

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

領導幹部情緒智力、領導風格對官兵工作壓力及工作績效關係  
之研究—以空軍技勤部隊領導士官為例

A STUDY ON THE MASTER CHIEF OF LEADERSHIP'S EMOTIONAL  
INTELLIGENCE AND LEADERSHIP STYLE TO THE SOLDIERS JOB STRESS  
AND JOB PERFORMANCE—A CASE OF AIR FORCE TECHNICAL SERVICES  
UNIT

指導教授：莊鎧溫博士

ADVISOR : KAI-WAYNE CHUANG Ph.D.

研究生：李國良

GRADUATE STUDENT : KUO-LIANG LEE

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

領導幹部情緒智力、領導風格對官兵工作壓力及工作績效關係之研究—以空軍技勤部隊領導士官為例

研究生：李國良

經考試合格特此證明

口試委員：羅聰明

莊銘昆

袁淑芳

指導教授：莊銘昆

系主任：陳中獎

口試日期：中華民國 101 年 6 月 20 日

## 誌謝

兩年的研究生生涯轉眼間即將結束，期間同學們互相切磋砥礪，加深了彼此間的情誼，師長的諄諄教誨及適時的給予我鼓勵和支持，讓我能夠順利完成一個夢想，在人生旅途留下燦爛的一頁。

能夠順利完成此篇論文，首先要感謝指導教授莊鎧溫老師，在論文撰寫期間對我的鼓勵以及耐心的教導，不厭其煩的給予協助，並且指正論文缺失，讓我能夠從錯誤中，學習到更多寶貴的知識，使得我的論文得以更加完備。其耐心指導與關懷，令我受益匪淺，師恩浩翰，永銘於心。

另外，在論文審閱及口試期間，承蒙口試委員羅聰明教授與袁淑芳教授，對於我的論文仔細審閱，提供許多寶貴的建議與指正，使論文能夠更完整，在此致上敬意與謝意。

感謝研究所的老師、學姐以及學弟妹們在我撰寫論文的期間給於我的鼓勵與協助，以及求學期間的好友們，因為你們的陪伴，我在求學過程中，過得非常充實愉快。也謝謝這兩年半的學習經歷中，所有曾經鼓勵我與幫助我的人。

最後，感謝讓我不斷有前進動力的老婆-美樺及二位可愛的寶貝女兒，在我最需要依靠與資源時，你們給了我最及時的力量與幫助，讓我在求學期間能無後顧之憂並擔負起沉重的課業，謝謝你們！

李國良 謹誌於

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：領導幹部情緒智力、領導風格對官兵工作壓力及工作績效關係之研究—以空軍技勤部隊領導士官為例

研究生：李國良

指導教授：莊鎧溫 博士

### 論文摘要內容：

國軍繼83年推行精進士官制度陷入停滯後，復於98年發展有助於精進士官制度推展之「地位提升」、「責任賦予」、「信心建立」、「培育專業」及「經管發展」之五大核心要項，以達成軍官與士官雙軌發展目標，惟在充分授權及地位提升，改變領導統御的文化下，提供發展體系及願景，強化能力與權限，建構完備的士官體系。本研究目的在探討98年迄今精進士官制度推行後，領導士官之情緒智力、領導風格及士官工作壓力與工作績效關係，以描述性統計、信度分析、因素分析、T檢定分析、相關分析及迴歸法進行統計分析。研究結果發現：

1. 受訪之士官兵個人背景以男性、20-24歲、服務年資在5年以下、專科及大學學歷、未婚之常備役士兵且居家與工作單位所在地同縣市者居多；另受訪單位之領導士官層級以分隊級、年齡在35歲以上、服務以10至20年、學歷在專科及大學者居多。
2. 研究發現情緒智力、工作壓力及工作績效三者之間均有顯著相關；領導風格、工作壓力及工作績效三者之間均有顯著相關。
3. 分析情緒智力與工作壓力對工作績效的關聯性，發現情緒智力部分因素

對工作壓力的顯著影響、情緒智力部分因素對工作績效的顯著影響、工作壓力部分因素對工作績效的顯著影響均得到支持；工作壓力對情緒智力與工作績效之中介效果未得到支持。

4.分析領導風格與工作壓力對工作績效的關聯性，發現領導風格對工作壓力的顯著影響、領導風格對工作績效的顯著影響、工作壓力對工作績效的顯著影響均得到支持；工作壓力對領導風格與工作績效之中介效果亦得到支持。

**關鍵詞：**精進士官制度、情緒智力、領導風格、工作壓力、工作績效

Title of Thesis : A Study on the Master Chief of Leadership's Emotional Intelligence and Leadership Style to the Soldiers Job Stress and Job Performance – A Case of Air Force Technical Services Uni

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

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

Name of Student : Kuo-Liang Lee              Advisor : Kai-Wayne Chuang Ph.D.

## **Abstract**

Following 1994 years of the implementation of sophisticated non-commissioned officers system stalled, the Department of Defense complex in 2009 years the development of help sophisticated NCO(non-commissioned officers) system to promote the "raise the status of", "responsibility to give confidence building ", "cultivating professional "and" administered by the development" of five core in order to reach the officers and noncommissioned officers of the two-track development goals, is provided to enhance the full authority and status, to change the culture of the leadership development system and vision, and strengthen the capacity and authority to construct the complete system of non-commissioned officers. The purpose of this study was to investigate the 1998 after the implementation of the NCO system, the leading non-commissioned officers of the emotional intelligence, leadership style and enlisted work stress and job performance so far sophisticated relationship, descriptive statistics, reliability analysis, factor analysis, T-test analysis, correlation analysis and regression method for statistical analysis. The results showed that:

- (1) of the respondents enlisted personal background to the majority of men 20-24 years of age, years of service in the following five years, specialist and university qualifications, the unmarried standing Soldiers and home and work units, the location of the same counties who; respondents the leadership of the unit NCO level to unit level, age over 35 years, 10-20 years service, education the majority of it in college and university.
- (2) study found that emotional intelligence, job stress and job performance among significant; leadership style, job stress and job performance among the significant.
- (3) analyze the relevance of the emotional intelligence and job stress on job performance, found that emotional intelligence some of the factors that significantly affect the working pressure, emotional intelligence some of the factors significant impact on job performance, job stress some of the factors significant impact on job performance be supported; working pressure on the mediating effect of emotional intelligence and job performance was not supported.
- (4) analysis of the relevance of the leadership style and job stress on job performance and found that the significant impact of the leadership style of job stress, the significant impact of leadership style on job performance, the significant impact of work stress on job performance to be supported; work stress on the mediating effects of leadership style and job performance is also supported.

**Keywords : System of sophisticated non-commissioned officers, Emotional Intelligence, Leadership Style, Job Stress, Job Performance**

# 目錄

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 中文摘要.....             | i   |
| 英文摘要.....             | iii |
| 目錄.....               | v   |
| 表目錄.....              | x   |
| 圖目錄.....              | xii |
| 第一章 緒論.....           | 1   |
| 1.1 研究背景與動機.....      | 1   |
| 1.2 研究目的.....         | 2   |
| 1.3 研究範圍.....         | 3   |
| 1.4 研究對象.....         | 3   |
| 1.5 研究流程.....         | 4   |
| 第二章 文獻探討.....         | 5   |
| 2.1 情緒智力.....         | 5   |
| 2.1.1 情緒智力的意涵.....    | 5   |
| 2.1.2 情緒智力的定義.....    | 6   |
| 2.1.3 情緒智力的相關理論.....  | 10  |
| 2.1.4 情緒智力的相關研究.....  | 17  |
| 2.2.1 領導的定義.....      | 18  |
| 2.2.2 領導理論.....       | 21  |
| 2.3 工作壓力.....         | 27  |
| 2.3.1 壓力之定義與來源.....   | 27  |
| 2.3.2 工作壓力之定義與來源..... | 29  |
| 2.3.3 壓力的模式.....      | 32  |

|   |    |
|---|----|
| 2.3.4 工作壓力的管理.....                                    | 33 |
| 2.4 工作績效.....   | 34 |
| 2.4.1 工作績效的定義.....                                    | 35 |
| 2.4.2 工作績效的管理.....                                    | 37 |
| 2.4.3 工作績效之衡量構面.....                                  | 38 |
| 第三章 研究方法.....   | 41 |
| 3.1 研究架構.....   | 41 |
| 3.2 研究假設.....   | 42 |
| 3.2.1 不同人口統計變數之士官兵在情緒智力、領導風格、工<br>作壓力及工作績效的差異性探討..... | 42 |
| 3.2.2 情緒智力、領導風格、工作壓力與工作績效各變項之間<br>的相關性探討.....         | 42 |
| 3.2.3 各變項之影響性關係探討部分.....                              | 42 |
| 3.3 操作型定義.....  | 43 |
| 3.3.1 情緒智力假.....                                      | 43 |
| 3.3.2 領導風格.....                                       | 43 |
| 3.3.3 工作壓力.....                                       | 44 |
| 3.3.4 工作績效.....                                       | 44 |
| 3.4 研究設計.....   | 45 |
| 3.4.1 問卷內容與設計.....                                    | 45 |
| 3.4.2 抽樣方法.....                                       | 47 |
| 3.5 資料分析方法.....                                       | 47 |
| 3.6 研究限制.....   | 49 |
| 第四章 研究結果與分析.....                                      | 50 |

|  |    |
|--|----|
| 4.1 量表信度分析( Reliability Analysis ) ..... | 50 |
| 4.2 基本資料分析 .....                         | 51 |
| 4.3 情緒智力分析 .....                         | 54 |
| 4.3.1 情緒智力統計分析 .....                     | 54 |
| 4.3.2 情緒智力因素分析 .....                     | 55 |
| 4.4 領導風格 .....                           | 59 |
| 4.4.1 領導風格統計分析 .....                     | 59 |
| 4.4.2 領導風格因素分析 .....                     | 61 |
| 4.5 工作壓力分析 .....                         | 64 |
| 4.5.1 工作壓力統計分析 .....                     | 64 |
| 4.5.2 工作壓力因素分析 .....                     | 66 |
| 4.6 工作績效分析 .....                         | 69 |
| 4.6.1 工作績效統計分析 .....                     | 69 |
| 4.6.2 工作績效因素分析 .....                     | 70 |
| 4.7 士官兵個人屬性與各衡量構面之差異性分析 .....            | 73 |
| 4.7.1 性別 .....                           | 73 |
| 4.7.2 年齡 .....                           | 73 |
| 4.7.3 服務年資 .....                         | 74 |
| 4.7.4 教育程度 .....                         | 75 |
| 4.7.5 婚姻狀況 .....                         | 76 |
| 4.7.6 役別 .....                           | 77 |
| 4.7.7 階級 .....                           | 78 |
| 4.7.8 居家與工作單位所在地 .....                   | 79 |
| 4.8 領導士官個人屬性與情緒智力、領導風格之差異性分析 ..          | 80 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.8.1 性別.....                           | 80  |
| 4.8.2 身份階層 .....                        | 81  |
| 4.8.3 年齡.....                           | 81  |
| 4.8.4 教育程度.....                         | 82  |
| 4.8.5 服務年資.....                         | 82  |
| 4.9 情緒智力、領導風格、工作壓力及工作績效之相關分析 ..         | 83  |
| 4.9.1 情緒智力分別對士官兵工作壓力及工作績效之相關分析<br>..... | 83  |
| 4.9.2 領導風格分別對士官兵工作壓力及工作績效之相關分析<br>..... | 84  |
| 4.9.3 工作壓力對工作績效之相關分析.....               | 85  |
| 4.10 情緒智力、領導風格、工作壓力與工作績效之迴歸分析 .         | 86  |
| 4.10.1 情緒智力、工作壓力、工作績效之迴歸分析.....         | 87  |
| 4.10.2 領導風格、工作壓力、工作績效之迴歸分析.....         | 90  |
| 第五章 結論與建議.....                          | 93  |
| 5.1 結論.....                             | 93  |
| 5.1.1 人口統計變數資料.....                     | 93  |
| 5.1.2 人口統計變數與各研究變項之差異 .....             | 94  |
| 5.1.3 各變項的相關性.....                      | 96  |
| 5.1.4 各變項的關聯性.....                      | 97  |
| 5.1.5 研究結果彙整.....                       | 98  |
| 5.2 管理意涵與實務上的建議 .....                   | 99  |
| 5.3 後續研究建議 .....                        | 101 |
| 參考文獻.....                               | 103 |

|            |     |
|------------|-----|
| 附錄-問卷..... | 111 |
| 個人簡歷.....  | 115 |

## 表目錄

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 表 2.1 國內外學者對情緒智力之定義 .....             | 6  |
| 表 2.2 國內情緒智力的相關研究摘要 .....             | 17 |
| 表 2.3 領導定義彙整表 .....                   | 19 |
| 表 2.4 學者對工作績效定義整理 .....               | 36 |
| 表 2.5 工作績效之衡量構面與項目 .....              | 38 |
| 表 4.1 正式問卷信度表 .....                   | 51 |
| 表 4.2 士官兵基本資料分析表 .....                | 53 |
| 表 4.3 情緒智力統計分析表 .....                 | 55 |
| 表 4.4 情緒智力因素分析表 .....                 | 58 |
| 表 4.5 領導風格分析表 .....                   | 60 |
| 表 4.6 領導風格因素分析表 .....                 | 63 |
| 表 4.7 工作壓力統計分析表 .....                 | 65 |
| 表 4.8 工作壓力因素分析表 .....                 | 68 |
| 表 4.9 工作績效分析表 .....                   | 70 |
| 表 4.10 工作績效因素分析表 .....                | 72 |
| 表 4.11 士官兵性別與衡量變項之差異性檢定 .....         | 73 |
| 表 4.12 士官兵年齡與衡量變項之差異性檢定 .....         | 74 |
| 表 4.13 士官兵服務年資與衡量變項之差異性檢定 .....       | 75 |
| 表 4.14 士官兵教育程度與衡量變項之差異性檢定 .....       | 76 |
| 表 4.15 士官兵婚姻狀況與衡量變項之差異性檢定 .....       | 77 |
| 表 4.16 士官兵服役別與衡量變項之差異性檢定 .....        | 78 |
| 表 4.17 士官兵階級與衡量變項之差異性檢定 .....         | 79 |
| 表 4.18 士官兵居家和工作單位所在地與衡量變項之差異性檢定 ..... | 80 |

|  |    |
|--|----|
| 表 4.19 領導士官之性別與情緒智力及領導風格之差異性檢定 .....   | 81 |
| 表 4.20 領導士官之分身階層與情緒智力及領導風格之差異性檢定 ..... | 81 |
| 表 4.21 領導士官之年齡與情緒智力及領導風格之差異性檢定 .....   | 82 |
| 表 4.22 領導士官之教育程度與情緒智力及領導風格之差異性檢定 ..... | 82 |
| 表 4.23 領導士官之服務年資與情緒智力及領導風格之差異性檢定 ..... | 83 |
| 表 4.24 情緒智力分別對工作壓力及工作績效之相關分析 .....     | 84 |
| 表 4.25 領導風格分別對工作壓力及工作績效之相關分析 .....     | 85 |
| 表 4.26 士官兵工作壓力與工作績效之相關分析表 .....        | 86 |
| 表 4.27 工作壓力對情緒智力及工作績效間迴歸分析結果 .....     | 89 |
| 表 4.28 工作壓力對領導風格及工作績效間迴歸分析結果 .....     | 92 |
| 表 5.1 研究結果彙整表 .....                    | 99 |

## 圖目錄

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 圖 1.1 研究流程 .....                      | 4  |
| 圖 2.1 Mayer & Salovey 情緒智力概念圖 .....   | 12 |
| 圖 2.2 Mayer & Salovey 修正情緒智力概念圖 ..... | 15 |
| 圖 2.3 壓力模式圖 .....                     | 32 |
| 圖 2.4 壓力管理策略 .....                    | 33 |
| 圖 2.5 工作績效概念圖 .....                   | 39 |
| 圖 3.1 研究架構圖 .....                     | 41 |

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

國軍部隊兵力結構的組成分為軍官、士官、士兵等三大階層，士官幹部在基層從事領導、戰鬥、管理、操作、保養修護裝備之實務工作，擔負起基層部隊管理、訓練之實際執行工作與技術傳承的穩定力量，其人員素質及士官制度良窳可視為國軍戰力之評鑑指標。

在國軍各級部隊編制中，士官主要負責基層各項工作管理與實際執行，士官之職務設計，流動性較小，在軍中同一單位與職務之服役時間較長，資歷深，部隊生活經驗和專業知識豐富，有利於部隊的管理與訓練，一些較為複雜的專業技術，透過士官得以傳承，不受軍官晉升和調職的影響形成軍隊之根基，對發揮部隊戰力，具有舉足輕重之關鍵角色。

國軍自 83 年推動「精進士官制度」以來，因主、客觀因素影響陷入停滯，原因在於國軍文化影響(軍官因須負擔單位成敗而不願下授)，士官在不受重視下而形成惡性循環，致精進士官制度難以為繼。

近年國軍汲取美軍士官制度之成功經驗及記取 83 年推動士官制度之教訓，發展有助於精進士官制度推展之「地位提升」、「責任賦予」、「信心建立」、「培育專業」及「經管發展」之五大核心要項，採專責分工方式，擬定各項計畫，企能建立周延、合理之士官制度，以鞏固基層，堅實戰力，以貫徹執行精進士官制度之決心，在士官階層建立士官領導系統，研擬及推動多項精進士官制度計畫與士官制度之革新，期望能達到士官服役、任官、考績、任職之相關法規確立制度化、部隊領導人事系統化，軍士官雙軌制的推行、多元化招募補充之素質提升、專業證照認證與待遇調整以及福利照顧的措施完善。

Salovey & Mayer (1990)首先強調「情緒智力(Emotional Intelligence, EI)」的觀念在人力資源管理中的重要性，認為組織中的工作協調與運作都必須透過個人來完成，而情緒智力則成了組織成功的關鍵性角色，因為情緒智力的高低與否，在主管與部屬互動的過程中，將會有強化或弱化領導者與部屬關係的作用。

組織行為對「領導(Leadership)」的研究，發現領導者對部屬、團體、組織績效、工作滿意度是有其深遠的影響力。領導的好壞攸關組織的興亡，研究統計顯示組織成敗有 45%到 65%變異量是由領導者所決定 (Bass, 1990)，由此可見領導者的領導行為對組織及部屬的工作滿意度扮演著舉足輕重的角色，影響亦非同小可。

目前國防政策朝向「募兵為主之募兵制」，並配合國防組織變更、武器裝備更新與提升人員素質之方向邁進，本研究在探討現行國軍領導士官在「地位提升」、「責任賦予」、「信心建立」、「培育專業」及「經管發展」之五大核心要項下，個人之「情緒智力」及「領導風格」對士官兵之工作壓力及工作績效相關及影響，並提供相關單位參考並據以研修來執行方針，建立長遠的士官制度、提升優秀人才的留營意願，建構一支質精、量適、戰力強的現代化軍隊。

## 1.2 研究目的

基於以上研究背景與動機的描述，本研究欲達成研究目的如下：

- 1.探討不同人口統計變數之士官兵在領導士官情緒智力、領導風格對工作壓力與工作績效的差異性。
- 2.探討士官兵在領導士官情緒智力、領導風格對工作壓力與工作績效各變項之間的相關性。

- 3.探討士官兵在領導士官情緒智力、領導風格、工作壓力對工作績效之關聯性。
- 4.根據分析結果提出建議，供相關單位參考並據以研修來執行方針。

### 1.3 研究範圍

為完備士官制度體系，健全士官整體發展，國軍現正規劃分階段實施「精進士官制度」，以「地位提升」、「責任賦予」、「信心建立」、「培養專業」及「經管發展」等五大核心為要項，達成軍官與士官雙軌發展的目標；由軍官充分授權及支持士官制度為起點，逐步改變領導統御的文化，提供士官發展體系與願景，以強化士官能力與權限，建構完備的士官體系。本研究在探討國軍推行「精進士官制度」下，領導士官之情緒智力、領導風格對士官兵工作壓力、工作績效之關係。

### 1.4 研究對象

我國空軍中，主可分為：空勤與後勤兩類。空勤人員係指飛行員，其任務形態相當特殊，個人的體格要求、訓練十分特殊；後勤人員則廣泛指非空勤人員之所有人員，一般可分為修護、補給、戰管、政戰、通信、行政、主計、軍醫、軍法等九類，而技勤人員則偏向飛機保修技術勤務工作之官、士、兵，對飛安的影響甚鉅，故本研究對象以空軍技勤部隊士官兵為主。

## 1.5 研究流程

本研究先確立研究動機與目的，蒐集相關文獻與資料以發展觀念性架構，並建立研究假說，經由問卷設計、經過問卷預試與修正、問卷發放、回收及調查，並進行資料分析，最後提出結論與建議。本研究之流程如下圖 1.1 所示。



圖 1.1 研究流程

## 第二章 文獻探討

本研究在相關理論與文獻回顧部份，主要以情緒智力、領導風格、工作壓力與工作績效等相關理論和文獻進行探討，並形成本研究的理論基礎與架構，以下分別就上述構面進行探討。

### 2.1 情緒智力

#### 2.1.1 情緒智力的意涵

心理學研究學者 Arnold (1960)認為「情緒」是指針對某種事件或某種情境時所引起較激烈之態度。Plutchik (1994)認為情緒是一種自我的感受，存在於與他人的互動中。Goleman (1995)情緒是指感覺及其特有的思想、生理與心理的狀態及相關的行為傾向 (張美惠譯，民 85)。陳俐安(民 98)認為情緒是一個複雜又抽象的名詞，由本身生理、心理產生，並與外界互動而不斷修正內化的行為反應。柯金苗(民 100)將情緒定義為：「情緒是個體在生活中與他人產生互動之後，針對某種事件所產生複雜的生理與心理感受」。吳宗祐(民 92)說明情緒可區分為五大意涵：(1)情緒屬於個人之主觀感受，這感受是短暫性的；其中包括正向情緒感受與負向情緒感受。(2)情緒之控制與情緒之感受強度屬於潛在之特徵，是較為持久的特質。(3)情緒屬於人與人之間的互動，包括彼此的情緒覺察與情緒感染等過程。(4)情緒屬於工作的一部分，包括情緒勞務、情緒表達之研究大都屬於這部份。(5)組織的文化會影響員工的情緒管理。

### 2.1.2 情緒智力的定義

情緒智力是指管理情緒的能力，代表一個人能否適當的處理自己的情緒，它的義意包含了自制力、熱忱、毅力及自我驅策力等 (Goleman, 1995)。以下將就過去許多國內外學者對情緒智力相關定義作進一步整理與彙整列舉如表 2.1：

表 2.1 國內外學者對情緒智力之定義

| 作者                     | 年份           | 情緒智力的定義  |
|------------------------|--------------|--|
| Salovey & Mayer        | 1990         | 情緒智力是一種評估與表達情緒、調整情緒、運用情緒。  |
| Goleman                | 1995         | 情緒智力是一種能力 (Competence)   |
| De Beauport & Diaz     | 1996         | 情緒智力是一種可以使我們有適當的感覺和慾望的智力，包括：情感智力 (affectional intelligence)、心情智力 (mood intelligence)、激勵智力 (motivational intelligence) 等成份  |
| Bar-On                 | 1996         | 情緒智力是一種不同於認知的能力  |
| Bernet                 | 1996         | 情緒智力是個人對各種感覺的覺察能力，並假設一個人能既快又正確覺察感覺，即能作出既快速又正確的情緒和行為反應。   |
| Cooper                 | 1996         | 情緒智力是一整合性的情緒測量及個人描繪。   |
| Stuftt                 | 1996         | 情緒智力是個體瞭解、詮釋和控制其情緒的能力。   |
| Goleman                | 1997         | 認識自己的情緒、妥善管理自己的情緒、自我激勵、認知他人的情緒以及人際關係的管理。   |
| Mayer & Salovey<br>Lam | 1997<br>1998 | 1.管理情緒以促進情緒與智力的成長；<br>2.瞭解、分析、運用情緒知識；<br>3.利用情緒輔助思考；<br>4.感覺、評估和表達情緒   |
| Cooper & Sawaf         | 1997         | EQ 的四大基石：情緒識字率、百分百真實自我、拓展 EQ 的領域、EQ 煉金石  |
| Shapiro                | 1997         | 情緒智力是植基於人格特質 (personality characteristics) 或個性 (characteristics)，包括下列情緒品質 (emotional qualities)：同理心、表達與瞭解感覺、控制自己的脾氣、獨立、適應力、被喜歡、人際問題解決、堅持、友善、仁慈與尊敬。情緒智力可分為六個領域：有關道德行為、思考、問題解決、社會互動、學術和工作成功、以及情緒方面的技能。 |

表 2.1 國內外學者對情緒智力之定義

| 作者                       | 年份   | 情緒智力的定義  |
|--------------------------|------|--|
| Simmons & Simmons        | 1997 | 情緒智力就是性格，其包括十三個構面：情緒精力、壓力、樂觀、自尊、工作承諾、注意細節、改變的慾望、勇氣、自我導向、果斷、容忍、考慮他人、社會傾向。   |
| Steiner & Perry          | 1997 | 情緒智力是一種瞭解和管理自己與他人情緒的能力，情緒智力包括五項技能：1. 知道自己的情绪；2. 具有同理心；3. 學習管理自己的情绪；4. 補修情緒傷痛；5. 發展情緒互動性。   |
| Salovey & Mayer          | 1997 | 情緒智力包括：察覺、評估及表達情緒的能力；激發、產生及促進情緒的能力；瞭解、分析及運用情緒知識的能力 反省、調節及提昇情緒的能力。  |
| Menhart                  | 1998 | 情緒智力為認知自我情緒、同理辨認他人情緒、管理自我情緒、修補情緒創傷、發展互動的情緒。  |
| Ryback                   | 1998 | 情緒智力是一種運用自己的察覺與敏感性，來認識人際關係溝通之下的感覺，並抵抗衝動與輕率回應的誘惑，而表現出接納能力、確實性和公正。   |
| Weisinger                | 1998 | 情緒智力是情緒的智慧使用，藉由使用情緒來幫助引導自己的行為，以及提昇思考結果，使自己有意圖的運用情緒。情緒智力包括四項基本要素：<br>1. 準確知覺、評估和表達情緒的能力；<br>2. 當情緒有助於瞭解自己與他人時，能隨需要進入或是產生該感覺的能力；<br>3. 瞭解情緒及產生該情緒知識之能力；<br>4. 調整情緒以便提昇情緒和知性的成長之能力。 |
| Bellack                  | 1999 | 情緒智力包含個人能力與社會能力。<br>個人能力為：1. 自我察覺；2. 自我調整；3. 激勵。<br>社會能力為：1. 同理心；2. 有效的社會技巧。   |
| Schutte & Malouff        | 1999 | 情緒智力包含情緒的衡量和表達、情緒管理、情緒的運用三種能力。   |
| Mayer, Salovey, & Caruso | 2000 | 情緒智力為解決情緒問題的能力，情緒知識在學習與情緒相關之事。   |
| Kunnanatt                | 2004 | 情緒智力是一種能力，能有效地察覺，表達，瞭解，並且以正面和富有生產力的態度來管理自己的其他人的情緒。   |
| Gregory                  | 2004 | 是一種能從不同觀點看事物與處於壓力下仍能充滿自信與自我控制情緒的能力。  |
| 黃德祥                      | 民83  | 情緒是個體對刺激作用反應所獲致的主觀情感與個別的經驗。  |

表 2.1 國內外學者對情緒智力之定義

| 作者  | 年份  | 情緒智力的定義  |
|-----|-----|--|
| 張春興 | 民84 | 認為「情緒」係指由某種刺激(外在的刺激或內在的身體狀況)所引起的個體自覺的心理失衡狀態，含有極為複雜的情感性反應，包括喜、怒、哀、懼、愛、惡、欲等。   |
| 毛連塏 | 民85 | 情緒智力包含認知、技能、情意三大面向，在認知領域中再分為對己、待人及處事，個體在這些關係中，需要思考產生情緒滿意及不滿意等正負項情緒的原因如條件；在技能方面，指處理情緒時，所運用之策略及其方法和原則，包括問題解決、創造力等技能運用；在情意方面，則注重後設情緒的省思，包括察覺、解讀、感受、反省、動機、監控與處理。 |
| 呂俊甫 | 民86 | 情緒智力是一種複雜的、多方面的人格特質，包括許多抽象的性格特質，如察覺性、同理心、毅力和社交技巧；情緒智力高的人，也是情緒智力比較成熟的人，懂得適當而不過份的控制和宣洩情緒。  |
| 吳毓瑩 | 民86 | 情緒智力是個人具體生活上所展現的各種「關係」品質：人與自己、人與他人、人與事物的關係，若要能運用這樣的能力，愉快且適應地生活在所處各種環境中，則需要學習與培養。   |
| 楊極東 | 民87 | 情緒也是一種意識狀態，對個體具有促動或干擾之作用。情緒是指人類生活中的喜、怒、哀、樂、愛、惡、憂、懼等，是一個人受到某種刺激後，所產生的一種激動狀態，這種激動狀態是每個人自己可知覺、意識得到的，但不為個人自己所控制，故對個體之生活極具影響作用。                                   |
| 梁靜珊 | 民87 | 情緒智力包括思考自己的情緒以及思考別人的情緒，該思考包括覺察、分辨與處理等三個層次，也就是以理性的認知功能來處理感性的情緒問題，包括自己和他人。   |
| 陸正一 | 民87 | 將情緒分為兩種型態，第一種「內在型」指的是無法明顯看出，而需用特殊方法才能辨別了解的狀態，如焦慮、緊張、悲哀、害怕；另一種是「外顯型」指可由他人明顯分辨看出的一種心理狀態，如忿怒、關心、喜悅、哭泣等。   |
| 王春展 | 民88 | 情緒智力是發生並且表現在個體對於自身與他人情緒的覺察、了解、推理、判斷、表達、調節、激勵與反省上，包含自我情緒智力與人際情緒智力兩項內涵   |

表 2.1 國內外學者對情緒智力之定義

| 作者          | 年份  | 情緒智力的定義   |
|-------------|-----|---|
| 蔡秀玲、楊智馨     | 民88 | 情緒智力是由刺激所引起，也是一種調適系統，包括生理反應、心理反應、認知反應及行為反應等四種內涵；並提出學習對情緒的認識與掌握是非常重要的。                 |
| 王財印         | 民89 | 情緒智力是一種準確的和有效率的處理情緒訊息的能力，此能力有助於準確評估自己和他人的情緒，做出適應而有效的情緒表達和情緒調整，以及應用這些感覺來激勵、計劃與提昇生活。    |
| 王春展、詹志禹和李良哲 | 民89 | 將情緒智力分為自我情緒智力與人際情緒智力，人際情緒智力需要自我情緒智力之輔助，自我情緒智力的發展也來自於人際情緒智力的協助，兩者關係相輔相成，經由相互影響而提高情緒智力。 |
| 李孟儒         | 民90 | 情緒智力是一種瞭解、洞察個體本身情緒的一種能力。藉此，個體得以用來解決生活上所遭遇的問題。   |
| 林約宏         | 民90 | 情緒智力為一種瞭解和管理自己和他人的情緒的能力。  |
| 莫麗珍         | 民92 | 為個體能夠察覺、表達以及調節自己與人際間的情緒，並利用情緒訊息做建設性思考與行動，進而適應周遭生活環境的能力。                               |
| 孫菁璣         | 民92 | 個體能認知、覺察、了解、分辨並妥善運用自己的情緒訊息來促進思考、行動與情感成熟，此能力同時運用於自我控制、激勵、管理及反省及他人人際關係的處理。              |
| 文惠慧         | 民96 | 情緒智力是一種能力，也是一種綜合性的概念，即對自己及他人情緒方面之認知與管理能力。   |
| 楊慧美         | 民96 | 認為情緒智力為自我能察覺自我及他人的情緒，調整自我及他人的情緒，進而影響人際關係及組織環境。  |
| 李美幸         | 民94 | 情緒智力指以建設性地表達情緒及採取適當的情緒調適策略，自我激勵，及具備同理心，察覺別人的感受，並運用情緒技巧，來因應或激勵、安撫、開導他人情緒等能力。           |
| 沈美秀         | 民94 | 情緒智力是一種涵蓋了個體對自己及他人情緒覺察與認知的能力，而在面對不同情緒狀態時，能即時妥善的應對，並能在面對生活難題或挫折時，可以運用建設性的思考即積極行動，解決問題。 |
| 王心怡         | 民92 | 情緒智力即認識自己的情緒狀態、掌握自己的情緒、察知他人的情緒狀態、且能對他人的情緒狀態做適切的反應的一種能力。                               |

表 2.1 國內外學者對情緒智力之定義

| 作者  | 年份  | 情緒智力的定義  |
|-----|-----|--|
| 蔡佳蓉 | 民97 | 情緒智力指個體對自身及他人情緒的覺察、評估、表達和處理的能力，並保有自我控制、熱誠、堅持且能自我激勵的能力。 |

### 2.1.3 情緒智力的相關理論

根據 Goldman (1998)指出，EI 指的是 Salovey & Mayer 的情緒智力 (Emotional Intelligence)理論，而透過情緒智力測驗給予量化，得分稱之為情緒智力商數(Emotional Intelligence Quotient, EQ)，即為目前在國內統稱的 EQ(引自李瑞玲、黃慧真、張美惠譯，民 87)。

早期 Gardner (1983)認為情緒智力是個人智力(personal intelligence)和社會智力(social intelligence)的混合體。Gardner 認為個人智力包括「內省智力(intrapersonal intelligence)與「人際智力」(interpersonal intelligence)兩種，內省智力亦即對自己有清楚的認識，並根據自我的認知，面對與解決人生的問題；而人際智力是指了解別人的能力，包括對方行事的動機、情緒與方法等，進而能與他人合作。晚年許多研究均受到 Gardner 的影響，依據 Gardner 的看法來界定情緒智力，其中較重要的是 Goleman (1995a,1998)，以及 Salovey & Mayer (1990)的研究，以下再簡述之。

#### 一、Goleman 的情緒智力論

Goleman (1995)的「情緒智力」一書，以 Gardner (1983)和 Salovey & Mayer (1990)的理論為基礎。Goleman (1998)認為情緒智力是管理情緒刺激的能力，也是了解他人內心深處的情感，且能妥善地處理人際之間的關係與衝突的能力。他認為情緒智力包含五種能力：

- 1.自我知覺：Goleman 認為自我知覺是情緒智力重要的能力，自我知覺是認識自己的內在心理狀態、偏好與直覺，包括生活目的(purpose-in-life)、

隱藏性自我意識(private selfconsciousness)與開放性自我意識(public selfconsciousness)。有高自我知覺者，就有較清楚的情緒表達；而較自我誇大或焦慮的人較易表現攻擊行為來維持他們的自尊。

- 2.自律：自律是情緒智力的第二種主要能力，自律就是管理自己內在情緒狀態、刺激與資源等，包括：自我控制、信任感(trustworthiness)、良知與革新等；自律也涵蓋自我監督。自我控制、自我監督與適應力在個人對於工作職場上的反應影響極大，不當的刺激反應與負面的情緒容易產生反社會的行為，而且自律能力不足的人也容易產生粗暴的行為。因此，自律性較佳的人，與別人相處會更好。
- 3.自我激勵：自我激勵係指導引個人達成目標的情緒趨力，它包含成就趨力、承諾、主動與樂觀。樂觀是決定自我激勵重要的因素，樂觀的人在處理壓力時較易獲得社會支持。因此當面對壓力或衝突時，能自我激勵的人適應較好，處理任何事情也較有績效。
- 4.同理心：係指對他人感情、需求之覺知，是一種重要的社會能力。同理心包含：了解他人及敏銳的覺知；富有同理心的人較能精確地解讀他人的行為。當個人無法覺知他人的情緒時，難免會有偏見產生；如果彼此之間無法以同理心相待，彼此攻擊，則會影響組織之績效。
- 5.社會技巧：亦稱人際關係管理能力，Goleman (1995)認為社會技巧包含：了解影響力、有效與他人溝通的能力、衝突管理能力、領導能力、協調合作的能力以及有效的團隊能力。個人的社會技巧愈好，在職場上愈不會遭受挫折；有較佳的社會技巧，才會有良好的人脈。豐沛的社會支持系統有助於減少工作上的挫折與壓力，使工作進行得較順利。

## 二、Salovey & Mayer 的情緒智力論

Mayer & Salovey 在 1990 年提出的情緒智力概念架構，主要包括三個層面：情緒的評估與表達、情緒的調整、以及情緒的運用。這歷程雖普遍地適用每一個人，但每一個人的處理風格和能力卻存有個別差異(呂有仁，民 95)。其情緒智力的理論架構圖如下圖 2.1，其中各層面又各有要點與內容，分述如下：

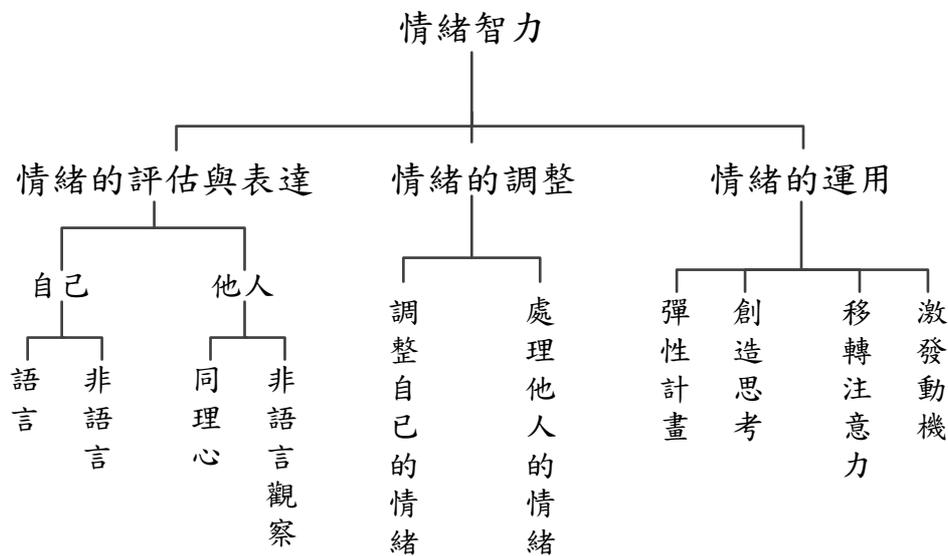


圖 2.1 Mayer & Salovey 情緒智力概念圖

資料來源：Salovey, P.; Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination.*

*Cognition and Personality*, vol.3,no.9, pp. 185-211.

### 1. 情緒的評估與表達：

#### (1) 自我情緒的覺察 (emotion in the self)

個體對於自己的情緒狀況能夠瞭若指掌，並且能夠有對自己的行為產生監控的功能，對於自己的情緒能以語言和非語文的方式來表達。

## (2)他人情緒的覺察 (emotion in others)

個體除了能評估自己和表達自己的情緒之外，同理心也是基本的人際技巧，具備同理心的人比較容易了解他人情緒，覺察他人的需求使對方感到被尊重、了解與關懷。因此，正確地體察和洞悉他人的情緒感受是溝通的關鍵之一，一個人能夠察言觀色，可使人際關係與生活較和諧。

## 2.情緒的調整：

### (1)調整自己的情緒反應 (regulation emotion in the self)：

在有了對自己情緒的評估和表達能力後，當遇到某些場合預知自己的情緒將有所變化時，能利用自己對情緒的覺察進行調整，使自己的情緒能夠處在當時較為合宜的狀態，這就是利用「情緒的後設經驗」(meta experiences of mood)來調整自己的情緒。

### (2)處理他人的情緒反應 (regulation emotion in others)：

一個具有情緒智力的人，不但能妥善調整自己的情緒，同時還需適時、適地的處理他人的情緒反應。善於處理他人的情緒的人不但能適切的因應並予以安撫他人的情緒，有時更能進一步影響別人的情緒，例如：一個充滿魅力的演講者，會將其情緒感染給別人，進而影響他人的行為。

## 3.情緒的運用：

(1)彈性計畫：情緒本身並無好壞、價值高低之分，但常因當事人的認知與運用的個別差異，會產生截然不同的效果與影響；有的是破壞性的，有的是建設性的。若能將負向情緒轉變為激勵自己的原動力，其建設力亦可增加(戴美雲，民93)。

(2)創造思考：不同的情緒感受影響問題的解決。愉快的心情對於創造性、歸納推理的工作有助益，而悲傷的心情，有時也能有助於演繹推理的作業(曾玉芷，民95)。

(3)移轉注意力：情緒會使個體將焦點集中在有壓力的需求上，在衡量事物狀況時，也會依據情緒及情境的輕重緩急，使其注意在重要的事件上。

(4)激發動機：情緒智力能適切的引導個體掌握情緒、表達感情，幫助個人建立正向自我概念，體察自己的情緒，並學習與他人互動。當遇到挑戰的時候，情緒可以幫助我們集中注意、透過心理的轉換，激發解決問題的動機。

### 三、Salovey & Mayer 於 1997 年修正的情緒智力模式

Salovey & Mayer (1997)基於先前的定義欠缺對感覺部分之思考，因而再提出新的修正模式，他們二人認為重新對情緒智力再概念化是有必要的。修正後的情緒智力包含四個層面：1.正確覺察、評估、表達情緒的能力；2.激發與產生情感以促進思考的能力；3.具備情緒知識與瞭解情緒的能力；4.調整情緒以提升情緒智力成長之能力。其架構如圖 2.2 所示：



圖 2.2 Mayer & Salovey 修正情緒智力概念圖

資料來源：文惠慧(民 96)，國小兼任行政職務女教師情緒智力、親子關係與家庭生活滿意度關係之研究，高雄師範大學教育學系碩士論文。

#### 四、其他學者的看法

其他學者另有不同的看法，歸納如下：

- 1.認為情緒智力即係認識自己與他人情緒的能力，並能調節屬下工作上的情緒(Brown , 1999; Robbins, 2001 )：依據此觀點，情緒智力即指運用訊息、解決衝突、解決問題和增加自己與他人互動的能力；換言之，情緒智力是一種使人能夠克服環境的障礙與壓力之能力。
- 2.認為情緒智力係個人在社會交互作用中的自我效能之流露(Saarni ,1999; Sosik & Megerian, 1999)。Saarni(1999)將情緒智力界定為個人在社會交互作用中自我效能的流露，他們認為情緒能力包含下列八種技巧：a.

個人的情緒知覺、b.辨別他人情緒的能力、c.描述各種情緒的能力、d.與他人情緒經驗產生共鳴的能力、e.了解內心情緒狀態與外顯現象之不同的能力、f.能應付厭惡的情緒之能力、g.了解人際關係中情緒的角色及 h.情緒之自我效能。Sosik & Megerian(1999)以 63 位經理與 294 位資訊科技人員作樣本，發現領導者的情緒智力越高，顯現其具有更高度的自信與自我效能；越能了解自己與他人情緒的領導者愈能提昇個人內控與自我效能。

3.認為情緒智力係人類生活上所表現的各種「關係品質」(吳毓瑩，民 85；馮朝霖，民 86)。情緒智力是人類對本身文化活動及生命實踐之不斷反思與探究所得，他們認為情緒智力基本上有下列三點意涵：

(1)情緒智力是人類具體生活上所展現的各種「關係品質」，亦即指人與自己的關係、人與他人或事物的關係。

(2)情緒智力凸顯的乃是後現代主義「美學轉向」合流的「情意人」(Homo Volens)的人類圖像，而非主智主義的「理性人」。

(3)情緒智力不在乎呈現出來的狀態如何，最重要的乃是一個人如何了解自己的情緒心境，處理它、使用它，而使自己達到平衡的狀態。

綜合以上各家的說法可知，情緒智力即認識自己的情緒狀態、掌握自己的情緒、察知他人的情緒狀態、且能對他人的情緒狀態做適切的反應的一種能力。總言之，情緒智力包含兩大能力，第一為認識自己和他人情感與情緒的能力。第二為運用訊息、解決衝突、解決問題，和增進與他人互動的能力，但這種能力可以經由後天學習而來。

## 2.1.4 情緒智力的相關研究

經文獻整理後得知各學者對於情緒智力的詮釋有所不同，但均認同良好的情緒智力，可以提昇個人在自我與人際等方面的成功。本研究整理近年國內以組織主管或領導者為研究對象之情緒智力相關研究，希望能更進一步探討瞭解，並將其研究結果歸納整理，摘要如表 2.2。

表 2.2 國內情緒智力的相關研究摘要

| 研究者 | 年代  | 研究對象                                 | 研究結果  |
|-----|-----|--------------------------------------|---|
| 徐聖岡 | 民91 | 中小企業員工                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.情緒智力、領導能力與經營績效兩兩構面間有顯著性正相關</li> <li>2.情緒智力對領導能力與經營績效有顯著正面影響；領導能力對經營績效亦有顯著正面影響。</li> <li>3.領導能力在情緒智力與經營績效之關係上有顯著的中介變項效果</li> </ol>                                |
| 李炳賢 | 民93 | 汽車零件製造範圍之34家上市、上櫃(含興櫃)之公司中階主管的部屬為訪問者 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.主管的情緒智力與部屬的工作績效之間，並無顯著的關聯性</li> <li>2.主管的人格特質與情緒智力之間存在顯著的關聯性</li> <li>3.主管的領導風格與情緒智力之間存在顯著的關聯性</li> </ol>  |
| 江美姪 | 民96 | 營建產業員工為訪問者                           | 主管情緒智力、領導者與部屬交換關係對於員工的工作滿意及工作績效都有顯著正向相關；主管情緒智力分別對員工工作滿意及工作績效的關係間，領導者與部屬之間的交換關係佔有很重要的影響地位，亦即可以藉由LMX的改變來提升員工的工作滿意及工作績效  |
| 侯木章 | 民97 | 半導體業為範圍之上市、上櫃之公司中階主管的部屬為訪問者          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.主管的情緒智力與部屬的工作績效之間，並無顯著的關聯性。</li> <li>2.主管的領導風格與情緒智力之間存在顯著的關聯性。</li> <li>3.主管的人格特質與情緒智力之間存在顯著的關聯性</li> <li>4.員工工作績效(JP)對主管的情緒智力(EQ)與離職傾向(TI)之關係無產生中介效果</li> </ol> |

表 2.2 國內情緒智力的相關研究摘要

| 研究者 | 年代  | 研究對象                  | 研究結果  |
|-----|-----|-----------------------|---|
| 巫嘉玲 | 民98 | 台灣各中小企業主管及部屬          | 情緒智力對於員工的工作績效及創新能力均呈現正向，且具有一定程度顯著的解釋能力，表示當企業主管的領導風格及情緒管理能力越開放，對於部屬的工作績效及提升組織創新績效就越有正向影響           |
| 邱美君 | 民99 | 台灣北中南共13家國際觀光旅館之第一線員工 | 1.轉換型領導與情緒智力具有關聯性。<br>2.情緒智力與工作績效具有關聯性。<br>3.轉換型領導與工作績效具有關聯性。<br>4.情緒智力在轉換型領導與工作績效之關係上有顯著的中介變項效果。 |
| 李進鴻 | 民99 | 製造業從業人員工程師級職以上員工      | 1.主管情緒智商與員工工作績效面有顯著水準的正相關<br>2.主管情緒智商對員工離職傾向有顯著負向之影響。主管情緒智商會影響員工的離職傾向                             |

## 2.2 領導風格

### 2.2.1 領導的定義

影響企業未來營運能否成功的各種因素當中，「領導」可以說是最具關鍵性之因素，特別是在研發團隊中，如何促使個人在團隊中能夠成功與其他團員一同工作，為企業目標的實現作出具體的貢獻，使得團隊能發揮，乃是一個研發團隊領導者帶領團隊成功與否的關鍵。而領導的概念似乎總是難以捉摸且是複雜的，所以我們會用許多不同的術語來加以解釋處理，但仍不足以對領導加以確切地界定 (Yukl, 1998)。因此，過去許多學者便開始相關的研究領導的理論並給予不同的定義，在此彙整列舉如表 2.3：

表 2.3 領導定義彙整表

| 研究學者                      | 年代   | 領導定義   |
|---------------------------|------|--|
| 張金鑑                       | 民 74 | 領導是以適當的方法與行動，督率部屬由眾人集為一體，集體齊心努力達成機關任務目標                              |
| 廖春文                       | 民 83 | 領導是一種技術，也是一種藝術，其乃領導者與部屬在組織情境中所發生的互動歷程                                |
| 羅虞村                       | 民 84 | 領導是一種影響他人使其合作，致力於完成共同目標的活動   |
| 鄭燕祥                       | 民 85 | 領導是倡導和維繫的過程，能影響成員的信念，投入感和行為，使他們為機構的運作及效能而努力，以發揮機構的功能。                |
| 洪明洲                       | 民 88 | 領導是影響他人完成工作過程，以營造整體價值觀，讓參與者都能發揮才能，創造讓滿意的結果。                          |
| 蘇國楨                       | 民 89 | 領導是人格和特質的表現，透過其角色和行為之塑造影響員工價值觀和團隊意識，是一種人際間互動的過程，並強化達到組織目標的一種能力。      |
| 陳重臣<br>郭茂宏                | 民 90 | 領導是運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。                                       |
| 江明修                       | 民 91 | 領導是決定組織使命或目標，促動組織人、事、物、財資源運作，以達成使命或目標，引導組織持續維持、創發組織發展活力與影響組織文化的動態歷程。 |
| 蔡培村<br>武文瑛                | 民 93 | 領導是由個人人格特質與社會人際交互影響為出發擴散點，以賦予權力為手段，以激勵與驅策為策略，來引導眾人完成組織目標之行為。         |
| 謝文全                       | 民 96 | 領導是在團體情境裏，透過與成員互動發揮影響力，導引團體方向，激發士氣，同心協力齊赴團體目標的歷程。                    |
| Bass                      | 1985 | 領導是一種團體歷程焦點、特殊行動、交互作用、權力關係，是角色結構的激發與多種要素組合，以達成目標之工具。                 |
| Snyder, Dowd and Houghton | 1994 | 領導係指領導者具有遠景、堅定的價值觀和信念，以及實踐遠景的勇氣，能影響組織團體的活動並達成組織目標。                   |
| Robbins                   | 1998 | 領導是影響組織或團體達成目標的能力，其影響力來源區分正式與非正式，兩者在組織中均同等重要，並領導組織達成目標。              |

表 2.3 領導定義彙整表

| 研究學者                           | 年代   | 領導定義   |
|--------------------------------|------|--|
| Hemphill & Coons               | 1957 | 領導是「個人引導群體活動以達共同目標的行為。」  |
| Tannenbaum, Weshler & Massarik | 1961 | 領導是「施於某一情境的人際影響力，透過溝通過程以達成特定目標。」   |
| Stogdill                       | 1974 | 領導是「在期望的互動中，創建結構並維持組織的結構。」   |
| Katz & Kahn                    | 1978 | 領導是「在組織例行指引的機械式服從之上，影響力的增進。」   |
| Yukl                           | 1998 | 領導是個體引導團體朝向共享目標的行為、是在特定情境中的人際影響力，透過溝通過程達到特定目標、是人們之間的互動，其中某人展現資訊及行為，其他人則效法之、是期望與互動的創制和維持之結構、是影響組織團體朝向目標成就之活動過程。 |
| Yukl                           | 2004 | 影響別人對該完成與如何有效能完成了解與同意之過程，促進自己與團體完成共享目標過程。  |
| Janda                          | 1960 | 領導是一種特殊的權力關係，其特徵為團體成員覺得另一團體成員有權規定他們的行為，而成為團體成員的一份子。  |

資料來源：張建民(民 100)，分駐(派出)所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。

綜上，「領導乃領導者運用自身的能力在人與人的互動之間來影響團體達成組織所要求的目標，達成任務之管理活動的過程」。

過去學者研究領導發展出特質論(trait theories)、行為論(behavioral theories)、權變論(contingency theories)、轉型論(transformational theories)、領導者—成員交換理論(leader — member exchange theory)、魅力領導理論(charismatic leadership)等。近年來，Silin (1976)、鄭伯璜(民 87)等人，針對華人企業主管或領導者所研究之領導特色，可稱之為「家長式之領導」(paternalistic leadership)。

## 2.2.2 領導理論

有關領導的理論主要可劃分成三大類，領導者特質理論(trait theory)、行為模式理論(behavioral pattern theory) 及情境理論(contingency situational theory) (裘兔昇，民 97)。簡要說明如下：

### 一、特質理論(trait theory)

1940 年代到 1950 年代，早期的領導理論學者主要將重心放在領導者的特質，希望能發現一組可辨認的個人特徵或特質，以區別領導者的效能，此理論認為成功的領導來自於領導者擁有某些個人屬性或特質，包括了生理、人格、智力以及人際關係等各方面。由於所發現的屬性，內容甚廣且隨不同的情境有不同的結果，造成各種實證研究結果不一致，便使得領導特質理論逐漸不受重視。此後，某些學者繼續探索合適的領導方式，因而出現有關領導的行為理論。

### 二、行為理論(behavioral theory)

到了 1950 至 1960 年代學者所發展出的理論，認為領導的效能決定在於領導者的行為，而不是領導者的特質。列舉明較為重要的幾項理論如下：

#### (一)Lewin 三種領導風格理論

1930 年代末期，Lewin et al. 提出三種領導風格理論，分別為獨裁式(authoritarian)、民主式(democratic)及放任式(laissez-faire)。

- 1.獨裁式領導：所有政策由領導者決定，部屬惟有奉命行事，沒有參予討論或提供意見的機會，工作分派、工作績效之考核多由領導者單決定，和屬下較少接觸。

- 2.民主型領導：主要政策均係經由群體討論與決定，透過團體討論，使大家瞭解宗旨內容及步驟，經由團體分派工作，領導者採取鼓勵與協助的態度，工作考核則按客觀標準來評估。
- 3.放任型領導：工作者個人或群體有完全之決策權，領導者盡量不參與其事；領導者僅負責供應其他人員所需之資訊，工作進行幾乎全依賴個人自行負責。

## (二)Tannenbaum & Schmidt (1973)的連續構面理論

Tannenbaum & Schmidt 將領導方式，依下屬參予決策之程度，以一連續構面來衡量。在兩極端之間有各種不同程度的組合方式，越接近左端，越傾向獨裁型領導；反之，越往右端，越傾向民主式領導。

## (三)Likert 四種系統的領導型態

Likert (1967)將領導風格分為下列四種：

- 1.剝削權威式(exploitative authoritative)：政策完全由領導者主導，然後交由部屬執行，必要時採取威脅和強迫方式以達成工作或目標。
- 2.仁慈權威式(benevolent authoritative)：領導者對待部屬較為溫和，讓部屬參與部分決策，其方式宛如一位威嚴的家長對待子女般，獎懲、威脅並施，而部屬則戒慎與敬畏。
- 3.諮詢式民主(consultative democratic)：重要性決策由領導者為之，一般性次要之決策，則授權給部屬。領導者和部屬採取雙向溝通的方式。
- 4.參與民主式(participative democratic)：領導者與部屬上下之間除進行雙向溝通外，部屬之間也有水平溝通，領導者對部屬具有充分的信心，作決策採高度且充分的授權方式。

#### (四)Ohio 州立大學的雙構面的理論

美國 Ohio 州立大學的一群學者 1945 年提出關懷型(consideration)及定規型(initiating structure)領導行為。所謂「關懷」乃指領導者關心、重視、了解部屬的感受，以建立相互信任彼此尊重的工作環境，重視人際關係的建立。而「定規」則是領導者運用管理功能來界定他和部屬的角色、地位，並建立工作程序，此種領導方式是著重於外在的行為，以其達成組織的目標。上述兩構面可以構成以下四種領導方式：

- 1.高關懷高定規：領導者極為重視工作或任務的達成，也對部屬的需要極為關心。
- 2.高定規低關懷：領導者對工作最在意，對部屬較為嚴厲而忽視了部屬的感受。
- 3.高關懷低定規：領導者對部屬的關懷甚於對工作的要求。
- 4.低定規低關懷：領導者對工作的要求及部屬的需求均不關心。

#### (五)管理方格理論(managerial-grid theory)

Blake & Mouton (1964)利用「關心生產」(concern for production)及「關心員工」(concern for people)兩構面來描述領導者的行為，每個構面有九個可能的程度，因此可產生  $9*9=81$  種管理風格，Blake & Mouton 則指出其中五種關鍵的領導風格如下：

- 1.(1, 1)型：領導者盡最少的力量去完成工作，只要不出差錯，多一事不如少一事。
- 2.(9, 1)型：領導者專注於工作之效率，而甚少關心部屬之感覺，為了提高生產力，不惜犧牲了部屬的需要。

3.(1,9)型：領導者專注於關心及支持部屬甚於關心工作任務的完成，盡力去創造一個和諧的工作氣氛，並且相信可以因此而提高員工的生產力。

4.(5,5)型：領導者一方面維持適當的工作效率，另一方面也注意到部屬的需要，採用中庸之道來達成組織的目標。

5.(9,9)型：領導者對工作及部屬都表現高度的關心，認為組織目標與人員需求間並不衝突，只有部屬的需求獲得最大滿足時組織的目標方易能實現。

Blake & Mouton 發現(9,9)型的領導方式是最有效的領導方式，在此領導方式下，將可激發部屬的工作動機及熱忱、認真負責以及創造能力，(1,1)型的領導最無效，(5,5)型的領導只會維持原狀，而(1,9)型及(9,1)型的領導對象則需視其組織目標與部屬的對象而定。

### 三、情境理論(contingency situational theory)

到了1970年代之後，認為任何一種領導方式並不能普遍應用到所有的情況，必須將情境的因素考慮進去，這就是情境理論的基本概念。有關此方面之理論分別介紹如下：

#### (一) Fielder 的權變領導模式(Fielder's contingency model)：

Fielder (1967)認為成功的領導應視領導行為與情境是否配合而定，其領導方式是以不喜歡工作量表(the least-preferred coworker；LPC 量表)對領導者施測，LPC 得分高者為人際導向的領導者，LPC 低者為工作導向的領導者，以間接引導出領導者的型態。由此歸納出以下三種型態：

- 1.領導者與部屬(被領導者)關係：指部屬對領導者信任和忠誠度。(分為良好和惡劣兩類)

2.任務結構：指部屬所擔任的工作性質是否清晰明確而且例行化，或是模糊而多變化。(分為高與低兩種程度)

3.領導者的職位權力：指領導者本身的職位，能使其獲得部屬順從及接受領導的程度，以及從上級與組織所獲得支持的程度。這可由領導者是否擁有指導、評估、獎懲部屬的權力而定。(分為強與弱)

將這三種情境構面分為兩類，如括號內所顯示者，則同時考慮領導情境時，將有八種(2\*2\*2)可能組合。Fielder 綜合這八種情境後認為他們對領導而言，其有利程度又有不同，需視領導的情境而定。亦即，沒有哪一種領導方式可以放諸四海皆準，一種有效的領導方式，而在另外一種情境時可能會無效。

Fielder 認為，要使領導方式有效可從改變情境著手，例如改善和部屬間的關係、讓工作更例行化，或增加領導者的獎懲權力。

## (二)路徑目標模式(path-goal theory)

此理論由 Roberts(1997)發展而成，他提出一個領導者的行為能夠為部屬所接受的程度，在於部屬視其為立即滿足的來源或者是未來滿足的一種手段或媒介。一個領導者的行為足以引發動機在於使部屬的需求獲得滿足與工作表現相連及提供與產生良好績效有關之教導、指引、支援與獎酬。House 提出了四種領導型態：

1.指導型領導者(directive leader)：使部屬清楚他人對他們的期望、完成工作的程序及如何達成任務的方法。

2.支持型領導者(supportive leader)：親切並且對部屬的需求表示關心。

3.參與型領導者(participative leader)：在制定決策時會和部屬共同商量並採用其意見。

4.成就導向型領導者(achievement-oriented leader):設定具有挑戰性的目標，同時鼓勵部屬盡其所能完成目標。

領導者行為和結果之關係會受到部屬的工作性質及工作環境和個人的特質所影響，因此，應根據具體的情境來選用合適的領導方式。對於高度結構化的例行工作，領導者不必給予過多的指導，相反的，應該多加強人際關係的建立；但對於結構化程度低的工作因為路徑模糊、不確定所以需要更多的指導幫助以避免不必要的挫折。

### (三)生命週期理論(life cycle theory)

Hersey & Blanchard (1969)所發展的情境領導理論。此理論認為能否達成成功領導決於是否選對領導風格，而如何選對領導風格？Hersey & Blanchard 主張應視被領導者的成熟程度而定。成熟度乃指個體對自己行為負責的能力與意願。它包含兩個要素：工作成熟度(job maturity)與心理成熟度(psychology maturity)。工作成熟度指一個人的知識和技術水準。而心理成熟度則與一個人做事的意願或動機有關。因此界定出四個階段的成熟程度：

- M1：個體既無能力又無意願對工作負責，既無法勝任又缺乏自信心。
- M2：個體雖然能力不足但有意願從事必要的工作任務。他需要被激勵，但現階段缺乏適當的技能。
- M3：個體有能力但缺乏意願從事領導者要求的任務。
- M4：個體有能力又有意願從事工作任務。

此理論使用工作和關係導向兩個領導構面，但更進一步考慮到每項構面的高、低程度並將其加以結合，產生四種特定的領導風格：

- 1.告知式(telling)(高工作—低關係)：適用於被領導者 M1 成熟度的情形，由於被領導者沒有能力和意願承擔責任，因此，領導者需要為

其確定角色，並告訴他們做什麼、如何做、何時做、在哪裡做。強調的是指導性行為。

- 2.說服型(selling)(高工作—高關係)：這種情形下的被領導者雖有意願承擔責任，但缺乏應有的能力，所以領導者需給予適當的指導，同時也有支持式的領導行為，以激發被領導者承擔責任的熱情。
- 3.參與型(participating)(低工作—高關係)：在被領導者有能力但不願意承擔責任的情況下，可經由被領導者的共同參與決策的制定，來取得較佳的領導效果，此時領導者主要扮演的角色是在溝通和支持方面。
- 4.授權型(delegation)(低工作—低關係)：這種領導型態只能適用於被領導者既有能力也有意願承擔責任的情況下，領導者既不下達指令，也不給予支持，完全由被領導者自己決定整個工作過程。

## 2.3 工作壓力

### 2.3.1 壓力之定義與來源

什麼是技勤部隊士官兵的工作壓力？在論述工作壓力之前，首先必須探討何謂壓力？有關壓力(Stress)最早是由研究生物醫學領域的 Selye (1956)所提出，他認為壓力是面對任何需求所產生的一種非預期反應。而壓力它也是一種存在於動物與人類的現象，其產生強烈和苦惱的經驗會對行為有極大影響 (Lazarus, 1966)。然而，在其它探討壓力所引起的作用時，以 McGrath (1970)對壓力之研究觀點可知，壓力是在需求(need)和反應能力(response ability)之間存在的一種不平衡，在此情況下若無法滿足

需求則將導致嚴重後果。壓力也經常潛藏於個人與環境之間，當個人能力與環境要求間不能配合時壓力將隨之產生 (Blau, 1981)。

所謂「壓力(Stress)」，Robbins(2006)指出它在與績效的表現上乃屬於一種倒 U 曲線的關係，其邏輯是中低程度的壓力會刺激個人提高反應力進而把工作做的更快更好。但是如果個人面對無法達成的要求或限制時，壓力會過大績效反而不好。另以時間與壓力的角度來說，即使是中度壓力一旦長期承受下來將會耗盡個人精力使工作績效惡化。從組織觀點來看，儘管管理者認為適度壓力可視為促進工作績效的壓力水準，但就員工來說可能其視之為過度壓力。

此外，部份文獻亦指出壓力所引發的結果反應兩極。學者林立曼(民 89)認為壓力是工作或環境呈現的要求超過個人能力與可使用資源之刺激，其過程是一種適應性的反應，結果因人而異，可致個人心理與生理正向或負向改變之狀態。另當個人在面對與期望事物有關的機會、限制或要求時，知覺到這個結果很重要，但又充滿不確定性時所處的一種動態狀況，而此種壓力本身並無好壞之分(Robbins & Mary, 2001)。基本上，每個人對相同的壓力來源會表現出不同的反應，而對不同的壓力來源卻可能有相同的反應，當壓力處於長期狀態導致人體無法承擔負荷時，這種壓力即稱為「壞的壓力」或「負面壓力」。此類型壓力會帶給人們懊惱的感受，致使身體與心智付出極大代價 (藍采風，民 94)。綜觀上述研究者對壓力的定義與說明可以發現，壓力是來自於外在的刺激與威脅下，其個體的承受與負擔能力將導致生理、心理行為有著正向或負向的反應表現。

對於潛在引發壓力的來源，大體可以區分為外在環境、組織因素與個人特質三大類，這些潛在壓力會不會變成真實壓力，端視個人差異而

定。當個人感受到壓力時，會有生理、心理及行為上的反應(Robbins, 2006)。

第一類的外在環境因素包括：(1)經濟的不確定性會使人們開始擔心工作的保障性，人們會因怕失去賴以維生的工作而產生無形的壓力感。(2)政治的不確定性會使得人們因社會、政局的動盪而引發不安全感與壓力感。(3)技術的不確定性也會造成壓力，創新常使員工原有的技術與經驗，很快就變得陳舊過時。

第二類的組織因素包括：(1)任務的要求是與個人工作有關的因素，例如裝配線速度如果過快，員工就會感受到壓力。(2)角色的要求與員工在組織中適時適地的扮演各種角色有關，當員工因時間限制而感到角色負荷過重或角色衝突時便會產生壓力。(3)人際關係的要求則是由其它員工所導致的壓力，缺乏同僚的支持或與同僚關係惡化，都會造成壓力，特別是對那些社交需求強的員工而言。(4)組織結構決定了組織層級分化、正式化與集權化程度，過多的正式規定使員工無法參與決策，都是造成壓力的潛在來源。(5)組織領導指資深主管的領風格，一些總裁所創造的文化，會令員工感到緊張、恐懼及焦慮。(6)組織生命週期包括創立、成長、成熟、衰退，在不同階段中員工都會有不同的問題及壓力存在。

第三類的個人特質因素包括：(1)個人與家庭密不可分，婚姻問題、夫妻感情決裂以及彼此對管教下一代原則不同都會導致壓力產生。(2)金錢管理不當造成財務狀況陷入困境也會導致壓力，使人無法專心工作。(3)每個人的人格特質都不相同，故有些人特別感覺會有壓力。

### 2.3.2 工作壓力之定義與來源

當與工作相關的環境因素對個人產生直接衝擊和影響時，即會激起工作者的工作壓力 (Cooper & Marshall, 1976)，其將導致個體生理與心理

健康的負向影響 (Cooper & Payne, 1988)。此外，當工作者無法控制情境或承受要求超過他們的能力所及時，工作壓力隨之產生 (Nia,2001)。基本上，每位工作者每天面臨著工作上的種種需求，而當這些需求與工作者的認知產生差距時，就會引發較強烈的壓力感受，進而可能造成情緒低落以及行為的改變，如離職或提早退休等，這些差距變化都會影響個人、團體以及組織的發展 (陸洛，民 86)。陸洛等人(民 94)認為在工作上以及職場上的不適壓迫，或與工作有關的因素以致工作者本身的生理狀況失調、心理狀況失衡等反應，亦凡因工作的關係所引起令人心神困擾、緊張鬱悶等不愉悅的感覺，其一切皆源自於工作壓力之影響所導致。當員工面臨高度工作壓力時可能會變得沮喪、分心與易發生意外情況，在員工的生理面上個體會出現心跳與呼吸頻率加速、血壓升高與頭痛等徵兆；在心理面上個體會感受到和工作有關的不滿與焦慮感；在行為面上個體的飲食習慣、講話速度都會有所變化。Draper etl. (2004)發現過多的工作壓力可能會影響工作者對專業的忠誠度與留任意向。Smyrlis (2008)研究亦指出工作壓力會直接影響專業工作者對生產力績效的表現。

在組織中，一旦產生了壓力，常對個人或組織造成不良的影響。對個人來說，適度的壓力固可使個人努力於工作目標的完成自我要求與達成一定的工作水準，惟過度的壓力常使個人產生焦慮感、壓迫感，甚至造成了生理上的疾病。就組織內之成員而言，繁鎖的工作即可能為壓力來源之一，尤其對於成就動機較強的人員而言，為達成任務常會感到焦慮、緊張及威脅，但是每個人對客觀情境之認知及感覺不同，工作壓力係個人對環境改變之反應，環境本身具有不確定性，成為重要壓力來源，因此「客觀環境」是否成為壓力，端視個體「主觀認知」之程度而定。

壓力的因素可能是由於組織的因素，員工的工作和組織的結構是產生壓力的要素，煩重的過重負荷和繼續保持機器的運轉也會產生壓力，枯燥的工作也一樣。從事負有挑戰性工作的人比較不會焦慮、沮喪及生病。角色衝突和不明確也會帶來壓力，前者隱含員工需求上的矛盾，而後者是由於不明確的工作說明和不確定的要求，由於組織結構產生壓力的曲型原因為命令系統的不一致和員工必須面對兩位以上的主管。另外引起壓力的組織因素尚包括：有過多的規則和管制、不願負責的老板、不明確的溝通、不愉快的工作環境一如極端的溫度、不良的照明和令人困惱的噪音。壓力是組織內較令人困惱的現象之一，同時也是最近在管理範疇中相當令人注意的論題。

學者 Dunham et al.對工作壓力(work stress)之詮釋認為工作壓力之定義係指，「員工個人面對環境改革，而形成生理及心理之調適狀態」。此種狀態，包括：

- (1)在心理層面之狀況，包含緊張、憂慮、不安及焦慮。
- (2)在生理層面之狀況，包含新陳代謝加快、血壓升高、心跳加速、呼吸加快等。

在組織的立場來說，壓力來源可概略分為二類，一是與工作有關的壓力，二是非工作上的壓力，也就是生活上的壓力。工作上的壓力來源則可分為四類：

- (1)組織變革：包括組織策略改變、組織結構調整、營運地點遷移等。
- (2)職務：包括工作負荷量大、實體工作環境差(溫度過高、噪音太吵、燈光太亮或太暗、輻射、污染、經常出差)、工作性質不合法或不道德、工作與生活衝突等。
- (3)人際關係：包括人際關係不良、職場暴力、性騷擾等。

(4)生涯發展：包括工作保障、遷調、晉升(太快或太慢)。

在組織中，適當的壓力有時會促進員工之間的團結與合作精神，用以增進工作效率，完成組織目標，惟過度的壓力往往是弊多於利的。諸如缺勤率和流動率增加、作業遲滯的、工作能力的喪失、產量和品質的降低，造成原料浪費，增加生產成本，凡此都會影響組織效率。

### 2.3.3 壓力的模式

壓力在每一處影響到每一個人的生活，在一般狀況中，我們是不能用意識來控制它。它不只是許多疾病與意外的來源，同時它也使病人與發生意外者，甚至他們周遭的人感到更多的壓力，壓力會影響到個人的性格、認知、感覺、態度和行為，同時也影響到個人所屬的團體(如圖 2.3)，由此觀之,壓力是工作、家庭、社會和個人因素綜合的結果,在現代生活中能否生存與生長，在於個體是否能很有效地處理壓力。

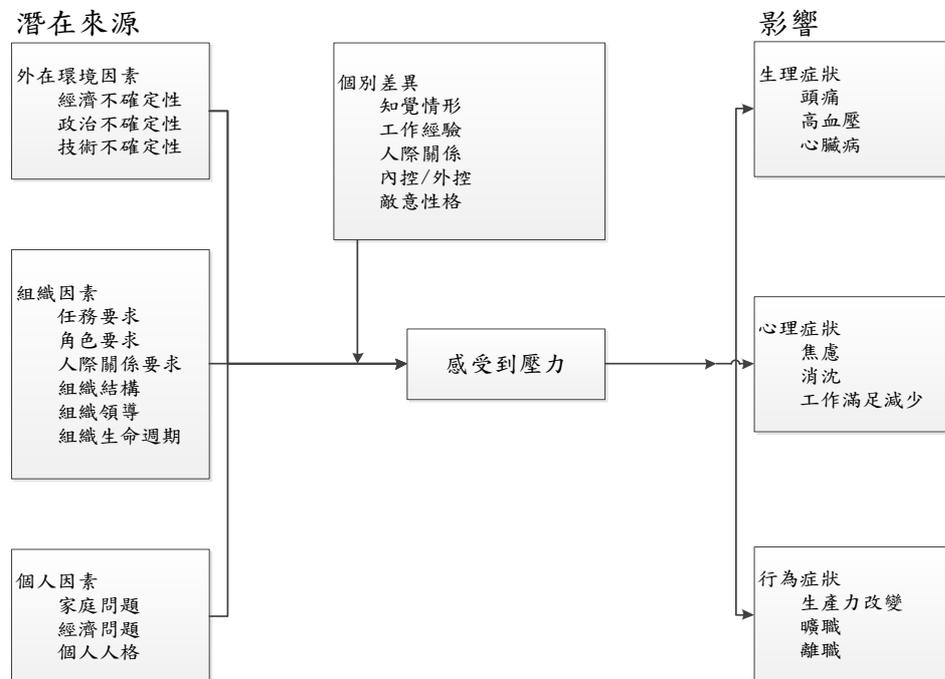


圖 2.3 壓力模式圖

資料來源：李青芬編輯(民 91)

每一個人經常會或多或少的面臨一些壓力，但未必會導致嚴重的問題，除非是壓力太頻繁、太強烈。常被人容易忽略的是壓力具有累加性，每有新壓力產生都會加重個人原先的壓力。將各個壓力來源獨立出來或許都不是很嚴重，但加在一起時可就夠瞧的了。如果我們想評估個人所承受的壓力，就必須累計其機會壓力、限制壓力及要求壓力。

### 2.3.4 工作壓力的管理

在現實生活環境中為使生活過的更好，常有許多的困難與挑戰我們必須去面對，而生活中難免充滿著壓力，所以處理壓力課題對現代人是很重要的。數種壓力管理策略(如圖 2.4)，去除壓力來源有許多方法可以移除工作場所的壓力，最佳的解決方案之一是授權給員工，讓他們可以更加控制他們的工作和工作環境。

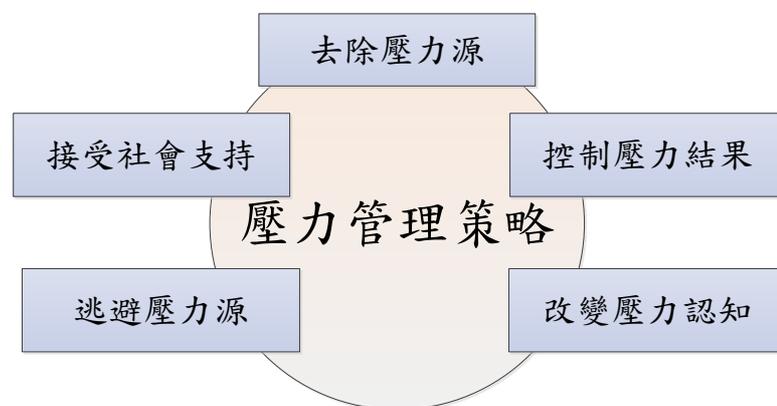


圖 2.4 壓力管理策略

資料來源：陳瑞麟、趙美齡(民92)

和任務相關的壓力來源，則可以透過有效的選擇以及配置員工，使他們的能力和工作要求相符合最小化。噪音和安全上的風險是非常大的壓力，所以改善這些條件長期而言也會降低工作場所的壓力。

公司可透過建立最小化，因為機能失調所產生衝突的程序，而且確保工作場所決策被認為最公平的，以減少衝突。逃避壓力來源可能是一種理想的解決方法，但是通常是不可行的。改變壓力認知，員工在同樣的情境下，通常會經歷不同層次的壓力源，因為他們認知到它的不同。相反的，壓力可以透過改變對情境的認知而最小化。這不意味著我們必須要忽略風險或是其他壓力源。

相反的，我們可以加強我們的自我實現和自我尊敬讓工作挑戰不會被認為是一種威脅。另一種可以抵抗工作場所壓力源的方法是抵抗壓力的影響，最常見的方法是保持身心調適。

生活型態調適計畫透過幫助員工學習較健康的生活型態，擴大調適計畫的目標，包括學習如何平衡飲食和良好睡眠習慣以抵抗壓力所帶來的影響；另一種控制生理壓力的影響方法是透過放鬆和冥想，通常這些活動嘗試去減少個人的心跳速度、血壓、肌肉緊張以及呼吸速度。

從同儕、主管、家庭、朋友和其他人相處所得到的社會支持是一種最有效的壓力管理方法，社會支持主要是個人和其他人間的人際關係，以及包括提供情感上或非正式的支持，以抵抗壓力的經驗，社會支持是一個非常重要抵抗壓力的方法，讓每個人可以透過維持友誼來達到。

## 2.4 工作績效

工作績效是企業管理者評估員工工作表現最直接的方式，因此本節將先從工作績效的定義開始探討，之後再了解工作績效的組成構面與相關研究。

### 2.4.1 工作績效的定義

績效(Performance)是指工作者對於其職務上各項工作目標之達成程度，可用來衡量其員工工作的表現情況 (Brouthers, 2002)，由於績效乃指對於特定目標達成程度的一種衡量，因此在組織行為上，績效則是指效率、效能與效力三方面的整體表現 (許博淵，民 94)。而員工績效是指工作中的個體或團體所表現的任務完成之質與量，亦即所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體或團體對目標貢獻程度加以衡量 (Guthrie, 2001)。而工作績效(Job Performance)的概念是指個人作為一個組織成員，完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時，所表現的行為(Campbell, 1990)，換句話說，也是指個體對工作貢獻之價值、工作之品質或數量，當員工個別之生產力高時，表示組織的整體經營績效隨之升高，績效表現為外界評價該企業的核心，因此組織績效牽引組織的發展與生存(謝慶鎰，民 92)。根據以上文獻推導，本研究定義工作績效是指組織成員執行組織所交代之任務或工作之完成度與表現。

「績效(performance)」在字面上的意義乃指「表現的程度」，而所謂績效是指員工在過去一段時間中的表現或工作的成果及對組織的貢獻，研究者在探討員工的行為或工作成果，大多以工作績效來衡量，而工作績效可說是員工的工作表現程度。個人績效的好壞，可顯示在該職務上對組織的價值高低；個人工作績效的提高是達成組織目標的必要手段，亦仰賴於工作能力與工作意願的配合。

管理者平日所關心的事項莫過於員工的工作績效，皆希望藉由找出影響工作績效相關的因素，尋求改善或激勵工作績效有效方法。以下將就國內外學者對工作績效的定義作進一步的整理與彙總如表 2.4 所示。

表 2.4 學者對工作績效定義整理

| 學者                          | 年代   | 定義  |
|-----------------------------|------|---|
| Porter & Lawler             | 1968 | 認為工作績效的構面是由績效的量、績效的質、對工作盡力的程度所組成。   |
| Kane & Lawler               | 1976 | 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。   |
| Middlemist & Hitt           | 1981 | 衡量員工的工作行為與決定員工在其工作上所達成效果的程序。  |
| Boyatzis                    | 1982 | 從事特別的行動以達成工作要求，並能夠維持或符合組織環境的條件、政策及程序。   |
| French & Seward             | 1983 | 認為工作績效是指一項行動方案達成目標的程度。  |
| Hall & Goodale              | 1986 | 績效是一種員工從事自己工作的方法，員工安排時間、提供技術、技巧、溝通、協助他人及管理他人與服從指揮。  |
| Campbell                    | 1987 | 認為工作績效實質上是個人幫助組織達成目標的程序，組織成員為了完成組織對他的期望、規定、或正式化角色需求時，而表現出來的一種個人行為。  |
| Schermerhon                 | 1989 | 工作績效=能力*支持*努力良好的工作績效，基本上是由於組織的人力資源能力完成工作，願意付出必要的努力，且有適當的支持，其中以能力位居首位。   |
| Campbell                    | 1990 | 組織成員完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時，所表現的行為。  |
| Gomez-mejia, Balkin & Cardy | 1995 | 工作績效=能力×推動力,強調推動力的重要性。  |
| Gasser & Oswald             | 1996 | 提出一般工作績效理論或模型應包含二個廣義論題的觀點：一為績效領域的向度結構應包含能定義或區別大體上適用於所有工作之工作績效分類結果；其次為工作績效前因及其每個構面要素間因果關係，應包含識別那些足以解釋工作績效變異的因素，以及顯示彼此間因果順序的結果。 |
| Motowidlo & Borman          | 1997 | 認為工作績效是具行為性、事件性、可評價性及多面向的，係個體在標準時間內在組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預測變數發展及有效的動力。   |
| Schermerhorn                | 1999 | 是指工作中的個人或團體所表現的達成任務之質與量；而組織績效就是個人工作績效的總和。   |

表 2.4 學者對工作績效定義整理

| 學者  | 年代  | 定義   |
|-----|-----|--|
| 蘇義祥 | 民88 | 工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力，；所以，當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高。」在一般組織行為的研究中，工作績效通常被做為依變數，不管是領導行為、組織設計、流程改造或員工激勵，其最終目的都離不開對於組織績效的追求。所以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，這些效益項目如：生產力、營收成長率、利潤成長率、市場佔有率、預算控制、提昇品質、縮短時效、降低成本及客戶滿意度等。。 |
| 許雅隸 | 民89 | 工作績效是指與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。   |
| 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）。   |
| 洪暄喻 | 民90 | 為管理策略之基礎，亦是員工勞務報酬制度之核心，更可以作為晉升或調整職位之依據。  |
| 徐蓉芬 | 民92 | 是個人為了對組織、工作目標有所貢獻，在工作中所從事的一切行為，同時可以加以測量及評估的。   |
| 黃英忠 | 民92 | 認為績效評估即企業對員工在過去某一段時間內的工作表現或完成某一項任務後，所做的貢獻度的評核，並對其所具有的潛在發展能力做一判斷，以了解其將來在執行業務上的適應性及前瞻性，做為調整薪資及考慮升遷、獎懲的依據。  |

### 2.4.2 工作績效的管理

一般實證研究，工作績效通常視為組織行為重要的依變項，為升遷、資遣、解雇、獎懲、考核及調薪等管理措施之控制目的，同時亦作為滿足員工自我需求、自我實現及結合個人、組織目標之規劃目的。惟因研究對象之不同，其所研究之構面會亦因組織目標及組織結構的不同而有所不同，因而所作之定義亦有不同。

余德成(民 85)根據 Deming 的管理觀點認為工作績效的決定因子分為三類，即為人性面系統因素、個人因素及工作性質，其中人性面系統

因素為間接透過個人因素而決定工作績效；個人因素包括改善能力及責任感，係工作績效的直接決定因子；而工作性質在定義上仍是機會因素，包括組織程序、資訊及時間等子因素（Blumberg & Pringle, 1982）。

### 2.4.3 工作績效之衡量構面

本節主要探討工作績效的衡量構面，透過文獻探討，綜合整理與本文研討主題相關之文獻的衡量構面。以下將國內外學者常被引述之有關工作績效的衡量構面加以整理如表 2.5 所示。

表 2.5 工作績效之衡量構面與項目

| 學者                 | 年代   | 定義  |
|--------------------|------|---|
| Tippins & Sohi     | 2003 | (1)獲利率(2)投資報酬率(3)顧客維持(Customer Retention)(4)銷售成長率   |
| Borman & Motowidlo | 1993 | 根據Campbell(1990)的研究架構提出「任務績效」與「脈絡績效」兩構面。  |
| Dalton et al.      | 1980 | 認為績效可以分為「硬性績效」與「軟性績效」兩種，其中硬性績效指生產量、銷售額等偏重於量的衡量，而軟性績效是指主管評估、自我知覺等重視質性的衡量。                        |
| Katz & kalin       | 1978 | 認為工作績效可分為角色內行為(in-role behavior)與角色外行為(extra-role behavior)                                     |
| 李志勝                | 民97  | 以房美玉的個人績效量表為主，該量表曾以高科技產業為研究對象進行施測研究，題項內容以測量創意為主。除了個人績效量表原有之5個題項外，另外增加了工作效率、工作品質以及工作目標達成度等3個題項。  |
| 林君勵                | 民96  | 將衡量構面分為工作能力、熱忱創新及工作品質等三面來衡量。  |
| 吳奕慧等譯              | 民93  | 主管常用來衡量員工工作績效的四種資訊來源包括：個人觀察、統計報告、口頭報告以及書面報告   |
| 林庭光                | 民93  | 工作績效評估指標很多，若能建立一套有效的績效評估制度，對個人及組織皆有所助益，自我評估方式來評估，並區分為工作能力、團隊合作、專業學習等3個構面作評估，該研究亦採用此種方式衡量評估工作績效。 |
| 楊文昌                | 民91  | 敬業精神與工作責任感  |

表 2.5 工作績效之衡量構面與項目

| 學者  | 年代  | 定義  |
|-----|-----|---|
| 盧建川 | 民90 | 獎懲紀錄、出勤狀況與受訓成績  |
| 黃彩霖 | 民88 | 引述Schermmerhorn(1999)對工作績效的定義：個人或團體所表現的達成任務之質與量；而工作績效因為必須提供員工或企業矯正偏差的訊息，所以須經過評估後方能使用。 |
| 余德成 | 民85 | 採用Motowidlo & Borman(1993)的任務績效與脈絡績效兩構面的分類模式。   |

由於行為績效是影響產出績效的關鍵，因此 Katz & Kahn (1978)提出角色行為理論，將工作績效分為角色內行為與角色外行為兩種績效。角色內行為績效是指正式體制內所規範的活動及有助達成組織目標的行為之熟練度(Verbeke et al., 2004; Motowidlo & Sconer, 1994; Katz & Kahn, 1978)；組織通常會對員工的這些活動及行為進行績效評估，其結果可能直接與工作報酬、個人(或組織)目標的達成、及前程動向具有關聯(Katz & Kahn, 1978)。角色外行為是指員工主動執行超越其工作角色的要求，並對組織目標有貢獻的行為(Katz, 1964)。因此可知工作績效是個多構面的構念(如圖 2.5 )，可概分為角色內績效及角色外績效(MacKenzie et al., 2001)。

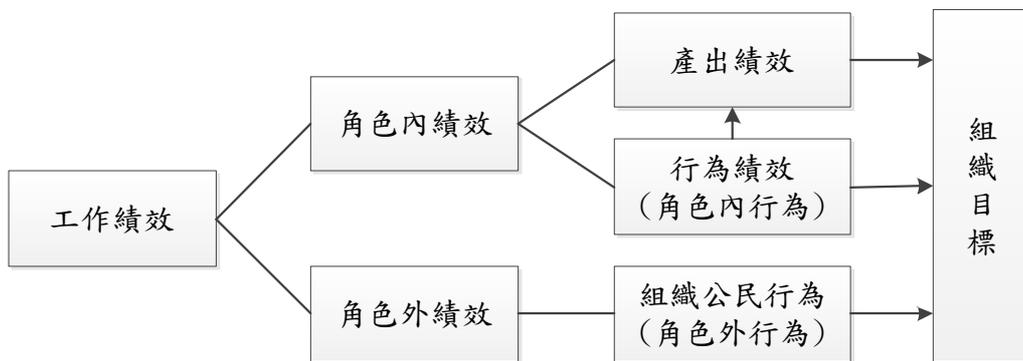


圖 2.5 工作績效概念圖

資料來源：MacKenzie et al., (2001)

近年來，人力資源理論受到心理學研究的影響，工作績效的定義逐漸強調行為面的測量。Borman & Motowidlo (1993)延續 Katz & Kahn(1978)將工作行為分為角色內行為與角色外行為的模式，對工作績效採取兩因素的區分模式：任務績效(Task Performance)與脈絡績效(Contextual Performance)，據此進行工作績效的測量。在國內的研究方面，余德成 (民 85)研究品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，開始採用 Borman & Motowidlo(1993)的分類模式。

根據 Borman & Motowidlo (1993)的定義，所謂任務績效是指工作者對組織技術核心有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度表現，可透過個人直接執行技術性程序的完成度，或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量(余德成，民 85；連淑君、余德成，民 93)。至於脈絡績效，主要描述工作者對任務活動之外，而對組織效能有貢獻的其他活動(Borman & Motowidlo, 1993)。當個人面對組織技術核心的運作有關的一般性社會與心理環境時，根據自由心證方式所採取的合作與幫助別人、團隊、整個組織的行為或活動，都是脈絡績效的表現範圍。因此，脈絡績效的衡量包括自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱忱、與別人合作並幫助別人、以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱忱(余德成，民 85；連淑君、余德成，民 93)。

本研究參考余德成 (民 85)之工作績效量表，從任務績效與脈絡績效兩方面對工作績效進行評估；另一方面，由於績效評估是一相當主觀之行為，不同的評估者常會產生不同的評估結果，惟有當自我評估才不易產生月暈效果，因此本研究採取自評方式讓士官兵了解自己的工作績效表現。

### 第三章 研究方法

本章主要介紹本研究之研究方法，為達本研究目的，除了進行理論性探討，亦即透過情緒智力、領導風格、工作壓力、工作績效等變項相關文獻之探討，並利用問卷調查方式以了解研究對象在各研究變項之關係，進一步探討變項彼此間之因果關係後，以建立本研究之研究架構。本章首先建立研究架構與提出研究假設，並確認各變項的操作型定義，進一步進行問卷之設計以及描述資料處理與統計方法，逐節予以說明：

#### 3.1 研究架構

本研究架構主要探討情緒智力、領導風格、工作壓力、工作績效之間的相關性，本研究架構如圖3.1 所示。

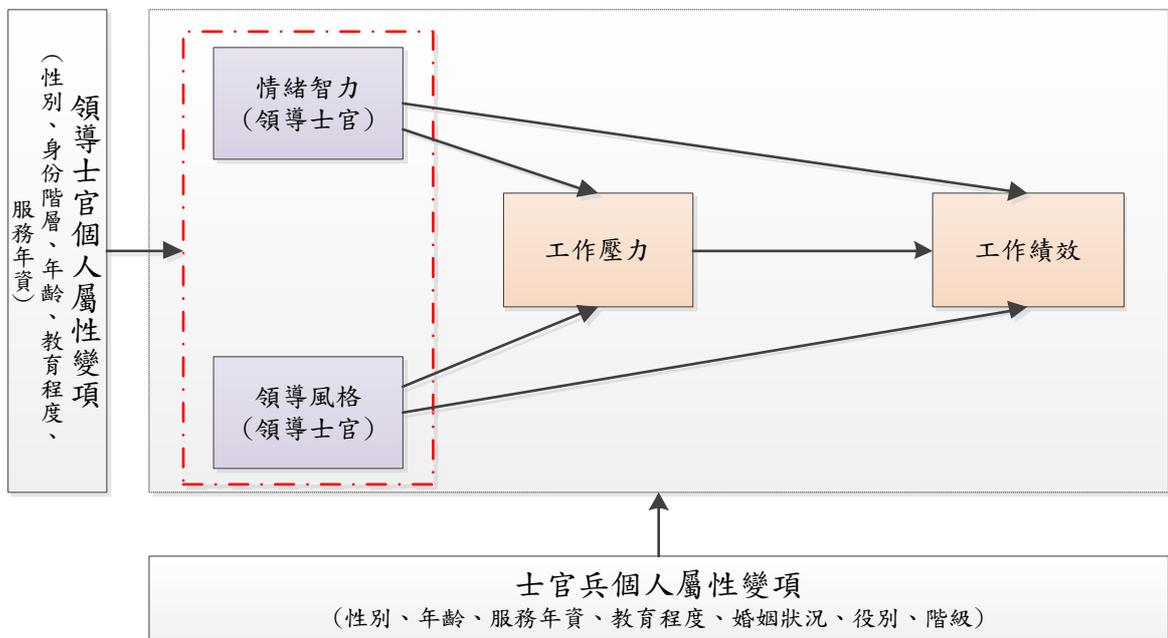


圖 3.1 研究架構圖

## 3.2 研究假設

根據本研究之目的、研究架構及相關文獻回顧，建立以下研究假設如下：

### 3.2.1 不同人口統計變數之士官兵在情緒智力、領導風格、工作壓力及工作績效的差異性探討

假設1.1 不同人口統計變數的士官兵在情緒智力有顯著差異。

假設1.2 不同人口統計變數的士官兵在領導風格有顯著差異。

假設1.3 不同人口統計變數的士官兵在工作壓力有顯著差異。

假設1.4 不同人口統計變數的士官兵在工作績效有顯著差異。

### 3.2.2 情緒智力、領導風格、工作壓力與工作績效各變項之間的相關性探討

假設2.1 領導士官的情緒智力與工作壓力有顯著相關。

假設2.2 領導士官的情緒智力與工作績效有顯著相關。

假設2.3 士官兵的工作壓力與工作績效有顯著相關。

假設2.4 領導士官的領導風格與工作壓力有顯著相關。

假設2.5 領導士官的領導風格與工作績效有顯著相關。

### 3.2.3 各變項之影響性關係探討部分

假設3.1 領導士官的情緒智力對工作壓力具有顯著影響。

假設3.2 領導士官的情緒智力對工作績效具有顯著影響。

假設3.3 工作壓力對工作績效具有顯著影響。

假設3.4 領導風格對工作壓力具有顯著影響。

假設3.5 領導風格對工作績效具有顯著影響。

假設3.6 工作壓力會對情緒智力及工作績效間關係產生中介效果。

假設3.7 工作壓力會對領導風格及工作績效間關係產生中介效果。

### 3.3 操作型定義

#### 3.3.1 情緒智力假

本研究之情緒智力變項是參考Goleman《工作EQ》(1998)之分類方式，依照個人能力及社交能力不同，分成了「同理心」及「社交技巧」二種不同的情緒能力，茲將本研究之情緒智力型態定義說明如下：

(一)同理心：察覺他人的情緒、需求和關切。包含了解別人，對他人在意的事情主動採取關心態度、以服務取向滿足客戶的需求、幫助他人發展並給予支持、藉由團體成員的歧異性來尋求機會及政治意識。

(二)社交技巧：引發適當反應的嫻熟度。包含影響力、溝通能力、團隊領導能力、引發或處理改變、協商並解決爭議、培養有益的關係、與他人分工合作已達成共同的目標、運用團隊能力創造團隊相乘力量。

#### 3.3.2 領導風格

本研究之領導風格構面係應用轉換型領導風格為本研究之構面，參考Bass(1985)的MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 量表，並引用張宦民(民93)之轉換型領導量表，且依本研究需求修訂發展而來，用以探討領導士官的領導風格，主要區分為：

(一)個別化的關懷：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。

(二)精神上的鼓勵：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，來使部屬積極承諾達成使命。

### 3.3.3 工作壓力

本研究工作壓力量表係參考王伯頌(民89)、蘇美卿(民93)等人，並根據Cooper(1983)的「工作壓力指標」理論架構所編製的問卷，加以研究者先行訪談結果，且依本研究需求修訂發展而來，用以探討士官兵的工作壓力，茲將本研究之工作壓力定義說明如下：

(一)組織的領導：指個人感受到對工作投入與從工作中的感受情形。

(二)工作時間與負荷：係指個人對工作投入的時間與身心負荷之狀況。

### 3.3.4 工作績效

Campbell (1983)認為工作績效本質上是個人幫助組織完成目標的程度，並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。本文參考Motowidlo & Van Scotter(1994)依據Campbell (1990)的研究架構所提出之任務績效與脈絡績效兩構面論點。同時參考余德成等人(民85)發展之量表，並依據本研究之目的做適當之修訂而成。本文採用之工作績效的兩個構面定義如下(余德成，民85)：

(一)任務績效：工作者對組織技術核心有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度，可以透過個人直接執行技術性程序或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量。

(二)脈絡績效：工作者對任務活動以外，而對組織效能有貢獻的其他活

動所表現的熟練度。當個人面對組織技術核心的運作有關的一般性社會與心理環境時，根據自由心證方式所採取的合作與幫助別人、團隊，甚至整個組織的行為或活動，都是脈絡績效的表現範圍。因此，脈絡績效的衡量包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠。

### 3.4 研究設計

#### 3.4.1 問卷內容與設計

李克特量表 (Likert scale) 廣泛應用在社會與行為科學研究的一種測量格式，適合於特定概念或現象測量，且具有簡易編製過程、簡易計分過程及題目可擴充性等優點 (邱皓政，民91)。因此，本研究情緒智力、領導風格、工作壓力及工作績效之變項問卷測量，採用李克特五點量表 (Likert five-point scale)，在受測之士官兵基本資料部分，測量尺度為類別尺度 (categorical scale)。

本研究在探討國軍領導士官之情緒智力、領導風格對工作壓力及工作績效之關係。本研究採用「問卷調查」來進行士官兵資料的收集工作，而問卷設計依據文獻回顧及參考以往學者的研究結論，及相關之研究問卷來建構問卷內容的設計。分述如下：

第一部分：領導士官基本資料此部份包括職務層級、性別、年齡、教育程度、服務年資等5個問項，此衡量屬於類別尺度。

第二部分：情緒智力依據Goleman (1998)所提出的情緒能力架構及Mayer & Salovey (1990)提出的情緒調整為主要研究構面，並在參考林志男 (民95) 及鄭嘉惠 (民94) 之研究，加以會整修改而成評估他人「情緒

智力量表」，問項共14項。採用Likert五個尺度表來衡量，每題以「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」區分為五個等級，並分別給予1、2、3、4、5的分數，而分數愈高則表示士官兵對領導士官之情緒智力表現及付出愈感到肯定。

第三部分：領導風格依據Bass（1985）多因子領導問卷量表（Multifactor Leadership Questionnaire，簡稱MLQ），加以會整修改而成評估他人「領導風格量表」，問項共20題。而分數愈高表示士官兵對領導士官之領導風格愈感到接受。

第四部分：工作壓力依據王伯頌（民89）、蘇美卿（民93）等人根據Cooper（1983）的「工作壓力指標」理論架構，並參考空軍後勤軍官工作壓力、因應策略與工作壓力結果之研究(黃綉婷，民93)加以會整修改而成，以評估受訪士官兵個人「工作壓力量表」，問項共計20題。而分數愈高表示士官兵對工作壓力感受愈強烈。

第五部分：工作績效依據參考Borman & Motowidlo(1993)的觀點將其區分為「任務績效」與「脈絡績效」，並參考工作價值觀、組織承諾與工作績效關係之研究-以公部門派遣人員為例(張惠雯，民98)，加以會整修改而成，以評估受訪士官兵個人「工作績效量表」，問項共計12題。採用Likert五個尺度表來衡量，每題以「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」區分成五個等級，並分別給予1、2、3、4、5的分數，而分數愈高表示士官兵對工作績效感到滿意。

第六部分：士官兵人口統計變數資料，此部份包括性別、年齡、服務年資、最高學歷、婚姻狀況、役別、階級、居家與工作單位所在地，共計8個問項，此衡量屬於類別尺度。

### 3.4.2 抽樣方法

精進士官制度係國防部政策指導交予各軍種實施，由於各種限制因素下，且顧及各地區人文風氣，故本研究問卷係採用便利抽樣法，針對空軍北、中、南、東各地區技術勤務部隊採郵寄或交予單位業務主官(管)協助分發單位士官兵，並利用休息時間，由現場訪談人員先予解說，再由士官兵自行填答問卷，填答完畢訪問人員直接收回。共發出問卷400份，共計回收387份，刪除填答不完全及有問題之問卷共計4份，計有效問卷共383份。

## 3.5 資料分析方法

本研究係利用IBM SPSS Statistics Professional 20.0統計軟體分析作為分析工具，並利用以下統計方法分析。

### 3.5.1 描述性統計分析( Descriptive Analysis )

以次數分配表、百分比等描述性統計資料分析受訪士官兵基本資料，並利用平均數、標準差來瞭解士官兵對領導士官之情緒智力、領導風格及工作壓力、工作績效情形。

### 3.5.2 信度分析( Reliability Analysis )

信度即衡量正確性或精準性的工具，係指測量結果的一致性或穩定性。根據Cuieford (1965) 所提出Cronbach's  $\alpha$  係數的穩定性標準，數值大於0.7為高信度，0.7~0.35間則為中信度，而0.35以下為低信度。本研究以Cronbach's  $\alpha$  係數作為判斷的依據來檢測衡量問卷題目間之一致性、穩定性，其中量表採用多項問題加以衡量，問卷共有領導幹部(總班長)的基本資料、情緒智力、領導風格、工作壓力、工作績效及士官兵個人背景

基本資料等六個部分。

### 3.5.3 因素分析(Factor Analysis)

將部分的變項先經由因素分析，將相關性高的變項抽取出幾個共同因素進行簡化步驟，並解釋變項之間的關係，主要目的在縮減構面，以較少的構面數目來表示原先的資料結構，而又能保存原有資料結構所提供的大部分資訊(黃俊英，民87)。本研究利用此方法萃取領導士官情緒智力、領導風格及士官兵工作壓力及工作績效構面。

### 3.5.4 T檢定(T-test)與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

獨立樣本T檢定乃是用來比較二組不同樣本測量值的平均數，以檢測兩獨立樣本在相同測量的反應上是否有顯著差異。因此，本研究利用獨立樣本T檢定，探討不同性別之士官兵對情緒智力、領導風格、工作壓力及工作績效等變項是否具有顯著差異影響。

單因子變異數分析為檢定一個類別尺度自變數對一個等距尺度依變數之影響，即在檢定自變項的多個組之間，平均值是否有顯著差異。本研究用來瞭解不同之士官兵之服役屬性，對領導士官情緒智力、領導風格對本身工作壓力及工作績效是否有顯著性差異。分析結果若差異性達到顯著水準時( $p$ 值 $\leq 0.05$ )，則進一步運用Scheffe多重比較法來檢驗哪些群體間具有顯著差異。

### 3.5.5 相關分析(Correlation Analysis)

本研究以皮爾森 (Pearson) 相關分析法對領導士官情緒智力、領導風格對士官兵工作壓力及工作績效因素構面分析，瞭解變項之間的相關性。

### **3.5.6 迴歸分析(Regression Analysis)**

迴歸分析主要用途為解釋與預測，解釋的功能主要在於說明預測變項與效果變項間的影響程度與影響方向，預測的功能則使用已知的自變數來預測未知的依變數。本研究利用迴歸分析來檢定領導士官情緒智力、領導風格對本身工作壓力及工作績效的影響性。

### **3.6 研究限制**

本研究個人服務單位及身份，且由於經費及時間上的限制，故問卷施測對象僅就空軍各技術勤務部隊之修護補給單位士官兵對工作壓力及工作績效的感受，並不能據此全面推論為全國軍士官兵之感受情況。

本研究由於問卷設計問項較多，顧慮到士官兵答題意願，故僅以五點尺度作衡量。

## 第四章 研究結果與分析

本研究係以IBM SPSS Statistics Professional 20.0 統計軟體進行資料分析，包含樣本分析、因素分析、敘述性統計分析、信效度分析、各構面相關性分析、個人屬性與各構面之變異分析、迴歸分析。

本研究以空軍各地區技勤部隊士官兵為研究對象，正式問卷總計發出400份，其中回收計387份，回收率達96.8%；回收問卷中剔除4份填答不完整之問卷，有效問卷共計383份，有效樣本率99.9%。

### 4.1 量表信度分析( Reliability Analysis )

信度(Reliability)是一種用來衡量正確性或精確性的工具，具有兩方面的意義，一是穩定性，即在兩個不同的時間重複衡量相同的事物或個人，然後比較這兩次衡量分數的相關程度；另為一致性，即在同一尺度之內，該尺度中各項目的內部一致性(黃俊英，民85)。

本研究利用Cronbach's  $\alpha$ 值衡量各相關量表的信度，若 $\alpha$ 值愈高，表示量表內各項目之衡量結果愈趨一致，亦即量表之信度愈高。經統計分析本研究各構面量表的內部一致性Cronbach's  $\alpha$ 值介於0.915至0.964（如表4.1信度表），總量表的 $\alpha$ 值為0.919，大於0.80，則表示本研究問卷中各量表其內部一致性是可信賴的。

表 4.1 正式問卷信度表

| 變 項    | Cronbach's $\alpha$ 值 |
|--------|-----------------------|
| 總量表    | 0.919                 |
| 情緒智力量表 | 0.964                 |
| 領導風格量表 | 0.948                 |
| 工作壓力量表 | 0.938                 |
| 工作績效量表 | 0.915                 |

## 4.2 基本資料分析

本研究受訪者基本屬性資料包括性別、年齡、服務年資、最高學歷、婚姻狀況、役別、階級及居家與工作單位所在地等八項變數來進行描述性統計分析。結果如表4.2 士官兵基本資料分析表所示。

在性別方面，男性共計308人佔總受訪人數80.4%；另女性計75人佔19.6%，依據分析數據比例顯示，主要因軍中性別主要仍以男性為主，故資料顯示受訪者仍以男性佔多數。

在受訪者之年齡層分佈方面，以20~24歲共計141人佔總受訪人數之36.8%居多數；其次是25~29歲共100人佔26.1%；再其次是30~34歲共85人佔22.2%及35歲以上50人佔13.1%；而人數最少者為19歲以下共7人佔1.8%；受訪士官兵因現今入伍之士兵均屬高學歷，較晚入營為主要因素。

在服務年資分佈方面，以5年以下共計189人佔總訪人數之49.3%居多數；其次是11~15年共71人佔18.5%；再其次為16-20年共61人佔15.9%；而人數最少者為服務20年以上共11人佔2.9%；顯示受訪士官兵以義務役及新進資淺人員之比例為最高。

在教育程度方面，以專科及大學學歷為最多，共計251人佔總受訪人數67.1%；其次為高中(職)共117人佔30.5%；而以研究所以上最少共9位，佔2.3%，顯示目前國軍官兵素質有逐步提升為高學歷現象。

在婚姻狀況方面，以未婚者居多，可能因受訪對象之年齡分佈以20~24歲居多；另外因現今國人結婚年齡普遍往後延長，且軍人之工作環境較為封閉，不易覓得伴侶，故本研究發現受訪對象以未婚者居多，其中已婚有116人佔總受訪人數30.3%；未婚有267人佔69.7%。

在役別方面，則以常備役者居多，因近年來陸續增加許多人才招募管道，如指職士官、志願役士兵等，故本研究發現常備役有159人佔總受訪士官兵人數之41.5%；其次志願役有144人佔37.6%；再其次為義務役59人佔14.9%；而最少者以預備役有23人佔6.0%。

在受訪者階級方面，以士兵(戰士)者居多有113人佔29.5%；其次為上士有108人佔28.2%；再其次為士官長有72人佔18.8%及中士有57人佔14.9%；而以下士33人佔8.6%為最少。

在受訪士官兵居家與工作單位所在地調查方面，軍人之工作屬性特殊，因任務所需或遇離島、外島地區之人員輪調，僅以專長區分，無法自行選擇服役地點。在本研究中，居家與工作單位所在地同縣市有218人，佔56.9%；而不同縣市有165人佔43.1%。

表 4.2 士官兵基本資料分析表

| 個人屬性        | 項目       | 人數  | 百分比%  | 合計  |
|-------------|----------|-----|-------|-----|
| 性別          | 男        | 308 | 80.4% | 383 |
|             | 女        | 75  | 19.6% |     |
| 年齡          | 19歲以下    | 7   | 1.8%  | 383 |
|             | 20~24歲   | 141 | 36.8% |     |
|             | 25~29歲   | 100 | 26.1% |     |
|             | 30~34歲   | 85  | 22.2% |     |
|             | 35歲以上    | 50  | 13.1% |     |
| 服務年資        | 5年以下     | 189 | 49.3% | 383 |
|             | 6~10年    | 51  | 13.3% |     |
|             | 11~15年   | 71  | 18.5% |     |
|             | 16~20年   | 61  | 15.9% |     |
|             | 20年以上    | 11  | 2.9%  |     |
| 教育程度        | 高中(職)    | 117 | 30.5% | 383 |
|             | 專科及大學    | 257 | 67.1% |     |
|             | 研究所以上    | 9   | 2.3%  |     |
| 婚姻狀況        | 已婚       | 116 | 30.3% | 383 |
|             | 未婚(含已離婚) | 267 | 69.7% |     |
| 役別          | 常備役      | 159 | 41.5% | 383 |
|             | 預備役      | 23  | 6.0%  |     |
|             | 義務役      | 57  | 14.9% |     |
|             | 志願役      | 144 | 37.6% |     |
| 階級          | 士兵       | 113 | 29.5% | 383 |
|             | 下士       | 33  | 8.6%  |     |
|             | 中士       | 57  | 14.9% |     |
|             | 上士       | 108 | 28.2% |     |
|             | 士官長      | 72  | 18.8% |     |
| 工作地與<br>居住地 | 相同       | 218 | 56.9% | 383 |
|             | 不相同      | 165 | 43.1% |     |

## 4.3 情緒智力分析

### 4.3.1 情緒智力統計分析

本研究為了解領導士官之情緒智力，參考學者文獻研擬14個問項讓受訪士官兵勾選，以表示對其領導士官(督導長)情緒智力之印象程度。經統計分析後如表4.3情緒智力統計分析表所示，被領導者對其領導班長情緒智力印象平均數介於3.8590~3.6266之間，平均數愈高表示表示對其班長印象愈正面，問項平均值前五名排序分別為：「他(她)會為自己的行為與決定負責」(平均數3.8590；標準差0.8128)、「他(她)貫徹自己對別人的承諾」(平均數3.7859；標準差0.7758)、「他(她)總是能意識到部屬情緒而給予協助」(平均數3.7781；標準差0.7929)、「他(她)常常傾聽部屬的心聲讓他(她)對部屬更了解」(平均數3.7702；標準差0.7890)、「他(她)喜歡主動去結交朋友」(平均數3.7493；標準差0.7758)由此結果顯示，士官兵認為所屬班長具領導統御能力、且對工作有其助益、在遇困難時會給予適當幫助。

而在問項平均值後三名排序分別為：「他(她)很受歡迎及具有幽默感」(平均數3.6266；標準差0.8707)、「即使我們做錯，他(她)也不會讓我們難堪」(平均數3.6658；標準差0.7947)、「他(她)在工作壓力下仍然維持情緒穩定」(平均數3.6945；標準差0.8013)。由此得知空軍技勤部隊士官兵對於班長平時待人處事、領導統御及個人情緒管理方面，都希望能更加平易近人，以降低壓力進而提升工作績效。

領導幹部情緒智力Cronbach's  $\alpha$ 值為0.964，根據Cuieford (1965)所提出Cronbach's  $\alpha$ 係數的穩定性標準，數值大於0.7為高信度，0.7~0.35間則為中信度，而0.35以下為低信度，因此情緒智力分析結果為高信度。

表 4.3 情緒智力統計分析表

| 情緒智力變                        | 平均數    | 標準差    | Cronbach's $\alpha$ | 排序 |
|------------------------------|--------|--------|---------------------|----|
| 01.他(她)總是能意識到部屬情緒而給予協助。      | 3.7781 | .79286 | 0.964               | 12 |
| 02.他(她)會立即讚美部屬表現優異之處。        | 3.7467 | .76650 |                     | 8  |
| 03.他(她)常常傾聽部屬的心聲讓他(她)對部屬更了解。 | 3.7702 | .78896 |                     | 11 |
| 04.即使我們做錯，他(她)也不會讓我們難堪。      | 3.6658 | .79465 |                     | 2  |
| 05.他(她)常常鼓勵部屬。               | 3.7467 | .78339 |                     | 9  |
| 06.多數時候他(她)都能掌控自己的衝動。        | 3.7337 | .82315 |                     | 7  |
| 07.他(她)會用具體事實來稱讚別人。          | 3.7076 | .76789 |                     | 6  |
| 08.他(她)貫徹自己對別人的承諾。           | 3.7859 | .79006 |                     | 13 |
| 09.他(她)會為自己的行為與決定負責。         | 3.8590 | .81283 |                     | 14 |
| 10.他(她)在工作壓力下仍然維持情緒穩定。       | 3.6945 | .80127 |                     | 3  |
| 11.他(她)很受歡迎及具有幽默感。           | 3.6266 | .87071 |                     | 1  |
| 12.他(她)喜歡主動去結交朋友。            | 3.7493 | .77584 |                     | 10 |
| 13.他(她)在部屬有好的表現時，會設法讓部屬知道。   | 3.6971 | .78411 |                     | 4  |
| 14.他(她)心情不好時，會調整自己的情緒。       | 3.7023 | .78944 |                     | 5  |

#### 4.3.2 情緒智力因素分析

本研究針對383份有效樣本，進行十四項領導士官情緒智力問項之因素分析，利用主成份分析且以變異數最大法加以轉軸，選取特徵值(Eigen Value)大於1的因素，作為萃取情緒智力構面之依據。依據Kaiser(1974)的觀點，可從取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy; KMO)值的大小來判別該研究構面或變數或題項是否適合進行

因素分析，其判別的準則0.90以上極適合、0.80以上適合、0.70以上尚可、0.60以上勉強可進行，而0.50以上不適合，0.50以下非常不適合進行因素分析。而本研究因素分析顯示，KMO值為0.965>0.9，Bartlett's球型檢定值為4771.817，且檢定之水準為p值<0.001達顯著，表示本研究適合進行因素分析，而經因素分析簡化問項後，共歸納出二個情緒智力因素構面，並根據所包含問項特性分別命名為「同理心」及「社交技巧」，其總解釋變異量為72.738%，各因素說明如表4.4情緒智力因素分析表所示。

因素一：「同理心」包含有「他(她)總是能意識到部屬情緒而給予協助」、「他(她)會立即讚美部屬表現優異之處」、「他(她)常常傾聽部屬的心聲讓他(她)對部屬更了解」、「即使我們做錯，他(她)也不會讓我們難堪」、「他(她)常常鼓勵部屬」、「他(她)會用具體事實來稱讚別人」、「他(她)貫徹自己對別人的承諾」、「他(她)會為自己的行為與決定負責」、「他(她)在工作壓力下仍然維持情緒穩定」等九個問項，其解釋變異量為43.175%，特徵值為6.045，Cronbach's  $\alpha$ 信度值為0.949，因素平均數為3.7505。綜觀上述九項「情緒智力」變數皆表現出以察覺他人的情緒並以服務取向滿足被領導者的需求、幫助他人發展並給予支持為主，故命名為「同理心」。

因素二：「社交技巧」包含有「他(她)常常鼓勵部屬」、「他(她)很受歡迎及具有幽默感」、「他(她)喜歡主動去結交朋友」、「他(她)在部屬有好的表現時，會設法讓部屬知道」、「他(她)心情不好時，會調整自己的情緒」等五個問項，其解釋變異量為29.563%，特徵值為4.139，Cronbach's  $\alpha$ 信度值為0.899，因素平均數3.7018。綜觀上述五項「情緒智力」變數著重溝通能力及

培養有益的關係，故命名為「社交技巧」。

綜上情緒智力二個因素構面之解釋變異量，可知領導士官的個性傾向。空軍技勤部隊領導士官的情緒智力以「同理心」為主要，其解釋變異量為43.175%；其次「社交技巧」解釋變異量為29.563%，總解釋變異量為72.738%。

表 4.4 情緒智力因素分析表

| 因素                         | 情緒智力變項                       | 因素負荷量             | 轉軸平方負荷量 |         | 因素平均數  | Cronbach's $\alpha$ |
|----------------------------|------------------------------|-------------------|---------|---------|--------|---------------------|
|                            |                              |                   | 特徵值     | 解釋變異量%  |        |                     |
| 同理心                        | 01.他(她)總是能意識到部屬情緒而給予協助。      | 0.842             |         |         |        |                     |
|                            | 02.他(她)會立即讚美部屬表現優異之處         | 0.817             |         |         |        |                     |
|                            | 03.他(她)常常傾聽部屬的心聲讓他(她)對部屬更了解。 | 0.802             |         |         |        |                     |
|                            | 08.他(她)貫徹自己對別人的承諾。           | 0.749             |         |         |        |                     |
|                            | 05.他(她)常常鼓勵部屬。               | 0.694             | 6.045   | 43.175% | 3.7505 | 0.949               |
|                            | 09.他(她)會為自己的行為與決定負責。         | 0.685             |         |         |        |                     |
|                            | 07.他(她)會用具體事實來稱讚別人。          | 0.673             |         |         |        |                     |
|                            | 10.他(她)在工作壓力下仍然維持情緒穩定。       | 0.640             |         |         |        |                     |
|                            | 04.即使我們做錯,他(她)也不會讓我們難堪。      | 0.623             |         |         |        |                     |
|                            | 社交技巧                         | 12.他(她)喜歡主動去結交朋友。 | 0.885   |         |        |                     |
| 11.他(她)很受歡迎及具有幽默感。         |                              | 0.717             |         |         |        |                     |
| 06.多數時候他(她)都能掌控自己的衝動。      |                              | 0.610             | 4.139   | 29.563% | 3.7018 | 0.899               |
| 14.他(她)心情不好時,會調整自己的情緒。     |                              | 0.608             |         |         |        |                     |
| 13.他(她)在部屬有好的表現時,會設法讓部屬知道。 |                              | 0.593             |         |         |        |                     |
| 總解釋變異量%                    |                              |                   | 72.738% |         |        |                     |

萃取方法：主成分分析。旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法  
轉軸收斂於 3 個疊代。

## 4.4 領導風格

### 4.4.1 領導風格統計分析

針對空軍技勤部隊領導士官之領導風格做探討分析，結果如表4.5領導風格統計分析表所示，問項平均值前五名排序分別為：以「他(她)會隨時觀察我們的工作情形，是否有不當的行為」(平均數 3.8460；標準差 0.7690)、「我能發自內心地尊重他(她)在工作上的指示」(平均數 3.8433；標準差 0.7870)、「當他(她)對部屬進行懲處時，會針對特定行為，對事不對人」(平均數 3.8172；標準差 0.8610)、「對於他(她)所交付的任務，均能充分瞭解」(平均數 3.8120；標準差 0.7387)、「他(她)能發掘我工作上的需要，並適時地給予我幫助」(平均數 3.7441；標準差 0.8105)，由此五項問項之結果，顯示士官兵感覺領導班長對工作情形關心並予指導，且賞罰分明，士官兵均發自內心接受其班長的領導。

而問項平均值後三名排序分別為：「對於工作上的表現，他(她)幾乎不會肯定、稱讚我們」(平均數 2.4465；標準差 1.0981)、「他(她)對我的工作狀況，毫不瞭解，也不關心」(平均數 2.4517；標準差 1.1102)、「他(她)不會鼓勵官兵，勇於表達自己的意見與理念」(平均數 2.5196；標準差 1.0969)，顯示空軍技勤部隊仍有部份領導士官對於各級士官兵工作上的表現，工作上的狀況及對官兵的鼓勵等在領導統御能力上均受到士官兵的肯定及認同。

空軍技勤部隊領導士官之領導風格 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.895，根據 Cuieford (1965) 所提出 Cronbach's  $\alpha$  係數的穩定性標準，數值大於 0.7 為高信度，0.7~0.35間則為中信度，而 0.35 以下為低信度，因此領導風格分析結果為高信度。

表 4.5 領導風格分析表

| 領導風格變項                                 | 平均數    | 標準差    | Cronbach's $\alpha$ | 排序 |
|--|--------|--------|---------------------|----|
| 01.他(她)能使我以新的角度來思考舊的問題。                | 3.5744 | .7617  | 0.895               | 15 |
| 02.他(她)能提供我新的方向去解決問題。                  | 3.6658 | .7947  |                     | 12 |
| 03.他(她)會鼓勵我進修充實知識。                     | 3.7337 | .8136  |                     | 6  |
| 04.他(她)會隨時觀察我們的工作情形，是否有不當的行為。          | 3.8460 | .7690  |                     | 1  |
| 05.和他(她)共事是一件愉快的事。                     | 3.7154 | .8622  |                     | 9  |
| 06.當他(她)對部屬進行懲處時，會針對特定行為，對事不對人。        | 3.8172 | .8610  |                     | 3  |
| 07.對於他(她)所交付的任務，均能充分瞭解。                | 3.8120 | .7387  |                     | 4  |
| 08.我能發自內心地尊重他(她)在工作上的指示。               | 3.8433 | .7870  |                     | 2  |
| 09.他(她)能發掘我工作上的需要，並適時地給予我幫助。           | 3.7441 | .8105  |                     | 5  |
| 10.當我表現優異時，他(她)會適時地誇獎我。                | 3.7232 | .8036  |                     | 8  |
| 11.他(她)對我的工作狀況，毫不瞭解，也不關心。              | 2.4517 | 1.1102 |                     | 19 |
| 12.當我工作遇到挫折時，他(她)會適時的給我關懷與勉勵。          | 3.6397 | .7898  |                     | 13 |
| 13.他(她)不會鼓勵官兵，勇於表達自己的意見與理念。            | 2.5196 | 1.0969 |                     | 18 |
| 14.他(她)會鼓勵我，應有迎接挑戰的勇氣。                 | 3.7154 | .7414  |                     | 10 |
| 15.只要單位一切相安無事，他(她)就不會打算改變現狀。           | 3.2141 | .9187  |                     | 17 |
| 16.他(她)樹立了我對目前工作的信心與熱忱。                | 3.5065 | .7922  |                     | 16 |
| 17.對於工作上的表現，他(她)幾乎不會肯定、稱讚我們。           | 2.4465 | 1.0981 |                     | 20 |
| 18.當我工作上出現缺失時，他(她)會與我溝通，找出原因所在並採取適當的行。 | 3.7311 | .7882  |                     | 7  |
| 19.當我有好的表現時，他(她)會表示滿意並公開讚美。            | 3.6031 | .7549  |                     | 14 |
| 20.他(她)會依據部屬績效的優劣，而給予適當的獎勵或處罰。         | 3.7023 | .7861  |                     | 11 |

#### 4.4.2 領導風格因素分析

本研究針對383份有效樣本，進行二十項有關領導士官領導風格問項之因素分析，利用主成份分析且以變異數最大法加以轉軸，選取特徵值（Eigen Value）大於「1」的因素，作為萃取領導風格構面之依據。因素分析顯示，KMO 值為0.959、Bartlett's 球型檢定值為 6441.529，且檢定之水準 $p$ 值 $<0.001$  達顯著，資料表示本研究適合進行因素分析，而經因素分析簡化問項後，共歸納出二個領導風格因素構面，並根據所包含領導風格問項特性分別命名為「個別化的關懷」及「精神上的鼓勵」，其總解釋變異量為 67.735%，各因素說明如表4.6 領導風格因素分析表所示。

因素一：「個別化的關懷」包含有「當我工作遇到挫折時，他(她)會適時的給我關懷與勉勵」、「他(她)能發掘我工作上的需要，並適時地給予我幫助」、「和他(她)共事是一件愉快的事」、「當我表現優異時，他(她)會適時地誇獎我」、「當我有好的表現時，他(她)會表示滿意並公開讚美」、「對於他(她)所交付的任務，均能充分瞭解」、「他(她)會依據部屬績效的優劣，而給予適當的獎勵或處罰」、「他(她)樹立了我對目前工作的信心與熱忱」、「他(她)能提供我新的方向去解決問題」、「我能發自內心地尊重他(她)在工作上的指示」、「當我工作上出現缺失時，他(她)會與我溝通，找出原因所在並採取適當的方法」、「他(她)能使我以新的角度來思考舊的問題」、「他(她)會鼓勵我，應有迎接挑戰的勇氣」、「當他(她)對部屬進行懲處時，會針對特定行為，對事不對人」、「他(她)會隨時觀察我們的工作情形，是否有不當的行為」、「他(她)會鼓勵我進修充實知識」等十六個問項，其解釋變異量為 53.062%，特徵

值為 10.612，Cronbach's  $\alpha$ 信度值為 0.967，因素平均數為 3.7108。此十六項領導風格變數主要因領導士官尊重部屬的獨特性，並給與個別的關懷與需求，使部屬深覺受重視而願意付出，故命名為「個別化的關懷」之領導風格。

因素二：「精神上的鼓勵」包含有「他(她)對我的工作狀況，毫不瞭解，也不關心」、「他(她)不會鼓勵官兵，勇於表達自己的意見與理念」、「對於工作上的表現，他(她)幾乎不會肯定、稱讚我們」、「只要單位一切相安無事，他(她)就不會打算改變現狀」等四個問項，其解釋變異量為 14.673%，特徵值為 2.935，Cronbach's  $\alpha$ 信度值為 0.487，因素平均數 3.4491。此四項領導風格變項在於激發士官兵強烈的工作動機，鼓勵士官兵追求挑戰並透過真誠的交流與互信尊重，來使士官兵積極承諾達成使命。故命名為「精神上的鼓勵」之領導風格。

由上述二個因素構面之解釋變異量，可知空軍技勤部隊領導士官領導風格的傾向。空軍技勤部隊領導士官其領導風格以「個別化關懷」為主要，解釋變異量為53.062%；其次為「精神上的鼓勵」解釋變異量為14.673%。

表 4.6 領導風格因素分析表

| 因素      | 領導風格變項                                  | 因素負荷量                        | 轉軸平方負荷量 |         | 因素平均數  | Cronbach's $\alpha$ |       |
|---------|---|------------------------------|---------|---------|--------|---------------------|-------|
|         |   |                              | 特徵值     | 解釋變異量%  |        |                     |       |
| 個別化的關懷  | 01.他(她)能使我以新的角度來思考舊的問題。                 | 0.795                        |         |         |        |                     |       |
|         | 02.他(她)能提供我新的方向去解決問題。                   | 0.815                        |         |         |        |                     |       |
|         | 03.他(她)會鼓勵我進修充實知識。                      | 0.741                        |         |         |        |                     |       |
|         | 04.他(她)會隨時觀察我們的工作情形，是否有不當的行為。           | 0.760                        |         |         |        |                     |       |
|         | 05.和他(她)共事是一件愉快的事。                      | 0.845                        |         |         |        |                     |       |
|         | 06.當他(她)對部屬進行懲處時，會針對特定行為，對事不對人。         | 0.762                        |         |         |        |                     |       |
|         | 07.對於他(她)所交付的任務，均能充分瞭解。                 | 0.820                        |         |         |        |                     |       |
|         | 08.我能發自內心地尊重他(她)在工作上的指示。                | 0.811                        |         |         |        |                     |       |
|         | 09.他(她)能發掘我工作上的需要，並適時地給予我幫助。            | 0.848                        | 10.612  | 53.062% | 3.7108 | 0.967               |       |
|         | 10.當我表現優異時，他(她)會適時地誇獎我。                 | 0.842                        |         |         |        |                     |       |
|         | 12.當我工作遇到挫折時，他(她)會適時的給我關懷與勉勵。           | 0.856                        |         |         |        |                     |       |
|         | 14.他(她)會鼓勵我，應有迎接挑戰的勇氣。                  | 0.790                        |         |         |        |                     |       |
|         | 16.他(她)樹立了我對目前工作的信心與熱忱。                 | 0.816                        |         |         |        |                     |       |
|         | 18.當我工作上出現缺失時，他(她)會與我溝通，找出原因所在並採取適當的方法。 | 0.796                        |         |         |        |                     |       |
|         | 19.當我有好的表現時，他(她)會表示滿意並公開讚美。             | 0.822                        |         |         |        |                     |       |
|         | 20.他(她)會依據部屬績效的優劣，而給予適當的獎勵或處罰。          | 0.818                        |         |         |        |                     |       |
|         | 精神上的鼓勵                                  | 11.他(她)對我的工作狀況，毫不瞭解，也不關心。    | 0.864   |         |        |                     |       |
|         |   | 13.他(她)不會鼓勵官兵，勇於表達自己的意見與理念。  | 0.850   |         |        |                     |       |
|         |   | 15.只要單位一切相安無事，他(她)就不會打算改變現狀。 | 0.694   | 2.935   | 14.673 | 3.4491              | 0.487 |
|         |   | 17.對於工作上的表現，他(她)幾乎不會肯定、稱讚我們。 | 0.848   |         |        |                     |       |
| 總解釋變異量% |   |                              | 67.735% |         |        |                     |       |

萃取方法：主成分分析。

旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法 轉軸收斂於 3 個疊代。

## 4.5 工作壓力分析

### 4.5.1 工作壓力統計分析

針對空軍技勤部隊士官兵之工作壓力做探討分析，結果如表4.7工作壓力統計分析表所示，問項平均值前五名排序分別為：以「公差勤務過多」(平均數 3.6371；標準差0.9442)、「工作瑣碎複雜，且工作繁重」(平均數3.5796；標準差0.8303)、「我的工作必須加班才能完成」(平均數 3.3368；標準差 0.9060)、「國防政策裁員威脅，使我感到不安」(平均數 3.3029；標準差1.1987)、「上級視察督考頻率高，假日須返回加強整備」(平均數 3.2977；標準差1.0259)，由此五項問項之結果，意謂空軍技勤部隊士官兵對於工作投入的時間與身心負荷之狀況及人員之升遷機會或國防政策改變等所造成的壓力。

而問項平均值後三名排序分別為：「家人不支持我目前的工作」(平均數 2.3838；標準差 0.9303)、「覺得上班是件痛苦的事」(平均數 2.6710；標準差 0.9634)、「每次想到要上班，就會頭痛」(平均數2.6841；標準差 0.9772)。

空軍技勤部隊士官兵之工作壓力 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.937，根據 Cuieford (1965) 所提出 Cronbach's  $\alpha$  係數的穩定性標準，數值大於 0.7 為高信度，0.7~0.35 間則為中信度，而 0.35 以下為低信度，因此工作壓力分析結果為高信度。

表 4.7 工作壓力統計分析表

| 工作壓力變項                           | 平均數    | 標準差    | Cronbach's $\alpha$ | 排序 |
|----------------------------------|--------|--------|---------------------|----|
| 01.工作瑣碎複雜，且工作繁重。                 | 3.5796 | 0.8303 | 0.937               | 19 |
| 02.公差勤務過多。                       | 3.6371 | 0.9442 |                     | 20 |
| 03.我的工作必須加班才能完成。                 | 3.3368 | 0.9060 |                     | 18 |
| 04.上級視察督考頻率高，假日須返回加強整備。          | 3.2977 | 1.0259 |                     | 16 |
| 05.我覺得因為授權太少，以致有時無法順利完成所交付之任務。   | 3.0392 | 0.8537 |                     | 10 |
| 06.工作量過多，使我無法把工作做好。              | 3.0444 | 0.8656 |                     | 12 |
| 07.工作內容太多太難使我無法專注於每項工作。          | 3.0052 | 0.9181 |                     | 9  |
| 08.想到工作時便令我感到胸口鬱悶或肌肉僵硬。          | 2.7363 | 0.9495 |                     | 5  |
| 09.每次想到要上班，就會頭痛。                 | 2.6841 | 0.9772 |                     | 3  |
| 10.覺得上班是件痛苦的事。                   | 2.6710 | 0.9634 |                     | 2  |
| 11.下班及休假時放心不下公事。                 | 3.0418 | 1.0352 |                     | 11 |
| 12.我覺得感情生活因我工作而受影響。              | 2.7206 | 1.0424 |                     | 4  |
| 13.國防政策裁員威脅，使我感到不安。              | 3.3029 | 1.1987 |                     | 17 |
| 14.因公務無法照顧家庭而感到愧疚。               | 3.2272 | 1.0820 |                     | 15 |
| 15.家人不支持我目前的工作。                  | 2.3838 | 0.9303 |                     | 1  |
| 16.因不同長官之要求不同，使我工作感到困惑。          | 3.2089 | 0.9859 |                     | 14 |
| 17.工作內容劃分不清。                     | 2.9478 | 1.0117 |                     | 8  |
| 18.長官對工作的要求與個人做事原則相違背。           | 2.7598 | 0.9814 |                     | 6  |
| 19.我有時覺得工作能力不足，以致有時無法順利完成所交付之任務。 | 2.8538 | 0.9786 |                     | 7  |
| 20.如果有機會，我想換個較輕鬆工作單位。            | 3.1723 | 1.0789 |                     | 13 |

#### 4.5.2 工作壓力因素分析

本研究針對383份有效樣本，進行二十項工作壓力問項之因素分析，利用主成份分析且以變異數最大法加以轉軸，選取特徵值 (Eigen Value) 大於 1 的因素，作為萃取工作壓力構面之依據。因素分析顯示，KMO 值為 0.963、Bartlett's 球型檢定值為 4750.319，且檢定之水準為 0.000 達顯著，資料表示本研究適合進行因素分析，而經因素分析簡化問項後，共歸納出三個工作壓力因素構面，並根據問項特性分別命名為「組織內的領導」、「工作壓力反應」、「工作時間與負荷」，其總解釋變異量為60.985%，各因素說明如表4.8工作壓力因素分析表所示。

因素一：「組織內的領導」包含有「因不同長官之要求不同，使我工作感到困惑」、「長官對工作的要求與個人做事原則相違背」、「我覺得因為授權太少，以致有時無法順利完成所交付之任務」、「公差勤務過多」、「工作內容劃分不清」、「因公務無法照顧家庭而感到愧疚」、「國防政策裁員威脅，使我感到不安」、「上級視察督考頻率高，假日須返回加強整備」等八個問項，其解釋變異量為 22.065%，特徵值為 4.413，Cronbach's  $\alpha$ 信度值為 0.891，因素平均數為 3.1775，命名為「組織領導」。

因素二：「工作壓力反應」包含有「每次想到要上班，就會頭痛」、「覺得上班是件痛苦的事」、「想到工作時便令我感到胸口鬱悶或肌肉僵硬」、「家人不支持我目前的工作」、「我有時覺得工作能力不足，以致有時無法順利完成所交付之任務」、「我覺得感情生活因我工作而受影響」等六個問項，其解釋變異量為 20.971%，特徵值為 4.194，Cronbach's  $\alpha$ 信度值為 0.850，因

素平均數2.6749，命名為「工作壓力反應」。

因素三：「工作時間與負荷」包含「工作瑣碎複雜，且工作繁重」、「我的工作必須加班才能完成」、「工作量過多，使我無法把工作做好」、「工作內容太多太難使我無法專注於每項工作」、「如果有機會，我想換個較輕鬆工作單位」、「下班及休假時放心不下公事」等六個問項，其解釋變異量為 17.949%，特徵值為 3.590，Cronbach's  $\alpha$ 信度值為 0.851，因素平均數為 3.2277，命名為「工作時間與負荷」。

由三個因素構面之解釋變異量，可知空軍技勤部隊士官兵工作壓力的程度。空軍技勤部隊士官兵其工作壓力以「組織內的領導」為主要，解釋變異量為22.065%；其次「工作壓力反應」解釋變異量為 20.971%；「工作時間與負荷」解釋變異量為 17.949%最低。

表 4.8 工作壓力因素分析表

| 因素                              | 情緒智力變項                                   | 因素負<br>荷量 | 轉軸平方負荷量 |            | 因素<br>平均數 | Cronbach's $\alpha$ |
|---------------------------------|--|-----------|---------|------------|-----------|---------------------|
|                                 |  |           | 特徵值     | 解釋<br>變異量% |           |                     |
| 組織<br>內<br>領<br>導               | 05.我覺得因為授權太少，以致有時<br>無法順利完成所交付之任務。       | 0.666     | 4.413   | 22.065%    | 3.1775    | 0.891               |
|                                 | 02.公差勤務過多。                               | 0.644     |         |            |           |                     |
|                                 | 17.工作內容劃分不清。                             | 0.637     |         |            |           |                     |
|                                 | 14.因公務無法照顧家庭而感到愧<br>疚。                   | 0.604     |         |            |           |                     |
|                                 | 13.國防政策裁員威脅，使我感到不<br>安。                  | 0.601     |         |            |           |                     |
|                                 | 04.上級視察督考頻率高，假日須返<br>回加強整備。              | 0.593     |         |            |           |                     |
| 工<br>作<br>壓<br>力<br>反<br>應      | 09.每次想到要上班，就會頭痛。                         | 0.856     | 4.194   | 20.971%    | 2.6749    | 0.850               |
|                                 | 10.覺得上班是件痛苦的事。                           | 0.839     |         |            |           |                     |
|                                 | 08.想到工作時便令我感到胸口鬱<br>悶或肌肉僵硬。              | 0.763     |         |            |           |                     |
|                                 | 15.家人不支持我目前的工作。                          | 0.587     |         |            |           |                     |
|                                 | 19.我有時覺得工作能力不足，以致<br>有時無法順利完成所交付之任<br>務。 | 0.544     |         |            |           |                     |
|                                 | 12.我覺得感情生活因我工作而受<br>影響。                  | 0.512     |         |            |           |                     |
| 工<br>作<br>時<br>間<br>與<br>負<br>荷 | 01.工作瑣碎複雜，且工作繁重。                         | 0.767     | 3.590   | 17.949%    | 3.2277    | 0.851               |
|                                 | 03.我的工作必須加班才能完成。                         | 0.762     |         |            |           |                     |
|                                 | 06.工作量過多，使我無法把工作做<br>好。                  | 0.633     |         |            |           |                     |
|                                 | 07.工作內容太多太難使我無法專<br>注於每項工作。              | 0.594     |         |            |           |                     |
|                                 | 20.如果有機會，我想換個較輕鬆工<br>作單位。                | 0.545     |         |            |           |                     |
| 11.下班及休假時放心不下公事。                | 0.437                                    |           |         |            |           |                     |
| 總解釋變異量%                         |  |           | 60.985  |            |           |                     |

萃取方法：主成分分析。

旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法 轉軸收斂於 3 個疊代。

## 4.6 工作績效分析

### 4.6.1 工作績效統計分析

針對空軍技勤部隊士官兵工作績效做探討分析，結果如表4.9 工作績效分析表所示，問項平均值前五名排序分別為：以「我在工作中會顧及倫理」(平均數 3.9556；標準差 0.7204)、「我在工作團體內，跟同儕合作的情況良好」(平均數 3.8486；標準差 0.6537)、「我會依照標準作業程序(SOP)完成我的工作」(平均數 3.8355；標準差 0.6565)、「當我遇到工作上障礙時，仍然會堅持且設法克服，以儘可能去完成任務」(平均數 3.8303；標準差 0.6431)、「我在團隊內經常與其他同事保持合作的關係」(平均數 3.8120；標準差 0.6758)。

而問項平均值後三名排序分別為：「我在工作中很少犯相同的錯誤」(平均數 3.4935；標準差 0.6859)、「我會主動幫助同事達成與自己工作無關的任務」(平均數 3.6110；標準差 0.6412)、「我經常主動挺身解決工作上的問題」(平均數 3.6110；標準差 0.6652)。

空軍技勤部隊士官兵在軍事倫理、同儕合作情況及依標準作業程序(SOP)執行作業較為重視及肯定，但對於工作中犯錯情形、幫助同事完成任務及主動解決工作上的問題卻呈現較低狀態，顯示對於作業中犯錯的機率尚有改善空間，使士官兵在團結合作並依標準作業程序(SOP)執行勤務，以提升士官兵工作績效與團隊精神。

空軍技勤部隊士官兵工作績效 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.915，根據 Cuieford (1965) 所提出 Cronbach's  $\alpha$  係數的穩定性標準，數值大於 0.7 為高信度，0.7~0.35間則為中信度，而 0.35以下為低信度，因此滿意度分析結果為高信度。

表 4.9 工作績效分析表

| 工作績效變項                              | 平均數    | 標準差    | Cronbach's $\alpha$ | 排序 |
|-------------------------------------|--------|--------|---------------------|----|
| 01.我可以做好單位所要求的任務。                   | 3.7702 | 0.6262 | 0.915               | 6  |
| 02.我會依照標準作業程序(SOP)完成我的工作。           | 3.8355 | 0.6565 |                     | 3  |
| 03.我在工作中對標準作業程序,已有相當的熟練度。           | 3.6789 | 0.6622 |                     | 7  |
| 04.我的工作總是很有效率,能夠如期完成。               | 3.6345 | 0.7068 |                     | 9  |
| 05.我在工作中很少犯相同的錯誤。                   | 3.4935 | 0.6859 |                     | 12 |
| 06.我在團隊內經常與其他同事保持合作的關係。             | 3.8120 | 0.6758 |                     | 5  |
| 07.我經常主動挺身解決工作上的問題。                 | 3.6110 | 0.6652 |                     | 10 |
| 08.我會主動幫助同事達成與自己工作無關的任務。            | 3.6110 | 0.6412 |                     | 11 |
| 09.整體而言,我會替單位設想並主動幫助同儕。             | 3.6684 | 0.6449 |                     | 8  |
| 10.我在工作團體內,跟同儕合作的情況良好。              | 3.8486 | 0.6537 |                     | 2  |
| 11.當我遇到工作上障礙時,仍然會堅持且設法克服,以儘可能去完成任務。 | 3.8303 | 0.6431 |                     | 4  |
| 12.我在工作中會顧及倫理。                      | 3.9556 | 0.7204 |                     | 1  |

#### 4.6.2 工作績效因素分析

本研究針對383份有效樣本，進行十二項工作績效問項之因素分析，利用主成份分析且以變異數最大法加以轉軸，選取特徵值 (Eigen Value) 大於 1 的因素，作為萃取工作壓力構面之依據。因素分析顯示，KMO 值為0.916、Bartlett's 球型檢定值為2402.250，且檢定之水準為 0.000 達顯著，資料表示本研究適合進行因素分析，而經因素分析簡化問項後，共歸納出二個工作績效因素構面，並根據問項特性分別命名為「脈絡績效」、「任務績效」，其總解釋變異量為 60.985%，各因素說明如表4.10

工作績效因素分析表所示。

因素一：「脈絡績效」 包含有「整體而言，我會替單位設想並主動幫助同儕」、「我在工作團體內，跟同儕合作的情況良好」、「我會主動幫助同事達成與自己工作無關的任務」、「當我遇到工作上障礙時，仍然會堅持且設法克服，以儘可能去完成任務」、「我經常主動挺身解決工作上的問題」、「我在團隊內經常與其他同事保持合作的關係」、「我在工作中會顧及倫理」、「我在工作中會顧及倫理」等八個問項，其解釋變異量為 34.691%，特徵值為 4.163，Cronbach's  $\alpha$  信度值為 0.888，因素平均數為 3.7624，命名為「脈絡績效」。

因素二：「任務績效」 包含有「我可以做好單位所要求的任務」、「我會依照標準作業程序(SOP)完成我的工作」、「我的工作總是很有效率，能夠如期完成」、「我在工作中對標準作業程序，已有相當的熟練度」等四個問項，其解釋變異量為26.341%，特徵值為 3.161，Cronbach's  $\alpha$  信度值為 0.845，因素平均數 3.7298，命名為「任務績效」。

由上述二個因素構面之解釋變異量，可知空軍技勤部隊士官兵工作績效的程度。空軍技勤部隊士官兵其工作績效以「脈絡績效」為主要，解釋變異量為34.691%；其次「任務績效」解釋變異量為 26.341%。

表 4.10 工作績效因素分析表

| 因素     | 情緒智力變項                               | 因素負荷量 | 轉軸平方負荷量 |         | 因素平均數  | Cronbach's $\alpha$ |
|--------|--------------------------------------|-------|---------|---------|--------|---------------------|
|        |                                      |       | 特徵值     | 解釋變異量%  |        |                     |
| 脈絡績效   | 09. 整體而言，我會替單位設想並主動幫助同儕。             | 0.795 |         |         |        |                     |
|        | 10. 我在工作團體內，跟同儕合作的情況良好。              | 0.779 |         |         |        |                     |
|        | 08. 我會主動幫助同事達成與自己工作無關的任務。            | 0.755 |         |         |        |                     |
|        | 11. 當我遇到工作上障礙時，仍然會堅持且設法克服，以儘可能去完成任務。 | 0.732 | 4.163   | 34.691% | 3.7624 | 0.888               |
|        | 07. 我經常主動挺身解決工作上的問題。                 | 0.690 |         |         |        |                     |
|        | 06. 我在團隊內經常與其他同事保持合作的關係。             | 0.641 |         |         |        |                     |
|        | 12. 我在工作中會顧及倫理。                      | 0.630 |         |         |        |                     |
|        | 05. 我在工作中很少犯相同的錯誤。                   | 0.429 |         |         |        |                     |
| 任務績效   | 01. 我可以做好單位所要求的任務。                   | 0.794 |         |         |        |                     |
|        | 02. 我會依照標準作業程序(SOP)完成我的工作。           | 0.781 |         |         |        |                     |
|        | 04. 我的工作總是很有效率，能夠如期完成。               | 0.750 | 3.161   | 26.341% | 3.7298 | 0.845               |
|        | 03. 我在工作中對標準作業程序，已有相當的熟練度。           | 0.746 |         |         |        |                     |
| 總解釋變異量 |                                      |       |         |         | 61.031 |                     |

萃取方法：主成分分析。

旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法 轉軸收斂於 3 個疊代。

## 4.7 士官兵個人屬性與各衡量構面之差異性分析

### 4.7.1 性別

不同性別對各變項之差異分析結果，如表4.11 性別對其直屬領導士官情緒智力在「同理心」及「社交技巧」變項及領導風格「個別化的關懷」、「精神上的鼓勵」變項及工作壓力「組織的領導」、「工作壓力反應」、「工作時間與負荷」變項及工作績效「脈絡績效」、「任務績效」均看不出有顯著差異。

表 4.11 士官兵性別與衡量變項之差異性檢定

| 性別           | 構面   | 變項      | t 值    | P 值   |
|--------------|------|---------|--------|-------|
| A.男性<br>B.女性 | 情緒智力 | 同 理 心   | -0.480 | 0.632 |
|              |      | 社 交 技 巧 | -0.558 | 0.577 |
|              | 領導風格 | 個別化的關懷  | -0.124 | 0.901 |
|              |      | 精神上的鼓勵  | -0.013 | 0.989 |
|              | 工作壓力 | 組織的領導   | -0.221 | 0.825 |
|              |      | 工作壓力反應  | -0.691 | 0.490 |
|              | 工作績效 | 工作時間與負荷 | -0.937 | 0.349 |
|              |      | 脈 絡 績 效 | -0.240 | 0.810 |
|              |      | 任 務 績 效 | -0.063 | 0.950 |

註：\*代表  $P \leq 0.05$  \*\*代表  $P \leq 0.01$  \*\*\*代表  $P \leq 0.001$  達顯著水準

### 4.7.2 年齡

由表4.12不同年齡對於工作壓力之「組織的領導」、「工作壓力反應」及「工作時間與負荷」變項有顯著差異，其中25~29歲及30~34歲士官兵

在「組織的領導」的壓力比19歲以下、20~24歲壓力程度高；25~29歲、30~34歲及35歲以下士官兵在「工作時間與負荷」壓力比19歲以下、20~24歲之壓力程度高；在「工作壓力反應」變項有顯著差異。

表 4.12 士官兵年齡與衡量變項之差異性檢定

| 年齡   | 構面   | 變項      | F 值    | P 值      | Scheffe 檢定 |
|--|------|---------|--------|----------|------------|
| A.19 歲以下<br>B.20-24 歲<br>C.25-29 歲<br>D.30-34 歲<br>E.35歲以上 | 情緒智力 | 同理心     | 1.427  | 0.224    |            |
|  |      | 社交技巧    | 1.230  | 0.298    |            |
|  | 領導風格 | 個別化的關懷  | 0.923  | 0.451    |            |
|  |      | 精神上的鼓勵  | 2.145  | 0.075    |            |
|  | 工作壓力 | 組織的領導   | 14.170 | 0.000*** | C,D>B,A    |
|  |      | 工作壓力反應  | 4.128  | 0.003**  |            |
|  | 工作績效 | 工作時間與負荷 | 11.724 | 0.000*** | C,D,E>A,B  |
|  |      | 脈絡績效    | 1.260  | 0.285    |            |
|  |      | 任務績效    | 1.353  | 0.250    |            |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ , \*\*代表  $P \leq 0.01$ , \*\*\*代表  $P \leq 0.001$

### 4.7.3 服務年資

由表4.13 不同服務年資之士官兵對情緒智力之「同理心」變項有顯著差異。

不同服務年資之士官兵對於領導風格之「個別化的關懷」變項有顯著差異。

不同服務年資之士官兵對於工作壓力之「組織的領導」、「工作時間與負荷」壓力變項有顯著差異，其中士官兵服務年資在11年以上(包括11~15年、16~19年及20年以上)變項較10年以下(包括6~10年、5年以下)變項之士官兵較高。

表 4.13 士官兵服務年資與衡量變項之差異性檢定

| 服務年資   | 構面   | 變項      | F 值    | P 值      | Scheffe 檢 |
|--|------|---------|--------|----------|-----------|
| A.5年以下<br>B.6~10年<br>C.11~15年<br>D.16~20年<br>E.20年以上 | 情緒智力 | 同理心     | 2.460  | 0.045*   |           |
|  |      | 社交技巧    | 1.742  | 0.140    |           |
|  | 領導風格 | 個別化的關懷  | 2.481  | 0.044*   |           |
|  |      | 精神上的鼓勵  | 1.750  | 0.138    |           |
|  | 工作壓力 | 組織的領導   | 13.585 | 0.000*** | C,D,E>A,B |
|  |      | 工作壓力反應  | 2.021  | 0.091    |           |
|  |      | 工作時間與負荷 | 8.904  | 0.000*** | C,D,E>A,B |
|  | 工作績效 | 脈絡績效    | 2.009  | 0.091    |           |
|  |      | 任務績效    | 2.102  | 0.080    |           |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

#### 4.7.4 教育程度

由表4.14 不同士官兵之教育程度對於領導士官情緒智力之「同理心」、「社交技巧」變項有顯著差異，其中專科及大學、高中(職)含以下之士官兵比研究所(含以上)感受程度高；專科及大學士官兵在領導士官之「社交技巧」比研究所(含以上)士官兵高。

不同教育程度對於領導士官領導風格之「個別化的關懷」變項有顯著差異，其中專科及大學之士官兵感受比研究所(含以上)士官兵高。

不同教育程度對於工作績效之「任務績效」變項有顯著差異。

表 4.14 士官兵教育程度與衡量變項之差異性檢定

| 教育程度                                | 構面   | 變項      | F 值   | P 值      | Scheffe 檢定 |
|-------------------------------------|------|---------|-------|----------|------------|
| A.高中(職)含以下<br>B.專科及大學<br>C.研究所(含以上) | 情緒智力 | 同理心     | 5.662 | 0.001*** | A,B>C      |
|                                     |      | 社交技巧    | 4.527 | 0.004**  | B>C        |
|                                     | 領導風格 | 個別化的關懷  | 5.306 | 0.001*** | B>C        |
|                                     |      | 精神上的鼓勵  | 0.609 | 0.610    |            |
|                                     | 工作壓力 | 組織的領導   | 0.825 | 0.481    |            |
|                                     |      | 工作壓力反應  | 0.605 | 0.612    |            |
|                                     |      | 工作時間與負荷 | 0.271 | 0.846    |            |
|                                     | 工作績效 | 脈絡績效    | 2.179 | 0.090    |            |
|                                     |      | 任務績效    | 2.771 | 0.041**  |            |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

#### 4.7.5 婚姻狀況

由表4.15不同婚姻狀況對於工作壓力之「組織的領導」、「工作時間與負荷」變項皆有顯著差異。

不同婚姻狀況對於工作績效之「脈絡績效」、「任務績效」變項皆有顯著差異。

表 4.15 士官兵婚姻狀況與衡量變項之差異性檢定

| 性別                   | 構面   | 變項      | t 值    | P 值      |
|----------------------|------|---------|--------|----------|
| A. 已婚<br>B. 未婚(含已離婚) | 情緒智力 | 同理心     | -1.126 | 0.261    |
|                      |      | 社交技巧    | -1.388 | 0.166    |
|                      | 領導風格 | 個別化的關懷  | -1.332 | 0.184    |
|                      |      | 精神上的鼓勵  | -0.723 | 0.470    |
|                      | 工作壓力 | 組織的領導   | 3.250  | 0.001*** |
|                      |      | 工作壓力反應  | 0.375  | 0.708    |
|                      | 工作績效 | 工作時間與負荷 | 2.948  | 0.003**  |
|                      |      | 脈絡績效    | 3.712  | 0.000*** |
|                      |      | 任務績效    | 3.428  | 0.001*** |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

#### 4.7.6 役別

由表4.16士官兵服役別對於領導士官情緒智力之「同理心」、「社交技巧」變項皆有顯著差異，其中義務役士官兵在「同理心」變項比常備役及志願役感受程度高。

不同役別對於領導士官領導風格之「個別化的關懷」變項有顯著差異，其中義務役比常備役、預備役及志願役之士官兵感受程度高。

不同役別對已身工作壓力之「組織的領導」及「工作時間與負荷」變項皆有顯著差異，其中常備役、預備役及志願役在「組織的領導」比義務役感受程度高；常備役及志願役在「工作時間與負荷」比義務役感受程度高。

不同役別對已身工作績效之「脈絡績效」變項有顯著差異，其中常備役比預備役感受程度高。

表 4.16 士官兵服役別與衡量變項之差異性檢定

| 役別                                   | 構面   | 變項      | F 值    | P 值      | Scheffe 檢 |
|--------------------------------------|------|---------|--------|----------|-----------|
| A. 常備役<br>B. 預備役<br>C. 義務役<br>D. 志願役 | 情緒智力 | 同理心     | 4.092  | 0.007**  | C>A,D     |
|                                      |      | 社交技巧    | 2.646  | 0.049*   |           |
|                                      | 領導風格 | 個別化的關懷  | 4.565  | 0.004**  | C>A,B,D   |
|                                      |      | 精神上的鼓勵  | 2.083  | 1.02     |           |
|                                      | 工作壓力 | 組織的領導   | 18.076 | 0.000*** | A,B,D>C   |
|                                      |      | 工作壓力反應  | 2.420  | 0.066    |           |
|                                      |      | 工作時間與負荷 | 10.788 | 0.000*** | A,D>C     |
|                                      | 工作績效 | 脈絡績效    | 3.112  | 0.026*   | A>B       |
|                                      |      | 任務績效    | 1.095  | 0.351    |           |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

#### 4.7.7 階級

由表4.17不同士官兵階級對於已身工作壓力之「組織的領導」、「工作壓力反應」及「工作時間與負荷」變項皆有顯著差異，其中下士以上(含中士、上士及士官長)階級在「組織的領導」變項比士兵感受程度高；上士在「工作壓力反應」變項比士兵感受程度高；上士及士官長在「工作時間與負荷」變項比士兵感受程度高。

表 4.17 士官兵階級與衡量變項之差異性檢定

| 役別   | 構面   | 變項      | F 值    | P 值      | Scheffe 檢定 |
|--|------|---------|--------|----------|------------|
| A. 士兵<br>B. 下士<br>C. 中士<br>D. 上士<br>E. 士官長 | 情緒智力 | 同理心     | 2.077  | 0.083    |            |
|  |      | 社交技巧    | 1.769  | 0.134    |            |
|  | 領導風格 | 個別化的關懷  | 2.335  | 0.55     |            |
|  |      | 精神上的鼓勵  | 0.950  | 0.435    |            |
|  | 工作壓力 | 組織的領導   | 17.756 | 0.000*** | B,C,D,E>A  |
|  |      | 工作壓力反應  | 4.164  | 0.003**  | D>A        |
|  |      | 工作時間與負荷 | 8.774  | 0.000*** | D,E>A      |
|  | 工作績效 | 脈絡績效    | 1.660  | 0.159    |            |
|  |      | 任務績效    | 2.047  | 0.087    |            |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

#### 4.7.8 居家與工作單位所在地

由表 4.18 士官兵居家與工作單位所在地的不同對於工作壓力之「組織的領導」變項有顯著差異。

表 4.18 士官兵居家和工作單位所在地與衡量變項之差異性檢定

| 居家與<br>工作單位所在地  | 構面   | 變項      | t 值    | P 值    |
|-----------------|------|---------|--------|--------|
| A.同縣市<br>B.不同縣市 | 情緒智力 | 同理心     | -1.523 | 0.129  |
|                 |      | 社交技巧    | -0.815 | 0.416  |
|                 | 領導風格 | 個別化的關懷  | -1.353 | 0.177  |
|                 |      | 精神上的鼓勵  | 0.054  | 0.957  |
|                 | 工作壓力 | 組織的領導   | 2.038  | 0.042* |
|                 |      | 工作壓力反應  | 0.798  | 0.425  |
|                 |      | 工作時間與負荷 | 1.823  | 0.069  |
|                 | 工作績效 | 脈絡績效    | 1.536  | 0.125  |
|                 |      | 任務績效    | 0.735  | 0.463  |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

## 4.8 領導士官個人屬性與情緒智力、領導風格之差異性分析

### 4.8.1 性別

不同性別之領導士官對情緒智力、領導風格之差異分析結果，如表 4.19 性別對情緒智力在「同理心」及「社交技巧」變項及領導風格「個別化的關懷」、「精神上的鼓勵」變項均看不出有顯著差異。

表 4.19 領導士官之性別與情緒智力及領導風格之差異性檢定

| 性別    | 構面   | 變項     | F 值   | P 值  |
|-------|------|--------|-------|------|
| A. 男性 | 情緒智力 | 同理心    | .314  | .576 |
|       |      | 社交技巧   | .023  | .880 |
| B. 女性 | 領導風格 | 個別化的關懷 | .597  | .440 |
|       |      | 精神上的鼓勵 | 2.729 | .099 |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

#### 4.8.2 身份階層

由表4.20 不同領導士官之身份階層對於領導風格之「個別化關懷」變項有顯著差異，其中隊階層較分隊階層之領導士官讓士官兵感度程度高。

表 4.20 領導士官之身分階層與情緒智力及領導風格之差異性檢定

| 身份    | 構面   | 變項     | F 值   | P 值   | Scheffe 檢定 |
|-------|------|--------|-------|-------|------------|
| A. 分隊 | 情緒智力 | 同理心    | 2.919 | .034  |            |
|       |      | 社交技巧   | 1.986 | .116  |            |
| B. 中隊 | 領導風格 | 個別化的關懷 | 4.429 | .004* | A>B        |
|       |      | 精神上的鼓勵 | 2.295 | .077  |            |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

#### 4.8.3 年齡

不同年齡之領導士官對情緒智力、領導風格之差異分析結果，如表 4.21 年齡對情緒智力在「同理心」及「社交技巧」變項及領導風格「個別化的關懷」、「精神上的鼓勵」變項均看不出有顯著差異。

表 4.21 領導士官之年齡與情緒智力及領導風格之差異性檢定

| 年齡                   | 構面   | 變項     | F 值   | P 值  | Scheffe 檢定 |
|----------------------|------|--------|-------|------|------------|
| A.20~24歲<br>B.25~29歲 | 情緒智力 | 同理心    | 2.029 | .109 |            |
|                      |      | 社交技巧   | 1.923 | .125 |            |
| C.30~34歲<br>D.35歲以上  | 領導風格 | 個別化的關懷 | 3.070 | .028 |            |
|                      |      | 精神上的鼓勵 | 2.358 | .071 |            |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

#### 4.8.4 教育程度

不同教育程度之領導士官對情緒智力、領導風格之差異分析結果，如表 4.22 教育程度對情緒智力在「同理心」及「社交技巧」變項及領導風格「個別化的關懷」、「精神上的鼓勵」變項均看不出有顯著差異。

表 4.22 領導士官之教育程度與情緒智力及領導風格之差異性檢定

| 教育程度               | 構面   | 變項     | F 值   | P 值  | Scheffe 檢定 |
|--------------------|------|--------|-------|------|------------|
| A.高中(職)<br>B.專科及大學 | 情緒智力 | 同理心    | 1.641 | .180 |            |
|                    |      | 社交技巧   | 1.313 | .270 |            |
| C.研究所以上<br>D.不清楚   | 領導風格 | 個別化的關懷 | 2.050 | .106 |            |
|                    |      | 精神上的鼓勵 | 2.020 | .111 |            |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

#### 4.8.5 服務年資

由表4.23 不同服務年資之領導士官對於情緒智力之「同理心」變項有顯著差異，經Scheffe法多重比後發現服務年資在20年以上的領導士官發揮同理心之程度較15~20年之領導士官高。

不同服務年資之領導士官對於領導風格之「個別化關懷」變項有顯著差異，其服務年資在20年以上的領導士官對士官兵的關懷之程度較15~20年之領導士官高。

表 4.23 領導士官之服務年資與情緒智力及領導風格之差異性檢定

| 服務年資                          | 構面   | 變項     | F 值   | P 值     | Scheffe 檢定 |
|-------------------------------|------|--------|-------|---------|------------|
| A.5年以下<br>B.6~10年<br>C.11~15年 | 情緒智力 | 同理心    | 4.491 | .001**  | E>D        |
|                               |      | 社交技巧   | 4.154 | .003    |            |
| D.15~20年<br>E.20年以上           | 領導風格 | 個別化的關懷 | 5.666 | .000*** | E>D        |
|                               |      | 精神上的鼓勵 | 2.218 | .067    |            |

註：\*代表  $P \leq 0.05$ ，\*\*代表  $P \leq 0.01$ ，\*\*\*代表  $P \leq 0.001$

## 4.9 情緒智力、領導風格、工作壓力及工作績效之相關分析

本節係運用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，以瞭解空軍技勤部隊領導士官情緒智力(同理心、社交技巧)、領導風格(個別化的關懷、精神上的鼓勵)與士官兵工作壓力(組織的領導、工作壓力反應、工作時間與負荷)及工作績效(脈絡績效、任務績效)之相關情形，進行分析與討論。

### 4.9.1 情緒智力分別對士官兵工作壓力及工作績效之相關分析

本研究為瞭解領導士官之情緒智力分別對士官兵工作壓力及工作績效之相關程度，各構面執行因素分析後所得因素如后：

情緒智力二個因素分別為：因素一「同理心」、因素二「社交技巧」。工作壓力三個因素分別為：因素一「組織的領導」、因素二「工作壓力的反應」、因素三：「工作時間及負荷」。工作績效二個因素分別為：因素一「脈絡績效」、因素二「任務績效」。

應用 Pearson 積差相關係數法，將情緒智力二個因素分別對工作壓力三個因素及工作績效二個因素作相關分析檢驗。經 Pearson 相關係數法之統計分析結果顯示情緒智力各構面對工作壓力各構面均為顯著負相關，由表4.24 顯示可得知，領導士官之情緒智力表達愈正面，對士官兵工作壓力感受程度愈低，反之則愈高；另情緒智力各構面對工作績效各構面均為顯著正相關，表示領導士官之情緒智力表達愈正面，對士官兵工作績效感受愈高，反之則愈低。

表 4.24 情緒智力分別對工作壓力及工作績效之相關分析

| 構面    | 情緒智力     |          |          |
|-------|----------|----------|----------|
|       | 同理心      | 社交技巧     |          |
| 組織的領導 | -0.325** | -0.290** |          |
| 工作壓力  | 工作壓力的反應  | -0.278** | -0.277** |
|       | 工作時間與負荷  | -0.199** | -0.199** |
| 工作績效  | 脈絡績效     | 0.379**  | 0.346**  |
|       | 任務績效     | 0.248**  | 0.231**  |

註：\*指P<0.05時，顯著相關；\*\*指P<0.01時，非常顯著相關

#### 4.9.2 領導風格分別對士官兵工作壓力及工作績效之相關分析

本研究為瞭解領導士官領導風格分別對士官兵工作壓力及工作績效之相關程度，各構面因素分析後因素如后：

領導風格二個因素分別為：因素一「個別化的關懷」、因素二「精神上的鼓勵」。工作壓力三個因素分別為：因素一「組織的領導」、因

素二「工作壓力的反應」、因素三：「工作時間及負荷」。工作績效二個因素分別為：因素一「脈絡績效」、因素二「任務績效」。

應用Pearson相關係數法，將領導風格二個因素分別對工作壓力三個因素及工作績效二個因素作相關分析檢驗。經Pearson相關係數法之統計由表4.25分析結果顯示領導風格各構面對工作壓力各構面均為顯著負相關，由此可得知領導士官之領導風格愈強烈，對士官兵工作壓力感受程度愈低，反之則愈高；另領導風格各構面對工作績效各構面均為顯著正相關，表示領導士官之領導風格愈強烈，對士官兵工作績效感受愈高，反之則愈低。

表 4.25 領導風格分別對工作壓力及工作績效之相關分析

| 構面   |         | 領導風格     |          |
|------|---------|----------|----------|
|      |         | 個別化的關懷   | 精神上的鼓勵   |
|      | 組織的領導   | -0.338** | -0.243** |
| 工作壓力 | 工作壓力的反應 | -0.330** | -0.336** |
|      | 工作時間與負荷 | -0.272** | -0.277** |
| 工作績效 | 脈絡績效    | 0.451**  | 0.243**  |
|      | 任務績效    | 0.306**  | 0.185**  |

註：\*指  $P < 0.05$  時，顯著相關；\*\*指  $P < 0.01$  時，非常顯著相關

#### 4.9.3 工作壓力對工作績效之相關分析

本研究為瞭解對士官兵工作壓力與工作績效之相關程度，本研究對工作壓力作因素分析，所得之三個因素分別為：因素一「組織的領

導」、因素二「工作壓力的反應」、因素三：「工作時間及負荷」，工作績效二個因素分別為：因素一「脈絡績效」、因素二「任務績效」；應用 Pearson 相關係數法，將工作壓力三個因素對工作績效二個因素作相關分析檢驗。

經 Pearson 相關係數法之統計分析，由表4.26結果顯示各構面均為顯著負相關，可得知士官兵工作壓力感受程度愈大，對工作績效的表現程度愈低，反之則高。

表 4.26 士官兵工作壓力與工作績效之相關分析表

| 構面           |      | 工作壓力    |          |         |
|--------------|------|---------|----------|---------|
|              |      | 組織的領導   | 工作壓力的反應  | 工作時間與負荷 |
| 工作<br>績<br>效 | 脈絡績效 | -0.083  | -0.313** | -0.046  |
|              | 任務績效 | -0.123* | -0.346** | -0.131* |

註：\*指  $P < 0.05$  時，顯著相關；\*\*指  $P < 0.01$  時，非常顯著相關

#### 4.10 情緒智力、領導風格、工作壓力與工作績效之迴歸分析

本研究針對領導士官之情緒智力、領導風格及士官兵工作壓力、工作績效進行迴歸分析，其中將針對工作壓力因素之「組織內的領導」、「工作壓力反應」、「工作時間與負荷」三個構面分別進行迴歸分析，探討對士官兵工作績效是否具中介效果。

#### 4.10.1 情緒智力、工作壓力、工作績效之迴歸分析

##### 一、迴歸效果

本研究分別以三個迴歸模型進行驗證假設3.1:情緒智力對工作壓力具有顯著影響、假設3.2:情緒智力對工作績效具有顯著影響、假設3.3:工作壓力對工作績效具有顯著影響。

針對工作壓力因素之「組織的領導」、「工作壓力反應」、「工作時間與負荷」三個構面分別進行迴歸分析，結果如表4.27 迴歸分析結果所示，其中「組織的領導」模式 I、II、III 皆為顯著，F 值為 22.511、27.127與3.874。

模式 I 檢定情緒智力各構面對工作壓力之影響(假設3.1)。由表4.27 發現僅情緒智力之「同理心」(標準化迴歸係數  $\beta=-0.324$ ,  $p\leq .05$ )對工作壓力有顯著影響。

模式 II 檢定情緒智力各構面對工作績效之影響(假設3.2)。由表4.27發現僅情緒智力之「同理心」(標準化迴歸係數  $\beta=.306$ ,  $p\leq .001$ )對工作績效有顯著影響。

模式 III 檢定工作壓力對工作績效之影響(假設3.3)。由表4.27 可見工作壓力之「組織的領導」(標準化迴歸係數  $\beta=-0.100$ ,  $p\leq .005$ )及「工作壓力反應」(標準化迴歸係數  $\beta=-0.350$ ,  $p\leq .001$ )對工作績效有顯著影響。

就影響工作壓力及工作績效的因素而言，同理心對工作績效之影響最為顯著。

##### 二、體驗之中介效果

Baron & Kenny (1986)研究指出，三條迴歸方程式必須估計以建立一中介(mediator)模式時，應該滿足下列條件：

- (一)在迴歸模式中，自變數(情緒智力)對中介變數(工作壓力)有顯著影響。
- (二)在迴歸模式中，自變數(情緒智力)與中介變數(工作壓力)，分別對因變數(工作績效)有顯著影響。
- (三)當中介變數(工作壓力)與自變數(情緒智力)同時對因變數(工作績效)進行迴歸時，原先自變數與因變數間的顯著關係，如因中介變數的存在而變得較不顯著，而中介變數與自變數仍有顯著關係，中介效果受到支持。

Baron & Kenny (1986)亦指出，如因中介變數置入，使自變數對因變數的影響，由原來的顯著消退(drops out)降低至不顯著，則為強而有力的中介實證。但如果中介變數的置入使自變數對因變數的影響下降，但仍達顯著水準時，表示其中有多重的中介因子(multiple mediating factors)在運作，僅具有部分的中介效果。

根據 Baron & Kenny 的三步驟程序，以驗證(假設3.6)：領導士官之情緒智力會對士官兵工作壓力及工作績效間關係產生中介效果。如前述，模式 I 顯示情緒智力對工作壓力有顯著影響，模式 II、III 顯示情緒智力、工作壓力分別對工作績效有顯著影響。模式 IV 中，以工作績效為依變數，情緒智力及工作壓力為自變數進行迴歸分析。

比較表4.27模式II與模式IV，雖發現工作壓力之子構面「組織領導」滿足Baron & Kenny (1986)研究指出條件，惟分析發現其 $\beta$ 係數未呈現下降，因此工作壓力並未中介了情緒智力對工作績效的效果。

表 4.27 工作壓力對情緒智力及工作績效間迴歸分析結果

|                            |         | 模式 I      |                    |                                 | 模式 II            | 模式 III           | 模式 IV            |                  |                  |
|----------------------------|---------|-----------|--------------------|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 依變數                        |         | 組織<br>領導  | 應<br>工作<br>壓力<br>反 | 負<br>荷<br>工<br>作<br>時<br>間<br>與 | 工<br>作<br>績<br>效 | 工<br>作<br>績<br>效 | 工<br>作<br>績<br>效 | 工<br>作<br>績<br>效 | 工<br>作<br>績<br>效 |
| 自變數                        |         |           |                    |                                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| 同理心(a)                     |         | -.324**   | -.151              | -.104                           | .306*            |                  | .311**           | .264**           | .305**           |
| 社交技巧(b)                    |         | -.001     | -.143              | -.107                           | .053             |                  | .053             | .014             | .052             |
| 組織領導                       |         |           |                    |                                 |                  | -.100*           | .016             |                  |                  |
| 工作壓力反應                     |         |           |                    |                                 |                  | -.350***         |                  | -.273***         |                  |
| 工作時間與負荷                    |         |           |                    |                                 |                  | -.081            |                  |                  | -.010            |
| R<br>平<br>方                | 情緒智力    |           |                    |                                 | .125             |                  |                  |                  |                  |
|                            | 組織領導    | .106      |                    |                                 |                  | .010             | .125             |                  |                  |
|                            | 工作壓力反應  |           | .081               |                                 |                  | .123             |                  | .193             |                  |
|                            | 工作時間與負荷 |           |                    | .042                            |                  | .006             |                  |                  | .125             |
| 調<br>整<br>後<br>R<br>平<br>方 | 情緒智力    |           |                    |                                 | .120             |                  |                  |                  |                  |
|                            | 組織領導    | .101      |                    |                                 |                  | .007             | .118             |                  |                  |
|                            | 工作壓力反應  |           | .077               |                                 |                  | .121             |                  | .187             |                  |
|                            | 工作時間與負荷 |           |                    | .037                            |                  | .004             |                  |                  | .118             |
| F<br>值                     | 情緒智力    |           |                    |                                 | 27.127***        |                  |                  |                  |                  |
|                            | 組織領導    | 22.511*** |                    |                                 |                  | 3.874*           | 18.076***        |                  |                  |
|                            | 工作壓力反應  |           | 16.841***          |                                 |                  | 53.354***        |                  | 30.310***        |                  |
|                            | 工作時間與負荷 |           |                    | 8.289***                        |                  | 2.493            |                  |                  | 18.053***        |

#### 4.10.2 領導風格、工作壓力、工作績效之迴歸分析

##### 一、迴歸效果

本研究分別以三個迴歸模型進行驗證假設3.3：工作壓力對工作績效具有顯著影響、假設3.4：領導風格對工作壓力具有顯著影響、假設3.5：領導風格對工作績效具有顯著影響。

針對領導風格因素之「個別化關懷」、「精神上的鼓勵」二個構面分別進行迴歸分析，結果如表4.28迴歸分析結果所示，其中「工作壓力反應」模式 I、II、III 皆為顯著，F 值為 36.201、42.886與53.354。

模式 I 檢定領導風格各構面對工作壓力之影響(假設3.4)。由表4.28發現僅領導風格之「個別化關懷」(標準化迴歸係數  $\beta=-0.288$ ,  $p\leq.001$ )對工作壓力有顯著影響。

模式 II 檢定領導風格各構面對工作績效之影響(假設3.5)。由表4.28發現僅領導風格之「個別化關懷」(標準化迴歸係數  $\beta=.387$ ,  $p\leq.001$ )對工作績效有顯著影響。

模式 III 檢定工作壓力對工作績效之影響(假設3.3)。由表4.28可見工作壓力之「組織的領導」(標準化迴歸係數  $\beta=-0.100$ ,  $p\leq.005$ )及「工作壓力反應」(標準化迴歸係數  $\beta=-0.350$ ,  $p\leq.001$ )對工作績效有顯著影響。

就影響工作壓力及工作績效的因素而言，個別化關懷對工作績效之影響最為顯著。

##### 二、體驗之中介效果

根據 Baron & Kenny 的三步驟程序，以驗證(假設3.7)：工作壓力會對領導風格及工作績效間關係產生中介效果。如前述，模式 I 顯示領導風格對工作壓力有顯著影響，模式 II、III 顯示領導風格、工作壓

力分別對工作績效有顯著影響。模式 IV 中，以工作績效為依變數，領導風格及工作壓力為自變數進行迴歸分析。

比較表4.28模式 II 與模式 IV，顯示個別化關懷、精神上的鼓勵等二變數之 $\beta$ 係數呈現上升及降低。其中個別化關懷仍為顯著及 $\beta$ 係數下降，因此工作壓力部分中介了領導風格中個別化關懷對工作績效的效果。

表 4.28 工作壓力對領導風格及工作績效間迴歸分析結果

|                            |             | 模式 I      |                    |                                 | 模式 II            | 模式 III           | 模式 IV            |                  |                  |
|----------------------------|-------------|-----------|--------------------|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 依變數                        |             | 組織<br>領導  | 應<br>工作<br>壓力<br>反 | 負<br>荷<br>工<br>作<br>時<br>間<br>與 | 工<br>作<br>績<br>效 | 工<br>作<br>績<br>效 | 工<br>作<br>績<br>效 | 工<br>作<br>績<br>效 | 工<br>作<br>績<br>效 |
| 自變數                        |             |           |                    |                                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| 個別化關懷(a)                   |             | -.288***  | -.235***           | -.217***                        | .387***          |                  | .405***          | .333***          | .389***          |
| 精神上鼓勵(b)                   |             | -.132**   | -.246***           | -.144**                         | .088             |                  | .096             | .032             | .095             |
| 組織領導                       |             |           |                    |                                 |                  | -.100*           | .060             |                  |                  |
| 工作壓力反應                     |             |           |                    |                                 |                  | -.350***         |                  | -.230***         |                  |
| 工作時間與負荷                    |             |           |                    |                                 |                  | -.081            |                  |                  | .049             |
| R<br>平<br>方                | 領導風格        |           |                    |                                 | .184             |                  |                  |                  |                  |
|                            | 組織領導        | .129      |                    |                                 |                  | .010             | .187             |                  |                  |
|                            | 工作壓力反<br>應  |           | .160               |                                 |                  | .123             |                  | .229             |                  |
|                            | 工作時間與<br>負荷 |           |                    | .091                            |                  | .006             |                  |                  | .186             |
| 調<br>整<br>後<br>R<br>平<br>方 | 領導風格        |           |                    |                                 | .180             |                  |                  |                  |                  |
|                            | 組織領導        | .125      |                    |                                 |                  | .007             | .181             |                  |                  |
|                            | 工作壓力反<br>應  |           | .160               |                                 |                  | .121             |                  | .229             |                  |
|                            | 工作時間與<br>負荷 |           |                    | .091                            |                  | .120             |                  |                  | .180             |
| F<br>值                     | 領導風格        |           |                    |                                 | 42.886***        |                  |                  |                  |                  |
|                            | 組織領導        | 28.258*** |                    |                                 |                  | 3.874*           | 29.113***        |                  |                  |
|                            | 工作壓力反<br>應  |           | 36.201***          |                                 |                  | 53.354***        |                  | 37.429***        |                  |
|                            | 工作時間與<br>負荷 |           |                    | 19.135***                       |                  | 2.493            |                  |                  | 28.935***        |

## 第五章 結論與建議

本研究主要在探討國軍推行精進士官制度後，領導士官之個人情緒智力、領導風格對士官兵之工作壓力及工作績效的關係。透過問卷調查的方式蒐集所需的資訊，就所回收之383份有效問卷，運用SPSS 20.0統計軟體進行分析並加以檢視及驗證假設，將所獲得的結果進行分析與比較，再進一步探討各變項對工作績效之影響。本章就所驗證之結果，歸納成結論並據以提出建議，期能作為國軍相關單位對未來精進士官制度策頒政策指導之參考。

### 5.1 結論

經由第四章的實證分析結果，提出以下結論：

#### 5.1.1 人口統計變數資料

受訪士官兵以男性居多數，佔總受訪人數之 80.4%。依年齡層分佈情況而言，以 20~24 歲共計 141 人佔總受訪人數之 36.8% 居多數。在服務年資方面，以服務年資在 5 年以下共計 189 人，佔總受訪人數之 49.3% 居多數。在教育程度方面，則以專科及大學為最多，共計 251 人佔總受訪人數 67.1%。在婚姻狀況方面，以未婚者居多，共計 267 人佔 69.7%。在服役別方面，則以常備役者居多，共計 159 人佔 41.5%。受訪者階級方面，以士兵(戰士)者居多有 113 人佔 29.5%。受訪士官兵居家與工作單位所在地調查方面，則與工作單位所在地同縣市計有 218 人居多佔 56.9%。

### 5.1.2 人口統計變數與各研究變項之差異

人口統計變數於情緒智力、領導風格、工作壓力及工作績效各變項之差異情形，經分析結果如下：

#### 一、性別

不同性別在情緒智力、領導風格、工作壓力及工作績效上，均看不出有顯著差異。

#### 二、年齡

- (一) 不同年齡對情緒智力之「同理心」、「社交技巧」變項均看不出有顯著差異。
- (二) 不同年齡對領導風格之「個別化關懷」、「精神上鼓勵」變項均看不出有顯著差異。
- (三) 不同年齡對於工作壓力「組織的領導」、「工作壓力反應」及「工作時間與負荷」變項有顯著差異，其中25~29歲及30~34歲士官兵在「組織的領導」因素的壓力比19歲以下、20~24歲壓力感受程度高；25~29歲、30~34歲及35歲以下士官兵在「工作時間與負荷」因素壓力比19歲以下、20~24歲之壓力感受程度高。
- (四) 不同年齡對於工作績效之「脈絡績效」、「任務績效」變項均看不出有顯著差異。

#### 三、服務年資

- (一) 不同服務年資對情緒智力之「同理心」變項有顯著差異。
- (二) 不同服務年資對於領導風格之「個別化的關懷」變項有顯著差異。
- (三) 不同服務年資對於工作壓力之「組織的領導」、「工作時間與負荷」壓力變項有顯著差異，其中士官兵服務年資在11年以上(包括11~15年、16~19年及20年以上)變項較10年以下(包括6~10年、5年

以下)變項之士官兵較高。

#### 四、教育程度

- (一) 不同士官兵之教育程度對於領導士官情緒智力之「同理心」、「社交技巧」變項有顯著差異，其中專科及大學、高中(職)含以下之士官兵比研究所(含以上)感受程度高；專科及大學士官兵在領導士官之「社交技巧」比研究所(含以上)士官兵高。
- (二) 不同教育程度對於領導士官領導風格之「個別化的關懷」變項有顯著差異，其中專科及大學之士官兵感受比研究所(含以上)士官兵高。
- (三) 不同教育程度對於工作績效之「任務績效」變項有顯著差異。

#### 五、婚姻狀況

- (一) 不同婚姻狀況對於工作壓力之「組織的領導」、「工作時間與負荷」變項皆有顯著差異。
- (二) 不同婚姻狀況對於工作績效之「脈絡績效」、「任務績效」變項皆有顯著差異。

#### 六、役別

- (一) 不同士官兵服役別對情緒智力之「同理心」、「社交技巧」變項皆有顯著差異，其中義務役士官兵在「同理心」比常備役及志願役感受程度高。
- (二) 不同役別對於領導士官領導風格之「個別化的關懷」變項有顯著差異，其中義務役比常備役、預備役及志願役之士官兵感受程度高。
- (三) 不同役別對本身工作壓力之「組織的領導」及「工作時間與負荷」變項皆有顯著差異，其中常備役、預備役及志願役在「組織的領

導」比義務役感受程度高；常備役及志願役在「工作時間與負荷」比義務役感受程度高。

(四) 不同役別對已身工作績效之「脈絡績效」變項有顯著差異，其中常備役比預備役感受程度高。

## 七、階級

不同士官兵階級對於本身工作壓力之「組織的領導」、「工作壓力反應」及「工作時間與負荷」變項皆有顯著差異，其中下士以上(含中士、上士及士官長)階級在「組織的領導」變項比士兵感受程度高；上士在「工作壓力反應」變項比士兵感受程度高；上士及士官長在「工作時間與負荷」變項比士兵感受程度高。

## 八、居家與工作單位所在地

居家與工作單位所在地不同之士官兵對於工作壓力之「組織的領導」結果感受有顯著差異。即其居家與工作單位所在地是否為同一縣市，主要因國軍未來組織改革，將迫使官兵調離現居地之服務單位感到憂心。

### 5.1.3 各變項的相關性

各變項間相關分析結果如下：

#### 一、情緒智力與工作壓力及工作績效之相關分析

情緒智力因素「同理心」、「社交技巧」與工作壓力因素「組織的領導」、「工作壓力反應」、「工作時間與負荷」及工作績效因素「脈絡績效」、「任務績效」之相關分析，顯示情緒智力各構面對工作壓力各構面均為顯著負相關，亦即領導士官之情緒智力表達愈正面，對士官兵工作壓力感受程度愈低，反之則愈高；另情緒智力各構面對工作績效各構面均為顯著正相關，表示領導士官之情緒智力表達愈正面，對士官兵工作績效愈佳，反之則愈劣。

## 二、領導風格分別對士官兵工作壓力及工作績效之相關分析

領導風格因素「個別化關懷」、「精神上鼓勵」分別對工作壓力因素「組織的領導」、「工作壓力反應」、「工作時間與負荷」及工作績效因素「脈絡績效」、「任務績效」作相關分析檢驗。顯示領導風格各構面對工作壓力各構面均為顯著負相關，由此可得知領導士官之領導風格感受愈正面，則士官兵工作壓力感受程度愈低，反之則愈高；另領導風格各構面對工作績效各構面均為顯著正相關，表示領導士官之領導風格表面愈正面，對士官兵工作績效表現愈佳，反之則愈劣。

## 三、工作壓力對工作績效之相關分析

工作壓力子構面「組織的領導」、「工作壓力反應」、「工作時間與負荷」及工作績效子構面「脈絡績效」、「任務績效」作相關分析檢驗均有顯著負相關；亦即士官兵工作壓力感受程度愈大，對工作績效的表現程度愈低，反之則佳。

### 5.1.4 各變項的關聯性

#### 一、情緒智力對工作壓力之顯著影響性：

情緒智力子構面之「同理心」對工作壓力子構面之「組織的領導」有顯著影響。

#### 二、情緒智力對工作績效之顯著影響性：

情緒智力子構面之「同理心」對工作績效有顯著影響。

#### 三、工作壓力對工作績效之顯著影響性：

工作壓力子構面之「組織的領導」、「工作壓力反應」對工作績效有顯著影響。

#### 四、領導風格對工作壓力之顯著影響性：

領導風格子構面之「個別化關懷」、「精神上的鼓勵」對工作壓力

子構面之「組織的領導」、「工作壓力反應」、「工作時間與負荷」皆有顯著影響。

五、領導風格對工作績效之顯著影響性：

領導風格子構面之「個別化關懷」對工作績效有顯著影響。

六、工作壓力並未中介了情緒智力對工作績效的效果。

七、工作壓力會對領導風格及工作績效間關係產生中介效果：

子構面「個別化關懷」 $\beta$ 係數降低，但仍為顯著影響，因此工作壓力部分中介了情緒智力中個別化關懷對工作績效的效果。

### 5.1.5 研究結果彙整

本研究驗證假設結果，如表5.1所示：

表 5.1 研究結果彙整表

| 假設  | 研究假設                      | 結果驗證 |
|-----|---------------------------|------|
| 1.1 | 不同人口統計變數的士官兵對情緒智力有顯著差異。   | 部分成立 |
| 1.2 | 不同人口統計變數的士官兵對領導風格有顯著差異。   | 部分成立 |
| 1.3 | 不同人口統計變數的士官兵在工作壓力有顯著差異。   | 部分成立 |
| 1.4 | 不同人口統計變數的士官兵在工作績效有顯著差異。   | 部分成立 |
| 2.1 | 領導士官的情緒智力與工作壓力有顯著相關。      | 成立   |
| 2.2 | 領導士官的情緒智力與工作績效有顯著相關。      | 成立   |
| 2.3 | 士官兵的工作壓力與工作績效有顯著相關。       | 部分成立 |
| 2.4 | 領導士官的領導風格與工作壓力有顯著相關。      | 成立   |
| 2.5 | 領導士官的領導風格與工作績效有顯著相關。      | 成立   |
| 3.1 | 領導士官的情緒智力對工作壓力具有顯著影響。     | 成立   |
| 3.2 | 領導士官的情緒智力對工作績效具有顯著影響。     | 成立   |
| 3.3 | 工作壓力對工作績效具有顯著影響。          | 成立   |
| 3.4 | 領導風格對工作壓力具有顯著影響。          | 成立   |
| 3.5 | 領導風格對工作績效具有顯著影響。          | 成立   |
| 3.6 | 工作壓力會對情緒智力及工作績效間關係產生中介效果。 | 不成立  |
| 3.7 | 工作壓力會對領導風格及工作績效間關係產生中介效果。 | 部分成立 |

## 5.2 管理意涵與實務上的建議

基層部隊是國軍戰力的基礎，部隊要承擔保國衛民的重責大任，除仰賴國軍幹部的優質領導，使單位團結一致外，而士官兵的密切配合與支持，更是領導統御成功不可或缺的關鍵因素。其中，士官幹部不僅扮演單位主官與士官兵間之溝通橋樑，亦是基層遂行各項任務的基礎核心，軍官與士官均能彼此分工、分權及互補，各自專注於部隊訓練及專業研

究，達到「軍官規劃、士官遂行」的雙贏境地，有效精進部隊戰力。推動精進士官制度，正是要在提昇士官幹部地位與尊嚴的前提下，使士官幹部發揮專才，貢獻國軍也因此士官幹部情緒智力及領導風格方面要有良好之能力，才能降低士官兵工作壓力並提高工作績效，進而發揮國防有效戰力，捍衛國家。本研究建議士官幹部，無論是基層班長或單位士官督導長在情緒智力及領導風格方面均需要有培養高情緒智力及領導風格之想法，因為優秀的基層士官兵，更需要高情緒智力的士官幹部領導才有機會創造更優質國軍。根據本研究之實證結果，提出以下幾點建議：

1. 本研究之實證結果，領導士官之服務年資愈高，對士官兵之關懷程度愈高，另士官兵較在意其領導士官對部屬的關懷、傾聽部屬的心聲及意見，且能對自己行為及決定負責，因此基層部隊主官在挑選單位士官督導長對象時除考慮服務年資因素外，也在軍事院校士官相關回流班隊中對欲從侯選領導士官職缺之士官，要自我提升情緒智力程度，納入有關提升情緒智力(EI)、個人狀態管理和發揮潛意識的高階課程，如卡內基訓練及NLP情緒智商深造證書課程等，以提升自我資產及相關情緒智商能力，進而提高士官兵工作績效，創造優質工作環境。
2. 在領導風格方面，經本研究的結果發現領導士官之領導風格對於士官兵的工作績效及工作壓力均具有顯著的相關性。而在提升士官地位前提下，領導不等於壓制，管理是門深奧的學問是要靠方法的。擁有權力並不保證能達成目標及任務，要妥善的運用權力以達成任務才是最終目的。在現今申訴管道暢通的軍中，要如何才能說服一群高知識士官兵，想要他們團結合作及對交付之任務承諾並完成，領導士官的領導風格中只有仁慈的領導，才能使得他們願意放下身段，承諾完成團隊及單位任務。上

述的研究分析經驗得知，在軍隊中要領導一群士官兵完成任務，並學習服從，除具仰賴階級倫理威嚴式的管教外，還要有仁慈關懷的態度配合管理。這一點很重要，仁慈的領導風格會使得被領導的士官兵覺得自己受到關懷，關懷既是對士官兵閒話家常、噓寒問暖、解決生活上的難題、容許部屬犯錯時，多鼓勵少責罰、傾聽部屬的意見，在工作上遇到困難或阻力時要即時的伸出援手，使士官兵不會感覺孤單而且非常窩心。以上的管理方法是經驗所得，當領導幹部的都要常記在心，這樣才能讓團隊的合作氣份融洽，對這個組織欣然的許下承諾，如此才有可能增進工作的效能。

3. 在工作壓力方面，根據研究發現，年齡在25歲以上或服務年資在11年以上資深之常備志願役士官兵，在工作壓力各因素都呈現顯著差異，且官兵們每天為國家為單位貢獻心力，國軍各單位應利用假日定期舉辦官兵戶外郊遊活動，以陶冶士官兵身心，並增加向心力及提升工作績效。

### 5.3 後續研究建議

1. 由於本研究之研究對象僅針對空軍技勤部隊之士官兵為研究樣本，因此研究樣本僅能推論至技勤人員，國軍尚有許多軍種，如陸軍、海軍、憲兵、海軍陸戰隊、聯勤等其工作內容與屬性內涵皆有不同，若能夠針對相關金融產業擴大研究範疇。建議未來研究者可針對其它軍種或單位屬性擴大研究範疇，進行情緒智力、領導風格、工作壓力及工作績效之相關研究，將可更進一步測量出其間差異，並可做為國防部後續研究之參考依據。

2.本研究探討的對象為分隊、中隊、大隊及聯隊等層級之士官督導長，就本研究架構而言，亦可嘗試同時針對各工作班之領導班長為探討對象，以探究各級領導班長與士官督導長在各構面間的差異性。

3.受訪者（士官兵）對於評量其士官督導長有關情緒智力、領導風格各構面，因問項多屬敏感話題，容易造成的填答者顧慮而使答題有所保留。而且，在軍中的工作績效考核制度仍多由主官加以衡量，由士官兵自評者較少，所以填答者（士官兵）未嘗以自己的觀點來評量的習慣，會有故意塑造樂觀、自信形象之可能性發生。因此，施測對象可考慮由第三者來填答，或可避免類似之問題。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 余德成(民 85)，品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，中山大學企業管理學系博士學位論文。
2. 侯木章(民 96)，中階主管的人格特質、領導風格及情緒智力與工作績效關聯之研究—以台灣半導體業為例，國立成功大學高階管理碩士論文。
3. 劉禮維(民 101)，「男女大不同？」—以性別角色討論逆境商數、工作壓力、人格特質與工作績效之相關研究，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。
4. 吳偉琦(民 96)，台南地區私立大學院校行政人員職場壓力對工作活力影響之評估-以情緒智力為調節變項，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
5. 吳宗祐(民 92)，工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議探討，國立台灣大學心理學研究所博士論文。
6. 吳宗祐(民 97)，由不當督導到情緒耗竭:部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果，中華心理學刊，第 50 卷，第 2 期，201-221 頁。
7. 吳毓瑩(民 86)，情緒智力的構念-想法與方向，教育資料與研究，第 19 卷，11-17 頁。
8. 呂俊甫(民 86)，EI、EQ 情緒智慧和情緒教育，台灣教育，第 599 期，9-11 頁。
9. 呂家豪(民 101)，老人睡眠品質、情緒智力與幸福感間關係之研究，南開科技大學福祉科技與服務管理研究所碩士學位論文。

10. 呂有仁(民 95)，嘉義地區青少年休閒參與及情緒智力之相關研究，國立中正大學碩士論文。
11. 巫嘉玲(民 98)，主管的領導風格及情緒智力與部屬的工作績效及創新績效的關聯之研究，國立高雄應用科技大學國際企業系碩士論文。
12. 張建民(民 100)，分駐(派出)所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。
13. 張春興(民 84)，張氏心理學辭典，台北:東華書局。
14. 張美惠譯(民 85)，Daniel Goleman 著:EQ，台北市:時報文化。
15. 徐振焜(民 89)，台北市國中生情緒智力與自我概念、家庭氣氛之相關研究，中國文化大學兒童福利研究所碩士論文。
16. 徐聖岡(民 91)，高階主管情緒智力、領導能力與經營績效關係之研究—以台灣中小企業為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
17. 戴美雲(民 93)，情緒智力與利社會行為關係之研究—以屏東縣國小學童為例，國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文。
18. 文惠慧(民 96)，國小兼任行政職務女教師情緒智力、親子關係與家庭生活滿意度關係之研究，高雄師範大學教育學系碩士論文。
19. 曾玉芷(民 95)，國小高年級學童情緒智力與問題解決能力關係之研究，高雄師範大學教育研究所碩士論文。
20. 李元墩、莊立民(民 86)，領導風格與領導效能相關性之研究—以國軍某新兵訓練中心為例，第四屆三軍官校基礎學術研討會論文集。
21. 李文娟(民 87)，領導型態、工作滿意度與工作績效相關之個案實證研究，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。

22. 李明峰(民 89)，性格特質、情緒智力與主管領導對緊急救難組織彈性績效影響之研究—以台灣地區消防機關為例，義守大學管理科學研究所碩士論文。
23. 李炳賢(民 93)，中階主管的人格特質、領導風格及情緒智力與工作績效關聯之研究—以汽車零件製造業為例，國立成功大學高階管理碩士論文。
24. 李進鴻(民 99)，主管情緒智力、員工工作績效與員工離職傾向之關聯性研究，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。
25. 李進鴻(民 98)，主管情緒智力、員工工作績效與員工離職傾向之關聯性研究，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。
26. 李雯娣(民 87)，國小兒童性格特質之研究，屏東師範學院教研所碩士論文。
27. 林立曼(民 89)，戶政人員工作壓力之研究，國立政治大學公共行政學研究所碩士論文。
28. 林美茹、李元墩(民 95)，台灣企業主管領導行為量表建構之初探，第一屆亞太管理學術研討會論文輯。
29. 柯金苗(民 100)，情緒智力與情緒勞務之關聯—大五人格與年齡的調節效果，亞洲大學經營管理學系碩士論文。
30. and1. 精進士官制度. 2012 年 5 月 5 日 擷取自 and1：  
<http://www.peopo.org/and1/trackbacks/46832>
31. 楊慧美(民 96)，情緒智力、職能與人力資源管理活動之相關研究—以 P 公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
32. 楊文邦(民 99)，運動參與程度與學業成績及情緒智力關係之研究，朝陽科技大學休閒事業管理學系碩士論文。

33. 楊極東(民 87)，才能智商、情緒智商及創意智商之開發策略，就業與訓練，第 10 期，67-73 頁。
34. 毛連塹(民 85)，資優教育—課程與教學，台北：五南書局。
35. 江文慈(民 85)，解讀人類的另類智慧-EQ。諮商與輔導，第 124 期，39-42 頁。
36. 江文慈(民 86)，情緒智力(EQ)意涵的再解析。諮商與輔導，第 136 期，2-8 頁。
37. 江美鈴(民 95)，組織氣候、主管情緒智力及領導者與部屬交換關係對員工工作滿意及工作績效關聯性之研究—以營建產業為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
38. 王春展(1999)，兒童情緒智力發展之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
39. 王春展、詹志禹、李良哲(民 89)，兒童情緒智力發展之探討研究，教育與心理研究，第 23 期，353-382 頁。
40. 王財印(民 89)，國民中學學生情緒智力，生活適應與學業成就關係之研究，國立高雄師範大學教育學研究所博士論文。
41. 王鈞皓(民 100)，管理教練技能對員工工作投入之影響—以員工情緒智力為中介變項，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
42. 紀慧穎(民 97)，國中教師情緒智力、自我效能與集體效能之研究，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文。
43. 蔡秀玲、楊智馨(民 88)，情緒管理(EmotionManagement)，台北市：楊智文化。
44. 藍采風(民 94)，全方位壓力管理，台北：幼獅文化。

45. 裘兔昇(民 97)，研發主管的人格特質、領導風格與研發團隊效能關係之研究，天主教輔仁大學織品服裝研究所碩士論文。
46. 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碩士在職專班學位論文。
47. 謝慶鎰(民 92)，組織政治知覺對組織承諾、工作績效、組織公民行為的影響—公民營企業成員的比較分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
48. 邱美君(民 99)，員工對管理者轉換型領導認知對工作績效之影響—檢驗對主管情緒智力認知之中介效果，國立嘉義大學觀光休閒管理研究所碩士論文。
49. 鄭伯璦、樊景立(民 89)，華人組織家長式領導：一項文化觀點的分析，本土心理學研究，第 13 期，127-180 頁。
50. 陳俐安(民 98)，大里市高級中學學生情緒智力與休閒參與相關之研究，亞洲大學休閒與遊憩管理學系碩士論文。
51. 陸一正(民 87)，人際溝通-情緒管理與控制，品質管制月刊，第 6 期，22-28 頁。
52. 陸洛(民 86)，工作壓力之歷程：理論與研究的對話，中華心理衛生學刊，第 27 卷，19-51 頁。
53. 陸洛、李惠美、謝天渝(民 94)，牙醫師職業壓力與身心健康及職業倦怠之關係：以高雄市牙醫師為例，應用心理研究，第 27 卷，59-80 頁。
54. 黃德祥(民 83)，青少年發展與輔導，台北：五南書局。

## 二、英文部分

1. Allen, J. P. & Rankin, W. L. (1995), A Summary of The Use and Impact of The Maintenance Error Decision Aid (MEDA) on The Commercial Aviation Industry, Proceedings of The 48th Annual International Air Safety Seminar, pp. 359-369.
2. Arnold. (1960), Emotion and Personality, New York: Columbia University Press.
3. Bass, B. M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership:Organizational Dynamics, Winter, pp. 22.
4. Bellack, J. P. (1999), Emotional intelligence: A missing ingredient ? , Journal of Nursing Education, Vol.38, No.1, pp. 3-5.
5. Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964), The managerial Grid, Houston: Gulf.
6. Blau, G. (1981), A Empirical Investigation of Job Stress, Social Support,Service Length, and Job Strain, Organizational Behavior and Human Performance, No.27, pp. 279-302.
7. Brouthers, K. D. (2002), Institutional, Cultural & Transaction Cost influences on entry mode choice & performance, Journal of International Business Studies, Vol.33, No.2, pp. 203-221.
8. Cooper, C. L. & Marshall, J. (1976), Occupational of Sources of Stress:A Review of The Literature Relating To Coronary Heart Disease and Mental Ill Health, Journal of Occupation Psychology, No.49, pp. 11-28.
9. Cooper, C. L. & Payne, R. (1988), Causes, Coping and Consequences of Stress at Work, Chichester, John Wiley & Sons.
10. Ellis, A. (1997), Areason and emotion in psychotheraoy, New York: Lyle Stuart.

11. Fiedler, F. E. (1967), A Theory of leadership effectiveness, New York: McGraw-Hill.
12. Gardner, H. (1983), Frames of Mind, New York: Basic Books.
13. Goleman, D. (1995), Emotional intelligence, New York: Bantam Books.
14. Goleman, D. (1995a,1998), Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ, New York: Bantam Books.
15. Goleman, D. (1998), EQII: Working with Emotional Intelligence, New York: Bantam Books.
16. Goleman, D. (1998a), Working with Emotional Intelligence, New York: Bantam Books.
17. Guthrie, J. O. (2001), High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand, Academy of Management Journal, Vol.1, No.44, pp. 180-190.
18. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969), Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, Vol.23, No.2, pp. 26-34.
19. Kunnanatt, J. T. (2004), Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness, Human Resource Development Quarterly, Vol.15, No.4, pp. 489-495.
20. Lazarus, A. A. (1966), Psychological Stress and The Coping Process, New York:Basic Books.
21. Likert, R. (1967), The human organization. Its management and Value, New York: McGraw-Hill.
22. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997), What is emotional intelligence?. Emotional development and emotional intelligence:Educational implications. New York: Basic Books.
23. McGrath, J. E. (1970), A Conceptual Formulation for Research on Stress, Social and Psychological Factors in Stress. New York.

24. Nia, H. (2001), Management of Work-Related Stress in Nursing, Nursing Standard, Vol.16, No.10, pp. 47-55.
25. Payne, W. L. (1985), A study of emotion: Developing emotional intelligence;self-integration;relating to fear, pain and desire, Uupublished doctoral dissertati, The Union for Experimenting Colleges and University.
26. Plutchik, R. (1994), The Psychology and Biology of Emotion, HarperCollins College Publishers.
27. Roberts, E. (1997), When is Enough-Enough?, Journal for Quality and Participation. Vol.13, No.4. pp. 87-99.
28. Salovey, P. & Mayer, J D. (1990), Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol.3, No.9, pp. 185-211.
29. Salovey, P., Mayer, J D. & Hess, C. (1993), Emotional intelligence and the self-regulation of affect, Handbook of Mental Control : Century Psychology Series, Prentice-Hall.Inc., NJ.
30. Selye, H. (1956), The Stress of Life, New York:Basic Books.
31. Silin, R. F. (1976), Leadership and values. Cambridge, MA: Harvard University Press.
32. Smyrlis, L. (2008), Work Stress: A Concern Worth Stressing?, Canadian Transportation Logistics, Vol.111, No. 2, pp. 4.
33. Tannebaum, R. & Schimidt, W. H. (1973), How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review(May-June), pp. 162-180.
34. Yukl, G. A. (1998), Leadership in Organization, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

## 附錄

敬愛的空軍袍澤 您好！

這份問卷的目的在於探討領導士官「情緒智力、領導風格對官兵工作壓力及工作績效之關聯性」，以瞭解國軍現行積極推動精進士官制度之成效及對於國軍官兵工作績效之提昇情況。

問卷每一部份前面都有說明，請仔細閱讀說明後再開始作答。這並不是考試，題目沒有所謂“對或錯”的答案，您只要仔細按照您的實際情況填答即可。答完後，繳交給施測人員即可。問卷採用無記名方式，貴單位的任何人，包括您的長官和同僚（弟兄），都不會看到您所填的答案。問卷收集後會立刻交由電腦進行整體分析，絕不做個別的處理或披露，請您放心如實地填答。其他許多單位的相關人員也正在幫忙填寫這份問卷，懇請您也能撥冗協助。

您寶貴的數分鐘，將是本研究計劃成功之關鍵

謹再次誠摯的向 您慷慨的支持與協助致以最高之謝意

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學管理科學研究所

指導教授：莊鎧溫 博士

研究生：李國良 敬上

問卷說明：

一、本問卷共有六個部分，每題均為單選題，敬請逐一填答。

二、除基本資料外，每題均有五個選項，請在閱讀後，根據您的感覺或印象，在反應您對該題項的

「同意程度」選項上，於適當之□處內打「V」。

### 第一部分：領導幹部(總班長)的基本資料

首先請針對您將要描述的任職單位直屬班長(例如分隊總班長、中隊總班長、大隊總班長、聯隊士督長、司令部總士長)，就您所知道的基本資料，在適當□處內打「V」。

|    |               |   |
|----|---------------|---|
| 01 | 您目前服務單位層級是：   | 1□分隊 2□中隊 3□大隊 4□聯隊                           |
| 02 | 您的總班長性別是：     | 1□男生 2□女生                                     |
| 03 | 您的總班長年齡多少：    | 1□20歲以下 2□20~24歲 3□25~29歲<br>4□30~34歲 5□35歲以上 |
| 04 | 您的總班長教育程度：    | 1□高中(職) 2□專科及大學 3□研究所以上<br>4□不清楚              |
| 05 | 您的總班長服務年資多少年： | 1□5年以下 2□6~10年 3□11~15年<br>4□16~20年 5□20年以上   |

## 第二部分：情緒智力量表

| 以下問項是有關 貴單位士官幹部情緒智力的描述，陳述句將幫助您客觀的描述您現任職單位領導士官幹部給您的感覺和印象，請依據您的觀察，客觀地選出每一題最適切的程度，並在每題適當之□處內打「V」，謝謝！ | 非常不同                     | 不同意                      | 普通                       | 同意                       | 非常同意                     |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01 他(她)總是能意識到部屬情緒而給予協助。   | <input type="checkbox"/> |
| 02 他(她)會立即讚美部屬表現優異之處。   | <input type="checkbox"/> |
| 03 他(她)常常傾聽部屬的心聲讓他(她)對部屬更了解。  | <input type="checkbox"/> |
| 04 即使我們做錯，他(她)也不會讓我們難堪。   | <input type="checkbox"/> |
| 05 他(她)常常鼓勵部屬。  | <input type="checkbox"/> |
| 06 多數時候他(她)都能掌控自己的衝動。   | <input type="checkbox"/> |
| 07 他(她)會用具體事實來稱讚別人。   | <input type="checkbox"/> |
| 08 他(她)貫徹自己對別人的承諾。  | <input type="checkbox"/> |
| 09 他(她)會為自己的行為與決定負責。  | <input type="checkbox"/> |
| 10 他(她)在工作壓力下仍然維持情緒穩定。  | <input type="checkbox"/> |
| 11 他(她)很受歡迎及具有幽默感。  | <input type="checkbox"/> |
| 12 他(她)喜歡主動去結交朋友。   | <input type="checkbox"/> |
| 13 他(她)在部屬有好的表現時，會設法讓部屬知道。  | <input type="checkbox"/> |
| 14 他(她)心情不好時，會調整自己的情緒。  | <input type="checkbox"/> |

## 第三部分：領導風格量表

| 以下問項是有關 貴單位士官幹部領導風格的描述，陳述句將幫助您客觀的描述您現任職單位領導士官幹部給您的感覺和印象，請依據您的觀察，客觀地選出每一題最適切的程度，並在每題適當之□處內打「V」，謝謝！ | 非常不同意                    | 不同意                      | 普通                       | 同意                       | 非常同意                     |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01 他(她)能使我以新的角度來思考舊的問題。   | <input type="checkbox"/> |
| 02 他(她)能提供我新的方向去解決問題。   | <input type="checkbox"/> |
| 03 他(她)會鼓勵我進修充實知識。  | <input type="checkbox"/> |
| 04 他(她)會隨時觀察我們的工作情形，是否有不當的行為。   | <input type="checkbox"/> |
| 05 和他(她)共事是一件愉快的事。  | <input type="checkbox"/> |
| 06 當他(她)對部屬進行懲處時，會針對特定行為，對事不對人。   | <input type="checkbox"/> |
| 07 對於他(她)所交付的任務，均能充分瞭解。   | <input type="checkbox"/> |
| 08 我能發自內心地尊重他(她)在工作上的指示。  | <input type="checkbox"/> |
| 09 他(她)能發掘我工作上的需要，並適時地給予我幫助。  | <input type="checkbox"/> |

|    |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10 | 當我表現優異時，他(她)會適時地誇獎我。                | <input type="checkbox"/> |
| 11 | 他(她)對我的工作狀況，毫不瞭解，也不關心。              | <input type="checkbox"/> |
| 12 | 當我工作遇到挫折時，他(她)會適時的給我關懷與勉勵。          | <input type="checkbox"/> |
| 13 | 他(她)不會鼓勵官兵，勇於表達自己的意見與理念。            | <input type="checkbox"/> |
| 14 | 他(她)會鼓勵我，應有迎接挑戰的勇氣。                 | <input type="checkbox"/> |
| 15 | 只要單位一切相安無事，他(她)就不會打算改變現狀。           | <input type="checkbox"/> |
| 16 | 他(她)樹立了我對目前工作的信心與熱忱。                | <input type="checkbox"/> |
| 17 | 對於工作上的表現，他(她)幾乎不會肯定、稱讚我們。           | <input type="checkbox"/> |
| 18 | 當我工作上出現缺失時，他(她)會與我溝通，找出原因所在並採取適當的行。 | <input type="checkbox"/> |
| 19 | 當我有好的表現時，他(她)會表示滿意並公開讚美。            | <input type="checkbox"/> |
| 20 | 他(她)會依據部屬績效的優劣，而給予適當的獎勵或處罰。         | <input type="checkbox"/> |

#### 第四部分：工作壓力量表

| 本部分共 20 題，是希望瞭解 您目前工作壓力的情況，請依據工作中的實際感受，在每題適當之 <input type="checkbox"/> 處內打「V」，謝謝。 |                             | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 普<br>通                   | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |
|---|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01  | 工作瑣碎複雜，且工作繁重。               | <input type="checkbox"/> |
| 02  | 公差勤務過多。                     | <input type="checkbox"/> |
| 03  | 我的工作必須加班才能完成。               | <input type="checkbox"/> |
| 04  | 上級視察督考頻率高，假日須返回加強整備。        | <input type="checkbox"/> |
| 05  | 我覺得因為授權太少，以致有時無法順利完成所交付之任務。 | <input type="checkbox"/> |
| 06  | 工作量過多，使我無法把工作做好。            | <input type="checkbox"/> |
| 07  | 工作內容太多太難使我無法專注於每項工作。        | <input type="checkbox"/> |
| 08  | 想到工作時便令我感到胸口鬱悶或肌肉僵硬。        | <input type="checkbox"/> |
| 09  | 每次想到要上班，就會頭痛。               | <input type="checkbox"/> |
| 10  | 覺得上班是件痛苦的事。                 | <input type="checkbox"/> |
| 11  | 下班及休假時放心不下公事。               | <input type="checkbox"/> |
| 12  | 我覺得感情生活因我工作而受影響。            | <input type="checkbox"/> |
| 13  | 國防政策裁員威脅，使我感到不安。            | <input type="checkbox"/> |

|    |                               |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 14 | 因公務無法照顧家庭而感到愧疚。               | <input type="checkbox"/> |
| 15 | 家人不支持我目前的工作。                  | <input type="checkbox"/> |
| 16 | 因不同長官之要求不同，使我工作感到困惑。          | <input type="checkbox"/> |
| 17 | 工作內容劃分不清。                     | <input type="checkbox"/> |
| 18 | 長官對工作的要求與個人做事原則相違背。           | <input type="checkbox"/> |
| 19 | 我有時覺得工作能力不足，以致有時無法順利完成所交付之任務。 | <input type="checkbox"/> |
| 20 | 如果有機會，我想換個較輕鬆工作單位。            | <input type="checkbox"/> |

### 第五部分：工作績效量表

| 本部分共 12 題是希望瞭解 您對自己工作績效的衡量，請依據自己真實的想法與情況，在每題適當之 <input type="checkbox"/> 處內打「V」，謝謝。 |                                  | 非常不同意                    | 不同意                      | 普通                       | 同意                       | 非常同意                     |
|---|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01  | 我可以做好單位所要求的任務。                   | <input type="checkbox"/> |
| 02  | 我會依照標準作業程序(SOP)完成我的工作。           | <input type="checkbox"/> |
| 03  | 我在工作中對標準作業程序，已有相當的熟練度。           | <input type="checkbox"/> |
| 04  | 我的工作總是很有效率，能夠如期完成。               | <input type="checkbox"/> |
| 05  | 我在工作中很少犯相同的錯誤。                   | <input type="checkbox"/> |
| 06  | 我在團隊內經常與其他同事保持合作的關係。             | <input type="checkbox"/> |
| 07  | 我經常主動挺身解決工作上的問題。                 | <input type="checkbox"/> |
| 08  | 我會主動幫助同事達成與自己工作無關的任務。            | <input type="checkbox"/> |
| 09  | 整體而言，我會替單位設想並主動幫助同儕。             | <input type="checkbox"/> |
| 10  | 我在工作團體內，跟同儕合作的情況良好。              | <input type="checkbox"/> |
| 11  | 當我遇到工作上障礙時，仍然會堅持且設法克服，以儘可能去完成任務。 | <input type="checkbox"/> |
| 12  | 我在工作中會顧及倫理。                      | <input type="checkbox"/> |

### 第六部分：個人基本資料表

以下請您提供一些個人資料，只供學術統計分析使用，敬請安心填寫

- 性別：1男 2女
  - 年齡：119歲以下 220~24歲 325~29歲 430~34歲 535歲以上
  - 服務年資：15年以下 26~10年 311~15年 416~20年 520年以上
  - 最高學歷：1高中(職) 2專科及大學 3研究所以上
  - 婚姻狀況：1已婚 2未婚(含已離婚)
  - 役別：1常備役 2預備役 3義務役 4志願役
  - 階級：1士兵 2下士 3中士 4上士 5士官長
  - 居家與工作單位所在地：1同縣市 2不同縣市
- <<填答問卷至此，非常感謝您撥冗填答，請再次確認是否有遺漏未填答之題項！>>