

# 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

家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響  
之研究—以台南地區員警為例

The EFFECT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL  
CULTURE, ORGANIZATION COMMITMENT, JOB STRESS, ON THE  
ORGANIZATION PERFORMANCE IN POLICE BUREAUS IN TAINA

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR : HSIN-KUANG CHI, Ph.D.

研究生：龔雅婷

GRADUATE STUDENT : YA-TING GONG

中 華 民 國 九 十 七 年 六 月

# 南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響之研究—以台南地區員警為例

研究生：葉雅婷

經考試合格特此證明

口試委員：葉春淵

紀信光

葉麗區

指導教授：紀信光

系主任：吳心怡

口試日期：中華民國 九十七 年 六 月 十 一 日

## 誌 謝

兩年的研究所生涯，隨著論文的完成而結束，感謝兩年來伴隨我走過著段日子的人們。

本論文得以順利完成，由衷地感謝指導教授紀信光博士悉心指導，從論文題目到架構的訂定，不時給予殷切的指導與修正，並於論文製作期間從旁輔導我們，及至初稿完成時，又撥冗詳讀，逐字斧正。師恩浩翰，永銘於心。又口試期間，承蒙莊鎧溫博士與葉春淵博士百忙之中為本論文詳細剖析，愷切指正，使本文更臻完整，在此謹致上最誠摯的謝忱。

最後，謹以此文獻給我摯愛的雙親。

龔雅婷 僅誌於

南華大學 管理科學研究所

中華民國九十七年六月

## 南華大學企業管理系管理科學碩士班

### 九十六學年度第二學期碩士論文摘要

**論文題目：**家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響之研究—以台南地區員警為例

**研究生：**龔雅婷

**指導教授：**紀信光 博士

#### 論文摘要內容：

隨著社會的變遷、科技的發展、兩岸互動及國際因素的影響，犯罪情勢日趨複雜，警察也將面對更嚴峻的挑戰，據內政部警政署資料顯示，民國 91 至 95 年員警因公殉職 16 人、因公死亡 103 人、因公受傷 2791 人、自殺人數 37 人，其原因在於警察人員工作之特性，又警察機關屬中共集權制度，因此，如何降低基層警務人員的壓力和應該如何對待基層警務人員為警察高層所必須積極面對的課題。本研究以台南地區基層員警為研究對象，進行正式問卷調查，以信度分析、因素分析、相關分析與迴歸分析驗證研究假設。結果發現家長式領導、組織文化、組織文化、工作壓力對組織績效皆達顯著水準。由此本研究提出以下建議：(1)警察高層應該樹立正直盡責的態度，而非僅以威服的方式對待下屬；(2)應該使部屬認為能夠投入警務工作是可以實現自我理想與抱負的，並且感到慶幸；(3)警察單位應該正視工作壓力對基層員警之影響。

**關鍵詞：**基層員警、家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力、組織績效

**Title of Thesis :** The Effect of Paternalistic Leadership, Organizational Culture, Organization Commitment, Job Stress, on the Organization Performance in Police Bureaus in Tainan.

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

**Graduate Date :** June 2008      **Degree Conferred :** M.B.A

**Name of Student :** Ya-Ting Gong      **Advisor :** Hsin-Kuang Chi, Ph.D

## **Abstract**

The circumstances of crime have changed dramatically with the movement of society, the development of technology, the interaction between China and Taiwan, and the international factors. Police have to confront with much severe challenges. According to the National Police Agency of the Ministry of the Interior, from 2002 to 2006, 16 officers have died in action, 103 officers have died on duty, 2791 officers have been hurt on their post, and 37 officers have committed suicide. This is because the kind of work they are doing and the organization of police is State Centralization. So, higher rank officers have to aggressively look out upon how to take some pressure off from the basic level officers and how to treat them. We did some surveys on the basic level police officers from Tainan area and analyzed by using Reliability Analysis, Factor Analysis, Pearson Product-Moment Correlation and Regression Analysis to prove our research assumption. From the result, we found out that parental leadership, organization culture, and work pressure have remarkable effect. So we recommend: (1) Higher level ranking officers should not only use power to treat other lower level officers, but have to

establish the attitude of uprightness and conscientiousness. (2) Higher level ranking officers should let lower level officers understand that working as an officer could achieve their dream and ambition, and should self-congratulation themselves of being an officer. (3) Police department should confront the effect of pressure on the basic level officers.

**Keywords:** policemen, paternalistic leadership, organizational culture, organization commitment, job stress, organization performance

## 目 錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	ii
目 錄 .....	iv
表目錄 .....	vi
圖目錄 .....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	1
1.3 研究流程.....	2
1.4 研究限制.....	4
1.5 研究的重要性.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 家長式領導.....	5
2.2 組織文化.....	17
2.3 工作壓力.....	28
2.4 組織承諾.....	37
2.5 組織績效.....	41
2.6 家長式領導、組織文化、工作壓力、組織承諾與組織績效 的關聯性研究.....	47
第三章 研究方法.....	50
3.1 研究架構.....	50
3.2 研究假設.....	51
3.3 問卷設計與研究變項之操作型定義.....	51
3.4 研究樣本.....	56
3.5 資料分析方法.....	57
第四章 實證結果與分析.....	59
4.1 問卷信度分析.....	59
4.2 因素分析.....	60

4.3	描述性分析.....	65
4.4	相關分析.....	72
4.5	迴歸分析.....	77
4.6	驗證研究假設.....	81
第五章	結論與建議.....	83
5.1	結論.....	83
5.2	研究建議.....	84
參考文獻	.....	87
中文部份	.....	87
英文部份	.....	93
附錄一	預試問卷.....	98
附錄二	正式問卷.....	105



## 表目錄

表 2.1	領導的定義—國外學者的觀點.....	7
表 2.2	表領導的定義—國內學者的觀點.....	8
表 2.3	華人企業的家長式領導研究.....	16
表 2.4	組織文化之定義彙整表.....	20
表 2.5	組織文化之正向功能.....	26
表 2.6	組織文化之負向功能.....	27
表 2.7	工作壓力之定義.....	30
表 2.8	國外警察人員工作壓力源之研究.....	32
表 2.9	警察人員壓力源.....	34
表 2.10	警察工作壓力來源.....	35
表 2.11	績效評估方法.....	45
表 3.1	家長式領導操作型定義與衡量.....	52
表 3.2	組織文化操作型定義與衡量.....	53
表 3.3	工作壓力操作型定義與衡量.....	54
表 3.4	組織承諾操作型定義與衡量.....	55
表 3.5	組織績效操作型定義與衡量.....	56
表 4.1	各構面信度分析彙整表.....	60
表 4.2	家長式領導因素分析彙整表.....	61
表 4.3	組織文化因素分析彙整表.....	62
表 4.4	工作壓力因素分析彙整表.....	63
表 4.5	組織承諾因素分析彙整表.....	64
表 4.6	組織績效因素分析彙整表.....	65
表 4.7	描述性分析—家長式領導問項.....	66
表 4.8	描述性分析—組織文化問項.....	67
表 4.9	描述性分析—工作壓力問項.....	69
表 4.10	描述性分析—組織承諾問項.....	70
表 4.11	描述性分析—組織績效問項.....	71
表 4.12	家長式領導與組織文化之皮爾森相關.....	72

表 4.13 家長式領導與工作壓力之皮爾森相關.....	73
表 4.14 家長式領導與組織績效之皮爾森相關.....	73
表 4.15 組織文化與組織承諾之皮爾森相關.....	74
表 4.16 組織文化與組織績效之皮爾森相關.....	75
表 4.17 工作壓力與組織績效之皮爾森相關.....	76
表 4.18 組織承諾與組織績效之皮爾森相關.....	76
表 4.19 家長式領導、組織文化、工作壓力及組織承諾對組織績效迴歸分析.....	78
表 4.20 家長式領導及組織文化對組織績效迴歸分析.....	79
表 4.21 家長式領導及工作壓力對組織績效迴歸分析.....	80
表 4.22 組織文化及組織承諾對組織承諾迴歸分析.....	81
表 4.23 研究假設驗證結果彙整表.....	82

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	3
圖 2.1	家長式領導行為與部屬反應.....	14
圖 2.2	Schein 組織文化構成要素三層次.....	24
圖 2.3	績效評估整合性架構圖.....	43
圖 3.1	研究架構.....	50

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

警察是擁有武力，執行公權力的特殊公務人員，更是支撐國家安全，社會安定的內在力量。根據歷年的民意調查顯示，民眾對政府施政措施中，以社會治安最為關心，因而維護社會治安乃為當前政府施政重點之一。當前治安，隨著社會的變遷、科技的發展、兩岸互動及國際因素的影響，犯罪情勢日趨複雜，警察也將面對更嚴峻的挑戰。

警察是執行公權力的特殊公務人員，更是支撐國家安全，社會安定的內在力量。據內政部警政署資料顯示，民國 91 至 95 年員警因公殉職 16 人、因公死亡 103 人、因公受傷 2791 人、自殺人數 37 人(內政部警政署，民 95 年)。其原因在於基層警察人員在任何時間地點都有勤務活動，況且工作特性常會是不定時、不定量、帶有時效性的、具危險的工作特性，加上警察人員有輪班工作之特性(林禹良，民 92)；目前社會大眾焦點在警察風紀與改善治安，但員警在工作上所遭遇的壓力卻極少人關注，又警察官制、官規、教育、服制、勤務制度等，依警察法第三條、第四條及第五條規定，警察機關屬中共集權制度，其組織強調層級屬官僚體制(陳富祥，民 94)。

因此，本研究欲瞭解警察組織文化與企業組織文化的最大不同點為何，且警察基層人員的壓力主因為何。同時本研究亦探討何種組織文化較適合警察機關，如何舒解警察基層人員的壓力並針對研究結果於文末提出建議，以做為警察高層在管理上的參考。

## 1.2 研究目的

警察組織與一般的企業不同，根據鄭伯璦等人(民 92)探討家長式領

導：家長式領導、仁慈領導及德行領導的三元模式，結果顯示，其對於警察機構具有很高的解釋力，但是，警察高層的領導方式，是否會造成基層員警的工作壓力，而警察機構不同於企業的組織文化，是否也會造成組織績效的提升。因此，本研究欲達成以下目的：

- 一、探討家長式領導對組織文化、工作壓力與組織績效有無顯著關係。
- 二、探討組織文化對組織承諾與組織績效有無顯著關係。
- 三、探討工作壓力對組織績效有無顯著關係。
- 四、探討組織承諾對組織績效有無顯著關係。

### **1.3 研究流程**

本研究依據研究動機及研究目的，透過文獻分析與探討，並且建立本研究之架構及提出研究假設，針對台南市基層員警，透過問卷的調查和統計分析來探討和瞭解「家長式領導」、「工作壓力」、「組織文化」及「組織績效」之關係，依據數值結果驗證研究假設，並且針對研究結果提出建議。本研究之流程如圖 1.1 所示。

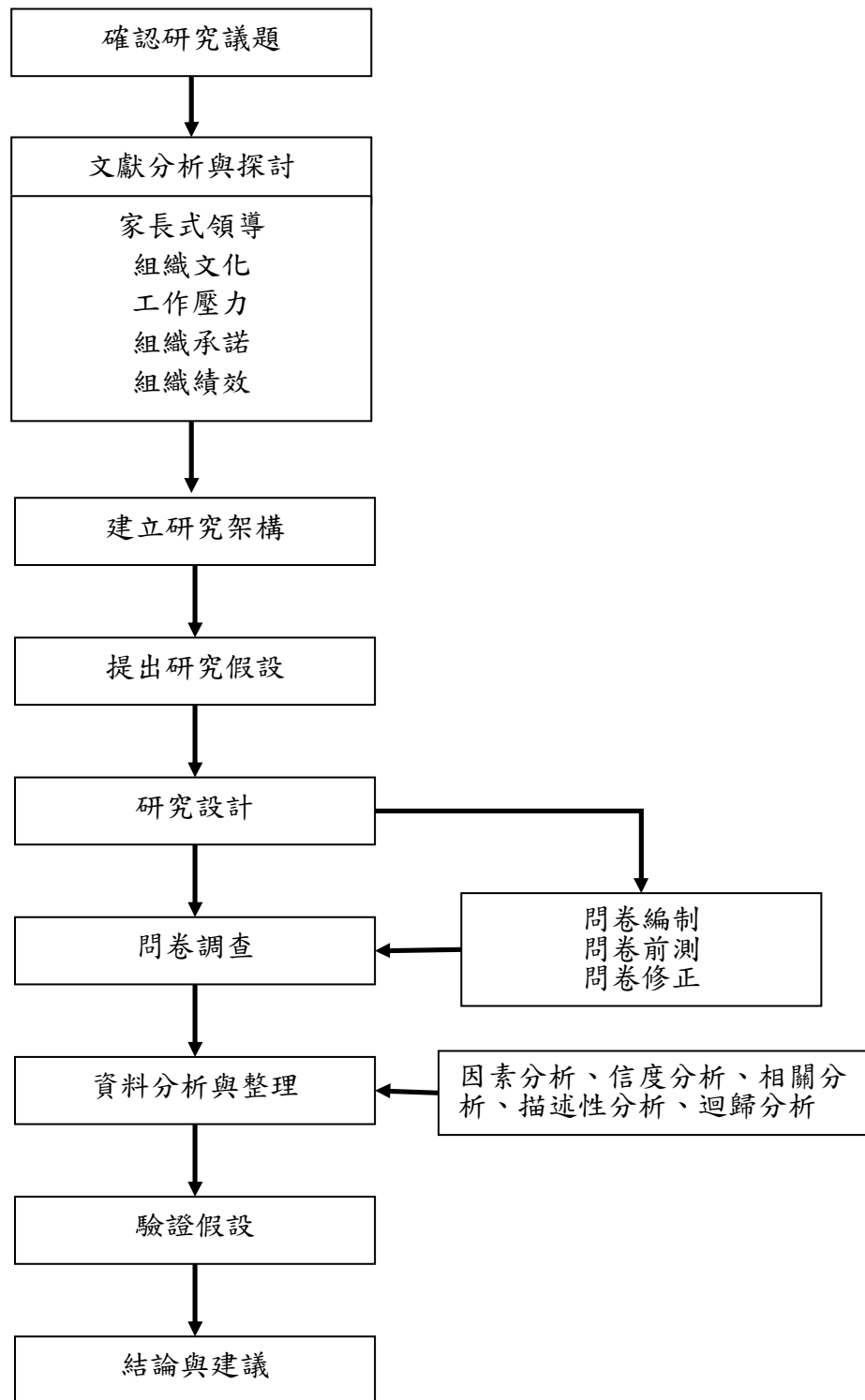


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 1.4 研究限制

一、本研究採用問卷調查法進行研究，由受測之基層員警自行填答問卷，因此，可能受主觀因素的影響，而導致研究結果有誤差存在，可能會使研究有所偏頗。

二、本研究主要探討「家長式領導」、「工作壓力」、「組織文化」與「組織績效」之關係，研究對象僅以台南地區警察為例，並未深入瞭解其它縣市之員警的情況。因此，本研究之結果以及所提出的建議，並非完全適用於所有的警察單位。

## 1.5 研究的重要性

一、雖然先前有許多研究組織績效的相關文獻，但多是以企業為研究主軸，以警察機關的相關文獻仍算少數，因此，本研究對警察機關進行領導方式、組織文化、工作壓力及組織承諾對組織績效影響之經驗與成果，可望供警界參考

二、本研究提供警察高層瞭解部屬所期望的管理方式及如何降低部屬的工作壓力，進而提升組織績效，並以層級迴歸檢定組織文化、工作壓力、組織承諾具有中介影響。

## 第二章 文獻探討

本章將以家長式領導、組織文化、工作壓力與組織績效此四構面之相關理論文獻整理，共分為五節，第一節為探討領導的定義及家長式領導之內涵與理論；第二節為探討組織文化之定義與內涵及組織文化之特性與功能；第三節為探討工作壓力之特性與其相關研究；第四節為探討組織承諾的定義與分類及組織承諾的重要性；第五節為探討組織績效之定義、績效評估的意義以及組織績效評估指標與方法；第五節為探討各個構面之間的關聯情形。

### 2.1 家長式領導

本節首先針對領導之定義加以敘述，其次，在根據相關的文獻的整理依序描述其理論。

#### 2.1.1 領導的定義

領導的良窳已經被認為是影響組織效能的最重要因素之一，所以領導在組織上扮演著相當重要的角色，領導的功能除了可以成就組織內部的維持與外部的適應之外，它更是引導組織成員邁向組織目標的歷程(Yukl, 1994；孫德修，民 92)。

領導是一種社會影響的歷程，長期以來，國內領導研究的架構大都源自西方領導理論，據此所產生的領導理論往往被視為放諸四海皆準的原則，具有跨文化的領導準則(Hofstede, 1980)；然而，領導不應只是風格如此簡單，領導者及部屬所在的文化背景對領導的行為、過程應該有著相當大的影響。在 1980 年以後，許多研究者開始注意到領導內涵頗受文化的影響，領導也許是全球共有的現象，但領導的內容卻是鑲嵌在文化之下的，隨著文化的不同，領導的內涵與其領導效能的關係是有差距的，



畢竟文化的不同對於好的領導模式是有著不同的看法(Hofstede, 1980 ; Westwood & Chan, 1992 ; 鄭伯壘、黃敏萍, 民 89 ; 康自立等人, 民 90 ; 鄭伯勳, 民 93 ; 王怡云, 民 94 ; 徐慶帆, 民 96)。

進一步來說, 領導作為一種社會影響歷程, 也許是全球普遍的現象, 並不受國界或文化的阻隔, 但在大多數狀況下, 會反映其文化價值, 而不見得完全是個人意志的決定; 同時, 究竟何種領導作風有效, 也會受限於社會脈絡的影響。雖然這種想法已經獲得了一些跨文化比較研究者的證實, 但是仍然沒有受到應有的重視。而華人社會的文化價值與西方價值的差異是很明顯的(Hofstede, 1980 ; Hsu, 1981 ; Hofstede, 1994 ; Farh & Cheng, 2000 ; 鄭伯勳, 民 93 ; 趙安安, 民 94 ; 王怡云, 民 94)。

因為領導是文化現象, 不可避免地與人們的價值和習俗連結, 所以我們不能預期領導標準的差異是完全隨機的。此外, 差異應與國家文化層面相連結, 我國學者鄭伯壘(民 88)與 Hsu(1981)也指出, 東西方(尤其指華人社會與美國)的文化差異是很大的, 貿然將西方所發展出來的研究工具與理論套用在華人組織的領導上, 將會忽略了許多更多要而且獨特的現象(王怡云, 民 94)。

在組織行為中, 很少有專有名詞像領導這樣, 其定義會引起如此大的爭議。吳昆基(民 92)及張春澤(民 91)曾將主要的中、外學者對領導的定義加以整理, 如下表 2.1、表 2.2 所示:

表 2.1 領導的定義－國外學者的觀點

學者(年代)	領導的定義
Copeland(1942)	領導是處理人際的藝術，藉由以身作則的方式來影響一群人，使其行動一致的藝術。
Dabin(1951)	領導是行使權威及作決策。
Hemphill and Coons(1957)	領導是指在指導團體朝向一共同目標行動的個人行為。
Janda(1960)	領導是指一種特殊的權力關係，其特徵為團體成員覺得另一成員有權規定團體組成分子的行動模式，藉以接納對方成為團體的一員。
Terry (1960)	領導乃係為影響人們自原努力以達成群體目標所採取的行動。
Tannenbaum, Weschler,& Massrik(1961)	領導是指在某種情境中的人際互動影響，透過溝通歷程可引導團體行動，達成某此特定目標。
Jacobs(1970)	領導是指人際間的互動，在此互動歷程中，某人以某種方式提供某種資訊，而使其他人相信，只要依照該人士的建議或期望行事，其行為的結果將獲得改善。
Keith davis(1972)	領導是一種說服他人熱心地追尋既定目標的能力。
Fleisbman(1973)	領導是人員交互的影響，透過溝通程序，以達成一些目標。
Haiman and Scott(1974)	領導是一種程序，使人們在選擇及達到目的上受指揮、引導與影響。
Stogdill(1974)	領導是指在期望與互動歷程中，創建並維持組織結構。
Hodgeets(1975)	領導是領導者、追隨者及情境三者的函數。
Barrow(1977)	領導是影響個人或團體公達成組織目標的行為過程。
Katz and Kahn(1978)	領導是指影響力的增長，不僅在於使成員對組織的例行指導表現機械式的順從而已。
Stogdill(1981)	領導是一種影響他人或組織的活動，來達成領導者所設定的目標之一種過程。

表 2.1 領導的定義－國外學者的觀點(續)

學者(年代)	領導的定義
Tago(1982)	領導是一種過程，也是一種屬性，領導的過程是以非強迫性的影響來引導並協調組織成員的活動，以達成團體目標。就屬性而言，領導是指可歸因至成功進行這些影響的人之一種性質或特徵。
Rauch and Bechling(1984)	領導是指影響組織團體的活動朝向目標達成的歷程。
Snyder, Dowd and Houghton(1995)	領導是指領導者具有遠影、堅定的價值觀和信念、以及實踐遠景的勇氣，並影響組織團體的活動以達成組織目標。
John P.Kotter(1999)	領導工作是人際調和，意指將新的方向傳達給了解願景且願意投入並能創造結明契機的對象。

資料來源：張春澤(民 91)，領導方式、工作價值觀、組織承諾、工作投入與服務態度關聯性之研究－以嘉義縣稅捐稽徵處為例，南華大學碩士論文。

表 2.2 領導的定義－國內學者的觀點

學者(年代)	領導的定義
蔡培村(民 69)	領導乃是在團體交互行為過程中，領導用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心志、協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。
謝文全(民 74)	領導是在團體情境裡，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心齊赴共同目標的歷程。
張金鑑(民 74)	領導就是組織裡各級主管運用思想溝通、人格感召、知能表現並且視部屬的心意與需要，促使之踴躍將是、共赴事功。領導就是影響力的運用，不是權威強制命令。
張潤書(民 74)	領導是指在一特定情境下，某人為影響他人或團體的行為，使其有效地趨向於目標達成的一種過程。
曾燦燈(民 75)	領導是引導與影響成員努力達成行動的一種歷程，是領導者為達成組織目標所作的一種行為或歷程。
許士軍(民 83)	領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨於達成某群體目標之人際互動程序。

資料來源：吳昆基(民 92)，領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究－以參與南投縣公共工程重建人員為例

國內探討有關領導模式的研究，大都運用國外學者的領導理論，然而中國人不但在傳統文化上以及價值觀方面都與國外有此殊異，所以如果將國外領導模式的理論直接用於國內，其結果與效用均有待商榷(孫德修，民92)。

Westwood and Chan (1992)在觀察了東南亞華人的企業組織之後，提出了首腦(headship)的觀念，這與西方講求制度的領導是迥然不同的，領導者透過組織首腦的地位，掌控了組織內一切的資源與分配，經由首腦的權勢，可降低組織衝突並保持組織和諧(徐慶帆，民96)。

近年來華人所支配的亞洲經濟(包括香港、新加坡、台灣、及許多東南亞國家)快速成長，尤其台灣、香港、東南亞以至於大陸地區等由華人支配之經濟體系更是日趨繁榮，1980年末期Redding(1990)根據他深度訪談華人企業主與管理人員，整理後發現華人經濟文化具有特殊之風貌，Redding(1990)將他稱之為中國式資本主義社會(Chinese capitalism)，其中父權主義 (paternalism)是重要的因素，並提出「仁慈領導」、「世襲主義」、「人情主義」等概念。於是，華人企業組織中的管理哲學與實務，受到了許多研究者的注目(Wong, 1988；Redding, 1990；Whitley, 1992；鄭伯勳，民93；趙安安，民94；徐慶帆，民96)。

Silin(1976)的研究之後，許多華人企業組織的研究，採用主位研究途徑(emic approach)，開始探討香港、印尼、新加坡、台灣等華人家族企業(Chinese Family Business，簡稱CFB)之高階領導的議題(Redding, 1990；鄭伯勳，民88)。這些研究都指出了華人企業的組織領導擁有清晰、鮮明的特色，高階領導者獨特的領導風格可以稱之為一家長式領導(paternalistic leadership，簡稱PL)。這是一種類似父權的作風，擁有清楚而強大的權威，但也有著照顧、體諒部屬、以及道德領導的成分在內。

在海外華人的企業組織內，這種領導方式是極為普遍的(Silin, 1976；Redding, 1990；Westwood & Chan, 1992；鄭伯璜，民84；鄭伯勳，民93；趙安安，民94；徐慶帆，民96)。

Redding以及Silin對領導的研究頗類似，但仍然是有些差別的，尤其在威權領導與道德領導方面是不同的。Redding(1990)特別提出了仁慈領導的概念，認為仁慈是指「像父親一樣的照顧或體諒部屬」與「對部屬的觀點敏感」，Redding(1990)同時也注意到中國社會有很強的「個人化」(personalism)傾向，換言之，是允許個人因素在決策中的影響，使得領導者的仁慈並非是一視同仁，而是因人而異的(徐慶帆，民96)。

1990年以後，國內領導研究從跨國文化與本土文化之觀點出發，其中最代表性為鄭伯璜（民80）以華人文化為根源的家長式領導研究，綜合了儒家文化、法家思想與家族觀念，運用在領導的作為上，發展出一套區隔於西方的「家長式領導」，而此一領導模式的探討，始於哈佛大學Silin(1976)的博士論文，他在1960年代末期來臺，以一家大型的民營企業為研究對象，發現了企業主的領導作風與西方極為不同，尤其在道德標竿與權威強勢兩方面，然而Silin僅針對於一家企業的研究不足以代表全體華人企業，並且他對家長式領導效能不彰的評斷，正與當時臺灣企業家族蓬勃發展的現實相互矛盾。此類「主位」途徑的思考方向，如黃光國(民84)所發展「人情與面子」架構和廖春文（民83）之「儒家哲學」架構發展量表，康自立從文化認知的觀點所提出的作之親、作之師、作之君領導行為，以立體三維思考模式，從情、理、法觀點來闡述領導者的角色，並發展領導行為量表，此量表的建構具有科學探究的精神，是一項新的探究途徑；同時許世卿（民89）、康自立（民90）在其本土領導研究中，和江玫君（民90）跨文化領導研究，皆以「部屬觀點」測量

「主管領導行為」，亦為一項新的嘗試(蘇國楨，民92；徐慶帆，民96)。

Redding(1990)整合Silin(1976)、Pye(1985)及Deyo(1978)的研究後把家長式領導分為七大議題：1.在心態上部屬必須依賴領導者；2.偏私性的忠誠使得部屬願意服從；3.領導者會明察部屬的觀點據以修正自己的專斷；4.當權威被大家認定時，是不能視之不見或置之不理；5.層級分明，社會距離大；6.沒有清晰的權威與嚴格的制度，領導者未能明確表達出來；7.領導者是一位楷模與良師(Redding, 1990；徐慶帆，民96)。

領導者及部屬所在的文化背景對領導的行為、過程應該有著相當大的影響。畢竟文化的不同對於好的領導模式是有著不同的看法。因此具有華人文化特色的家長式領導行為，應較能詮釋華人領導的現象(徐慶帆，民96)。

### **2.1.2 家長式領導之內涵與理論**

家長式領導是一種「類似父權的作風，擁有清楚而強大的威權，但也有照顧、體諒部屬、以及道德領導的成分在裡面」；家長式領導的內涵主要是展現施恩、樹德、立威三種領導作風；包含了威權領導(authoritarianism)、仁慈領導(benevolent Leadership)及德行領導(morale leadership)三個成分，依據文化觀點分析，仁慈、德行及威權領導分別淵源儒家的互惠、人治傳統及儒家的三綱以及法家的思想。研究發現，在華人企業中，中國傳統社會強調上下間的角色關係與義務，認為上下間的權力是不對等的，上級可以肆意發揮其影響力，而不受角色規範的約束；而下屬則應該嚴格遵守下位者的角色規範，順從、尊敬及信賴權威，也就是說，領導者與部屬之間具有「上尊下卑」的關係，這與西方傳統領導理論強調的「上下平等」迥然不同(Farh & Cheng, 2000；鄭伯璜，民84；樊景立等人，民89；鄭伯璜，民93；趙安安，民94；王怡云，民94)。

究竟什麼是家長式領導？其主要構念為何？從過去的研究可知，由於領導者的體諒寬容與特別照顧，部屬能夠獲得較周全的照顧與較多的支持、鼓勵；德行領導者則由於能夠以身作則、公私分明及公平對待，除可贏得部屬的景仰效法外，部屬會感受較多的公平、受尊重的知覺、並產生較多自制、有責任等的行為。至於威權領導，所展現的是威服、專權及貶抑等上對下的單向控制行為，不利於上司與部屬彼此間的雙向溝通與互動。但是威權領導中教導部屬如何成功地達成工作目標的「教誨」、使部屬展現高績效的「嚴峻」等，使部屬在順從領導者的要求下，展現個人的能力、產生高績效、獲得高額獎酬，而領導者個人遠見也能夠轉化為實際的經營行動、並使領導者與部屬的關鍵關係穩定且持久。鄭伯壘與黃敏萍(民89)從文化分析的觀點，指出基於家族主義的文化傳統，華人社會主要的人際法則在於尊尊原則與親親原則，其中尊尊原則最重要的為家長權威價值，表現在企業領導方面則出現家長式領導，而部屬也會依據領導者的行為而有相對應的反應；另一方面，親親原則最重要的則為關係差異價值，表現在企業領導方式上則出現差序式的領導，領導者會對其部屬進行歸類並給予差異化的對待，而部屬也會據此採用不同的交換原則與領導者互動(Redding, 1990；鄭伯壘等人，民91；吳宗祐等人，民91；鄭伯壘，民93；趙安安，民94；王怡云，民94)。

根據Farh&Cheng(2000)的概念分析及過去的相關研究，鄭伯壘等人(民89)修正鄭伯壘之家長式領導二元模式問卷，編製家長式領導三元模式量表，並對家長式領導的三個主要成分—施恩、立威及樹德，進行構念效度的探討，將家長式領導界定為：在人治的氛圍下，所顯現出來之具嚴明紀律與權威、父親般的仁慈及道德廉潔性的領導方式。在這個定義之下，家長式領導包括三個重要的組成，即威權、仁慈及德行領導。其

中，領導者的仁慈領導，包含對部屬「個別照顧」、「體諒寬容」的施恩行為，是指領導者對部屬個人的福祉做個別、全面、而長久的關懷，領導者鼓勵、輔導部屬，並允許其犯錯，部屬會緬懷與感念領導者的恩情，因此領導者與成員之間能有良好的互動。德行領導含蓋了「正直盡責」、「不佔便宜」及「無私典範」的樹德行為，可描述為領導者必須展現較高的個人操守、修養、以及敬業精神，以身作則、公私分明、公平對待每一個人，除可贏得部屬的景仰效法外，部屬也較能感受到公平、受尊重。至於威權領導，則包括五種立威行為，即「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」及「教誨」，也就是採用專權作風、不願授權，使得團隊之間只剩上對下單向的運作，缺乏平行聯繫的管道，此不利於成員間的互動，領導者強調其權威是絕對而不容挑戰的；領導者隱匿訊息不讓部屬知道，使得部屬與領導者之間難有良好的溝通品質，對部屬則會做嚴密的控制，要求部屬毫不保留地服從。此研究亦顯示，家長式領導量表不但具有良好的內部一致性信度，而且具有不錯的構念效度(樊景立等人；民89；鄭伯壘，民93；趙安安，民94；王怡云，民94；高三福，民95)。

家長式領導經相關實證研究，確實能解釋許多成功的華人企業或非營利組織的領導模式。家長式領導包含威權、仁慈、德行等三個重要構面，彙整如下（樊景立等人，民89；趙安安，民93；徐慶帆，民96）：

#### 一、威權(authoritarianism)

強調領導者個人權勢與對部屬的支配，表現於外的有四大類行為：  
1.專權作風；2.貶抑部屬能力；3.形象整飾；4.教誨行為；相對應領導者的威權，部屬則以順從、誠服、敬畏、羞愧等行為來反應。

#### 二、仁慈(benevolence)



仁慈的領導可分為兩大類：1.個別照顧：不僅限於工作要求上的寬大，實際上會擴及對部屬私人問題及家庭的照應與支援，當部屬發生誤失時甚至予以包容，對部屬的表現不如以往時，依舊予以支持照料；2.維護部屬面子：保護部屬不受公開的奚落或揭發，甚至私下處理部屬的違紀行為。相對應領導者的仁慈，部屬大都以報恩來回應。

### 三、德行(moral)

領導者的品德修養是攸關華人領導成敗的重要因素，領導者所作的威權與仁慈行為，均須以擁有高尚的道德來支持，講究以身作則，能夠克己奉公、不徇私，尤其領導者不會利用權位謀取個人的私利或搶奪他人利益，讓部屬感受其大公無私；高尚的個人修持是華人領導行為的核心，亦是部屬心悅誠服的保證，也唯有如此才能顯出領導的效能。綜觀鄭伯壘所主張的「家長式領導」，可用圖2.1整理家長式領導行為與部屬反應。

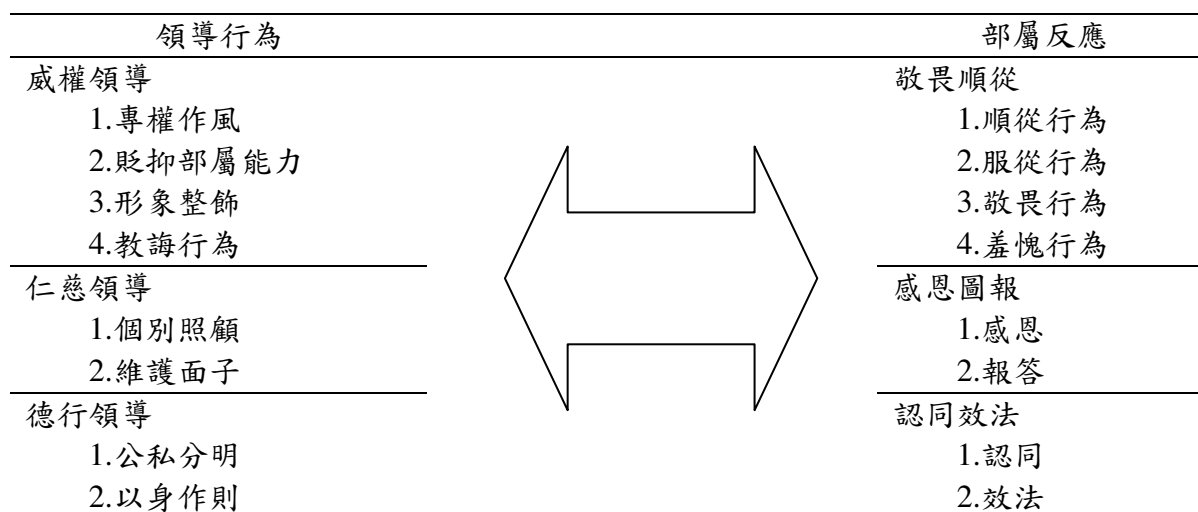


圖 2.1 家長式領導行為與部屬反應

資料來源：樊景立、鄭伯壘(民 89)，家長式領導：一項文化觀點的分析，本土心理學研究，13，114。

雖然家長式領導在華人企業極為普遍，但我們所知卻極為有限。例如，目前的評論性研究(Farh & Cheng, 2000)就指出了與家長式領導有關的許多問題亟待釐清，否則我們對家長式領導的瞭解就不完整。這些問題包括與西方類似領導模式相較，家長式領導對部屬反應的獨特解釋效果為何？家長式領導與部屬效能究竟有何關係？其存在的環境脈絡為何？家長式領導三成份之間具有何種關係？其影響部屬效能的機制何在？鄭伯壘等人(民 89)以家長式領導理論架構為依據，進一步發展家長式領導量表，並透過結構方程模式與統計分析檢驗該量表，其因素結構有相當的穩定性與有效性。而仁慈領導包含了「個別照顧」、「體諒寬容」兩個向度；德行領導涵蓋了「正直盡責」、「不佔便宜」及「無私典範」三項因素；威權領導則涵蓋了「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」及「教誨」。高三福(民 94)曾就家長式領導與領導信任的關係進行深入的推論。整體而言，由於威權領導缺溝通的行為，例如：專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾等，只有在下行溝通而缺少上行溝通；而仁慈領導的互惠規範，則以個別照顧、體諒寬容的內涵；最後，才德領導的影響效果與仁慈領導類似(鄭伯勳，民 93；王怡云，民 94；高三福，民 95)。

鄭伯壘(民84)在回顧了一系列的研究後，指出家長式領導可能包括了三個重要的構面：1.威權；2.仁慈；3.德行。至此，對華人的領導行為模式已漸次發展出較全面具有系統的分析。樊景立等人(民89)認為，中國的儒家傳統文化、道家、法家思想與三千年帝制所孕育出的內涵與價值觀實為中國人的主流思考模式，綜合了儒家文化、法家思想與家族觀念，運用在領導的作為上發展出一套有別於西方的領導模式稱為「家長式領導」。簡單的來說，家長式領導類似一種父權的作風，擁有清楚而強大的權力，但也有著照顧、體諒部屬、以及道德領導的成分在內。

下表2.3為華人企業的家長式領導研究(Westwood & Chan, 1992；徐慶帆，民96)：

表 2.3 華人企業的家長式領導研究

項目	Silin(1976)	Reddubg (1990)	Westwood (1992)	鄭伯堦(民 84)	徐慶帆(民 96)
領域	組織社會學	組織社會學	組織社會學	組織心理學	組織心理學
研究方式	訪談	訪談	文獻評論	臨床研究、訪談、檔案分析	文獻評論
研究對象	臺灣大型家族企業	港、臺、菲華人家族企業	東南亞華人家族企業	臺灣民營企業	運動教練
文化淵源	儒家	儒家、釋家、道家	儒家	儒家、法家	儒家、法家
強調價值	家長權威	家長權威	秩序與順從、和諧	家長權威	公正無私與一視同仁
研究焦點	描述企業主持人的經營理念與領導作風	探討文化價值與家族企業領導關係，並建構概念架構	說明文化價值對家族企業主持人領導的影響	建構有效的華人家長式領導模式，列出特定的領導作風，以預測領導效能	華人家長式領導的內涵，若能夠落實在運動教練領導領域中，應能帶給運動教練在領導行為上一套具有參考價值的理論架構與新的思維方向

資料來源：本研究整理。

回顧家長式領導的相關研究，鄭伯堦(民84)透過臨床研究除徑(clinician approach)的方式，對一位企業主持人做深入觀察與訪談，接著再深度訪談了18位台灣家族企業主持人及24位一級主管，不但肯定了家長式領導在華人企業組織中的普遍性，而且也發現家長式領導至少具有兩種概括的行為類型：施恩和立威。相應於領導者的施恩與立威行為，部屬會有相對的反應；對於領導者的施恩行為，部屬會表現感恩圖報的

反應，回報領導者的照顧；對於領導者的立威行為，部屬會表現出順從、服從及敬畏反應，配合領導者的要求。樊景立與鄭伯堦(民89)研究海峽兩岸企業員工對於領導行為的期望，結果發現：華人員工對領導者有較高的仁慈期望，對威權領導的期望則較低，顯示仁慈領導較能為華人員工所接受，威權領導則較不易被接受；尤其在年輕、高教育水準的員工，更是如此(鄭伯堦等人，民89；鄭伯堦，民93；趙安安，民94)。

## 2.2 組織文化

### 2.2.1 組織文化之定義與內涵

時序已邁入2008年，「組織文化」(organizational culture)此一概念從1980年代在日本企業界引起熱烈討論以來，至今已歷經了近30年的時間，組織文化乃是組織成員所共同持有的一套價值信念、意義系統(廖年森等人，民93)。組織文化為指導組織的哲學觀，代表組織的主要價值與準則，組織文化也是成員行為規範、遊戲規則以及組織知覺與氣候的傳達(洪春吉，民88)。不同專家學者對組織文化的定義略有差異，如林朝夫(民89)定義組織文化是成員共同抱持的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體系，有別於其他組織的獨特現象；組織文化是群體為解決其外在適應與內部整合的問題時，所創造、發展並學得的基本假定，這些基本假定的象作良好而有效，便被傳授給新成員(陳千玉，民85)。因此組織文化有兩種看法，一種為觀念學派所說的哲學觀、價值觀、感受與信念，另一種看法是行為學派所提及的規範、規章、活動等。然而其在組織實務運作與學術領域的探討中，依舊扮演著舉足輕重的角色，原因即在於組織文化影響的層面極為廣泛(Schneider,1990；蘇國楨，民92；廖年森，民93；李政翰，民95)。

組織文化對外代表企業形象識別工具，對內反映組織成員共享的價值、信念和實務，可規範約束員工行為習慣與組織目標一致，亦能凝聚各成員團結合作。亦有學者認為，關於組織文化的分析必須超越單一、個別情況，才不致陷入「過度簡化」的窘境，組織文化賦有複雜的構成因素，而主要的載具則包括組織內所有的成員、規章，因此組織文化是一種組織整體性的力量；尤其處於當前變動快速、多元混沌的社會型態中，不同國家或組織之間由於文化差異，每每對鑲嵌在人或過程的技術移轉績效產生影響。組織受到了內外環境各種因素之影響，必須時常加以調整、轉化其系統結構及運作模式，常常須憑藉組織文化以淺移默化的方式來讓成員融入組織當中。換言之，組織文化的分析必須著眼於整體的知識以及多元的意義體系(multiple meaning systems)，甚或「彼此相左的事相」(counter realities)。這是所謂的競值途徑(Competing Values Approach，簡稱 CVA)的組織文化的研究模式(Mosakowski, 1997；Greenberg & Baron, 2000；江岷欽，民 81)。是以，組織文化這股無形的力量，就無時無刻不扮演著影響成員行為方式、判斷是非對錯與形塑深層價值體系之重要角色(廖年焱，民 93；陳銘嘉，民 94；林妙雀，民 94；李政翰，民 95)。

根據Quinn(1988)和McGrath(1970)等學者觀點，在競爭途徑下的組織文化，可以從組織目標達成、績效指標、權力配置、決策取向、領導型態、成員順從原因、對成員的評估以及成員的行為動機等特徵，抽繹出四種組織文化類型。此即理性主導的文化(rational culture)、成長調適的文化(developmental culture)、凝聚共識的文化(consensual culture)、層級節制的文化(hierarchical culture)。而且，每一組織會孕育出各種價值觀綜合而成的組織文化，每一組織皆會反映上述四種組織文化，只是著重的向度各

有不同。Lynn認為企業文化對智慧資本管理之影響比國家文化更深遠。Quinn(1988)根據此種點，編製了組織文化的診斷量表，並且以前述四種文化類型作為組織文化的四個構面(江岷欽，民81；廖年森，民81；林妙雀，民94)。

組織文化會影響組織成員的思考方式、價值判斷及行為表現。現代的職場中，組織文化在影響組織成員行為上所扮演的角色愈形重要，組織文化所提供的共同意義體系，將會產生引導與塑造員工態度與行為的作用。若組織能以分享的組織文化作為後盾，透過非正式統治規範與社會化力量、重視情感交流，讓組織成員彼此相互信任親密合作，將有助於內部知識市場交易障礙的除徐，培養出堅強夥伴關係，可促進內部資源與資訊共享(Housel and Bell, 2001)帶動組織內學習績效之提昇，從而發揮智慧資本之槓桿價值。如果組織文化對待成員如親友一般，組織中的人們彼此熟悉、相互關懷、相互幫助，並且共同的分享資訊，應有助於提高知識分享的意願。若組織中凡事採取消極態度，逃避風險、不接受任何改變，是否會抑制組織成員知識分享之意願？此外，大部份的人都會隸屬一些團體，彼此互相影響、互相依賴，為了共同達成特定的目標而結合，由此可知，組織文化影響的層面極為廣泛(Edvinsson and Malone, 1997；林妙雀，民94；邱雅萍，民95；李政翰，民95)。

組織文化為組織成員共同抱持的意義體系，使組織有別於其他組織，其中共同抱持的意義體系係指組織所重視的一組關鍵特徵。當越多組織成員接受核心價值觀，對此價值觀產生的認同感就越強，文化也就越強勢。O'Dell and Grayson(1998)也強調企業必需建構資訊科技、企業文化、衡量系統與組織基礎結構等促進因子(enabler)，以確保知識槓桿作用之發揮。其中組織文化會左右組織成員的行事準則與方式，也會影響組

組織變革與創新能力，組織文化也是成員所共享的態度、信念、假設與核心價值觀，即組織內成員的共同意識及其語言行為上的表現。司徒達賢等人(民 86)認為，企業文化是組織成員所分享的一些重要價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織內的行為與決策方向。黃英忠(民 82)指出，組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範以及管理方法，並表達組織中的共同任務(林妙雀，民 94；邱雅萍，民 95)。

然而，學者對於組織文化的定義有很多，學者的統計多達兩、三百種以上，楊偉霖(民 90)根據以往相關之研究，將組織文化之定義彙整如下表 2.4 所示：

表 2.4 組織文化之定義彙整表

學者	年代	組織文化之定義
Schein	1983	組織文化是群體在學習克服、適應外界或內部整合的問題時，所發明、發現或創造出來的基本假設的範本。
Pettigrew	1983	組織文化是組織成員所共有的感受，以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活中。
Denison	1984	組織文化是一套價值、信念及行為模式，以建立組織的核心體。
David	1985	企業文化是企業成員共同價值觀和信念的類型，它們賦予制度意義以及提供組織成員行為的規則。認為每個組織都有它們自己的語言、文字來說明和表現文化，例如：本質、精髓、文化、風氣、認同、意識形態、行為習慣、哲學、根源、精神、遠景和作風等。對許多經營者而言，這些名詞都代表同一件事，而且他們也不會去區分「價值觀」和「信念」。價值觀乃是“什麼是重要的”而信念則是“什麼是真的”。

表 2.4 組織文化之定義彙整表(續)

學者	年代	組織文化之定義
Gorman	1985	企業文化包括價值觀、規範、感覺和希望。影響組織文化的因素至少有下列幾點：1.組織的年齡，2.市場因場，3.地理位置，4.歷史，5.經營者和高階主管的偏好。
Dyer	1985	組織文化是一組織內成員所共有人為產物(artifacts)、觀點(perspectives)、價值及假設。
Martin	1985	企業文化是企業成員共同擁有的態度、價值和信念的整合，它們引導著組織成員的行為。
Barney	1986	組織文化是由價值、信仰、假設、象徵所形成的複雜集合，用來指引企業的行為方式。
Jeffery Kerr	1987	企業文化同時決定和反應組織成員的價值觀、信念和態度，這些信念和價值觀孕育了影響員工行為的規範。
Beyer& Trice	1987	組織文化不只是共同具有的知識、規範和價值觀的混合體；為了要建立和維繫一種文化，這些知識、規範和價值觀必須藉著某些具體的方式，使組織成員能夠確認和溝通。這些文化的具體部分稱為「文化的形式」，這些文化的形式是文化的展現。
Wilkins	1988	組織文化是在社會上學得的共同知識，具體的表現在一些特定性和一般性組織相關結構。
Deshpande& Webster	1989	組織文化是一套幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範的共同價值觀及信念。
Robbins	1989	組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，是描述性的、能區分組織間的不同處，而且整合了個人、團體和組織的系統變相。



表 2.4 組織文化之定義彙整表(續)

學者	年代	組織文化之定義
吳焯修	民 76	組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定所長期累積下來的產物(如典章制度、法令規章、行為習慣、信念及價值等等)，並經由其成員從日常生活經驗中學習後，以一種自然而然的行為方式表現出來，而形成每個組織的獨特現象。
吳德銳	民 79	組織文化是組織成員所共享的一套基本假定前提和價值，以及由這套價值衍生而來的行為規範和行為期望；組織的價值不但可能被組織成員視為當然的，而且具有指導成員行為的作用。
賴振昌	民 87	組織文化是一單位共同的價值觀、共同的行為準則，一個判斷的標準；組織文化強調它是一敘述用語，而不是評價用語。
林志成	民 88	組織文化係指在過去傳統歷史文化與現代時空情境脈絡下，組織成員所共同享有之組織哲學基本假定、價值觀念、思考方式、行為規範、組織制度象作暨人造器物。
蔣基萍	民 88	組織文化(organization culture)就是組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。
彭塞雲	民 89	組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假設、前提和價值，以及由這套價值衍生出來的行為期望；這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用；藉著事蹟、案例、儀式及典禮等象徵性的手段，組織將其價值傳承給成員。

資料來源：楊偉霖(民 90)，公立學校教師於現階段及預測公辦民營後，其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究—以嘉義國民中小學為例，南華大學碩士論文。

資料來源：本研究整理

組織文化具有複雜的內涵，其中包括了組織的價值觀、規範與學習

經驗等因子；它所代表的，即為組織的人格性質，因此對於組織知識的導引與作用，具有關鍵的影響，組織文化分為三個層次，第一層次為基本假設（basic assumption），是指成員視為理所當然的信仰、知覺、思考及感覺，由於這些假設是共有的，所以成員間會相互增強，這也是文化產生力量的原因之一；第二層次為信奉價值觀（espoused values），是指組織的策略、目標及方法，大部份文化的學習，最後都反映出某些組織的價值觀，認為遇到某些事情應該採用某種方式才是最恰當的，大多數的價值觀，可以明確地表達出來。另外，鄭伯壘（民79）以Schein的基本假定為基礎，經質性的深度訪談與量化的因素分析之後，在企業組織中得到社會責任、敦親睦鄰、顧客取向、科學求真、正直誠信、表現績效、卓越創新、孤苦與共、團隊精神此九個向度之價值觀；其中因社會責任、敦親睦鄰、顧客取向涉及組織外部之因素，故命名為「外在適應之價值觀」；第三層次為人為飾物（artifacts），是組織文化中最顯而易見的層次，指的是可見的組織結構和過程，包括建築物、語言、技術及產品、創作、穿著款式、談吐態度、情緒流露、該組織的神話及故事、形諸於文字的價值觀、典禮和儀式等。有關組織文化理論的層次，Ott（1989）以互動的組織文化層次，Hofstede（1991）由淺而深的組織文化層次，以及賴國茂（民84）的組織文化內容層次的區分方法，與Schein分類大致相同(蘇國楨，民92；李政翰，民95)，如下圖2.2所示：

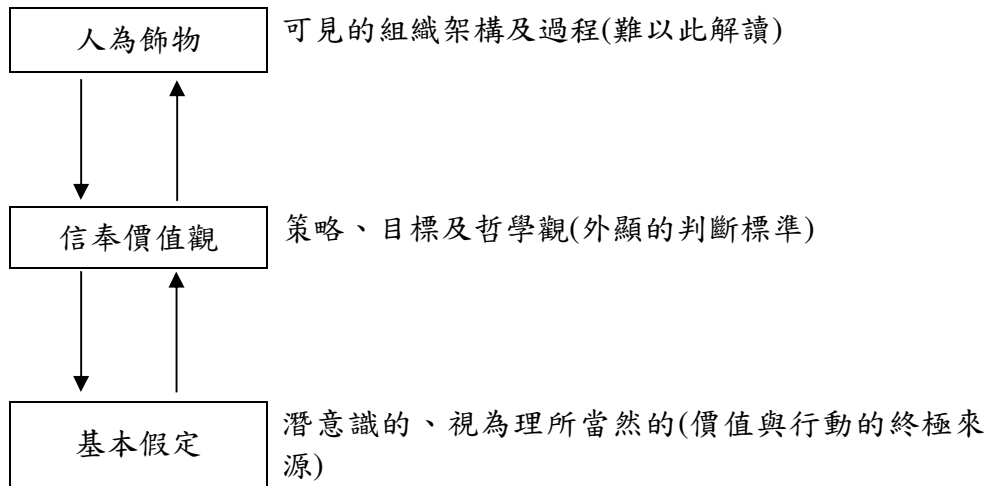


圖 2.2 Schein 組織文化構成要素三層次

資料來源：李政翰(民 95)，形塑優質學校－組織文化途徑之探討，學校行政雙月刊，第 45 卷期，頁 48。

### 2.2.2 組織文化之特性與功能

組織文化生命週期論中，其認為組織文化具有生命歷程，而各歷程對於新事物的融合吸收能力不同。組織文化的歷程可分為：1. 出生與成長期：在此一階段，組織文化充滿活力，不受成規的束縛，具有吸收力強、融合性高的特色。2. 發展期：發展期中的組織文化，因為具有子文化，使其文化的整合度下降，組織成員開始產生危機感，組織的基本信念感到混淆與迷失。此時，組織文化融合性與吸收力出現逐漸衰退的現象。3. 成熟期：當組織文化進入成熟期後，文化已成為創新與更新的障礙，組織內部停滯與僵化的病癥明顯地浮現。組織運作與規劃：其是指因為組織是否具有彈性與容許改變的環境條件，以提供參與者願意配合(Nystrom & Starbuck, 1984；Argyris & Schon, 1996；Miner & Mezias, 1996；Senge, 1998)。

不同組織仍然具有共同之組織文化特性，說明如下：1. 動態性：組織

文化並非是靜態之現象，而乃動態之歷程。受到開放系統理論之影響，吾人可得知組織是一種開放的系統，會受到外在其他系統之影響。

- 2.穩定性：組織文化之形成並非一蹴可幾，而是長時間之累積、傳承而產生的，之後再內化於組織成員心中。
- 3.獨特性：不同的組織，因其所處地理環境之不同、延續的歷史傳統、信念以及組織成員個人背景因素之差異，因而會造成各種型態不同之組織文化。
- 4.共有性：組織文化係為全體組織成員所共享之假定、價值、規範，因此，它並非為特定之人而存在或獨享，這些共有的文化會引導組織成員的行為與判斷。
- 5.發展性：在上述探討組織文化之穩定性時，曾經指出組織文化之改變不易。然而，若為了組織之生存或永續發展而必須調整甚至改變組織之結構時，將因組織運作方式或成員屬性之改變，而亦有可能形塑一種新的組織文化（吳清山，民87；林朝夫，民89；陳銘嘉，民94；李政翰，民95）。

許多學者提出有關組織文化的正向功能，正向的組織文化能引導成員的行為，整合組織的內部、提升組織效能以及成員對其角色產生認同，並提供意義理解、認同組織價值與劃定組織界線。整理相關文獻，如下表 2.5 所示：

表 2.5 組織文化之正向功能

研究者 正向功能	吳知賢 (民 83)	李茂興 (民 83)	張德銳 (民 84)	陳蕙芬 (民 87)	Seihl& Martin (引自王美 鴻, 民 86)	Robbins (2001)	總 計 次 數
提供意義 理解			V	V	V		3
組織內部 整合	V	V		V		V	4
認同組織 價值	V				V	V	3
劃定組織 界線		V		V	V		3
引導成員 行為		V	V	V	V	V	5
提升組織 效能	V		V	V	V		4
成員角色 認同	V	V		V		V	4
組織利益 優先						V	1
瞭解組織 歷史	V						1
激發成員 投入				V			1

資料來源：李政翰(民95)，形塑優質學校－組織文化途徑之探討，學校行政雙月刊，第45卷期，頁49。

多位研究者所提出之組織文化的負向功能，負向的組織文化阻礙變革與員工的發展，也可能引發次級文化之間的衝突，更可能使成員集體逃避且不互動。彙整如下表 2.6 所示：

表 2.6 組織文化之負向功能

負向功能	研究者	吳知賢(民 83)	王美鴻 (民 86)	陳蕙芬(民 87)	Robbins (2001)	總計 次數
次文化衝突		V	V			2
阻礙變革		V	V	V	V	4
阻礙員工發展				V	V	2
集體逃避				V		1
排斥交流				V		1

資料來源：李政翰(民95)，形塑優質學校－組織文化途徑之探討，學校行政雙月刊，第45卷期，頁50。

組織須藉由文化的形成，將學習深植於組織文化當中，以減少對於新知識的抗拒。組織文化賦有複雜的具象表徵。在有關於組織文化的研究探討上，研究者大多依其研究目的之不同，而採取不同的觀點與陳述(陳銘嘉，民94)。

組織文化之探究途徑，各學者均依照組織的屬性與不同的研究需求，發展不同量表，若考慮管理活動、行為規範等研究需求，透過組織成員的互動以及個體需求和組織環境交互作用等因素，Wallach (1983) 所編的企業文化量表 (Organizational Culture Index)，用以檢測組織文化深獲實證的支持，將組織文化區分為：1. 「創型型文化」 (innovative culture)：係指企業文化中具有變革與彈性的思維，創新型組織文化所面臨的競爭環境通常是複雜多變、激烈及動態性的，工作較具創造力及風險性，重視成員的挑戰性與創新性，並容許成圓冒險；2. 「支持型文化」 (supportive culture)：是指企業對於成員情感上與作為上的肯定與協助，支持型組織文化工作環境相當的開放、和諧，具有家庭的溫暖感覺，組

織中具有高度的支持及信任，十分重視人際關係；3.「科層型文化/官僚型文化」（bureaucratic culture）乃為企業對於階層與權力的控制，組織結構屬於階層式，對於職權與職責劃分非常明確，工作性質都以標準化與固定化。Cooke and Roussearou則將組織文化區分為：1.工作團隊文化（team work culture），包括人道幫助、關懷親愛、追求成就及自我實現四種規範，2.人際關係文化（human relationship culture），包括贊同接納、傳統謹慎、倚靠依賴及迴避保守四種規範，3.任務導向文化（task orientation culture），包括對立抗衡、權力控制、強調競爭及完美主義四種規範；Cooke and Lafferty和洪春吉（民86）則將組織文化區分為：1.建設性文化（construction culture），組織成員樂於與人互動，增進滿足行為的文化，2.積極性文化（aggressive culture），組織成員不威脅自己安全的防禦方式與他人互動，和3.消極性文化（passive culture），組織成員以強而有力的方式處理工作，以保護自身的地位和職務(蘇國楨，民92；陳銘嘉，民94；邱雅萍，民95)。

## **2.3 工作壓力**

### **2.3.1 工作壓力之定義**

關於「壓力」一詞最早可以追溯到 1956 年由 Selye 提出壓力之定義，他認為：「壓力是身體為滿足需要所產生的一種非特定性生理反應（nonspecific physiological response）」，且將壓力界定為「對任何需求所產生的一種非預期反應」。將動物放置於不同的強烈刺激環境中，觀察牠們的反應，他發現任何類型的刺激均可以使其產生反應，且反應各不相同，並且將這樣的反應統稱為一般性適應症候群（General Adaptation Syndrome，簡稱 GAS），此反應總共分為三期：警告期、抵抗期、衰退期。

此外，McGrath (1970) 認為壓力是需求和反應之間存在的一種不平衡狀況，若無法滿足需求，則會產生不良的後果。壓力雖然可能產生負向的結果，但卻並非絕對。Matteson & Ivancevich (1987) 認為適度的壓力會使人對刺激產生挑戰或滿足感的反應，如果沒有此種壓力，個人會缺乏動機及創造力，Selye (1956) 將這種壓力稱為「良好壓力」，意即良好的或可產生正面效果的壓力。

大多數研究工作壓力的學者，大多以壓力作為基礎進而延伸到工作壓力上，Kroes (1974) 認為工作壓力乃是職業上的不當壓迫或負擔，而嚴重影響了工作者本身心理與生理狀況，意即凡因工作關係而引起任何令人心神困擾、艱鉅無比、產生不愉快的感覺者都是工作壓力。Macneil (1981) 指出，工作壓力是工作情境中許多內外變項與個人人格特質交互作用下所產生的現象，若個人察覺到工作情境中發生某種狀況，以致於威脅其心理的平衡時，此種現象即構成壓力，此種壓力將引發若干心理、認知與生理上的反應，甚至造成身心的職業倦怠現象 Gmelch 指出，工作壓力是工作環境中的任何特徵對個體所造成的一種脅迫感，包含生理和心理方面。Fleming (1984) 認為工作壓力是一種概念化的過程，它隱含個人對於危險或威脅等刺激之認知與反應。Jamal (1990) 認為工作壓力是工作環境中出現威脅時，個人所採取的反應，工作壓力是個人對威脅其本身之工作環境的反應。Greenberg & Baron (1997) 將壓力視為個體面對外界壓力來源時情緒、認知和生理三方面的交互作用所產生的一種反應模式。

有關工作壓力之定義，國內外已有許多學者提出不同的見解，本研究將各學者之定義整理如下表 2.7。



表 2.7 工作壓力之定義

學者	年份	定義
Selye	1956	壓力是身體為滿足需要所產生的非特異性生理反應。
McGrath	1970	壓力是需求和反應之間存在的一種不平衡狀況。
French et al	1974	工作壓力是指個人能力、外在可利用資源與工作需求三者間的差距所產生的一種現象。
Kroes	1974	工作壓力乃是職業上的不當壓迫或負擔，而影響工作者的心理與生理狀況。
Beehr& Newman	1978	工作相關因素與工作者間之互動，致改變、破壞工作者生理、心理狀況，迫使工作者悖離正常運作的一種情況。
Macneil	1981	工作壓力是工作情境中許多內外變項與個人人格特質交互作用下所產生的現象。
Gmelch	1982	工作壓力是工作環境中的任何特徵對個體所造成的一種脅迫感，包含生理和心理方面。
Fleming	1984	工作壓力是一種概念化的過程，它隱含個人對於危險或威脅等刺激之認知與反應。
Steers	1988	工作者在工作環境中面臨某些工作特性的威脅所引起的一種反應。
Jamal	1990	工作壓力是工作環境中出現威脅時，個人所採取的反應。
Amal	1990	工作壓力是個人對威脅其本身之工作環境的反應。
李明書	1995	工作相關情境與個體產生交互作用，促使個體產生調適反應的一種狀況。
Greenberg &Baron	1997	個體面對外界壓力源時情緒、認知和生理三方面的交互作用所產生的一種反應模式。
李玉惠	1998	個體面對具有威脅性的工作情境，無法消除威脅、脫離困境而產生一種被壓迫的感受或緊張之狀態。
葉兆祺	1999	個體面對工作情境，因應工作環境要求與自我期望，其生理、心理產生失衡的狀態。
朱明謙	2001	工作者對工作環境無法適應，對工作者造成的直接衝擊與影響，所引發個人生理、心理及行為的改變。

資料來源：本研究整理。

### 2.1.2 警察人員與工作壓力

警察人員在工作內容上與各種行業皆有著相當大的差異，大都是具有危險性的工作，而這些工作的內容不僅包含了查緝罪犯、維護社會秩序等，相對於其他職業而言，必須要承受更大的工作壓力，警察與其他職業相比較，警察的責任感、工作困擾、低待遇及缺乏參與感是主要的

工作壓力。

從國外學者Kirkham & Wollan (1980) 的研究發現，他們認為警察工作的壓力主要來自：1.輪值工作：不停輪換工作時間，破壞身體功能的正常運作與生活的規律性，同時難與家人團聚，以致在美國警察的離婚率偏高；2.經濟的壓迫：工作複雜加上工作時間又長，但相對地待遇卻偏低，以致收入不足，必須下班後兼差，影響正常工作體力；3.工作負荷：工作量的負荷不均，有時忙得要命，但有時卻因負荷過低而顯得單調無聊；4.行政事項：行政督導過於嚴密，大部分工作皆懲多於獎，同時，未能獲上級充分的支持；5.司法程序：法律與法庭對於警察人員的職權，常加以忽視，且對其偵辦刑案給予太多束縛，或是辛苦逮捕的嫌疑犯，卻被法官輕易的宣判無罪而釋放；6.危險和創傷：警察工作情境高度危險，必須經常保持警覺性，以致持續的造成身體的緊張，同時，也必須常常接觸死亡事件，如自殺、射殺、刺殺、凌虐兒童等，也造成高度的工作壓力。

警察工作壓力主要在於，1.眾目昭彰：如不能適應，則可能引起憂鬱或焦慮，並且暴躁而易怒；2.危險性高：警察人員再處理和偵查犯罪案件時，容易遭受暴力份子的攻擊；3.面對人性的扭曲：因為警察人員在工作情境中，接觸太多邪惡人性及心理衛生（或家庭、學校、社會）失敗者的一面，難免對人性發生發生扭曲，影響生活適應；4.形象易於受損：只要極少數的警察人員有不良行為，所有制服或非制服警察人員的形象即被烙印下野蠻或不誠實或享受特權的標誌；5.替罪羔羊：一般民眾往往對政府施政不滿，消極地將情感投射到制服警察人員身上，尤以群眾行為更是如此，同時不法份子或惡勢力集團及不良少年幫派常將警察視為贈恨與恐懼的符號，企圖加以反抗，均足以使警察人員遭受到攻擊；6.

與自己期望不符：警察人員本身也常不切實際地視自己為「超級英雄」的角色，而與現實脫節，造成期望落差的壓力；7.變動無常：經常變動勤務時間與地點，造成適應上的困難；8.無法兼顧家庭：難得與配偶或家庭共享天倫之樂；9.對未來無保障：不斷對退休的生活而著急；10.其他：升遷可能性小，工作負擔太重，缺少適當補償及調劑身心之機會。可見警察工作壓力不但來源龐雜，影響更是深遠。此外，Charles（1988）警察人員的壓力源也會來自於司法程序和法院的不適當規定、消極的公眾形象、衝突的價值觀念、種族問題、工作之危急狀態。Stearns指出一般公認的警察壓力來源有：公眾的負面態度、危險與對潛在危險的恐懼、置身於悲劇事件中、對刑事司法系統的挫折感、角色衝突、角色混淆、警察組織本身、內部的調查、無聊與體能缺乏充分運用、輪值工作、調動等。茲整理國外學者對於警察人員工作壓力來源之研究整理如表2.8。

表2.8國外警察人員工作壓力源之研究

學者	年份	研究發現
Kroes	1974	1.機關外部的壓力：如民眾的攻訐與不友善、法院的寬容、對刑事司法制度的無力感。 2.機關內部的壓力：如待遇微薄、過多的文書、主管的專斷、與缺乏升遷機會。 3.工作本身壓力：如輪班、工作負荷、乏味、恐懼及危險。 4.個人感受到之壓力：如隔離感、婚姻障礙、人際關係不良。
French	1975	警察的責任感、工作困擾、低待遇及缺乏參與感是主要的工作壓力。
Russel et. al.	1975	以下十點為警察之壓力主要來源：眾目昭彰、危險性高、面對人性的扭曲、形象易於受損、替罪羔羊、與自己期望不符、變動無常、無法兼顧家庭、對未來無保障、其他。
Kirkham & Wollan	1980	警察人員壓力來自於輪值工作、經濟的壓迫、工作負荷、行政事項、司法程序、危險和創傷。
Stoner & Fry	1983	1.工作配合錯誤；2.期望衝突；3.角色不清；4.角色超荷；5.恐懼與責任；6.工作條件；7.工作關係；8.疏離感。

表 2.8 國外警察人員工作壓力源之研究(續)

學者	年份	研究發現
Cooper	1988	1.工作本身：如輪值、長時間工作、風險與危險；2.組織中的角色：如角色模糊、角色衝突；3.工作中之人際關係：如與上級與同事關係；4.生涯發展和成就：如退休問題、工作表現；5.組成結構氣氛等因素。
Charles	1988	來自司法程序和法院的不適當規定、消極的公眾形象、衝突的價值觀念、種族問題、工作之危急狀態。
Stearns	1992	一般公認的警察壓力來源有：公眾的負面態度、危險與對潛在危險的恐懼、置身於悲劇事件中、對刑事司法系統的挫折感、角色衝突、角色混淆、警察組織本身、內部的調查、無聊與體能缺乏充分運用、輪值工作、調動等。
Lester	1993	1.裝備不良與失效；2.同僚壓力（包括溝通不良、士氣不佳、風紀不良、缺乏合作精神）；3.法檢壓力；4.領導作風惡劣；5.循私；6.民眾對警察態度。
Blau,T.H.	1994	1.組織外部：司法程序、媒體、社區民眾態度、政府政策、不良社會指示資料、累犯；2.組織內部：不良訓練、不良監督、不良生涯發展機會、不當獎懲制度、缺乏工作安全感。

資料來源：1.龔昶銘（民91），基層員警工作困擾、組織投注感與工作適應關係研究，國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。

2.本研究整理。

除了國外學者對警察人員與工作壓力的研究外，國內學者同樣也做了許多關於這方面的研究。李湧清（民76）在臺灣警察機關組織編制之研究一書中指出，我國警察工作存在有下列特性：1.危險性；2.辛勞性；3.引誘性；4.緊急性；5.主動性；6.機動性；7.服務性。從前述的警察工作特性中，歸納出危險性、角色衝突性、仲裁性三種特性以作為不同於一般行政組織衡量警察工作特性之特殊因素。

吳學燕（民84）認為警察壓力來源主要可分為三個部份：1.內部因素，包含工作本身、勤務的壓力、角色的要求與組織結構因素；2.外部因素，包含了關說壓力、過度期許的壓力、協助事項繁重、治安惡化的壓力、未受到重視、物質誘惑的壓力、外在環境的誘惑、社會地位的壓力、婚

喪喜慶各種集會的壓力、適應社會的壓力；3.個人因素，基本上警察人員也是人，也有人性上基本的需求，因此也有一般人所感受到的家庭、經濟、日常生活和身心狀況等問題所衍生的壓力，如下表2.9所示。

表2.9警察人員壓力來源

內部因素	外部因素	個人因素
1.工作本身 2.勤務壓力 3.角色要求 4.組織結構	1.關說壓力 2.過度期許 3.協助事項繁重 4.治安惡化 5.未受到重視 6.物質誘惑 7.外在環境誘惑 8.婚喪喜慶集會壓力 9.適應社會的壓力	一般家庭、經濟、日常生活與身心狀況

資料來源：本研究整理

多數學者與研究皆認為警察人員實屬一高工作壓力之職業，並且認為壓力將會影響整個組織的績效，雖然適度的壓力可以讓績效有所提升，但過度的壓力卻會導致心理與生理的病變產生，陶在樸針對警察人員工作壓力與績效之研究，認為壓力是物理學名詞，孤立的東西需要一定的壓力才能成型，例如塑膠產品的原料加壓合成為商品，但是如果壓力過大，非但不能成型，反而會使成型的東西破壞。任何職業的任何工作亦然，沒有適度的壓力將會績效不彰，但是壓力不能過大。

此外，林錦坤（民90）將警察人員的壓力分為短期、中期、長期，研究指出在日常生活壓力事件發生數最多的前五名分別為重要節日因工作無法返家、長官要求工作績效、睡眠不足、各級長官要求不一，無法適從與升遷不公平；覺得日常生活壓力感受最大的前五名分別為重要節日因工作無法返家、升遷不公平、長官要求工作績效、睡眠不足、各級長官要求不一，無所適從；長期生活壓力感受最大的前五名為公權力不

彰、警察社會地位低、升遷管道狹窄、工作時間冗長零散、民眾對警察負面批評。一般而言，警察壓力來源主要在與工作相關的因素，如下表2.10所示。

表2.10 警察工作壓力來源

<p>長期生活壓力感受</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、公權力不彰。</li> <li>2、警察社會地位低。</li> <li>3、升遷管道狹窄。</li> <li>4、工作時間長，而且零散。</li> <li>5、民眾對警察負面批評。</li> <li>6、應勤裝備品質不良。</li> <li>7、媒體對警察負面批評。</li> <li>8、工作需扮演不同角色。</li> <li>9、我會擔心年底考績。</li> <li>10、我覺得工作量太大，無法負荷。</li> <li>11、辦公房舍擁擠老舊。</li> <li>12、沒有時間進修。</li> <li>13、休假不正常。</li> <li>14、離鄉背井，在外工作。</li> <li>15、工作枯燥乏味，沒有成就感。</li> <li>16、長久以來請調未能如願。</li> <li>17、住的地方離上班地點太遠。</li> <li>18、執勤中，與民眾發生衝突。</li> <li>19、經濟狀況不佳。</li> <li>20、與上級長官關係不和。</li> </ol>
<p>日常生活壓力事件發生數</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、重要節日因工作無法返家。</li> <li>2、長官要求工作績效。</li> <li>3、各級長官要求不一。</li> <li>4、上級要求取締事項與民情不符。</li> <li>5、熟識的同仁調走。</li> <li>6、上級查勤，百般刁難。</li> <li>7、放假被召回服勤。</li> <li>8、被長官當面指責。</li> <li>9、長官編排勤務不公平。</li> <li>10、被行政處分「記過」或「申誡」。</li> <li>11、長官、民意代表、親友請託。</li> <li>12、長官調動頻繁，難以適應。</li> <li>13、被調動（服勤單位更動）。</li> <li>14、薪水不夠用。</li> </ol>

表2.10 警察工作壓力源(續)

<p>日常生活壓力感受</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、重要節日因工作無法返家。</li> <li>2、升遷不公平。</li> <li>3、長官要求工作績效。</li> <li>4、睡眠不足。</li> <li>5、各級長官要求不一。</li> <li>6、上級要求取締事項與民情不符。</li> <li>7、上級查勤，百般刁難。</li> <li>8、獎懲不合理。</li> <li>9、放假被召回服勤。</li> <li>10、緊急出勤。</li> <li>11、長官編排勤務不公平。</li> <li>12、被長官當面指責。</li> <li>13、長官、民意代表、親友請託。</li> <li>14、貸款。</li> <li>15、被行政處分「記過」或「申誡」。</li> <li>16、熟識的同仁調走。</li> <li>17、考試落榜。</li> <li>18、長官調動頻繁，難以適應。</li> <li>19、薪水不夠用。</li> <li>20、被調動（服勤單位更動）。</li> </ol>
-----------------	---

資料來源：林錦坤（民90），生活壓力、社會支持對警察人員自殺傾向之影響—以臺灣地區基層警察人員為研究對象，中央警察大學警學叢刊，第32：1卷期，94-95頁。

從上述之文獻足以發現，國內外的警察在工作上同樣都有相當大的壓力存在著，壓力的來源不僅來自於個人、生活、組織、工作等各方面。楊國展（民84）則將工作壓力分為下列四個構面：1.機關內部因素：包括上級監督、升遷、考績、服勤裝備及工作環境等因素；2.機關外部因素：包括民眾態度、請託說項、警察形象及法律規定等因素；3.工作本身因素：包括工作特性、工作量、時間負荷、輪值勤務等因素；4.個人因素：包括個人生活、安全、家庭生活及角色衝突等因素。

翁萃芳（民91）認為凡與工作相關之因素所引起的壓力，均屬工作壓力，同時參酌其他學者及目前警察工作實況編制量表，施測結果抽出

「工作本身壓力」、「上級（長官）作為壓力」及「執法時外力干擾壓力」三項因素，作為探討分析警察人員工作壓力的衡量指標。

此外，王銘傑（民 93）對台灣省各縣市警察局研究中，將工作壓力分為四項構面包含了「組織內部」、「組織外部」、「工作本身」與「個人因素」，並將工作壓力定義為「工作相關情境因素與個體產生交互作用，促使個體產生交互作用及調適反應的一種狀態」。

## 2.4 組織承諾

本節將針對組織承諾的定義與分類及組織承諾的重要性加以探討，茲將分別敘述如下：

### 2.4.1 組織承諾的定義與分類

組織承諾（Organizational Commitment）最早的概念是：「組織人不只是為組織工作的人，並且是屬於組織的人，自此以後，「組織承諾」便被廣泛研究且基於「高程度的組織承諾—有利於組織」的假設下。有關組織承諾的定義，各學者及理論建構驗證產生相異的看法，因而發展出以下的定義及衡量方法，如：Buchanan(1974)將組織承諾定義為對組織的目標與價值、相關的個人角色以及組織派別的情感性隸屬感，其具有三項特性：1.認同：對組織目標與價值的接受；2.投入：對工作角色活動的參與與關注；3.忠誠：對組織的喜愛及隸屬感等。Wiener(1982)認為承諾是個人內在的規範壓力，以引導成員的表現合乎組織目標與利益的行為。在實證研究上，早期多將組織承諾視為一種認同的心理狀態，將組織承諾歸納為，態度性的承諾（attitudinal commitment）：強調個人對組織有隸屬感，並希望能持續留在組織的感受，即員工認同組織的目標與價值，並願意奉獻心力及表現忠誠的主動性承諾；和行為性的承諾



(behavioral commitment)：源自於員工受制於現實的壓力，受到束縛而不得不繼續留任於組織，如考量退休金。是故行為性的承諾被視為被動的承諾(朴英培，民 89；黃良志，民 93；賴明政，民 93；鄭芬姬，民 95)。

在有關「組織承諾」的研究中，有絕大部分是探討其前因(antecedents)及後果(outcomes)者。就對組織承諾之後果變項而言，大多數都很明確地針對績效表現、怠工、缺席、及離職行為等，其結果大都很一致。但影響組織承諾的前因而言，由於所涉及的變項眾多與關係之複雜，迄今尚無一個完整的模式，能將所有可能與組織承諾有關的因素都包括進去。根據過去有關組織承諾的研究來看，影響組織承諾之前因變項大致可分成環境變項與個人屬性變項兩大類。其中環境變項包括 1.組織環境(如領導方式、組織氣候...等)；2.工作特性(如自主性、重要性...等)；3.工作經驗(如角色的明確性、工作群體對組織之態度，組織對個人之重視程度...等)。個人屬性變項則包括 1.人口統計變項(如年齡、性別、年資...等)；2.性格特質(如成就動機、個人價值觀、性別角色...等)；3.認知與期望(如個人自認為對組織所作之投資及從組織所獲之報償...等)。而多數學者均同意組織承諾乃是同時受到個人屬性與環境兩類變項之互動影響(Steers, 1977；Morrw, 1983；黃國隆，民 75；朴英培，民 89；黃良志，民 93；賴明政，民 93；鄭芬姬，民 95)。

組織承諾不僅可做為員工對該組織效能之指標，更可用來預測員工的績效、勤惰與離職率。Meyer & Allen(1987)提出組織承諾應由情感性承諾、持續性承諾以及道德性承諾等三個構面來解釋員工附著於組織的情形。其中情感承諾是員工個人價值上的認同與投入的組織；計算承諾是基於員工若離開組織會考量成本的損失，規範性承諾則個人知覺有道德或義務繼續留在組織。有關組織承諾的分類，下列學者提出他們的看法。

首先，將組織承諾歸納為兩類：1.態度性承諾：強調個人對組織的正面態度與看法，有積極、主動的特質。2.行為性承諾：以個人在組織中投資為出發點來考慮個人對組織的承諾，因此受個人過去的行為及投入組織之成本大小的影響。而Stevens et. al. (1987)將組織承諾分為：1.規範性承諾(nomadic commitment)：個體對某一特定行動的結果具有某種信念，並且對某種特定行為抱持規範的信念。因此，個人願意繼續留在組織中為組織盡心盡力。這類承諾也可以說是一種道德的組織承諾。2.交換性承諾(exchange commitment)：此種承諾又稱為功利性的組織承諾，或稱為計算性組織承諾，是指個體以投資報酬率的觀點衡量付出與報酬的差距後，對組織產生的承諾。組織承諾又可分為三類：1.價值承諾(Value Commitment)：員工深信並接受組織的目標及價值；2.努力承諾(Effort Commitment)：員工願意為組織投注高度的努力；3.留職承諾(Retention Commitment)：員工具有強烈的願望，希望能維持組織成員的身分。而Mowday (1982)亦依據此論點提出相同的看法，他指出組織承諾是指個人對某一特定組織認同及投入之態度傾向的相對強度，其中包括三個組織承諾因素：1.價值承諾：對組織目標及價值接受的信仰；2.努力承諾：追求組織利益努力的意願；3.留職承諾：維持在組織地位的強烈需求等三構面。Reichers(1985)：將組織承諾分為：1.附屬利益點的承諾(side-bets commitment)：組織承諾是與成為組織成員有關的報酬與成本的函數，當其在組織的年資增加，承諾通常也會增加；2.歸因點的承諾(attributions commitment)：組織是個人與其行為的聯結，是當事人在有意圖的、明顯的、不可變更的行為後，歸因於早已有的承諾；3.個人—組織目標一致的觀點之承諾(individual organization at goal congruence commitment)：組織承諾是發生於個人對組織認同，並且致力於組織目標與價值的觀點之

時(王俊明民，93；賴明政，民93；鄭芬姬，民95)。

#### 2.4.2 組織承諾的重要性

近年來有關這方面的探討逐漸受到重視，尤其在有關組織行為與人事管理研究領域中「組織承諾」是常被學者們提及的重要概念之一。根據Steers(1977)的研究結果指出，認為組織承諾受到重視的原因有三：1. 組織承諾可預測員工離職與留任行為；2. 組織承諾較高的員工，其工作績效較佳；3. 組織承諾可以作為預測組織效能的指標，並發展出組織承諾的概念模式，指出個人特質、工作特質、工作經驗等是承諾的三個基本前提，前述前提合併形成組織成員的承諾，產生留在組織的希望與意圖、留任員工、降低流動率等結果。而Ferris & Aranya (1983)亦指出組織承諾為組織績效衡量的有效指標。許多研究結果也表示，組織承諾受重視的原因有：組織承諾可用來有效地預測員工的績效、缺勤及離職行為；承諾可當做為組織效能的指標；對員工的離職行為，「組織承諾」比起「工作滿足」有更高的預測力。這些則表示，「組織承諾」在理論的研究上，或在實務上，都甚具探討的價值。(Steers, 1977；Ferris & Aranya, 1983；黃國隆，民75；朴英培，民89；鄭芬姬，民95)。

其他許多學者的研究，如Mowday (1982) 指出高組織承諾的員工較低組織承諾的員工，其工作績效較高；Aranya & Kushnir (1986) 發現，高組織承諾的員工其工作滿意度較佳；Morries & Sherman (1981) 則研究發現，組織承諾可以預測離職行為，同時亦可用來預測員工績效；Randall (1987) 其研究發現，高程度的組織承諾對達成組織目標有正面影響；Lee(2003)在研究中指出，保險業務員在不同的職務階層及不同區域的影響之下，因工作的範疇，如個人階層、團隊階層或區域階層的差異，會使其對於組織承諾會有不同的認知；Levine(2003)在其文章中對組

織承諾作了多樣性的心理探索，認為組織承諾同時也會造成對組織的堅強信賴或產生憎恨，因人的認知不同而有所差異(朴英培，民89；賴明政，民93；鄭芬姬，民95)。

## 2.5 組織績效

本節將針對組織績效的定義、績效評估的意義及組織績效評估指標與方法進一步的探討，茲將分別敘述如下：

### 2.5.1 組織績效之定義

「績效」對企業而言是非常重要的課題，也是企業不斷努力追求的目標。績效的意義包括了廣義的提昇效率、增加效能和提高工作品質。為探討工作者的行為或工作結果，研究者大多以績效來衡量，績效可說是員工的工作表現(鄭惠心，民92；林隆儀，民94；鄭芬姬，民95)。

對於組織績效之定義及概念，各個學者有不同的觀點，Campbell (1991)認為績效本質上是個人幫助組織完成目標的程度，而後又指出，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，績效亦是具行為性、事件性、可評價性及多面性的，係指員工在一個標準時間內於組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預設變數發展及有效的動力。陳明璋指出，組織績效之研究有以下之現象：

1. 爭論多，其具體涵義迄今未定，其概念常隨研究者興趣，任意加以界定。
2. 討論多，卻最不為人所瞭解，主要是很少人有系統以它為研究分析主是。
3. 涉及多種學科(multiple disciplines)：如心理學、社會學、組織理論、

管理學、行為科學等，皆以它為研究對象。

4.標準(criteria)：效率、生產力、獲利率、適應力、彈性、穩定性、成長、工作滿足及士氣等 都是績效的標準。

5.它是一種具備多維度之抽象觀念」(multi-dimensional abstract concept)，或「具有多種涉及之綜合性觀念」(as an omnibus concept with a multiplicity of empirical reference)，故不能以單一標準來說明和解釋。

6.綜言之，組織績效具五大特性：

(1)不定性(mutable)，在不同的生命階段有不同的標準。

(2)廣泛性(comprehensive)，包括不同的維度。

(3)分歧性(divergent)，與組織各成員有不同的關係。

(4)轉換性(transitive)，向度之間不能輕易簡化或消除。

(5)複雜性(complex)，向度之間不能輕易簡化或消除。

「組織績效」的特性如下：1.組織績效的衡量與定義須視情境而定；2.組織績效的衡量與定義可以是多面向；3.組織績效的衡量可以是質性或量性標準，前者如市場佔有率、投資報酬率，後者則如商譽、員工對組織的承諾等。邁入知識經濟時代，組織管理績效之衡量，不能只計算財務績效，而應重視人力發展、製程品質和創新活動之非財務性績效衡量因子。Kaplan and Norton(2001)亦強調財務表現乃落後指標，相對忽略企業整合各項策略與價值管理之技術，或引導企業因應環境變化，創造差異化競爭動因之非財務性領先指標(林隆儀，民 94；；林妙雀，民 94；呂耀毓，民 94；鄭芬姬，民 95)。

### 2.5.2 績效評估的意義

績效評估雖有其潛在之偏誤，但是管理者如果能夠客觀、以具體事實為根據，徹底與評估標準作對照，密切地與部屬接觸、觀察並做記錄，

對被評估者全期的表現做全盤的評量，養成平時勤於蒐集資料的習慣，實施交叉考評與同僚互相評論來做輔助評估，應可克服以上問題，指出績效是評估組織對資源運用是否具有效率或效能的工具，而且績效可用以反映個人為達到組織目標所採取的行為，能引導未來組織之資源分配。Venkatraman and Ramanujam(1986)認為組織績效之衡量，可分成財務績效、事業績效及組織效能(organizational effectiveness)等構面。而以應用社會心理學觀點提出一整合性績效評估觀念性架構，主要包括四個元素，分別為判斷、評等、評估及組織環境(Campbell, 1991；林妙雀，民94；呂耀毓，民94；鄭芬姬，民95)，如下圖2.3所示。

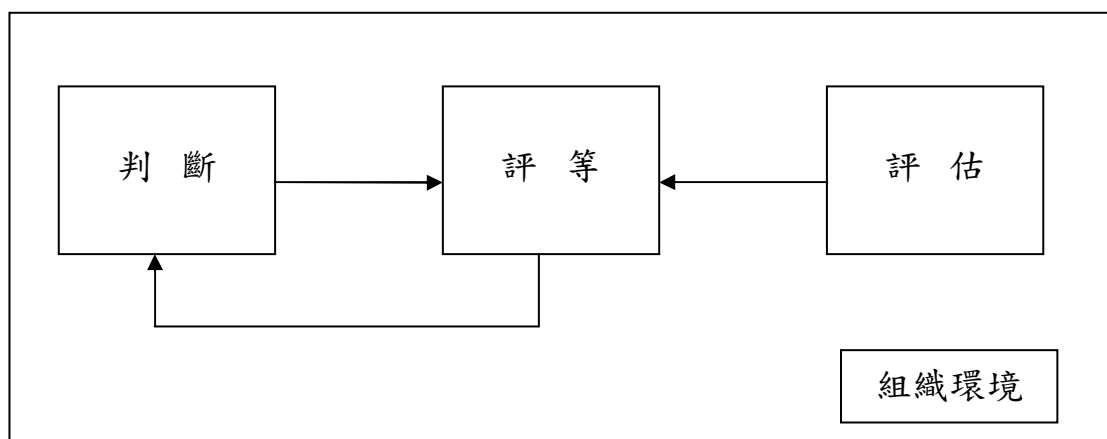


圖2.3 績效評估整合性架構圖

資料來源：呂耀毓(民94)，形塑優質學校—組織文化途徑之探討，學校行政雙月刊，第45卷期，頁50。

績效評估為管理控制的動作，就管理功能而言規劃與控制是一體之兩面。控制又可大致劃分為策略性控制(strategic control)、管理控制(management control)及作業性控制(operational control)三大類。績效評估是為了達到以下幾個目的Robbins：

- 1.協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、

調任、解僱等之重要決策。

- 2.績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。
- 3.指出訓練及發展的需要。
- 4.提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。
- 5.訂立獎勵的標準。

綜合以上學者所述，我們可以瞭解到績效評估的定義，以組織評估對組織人員與組織的重要性。如果組織可以針對影響員工績效的因素有更多的瞭解，然後加以改善，相信可以進一步提高組織的績效。

### 2.5.3 組織績效評估指標與方法

在績效評估準據的探討中，選用績效評估準據的方法主要有兩種：第一種是「單一標準績效評估」(Univariate effectiveness measures)，多以組織要達成某些最後標準來衡量。李長貴(民 86)衡量組織績效的方法，僅取目標達成的衡量即是評估達成目標，或以利潤最大化及產量最大化的財務導向的方式來評估。第二種是「多項標準的績效評估」(Multivariate effectiveness measures)，這種多項標準的績效評估，主要是希望由多重標準的使用達到周延性與適切性的要求，避免研究者個人的主觀偏差。部門或事業部門為達目標必須重視和執行系統導向的績效管理，其經營重點即放在資源分配的能力、處理過程的效率、產品品質的提升等內部績效管理的導向，傳統的組織績效管理與評估之模式為：組織績效包含了1.利潤；2.成長；3.資源獲得；4.調適能力；5.創新能力；6.顧客滿意；7.員工滿意與承諾；8.生產力。在檢視組織績效的文獻中，曾經整理出三十個曾出現，用以衡量組織績效的指標，分別為1.整理績效、2.生產力、3.效率、4.利潤、5.品質、6.意外事件的率、7.成長、8.曠職率、9.流動率、10.工作滿足、11.動機、12.士氣、13.控制、14.衝突/凝聚力、15.彈性適應、

16.計劃和設定目標、17.目標的協議、18.組織目標的內化、19.合適的角色和規範、20.處理人際關係的技管理工作的技巧、21.管理工作的技巧、22.資訊的處理和管理、23.準備狀態、24.環境的運用、25.外在實體對組織評估、26.穩定程度、27.人力資源的價值、28.參與及影響力、29.強調訓練和發展、30.強調成就。鄭丁元(民 92)研究提到，企業行動化整體基礎建設之上提供了許多應用，這些應用基本上需與企業內部資訊系統整合，而產生不同的功能，隱含的組織效益包括下列幾點：1.改善效率降低成本；2.增加資訊的準確性；3.改善顧客服務；4.加快決策速度(李長貴，民 86；林隆儀，民 94；呂耀毓，民 94)。

組織績效評估方法有很多，諸如強迫選擇法、評估中心、量表評估法、工作標準法、排序法、目管理法及重要事件評估法等。需視組織需求及組織情形來選擇最適合的方法，以求評估結果之正確性，及對組織目前表現與未來發展方針提出檢討及指導之效用(呂耀毓，民 94)。一般所使用的績效評估方式如下表 2.11 所示。

表2.11 績效評估方法

評估方法	實行辦法	特性
重要事件評估法	由主管記錄員工工作上表現最為顯著的事實，加以分析，並辨認出員工之工作績效。	重視員工發展而非考評，不適用於人事決策之依據。
工作標準法	組織設定工作標準後，依標準來管理。	強調工作過程，必需耗費較多的時間。
評估中心	成立一專門評估工作之部門。	可減少評估之暈輪效果。
強迫選擇法	強迫將所有員工區分為優、中等及劣質。	評估結果之公平性與精確性值得質疑。適用於很大工作群體內比較，且評估者不應只有一人，會得較佳的結果。



表 2.11 績效評估方法(續)

評估方法	實行辦法	特性
量表評估法	將員工工作特性、要素或要求作為績效考核之項目，每一項目以適當的等級加以區分，評估者按評估尺度分別評分。	評估過程省時且結果可量化。評估結果也可讓員工間相互比較，對於回饋給員工發展亦有助益，廣泛被採用。
排序法	將最優秀及最劣等的員工加以排序，另一種則以交替排序的方法，先排最優及最劣，再排次優及次劣如此進行下去。	提供員工間的比較，使員工晉昇或是遣散有一標準可循；但難以給予個別員工回饋，不能作為發展或是獎之基礎。
目標管理法	主管理部屬在一定時間內共同完成某一主要目標，對於目標完成方法、時間以及衡量計畫達成共識，並定期追蹤檢討直至計畫目標完成為止，並再共同議，決定下一期的目標。	需員工、主管及單位目標相容下，才有可能成功；過於重視員工對單位、組織的項獻，易重視短期目標而忽視長期利益，使組織存在潛在危機。

資料來源：呂耀毓(民94)，形塑優質學校—組織文化途徑之探討，學校行政雙月刊，第45卷期，頁50。

探討各學者研究構面可知，一般衡量績效所使用之構面以財務面或服務面居多，而本研究係研究探討我國警察機關之組織績效，由於警察機關不同於一般企業或營利事業，故難以用企業的財務績效來衡量。因此，本研究乃採用先前對於警察機關有所研究的文獻，如：呂耀毓，民94對警察機關之研究，作為本研究衡量警察機關績效之構面。

## **2.6 家長式領導、組織文化、工作壓力、組織承諾與組織績效的 關聯性研究**

有關本研究架構五個變項中，國內、外已有許多學者進行研究；但以基層員警探討家長式領導、組織文化、工作壓力、組織承諾及組織績效的研究卻有限，因此，本研究僅以其他行業之相關研究加以彙整。

### **2.6.1 家長式領導與組織文化、工作壓力及組織績效的關係**

湯慧娟等人(民 93)在探討教練家長式領導、團隊文化價值觀對團隊承諾之影響研究，結果中顯示，家長式領導對組織文化之間有相關；而德行領導、仁慈領導越高成員在情感上越認同團隊，愈願意留在團隊，威權領導行為愈高，愈會形成成員是為了個人利益而留在團隊。

趙安安等人(民 94)在探討台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯，研究結果中指出，領導行為對工作壓力之間有密切相關，主管的威權領導被視為一種工作壓力來源，造成員工種種的生理壓力反應，原因可能為員工個人現代性與華人傳統家長式領導間的衝突造成了員工的壓力；隨著工商社會的現代化，已經相當程度的削弱了中國權威的觀念，當員工希望權力平等時，面對家長式的威權領導行為，必然會產生衝突和不適。

楊相中(民 92)，探討家長式領導與部門績效之研究，其研究結果顯示，仁慈領導、德行領導與國防科技研發機構之部門績效呈現顯著相關；專業組部門主管之德行領導對部門績效具有明顯之預測力。根據以上相關研究結果所述，本研究認為，家長式領導對組織文化、工作壓力與組織績效之間確實具有一定相關性。

### **2.6.2 組織文化、工作壓力與組織承諾對組織績效的關係**

陳富祥(民 94)在探討組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織

績效影響之研究，結果中顯示，組織文化對組織績效呈現極顯著正相關，其中，官僚型文化與組織績效呈現負相關，此研究結果與本研究研究結果相同；而陳丁雲(民 95)在探討組織文化與組織創新對組織績效之影響研究中指出，組織文化對組織績效之影響，都表達正面積極的觀點，在組織文化方面，官僚型與支持型二種文化比創新型文化對組織績效更具有顯著影響；組織文化確實對企業組織績效的建立產生正面的影響，亦即越是重視組織文化越能培養出自己的核心能力進而提升組織績效。根據以上相關研究結果所述，本研究認為，組織文化與組織績效之間確實具有一定相關性。

趙更申等人(民 95)在探討工作壓力對工作效率的影響研究中指出，工作壓力在一定的條件下可提高工作效率，但當壓力超負荷時，就應當減壓，只有這樣才能使員工創造出最大的效益；而王銘傑等人(民 93)在探討內部行銷、工作壓力、工作士氣工作滿足與績效關係之研究中，亦指出工作壓力與工作績效具有影響。根據以上相關研究結果所述，本研究認為，工作壓力與組織績效之間確實具有一定相關性。

周淑微(民 94)在探討非營利組織的組織承諾、組織學習與組織績效之相關研究中指出，組織承諾與組織績效之間具有顯著正向關係，其中，價值承諾與留職承諾更對於組織績效有很高的解釋力；而鄭芬姬等人(民 95)在探討領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究結果中也指出，除了留職承諾與組織績效之間具有正向影響外，價值承諾與努力承諾皆與組織績效之間呈現極顯著正相關。透過以上相關研究結果所述，顯示組織承諾與組織績效之間具有相關性，因此，本研究亦以組織承諾是否會影響組織績效的方向加以探討。

### **2.6.3 組織文化與組織承諾的關係**

廖年森等人(民93)在探討學校組織文化與教師組織承諾關係之研究中指出，組織文化與組織承諾之間具有顯著正向關係；而周昌柏(民96)也在探討學校組織文化與教師組織承諾之研究結果中指出，不同組織文化之價值觀層面與基本假定層面，對於組織承諾皆有顯著的差異。透過以上相關研究結果所述，顯示組織承諾與組織績效之間具有相關性，因此，本研究亦以組織承諾是否會影響組織績效的方向加以探討。

### 第三章 研究方法

本章研究方法之內容，主要根據第一章研究動機及第二章文獻探討的理論基礎建立本研究架構，提出研究假說並定義本研究構面，再根據研究架構設計問卷，收集實證資料，藉此驗證研究假說是否成立；共分為五節，第一節為本研究之研究架構；第二節為本研究之假設；第三節為本研究問卷設計與研究變項之操作型定義；第四節為研究之對象；第五節為資料分析方法。

#### 3.1 研究架構

本研究根據研究目的及相關文獻探討、整理與分析後，發現家長式領導、組織文化、工作壓力與組織承諾對組織績效都具有相當重要的相關因素，因此，本研究分別以「家長式領導」、「組織文化」、「工作壓力」與「組織承諾」為自變項，「組織績效」為依變項，擬定以下之研究架構，以探討台南地區基層員警之家長式領導、組織文化、工作壓力與組織績效間關係，詳細研究架構如下圖 3.1 所示。

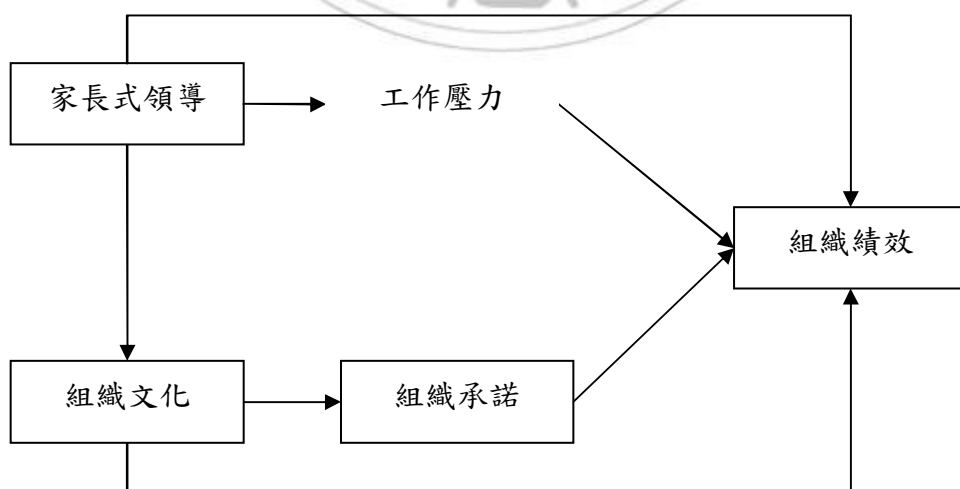


圖 3.1 研究架構

## 3.2 研究假設

根據第二章相關文獻探討各構面關係，本研究提出以下幾點假設加以驗證，茲整理如下：

假說 H1：家長式領導對組織文化有顯著的正向影響。

假說 H2：家長式領導對工作壓力有顯著的正向影響。

假說 H3：家長式領導對組織績效有顯著的正向影響。

假說 H4：組織文化對組織承諾有顯著的正向影響。

假說 H5：組織文化對組織績效有顯著的正向影響。

假說 H6：工作壓力對組織績效有顯著的負向影響。

假說 H7：組織承諾對組織績效有顯著的正向影響。

假說 H8：組織文化對家長式領導與組織績效有中介效果。

假說 H9：工作壓力對家長式領導與組織績效有中介效果。

假說 H10：組織承諾對組織文化與組織績效有中介效果。

## 3.3 問卷設計與研究變項之操作型定義

本研究採用問卷調查方式進行，第一部份是衡量基層員警對家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效的知覺情形，第二部份為基層員警的基本資料。本問卷量表之測量採用李克特氏(Likert-type scale)五點量表，依受試者填答問題之同意程度，從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個等級，分別給予 5、4、3、2 及 1 的分數。分數加總後之總分數愈高，代表受試者對各量表的同意程度愈高。

透過前述文獻探討，本研究將各構面之研究變項進行操作型定義，包含以下五項：「家長式領導」、「組織文化」、「工作壓力」與「組織承諾」

及「組織績效」，以下針對各構面進行定義說明。

### 3.3.1 家長式領導之操作型定義

依據前述相關文獻探討，本研究將家長式領導分為「威權領導」、「仁慈領導」及「德行領導」來進行評估，採用鄭伯壘等人(民 89)對家長式領導的定義；參考學者謝金青（民 93）之家長式領導量表，並修改此量表至適用於本研究。茲將各構面的操作性型定義、題項與文獻來源彙整如下表 3.1 所示。

表 3.1 家長式領導操作型定義與衡量

構面	操作型定義	題項	文獻來源
威權領導	包括五種立威行為，即「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」及「教誨」	1 當任務無法達成時，主管會斥責我們 2 重要決策，主管會由自己做決定 3 與主管一起工作時，他會帶給我很大的壓力	鄭伯壘等人 (民 89) &謝金青 (民 93)
仁慈領導	包含對部屬「個別照顧」、「體諒寬容」的施恩行為	4 當我碰到難題時，主管會即時給我鼓勵 5 主管與我們相處時像一家人一樣 6 當我工作表現不佳時，主管會去瞭解真正的原因何在 7 當我犯錯時，主管會給我改過的機會	鄭伯壘等人 (民 89) &謝金青 (民 93)
德行領導	含蓋了「正直盡責」、「不佔便宜」及「無私典範」的樹德行為	8 主管不會因為個人的利益去拉關係、走後門 9 我認為主管對待我們公正無私 10 我認為主管為人正派，不會假公濟私 11 工作出紕漏時，主管不會把責任推的一乾二淨 12 主管不會利用職位搞特權	鄭伯壘等人 (民 89) &謝金青 (民 93)

資料來源：本研究整理

### 3.3.2 組織文化之操作型定義

透過組織文化之相關文獻探討，綜合各學者對組織文化的定義，本研究主要參考 Wallach(1983)之學者的觀點，將組織文化分為：「官僚型

文化」、「創新型文化」及「支持型文化」；量表製定以陳富祥（民 94）之組織文化量表，並修改此量表至符合本研究。茲將各構面的操作性型定義、題項與文獻來源彙整如下表 3.2 所示。

表 3.2 組織文化操作型定義與衡量

構面	操作型定義	題項	文獻來源
官僚型文化	為層級式的組織，權責劃分非常清楚，工作性質大都已經標準化和固定化	13.本單位重視工作績效 14.本單位管理極為嚴格 15.本單位能感受工作壓力	Wallach(1983)&陳富祥（民 94）
創新型文化	所面臨的競爭環境通常較具複雜性及動態性，工作通常充滿了創造性和風險性	16 本單位鼓勵成員接受新觀念及創新 17 本單位成員富冒險進取心 18 本單位強調創新學習 19 本單位經常刺激成員思考	Wallach(1983)&陳富祥（民 94）
支持型文化	工作環境相當開放、和諧具有家庭的溫馨感，組織中具有高度的支持、信任，重視人際關係導向	20 本單位給予成員鼓勵及獎勵 21 本單位成員間彼此互相合作 22 本單位給予成員自主及自由	Wallach(1983)&陳富祥（民 94）

資料來源：本研究整理

### 3.3.3 工作壓力之操作型定義

透過前述文獻探討，本研究綜合 Steers(1988)、楊國展(民 84)及王銘傑(民 93)各學者之觀點，將工作壓力分為「組織外部因素」、「組織內



部因素」、「工作因素」與「個人家庭因素」四項構面；量表之設計修改王銘傑（民 93）之工作壓力量表進行研究。茲將各構面的操作性型定義、題項與文獻來源彙整如下表 3.3 所示。

表 3.3 工作壓力操作型定義與衡量

構面	操作型定義	題項	文獻來源
組織外部壓力	泛指非組織內部本身所帶來的壓力，包含上級監督、升遷、考績、服勤裝備及工作環境等因素	23 同事之間會因為偵辦案件的看法不同而有所爭執 24 我會因為警察機關內鬥情形嚴重而成為工作上的困擾 25 我會因為警務人員升遷困難而感到沮喪	Steers(1988)、楊國展(民 84)&王銘傑(民 93)
組織內部壓力	泛指源自於組織內部所帶來的壓力，包括民眾態度、請託說項、警察形象及法律規定等因素	26 我會因為一般民眾不了解警務工作的困難而感到鬱悶 27 我會因為長官不合理的要求而感到負擔 28 我會因為長官、親友或者民意代表的關說而感到困擾	Steers(1988)、楊國展(民 84)&王銘傑(民 93)
工作本身壓力	泛指工作職責本身帶來之壓力，包含工作特性、工作量、時間負荷、輪值勤務等因素	29 我會因為不斷變動的勤務內容而感到難以適應 30 我會因為工作危險性過高而感到自身安危受到威脅 31 我會因為工作時間過久而身心俱疲	Steers(1988)、楊國展(民 84)&王銘傑(民 93)
個人及家庭因素	泛指個人生活與工作衝突時帶來之壓力，包含包括個人生活、安全、家庭生活及角色衝突等因素	32 我會因為工作時間過久無法照顧家人而感到愧疚 33 我會因為警務工作而影響我的假日活動 34 我會擔心警務工作的調動而影響家庭生活	Steers(1988)、楊國展(民 84)&王銘傑(民 93)

資料來源：本研究整理

### 3.3.4 組織承諾之操作型定義

至於組織承諾的概念，在各學者間所下的定義及衡量方法，並不完全一致，經由組織承諾之相關文獻探討，本研究採字黃良志等人(民 93)

探討組織承諾之定義，認為組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度；而量表之設計修改則曹際旺（民 93）之組織承諾量表。茲將各構面的操作性型定義、題項與文獻來源彙整如下表 3.4 所示。

表 3.4 組織承諾操作型定義與衡量

構面	操作型定義	題項	文獻來源
價值承諾	對組織目標及價值接受的信仰	35 我很慶幸自己能投入警務工作 36 我認為從事警務工作可以實現我的理想與抱負 37 當別人提起我是從事警務工作時我會感到驕傲 38 我認為從事警務工作可以發揮我的才能	黃良志等人(民 93)&曹際旺(民 93)
努力承諾	追求組織利益努力的意願	38 我對警務工作有強烈的忠誠度 39 為了能對警察工作有更大貢獻，我願參加各項訓練 40 我願意付出更多心力來達成警察各項任務與要求	黃良志等人(民 93)&曹際旺(民 93)
留職承諾	維持在組織地位的強烈需求	41 如有與警務人員待遇相當的工作，我都不會選擇離開 42 對我而言繼續從事警察工作能帶給我相當多幫助 43 無論壓力多大，我都願意繼續從事警務工作	黃良志等人(民 93)&曹際旺(民 93)

資料來源：本研究整理

### 3.3.5 組織績效之操作型定義

有關組織績效的定義及衡量方法的探討，迄今尚未獲得一致性的結論，因此，本研究將組織績效分為「便民及效率」、「員工工作滿意度」以及「形象及能力」作為績效衡量的構面(呂耀毓，民 94)。茲將各構面的操作性型定義、題項與文獻來源彙整如下表 3.5 所示。

表 3.5 組織績效操作型定義與衡量

構面	操作型定義	題項	文獻來源
便民及效率	績效的意義包括了廣義的提昇效率、增加效能和提高工作品質，績效可用以反映個人為達到組織目標所採取的行為，能引導未來組織之資源分配	44 我認為警察業務的處理是較為彈性的	林隆儀(民94)、林妙雀(民94)&呂耀毓(民94)
		45 我能在時限內完成交辦的案件與計畫	
		46 我對目前工作福利滿意	
工作滿意度		47 我對目前組織給予的學習訓練感到滿意	林隆儀(民94)、林妙雀(民94)&呂耀毓(民94)
		48 我滿意目前的工作環境	
		49 我滿意目前的工作分配	
形象及能力		50 我對處理非例行性業務有良好的應變能力	林隆儀(民94)、林妙雀(民94)&呂耀毓(民94)
		51 我認為警察組織的形象是正面的	
		52 我認為民眾對警察人員的信任感良好	

資料來源：本研究整理

### 3.4 研究樣本

#### 3.4.1 研究對象

本研究旨在探討家長式領導、組織文化、工作壓力、組織承諾及組織績效的關係，為了探討組織績效是受到哪些因素所影響，以台南地區基層員警作為研究樣本，依據台南縣警局會計室2007年8月之統計資料，目前台南縣警力編制共有2381人(台南縣警察局統計手冊，2006)。

#### 3.4.2 前測分析

首先是進行問卷前測，於2007年10月間，對台南地區永康分局員警發放預試問卷100份，扣除無效問卷與填答不完整之問卷，共計有92

份有效問卷，回收率為 92%。問卷進行量表信度分析，經過分析得到家長式領導、組織文化、工作壓力、組織承諾及組織績效等各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.5925、0.7781、0.8014、0.8751、0.88399，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數皆有達到 Wortzel (1979) 建議之標準值 0.5 以上，因此發放正式問卷。

### 3.4.3 抽樣樣本

在正試問卷調查的部分，因為台南地區之警察機關於每個月固定時間會舉行會議報告，因此，本研究後將問卷整理並請分局長於開會時間發放給各員警進行問卷填寫及回收，發放正式問卷 450 份，回收 413 份，在剔除無效問卷 17 份後，有效問卷回收率為 93%。

## 3.5 資料分析方法

本研究為驗證並了解各變項間之關係，於問卷回收後，先經由人工檢查，將資料予以編碼登錄，主要分析方法是利用 SPSS Windows 10.5 版統計套裝軟體，進行資料分析與處理。茲將本研究所用之統計方法說明如下：

### 1. 信度分析 (Reliability Analysis)

本研究各量表之信度 (Reliability) 是以 Cronbach's  $\alpha$  內部一致性來衡量問卷量表內容的內部一致性及穩定性。因此，本研究參考 Wortzel (1979) 的研究指出，Cronbach's  $\alpha$  值係數介於 0 到 1 之間，若  $\alpha$  值低於 0.3，則表示屬於低信度；若高於 0.7 則表示具有高度的內部一致性；本研究採用其建議之標準值 0.5 以上，表示問卷具有一致性。

### 2. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析之主要目的在於尋找各因素間之關係，並將眾多因素歸納

成為少數幾個構面，本研究採取主要成分分析法（Principal Component Analysis）對各構面進行因素分析，以萃取特徵值（eigenvalue）大於 1 的因素，並以最大變異數法（varimax）進行正交轉軸（orthogonal rotation）決定共同因素，由於 Hair et.al.（1998）認為因素負荷量（factor loading）接近 0.5 者，即可視為顯著，因而選取負荷量大於 0.4 之項目，得出研究變項之最後因素結構。

### 3.描述性統計分析（Descriptive Analysis）

針對台南地區之基層員警，以家長式領導、組織文化、工作壓力與組織績效四項構面及其子構面之平均數及標準差進行描述性分析，以了解基層員警對各變項知覺情形。

### 4.相關分析（Correlation Analysis）

相關分析主要用以測量二個變項間之關係強度，本研究利用 Pearson 積差相關分析，以求取不同變項間之相關係數，作為衡量二個變項間關聯程度之指標。

### 5.迴歸分析（Regression Analysis）

本研究利用迴歸分析檢定家長式領導、組織文化、工作壓力、組織承諾與組織績效五項構面之間，是否存在顯著影響關係及中介影響

## 第四章 實證結果與分析

本章根據第三章之研究假設，利用適切之研究統計方法將問卷調查所得資料進行資料整理，並針對各種統計分析結果加以解釋與討論，共分為五節。

第一節利用「信度分析」以瞭解量表問項的一致性，並分別描述各個構面的一致性情況。

第二節利用「因素分析」分析其各構面間的因素負荷量、解釋變異量及其 KMO 值，可瞭解其是否達顯著水準。

第三節對研究變項進行「描述性分析」以瞭解基層員警對各個構面的知覺情況。

第四節以「雙變量相關分析」來探討家長式領導、組織文化及工作壓力對組織績效間是否有相關及其影響的情形。

第五節以「迴歸分析」方法探討家長式領導、組織文化、工作壓力及組織承諾對於組織績之影響及中介影響。

### 4.1 問卷信度分析

本研究經由 SPSS 10.0 套裝統計軟體，對家長式領導、組織文化、工作壓力、組織承諾以及組織績效五個構面及其構面之子構面進行信度分析，以 Cronbach's  $\alpha$  係數來進行衡量。根據 Wortzel (1979) 的研究，建議其 Cronbach's  $\alpha$  係數達 0.5 以上則可接受，各構面信度係數如下表 4.1 所示：

表 4.1 各構面信度分析彙整表

構面	Cronbach's $\alpha$ 係數	子構面	Cronbach's $\alpha$ 係數
家長式領導	0.5925	威權領導	0.7063
		仁慈領導	0.8988
		德行領導	0.9074
組織文化	0.7781	官僚型文化	0.8071
		創新型文化	0.8642
		支持型文化	0.8196
工作壓力	0.8014	組織外部因素	0.7608
		組織內部因素	0.7867
		工作因素	0.7399
		個人與家庭因素	0.8646
組織承諾	0.8751	價值承諾	0.8784
		努力承諾	0.8674
		留職承諾	0.8557
組織績效	0.8839	便民及效率	0.7221
		員工工作滿意度	0.8817
		形象及能力	0.7052

資料來源：本研究整理

## 4.2 因素分析

### 4.2.1 家長式領導因素分析

本研究在家長式領導構面共計有 12 個題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.820，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。透過因素分析將家長式領導分成三個因素，分別為威權領導、仁慈領導與德行領導，總解釋變異量達 75.369%。如下表 4.2 所示：

表 4.2 家長式領導因素分析彙整表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
威權領導	A02	當任務無法達成時，主管會斥責我們	0.859	26.780
	A05	與主管一起工作時，他會帶給我很大的壓力	0.814	
	A03	重要決策，主管會由自己做決定	0.704	
仁慈領導	A07	主管與我們相處時像一家人一樣	0.903	52.964
	A06	當我碰到難題時，主管會即時給我鼓勵	0.875	
	A09	當我犯錯時，主管會給我改過的機會	0.873	
	A08	當我工作表現不佳時，主管會去瞭解真正的原因何在	0.853	
德行領導	A13	我認為主管為人正派，不會假公濟私	0.913	75.369
	A15	主管不會利用職位搞特權	0.879	
	A12	我認為主管對待我們公正無私	0.874	
	A14	工作出紕漏時，主管不會把責任推的一乾二淨	0.816	
	A11	主管不會因為個人的利益去拉關係、走後門	0.793	

資料來源：本研究整理

#### 4.2.2 組織文化因素分析

本研究在組織文化構面共計有 10 個題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.803，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。透過因素分析將組織文化分成三個因素，分別為官僚型文化、創新型文化與支持型文化，總解釋變異量達 72.614%。如下表 4.3 所示：



表 4.3 組織文化因素分析彙整表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
官僚型文化	C02	本單位管理極為嚴格	0.853	28.306
	C03	本單位能感受工作壓力	0.852	
	C01	本單位重視工作績效	0.846	
創新型文化	C07	本單位強調創新學習	0.905	50.728
	C06	本單位成員富冒險進取心	0.833	
	C08	本單位經常刺激成員思考	0.831	
	C05	本單位鼓勵成員接受新觀念及創新	0.803	
支持型文化	C12	本單位給予成員自主及自由	0.891	72.614
	C09	本單位給予成員鼓勵及獎勵	0.853	
	C10	本單位成員間彼此互相合作	0.830	

資料來源：本研究整理

#### 4.2.3 工作壓力因素分析

本研究工作壓力構面共計有 12 題問項，經進行因素分析結果，其 KMO 值為 0.813，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。透過因素分析將工作壓力分成四個因素，分別為組織外部壓力、組織內部壓力、工作本身壓力及個人與家庭壓力，總解釋變異量達 71.768%。如下表 4.4 所示：

表 4.4 工作壓力因素分析彙整表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
組織外部壓力	B05	我會因為長官不合理的要求而感到負擔	0.854	17.679
	B04	我會因為一般民眾不了解警務工作的困難而感到鬱悶	0.832	
	B07	我會因為長官、親友或者民意代表的關說而感到困擾	0.827	
組織內部壓力	B02	我會因為警察機關內鬥情形嚴重而成為工作上的困擾	0.858	38.016
	B01	同事之間會因為偵辦案件的看法不同而有所爭執	0.828	
	B03	我會因為警務人員升遷困難而感到沮喪	0.783	
工作本身壓力	B09	我會因為工作危險性過高而感到自身安危受到威脅	0.819	55.270
	B08	我會因為不斷變動的勤務內容而感到難以適應	0.816	
	B10	我會因為工作時間過久而身心俱疲	0.800	
個人與家庭壓力	B12	我會因為工作時間過久無法照顧家人而感到愧疚	0.911	71.768
	B13	我會因為警務工作而影響我的假日活動	0.895	
	B14	我會擔心警務工作的調動而影響家庭生活	0.858	

資料來源：本研究整理

#### 4.2.4 組織承諾因素分析

本研究組織承諾構面共計有 10 題問項，經進行因素分析結果，其 KMO 值為 0.853，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。透過因素分析將組織承諾分成三個因素，分別為價值承諾、努力承諾及留職承諾，總解釋變異量達 76.973%。如下表 4.5 所示：

表 4.5 組織承諾因素分析彙整表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
價值承諾	D02	我認為從事警務工作可以實現我的理想與抱負	0.907	28.977
	D04	我認為從事警務工作可以發揮我的才能	0.881	
	D03	當別人提起我是從事警務工作時我會感到驕傲	0.853	
	D01	我很慶幸自己能投入警務工作	0.782	
努力承諾	D08	為了能對警察工作有更大貢獻，我願參加各項訓練	0.903	53.079
	D09	我願意付出更多心力來達成警察各項任務與要求	0.884	
	D07	我對警務工作有強烈的忠誠度	0.881	
留職承諾	D13	無論壓力多大，我都願意繼續從事警務工作	0.897	76.973
	D11	如有與警務人員待遇相當的工作，我都不會選擇離開	0.879	
	D12	對我而言繼續從事警察工作能帶給我相當多幫助	0.877	

資料來源：本研究整理

#### 4.2.5 組織績效因素分析

本研究組織績效構面共計有 9 題問項，經進行因素分析結果，其 KMO 值為 0.858，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。透過因素分析將組織績效分成三個因素，分別為便民及效率、員工工作滿意度與形象及能力，總解釋變異量達 73.289%。如下表 4.6 所示：

表 4.6 組織績效因素分析彙整表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
便民及效率	E03	我能在時限內完成交辦的案件與計畫	0.864	34.690
	E02	我認為警察業務的處理是較為彈性的	0.809	
	E05	我對目前工作福利滿意	0.732	
員工工作滿意度	E07	我滿意目前的工作環境	0.917	55.234
	E08	我滿意目前的工作分配	0.909	
	E06	我對目前組織給予的學習訓練感到滿意	0.871	
形象及能力	E12	我認為警察組織的形象是正面的	0.870	73.289
	E13	我認為民眾對警察人員的信任感良好	0.825	
	E11	我對處理非例行性業務有良好的應變能力	0.673	

資料來源：本研究整理

### 4.3 描述性分析

本研究利用家長式領導、組織文化、工作壓力、組織承諾與組織績效五項構面及其子構面以平均數及標準差進行描述性分析，以了解台南地區之基層員警對各變項知覺情形。

#### 4.3.1 家長式領導構面

從表 4.7 中可以看出研究樣本在家長式領導各構面問項的平均數值高低情形。所有的題項平均數皆高於 3.0，也有相當多題項之平均數值達到 4.0 以上，顯示出大多數員警在家長式領導方面，對於主管的領導方式都能夠接受，而透過這些領導方式來讓基層員警本身有許提升。

無論是類似父權作風，且擁有清楚而強大的威權領導，或者是體貼部屬的仁慈領導，亦或是本身能夠樹德的德行領導，都是員警所能夠接受的領導方式。因此，我們可以了解，若是透過家長式領導的方式，將對組織或者是員警本身都會是相當正面且有益的。

表 4.7 描述性分析—家長式領導問項

構面	題號	問項	平均數	標準差
威權領導	A02	當任務無法達成時，主管會斥責我們	3.72	0.95
	A05	與主管一起工作時，他會帶給我很大的壓力	3.71	0.97
	A03	重要決策，主管會由自己做決定	4.00	0.91
仁慈領導	A07	主管與我們相處時像一家人一樣	3.06	1.18
	A06	當我碰到難題時，主管會即時給我鼓勵	3.18	1.11
	A09	當我犯錯時，主管會給我改過的機會	3.29	1.14
	A08	當我工作表現不佳時，主管會去瞭解真正的原因何在	3.16	1.16
德行領導	A13	我認為主管為人正派，不會假公濟私	3.48	0.94
	A15	主管不會利用職位搞特權	3.43	1.00
	A12	我認為主管對待我們公正無私	3.39	0.94
	A14	工作出紕漏時，主管不會把責任推的一乾二淨	3.43	0.97
	A11	主管不會因為個人的利益去拉關係、走後門	3.46	0.99

資料來源：本研究整理

#### 4.3.2 組織文化構面

從表 4.8 中可以看出研究樣本對於組織文化的情形。在官僚型文化方面，以重視工作績效(3.94)較高，管理極為嚴格(3.89)最低，可以瞭解員警認為在組織中，即使管理方式較為嚴格威權領導或者是仁慈領導，亦或是德行領導，工作績效對組織而言仍是相當重要的。

在創新型文化方面，所有的題項平均數皆大於 3.0，其中最高的一項為 C05 平均數(3.53)「本單位鼓勵成員接受新觀念及創新」，最低的一項為 C08 平均數(3.21)「本單位經常刺激成員思考」，顯示出員警認為在組織中，組織鼓勵基層員警接受新觀念及創新但確未要求基層員警創新思考在工作上。

最後，在支持型文化方面，題項平均數也都大於 3.0，其中最高的一項為 C10 平均數(3.52)「本單位成員間彼此互相合作」最高，顯示出員警

認為目前的工作環境中，員警之間的互助合作性是相當高的，是一團隊的工作，而最低的一項為 C12(3.19)「本單位給予成員自主及自由」，顯示出雖然警務單位是層級性的組織，但組織仍然給予員警工作上一定的自主能力。

表 4.8 描述性分析－組織文化問項

構面	題號	問項	平均數	標準差
官僚型文化	C02	本單位管理極為嚴格	3.89	0.75
	C03	本單位能感受工作壓力	3.91	0.77
	C01	本單位重視工作績效	3.94	0.83
創新型文化	C07	本單位強調創新學習	3.40	0.86
	C06	本單位成員富冒險進取心	3.39	0.87
	C08	本單位經常刺激成員思考	3.21	0.89
	C05	本單位鼓勵成員接受新觀念及創新	3.53	0.79
支持型文化	C12	本單位給予成員自主及自由	3.19	1.05
	C09	本單位給予成員鼓勵及獎勵	3.32	0.96
	C10	本單位成員間彼此互相合作	3.52	0.86

資料來源：本研究整理

#### 4.3.3 工作壓力構面

由表 4.9 得知研究樣本對於工作壓力的強弱分布情形。在組織外部壓力此項構面中可以發現，題項平均數皆大於 3.0，包含有 B05 平均數(3.37)「我會因為長官不合理的要求而感到負擔」、B04 平均數(3.35)「我會因為一般民眾不了解警務工作的困難而感到鬱悶」及 B07 平均數(3.53)「我會因為長官、親友或者民意代表的關說而感到困擾」，可以瞭解目前基層員警對於主管的領導方式與績效有相當的壓力，而外界對於警務工作的不了解與關說，對於基層員警而言，更是一個相當大的壓力來源，因此要如何有效的降低主管所帶來的壓力以及外界關說的問題，是警務單位應該去注意的部份。

在組織內部壓力的構面全部的題項平均數也都高於 3.0，而其中較高的一個題項為 B03 平均數(3.90)「我會因為警務人員升遷困難而感到沮喪」，顯示出組織內部升遷制度的不完全，或是困難度太大，將會帶給基層員警升遷渺茫的壓力，這點是警務單位應該去改善的地方。

而在工作本身壓力的構面，題項平均數大多高於 3.0，甚至其中較高的一個題項為 B10「我會因為工作時間過久而身心俱疲」，其平均數更到達 4.08，更加顯示出基層員警在處理案件方面的負荷量之大，並且因為工作的時間不穩定且工作時間長，而無法對工作投入更高的心力，這點是警務單位需要來思考如何改善以增進組織績效一個相當重要的問題。

最後是個人及家庭因素構面的部份，三個子題項平均數也全部都高於 3.0，顯示出員警對於工作壓力不會因為暫離工作崗位上而有所減少或是得到舒緩，此外，警務工作也會帶給員警家人不安全感，要如何降低警務工作所帶來的不安全感與壓力，也是警務單位需要努力改善的課題。

表 4.9 描述性分析－工作壓力問項

構面	題號	問項	平均數	標準差
組織外部壓力	B05	我會因為長官不合理的要求而感到負擔	3.37	1.11
	B04	我會因為一般民眾不了解警務工作的困難而感到鬱悶	3.35	1.01
	B07	我會因為長官、親友或者民意代表的關說而感到困擾	3.53	1.08
組織內部壓力	B02	我會因為警察機關內鬥情形嚴重而成為工作上的困擾	3.62	0.96
	B01	同事之間會因為偵辦案件的看法不同而有所爭執	3.69	1.05
	B03	我會因為警務人員升遷困難而感到沮喪	3.90	1.00
工作本身壓力	B09	我會因為工作危險性過高而感到自身安危受到威脅	3.56	0.97
	B08	我會因為不斷變動的勤務內容而感到難以適應	3.67	0.94
	B10	我會因為工作時間過久而身心俱疲	4.08	0.85
個人與家庭壓力	B12	我會因為工作時間過久無法照顧家人而感到愧疚	3.96	0.87
	B13	我會因為警務工作而影響我的假日活動	3.90	0.94
	B14	我會擔心警務工作的調動而影響家庭生活	3.87	0.92

資料來源：本研究整理

#### 4.3.4 組織承諾構面

由表 4.10 得知研究樣本對於組織承諾各構面問項的數值高低情形。首先，在價值承諾方面，題項平均數皆高於 3.0，其中較高的一個題項為 D01 平均數(3.69)「我很慶幸自己能投入警務工作」，顯示出員警對組織的目標，以及對組織價值的接受度，比起其他工作而言算是相當高的。

而在努力承諾方面，平均數也都大於 3.0，其中較高的一個題項為 D07 平均數(3.80)「我對警務工作有強烈的忠誠度」，顯示出員警對於能夠提升組織利益，願意付出自己的心力。

最後，在留職承諾方面，所有的題項平均數雖較前二個子構面低，但也皆大於 3.0，其中較高的一個題項為 D12 平均數(3.41)「對我而言繼續從事警察工作能帶給我相當多幫助」，則顯示出員警對於自己的工作環



境其實算是滿意的，且認為能夠從組織中獲得自己所需的幫助。

表 4.10 描述性分析－組織承諾問項

因素名稱	題號	問項	平均數	標準差
價值承諾	D02	我認為從事警務工作可以實現我的理想與抱負	3.41	0.89
	D04	我認為從事警務工作可以發揮我的才能	3.33	0.90
	D03	當別人提起我是從事警務工作時我會感到驕傲	3.33	0.91
	D01	我很慶幸自己能投入警務工作	3.69	0.90
努力承諾	D08	為了能對警察工作有更大貢獻，我願參加各項訓練	3.77	0.84
	D09	我願意付出更多心力來達成警察各項任務與要求	3.78	0.80
	D07	我對警務工作有強烈的忠誠度	3.80	0.84
留職承諾	D13	無論壓力多大，我都願意繼續從事警務工作	3.17	1.09
	D11	如有與警務人員待遇相當的工作，我都不會選擇離開	3.06	1.17
	D12	對我而言繼續從事警察工作能帶給我相當多幫助	3.41	0.93

資料來源：本研究整理

#### 4.3.5 組織績效構面

由表 4.11 得知研究樣本對於組織績效各構面問項的數值高低情形。首先，在便民及效率的部份，題項平均數皆高於 3.0，其中較高的兩個題項為 E02 平均數(3.23)「我認為警察業務的處理是較為彈性的)與 E03 平均數(3.12)「我能在時限內完成交辦的案件與計畫」，顯示出員警對於自己在處理事件上的情形，與其他人相較而言，仍然還算是不錯的且也相當的知足。

而在員工工作滿意度的部份，平均數也都大於 3.0，其中較高的一個題項為 E08 平均數(3.54)「我滿意目前的工作分配」，顯示出員警認為自己目前的工作環境還不錯，且在工作中能獲得學習的訓練機會感到相當滿意。

最後，在形象及能力的部份，所有的題項平均數皆大於 3.0，其中較

高的一個題項為 E11 平均數(3.57)「我對處理非例行性業務有良好的應變能力」，顯示出員警對於自己的工作能力有相當的自信，且能夠從事警務的工作感到相當的榮幸。

表 4.11 描述性分析－組織績效問項

構面	題號	問項	平均數	標準差
便民及效率	E03	我能在時限內完成交辦的案件與計畫	3.12	0.95
	E02	我認為警察業務的處理是較為彈性的	3.23	0.93
	E05	我對目前工作福利滿意	3.09	0.98
員工工作滿意度	E07	我滿意目前的工作環境	3.12	0.93
	E08	我滿意目前的工作分配	3.54	0.66
	E06	我對目前組織給予的學習訓練感到滿意	3.18	0.95
形象及能力	E12	我認為警察組織的形象是正面的	3.17	0.93
	E13	我認為民眾對警察人員的信任感良好	3.13	0.88
	E11	我對處理非例行性業務有良好的應變能力	3.57	0.90

資料來源：本研究整理

## 4.4 相關分析

### 4.4.1 家長式領導與組織文化

由下表 4.12 可知家長式領導三個構面與各個組織文化之相關情形。首先，在威權領導方面，對於官僚型文化及支持型文化二構面皆達顯著相關，其係數為 0.320 以及 -0.267，即當威權領導提高時，其官僚型文化也會提高，相對於支持型文化有下降的情形。

其次，在仁慈領導方面，對於官僚型文化、創新型文化及支持型文化三構面皆達顯著相關，其係數分別為 -0.123、0.308 以及 0.389，即當仁慈領導與官僚型文化呈現負相關，而創新型文化及支持型文化則呈現正相關。

最後，在德行領導方面，對於官僚型文化及支持型文化二構面皆達

顯著相關，其係數為-0.232 以及 0.282，即當德行領導提高時，員警對於官僚型文化的情形會下降(呈現負相關)，而對於支持型文化的情形即會有提高的情況(呈現正相關)。

表 4.12 家長式領導與組織文化之皮爾森相關

家長式領導 \ 組織文化	官僚型文化	創新型文化	支持型文化
威權領導	0.320**	-0.049	-0.267**
仁慈領導	-0.123*	0.308**	0.389**
德行領導	-0.232**	0.087	0.282**

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

資料來源：本研究整理

#### 4.4.2 家長式領導與工作壓力

由下表 4.13 可知家長式領導三個構面與各個工作壓力之相關情形。首先，在威權領導方面，對於組織內部壓力及工作本身壓力二構面皆達顯著相關，其係數分別為 0.788 以及 0.337，即當威權領導提高時，員警對組織內部壓力及工作本身壓力的情形即會有提高的情形，其中組織內部壓力相關高達 78.8%。

其次，在仁慈領導方面，對於組織外部壓力及組織內部壓力二構面皆達顯著相關，其係數分別為 0.147 以及 -0.333，即當仁慈領導提高時，員警對組織外部壓力會有提高的情形，而對於組織內部壓力則會有下降的情形。

最後，在德行領導方面，對於組織內部壓力及工作本身壓力二構面皆達顯著相關，其係數分別為 -0.685 以及 -0.232，即當德行領導提高時，員警對組織內部壓力及工作本身壓力的情形即會有下降的情形。

表 4.13 家長式領導與工作壓力之皮爾森相關

工作壓力 家長式領導	組織外部 壓力	組織內部 壓力	工作本身 壓力	個人與家庭
威權領導	0.055	0.788**	0.337**	0.081
仁慈領導	0.147**	-0.333**	-0.062	0.054
德行領導	0.022	-0.685**	-0.232**	-0.007

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

資料來源：本研究整理

#### 4.4.3 家長式領導與組織績效

由下表 4.14 可知家長式領導三個構面與各個組織績效之相關情形。首先，在威權領導方面，對於便民及效率、員工工作滿意度與形象及能力三構面皆達顯著水準，其係數分別為-0.131、-0.117 以及 0.144，即當威權領導提高時，員警對便民及效率與員工工作滿意度會有下降的情形，而對於形象及能力的情形即會有提高的情形。

其次，在仁慈領導方面，對於便民及效率、員工工作滿意度與形象及能力三構面皆達顯著水準，其係數分別為 0.355、0.393 以及 0.178，即當仁慈領導提高時，員警對組織績效的情形即會有提高的情形。

最後，在德行領導的方面，對於便民及效率、員工工作滿意度與形象及能力等三構面，則皆不達顯著水準，其係數分別為 0.094、0.097 以及-0.059。

表 4.14 家長式領導與組織績效之皮爾森相關

家長式領導 組織績效	便民及效率	員工工作 滿意度	形象及能力
威權領導	-0.131**	-0.117*	0.144*
仁慈領導	0.355**	0.393**	0.178*
德行領導	0.094	0.097	-0.059

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

資料來源：本研究整理

#### 4.4.4 組織文化與組織承諾

由下表 4.15 可知組織文化三個構面與各個組織承諾之相關情形。首先，在官僚型文化方面，僅對於努力承諾達顯著水準，其係數為 0.138，即當官僚型文化提高時，員警努力承諾的情形，即會有上升的情形。

其次，在創新型文化方面，對於價值承諾與留職承諾皆達顯著水準，其係數分別為 0.314 以及 0.336，即當創新型文化提高時，員警對於價值與留職的承諾情形，即會有提高的情況。

最後，在支持型文化方面，價值承諾與留職承諾皆達顯著水準，其係數分別為 0.262 以及 0.274，即當支持型文化提高時，員警對於價值與留職的承諾情形，亦會有提高的情況。

表 4.15 組織文化與組織承諾之皮爾森相關

組織文化 \ 組織承諾	價值承諾	努力承諾	留職承諾
官僚型文化	-0.043	0.138**	-0.081
創新型文化	0.314**	0.091	0.336**
支持型文化	0.262**	0.033	0.274**

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

資料來源：本研究整理

#### 4.4.5 組織文化與組織績效

由下表 4.16 可知組織文化三個構面與各個組織績效之相關情形。首先，在官僚型文化方面，對於便民及效率與員工工作滿意度二構面皆達顯著水準，其係數分別為-0.138 以及-0.160，即當官僚型文化提高時，員警對便民及效率與員工工作滿意度的情形，即會有下降的情形。

其次，在創新型文化方面，對於便民及效率、員工工作滿意度與形象及能力三構面皆達顯著水準，其係數分別為 0.350、0.440 以及 0.250，

即當創新型文化提高時，員警對組織績效的情形，即會有提高的情況。

最後，在支持型文化方面，對於便民及效率、員工工作滿意度與形象及能力三構面皆達顯著水準，其係數分別為 0.388、0.418 以及 0.217，即當支持型文化提高時，員警對組織績效的情形，亦會有提高的情況。

表 4.16 組織文化與組織績效之皮爾森相關

組織文化 \ 組織績效	便民及效率	員工工作滿意度	形象及能力
官僚型文化	-0.138**	-0.160**	-0.003
創新型文化	0.350**	0.440**	0.250**
支持型文化	0.388**	0.418**	0.217**

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

資料來源：本研究整理

#### 4.4.6 工作壓力與組織績效

由下表 4.17 可知工作壓力四個構面與各個組織績效之相關情形。首先，在組織外部壓力方面，對於便民及效率、員工工作滿意度與形象及能力三構面皆未能達顯著水準，其係數分別為 0.020、0.039 以及 0.074。

其次，在組織內部壓力方面，對於便民及效率與員工工作滿意度二構面皆達顯著水準，其係數分別為-0.111 以及-0.109，即當組織內部壓力提高時，員警對於便民及效率與員工工作滿意度，即會有下降的情形。

而在工作本身壓力的方面，對於便民及效率與員工工作滿意度二構面皆達顯著水準，其係數分別為-0.156 以及-0.166，即當工作本身壓力提高時，員警對於便民及效率與員工工作滿意度的情形，即會有下降的情形。

最後，在個人及家庭因素壓力方面，對於便民及效率與員工工作滿意度二構面皆達顯著水準，其係數分別為-0.186 以及-0.155，即當個人及家庭因素提高時，員警對於便民及效率與員工工作滿意度的情形，亦會

有下降的情形。

表 4.17 工作壓力與組織績效之皮爾森相關

工作壓力 \ 組織績效	便民及效率	員工工作滿意度	形象及能力
組織外部壓力	0.020	0.039	0.074
組織內部壓力	-0.111*	-0.109*	0.042
工作本身壓力	-0.156**	-0.166**	-0.021
個人及家庭因素	-0.186**	-0.155**	-0.055

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

資料來源：本研究整理

#### 4.4.7 組織承諾與組織績效

由下表 4.18 可知組織承諾三個構面與各個組織績效之相關情形。首先，在價值承諾方面，對於便民及效率、員工工作滿意度與形象及能力三構面皆達顯著水準，其係數分別為 0.419、0.478 以及 0.478，即當員警對價值承諾提高時，對組織績效即會有上升的情形。

其次，在努力承諾方面，對於員工工作滿意度與形象及能力二構面皆達顯著水準，其係數分別為 0.141 以及 0.269，即當努力承諾提高時，員警對組織績效的情形，即會有提高的情況。

最後，在留職承諾方面，對於便民及效率、員工工作滿意度與形象及能力三構面皆達顯著水準，其係數分別為 0.462、0.504 以及 0.492，即當支持型文化提高時，員警對組織績效的情形，亦會有提高的情況。

表 4.18 組織承諾與組織績效之皮爾森相關

組織承諾 \ 組織績效	便民及效率	員工工作滿意度	形象及能力
價值承諾	0.419**	0.478**	0.478**
努力承諾	0.070	0.141**	0.269**
留職承諾	0.462**	0.504**	0.492**

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

資料來源：本研究整理

## 4.5 迴歸分析

本研究依假設進行迴歸分析，共建立以下模式，用以檢視變數間影響及中介效果。

### 4.5.1 家長式領導對組織文化、工作壓力與組織績效迴歸分析

由表 4.19 中，可以看到家長式領導對組織文化有顯著影響，其標準化  $\beta$  為 0.299， $p$  值小於 0.001。家長式領導對工作壓力有顯著影響，其標準化  $\beta$  為 -0.200， $p$  值小於 0.001。家長式領導對組織績效有顯著影響，其標準化  $\beta$  為 0.191， $p$  值小於 0.001。由此本研究推論：

假說 H1：家長式領導對組織文化有正向顯著關係為成立。

假說 H2：家長式領導對工作壓力有負向顯著關係為成立。

假說 H3：家長式領導對組織績效有正向顯著影響為成立，

### 4.5.2 組織文化對組織承諾迴歸分析

由表 4.19 中，可以看到組織文化對組織承諾有顯著影響，其標準化  $\beta$  為 0.346， $p$  值小於 0.001。因此，本研究推論：

假說 H4：組織文化對組織承諾有正向顯著影響。

### 4.5.3 組織文化、工作壓力與組織承諾對組織績效迴歸分析

由表 4.19 中，可以看到組織文化對組織績效有顯著影響，其標準化  $\beta$  為 0.493， $p$  值小於 0.001。工作壓力對組織績效有顯著影響，其標準化  $\beta$  為 -0.140， $p$  值小於 0.01。組織承諾對組織績效有顯著影響，其標準化  $\beta$  為 0.577， $p$  值小於 0.001。由此本研究推論：

假說 H5：組織文化對組織績效有正向顯著關係為成立。

假說 H6：工作壓力對組織績效有負向顯著關係為成立。

假說 H7：組織承諾對組織績效有正向顯著關係為成立。



表 4.19 家長式領導、組織文化、工作壓力及組織承諾

對組織績效迴歸分析

構面/變項	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$t$ 值	$F$ 值	Sig.
「家長式領導」對「組織文化」	0.299***	.089	.087	6.195	38.373	0.000
「家長式領導」對「工作壓力」	-0.200***	.040	.037	-4.031	16.252	0.000
「家長式領導」對「組織績效」	0.191***	.037	.034	3.860	14.900	0.000
「組織文化」對「組織承諾」	0.346***	.120	.118	7.321	53.595	0.000
「組織文化」對「組織績效」	0.493***	.234	.241	11.237	126.264	0.000
「工作壓力」對「組織績效」	-0.140*	.020	.017	-2.802	7.849	0.005
「組織承諾」對「組織績效」	0.577***	.333	.331	14.028	196.782	0.000

註：\*表示  $P < 0.05$ ，\*\*表示  $P < 0.01$ ，\*\*\*表示  $P < 0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

#### 4.5.4 中介驗證

根據 Baron 與 Kenny(1986)之建議，以層級迴歸分析驗證中介效果時，其成立條件為：首先，自變項與中介變項分別均與依變數存在顯著關係；其次，自變項與中介變項間存在顯著關係；最後，自變項與依變項間的關係應較未置入中介變項時為弱。其中，若自變項對依變項之影響效果若降為不顯著，則稱為完全中介；若仍顯著，但已較原值降低，則稱為部份中介。

##### 1. 組織文化對家長式領導與組織績效之中介驗證

透過下表 4.20 可以瞭解，首先，步驟 1 家長式領導(標準化  $\beta$  為 0.191， $p$  值小於 0.001)和組織文化(標準化  $\beta$  為 0.493， $p$  值小於 0.001)對組織績效的影響均達顯著水準，因此，首要條件成立；其次，由步驟 2 中，可以看到家長式領導(標準化  $\beta$  為 0.299， $p$  值小於 0.001)與組織文化間存在

顯著關係，因此次要條件亦成立；最後，由步驟 3，可以發現家長式領導(標準化  $\beta$  為 0.048， $p$  值大於 0.05)和組織文化(標準化  $\beta$  為 0.479， $p$  值小於 0.001)同時存在的情況下對組織績效的影響效果有一個不顯著，因此，本研究推論組織文化對家長式領導和組織績效間存在完全中介效果，則本研究推論，假說 H8：組織文化對家長式領導與組織績效存在中介效果，為完全成立。

表 4.20 家長式領導及組織文化對組織績效迴歸分析

變項	步驟 1		步驟 2	步驟 3
	組織績效	組織績效	組織文化	組織績效
家長式領導	0.191 <sup>***</sup> (0.000)	--	0.299 <sup>***</sup> (0.000)	0.048 (0.295)
組織文化	--	0.493 <sup>***</sup> (0.000)	--	0.479 <sup>***</sup> (0.000)
修正後的 R <sup>2</sup>	0.034	0.241	0.087	0.242
F 值	14.900	126.264	38.373	63.773

註：\*表示  $P < 0.05$ ，\*\*表示  $P < 0.01$ ，\*\*\*表示  $P < 0.001$ ，達顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 2. 工作壓力對家長式領導與組織績效之中介驗證

透過表 4.21 可以瞭解，首先，由步驟 1，可以看到家長式領導(標準化  $\beta$  為 0.191， $p$  值小於 0.001)和工作壓力(標準化  $\beta$  為 -0.140， $p$  值小於 0.05)對組織績效的影響均達顯著水準，因此首要條件成立；其次，步驟 2 可以看到，家長式領導(標準化  $\beta$  為 -2.000， $p$  值小於 0.001)與工作壓力間存在顯著關係，因此次要條件亦成立；最後，步驟 3 可以發現，家長式領導(標準化  $\beta$  為 0.171， $p$  值小於 0.001)和工作壓力(標準化  $\beta$  為 -0.106， $p$

值小於 0.05)有同時存在的情況下對組織績效的影響效果均達顯著，但其標準化係數已由單獨影響下的 0.191 及-0.140 降為 0.171 及-0.106，因此本研究推論工作壓力對家長式領導和組織績效間存在部份中介的效果，則本研究推論，假說 H9：工作壓力對家長式領導與組織績效存在中介效果，為部份成立。

表 4.21 家長式領導及工作壓力對組織績效迴歸分析

變項	步驟 1		步驟 2	步驟 3
	組織績效	組織績效	工作壓力	組織績效
家長式領導	0.191 <sup>***</sup> (0.000)	--	-0.200 <sup>***</sup> (0.000)	0.171 <sup>***</sup> (0.001)
工作壓力	--	-0.140 <sup>*</sup> (0.005)	--	-0.106 <sup>*</sup> (0.036)
修正後的 R <sup>2</sup>	0.034	0.017	0.037	0.043
F 值	14.900	7.849	16.252	9.753

註：\*表示 P<0.05，\*\*表示 P<0.01，\*\*\*表示 P<0.001，達顯著水準  
資料來源：本研究整理

### 3.組織承諾對組織文化與組織績效之中介驗證

透過下表 4.22 可以瞭解，首先，在步驟 1 可以看到，組織文化(標準化  $\beta$  為 0.493， $p$  值小於 0.001)和組織承諾(標準化  $\beta$  為 0.577， $p$  值小於 0.001)對組織績效的影響均達顯著水準，因此首要條件成立；其次，由步驟 2 中，可以看到組織文化(標準化  $\beta$  為 0.346， $p$  值小於 0.001)和組織承諾之間存在顯著關係，因此次要條件亦成立；最後，由步驟 3，可以發現組織文化(標準化  $\beta$  為 0.333， $p$  值小於 0.001)和組織承諾(標準化  $\beta$  為 0.462， $p$  值小於 0.001)有同時存在的情況下對組織績效的影響效果均達顯著，但其標準化係數已由單獨影響下的 0.493 及 0.577 降為 0.333 及 0.462，

因此本研究推論組織承諾對組織文化和組織績效間存在部份中介的效果，則本研究推論，假說 H10：組織承諾對組織文化與組織績效之間具有中介效果，為部份成立。

表 4.22 組織文化及組織承諾對組織承諾迴歸分析

變項	步驟 1		步驟 2	步驟 3
	組織績效	組織績效	組織承諾	組織績效
組織文化	0.493 <sup>***</sup> (0.000)	--	0.346 <sup>***</sup> (0.000)	0.333 <sup>***</sup> (0.000)
組織承諾	--	0.577 <sup>***</sup> (0.000)	--	0.462 <sup>***</sup> (0.000)
修正後的 R <sup>2</sup>	0.241	0.331	0.118	0.428
F 值	126.264	196.782	53.595	148.580

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

資料來源：本研究整理

## 4.6 驗證研究假設

茲將本研究之假設與其驗證結果，依據統計分析之結果彙整如下表 4.23。

表 4.23 研究假設驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
假說 H1： 家長式領導對組織文化有正向顯著影響。	成立
假說 H2： 家長式領導對工作壓力有正向顯著影響。	成立
假說 H3： 家長式領導對組織績效有正向顯著影響。	成立
假說 H4： 組織文化對組織承諾有正向顯著影響。	成立
假說 H5： 組織文化對組織績效有正向顯著影響。	成立
假說 H6： 工作壓力對組織績效有負向顯著影響。	成立
假說 H7： 組織承諾對組織績效有正向顯著影響。	成立
假說 H8： 組織文化對家長式領導與組織績效之間具有中介影響效果。	完全成立
假說 H9： 工作壓力對家長式領導與組織績效之間具有中介影響效果。	部份成立
假說 H10： 組織承諾對組織文化與組織績效之間具有中介影響效果。	部份成立

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本章依據第四章之研究結果，彙整本研究之研究結論，並對警察單位與後續研究者提出建議。

### 5.1 結論

透過研究結果顯示，台南地區基層員警對家長式領導中的仁慈領導，具有許多顯著相關影響；此項結果說明了多數台南地區的基層員警，其實是較期望主管能夠以「體貼寬容」的方式對待。由研究結果表 4.13 可以看到，當主管以仁慈領導的方式來對待下屬時，基層員警會覺得組織內部壓力降低，因為當工作的環境能夠較不嚴謹時，於工作時就較不會感受到過大的壓力；且由表 4.17 可以得知，當員警覺得組織內部壓力降低時，在工作時能夠較不被嚴肅的氣氛所影響，發揮出自己的能力，進而提升便民及效率與工作滿意度。

從本研究的研究結果表 4.16 中，我們可以發現，創新型文化與支持型文化能夠提升員警的組織績效，由此可以得知，基層員警是較希望能夠有機會發揮自己的能力，發現工作的樂趣，進行可以提升組織的績效；而從表 4.15 可以得知，創新型文化與支持型文化能夠提升員警的價值承諾與留職承諾，當員警認為在組織中可以有所成長，覺得組織的環境適合自己，進行可以提升基層員警願意留在組織當中的意願，並且願意為組織付出；最後在由表 4.18 可以瞭解，當價值承諾與留職承諾愈高時，員警的組織績效也會愈高，當員警願意為組織付出自己的心力，甚至認為能夠從事此工作是相當榮幸的，其認真付出的結果即能夠提升組織的績效。但是，因為警察機關是屬於比較特別的公務機構，其組織文化其實大都是以層級的方式，權責劃分非常清楚，工作性質大都已經標準化

和固定化。這是屬於公職員工一定會面臨的問題，如果基層員警期望能夠有發揮自己能力的機會，不妨可以利用警察機關的升遷制度，往上提升，並且多充實自己的內涵。

透過研究結果表 4.17 可以發現，基層員警面對最大的工作壓力並非僅是由工作本身所帶來的，也包含了個人與家庭之關係。在休假時仍舊放心不下警察工作、無法專心照顧家庭，並且因為警察工作之危險性而讓家人擔憂，都對基層員警帶來不小的壓力。此外，對於工作本身以及組織所帶來之壓力，無論是外界的關說、組織要求之績效、大量的工作要求所造成的生理與心理負荷都嚴重的對基層員警造成許多的負擔。

## **5.2 研究建議**

### **5.2.1 對警察單位建議**

對於警察單位方面，有以下幾點建議：

#### **1. 警察高層應以體貼的方式對待下屬**

根據研究結果可得知，台南地區基層員警較期望主管能夠以「體貼寬容」的方式對待，但若從之前的文獻(例：陳富祥，民 94)或相關研究結果中，我們可以發現到，目前的警察機關仍是以中央集權制度，其組織強調層級屬於官僚體制，本研究給予警察高層建議，能夠以施恩的方式對待下屬將可能會提高組織的績效，亦或者能夠以「不佔部屬便宜」的樹德方式也能夠改善組織績效，不能僅以傳統的威服方式，一直強調部屬提高組織的績效，這樣效果可能不會很顯著。此結果也可由表 4.13 也可以發現，當主管以德行領導對待下屬時，基層員警的組織內部壓力與工作本身壓力都會降低，且由表 4.17 可以得知，當員警覺得組織內部壓力降低時，也會提升便民及效率與工作滿意度。

## 2. 給予部屬發揮的機會

根據文獻(林妙雀，民 94)說明，組織文化對外代表企業形象識別工具，對內反映組織成員共享的價值、信念和實務，可規範約束員工行為習慣與組織目標一致，亦能凝聚各成員團結合作。因此，在組織文化的方面，本研究給予警察高層建議，交待工作給下屬時，可以不必死板的規定，能順利完成，才是最重要的，也就是說，當囑咐部屬一項工作時，能夠多讓部屬有發揮能力的機會；而當部屬能夠快速且正確的完成上司給予的工作時，也能夠多加鼓勵部屬，亦或者可以給予獎賞，這樣可以激勵基層員警，並且進一步提升組織的績效。

## 3. 警察高層應正視工作壓力對基層員警之影響

從許多的新聞報導中都能夠發現，因為工作壓力所造成之心理負擔，而引發舉槍自殺或離婚的產生…等，一旦產生這些問題，對於警察組織而言，勢必會造成人力、物力、財力上的浪費，甚至於使組織受到嚴重的精神打擊，導致組織整體形象受到相當大的傷害。

有鑑於此，本研究建議警察組織應正視工作壓力，規劃設計符合人性化的勤休制度，調整值勤方式，讓員警能夠在非工作時間能有效的減緩壓力。此外，應該積極培訓未來所需要之警察人才，以提高人力資源，透過專業、有效之警察訓練，培育適合警察工作之人才，不僅能夠解決專業教育不足、工作負荷量過大等問題，更能讓工作所帶來之壓力能有效的舒緩，如此才能夠更有效率的提高組織績效。

### 5.2.2 對後續研究建議

對於後續研究方面，有以下幾點建議：

#### 1. 研究樣本

本研究樣本是以台南地區基層員警作為研究對象，所測出來的研究



成果僅只能代表台南地區，期望未來能夠將樣本擴大至全臺灣甚至是全國，讓研究可以更加的完整；或者是將研究樣本設定在為高階警官，以了解高階警官對於家長式領導、組織文化與工作壓力對組織績效等構面之看法，是否與基層的員警有許出入，以提出對警察單位更深層之建議。

## 2.研究議題

本研究乃是針對於家長式領導、組織文化、工作壓力與組織績效之研究，但是，基層員警對組織績效的影響並非僅以上三項構面，將來在研究時，期望可以以其它構面來衡量，比較研究結果是否相同，而在未來仍可對於過高的工作壓力所帶來之社會問題，如自殺、離婚、精神疾病等，做更深入的了解與探討。

## 3.研究方法

本研究採用量化研究並且是以問卷調查的方式進行，期望未來相關研究能夠先以類似紮根理論或是深度訪談…等，其他質性研究性質的研究方法，來進行此項議題，以達到對議題更為深入的了解，這樣對於問卷的設計上，以及其研究的結果，是否會有所不同，這樣也能更提出更多新的概念與見解。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 王怡云(民 94)，學校組織中的家長式領導—以一個幼稚園為例，家政教育學報，(7)，頁 59。
2. 王銘傑(民 93)，內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究—以台灣省各縣市警察局為例，私立南華大華管理科學研究所碩士論文。
3. 司徒達賢、于卓民、曾紀幸(民 86)，環境特性與公司特性對多國籍企業網路關係之影響—在台外商公司之實證研究，管理學報，14(2)，頁 155-176。
4. 台南縣警察局會計室編印(民 95)，台南縣警察局統計手冊。
5. 朴英培、黃俊英、郭崑謨(民 79)，工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以韓國電子業為例，管理評論，頁 55，。
6. 江岷欽(民 81)，組織分析，台北：五南圖書公司。
7. 江孜君(民 90)，中國式領導模式之比較研究—以中國大陸浙江省與台灣地區普榕中學為例，國立彰化師範大學工教系博士論文。
8. 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯堦(民 91)，怒不可遏或忍氣吞聲？華人企業中主管威權領導行為與部屬憤怒情緒反應的關係，本土心理學研究期刊，(18)，頁 3-49。
9. 吳昆基(民 92)，領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究—以參與南投縣公共工程重建人員為例，私立南華大學管理研究所碩士論文。
10. 吳清山(民 87)，學校效能研究，台北：五南圖書公司。
11. 吳學燕(民 84)，警察的壓力與管理，中央警察大學警學叢刊，25(4)，

頁 3-21。

12. 呂耀毓(民 94)，探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理和人格特質對工作滿足、工作士氣與組織績效的關聯性研究—以雲林縣政府為例，私立南華大學管理科學研究所碩士論文。
13. 李明書(民 83)，工作壓力及其管理策略之探討，勞工行政，7(4)，頁 22-28。
14. 李長貴(民 86)，績效管理與績效評估，初版，台北：華泰文化事業股份有限公司。
15. 李政翰(民 95)，形塑優質學校組織文化途徑之探討，學校行政雙月刊，(45)，頁 48-49。
16. 李湧清(民 86)，台灣警察機關組織編制之研究，中央警察大學出版社。
17. 周淑微(民 93)，非營利組織的組織承諾、組織學習與組織績效之相關研究—以台灣地區扶輪社為例，國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文。
18. 林妙雀(民 94)，企業之智慧資本與分享組織文化對組織管理績效影響之實證研究，管理評論，24(1)，頁 59-61。
19. 林禹良(民 92)，基層警察人員休閒參與、休閒滿意與休閒阻礙之研究，政治大學行政管理所碩士論文。
20. 林朝夫(民 89)，縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究，國立台灣師範大學博士論文。
21. 林隆儀、方業溥(民 94)，市場導向、行動商務應用與組織績效關係之研究—以台灣流通業為例，電子商務研究，3(4)，頁 431。
22. 林錦坤(民 90)，生活壓力、社會支持對警察人員自殺傾向之影響—以台灣地區基層警察人員為研究對象，中央警察大學警學叢刊，32(1)，

頁 94-95。

- 23.施天棟(民 94)，軍訓主管領導模式與組織文化與組織績效的影響，私立南華大學管理科學研究所碩士論文，頁 33。
- 24.洪春吉(民 86)，資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較，管理學報，14(3)，頁 331-338。
- 25.洪春吉(民 88)，台灣地區中、美、日資企業之企業文化與領導行為關係比較，屏東科技大學學報，8(2)，頁 157-172。
- 26.徐慶帆(民 96)，從華人家長式領導談運動教練領導行為，中華體育季刊，21(1)，頁 52。
- 27.翁萃芳(民 91)，台灣地區警察人員的工作壓力，中央警察大學警學叢刊，32(5)，頁 33-66。
- 28.高三福(民 94)，華人運動團隊信任—教練與運動員互動之探究，大專體育學刊，7(3)，115-126 頁。
- 29.高三福、陳鈺芳(民 95)，要求與實際領導行為一致性、領導信任與效能關係之研究，大專體育學刊，8(4)，頁 65。
- 30.康自立、蘇國楨、張菽萱、許世卿(民 90)，中國式領導模式的發展及其在技職院校之應用研究，教育研究集刊，(47)，頁 133-153。
- 31.康自立、蘇國楨、張菽萱、許世卿(民 90)，我國技職院校主管領導行為量表之發展，人力資源管理學報，1(3)，頁 43-57。
- 32.張春澤(民 91)，領導方式、工作價值觀、組織承諾、工作投入與服務態度關聯性之研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例，南華大學碩士論文。
- 33.許世卿(民 89)，中國式領導行為模式在我國製造業之應用研究，彰化師範大學工教系博士論文。
- 34.陳丁雲(民 95)，組織文化與組織創新對組織績效之影響—以高雄地區

- 為例，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 35.陳千玉譯(民 85)，組織文化與領導，台北：五南圖書公司。
- 36.陳富祥(民 94)，組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究—以台灣區各縣市警察局為例，私立南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 37.湯慧娟、宋一夫(民 93)，教練家長式領導、團隊文化價值觀對團隊承諾之影響研究，體育學報，(36)，頁 119-130。
- 38.黃良志、蘇國楨、徐正屏、林昭秀(民 93)，中華電信民營後人力資源管理制度知覺、工作滿足、角色認知衝突和組織承諾之研究，人力資源管理學報，4(3)，頁 31-35。
- 39.黃國隆(民 75)，中學教師的組織承諾與專業承諾，國立政治大學學報，(53)，頁 55-84。
- 40.黃英忠(民 82)，現代管理學，台北：華泰書局。
- 41.黃光國(民 84)，知識與行動—中華文化傳統的社會心理論釋，台北：心理出版社。
- 42.楊偉霖(民 90)，公立學校教師於現階段及預測公辦民營後，其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究—以嘉義市國民中小學為例，私立南華大學碩士論文。
- 43.楊國展(民 84)，警察工作壓力與適應之調查研究，中央警察學校警政研究所碩士論文。
- 44.楊龍祥(民 93)，警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，私立南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 45.廖年淼、何信助、賴銘娟(民 93)，高級職業學校組織文化與教師組織

- 承諾關係之研究，中正教育研究，3(2)，頁 73-75。
46. 廖春文(民 83)，溝通理性取向領導整合模式及其在國民小學行政之應用，台北：五南圖書公司。
47. 趙安安、高尚仁(民 94)，台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯，應用心理研究，(27)，頁 113。
48. 樊景立&鄭伯璦(民 89)。家長式領導——一項文化觀點的分析。本土心理學研究，(13)，頁 127-180。
49. 鄭丁元(民 92)，保險業導入行動化組織效益衡量之研究，國立台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文。
50. 鄭伯璦、黃敏萍(民 89)，華人企業組織中的領導——一項文化觀點的分析，中山管理評論，8(4)，頁 583-617。
51. 鄭伯璦(民 79)，組織文化——概念與測量，中華心理學刊，(32)，頁 31-49。
52. 鄭伯璦(民 80)，家庭主義與領導行為，收錄於中國人、中國心——傳統篇，高尚仁、楊中芳編，台北：遠流出版社，頁 365-470。
53. 鄭伯璦(民 84)，家長權威與領導行為之關係——一個台灣民營企業主持人的個案研究，中央研究院民族學研究所集刊，(79)，頁 105-159。
54. 鄭伯璦(民 88)，相似或相異——海峽兩岸組織文化之比較研究，本土心理學研究，(11)，頁 3-58。
55. 鄭伯璦、周麗芳、樊景立(民 89)。家長式領導量表——三元模式的建構與測量，本土心理學研究期刊，(14)，頁 3-64。
56. 鄭伯璦、謝佩鴛、周麗芳(民 91)，校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為——轉型式與家長式領導的效果，本土心理學研究期刊，(17)，頁 105-161。

- 57.鄭伯堦、周麗芳、黃敏萍、樊景立&彭泗清(民 92)，家長式領導的三元模式－中國大陸企業組織的證據，本土心理學研究，(20)，頁 209-250。
- 58.鄭芬姬、伍晉弘(民 95)，領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究－以高雄市區公所里幹事為例，創新、整合與應用研討會。
- 59.鄭惠心(民 92)，PDA 應用在保險業務員工作之研究，私立樹德科技大學資訊管理研究所碩士論文。
- 60.賴明政(民 93)，企業倫理行為、組織承諾、工作滿足與組織公民行為關係之研究，企業管理學報，(60)，頁 35。
- 61.賴國茂(民 84)，企業文化、產業類型與企業績效之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 62.謝金青(民 93)，家長式領導行為測驗量表之發展與檢證，行政院國家科學委員會，專題研究計畫經費補助，計劃編號：93-2413-H-134-001，頁 5-6。
- 63.蘇國楨、陳榮德(民 92)，服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究，人力資源管理學報，3(4)，頁 69。
- 64.龔昶銘(民 91)，基層員警工作困擾、組織投注感與工作適應關係研究，國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。

## 二、英文部份

1. Aranya, N., Kushnir, Talma and Valency, Aharon. (1986). Organizational Commitment in a Male-Dominated Profession, Human Relation, Vol.39, No.5, pp.433-448.
2. Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). Organizational Learning II -Theory, Method, & Practice. Addison-Wesley, NY.
3. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment, the socialization of managers in work organization, Administrative Science Quarterly, Vol.19, pp.533-546.
4. Campbell, J. P. (1991). Handbook Of Industrial and Organizational Psychology, 2<sup>nd</sup> ed., New York, NY: Consulting Psychologists Press.
5. Charles, R. S. (1988). Police Administration-Structures, Processes, and Behavior. New York: Macmillan.
6. Deyo, F. C. (1978). Local foremen in multinational enterprise: A Comparative case study of supervisory role-tensions in Western And Chinese factories of Singapore. Journal of Management Studies, Vol.15, pp.308-317.
7. Edvinsson, L. and M. S. Malone (1997). Intellectual capital. New York, NY: Harper Collins, pp.139-171.
8. Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In A. S. Tsui & J. T. Li(Eds.), Management and organizations in China. London: McMillan.
9. Ferris, K. R. & Aranya, N. A. (1983). Comparison of Two Organizational Commitment Scales, Personnel Psychology, 36, pp.87-99.
10. Fleming, R., Baum A. & Singer, J. E. (1984) , Toward an integrative approach to the study of stress, Journal of Personality and Social Psychology, 46, pp.939-949.



- 11.Greenberg G & Baron R. (1997), Behavior in Organization, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- 12.Greenberg, J. and R. A. Baron (2000), Behavior in Organizations, 7<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- 13.Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hill, CA: Sage.
- 14.Hsu, F. L. K. (1981). Americans and Chinese: Passage to differences,3<sup>rd</sup> ed. Honolulu: University of Hawaii Press.
- 15.Hofstede, G. (1991). Culture and organization: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
- 16.Hofstede, G. H. (1994). Cultural constraints in management theories. In D. E. Hussey(Ed.), International review of strategic management, Vol.5, pp.27-48. Wiley.
- 17.Hair et al. ( 1998 ) Multivariate Data Analysis 5th edition, Prentice Hall.
- 18.Housel, T. and A. H. Bell (2001), Measuring and Managing Knowledge. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- 19.Jamal,M. (1990) .Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees Job Satisfaction, Organizational Commitment,Psychosomatic Health Problem, and Turnover Motivation. Human Relations, pp.43.
- 20.Kirkham, G. L. & Wollan, L. A. (1980), Introduction to Law Enforcement. New York : Harper & Row, publisher Inc. pp.368-388.
- 21.Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2001). The Strategy-Focused Organization. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- 22.Lee, B. H. (2003). Using hierarchical linear modeling to illustrate industry and group effects on organizational commitment in a sales context. Journal of Managerial Issues, Vol.15, pp.353.
- 23.Levine, D. P. (2003). The ideal of diversity in organizations. American Review of Public Administration, Vol.33, pp.278.

24. Macneil, D. H. (1981). The relationship of occupational stress to burnout.  
In J. W. Jones (Ed.) *The Burnout Syndrome*. Park Ridge, IL: London House Management Press.
25. Margolis, B.K., & Kroes, W.H.(Eds.)(1974), *Occupational stress*.  
Springfield, Illinois: Thomas.
26. Matteson M.T. & Ivancevich J.M. (1987) , *Controlling work stress*, San Francisco : Jossey-Boss.
27. Mcgrath, J. E. (1970), A Conceptual Formulation for Research on Stress.  
in J. E. Mcgrath .ed., *Social and Psychological Factors in Stress*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
28. Meyer, J. P. & N. J. Allen (1987) *Organizational commitment: Toward a three-component model*, Research Bulletin, No.660, The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.
29. Miner, A. S. & S. J. Mezias(1996). *Ugly Duckling No More: Past and Futures of Organizational Learning Research*, Organization Science, Vol.7, January-February, pp.88-99.
30. Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981). *Generalizability of an Organizational Commitment model*, Academy of Management Journal, Vol.24, pp.512-526.
31. Morr, P. C. (1983). *Concept Redundancy in Organizational Research; The Case of Work Commitment.* Academy of Management Review, Vol.8, pp.486-500.
32. Mosakowski, E. (1997), *Strategy Making Under Causal Ambiguity*, Organization Science, Vol.8, pp.414-442.
33. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkage. New York: Academic Press.
34. Nystrom, P. C. & H. W. Starbuck (1984). *To Avoid Organizational Crises*,

- Unlearn, Organizational Dynamics, Spring, pp.53-65.
- 35.O'Dell, C. and C. J. J. Grayson (1998). If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Practice. New York, NY: Free Press.
- 36.Ott, J. S. (1989). The organizational culture perspective. Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole.
- 37.Pye, L. W. (1985). Asian power and politics. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 38.Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- 39.R.M. Baron, & D.A. Kenny. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp.173.
- 40.Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. Academy of Management Review, Vol.12, pp. 462.
- 41.Redding, S. G. (1990). The spirit of Chinese capitalism. New York: Walter de Gruyter.
- 42.Reichers, A. E. 1985. A review and reconceptualization of organization commitment. *Academy of Management Review*, Vol.10, pp.468.
- 43.Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- 44.Selye,H. (1956), The Stress of Life. New York: McGraw-Hill.
- 45.Senge, P. (1998). The fifth discipline-the art and practice of the learning organization, The Society for Organizational Learning.
- 46.Silin, R. H. (1976). Leadership and value: The organization of large-scale

- Taiwan enterprises. Cambridge, MA: Harvard University.
47. Steers R. M. (1988), Work and Stress Introduction to Organizational Behavior, Human Performance, Vol.32, pp.160-177.
48. Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.44-56.
49. Stevens, J. M. Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1987) Assessing Personal, Role, and Organization Predictors of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, Vol.21, pp.381-396.
50. Venkatraman, N. and V. Ramanujam. (1986). Measurement of Business Performance In Strategy Research, Academy of Management Review, Vol.11, pp.801-814.
51. Wortzel, R., New Life Style Determinants of Woman's Food Shopping Behavior, Journal of Marketing, Vol.43, pp.28-29.
52. Wiener, Y.(1982). Commitment in Organizations: A Normative View, Academy of Management Review, Vol.7, pp.418-428.
53. Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The culture match. Training and Development Journal, pp.57-66.
54. Wong, S. L. (1988). Emigrant entrepreneurs: Shanghai industrialists in Hong Kong. Hong Kong: Oxford University.
55. Whitley, R. (1992). Business systems in East Asia: Firms, markets and societies. London: Sage.
56. Westwood, R. I., & Chan, A. (1992). Headship and leadership. In R. I. Westwood(Ed.), Organizational behavior: A southeast Asian perspective pp.142-172. Hong Kong: Longman Group.
57. Yukl, G. A. (1998). Leadership in Organization(4/e.). N.J.: Prentice Hall Inc.

## 附錄一 前測問卷

敬啟者您好：

感謝您撥空填寫問卷！本問卷主要目的在瞭解台南縣警務人員對於領導行為、工作壓力、工作滿足與組織承諾之概況。由於您的參與及協助，將使本研究進行得更加順利。本問卷僅供研究之用，您所填寫的任何資料將絕對保密，請放心作答，也麻煩您據實回答每一個問題，以利研究之精確度。在此，至上十二萬分的謝意，感謝您耐心的填答！

敬祝事事順心

闔家平安

南華大學旅管理科學研究所  
指導教授：紀信光 博士  
研究生：龔雅婷 敬上

### 第一部份 家長式領導

- |                            | 非<br>常<br>不<br>同         | 非<br>常<br>同              | 普<br>通                   | 非<br>常<br>同              | 非<br>常<br>意              |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 當任務無法達成時，主管會斥責我們        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 重要決策，主管會由自己做決定          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 當觸法時，主管會依法辦事，不會偏袒下屬     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 與主管一起工作時，他會帶給我很大的壓力     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 當我碰到難題時，主管會即時給我鼓勵       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 主管與我們相處時像一家人一樣          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 當我工作表現不佳時，主管會去瞭解真正的原因何在 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 當我犯錯時，主管會給我改過的機會        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

非 不 普 同 非  
常 同 常  
不 同 同  
同 意 通 意 意  
意 意 通 意 意

- |                           |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9. 對相處較久的部屬，主管會作無微不至的照顧   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 主管不會因為個人的利益去拉關係、走後門   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我認為主管對待我們公正無私         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我認為主管為人正派，不會假公濟私      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 工作出紕漏時，主管不會把責任推的一乾二淨  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 主管不會利用職位搞特權           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我的家人會因擔心我的警務工作安全而感到不安 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 第二部份 工作壓力

- |                             | 極                        | 不                        | 偶                        | 常                        | 極                        |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                             | 少                        | 常                        | 爾                        | 常                        | 常                        |
|                             | 參                        | 參                        | 參                        | 參                        | 參                        |
|                             | 與                        | 與                        | 與                        | 與                        | 與                        |
| 1. 同事之間會因為偵辦案件的看法不同而有所爭執    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我會因為警察機關內鬥情形嚴重而成為工作上的困擾  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我會因為警務人員升遷困難而感到沮喪        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我會因為一般民眾不了解警務工作的困難而感到鬱悶  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我會因為長官不合理的要求而感到負擔        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我會因為警察弊案的發生而使得自己感到羞愧     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我會因為長官、親友或者民意代表的關說而感到困擾  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我會因為不斷變動的勤務內容而感到難以適應     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我會因為工作危險性過高而感到自身安危受到威脅   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我會因為工作時間過久而身心俱疲         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我會因為警務工作的繁重與薪水比例不符而感到沮喪 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我會因為工作時間過久無法照顧家人而感到愧疚   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我會因為警務工作而影響我的假日活動       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我會擔心警務工作的調動而影響家庭生活      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 第三部份 組織文化

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通 意	同 意	非 常 同 意
1. 本單位重視工作績效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本單位管理極為嚴格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本單位能感受工作壓力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 本單位鼓勵成員接受新觀念及創新	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 本單位成員富冒險進取心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本單位強調創新、學習及成長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 本單位經常刺激成員思考	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 本單位給予成員鼓勵及獎勵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 本單位成員間彼此互相合作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 本單位重視人際關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 本單位給予成員自主及自由	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



#### 第四部份 組織承諾

- |                             | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 普<br>通<br>意              | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我很慶幸自己能投入警務工作            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我認為從事警務工作可以實現我的理想與抱負     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 當別人提起我是從事警務工作時我會感到驕傲     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我認為從事警務工作可以發揮我的才能        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我願意在工作崗位上盡心盡力達成主管的要求     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我十分關心警務人員未來的發展           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我對警務工作有強烈的忠誠度            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 為了能對警察工作有更大貢獻，我願參加各項訓練   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我願意付出更多心力來達成警察各項任務與要求    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我選擇從事警察工作是一項正確的決定       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 如有與警務人員待遇相當的工作，我都不會選擇離開 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 對我而言繼續從事警察工作能帶給我相當多幫助   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 無論壓力多大，我都願意繼續從事警務工作     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 第五部份 組織績效

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通 意	同 意	非 常 同 意
1. 我認為警務組織內資訊能快速的流通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我認為警察業務的處理是較為彈性的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我能在時限內完成交辦的案件與計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我能耐心的解決民眾的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我對目前工作福利滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我對目前組織給予的學習訓練感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我滿意目前的工作環境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我滿意目前的工作分配	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我認為在工作中有較多學習新事物的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我處理例行性業務的效率良好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我對處理非例行性業務有良好的應變能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我認為警察組織的形象是正面的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我認為民眾對警察人員的信任感良好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 第六部份 個人資料

1. 性別： 男性  女性
2. 年齡： 20歲以下  20~30歲  31~40歲  41~50歲  51歲以上
3. 教育程度（最高學歷）： 甲種警員班  警專專科班  警察大學專修科  
 警察大學二技班  警察大學大學部  
 一般大學  研究所以上  其它
4. 目前的配階是： 一線三星  一線四星  二線一星  
 二線二星  二線三星
5. 婚姻狀況： 已婚  未婚  離婚  喪偶  其他 \_\_\_\_\_
6. 累計年資： 1~5年  6~10年  11~15年  16~20年  20年以上

—————本問卷完畢，非常感謝您的細心填寫—————

## 附錄二 正式問卷

敬啟者您好：

感謝您撥空填寫問卷！本問卷主要目的在瞭解台南縣警務人員對於領導行為、工作壓力、工作滿足與組織承諾之概況。由於您的參與及協助，將使本研究進行得更加順利。本問卷僅供研究之用，您所填寫的任何資料將絕對保密，請放心作答，也麻煩您據實回答每一個問題，以利研究之精確度。在此，至上十二萬分的謝意，感謝您耐心的填答！

敬祝事事順心

闔家平安

南華大學旅管理科學研究所  
指導教授：紀信光 博士  
研究生：龔雅婷 敬上

### 第一部份 家長式領導

- |                            | 非                        | 不                        | 普                        | 同                        | 非                        |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                            | 常                        |                          |                          |                          | 常                        |
|                            | 不                        | 同                        |                          |                          | 同                        |
|                            | 同                        |                          |                          |                          | 同                        |
|                            | 意                        | 意                        | 通                        | 意                        | 意                        |
| 1. 當任務無法達成時，主管會斥責我們        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 重要決策，主管會由自己做決定          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 當觸法時，主管會依法辦事，不會偏袒下屬     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 當我碰到難題時，主管會即時給我鼓勵       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 主管與我們相處時像一家人一樣          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 當我工作表現不佳時，主管會去瞭解真正的原因何在 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 當我犯錯時，主管會給我改過的機會        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

非 不 普 同 非  
常 同 常  
不 同 同  
同 意 通 意 意

8. 對相處較久的部屬，主管會作無微不至的照顧
9. 我認為主管對待我們公正無私
10. 我認為主管為人正派，不會假公濟私
11. 工作出紕漏時，主管不會把責任推的一乾二淨
12. 主管不會利用職位搞特權
13. 我的家人會因擔心我的警務工作安全而感到不安

## 第二部份 工作壓力

- |                            | 極                        | 不                        | 偶                        | 常                        | 極                        |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                            | 少                        | 常                        | 爾                        | 常                        | 常                        |
|                            | 參                        | 參                        | 參                        | 參                        | 參                        |
|                            | 與                        | 與                        | 與                        | 與                        | 與                        |
| 1. 同事之間會因為偵辦案件的看法不同而有所爭執   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我會因為警察機關內鬥情形嚴重而成為工作上的困擾 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我會因為警務人員升遷困難而感到沮喪       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我會因為一般民眾不了解警務工作的困難而感到鬱悶 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我會因為長官不合理的要求而感到負擔       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我會因為長官、親友或者民意代表的關說而感到困擾 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我會因為不斷變動的勤務內容而感到難以適應    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我會因為工作危險性過高而感到自身安危受到威脅  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我會因為工作時間過久而身心俱疲         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我會因為工作時間過久無法照顧家人而感到愧疚  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我會因為警務工作而影響我的假日活動      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我會擔心警務工作的調動而影響家庭生活     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 第三部份 組織文化

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通 意	同 意	非 常 同 意
1. 本單位重視工作績效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本單位管理極為嚴格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本單位能感受工作壓力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 本單位鼓勵成員接受新觀念及創新	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 本單位成員富冒險進取心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本單位強調創新學習	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 本單位經常刺激成員思考	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 本單位給予成員鼓勵及獎勵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 本單位成員間彼此互相合作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 本單位給予成員自主及自由	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 第四部份 組織承諾

- |                            | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 普<br>通<br>意              | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我很慶幸自己能投入警務工作           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我認為從事警務工作可以實現我的理想與抱負    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 當別人提起我是從事警務工作時我會感到驕傲    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我認為從事警務工作可以發揮我的才能       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我對警務工作有強烈的忠誠度           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 為了能對警察工作有更大貢獻，我願參加各項訓練  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我願意付出更多心力來達成警察各項任務與要求   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 如有與警務人員待遇相當的工作，我都不會選擇離開 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 對我而言繼續從事警察工作能帶給我相當多幫助   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 無論壓力多大，我都願意繼續從事警務工作    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



## 第五部份 組織績效

- |                       | 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         |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我認為警察業務的處理是較為彈性的   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我能在時限內完成交辦的案件與計畫   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我對目前工作福利滿意         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我對目前組織給予的學習訓練感到滿意  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我滿意目前的工作環境         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我滿意目前的工作分配         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我對處理非例行性業務有良好的應變能力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我認為警察組織的形象是正面的     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我認為民眾對警察人員的信任感良好   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 第六部份 個人資料

- 性別： 男性  女性
- 年齡： 20歲以下  20~30歲  31~40歲  41~50歲  51歲以上
- 教育程度（最高學歷）： 甲種警員班  警專專科班  警察大學專修科  
 警察大學二技班  警察大學大學部  
 一般大學  研究所以上  其它
- 目前的配階是： 一線三星  一線四星  二線一星  
 二線二星  二線三星
- 婚姻狀況： 已婚  未婚  離婚  喪偶  其他 \_\_\_\_\_
- 累計年資： 1~5年  6~10年  11~15年  16~20年  20年以上

—————本問卷完畢，非常感謝您的細心填寫—————

## 個人簡歷

姓名：龔雅婷

學歷：大華技術學院 國際貿易系

聯絡方式：qall123@yahoo.com.tw