

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT SCIENCES

NAN HUA UNIVERSITY

領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究—

以縣市主計人員為例

A RESEARCH ON THE RELATIONS AMONG LEADERSHIP STYLE, JOB CHARACTERISTICS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE-TAKE THE ACCOUNTANTS OF COUNTIES AND CITIES IN TAIWAN FOR EXAMPLES.

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR : PH.D. CHU LI-CHUAN

研究生：賴俊哲

GRADUATE STUDENT : LAI CHUN-CHE

中 華 民 國 九 十 三 年 六 月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究  
—以縣市主計人員為例

研究生：賴 俊 哲

經考試合格特此證明

口試委員：褚麗娟

鄧 乃 文

章 志 明

指導教授：褚麗娟

所 長：陳 春 聲

口試日期：中華民國 九十三年 六 月 七 日

## 南華大學管理科學研究所九十二年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究—以雲嘉南地區五縣市主計人員為例

研究生：賴俊哲

指導教授：褚麗絹 博士

### 論文摘要內容：

本研究以各縣市行政機關之主計人員為對象，希望探討領導型態、工作特性對工作績效的影響，同時檢驗組織承諾在領導型態、工作特性與工作績效中所發揮的中介效果，並針對研究結果提出建議，作為管理上的參考。

本研究採用問卷調查法，共發出 630 份問卷，有效問卷計 546 份；將回收之資料採用 T 檢定、單因子變異數分析、Pearson 相關分析及迴歸分析等方法檢驗後，研究結果發現：

1. 理想化的影響力及例外的管理對解決問題能力有顯著的正向影響；而例外的管理則對創新熱忱有顯著正向影響。
2. 工作自主性、工作重要性、技能多樣性對解決問題能力均有顯著的正向影響；對創新熱忱構面則以工作自主性有顯著的正向影響。
3. 努力承諾對解決問題能力及創新熱忱有顯著正向預測力。
4. 組織承諾對轉換型領導與工作績效間確實存在中介效果；組織承諾對交易型領導與工作績效間則不存在中介效果；組織承諾對工作特性與工作績效間也不存在中介效果。
5. 領導型態各構面，除例外的管理與組織承諾之留職承諾兩者無顯著相關外，其餘均與組織承諾各構面均呈顯著正相關的正向影響；工作特性各構面與組織承諾各構面均呈顯著正相關。

關鍵詞：領導型態、工作特性、組織承諾、工作績效、主計人員

**Title of Thesis :** A RESEARCH ON THE RELATIONS AMONG LEADERSHIP STYLE, JOB CHARACTERISTICS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE-TAKE THE ACCOUNTANTS OF COUNTIES AND CITIES IN TAIWAN FOR EXAMPLES.

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

**Graduate date :** (June 2004)      **Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of student :** LAI CHUN-CHE      **Advisor :** PH.D. CHU LI-CHUAN

## **Abstract**

Accountants working in Taiwan were selected for this study. The study is aimed to investigate the influence of the leadership style and job characteristics on job performance, the intermediate effect of organizational commitment to leadership style, job characteristics and job performance. Some suggestions will be made for management in this field according to the study results.

In order to reach the above objective, this study used questionnaires to gather 546 valid questionnaires. The data was analyzed by a number of statistical techniques such as T-test analysis, one-way-ANOVA , Pearson correlation analysis, regression analysis .The evidence found in the study indicated that:

1. Both idealized influence and management-by-exception have significantly positive effects on the ability of solution. Management-by-exception has also influenced positively on enthusiasm of innovation.
2. Task autonomy, task significance and skill variety have obviously positive effects on the ability of solution; moreover, task autonomy has a positive effect on the enthusiasm of innovation dimension.
3. Effort commitment is a significantly positive predictor of the ability of solution and enthusiasm of innovation.
4. The organizational commitment plays an intermediate effect between transformational leadership and job performance, but does not among transactional leadership, job characteristics and job performance.
5. Except that there was no significant correlation between management –by-exception and commitment of job preservation, all the dimensions of leadership style correlated positively with all the dimensions of organizational commitment. In addition, all the dimensions of job characteristics also correlated positively with all the dimensions of organizational commitment.

**Keywords :** Leadership Style, Job Characteristics, Organizational Commitment, Job Performance, Accountants

# 目錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
目錄	.....	iii
表目錄	.....	vi
圖目錄	.....	vii
第一章	緒論.....	1
1.1	研究動機.....	1
1.2	研究目的.....	4
1.3	研究範圍與限制.....	4
1.4	研究流程.....	5
第二章	文獻探討.....	7
2.1	領導型態.....	7
2.1.1	領導的定義.....	7
2.1.2	領導型態的相關理論.....	9
2.2	工作特性.....	22
2.2.1	工作特性概念的演進.....	22
2.2.2	工作特性的涵義.....	23
2.2.3	工作特性的理論.....	23
2.3	組織承諾.....	29
2.3.1	組織承諾之涵義與分類.....	29
2.3.2	組織承諾之重要性與影響.....	33

2.3.3	組織承諾之理論模式.....	35
2.4	工作績效.....	39
2.4.1	工作績效的定義.....	39
2.4.2	工作績效衡量構面.....	40
2.4.3	工作績效的評估方法.....	40
2.4.4	績效評估常見的問題.....	42
2.5	相關實證研究.....	44
2.5.1	各變項與工作績效之實證研究.....	44
2.5.2	轉換型/交易型領導、工作特性、組織承諾 之相關研究.....	47
第三章 研究方法.....		50
3.1	研究架構.....	50
3.2	各變項之操作型定義、研究假設.....	50
3.2.1	各變項之操作型定義.....	51
3.2.2	研究假設.....	53
3.3	問卷設計.....	54
3.2.1	領導型態量表.....	54
3.2.2	工作特性量表.....	55
3.2.3	組織承諾量表.....	56
3.2.4	工作績效量表.....	56
3.4	研究對象及抽樣方法.....	57
3.5	資料分析方法.....	58
3.6	因素分析及信度分析.....	60

第四章 實證結果分析.....	68
4.1 研究變項之敘述性統計.....	68
4.2 差異分析.....	72
4.3 相關分析.....	78
4.4 迴歸分析.....	80
第五章 結論與建議.....	86
5.1 研究結論.....	86
5.2 研究建議.....	92
5.2.1 實務上之建議.....	92
5.2.2 後續研究之建議.....	94
參考文獻.....	95
附錄：本研究問卷.....	105
個人簡歷.....	109

## 表目錄

表 1.1 各縣市主計人員人數統計表.....	5
表 2.1 領導定義表.....	8
表 2.2 特質論的領導研究.....	11
表 2.3 轉換型領導與交易型領導之比較.....	21
表 2.4 組織承諾定義彙整表.....	30
表 2.5 組織承諾程度與可能之影響.....	34
表 2.6 績效評估者的適用時機.....	42
表 2.7 領導型態與工作績效之相關研究.....	44
表 2.8 工作特性與工作績效之相關研究.....	46
表 2.9 組織承諾與工作績效之相關研究.....	47
表 2.10 轉換型/交易型領導、組織承諾之相關研究.....	48
表 2.11 工作特性與組織承諾之相關研究位差異分析表.....	49
表 3.1 量表之信度整理.....	58
表 3.2 研究假設之檢定方法彙整.....	59
表 3.3 問卷回收統計面表.....	61
表 3.4 轉換型領導因素分析轉軸後的成份矩陣.....	63
表 3.5 交易型領導因素分析轉軸後的成份矩陣.....	64
表 3.6 工作特性因素分析轉軸後的成份矩陣.....	65
表 3.7 組織承諾因素分析轉軸後的成份矩陣.....	66
表 3.8 工作績效因素分析轉軸後的成份矩陣.....	67
表 4.1 有效樣本基本資料統計表.....	69



表 4.2 研究變項之基本資料分析.....	71
表 4.3 性別對研究變項及各構面之 T 檢定.....	73
表 4.4 婚姻狀況對研究變項及各構面之 T 檢定.....	74
表 4.5 年齡對研究變項及各構面之單因子變異數分析.....	76
表 4.6 教育程度對研究變項及各構面之單因子變異數分析...	77
表 4.7 在本機關服務年資對工作特性及各構面之單因子變異數分析.....	78
表 4.8 在本機關服務年資對組織承諾、工作績效及各構面之單因子變異數分析.....	78
表 4.9 領導型態與組織承諾之相關矩陣.....	79
表 4.10 工作特性與組織承諾之相關矩陣.....	79
表 4.11 領導型態與工作績效之迴歸分析結果.....	80
表 4.12 工作特性與工作績效之迴歸分析結果.....	82
表 4.13 組織承諾對工作績效之迴歸分析結果.....	83
表 4.14 領導型態、組織承諾對工作績效之迴歸分析結果.....	84
表 4.15 工作特性、組織承諾對工作績效之迴歸分析結果.....	85
表 5.1 實證結果彙整表.....	90

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程.....	6
圖 2.1	俄亥俄州立大學之領導行為組合.....	12
圖 2.2	管理方格圖.....	14
圖 2.3	路徑目標理論.....	15
圖 2.4	Fiedler 之權變理論架構.....	16
圖 2.5	Fiedler 模式的發現.....	17
圖 2.6	轉換型/交易型領導模式圖.....	20
圖 2.7	工作特性模式圖.....	28
圖 2.8	Steers 組織承諾前因後果模式圖.....	35
圖 2.9	Stevens et al.組織角色扮演模式圖.....	36
圖 2.10	Morris & Sherman 組織承諾多元預測模式圖.....	36
圖 2.11	Mowday 的組織承諾模式.....	37
圖 2.12	Mathieu & Zajac 的組織承諾前因後果模式.....	39
圖 3.1	本研究之觀念性架構.....	50
圖 3.2	研究架構及相關構面.....	53

# 第一章 緒論

本章主要針對本研究之動機、研究目的及範圍加以說明，共分四節，第一節為研究動機，第二節為研究目的，第三節為研究範圍與限制，第四節為研究流程。

## 1.1 研究動機

二十一世紀的人力資源發展中，員工是組織最大的資產，如何激發員工最大潛能，並使其發揮最大的效能，是組織生存於快速競爭的環境中，所需面對的重要課題；而為了提昇國家總體競爭力，在政府部門，首先必須增進公務生產力，也就是增進個人工作績效，這有賴於有效的人力資源運用，因為個人是形成組織的基石，且管理學大師 Peter Drucker (1998) 亦認為，知識將取代機器設備、資金、原料或勞工，成為組織內最關鍵的生產要素；由此更強調「人」的價值。員工若能全心全力投入工作，才能有良好的績效的表現，個人工作績效的提昇，是達成組織整體績效的關鍵因素。

財政為庶政之母，政府政務的推展及國家建設的推動，需要有良好的財政管理，主計系統是掌理國家財務行政工作的四大系統之一。政府主計機構的主要功能，是要將有限的國家資源作最合理及有效益的運用，主計體系是由歲計、會計與統計三個支柱所構成，歲計主要是以預算編製為主，將資源作最有效的分配；會計則是將預算執行及財務活動情形確實紀錄，以了解財政狀況及施政績效，並透過內部審核工作來防止弊端、避免浪費，以達到財務管理功能的發揮；統計工作主要是藉由資料蒐集、調查、整理相關之政府施政及經濟數據，分析後提供為管理

決策參考及擬定政策的重要參據；也就是說歲計、會計為掌握財務的鎖鑰，統計為提供施政資訊之樞紐。而主計人員在機關中所負的任務為預算籌編、會計處理、內部審核、決算業務、統計調查分析及資料彙編等。政府的財政支出是總體政策的反應，也是施政計畫的表現，因此主計功能是否得以發揮，影響國家經濟及施政的發展。

且近年來國內政治環境快速變遷，社會呈現多元而開放，民眾對政府施政高品質的要求日益殷切；而由於政府職能擴張，政府各項持續性公共支出不斷增加，民眾對社會福利需求急劇攀升，退撫經費亦不斷升高，加上舉債額度不斷成長，債務負擔沉重，政府財政更面臨經常收支失衡之威脅。妥善管理財政資源為主計人員無可旁貸的責任，因此主計人員能否發揮有效的財務管理效能，主計職能的運作是否正常愈顯重要，也關係到國家資源運用的績效，此為本研究以主計人員為對象探討其工作績效之動機。

人與組織的互動中，領導扮演很重要的角色；關於領導的研究，一直為管理學上所重視，為使人力資源能有效運用，領導是主要的關鍵因素之一（許士軍，民 82）；有效的領導能創造組織未來的遠景，發展出達成組織目標的策略，並激發員工執行該項策略，以獲取組織的利益；Kotter（1990）指出，有效率的領導可以帶動組織革新。政府部門政策的推動，也需要領導者採取適當的領導技巧，使員工發揮執行力而成功的推動政策（吳定，民 80）。由此可見有效領導的重要性，亦為本研究探討領導之動機。

工作任務的特性會影響員工的行為結果與生理反應（Brief & Aldag, 1976），主計人員肩負「澄清吏治、匡濟時弊、健全財政、發展經濟」之重責大任，由於工作特性會影響工作績效，主計工作特性，其對績效

的影響為何，亦為本研究動機之一。

而對一個組織而言，組織承諾也是個頗受重視的構面，他代表員工對組織的忠程度（Angle & Perry, 1981），及員工對組織的歸屬感，組織承諾一直被學者認為可以預測員工行為及作為工作績效的指標（Porter, 1974；Steers, 1977），許多學者的研究亦發現，高組織承諾的員工相較低組織承諾的員工有較高的工作績效（Mowday et al., 1982；Steers, 1977），員工對組織的認同與承諾，關係著員工對組織的奉獻程度（Ferris & Aranya, 1983），且有助於達成人力的有效運用。主計人員的任務除了配合單位業務的推展，又扮演監督防弊的角色，常面臨業務執行與法定程序規範不符的兩難中，且主計法令繁雜又具高度專業化，主計人員一方面需要嫻熟專業外，又要與單位人員維持良好互動，以利於在不失職責的原則下順利完成工作，因此主計人員普遍感覺責任及業務負荷繁重，如對組織認同程度及向心力不足，則常會引發人員異動。而在競爭激烈的環境中，組織中員工工作努力與否，直接影響到員工的工作績效，並進而影響組織的生產力，員工繼續留任的意願、其對組織的向心力及工作的滿足與否，也會對工作績效也有莫大的衝擊（陳彰儀，民 84）。因此，員工的組織承諾是影響工作績效的重要因素，遂引發本研究探討組織承諾之動機。

過去對於政府機關主計人員的研究，有以工作壓力、離職意願、組織承諾、角色衝突、工作滿足等為範疇（黃瑩宵，民 72；張永旺，民 84；黃賀，民 85；杜佩蘭，民 87；黃中見，民 91；林惠姿，民 92），而本研究係以縣市行政機關主計人員為對象，探討領導型態、工作特性對工作績效的影響，同時檢驗組織承諾在領導型態、工作特性與工作績效中所發揮的中介效果。

## 1.2 研究目的

政府機關的主計人員，肩負政府財務管理等事宜；其工作職能，攸關政府財政資源的運用，而預算執行之良窳，也與既定施政計畫之達成與否有密切關係，因此提昇主計人員工作績效，有助於提高財務效能、增進行政績效。

主計制度屬於「一條鞭」的雙首長制，主計人員除了接受派任機關首長的指揮外，又必須接受主管主計機構的督導，惟大部分主計人員因長期派任在外，直接面對服務機關首長的領導，派任機關首長的領導效能、主計的工作特性、主計人員因外派所產生的組織承諾與工作績效間之影響，是為本研究欲探討的問題，因此本研究之主要目的為：

1. 探討主計人員的主管領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效間之關係。
2. 探討不同的領導型態，對主計人員工作績效之影響。
3. 探討不同的工作特性，對主計人員工作績效之影響。
4. 探討組織承諾對領導型態、工作績效之中介效果。
5. 探討組織承諾對工作特性、工作績效之中介效果。
6. 探討不同個人特徵之主計人員，於工作績效之差異情形。

## 1.3 研究範圍與限制

本研究以台灣省各縣市政府之現職主計人員為研究對象，由「EBAS 全國主計網」資料得知，至 93 年 1 月份 21 縣市主計人員之在職人數為 3,144 人（詳如表 1.1）；樣本抽樣以便利抽樣方法進行，主要利用工作關係及人際網絡取得樣本，問卷發放則採書面郵寄或親自拜訪方式。

由於人力、時間的限制，本研究僅針對縣市主計人員為對象，未考

慮中央及其所屬單位主計人員，又本研究各項問卷的衡量，可能受到填答者的態度及個人主觀看法的影響，而與事實之間有所差距，可能造成分析結果的解釋程度不臻理想。

表 1.1 各縣市主計人員人數統計表

縣 市 別	現 職 員 額	縣 市 別	現 職 員 額
台北縣	376	高雄縣	172
宜蘭縣	109	屏東縣	140
桃園縣	218	台東縣	80
新竹縣	119	花蓮縣	96
苗栗縣	135	澎湖縣	50
台中縣	287	基隆市	114
彰化縣	248	新竹市	92
南投縣	128	台中市	172
雲林縣	134	嘉義市	74
嘉義縣	112	台南市	122
台南縣	166	<b>總 計</b>	<b>3,144</b>

資料來源：<http://ebas.gov.tw/>

## 1.4 研究流程

本研究之緣起，始於問題的發現、產生研究動機，接著確立研究目的與範圍，進而蒐集國內外文獻及相關理論，彙整後建立本研究之理論架構，並提出研究假設；而為有效的完成研究，必須設計合適的問卷及內容，同時選用適當的抽樣與統計分析方法，在問卷經過預測、修正階段後便開始正式施測，回收後之問卷隨即著手進行資料的整理分析，最後根據實證研究結果，進行歸納與討論，而後提出研究建議以供實務界及學術上研究之參考。

本研究之研究流程共分為六階段：茲列示如 圖 1.1。

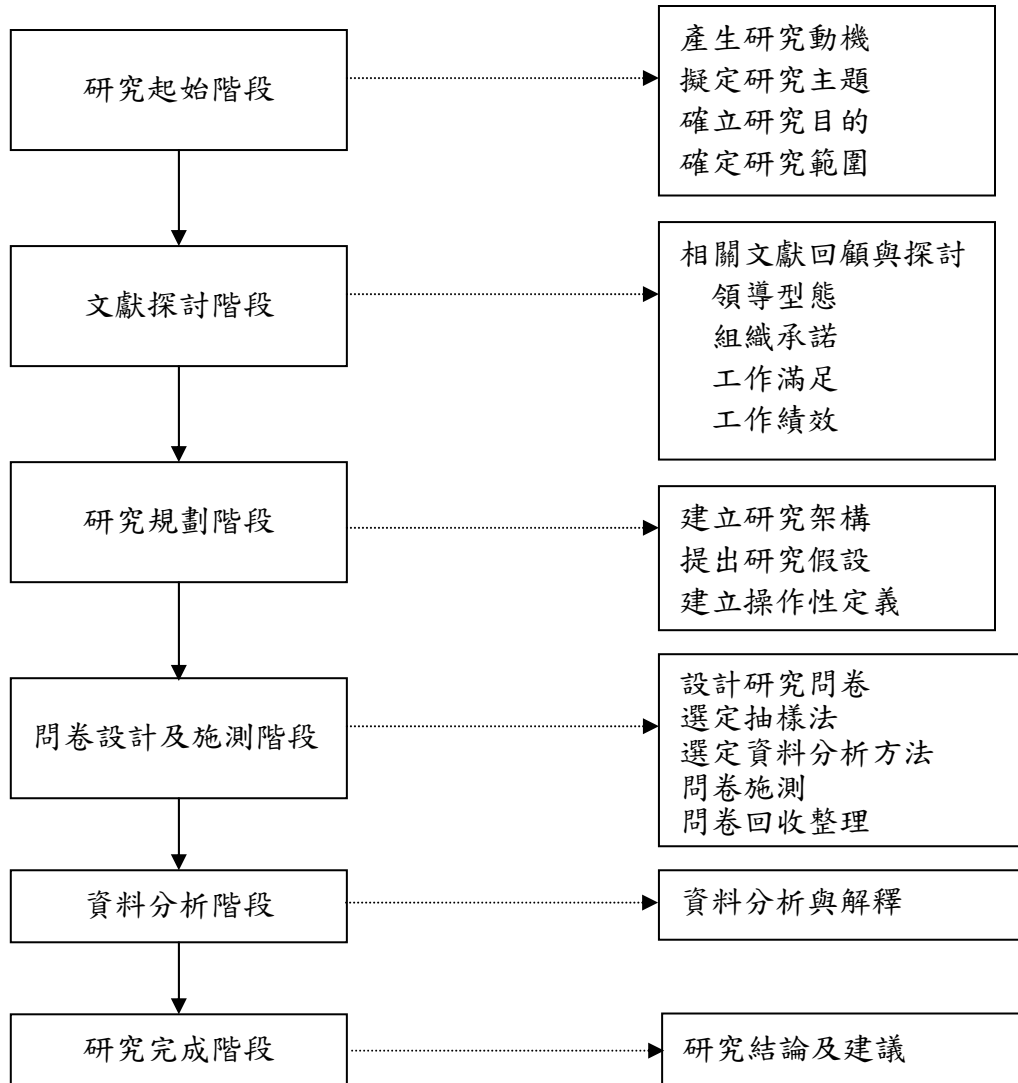


圖 1.1 研究流程



## 第二章 文獻探討

本章主要就領導型態、工作特性、組織承諾及工作績效進行國內外文獻之分析整理，以歸納出本研究之研究架構。

### 2.1 領導型態

領導理論的發展已具有相當的歷史，有關領導的研究仍不斷為學者所探討，新的領導觀念也一直推陳出新；而資訊時代中，外在環境變化迅速，領導者是組織的靈魂人物，必須能衡酌情勢，領導員工迎向挑戰並建立組織的優勢；簡而言之，領導是成功組織的關鍵因素之一，有效的領導能帶領員工競逐於未來，並促使組織不斷進步與發展；也就是成功的領導者必需能創造出高效能的領導績效，並帶領員工朝共同目標努力，以達成組織永續經營的目的；以下就領導定義及其領導發展敘述如下。

#### 2.1.1 領導的定義

何謂領導？其定義不下百種，Fiedler (1967)認為，領導是人與人之間互動的關係，人與人之間受到權利與影響力的不平衡支配，使得被領導者受領導者的引發，而朝向組織欲達成的目標努力；David (1972)則認為，領導為說服他人，熱心去追求一定目標的能力；而其他各家學者對領導的定義，經歸納多位研究者之整理（韓泳蘭，民 88；許雅隸，民 90；林揚程，民 91）彙整如表 2.1 所示。且綜合以下學者的定義，本研究歸納學者對領導定義的重點有三：(1)領導是指團體中兩個以上的成員互動的歷程；(2)領導是一種權力的影響力；(3)領導為使組織達成既定目標的能力。

表 2.1 領導定義表

學 者	年代	定 義
Stogdill	1950	領導是針對組織目標並完成之，而影響群體活動的能力。
Hemphill & Coons	1957	領導是指導一群人達成共同目標的行為。
Janda	1960	領導是指一種特殊的權力關係，每一成員在此關係中均認為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。
Tannenbaum, Weshler & Massarik	1961	領導是經由溝通的程序，在一特定情況下發揮人際之影響力，以達成特定的目標。
Halpin	1966	領導者的行為在定規及關懷上是互相獨立而不衝突的；關懷意指對於部屬友善及支持的程度，而定規是指領導者強調部屬符合工作目標及完成任務的程度。
Bowers & Seashore	1969	領導是由某些特定行為所組成的，亦即領導是團體中一個成員對其他成員透過影響行為，來達成團體的共同目標。
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，其行為結果將獲得改善。
Davis	1972	領導是說服他人，熱心去追求一定目標的能力。
Fleisbman	1973	領導是人員交互的影響，透過溝通程序，以達成某些目標。
Haimann & Scott	1974	領導是一種程序，使得人們在選擇以及達成目標上受其指揮、引導與影響。
Koontz & Dennell	1976	領導是個人企圖將影響力加諸他人，以其完成共同的目標。

表 2.1 領導定義表 (續)

學 者	年代	定 義
Davisy	1977	領導是一種說服他人，使其熱衷地追求既定目標之能力。
Bass	1981	領導是一種能力、一種影響、鼓舞指引個人或團體邁向所追求的目標的一種能力。
Morphet, John & Reller	1982	領導是於社會系統中，個人的行動、行為、信念及目標於自願合作下，接收他人的影響。
Yukl	1989	領導是個體引導團體朝向共享目標的行為，是在特定情境中的人際影響力，透過溝通過程達到特定目標；是人際間的互動，其中某人展現資訊及行為，其他人則效法之；是期望與互動的創制和維持之結構，是影響組織團體朝向目標成就之活動過程。
Koontz	1990	領導是一種影響力、一種技巧或程序，藉以影響他人；使其能自願的、盡力的致力於群體目標之達成。
Ray Mahoney	2000	領導是一種指揮、督導部署有效能地完成預定目標的過程。
許士軍	民 89	設定方向、透過員工的參予和溝通、激發士氣使每一個人都會積極而主動追求願景的實現。
Colin Powell	2002	領導是做到管理科學認為不可能做到的藝術。

資料來源：本研究整理

本研究對於領導的定義：「領導是指人員間的交互活動，透過權力的行使及行為影響，促使員工自願地、同心努力來達成組織的特定目標」。

### 2.1.2 領導型態的相關理論

領導理論的發展，早期的研究類型著重於特質理論、行為理論、權

變理論，近期則以領導的歸因理論、魅力型領導、轉換型領導、交易型領導為研究重心。以下重點說明各理論的要義。

### 1. 特質理論 (Trait Theory)

特質理論盛行於 1940 年代至 1950 年代，主要強調成功的領導，係由於領導者所擁有的某些個人特質，學者的研究如 Stogdill (1948) 整理 1904 至 1947 年間之 124 個有關領導者特質文獻，歸納出六大成功者的領導特質：

- (1) 生理特徵：如身高、體重、儀表等；
- (2) 社交特徵：外交手腕、良好的人際關係、魅力受歡迎等；
- (3) 社經地位：教育程度、社會背景等
- (4) 智慧特徵：才智、知識、判斷能力、創造力等；
- (5) 人格特徵：主動積極、幽默、自信等；
- (6) 情境特徵：寬容度、心理層次、技巧等。

Ghisell (1963) 的研究發現，成功領導者的特質為(1)智識 (2)成就感 (3)果斷 (4)自信 (5)監督能力 (6)自我實現慾；而 Davis (1972) 則指出四項成功領導者所具備的特質為(1)智力 (2)人際關係的態度 (3)情緒的成熟與寬容性 (4)內在激力與成就慾望。其他學者對於特質論的研究如表 2.2。

領導研究僅限個人特質來認定，忽略了被領導者及外在環境的影(許雅隸，民 90；李金芳，民 91)，不足以解釋領導的實意義，因此後來的研究重點則轉移到領導者的行為。

表 2.2 特質論的領導研究

一般特質研究		共同特質研究	
代表學者	特質內容	代表學者	特質內容
Tead(1951)\	體質能力強、有目的與方向、熱忱、友善、正直、專業能力、果斷具領導技能、智慧、忠實	Stogdill (1948)	1. 能力(Capacity) 2. 成就(Achievement) 3. 責任(Responsibility) 4. 參與(Participation) 5. 地位(Status)
Stahl(1962)	智慧過人、多才多藝、具說服力精神健旺且情緒穩定、有豐富的潛力、及社會技能	Stogdill (1974)	1. 生理特質 2. 社會及人際關係與技巧 3. 智力 4. 人格 5. 專業能力
Kast & Rosenzweig (1985)	體格魁梧且精力充沛、智慧過人能掌握目標方向、富熱情、友善具完整人格、有很好品格、專業能力、具判斷力與決斷力、有概念化的技能、豐富的知識、富想像力、堅強的意志、耐心與勇氣	Davis (1967)	1. 智識(Intelligence) 2. 社會成熟度及廣博性 (Social Mature & Breadth) 3. 內在動機及成就慾 (Inner Motivation and Achievement) 4. 人際關係的態度(Human Relations Attitudes)
Robbins (1998)	野心、精力旺盛、領導意願、誠實、自信心、工作相關專業知識、高度適應環境的能力	Koontz.& O'Donnell (1974)	1. 移情(Empathy)態度 2. 自知 (Self-Awareness) 態度 3. 客觀(Objectivity)態度

資料來源: 謝廷豪 (民 91), 領導型態與領導效能關係之研究-以中部某連鎖零售業為例, 中正大學企業管理研究所碩士論文。

## 2.行為理論 (Behavioral Theory)

1940 年代後期至 1960 年代之間，是為領導行為理論的源起，而行為理論主張以領導的實際行為來研究領導現象，相關理論研究敘述如下：

### (1)俄亥俄州立大學之研究

為了尋找領導行為的因素構面，美國俄亥俄州立大學的學者 Halpin & Winer(1957)將一千多種領導行為，利用因素分析方法，萃取歸納出兩大構面，分別為關懷因素(Consideration Structure)及體制因素(Initiating Structure)。

所謂關懷：指領導者與員工互相信賴的感情，藉由關心、重視及瞭解員工的需求及感受來建立一個互相尊重、信任的工作環境。

所謂體制：則指領導者運用計劃、組織、領導、協調、控制等管理功能，來建立與員工的工作關係，以求組織目標的達成。其領導模式如圖 2.1。

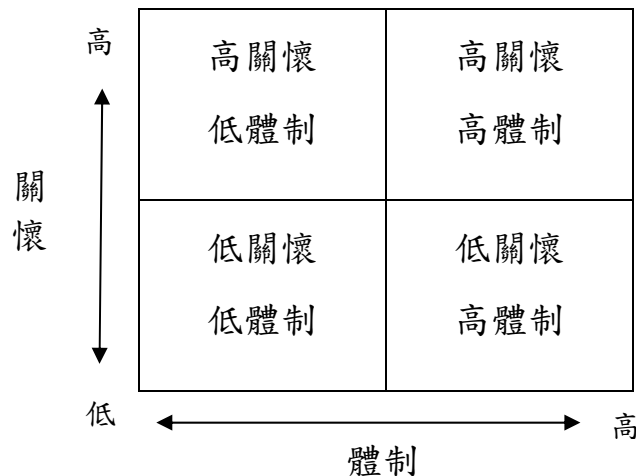


圖 2.1 俄亥俄州立大學之領導行為組合

資料來源：Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957), Leader Behavior, Its Description and Measurement, Columbus, Ohio State Univ., p.88.

根據以上四種領導行為之研究結果，「高關懷高體制」型能使員工有較高的工作滿足及工作績效，「低關懷低體制」型因領導者對員工較

少的關懷而有較多的嚴厲，因此生產力最低。「高關懷低體制」型則因領導者對員工的關懷多於對工作的要求，因此領導者需掌握最低限度的體制行為，以維持工作目標。「低關懷高體制」型因領導者對工作的要求高於對員工的關心，容易導致員工需求的不滿足，而降低工作績效。

### (2)密西根大學之研究

該研究的目的是探討與工作績效有關的領導者之行為特徵。依研究結果，發展出員工導向 (Employee Orientation) 和生產導向 (Production Orientation) 兩個行為向度。員工導向之領導者強調人際關係，關心並了解員工的需求，並接受員工的個別差異性；生產導向的領導者則注重工作的技術層面，他們關心的是組織目標的達成與否。

### (3)管理方格理論

Blake et al. (1964) 則根據領導行為的關懷和體恤構面模式，並以員工導向和生產導向為基礎，發展出「關心員工」(Concern for People)、「關心生產」(Concern for Production)的管理方格(Managerial Grid)理論。其領導模式如圖 2.2，共有 81 種可能組合，其中最具代表有五種組合中，以 (9, 9) 型之團隊管理 (Team Management) 的領導效能最好，因為領導者對員工及生產兩方面都非常注重，能帶領員工達成目標，不過如何培養出此類型的領導者，管理方格理論並未說明。(9, 1) 型之權威—服從管理 (Authority-Obedience) 是以生產為導向，(1, 9) 型之鄉村俱樂部管理 (Country Club Management) 是以關心員工為導向；另外 (1, 1) 型之無為而治管理 (Impoverished Management)，對於員工及生產均呈現很低的關心程度，而 (5, 5) 型之組織管理(Organization Management) 則持中庸型的管理兼顧員工及生產。(Blake et. al, 1964)



圖 2.2 管理方格圖

資料來源：Blake, R.R., J.S. Mouton, L.B. Barmes and L .E. Greiner (1964), Breakthrough in Organization Development, Harvard Business Review, November-December, p.136.

### 3. 權變理論 (Contingency Theory)

許多研究者認為，領導是一種複雜的過程，必須依情境的不同予以適當的權變，也就是領導行為應隨著被領導者的特性，在不同的情境下進行調整，來達到有效的領導，因此 1960 年代以後，許多學者提出權變理論。本研究僅就較具代表性之途徑目標理論 (Path Goal Theory)、費德勒權變模式 (Fiedler Contingency Model) 及情境領導理論 (Situational Leadership Theory, SLT) 提出說明。

#### (1) 途徑目標理論

該理論主要係由關懷結構與體制結構中摘錄出來並結合動機理論而成，由 House (1971) 所提出共分四種領導行為：指導型(Directive)、參與型 (Participative)、支持型 (Supportive)、及成就取向型 (Achievement-Oriented)。House 認為領導者並非僵固性，它具有彈性會視情境因素的不同，如部屬情境因素、環境情境因素，而有上述各種不同的種不同的領導行為。其模式架構如圖 2.3。



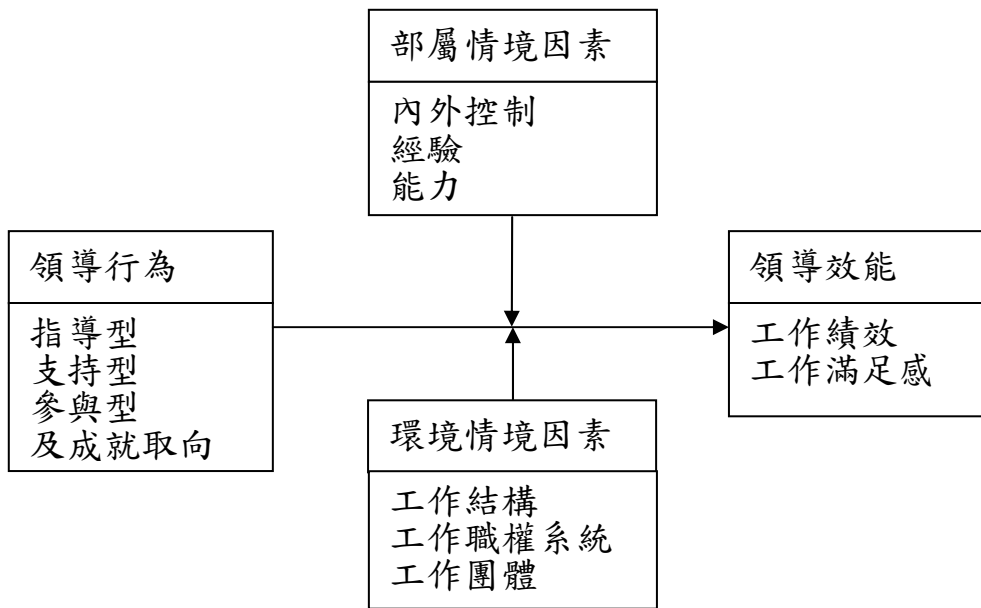


圖 2.3：路徑目標理論

資料來源：House, R.J. (1971), A Path-goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, September 16, pp.321-338.

## (2) 費德勒權變模式

該理論認為，組織的團體績效有賴於領導者與被領導者間彼此互動的關係，以及情境允許領導者所能控制與影響的程度。費德勒發展最不喜歡同事（Least Preferred Co-worker, LPC）問卷，並利用它來測量領導者之領導取向，其領導類型分為工作取向或是關係取向，並以三個權變構面為領導的情境因素，分別為：

- (a) 領導者與部屬的關係：即部屬對領導者具有信心、信任及尊重的程度。
- (b) 任務結構：即工作指派的結構化或程序化的程度。
- (c) 職位權力：領導者在僱用、考核、訓練、升遷及獎勵等方面的權力或影響力。

費德勒理論架構如圖 2.4：

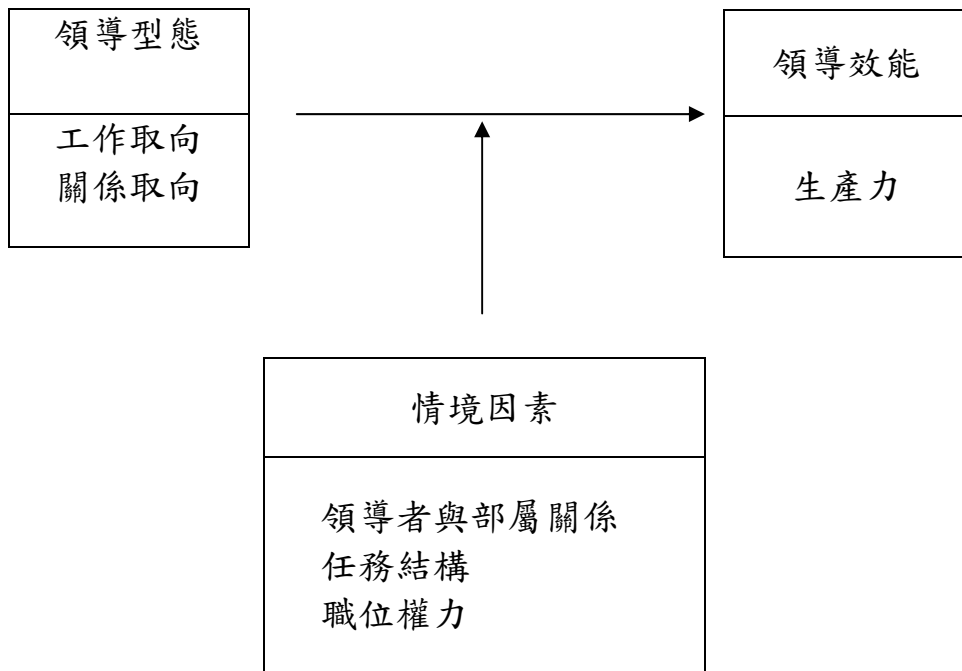
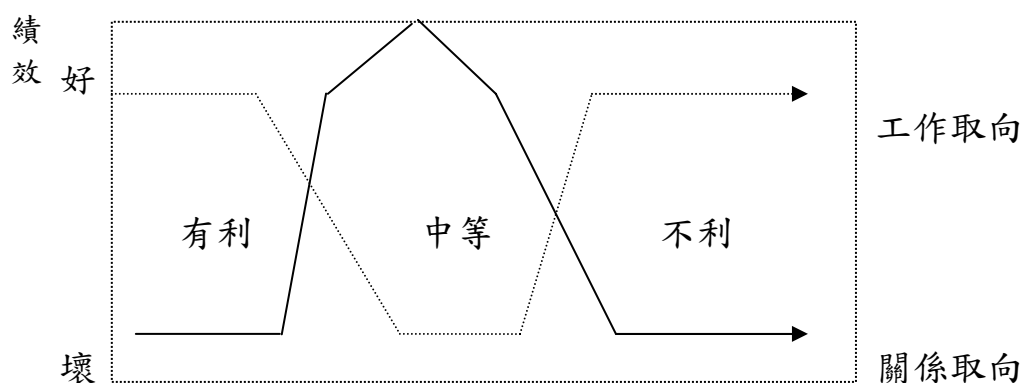


圖 2.4 Fiedler 之權變理論架構

資料來源：Fiedler, F. (1967), A Theory of leadership Effectiveness, New York : Mcgraw-Hill, p.67.

費德勒發現（如圖 2.5），領導者與部屬關係越好、任務結構越高及職位權力越大，則對領導者有利情況越好，為有利情境(一、二、三)；相反的，如果領導者與部屬的關係不好，任務結構低及職位權力小，則為不利情境（七、八）。此一研究發現，工作取向的領導者在有利及不利的情境中能有最好的表現，關係取向的領導者則在中等有利的情境下表現較佳。



類別	一	二	三	四	五	六	七	八
情境有利程度	有利			中等			不利	
領導者與部屬的關係	好	好	好	壞	壞	壞	壞	壞
任務結構	高	高	低	低	高	高	低	低
職位權力	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱

圖 2.5 Fiedler 模式的發現

資料來源：修正自李清芬等譯(民 91)，組織行為學，第 9 版，p.346.

### (3) 情境領導理論

Hersey 和 Blanchard (1977) 認為領導的成功，端賴於領導者的風格及被領導者的成熟度。被領導者的成熟度分為二個構面：工作成熟度及心理成熟度；而領導者的領導行為則分為告知 (Telling)、說服 (Selling)、參與 (Participating)、授權 (Delegating) 四種。

被領導者的成熟度分為高、中、低三種成熟度，並區分為四個等級來解釋：

- (a) 高度成熟：員工既有能力又有意願執行任務。
- (b) 中度成熟：員工有足夠能力惟缺乏執行力。
- (c) 低度成熟：員工能力不足但願意接受任務。

(d) 低度成熟：員工既無能力又不能勝任工作。

針對以上四種員工，Hersey & Blanchard 所提出的領導風格為：

(a) 告知：為高任務、低關係導向之領導，適合低成熟度的員工。

(b) 說服：為高任務、高關係導向之領導，適合低到中度成熟的員工。

(c) 參與：為低任務、高關係導向之領導，適合中到高成熟度的員工。

(d) 授權：為低任務、低關係導向之領導，適合高成熟度的員工。

以上之特質理論、行為理論、權變理論，屬於傳統的理论模型，Hunt (1991) 指出早期的領導模型已被認為狹隘且貧乏。後續研究者對於關係構面相對任務構面，或者是體制構面相對關懷構面也已感到失望（轉引自唐永泰，民 90），近期遂有以下之魅力型領導、轉換型領導與交易型領導等理論產生。

#### 4. 魅力型領導理論(Charismatic Leadership Theory)

魅力型領導理論係由House (1977) 所提出，此種理論是結合特質論與歸因理論發展出來。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。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)。

#### 5. 轉換型領導與交易型領導理論 (Transformational and Transactional Leadership)

最近領導理論的研究趨勢，主要區分為轉換型領導與交易型領導 (蔡居隆，民91)。Yukl (2001) 也提及自1980年代以來，有關領導理論的研究多數以轉換型領導及交易型領導為核心概念 (轉引自戴坤輝，民

91)。Faranda (1999) 則指出在企業界轉換型領導已為領導型態的主流。誰是成功轉換型領導的代表，Friedman & Langert (2000) 則認為微軟的比爾蓋茲 (Bill Gate)、亞馬遜的傑夫貝索斯 (Jeff Bezos) 及奇異公司的前總裁傑克威爾許 (Jack Welch) 等是為表率。(轉引自蘇永富，民90)。有關轉換型/交易型領導理論如下。

### (1)轉換型領導

所謂轉換型領導，Burns (1978)指出：組織變革的過程中，領導者藉由提出更高的理想及價值，企圖喚起組織內成員的自覺，轉變組織原有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式，以促成改革。真正能夠帶動革新，培養員工為領袖，而能推動組織變更的領導者為轉換型領導者(Bass, 1990；Bennis & Nanus, 1985)。而 Bass & Avolio (1994) 則將轉換型領導區分為四個構面，其定義如下：

- (a) 理想化的影響力 (Idealized Influence)：領導者具有遠見、決斷力，而成為員工信任崇拜的理想對象，並且願意接受其領導而完成組織目標。
- (b) 個別化的關懷 (Individualized Consideration)：尊重員工的獨特性，並給與個別的關懷與需求，使員工深覺受重視而願意付出。
- (c) 精神上的鼓勵 (Inspirational Motivation)：激發員工強烈的工作動機，鼓勵員工追求挑戰並透過真誠的交流與互信尊重來使員工積極承諾達成使命。
- (d) 才智的啟發 (Intellectual Stimulation)：鼓勵員工增進知識，培養員工多元思考能力，激發創造力及解決問題能力。

### (2)交易型領導

所謂交易型領導，指領導者與員工間是以交換和潛在議價為基礎，

當員工依照領導者的要求執行任務並達成目標時，可以得到一定價值的報償 (Bass, 1985)，而 Bass (1993) 又將其分為權宜的獎賞 (Contingent Reward)、例外的管理 (Management by Exception) 等構面來探討。

(a) 權宜的獎賞：領導者與員工之間的「正向增強」交互作用，對於有良好績效的員工給予獎賞，並表揚其成效。

(b) 例外的管理：分為積極的例外管理與消極的例外管理；積極方面，領導者主動管理員工的表現行為，一有錯誤發生，及時採取修正措施。在消極方面，當員工工作出現問題或發生錯誤時，才被動的介入。

### (3) 轉換型領導與交易型領導之比較

轉換型領導與交易型領導型態並非是互斥的，轉換型領導應該建立在交易型領導的基礎上 (Bass, 1985)，或是說交易型領導可以擴充轉換型領導對於組織效能的影響力，能使部屬的生產力與滿意度提高 (蔡進雄，民 89)；換言之，轉換型領導藉由鼓勵、關懷、啟發 影響力來讓員工自動自發的完成使命，屬於道德的領導，而交易型領導則藉由獎勵、懲罰、管控等方式來督促員工行為，屬於管理上的領導，其領導模式如圖 2.6。而轉換型領導與交易型領導兩者之相異點則如表 2.3 所示。

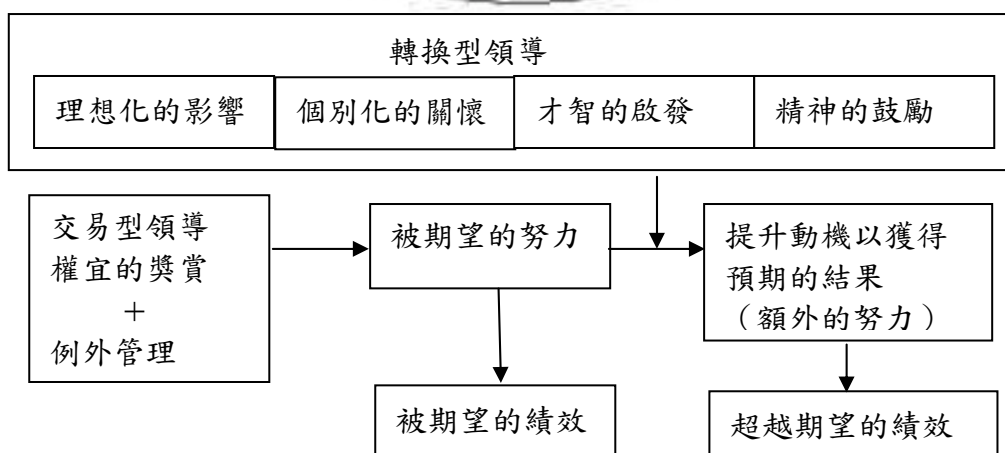


圖 2.6 轉換型/交易型領導模式圖

資料來源：Bass, B.M. & B.J. Avolio (1990), Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press., p.12.

表 2.3 轉換型領導與交易型領導之比較

面 向	轉換型領導	交易型領導
領導方式	屬於較高層次的領導理想，必要時才使用「權宜的獎賞」與「例外管理」	將「權宜的獎賞」與「例外管理」視為一種必要的手段
領導導向	人際導向、互動導向、重視過程	成果導向，重視結果
組織目標	組織的目標與遠景是領導者與組織成員共同設定、接受的	組織的目標與遠景是領導者個人設定的
領導行為	指導或協助成員解決問題	監控或修正成員的行為
授權與能	重視成員專業能力的培養及技術知能的提升，領導者給予成員「權」與「能」的自我發展機會	視授能與授權為領導者推卸責任的行為
組織情境	適合於組織發生變遷或面臨危機時，為組織進行變革	適用於維持組織的穩定與組織發展的正常運作
領導者特質	擁有較佳的表達能力和個人魅力，行為不落俗套，親和力好，被認為是改革的代言人，理想的楷模	重視領導者和部屬之間的契約關係是否達成，較不在乎領導者個人的定位
成員需求	在滿足成員的需求之外，更注重成員能提昇需求層次和超越表現期望的動機層次	只滿足成員的需求，成員的需求層次和工作表現是否能夠提升，則不在領導者的考慮範圍之內
成員參與	成員能認知自己在組織中的義務、責任心和使命感，成為道德型的參與者	運用互利互惠的策略，傾向計利型的參與者
「影響－權力」關係	較常運用專家權(Expert Power)與參照權(Referent Power)	較常運用獎賞權(Reward Power)與強制權(Coercive Power)

資料來源：譚愷悌（民 92），轉換型領導對團隊凝聚力、群組效力與組織公民行為之影響，世新大學觀光學系碩士論文。

綜合以上的論述，本研究有關領導型態的探討，係以轉換型領導與交易型領導為重點，並採用Bass（1990；1993）與Bass & Avolio（1994）所定義之轉換型領導及交易型領導的觀點作為理論依據。

## 2.2 工作特性

工作特性（Job Characteristic）一般泛指與所有工作相關之因素（Factors）或屬性（Attributes），其最早的概念形成，主要是希望能夠提高工作效率增加生產力。有關工作特性之概念演進、涵義及理論重點如下。

### 2.2.1 工作特性概念的演進

工作特性概念形成可分為幾個時期：

1. Taylor（1911）提出科學管理四項原則：希望藉由工作簡化來達成工作目標，提出工作專業化、系統化、標準化及簡單化等四項工作設計的原則。
2. Herzberg 和 Kilbridge 於 1940 年代後期從事工作擴大化（Job-enlargement）、工作再設計（Job-en-redesign）及工作豐富化（Work-enrichment）：隨著工業心理學漸受重視，學者開始討論合乎人性的工作特性包含哪些內容，因此致力於垂直工作內容與水平工作內容等之研究；研究者認為增加工作的重要性及挑戰，可避免因工作的單調或重複造成工作者的不滿而離職（薛婉婷，民 86）。
3. Turner & Lawrence（1965）提出必要工作屬性理論（Theory of Requisite Task Attributes）：將工作特性界定為工作自主性、變化性、必要的互動性、隨意的互動性、必要的知識與技術及責任等六個屬性；自此之後，陸續展開了有系統的工作特性之研究。



Filly et al. (1967) 則指出工作特性的發展可分三個階段，分別為：

1. 科學管理階段（1880-1940）：由包工到專業化，工匠到科學管理的過程，重視生產效率。
2. 行為科學階段（1940-1960）：強調工作輪調、工作擴大化，重視員工心理反應。
3. 現代管理階段（1960 以後）：強調工作豐富化、工作再設計，重視工作生活品質。

### 2.2.2 工作特性的涵義

與工作有關的因素或屬性為工作特性，包括工作環境、待遇、工作技能需求、自主性；Seashore & Tabor (1975) 認為工作特性範圍廣泛，如工作本身的性質、工作環境、薪資福利、安全感、人際關係、工作所需之技能、工作回饋、工作自主性、工作挑戰、未來發展機會、自我實現等（轉引自劉怡孜，民 92）。許多研究證實，員工對工作特性的認知會影響績效並達到激勵的效果。

### 2.2.3 工作特性的理論

有關工作特性的理論如下：

1. Turner & Lawrence (1965) 必要工作屬性理論 (Theory of Requisite Task)：該理論將工作特性界定為
  - (1) 工作自主性 (Task Automomy)
  - (2) 變化性 (Variety)
  - (3) 必要的互動性 (Required Interaction)
  - (4) 隨意的互動性 (Optional Interaction)

(5) 必要的知識與技術 (Knowledge and Skill Required)

(6) 責任 (Responsibility)

由實證研究發現，此六種工作特性與工作滿足及出席率成正相關，而後來的研究中更發現，工作特性與工作滿足及出席率會受個人文化、社會背景或工作環境之影響。

2. Herzberg (1966) 二因子理論 (Two-factor Theory)：二因子理論指激勵因素 (又稱工作內因素) 與保健因素 (又稱工作外因素)；該理論強調激勵因素的重要性，主張在工作特性研究上，對於工作設計應達到工作豐富化，並提供成就、發展、責任及員工成長等機會。

3. Scott (1966) 激發理論 (Activation Theory)：該理論對於工作設計的基本假設為，每個人都有適當的激發層次，當達到此層次時，工作績效最高；而高度重複性的工作會使激發降低。因此高度重複性的工作，會降低績效與產生工作不滿足。

4. Emey & Trist (1969) 社會-技術系統理論 (Socio-technical System Theory)：該理論主要工作設計是基於工作者的心理需求，並提供：  
(1) 學習機會；(2) 獲得社會的支持認可；(3) 在決策上提供個人一些自主和判斷的自由；(4) 取得工作與社會生活之聯繫；(5) 令人覺得未來充滿希望。而此心理需求轉變為工作設計之原則，要有適當的變化性、工作具有意義及對於工作標準有選擇與判斷自由。

該理論並發展自主工作團隊 (Autonomous Work Group)，由團隊中的成員共同決定工作計劃及執行策略，依據研究結果顯示，自主工作團隊具有良好之績效。

5. McClland & Winter (1969) 成就動機理論 (Theory of Achievement Motivation)：具有高成就動機特質者，在複雜性高的工作表現上，比

低成就動機者為佳；因此對於高成就動機之工作者，應提供工作豐富化及良好的成就誘因，如此可產生較高之績效及工作滿足；相反的，對於低成就動機之工作者，則不宜採取工作豐富化，以免有反效果。

6.Perrow(1967) 工作特性理論 (Theory of Job Characteristic)：工作特性分為工作的可分析性 (Task Analyzability) 及工作變異性 (Task Variety)，且這兩個構面是獨立的，直接影響員工將投入轉化為產出的因素。

(1) 工作的可分析性：員工能依照明確的程序來解決工作上的問題，也就是工作結構化的程度。

(2) 工作變異性：工作上新奇的例外事務發生的頻次。

7.Hackman & Lawler(1971)工作特性理論(Theory of Job Characteristic)：

Hackman & Lawler(1971)發展出六種工作特性，主要是根據 Turner & Lawrence (1965) 的必要工作屬性理論而來，此六種工作特性之內容如下：

(1) 多樣性 (Variety)：執行工作時所需的各種不同技術及方法。

(2) 自主性 (Autonomy)：工作者可以自主決定所需的工作程序及設備。

(3) 完整性 (Task Identity)：工作者可完成整件工作及知道工作結果。

(4) 回饋性 (Feedback)：工作者可以獲知自己工作的表現。

(5) 合作性 (Dealing with Others)：工作上與他人合作的程度。

(6) 友誼性 (Friendship Opportunities)：與工作上的同事交友的機會及人際關係的程度。

Hackman & Lawler(1971)的研究結果發現，高層次的需求滿足者，從事四項核心工作構面皆高的工作，會有較高的工作激勵與滿足、較低

的缺席率，並獲得主管較高的工作評價。

8.Hackman & Oldham (1975) 工作特性模式 (Theory of Job Characteristic Model, JCM): Hackman & Oldham 也根據 Turner & Lawrence(1965) 的必要工作屬性理論，提出了工作特性模式，將工作特性及個人對工作的反應之間的關係加以系統化及精簡，並提出五項核心構面來分析這些工作特性對員工的工作動機、工作績效及滿意度的影響；該模式論點主要認為，工作特性會引發不同心理狀態，而心理狀態則會影響個人行為及工作成果，以上工作特性、重要心理狀態、個人及工作結果，又會受到員工的成長與需求強度的影響。其模式如圖 2.7，並詳細說明如下。

(1) 核心工作構面主要分為五項：

- ①技能多樣性 (Skill Variety)：為完成工作所需採用不同的技術及運用各種才能的程度。
- ②工作完整性 (Task Identity)：獨立完成整件工作並清楚知道工作成果的程度。
- ③工作重要性 (Task Significance)：工作對於他人的影響或工作本身的實際影響程度。
- ④工作自主性 (Task Autonomy)：個人在工作上獨立性、自由性及自主權的程度。
- ⑤工作回饋性 (Task Feedback)：個人於執行工作時能獲得工作績效的程度。

(2) 重要心理狀態：

三種心理狀態為工作特性之因果核心，是影響工作結果之干擾因素。

- ①工作的意義的感受：員工感受到工作具有價值及意義的程度，此種

感受來自於工作特性之技能多樣性、工作完整性、工作重要性三項構面。

②對工作成果責任感的感受：員工自認為對於工作成果所需負責的程度，與工作自主性有關。

③對實際工作成果的感受：員工對於工作成果知曉與了解的程度，此與工作回饋性有關。

### (3) 個人和工作成果：

由工作特性所引發之心理狀態而影響到個人和工作成果，此結果反應包括工作動機、工作滿意度、工作績效、曠職率及缺勤率等。

### (4) 個人成長需求強度：

由於個體間有差異性，對於相同的工作性質可能產生不同的心理狀態 (Hackman & Oldham, 1975)，因此相對於低成長需求的員工，具有高個人成長需求的員工更希望工作具有激發性與挑戰性，也希望能從工作中獲得獨立思考、自主能力及創造力 (Robbins, 1992)；JCM 對於高成長需求的影響有二：①在核心工作構面與重要心理狀態的連結上，高成長需求的工作者對於五項核心工作構面所產生之心理狀態優於低成長需求的工作者；②在重要心理狀態與個人及工作成果的連結上，高成長需求的工作者對於工作結果及滿意度高於低成長需求者。而 Robbins(1992) 對 JCM 所得的結論為：

①工作核心構面得分高的工作項目，在員工士氣、生產力、滿足感等滿意度較高。

②高成長需求的工作者，對於激勵潛能分數高的工作會有正面反應。

③工作核心構面需透過重要心理狀態，才能影響個人及工作成果。

(5) 激勵潛能分數 (Motivating Potential Scores, 簡稱 MPS) :

Hackman 和 Oldham 依據五項核心工作特性，針對內在激勵作用大小的觀點，發展出工作之激勵潛能分數，其計算方式如下：

$$\text{MPS} = \frac{\text{技能多樣性} + \text{工作完整性} + \text{工作重要性}}{3} \times \text{工作自主性} \times \text{工作回饋性}$$

當激勵潛能分數高者，表示個人對該項工作的動機較高，而且工作自主性與工作回饋性是倍數相乘的關係，因此其影響力較技能多樣性、工作完整性、工作重要性三者來的大。Hackman & Oldham 認為，具有激勵潛能的工作有三項因素：①至少具有一項影響工作體驗之工作特性；②高的工作自主性；③高的工作回饋性。

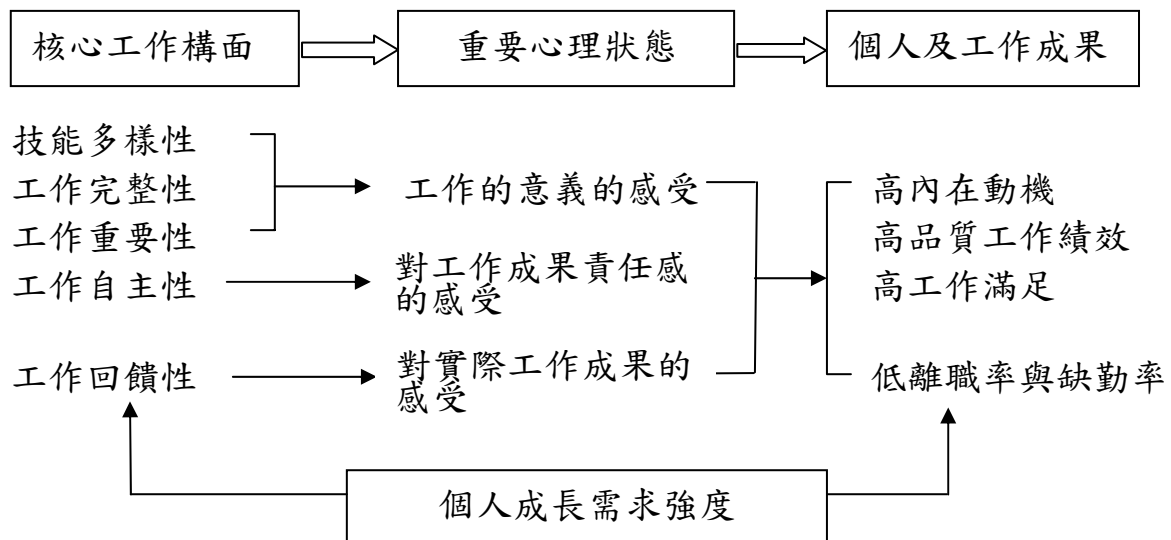


圖 2.7 工作特性模式圖

資料來源：Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), p.161.

有關工作特性的理論，目前以 Hackman & Oldham (1975) 的工作特性模式最為研究者所接受，該理論結合個人的成長需求及心理狀態之動態與靜態分析，因此本研究對於工作特性之分析上，將以 Hackman & Oldham (1975) 的工作特性模式作為研究分析架構之理論參考，探討其對工作績效的影響程度。

## 2.3 組織承諾

組織承諾 (Organizational Commitment) 不僅可做為員工對該組織效能之指標，更可用來預測員工的績效、勤惰與離職率。不論是在理論的研究或實務的運用上，組織承諾一直被許多研究者所探討，以下將說明組織承諾主要核心概念及其理論應用。

### 2.3.1 組織承諾之涵義與分類

#### 1. 組織承諾之涵義

組織承諾具有管理上的功能，經由對組織承諾的了解，可以找出留住員工及增加員工績效的方法 (蘇麗美，民 92)；而組織承諾最早的概念是由 Whyte (1965) 所提出：「組織人不只是為組織工作的人，並且是屬於組織的人」。自此以後，「組織承諾」便被廣泛研究且基於「高程度的組織承諾—有利於組織」的假設下。其他許多學者的研究，如 Mowday et.al (1982) 指出高組織承諾的員工較低組織承諾的員工，其工作績效較高；Morries & Sherman (1981) 則研究發現，組織承諾可以預測離職行為，同時亦可用來預測員工績效；Randall (1987) 其研究發現，高程度的組織承諾對達成組織目標有正面影響。

組織承諾的定義，由於學者研究方向與背景之不同各有不同的解釋，茲就不同學者的定義彙整，如表 2.4 所示。

表 2.4 組織承諾定義彙整表

作者	定義
Becker(1960)	組織承諾是當個人在進行一項與外界利益有關的投資或賭注時的一致性行動。
Kanter(1968)	組織承諾是一種為社會系統付出的努力及忠誠的意願。
Sheldon(1971)	他以投資和投入來說明組織承諾形塑的過程。個人由於對組織投資相當程度之後，他會對組織產生相當的認同感，而不得不對組織有所承諾。
Hrebiniak & Alutto(1973)	組織承諾是由於個人與組織間在賭注或投資(Side-bets or Investment)上有交易或改變，而造成的結構性現象。
Porter et al.(1974)	組織承諾是個人對某一特定組織的認同與投入(Involvement)的程度，包含三個傾向：(1)強烈信仰與接受組織的目標與價值；(2)願意為組織利益而努力(3)明確的希望繼續成為組織中的一份子。
Porter & Smith(1976)	對組織的目標與價值有強烈的信念與接受，對組織願意付出更多的努力，有明確的意願希望繼續成為組織的一份子。
Koch & Steers (1978)	組織承諾是個人在工作上的一種態度性反應，其特性有：(1)實際與理想中的工作一致；(2)認同於已選擇的工作；(3)不願意另外尋找工作。
Morris & Sherman(1981)	組織承諾是組織和個人誘因的交易結果，是一種心理上對組織的正向感覺。
Mowday(1982)	組織承諾是指個人對某一特定組織認同及投入之態度傾向的相對強度，具有價值承諾、努力承諾、及留職承諾等三構面。
Blau & Boal (1987)	組織承諾是個人認同組織目標與組織調整，並希望維持為該組織一份子的強度。
Steer & Black (1994)	組織承諾是個體認同或投入於組織中的相對程度，它以三個因素為特點：(1)非常信任和接受組織目標和價值；(2)願意為組織付出巨大的努力；(3)保持作為組織中成員的強烈願望。

資料來源：1 呂世樸（民 89），電信員工對民營化組織溝通變革的認知與組織承諾之研究—以長途及行動電信公司為例，交通大學經營管理研究所論文。

2 徐正屏（民 91），民營後人力資源管理制度知覺與組織承諾關係之研究—以中華電信南區分公司為例，中山大學人力資源管理研究所論文。

由以上可知，組織承諾之定義因立論基礎的不同而有分歧，於是許多學者便依照行為、價值觀、態度、或交換的觀點再加以歸納分類，如 Becker（1960）、Sheldon（1971）、Salancik（1977），將組織承諾視為一種行為的表現，以「行為」視之；另有學者如 Porter et al.（1974）認為組織承諾是認同組織的價值，因此將研究焦點置於「價值」上；Koch & Steers



(1978) 則認為組織承諾是一種個人與組織目標趨於一致的過程，便以「態度」視之；Stevens et al. (1978)、Reichers (1985) 則認為組織承諾乃組織成員報酬與成本的交換性，因此將研究重心置於「交換的觀點」上。

## 2. 組織承諾之分類

有關學者對組織承諾的分類，將詳細說明如下：

(1) Mowday et al. (1982) 彙整多位學者的理論，列出三種組織承諾的分類方式 (張峯銘，民 91；翁俊明，民 91)。

(a) Etzioni (1961) 對組織承諾之分類

① 道德的投入：基於將組織目標及價值內化的一種正向且高強度的導向。

② 計算的投入：一種利益與報酬的理性交換，為較低強度的關係。

③ 疏離的投入：存在於剝削的關係，一種負面的導向。

(b) Kanter (1968) 對組織承諾之分類

① 持續承諾：由於個人對組織的投資與犧牲，以致於離開組織的成本是昂貴或不可能的。

② 凝聚承諾：依附於組織中的社會關係，其產生乃由於公開的放棄以前的社會關係，或是致力於能夠提昇團體凝聚力的儀式。

③ 控制承諾：依附於組織規範並且塑造其行為於所欲的方向，因而要求組織成員公開否定以前的規範，且依據組織的價值，來重新制定其自我概念。

(c) Staw & Salanick (1977) 對組織承諾之分類

①組織行為的途徑：將承諾視為一種對組織的強烈認同及投入，或個人目標與組織目標愈趨一致的過程。

②社會心理的途徑：將承諾視為個人在組織中，由於投入了沉沒成本，而必須與組織連結在一起。

## (2)其他學者的分類方式

本研究整理其他學者的分類觀點如下：

### (a) Porter (1974) 對組織承諾之分類

①價值承諾 (Value Commitment)：員工深信並接受組織的目標及價值。

②努力承諾 (Effort Commitment)：員工願意為組織投注高度的努力。

③留職承諾 (Retention Commitment)：員工具有強烈的願望，希望能維持組織成員的身分。

Mowday (1982) 亦依據此論點提出相同的看法，他指出組織承諾是指個人對某一特定組織認同及投入之態度傾向的相對強度，具有價值承諾、努力承諾、及留職承諾等三構面。

### (b) Stevens et al. (1978) 對組織承諾之分類

①交換性承諾：考量對於組織付出與獲得報酬之間的差距後，所產生的組織承諾。

②規範型承諾：願意繼續留在組織付出努力是基於對團體規範的信念。

### (c) Reichers (1985) 對組織承諾之分類

①交換性觀點：組織承諾是員工之報酬與成本函數的關係。

②歸因性觀點：當個人為組織從事有意志不可變更的行為時，歸因於其對組織的承諾，是一種個人與其行為的連結。

③個人/組織目標一致性觀點：個人認同組織並與組織目標一致。

(d) Meyer & Allen (1991) 對組織承諾之分類

①情感性的承諾：員工情感上認同組織的一種心理的程度。

②持續性的承諾：基於離開組織的成本考量，而使員工產生繼續留在組織的承諾。

③規範性的承諾：對於組織的忠誠度視為一種義務，是一種必須遵守的道德規範。

本研究主要係探討主計人員之組織承諾，因大部分的主計人員均由主管機關外派至他機關服務，因此對於目前服務機關的認同程度、願意貢獻所長為服務機關努力的強度及希望繼續留任的意願是為本研究探討的重點，故本研究參酌 Porter (1974)、Mowday (1982) 等的論點，將組織承諾依樣本實際特性，分為努力承諾及留職承諾等方向來討論。

### 2.3.2 組織承諾之重要性與影響

組織承諾被視為一種改善績效的策略；組織希望員工有高度的組織承諾或適度的承諾，因為低度的組織承諾不足以完成組織的目標(Romzek 1990)。根據 Steers (1977) 的研究結果指出，組織承諾受到重視的原因有：

(1) 組織承諾可預測員工之離職行為。(2) 高組織承諾的員工，其工作績效較佳。(3) 組織承諾可以作為組織效能預測的指標。而 Ferris & Aranya (1983) 亦指出組織承諾為組織績效衡量的有效指標。(轉引自何武

恭，民 92)。Aranya & Kushnir (1986) 發現，高組織承諾的員工其工作滿意度較佳（轉引自曹彩華，民 91），而 Randall (1987) 的研究也指出，組織承諾對個人及組織都會有影響，其影響結果如表 2.5。

表 2.5 組織承諾程度與可能之影響

項目	對個人可能之影響		對組織可能之影響		
	正面	負面	正面	負面	
認 同 程 度	高	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 增進個人的生涯發展和報酬提高。</li> <li>2. 員工行為被組織獎賞。</li> <li>3. 個人被提供一個熱情的職業。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個人的成長、創造力、創新、其他工作機會被抑制。</li> <li>2. 官僚抗拒改變。</li> <li>3. 與社會及家庭造成壓力和緊張之關係。</li> <li>4. 缺乏與同事間之團結。</li> <li>5. 參與非工作組織之時間及精力受限制。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 安全及穩定的勞動力。</li> <li>2. 員工接受組織高生產力的需求。</li> <li>3. 高水準的競爭力及績效，可達成組織的目標。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力資源的無效運用。</li> <li>2. 缺乏組織彈性、創新及適應性。</li> <li>3. 堅守過去不合時宜的政策及程序。</li> <li>4. 過度熱心的工作者會激怒其他員工。</li> <li>5. 違法和不道德的提案，會因組織利益的考量被認同。</li> </ol>
	中	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 增加員工的歸屬感、安全感、績效、忠誠度及責任感。</li> <li>2. 形成個人主義。</li> <li>3. 可從組織獲得身分的維持及認同。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工生涯發展和晉升的機會可能受影響。</li> <li>2. 與各部門認同之間不易取得妥協。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工任職期間的延長。</li> <li>2. 降低辭職的意願及流動率。</li> <li>3. 有較高的工作滿足。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工可能限制外在角色的行為及公民權利義務的行為。</li> <li>2. 員工可能平衡組織與非工作組織的需求。</li> <li>3. 可能降低組織的績效。</li> </ol>
	低	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 維持個人之創造力及創新能力。</li> <li>2. 更有效的人力資源運用。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 降低生涯進展及降低升遷機會。</li> <li>2. 可能被迫離職或開除，致使組織的目標無法達成。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 低績效員工的離職損失有限，反而可提高士氣。</li> <li>2. 新人員補充為組織帶來有利的結果。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工有較高的離職、遲到、缺席率。</li> <li>2. 留職意願缺乏、對組織忠誠低，工作品質低、或以非法的活動對付組織。</li> <li>3. 限制額外角色的行為、角色模型化的損失帶來傷害的後果。</li> <li>4. 限制組織對員工的控制。</li> </ol>

資料來源：整理自 Randall D.M. (1987), Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, p.462。

### 2.3.3 組織承諾之理論模式

組織承諾理論的模式架構呈現多元的發展，以下整理部分學者的理論模式，並從中發展出本研究之研究模型。

#### 1.Steers 的組織承諾模式

Steers (1977) 將組織承諾的前因變項分為三部份：工作經驗、工作特性及個人特質；研究發現其對後果變項：留職意願、留職需求、出席率及工作績效等四個效標有顯著相關，其架構如圖 2.8。

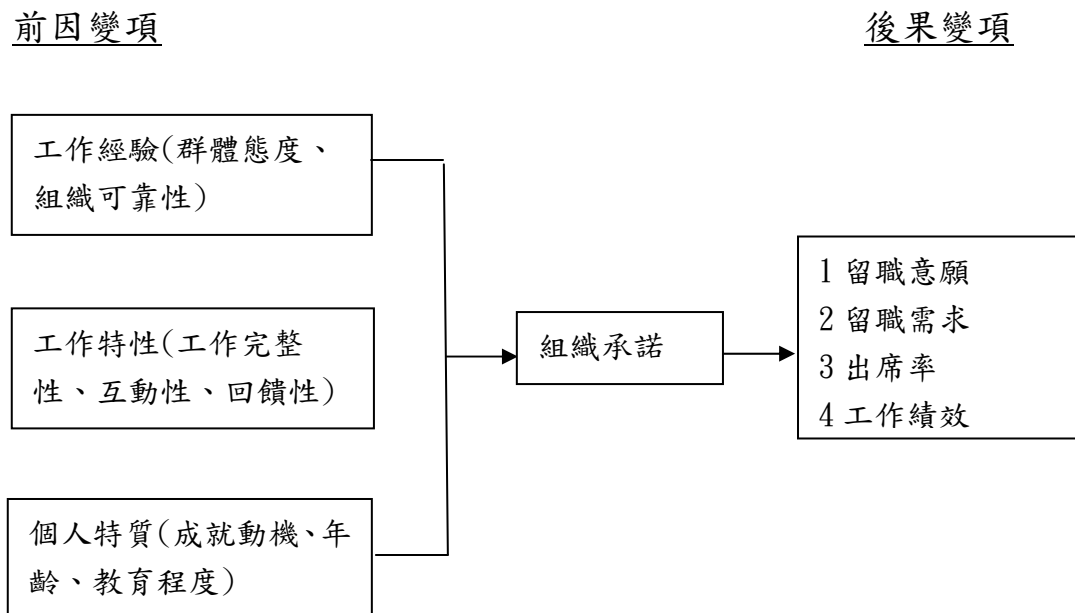


圖 2.8 Steers 組織承諾前因後果模式圖

資料來源：Steers, R.M. (1977), Antecedents outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science*, vol.,22, pp.46-56.

#### 2.Stevens et al. 的組織承諾模式

Stevens et al. (1978) 認為角色相關因素也是高程度組織承諾之重要變項，因而提出了組織角色扮演模式，其架構如圖 2.9。

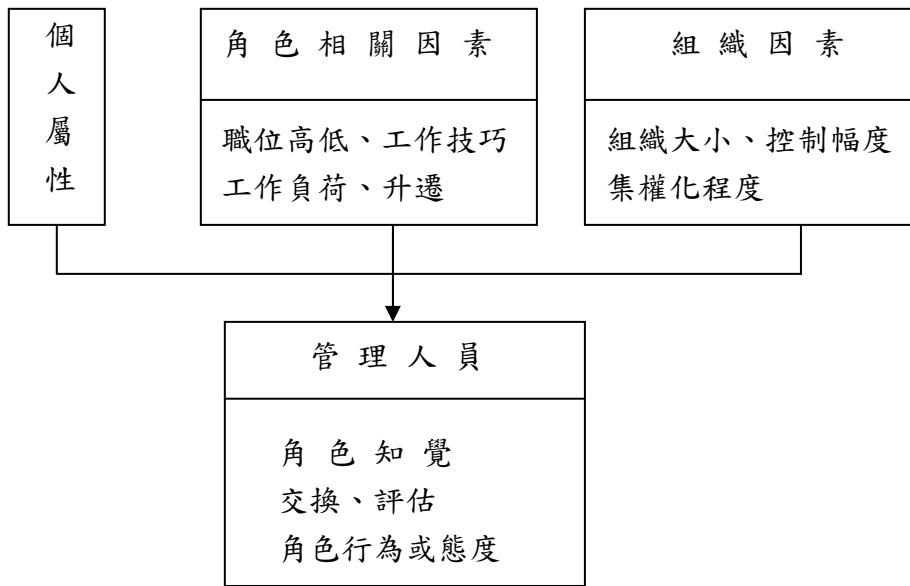


圖 2.9 Stevens et al.組織角色扮演模式圖

資料來源：Stevens, J.M., J. Beyer & H.M. Trice (1978), Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, 21(3), pp.380-396.

### 3. Morris & Sherman 的組織承諾模式

Morris & Sherman (1981) 整合了 Steers 規範性觀點及 Stevens 的交換觀點發展出多元預測模式（如圖 2.10），此模式在工作經驗上，指出領導型態對組織承諾有影響力，說明領導與承諾之間的關係。

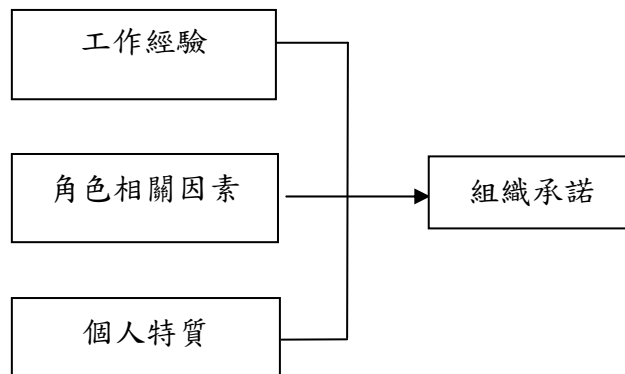


圖 2.10 Morris & Sherman 組織承諾多元預測模式圖

資料來源：Morris, J. & J.D. Sherman (1981), Generalizability of an Organizational Commitment, Academy of Management Journal, 24, pp.512-526.

#### 4.Mowday et al. 的組織承諾模式

Mowday et al. (1982) 依據 Steers (1977) 的研究模式，更進一步實驗發展出影響組織承諾的變項的四項前因變項，以及五項後果變項，其關係如圖 2.11。

(1)前因變項：個人特徵、角色特徵、結構特徵、工作經驗

①個人特徵：如年齡、性別、年資、教育水準、人格特質等。

②角色特徵：如工作挑戰、角色衝突和角色混淆等。

③結構特徵：如組織大小、工會介入、控制幅度、集權程度及決策參與程度等。

④工作經驗：如組織依賴程度、個人重要性、期望程度、群體規範等。

(2)後果變項：如工作績效、年資、缺勤、怠工及離職等。

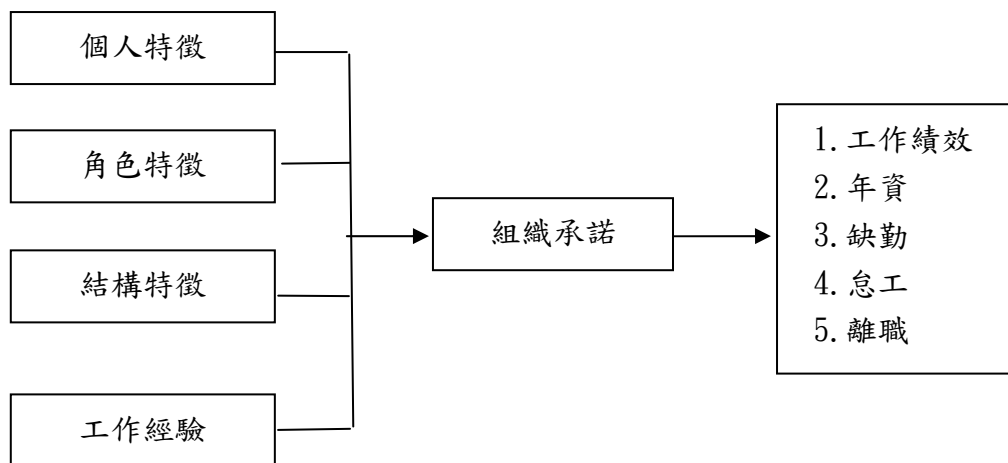


圖 2.11 Mowday 的組織承諾模式

資料來源：Mowday, R.T., L.W. Porter & R.M. Steers (1982), Employee-Organization Linkage : The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover, New York: Academic Press, p.30.

## 5. Mathieu & Zajac 的組織承諾模式

Mathieu & Zajac (1990) 則歸納出影響組織承諾之前因變項有 26 項，相關變項有 14 項，後果變項有八項，其關係如圖 2.12。

### (1)前因變項：

- ①個人屬性：年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、職位年資、組織年資、成就的知覺、技能水準、薪資、新教徒工作倫理、職位層級。
- ②角色狀態：角色模糊、角色衝突、角色負荷過重。
- ③工作屬性：工作多樣性、工作自主性、工作挑戰性、工作範圍。
- ④組織屬性：組織大小、組織集權。
- ⑤群體/領導者關係：群體凝聚力、任務相依性、領導者的創意、領導者的體恤、領導者的溝通、參與式領導。

### (2)相關變項：

- ①激勵：整體、內在、工作投入、壓力、職業承諾、工會承諾。
- ②工作滿足：整體、內在、外在、監督、同事、升遷、薪資、及工作本身。

### (3)後果變項：

工作績效：主管的評鑑、產出的衡量、替代工作的知覺、尋找的意向、離職的意向、出勤、遲到、離職。



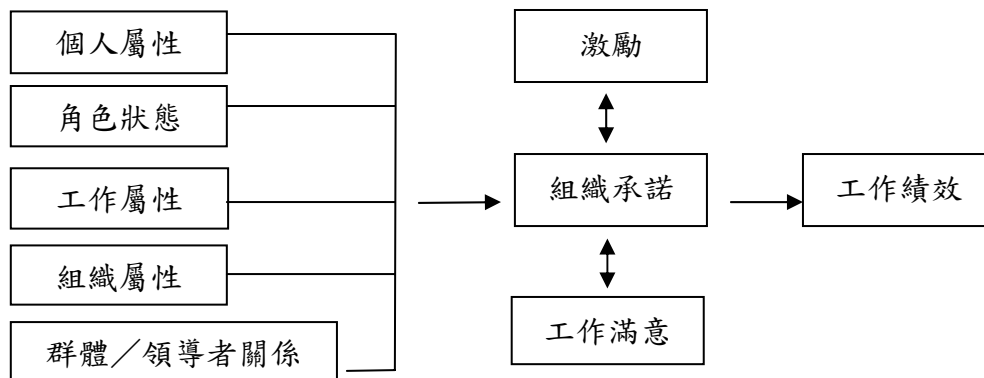


圖 2.12 Mathieu & Zajac 的組織承諾前因後果模式

資料來源：Mathieu, J. & D. Zajac (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 180(2), pp.171-194.

綜合上述之理論模式，本研究欲探討組織中領導者與員工的互動，因此研究重點擬以領導型態、工作特性為組織承諾的前因變項，工作績效為其後果變項，且預測領導型態、工作特性與組織承諾間具有正項相關性，並透過實證研究的方式加以驗證。

## 2.4 工作績效

本節針對工作績效 (Job Performance) 之定義、衡量構面、評估方法，以及評估常見的問題加以說明。

### 2.4.1 工作績效的定義

為探討工作者的行為或工作結果，研究者大多以工作績效來衡量，工作績效可說是員工的工作表現。Campbell (1983) 認為工作績效本質上是個人幫助組織完成目標的程度，Campbell (1990) 而後又指出，工作績效為組織成員為了達成組織所期望、所規定或正式化的角色需求時，所表現的行為。Motowidlo & Borman (1997) 認為工作績效是具行

為性、事件性、可評價性及多面性的，係指員工在一標準時間內於組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預設變數發展及有效的動力。蘇義祥（民 88）的研究指出，工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力，當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高。

綜合以上定義，本研究所稱工作績效為員工在一特定時間內對組織的貢獻價值。

#### 2.4.2 工作績效衡量構面

根據林澄貴（民 90）、黃素貞（民 91）、蘇麗美（民 92）等人的整理，本研究歸納下列常見之工作績效衡量構面。

- 1.Kane（1976）指出「顧客滿意」與「工作成效」兩構面。
- 2.Campell et al.（1970）分為個人、過程、產品來衡量。
- 3.Katz & Kzhn（1987）提出「角色內行為」與「角色外行為」兩構面。
- 4.Cascio（1991）提出主觀衡量及客觀衡量，主觀衡量構面以個人特質、能力及行為為衡量重心；客觀衡量係以客觀資料如產出量、出缺勤記錄等為衡量標準。
- 5.Borman & Motowidlo（1993）根據 Campbell（1990）的研究架構提出任務績效（Task Performance）與脈絡績效（Contextual Performance）兩構面。
- 6.Robbins（1998）分為人格特質、行為及工作活動、工作結果等項目。

#### 2.4.3 工作績效的評估方法

關於績效評估方法，有以下幾種：（鄭瀛川，民 86；吳秉恩，民 88；顏碧仁，民 91）

1. 員工與員工比較法：為相對的績效評估方法，採用的標準主要有下列幾種。
  - (1) 個人排序法 (Individual Ranking)：從最高到最低列出員工的排序。
  - (2) 配對比較法 (Paired Comparison)：對每一評估項目，將每位員工與其他的個人相互比對。
  - (3) 強迫式分配 (Forced Distribution)：將預先定好的比率依常態分配來分。
  - (4) 成組比較 (Group Comparison)：將員工兩兩比較，勝者與其他人再比，計算獲勝次數算出評分，獲勝最多者績效為優。
2. 員工與標準比較法：為絕對的標準法採用的方法主要有以下幾種。
  - (1) 圖形尺度法 (Graphic Rating Scale)：績效評估最受歡迎方法之一，依評分表中列出每一項目及績效程度，評估者在適當位置上給分，分數總和即為績效的結果。
  - (2) 清單評估 (Checklist Appraisal)：使用行為描述清單，並查核發生在員工身上的行為，按情節輕重配分。
  - (3) 特殊事件法 (Critical Incident Technique)：將員工平時表現較佳或不良的行為加以紀錄。
  - (4) 加註行為平等尺度法 (Behavior Anchored Rating Scale; BARS)：在量化的績效尺度上，加註敘述性的績效評估標準。其步驟為：產生特殊事蹟、發展績效構面、重新分派事蹟、決定事蹟的尺度、發展最後量表。
  - (5) 目標管理法 (Management By Objectives; MBO)：對每一位員工訂定具體可達成的目標，再依目標達成程度加以評分。
  - (6) 全方位評估法 (360° Rating Method)：運用多元評估者如上司、

同儕、顧客、部屬、外部供應商及自己等的評估方法。

關於績效評估者的來源，整理如表 2.6 所示。

表 2.6 績效評估者的適用時機

評估者	適用時機
主管評估	單一用途之評估，主管扮演監督的角色。
自我評估	對於擁有特殊專業能力之員工、以員工個人職涯發展為主的評估或是單獨工作者。
同儕評估	組織成員具有高度互動、主管無法詳細觀察特定員工、以員工發展為目的或拔擢某位員工。
部屬評估	評估員工的潛能作為人事升遷或調動之參據。
顧客評估	以顧客為導向的職務。
全方位評估	為多方蒐集資料，提供公正客觀的評量，作為職務升遷等。

資料來源：整理自 Cardy, R.L. and G.H. Dobbins, (1994), Performance Appraisal: Perspectives, Cincinnati: South-Western, pp.147-167.

#### 2.4.4 績效評估常見的問題

Oliver (1985) 指出績效評估可能發生偏誤，其問題會出現於評估過程之各階段，績效評估時應避免的問題包括：(轉引自張緯良，民 83)

1. 缺乏標準 (Lack of Standards)：沒有標準就沒有客觀的評估結果，只有主觀的推測或對於績效的感受。
2. 不相關的或主觀的標準 (Irrelevant or Subject Standards)：應該在分析工作之後再建立工作標準，以確使標準與工作有關。
3. 不實際的標準 (Unrealistic Standards)：標準應能激發員工的潛能，具挑戰性又可達成的目標是最能激發潛能的標準。
4. 粗劣的績效評估 (Poor Measures of Performance)：工作績效必須能客觀的比較，是否接近標準或是達成標準。客觀評估標準的例子包括可

定量的評估，如退貨率不超過 10%，或每 100 通電話中有 10 件成交；  
定性的評估例如專案是否按時完成等。

5. 評估者的錯誤 (Rater Errors)：評估者的錯誤包括評估者的偏見或私見、  
月暈效果、趨中傾向、及害怕面對問題。
6. 不良的回饋 (Poor Feedback to Employee)：標準或評分必須傳達給員  
工，以使績效評估更有效。
7. 負面的溝通 (Negative Communication)：評估過程會受負面的態度之  
影響，像是缺乏彈性、防衛心理太強、及非發展性的方法。
8. 沒有善用資料 (Failure to Apply Evaluation Data)：評估的結果若不能  
對於人事決策及人事發展產生作用，則會阻礙績效評估的目的。

績效評估雖有其潛在之偏誤，但是管理者如果能夠客觀、以具體事實  
為根據，徹底與評估標準作對照，密切地與部屬接觸、觀察並做記錄，  
對被評估者全期的表現做全盤的評量，養成平時勤於蒐集資料的習慣，  
實施交叉考評與同僚互評來作輔助評估，應可克服以上問題。

近年來民眾對於政府績效的要求日益升高，且依據國際管理學院  
(International Institute for Management Development, IMD) 對政府績效  
的衡量項目，公部門組織績效指標包括的政府支出、財政政策等，因此  
負責政府財政管理工作之一的主計人員，除了肩負國家財政的健全外，  
更擔負了政務順利推展的責任。因此，本研究欲探討領導型態、工作特  
性對主計人員工作績效的影響，更進一步驗證組織承諾對工作績效的中  
介效果，目的希望領導者能夠了解如何影響部屬及提升部屬工作績效，  
以達成政府政策；本研究對工作績效衡量方式，係採用 Cascio (1991)  
衡量績效方法的主觀衡量，由受測者採自評方式評估個人的工作表現。

## 2.5 相關實證研究

本節整理國內近年來對領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效之實證研究如下。

### 2.5.1 各變項與工作績效之相關研究

根據過去的文獻及研究結果(如表 2.7)，近年來國內針對領導型態、工作績效之研究結果大部分發現領導型態會影響工作績效，也有部分的研究顯示無相關。而工作特性與工作績效之研究結果(如表 2.8)，則大部分顯示出工作特性與工作績效有相關性。至於組織承諾與工作績效之研究，則顯示出組織承諾對工作績效有顯著影響及中介效果，如表 2.9 所示。

表 2.7 領導型態與工作績效之相關研究

研究者	研究主題	研究發現
李文娟 (民 87)	領導形態、工作滿意度與工作績效相關之個案實證研究	<ol style="list-style-type: none"><li>1.主管之領導型態會影響員工的工作滿意度，尤其是高體恤的領導型態下，員工的整體、薪資、升遷、與上司關係、與同事關係的滿意度最高。</li><li>2.高結構的領導型態下，員工的工作內容滿意度為最高。</li><li>3.主管的領導型態不會影響其員工工作績效。</li><li>4.員工對於工作滿意度的認知會影響其工作績效</li><li>5.員工的個人屬性會影響其工作滿意度與工作績效</li></ol>

表 2.7 領導型態與工作績效之相關研究 (續)

研究者	研究主題	研究發現
蘇 義 祥 (民 88)	中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用	主管領導型態不同，專戶服務人員的工作績效有顯著差異。
龔 榮 津 (民 90)	行動通訊部門主管領導型態對員工工作績效影響之研究	行動通訊部門主管採用說服式領導型態(高任務導向、高關係導向)，其工作績效最高。
許 雅 棣 (民 90)	主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性－以保險業務員為例	1.在不同的主管領導型態之下，員工之主觀績效及責任額達成率會有顯著差異。 2.人口統計特性中，年齡與職位之不同對員工主觀績效會有顯著差異。
劉 進 財 (民 90)	領導型態對部屬工作績效、工作滿意度及角色認知的影響－以刑事警察為對象之探索性研究	轉換型領導型態與交易型領導型態對內、外勤刑事人員之工作績效並無顯著的關係；對內、外勤刑事人員之工作滿意度和角色認知有不同程度的正負關係。

資料來源：本研究整理

表 2.8 工作特性與工作績效之相關研究

研究者	研究主題	研究發現
廖 曜 生 (民 87)	彈性工時制度、個人屬性與工作特性、工作滿足、工作績效關係之研究—以國內電子業為例	工作特性、工作滿足與工作績效呈正相關。
鄭 臻 妹 (民 90)	內外控人格特質、工作特性及工作績效之分析研究—以台灣高科技產業員工為例	「內外控人格」、「技能多樣性」、「工作多樣性」、「工作重要性」、「自主性」及「回饋性」五種工作特性的交互作用都不會對員工工作績效產生顯著正向影響。
郭 惠 雅 (民 91)	從事行政業務人員的工作特性、工作態度與工作績效之關係研究—以某國立大學為例	1.工作特性、工作滿足、組織承諾對工作績效有影響，離職傾向對工作績效無影響。 2.工作特性對工作滿足、組織承諾有顯著影響，對離職傾向無影響。 3.個人屬性在工作特性、工作態度、工作績效有顯著差異。
劉 美 華 (民 92)	人格特質、組織文化、工作特性、學校支持與高中職軍訓教官工作績效之關係研究	人格特質、組織文化、工作特性、學校支持及職位，對軍訓教官的工作績效皆呈顯著相關。

資料來源：本研究整理



表 2.9 組織承諾與工作績效之相關研究

研究者	研究主題	研究發現
蔡依倫 (民90)	組織認同、組織承諾與工作績效之關係—以宗教醫院之志願工作者為例。	1.不同宗教醫院的志工在個人特質及組織與個人關係、組織認同、組織承諾及工作績效之個別問項中達顯著差異。 2.組織承諾與工作績效成正相關。
張峰銘 (民91)	薪資制度、組織承諾與工作績效關係之研究—以鍋爐製造業為例。	企業員工的組織承諾越高則工作績效也越高。
余燧賓 (民92)	管理型態、組織承諾與工作績效關係之研究。	1.組織承諾對工作績效具有顯著正向影響。 2.組織承諾對於管理型態與工作績效具有中介效果。

資料來源：本研究整

### 2.5.2 轉換型/交易型領導、工作特性、組織承諾之相關研究

轉換型/交易型領導與組織承諾之相關研究（如表 2.10），部分發現轉換型/交易型領導對組織承諾有相關性，且部分研究顯示高轉換、高交易領導對組織承諾、工作滿足程度較高；工作特性與組織承諾之研究結果則顯示，工作特性對組織承諾有顯著相關性，如表 2.11 所示。

綜合以上結果，本研究希望瞭解轉換型/交易型領導、工作特性、組織承諾各變數，對主計人員工作績效表現的影響程度及相關性，並透過實證方法檢驗，以瞭解管理者的領導效能、主計工作特性、主計人員對機關組織承諾與其工作表現之關係，作為未來實務管理之參考及人力資源運用之依據。

表 2.10 轉換型/交易型領導、組織承諾之相關研究

研究者	結果變項	研 究 發 現
林 滿 祝 (民 90)	工作滿意 組織承諾	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.轉換式及交易式領導對於工作滿意及組織承諾具有正相關。</li> <li>2.轉換式領導對工作滿意及組織承諾的相關性是高於交易式領導。</li> <li>3.員工在領導風格為高轉換、高交易下的工作滿意及組織承諾是最高。</li> </ol>
戴 坤 輝 (民 90)	工作滿足 組織承諾	<p>轉換型及交易型領導對於工作滿意及組織承諾具有正相關，且有正向顯著影響。</p> <p>轉換型領導對組織承諾比交易型領導對組織承諾之影響性較顯著。</p> <p>轉換型領導與交易型領導對工作滿足之影響性概同。</p>
謝 廷 豪 (民 91)	組織承諾	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.轉換型領導對領導效能有顯著的解釋力。</li> <li>2.交易型領導對領導效能有顯著的解釋力。</li> <li>3.轉換型領導能帶來較佳之領導效能，其次是權變酬賞，例外管理則最少。</li> <li>4.高轉換型領導型態多半會跟隨高交易型領導型態。</li> </ol>
范 熾 文 (民 91)	教師組織承諾 學校組織績效	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.國小校長轉型、互易領導、教師組織承諾與學校組織績效之間有密切關係。</li> <li>2.高度的校長轉型、互易領導行為，會有較高的學校組織績效。國小校長轉型、互易領導能影響教師組織承諾，提升學校組織績效。</li> </ol>
張 一 怡 (民 92)	組織承諾	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.轉換型領導與情感性承諾的關聯性，大於交易型領導。</li> <li>2.轉換型領導及交易型領導和員工參與組織文化的交互作用，與承諾之關聯性不顯著。</li> </ol>

資料來源：本研究整理

表 2.11 工作特性與組織承諾之相關研究

研究者	研究主題	研究發現
蕭煥鏘 (民 88)	領導型態、工作特性與我國地方機關人事人員工作滿足、組織承諾關係之研究。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.部分工作特性會顯著影響員工對服務機構承諾的程度。</li> <li>2.在工作特性中，自主與合作對員工人事單位承諾程度有正向影響，而友誼相反地卻會對其造成負面的影響。</li> </ol>
林宜珍 (民 91)	工作特性、管理模式與工作滿足、組織承諾關係之研究—以流通業個案為例。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.工作特性、管理模式與工作滿足及組織承諾間均具有顯著的正向關係存在。</li> <li>2.工作特性中的工作挑戰性、工作合作性、工作負荷性等各面均對於組織承諾達到顯著正向影響。</li> </ol>
蔡盛明 (民 92)	公營事業工作價值觀、工作特性、員工屬性與組織承諾之關聯性研究—以中國石油公司為實證對象。	整體工作特性，抑或工作多樣性、工作完整性、工作重要性、工作自主性、工作回饋性及潛在士氣分數等，都個別對組織承諾具有顯著的正相關，亦即整體工作特性愈高，其組織承諾愈高。
方明標 (民 92)	領導風格、工作特性與工作滿足、組織承諾關係之研究—以中國大陸外陸外資企業為例。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.工作特性、領導風格與工作滿足及組織承諾間均具有顯著的正向關係存在。</li> <li>2.工作特性中的工作專業性、工作重要性、工作回饋性等各構面均對於工作滿足與組織承諾間達到顯著正向影響。</li> </ol>

資料來源：本研究整理

### 第三章 研究方法

本章主要討論本研究之架構及所使用之統計分析方法，第一節根據文獻回顧整理，提出研究架構；第二節說明各構面之操作型定義與建立假設；第三節逐一解釋研究問卷之來源及設計；第四節說明研究對象及抽樣方法；第五節則為適當統計分析方法之選用及說明；第六節為問卷回收後資料之因素分析及信度分析。

#### 3.1 研究架構

本研究經由研究目的及綜合歸納國內外相關文獻後，發現領導型態在管理上的重要性，同時亦了解到工作特性對工作績效的影響，因此建立本研究的理論架構如圖 3.1，研究中一併討論樣本的个人特徵對工作績效的差異情形，以及領導型態、工作特性是否會藉由中介變項—組織承諾影響工作績效。

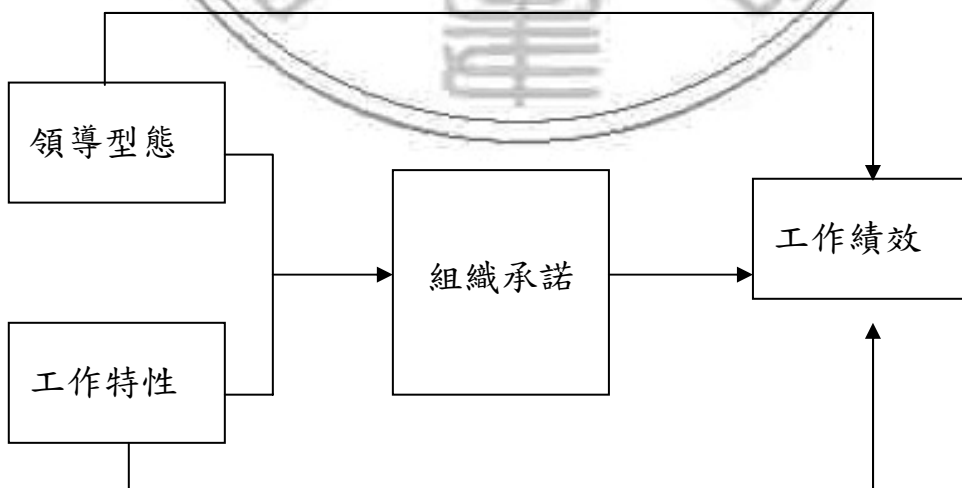


圖 3.1 本研究之觀念性架構

#### 3.2 各變項之操作型定義、研究假設

本節提出各變項之操作型定義，並提出研究假設。

### 3.2.1 各變項之操作型定義

研究架構各變項之操作型定義如下：

1. 領導型態：本研究將領導型態分為兩個構面，為轉換型領導及交易型領導來探討。
2. 轉換型領導：係採用 Bass & Avolio (1994) 的觀點將轉換型領導區分為四個構面，其定義為：
  - (1) 才智的啟發：鼓勵員工增進知識，培養員工多元思考能力、激發創造力及解決問題能力。
  - (2) 理想化的影響力：領導者具有遠見及決斷力，而為員工信任崇拜的理想對象，願意接受其領導而完成組織目標。
  - (3) 個別化的關懷：尊重員工的獨特性，並給與個別的關懷與需求，使員工深覺受重視而願意付出。
  - (4) 精神上的鼓勵：激發員工強烈的工作動機，鼓勵員工追求挑戰並透過真誠的交流與互信尊重來使員工積極承諾達成使命。
3. 交易型領導：採用 Bass (1993) 對交易型領導的觀點。將交易型領導分為兩個構面：
  - (1) 權宜的獎賞：領導者與員工之間的「正向增強」交互作用，對於有良好績效的員工給予獎賞，並表揚其成效。
  - (2) 例外的管理：積極方面，領導者主動管理員工的表現行為，一有錯誤發生，及時採取修正措施。在消極方面，當員工工作出現問題或發生錯誤時，才被動的介入。
4. 工作特性：工作特性一般泛指與所有工作相關之因素或屬性，本研究參酌 Hackman & Oldham (1975) 的觀點，依樣本資料分析結果，將工作特性分為三個構面：

- (1) 工作自主性：個人在工作上的獨立性、自由性及自主權的程度。
  - (2) 工作重要性：工作對於他人的影響或工作本身的實際影響程度。
  - (3) 技能多樣性：為完成工作所需採用不同的技術及運用各種才能的程度。
- 5.組織承諾：本研究參酌 Porter (1974) 和 Mowday (1982) 等的論點，將組織承諾依樣本資料分析結果定義為：
- (1)努力承諾：員工願意為組織投注高度的努力。
  - (2)留職承諾：員工具有強烈的願望，希望能維持組織成員的身分。
- 6.工作績效：指員工在一特定時間內對組織的貢獻價值。經本研究依問卷資料作因素分析後，將工作績效構面分為：
- (1)解決問題能力：妥善處理工作上問題的態度、能力等。
  - (2)創新熱忱：充滿活力、主動積極並常針對工作提出新的建議。
- 7.個人特徵：包括受測者的性別、年齡、教育程度、服務年資及服務的縣市別，其資料係由受測者填答問卷而得。
- (1)性別：分為男性、女性。
  - (2)婚姻狀況：受測者目前的婚姻情形，分為未婚、已婚、其他。
  - (3)年齡：依受測者目前實際年齡表示。
  - (4)教育程度：受測者的最高學歷。
  - (5)服務年資：受測者在目前服務機關的服務年資。
  - (6)服務的縣市別：受測者目前任職所在的縣市。
- 8.主計人員：依主計機構人員設置管理條例第三條：「本條例所稱主計人員，謂辦理歲計、會計、統計事務之人員。主計人員分為主辦人員及佐理人員」。

### 3.2.2 研究假設

藉由研究之觀念性架構，更進一步發展出本研究之研究架構及相關構面如圖 3.2。

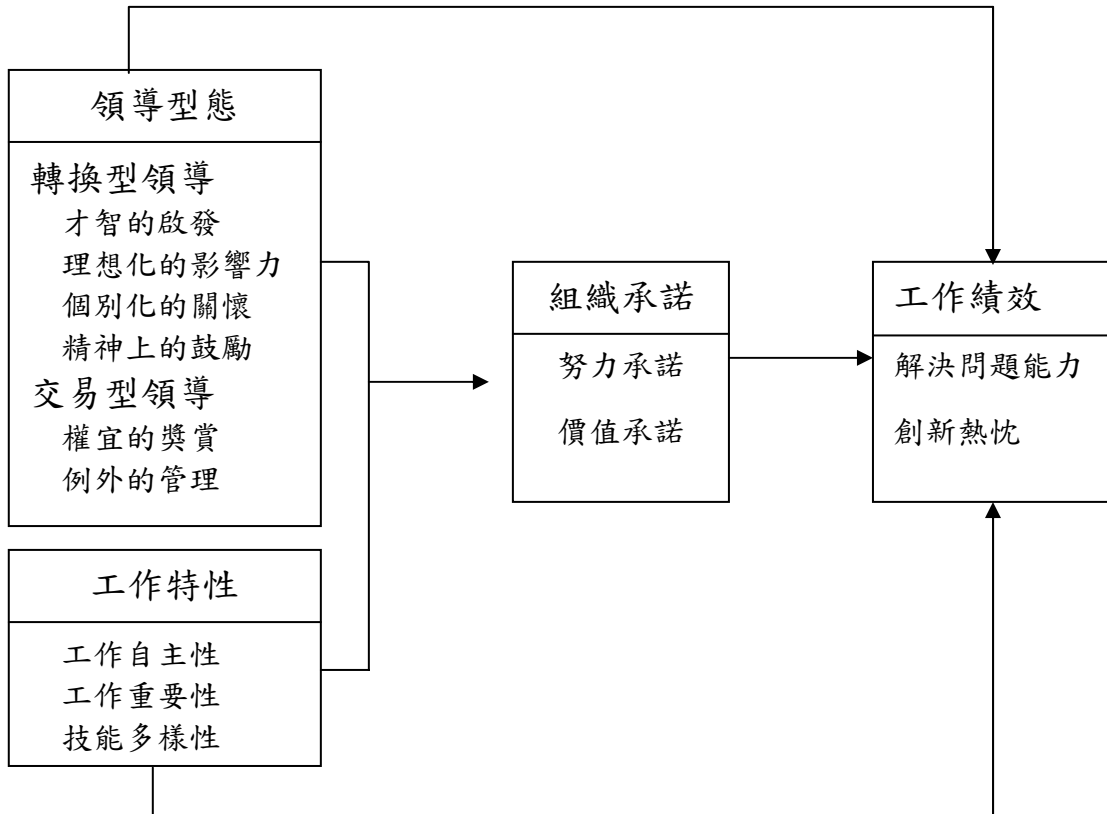


圖 3.2 研究架構及相關構面

再依據上述的研究架構，本研究提出下列研究假設：

差異性假設：

假設 1：主計人員之個人特徵在工作特性無顯著差異。

假設 2：主計人員之個人特徵在組織承諾無顯著差異。

假設 3：主計人員之個人特徵在工作績效無顯著差異。

相關性假設：

假設 4：領導型態與主計人員之組織承諾無顯著相關。

假設 5：工作特性與主計人員之組織承諾無顯著相關。

影響性假設：

假設 6：領導型態對主計人員之工作績效無顯著影響。

假設 7：主計人員之工作特性對工作績效無顯著影響。

假設 8：主計人員之組織承諾對工作績效無顯著影響。

假設 9：領導型態與主計人員之組織承諾對工作績效無顯著影響。

假設 10：工作特性與主計人員之組織承諾對工作績效無顯著影響。

### 3.3 問卷設計

本研究主要採問卷調查法，以問卷資料作為實證研究之依據，因此本節詳細說明研究量表之來源、內容、計分方式及其他研究者採用該量表所檢定之信度值。

#### 3.3.1 領導型態量表

##### 1. 量表來源

本量表的來源係採用 Bass (1985) 所編製之多因子領導問卷量表 (Multifactor Leadership Questionnaire, 簡稱 MLQ)，並參考林維林 (民 85)、孫本初 (民 89) 及陳義鴻 (民 90) 研究問卷中有關轉換型領導與交易型領導的問項修正而成。

##### 2. 量表內容及計分方法

本量表共 35 題，六構面，屬轉換型領導者為理想化的影響、個別化的關懷、才智的啟發、精神上的鼓勵四個構面；交易型領導則分權權宜的獎償及例外管理。有關本研究領導型態構面，則依受測資料經因素分析萃取後命名。計分方式採李克特 (Likert-scale) 五點尺度為計分標準，依非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意，分別給予 5、4、3、



2、1 分，而為使問卷的填答度更正確可靠，經與指導教授討論後，將第 3、7、11、19、25、35 題項修改為反向題，其給分方式則相反之。

### 3. 量表信度

根據林維林（民 85）以台灣省政府建設廳為個案分析，實證研究結果測得信度值為 0.84，而孫本初（民 89）以台北市政府為研究個案所測得各構面之信度達 0.7 以上，陳義鴻（民 90）以我國銀行業計 401 份有效問卷所測得的量表總信度為 0.97，可見該問卷具有相當水準的內部一致性。

## 3.3.2 工作特性量表

### 1. 量表來源

本量表是依據 Hackman & Oldham（1975）所發展之工作診斷調查表（Job Diagnosis Survey，簡稱 JDS），該量表以 15 個不同組織，對 100 多種不同工作的 1500 名工作者為研究對象，所發展出來的量表，共有五項核心構面及兩項輔助構面，用以衡量工作者對其工作的反應；JDS 中文短題本由洪清香（民 68）翻譯修訂，本研究問卷量表係參酌黃秀霜（民 86）所編量表修改而成。

### 2. 量表內容及計分方法

本量表共 15 題，其構面依受測資料經因素分析萃取後命名。計分方式亦採李克特五點尺度為計分標準，依非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意，分別給予 5、4、3、2、1 分，反向題的給分方式則相反之，得分越高表示受測者同意程度越高；為了問卷之正確性及判斷問卷之可靠程度，其中 40、42、44、48 設計為反向題。

### 3. 量表信度

本量表具有嚴謹的理論架構及周延性，經實證後適用於各類型工

作、各行業，是工作量表中最普遍被應用，而根據劉怡孜（民 92）以台灣地區食品產業之研發人員為對象之研究所測得的信度值為 0.83，陳人豪（民 90）以兩岸員工為對象所作的研究測得之信度為 0.76，顯示內部一致性良好。

### 3.3.3 組織承諾量表

#### 1. 量表來源

本量表係依據 Mowday et al. 於 1982 年重新修正之組織承諾量表（Organizational Commitment Questionnaire, OCQ），並參酌陳美志（民 90）、李進明（民 92）等人之問卷，依政府部門之適用性加以編修而成。

#### 2. 量表內容及計分方法

本量共 15 題，有關本研究組織承諾構面，則依受測資料經因素分析萃取後命名。計分方式採李克特五點尺度為計分標準，依非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意，分別給予 5、4、3、2、1 分，反向題的給分方式則相反之，得分越高表示受測者對組織承諾越高；其中正向題為 51、52、54、55、57、58、60、63、64 題，反向題為 53、56、59、61、62、65 題。

#### 3. 量表信度

本量表於國內一般研究上其信度值皆達 0.8 以上，而根據陳美志（民 90）以財政部基隆關稅局之關稅人員為對象之研究所測得的信度值 0.87，李進明（民 92）以國軍憲兵幹部為例所作的研究測得之信度為 0.89，顯示內部一致性相當良好。

### 3.3.4 工作績效量表

#### 1. 量表來源

本量表乃採用房美玉（民 89）所發展的個人績效問卷（Personal Performance Questionnaire），並參酌江錦樺（民 90）、黃彩霖（民 92）之問卷編訂而成，績效之評估方式採員工自評法，評量指標為工作品質、整體工作表現、解決問題能力、創造力。

## 2. 量表內容及計分方法

本量表共 10 題，由受測者自評自己對本身工作績效之同意程度。量表題項之計分方式採李克特五點尺度為計分標準，依非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意，分別給予 5、4、3、2、1 分，分數越高表示對目前狀況的滿足感越高，所有題目均為正向題。

## 3. 量表信度

黃彩霖（民 92）以此量表所測得的信度 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.90，而江錦樺（民 90）以某高科技公司為研究對象，有效問卷 61 份施測結果信度為 0.94，本量表已具有可接受之內部一致性信度。

## 3.4 研究對象及抽樣方法

本節主要說明研究對象、抽樣方法及決定樣本數，並對量表前測結果分析，接著逐一敘明問卷之發放、回收情形及樣本特性。

### 1. 樣本及抽樣設計

本研究以各縣市之主計人員為研究母體，採便利抽樣方法，因限於有限的人力、物力且為顧及統計結果之適切性、實用性，有關樣本數的決定，係根據有限母體之平均數來計算樣本的大小，其計算公式如下：

$$n = \frac{N(Z_{\alpha/2})^2 \times \delta^2}{(N-1)e^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times \delta^2}$$

本研究對象之母體樣本數為 3,144 人，問卷前測 42 人之樣本標準差為 0.4437，在 95%信賴水準下 ( $\alpha=0.05$ ) 其 Z 值為 1.96，容忍誤差為±5% ( $e=0.05$ )，依公式計算出樣本數  $n=276$ ，本研究有效樣本 546 大於 276，己能滿足上述條件要求。

## 2. 問卷前測

本研究之問卷內容除根據相關文獻編修而成外，為避免題意不清或內容不當，且為了瞭解受測者對問卷的接受程度，及改編後問卷用辭的適切性，在正式施測前實施前測；因基於方便性及時效之掌握，問卷之前測對象係以嘉義市政府主計機構同仁為樣本，共發出四十二份問卷，回收有效問卷計四十二份。根據前測的結果，對於部份語意重複之題項，作措辭的修正，而為確保問卷具有一定程度之可靠性以適合本研究之使用，亦針對有效問卷進行信度分析，結果整理如表 3.1，各量表之前測信度均達 0.7 以上，表示其內部一致性為可接受水準。

表 3.1 量表之信度整理

量 表	信度值 (Alpha)
領導型態量表	0.9585
工作特性量表	0.7897
組織承諾量表	0.8664
工作績效量表	0.9026

資料來源：本研究整理

## 3.5 資料分析方法

本研究依據研究目的及假設之檢定所需，利用 SPSS 統計套裝軟體進行問卷資料的統計分析，主要的統計方法包括：

1. 因素分析 (Factor Analysis)：因素分析可測量變數的相關結構，以便將變數分類，本研究利用主成分分析法抽取特徵值大於 1 的因素，並以最大變異數進行正交轉軸來萃取因素構面，因素負荷量絕對值需大於 0.4 以上，以決定各變數之因素構面數及性質。
  2. 信度分析 (Reliability Analysis)：信度係對同一或相似母體重複測量所得結果的一致性程度，一般以 Cronbach's  $\alpha$  值為衡量。若  $\alpha$  值越高，顯示量表內各細項的相關係數越大，也就是量表的穩定性及內部一致性越趨一致。
  3. 敘述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)：針對各研究變數進行基本資料分析，包括平均數、標準差、次數百分比等，以了解樣本結構。
  4. 迴歸分析 (Regression Analysis)：迴歸分析的旨在於找出一個線性方程式，以說明預測變數和依變數之間的關係，並且瞭解預測變數用以預測依變數的預測力和強度，以及兩者間的關係是否顯著等。
  5. 獨立樣本 T 檢定 (Independent Analysis)：針對類別變項，用來檢定兩組資料的差異情形， $t$  值越大表示越達顯著水準。
  6. 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)：當類別變項的內容超過二個以上，則以單因子變異數分析來檢定，當  $p$  值越顯著其影響程度越高。
  7. Pearson 相關分析 (Pearson Correlation Analysis)：作為連續變數關聯情形的驗證，其相關係數大小係描述樣本在兩變數上的相關情形，其正負值表示兩者間相關性為正向或負向關係。
- 各項假設之檢定方法彙整如表 3.2。

表 3.2 研究假設之檢定方法彙整表

研 究 假 設	統 計 分 析 方 法
量表之效度與信度	因素分析、信度分析
研究對象之基本資料	敘述性統計分析
假設 1：主計人員之個人特徵在工作特性無顯著差異。 假設 2：主計人員之個人特徵在組織承諾無顯著差異。 假設 3：主計人員之個人特徵在工作績效無顯著差異。	獨立樣本 T 檢定 單因子變異數分析
假設 4：領導型態與主計人員之組織承諾無顯著相關。 假設 5：工作特性與主計人員之組織承諾無顯著相關。	Pearson 相關分析
假設 6：領導型態對主計人員之工作績效無顯著影響。 假設 7：主計人員之工作特性對工作績效無顯著影響。 假設 8：主計人員之組織承諾對工作績效無顯著影響。 假設 9：領導型態與主計人員之組織承諾對工作績效無顯著影響。 假設 10：工作特性與主計人員之組織承諾對工作績效無顯著影響。	迴歸分析

資料來源：本研究整理

### 3.6 因素分析及信度分析

為驗證量表確實測量某一潛在特質，並釐清該特質的內在結構，本研究利用因素分析，將一群具有共同特性的所測得因素，抽取其因素構面；係利用主成分分析法，抽取特徵值大於 1 的因素，再以最大變異數進行正交轉軸來獲取因素負荷量並萃取因素構面；依據 Joseph et al. (1987) 認為，因素負荷量絕對值大於 0.3 則可稱為顯著，大於 0.4 可稱為比較重

要，大於 0.5 則可稱為非常顯著，本研究以因素負荷量絕對值大於 0.4 以上，最為決定因素構面的標準。隨後進行信度分析，以了解各量表的可靠程度。

### 1.問卷回收及樣本特性

本研究對台灣省二十一縣市主計人員實施問卷調查，共發出 630 份問卷，2 星期後對未回收問卷進行電話催收，共回收 561 份，廢卷及填答不完整 15 份，有效問卷共 546 份，有效問卷回收率高達 86.67%，以台北縣主計人員之 75 份，佔全體有效問卷 13.74%為最多，其次為台中縣的 58 份，佔 10.62%，各縣市問卷回收情形如表 3.3。

表 3.3 問卷回收統計表

縣市別		現職員額	發放份數	有效份數	有效回收率(%)	有效份數百分比(%)
1	台北縣	376	75	75	100.00	13.74
2	宜蘭縣	109	20	11	55.00	2.01
3	桃園縣	218	45	30	66.67	5.49
4	新竹縣	119	23	15	65.22	2.75
5	苗栗縣	135	25	25	100.00	4.58
6	台中縣	287	60	58	96.67	10.62
7	彰化縣	248	45	38	84.44	6.96
8	南投縣	128	25	25	100.00	4.58
9	雲林縣	134	30	21	70.00	3.85
10	嘉義縣	112	30	30	100.00	5.49
11	台南縣	166	33	25	75.76	4.58
12	高雄縣	172	35	32	91.43	5.86
13	屏東縣	140	25	25	100.00	4.58
14	台東縣	80	15	12	80.00	2.20
15	花蓮縣	96	19	19	100.00	3.48
16	澎湖縣	50	10	10	100.00	1.83
17	基隆市	114	20	11	55.00	2.01

表 3.3 問卷回收統計表 (續)

縣市別		現職員額	發放份數	有效份數	有效回收率(%)	有效份數百分比(%)
18	新竹市	92	20	19	95.00	3.48
19	台中市	172	35	35	100.00	6.41
20	嘉義市	74	15	15	100.00	2.75
21	台南市	122	25	15	60.00	2.75
合計		3,144	630	546	86.67	100.00

資料來源：本研究整理

## 2. 領導型態因素分析及信度分析

領導型態分轉換型/交易型領導，轉換型領導計有 24 題，經因素分析後共取得四個因素，其特徵值、解釋變異量、累積解釋變異量彙整如表 3.4。本研究將萃取後的四個構面（因素）依序命名為：才智的啟發、理想化的影響力、個別化的關懷及精神上的鼓勵。

轉換型量表的信度以 Cronbach's  $\alpha$  係數測量的結果，整體量表信度為 0.9613，達 0.7 以上，表示內部一致性頗佳，為可接受的標準；各構面的內部一致性其 Cronbach's  $\alpha$  值則分別為：才智的啟發為 0.9492、理想化的影響力為 0.9297、個別化的關懷為 0.8802、精神上的鼓勵為 0.6730。

交易型領導計有 11 題，經因素分析後共取得二個因素，為提高信度值經刪除第 35 題後（原因詳述如下）其特徵值、解釋變異量、累積解釋變異量彙整如表 3.5。本研究將萃取後的二個構面（因素）依序命名為：權宜的獎賞及例外的管理。

交易型領導量表的信度以 Cronbach's  $\alpha$  係數第一次測量的結果，整體量表信度為 0.7734；各構面的內部一致性其 Cronbach's  $\alpha$  值則分別為：權宜的獎賞為 0.8680、例外的管理為 0.4972；因例外的管理之信度值偏低，為提高信度以求資料能正確反應真實現象，經刪除第 35 題後，重新測得的整體量表信度為 0.8308，為可接受之高信度水準；而例外的管理的內部



一致性之 Cronbach's  $\alpha$  值則增為 0.5955，趨近於 0.6 為中信度水準。

表 3.4 轉換型領導因素分析轉軸後的成份矩陣

構面	題項	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
才 智 的 啟 發	Q13	0.599			
	Q14	0.604			
	Q15	0.637			
	Q16	0.673			
	Q17	0.748			
	Q18	0.749			
	Q20	0.709			
	Q21	0.695			
	Q22	0.722			
	Q23	0.635			
Q24	0.690				
理 想 化 的 影 響	Q1		0.727		
	Q2		0.748		
	Q4		0.736		
	Q5		0.747		
	Q6		0.716		
個 別 化 的 關 懷	Q8			0.715	
	Q9			0.712	
	Q10			0.637	
	Q11			0.607	
	Q12			0.669	
精 神 上 的 鼓 勵	Q3				0.802
	Q7				0.683
	Q19				0.621
特徵值		6.390	4.596	3.634	2.232
解釋變異量		26.624	19.149	15.143	9.299
累積解釋變異量		26.624	45.773	60.916	70.215
Cronbach's $\alpha$		0.9492	0.9297	0.8802	0.6730
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值		0.9613			

表 3.5 交易型領導因素分析轉軸後的成份矩陣

構面	題項	因素負荷量	
		因素一	因素二
權 宜 的 獎 賞	Q25	0.564	
	Q26	0.762	
	Q27	0.818	
	Q28	0.790	
	Q29	0.646	
	Q30	0.774	
	Q31	0.825	
	Q32	0.547	
例 外 的 管 理	Q33		0.862
	Q34		0.677
	Q35		0.518 (刪除)
特徵值		4.237	1.567
解釋變異量		42.368	15.670
累積解釋變異量		42.368	58.038
Cronbach's $\alpha$		0.8680	0.5955
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值		0.8308	

## 2. 工作特性因素分析及信度分析

工作特性計有 15 題，經因素分析後共取得三個因素，其特徵值、解釋變異量、累積解釋變異量彙整如表 3.6。本研究將萃取後的三個構面（因素）依序命名為：工作自主性、工作重要性及技能多樣性。

工作特性量表的信度以 Cronbach's  $\alpha$  係數測量的結果，整體量表信度為 0.8641，達 0.7 以上，表示內部一致性頗佳，為可接受的標準；各構面的內部一致性其 Cronbach's  $\alpha$  值則分為：工作自主性為 0.8438、工作重要性為 0.7326、技能多樣性為 0.7288。

表 3.6 工作特性因素分析轉軸後的成份矩陣

構面	題項	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
工作自主性	Q37	0.673		
	Q38	0.593		
	Q39	0.730		
	Q43	0.680		
	Q45	0.626		
	Q46	0.656		
	Q47	0.552		
	Q49	0.530		
工作重要性	Q40		0.743	
	Q42		0.693	
	Q44		0.700	
	Q48		0.708	
技能多樣性	Q36			0.815
	Q41			0.838
特徵值		3.851	2.419	1.785
解釋變異量		25.676	16.130	11.898
累積解釋變異量		25.676	41.805	53.704
Cronbach's $\alpha$		0.8438	0.7326	0.7288
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值		0.8641		

### 3. 組織承諾因素分析及信度分析

組織承諾計有 15 題，經因素分析後共取得二個因素，其特徵值、解釋變異量、累積解釋變異量彙整如表 3.7。本研究將萃取後的二個構面（因素）依序命名為：努力承諾及價值承諾。

組織承諾量表的信度以 Cronbach's  $\alpha$  係數測量的結果，整體量表信度為 0.9050，達 0.7 以上，表示內部一致性頗佳，為可接受的標準；各構面的內部一致性其 Cronbach's  $\alpha$  值則分為：努力承諾為 0.9039、價值承諾為 0.7686。

表 3.7 組織承諾因素分析轉軸後的成份矩陣

構面	題項	因素負荷量	
		因素一	因素二
努力承諾	Q51	0.730	
	Q52	0.743	
	Q54	0.693	
	Q55	0.691	
	Q57	0.780	
	Q58	0.765	
	Q60	0.767	
	Q63	0.666	
	Q64	0.582	
留職承諾	Q53		0.551
	Q56		0.581
	Q59		0.725
	Q61		0.609
	Q62		0.703
	Q65		0.572
特徵值		5.216	2.903
解釋變異量		34.771	19.355
累積解釋變異量		34.771	54.126
Cronbach's $\alpha$		0.9039	0.7686
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值		0.9050	

#### 4. 工作績效因素分析及信度分析

工作績效計有 15 題，經因素分析結果，第 73 題之因素負荷量為  $0.356 < 0.4$ ，經剔除後共取得二個因素，其特徵值、解釋變異量、累積解釋變異量彙整如表 3.8。本研究將萃取後的二個構面(因素)依序命名為：解決問題能力及創新熱忱。

工作績效量表的信度以 Cronbach's  $\alpha$  係數測量的結果，整體量表信度為 0.9281，達 0.7 以上，表示內部一致性頗佳，為可接受的標準；各構面的內部一致性其 Cronbach's  $\alpha$  值則分為：解決問

題能力為 0.9080、解決問題能力為 0.8685。

表 3.8 工作績效因素分析轉軸後的成份矩陣

構面	題項	因素負荷量	
		因素一	因素二
解決問題能力	Q66	0.7932	
	Q67	0.6484	
	Q68	0.5988	
	Q69	0.8250	
	Q70	0.7306	
	Q71	0.7195	
	Q72	0.7344	
	Q80	0.6950	
創新熱忱	Q74		0.7223
	Q75		0.7952
	Q76		0.6159
	Q77		0.7288
	Q78		0.8031
	Q79		0.5174
特徵值		4.943	3.782
解釋變異量		35.307	27.018
累積解釋變異量		35.307	62.324
Cronbach's $\alpha$		0.9080	0.8685
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值		0.9281	

## 第四章 實證結果分析

本章根據研究假設，將回收之有效問卷，利用第三章所列之分析方法進行分析，以驗證各項研究假設是否成立。

### 4.1 研究變項之敘述性統計

本研究回收有效問卷共 546 份，樣本基本資料的敘述性統計結果，分述如下。

#### 1. 研究對象基本資料分析

由表 4.1 分析資料可知，性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、在本機關服務年資等樣本結構及分佈情形，茲說明如下。

##### (1) 性別

男性 110 人，佔 20.14%，女性 436 人，佔 79.85%，女性比例較男性為高，顯示女性主計人員較男性主計人員為多，且經實際訪查二十一縣市現職主計人員之男女分佈，其比例為 2：8，因此樣本性別分佈結構與母體大致相當，並可以真實反映出實際的狀況。

##### (2) 婚姻狀況

在婚姻狀況方面，已婚佔多數，計 411 人，佔 75.27%，未婚 132 人，佔 24.17%，其他 3 人，佔 0.55%。

##### (3) 年齡

樣本的年齡分布，以「31 歲~40 歲」組人數最多，計 249 人，佔 45.60%，其次是「41 歲~50 歲」組，195 人佔，35.71%，兩者合計佔全體樣本數 440 人，81.31%，屬於中壯年階段；而人數最少的組別為 61 歲以上，僅 2 人，佔 0.37%。

##### (4) 教育程度

教育程度的分布主要介於「專科」與「大學」之間，大學學歷者最多，

計 279 人，佔 51.10%，專科學歷者則有 185 人，佔 33.88%，兩者佔全體樣本數 464 人，84.95%，顯示受測者的基本素質不錯，均受過高等教育，此應與考試用人制度有關。

(5) 在本機關服務年資

在本機關的服務年資，以 2 年以上未滿 5 年者為最多，計 175 人，佔 32.05%，其次是未滿兩年者，計 161 人，佔 29.49%，顯示多數人在組織中服務的時間並不算長，職務的異動性較大。

表 4.1 有效樣本基本資料統計表

背景變項	項目	人數	百分比
性別	男	110	20.14
	女	436	79.85
婚姻狀況	未婚	132	24.17
	已婚	411	75.27
	其他	3	0.50
年齡	30 歲(含)以下	59	10.81
	31 歲-40 歲	249	45.60
	41 歲-50 歲	195	35.71
	51 歲-60 歲	41	7.51
	61 歲以上	2	0.37
教育程度	高中	51	9.34
	專科	185	33.88
	大學	279	51.10
	研究所以上	31	5.68
在本機關服務年資	未滿 2 年	161	29.49
	2 年以上未滿 5 年	175	32.05
	5 年以上未滿 10 年	88	16.12
	10 年以上未滿 15 年	67	12.27
	15 年以上未滿 20 年	19	3.48
	20 年以上	36	6.59
合計		546	100.00

## 2. 研究變項基本資料分析

領導型態、工作特性、組織承諾、工作績效等變項之平均數及標準差如表 4.2，以下說明各變項之分佈情形。

### (1) 領導型態

本研究將領導型態區分為轉換/交易型領導，轉換型領導之平均值為 3.50，顯示受測者知覺主管之轉換型領導行為屬中等程度，其中又以理想化的影響力之平均數 (3.68) 最高，其次是精神上的鼓勵 (3.53)；而交易型領導之平均值為 3.35，以權宜的獎賞之平均數 (3.49) 最高，而例外的管理之平均數僅為 2.97，可見受測者知覺主管「例外的管理」領導行為程度中下。以整體領導行為而言，依平均數分析可知，轉換型領導行為高於交易型領導。

### (2) 工作特性

工作特性所測得的平均數為 3.52，整體而言，主計人員對工作特性的知覺程度約居中等程度，其構面中以技能多樣性 (3.63) 最高，其次是工作自主性 (3.51)。

### (3) 組織承諾

就組織承諾而言，平均得分為 3.58，顯示受測者對組織有不錯的忠誠度，其中努力承諾之平均數 (3.64) 最高。

### (4) 工作績效

在工作績效方面，整體得分為 3.79，達中上水準，亦顯示出受測者知覺自己工作在工作上有良好的表現，尤其在解決問題能力 (3.94) 方面最好，且標準差差距不大 (0.44)，顯示看法頗為一致。



表 4.2 研究變項之基本資料分析

研究變項及構面	最小值	最大值	平均數	標準差	變異數
<b>轉換型領導</b>	1.08	5.00	3.50	0.58	0.33
才智的啟發	1.00	5.00	3.47	0.61	0.38
理想化的影響力	1.00	5.00	3.68	0.71	0.50
個別化的關懷	1.00	5.00	3.36	0.66	0.44
精神上的鼓勵	1.00	5.00	3.53	0.65	0.42
<b>交易型領導</b>	1.30	5.00	3.43	0.48	0.23
權宜的獎賞	1.13	5.00	3.49	0.54	0.29
例外的管理	1.50	5.00	3.17	0.68	0.46
<b>工作特性</b>	1.60	5.00	3.52	0.44	0.20
工作自主性	1.56	5.00	3.51	0.49	0.24
工作重要性	1.25	5.00	3.48	0.61	0.37
技能多樣性	1.00	5.00	3.63	0.67	0.45
<b>組織承諾</b>	1.40	5.00	3.58	0.49	0.24
努力承諾	1.56	5.00	3.64	0.55	0.30
留職承諾	1.17	5.00	3.48	0.54	0.29
<b>工作績效</b>	2.79	5.00	3.79	0.45	0.20
解決問題能力	2.75	5.00	3.94	0.44	0.19
創新熱忱	2.00	5.00	3.60	0.54	0.29

## 4.2 差異性分析

本節主要分析個人不同背景資料，對工作特性、組織承諾、工作績效的差異情形，利用 T 檢定或單因子變異數分析方法來檢驗，同時針對有顯著差異的部分，進行 Scheffe 事後多重比較，各項分析說明如下。

### 1. 性別對研究變項及各構面之獨立樣本 T 檢定

- (1) 經由 T 檢定結果，如表 4.3 所示，不同性別的員工對工作特性有顯著的差異；以各構面來分析，性別的不同對工作自主性有顯著不同，進一步比較兩者平均數，男性大於女性，也就是男性知覺工作的獨立性、自由性、自主權的程度高於女性。
- (2) 性別不同則對組織承諾並無顯著差異。
- (3) 不同的性別在工作績效上亦無顯著差異。

### 2. 婚姻狀況對研究變項及各構面之獨立樣本 T 檢定

婚姻狀況之「其他」樣本數僅 3 人，因單項樣本數小於 5，其分析資料不具代表性，因此將「其他」併入「未婚」，視為單身來分析。

- (1) 由表 4.4 所示，婚姻狀況與工作特性之 T 檢定結果，有顯著的差異 ( $F=0.065$ ,  $p=0.001$ )；就各構面而言，婚姻狀況對工作自主性有顯著不同 ( $F=0.343$ ,  $p<0.001$ )，依平均數比較的結果，已婚者的知覺程度大於單身者，也就是已婚者知覺工作的獨立性、自由性、自主權的程度高於未婚者。
- (2) 婚姻狀況與組織承諾之 T 檢定結果 (如表 4.4)，有極顯著的差異 ( $F=0.017$ ,  $p<0.001$ )；就各構面而言，婚姻狀況對努力承諾 ( $F=0.528$ ,  $p= p<0.001$ )、留職承諾 ( $F=1.144$ ,  $p=0.010$ ) 有顯著不同，進一步依平均數比較的結果，已婚者對努力承諾及留職承諾的

知覺程度，均大於單身者。可能是因為已婚者較單身者有財務壓力，因此願意為家庭在工作上付出更多心力。

(3) 婚姻狀況與工作績效之 T 檢定結果 (如表 4.4)，有極顯著的差異 ( $F=1.717, p<0.001$ ；就各構面而言，婚姻狀況對解決問題能力 ( $F=7.682, p=0.001$ )、創新熱忱 ( $F=0.007, p<0.001$ ) 有顯著不同，進一步依平均數比較的結果，已婚者對解決問題能力及創新熱忱等工作績效表現的知覺程度，均大於單身者。

表 4.3 性別對研究變項及各構面之 T 檢定

變項及構面	性別	平均數	標準差	F 值	P 值
工作特性	男性	3.596	0.419	0.603	0.041*
	女性	3.499	0.449		
工作自主性	男性	3.631	0.465	1.175	0.004**
	女性	3.481	0.487		
工作重要性	男性	3.464	0.611	0.045	0.749
	女性	3.485	0.610		
技能多樣性	男性	3.705	0.560	4.460	0.179
	女性	3.609	0.691		
組織承諾	男性	3.639	0.515	0.153	0.143
	女性	3.562	0.489		
努力承諾	男性	3.701	0.548	0.386	0.233
	女性	3.631	0.548		
留職承諾	男性	3.549	0.593	2.889	0.117
	女性	3.458	0.525		
工作績效	男性	3.833	0.429	0.891	0.279
	女性	3.782	0.450		
解決問題能力	男性	3.947	0.444	0.000	0.795
	女性	3.935	0.438		
創新熱忱	男性	3.682	0.472	5.310	0.071
	女性	3.579	0.548		

註：\*表  $p$  值  $<0.05$ ，顯著差異；\*\*表  $p$  值  $<0.01$ ，非常顯著差異。

表 4.4 婚姻狀況對研究變項及各構面之 T 檢定

變項及構面	婚姻狀況	平均數	標準差	F 值	P 值
工作特性	單身	3.413	0.451	0.065	0.001**
	已婚	3.553	0.437		
工作自主性	單身	3.385	0.489	0.343	0.000***
	已婚	3.552	0.478		
工作重要性	單身	3.363	0.608	0.011	0.054
	已婚	3.509	0.608		
技能多樣性	單身	3.578	0.649	0.694	0.312
	已婚	3.645	0.673		
組織承諾	單身	3.441	0.492	0.017	0.000***
	已婚	3.622	0.488		
努力承諾	單身	3.487	0.550	0.528	0.000***
	已婚	3.70	0.538		
留職承諾	單身	3.373	0.500	1.144	0.010*
	已婚	3.511	0.549		
工作績效	單身	3.661	0.456	1.717	0.000***
	已婚	3.835	0.434		
解決問題能力	單身	3.826	0.469	7.682	0.001**
	已婚	3.974	0.422		
創新熱忱	單身	3.442	0.519	0.007	0.000***
	已婚	3.652	0.531		

註：\*表  $p$  值 $<0.05$ ，顯著差異；\*\*表  $p$  值 $<0.01$  非常顯著差異。

### 3. 年齡對研究變項及各構面之差異分析

年齡之「60 歲以上」樣本數僅 2 人，因單項樣本數小於 5，其分析資料不具代表性，因此將「60 歲以上」併入「51 歲—60 歲」這組，並以「51 歲以上」來分析。

- (1) 由表 4.5 所示，年齡與工作特性之單因子變異數分析結果，有極顯著的差異 ( $F=8.212$ ,  $p<0.001$ )；就各構面而言，年齡對工作自主性

( $F=8.618$ ,  $p<0.001$ )、工作重要性 ( $F=3.917$ ,  $p=0.009$ )、技能多樣性 ( $F=4.188$ ,  $p=0.006$ ) 均有顯著不同，透過 Scheffe 事後多重比較的結果，在工作自主性方面，以「30 歲(含)以下」及「31 歲~40 歲」這兩組，分別與「51 歲以上」這組有顯著差異；在工作重要性的差異組別為「31 歲~40 歲」與「51 歲以上」；而技能多樣性的差異組別則為「30 歲(含)以下」與「51 歲以上」這兩組。

其中在「51 歲以上」年齡層的主計人員，無論在工作自主性、技能多樣性的知覺程度最高，可能是該年齡的員工，已有豐富的經歷及工作經驗，且對於工作相當了解。

- (2) 年齡與組織承諾之單因子變異數分析結果(如表 4.5)，有顯著的差異 ( $F=6.191$ ,  $p<0.001$ ；就各構面而言，年齡對努力承諾 ( $F=7.167$ ,  $p<0.001$ ) 有顯著不同，進一步透過 Scheffe 事後多重比較的結果，其差異組別為「30 歲(含)以下」與「51 歲以上」、「31 歲~40 歲」與「41 歲~50 歲」及「31 歲~40 歲」與「51 歲以上」這三組。其中也以「51 歲以上」年齡層的主計人員知覺願意為組織投注的努力程度最高。
- (3) 年齡與工作績效之單因子變異數分析結果(如表 4.5)，有極顯著的差異 ( $F=10.906$ ,  $p<0.001$ ；就各構面而言，年齡對解決問題能力 ( $F=8.693$ ,  $p<0.001$ )、創新熱忱 ( $F=10.159$ ,  $p<0.001$ ) 有極顯著不同，進一步透過 Scheffe 事後多重比較的結果，在解決問題能力的差異組別共四組，分別為「30 歲(含)以下」與「41 歲~50 歲」、「30 歲(含)以下」與「51 歲以上」、「31 歲~40 歲」與「41 歲~50 歲」及「31 歲~40 歲」與「51 歲以上」。在創新熱忱的差異組別為「30 歲(含)以下」與「41 歲~50 歲」、「30 歲(含)以下」與「51 歲以上」、「31 歲~40 歲」與「41 歲~50 歲」、及「31 歲~40 歲」與「51 歲以上」共四組。其中

仍以「51 歲以上」年齡層的主計人員知覺在解決問題能力及創新熱忱的表現績效最高。可理解的是，經驗的累積對績效的表現仍有一定程度的影響。

表 4.5 年齡對研究變項及各構面之單因子變異數分析

研究變項 及構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	A	B	C	D			
	30 歲(含) 以下	31 歲~ 40 歲	41 歲~ 50 歲	51 歲 以上			
工作特性	3.396	3.455	3.593	3.718	8.618	0.000***	D>A,C>B D>B
工作自主性	3.420	3.437	3.572	3.788	3.917	0.000***	D>A,D>B
工作重要性	3.339	3.424	3.589	3.512	4.188	0.009**	D>B
技能多樣性	3.407	3.596	3.695	3.814	8.212	0.006* *	D>A
組織承諾	3.479	3.510	3.650	3.775	6.191	0.000***	D>B
努力承諾	3.524	3.571	3.717	3.910	7.167	0.000***	D>A,D>B C>B
留職承諾	3.413	3.418	3.550	3.574	2.938	0.033	
工作績效	3.636	3.718	3.896	3.962	10.906	0.000***	C>A,D>A C>B
解決問題能力	3.803	3.870	4.035	4.071	8.693	0.000***	C>A,D>A C>B, D>B
創新熱忱	3.415	3.517	3.714	3.817	10.159	0.000***	C>A,D>A C>B,D>B

註：\*表  $p$  值 $<0.05$ ，顯著差異；\*\*表  $p$  值 $<0.01$ ，非常顯著差異；\*\*\*表  $p$  值 $<0.001$ ，極顯著差異。

#### 4. 教育程度對研究變項及各構面之差異分析

(1) 由表 4.6 所示，教育程度與工作特性之單因子變異數分析結果，有顯著的差異 ( $F=3.932$ ,  $p=0.009$ )；就各構面而言，教育程度對工作多樣性 ( $F=10.347$ ,  $p<0.001$ ) 有極顯著不同，透過 Scheffe 事後多重比較的結果，在技能多樣性的差異組別為「高中」與「專科」、「高

中」與「大學」及「高中」與「研究所」這三組。其中以研究所以上教育程度知覺完成工作需運用各種才能的程度較高。

(2) 教育程度與組織承諾之單因子變異數分析結果(如表 4.6)，無顯著的差異 ( $F=1.220$ ， $p=0.302$ )。

(3) 教育程度與工作績效之單因子變異數分析結果(如表 4.6)，亦無顯著的差異 ( $F=1.379$ ， $p=0.248$ )。

表 4.6 教育程度對研究變項及各構面之單因子變異數分析

研究變項 及構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	A	B	C	D			
	高中	專科	大學	研究所 以上			
工作特性	3.339	3.540	3.522	3.652	3.932	0.009**	B>A,D>A
工作自主性	3.406	3.527	3.502	3.674	2.064	0.104	
工作重要性	3.284	3.495	3.496	3.573	2.105	0.099	
技能多樣性	3.147	3.692	3.665	3.710	10.347	0.000***	B>A, C>A,D>A
組織承諾	3.547	3.629	3.544	3.617	1.220	0.302	
努力承諾	3.663	3.722	3.589	3.660	2.217	0.085	
留職承諾	3.373	3.491	3.477	3.554	0.880	0.451	
工作績效	3.824	3.830	3.754	3.754	1.379	0.248	
解決問題能力	3.970	3.970	3.903	3.998	1.211	0.305	
創新熱忱	3.631	3.646	3.558	3.651	1.177	0.318	

註：\*\*表  $p$  值 $<0.01$ ，非常顯著差異；\*\*\*表  $p$  值 $<0.001$ ，極顯著差異。

#### 5. 在本機關服務年資對研究變項及各構面之差異分析

表 4.7 及表 4.8 之分析結果顯示，在本機關服務年資對工作特性、組織承諾及工作績效之差異分析，並無顯著差異。

表 4.7 在本機關服務年資對工作特性及各構面之單因子變異數分析

研究變項 及構面	平均數			
	工作特性	工作自主性	工作重要性	技能多樣性
未滿 2 年	3.514	3.506	3.444	3.693
2 年以上未滿 5 年	3.525	3.486	3.531	3.694
5 年以上未滿 10 年	3.476	3.497	3.415	3.506
10 年以上未滿 15 年	3.507	3.523	3.463	3.530
15 年以上未滿 20 年	3.491	3.527	3.421	3.474
20 年以上	3.641	3.664	3.618	3.583
F 值	0.740	0.833	0.977	1.777
P 值	0.593	0.526	0.431	0.116
Scheffe 多重比較				

表 4.8 在本機關服務年資對組織承諾、工作績效及各構面之單因子變異數分析

研究變項及構面	平均數					
	組織承諾	努力承諾	留職承諾	工作績效	解決問題能力	創新熱忱
未滿 2 年	3.549	3.592	3.485	3.746	3.903	3.538
2 年以上未滿 5 年	3.547	3.589	3.484	3.783	3.935	3.582
5 年以上未滿 10 年	3.592	3.680	3.460	3.749	3.875	3.583
10 年以上未滿 15 年	3.604	3.722	3.428	3.884	3.998	3.734
15 年以上未滿 20 年	3.579	3.691	3.413	3.791	3.989	3.527
20 年以上	3.769	3.901	3.570	3.972	4.109	3.791
F 值	1.372	2.643	0.401	2.293	1.978	2.339
P 值	0.233	0.023*	0.848	0.044*	0.080	0.041*
Scheffe 多重比較		NS		NS		NS

註：\*表  $p$  值 $<0.05$ ，顯著差異；NS 表無組間差異。

### 4.3 相關分析

本節主要分析領導型態、工作特性及組織承諾的關係，利用 Pearson 相關分析來驗證，以下就各變項彼此間相關程度之分析結果加以說明。

#### 1. 領導型態與組織承諾之相關性



經資料分析後，如表 4.9 所示，領導型態與組織承諾各構面之相關性，除例外的管理與留職承諾呈現不相關外，其餘構面均呈顯著正相關 ( $p < 0.001$ )，此結果顯示，當主計人員知覺主管運用才智的啟發、理想化的影響力、個別化的關懷、精神上的鼓勵、權宜的獎賞等領導行為時，會引發其願意為組織努力及希望能維持組織成員身份的正向承諾，而例外的管理之領導方式，則僅對努力承諾有正向相關。因此，研究假設 4 部分成立。

表 4.9 領導型態與組織承諾之相關矩陣

構面	才智的啟發	理想化的影響力	個別化的關懷	精神上的鼓勵	權宜的獎賞	例外的管理
努力承諾	0.621***	0.604***	0.498***	0.457***	0.536***	0.182***
留職承諾	0.479***	0.497***	0.442***	0.473***	0.428***	0.042

註：\*\*\*表  $p$  值  $< 0.001$  顯著相關。

## 2. 工作特性與組織承諾之相關性

由表 4.10 可知，工作特性各構面與組織承諾各構面均呈顯著正相關 ( $p < 0.001$ )，此結果顯示，當主計人員知覺個人在工作上具有獨立性、工作具有多樣性、工作對他人及工作本身具有影響力，會產生正向的組織承諾。因此，研究假設 5 之虛無假設不成立。

表 4.10 工作特性與組織承諾之相關矩陣

構面	工作自主性	工作重要性	技能多樣性
努力承諾	0.701***	0.375***	0.246***
留職承諾	0.511***	0.520***	0.133***

註：\*\*\*表  $p$  值  $< 0.001$  顯著相關。

## 4.4 迴歸分析

迴歸分析主要是利用一個獨立變數去預測另一個依變數，來檢測變數間的關係及其預測力的大小，本節透過迴歸分析方法，來探究領導型態、工作特性與工作績效三者間的因果關係與影響，並檢定組織承諾的中介效果。

### 1. 領導型態與工作績效之迴歸分析

由表 4.11 可知，領導型態對工作績效之解決問題能力迴歸分析結果，有顯著解釋力 ( $F=14.285$ ,  $p<0.001$ )，其調整後的  $R^2$  為 0.128，表示領導型態可以解釋解決問題能力 12.8% 的變異量，亦即領導型態預測解決問題能力有 12.8% 的解釋力；其中理想化的影響力及例外的管理對解決問題能力有顯著的正向影響，且以理想化的影響力預測力最高 ( $\beta=0.113>0.055$ )。因此主管若能發揮理想化的影響力及採用例外的管理，則主計人員對解決問題能力的績效表現程度就越高。

領導型態對工作績效之創新熱忱迴歸分析結果，有顯著解釋力 ( $F=14.128$ ,  $p<0.001$ )，其調整後的  $R^2$  亦為 0.128，表示領導型態也可以解釋創新熱忱 12.8% 的變異量；其中僅例外的管理對創新熱忱有顯著正向影響，表示管若能發揮例外的管理，則主計人員對創新熱忱的績效表現程度就越高。因此研究假設 6 獲得部分驗證。

表 4.11 領導型態與工作績效之迴歸分析結果

依變數 自變數	解決問題能力	創新熱忱
	$\beta$	$\beta$
才智的啟發	0.070	0.137
理想化的影響力	0.113**	0.102
個別化的關懷	-0.043	0.041
精神上的鼓勵	0.053	-0.024

表 4.11 領導型態與工作績效之迴歸分析結（續）

依變數 自變數	解決問題能力	創新熱忱
	$\beta$	$\beta$
權宜的獎賞	0.076	0.046
例外的管理	0.055*	0.083*
R	0.370	0.370
R <sup>2</sup>	0.137	0.137
調整後 R <sup>2</sup>	0.128	0.128
F 檢定	14.285***	14.276***

註：\*表  $p$  值 $<0.05$ ，顯著影響；\*\*表  $p$  值 $<0.01$ ，非常顯著影響；\*\*\*表  $p$  值 $<0.001$ ，極顯著影響

## 2. 工作特性與工作績效之迴歸分析

由表 4.12 可知，工作特性對工作績效之解決問題能力迴歸分析結果，有顯著解釋力 ( $F=62.286$ ,  $p<0.001$ )，其調整後的  $R^2$  為 0.252，表示工作特性可以解釋解決問題能力 25.2%的變異量；其中工作自主性、工作重要性、技能多樣性對解決問題能力均有顯著的正向影響，且以工作自主性 ( $\beta=3.48$ ) 之預測力最高，其次是技能多樣性 ( $\beta=0.080$ )，再其次為工作重要性 ( $\beta=0.067$ )。由此顯示，主計人員知覺個人在工作上的獨立性、為完成工作運用各種才能的程度及工作所帶來的影響程度越高，相對的工作績效之解決問題能力的表現程度就越高。

工作特性對工作績效之創新熱忱迴歸分析結果，也有顯著解釋力 ( $F=75.549$ ,  $p<0.001$ )，其調整後的  $R^2$  為 0.302，表示工作特性可以解釋創新熱忱 30.2%的變異量；其中僅工作自主性對創新熱忱有顯著的正向影響。由此顯示，主計人員知覺個人在工作上的獨立性、自由性、自主權程度越高，相對的工作績效之創新熱忱的表現程度就越高。因此，研究假設 7 也獲得部分驗證。

表 4.12 工作特性與工作績效之迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	解決問題能力	創新熱忱
	$\beta$	$\beta$
工作自主性	0.348***	0.579***
工作重要性	0.067*	-0.008
技能多樣性	0.080**	0.050
R	0.506	0.553
R <sup>2</sup>	0.256	0.306
調整後 R <sup>2</sup>	0.252	0.302
F 檢定	62.286***	75.549***

註：\*表  $p$  值 $<0.05$ ，顯著影響；\*\*表  $p$  值 $<0.01$ ，非常顯著影響；\*\*\*表  $p$  值 $<0.001$ ，極顯著影響

### 3. 組織承諾與工作績效之迴歸分析

由表 4.13 可知，組織承諾對工作績效之解決問題能力迴歸分析結果，有顯著解釋力 ( $F=91.848$ ,  $p<0.001$ )，其調整後的  $R^2$  為 0.250，表示組織承諾可以解釋解決問題能力 25.0%的變異量；其中努力承諾對解決問題能力有顯著的正向影響。由此顯示，主計人員知覺願意為組織投注的努力程度越高，相對的工作績效之解決問題能力的表現程度就越高。

組織承諾對工作績效之創新熱忱迴歸分析結果，有顯著解釋力 ( $F=114.280$ ,  $p<0.001$ )，其調整後的  $R^2$  為 0.294，表示組織承諾可以解釋創新熱忱 29.4%的變異量；其中努力承諾亦對創新熱忱有顯著的正向影響。由此顯示，主計人員知覺願意為組織投注的努力程度愈高，相對的工作績效之創新熱忱的表現程度就愈高。因此，研究假設 8 部分成立。

表 4.13 組織承諾對工作績效之迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	解決問題能力	創新熱忱
	$\beta$	$\beta$
努力承諾	0.405***	0.565***
留職承諾	-0.004	-0.056
R	0.503	0.544
R <sup>2</sup>	0.253	0.296
調整後 R <sup>2</sup>	0.250	0.294
F 檢定	91.848***	114.280***

註：\*\*\*表  $p$  值 < 0.001，極顯著影響。

#### 4. 組織承諾之中介效果分析

組織承諾為本研究之中介變項，為驗證中介變項之假設，以了解中介變項對前因變項「領導型態」與結果變項「工作績效」之中介效果，乃依據 Baron & Kenny (1986) 所提出以下之三個步驟的迴歸分析方法處理：(轉引自邱惠琪，民 91)

1. 首先驗證自變數與依變數的簡單迴歸分析，其結果必須呈現顯著。
2. 將中介變數當成依變數，驗證其與自變數的簡單迴歸分析，其結果必須呈現顯著。
3. 將自變數與中介變數當成獨立變數，驗證其與依變數的多元迴歸分析，其結果自變數必須呈現不顯著，中介變數必須呈現顯著。

以上三個步驟，可驗證中介變數之中介效果是否存在。

##### (1) 領導型態、組織承諾與工作績效之影響

為檢驗領導型態與主計人員之組織承諾對工作績效之影響，首先針對領導型態之轉換型領導分析，由表 4.14 結果可知，步驟一，轉換型領導對工作績效呈現顯著；步驟二，轉換型領導對組織承諾呈現顯著；步驟三，多元迴歸分析結果，轉換型領導對工作績效不顯著，但組織承諾

對工作績效呈現顯著，因此組織承諾對轉換型領導與工作績效間確實存在中介效果，也就是轉換型領導會藉由組織承諾，正向影響工作績效。

接著對領導型態之交易型領導分析，步驟一，交易型領導對工作績效呈現顯著；步驟二，交易型領導對組織承諾呈現不顯著；步驟三，多元迴歸分析結果，交易型領導對工作績效呈現顯著，且組織承諾對工作績效呈現顯著，因此組織承諾對交易型領導與工作績效間不存在中介效果。因此，研究假設 9 部份成立。

表 4.14 領導型態、組織承諾對工作績效之迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	步驟一	步驟二	步驟三
	工作績效	組織承諾	工作績效
轉換型領導 ( $\beta$ )	0.201***	0.545***	-0.037
交易型領導 ( $\beta$ )	0.136*	0.035	0.121*
組織承諾 ( $\beta$ )			0.436***
R	0.383	0.660	0.528
R <sup>2</sup>	0.147	0.436	0.279
調整後 R <sup>2</sup>	0.144	0.434	0.275
F 檢定	46.724***	210.011***	69.855***

註：\*表  $p$  值 $<0.05$ ，顯著影響；\*\*\*表  $p$  值 $<0.001$ ，極顯著影響。

## (2) 工作特性、組織承諾與工作績效之關係

工作特性與主計人員之組織承諾對工作績效之影響，分析步驟一，工作特性對工作績效呈現顯著；步驟二，工作特性對組織承諾呈現顯著；步驟三，多元迴歸分析結果，工作特性對工作績效呈現顯著，且組織承諾對工作績效亦呈現顯著，因此組織承諾對工作特性與工作績效間不存在中介效果。因此，研究假設 10 之虛無假設成立。

表 4.15 工作特性、組織承諾對工作績效之迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	步驟一	步驟二	步驟三
	工作績效	組織承諾	工作績效
工作特性 ( $\beta$ )	0.549***	0.747***	0.360***
組織承諾 ( $\beta$ )			0.252***
R	0.547	0.671	0.585
R <sup>2</sup>	0.299	0.451	0.342
調整後 R <sup>2</sup>	0.298	0.450	0.339
F 檢定	231.996***	446.126***	141.013

註：\*\*\*表  $p$  值 < 0.001，極顯著影響。

## 第五章 結論與建議

本章主要對實證結果作成結論，以瞭解領導型態、組織承諾、工作特性與主計人員工作績效的影響，並進一步提出建議，作為行政機關管理實務上的參考。

### 5.1 研究結論

依據第四章統計分析結果，各項研究假設主要結論如下：

#### 1. 主計人員之個人特徵在工作特性之差異情形

- (1)不同性別的員工對工作特性有顯著差異，進一步分析的結果發現，男性對於工作自主性的知覺程度高於女性。性別會使工作自主性的認知產生差異，究其原因，可能是因為男性在處事態度上較果斷、獨立，不若女性的委婉，因此對工作職權之運用，兩者的反應不同，連帶引發對工作知覺的心理感受亦不同。
- (2)婚姻狀況對工作特性有顯著差異，經分析結果，已婚者工作自主性的知覺程度大於單身者。
- (3)年齡對工作特性有顯著差異，其中以「51歲以上」年齡層的主計人員，無論在工作自主性、技能多樣性的知覺程度最高，可能是該年齡的員工，已有豐富的經歷及工作經驗，並對工作有一定的嫻熟度及累積相當多的才能，因此對於知覺工作的獨立性、自由性、自主權的程度，以及知覺完成工作需運用各種才能的程度較高。
- (4)教育程度對工作特性有顯著差異，而且以研究所以上的教育程度，知覺技能多樣性的程度較高；可能是教育程度高者具備較豐富的知識，在處理公務時，知覺為完成工作所需採用不同的技術及運用各種才能的程度較高。
- (5)在本機關服務年資對工作特性無顯著差異。此結果與本研究之預期有



所出入，推究其原因，可能是因為主計人員實施輪調制度或因職務調動較頻繁，又主計工作係依照預算、會計、採購等法規執行業務，並不因機關不同而有顯著不同，加上在本機關服務年資無法代表主計人員真正的工作年資，因此對工作特性上無顯著差異。

## 2. 主計人員之個人特徵在組織承諾之差異情形

(1)性別不同對組織承諾並無顯著差異。

(2)婚姻狀況對組織承諾有顯著差異。進一步分析結果，已婚者對努力承諾及留職承諾的知覺程度，均大於未婚者。由此顯示，已婚者因為家庭的關係，傾向於安定並希望有穩定的工作基礎，因此願意為家庭在工作上付出更多心力，這也相當符合一般社會的認知。

(3)年齡對組織承諾有顯著差異。且以「51歲以上」年齡層的主計人員知覺願意為組織投注的努力程度最高。可能原因之一是，年長者與機關存在深厚感情，樂意為機關付出心力；其次可能是年長者經由多年職務經驗，認為目前留任的機關，是本身適任的單位，因此願意為機關效勞。

(4)教育程度對組織承諾並無顯著差異。雖然許多學者認為，教育程度愈高者，因工作選擇機會較多，因此對組織承諾也就愈低(Angle & Perry, 1981; Morris & Sherman, 1981; Mathieu & Zajac, 1990)，然而本研究之實證結果卻發現，兩者之間並無顯著差異，這與 Bateman & Strasser (1984) 之研究結果相同。

(5) 在本機關服務年資對組織承諾無顯著差異。

## 3. 主計人員之個人特徵在工作績效之差異情形

(1)不同的性別在工作績效上無顯著差異。顯示在男女平權下，女性不論受教育及學習機會均與男性相等，因此所培養的能力及工作上的表現

與男性並無太大差異。

- (2) 已婚者對解決問題能力及創新熱忱等工作績效表現的知覺程度，均大於未婚者。可能的原因是婚姻讓人更有責任感，已婚者希望對家庭有更大的貢獻，因此努力在工作上衝刺，以獲得較好的績效，來爭取更佳的機會，這也符合「成家立業」的古諺。
- (3) 年齡對工作績效有極顯著差異，其中以「51 歲以上」年齡層的主計人員知覺在解決問題能力及創新熱忱的表現績效最高。可理解的是，實務經驗對績效的表現有一定程度的影響，因此經驗的交流對年資較淺的員工，是一個很好的學習機會。
- (4) 教育程度對工作績效無顯著差異。推究其原因，可能是學校教育僅提供理論性的一般教育，專業上的技能可透過在職訓練、經驗的累積而取得，因此工作績效的表現並不因教育程度而有顯著差異。
- (5) 在本機關服務年資對工作績效無顯著差異。

#### 4. 領導型態與主計人員之組織承諾之相關情形

領導型態各構面，除例外的管理與組織承諾之留職承諾兩者無顯著相關外，其餘均與組織承諾各構面呈顯著正相關的正向影響；也就是當主管能有效運用轉換型領導及交易型領導來帶領員工時，員工的努力承諾愈高，反之，當主管不能有效運用上述領導型態時，則員工的努力承諾愈低；同樣的，當主管能有效運用轉換型領導及權宜的獎賞之方式來帶領員工時，員工的留職承諾則愈高。

#### 5. 工作特性與主計人員之組織承諾之相關情形

由分析結果得知，工作特性各構面與組織承諾各構面均呈顯著正相關，主計人員知覺工作自主性、工作重要性、技能多樣性程度愈高，則

對組織承諾越高，反之，員工對工作特性的認知愈低，則組織承諾也愈低。

#### 6. 領導型態對主計人員工作績效之影響情形

由研究結果發現，領導型態對解決問題能力及創新熱忱有顯著影響，而且以理想化的影響力及例外的管理對解決問題能力有顯著的正向影響；另外例外的管理則對創新熱忱有顯著正向影響。

此結果說明，主管如果妥為運用理想化的影響力，具有遠見及決斷力，必能成為員工信任的理想對象，並使其願意接受領導，為達成組織目標努力，或採用例外的管理相對的也能有效的增進績效；而採取例外管理之領導方式，則對工作上的創新熱忱有正向之影響力。

#### 7. 主計人員之工作特性對工作績效之影響情形

研究結果發現，工作特性對工作績效之解決問題能力及創新熱忱有顯著影響；其中工作自主性、工作重要性、技能多樣性對解決問題能力均有顯著的正向影響，而且以工作自主性之預測力最高，工作多樣性次之，最後為工作重要性。對於創新熱忱構面，則以工作自主性有顯著的正向影響。

Hackman & Oldham (1975) 認為工作自主性知覺程度越高，會產生「對工作成果責任感的感受」的心理狀態，也就是員工自認為對於工作成果所需負責的程度，與工作自主性有關，此為影響工作結果之干擾因素之一。由以上分析結果顯示，主計人員知覺個人在工作上的獨立性、自由性、自主權程度愈高，相對的工作績效之解決問題能力的表現程度及創新熱忱的表現程度就愈高。

而主計人員知覺工作重要性、技能多樣性的程度愈高，也就是主計人

員對工作具有價值及意義的心理感受程度愈高，會影響個人和工作成果；這也從實證結果發現，其對解決問題能力績效的表現上愈好。

#### 8. 主計人員之組織承諾對工作績效之影響情形

根據研究結果顯示，組織承諾對工作績效之解決問題能力及創新熱忱有顯著影響；就其構面分析，努力承諾對解決問題能力及創新熱忱有顯著正向預測力。由此顯示，主計人員知覺努力承諾的程度愈高，相對的工作績效之表現程度就愈高；Steer (1977) 認為高組織承諾的員工績效較佳，因此本研究結果與該理論部分吻合。

#### 9. 領導型態與主計人員之組織承諾對工作績效之影響情形

組織承諾對轉換型領導與工作績效間確實存在中介效果，也就是主管的轉換型領導行為會影響員工的組織承諾，進而導致主計人員工作績效表現的好壞。而組織承諾對交易型領導與工作績效間則不存在中介效果。

#### 10. 領導型態與主計人員之組織承諾對工作績效之影響情形

組織承諾對工作特性與工作績效間不存在中介效果。

綜合以上論述，各假設之驗證結果彙整如表 5.1。

表 5.1 實證結果彙整表

假設	研究發現	實證結果
假設 1： 主計人員之個人特徵在工作特性無顯著差異。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 男性工作自主性的知覺程度高於女性。</li> <li>2. 已婚者對工作自主性的知覺程度大於未婚者。</li> <li>3. 年齡對工作自主性、工作重要性、技能多樣性均有顯著不同，又以「51 歲以上」年齡層的主計人員，在工作自主性、技能多樣性的知覺程度最高。</li> <li>4. 研究所以以上教育程度工作多樣性的知覺程度最高。</li> <li>5. 在本機關服務年資對工作特性無顯著差異。</li> </ol>	部分成立

表 5.1 實證結果彙整表 (續)

假設	研究發現	實證結果
假設 2： 主計人員之個人特徵在組織承諾無顯著差異。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 性別不同對組織承諾並無顯著差異。</li> <li>2. 已婚者對努力承諾及留職承諾的知覺程度，均大於未婚者。</li> <li>3. 年齡對努力承諾有顯著不同，以「51 歲以上」年齡層的主計人員努力承諾的知覺程度最高。</li> <li>4. 教育程度對組織承諾無顯著差異。</li> <li>5. 在本機關服務年資對組織承諾無顯著差異。</li> </ol>	部分成立
假設 3： 主計人員之個人特徵在工作績效無顯著差異。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不同的性別在工作績效上無顯著差異。</li> <li>2. 已婚者對解決問題能力及創新熱忱的績效表現，均大於未婚者。</li> <li>3. 年齡對解決問題能力、創新熱忱有極顯著不同，其中以「51 歲以上」年齡層的主計人員的績效表現最高。</li> <li>4. 教育程度對工作績效無顯著差異。</li> <li>5. 在本機關服務年資對工作績效無顯著差異。</li> </ol>	部分成立
假設 4： 領導型態與主計人員之組織承諾無顯著相關。	<p>領導型態各構面，除例外的管理與組織承諾之留職承諾兩者無顯著相關外，其餘均與組織承諾各構面呈顯著正相關。</p>	部分成立
假設 5： 工作特性與主計人員之組織承諾無顯著相關。	<p>工作特性各構面與組織承諾各構面均呈顯著正相關。</p>	不成立
假設 6： 領導型態對主計人員之工作績效無顯著差異。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 理想化的影響力及例外的管理對解決問題能力有顯著的正向影響。</li> <li>2. 例外的管理對創新熱忱有顯著正向影響。</li> </ol>	部分成立
假設 7： 主計人員之工作特性對工作績效無顯著影響。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作自主性、工作重要性、技能多樣性對解決問題能力均有顯著的正向影響，且以工作自主性之預測力最高。</li> <li>2. 工作自主性對創新熱忱有顯著的正向影響。</li> </ol>	部分成立
假設 8： 主計人員之組織承諾對工作績效無顯著影響。	<p>努力承諾對解決問題能力及創新熱忱均有顯著的正向影響。</p>	部分成立
假設 9： 領導型態與主計人員之組織承諾對工作績效無顯著影響。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織承諾對轉換型領導與工作績效間確實存在中介效果。</li> <li>2. 組織承諾對交易型型領導與工作績效間不存在中介效果。</li> </ol>	部分成立
假設 10： 工作特性與主計人員之組織承諾對工作績效無顯著影響。	<p>組織承諾對工作特性與工作績效間不存在中介效果。</p>	完全成立

## 5.2 研究建議

本節根據研究結論，針對目前縣市主計人員在領導型態、工作特性、組織承諾及工作績效彼此間之實務現況，提供建議以供將來政策制定及管理上的參考，並對後續研究者提出建言，希望未來相關領域之研究能更加完備。

### 5.2.1 實務上之建議

#### 1. 對縣市政府各機關首長的建議

本研究實證結果，領導型態之理想化影響力與例外管理兩子構面與工作績效之解決問題能力及創新熱忱二構面有顯著的正向影響，顯示在目前計「一條鞭」的雙首長制下，縣市主計人員在機關首長「領導型態」方面，同意度愈高時，「工作績效」愈高，建議縣、市政府各機關首長如果妥為運用理想化的影響力，具有遠見及決斷，必能成為員工信任的理想對象，並使其願意接受領導，為達成組織目標努力，有效的增進績效。

#### 2. 現行主計超然制度應予維持

本研究結果發現，主計人員之工作特性對工作績效之解決問題能力及創新熱忱有顯著影響；其中工作自主性、工作重要性、技能多樣性對解決問題能力均有顯著的正向影響，而且工作自主性之預測力最高。以上顯示，主計人員知覺個人在工作上的獨立性、自主性、自主權程度愈高，相對的工作績效之解決問題能力的表現程度及創新熱忱的表現程度就愈高。主計人員知覺工作重要性、技能多樣性的程度愈高，其對解決問題能力績效的表現上愈好。

所謂超然主計，指主計職責超然，亦即主計工作有充分的專業性、自主性、重要性。近年來凡是牽涉到財政政制的方案及「政府組織再造」

草案均計畫將主計處併入財政部，則主計超然制度隨之消失，基於主計制度有其工作特性，本研究實証結果得知印證主計人員的工作自主性、重要性與工作績效有極顯著正相關，因此現行主計制度應予維持，主計功能得以發揮，否則將響國家經濟及施政的發展。

### 3.縣、市政府各機關首長與主計主管應重視溝通協調機制

本研究實証結果顯示，機關首長領導型態對主計人員工作績效有正向顯著影響，主計人員之工作特性、組織承諾對工作績效也有正向影響，機關首長的領導型態與主計人之工作特性及主計人員之組織承諾呈現正相關。顯示一個機關首長的領導型態與主計人員的工作特性、組織承諾與工作績效之間的互動，同意度愈高、績效愈高。

建立主計「一條鞭式」的制度主要目的在於制衡，但對於一個機關首長對機關內的主計人員只有指揮權卻無任免、考核、獎懲權，總是讓人覺得在人力資源管理上的漏洞，缺乏人力合併運用效益。本研究實証結果，得知機關首長領導型態，與主計人員工作績效與工作特性與主計人員之組織承諾呈現正向影響與正相關，因此機關首長與主計主管應重視溝通協調機制，避免機關首長與主計人員的扞格現象發生，除發揮制衡功能外也能激勵主計人員的工作績效。

### 4.縣、市主計主管落實實務訓練講習

由本研究的結果顯示，縣、市主計人員的「已婚者」、「51歲以上」在工作特性組織承諾、工作績效有顯著的差異。可能原因是婚姻讓人更有責任感，因此已婚者努力在工作上付出更多心力，「51歲以上」年齡層的主計人員，已有豐富的經歷及工作經驗，知覺工作特性的程度較高，在工作績效的表現也最高，可理解的，實務經驗對於績效的表現有一定程

度的影響。且因應中央主計處的訓練著重於法規、理論的講解，因此縣、市主計主管應落實在職訓練，加強實務訓練課程，並建立知識共享機制，再藉由資深員工的經驗分享與交流，來協助年資較淺的員工培養專業知能，增進公務執行能力。

### 5.2.2 後續研究之建議

本研究對於整個研究過程，力求周延、客觀並合乎科學的原則，惟囿於有限的時間、人力、物力等因素，仍有不足之處。因此對於後續研究者，提供以下建議：

- 1.本研究係針對各縣市政府主計單位編制內人員為探討對象，建議後續研究者可擴充至中央機構，以進一步研究探討其差異性。
- 2.本研究所採用之研究方法為量化研究，並以問卷調查為主要方法，如能佐以訪談方式，對相關差異作更深入的探討，以驗證研究結果，必能提出更精確的意見。
- 3.工作績效的衡量指標，係採用個人自評方式的主觀衡量，若能同時採用客觀指標如年度考績、升遷速度、流動率等指標，研究結果將更臻完善。



## 參考文獻

### 一、中文部份：

1. 江錦樺（民 90），人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響—以高科技 F 公司為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 呂世模(民 89)，中華電信員工對民營化組織溝通、變革的認知與組織承諾之研究—以長遠及行動通信分公司為例，交通大學經營管理研究所碩士論文。
3. 何武恭（民 92），學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之相關性研究-以南部地區私立大學為例，義守大學工業工程與管理學研究所碩士論文。
4. 李金芳（民 91），主管領導型態對部屬工作投入影響之研究—以南區國稅局為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。
5. 李進明（民 92），工作滿足、組織承諾及專業承諾關係之研究—以國軍憲兵幹部為例，南華大學管理研究所碩士論文。
6. 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯（民 91），組織行為學，第九版，台北：華泰。譯自 Stephen, P.R.(1943), Organizational Behavior.
7. 吳秉恩（民 88），分享式人力資源管理，台北：翰蘆圖書。
8. 吳定（民 80），行政機關生產力衡量模式之研究，台北：行政院研究發展考核委員編印。
9. 杜佩蘭（民 87），組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究—以高雄市政府主計處外派人員為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
10. 邱惠琪（民 91），新進資管專業人員於社會化階段的工作績效與離職意圖之研究，高雄第一科技大學資訊管理所碩士論文。
11. 林惠姿（民 92），會計人員工作壓力與離職意願關係之研究—以台北市政府主計處從業人員為例，政治大學行政管理碩士論文。

12. 林揚程 (民 91), 領導型態、工作滿足與學習型組織之關聯性研究—以電子報為例, 銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
13. 林維林 (民 85), 轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究, 東海大學公共行政研究所碩士論文。
14. 林澄貴 (民 90), 知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
15. 林財丁、林瑞發譯 (民 92), 組織行為學, 第七版, 台北: 滄海書局。  
譯自 Stephen, P.R., Essentials of Organizational Behavior.
16. 林建煌 (民 93), 管理學, 台北: 智勝文化事業有限公司。
17. 房美玉 (民 89), 半導體產業人力資源管理與組織競爭力之研究: 由人力資源管理與薪酬制度對工作動機及工作表現的角度來探討, 台北: 行政院國家科學會專題研究。
18. 徐正屏 (民 91), 員工對民營後人力資源管理制度知學與組織承諾關係之研究—以中華電信南區分公司為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
19. 唐永泰 (民 90), 魅力領導與追隨者效能影響之探討, 中國行政評論 10:2, 167-204 頁。
20. 孫本初 (民 89), 轉換型領導對台北市政府行政績效影響之研究, 台北: 台北市政府研究發展考核委員會編印。
21. 許士軍 (民 82), 管理學, 第十版, 台北: 東華印書館。
22. 許雅隸 (民 90), 主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工績效之相關係—以保險業務員為例, 東華大學企業管理研究所碩士論文。
23. 陳人豪 (民 90), 兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響, 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
24. 陳義鴻 (民 90), 銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之

- 研究，彰化師範大學工業教育學研究所碩士論文。
25. 陳彰儀（民 84），組織心理學，台北：心理出版。
  26. 陳美志（民 90），工作生活品質對組織承諾影響之研究—以關務人員為例，政治大學公共行政學研究所碩士論文。
  27. 曹彩華（民 91），員工特徵對工作滿意度、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響—以派遣人員為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
  28. 黃瑩宵（民 72）台灣省基層主計人員工作滿足之研究，政治大學會計研究所碩士論文。
  29. 黃賀（民 85），我國公營事業會計人員角色衝突問題之研究，國科會專題研究計劃成果報告。
  30. 黃素貞（民 91），員工組織政治知覺與工作投入及工作績效關係之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  31. 黃中見（民 91），角色壓力影響工作滿足過程之研究—以雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員為例，南華大學管理研究所碩士論文。
  32. 黃彩霖（民 92），醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。
  33. 張永旺（民 84），我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討—政府會計人員組織承諾、角色衝突與工作滿足，中山大學企業管理研究所碩士論文。
  34. 張緯良（民 83）人力資源管理，台北：華泰書局。
  35. 蔡進雄（民 89），國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化學校效能關係之研究，台灣師範大學教育研究所博士論文。
  36. 蔡居隆（民 91），領導型態與主管效能之研究—以台灣南區郵政管理局為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  37. 劉怡孜（民 92），工作特性與工作價值觀對離職傾向影響之研究—以

- 台灣地區食品產業之研發人員為例，南華大學管理研究所碩士論文。
38. 鄭瀛川、王榮春、曾河嶸（民 86），績效管理，台北：世台管理顧問有限公司。
  39. 薛婉婷（民 86），人格特質與工作特性之契合對工作滿足與組織承的影響，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
  40. 謝廷豪（民 91），領導型態與領導效能關係之研究—以中部某連鎖零售業為例，中正大學企業管理研究所碩士論文。
  41. 顏碧仁（民 91）中階主管績效表現與組織經營績效之探討，中正大學企業管理研究所碩士論文。
  42. 戴坤輝（民 91），轉換型領導、交易型領導、信任、工作滿足及組織承諾之關聯性研究，國防大學國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
  43. 韓泳蘭（民 88），企業主管領導型態、組織生命週期、部屬人格特質與領導效能關係之研究—以台灣食品業為例，成功大學國際企業研究所碩士論文。
  44. 蘇永富（民 90），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之研究—以派外人員為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  45. 蘇麗美（民 92），組織政治知覺的類型及各類型中組織政治知學對組織承諾與工作績效的影響，中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
  46. 蘇義祥（民 88），中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究:服務人員特質及成熟度的調節作用，中山大學企業管理研究所碩士論文。
  47. 譚愷悌（民 92），轉換型領導對團隊凝聚力、群組效力與組織公民行為之影響，世新大學觀光學系碩士論文。

## 二、英文部分：

1. Angel, H. & J. Perry (1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science, Vol.26, pp.1-13.
2. Bass, B. M. (1985), Leadership Performance beyond Expectation, New York : Academic Press.
3. Bass, B. M. (1990), Handbook of Leadership: Theory Research & Managerial Application, New York: The Free Press.
4. Bass, B.M. & B.J. Avolio (1990), Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press., p.12.
5. Bass, B.M. & B.J. Avolio (1993), Transformational leadership: A Response to Critiques. In M.M. Chemers & R. Avman. (Eds.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, San Diego, C.A: Academic Press.
6. Bass, B.M. & B.J. Avolio (1994), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, California: Sage Press.
7. Bateman, S. & S. Strasser (1984), A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational commitment, Academy of Management Journal, 27, pp.95-112.
8. Becker, H.S., (1960) Notes on The Concept Commitment, American Journal of Sociology, pp.32-42.
9. Bennis, W.C. & B. Nanus (1985), Leader : The Strategies for Taking Change, New York: Harper & Row.
10. Blake, R.R., J.S. Mouton L.B. Barmes & L.E. Greiner (1964), Breakthrough in Organization Development, Harvard Business Review,

November-December, p.136.

11. Borman, W.C. & S. J. Motowidlo (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, Human Performance, 10(2): pp.99-109.
12. Brief, A.P. & R.J. Aldag (1976), Correlates of Role Indices, Journal of Applied Psychology, 61, pp.468-472.
13. Burns, J. H. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
14. Cascio, W.F. (1991), Applied Psychology in Personnel Management (4th ed.), NJ: Prentice-Hall.
15. Campbell, J.P. (1983), Some Possible Implications of “Modeling” for the Conceptualization of Measurement, In Landy, F., S. Zedeck & J. Cleveland (Eds. ) , Performance Measurement and Theory, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, pp.277-298.
16. Campbell, J.P. (1990), Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organization Psychology, In Dunnette M.D. & L.M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organization Psychology (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1, pp.687-732.
17. Davis, K. (1972), Human Behavior at Work : The Dynamics of Organizational Behavior, New York.
18. Drucker, P. F. (1998), Peter Drucker on the Profession of Management, Harvard Business School Press.
19. Emery, F.E. & E.L. Trist (1969), Socio-technical System In E.Emery. System Thinking, London.
20. Etzioni, A. (1961), Modern Organizations, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

21. Faranda, T. (1999), Transformational Leaders, Incentive, Vol.173, pp.14-15.
22. Ferris, K.R. & N. Aranya (1983), A Comparison of Two Organizational Commitment Scales, Personnel Psychology, Vol.36, pp.87-98.
23. Fiedler, F. (1967), A Theory of leadership Effectiveness, New York : Mcgraw-Hill, p.67.
24. Filley, A.C., R.J. House & S. Kerr (1976), Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview, Ill. Scott, Foreman (Taiwan ed.), 2d Ed.
25. Hackman, J.R. & E.E. Lawler (1971), Employee Reactions to Job Characteristics, Journal of Applied Psychology, Vol.55, pp.256-286.
26. Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1975), Development of The Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, Vol.60, p.161.
27. Halpin, A. W. & B. J. Winer (1957), A Factorial Study of the Leadership Behavior Description Questionnaire. Leader Behavior: Its description and Management, Edited by Stogdill R.M. & A.E. Coons, Bureau of business Research, Ohio State University.
28. Hersey, P. & K.H. Blanchard (1977), Management of Organizational Behavior-Utilizing Human Resources, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
29. Herzberg, F. (1966), Work and the Nature of Man, Cleveland, OH: The World Publishing Co.
30. House, R.J. (1971) Path Goal Theory of Leadership Effectiveness, Administrative Science Quarterly, September 16, pp.321-338.
31. House, R.J. & B. Shamir (1993), Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories, Edited by M.

- Chemmers & R. Ayman, Leadership Theory and Research Perspectives and Directions, Orlando, FL: Academic Press, pp.557-594.
32. Joseph, F.H., E. L. Rolph, T. Anderson & L. Ronald (1987), Multivariate Data and Analysis with Reading, New York, Macmillan Publishing Co.
33. Kanter, R.M. (1968), Commitment and Social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review, 33, pp.499-517.
34. Koch, J.L. & R.M. Steers (1978), Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employee, Journal of Vocational Behavior, 12, pp.119-128.
35. Mathieu, J. & D. Zajac (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, 180(2), pp.171-194.
36. McClelland, D.C. & D.G. Winter (1969), Motivation Economic Achievement, New York: The Free Press.
37. Meyer, J. P. & N. J. Allen (1991), A Three-component Conceptualization of Organizational commitment, Human Resource Management Review, 1, pp.61- 98.
38. Mowday, R.T., L.W. Porter & R.W. Steers (1982), Employee-Organization Linkage. New York: Academic Press.
39. Morris, J.H. & J.D. Sherman (1981), Generalizability of Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, 24(3), pp.512-526.
40. Perrow, C. (1967), A Framework for the Comparative Analysis of Organization, American Sociological Review, 32, pp.194-208.
41. Porter LW, RM. Steers , R.T. Mowday & P.V. Boulian (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among



- Psychiatric Technicians, Journal Apply Psychology, 59(5), pp.603-609.
- 42.Randall, D.M. (1987), Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, Vol.12,(3), p.462.
- 43.Reichers, A.E. (1985), A Review and Reconceptualization Organization Commitment, Academy of Management Review, 10(3), pp.465-476.
- 44.Robbins, S. P. (1992), Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 45.Romzek, B. (1990) Employee Investment and commitment: The Ties that Bind, Public Administration Review, 55(1) pp.384-382.
- 46.Salancik, G. R. (1977), New Directions in Organizational Behavior, Chicago: St. Clair Press.
- 47.Staw, B. M. & G. R. Salanick (1977), New Directions In Organizational Behavior, Chicago: St. Clair Press.
- 48.Scott, W. E. (1966) Activation Theory and Task Design, Organization Behavior and Human Performance, Vol.1, pp.3-30.
- 49.Seashore, S.E. & T.D. Taber ( 1975), Job Satisfaction and Their Correlates, American Behavior & Scientists,Vol.18, pp.346-358.
- 50.Sheldon, M.E. (1971), Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, Administrative Science Quarterly, 16, (2), pp.143-150.
- 51.Steers, R.M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
- 52.Steven, J.M., J.M. Beyer & H.M. Trice ( 1978 ) ,Assessing Personal, Role and Organization Predictors of Managerial Commitment, Academy of

Management Journal, 21(1), p.382.

53. Stogdill, R.M. (1948), Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology, 25, pp.35-71.

54. Taylor, F. W. (1911), The Principles of Scientific Management, New York: Harper & Row.

55. Turner, A. N. & P. R. Lawrence (1965), Industrial Job and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes, Boston: Harvard Univ. Press.

56. Whyte, W. (1965), The Organization Man, Garden city, New York: Doubleday Anchor Books.

## 附錄：研究問卷

各位親愛的主計夥伴，您好：

素仰 您平時在公務上的努力與貢獻，令人感佩。

本研究主要目的在探討領導型態、工作特性及組織承諾對工作績效的影響，我們非常需要您寶貴的意見，您所提供的任何資訊，僅供整體性學術研究之用，絕不對外公開，請您放心填答。

本問卷係以不具名方式進行，問卷答案並無所謂對錯，請您詳細閱讀每一題項，並依據貴 機關實際情況及個人真實感受回答；本研究能否順利完成，仰賴您的支持與協助，懇請您於公務繁忙中，撥冗協助完成問卷之填寫，再次感謝您的熱忱幫忙！

謹祝

工作順利如意

南華大學 管理科學研究所

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：賴俊哲 敬上

### 第一部份 領導型態量表

下列問題，主要希望能夠瞭解，您對於服務（在職）機關的機關首長，在工作上領導行為的看法，請仔細閱讀每個題目後，依照您與他共事的經驗，以個人感受，勾選出最適切同意程度。

非 同 無 不 非  
常 意 意 同 常  
同 意 見 同 不  
意 意 見 意 意

1. 和他共事是件愉快的事。.....
2. 能和他有工作關係是值得驕傲的事。.....
3. 他沒有能力克服工作上所面臨的困難。.....
4. 我將他視為行為的模範。.....
5. 他是一個值得效法的對象。.....
  
6. 我能發自內心地尊重他在工作上的指示。.....
7. 對於我工作上的需要，他無法適時地提供幫助。.....
8. 當我表現優異時，他會適時地誇獎我。.....
9. 他就像長輩一樣的關心我。.....
10. 他能時時瞭解我的工作狀況。.....
  
11. 他不會在意或關心我家人的生活情形。.....
12. 當我工作遇到挫折時，他會適時的給我慰藉。.....
13. 他使我知道何謂真正重要的事情。.....
14. 他能使我以新的角度思考舊的問題。.....

【請翻至下頁繼續作答】

非常同意   同意   無意見   不同意   非常不同意

15. 他能提供我新的方向去解決問題。.....
16. 他會鼓勵我進修充實知識。.....
17. 他能發掘我的潛能並給予訓練。.....
18. 他能夠塑造了一個學習的環境。.....
19. 他不會鼓勵員工勇於表達自己的意見與理念。.....
20. 他會鼓勵我應有迎接挑戰的勇氣。.....
21. 他對我有極大的鼓舞力量。.....
22. 他使我熱愛工作。.....
23. 他使我願意效忠自己的組織。.....
24. 他能將服務民眾的使命感傳達給我。.....
25. 對於工作上的表現，他幾乎不會肯定、稱讚我們。.....
26. 他會提出一些實質的獎勵，希望我們配合以達成目標。.....
27. 他會依據員工績效的優劣，而給予適當的獎勵或處罰。.....
28. 當我有好的表現時，他會表示滿意並公開讚美。.....
29. 當我有錯誤之處，他會指證並要求改過。.....
30. 他會隨時觀察我們的工作情形，是否有不當的行為。.....
31. 他會隨時注意情況，主動了解我們發生錯誤的原因。.....
32. 他運用懲處的時機是即時的。.....
33. 只要本機關一切相安無事，他就不會打算改變現狀。.....
34. 只要我的表現還能接受，他不會有什麼特別要求。.....
35. 雖然目前的處理方式還能應付，他仍會想要去改善與創新。.....

## 第二部份：工作特性量表

以下各題，是對您目前工作特性的描述，請您依照實際的情形，勾選出最符合的同意程度。

36. 我的工作必須使用許多複雜的法規或高水準的專業技能。.....
37. 工作的安排，使我可以定期知道自己的工作績效。.....
38. 在工作上，容許我自己全權處理與負責的事務相當多。.....
39. 我的工作從頭到尾相當完整，在最後成果上可以看到我的貢獻。...
40. 我的職務是反覆做簡單的工作。.....

【請翻至下頁繼續作答】

非常同意   同意   無意見   不同意   非常不同意

41. 我的工作需要運用不同的法令與規定，來處理不同的事情。.....
42. 我的工作已被分配好了，所以並無機會從頭到尾完成整份工作。.....
43. 我的主計主管會明確告訴我，我的工作成果或未來努力的方向。.....
44. 就整體而言，我的工作並不是很重要。.....
45. 工作時，有許多機會讓我知道自己的工作表現。.....
46. 我的主計主管會經常與我討論有關我的工作表現情形。.....
47. 我的工作服務機關整體的運作上，具有舉足輕重的地位。.....
48. 從事工作時，我很少有機會運用個人的創造力或判斷力。.....
49. 工作給予我相當大的空間，讓我可以決定自己的工作進度。.....
50. 我的工作結果對別人有重大影響。.....

### 第三部份：組織承諾量表

以下各題，主要希望瞭解您對於目前服務機關可能的各種感受及認同程度，請您依照個人的觀點，勾選出最適切的同意程度。

51. 我願意額外努力，以協助本機關的發展並獲得民眾肯定。.....
52. 我常對朋友說，我所服務的機關是相當理想的工作場所。.....
53. 我對目前服務的機關幾乎沒有忠誠度可言。.....
54. 我願意留在本機關服務，並接受工作指派。.....
55. 我經常將本機關的利益，視同自己個人的利益。.....
56. 只要工作性質相似，到其他機關服務也無所謂。.....
57. 當我向別人提起自己是本機關的一員時，我會覺得很驕傲。.....
58. 在本機關工作，我能充分發揮自己的能力。.....
59. 只要目前的環境狀況有少許的改變，就會使我離開本機關。.....
60. 我很慶幸當年在選擇工作時，能到本機關服務。.....
61. 繼續留在本機關，不會有什麼前途。.....
62. 我非常不贊同本機關對待員工的政策。.....
63. 我非常關心本機關的施政績效。.....
64. 在我服務過的機關中，本機關是我認為最值得待下去的一個。.....
65. 我決定在本機關做事，顯然是件錯誤的事。.....

【請翻至下頁繼續作答】

#### 第四部份：工作績效量表

請您依照個人的了解，依實際狀況，表達您對於自己工作表現的看法。

非常  
同意  
同意  
無  
意見  
無  
意見  
不  
同意  
不  
同意  
非  
常  
不  
同  
意

66. 對於上級所交代的工作，我不曾推卸並都能在規定期限內完成。.....
67. 當我工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理。.....
68. 在工作上，我能妥善運用溝通技巧。.....
69. 工作上有任何問題發生時，我會想辦法解決。.....
70. 對我來說，與他人一起分工合作並不困難。.....
71. 我會不斷地學習與工作有關的新知識、新技巧。.....
72. 對於手邊的工作，我一定事先規劃才進行。.....
73. 為了工作，我常常犧牲休息的時間。.....
74. 不論任何工作，我都能勝任愉快。.....
75. 我常向困難的目標挑戰，因為從事困難的工作能感到滿足。.....
76. 工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理。.....
77. 我總是充滿幹勁地工作。.....
78. 我常會在工作上提出特別及新穎的建議。.....
79. 我總是能配合業務單位的需求，並主動解決問題。.....
80. 我能在工作上與夥伴建立及維持良好的友誼關係。.....

#### 第五部份：個人基本資料

此部份係以匿名作答，該資料純粹為學術分析參考用，請您協助作答。

D1：您的性別：

1. 男 2. 女

D2：您的婚姻狀況：

1. 未婚 2. 已婚 3. 其他

D3：您的年齡：

1. 30歲(含)以下 2. 31歲-40歲 3. 41歲-50歲 4. 51歲-60歲  
5. 61歲以上

D4：您的最高教育程度：

1. 高中 2. 專科 3. 大學 4. 研究所以上

D5：您在本機關的服務年資：

1. 未滿2年 2. 2年以上未滿5年 3. 5年以上未滿10年  
4. 10年以上未滿15年 5. 15年以上未滿20年 6. 20年以上

D6：您目前服務機關的地點：\_\_\_\_\_縣(市)。

**【問卷到此全部結束，謝謝您的協助，不勝感激】**

## 個 人 簡 歷

姓 名：賴俊哲

出生地：台南縣

學 歷：市立台北商專會計科畢業

私立逢甲大學會計系

經 歷：台南縣下營鄉公所主計員

兼代台南縣麻豆鎮公所主計室主任

嘉義市政府主計室股長

台灣省政府交通處會計室股長

嘉義縣稅捐稽徵處會計主任

現 職：嘉義市政府主計室主任