

南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

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

THE STUDY OF THE IMPACT OF MANAGERIAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS
AND THE PUBLIC RECONSTRUCTION'S EFFICENCY-A CASE OF THE PUBLIC
RECONSTRUCTION TEAM OF NANTOU COUNTY

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : PH.D. MENG-SHIOU CHEN

研究生：吳昆基

GRADUATE STUDENT : KUN-CHI WU

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

管理研究所

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

研究生：吳 昆 基

經考試合格特此證明

口試委員：黃 崇 水

陳 孟 修

范 唯 翔

陳 恭 毅

指導教授：陳 孟 修

所 長：陳 恭 毅

口試日期：中華民國 九十二年 六月 五日

南華大學管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：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

研究生：吳昆基

指導教授：陳孟修博士

論文摘要內容：

本研究旨在對重建會、南投縣政府、南投縣轄鄉鎮市公所參與公共工程重建人員進行研究分析，籍由其於參與重建過程的體驗，以探討領導方式，組織文化與組織績效及公共工程重建績效的關聯情形，期能提供管理上的參考。

本研究主要發現如下：

1. 參與公共工程重建人員個人特徵，除對「領導方式」的知覺無顯著差異外，對「組織文化」、「組織績效」、「公共工程重建績效」的知覺部分變項有顯著差異。
2. 參與公共工程重建人員服務機關，除對「組織績效」及「公共工程重建績效」的知覺無顯著差異外，對「領導方式」及「組織文化」的知覺部分變項有顯著差異。
3. 參與公共工程重建人員對「領導方式」、「組織文化」的知覺與其「組織績效」、「公共工程重建績效」均有顯著相關和典型相關。
4. 參與公共工程重建人員對「組織績效」的知覺與其「公共工程重建績效」有顯著相關和典型相關。
5. 組織文化與領導方式對組織績效之部分變項有顯著影響。
6. 組織文化與領導方式與組織績效對其公共工程重建績效有顯著影響。

本研究根據上述結論，擬向參與重建工作的機關提出建議，以供參考。

關鍵詞：領導方式、組織文化、組織績效。

Title of Thesis : The study of the impact of managerial leadership and organizational culture on the organizational effectiveness and the public reconstruction's efficiency - a case of the public reconstruction team of Nantou county

Name of Institute: Graduate Institute in Management, Nan Hua University

Graduate date: June 2003

Degree Conferred: M.B.A.

Name of student: Wu Kun-Chi

Advisor: PH. D. Chen Meng-Shiou

Abstract

This study aims on the correlation among managerial leadership, organizational culture, organizational effectiveness and the public reconstruction's efficiency by surveying the reconstruction staffs in The 921 Earthquake Post-Disaster Recover Committee and Nantou County Government and subsidiary townships.

Major findings are:

1. There's significant difference in the personal characteristics of the reconstruction staffs on some variables of organizational culture, organizational effectiveness and the public reconstructions efficiency, but there's not on the variables of managerial leadership.
2. There's significant difference in the now-serving departments of the reconstruction staffs on some variables of the managerial leadership and organizational culture, but there's not on the variables of organizational effectiveness and public reconstruction's efficiency.
3. The reconstruction staff's consciousness on both managerial leadership and organizational culture is significant correlated with the organizational effectiveness and the public reconstructions efficiency, and they are canonical correlation.
4. The reconstruction staff's consciousness on the organizational effectiveness is significant correlated with the public reconstructions efficiency, and they are also canonical correlation.
5. Some variables of the organizational effectiveness are significantly affected by the organizational culture and managerial leadership.
6. The public reconstruction's efficiency is significantly affected by the organizational culture, managerial leadership and the organizational effectiveness.

The suggestions according to above findings will be sent to the reconstruction public office as reference.

Keywords: managerial leadership, organizational culture, organizational effectiveness.

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	vi
圖目錄	x
第一章 緒論	
1.1 研究動機	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究流程	3
1.4 研究限制	4
1.5 論文結構	5
第二章 文獻探討	
2.1 領導理論	6
2.1.1 領導的定義	6
2.1.2 領導的理論	8
2.2 組織文化	31
2.2.1 組織文化的定義	31
2.2.2 組織文化要素	33
2.2.3 組織文化的功能	35
2.2.4 組織文化類型	37
2.3 組織績效	42
2.3.1 組織績效定義	42
2.3.2 績效評估意義	43

2.3.3	組織績效評估指標與方法	44
2.3.4	政府行政績效的評估模式	48
2.3.5	行政院所屬各機關施政績效評估要點	49
2.3.6	行政績效的影響因素	52
2.4	公共工程績效	55
2.4.1	行政院列管計畫考核規定	55
2.4.2	現行考評作業標準之探討	56
2.4.3	現行考評作業方式探討	57
2.4.4	公共工程執行績效評估	58
2.5	領導方式、組織文化、組織績效、公共工程重建績效的 關連性研究	63
2.5.1	領導方式與組織績效的關係	63
2.5.2	組織文化與組織績效的關係	63
2.5.3	組織績效與公共工程重建績效的關係	64

第三章 研究方法

3.1	本研究之研究架構	65
3.2	研究假設	67
3.3	研究設計	70
3.3.1	研究變項之操作性定義	70
3.3.2	研究變項的衡量	71
3.4	研究對象與範圍	80
3.5	資料分析與統計方法	81

第四章 實證結果與分析

4.1	問卷信度分析	84
-----	------------------	----

4.2	樣本結構與各構面之描述性分析	85
4.3	個人特徵對於領導方式等四個構面之差異性分析	89
4.4	各構面間之相關分析與典型相關分析	103
4.5	領導方式、組織文化對組織績效、公共工程重建績效影響情形 .	126
第五章 結論與建議		
5.1	結論	129
5.2	建議	136
參考文獻		138

表 目 錄

表 2.1	領導的定義 - 國外學者的觀點	6
表 2.2	領導的定義 - 國內學者的觀點	8
表 2.3	成功領導者的特質	9
表 2.4	魅力型領導者的定義	26
表 2.5	轉型領導定義彙整	28
表 2.6	組織文化定義之彙整表	31
表 2.7	績效指標	46
表 2.8	績效評估方法	47
表 2.9	指標應包含的特性	48
表 2.10	行政院所屬各機關施政績效評估要點	50
表 2.11	列管計畫考評項目評分標準	55
表 2.12	公共工程執行績效架構	58
表 2.13	公共工程全階段之 27 個指標	60
表 3.1	領導方式因素分析結果	72
表 3.2	組織文化因素分析結果	74
表 3.3	組織績效因素分析結果	76
表 3.4	公共工程重建績效因素分析結果	78
表 3.5	參與公共工程重建人員問卷回收狀況表	80
表 4.1	問卷信度分析摘要表	84
表 4.2	有效樣本基本特性表 (N=296)	86
表 4.3	領導方式之描述性分析	87
表 4.4	組織文化之描述性分析	87
表 4.5	組織績效之描述性分析	88

表 4.6	公共工程重建績效之描述性分析	88
表 4.7	不同性別的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差 異性分析	89
表 4.8	不同性別的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差 異性分析	89
表 4.9	不同性別的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差 異性分析	90
表 4.10	不同性別的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意 程度之差異性分析	90
表 4.11	不同年齡的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差 異性分析	91
表 4.12	不同年齡的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差 異性分析	91
表 4.13	不同年齡的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差 異性分析	92
表 4.14	不同年齡的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意 程度之差異性分析	93
表 4.15	不同學歷的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差 異性分析	94
表 4.16	不同學歷的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差 異性分析	94
表 4.17	不同學歷的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差 異性分析	95
表 4.18	不同學歷的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意	

	程度之差異性分析	96
表 4.19	不同職位的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差異性分析	96
表 4.20	不同職位的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差異性分析	97
表 4.21	不同職位的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差異性分析	97
表 4.22	不同職位的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度之差異性分析	98
表 4.23	不同服務年資的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差異性分析	98
表 4.24	不同服務年資的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差異性分析	99
表 4.25	不同服務年資的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差異性分析	99
表 4.26	不同服務年資的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度之差異性分析	100
表 4.27	不同服務機關的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差異性分析	101
表 4.28	不同服務機關的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差異性分析	101
表 4.29	不同服務機關的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差異性分析	102
表 4.30	不同學歷的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意	

	程度之差異性分析	102
表 4.31	領導方式與組織績效之相關分析表	103
表 4.32	領導方式與公共工程重建績效之相關分析表	104
表 4.33	組織文化與組織績效之相關分析表	105
表 4.34	組織文化與公共工程重建績效之相關分析表	105
表 4.35	組織績效與公共工程重建績效之相關分析表	106
表4.36	特徵值與典型相關係數表	107
表4.37	維度減縮分析表	107
表4.38	領導方式與組織績效同意度之典型相關分析摘要表	108
表4.39	Pearson積差相關與典型相關分析比較表	109
表4.40	特徵值與典型相關係數表	110
表4.41	維度減縮分析表	110
表4.42	領導方式與公共工程重建績效同意度之典型相關分析摘要表	112
表4.43	Pearson積差相關與典型相關分析比較表	113
表4.44	特徵值與典型相關係數表	113
表4.45	維度減縮分析表	114
表4.46	組織文化與組織績效同意度之典型相關分析摘要	115
表4.47	Pearson積差相關與典型相關分析比較表	117
表4.48	特徵值與典型相關係數表	118
表4.49	維度減縮分析表	118
表4.50	組織文化與公共工程重建績效同意度之典型相關分析摘要表	119
表4.51	Pearson積差相關與典型相關分析比較表	121
表4.52	特徵值與典型相關係數表	122
表4.53	維度減縮分析表	122

表4.54	組織績效與公共工程重建績效同意度之典型相關分析摘要表 . . .	123
表 4.55	Pearson 積差相關與典型相關分析比較表	125
表 4.56	領導方式及組織文化對組織績效之迴歸分析	127
表4.57	領導方式、組織文化與組織績效對公共工程重建績效之迴 歸分析	128
表5.1	本研究之假設及驗證結果彙整表	133

圖 目 錄

圖 1.1	研究流程	4
圖 2.1	俄亥俄州立大學領導行為座標	11
圖 2.2	管理方格	14
圖 2.3	路徑 目標模式	18
圖 2.4	三個層面領導理論圖	20
圖 2.5	Hersey and Blanchard 的情境領導模式	23
圖 2.6	四種不同的文化類型	38
圖 2.7	績效評估整合性架構圖	41
圖 2.8	機關績效評估指標	47
圖 2.9	公共工程執行績效評估模式	58
圖 2.10	施工績效指標架構	59
圖 3.1	本研究之研究架構	61
圖 4.1	領導方式與組織績效之典型相關徑路圖	100
圖 4.2	領導方式與公共工程重建績效之典型相關徑路圖	103
圖 4.3	組織文化與組織績效之典型相關徑路圖	107
圖 4.4	組織文化與公共工程重建績效之典型相關徑路圖	111
圖 4.5	組織績效與公共工程重建績效之典型相關徑路圖	115

第一章 緒 論

1.1 研究動機

民國八十八年九月二十一日凌晨一點四十七分，一場突如其來的 7.3 級大地震，不但驚嚇了久無憂患防備意識的寶島心靈，也震碎了台灣中部地區的秀麗山河，摧毀了數以萬計人民所賴以為生的生活家園。依據行政院九二一震災災後重建推動委員會(簡稱「重建會」)的統計，這場台灣地區百年罕見的集集大地震總共奪去了 2,457 條的寶貴生命，失蹤者 48 人，重傷 713 位同胞，倒塌房屋(全倒) 50,644 戶，損毀居所(半倒) 53,317 間，所造成的財務與經濟損失高達新台幣 3,412 億元(重建會，民 90)。災情嚴重程度涵蓋了所有層面，包括民眾生命財產的損失、居住環境的破壞、經濟產業的受創、交通道路橋樑的中斷、人民生活秩序的脫軌、以及社區居民生理和心理的創傷等等，造成中台灣社會的不安與民眾生計的全面危機，引發災損地區龐大浩繁的社會問題與福利需求，迫切需要政府服務的提供與重建協助。

為了儘速協助受難災民渡過浩劫困境，政府除了提供各項緊急救濟與生活援助方案，例如醫療補助、傷亡慰助金、房屋補助、貸款優惠與延繳、臨時屋安置、房租津貼、以工代賑等措施以外，也在「災後重建計畫工作綱領」與「九二一震災重建暫行條例」的原則規範之下，擬定災後重建計畫，積極展開各項重建工作。

依「災後重建計畫工作綱領」之規範，九二一震災後整體重建政策概分為公共建設計畫、產業重建計畫、生活重建計畫、以及社區重建計畫等四大類。其中公共建設計畫內容有交通道路橋樑、學校、政府辦公廳舍、農林漁牧、水利等災損工程之復建；截至九十一年十二月底止公共建設計畫共編列 871 億餘元，占全部重建經費 2,123 億餘元，百分之四十

一，居第一位，是整體重建工作最重要的部分。因此公共工程重建績效良窳，對重建工作成功與否，有著極大的重要性。

吳萬益、林文寶(民 91)曾以主管行為特性、組織文化、組織學習與經營績效關係之研究為題，得到很多實證及理論都支持主管個人積極性行為對組織效能有影響之結論，惟上述研究係以私人企業為研究範圍，並不包括政府機關，且政府機關與私人企業，其適用法令截然不同，結論是否會因而不同，似值得進一步加予探討。

行政院重建會曾委託學術機構，針對重建區民眾作過重建工作滿意度調查，但未曾對不同機關參與公共工程重建人員對其主管領導方式、組織文化知覺影響組織績效、公共工程重建績效差異性情形，彼此相關及互為影響情形加予研究，本研究如能有初步結果，應能有助於提升政府機關績效，此為本研究的動機之一。

最近幾年來，已有多位學者研究建構出多種衡量公共工程績效的指標，但如可將各種指標轉化為量表，提供不同機關之參與公共工程重建人員回答後，再予以分析，或許可作為日後衡量公共工程績效的依據，此為本研究的動機之二。

就一個有承辦公共工程計畫之組織而言，公共工程重建績效應為衡量其組織績效的一部分，不過目前二者衡量的指標卻有所不同，當組織的績效良好時，是否會影響到公共工程重建績效，此為本研究的動機之三。

1.2 研究目的

基於上述的研究動機，本研究主要目的係針對重建會、南投縣政府、南投縣轄鄉鎮市公所參與公共工程重建人員進行研究分析，藉由其於參與重建過程的體驗，以探討領導方式，組織文化與組織績效及公共工程

重建績效的關聯情形，期能提供管理上的參考。

根據上述研究目的，研究者將透過實證分析結果回答下列問題：

- 一、瞭解統計變項對主管領導方式、組織文化、組織績效、公共工程重建績效各構面認知程度是否有差異情形。
- 二、探討參與公共工程重建人員對主管領導方式與其組織績效、公共工程重建績效之間，是否有相關情形。
- 三、探討參與公共工程重建人員的組織文化與其組織績效、公共工程重建績效之是否有相關情形。
- 四、探討參與公共工程重建人員的組織績效良好時，是否與其公共工程重建績效良好有相關情形。
- 五、探討主管領導方式與組織文化對其組織績效的影響程度。
- 六、探討主管領導方式、組織文化與組織績效對其公共工程重建績效影響程度。

1.3 研究流程

本研究在確立研究方向之後，依據研究動機及目的，先進行文獻探討，以建立研究架構及發展本研究問卷，針對參與公共工程重建人員，透過問卷調查及統計分析來探討和瞭解「領導方式」、「組織文化」與「組織績效」及「公共工程重建績效」間之關聯性，並針對研究結果提出建議。本研究之流程如圖 1.1 所示。

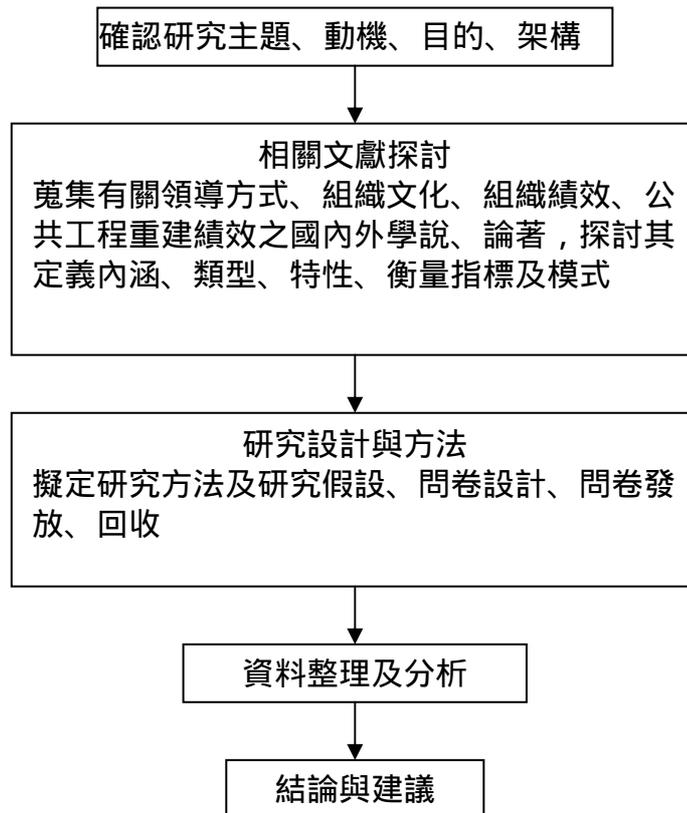


圖 1.1 研究流程

1.4 研究限制

本研究除受人力、財力、物力及時間限制外，雖力求完整，但尚有以下二點限制：

- 一、本研究採問卷調查法進行研究，由受測之公共工程重建人員自行填答，因此可能受主客觀因素影響，而導致結果有誤差存在，可能會使研究失之偏頗。
- 二、本研究主要探討領導方式、組織文化與組織績效及公共工程重建績效之關聯性，研究對象僅以重建會、南投縣政府、南投縣轄鄉鎮市公所為例，並未實際深入了解參與重建工作的其他部會，或縣市政府等不同機關之不同特性。因此本研究結果及建議，可能難以完全適用於其他參與重建工作之機關的人員或其他組織。

1.5 論文結構

本論文共分為五章，其架構、內容概述如下：

第一章：緒論

就研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程、研究限制、論文結構分別敘述。

第二章：文獻探討

依序對領導方式、組織文化、組織績效、公共工程重建績效之國內外相關文獻加以摘述。

第三章：研究方法

說明研究方法、研究構面之選擇及定義，針對本研究所要探討之「領導方式」、「組織文化」、「組織績效」、「公共工程重建績效」之關係，以及參與公共工程重建人員對於「領導方式」、「組織文化」、「組織績效」、「公共工程重建績效」之認知差異，提出研究假設，並闡述資料分析方法。

第四章：實證結果與分析

對所得結果，依照資料分析方法，逐一進行分析。

第五章：結論與建議

說明本研究之發現，並提出建議。

第二章 文獻探討

本章分為五節，第一節為探討領導理論，第二節為探討組織文化，第三節為探討組織績效，第四節為探討公共工程績效，第五節為探討各研究構面間之關連情形。

2.1 領導理論

本節首先針對領導的定義，相關文獻與研究加以整理，其次再將領導的各種理論分別予以描述。

2.1.1 領導的定義

學者曾以個人特質、行為、對他人的影響力、互動模式、角色關係、管理職位、合法權力等來定義領導。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(Robbins, 1996)，張春澤(民 91)、陳政孝(民 89)及徐嘉宏(民 90)等曾將主要的中、外學者對領導的定義整理如表 2.1 及表 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。
Dubin (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願努力以達成群體目標所採取的的行動。
Tannenbaum, Weschler, & Massarik (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，達成某些特定目標。
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。

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
Keith Davis (1972)	領導是一種說服他人熱心地追尋既定目標的能力。
Fleishman (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。
Hodgkiss (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以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。
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景、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盟契機的對象。

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

作者 (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，領導者運用各種影響力，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：1. 陳政孝 (民 89), 情緒商數、薪酬制度與領導型態對工作態度之影響研究-以銀行業為例，大業大學工業工程研究所碩士論文。
2. 徐嘉宏 (民 90), 領導方式、角色壓力及社會支持與百貨專櫃人員工作倦怠關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。

2.1.2 領導的理論

領導的理論及研究很多，但因學者對於領導觀點的差異，產生不同的解釋或理論。一般而言，領導理論發展至今，大致上可以分為：特質理論 (Trait Theory)、行為理論 (Behavior Theory) 及權變理論

(Contingency Theory) 等三種主要理論與發展中的理論。茲分述如下：

1. 特質理論 (Trait Theory)

特質理論認為領導權的形成或成功的領導，係基於領導者具有某些特殊的特質之故。特質論者一直試圖找出領導者與非領導者在特質上有何不同。Kirkpatrick and Locke (1991) 以驅力、領導慾、誠實與正直、自信、智力及與任務有關的知識等六項特質來區別領導者與非領導者。國內學者林欽榮 (民 91) 將這些特質整理分為：(1) 心理特質 (2) 社會特質 (3) 生理特質 (4) 其他特質等四大類，如表 2.3 所示：

表 2.3 成功領導者的特質

特質類型	內涵
心理特質	主動、忍耐、毅力、熱誠、洞察力、判斷力、坦承、開放、客觀、智慧、敏銳性、自信心、反應力、幽默感、勇敢、具創造力、正直、具成就感、自我實現感、果斷力、樂觀、內在動機、情緒平穩、自我察覺能力、成熟人格、具強烈權力慾望。
社會特質	同情心、社會成熟性、關懷心、道德心、得到信賴、良好人際關係能力、支配性、協調能力、領導力、說服力、社交能力、具犧牲精神。
生理特質	身高略高、體重、儀表堂堂、身體健康、體格強壯、具活力、具運動能力、旺盛的精力。
其他特質	豐富的知識、勤勉、能作自我管理、具人性觀、具督導能力、有高度的工作水準、良好的工作習慣、進取心、具魅力、負責、敬業、有完成工作的能力。

資料來源：林欽榮 (民 91)，人力資源管理，初版，台北：揚智文化事業。

由以上的探討可知，領導者的特質甚多，常因學者的看法不同而有極大的差異。領導者特質理論的研究，由於各個學者研究的對象、範圍等都

各有不同，致常得到不同的結論，因此並未能提出一組有效的特質參數，來區隔成功與失敗的領導者，同時這方面的研究因為忽視情境因素而備受學者的質疑與批評，這也是造成此派理論日漸式微的主要因素。

因此，特質代表著一種潛力，若能輔以技術、經驗、機運與態度等，則更有機會來開發此一潛力 (Black and Porter 2000)。

2. 行為理論 (behavior theory)

由於領導者的特質理論在預測領導者的有效性受到侷限，因此，學者開始轉而探討領導者所表現的行為，研究領導者應該注意什麼以及如何去做，這方面研究學者所建立的理論稱之為「領導者行為理論」。行為論者認為領導者的效能是取決於領導者的行為，而不是它具有那些特質。因此，這方面的研究在試圖找出成功的領導者是否具有某些獨特的行為，是否存在著某些可以清楚界定的領導行為，如果能夠找出領導行為的重要決定因子，則可以藉由訓練把人造就成為領導者。行為理論強調領導者在職務上的實際作為，其研究取向可以分為兩大類：(1) 著重於管理工作本質的研究，研究在不同管理職位上所需的行為權責，以及對不同工作需要相對重要性的知覺。(2) 著重在辨認出有效與無效能領導者其行為的差異。行為學派的研究主要以「俄亥俄州立大學的研究」、「密西根大學的研究」、「Blake & Mouton 的管理方格理論」及「葛倫的 LMX 理論」最具代表性，茲整理如下：

(1) 俄亥俄州立大學的研究

俄亥俄州立大學的研究試圖找出領導行為的基本構面，在對領導問題進行反覆驗證之後，提出所謂兩個構面的領導，藉以說明領導行為。此兩個構面為：定規 (initiating structure) 與關懷 (consideration)，所謂定規就是領導者對部屬的地位、角色、工作任務、工作方式、工作

關係和溝通管道等，都訂有一些規章和程序，且將之結構化。所謂關懷則是領導者希望和部屬建立一種相互信任和尊重的關係，重視部屬的感受，能表現出關心部屬的地位、福利、工作滿足感和舒適感。以定規和關懷兩個構面為座標再依程度的高低可以構成四種基本的領導方式，如圖 2.1 所示：

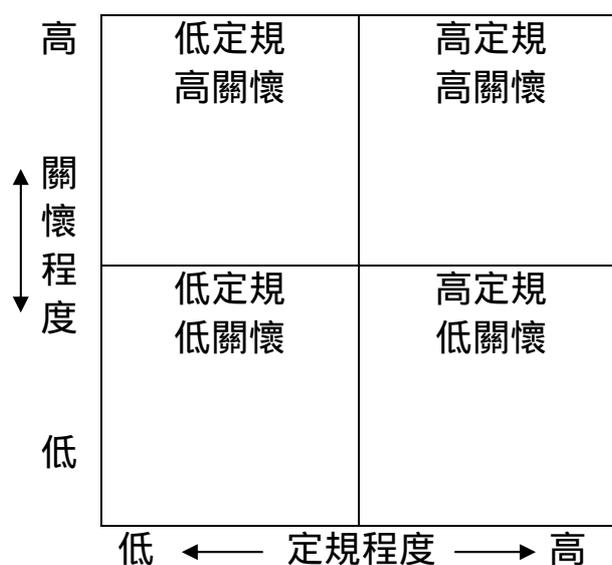


圖 2.1 俄亥俄州立大學領導行為座標

資料來源：R.M.Stogdill and A.E.Coons, eds. Leader Behavior, Its Description and Measurement, No. 88. Columbus, Ohio: Bureau Of Business Research, The Ohio State Univ., 1957

- (a)「高定規 - 高關懷」的領導方式：此類領導者不僅重視工作的完成，也極為關心部屬的需要，鼓勵上下合作，在相互信任、尊重和融洽的氣氛中工作，亦即領導者關心工作效率並顧及成員的感受與需要。
- (b)「高定規 - 低關懷」的領導方式：此類領導者對工作非常在意，對部屬較為嚴厲，忽略部屬的需要，少有關懷部屬的行為。

(c)「低定規 - 高關懷」的領導方式：此類領導者對部屬的關懷甚於對工作的要求。

(d)「低定規 - 低關懷」的領導方式：此類型的領導者對工作的要求及對部屬的需求均不關心。

研究發現，在高定規的領導者之下，往往可以產生較佳的工作績效，不過員工的滿意度則較差；在高關懷的領導者之下，雖然有較高的滿意度和較低的缺勤率，但是工作績效則較差。若將績效與滿意度一起來看，則「高定規 - 高關懷」的領導者比「高定規 - 低關懷」、「低定規 - 高關懷」或「低定規 - 低關懷」的領導者，會有較好的評價。

(2) 密西根大學的研究

1947 年以來，美國密西根大學社會研究中心在 Rensis Likert 的領導之下，曾經進行許多有關於領導行為的研究，試圖找出高效能領導者的行為特徵，初期研究發現兩種基本的領導行為：員工導向的領導行為 (Employee - oriented Leader Behavior) 與工作導向的領導行為 (Job - oriented Leader Behavior)。員工導向的領導者較注重人際關係，重視部屬的人性需求和反應，建立有效的工作群體，接受員工的個別差異，給予員工充分自由裁量權，並與之作充分的溝通；工作導向的領導則較強調工作技術和作業層面，關心工作目標的達成，視成員為達成目標的工具而已，因此較注重工作分配的結構化，對部屬的監督較嚴密，運用誘因來激勵生產並依照程序來測定生產。Likert 將領導方式分為：專權獨裁式、溫和獨裁式、協商式、參與式等四種。

(a) 專權獨裁式 (Exploitative Authoritative)：權力集中在最高領導者，決策完全由領導者主導，然後再交由部屬來執行，必要時會

採取威脅和強迫方式以達成工作或目標。上下之間極少有交往，有交往也是在互不信任的氣氛下進行。下級被恐懼和不信任所籠罩，不能滿足其生理上和安全上的基本需求。機構中若有非正式組織，則通常對正式組織的目標持反對態度。此類領導型態完全建立在權威之上。

- (b) 溫和獨裁式 (Benevolent Authoritative): 領導者對待部屬較謙和，有一種類似主僕間的信任。一般決策由高層制定，部屬參與部分決策。組織以分層負責的方式運作，領導者對待部屬的態度宛如一位威嚴的家長對待子女般，恩威並濟，而部屬則戒慎與敬畏。
- (c) 協商式 (Consultative): 領導者與部屬之間相當的信任，一般性的組織目標由領導者作決策，而具體性的內容則授權給部屬。領導者與部屬之間採雙向溝通的方式。
- (d) 參與式 (Participative Group): 領導者與部屬之間完全相互信任，相互支持，上下處於平等地位，有問題互相協商討論。決策是以各部門廣泛參加的形式進行，但由最高領導作最後決策。上下完全溝通，平行層級亦有水平溝通。

Likert 的四種領導方式和 X 理論、Y 理論的假設甚為接近 - 專權獨裁的人物比較專注於工作，具有高度以工作為中心的意識；參與式則注意人際關係，具有高度以人為中心的意識，性質上是民主的。Likert 的研究指出，採行參與式的領導，對提昇組織的長期績效最有效；若只想剝削部屬的能力，謀求短期成效，則採行專權獨裁的領導最有效；至於溫和獨裁式與協商式，則視部屬的能力與意願採行之。密西根大學的研究結論強烈支持領導者的員工導向行為，研究結果顯示，大多數生產力

較高的群體，多屬於採用「員工導向」的領導者，員工導向的領導行為與高群體生產力、高工作滿足感有正相關；而生產力較低的單位，多屬於採用「工作導向」的領導者，工作導向的領導行為則和低團體生產力、低工作滿足感相關。

(3) 管理方格理論 (management grid theory)

Blake and Mouton (1964) 依據 Ohio 州立大學的研究提出管理方格理論，該理論由兩個構面組成，即「關心生產」(concern for production) 與「關心員工」(concern for people)。並以此兩個構面發展出一個二向度的管理方格座標 (如圖 2.2 所示)，座標橫軸表示領導者對生產或工作的關心程度，縱軸表示領導者對人關心的程度。Black & Mouton 所提出的管理方格分別在每個座標上界定九種可能的位置，一共分為八十一種類型的領導方式，其中最具代表性的有五種領導類型，分別為：(1,1) 放任型、(1,9) 鄉村俱樂部型、(5,5) 中庸型、(9,1) 權威型、(9,9) 團隊型。Black & Mouton 認為，(9,9) 型的領導方式是最有效的領導方式。在這種領導方式之下，領導者對員工、對生產都極為關心，能夠努力使員工個人的需要和組織的目標做最有效的結合，注意使員工了解組織的目標，關心工作的成果，努力建立「命運共同體」的關係，使上下利害與共，因而不僅可以達成組織目標，同時又可以維持人員高度的工作熱誠。不過，有關如何造就出這樣的領導者，管理方格理論則並未具體說明，所以在解決領導理論的困境方面，管理方格理論只提供了解讀領導類型的較佳觀念架構。

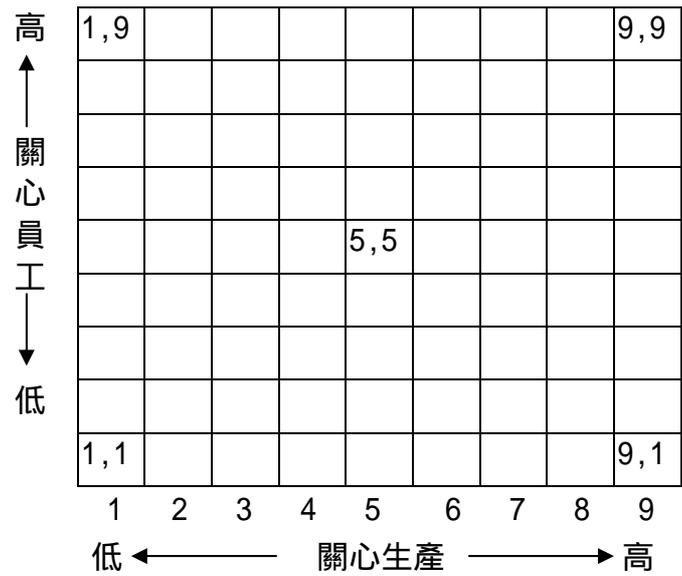


圖 2.2 管理方格

資料來源：許士軍（83），管理學，十版，台北：東華書局。

（4）LMX 理論（Leader-Member Exchange Theory）

傳統上有關行為理論的研究，均假設領導者對所有追隨者所表現出來的領導行為都是一樣的。然而 Geoge Graen 等人認為，對於不同的追隨者要使用不同的領導方式(Dansereau, Graen, and Haga 1975; Graen and Uhl-Bien 1995)。也就是說不能用同樣的領導行為來對待每一個部屬，這便是領導者 - 成員交換理論（Leader-Member Exchange Theory）的重點。LMX 理論認為領導者與追隨者是一種相互的關係，任何一方的行為都會影響另一方的行為，而且每一配對的領導者與追隨者的關係都有所不同，領導行為會隨著關係的不同而不同。研究顯示，領導者與追隨者的關係品質也會影響追隨者的努力程度與行為（Bauer and Graen, 1996；Gerstner and Day, 1997）。由於組織資源及領導者時間的有限性，故組織中會以領導者為中心而形成非正式團體，團體內的成員與領導者間會有較緊密的工作關係及較頻繁密切的互動關係，這些與領導者在物資或精神層面上有較緊密關係的團體成員就被稱為內團體（in-group），其他

成員則被稱為外團體(out-group) Graen 等人(1975)的研究發現指出,外團體成員受到領導者較少的關注,而內團體成員則受到領導者較多的關注與支持;內團體成員相對於外團體成員有較高的工作滿意;與外團體成員比較起來,內團體成員要承擔較多的工作責任或承擔非一般正式角色的要求,但同時也會得到領導者較多的認同與協助,並且分享到較多的利益或資源,而外團體成員則依工作契約與領導者保持正式且例行的交換關係,基本上僅受工作規範與準則的約束,僅執行工作契約所定的工作義務及獲得相關規定的權利,外團體成員與領導者僅保持著經濟交換的原則。LMX 理論認為,領導者與追隨者的關係要靠雙方行為來建立,這種關係要從「陌生」(stranger)階段,經過「熟識」(acquaintance)階段,最後到達「成熟」(maturity)階段。Graen and Uhl-Bien (1995)研究發現,若是領導者與追隨者具有相似的人格特質,則較容易發展出高品質的關係。此外,在關係的早期,如果領導者對追隨者較佳的績效表現能夠給予肯定和較高的信任,則在彼此之間較容易發展出高品質的關係(Baue and Graen 1996; Sparrow and Liden 1997)。

3. 權變理論 (Contingency Theory)

領導的行為理論最大的缺失在於其忽視「情境」因素,因此越來越多的學者開始探討:某一具體的領導方式(managerial leadership)是否能在所有的情況下都有效?這些學者認為,領導是一種動態過程,而且領導行為的有效性會受到情境因素的影響,是以探求領導者領導方式與情境因素兩者之間的搭配與領導效能之關係的權變理論乃運應而生。比較著名的此類理論有:(1)Fielder 的權變理論(2)Evans & House 的途徑-目標理論(3)Reddin 的三構面理論(4)生命週期理論。茲分別略述如下:

(1)Fielder 的權變理論 (Fielder Contingency Theory)

Fielder 的權變理論認為，領導效能取決於領導者本身的領導風格與領導者所在的情境是否能適當地配合，主要的權變變數是領導者所面對的情境是否有利。Fielder 根據已有的研究，歸納出三種主要的情境因素，分別是：

- (a) 領導者與部屬的關係：指部屬對領導者的信任與忠誠度（分為好與差兩類）。
- (b) 任務結構：指部屬擔任工作任務、性質的明確程度（分為高與低兩類）。
- (c) 職位權力：指領導者本身的職位能使其獲得部屬順從及接受領導的程度，以及其從上級與組織所獲得支持的程度（分為強與弱）。

將這三種情境各自分為兩類，則可以產生八種組合。Fielder 分別就八種情境來比較人際關係導向與任務導向的領導效能，他所得到的結論是：任務導向的領導方式，在非常有利於他或非常不利於他的情況下，會有較好的執行成效。而對於處在中間狀態的情境，則採用人際關係導向的領導方式效果較好。因此可以說，並沒有那一種領導方式是放諸四海而皆準的。Fielder 認為，要使領導方式變得有效，可以從改變情境控制變數的方法著手，例如改善領導者與部屬的關係、改善任務結構或增加領導者的獎懲權力等。

(2) House 的路徑-目標理論 (Path-Goal Theory)

路徑-目標理論是由 House (1971) 所發展出來，他結合俄亥俄州立大學的領導研究與期望理論中的主要觀點，著重於領導者要如何才能協助部屬達成目標及提供有效的支援和指導。認為有效能的領導者應該幫助部屬澄清可以達成目標的路徑，減少路徑中的障礙以利目標達成。House 將領導行為分為指導式、支持式、參與式及成就導向等四種方式，

並以部屬特性和任務環境特性這兩種情境來調節領導行為與結果之間的關係，而建構了路徑-目標模式（如圖 2.3 所示）。指導式是指領導者會使部屬了解到他們的期望，指示如何達成任務，並安排工作時程。支持式指領導者是友善的、容易親近的，並且關心部屬的需要和感受。參與式指在做決策之前，領導者會諮詢部屬的意見，並尊重他們的建議，也允許部屬參與決策。成就導向的領導者會設定具挑戰性之目標，對部屬具有高度的信心，同時預期部屬能表現出最佳水準。至於領導者應該採取那一種領導方式，路徑-目標理論認為應該視任務環境特性與部屬特性而定。部屬的特性包括內外控、經驗、領悟力。任務環境特性主要是指工作結構、正式職權系統、工作團體。

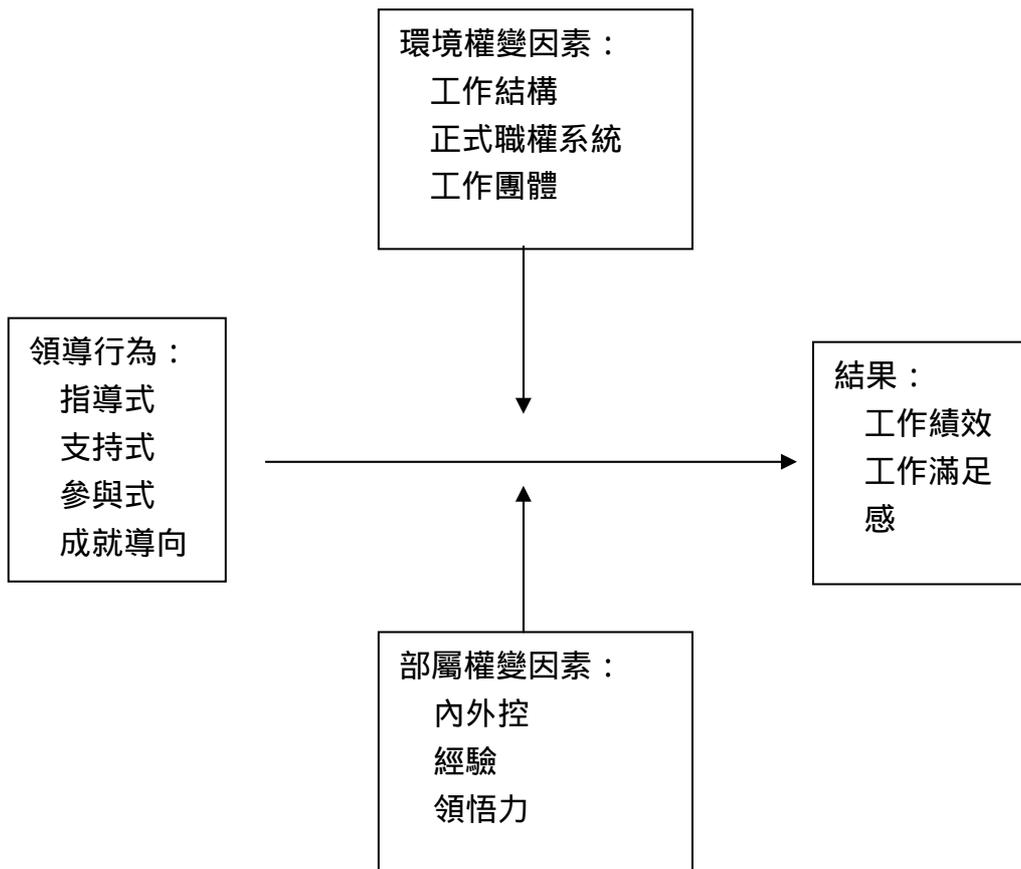


圖 2.3 路徑-目標模式

資料來源：R.J.House, A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, September (p321-338) .

根據路徑-目標理論所導出的一些假設諸如：

- (a) 如果部屬個人特質屬內控型，則適合以參與式的領導方式。
- (b) 如果部屬個人特質屬外控型，則適合以指導式的領導方式。
- (c) 如果部屬擁有足夠的能力與經驗時，指導式的領導就顯得多餘。
- (d) 如果工作結構模糊不清時，因工作富於變化與挑戰性，則指導式的領導較能給予部屬較佳的績效與較大的工作滿足感。
- (e) 如果工作結構模糊不清，但只要努力就可以獲得高績效時，則成就

導向的領導可以提高部屬的期望。

- (f) 如果工作結構清楚時，由於達成目標的途徑十分清楚，則支持性的領導可以導致部屬較高的工作績效與工作滿足感。
- (g) 如果正式權力系統越清楚且僵化，則領導者越需要表現較多支持性的行為，並減少指導性的行為。
- (h) 如果工作團體內部存在著衝突，則指導式的領導可以導致部屬較高的工作滿足感。

許多實證研究都顯示支持上述這些假設及此一理論的基本邏輯。因此，J.C.Wofford and L.Z.Liska (1993) 認為，領導者若能補償員工或工作情境中所欠缺的東西，則對員工的工作績效與工作滿足感會有正面的影響；但當工作任務很清楚，員工也有足夠的能力和經驗處理時，若領導者還浪費時間去詳加解說或給予指導，則不僅累贅且也有侮辱之嫌。

(3) 三個層面理論 (Three Dimensional Theory)

Reddin (1967) 在領導行為四分圖與管理方格的基礎上，以任務導向、關係導向，再加入領導效能，並以這三個因素為軸線發展出三個層面的領導效能模式，其中加入有效的領導後，可將原有基本風格層次調升至有效風格的層次，反之加入無效的領導後，將原為基本風格層次調降至無效風格層次 (如圖 2.4 所示)。

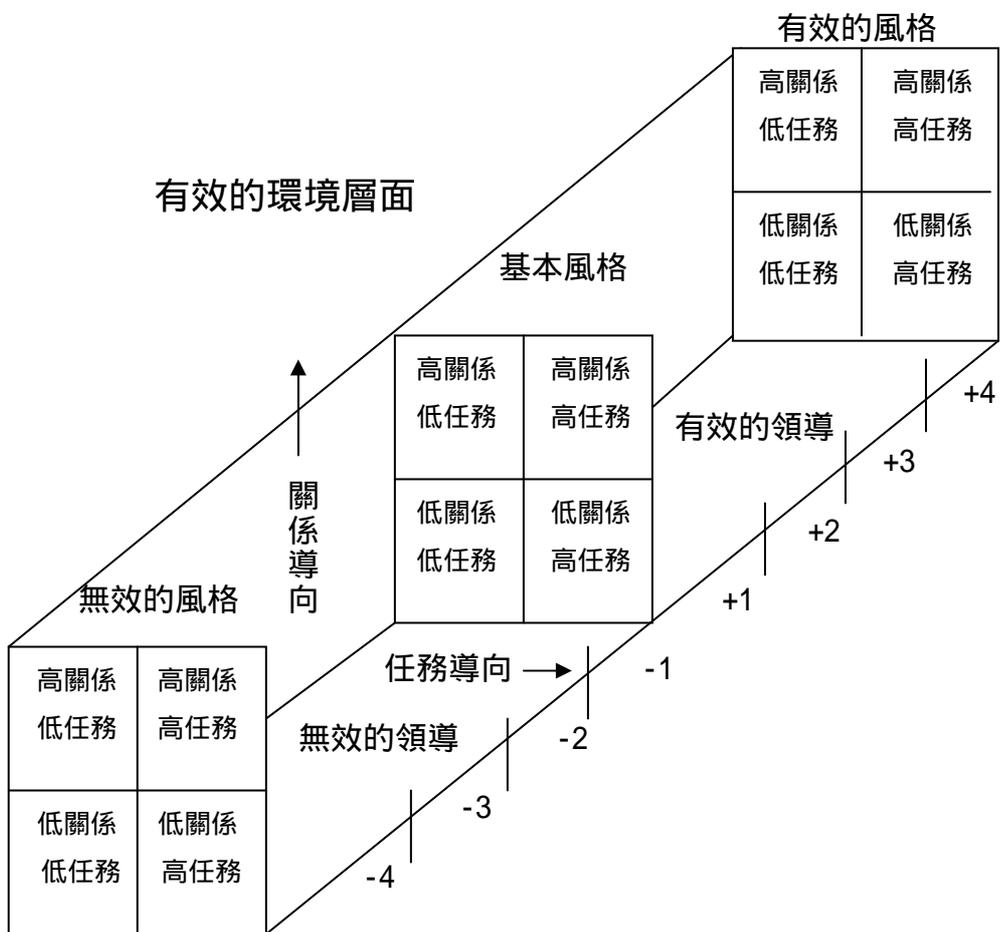


圖 2.4 三個層面領導理論圖

資料來源：林欽榮（民 91），人力資源管理，初版，台北：揚智文化。

Reddin (1970) 認為，領導者的效能，乃取決於其領導方式與情境的相互關係，亦即同一領導方式在不同情境下的表現，可能會得到不同的效果。因此，並沒有任何一種領導方式永遠是最好的，必須搭配情境作為調整。當領導者的風格在特定情境中是適宜時，則該領導風格是有效的；而當領導者的風格在特定情境中不適宜時，則該領導風格就是無效的。該理論顯示，每位領導者在不同的情境中變換領導風格的能力各有不同。有彈性的領導者在許多情境中都可能是有效的。不過，在結構性、例行性、簡單性和建構性的工作流程等情境下，領導者的彈性並不重要；而在非結構性、非例行性、重大環境變遷及流動性等工作情境中，領導的彈性卻相當重要。

(4) 情境領導理論 (Situational Leadership Theory)

權變論者認為在特定情境下應該選擇適合的領導風格，然而在特定情境下所選擇的領導風格是否真有效能？針對這個問題，Hersey and Blanchard (1993) 提出一個將焦點放在追隨者的領導權變理論，稱之為情境領導模式 (Situational Leadership Model)。此一理論的重點認為追隨者可以決定接受或拒絕領導者，所以領導者應該根據追隨者的需要來調整其領導風格。Hersey and Blanchard 以「追隨者的準備程度」來代表領導者所面對的「追隨者情境」，準備程度 (Readiness) 係指部屬在設定挑戰性目標及達成目標的「能力」與「意願」的高低程度。Hersey and Blanchard 將追隨者情境分為：(M1) 追隨者無能力且不願意工作 (M2) 追隨者無能力但願意工作、(M3) 追隨者有能力但不願意工作與 (M4) 追隨者有能力且願意工作。而在領導風格方面，則延用 Fielder (1967) 理論中的任務行為與關係行為。不過，Hersey and Blanchard 則進一步依據此兩構面的高低而分成四種領導風格類型：命令型、推銷型、參與型

及授權型。命令型是指「高任務-低關係」的領導型態，也就是由領導者給予清楚的指示與明確的方向，清楚的告知部屬該做些什麼、如何做、何時做與何處做。推銷型式指「高任務-高關係」的領導型態，領導者同時提供部屬在指引上與支持性的行為。參與型是指「低任務-高關係」的領導型態，領導者與部屬共同參與決策，領導者主要角色在幫助部屬與進行溝通。授權型是指「低任務-低關係」的領導型態，在此領導型態之下領導者提供部屬較少的指引與支持。領導風格類型與追隨者情境的關係，如圖 2.5 所示：

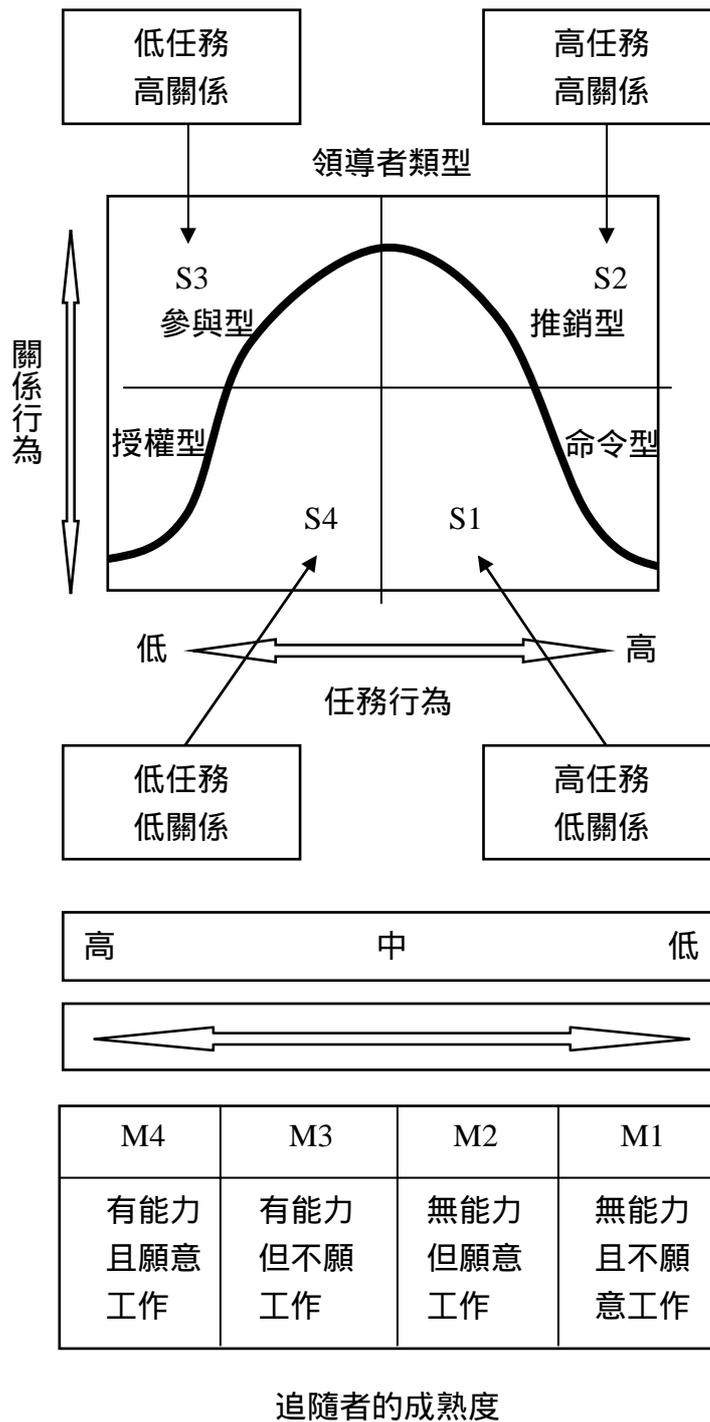


圖 2.5 Hersey and Blanchard 的情境領導模式
 資料來源：參考 Hughes, Ginnett & Curphy (2001), Leadership – Enhancing The Lessons Of Experience 4th Edition, McGraw – Hill, p365

在 M1 的情境中，因為部屬無能力且不願意工作，部屬的準備程度低，此時需要一位高任務-低關係的領導者，給予清楚明確的指導，所以命令型的領導方式是最有效的。在 M2 的情境中，部屬雖有完成工作的意願但缺乏成熟的技能，需要別人告訴他們怎麼做的同時，也需要情緒上的支持，高支持會幫助他們順從領導，高指導可以彌補部屬能力方面的缺乏，所以推銷式的領導方式最適合。在 M3 的情境中，部屬不需要他人對其工作的指導，但需要情緒上的支持來作為動力，所以低指導、高支持的參與型領導最適合，因為這種領導方式可以讓部屬在促進任務表現的同時也能分享其專業意見。在 M4 的情境中，部屬願意且有能力完成領導者所要求的工作，在這種情況下，授權是信賴部屬的最佳方式，將責任和決策移轉到部屬身上是最有效的，所以領導者的角色往往僅限於處理突發和例外事情。

根據情境領導理論，領導者必須要能診斷其所面對的追隨者情境，時時掌握他們，對部屬的指導和情緒要求應給予特別的注意並找出合適的領導方式，以提昇效能。Hersey and Blanchard 的情境領導模式在直覺上有相當大的可行性，也獲得廣泛的接受，然而，實證的結果卻沒有顯著的支持這個模式（Graeff 1997）。不過，此一理論揭發了部屬的重要性，並認為領導者可以彌補部屬能力或動機的不足。

4. 發展中的領導理論

(1) 魅力型領導理論 (Charismatic Leadership Theory)

魅力型領導理論是歸因理論的延伸，主張追隨者會將領導者特定的行為歸因於領導者英雄屬性或超凡的領導能力（Conger and Kanungo 1988）。這種超凡的能力稱之為魅力（charisma），而魅力是領導者的特質之一。大部分關於魅力型領導的研究都是針對從事確認那些能夠區別

出魅力型領導者與非魅力型領導者之間行為的研究。茲彙整學者對魅力型領導者研究的描述如表 2.4 所示：

表 2.4 魅力型領導者的定義

學者 (年代)	魅力型領導者的定義
House (1977)	魅力型領導者應具有三項特質：極端高度的自信、堅定的信仰與信念、以及影響他人的強烈企圖。
Conger and Kanungo (1987)	魅力型領導者都具有高度理想化的目標，並對目標有強烈的使命感。而且是反傳統的、自信的、果斷的、是激進變革的推動者而非現狀的維持者。
Cohen (1998)	魅力型領導者七大共通之處：秀出對工作積極投入、穿出領導人的樣子、建立偉大的目標、確實朝目標行動、暗地苦練讓爐火純青、保持幾分神秘感、以迂迴戰術讓屬下心悅誠服。
Goffee and Jones (2000)	傑出的領導人都有四種令人想不到的特質：選擇性的顯露弱點，藉著呈現弱點，主動流露平易近人和深具人性面。憑直覺體察環境，懂得蒐集及解讀資訊，慎選時機採取行動。具備嚴格同理心，善於激勵士氣、熱情關懷部屬、會顧及現實並督促部屬完成任務。展露與眾不同的風格，善用與眾不同的特質，塑造領導威望。

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。

魅力型領導者對部屬的影響，主要在於個人認同與內化，經由部屬的認同，使其在情感上或心理上依賴著領導者，並將其信念轉化為部屬的內在激勵因子，進而影響其工作態度及行為，展現出高度的績效與服務品質 (Yukl, 1998)。有越來越多的研究顯示，魅力型領導與高績效及部屬滿意度之間呈現高度的相關性 (Moore, 1994; Waldman and

Yammarino, 1998)。不過，魅力型領導者是時勢造英雄，在危機或重大變革時能發揮高績效，但是當危機過去之後，魅力型領導者對組織而言可能反而會變成一項負擔（Moore, 1995）。因為領導者過高的自信和反傳統的行為，會阻礙組織的日常運作。魅力型領導者通常不能接受他人的意見，當面臨較積極的部屬挑戰時，他會變得不安，而堅信所謂「正確的」一些不合理的信念（Harn and Colvin 1999）。

（2）轉型領導（Transformational Leadership）

Burns 將領導風格分為交易型領導（transactional leadership）與轉型領導（transformational leadership）。交易型領導以部屬外在需求與動機作為影響的機制，轉型領導則以部屬內在需求與動機作為影響的機制。Burns（1978）認為轉型領導是個人與個人之間的影响過程，並且是為改革社會系統及組織而形成動員力量的過程。在這個過程中，轉型領導者藉著提出更高的理想及價值，企圖喚起組織成員的自覺。許多學者承襲了 Burns 的理論基礎，提出更多的理論並延伸了研究的範圍，茲整理有關學者對轉型領導的定義，如表 2.5：

表 2.5 轉型領導定義彙整

學者 (年代)	轉型領導的定義
Burns (1978)	轉型領導是組織改革過程中,領導者藉由提出更高的理想及價值,企圖喚起組織成員的自覺。
Bass (1985)	轉型領導是領導者透過諸如自信、意識型態上的態度、似戲劇性及情緒上的表現,而令人尊重與信任;清楚的傳達組織目標、願景;提昇部屬的智能;對部屬給予個別化的關懷。在轉型領導的引導下部屬會轉化他們自己的利益成為追求組織更高理想的願景。
Tichy and Devanna (1994)	轉型領導者具有下列特色:會視自己為變革代理人及思慮周詳的風險承擔者,對於人們的需要很敏感,具有一套核心價值、具備高度的彈性並努力學習、擁有優異的分析技巧、以及對願景的高度信心。
Yukl (1994)	轉型領導是指影響組織成員,賦予成員自主力以完成目標,讓成員在態度與觀念上做重大的改變,進而建立對組織使命或目標的承諾。
Caminiti (1995)	轉型領導也是一種魅力領導,兩者都會激發部屬高度的動機,領導者也都具有高度的魅力。不過,轉型領導者不僅要能激起部屬或追隨者以一種新的觀念來看問待題,同時也要求部屬不能盲從領導者的觀點。
Gardner & Avolio (1998)	轉型領導者會將注意力放在對個別員工的關心及發展需求之上,他們會幫助部屬以新的觀點重新看待舊問題,進而改變部屬對事件結果的知覺;同時也會鼓勵、喚醒及激勵部屬以更多額外的努力來達成團體的目標。
Parry (2000)	轉型領導代表著有效率的領導,它是轉化部屬心靈到一個有動機和肯執行的高層次境界。
Friedman and Langbert (2000)	轉型領導者必須能夠激勵部屬和營造組織的願景,並且在願景的實現過程中讓部屬都能夠參與。

資料來源：侯堂柱（民，90），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣電子業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

Bass and Avolio (1992) 研究顯示，轉型領導相較於日常式領導，與低流動率、高生產力及高員工滿意度都表現出較高的相關。DeLuga (1992) 研究發現，工作績效、組織承諾及工作滿意與轉型領導有關。Gerstner and Day (1997) 研究指出，轉型領導與工作績效、工作滿意及組織承諾具有顯著證相關，而與 LMX 具有潛在相關。Mohan (2000) 在針對高科技研發團隊的研究發現，當技術部門的領導者以技術領導並輔以轉型領導時，明顯能帶來比交易型領導風格更高的組織績效；當團隊成員擁有獨創、想像與變通能力這三項特質時，上級領導者的鼓舞肯定，會激發成員高度的組織承諾。

(3) 願景式領導 (Visionary Leadership)

願景式領導是指領導者對組織或組織單位的未來提出一個真實、可信及具有吸引力的願景，同時號召相關的技能、資源與人才來實現此一願景 (Nanus, 1992)。Nanus 認為願景最主要的特性應該是具有振奮人心的能力，而這種振奮人心的能力來自於提出一種以價值為核心、可實現的、並具有高度想像與創意的、令人鼓舞的未來可能性。Nutt and Backoff (1997) 在回顧過去的文獻之後認為，「願景」與其他形式的「目標設定」是有差別的，願景具有清晰且令人注目的想像前景，在兼顧傳統的同時，進而提供一種創新的方式來改善，並將其化為能讓人們理解的變革行動。願景能激發人們的力量與情緒，適當運用的話，願景可以讓人們創造出一種對工作的熱忱。

Sashkin (1988); Baum, Lock, and Kirkpatrick (1998) 認為，願景式領導者應該具備三種能力：第一，解釋的能力。他必須能將該願景清楚地解釋給追隨者，同時能指出達成該願景的必要行動。第二，表達的能力。他必須能夠藉由他的行為來清楚的表達出願景，透過領導者的行

為不斷地傳達與增強願景的意涵。第三，延伸的能力。領導者要能將該願景延伸至不同的領域中，讓不同領域的人都能感受到願景的意義。



2.2 組織文化

2.2.1 組織文化的定義

「組織文化」(organizational culture)是一種很抽象的名詞，很容易意會卻難言傳，時時顯現在組織內外，組織文化影響組織成員的信念、行為態度及價值觀，當組織面臨環境改變等問題產生時，組織成員便依某種思考模式，包括：認知、情意等，而採取應有的行為表現，由此看來，組織文化的健康與否，對於組織發展應具相當關鍵影響（劉秀瑛，民 88）。

然而，學者對於組織文化的定義有很多，學者的統計多達兩百、三百種以上（宋光宇，民 80；張人杰，民 83；Sackmann，1991），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表 2.6 所示：

表 2.6 組織文化定義之彙整表

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。
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。
H.J.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。
S.M.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。David 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」。David 定義，價值觀 (values) 乃是“什麼是重要的”而信念 (beliefs) 則是“什麼是真的”。
L.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. 市場因素，3. 地理位置，4. 歷史，5. 經營者和高階主管的偏好。
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。

表 2.6 組織文化定義之彙整表 (續)

學者	年代	組織文化之定義
Jeffrey 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。
J.M Beyer & H.M 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。
吳焰修	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、組織制度運作暨人造器物。
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-以嘉義市國民中小學為例，南華大學碩士論文。

綜合相關文獻暨實證研究結果，本研究將組織文化之定義如下：組織文化係指群體適應外界或內部整合時，所創造出來的基本假設、價值、信念、象徵、行為模式及共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。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；幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範，是一敘述用語，而不是評價用語，並藉著事蹟、案例、儀式及典禮等手段，將其價值傳承給成員。

2.2.2 組織文化要素

分析組織文化要素有助於我們瞭解組織文化的輪廓，進而對組織文化能加以分析與掌握。

1. Robbins(1990)根據過去學者研究，認為組織文化的要素共有十種：

- (1)個別進取性(individual initiative)：組織個別成員所擁有的自由度、獨立性及互相信賴的程度。
- (2)風險容忍程度(risk tolerance)：組織成員被鼓勵去積極進取、創新及冒險的程度。
- (3)指導性(direction)：組織給予組織成員清楚的目標及執行預期成果的程度。
- (4)整合性(integration)：組織內各單位被鼓勵相互協調的程度。
- (5)管理支持性(management support)：管理者提供明確溝通、援助及支持其下屬的程度。
- (6)控制(control)：組織內規則及條例的數目及雇用來直接監督組織成員行為的監督人員數目。
- (7)認同度(identity)組織成員認同其組織整體的程度。
- (8)酬償制度(reward system)組織酬償是根據成員執行成就的標準，或

年資，偏好等不同標準。

(9)衝突容忍度(conflict tolerance)組織允許成員公開表達衝突及公開批評的程度。

(10)溝通模式(communication patterns)：組織溝通受到官僚及權威限制的程度。

2.Schein(1989)認為組織文化主要由一些組織的現象(Organizational Phenomena)組成，這些現象分別為：

(1)組織成員互動的行為常態(behavioral regularities when people interact)：組織中所慣用的語言、牽涉的習俗和傳統，以及在各種不同情況下所採行的儀式。

(2)團體規範(group norms)：在團體運作中隱含的標準和價值觀。

(3)信奉的價值觀(espoused values)：明白表達和宣示的信念或政策，以及要求成員達到信念或政策的原則及價值觀。

(4)形成的哲學(formal philosophy)：一種廣泛性的政策和觀念上的原則，指導組織去面對股東、雇員、顧客。

(5)遊戲規則(rule of game)：隨著組織發展當中所形成的規則，如新職員必須學習「在我們這裡就是這麼做事的。」

(6)氣候(climate)：一種由組織物體擺設、組織成員間互動以及和顧客、外界人事間互動所傳達給人的感覺。

(7)深藏技巧(embedded skills)：組織中特別勝任的成員，展現他們如何完成特殊任務，而這完成特殊任務的能力一代傳承一代。

(8)思考模式(habits of thinking mental model,and/or linguistic)：一種共有的認知架構，指導組織成員認知、思考和語言的使用。

(9)共有價值(shared meanings)：組織成員互動過程中產生的共鳴。

(10)總和象徵(integrating symbols)：組織為了標誌自己，發展出來的象徵、感覺和想法。

3.河野豐弘(1992)認為企業文化由三種要素組成：(1)組織成員共有的價值觀；(2)組織成員決策的方法或思考模式；(3)組織成員明顯的行為模式。

這三種要素可再進一步細分為七點要素：

- (1)成員信仰的價值觀：組織對於新事物賦予之價值及成員對經營理念、組織規定的瞭解。
- (2)情報蒐集的取向：企業組織和人一樣，對於所關心的情報表現會有所不同，情報蒐集與內部溝通模式會依企業組織不同而差異。此項要素包含組織成員間彼此的溝通以及情報蒐集與形成決策的態度或方式。
- (3)構想的產生：新構想的產生也會因為企業組織的風氣而有差別，此要素即新構想如何在組織成員之間產生。
- (4)評價實行的過程：對失敗的反應，各企業組織也會有不同。此要素包含成員對失敗的反應及組織對失敗的處理方式。
- (5)上下成員相互的關係：組織成員相互的關係會因各企業組織文化而有差異。有活力的文化，成員會相互信賴，對上司也不會用過於尊敬的語詞，上下距離短。此要素包含組織成員上下距離及相互信賴的關係。
- (6)組織忠誠度：組織成員是否會一有好機會就想跳槽。此要素即組織成員願意在公司內長期任職的意願。
- (7)動機的型態：對工作的責任感，會因企業組織文化不同而有差別。此要素為組織成員對工作的責任感，亦即探討成員對工作是否全力以赴。

2.2.3 組織文化的功能

組織文化在組織裡，除具有正面的功能外，也具有此負面的功能，以下歸納幾個學者的看法，探討組織文化正面及負面的功能。

1. 組織文化的正面功能

(1) 組織文化能促進社會系統的穩定

組織文化是團體共有的價值與意義體系，在面對某一事情時，文化本身能產生一種特定的效果，提昇成員的向心力，促進組織的團結穩定，解決組織所面臨之問題。

(2) 組織文化能增進成員的認同

當成員能夠認同組織的價值信仰和管理哲學時，他們會認為組織所作的努力是有意義的、有價值的，組織文化也反映成員認知、情感的共識，可促進成員團結合作。

(3) 組織文化界定組織的界限

組織文化可區隔組織界限，使組織呈現某種獨特的氣象，有別於其他組織。成員久於組織文化中，耳濡目染之下，能了解組織中各種狀況蘊含的意義，展現組織團員特有的氣質。

(4) 組織文化提昇組織的效率

優質的組織文化可增強組織功能，減低試誤程度的源頭，提昇組織的效能、效率。

(5) 組織文化可作為控制的機制

組織文化可作為導引或塑造成員的態度與行為。組織文化提供成員言行與思想的合宜標準，使成員知道什麼話可以說，什麼事可以做。

2. 組織文化的負面影響

(1) 組織文化阻礙組織的變革

組織文化是長久自然發展出來的，具有長期穩定性，但面臨外在環

境更張時，組織文化可能形成一種安於現狀的慣性或惰性，無法適應新的組織環境，而成為變革的阻礙。

(2) 不合時宜的組織文化會阻礙組織的發展

組織文化雖然對角色的界限、成員的思想、行為與規範進行控制，但也可能降低新觀念、新特質的刺激和交流，減少了組織的進步、革新與發展。

(3) 刻板印象組織文化之發展

外界對組織整體及其成員所產生的刻板印象，會限制組織的多角化發展。

(4) 對組織文化的不適應

部分成員會因為組織文化的不適應而離開組織。

服務於政府組織的人員，對組織文化常「習而不察」，故無法發揮組織文化的正面功能，亦無法避免組織文化的負面功能。因此，本研究認為應將組織文化的企業理念，導入政府組織之中，並協助員工了解組織文化的理念與功能。

2.2.4 組織文化類型

將企業文化歸類及類型化，可以瞭解自己公司到底屬於哪一種類型及該類型具有的特徵；另外，也能明白若要獲得何種業績，需要那種類型文化，因此將組織文化歸類的過程具有管理上的意義，茲將學者們對於組織文化的歸類列舉如下：

1. Wallach(1983)提出三種組織文化類型：

- (1) 官僚型(bureaucratic culture)文化：通常為層級式組織，有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。

- (2)創新型(innovative culture)文化：此種組成所面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激型及動態性：在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，工作也較具有創造性和風險性。
- (3)支持型(supportive culture)文化：此型組織的工作環境通常相當開放、和諧，具有類似家庭的溫暖，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，是十分重視人際關係導向的工作環境，此型文化具有相互合作的精神很高。

2.河野豐弘(1992)將組織文化歸為五大類型：

- (1)有活力的組織文化：此類公司挑戰精神極為旺盛。
- (2)追隨獨裁者、有活力的組織文化：此種類型多發生在企業草創的時期。
- (3)官僚的組織文化：此類公司的組織文化呈現組織導向、過度謹慎的行為模式。
- (4)僵化的組織文化：在此類型的組織文化當中，成員只做習慣性、既有的行動。
- (5)追隨獨裁者、僵化的組織文化：此類型是由獨裁者所造成的僵化文化。由於獨裁者政策決定不符合環境需要，組織成員喪失士氣，行為模式十分僵化。

3.Deal and Kenndey(1982)根據兩個軸面將組織文化劃分為四類，其採用的兩個軸面為：(1)公司營運活動之相關風險程度；(2)公司及其員工在策略成功後獲得回饋的速度。

Deal and Kenndey 將組織文化分為(1)硬漢文化(Tough-guymarchoculture)：經常冒大風險，無論行動成敗很快就得到回饋；(2)努力工作／盡情享樂文化：玩樂與工作是通行的規則，員工承

擔極小的風險並迅速獲得回饋；(3)賭注文化(Bet your company culture)：決策具備高賭注文化，但結果要經數年才知曉，這是一種高風險、回饋緩慢的文化；(4)過程文化(Process culture)：這是一個很少回饋或完全沒有回饋的世界，員工很難以實際回收來衡量自己所做之事的價值。

4. Sonnenfeld(1989)將組織文化分成四類

Sonnenfeld(1989)對組織文化的分析，有助於瞭解組織文化的不同以及組織成員與文化適切搭配的重要性。他將組織文化分成四類：(1)學院型(academy)：這些公司喜歡剛畢業的新鮮人，施以訓練，再分配到各功能部門；(2)俱樂部型(club)：這些組織十分重視適才適用，重視員工忠誠度及行為約束，在這裡年資、年齡及經驗都非常重要；(3)棒球隊型(baseball team)：這一類型的組織常雇用各種年齡及經驗不同的有才之士，依他們的功能來論報酬，喜歡冒險及創新的人，適合在這類組織中工作；(4)堡壘型(fortress)：這類組織指其保有組織剩餘的財富，對員工提供的保障不多。

Sonnenfeld 發現許多組織無法單純地歸為四類中的任何一類，部份是因為它們有混合型文化，但也可能是因為組織文化正在轉型。

5. Petrock(1990)根據兩個軸面，將組織文化劃分為四個類型，其採取的二個軸面為：(1)安定性及控制力／彈性及個性；(2)內在集中／外在集中。

Petrock 將組織文化分為(1)家族文化：此類公司是員工共享事物的友善地方，像家庭一般；(2)階級文化：此類公司非常正式化及結構化，依照程序來管理人們所做之事；(3)活潑文化：此類公司是活力充沛的、具有企業家精神及創造力的地方；(4)此類公司是成果導向的，其主要觀

念是勢將事情做完。Pet rock 對組織文化的分類，同時考慮了公司內部管理的特質及公司對環境的重視程度。

6. Goffee and Jones(1998)以兩個構面來衡量組織文化。第一個構面為社交性，用以衡量友善程度。第二個構面為團結性，用以衡量組織看待工作的方式。

Goffee and Jones 以此二構面所形成的矩陣，用以描述四種不同的文化(如圖 2.6 所示)，分別為：

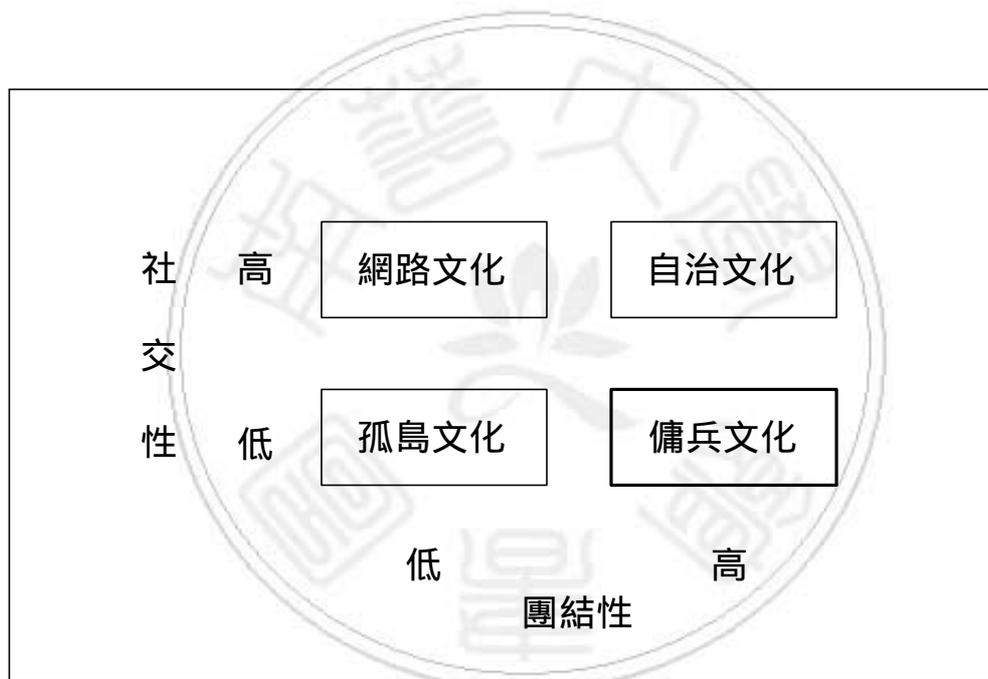


圖 2.6 四種不同的文化類型

資料來源：Goffee and G. Jones, *The Character of a Corporation* (New York: Harper Business, 1998), p.21

網路文化（高社交性；低團結性）這種文化待其成員如親友一般，組織中的人們彼此熟識、相互關懷、相互幫助，並且公開地共同分享資訊。這類文化最大的缺點在於，可能會對績效差的員工一昧容忍，以及

造成許多派系，大玩政治遊戲。

(1) 傭兵文化（低社交性；高團結性） 這種文化非常地專注在目標上。

人們熱切且堅決地追求目標，總是急於快速完成任務，而且有強烈的使命感。傭兵文化所追求的不僅是求勝而已，更是要擊敗對手。在這種專注於目標的情況下，將會使組織中鮮有勾心鬥角的情況。而此文化所衍生出的問題是，會不人道地對待那些被認為績效差的員工。

(2) 孤島文化（低社交性；低團結性） 這種組織是由個人主義者所組成。

個別成員所認同且放在第一位的是工作任務，而不是組織。在孤島文化中，員工個別地以其工作的質與量來進行評估。此文化所帶來的主要負面影響是，員工會過度地批評他人，以及缺乏共事情誼。

(3) 自治文化（高社交性；高團結性） 最後這種文化既重視情誼也重視

績效。成員的歸屬感，絲毫不減眾人對達成目標的重視，領導者不僅深具魅力、能啟發他人，還要對組織未來有清楚的願景。此文化的負面效果是，將會掏空成員的心力。魅力型的領導者所帶領的成員不僅是追隨者而已，更是死忠的信徒，他們在一種極為崇敬的氣氛下，為組織鞠躬盡瘁。

2.3 組織績效

2.3.1 組織績效定義

從理論上看，組織績效(organizational effectiveness)的建構是所有組織理論的核心，即所有組織性質的概念化均和組織績效的本質有關(湯昇玉，民 80)，為組織理性設計的最終目標。若來，組織績效(Organizational effectiveness)一直是組織理論研究的焦點(湯昇玉，民 80；張荳雲，民 79；吳聰賢，民 75；Katz and Kahn，1978)，但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(吳定，民 79；吳聰賢，民 75；Dessler，1980；Cameron，1978)。

對於組織績效之定義及概念因學者觀點不同而有差異，沒有統一的說法，Sloma(1980)定義績效為組織達成目標的程度。陳明璋(民 68)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，其概念常隨研究者之興趣，任意加以界定。
2. 討論多，卻最不為人所瞭解；主要係很少人有系統地以它為研究分析之主題。
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標準。
5. 它是一種『多維度之抽象觀念』(multi-dimensional abstractive concept)，或『具有多種經驗指涉之綜合性觀念』(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。

因此，關於組織績效之定義，隨研究者採用之研究途徑而有所不同。

2.3.2 績效評估意義

張俊彥(民 81)認為績效管理乃為組織管理階層監督及指導員工完成組織任務、目標之方法，為能有效達成目標，更需配合一些激勵的措施。

張火燦(民 83)指出「績效評估」是一種過程，以衡量員工某一時段的工作表現，協助員工成長之過程，亦可協助主管與部屬之間的溝通，讓部屬瞭解自己的工作績效，對於組織目標的實現具有正面作用。但若績效評估品質不佳，卻可能導致員工的離職，自尊心受損及士氣低落等負面效果。

Murphy and Cleveland(1995)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，如圖 2.7 所示。

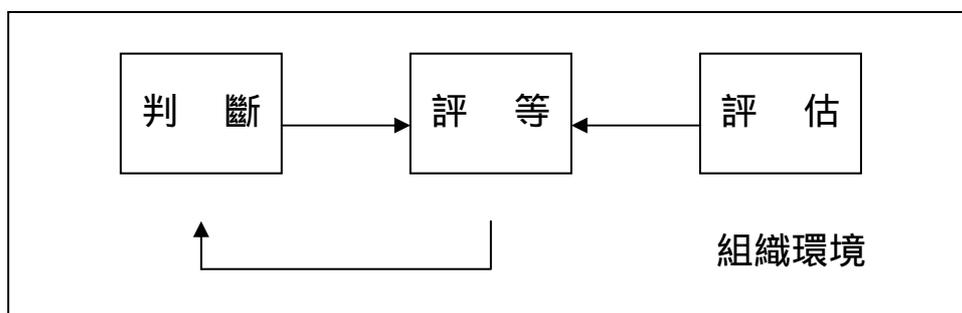


圖 2.7 績效評估整合性架構圖

資料來源：Murphy K.R. & Cleveland J.N.(1995), Understanding performance appraisal SAGEPub.

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；控制以規劃目標為依據，而規劃乃以控制作為資訊回饋之來源，掌握執行狀況及對未來規劃方向績效評估既屬控制功能。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。

績效評估執行過程一般可分為五階段，依序為確立機關目標，並將其轉換為個人目標與計畫活動；執行計畫活動；考核工作績效；將工作績效作為人事管理之應用依據；最後則將組織結果與計畫決策相結合(張俊彥，民 81)。

張火燦(民 83)則認為績效評估要歷經績效衡量的設計、績效的檢討與改進及評估者與被評估者之認知等三個過程。

蕭灌修(民 83)針對政府部門的績效評估過程也提出六點：1. 決定控制之項目因素；2. 訂定控制標準；3. 評估績效；4. 比較實際與預期標準間之差距；5. 發掘差距所在及原因；6. 採行行動矯正偏差。

郭昱瑩(民 90)組織績效評估概念用於公部門機關的績效評估，亦是評鑑機關於某特定時間內的表現，並提供公務人員工作回饋的資訊，期能為公部門機關持續注入績效提升的能力。

2.3.3 組織績效評估指標與方法

1. 組織績效的衡量指標

在績效評估準據的探討中發現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。這種方式是 Thomdike 所提出，他提出的準據有生產力、淨利、目標達成、組織成長與穩定，

其後學者甚少加以改變。然而，在一定的時間之內組織並非只足追求一種目標，而通常是多重目標的。因此，使用這種單一標準不僅缺乏週延性，也是不適當(李志華，民 71；張荳雲，民 79)。

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，主要是希望藉由多重標準的使用達到週延性與適切性的要求，避免研究者個人的主觀偏差。此為目前普遍能為大眾所接受的績效評估標準。因為，不同的組織功能需要不同的特質來做評估，且組織績效需要同時考慮過程與成果。因此，組織績效評估應具有多元化的複合指標 (Robbins，1990；李志華，民 71)。

Campell (1977) 在檢視組織績效的文獻，曾整理出三十個曾經出現，用以衡量組織績效的指標，分別為(1)整體績效。(2)生產力。(3)效率。(4)利潤。(5)品質。(6)意外事件的頻率。(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。

在國內學者方面，陳明璋(民 70)在博士論文中亦整理出各學者所使用之績效指標，以下列舉較不同於 Campell (1977) 所提出者於表 2.7：

表 2.7 績效指標

研究者	年代	績效構面或準據
Selznick	1953	外界支持
Blau	1955	服務水準
Hage & Aiken	1967	計劃創新
Sapolsky	1967	計劃創新
Ailen & Hage	1968	聯合計劃數
Ronun & Prien	1973	缺勤率、人事流動率、生產成本、傷殘、冤情
Nt & Osbom	1974	目標研究途徑，包括：計劃效能，社區廣泛計劃、資源移動性、服務之提供、整體績效
Buldisbge & Bumbam	1975	組織創新
Moch	1976	技術創新
Khond Walla	1979	長期獲利力、利潤成長率、利潤穩定力
司徒達賢	1979	稅前淨利率、純資產報酬率、固定資產報酬率、目標達成率

資料來源：陳明璋（民 70），企業環境、策略、結構對其組織效能關係之研究-機械、電子、石化三種產業之實證探討，國立政治大學企研所博士論文。

陳秋蓉（民 83）依據由上述組織績效的研究途徑，及績效指標的討論後，認為衡量組織績效時，應同時重視結果與方法。

就政府機關工作而言，因其性質較屬於服務業，績效衡量時普遍存在之爭論問題在於績效目標無法適當的衡量，特別是量化指標。績效評估指標的品質，對於組織之影響深遠，故於績效評估指標之選擇上，衡量指標應儘可能量化、多元化且有效度及關聯性，採參與式設定，避免不切實際並配合激勵措施之實行，使能達一致性目標體系，並儘可能以「自己」作為比較單位，易於同一基礎上瞭解本身績效之優劣(施能傑，民 83)。

2. 績效評估方法

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、目標管理法及重要事件評估法等。並非有一種方法能夠適用於所有組織，需視組織需求及組織情形來選擇一種最適合方法，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(丘宏昌，民 86)。一般所使用的績效評估方式，如表 2.8 所述。

表 2.8 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、中等及劣等。	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。
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賞之基礎。
目標管理法	主管與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，並定期作追蹤檢討直至計畫目標完成為止，並再共同商議，決定下一期的目標。	需於員工、主管及其單位目標相容下，才有可能成功；過於重視員工對單位、組織的貢獻，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：丘宏昌(民 86)，員工績效評估理論及其實務作法之探討，企銀季刊，第

21 期，110-115 頁。

2.3.4 政府行政績效的評估模式

柯三吉(民 78)認為行政生產力的衡量在技術上可以克服，應涵蓋效率、效能、標的對象滿意程度、員工滿足感。

洪永泰(民 84)認為機關績效指標的類型有：主觀、客觀指標；直接、間接指標；敘述性、分析性指標；投入、產出指標；狀態、狀態變遷指標，至於指標具有之特性，如表 2.9。

表 2.9 指標應包含的特性

1. 有效性	2. 可靠性	3. 穩定性	4. 反應性
5. 資料的可取得性	6. 量表性	7. 可分割性	8. 代表性
9. 時間代表性	10. 群體間比較性	11. 適用性	12. 可理解性
13. 規範性	14. 政策相關性	15. 時間性	16. 及時性

資料來源：洪永泰(民 84)，數量分析與績效評估，於行政績效評估專論選輯(二)，行政院研究發展考核委員會。

郭昱瑩(民 90)以「行政院所屬各機關九十年度由院列管施政計畫考評項目」為基礎，增添考量效果、充分、回應及適切等指標，建構完成機關績效評估指標一種，如圖 2.8 所示。

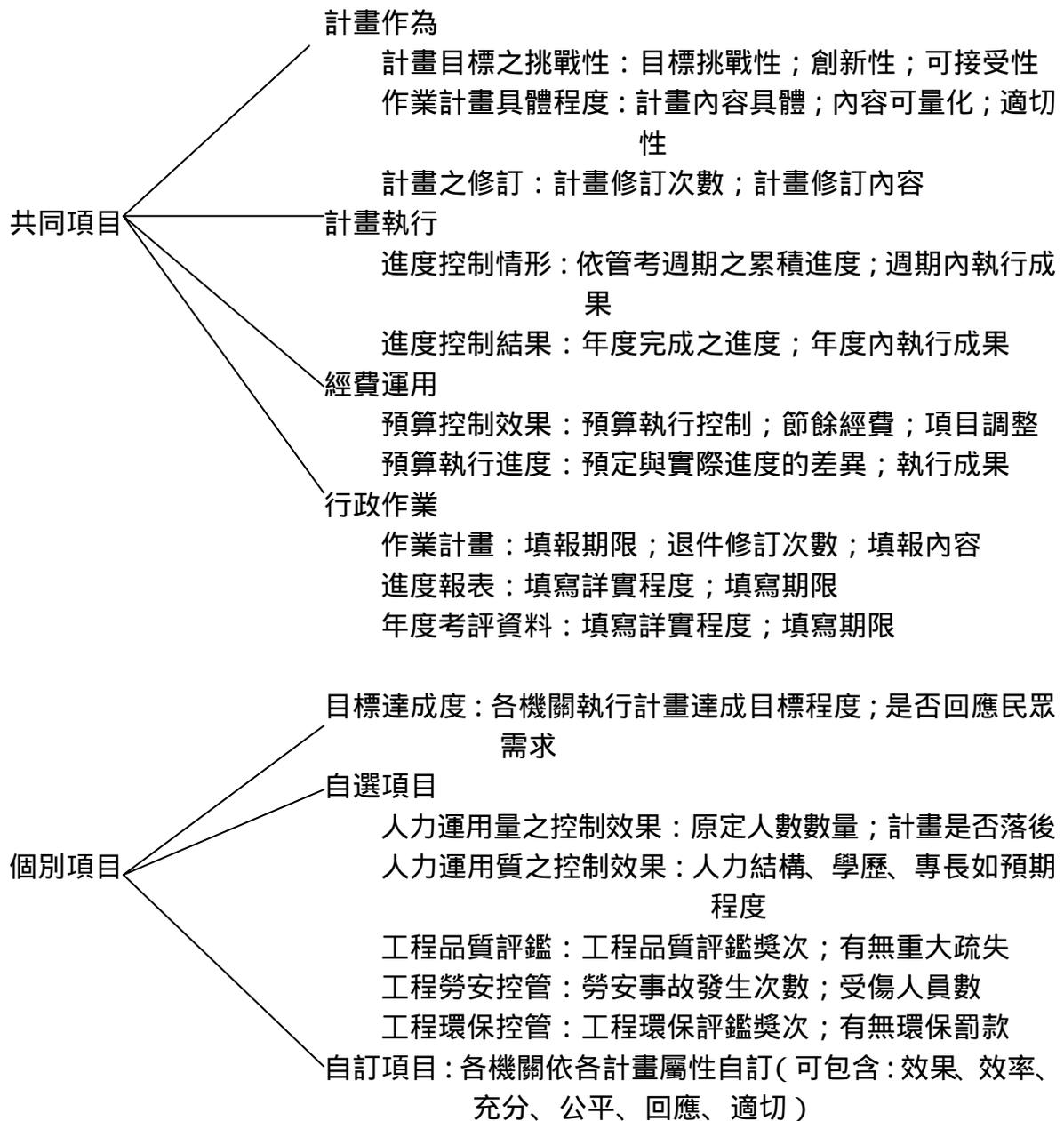


圖 2.8 機關績效評估指標

2.3.5 行政院所屬各機關施政績效評估要點

行政院於九十年五月十七日函頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，其內容大致可區分為施政計畫之研擬（要點第三點至第八點）及年度績效報告之研提（要點第九點至第十五點）二部分，如表 2.10。

表 2.10 行政院所屬各機關施政績效評估要點

規 定	說 明
<p>一、行政院為辦理所屬各部、會、行、處、局、署、院、省政府及省諮議會（以下簡稱各機關）施政績效評估，以提升行政效能，特訂定本要點。</p>	<p>明定本要點之立法意旨在提升行政院各一級機關之行政效能。</p>
<p>二、有關施政績效評估之規劃、執行及考核作業，由行政院研究發展考核委員會（以下簡稱行政院研考會）統籌辦理。</p>	<p>明定行政院所屬各機關施政績效評估之規劃、執行及考核作業，由行政院研考會統籌辦理。</p>
<p>三、本要點所稱施政績效評估，分為策略績效目標及年度績效目標之評估。 前項策略績效目標，係指各機關依據組織、功能、職掌及業務推展之需求，提出以四年為期程，預期達成之中程施政目標；年度績效目標，係指各機關為達成策略績效目標，每年度應訂定之具體性目標。</p>	<p>一、明定施政績效評估之分類及定義。 二、策略績效目標為各機關以四年為期程之中程施政目標；年度績效目標則為達成策略績效目標所訂定之每年具體性目標。 兩者間存在上下層次之關聯性。</p>
<p>四、各機關策略績效目標及年度績效目標，應分別列入該機關中程施政計畫及年度施政計畫。</p>	<p>為簡化整體作業程序，爰將策略績效目標及年度績效目標納入中程施政計畫及年度施政計畫內一併辦理，使策略績效目標及年度績效目標之擬定及作業時能與現行制度相互結合，相輔相成。</p>
<p>五、各機關擬定之策略績效目標及年度績效目標，應具備下列特性為原則： （一）代表性：可涵蓋機關重點業務推動成果。 （二）客觀性：可依客觀方式加以評估。 （三）量化性：可具體衡量。 因業務特性致績效目標內容無法具備前項原則者，應敘明理由並提出其他適當目標。</p>	<p>明定各機關擬定之策略績效目標及年度績效目標，以具備代表性、客觀性及量化性等為原則。</p>
<p>六、各機關應訂定衡量指標，以評估策略績效目標及年度績效目標。 衡量指標分為共同性指標及個別性指標。共同性指標由各機關就預算執行、顧客滿意度、提升服務水準、降低服務成本等自行選列；個別性指標，由各機關依組織任務及業務性質自行訂定。 衡量指標之訂定，應包括具體評估方式及衡量標準。</p>	<p>一、規範衡量指標之分類、內容及作業方式。 二、共同性衡量指標涵蓋預算執行、顧客滿意度、提升服務水準及降低服務成本四項，由各機關依組織任務及業務性質視現況自行選列。 三、個別性指標由各機關依組織任務及業務性質自行訂定指標。</p>

表 2.10 行政院所屬各機關施政績效評估要點（續）

規 定	說 明
七、各機關應由首長召集內部單位與所屬機關成立任務編組，採目標管理及全員參與方式，規劃機關整體發展願景後，據以訂定策略績效目標。	明定各機關擬定策略績效目標之作業方式。
八、各機關應由首長召集內部單位及所屬機關成立任務編組，依據行政院重大政策方向、策略績效目標及考量國家財政收支狀況後，據以訂定年度績效目標。	明定各機關擬定年度績效目標之作業方式。
九、各機關應依據年度績效目標及衡量指標檢討執行績效，並撰擬年度績效報告。	明定各機關每年度必須依原訂施政計畫檢討執行績效，並提出績效報告。
十、年度績效報告應載明下列事項： （一）年度績效目標及衡量指標。 （二）年度績效目標達成情形。 （三）原訂目標未達成之原因及改進措施。 （四）整體執行績效。	明定年度績效報告應載明之內容。
十一、各機關應將其年度績效報告於次年三月十五日前，提送行政院研考會辦理評核。年度績效報告格式及作業程序，由行政院研考會定之。	相關作業內容由行政院研考會另行訂定。
十二、行政院研考會應將對各機關所提年度績效報告，併同評核意見，於次年四月底前陳報行政院。行政院研考會得邀集有關機關、學者與專家，參與評核作業。	為客觀評核行政院重要施政，爰於第二項明定得邀集有關機關、學者與專家等參與評核。
十三、各機關年度績效報告及行政院研考會評核意見陳報核定後，除應保密者外，應辦理下列公開事項： （一）各機關應將年度績效報告及評核意見上網公開。 （二）行政院研考會應利用媒體，使公眾得知各機關年度績效報告及評核意見。	明定各機關應將核定之年度績效報告及評核意見公開或透過傳媒公諸社會大眾，由各界參與監督。
十四、各機關應依年度績效目標達成情形及行政院核定之評核意見，對其所屬機關(單位)及相關人員辦理獎懲。	明定各機關得於年度績效報告奉行政院核定後辦理獎懲。
十五、各機關提送中程及年度施政計畫時，應併附年度績效報告及行政院核定之評核意見，供行政院辦理中程及年度施政計畫審議、概算審議參考。	明定各機關年度績效報告評核結果併供後續年度施政計畫及概算編審之參考。

表 2.10 行政院所屬各機關施政績效評估要點（續）

規 定	說 明
十六、行政院研考會應訂定作業手冊，以供各機關推動施政績效作業之參考。	為促進各機關對施政績效評估相關作業之瞭解，明定行政院研考會應編製作業手冊，說明績效目標及衡量指標之擬定、績效報告格式及作業程序、績效報告公開方式等相關事項。
十七、各機關對所屬機關因業務需要辦理年度績效評估，得參照本要點自訂作業規定辦理。	本要點係規範行政院所屬各一級機關施政績效評估相關事宜，為利各機關對其所屬機關辦理年度績效評估作業有所遵循，爰明定準用之規定。

資料來源：楊秀娟(民 90)，我國施政績效評估制度之檢討與改進，研考雙月刊，25 卷 4 期，20-29 頁。

2.3.6 行政績效的影響因素

1. 政府行政單位績效增減變動因素

根據美國國會的會計總署(GAO)與行政部門的管理預算局(OMB)、財政部、文官委員會(現今的人事管理局)、事務管理局所組合成的聯合財務管理改進計劃的研究，政府行政單位的績效增減變動的因素可歸納成三大類：

- (1)人力因素(People Factor)：包括激勵及技術兩方面之考慮，例如職務充實化、改進機關內部溝通、研究發展激勵，以及加強訓練等都被肯定為影響績效的因素。
- (2)程序因素(Process Factor)：包括系統控制及科技、自動化及省力設備的使用。
- (3)產品因素(Product Factor)：包括數量與品質，當工作增加時要改進生產力比較容易，而工作量在下降與不確定時較難。

政府機關組織之績效提昇方面，蕭灌修(民 83)認為可由下列幾方面著手：

- (1)需加強組織決策人員理性決策考量，多從施政效益減少成本投入，提昇施政績效及改善為民服務績效，以及儘量避免因官僚組織運作與鬥爭造成有所扭曲偏失之決策。
- (2)建立成本效益觀念，避免因成本失控，而造成效益受損。
- (3)加強研究發展，推動行政改革創新，以提昇績效與服務品質。
- (4)建立為民服務觀念，顧及民眾需求，推動便民措施，使民眾得到真正的服務。
- (5)建立情理法的行事準則，加強施政禮貌文化，消除行政人員的冷漠或是消極的態度。
- (6)及時修定法規、精簡組織與人員，積極培養更多的菁英人員，以提昇決策品質並帶動行政革新。
- (7)於複雜多變的環境下培養危機處理能力，並分派責任演練，以備萬一。
- (8)輔之以進步科技作支援，強化行政管理系統有效運作；與同僚間相互學習控制，建立優良文化。

然而行政機關性質不同，所適用的指標亦不同，無一體適用之指標，因而授與各機關自訂項目的選擇有其必要性。然而，績效評估指標在各機關的運用亦可能產生問題，同一績效指標各機關可能認定有別，使用不同，難以相互比較；再者，機關從事績效評估時可能有「挑軟柿子吃」的問題，選擇較容易評估的項目加以評估；此外，有些機關可能採用無意義或不相關的衡量方式評估績效，或者因其他計畫的介入，難以單獨衡量一計畫之績效，如因其他計畫而省下的經費，上述種種問題，都是機關採用績效評估指標所該留意之處（施宗英，民 89；張火燦，民 83）。

近年來各國政府不斷面臨預算赤字及民眾信賴感不斷降低的挑戰，因此有改革行動皆致力於改善資源的配置，提昇組織的效率與效能，改良公共管理方式以及重建民眾對政府的信心。在人力資源、財務預算與計畫政策等管理面皆需講求績效的現今，建立績效管理的組織文化是各國政府所努力追求的目標，期能深化公務人員以更為積極的態度體認績效管理之實益性。

2.4 公共工程績效

2.4.1 行政院列管計畫考核規定

目前對行政院各機關報院列管專案計畫的績效考核，主要是依據「行政院所屬機關各年度由院列管施政計畫考評作業要點」辦理，該作業要點的衡量指標及配分權數計有 5 個大項：計畫目標之挑戰性及達成度、計畫作為、計畫執行、經費運用及行政作業。

現行由院列管計畫考評制度係以 5 大類 14 項考評項目為基準，並分別訂定 1~5 分之考評項目為標準，如表 2.11。

表 2.11 列管計畫考評項目評分標準

計畫考評		評分標準				
項目	權重%	5	4	3	2	1
一、計畫目標之挑戰性及達成度	45~60					
1. 計畫目標之挑戰	5~10	目標極具挑戰性。	目標甚具挑戰性。	目標具有挑戰性。	與上年度相同。	較上年度降低。
2. 分項目標之達成	20~30	達成或超過目標。	未達目標，差距在 1%以下者。	未達目標，差距在 3%以下者。	未達目標，差距在 8%以下者。	未達目標，差距超過 8%以上者。
3. 計畫效益	5~20	達成預期主要效益。	達成預期主要效益在 75%以上。	達成預期主要效益在 50%以上。	達成預期主要效益在 25%以上者。	達成預期主要效益未達 25%者。
二、計畫作為	15~20					
1. 計畫之修訂	2~5	整體計畫分項計畫均未修正。	分項計畫曾修正，但未影響整體計畫之完成期限。	分項計畫曾修正，致延長整體計畫之完成期限。	整體計畫曾修正 (或分項計畫曾修正 2 次以上。)	整體計畫修正 2 次以上。
2. 計畫目標與執行措施之配合	5~10	各項計畫目標均能設定有效之執行措施。	各項計畫目標中大部分能設定有效之執行措施。	各項計畫目標中部分能設定有效之執行措施。	各項計畫目標中少部分能設定有效之執行措施。	各項計畫目標未能設定有效之執行措施。
3. 作業計畫具體程度	8~13	計畫內容均能具體、量化。	計畫內容大都能具體、量化。	計畫內容部分具體、量化。	計畫內容少部分具體、量化。	計畫內容未能具體、量化。

表 2.11 列管計畫考評項目評分標準（續）

計畫考評項目	權重%	評分標準				
		5	4	3	2	1
三、計畫執行	10~20					
1. 進度控制情形	4~15	年度實際進度均符合預定進度差距在 1% 以下者。	依管考週期，當期進度或累積進度曾落後在 3% 以下者。	依管考週期，當期進度或累積進度曾落後在 5% 以下者。	依管考週期，當期進度或累積進度曾落後在 10% 以下者。	當期進度或累積進度曾落後在 10% 以上者。
2. 進度控制結果	4~15	年度終了如期完成預期之年度進度。	年終時年度進度落後在 3% 以下者。	年終時年度進度落後在 5% 以下者。	年終時年度進度落後在 10% 以下者。	年終時年度進度落後超過 10% 者。
四、經費運用	10~20					
1. 預算控制效果	5~15	預算執行嚴格控制，並有效節餘經費。且預算項目未曾調整勻支。	預算執行嚴格控制，執行結果符合原編數額，且預算項目未曾調整勻支。	預算執行結果良好但有部分項目調整勻支。	預算執行結果須追加預算在 10% 以下。	預算執行結果，須追加預算超過 10% 者。
2. 預算執行進度	5~15	依管考週期，預定與實際進度符合，差異均在 3% 以下者。	依管考週期，預定與實際進度或累積差異，均在 7% 以下者。	依管考週期，預定與實際進度或累積差異，均在 11% 以下者。	依管考週期，預定與實際進度或累積差異，均在 15% 以下者。	依管考週期，預定與實際進度或累積差異，均超過 15% 者。

資料來源：行政院所屬機關各年度由院列管施政計畫考評作業要點附表。

2.4.2 現行考評作業標準之探討

李得璋(民 89)依據「行政院所屬機關各年度由院列管施政計畫考評作業要點」加以分析，就考成項目與評分標準、考成項目與考核標準之效度與信度等二項提出不同看法。

一、考成項目與評分標準

現行考評作法，對於計畫目標之挑戰性及達成度方面，占考評成績的 45-60%，然而其評估項目之標準難以客觀衡量，考評成績易受考評人員個人主觀因素所影響。而且現行考評作業未包含有關品質方面之評估

項目，無法反應公共工程品質之績效。

二、考成項目與考核標準之效度與信度

1、效度評量

效度(validity)是指評估問題是否問得正確，與所要考核事物或現象的關聯程度如何；惟如目前考成項目包含計畫目標之挑戰性與達成度、計畫作為等項目，對一專案計畫而言，僅以這些評估項目並無法充分有效的反應出計畫執行之績效。

2. 信度評量

信度(reliability)關係評估結果的客觀性，亦即經過不同複核人員之評定，其結果是否仍然能夠維持很高的一致性，由院列管之 65 項經建計畫的考評結果顯示，其中有 48 項在主管機關初核與行政院複核的評分上有不一致的現象，而評分差異超過 5%者占 37.7%，甚至有差距高達 13%者，顯示目前的計畫考評標準尚不夠明確，部分考核標準語意仍嫌模糊，影響考核結果的信度。

2.4.3 現行考評作業方式探討

李得璋(民 89)依據「行政院所屬機關各年度由院列管施政計畫考評作業要點」加予分析，就考評資料的品質，考成結果的運用等二項提出不同的看法。

一、考評資料的品質

計畫現行考評作業方式幾乎全都採書面考核方式，並以 5 分尺度的操作性衡量標準核計分數。然而部分機關的考評資料未按規定項目來填報；更有甚者仍以過去的考成資料彙整了事，未能反映計畫實際狀況。

二、考成結果的運用

依現行作法，考核成績並未對外公布，而只是將評語、優缺點、檢

討建議事項等，分別函知受考機關，惟各機關於提供相關資料時仍多有保留，不能深入檢討，考成之回饋功能也就因而難以充分發揮。

2.4.4 公共工程執行績效評估

國內有關公共工程績效評估之相關文獻，早期見於莊漢松(民 77)之「公共工程預算執行績效之研究」，該研究提出在不同階段，影響公共工程預算執行績效的 14 項因素。針對影響因素，提出長程與短程的 13 項建議。

賀長青(民 85)之「公共工程執行績效評估模式之研究」建立公共工程之績效評估模式，並發展五個面向之 19 個指標如表 2.12。並針對「預算支用比」與「進度達成率」兩項量化比值加以整合，建立整合性預算 / 進度評估模式。

表 2.12 公共工程執行績效架構

一、進度控制	二、預算執行率	三、工程品質
1. 進度差異	5. 預算支用比	9. 品質評鑑之結果
2. 進度達成率	6. 預算差異	10. 品質改善情況
3. 分項計畫進度	7. 保留款執行情形	11. 材料試驗與施工檢驗
4. 查核點進度	8. 追加減之比例	
四、行政作業	五、環境影響	
12. 指示建議事項之處理	16. 環境安衛、噪音及污染	
13. 管考各項資料內容之確實性與時效性	17. 廢棄物處理	
14. 緊急事故之處理	18. 交通維持	
15. 文件檔案資料之儲存與管理	19. 違規紀錄	

資料來源：賀長青(民 85)，公共工程執行績效評估模式之研究，台灣工業技術學院碩士論文。

曾仁杰等(民 87)之「現行公共工程進度與預算管理制度之檢討」,為改善現行公共工程進度與預算管理,以全國公共工程建設計畫之執行期間為對象,於有關計畫之進度、預算或品質與安衛等相關之影響因素,將工程的生命週期分為七個階段,找出 27 個指標。如表 2.13。

王明德等(民 88)之「公共建設執行績效信號機制之建立」則仿照經建會之「經濟景氣對策信號」的觀念,透過信號機制的研擬,將實際工程執行績效轉換為各色燈號 - 綠、黃、紅、黑等四色燈,以表達個別工程專案與整體工程專案的執行績效。其中以「綠燈」代表進度正常,「黃燈」代表進度稍微落後,「紅燈」代表進度落後,「黑燈」代表進度嚴重落後。

行政院研考會 89 年的 RDEC-RES-089-034 號委託研究報告「政府歲出預算保留款及預算執行績效之探討」,則根據英國、美國、紐西蘭等國預算改革之經驗、我國政府支出實證之結果、預算保留及績效考核制度之分析檢討,提出對預算執行績效考核之建議,如:設計具誘因機制制度,與擬定預算績效考核實施方法。

表 2.13 公共工程全階段之 27 個指標

階段		指標名稱
一、規劃階段		1. 預算執行率差異
		2. 進度執行率差異
		3. 工程規劃編列比率
		4. 重大變更規劃次數
二、用地取得		5. 進度執行率差異
		6. 徵收費與市場價格比
		7. 土地面積徵收執行率差異
		8. 預算執行率差異
三、工程發包		9. 預算執行率差異
		10. 流標次數
四、管線遷移		11. 預算執行率差異
		12. 進度執行率差異
五、工程設計		13. 進度執行率差異
		14. 重大變更設計次數
六、施工階段	進度	15. 土地取得率
		16. 進度執行率差異
		17. 計畫變更次數
		18. 工期變動率
	預算	19. 土地取得率
		20. 預算執行率差異
		21. 預算變動核定次數
		22. 預算變動率
	品質與安衛	23. 工程品質評鑑績效
		24. 意外事故發生次數
		25. 傷亡人數
		26. 罰款金額、次數
七、驗收使用		27. 進度執行率差異

資料來源：曾仁杰(民 87)，現行公共工程進度與預算管理制度之檢討，行政院公共工程委員會委託研究。

李得璋(民 89)依公共工程特性與其執行績效之評估之實需，建構一個完整之工程績效評估系統，如圖 2.9。

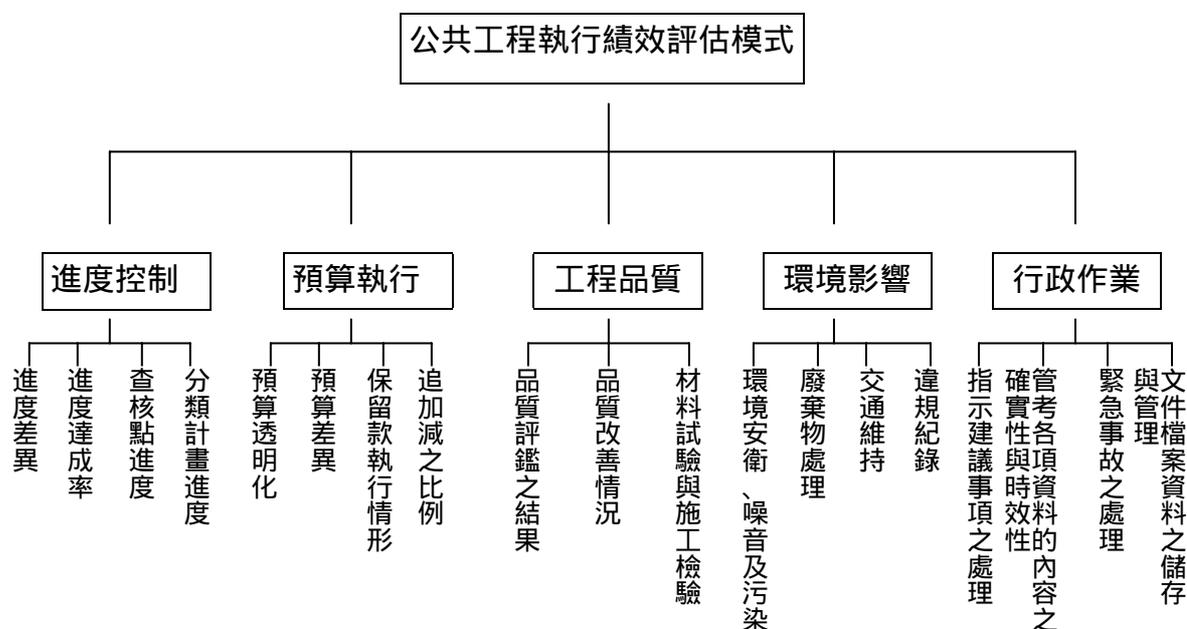


圖 2.9 公共工程執行績效評估模式

資料來源：李得璋(民 89)，公共工程建設計畫績效評估，研考雙月刊，24 卷 4 期，40 頁。

行政院公共工程委員會委託財團法人成大研究發展基金會之「建置公共工程施工績效評估機制」研究報告，依施工期間績效衡量的重點不同，將指標配置於各階段，其中初期有 5 個指標，中期有 9 個指標，末期有 3 個指標，一共有 17 個指標，施工績效指標如圖 2.10。

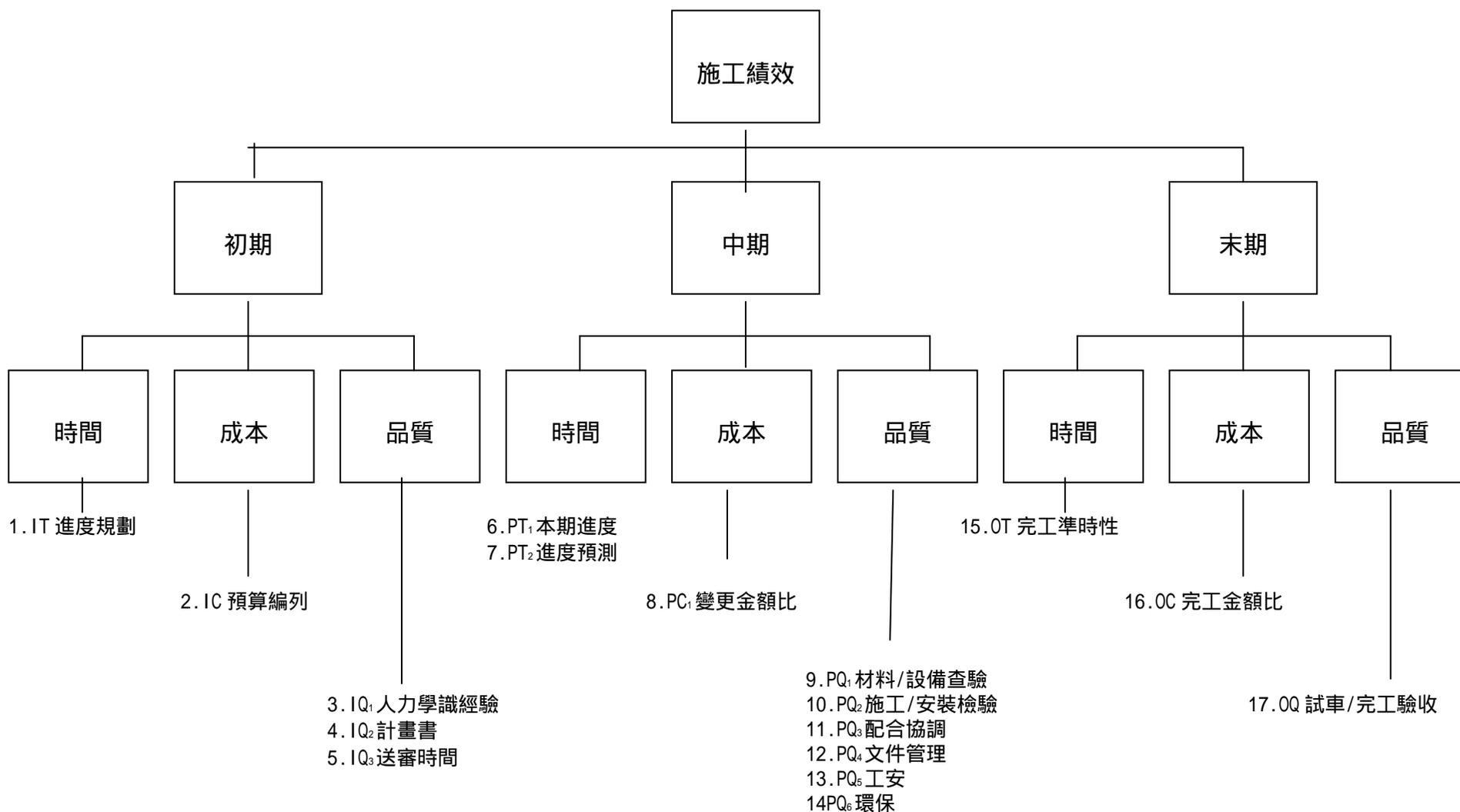


圖 2.10 施工績效指標架構

資料來源：「建置公共工程施工績效評估機制」，財團法人成大研究發展基金會，民 91. 行政院公共工程委員會，37 頁。

2.5 領導方式、組織文化、組織績效、公共工程重建績效的關連性研究

2.5.1 領導方式與組織績效的關係

林新發(民 80)，以學校校長領導行為、組織氣氛與組織績效的關係—實證研究結果的分析與討論為題，所獲得研究結論之一為校長領導行為對學校組織績效呈現正相關。

林月桂、盧秀美(民 89)，以運用競值途徑於醫院護理部門組織文化、領導型態與組織效能關係之研究為題，所獲得研究結論之一為醫院護理部門之領導型態與組織績效間有顯著相關。

吳萬益、林文寶(民 91)，以主管行為特性、組織文化、組織學習與經營績效關係之研究為題，所獲研究結論之一為很多實證及理論都支持主管個人積極性行為對組織效能有影響。

2.5.2 組織文化與組織績效的關係

蔡培儀(民 87)以農業產銷班組織文化與組織效能之關係為題，所獲得研究結論之一為在組織文化中「成員冒險精神」、「組織成長規劃」三方面文化對產銷班的組織效能表現影響最深。

林月桂、盧秀美(民 89)，以運用競值途徑於醫院護理部門組織文化、領導型態與組織效能關係之研究為題，所獲得研究結論之一為醫院護理部門之組織文化與組織效能間有顯著相關。

謝麗秋(民 90)以美國聯邦政府政府績效與成果法之研究分析為題研究後，所獲得研究結論之一為機關的組織文化是主宰組織績效成功與否的關鍵。

姚蕙君(民 90)以政府績效管理之理論與實務—英美實務探究與我國現況分析為題研究後，所獲得研究結論之一為成功的績效管理必須要有

四項因素，其中包括培養互信與自主的組織文化。

2.5.3 組織績效與公共工程重建績效的關係

郭昱瑩(民 90)以「行政院所屬各機關九十年度由院列管施政計畫考評項目」為基礎，所建構完成之機關績效評估指標，其中包括計畫作為三項指標、計畫執行二項指標、經費運用二項指標、行政作業三項指標等共十項指標，皆以每一項施政計畫為基礎。因此，如被評估之機關有承辦公共工程計畫時，則其所承辦之公共工程計畫之績效，自亦隨之納為評估該機關績效之範疇。

第三章 研究方法

本章分為五節：第一節為本研究之研究架構；第二節說明研究假設；第三節為研究設計；第四節為研究對象與範圍；第五節介紹本研究所採用的資料分析方法。

3.1 本研究之研究架構

本研究根據研究動機、研究目的及相關文獻探討整理分析，發覺「主管領導方式」與「組織文化」二項變項，係「組織績效」與「公共工程重建績效」變項極為重要的相關因素，或會產生重大影響，因此，本研究將以「主管領導方式」、「組織文化」為自變項，「組織績效」、「公共工程重建績效」為依變項，來探討參與公共工程重建人員在各變項間之差異性、各變項間的相關性及其影響關係，本研究之研究架構如圖 3.1。。

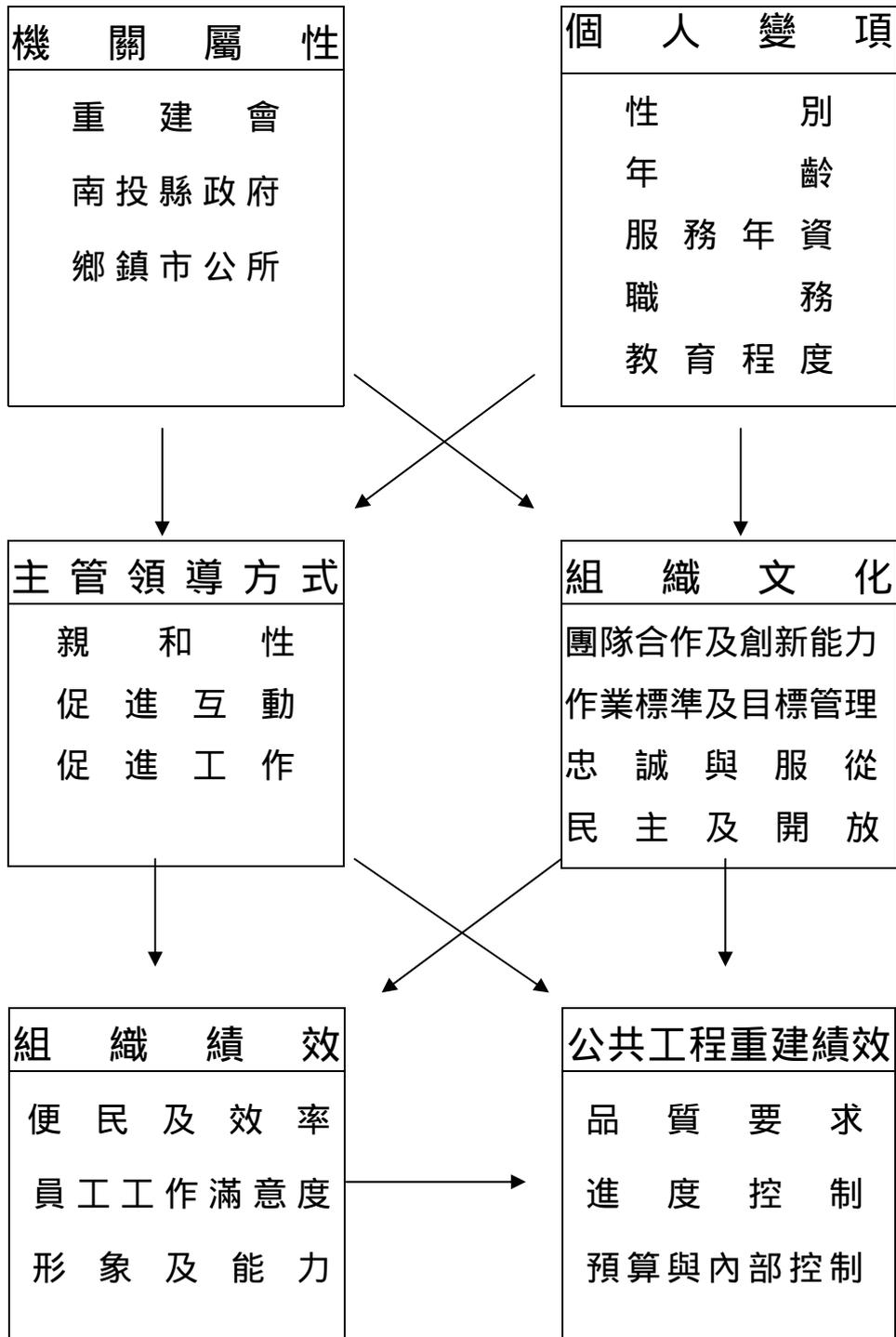


圖 3.1 本研究之研究架構

3.2 研究假設

根據第二章的文獻探討與本章第一節的研究架構，本研究的研究假設可分為三類：一是個人特徵、不同的機關與各變項間的差異，二是變項間的相關性，三是變項間的影響關係。本研究提出以下假設加以驗證：

一、差異性假設

假設 1-1：不同個人特徵的參與公共工程重建人員對主管領導方式的知覺無顯著差異。

假設 1-2：不同個人特徵的參與公共工程重建人員對組織文化的知覺無顯著差異。

假設 1-3：不同個人特徵的參與公共工程重建人員對組織績效的知覺無顯著差異。

假設 1-4：不同個人特徵的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效的知覺無顯著差異。

假設 1-5：不同的機關的參與公共工程重建人員對主管領導方式的知覺無顯著差異。

假設 1-6：不同的機關的參與公共工程重建人員對組織文化的知覺無顯著差異。

假設 1-7：不同的機關的參與公共工程重建人員對組織績效的知覺無顯著差異。

假設 1-8：不同的機關的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效的知覺無顯著差異。

二、相關性假設

假設 2-1：參與公共工程重建人員對主管領導方式的知覺與其組織績效無顯著相關。

假設 2-2：參與公共工程重建人員對主管領導方式的知覺與其公共工程重建績效無顯著相關。

假設 2-3：參與公共工程重建人員對組織文化的知覺與組織績效無顯著相關。

假設 2-4：參與公共工程重建人員對組織文化的知覺與公共工程重建績效無顯著相關。

假設 2-5：參與公共工程重建人員對組織績效的知覺與其公共工程重建績效無顯著相關。

三、典型相關假設

假設 3-1：參與公共工程重建人員對主管領導方式之親和性、促進互動和促進工作三個子構面的知覺與組織績效之便民與效率、員工工作滿意度和形象與能力三個子構面無顯著典型相關。

假設 3-2：參與公共工程重建人員對主管領導方式之親和性、促進互動和促進工作三個子構面的知覺與公共工程重建績效之品質要求、進度控制和預算與內部控制三個子構面無顯著典型相關。

假設 3-3：參與公共工程重建人員對組織文化之團隊合作及創新能力、作業標準及目標管理、忠誠與服從和民主及開放四個子構面的知覺與組織績效之便民與效率、員工工作滿意度和形象與能力三個子構面無顯著典型相關。

假設 3-4：參與公共工程重建人員對組織文化之團隊合作及創新能力、作業標準及目標管理、忠誠與服從和民主及開放四個子構面的知覺與公共工程重建績效之品質要求、進度控制和預算與內部控制三個子構面無顯著典型相關。

假設 3-5：參與公共工程重建人員對組織績效之便民與效率、員工工作

滿意度和形象與能力三個子構面的知覺與公共工程重建績效之品質要求、進度控制和預算與內部控制三個子構面無顯著典型相關。

四、變項間的影響關係假設

假設 4-1：主管領導方式與組織文化對組織績效無顯著影響。

假設 4-2：主管領導方式、組織文化與組織績效對其公共工程重建績效無顯著影響。

3.3 研究設計

3.3.1 研究變項之操作性定義

依本研究文獻探討及研究架構，將研究中各研究變項之操作性定義說明如下：

一、領導方式

由各位學者對領導理論之定義可知，有關密西根大學的研究以領導者採用較注重人際關係及重視部屬需要和反應的領導行為，或是採用較注意達成目標的情形或程序的領導行為，作為探討與工作績效有關的領導行為模式。此一種模式較適合本研究擬探討與組織績效相關和影響情境，因此本研究採用密西根大學的研究結果，定義領導方式為參與公共工程重建人員在接受主管領導的知覺，分為親和性、促進互動及促進工作等作為領導方式的構面。

二、組織文化

由於公務部門人員的進用，業務推行，均須受限於相當多法令規定，以往對其組織文化探討不多，且 Pertock (1990)所提出的企業文化類型特徵為基礎，從組織的主要特徵，高階領導者的特性、組織成功的關鍵因素、組織氣候、管理作風等幾方面探討，尚能與本研究擬探討與組織績效相關和影響情況吻合，經選擇後，本研究選定以團隊合作及創新能力、作業標準及目標管理、忠誠與服從、民主及開放作為組織文化的構面。

三、組織績效

由各學者對組織績效的定義可知，企業界在衡量績效時，所使用之構面以財務面居多，惟本研究係在探討公務部門之組織績效，由於公務部門不同於私人企業，所以不易僅以財務績效構面加予衡量，因此，本

研究乃採用主觀衡量方式並配合參與公共工程重建單位的組織目標，就績效衡量項目加以選擇，經選擇後，本研究選定以便民及效率、員工工作滿意度、形象及能力作為績效衡量的構面。

四、公共工程重建績效

本研究根據行政院公共工程委員會委託財團法人成大研究發展基金會，研究「建置公共工程施工績效評估機制之研究」案，所建構之十七項績效指標加以選擇，經選擇後，本研究選定以品質要求、進度控制、預算與內部控制作為公共工程重建績效的構面。

五、個人變項

1. 性別：分為男、女二組。
2. 年齡：區分為「未滿 30 歲」、「滿 30 歲以上 40 歲以下」、「滿 40 歲以上 50 歲以下」、「滿 50 歲以上」四組。
3. 學歷：區分為高中職以下、專科、大學以上三組。
4. 職位：區分為臨時及約聘僱人員、委任人員、荐任非主管人員、荐任主管以上四組。
5. 服務年資：區分為「0 9 年」、「10 19 年」、「20 29 年」、「30 39 年」四組。
6. 服務機關：區分為行政院重建推動委員會、南投縣政府、鄉鎮市公所三組。

3.3.2 研究變項的衡量

本調查問卷共分為五部分，第一部分為領導方式之問項；第二部分為組織文化之問項；第三部分為組織績效；第四部分為公共工程重建績效；第五部分為基本背景資料。首先，針對前四部份進行信度分析，以確認量表之可靠程度。另為找出影響前四部分之共同因素及減少變項數

目以易於分析、解釋，分別對該四部份進行因素分析，將各部份分成數個子構面，再對各子構面進行信度分析，以確認簡化後的子構面是否有高的信度值，仍為可接受的衡量標準。茲將各部份處理結果詳列如下：

一、領導方式之問項及因素分析，如表 3.1：

表 3.1 領導方式因素分析結果

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
親和性	1. 他很樂於與我們親近	0.8389	0.2823	0.2981
	2. 他與我們交談時，通常會專心聽我們講	0.7903	0.4004	0.3082
	3. 他很願意聽聽我們的問題和困難	0.7321	0.4305	0.3499
促進互助	4. 他總是鼓勵我們盡全力工作	0.4265	0.7338	0.1740
	10. 他常常鼓勵我們工作時要互相合作	0.4380	0.7302	0.3117
	11. 他常常鼓勵我們，彼此要常交換意見和觀念	0.2881	0.7800	0.3302
促進工作	6. 他總是以身作則，努力工作	0.4428	0.4776	0.6203
	7. 他常常指示我們如何改善工作績效	0.1664	0.5877	0.6965
	8. 他常常幫助我們預先排定工作程序	0.3901	0.1649	0.8474
	9. 他常提供新的意見，幫助我們解決有關工作上的問題	0.5165	0.4660	0.5271
特徵值		2.964	2.923	2.409
解釋變異量(%)		29.635	29.233	24.086
累積解釋變異量(%)		29.635	58.868	82.954
Cronbach's		0.9245	0.8711	0.9061

經信度分析發現，領導方式的 Cronbach's α 值為 0.9516，由於第五問項與其餘問項不一致，若刪除第五問項，Alpha 可提高至 0.9540，因此刪除第五問項。

以因素分析之主成份法求取潛在因素個數及其解釋能力，經取特徵值大於 1 者，計有三個因素，可解釋 82.95% 的總變異。

為使因素的含意易於解釋，再利用最大變異法進行轉軸，因素內涵及命名如下：

第一因素：「親和性」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「他很樂於與我們親近」、「他與我們交談時，通常會專心聽我們講」及「他很願意聽聽我們的問題和困難」，可視為「主管的親和性」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.9245。

第二因素：「促進互助」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「他總是鼓勵我們盡全力工作」、「他常常鼓勵我們工作時要互相合作」及「他常常鼓勵我們，彼此要常交換意見和觀念」，可視為「主管的促進互助」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.8711。

第三因素：「促進工作」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「他總是以身作則，努力工作」、「他常常指示我們如何改善工作績效」、「他常常幫助我們預先排定工作程序」及「他常提供新的意見，幫助我們解決有關工作上的問題」，可視為「主管的促進工作」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.9061。

二、組織文化之問項及因素分析，如表3.2：

表3.2 組織文化因素分析結果

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
團隊合作及創新能力	1. 組織鼓勵員工多提出意見及創新的點子	0.6890	0.1761	0.2696	0.1964
	2. 組織經常吸收外部資訊作為施政的參考	0.8075	0.1251	0.2276	0.0938
	4. 組織員工均主動積極，而非一味的跟隨主管	0.6474	0.1220	0.0221	0.4079
	5. 組織執行政策時勇於創新，且不怕失敗	0.6571	0.2628	0.1640	0.3162
	6. 組織強調內部的凝聚力	0.7736	0.3542	0.2247	0.0115
	7. 組織強調各部門間的團隊合作	0.8135	0.3424	0.1776	-0.0502
	作業標準及目標管理	8. 主管如同良師、父母一般	0.2966	0.4826	0.4704
12. 組織相當重視工作流程與是否遵行既有的法規		0.3860	0.5203	0.2111	-0.0876
13. 組織內有明確的責任劃分		0.4245	0.6284	-0.0402	0.1107
14. 主管通常是依法辦事		0.1281	0.7508	0.1480	0.0836
15. 組織通常要求員工依標準做事		0.1322	0.7023	0.1984	0.0288
16. 組織在擬定策略時，會強調目標的達成		0.3123	0.5953	0.3948	-0.0240
17. 主管強調的是效率與效果		0.2665	0.5623	0.4918	-0.0673
18. 主管通常是會被充份的授權		0.1340	0.6722	0.2322	0.2078
20. 組織強調競爭及成果，並重視對目標達成的衡量		0.3001	0.5207	0.3637	0.1371
忠誠與服從	9. 組織在制定策略時，通常以過去的經驗作為依據	0.0432	0.1331	0.7243	0.2329
	10. 組織強調忠誠與傳統，「承諾」在組織中扮演重要角色	0.3366	0.2114	0.6423	0.1648
	11. 員工大都依循上級指示來執行工作	0.2002	0.2253	0.6417	-0.2010
民主及開放	3. 組織員工可以任意表達對組織政策的不滿	0.4284	0.0314	0.1797	0.7356
	19. 組織員工本身擁有極大的自主權	0.0661	0.6279	0.0021	0.6204
特徵值		4.309	4.231	2.528	1.479
解釋變異量(%)		21.543	21.154	12.639	7.397
累積解釋變異量(%)		21.543	42.697	55.336	62.732
Cronbach's		0.8956	0.8834	0.8861	0.5433

經信度分析發現，組織文化 Cronbach's α 值為 0.9278，屬高信度，表示量表之一致性很高。

以因素分析之主成份法求取潛在因素個數及其解釋能力，經取特徵值大於 1 者，計有四個因素，可解釋 62.73%的總變異。

為使因素的含意易於解釋，再利用最大變異法進行轉軸，因素內涵及命名如下：

第一因素：「團隊合作及創新能力」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「組織鼓勵員工多提出意見及創新的點子」、「組織經常吸收外部資訊作為施政的參考」、「組織員工均主動積極，而非一味的跟隨主管」、「組織執行政策時勇於創新，且不怕失敗」、「組織強調內部的凝聚力」及「組織強調各部門間的團隊合作」，可視為「組織的團隊合作及創新能力」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.8956。

第二因素：「作業標準及目標管理」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「主管如同良師、父母一般」、「組織相當重視工作流程與是否遵行既有的法規」、「組織內有明確的責任劃分」、「主管通常是依法辦事」、「組織通常要求員工依標準做事」、「組織在擬定策略時，會強調目標的達成」、「主管強調的是效率與效果」、「主管通常是會被充份的授權」及「組織強調競爭及成果，並重視對目標達成的衡量」，可視為「組織的作業標準及目標管理」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.8834。

第三因素：「忠誠與服從」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「組織在制定策略時，通常以過去的經驗作為依據」、「組織強調忠誠與傳統，「承諾」在組織中扮演重要角色」及「員工大都依循上級指示來執行工作」，可視為「組織的忠誠與服從」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.8861。

第四因素：「民主及開放」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「組織員工可以任意表達對組織政策的不滿」及「組織員工本身擁有極大的自主權」，可視為「組織的民主及開放」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.5433。

三、組織績效之問項及因素分析，如表3.3。

表3.3 組織績效因素分析結果

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
便民及效率	5.行政作業流程簡化程度已有進步	0.7920	0.2516	0.1850
	6.實施單一窗口成效良好	0.7841	0.2951	0.0683
	7.行政業務處理較為彈性	0.7213	0.2114	0.3390
	10.節省成本之程度顯著	0.6021	0.4260	0.3258
	11.組織學習的能力顯著	0.6199	0.4345	0.3822
	12.組織資訊能快速流通	0.5774	0.3500	0.4394
	13.能依限完成交辦案件及計畫	0.6122	0.3063	0.3761
員工工作滿意度	14.認為在工作中有較多學習新事務的機會	0.3843	0.5170	0.4635
	15.認為在工作中有較多完成有意義事物的機會	0.3529	0.6117	0.3320
	16.對目前工作福利滿意	0.3375	0.7834	0.0485
	17.對目前工作環境滿意	0.2871	0.8269	0.1554
	18.對目前工作分配滿意	0.3125	0.7170	0.3157
	19.同事間的合作精神良好	0.0670	0.5459	0.5509
	20.對目前組織給予的訓練學習滿意	0.2427	0.7165	0.3153
形象及能力	1.組織形象的改善顯著	0.2392	0.3674	0.6777
	2.能耐心解決民眾的問題	0.2309	0.0944	0.8279
	3.民眾對政府的信任感已有提升	0.4675	0.2550	0.5686
	4.民眾對組織成員處理業務的信心已有提升	0.5245	0.2791	0.5637
	8.對處理例行業務有提升效率之能力	0.5304	0.2453	0.5429
	9.對處理非例行業務有應變能力	0.5767	0.2635	0.5211
	特徵值	5.065	4.463	3.947
解釋變異量(%)	25.325	22.313	19.733	
累積解釋變異量(%)	25.325	47.638	67.371	
Cronbach's	0.9177	0.9054	0.8931	

經信度分析發現，組織績效的 Cronbach's α 值為 0.9571，屬高信度，表示量表之一致性很高。

以因素分析之主成份法求取潛在因素個數及其解釋能力，經取特徵值大於 1 者，計有四個因素，可解釋 67.37% 的總變異。

為使因素的含意易於解釋，再利用最大變異法進行轉軸，因素內涵及命名如下：

第一因素：「便民及效率」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「行政作業流程簡化程度已有進步」、「實施單一窗口成效良好」、「行政業務處理較為彈性」、「節省成本之程度顯著」、「組織學習的能力顯著」、「組織資訊能快速流通」及「能依限完成交辦案件及計畫」，可視為「便民及效率」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.9177。

第二因素：「員工工作滿意度」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「認為在工作中有較多學習新事務的機會」、「認為在工作中有較多完成有意義事物的機會」、「對目前工作福利滿意」、「對目前工作環境滿意」、「對目前工作分配滿意」、「同事間的合作精神良好」及「對目前組織給予的訓練學習滿意」，可視為「員工工作滿意度」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.9054。

第三因素：「形象及能力」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「組織形象的改善顯著」、「能耐心解決民眾的問題」、「民眾對政府的信任感已有提升」、「民眾對組織成員處理業務的信心已有提升」、「對處理例行業務有提升效率之能力」及「對處理非例行業務有應變能力」，可視為「形象及能力」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.8931。

四、公共工程重建績效之問項及因素分析，如表3.4。

表3.4 公共工程重建績效因素分析結果

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
品質要求	6. 參與重建工作人員的學識經驗足以勝任	0.7774	0.3473	0.2301
	7. 有良好的對承包廠商材料設備之查驗規定	0.8300	0.3209	0.2984
	8. 有良好的對承包廠商施工安裝之檢驗規定	0.8105	0.3260	0.3532
	12. 有良好的對承包廠商環境保護工作的查驗規定	0.7628	0.2677	0.3796
進度控制	1. 有良好的工程進度的規劃	0.3454	0.8239	0.2910
	2. 有良好的分期工程進度的控制	0.2998	0.8468	0.2859
	3. 有良好的完工日期的控制	0.3997	0.7122	0.3874
預算與內部控制	4. 預算編列周延、完整，能符合工程需求	0.2279	0.4859	0.6997
	5. 工程變更設計增加經費時，籌措經費的規定明確	0.2993	0.4997	0.6402
	9. 有良好的配合協調機制	0.5818	0.3267	0.5923
	10. 有良好的文件管理規定	0.5057	0.2348	0.6567
	11. 施工期間工地安全的維護良好	0.5114	0.2727	0.6633
特徵值		3.898	3.027	2.849
解釋變異量(%)		32.485	25.222	23.74
累積解釋變異量(%)		32.485	57.707	81.447
Cronbach's		0.9352	0.9242	0.9109

經信度分析發現，公共工程重建績效的 Cronbach's 值為 0.9601，屬高信度，表示量表之一致性很高。

以因素分析之主成份法求取潛在因素個數及其解釋能力，經取特徵值大於 1 者，計有四個因素，可解釋 81.45% 的總變異。

為使因素的含意易於解釋，再利用最大變異法進行轉軸，因素內涵及

命名如下：

第一因素：「品質要求」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「參與重建工作人員的學識經驗足以勝任」、「有良好的對承包廠商材料設備之查驗規定」、「有良好的對承包廠商施工安裝之檢驗規定」及「有良好的對承包廠商環境保護工作的查驗規定」，可視為「重建工作品質要求」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.9352。

第二因素：「進度控制」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「有良好的工程進度的規劃」、「有良好的分期工程進度的控制」及「有良好的完工日期的控制」，可視為「重建工作的進度控制」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.9242。

第三因素：「預算與內部控制」子構面在轉軸後與原問項之關係重要者為「預算編列周延、完整，能符合工程需求」、「工程變更設計增加經費時，籌措經費的規定明確」、「有良好的配合協調機制」、「有良好的文件管理規定」及「施工期間工地安全的維護良好」，可視為「重建工作的預算與內部控制」子構面的指標，Cronbach's α 值為 0.9109。

3.4 研究對象與範圍

本研究是以目前服務於重建會、南投縣政府、南投縣轄鄉鎮市公所參與公共工程重建人員為對象，據各單位提供之統計資料計有 330 人。

本研究問卷由研究者親送至各機關，並請專人就參與公共工程重建人員全數發放及回收，各機關填表時間約一至二週，計發出 330 份，回收數 296 份，均為有效問卷，回收率約為 89.7%，各機關回收情形，如表 3.5。

表 3.5 參與公共工程重建人員問卷回收狀況表

機關	問卷 發放份數	回收數	無效問卷	有效回收 問卷數	可用率 %
行政院重建會	54	49	0	49	90.7
南投縣政府	95	81	0	81	85.3
南投縣轄鄉鎮市公所	181	166	0	166	91.7
南投市公所	15	15	0	15	100
埔里鎮公所	24	24	0	24	100
草屯鎮公所	15	13	0	13	86.7
竹山鎮公所	15	12	0	12	80
集集鎮公所	15	11	0	11	73.3
名間鄉公所	10	10	0	10	100
鹿谷鄉公所	11	9	0	9	81.8
中寮鄉公所	8	8	0	8	100
魚池鄉公所	16	16	0	16	100
國姓鄉公所	17	14	0	14	82.4
水里鄉公所	16	16	0	16	100
信義鄉公所	9	9	0	9	100
仁愛鄉公所	10	9	0	9	90
合計	330	296	0	296	89.7

資料來源：1, 參與公共工程重建人數，係依據相關單位提供之統計人數彙計。

2, 回收情形由本研究整理。

3.5 資料分析與統計方法

問卷回收後,即著手進行資料編碼及建檔,並利用 SPSS For Windows 統計套裝軟體進行資料探查分析,檢視是否有無效之問卷,再進行後續之分析。

本研究所使用的統計方法如下：

1.信度分析(Reliability Analysis)

信度分析是用來了解量表的可靠程度,常用的計算方法有 Cronbach's α 、折半信度、再測信度、複本信度等;本研究係採用 Cronbach's α , 以了解本量表的內部一致性。

2.描述性統計(Descriptive Statistics)

作各變項的次數分配與百分比,計算平均數、標準差、最大值與最小值,來觀察受試者對各變項滿意度的傾向與集中程度。

3.因素分析(Factor Analysis)

因素分析的目的在由一組含許多變數的資料,利用相關矩陣找出影響這些變數的共同因素,以達到縮減變數、易於分析說明之目的。本研究在分析時,係採主成份分析法(Principal Component Analysis)找出共同因素,為易於解釋,再以最大變異數法(Varimax)進行直交轉軸,並為各構面所抽取出之因素命名,作為各構面之子構面,以便後續分析使用。

4.T 檢定(T-test Analysis)與單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

旨在比較及檢定個人特徵對各構面之差異性,若達顯著差異,則再利用 Scheffe 多重比較法來探討各群組間差異情況。

5.相關分析(Correlation Analysis)

本研究係採用 Pearson 積差相關來測量二個變數間的相關程度,用以檢驗假設二的相關性假設。

6.典型相關分析(Canonical Correlation Analysis)

由 Pearson 積差相關分析僅能得知二個變數間的相關，透過典型相關分析，可以了解二組變數間的相關情形，並進一步了解兩組變數間是如何相互影響。

7.迴歸分析(Regression Analysis)

為了解自變項與依變項間之關係，本研究利用迴歸分析來檢定領導方式與組織文化對組織績效的影響 領導方式與組織文化與組織績效對公共工程重建績效的影響，即假設三所列變項間之影響關係。

第四章 實證結果與分析

本章共分五節，將對所蒐集到的資料，利用相關的統計分析方法進行分析。

第一節利用「信度分析」，以了解量表問項的一致性，並剖析各構面的一致性狀況。

第二節將對樣本結構與各構面進行描述性分析，以了解樣本基本特性及在各構面的同意度傾向。

第三節則利用 T 檢定及單因子變異數分析，以檢定個人特徵在各構面的同意程度是否有顯著差異。

第四節則以雙變量相關分析與典型相關分析來探討領導方式與組織文化對組織績效與公共工程重建績效是否有顯著相關及影響情形。

第五節以迴歸分析方法探討領導方式及組織文化對於組織績效與公共工程重建績效之影響。

4.1 問卷信度分析

經信度分析的結果，各構面的信度係數大都在 0.8 以上(如表 4.1)，顯示本量表的可靠度相當高，也有很強的一致性。

表4.1 問卷信度分析摘要表

項目	Cronbach's α	構面	Cronbach's α
領導方式	0.9516	親和性	0.9245
		促進互助	0.9061
		促進工作	0.8711
組織文化	0.9278	團隊合作及創新能力	0.8956
		作業標準及目標管理	0.8834
		忠誠與服從	0.8861
		民主及開放	0.5433
組織績效	0.9571	便民及效率	0.9177
		員工工作滿意度	0.9054
		形象及能力	0.8931
公共工程重建績效	0.9601	對外包廠商品質要求	0.9352
		進度控制	0.9242
		預算與內部控制	0.9109

4.2 樣本結構與各構面之描述性分析

一、樣本特性分析

本研究係以行政院九二一重建工程委員會與南投縣政府及其所屬鄉鎮市公所參與公共工程重建人員當作母體，因採普查方式，故不需做樣本代表性分析。茲將全體樣本之基本資料整理如表 4.2。

(一)性別：九二一重建工程委員會與南投縣政府及其所屬鄉鎮市公所參與公共工程重建人員，以男性較多，占 56.1%。

(二)年齡：因 55 歲以上人數稀少，僅有 9 人，故將與 40 至 55 歲合併。30 歲以下甫踏出校門不久的生力軍、30 至 40 歲正值幹勁充沛及 40 歲以上經驗豐富者均為三成多。

(三)教育程度：專科、大學及以上的比例均為四成多。

(四)職務：臨時及約聘僱人員比例最多，占 42%，次為委任人員，占 25.5%，薦任非主管及薦任主管以上則各占 16%左右。

(五)服務年資：未滿 10 年者占 56.5%，10 年以上未滿 20 年者占 22.3%，20 年以上未滿 30 年者占 16.1%。

(六)服務機關：屬行政院重建委員會者占 16.6%，服務於南投縣政府者占 27.4%，在鄉鎮市公所服務者則占 56.1%。

表 4.2 有效樣本基本特性表(N=296)

特性	類別	人數	有效百分比 (%)
性別	男	165	56.1
	女	129	43.9
年齡	未滿30歲	88	30.1
	30歲至40歲以下	100	34.2
	40歲以上	100	34.7
教育程度	高中職及以下	38	13.7
	專科	118	42.4
	大學及以上	122	43.9
職位	臨時及約聘僱人員	107	42.0
	委任人員	65	25.5
	薦任非主管人員	42	16.5
	薦任主管以上	41	16.1
服務年資	0-9年	165	56.5
	10-19年	65	22.3
	20-29年	47	16.1
	30-40年	15	5.1
服務機關	行政院重建推動委員會	49	16.6
	南投縣政府	81	27.4
	鄉鎮市公所	166	56.1

二、各研究構面之描述性分析

本節將對「領導方式」、「組織文化」、「組織績效」及「公共工程重建績效」四個變項及其子構面同意度情形進行描述性分析。

(一)領導方式

由表 4.3 知參與公共工程重建人員對主管的領導方式同意程度(3.6763)高於中間值 3，顯示參與公共工程重建人員對主管領導方式趨向於認同。

表4.3 領導方式之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
親和性	296	1	5	3.6667	0.8016
促進互助	296	1	5	3.7785	0.7105
促進工作	296	1	5	3.6081	0.7457
領導方式	296	1	5	3.6763	0.7030

(二)組織文化

由表 4.4 知參與公共工程重建人員對組織文化同意程度(3.729)高於中間值 3，顯示參與公共工程重建人員對其服務機關之組織文化趨向於認同。

表4.4 組織文化之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
團隊合作及 創新能力	295	1.67	5	3.8237	0.6708
作業標準及 目標管理	292	2	5	3.7565	0.5459
忠誠與服從	295	1.67	5	3.6949	0.5590
民主及開放	295	1.5	5	3.3746	0.7304
組織文化	290	2.1	4.85	3.7290	0.5113

(三)組織績效

由表 4.5 知參與公共工程重建人員對組織績效同意程度(3.4893)高於中間值 3，顯示參與公共工程重建人員對其服務機關之組織績效趨向於認同。

表4.5 組織績效之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
便民及效率	295	1.29	5	3.4872	0.6468
員工工作滿意度	293	1	5	3.4266	0.6846
形象及能力	293	1.67	5	3.5592	0.5926
組織績效	290	1.65	5	3.4893	0.5944

(四)公共工程重建績效

由表 4.6 知參與公共工程重建人員對重建績效同意程度(3.451)高於中間值 3，顯示參與公共工程重建人員對目前公共工程重建績效趨向於認同。

表4.6 公共工程重建績效之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
品質要求	296	1.25	5	3.3986	0.7332
進度控制	296	1.33	5	3.4662	0.6826
預算與內部控制	294	1.60	5	3.4823	0.6401
公共工程重建績效	294	1.58	5	3.4510	0.6356

4.3 個人特徵對領導方式等四個構面差異性分析

本節將以T檢定及單因子變異數分析來探討個人特徵對領導方式、組織文化、組織績效及公共工程重建績效之間是否有顯著差異。

一、T檢定

1. 性別與領導方式同意程度

由表 4.7 可看出不同性別的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度無顯著差異。

表4.7 不同性別的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差異性分析

平均數 構面	平均數		T值	P值	備註
	男 (n=165)	女 (n=129)			
親和性	3.6384	3.6951	-0.600	0.549	
促進互助	3.7764	3.7778	-0.016	0.987	
促進工作	3.5758	3.6434	-0.770	0.442	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

2. 性別與組織文化同意程度

由表 4.8 可看出不同性別的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度無顯著差異。

表4.8 不同性別的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差異性分析

平均數 構面	平均數		T值	P值	備註
	男 (n=165)	女 (n=129)			
團隊合作及創新能力	3.8475	3.7839	0.804	0.422	
作業標準及目標管理	3.7588	3.7407	0.281	0.779	
忠誠與服從	3.6869	3.6927	-0.089	0.929	
民主及開放	3.3902	3.3450	0.526	0.600	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

3.性別與組織績效同意程度

由表 4.9 可看出不同性別的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度無顯著差異。

表4.9 不同性別的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差異性分析

平均數 構面	類別 水準 數	平均數		T值	P值	備註
		男 (n=165)	女 (n=129)			
便民及效率		3.4277	3.5580	-1.720	0.087	
員工工作滿意度		3.4259	3.4241	0.023	0.982	
形象及能力		3.5707	3.5423	0.405	0.686	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

4.性別與公共工程重建績效同意程度

由表 4.10 可看出不同性別的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度無顯著差異。

表4.10 不同性別的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度之差異性分析

平均數 構面	類別 水準 數	平均數		T值	P值	備註
		男 (n=165)	女 (n=129)			
品質要求		3.4091	3.3760	0.386	0.700	
進度控制		3.4606	3.4729	-0.152	0.879	
算與內部控制		3.4776	3.4803	-0.036	0.971	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

二、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

(一)年齡

1.年齡與領導方式

由表 4.11 可看出不同年齡的參與公共工程重建人員對領導方式各子構面之同意程度均無顯著差異。

表4.11 不同年齡的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差異性分析

平均數 構面	類別 水準	平均數			F值	P值
		1.未滿30歲 (n=88)	2.30歲至40 歲以下 (n=100)	3.滿40歲以上 (N=100)		
親和性		3.5720	3.6600	3.7628	1.410	0.246
促進互助		3.7625	3.7000	3.8846	1.870	0.156
促進工作		3.5227	3.5425	3.7548	3.117	0.046

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

2. 年齡與組織文化

由表 4.12 可看出不同年齡的參與公共工程重建人員對組織文化中「團隊合作及創新能力」及「民主及開放」二個子構面同意程度均無顯著差異，惟對「作業標準及目標管理」及「忠誠與服從」二個子構面同意程度有顯著差異，再利用 Scheffe 多重比較發現，「滿 40 歲以上」者相對於「未滿 30 歲」者，對「忠誠與服從」有較高的同意度。

表4.12 不同年齡的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差異性分析

平均數 構面	類別 水準	平均數			F值	P值	Scheffe
		1.未滿30歲 (n=88)	2.30歲至40 歲以下 (n=100)	3.滿40歲以 上 (N=100)			
團隊合作及創新能力		3.8295	3.7795	3.8782	0.547	0.579	
作業標準及目標管理		3.6884	3.7089	3.8658	3.117	0.046*	
忠誠與服從		3.5682	3.7273	3.7821	3.737	0.025*	3>1
民主及開放		3.4310	3.3650	3.3317	0.442	0.643	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

3. 年齡與組織績效

由表 4.13 可看出不同年齡的參與公共工程重建人員對組織績效同意

程度有顯著差異，再利用 Scheffe 多重比較發現，「滿 40 歲以上」者相對於「未滿 30 歲」及「30 歲至 40 歲以下」者，對「便民及效率」均有較高的同意度。

在「員工工作滿意度」方面，「滿 40 歲以上」者相對於「30 歲至 40 歲以下」者有較高的同意度。

在「形象及能力」方面，「滿 40 歲以上」者相對於「未滿 30 歲」及「30 歲至 40 歲以下」者均有較高的同意度。

就管理的涵意而言，經就年滿 40 歲以上之參與公共工程重建人員交叉分析得知，大多屬薦任以上職位人員，屬各機關中重要幹部，負責較重要的業務，對機關之組織績效良好與否，負有較大的責任，因此，對機關之組織績效會有較深體認。

表4.13 不同年齡的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差異性分析

平均數 類 別 水 準	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1.未滿30歲 (n=88)	2.30歲至40 歲以下 (n=100)	3.滿40歲 以上 (N=100)			
便民及效率	3.4318	3.3614	3.6602	6.121	0.002**	3>1 3>2
員工工作滿意 度	3.4535	3.3043	3.5395	3.171	0.043*	3>2
形象及能力	3.5095	3.4276	3.7320	7.391	0.001***	3>1 3>2

*表p<0.05顯著差異 **表p<0.01非常顯著差異 ***表p<0.001極顯著差異

4.年齡與公共工程重建績效

由表 4.14 可看出不同年齡的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度有顯著差異，再利用 Scheffe 多重比較發現，「滿 40 歲以上」者相對於「30 歲至 40 歲以下」者對「品質要求」有較高的同意度。

在「進度控制」方面，「滿 40 歲以上」者相對於「30 歲至 40 歲以下」者有較高的同意度。

在「預算與內部控制」方面，「未滿 30 歲至 40 歲以下」者及「滿 40 歲以上」者相對於「30 歲至 40 歲以下」均有較高的同意度。

就管理的涵意而言，本項與前項應有類似情形

表 4.14 不同年齡的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度之差異性分析

平均數 構面	平均數			F值	P值	Scheffe
	1.未滿30歲 (n=88)	2.30歲至40歲以下 (n=100)	3.滿40歲以上 (n=100)			
品質要求	3.4403	3.2225	3.5264	4.686	0.010*	3>2
進度控制	3.5114	3.3267	3.5673	3.486	0.032*	3>2
預算與內部控制	3.5477	3.3091	3.5922	5.757	0.004**	1>2 3>2

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

(二)學歷

1.學歷與領導方式

由表 4.15 可看出不同學歷的參與公共工程重建人員對領導方式各子構面同意程度均無顯著差異。

表4.15 不同學歷的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差異性分析

類別水準 平均數 構面	平均數			F值	P值	Scheffe
	1.高中職 及以下 (n=38)	2.專科 (n=118)	3.大學以上 (n=122)			
親和性	3.8158	3.7260	3.5820	1.664	0.191	
促進互助	3.8739	3.8644	3.6803	2.348	0.097	
促進工作	3.6184	3.7140	3.5041	2.344	0.098	

*表p<0.05顯著差異 **表p<0.01非常顯著差異 ***表p<0.001極顯著差異

2.學歷與組織文化

由表 4.16 可看出不同學歷的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度有顯著差異，再利用 Scheffe 多重比較發現，「專科」學歷者相對於「大學以上」者對組織文化的「民主及開放」有較高的同意度。

表4.16 不同學歷的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差異性分析

類別水準 平均數 構面	平均數			F值	P值	Scheffe
	1.高中職 及以下 (n=38)	2.專科 (n=118)	3.大學 以上 (n=122)			
團隊合作及 創新能力	3.9211	3.9316	3.7350	2.910	0.056	
作業標準及 目標管理	3.7958	3.8376	3.6924	2.174	0.116	
忠誠與服從	3.6842	3.7379	3.6831	0.317	0.729	
民主及開放	3.2237	3.5508	3.2541	6.074	0.003**	2>3

*表p<0.05顯著差異 **表p<0.01非常顯著差異 ***表p<0.001極顯著差異

3.學歷與組織績效

由表 4.17 可看出不同學歷的參與公共工程重建人員對組織績效同意

程度有顯著差異，再利用 Scheffe 多重比較發現，「專科」學歷者相對於「大學以上」者對組織績效的「便民及效率」有較高的同意度。

表4.17 不同學歷的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差異性分析

平均水準 類別 平均數 構面	平均數			F值	P值	Scheffe
	1.高中職 及以下 (n = 38)	2.專科 (n = 118)	3.大學以 上 (n = 122)			
便民及效率	3.4549	3.6041	3.3766	3.770	0.024*	2>3
員工工作滿意	3.5000	3.5263	3.3286	2.670	0.071	
形象及能力	3.5586	3.6439	3.4738	2.438	0.089	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

4.學歷與公共工程重建績效

由表 4.18 可看出不同學歷的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度有顯著差異，再利用 Scheffe 多重比較發現，「專科」學歷者相對於「大學以上」者對公共工程重建績效之「品質要求」有較高的同意度。

在公共工程重建績效的「進度控制」方面，不同學歷間的同意度則無顯著差異。

在公共工程重建績效的「預算與內部控制」方面，「專科」學歷者相對於「大學以上」者有較高的同意度。

表4.18 不同學歷的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度之差異性分析

平均數 構面	平均數			F值	P值	Scheffe
	1.高中職 及以下 (n=38)	2.專科 (n=118)	3.大學以 上 (n=122)			
品質要求	3.3487	3.5508	3.2541	5.082	0.007**	2>3
進度控制	3.4825	3.5565	3.3525	2.676	0.071	
預算與內 部控制	3.4579	3.6222	3.3508	5.547	0.004**	2>3

*表p<0.05顯著差異 **表p<0.01非常顯著差異 ***表p<0.001極顯著差異

(三)職位

1.職位與領導方式

由表 4.19 可看出不同職位的參與公共工程重建人員對領導方式各子構面同意程度均無顯著差異。

表4.19 不同職位的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差異性分析

平均數 構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1.臨時及 約聘雇 (n=107)	2.委任 人員 (n=65)	3.薦任非 主管 (n=42)	4.薦任主 管以上 (n=41)			
親和性	3.7103	3.6513	3.6349	3.7073	0.141	0.935	
促進互助	3.8616	3.6821	3.7063	3.8618	1.268	0.286	
促進工作	3.6075	3.6115	3.6190	3.6159	0.003	1.000	

*表p<0.05顯著差異 **表p<0.01非常顯著差異 ***表p<0.001極顯著差異

2.職位與組織文化

由表 4.20 可看出不同職位的參與公共工程重建人員僅對組織文化同意程度中「民主及開放」之子構面有顯著差異，經利用 Scheffe 多重比較發

現，「臨時及約聘僱人員」相對於「薦任主管以上人員」有較高的同意度。

表4.20 不同職位的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差異性分析

平均數 類 別 水 準 面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1.臨時及 約聘僱 (n=107)	2.委任 人員 (n=65)	3.薦任非 主管 (n=42)	4.薦任主 管以上 (n=41)			
團隊合作及 創新能力	3.9237	3.8026	3.6548	3.8618	1.681	0.172	
作業標準及 目標管理	3.8134	3.6771	3.6748	3.8000	1.237	0.297	
忠誠與服從	3.6572	3.6923	3.6667	3.7236	0.157	0.925	
民主及開放	3.5236	3.4385	3.2500	3.1585	3.345	0.020*	1>4

*表p<0.05顯著差異 **表p<0.01非常顯著差異 ***表p<0.001極顯著差異

3.職位與組織績效

由表 4.21 可看出不同職位的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度無顯著差異。

表4.21 不同職位的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差異性分析

平均數 類 別 水 準 面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1.臨時及 約聘僱 (n=107)	2.委任人 員 (n=65)	3.薦任非 主管 (n=42)	4.薦任主 管以上 (n=41)			
便民及效 率	3.5220	3.5055	3.4774	3.4321	0.220	0.883	
員工工作 滿意度	3.5431	3.4531	3.4530	3.3449	1.006	0.391	
形象及能 力	3.5881	3.5391	3.5163	3.6341	0.381	0.767	

*表p<0.05顯著差異 **表p<0.01非常顯著差異 ***表p<0.001極顯著差異

4.職位與公共工程重建績效

由表 4.22 可看出不同職位的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度無顯著差異。

表 4.22 不同職位的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度之差異性分析

平均數 類 別 水 準 構 面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1.臨時及 約聘雇 (n=107)	2.委任人 員 (n=65)	3.薦任 非主管 (n=42)	4.薦任主 管以上 (N=41)			
品質要求	3.4977	3.4577	3.3036	3.1585	2.503	0.060	
進度控制	3.5794	3.4256	3.3810	3.4146	1.335	0.264	
預算與內 部控制	3.5701	3.5219	3.4048	3.2900	2.253	0.083	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

(四)服務年資

1. 服務年資與領導方式

由表 4.23 可看出不同服務年資的參與公共工程重建人員對領導方式各子構面同意程度均無顯著差異。

表 4.23 不同服務年資的參與公共工程重建人員對領導方式同意程度之差異性分析

平均數 類 別 水 準 構 面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1.0-9年 (n=165)	2.10-19 年 (n=65)	3.20-29 年 (n=47)	4.30-40 年 (n=15)			
親和性	3.6303	3.5949	3.7447	3.9778	1.178	0.318	
促進互助	3.7642	3.6667	3.8723	4.0000	1.311	0.271	
促進工作	3.5864	3.4769	3.7181	3.9000	1.828	0.142	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

2. 服務年資與組織文化

由表 4.24 可看出不同服務年資的參與公共工程重建人員對組織文化各子構面之同意程度均無顯著差異。

表 4.24 不同服務年資的參與公共工程重建人員對組織文化同意程度之差異性分析

平均數 類 別 水 準 面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1.0-9年 (n=165)	2.10-19 年 (n=65)	3.20-29 年 (n=47)	4.30-40 年 (n=15)			
團隊合作及 創新能力	3.7970	3.7734	3.9078	4.0333	0.940	0.422	
作業標準及 目標管理	3.7195	3.6940	3.8889	3.9556	2.086	0.102	
忠誠與服從	3.6443	3.7179	3.7376	3.9333	1.499	0.215	
民主及開放	3.4482	3.1692	3.3830	3.3667	2.295	0.078	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

3. 服務年資與組織績效

由表 4.25 可看出不同服務年資的參與公共工程重建人員對組織績效各子構面同意程度均無顯著差異。

表 4.25 不同服務年資的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差異性分析

平均數 類 別 水 準 面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1.0-9年 (n=165)	2.10-19 年 (n=65)	3.20-29 年 (n=47)	4.30-40 年 (n=15)			
便民及效率	3.4623	3.3890	3.5932	3.6571	1.332	0.264	
員工工作滿意	3.4382	3.2659	3.5248	3.5238	1.636	0.181	
形象及能力	3.5264	3.4692	3.6630	3.8111	2.053	0.107	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

4. 服務年資與公共工程重建績效

由表 4.26 可看出不同服務年資的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效各子構面的同意程度均無顯著差異。

表4.26 不同服務年資的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度之差異性分析

平均水準 類別 平均數 構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1.0-9年 (n=165)	2.10-19年 (n=65)	3.20-29年 (n=47)	4.30-40年 (n=15)			
品質要求	3.4061	3.2500	3.4202	3.6667	1.578	0.195	
進度控制	3.4687	3.3487	3.4397	3.8222	2.045	0.108	
預算與內部控制	3.4958	3.3469	3.4681	3.7714	1.957	0.121	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

(五)服務機關

1.服務機關與領導方式

由表 4.27 可看出不同服務機關的參與公共工程重建人員對領導方式中「親和性」及「促進工作」二個子構面同意程度有顯著差異，經再利用 Scheffe 多重比較發現，服務於「南投縣政府」者相對於服務於「重建會」者對領導方式之「親和性」有較高的同意度，服務於「鄉鎮市公所」者相對於在「重建會」服務者對領導方式之「親和性」有較高的同意度。

在領導方式的「促進工作」方面，服務於「鄉鎮市公所」者相對於在「重建會」服務者有較高的同意度。

表4.27 不同服務機關的參與公共工程重建人員對
領導方式同意程度之差異性分析

平均數 構面	平均數			F值	P值	Scheffe
	1.重建會 (n=49)	2.南投縣 政府 (n=81)	3.鄉鎮市 公所 (n=166)			
親和性	3.2517	3.6296	3.8072	9.750	0.000***	2>1 3>1
促進互助	3.6463	3.7119	3.8505	2.066	0.128	
促進工作	3.3418	3.6265	3.6777	3.949	0.020*	3>1

*表p<0.05顯著差異 **表p<0.01非常顯著差異 ***表p<0.001極顯著差異

2. 服務機關與組織文化

由表4.28可看出不同服務機關的參與公共工程重建人員對組織文化中「團隊合作及創新能力」及「民主及開放」二個子構面同意程度有顯著差異，經再利用Scheffe多重比較發現，服務於「鄉鎮市公所」者相對於在「南投縣政府」服務者對組織文化的「團隊合作及創新能力」有較高的同意度。

在組織文化的「民主及開放」方面，服務於「鄉鎮市公所」者相對於在「重建會」服務者有較高的同意度。

表4.28 不同服務機關的參與公共工程重建人員
對組織文化同意程度之差異性分析

平均數 構面	平均數			F值	P值	Scheffe
	1.重建會 (n=49)	2.南投 縣政府 (n=81)	3.鄉鎮市 公所 (n=166)			
團隊合作及 創新能力	3.7619	3.6749	3.9152	3.806	0.023*	3>2
作業標準及 目標管理	3.7199	3.7380	3.7764	0.261	0.770	
忠誠與服從	3.5694	3.7613	3.6988	1.794	0.168	
民主及開放	3.1633	3.2901	3.4788	4.369	0.014*	3>1

*表p<0.05顯著差異 **表p<0.01非常顯著差異 ***表p<0.001極顯著差異

3.服務機關與組織績效

由表 4.29 可看出不同服務機關的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度無顯著差異。

表 4.29 不同服務機關的參與公共工程重建人員對組織績效同意程度之差異性分析

平均數 類別 水準 構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1.重建會 (n=49)	2.南投縣 政府 (n=81)	3.鄉鎮市 公所 (n=166)			
便民及效率	3.4082	3.5607	3.4750	0.911	0.403	
員工工作滿意度	3.3673	3.3696	3.4721	0.822	0.441	
形象及能力	3.4558	3.5292	3.6047	1.335	0.265	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

4.服務機關與公共工程重建績效

由表 4.30 可看出不同服務機關的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度無顯著差異。

表 4.30 不同服務機關的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效同意程度之差異性分析

平均數 類別 水準 構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1.重建會 (n=49)	2.南投縣 政府 (n=81)	3.鄉鎮市 公所 (n=166)			
品質要求	3.3827	3.4475	3.3795	0.247	0.781	
進度控制	3.5578	3.4691	3.4378	0.585	0.558	
預算與內部控制	3.5714	3.4925	3.4509	0.682	0.506	

*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

4.4 各構面間之相關分析與典型相關分析

本節旨在探討參與九二一重建工作之參與公共工程重建人員在「領導方式」、「組織文化」、「組織績效」及「公共工程重建績效」間之彼此相關情形，以驗證本研究假設二：「領導方式」、「組織文化」分別對「組織績效」與「公共工程重建績效」無顯著相關、「組織績效」對「公共工程重建績效」無顯著相關。

使用的統計分析方法為 Pearson 積差相關及典型相關分析法對假設二進行驗證。Pearson 積差相關主要在觀察兩變項之相關性；而典型相關分析在在探討兩組變項間之相關。

一、雙變項相關分析

1. 領導方式與組織績效同意度之相關

由表 4.31 顯示領導方式與組織績效間呈極顯著正相關，表示參與九二一公共工程重建工作人員在「領導方式」方面的同意度愈高時，「組織績效」也就愈高。就管理的涵意而言，領導者如能採行以親和性等方式領導，應可以有效提升該組織的績效。

表4.31 領導方式與組織績效之相關分析表

構面		組織績效					
		便民及效率		員工工作滿意		形象及能力	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
領導方式	親和性	.567	.000***	.607	.000***	.588	.000***
	促進互助	.567	.000***	.632	.000***	.637	.000***
	促進工作	.620	.000***	.678	.000***	.641	.000***

*表 p<0.05 顯著相關 **表 p<0.01 非常顯著相關 ***表 p<0.001 極顯著相關

2. 領導方式與公共工程重建績效同意度之相關

由表 4.32 顯示領導方式與公共工程重建績效間呈極顯著正相關，表示參與九二一公共工程重建工作人員在「領導方式」方面的同意度愈高時，「公共工程重建績效」也就愈高。就管理的涵意而言，領導者如能採行以親和性等方式領導，應可以有效提升該組織的公共工程執行績效。

表4.32 領導方式與公共工程重建績效之相關分析表

構面		公共工程重建績效					
		品質要求		進度控制		預算與內部控制	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
領導 方式	親和性	.463	.000***	.450	.000***	.437	.000***
	促進互助	.493	.000***	.463	.000***	.519	.000***
	促進工作	.558	.000***	.487	.000***	.522	.000***

*表 $p < 0.05$ 顯著相關 **表 $p < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $p < 0.001$ 極顯著相關

3. 組織文化與組織績效同意度之相關

由表 4.33 顯示組織文化與組織績效間呈極顯著正相關，表示參與九二一公共工程重建工作人員在「組織文化」方面的同意度愈高時，「組織績效」也就愈高。就管理的涵意而言，組織如可營造 隊合作及創新能力等類型組織文化，應可有效提升該組織的績效。

表4.33 組織文化與組織績效之相關分析表

構面		組織績效					
		便民及效率		員工工作滿意		形象及能力	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織 文化	團隊合作及 創新能力	.442	.000***	.519	.000***	.553	.000***
	作業標準及 目標管理	.628	.000***	.646	.000***	.668	.000***
	忠誠與服從	.367	.000***	.460	.000***	.429	.000***
	民主及開放	.453	.000***	.529	.000***	.467	.000***

*表 $p < 0.05$ 顯著相關 **表 $p < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $p < 0.001$ 極顯著相關

4.組織文化與公共工程重建績效同意度之相關

由表 4.34 顯示組織文化與公共工程重建績效間呈極顯著正相關，表示參與九二一公共工程重建工作人員在「組織文化」方面的同意度愈高時，「公共工程重建績效」也就愈高。就管理的涵意而言，組織如可營造 隊合作及創新能力等類型的組織文化，應可有效提升該組織的公共工程執行績效。

表4.34 組織文化與公共工程重建績效之相關分析表

構面		重建績效					
		品質要求		進度控制		預算與內部控制	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織 文化	團隊合作及 創新能力	.438	.000***	.418	.000***	.388	.000***
	作業標準及 目標管理	.527	.000***	.551	.000***	.574	.000***
	忠誠與服從	.401	.000***	.338	.000***	.342	.000***
	民主及開放	.429	.000***	.390	.000***	.419	.000***

*表 $p < 0.05$ 顯著相關 **表 $p < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $p < 0.001$ 極顯著相關

5.組織績效與公共工程重建績效同意度之相關

由表 4.35 顯示組織績效與公共工程重建績效間呈極顯著正相關，表示參與九二一公共工程重建工作人員在「組織績效」方面的同意度愈高時，「公共工程重建績效」也就愈高。就管理的涵意而言，對於承辦公共工程計畫之機關而言，公共工程執行績效之高低與其組織績效高低有密不可分的關係。

表4.35 組織績效與公共工程重建績效之相關分析表

構面		公共工程重建績效					
		品質要求		進度控制		預算與內部控制	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織 績 效	便民及效 率	.692	.000***	.725	.000***	.745	.000***
	員工工作 滿意度	.661	.000***	.672	.000***	.672	.000***
	形象及能 力	.647	.000***	.621	.000***	.690	.000***

*表 $p < 0.05$ 顯著相關 **表 $p < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $p < 0.001$ 極顯著相關

二、典型相關分析

上述有關領導方式、組織文化、組織績效及公共工程重建績效等變項之間的相關性分析，皆僅從各變項的細項做兩兩相關分析(Pearson積差相關)，未以整個變項來看，本節將利用典型相關分析，來檢視兩組變項之間的相關性。依吳萬益、林清河所著「企業研究方法」，典型負荷量絕對值 > 0.3 ，表示為顯著的典型負荷量，本研究係以粗體字標示出該數據，並於圖中以粗線標出。事實上，Pearson積差相關分析是典型相關之特例，若研究數據正確，則此兩分析法所得結果在解釋應是大致相同的。因此在

下列各典型相關分析後面，均加以探討兩者之結果解釋。

1. 領導方式與組織績效同意度之典型相關

欲瞭解領導方式與組織績效同意度相關情形，進行典型相關分析，如表4.36所示，領導方式與組織績效之典型變項間相關係數為0.736、0.128及0.034。

在決定典型因素個數方面，經由維度減縮分析，如表4.37所示，只有第一個典型因素達顯著水準，第二個及第三個典型因素均未達顯著水準，故只須保留一個典型因素即可。

表4.36 特徵值與典型相關係數表

Root No.	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%	典型相關係數	Sq. Cor
1	1.184	98.520	98.520	0.736	0.542
2	0.017	1.385	99.905	0.128	0.016
3	0.001	0.095	100	0.034	0.001

表4.37 維度減縮分析表

Roots	Wilks L.	F值	自由度	Error DF	P值
1 TO 3	0.4498	29.7436	9	688.9	0.000
2 TO 3	0.9825	1.2589	4	568.0	0.285
3 TO 3	0.9989	0.3246	1	285.0	0.569

表4.38係領導方式與組織績效同意度經典型相關分析後之重要結果摘要，茲說明如下：

(1) 只有一個典型相關係數均達極顯著水準，第一個典型相關係數為

0.736，領導方式之三個子構面係透過一個典型因素影響到組織績效。

(2) 領導方式的第一個典型因素(χ_1)，可以解釋組織績效的第一個典型因

素(η_1)總變異量的54.2%；組織績效的第一個典型因素(η_1)又可以解釋

組織績效總變異量的82.79%，領導方式與組織績效重疊部分有

44.888%，因此，領導方式透過第一典型因素(χ_1, η_1)，可以解釋組織績效總變量的44.888%。

(3)從上面的分析可知：三個控制變項主要藉由一個典型因素來影響三個效標變項。三個控制變項與第一典型因素(χ_1)呈高度相關，相關係數在0.88至0.97之間；三個效標變項與第一典型因素(η_1)亦呈高度相關，其相關係數在0.868至0.945之間。因此，在第一典型因素中，控制變項與效標變項的相關係數均為正數，可見領導方式三個控制變項(親和性、促進互助及促進工作)同意度愈高者，其對組織績效中三個效標變項同意度亦愈高。

表 4.38 領導方式與組織績效同意度之典型相關分析摘要表

控制變項(領導方式)	典型因素	效標變項(組織績效)	典型因素
	χ_1		η_1
親和性	0.880	便民及效率	0.868
促進互助	0.924	員工工作滿意度	0.945
促進工作	0.970	形象及能力	0.915
解釋變異數 %	85.699	解釋變異數 %	82.791
重疊量 %	46.465	重疊量 %	44.888
		係數平方	0.542
		典型相關係數	0.736***

*表p<0.05顯著典型相關 **表p<0.01非常顯著典型相關 ***表p<0.001極顯著典型相關

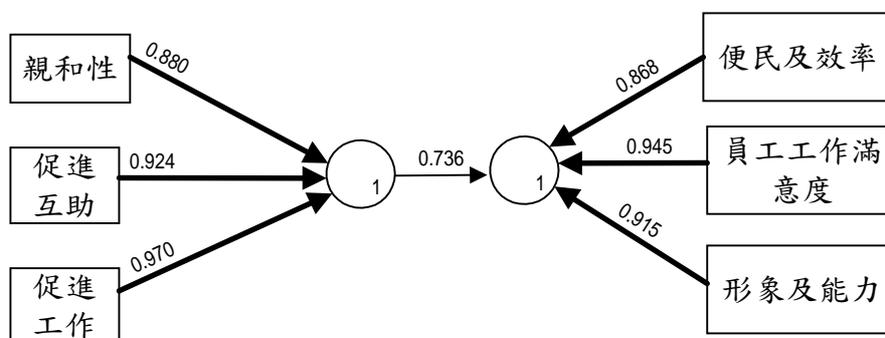


圖 4.1 領導方式與組織績效之典型相關徑路圖

(4) Pearson積差相關與典型相關之比較

由典型相關分析的結果得知領導方式主要透過一個典型因素來影響組織績效，又領導方式中各構面均與典型因素呈高度相關。

Pearson積差相關分析的結果發現，領導方式各構面與組織績效相關大小，除在促進互助構面有些微差異外，大致均與典型相關分析結果一致。

表 4.39 Pearson積差相關與典型相關分析比較表

分析法	構 面	相 關 係 數	備 註
典型 相 關 分 析 法	員工工作滿意度	0.945	相 關 係 數 係 指 各 構 面 與 第 一 典 型 因 素 之 相 關，並 由 大 至 小 排 列。
	形象及能力	0.915	
	便民及效率	0.868	
Pearson 積 差 相 關 分 析 法	親和性 vs 組織績效： 員工工作滿意度	0.607	
	形象及能力	0.588	
	便民及效率	0.567	
	促進互助 vs 組織績效： 形象及能力	0.637	
	員工工作滿意度	0.632	
	便民及效率	0.567	
	促進工作 vs 組織績效： 員工工作滿意度	0.678	
	形象及能力	0.641	
	便民及效率	0.620	
結 論	兩種分析法之結果是一致的		

2. 領導方式與公共工程重建績效同意度之典型相關

欲瞭解領導方式與公共工程重建績效同意度相關情形，進行典型相關分析，如表4.40所示，領導方式與公共工程重建績效之典型變項間相關係數為0.584、0.201及0.116。

在決定典型因素個數方面，經由維度減縮分析，如表4.41所示，前二個典型因素均達非常顯著水準，第三個典型因素之p值為0.047，為簡化分

析，擬取二個典型因素。

表4.40 特徵值與典型相關係數表

Root No.	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%	典型相關係數	Sq. Cor
1	0.518	90.276	90.276	0.584	0.341
2	0.042	7.327	97.603	0.201	0.040
3	0.014	2.397	100	0.116	0.014

表4.41 維度減縮分析表

Roots	Wilks L.	F值	自由度	Error DF	P值
1 TO 3	0.62358	16.62471	9	698.63	0.000
2 TO 3	0.94663	4.00376	4	576.00	0.003
3 TO 3	0.98643	3.97476	1	289.00	0.047

表4.42係領導方式與公共工程重建績效同意度經典型相關分析後之重要結果摘要，茲說明如下：

- (1)二個典型相關係數均達非常顯著水準，第一個典型相關係數為0.584，第二個典型相關係數為0.201，領導方式之三個子構面係透過二個典型因素影響到公共工程重建績效。
- (2)領導方式的第一個典型因素(χ_1)，可以解釋公共工程重建績效的第一個典型因素(η_1)總變異量的34.1%；公共工程重建績效的第一個典型因素(η_1)又可以解釋公共工程重建績效總變異量的84.599%，領導方式與公共工程重建績效重疊部分有28.87%，因此，領導方式透過第一典型因素(χ_1, η_1)，可以解釋重建績效總變量的28.87%。
- (3)領導方式的第二個典型因素(χ_2)可以解釋公共工程重建績效的第二個典型因素(η_2)總變異量的4%；公共工程重建績效的第二個典型因素(η_2)又可以解釋公共工程重建績效總變異量的5.025%，領導方式與公共工

程重建績效重疊部分有0.203%，因此，領導方式透過第二典型因素(χ_2, η_2)，可以解釋公共工程重建績效總變量的0.203%。

(4)領導方式與公共工程重建績效在二個典型因素的重疊部分合計有29.073%，即「親和性」、「促進互助」及「促進工作」等三個控制變項，可解釋「品質要求」、「進度控制」及「預算與內部控制」等三個公共工程重建績效總變異量之29.073%，且此兩典型因素可以解釋公共工程重建績效總變異量之38.1%。

(5)從上面的分析可知：兩組典型相關及重疊量以第一個典型相關較大，第二組典型因素之重疊量數甚小，由此可知三個控制變項主要藉由第一典型因素來影響三個效標變項。三個控制變項與第一典型因素(χ_1)呈高度相關，相關係數在0.836至0.983之間；三個效標變項與第一典型因素(η_1)亦呈高度相關，其相關係數在0.859至0.964之間。因此，在第一典型因素中，控制變項與效標變項的相關係數均為正數，可見領導方式三個控制變項(親和性、促進互助及促進工作)同意度愈高者，其對公共工程重建績效中三個效標變項同意度亦愈高。

表4.42 領導方式與公共工程重建績效同意度之典型相關分析摘要表

控制變項 (領導方式)	典型因素		效標變項 (公共工程重建績效)	典型因素	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
親和性	0.836	0.289	品質要求	0.964	0.133
促進互助	0.906	-0.320	進度控制	0.859	0.102
促進工作	0.983	0.146	預算與內部控制	0.933	-0.350
解釋變異數%	82.847	6.913	解釋變異數%	84.599	5.025
重疊量%	28.273	0.279	重疊量%	28.87	0.203
			係數平方	0.341	0.040
			典型相關係數	0.584 ***	0.201 **

*表p<0.05顯著典型相關 **表p<0.01非常顯著典型相關 ***表p<0.001極顯著典型相關

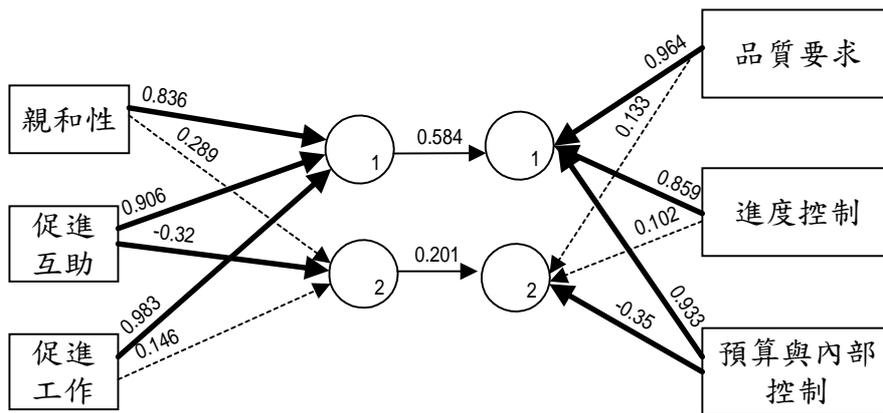


圖4.2 領導方式與公共工程重建績效之典型相關徑路圖

(6) Pearson積差相關與典型相關之比較

由典型相關分析的結果得知領導方式主要透過一個典型因素來影響公共工程重建績效，又領導方式中各構面均與典型因素呈高度相關。

Pearson積差相關分析的結果發現，領導方式各構面與公共工程重建績效相關大小，除在親和性及促進互助構面有些微差異外，大致均與典型相關分析結果一致。

表4.43 Pearson積差相關與典型相關分析比較表

分析法	構面	相關係數	備註
典型相關分析法	η_1 vs 公共工程重建績效： 品質要求	0.964	相關係數係指各構面與第一典型因素之相關，並由大至小排列。
	預算與內部控制	0.933	
	進度控制	0.859	
Pearson積差相關分析法	親和性 vs 公共工程重建績效： 品質要求	0.463	
	進度控制	0.450	
	預算與內部控制	0.437	
	促進互助 vs 公共工程重建績效： 預算與內部控制	0.519	
	品質要求	0.493	
	進度控制	0.463	
	促進工作 vs 公共工程重建績效： 品質要求	0.558	
	預算與內部控制	0.522	
	進度控制	0.487	
結論	兩種分析法之結果是一致的		

3.組織文化與組織績效同意度之典型相關分析

欲瞭解組織文化與組織績效同意度相關情形，進行典型相關分析，如表4.44所示，組織文化與組織績效之典型變項相關係數為0.739、0.196及0.185。

在決定典型因素個數方面，經由維度減縮分析，如表4.45所示，三個典型因素均達非常顯著水準，故取三個典型因素。

表4.44 特徵值與典型相關係數表

Root No.	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%	典型相關係數	Sq. Cor
1	1.202	94.076	94.076	0.739	0.546
2	0.040	3.143	97.220	0.196	0.039
3	0.036	2.780	100	0.185	0.034

表4.45 維度減縮分析表

Roots	Wilks L.	F值	自由度	Error DF	P值
1 TO 3	0.42172	23.57669	12	733.16	0.000
2 TO 3	0.92843	3.50520	6	556.00	0.002
3 TO 3	0.96571	4.95388	2	279.00	0.008

表4.46係組織文化與組織績效同意度經典型相關分析後之重要結果摘要，茲說明如下：

- (1)三個典型相關係數均達非常顯著水準，第一個典型相關係數為0.739，第二個典型相關係數為0.196，第三個典型相關係數為0.185，組織文化之四個子構面係透過三個典型因素影響到組織績效。
- (2)組織文化的第一個典型因素(χ_1)，可以解釋組織績效的第一個典型因素(η_1)總變異量的54.6%；組織績效的第一個典型因素(η_1)又可以解釋組織績效總變異量的82.429%，組織文化與組織績效重疊部分有44.988%，因此，組織文化透過第一典型因素(χ_1, η_1)，可以解釋組織績效總變量的44.988%。
- (3)組織文化的第二個典型因素(χ_2)可以解釋組織績效的第二個典型因素(η_2)總變異量的3.9%；組織績效的第二個典型因素(η_2)又可以解釋組織績效總變異量的7.636%，組織文化與組織績效重疊部分有0.295%，因此，組織文化透過第二典型因素(χ_2, η_2)，可以解釋組織績效總變量的0.295%。
- (4)組織文化的第三個典型因素(χ_3)可以解釋組織績效的第三個典型因素(η_3)總變異量的3.4%；組織績效的第三個典型因素(η_3)又可以解釋組織績效總變異量的9.935%，組織文化與組織績效重疊部分有0.341%，因此，組織文化透過第三典型因素(χ_3, η_3)，可以解釋組織績效總變量

的0.341%。

- (5)組織文化與組織績效在三個典型因素的重疊部分合計有45.624%，即「團隊合作及創新能力」、「作業標準及目標管理」、「忠誠與服從」及「民主及開放」等四個控制變項，可解釋「便民及效率」、「員工工作滿意度」及「形象及能力」等三個組織績效總變異量之45.624%，且此三典型因素可以解釋公共工程重建績效總變異量之61.9%。
- (6)從上面的分析可知：三組典型相關及重疊量以第一個典型相關較大，第二組及第三組典型因素之重疊量數甚小，由此可知四個控制變項主要藉由第一典型因素來影響三個效標變項。四個控制變項與第一典型因素(χ_1)呈高度相關，相關係數在0.648至0.955之間；三個效標變項與第一典型因素(η_1)亦呈高度相關，其相關係數在0.859至0.939之間。因此，在第一典型因素中，控制變項與效標變項的相關係數均為正數，可見組織文化四個控制變項同意度愈高者，其對組織績效中三個效標變項同意度亦愈高。

表4.46 組織文化與組織績效同意度之典型相關分析摘要表

控制變項(組織文化)	典型因素			效標變項(組織績效)	典型因素		
	χ_1	χ_2	χ_3		η_1	η_2	η_3
團隊合作及創新能力	0.780	-0.580	-0.136	便民及效率	0.859	0.373	0.351
作業標準及目標管理	0.955	0.038	0.263	員工工作滿意度	0.939	0.175	-0.297
忠誠與服從	0.648	-0.146	-0.353	形象及能力	0.924	-0.243	0.294
民主及開放	0.738	0.270	-0.458				
解釋變異數%	62.143	10.805	10.552	解釋變異數%	82.429	7.636	9.935
重疊量%	33.916	0.417	0.362	重疊量%	44.988	0.295	0.341
				係數平方	0.546	0.039	0.034
				典型相關係數	0.739 ***	0.196 **	0.185 **

*表p<0.05顯著典型相關 **表p<0.01非常顯著典型相關 ***表p<0.001極顯著典型相關

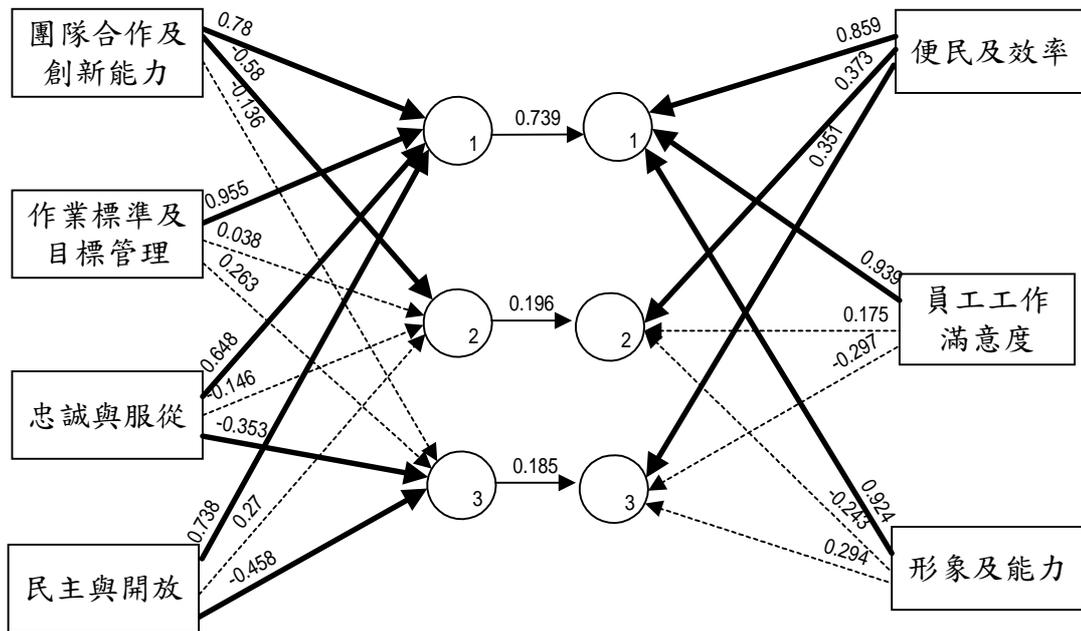


圖4.3 組織文化與組織績效之典型相關徑路圖

(7) Pearson積差相關與典型相關之比較

由典型相關分析的結果得知組織文化主要透過一個典型因素來影響組織績效，又組織文化中各構面均與典型因素呈高度相關。

Pearson積差相關分析的結果發現，組織文化各構面與組織績效相關大小，除在「團隊合作及創新能力」及「作業標準及目標管理」構面有些微差異外，大致均與典型相關分析結果一致。

表4.47 Pearson積差相關與典型相關分析比較表

分析法	構面	相關係數	備註
典型相關分析法	η_1 vs 組織績效： 員工工作滿意度	0.939	相關係數係指各構面與第一典型因素之相關，並由大至小排列。
	形象及能力	0.924	
	便民及效率	0.859	
Pearson積差相關分析法	團隊合作及創新能力 vs 組織績效： 形象及能力	0.553	
	員工工作滿意度	0.519	
	便民及效率	0.442	
	作業標準及目標管理 vs 組織績效： 形象及能力	0.668	
	員工工作滿意度	0.646	
	便民及效率	0.628	
	忠誠與服從 vs 組織績效 員工工作滿意度	0.460	
	形象及能力	0.429	
	便民及效率	0.367	
	民主及開放 vs 組織績效 員工工作滿意度	0.529	
	形象及能力	0.467	
	便民及效率	0.453	
結論	兩種分析法之結果是一致的		

4.組織文化與公共工程重建績效同意度之典型相關分析

欲瞭解組織文化與公共工程重建績效同意度相關情形，進行典型相關分析，如表4.48所示，組織文化與公共工程重建績效之典型變項間相關係數為0.615、0.257及0.098。

在決定典型因素個數方面，經由維度減縮分析，如表4.49所示，前二個典型因素均達非常顯著水準，故取二個典型因素。

表 4.48 特徵值與典型相關係數表

Root No.	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%	典型相關係數	Sq. Cor
1	0.609	88.354	88.354	0.615	0.378
2	0.071	10.247	98.600	0.257	0.066
3	0.010	1.400	100	0.098	0.010

表 4.49 維度減縮分析表

Roots	Wilks L.	F值	自由度	Error DF	P值
1 TO 3	0.57514	14.41173	12	743.75	0.000
2 TO 3	0.92516	3.72832	6	564.00	0.001
3 TO 3	0.99045	1.36402	2	283.00	0.257

表4.50係組織文化與公共工程重建績效同意度經典型相關分析後之重要結果摘要，茲說明如下：

- (1)二個典型相關係數均達非常顯著水準，第一個典型相關係數為0.615，第二個典型相關係數為0.257，組織文化之四個子構面係透過二個典型因素影響到公共工程重建績效。
- (2)組織文化的第一個典型因素(χ_1)，可以解釋公共工程重建績效的第一個典型因素(η_1)總變異量的37.8%；公共工程重建績效的第一個典型因素(η_1)又可以解釋重建績效總變異量的86.231%，組織文化與公共工程重建績效重疊部分有32.624%，因此，組織文化透過第一典型因素(χ_1 ， η_1)，可以解釋公共工程重建績效總變量的32.624%。
- (3)組織文化的第二個典型因素(χ_2)可以解釋公共工程重建績效的第二個典型因素(η_2)總變異量的6.6%；公共工程重建績效的第二個典型因素(η_2)又可以解釋公共工程重建績效總變異量的5.285%，組織文化與公共工程重建績效重疊部分有0.348%，因此，組織文化透過第二典型因素(χ_2 ， η_2)，可以解釋公共工程重建績效總變量的0.348%。

- (4)組織文化與公共工程重建績效在二個典型因素的重疊部分合計有32.972%，即「團隊合作及創新能力」、「作業標準及目標管理」、「忠誠與服從」及「民主及開放」等四個控制變項，可解釋「品質要求」、「進度控制」及「預算與內部控制」等三個公共工程重建績效總變異量之32.972%，且此兩典型因素可以解釋公共工程重建績效總變異量之44.4%。
- (5)從上面的分析可知：兩組典型相關及重疊量以第一個典型相關較大，第二組典型因素之重疊量數甚小，由此可知四個控制變項主要藉由第一典型因素來影響三個效標變項。四個控制變項與第一典型因素(χ_1)呈高度相關，相關係數在0.64至0.965之間；三個效標變項與第一典型因素(η_1)亦呈高度相關，其相關係數在0.918至0.949之間。因此，在第一典型因素中，控制變項與效標變項的相關係數均為正數，可見組織文化四個控制變項同意度愈高者，其對公共工程重建績效中三個效標變項同意度亦愈高。

表4.50 組織文化與公共工程重建績效同意度之典型相關分析摘要表

控制變項(組織文化)	典型因素		效標變項(公共工程重建績效)	典型因素	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
團隊合作及創新能力	0.736	0.489	品質要求	0.918	0.306
作業標準及目標管理	0.965	-0.165	進度控制	0.918	-0.035
忠誠與服從	0.640	0.453	預算與內部控制	0.949	-0.252
民主及開放	0.733	0.198			
解釋變異數%	60.499	12.772	解釋變異數%	86.231	5.285
重疊量%	22.888	0.842	重疊量%	32.624	0.348
			係數平方	0.378	0.066
			典型相關係數	0.615 ***	0.257 **

*表p<0.05顯著典型相關 **表p<0.01非常顯著典型相關 ***表p<0.001極顯著典型相關

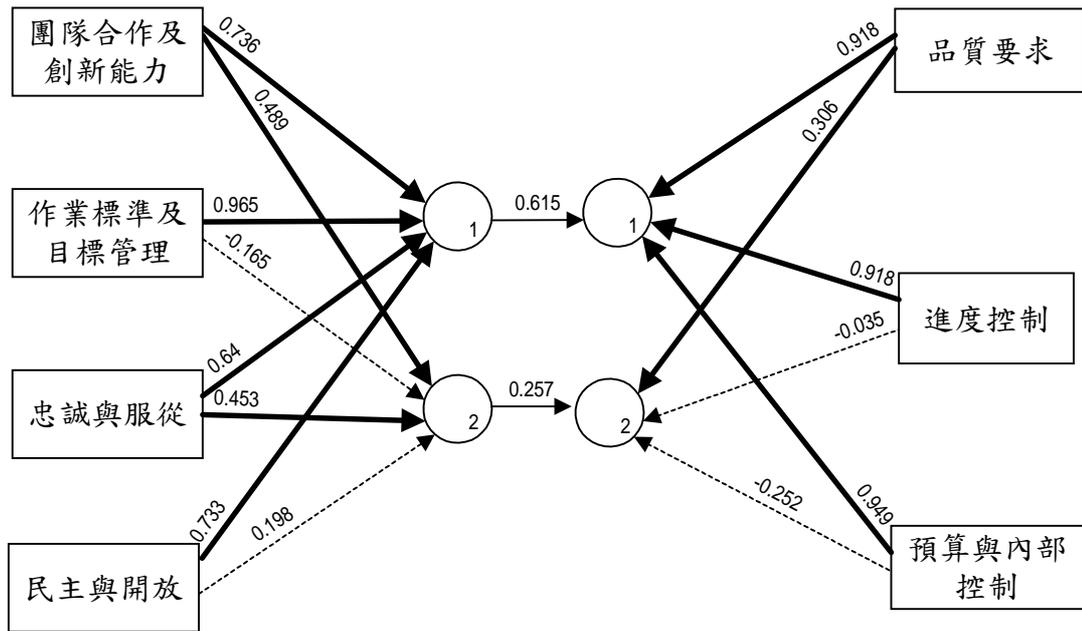


圖 4.4 組織文化與公共工程重建績效之典型相關徑路圖

(6) Pearson積差相關與典型相關之比較

由典型相關分析的結果得知組織文化主要透過一個典型因素來影響公共工程重建績效，又組織文化中各構面均與典型因素呈高度相關。

Pearson積差相關分析的結果發現，組織文化各構面與公共工程重建績效相關大小，雖有些微差異外，大致均與典型相關分析結果一致。

表 4.51 Pearson積差相關與典型相關分析比較表

分析法	構面	相關係數	備註
典型相關分析法	η_1 vs 公共工程重建績效： 預算與內部控制	0.949	相關係數係指各構面與第一典型因素之相關，並由大至小排列。
	品質要求	0.918	
	進度控制	0.918	
Pearson積差相關分析法	團隊合作及創新能力 vs 公共工程重建績效： 品質要求	0.438	
	進度控制	0.418	
	預算與內部控制	0.388	
	作業標準及目標管理 vs 公共工程重建績效： 預算與內部控制	0.574	
	品質要求	0.551	
	進度控制	0.527	
	忠誠與服從 vs 公共工程重建績效 品質要求	0.401	
	預算與內部控制	0.342	
	進度控制	0.338	
	民主及開放 vs 公共工程重建績效 品質要求	0.429	
	預算與內部控制	0.419	
	進度控制	0.390	
結論	兩種分析法之結果是一致的		

5.組織績效與公共工程重建績效同意度之典型相關分析

欲瞭解組織績效與公共工程重建績效同意度相關情形，進行典型相關分析，如表4.52所示，組織績效與公共工程重建績效之典型變項間相關係數為0.806、0.177及0.101。

在決定典型因素個數方面，經由維度減縮分析，如表4.53所示，僅前二個典型因素均達顯著水準，擬取二個典型因素。

表4.52 特徵值與典型相關係數表

Root No.	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%	典型相關係數	Sq. Cor
1	1.859	97.759	97.759	0.806	0.650
2	0.032	1.703	99.462	0.177	0.031
3	0.010	0.538	100	0.101	0.010

表4.53 維度減縮分析表

Roots	Wilks L.	F值	自由度	Error DF	P值
1 TO 3	0.33531	43.22484	9	686.46	0.000
2 TO 3	0.95881	3.00770	4	566.00	0.018
3 TO 3	0.98987	2.90591	1	284.00	0.089

表4.54係組織績效與公共工程重建績效同意度經典型相關分析後之重要結果摘要，茲說明如下：

- (1)二個典型相關係數均達非常顯著水準，第一個典型相關係數為0.806，第二個典型相關係數為0.177，組織績效之三個子構面係透過二個典型因素影響到公共工程重建績效。
- (2)組織績效的第一個典型因素(χ_1)，可以解釋公共工程重建績效的第一個典型因素(η_1)總變異量的65%；公共工程重建績效的第一個典型因素(η_1)又可以解釋公共工程重建績效總變異量的85.78%，組織績效與公共工程重建績效重疊部分有55.781%，因此，組織績效透過第一典型因素(χ_1, η_1)，可以解釋公共工程重建績效總變量的55.781%。
- (3)組織績效的第二個典型因素(χ_2)可以解釋公共工程重建績效的第二個典型因素(η_2)總變異量的3.1%；公共工程重建績效的第二個典型因素(η_2)又可以解釋公共工程重建績效總變異量的7.057%，組織績效與公共工程重建績效重疊部分有0.221%，因此，組織績效透過第二典型因

素(χ_2, η_2)，可以解釋公共工程重建績效總變量的0.221%。

(4)組織績效與公共工程重建績效在二個典型因素的重疊部分合計有

56.002%，即「便民及效率」、「員工工作滿意度」及「形象及能力」等三個控制變項，可解釋「品質要求」、「進度控制」及「預算與內部控制」等三個公共工程重建績效總變異量之56.002%，且此兩典型因素可以解釋公共工程重建績效總變異量之68.1%。

(5)從上面的分析可知：兩組典型相關及重疊量以第一個典型相關較大，第二組典型因素之重疊量數甚小，由此可知三個控制變項主要藉由第一典型因素來影響三個效標變項。三個控制變項與第一典型因素(χ_1)呈高度相關，相關係數在0.869至0.965之間；三個效標變項與第一典型因素(η_1)亦呈高度相關，其相關係數在0.902至0.951之間。因此，在第一典型因素中，控制變項與效標變項的相關係數均為正數，可見組織績效三個控制變項同意度愈高者，其對公共工程重建績效中三個效標變項同意度亦愈高。

表4.54 組織績效與公共工程重建績效同意度之典型相關分析摘要表

控制變項(組織績效)	典型因素		效標變項(公共工程重建績效)	典型因素	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
便民及效率	0.965	-0.005	品質要求	0.902	0.127
員工工作滿意度	0.899	-0.170	進度控制	0.926	-0.345
形象及能力	0.869	0.486	預算與內部控制	0.951	0.277
解釋變異數%	83.177	8.839	解釋變異數%	85.780	7.057
重疊量%	54.088	0.277	重疊量%	55.781	0.221
			係數平方	0.650	0.031
			典型相關係數	0.806***	0.177*

*表p<0.05顯著典型相關 **表p<0.01非常顯著典型相關 ***表p<0.001極顯著典型相關

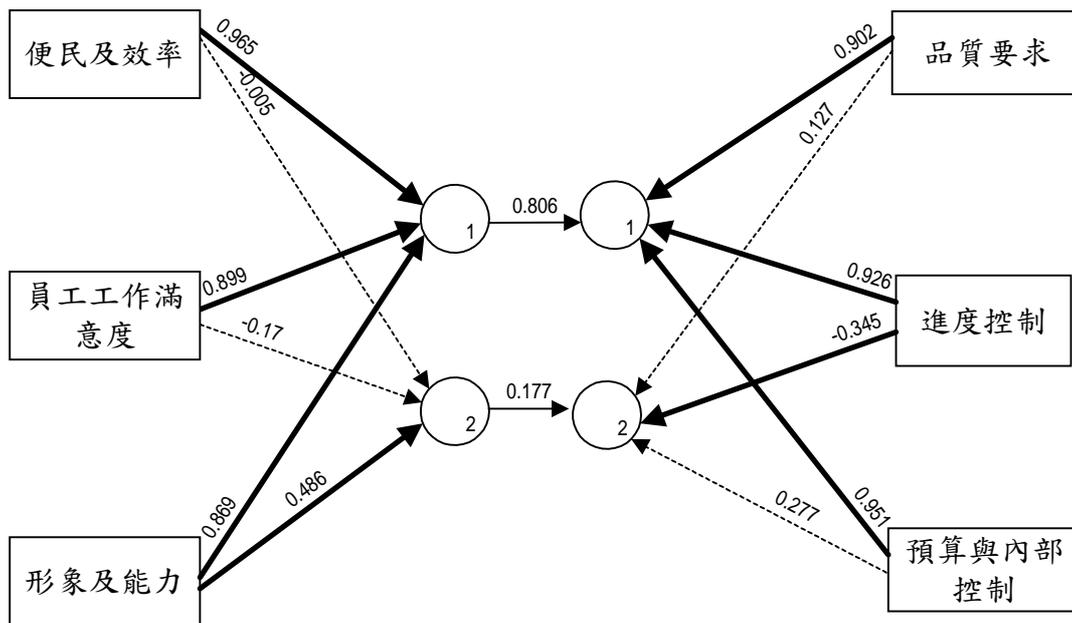


圖 4.5 組織績效與公共工程重建績效之典型相關徑路圖

(6) Pearson積差相關與典型相關之比較

由典型相關分析的結果得知組織績效主要透過一個典型因素來影響公共工程重建績效，又組織績效中各構面均與典型因素呈高度相關。

Pearson積差相關分析的結果發現，組織績效各構面與公共工程重建績效相關大小，除在形象及能力有些微差異外，大致均與典型相關分析結果一致。

表 4.55 Pearson積差相關與典型相關分析比較表

方法	構 面	相 關 係 數	備 註
典型 相關 分析 法	η_1 vs 重建績效： 預算與內部控制	0.951	相 關 係 數 係 指 各 構 面 與 第 一 典 型 因 素 之 相 關，並 由 大 至 小 排 列。
	進度控制	0.926	
	品質要求	0.902	
Pearson 積 差 相 關 分 析 法	便民及效率 vs 公共工程重建績 效：		
	預算與內部控制	0.745	
	進度控制	0.725	
	品質要求	0.692	
	員工工作滿意度 vs 公共工程重建績效：		
	預算與內部控制	0.672	
	進度控制	0.672	
	品質要求	0.661	
	形象及能力 vs 公共工程重建績效		
預算與內部控制	0.690		
品質要求	0.647		
進度控制	0.621		
結 論	兩種分析法之結果是一致的		

4.5 領導方式、組織文化分別對組織績效、公共工程重建績效影響情形

由上節相關分析發現，本研究之變項間有高度相關存在，為了解變項間之影響關係，本節擬以「領導方式」、「組織文化」分別對「組織績效」、「公共工程重建績效」進行迴歸分析。

一、領導方式與組織文化對組織績效之迴歸分析

由表 4.36 顯示參與九二一公共工程重建工作人員，在「領導方式」與「組織文化」對「組織績效」達顯著影響，兩自變項解釋依變項總變異程度達 49.4%~57.8%。

1. 「促進工作」、「作業標準及目標管理」及「民主及開放」對「便民及效率」與「員工工作滿意度」屬顯著正向影響。
2. 「促進互助」、「促進工作」、「團隊合作及創新能力」及「作業標準及目標管理」對「形象及能力」屬顯著正向影響。
3. 就管理的涵意而言，本項分析結果顯示，「領導方式」與「組織文化」二個變項，對「組織績效」模式有正向影響，領導者應注意領導方式及建構優質的組織文化，以提升組織績效。

表4.56 領導方式及組織文化對組織績效之迴歸分析

自變項		依變項		
		組織績效		
		便民及效率	員工工作滿意度	形象及能力
常數項		0.729***	0.0317	0.682***
領導方式	親和性	0.0242	-0.0049	-0.0213
	促進互助	0.0241	0.125	0.165*
	促進工作	0.285***	0.296***	0.186*
組織文化	團隊合作及 創新能力	-0.0134	0.0539	0.128*
	作業標準及 目標管理	0.385***	0.192*	0.268***
	忠誠與服從	-0.0848	0.0485	-0.029
	民主及開放	0.139**	0.225***	0.0787
R		0.703	0.760	0.745
R平方		0.494	0.578	0.555
F值		39.050	54.465	49.449
p值		0.000***	0.000***	0.000***

*表p<0.05顯著影響 **表p<0.01非常顯著影響 ***表p<0.001極顯著影響

二、領導方式、組織文化與組織績效對公共工程重建績效之迴歸分析

參與九二一重建工作之公共工程重建人員，在「領導方式」、「組織文化」與「組織績效」對「公共工程重建績效」達顯著影響，三自變項解釋依變項總變異程度達55.7%~61%。

1. 「便民及效率」及「員工工作滿意度」對「品質要求」屬顯著正向影響。
2. 「便民及效率」及「員工工作滿意度」對「進度控制」屬顯著正向影響。
3. 「便民及效率」、「員工工作滿意度」及「形象及能力」對「預算與內部控制」屬顯著正向影響。
4. 「親和性」對「預算與內部控制」屬顯著負向影響。
5. 就管理的涵意而言,本項分析結果顯示,「領導方式」、「組織文化」與「組織績效」對「公共工程重建績效」模式有正向影響,領導者應注意領導方式、建構優質組織文化及追求良好的

組織績效，可以有效提升公共工程的執行績效。惟分析結果，另顯示出領導者如與部屬太過於親近，對組織中的預算與內部控制會產生不良影響，此項值得領導者加以注意。

表4.57 領導方式、組織文化與組織績效對公共工程重建績效之迴歸分析

依變項 自變項		公共工程重建績效		
		品質要求	進度控制	預算與內部控制
常數項		-0.0776	0.415	0.421*
領導方式	親和性	-0.103	-0.0189	-0.151**
	促進互助	0.0057	-0.0309	0.112
	促進工作	0.142	-0.0653	-0.0037
組織文化	團隊合作及創新能力	0.0625	-0.0606	-0.065
	作業標準及目標管理	-0.0882	0.142	0.135
	忠誠與服從	0.099	-0.0007	0.0006
	民主及開放	0.0646	-0.0292	0.0397
組織績效	便民及效率	0.446***	0.529***	0.429***
	員工工作滿意度	0.212**	0.312***	0.196***
	形象及能力	0.154	-0.0293	0.175*
R		0.746	0.756	0.781
R平方		0.557	0.572	0.61
F值		34.136	36.379	42.18
p值		0.000***	0.000***	0.000***

*表p<0.05顯著影響 **表p<0.01非常顯著影響 ***表p<0.001極顯著影響

第五章 結論與建議

5.1 結論

綜合第四章的實證分析結果，本研之假設部分成立，但亦有部分未得到實證支持，茲將本研究歸納的結果，分述如下：

一、統計變項與各變項的差異關係

(一)統計變項對領導方式差異性

1.就服務機關變項而言：

服務於「鄉鎮市公所」者相對於在「重建會」及「南投縣政府」服務者對領導方式之「親和性」有較高的同意度。

在領導方式的「促進工作」方面，服務於「鄉鎮市公所」者相對於在「重建會」服務者有較高的同意度。

2.其餘統計變項對領導方式同意度均無顯著差異。

(二)統計變項對組織文化差異性

1.就年齡變項而言：

「滿40歲以上」者相對於「30歲至40歲以下」及「未滿30歲」者對「作業標準及目標管理」及「忠誠與服從」均有較高的同意度。

2.就學歷變項而言：

「專科」學歷者相對於「大學以上」者對「民主及開放」有較高的同意度。

3.就職位變項而言：

「臨時及約聘僱人員」相對於「薦任主管以上人員」對「民主及開放」有較高的同意度。

4.就服務機關變項而言：

於「鄉鎮市公所」者相對於在「南投縣政府」服務者對「團隊合作及創新能力」有較高的同意度。

在組織文化的「民主及開放」方面，服務於「鄉鎮市公所」者相對於在「南投縣政府」服務者有較高的同意度。

5.其餘統計變項對組織文化同意度均無顯著差異。

(三)統計變項對組織績效差異性：

1.就年齡變項而言：

「滿40歲以上」者相對於「未滿30歲」及「30歲至40歲以下」者對「便民及效率」均有較高的同意度。

在「員工工作滿意」方面，「滿40歲以上」者相對於「30歲至40歲以下」者對「便民及效率」有較高的同意度。

在「形象及能力」方面，「滿40歲以上」者相對於「未滿30歲」及「30歲至40歲以下」者均有較高的同意度。

2.就學歷變項而言：

「專科」學歷者相對於「大學以上」者對組織績效的「便民及效率」有較高的同意度。

3.其餘統計變項對組織績效同意度均無顯著差異。

(四)統計變項對公共工程重建績效差異性

1.就年齡變項而言：

「滿40歲以上」者相對於「30歲至40歲以下」者對「品質要求」有較高的同意度。

在「進度控制」方面，「滿40歲以上」者相對於「30歲至40歲以下」者有較高的同意度。

在「預算與內部控制」方面，「滿 40 歲以上」者相對於「30 歲至 40 歲以下」及「未滿 30 歲」者均有較高的同意度。

2.就學歷變項而言：

「專科」學歷者相對於「高中職及以下」及「大學以上」者對「品質要求」有較高的同意度。

在「進度控制」方面，不同學歷間的同意度則無顯著差異。

在「預算與內部控制」方面，「專科」學歷者相對於「大學以上」者有較高的同意度。

3.其餘統計變項對公共工程重建績效同意度均無顯著差異。

二、變項間的相關性

(一)領導方式與組織績效有顯著正相關和典型相關。

(二)組織文化與組織績效有顯著正相關和典型相關。

(三)領導方式與公共工程重建績效有顯著正相關和典型相關。

(四)組織文化與公共工程重建績效有顯著正相關和典型相關。

(五)組織績效與公共工程重建績效有顯著正相關和典型相關。

三、變項間的影響關係

(一)「領導方式」與「組織文化」對「組織績效」部分變項有顯著影響。

1.「促進工作」、「作業標準及目標管理」及「民主及開放」對「便民及效率」與「員工工作滿意度」屬顯著正向影響。

2.「促進互助」、「促進工作」、「團隊合作及創新能力」及「作業標準及目標管理」對「形象及能力」屬顯著正向影響。

(二)「領導方式」、「組織文化」與「組織績效」對「公共工程重建績效」部分變項有顯著影響。

1.屬正向影響：

- (1)「便民及效率」及「員工工作滿意度」對「品質要求」屬顯著正向影響。
- (2)「便民及效率」及「員工工作滿意度」對「進度控制」屬顯著正向影響。
- (3)「便民及效率」、「員工工作滿意度」及「形象及能力」對「預算與內部控制」屬顯著正向影響。

2.屬負向影響：

「親和性」對「預算與內部控制」屬顯著負向影響。

四、本研究之假設及驗證結果分析如表 5.1：

表5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果	說明
假設1-1：不同個人特徵的參與公共工程重建人員對主管領導方式的知覺無顯著差異。	成立	
假設1-2：不同個人特徵的參與公共工程重建人員對組織文化的知覺無顯著差異。	部分成立	個人特徵之年齡、學歷、職位等三個變項有差異性。
假設1-3：不同個人特徵的參與公共工程重建人員對組織績效的知覺無顯著差異。	部分成立	個人特徵之年齡、學歷等二個變項有差異性。
假設1-4：不同個人特徵的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效的知覺無顯著差異。	部分成立	個人特徵之年齡、學歷等二個變項有差異性。
假設1-5：不同的機關的參與公共工程重建人員對主管領導方式的知覺無顯著差異。	部分成立	領導方式之親和性、促進工作二個子構面有差異性。
假設1-6：不同的機關的參與公共工程重建人員對組織文化的知覺無顯著差異。	部分成立	組織文化之團隊合作與創新能力、民主及開放二個子構面有差異性。
假設1-7：不同的機關的參與公共工程重建人員對組織績效的知覺無顯著差異。	成立	
假設1-8：不同的機關的參與公共工程重建人員對公共工程重建績效的知覺無顯著差異。	成立	
假設2-1：參與公共工程重建人員對主管領導方式與其組織績效的知覺無顯著相關。	不成立	各子構面間皆呈現極顯著正相關。
假設2-2：參與公共工程重建人員對主管領導方式與其公共工程重建績效的知覺無顯著相關。	不成立	各子構面間皆呈現極顯著正相關。
假設2-3：參與公共工程重建人員的組織文化與組織績效的知覺無顯著相關。	不成立	各子構面間皆呈現極顯著正相關。
假設2-4：參與公共工程重建人員的組織文化與公共工程重建績效的	不成立	各子構面間皆呈現極顯著正相關。

知覺無顯著相關。		
假設2-5：參與公共工程重建人員的組織績效與其公共工程重建績效的知覺無顯著相關。	不成立	各子構面間皆呈現極顯著正相關。
假設3-1：參與公共工程重建人員對主管領導方式之親和性、促進互動和促進工作三個子構面的知覺與組織績效之便民與效率、員工工作滿意度和形象與能力三個子構面無顯著典型相關。	不成立	各典型因素間皆呈現典型相關。
假設3-2：參與公共工程重建人員對主管領導方式之親和性、促進互動和促進工作三個子構面的知覺與公共工程重建績效之品質要求、進度控制和預算與內部控制三個子構面無顯著典型相關。	不成立	各典型因素間皆呈現典型相關。
假設3-3：參與公共工程重建人員對組織文化之團隊合作及創新能力、作業標準及目標管理、忠誠與服從和民主及開放四個子構面的知覺與組織績效之便民與效率、員工工作滿意度和形象與能力三個子構面無顯著典型相關。	不成立	各典型因素間皆呈現典型相關。
假設3-4：參與公共工程重建人員對組織文化之團隊合作及創新能力、作業標準及目標管理、忠誠與服從和民主及開放四個子構面的知覺與公共工程重建績效之品質要求、進度控制和預算與內部控制三個子構面無顯著典型相關。	不成立	各典型因素間皆呈現典型相關。
假設3-5：參與公共工程重建人員對組織績效之便民與效率、員工工作滿意度和形象與能力三個子構面的知覺與公共工程重建績效之品質要求、進度控制和預算與內部控制三個子構面無顯著典型相關。	不成立	各典型因素間皆呈現典型相關。

<p>假設4-1：主管領導方式與組織文化對組織績效無顯著影響。</p>	<p>部分成立</p>	<p>「領導方式」之「促進互助」、「促進工作」、及「組織文化」之「團隊合作及創新能力」、「作業標準及目標管理」、「民主及開放」等五個子構面，對「組織績效」之「便民及效率」、「員工工作滿意度」、「形象及能力」等三個子構面有正向影響。</p>
<p>假設4-2：主管領導方式、組織文化與組織績效對其公共工程重建績效無顯著影響。</p>	<p>部分成立</p>	<p>一、「組織績效」之「便民及效率」、「員工工作滿意度」、「形象及能力」等三個子構面對「公共工程重建績效」之「品質要求」、「進度控制」、「預算與內部控制」三個子構面有正向影響。</p> <p>二、領導方式之「親和性」子構面對「公共工程重建績效」之「預算與內部控制」子構面有負向影響。</p>

資料來源：本研究整理

5.2 建議

根據前述的研究結果，對主管領導方式、組織文化、提出以下建議：

1. 主管應選擇妥適的領導方式提升組織績效

本研究實證結果，領導方式之親和性、促進互助，促進工作等三個子構面與組織績效之便民及效率、員工工作滿意度、形象及能力等三個子構面、及公共工程重建績效之品質要求、進度控制、預算與內部控制等三個子構面均有極顯著的正相關，顯示參與九二一公共工程重建人員在「領導方式」方面同意度愈高時，「組織績效」及「公共工程重建績效」愈高，因此一個組織領導人，領導組織內成員推動各項業務時，與組織成員親切互動，鼓勵組織內成員互助合作，設定共同工作目標努力 成，應是提高該組織的績效重要的利器。

1. 建構優良的組織文化提升組織績效

本研究實證結果，組織文化之團隊合作及創新能力、作業標準及目標管理、忠誠與服從、民主及開放等四個子構面，與組織績效之便民及效率、員工工作滿意度、形象及能力等三個子構面，及公共工程重建績效之品質要求、進度控制、預算與內部控制等三個子構面均有極顯著的正相關，顯示參與九二一公共工程重建人員在「組織文化」方面同意度愈高時，「組織績效」及「公共工程重建績效」愈高。

基於組織文化有如一股強大的力量，深深影響著組織內成員的價值觀、工作態度，在我國的傳統觀念中，政府機關的組織文化，總是讓人覺得充斥著缺乏創新力，與靈活的應變能力。本研究實證結果，得知組織文化與組織績效、公共工程重建績效有極顯著正相關，因此，如何在政府機關內建構有 隊合作及創新能力、良好作業標準及目標管理明確的組織承

諾及並賦予組織成員有適當的自主權的組織文化，實為當前應重視的管理課題。

參考文獻

一、英文部分

1. Bass, B. M. (1990), Bass & Stogdill's handbook of leadership : Theory, research & managerial applications. (3rded.) New York: The Free Press.
2. Black, J. Stewart and Lyman W. Porter (2000), Management : Meeting New Challenges, Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
3. Cameron K. (1978), "Measuring Organizational Effectiveness in Institution of Higher Education", Administrative Science Quarterly, 23, pp. 604-629.
4. Campell J. P. (1977), On the nature of organizational effectiveness : New perspective on organization. San Francisco : Jossey-Bass.
5. Dessler G. (1980), Organization theory : Intergrating structure and behavior. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
6. Drucker, P. (1973), Management Tasks, Responsibilities Practices. Harper & Row, New York.
7. Fielder, Fred (1996), "Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future," Administrative Science Quarterly, 41, pp. 241-250.
8. Goffee and G. Jones (1998), The Character of a Corporation, New York: Harper Business, p. 21.
9. Graeff, C. L. (1997), "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review," Leadership Quarterly, pp. 153-10.
10. Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994), What we know about

- leadership: Effectiveness and personality. *Anerucab Psychologist*, 49, pp493-504.
11. House, R. J. (1971), "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, September 1977. pp. 321-338.
 12. Hughes, Ginnett & Curphy (2001), *Leadership-Enhancing The Lessons of Experience* 4th Edition, McGraw-Hill, p365.
 13. Katz K. & Kahn R. L (1978), *The Social Psychology of Organization*. N.Y. : Wiley.
 14. Kirkpatrick, S. A. & Locke E. A. (1991), "Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, pp. 48-60.
 15. Murphy K. R. & Cleveland J. N. (1995), Understanding performance appraisal SAGE Pub.
 16. Richark L. Hughes, Robert c. Ginnett & Gordon J. Curphy (2002), "leadership: Enhancing The Lessons Of Experience" 4th Edition, Mc Graw Hill.
 17. Robbins s. p. (1990), Organization theory : Structure, Design and applications (5th ed) Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
 18. Robbins s. p. (1996) Organization Behavior. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall. 11. 1.
 19. Schriesheim C. A., Tepper B. J. & Tetrault L. A. (1994), "Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions," Journal of Applied psychology, pp. 561-573.
 20. Sloma Richard S. (1980), "How to Measure Managerial Performance",

Macmillan P. C. , pp. 66-89.

21. Stogdill R.M. & Coons A.E., eds. (1957), "Leader Behavior, Its Description and Measurement," No. 88. Columbus, Ohio: Bureau of business Research, The Ohio State Univ.

二、中文部分

1. 丘宏昌(民 86)，員工績效評估理論及其實務作法之探討，企銀季刊，第 21 期，110-115 頁。
2. 王明德等(民 88)，公共建設執行績效信號機制之建立，行政院公共工程委員會委託研究。
3. 宋光宇(民 80)，人類學導論，初版，台北：桂冠。
4. 李得璋(民 89)，公共工程建設計畫績效評估，研考雙月刊，24 卷 4 期，37-43 頁。
5. 李志華(民 71)，台灣企業績效評估方式之研究，國立政治大學企研所碩士論文。
6. 李茂興(民 90)，譯，組織行為，初版，台北：揚智文化，Essentials of organizational behavior/Stephen P. Robbins 著。
7. 林月桂(民 89)，運用競值途徑於醫院護理部門組織文化、領導型態與組織效能關係之研究，新台北護理期刊，2 卷 1 期，5-23 頁。
8. 林欽榮(民 91)，人力資源管理，初版，台北：揚智文化事業出版。
9. 林新發(民 80)，學校校長領導行為、組織氣氛與組織績效的關係，台北師院學報，第 4 期，359-408 頁。
10. 吳萬益等(民 89)，企業研究方法，初版，台北：華泰文化事業。
11. 吳萬益等(民 91)，主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究，輔仁管理評論，9 卷 1 期，71-94 頁。
12. 吳聰賢(民 75)，組織效能之分析-台灣省基層農會之實證研究，中央研究院民族研究所集刊，第 61 期，pp129-181。
13. 侯堂柱(民 90)，轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台

灣電子業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

14. 柯三吉(民 78)，公共政策：理論、方法與台灣經驗，台北，時英。
15. 洪永泰(民 84)，數量分析與績效評估，行政績效評估專論選輯(二)，行政院研究發展委員會，21-32。
16. 施宗英(民 89)，計畫績效衡量的運用與推動策略，研考雙月刊，24 卷 4 期，44-53 頁。
17. 施能傑(民 83)，行政機關生產力評估的觀念，研考雙月刊，第 18 期，49-54 頁。
18. 姚蕙君(民 90)，政府績效管理之理論與實務－英美實務探究與我國現況分析，台北大學碩士論文。
19. 重建會(民 90)，行政院九二一震災災後重建推動委員會中程施政計畫(九十至九十二年度)。
20. 徐嘉宏(民 90)，領導方式、角色壓力及社會支持與百貨專櫃人員工作倦怠關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。
21. 許士軍(民 83)，管理學，十版，台北：東華書局。
22. 張人杰(民 83)，校園文化與反校園文化，教育研究資訊，第 2 期，89-102 頁。
23. 張火燦(民 83)，績效評估的模式及相關理論(續)，人事管理，第 31 卷第 9 期，4-7 頁；第 31 卷第 10 期，12-14 頁；第 31 卷第 11 期，12-19 頁；第 31 卷第 12 期，21-24 頁；第 32 卷第 1 期，17-23 頁。
24. 張行道等(民 91)，建置公共工程施工績效評估機制之研究，行政院公共工程委員會委託研究。

25. 張俊彥(民 81)，美國聯邦政府績效管理制度之研究，人事月刊，15 卷第 6 期，83-91 頁。
26. 張苙雲(民 79)，組織社會學，台北：三民書局。
27. 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。
28. 郭昱瑩(民 90)，政府機關績效評估探討，研考雙月刊，25 卷 4 期，30-38 頁。
29. 陳明璋(民 68)，組織效能研究途徑及其衡量，中國行政，第 29 期，48-71。
30. 陳明璋(民 70)，企業環境、策略、結構對其組織效能關係之研究-機械、電子、石化三種產業之實證探討，國立政治大學企研所博士論文。
31. 陳美岑(民 89)譯，領導心理學，初版，台北：商周出版，Psychology for Leaders/Deen Tjosvold & Mary M. Tjosvold 著。
32. 陳秋蓉(民 83)，組織結構與組織績效-企業附設社會福利慈善事業基金會之探討，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
33. 陳政孝(民 89)，情緒商數、薪酬制度與領導型態對工作態度之影響研究-以銀行業為例，大葉大學工業工程研究所碩士論文。
34. 莊漢松(民 77)，公共工程預算執行績效之研究，台灣工業技術學院碩士論文。
35. 曾仁杰等(民 87)，現行公共工程進度與預算管理制度之檢討，行政院公共工程委員會委託研究。
36. 湯昇玉(民 80)，增進組織績效因素之分析，研考雙月刊，第 15 期，pp51-57。
37. 賀長青(民 85)，公共工程執行績效評估模式之研究，台灣工業技術學

院碩士論文。

38. 彭德中(民 81)譯，改造企業文化，台北，遠流出版社，河野豐弘著。
39. 楊秀娟(民 90)，我國施政績效評估制度之檢討與改進，研考雙月刊，25 卷 4 期，20-29 頁。
40. 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，南華大學碩士論文。
41. 劉秀瑛(民 88)，從組織文化探討現階段高中職學校的組織發展，技術及職訓教育雙月刊，第 54 期，41-47 頁。
42. 蔡培儀(民 87)，農業產銷班組織文化與組織效能之關係，農業金融論叢，349-413 頁。
43. 蕭灌修(民 83)，政府機關施政績效提昇之探討，研考雙月刊，第 18 期，15-20 頁。
44. 謝麗秋(民 90)，美國聯邦政府政府績效與成果法之研究分析，政治大學碩士論文。

附 錄

各位參與重建工作公務同仁您好：

首先，非常感謝您協助回答此份問卷。這是一份學術性的研究問卷，最主要之目的在探討組織文化與領導行為對組織行政績效及重建工程績效的影響。

本問卷題目之答案並無所謂『對』或『錯』純係個人感受而已。由於採不記名方式作答，且所有資料僅作學術分析之用，絕不對外公開，故請安心作答。再次感謝您的協助與支持。並祝
身體健康、萬事如意

南華大學 管理研究所
指導教授 陳孟修 博士
研究生 吳昆基 敬上

本問卷分為同意程度及實際程度（即貴組織及個人實施之滿意度），各以五個尺度為準，請在您認為最適合的□內打「√」。

第一部份：領導方式

	同意程度				
	極不	不	普	同	極
	同	同	同	同	同
	意	意	意	意	意
1、他很樂於與我們親近。	<input type="checkbox"/>				
2、他與我們交談時，通常會專心聽我們講。	<input type="checkbox"/>				
3、他很願意聽聽我們的問題和困難	<input type="checkbox"/>				
4、他總是鼓勵我們盡全力工作。	<input type="checkbox"/>				
5、他對我們工作成果，要求很高。	<input type="checkbox"/>				
6、他總是以身作則，努力工作。	<input type="checkbox"/>				
7、他常常指示我們如何改善工作績效。	<input type="checkbox"/>				
8、他常常幫助我們預先排定工作程序。	<input type="checkbox"/>				
9、他常提供新的意見，幫助我們解決有關工作上的問題。	<input type="checkbox"/>				
10、他常常鼓勵我們工作時要互相合作。	<input type="checkbox"/>				
11、他常常鼓勵我們，彼此要常交換意見和觀念。	<input type="checkbox"/>				

第二部份：組織文化

	實際情形				
	極不	不	普	同	極
	同	同	意	意	同
	意				意
1、組織鼓勵員工多提出意見及創新的點子。	<input type="checkbox"/>				
2、組織經常吸收外部資訊作為施政的參考。	<input type="checkbox"/>				
3、組織員工可以任意表達對組織政策的不滿	<input type="checkbox"/>				
4、組織員工均主動積極，而非一味的跟隨主管。	<input type="checkbox"/>				
5、組織執行政策時勇於創新，且不怕失敗。	<input type="checkbox"/>				
6、組織強調內部的凝聚力。	<input type="checkbox"/>				
7、組織強調各部門間的團隊合作。	<input type="checkbox"/>				
8、主管如同良師、父母一般。	<input type="checkbox"/>				
9、組織在制定策略時，通常以過去的經驗作為依據。	<input type="checkbox"/>				
10、組織強調忠誠與傳統，「承諾」在組織中扮演重要角色。	<input type="checkbox"/>				
11、員工大都依循上級指示來執行工作	<input type="checkbox"/>				
12、組織相當重視工作流程與是否遵行既有的法規。	<input type="checkbox"/>				
13、組織內有明確的責任劃分。	<input type="checkbox"/>				
14、主管通常是依法辦事。	<input type="checkbox"/>				
15、組織通常要求員工依標準做事。	<input type="checkbox"/>				
16、組織在擬定策略時，會強調目標的達成。	<input type="checkbox"/>				
17、主管強調的是效率與效果。	<input type="checkbox"/>				
18、主管通常是會被充份的授權。	<input type="checkbox"/>				
19、組織員工本身擁有極大的自主權。	<input type="checkbox"/>				
20、組織強調競爭及成果，並重視對目標達成的衡量。	<input type="checkbox"/>				

第三部分：組織績效

	實際情形				
	極不	不	普	同	極
	同	同	意	意	同
	意				意
1、組織形象的改善顯著。	<input type="checkbox"/>				
2、能耐心解決民眾的問題。	<input type="checkbox"/>				
3、民眾對政府的信任感已有提升。	<input type="checkbox"/>				
4、民眾對組織成員處理業務的信心已有提升。	<input type="checkbox"/>				
5、行政作業流程簡化程度已有進步。	<input type="checkbox"/>				
6、實施單一窗口成效良好。	<input type="checkbox"/>				
7、行政業務處理較為彈性。	<input type="checkbox"/>				
8、對處理例行業務有提升效率之能力。	<input type="checkbox"/>				

- 9、對處理非例行業務有應變能力。
- 10、節省成本之程度顯著。
- 11、組織學習的能力顯著。
- 12、組織資訊能快速流通。
- 13、能依限完成交辦案件及計畫。
- 14、認為在工作中有較多學習新事務的機會。
- 15、認為在工作中有較多完成有意義事物的機會。
- 16、對目前工作福利滿意。
- 17、對目前工作環境滿意。
- 18、對目前工作分配滿意。
- 19、同事間的合作精神良好。
- 20、對目前組織給予的訓練學習滿意。

第四部份：公共工程重建績效

同意程度
 極不普通極
 不同通意同
 同意 意
 意

- 1、有良好的工程進度的規劃。
- 2、有良好的分期工程進度的控制。
- 3、有良好的完工日期的控制。
- 4、預算編列周延、完整，能符合工程需求。
- 5、工程變更設計增加經費時，籌措經費的規定明確。
- 6、參與重建工作人員的學識經驗足以勝任。
- 7、有良好的對承包商材料設備之查驗規定。
- 8、有良好的對承包商施工安裝之檢驗規定。
- 9、有良好的配合協調機制。
- 10、有良好的文件管理規定。
- 11、施工期間工地安全的維護良好。
- 12、有良好的對承包商環境保護工作的查驗規定。

第五部分：您的基本背景資料

- 1、性別： (男) (2) 女
- 2、年齡： (1) 未滿 30 歲 (2) 滿 30 歲以上~40 歲以下
 (3) 滿 40 歲以上~55 歲以下 (4) 滿 55 歲以上
- 3、學歷： (1) 高中職及以下 (2) 專科 (3) 大學以上
- 4、職位： (1) 臨時及約聘僱人員 (2) 委任人員
 (3) 荐任非主管人員 (4) 荐任主管以上

5、服務年資： (1) 0~9 年 (2) 10~19 年 (3) 20~29 年
 (4) 30~40 年

6、服務機關： (1) 行政院重建推動委員會 (2) 南投縣政府
 (3) 鄉鎮市公所

個人簡歷

姓 名：吳昆基

出 生 地：台灣嘉義

住 址：南投縣南投市營北里仁義南路 50 巷 8 號

聯絡電話：049-2394102

E - mail：wu0100@dgbas.gov.tw

學 歷：逢甲大學會計系

經 歷：臺灣省政府主計處股長、科長、專門委員

現 職：行政院主計處中部辦公室副主任