

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 OF MANAGEMENT SCIENCES  
NANHUA UNIVERSITY

軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響

THE EFFECTS OF MILITARY INSTRUCTOR'S LEADERSHIP MODEL  
AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL  
PERFORMANCE

指導教授：陳券彪 博士

ADVISOR : CHUAN-BIAU CHEN Ph.D.

研究生：施天棟

GRADUATE STUDENT : TIEN-TUNG SHIH

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響

研究生：施 天 棟

經考試合格特此證明

口試委員：張春柳

陳恭爵

李啟誠

指導教授：陳恭爵

所 長：黃 正 興

口試日期：中華民國 九十四 年 六 月 十 日

## 謝 誌

「學無止境」一直是我長久以來的座右銘，藉由不斷的學習追求新知，增長智慧且豐富人生。在這兩年求學生涯中，深深感受到許多人的熱心協助與關懷，方能如期順利完成學業，在此表示萬分謝意。

首先要感謝指導老師陳券彪博士，在論文寫作期間不辭辛勞，用心指導與鼓勵，讓我的論文能夠順利完成。在論文口試中，李啟誠博士及張春桃博士對論文內容的指正及提供許多寶貴的意見，使本論文更臻完善，特致最誠摯的謝意。同時要感謝所有管科所老師們，讓我在不同課程中，學習許多不同領域的專業知識，使我在專業知識領域延伸更進一層的境界。

我的長官卓瑞光主任和彭國田總教官以及南開軍訓室所有同事們，在求學期間給予全力的支持與協助，藉此表示致謝。在論文撰寫過程中，尤其要感謝助理美淑及施柏至先生、李芝嫻小姐給予相當多的協助與校稿，亦一併誌謝。

最後，特別感謝家人這段期間無怨無悔的包容與關懷，在此願以這本論文與家人共享，並獻給我的最愛。

施 天 棟      謹 誌

中華民國九十四年六月

## 南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響

研究生：施天棟

指導教授：陳券彪 博士

論文摘要內容：

軍訓工作人員長期在校園擔任軍訓教學、生活輔導服務與校園安全維護等工作，現階段軍訓工作需面對來自於社會與學校更高期望與挑戰，若要有效達成所定之工作目標，除了組織成員對工作充滿高度的士氣外，有效的領導乃是達成目標的關鍵因素，且關係著組織績效與組織的發展。而不同的軍訓主管領導模式或組織文化，其組織績效往往有差異性存在。因此，本研究擬探討軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響，透過問卷調查蒐集相關資料，做實證性之研究，並獲得一些具體的成果。

本研究主要的研究成果有下列五項：

1. 服務於高中職校之教官對「魅力型」、「關懷型」、「啟發型」之主管領導模式的接受度皆較服務於大專院校者為佳。
2. 服務於高中職校之教官對「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」之組織績效目標的呈現效果皆較服務於大專院校者為佳。
3. 主管領導模式中之「魅力型」、「關懷型」、「啟發型」與組織文化類型中之「創新型文化」、「支持型文化」、「官僚型文化」皆呈現顯著高度相關性，其中「官僚型文化」與主管領導模式中之各構面僅呈現顯著低度相關性。
4. 主管領導模式中之「魅力型」、「關懷型」、「啟發型」與組織績效目標中之「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」皆呈現顯著高度相關性，其中「魅力型」與「生產力與效率目標」、「啟發型」與「人群關係」有極佳之高度相關性。
5. 組織文化類型中之「創新型文化」、「支持型文化」與組織績效目標中之「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」皆呈現顯著中度以上相關性，而組織文化類型中之「官僚型文化」與組織績效目標中之各構面僅呈現低度相關性。

關鍵字：主管領導模式、組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效

**Title of Thesis :** The Effects of Military Instructor’s Leadership Model and Organizational Culture on Organizational Performance

**Name of Institute :** Graduate Institute of Management Sciences, Nanhua University

**Graduate Date :** June 2005

**Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of Student :** Tien-Tung Shih

**Advisor :** Chuan-Biau Chen Ph.D.

## **Abstract**

For the long years, the military instructors have been undertaken the following school jobs such as teaching military course, guidance and maintaining school security. Nowadays, the military training affairs have to meet the greater expectations and challenges raised from both school and society. For achieving the goals, they need not only the good morale but also the effective leadership which has regarded as the critical factor to achieve the goals and has greatly affected the organizational performance and development. Differentiation on efficiency occurs when the military instructor’s leadership style or the organizational culture is different. This thesis intends to study the effects of military training executives’ leadership pattern and organizational culture upon the organizational performance. Through the surveying of the questionnaires and relevant materials, we do the pragmatic research. It results in some specific findings.

The 5 major findings of this study are as follows:

- 1 Regarding the acceptability to the “charisma pattern”, “consideration pattern”, “stimulation pattern” of executive leadership model, the military instructors serving in senior or vocational high school are better than those who serve in the college or university.
- 2 Regarding the revealed achievement to the “individual job satisfaction and sense of belonging”, “productivity and efficiency goal”, “human relationship” of organizational performance goal, the military instructors serving in senior or vocational high school are better than those who serve in the college or university.
- 3 There is a significantly high correlation between the “charisma pattern”, “consideration pattern”, “stimulation pattern” of executive leadership model and the “innovative culture”, “supportive culture”, “bureaucratic culture” of organizational culture pattern. There appears to have a significantly low correlation between the “bureaucratic culture” and the various dimensions of executive leadership model.
- 4 There is a significantly high correlation between the “charisma pattern”,

“consideration pattern”, “stimulation pattern” of executive leadership model and the “individual job satisfaction and sense of belonging”, “productivity and efficiency goal”, “human relationship” of organizational performance goal. There appears to have a relatively high correlation between the “charisma pattern” and the “productivity and efficiency goal” while the extremely high correlation exists between the “stimulation pattern” and the “human relationship”.

- 5 There is a significantly over-middle correlation between the “innovative culture”, “supportive culture” of organizational culture pattern and the “individual job satisfaction and sense of belonging”, “productivity and efficiency goal”, “human relationship” of organizational performance goal. There is only a low correlation between the “bureaucratic culture” of organizational culture pattern and the various dimensions of organizational performance.

**Keywords :** Executive Leadership Model, Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Morale, Organizational Performance

# 目 錄

	頁碼
中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目 錄 .....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	x
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機與目的.....	2
1.3 研究流程.....	5
1.4 研究限制.....	6
第二章 文獻探討.....	7
2.1 主管領導模式.....	7
2.2 組織文化.....	15
2.3 組織承諾.....	21
2.4 工作士氣.....	29
2.5 組織績效.....	33
2.6 主管領導行為、組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效之 關係.....	40
第三章 研究方法.....	45
3.1 研究架構.....	45
3.2 變數之操作性定義.....	49
3.3 研究假設.....	50

3.4 抽樣設計 .....	51
3.5 問卷設計與調查 .....	52
3.6 資料處理與分析方法 .....	55
第四章 軍訓教官對主管領導模式、組織文化、組織承諾、工作士氣與組織績效之認知 .....	58
4.1 樣本結構分析 .....	58
4.2 軍訓教官對主管領導模式、組織文化、組織承諾、工作士氣與組織績效之認知概況 .....	60
4.3 主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態與組織績效目標等變項之因素分析 .....	74
4.4 不同背景之教官對主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態與組織績效目標之看法 .....	82
第五章 軍訓主管領導模式與組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效之關係 .....	91
5.1 主管領導模式與組織文化類型之關係 .....	91
5.2 主管領導模式與組織承諾方式之關係 .....	92
5.3 主管領導模式與工作士氣表現型態之關係 .....	93
5.4 主管領導模式與組織績效目標之關係 .....	93
5.5 組織文化類型與組織承諾方式之關係 .....	94
5.6 組織文化類型與工作士氣表現型態之關係 .....	95
5.7 組織文化類型與組織績效目標之關係 .....	96
5.8 組織承諾方式與工作士氣表現型態之關係 .....	97
5.9 組織承諾方式與組織績效目標之關係 .....	98
5.10 工作士氣表現型態與組織績效目標之關係 .....	99
第六章 結論與建議 .....	103



6.1 主要研究成果.....	103
6.2 建議.....	113
參考文獻.....	115
附錄一 問卷.....	127

## 表目錄

	頁碼
表 2.1 學者對領導的定義.....	7
表 2.2 成功領導者的特質.....	9
表 2.3 領導之行為理論.....	10
表 2.4 領導理論之情境理論.....	11
表 2.5 轉換型領導、交易型領導與魅力型領導之比較.....	12
表 2.6 組織文化定義彙整表.....	16
表 2.7 組織文化構成要素彙整表.....	18
表 2.8 組織文化分類彙整表.....	20
表 2.9 國內外對學者對組織承諾之定義.....	22
表 2.10 組織承諾定義分類表.....	23
表 2.11 組織承諾對個人及組織之影響.....	25
表 2.12 國內學者對組織承諾之相關實證研究.....	28
表 2.13 國內外學者對工作士氣之定義.....	29
表 2.14 士氣向度歸類表.....	30
表 2.15 工作士氣高低特徵彙整表.....	32
表 2.16 組織績效評估方法.....	37
表 3.1 問卷發放與回收概況分析.....	54
表 3.2 問卷構面之信度分析表.....	55
表 4.1 樣本結構分佈概況統計表.....	59
表 4.2 軍訓教官對主管領導模式之認知程度.....	60
表 4.3 不同背景之軍訓教官對「對於問題的解決在他的領導下，他會 激發我使用新的模式去重新思考」之認知.....	62
表 4.4 軍訓教官對組織文化之認知程度.....	63
表 4.5 不同背景之軍訓教官對「我覺得本單位很鼓勵同仁接受新觀	

念、求創新」之認知.....	64
表 4.6 軍訓教官對組織承諾之認知程度.....	65
表 4.7 不同背景之軍訓教官對「我很關心本單位的未來發展」之認知.....	66
表 4.8 軍訓教官對工作士氣之認知程度.....	67
表 4.9 不同背景之軍訓教官對「不管外在環境如何變遷，我都願意繼續在本單位服務」之認知.....	69
表 4.10 不同背景之軍訓教官對「在工作中我非常重視工作品質的提升」之認知.....	70
表 4.11 軍訓教官對組織績效之認知程度.....	71
表 4.12 不同背景之軍訓教官對「我相信本單位未來會創造更好的績效」之認知.....	72
表 4.13 不同背景之軍訓教官對「我覺得本單位在推動軍訓工作過程中很有效率」之認知.....	73
表 4.14 不同背景之軍訓教官對「本單位當遇到困難時，同仁會主動協助及克服困難」之認知.....	74
表 4.15 主管領導模式變項之因素分析表.....	76
表 4.16 組織文化類型變項之因素分析表.....	78
表 4.17 組織承諾方式變項之因素分析表.....	79
表 4.18 工作士氣表現型態變項之因素分析表.....	80
表 4.19 組織績效目標變項之因素分析表.....	81
表 4.20 不同背景之教官對主管領模式之看法.....	83
表 4.21 不同背景之教官對組織文化類型之看法.....	85
表 4.22 不同背景之教官對組織承諾方式之看法.....	86
表 4.23 不同背景之教官對工作士氣表現型態之看法.....	88
表 4.24 不同背景之教官對組織績效目標之看法.....	90
表 5.1 主管領導模式與組織文化類型之相關分析.....	92

表 5.2 主管領導模式與組織承諾方式之相關分析.....	92
表 5.3 主管領導模式與工作士氣表現型態相關分析.....	93
表 5.4 主管領導模式與組織績效目標相關分析.....	94
表 5.5 組織文化類型與組織承諾方式相關分析.....	95
表 5.6 組織文化類型與工作士氣表現型態相關分析.....	96
表 5.7 組織文化類型與組織績效目標相關分析.....	97
表 5.8 組織承諾方式與工作士氣表現型態相關分析.....	98
表 5.9 組織承諾方式與組織績效目標相關分析.....	98
表 5.10 工作士氣表現型態與組織績效目標相關分析.....	99
表 5.11 主管領導模式與組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型 態、組織績效目標相關研究結果.....	100
表 5.12 組織文化類型與組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目 標相關研究結果.....	101
表 5.13 組織承諾方式與工作士氣表現型態、組織績效目標相關研究結果	102
表 5.14 工作士氣表現型態與組織績效目標相關研究結果.....	102
表 6.1 本研究之假設及驗證結果彙整表.....	113

## 圖目錄

	頁碼
圖 1.1 研究流程.....	5
圖 2.1 Steers 組織承諾前因後果.....	26
圖 2.2 Mowday, Porter& Steers 之理論模式.....	27
圖 2.3 競值途徑模型.....	38
圖 3.1 概念性研究架構.....	46
圖 3.2 差異性分析架構.....	47
圖 3.3 相關性分析架構.....	48

# 第一章 緒論

在本章中將分別就研究背景、研究動機與目的、研究流程、研究限制等方面加以說明。

## 1.1 研究背景

學生軍訓制度自民國四十年在台重建以來，曾歷經過多次的變革，從重建之初由救國團負責主管，逐次於高中職以上學校建立制度，至四十九年七月一日正式移歸教育部，並設置學生軍訓處做為主管機關後，歷任軍訓處處長均秉持服務校園之理念，配合政治與社會環境的變遷，不斷調整軍訓制度的內涵與工作項目，使整體軍訓工作成果能符合社會大眾、學校與學生家長之期望。

九〇年代初期，我國軍訓教育制度受到極大的衝擊，對軍訓人員產生莫大的影響。而軍訓此一組織要發展成長茁壯，人力資源適當管理是必要的，欲達成目標，更不能忽視「人」這個重要因素。若要有效達成所定之工作目標，除了員工對工作充滿高度的士氣外，有效的領導乃是達成目標的關鍵因素，其成效取決於團隊力量的發揮，而各級主管可謂是工作推展的核心力量。

從領導統御與組織發展的觀點來看，人是一切問題的主宰，其中單位領導者之領導模式更關係著組織績效與組織的發展。雖然軍訓工作人員長期在校園擔任軍訓教學、生活輔導服務與校園安全維護等工作，在全體軍訓同仁無私奉獻與辛勤努力之下，其工作績效，獲得各級長官及師生的肯定。但為配合整體教育革新發展，軍訓工作必須不斷落實、精進，方能達成教育使命。然而，現階段軍訓工作仍不免面對來自於社會

更高期望與挑戰，而不同的校園文化或軍訓主管領導模式，其組織績效往往有差異存在，其差异性究竟如何？軍訓主管領導之模式對軍訓教官之工作士氣又有何種的影響力等問題，乃是推展軍訓教育工作者非常關心之問題，同時也是本研究主要討探內容之一。

## 1.2 研究動機與目的

現行高中職以上學校設置軍訓教官，擔任軍訓教學、協助學生生活輔導及校園安全工作。雖然公私立大專院校與高中職校對於教官的功能與定位各有所評價，但大多數對於教官的整體表現，仍給予高度的肯定，因此，顯示學校對於軍訓教官的依存度頗高。趙大維（2003）曾以嘉義市高中職軍訓教官為研究對象，探討學校教官管理績效，綜合研究成果顯示，軍訓教官團隊的努力，老師及學生是足以感受到的，尤其學生在軍訓教學、生活輔導和校園安全上，皆有六成五的認同度。另外，問及「學校是否需要教官？」時，則有七成六認為需要；且教官在學校稱職的表現，亦有五成獲得學生支持；而不認同的僅有百分之五的比例。此結果是對軍訓教育的一種鼓勵，也顯示軍訓教官在校園，確實具有存在之價值。

孫子兵法軍形篇上有云：「古之所謂善戰者，勝於易勝者也；故善戰者之勝，無智名，無勇功，故其戰勝不忒」。各校之軍訓同仁執行各項例行性工作或特殊性任務時，都會經過縝密的計劃、完善的資源分配、認真的演練與持續檢討，使得每一件交代的工作都能照著既定的期程順利完成。但也因為順利完成，也使得軍訓同仁從來不曾是力挽狂瀾的豪傑，反而成了「無智名、無勇功」、容易為人所忽略的無名英雄。

由於軍訓工作是一種服務性的功能，須整合學校經營及社會脈動，才

能有明確的價值及定位。而如何藉由服務性的功能取向，進而提昇至屬於彰顯性功能的層面，同時創造其價值與貢獻，必須隨著階段性的軍訓工作目標的轉變而有所改變，其間有著相輔相成之關係（蕭澄任，2004）。

軍訓教學與學生生活輔導乃是軍訓工作兩大主軸，其中前者是軍訓的根本及本務工作，雖屬於核心價值，惟其功能卻是漸進、緩慢的；而後者屬於功能性價值，亦即是可立即彰顯軍訓工作的功能性。透過兩大工作主軸落實執行，才能夠創造優質的組織工作績效。

因此，為配合整體軍訓體制的變革，如何提昇競爭優勢，進而創造校園及社會之價值，形成有特質、充滿活力與執行力的組織。在軍訓教官編組中則區分為總教官、主任教官、或生輔組長（領導階層）與一般教官（部屬），兩者之間存在著極其微妙之關係，彼此間的互動亦影響著整體工作士氣和組織形象。如何讓軍訓教官在工作上有更高之工作士氣表現，並從中獲得高度的工作滿足感，以及如何創造更積極的組織文化，這不僅是軍訓教育工作者極為關切的問題，同時亦是學術研究之重要課題。

有關主管領導模式、組織文化、工作士氣、組織承諾與組織績效間之相關研究相當多，諸如許朝欽（2000）以台灣某一商業銀行為研究對象，探討組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究，發現組織文化與領導型態有顯著正相關；洪春吉（1997）探討資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較實證結果發現，在影響企業文化之諸多變項中，以領導行為為最重要的關鍵變項；陳吳政（2001）以嘉南地區銀行為研究對象，探討組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究，則發現組織文化與員工工作滿意度有正相關；丁虹（1988）曾探討企業文化與組織承諾之關係研究，結果顯示組織文化之



一致性越高，則員工之組織承諾越高；林新發（1991）曾以學校校長領導行為，組織氣氛與組織績效的關係實証研究結果，發現校長領導行為對組織績效呈現正相關；程言美（2003）曾以高雄市軍訓教官為對象，探討主管領導行為，工作生活品質和人格特質對工作倦怠與工作士氣之影響，結果發現主管領導行為與工作士氣無顯著相關；謝麗秋（2001）以美國聯邦政府績效與成果法之研究分析為題，研究結論為機關政府的組織文化，是主宰組織績效成功與否的關鍵。

歸納上述學者的研究可得知：主管領導模式、組織文化、工作士氣、組織承諾與組織績效間存在顯著的相關，但研究對象主要以服務業、製造業與金融業為主，有關軍訓教育工作者之學術研究卻相當少。

本研究擬探討軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響，並以台灣省中部地區各公、私高中職及大專院校之軍訓教官為研究對象，期能提供有價值之資訊供軍訓主管決策之參考。

本研究之研究目的主要有下列數項：

1. 探討主管領導模式與組織文化類型、組織績效之關係。
2. 探討組織承諾、工作士氣與組織績效之關係。
3. 分析不同背景之教官對主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標之看法。
4. 分析軍訓主管領導模式與組織文化類型（或組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標）之關係。
5. 分析軍訓室組織文化類型與組織承諾方式（或工作士氣表現型態、組織績效目標）之關係。

### 1.3 研究流程

本研究之研究流程，首先瞭解問題之背景，並經由蒐集相關文獻進一步探討後，確立本研究之主題與研究目的，其次建構本研究之架構，參考學者對主管領導模式、組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效之相關理論，並考慮本研究之目的進行問卷設計、抽樣設計、並以中部地區（台中縣市、南投縣、彰化縣）高中職及大專院校之軍訓教官為研究對象蒐集相關資訊，將回收之有效問卷加以處理後，利用 SPSS 統計套裝軟體做進一步分析，最後提出本研究之結論與建議。本研究之流程圖如圖 1.1 所示：

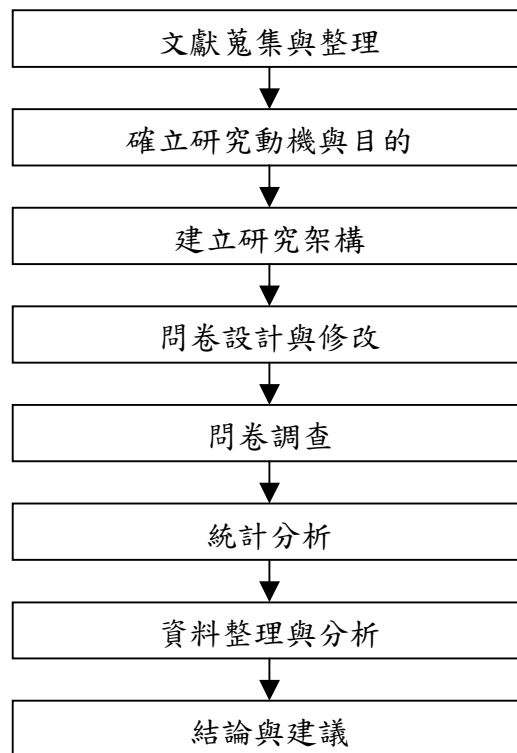


圖1.1 研究流程

## 1.4 研究限制

本研究之研究限制主要有下列兩項：

1. 因受限於人力、物力與財力，研究對象僅以台灣省中部地區（台中縣市、南投縣、彰化縣）公、私立高中職及大專院校之軍訓教官為範圍，未能將全國之軍訓教官做全面性之普查，因此研究之結果，可能無法完全適用於全國各地區。
2. 樣本之選取方面：在 94 年 1~2 月間，除調職、出差受訓及其他事故之人員外，其餘在校服務者全列為調查之對象。

## 第二章 文獻探討

本章中將分別就主管領導模式、組織文化、工作士氣、組織承諾、組織績效等相關理論做進一步的探討。

### 2.1 主管領導模式

#### 2.1.1 領導之定義

領導是一種人際間互動的歷程，藉由領導者、被領導者與情境因素三者之間相互作用之下，凝聚對組織的向心力，讓組織成員結合在一起並產生彼此相互承諾的一種影響歷程，對於組織的生存與發展、組織成員是否享有高度的工作滿足，以及對組織價值的認同和工作投入的強度如何，領導是扮演了組織內相當重要的角色。

有關領導的概念及意義各學者之看法分歧，迄今仍然莫衷一是尚無一致性的定義。因此，本研究將國內外學者及專家對領導的定義，彙整如表 2.1 所示。

表2.1 學者對領導的定義

學者	年代	領導的定義
stogdill	1951	領導是針對組織目標並完成其目標，而影響團體活動之程序。
Janda	1960	領導是「一種特殊的權利關係，其特徵為團體成員覺得另一團體成員有權規定他們的行為，而成為團體成員的一份子」。
Jacobs	1970	領導是「人與人互動，其中一人以某種方式提供某種資訊，使人深信自己若也照著做時結果會更好」。
Katz & Kahn	1978	領導是人際間的互動，在此互動過程中，某人以某種方式提供某種訊息，而使他人相信依照該人士的建議或期望去行事，其行為結果將獲得改善。

學者	年代	領導的定義
Lundy	1986	領導者的終極標準是需要追隨者，有部屬但沒有追隨者的人，並非是一個領導者。
張金鑑	1989	領導乃是相關首長與主管以適當的方法和行動，督促部屬由多人匯為一體，使大家以集體的努力，共赴事功，達成組織任務。
Jacobs & Jaques	1990	領導是「給予成員一個有意義的目標，並使他們願意為達成目標而努力，再將這些努力予以集結起來的一種過程」。
盧瑞陽	1993	使用非強制性的影響力來指導、協調一個有組織群體成員的活動，試圖達成群體目標的過程。
許士軍	1993	特定情況下為影響一個人或一群人之行為，使其趨向於達到某種特定目標的人際互動程序。
Yukl	1994	領導是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。
羅虞村	1994	領導是一種指引團體活動之行為，具有倡導及說服的作用，並透過團體成員交互作用的過程，以達成組織目標的手段或工具。
陳海鳴	1999	在一特定的情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動過程。

資料來源：本研究整理。

綜合上述中外學者的論點，對領導概念的詮譯可歸納如下：(1) 領導是一種影響力的作用；(2) 領導是存在於領導者與團體成員之間的雙向互動，必須透過溝通、指揮、協調、制度建立等手段，才能產生領導效能；(3) 領導是達成組織目標的過程。惟不同的情境、不同的領導者以及不同的部屬，都可能使領導者的行為及領導效能產生差異。另一方面，就「領導」與「組織文化」而言，領導的方式與領導者的價值觀對組織文化的作業標準、目標會有直接的影響，兩者之間有密不可分的關聯。有關領導的相關理論將於下一節提出探討。

### 2.1.2 領導相關理論

有關領導之理論非常多，以下將分別說明特質理論、行為理論、情境理論及新魅力理論的主要內涵。

#### 1. 特質理論 (Trait Theory)

領導人格特質理論，著重研究領導的人格，並深信人格特性是與生俱來的，且將成功領導者的特質區分成心理的特質、社會的特質、生理的特質、其他的特質等四大類作說明，如表 2.2 所示。

表2.2 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、坦誠、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（2002），人力資料管理，初版，台北：揚智文化事業

由表 2.2 可得知：成功領導者的特質相當多，但領導特質理論只討論領導人格特質而忽略了部屬的需求與情境因素。

#### 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局限，未能普獲研究學者的認同，因此有關領導者所表現的行為逐漸受到重視。以下將各學者對領導者行為理論之相關研究彙整於表 2.3 所示。

表2.3 領導之行為理論

構面	學者 (年代)	領導構面	內容說明
單構面	White & Lippett (1953)	*權威式 *民主式 *放任式	以單構面分為「權威式領導」、「民主式領導」與「放任式領導」等三種領導類型。
	Tannenbaum & Schmidt (1958)	*以領導者為中心的領導模式 *以部屬為中心的領導模式 *協調的領導方式	領導行為是由參與式與獨裁式兩個極端的關係面所構成，它是屬於連續構面。領導者應視情況而彈性採取最適合的領導模式。按領導者使用權威程度及部屬享受自由的範圍來決定。 協調的領導模式係與部屬討論問題後，由領導者作出決策。
雙構面	Ohio State University (1945)	*體恤 *定規	以體恤及定規作為領導的兩構面，形成四種領導類型：「高體恤-高定規型」、「高體恤-低定規型」、「低體恤-高定規型」及「低體恤-低定規型」。
	Michigan University (1950)	*以員工為導向 *以工作為導向	將領導者分為以「員工為導向」及「工作為導向」兩種基本類型，並將其領導行為分成(1)諮詢民主式；(2)仁慈權威式；(3)參與民主式；(4)剝削權威式。
	Blake & Mouton (1964)	*關心員工 *關心生產	以「關心員工」縱軸，「關心生產」為橫軸，將管理類型分成(1)貧乏型(1-1)；(2)俱樂部型(1-9)；(3)中庸型(5.5)；(4)任務型(9-1)；(5)團隊型(9-1)。
三構面	W.J.Reddin Paul Hersey & Blanchard (1970)	*任務導向 *關係導向 *領導效能	以任務導向、關係導向並結合領導效能，將領導行為分為「各自為政型」、「親切隨和型」、「不苟言笑型」及「面面俱到型」四種類型。

資料來源：本研究整理

由表 2.3 可知：其學者之研究其主要的共同點乃是研究領導者對人員的關懷和對工作的關懷及其特質。但均未考慮到情境因素，因此越來越多的學者開始探討某一具體的領導模式 (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模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。

### 3. 情境理論 (Situational Theory)

領導的作用在於影響組織成員的行為，而行為又深受動機與態度之影響，有效的領導必須考量各種不同的情境因素。因此自 1960 年代以後學者們，提出了領導情境（權變）理論，認為領導行為應隨著追隨者特性，在不同的情境下進行調整，以實現有效領導。較具代表性的情境（權變）理論包括：「Fiedler 權變模式」、「Hersey & Blanchard 情境領導模式」、「House & Mitchell 途徑—目標理論」，其各理論論點內容如表 2.4 所示。

表2.4 領導理論之情境理論

領導理論	學者(年代)	情境變數	領導類型	研究結果
費德勒 權變模式	Fiedler (1967)	*領導者與部 屬的關係 *任務結構 *職位權力	(1)關係導向 (2)任務導向	在情境極端有利及極端不利的情況下，任務導向的領導較為有效，其餘一般情況則採關係導向效果較佳。
情境領導 模式	Hersey & Blanchard (1969)	*部屬的準備 程度	(1)命令型 (2)推銷型 (3)參與型 (4)授權型	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適當的領導模式，以提高效能。
路徑—目 標理論	House (1974)	*領導行為 *環境變項 *部屬特性	(1)指導性 (2)支持性 (3)參與性 (4)成就導向性	在模糊或不明確的情境下，可能使人遭遇挫折，此時以採取指導性、成就導向性使部屬獲得滿足的領導模式較為恰當；至於在例行、明確的情境下，則採取支持性與參與性的領導模式較為有效。

資料來源：本研究整理

### 4. 新魅力理論 (Neocharismatic Theory)

歷經多種學者專家領導理論之演進，領導理論逐漸有新的發展，從 1980 年代開始，學者開始對領導者在情緒上及象徵意義上，對追隨者所產生的影響力感到興趣，探討為什麼有些追隨者會把組織的任務或目標置於個人利益上 (Yukl, 1989)。他們幾乎不再強調複雜的理論，所探討



的領導是相當符合一般人的觀點，其對於快速多變的現代社會會更加符合現況，也更能解釋領導現象。將領導者與部屬間關係由適應轉為互動，領導者的角色也轉變成學習者與服務者。

此類型理論包括「轉換型的領導理論」、「交易型的領導理論」與「魅力型的領導理論」，茲將三種領導型態作一比較分析如表 2.5 所示。

表2.5 轉換型領導、交易型領導與魅力型領導之比較

面向	轉換型領導	交易型領導	魅力型領導
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	賦予部屬活力形象整飭行為非凡的願景
領導方式	屬於較高層次的領導理想，必要時才使用「權變獎賞」與「例外管理」	將「權變獎賞」與「例外管理」視為一種必要手段	領導者透過超自然使命感之催化，使部屬認同
產生情境	適合於組織發生變革或面臨危機時，為組織進行變革	適用於維持組織穩定與組織發展之正常運作	適合於組織發生變革或面臨危機時，為組織進行變革
影響力	較常運用「專家權」與「參照權」	較常運用「獎賞權」與「強制權」	領導者的英雄形象「專家權」
組織目標	組織目標與願景是由領導者與部屬共同設定、接受的	組織目標與願景是由領導者個人設定的	不是由領導者、部屬所設定，其間是一種領導者個人特質來影響部屬間的關係
成員需求	在滿足成員的需求外，更注意成員提升需求層次	僅滿足成員的需求，成員的需求層次能否提升則不在領導者的考慮範圍之內	透過部屬認知程度，並轉換其分享激烈改變的建議，意味由下而上的需求關係

資料來源：陳恆毅（2002），部屬期望主管領導行為與其滿通滿足現況關係之研究—以大專院校教師為例，大業大學工業關係研究所碩士論文。

綜合上述理論之回顧，可以發現領導型態隨著不同的環境背景因應當時的條件及目標而調整，無論那一個領導理論，都試圖找出最有效的領導模式來影響部屬行為，以達成組織目標。綜覽近幾年來研究軍訓體制的相關學術論文後，發現對軍訓教官在學校的工作表現均持正面與肯

定的態度，顯示體制與教官存在的價值與意義。儘管如此，軍訓制度仍不免面對來自於社會更高的期望與挑戰，對我軍訓教官同仁相信都有或多或少的影響。

此一制度面上的變革，對於現行軍訓制度之影響不可謂之不大，舉凡人事、組織、教育、後勤等，均會有相當程度的調整。全體軍訓同仁及各級學校面對制度上的變革時，心理上的衝擊亦可想見。然而，社會的變遷更替一如達爾文「進化論」所言，乃是遵循著「適者生存」的法則來選優汰劣，唯有能夠適應變遷的強者才能保有繼續生存的可能，舉凡中外歷史上的帝國興衰、朝代更迭，莫不依循這樣的法則來興替。因此，軍訓同仁在體認到變革已是大勢所趨時，應認真思考如何在變革後的制度之下繼續扮演好自身的角色；更進一步的說，全體軍訓同仁應該開始做好迎接嶄新變革的準備。而軍訓主管如何因應領導組織環境的變化，善用領導模式將自己心思、靈魂與組織融為一體，並展現對部屬的真誠，對工作的熱忱成為一個好的領導者，定能克服一切挑戰，強化軍訓人員的工作角色與地位。

綜彙文獻後發現，當前領導型態之趨勢主要是轉換型（Transformation）領導，本研究即採用此類型領導，來探討軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響。

### 2.1.3 轉換型的領導內涵

在轉換型領導的研究方面以 Bass（1985）之研究最具代表性，此項理論觀點已成為研究領導型態的中心主張（Central Notion）。Yammarino & Bass（1990）認為，在可以預知的情況下，整體的研究已發現轉換型領導型態之領導者會激勵其跟隨者去發揮高標準的績效，去盡最大的努力及表現出遠超過其他領導型態的組織承諾。

Bass (1985) 將轉換型領導的內涵區分為三個構面，分別為魅力的產生 (Idealized Influence or Charisma)、個別化關懷 (Individualized Consideration)、智力的啟發 (Intellectual Stimulation)。分述如下：

### 1. 魅力型領導

Bass (1985) 指出魅力型領導者具有下列的特質：

(1) 自信、自尊 (Self-confidence, Self-esteem)：

這項特徵是魅力領導者最主要的共同特徵，領導者以建立良好的形象，來維持部屬對領導者的信心。

(2) 自主 (Self-determination)：

魅力領導者有超出常人的自主能力，以此而能掌握自己的命運。

(3) 轉換的能力 (Transformational Abilities)：

魅力領導者能洞悉部屬的需求、願望以及價值觀，並且能夠以說服性的言語、行動來喚起部屬對領導者期望的滿足。

(4) 解決內在衝突 (Resolution of Internal Conflict)：

魅力領導者對於自己所認同的價值能有確定的認知，因此，產生內在衝突與感情衝突的情形較少。

### 2. 個別化關懷

Bass (1985) 認為：個別化關懷 (Individualized Consideration) 指領導者關心每一位部屬的發展需求，不僅僅是體認與滿足部屬目前的需求，同時也幫助部屬開發出未來最大的潛能。

(1) 轉換型領導者需要建立或創造一個幫助部屬組織成長的組織文化，經由組織文化的重建，或與部屬建立一對一的工作關係，在瞭解部屬的需求之過程中，幫忙其成長。

(2) 個別化關懷可藉由許多不同的形式表現出來。例如，領導者可藉

由指派某些足以提昇部屬自信心、且能運用部屬特殊才能，及能提供部屬學習機會的專案計畫，以表現對部屬關懷。

### 3. 智力啟發

Bass (1985) 認為：智力啟發，是一種增強部屬解決問題能力的方式。

- (1) 領導者鼓勵部屬運用過去的經驗與知識，以解決工作上的問題，同時，更鼓勵部屬質疑本身的觀念假定 (Assumptions) 及過去所接受的刻板印象 (Stereotype)，從不同的角度去瞭解世界。
- (2) 智力啟發乃是指喚起並改變部屬問題的認知與解決方式，經由思想、想像力、信念及價值等的觀念啟發，期待部屬在面對問題的解決能力上有不斷的提昇的處理能力。

綜合上述，Bass 所提出的轉換型領導理論，是認為領導者除了具有個人魅力之外，再加以領導者對部屬的個別化關懷、鼓舞部屬以及啟發部屬等方式，使部屬接受領導的願景與信念，藉以提昇部屬的需求層次以及工作意願。國內、外學者針對轉換型領導相關變項研究結果發現，轉換型領導型態對部屬的效能影響較高，工作士氣也較佳，與組織的績效亦存在有因果關係，因此本研究在領導模式方面即採取「轉換型領導」為研究變項。

## 2.2 組織文化

### 2.2.1 組織文化的定義

組織文化 (Organizational Culture) 可以說是一種組織成員共同擁有的信念、行為態度及價值觀，影響組織成員的價值活動及目標，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、

情境等，而採取因應的行為表現。大體而言，一個健全的組織具有健康的組織文化，對組織的發展產生關鍵的影響。

Robbins (1990) 認為「組織文化」一詞不僅表達了組織有不同的溫度，也表示組織有其傳統、價值、習慣常規和社會化過程；它持續相當時間，並能影響其成員的態度和行為。印馨儀 (1995) 認為組織文化是一個既存在的組織，為維持其內在系統的運作與外在環境適應，經過長時間所累積發展出來的信念、價值觀、規範、態度期望、儀式、符號、故事、迷思、傳說與行為模式等屬於該組織獨特的產物；成員間會共享其意義，且自然而然表現於日常生活中。

由於組織文化對組織具有深遠的影響，因此廣為許多學者重視，並進行相當廣泛的研究，且獲得相當可觀的成果，但始終仍無一致性的看法。Smirich (1983) 曾認為組織文化之所以不一致的原因，乃是由於文化在組織的應用上有所不同，所以往往由於不同的觀點而有不同的見解。學者對於組織文化的定義意見相當多元，各有其獨特觀點，為瞭解組織文化的意義，茲整理國內外學者對組織文化的定義如下表 2.6：

表2.6 組織文化定義彙整表

學者	年代	組織文化之定義
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。
Dyer	1985	組織文化是組織內成員所共有的人為產物、觀點、價值及假設。
Barney	1986	組織文化廣義地包括了人們對於什麼該做及什麼不該做的信念，一個團體的信念包括了從日常習慣的操作實務、價值觀及假設。
Schein	1989	組織在面對外部環境的調適及內部的整合過程中，所建立的基本假設模式。當組織能良好並被認為能有效的運作時，這些想法和和基本假設則會被用來教導新進成員去接受、思考和感覺相關的問題。
Dension	1990	組織文化乃是一套價值、信念及行為模式，以建立一組織的核心體。

學者	年代	組織文化之定義
河野豐弘	1990	組織文化是組織成員所共有的價值觀、共通想法、意見決定的方式及共同的行為模式之總和。
Vecchio	1991	存在組織中且被用來教導新進成員的共享價值和基準。
張德銳	1994	組織文化是組織成員所共享的一套基本假設前提和價值，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。藉著故事、傳說、儀式、典禮等象徵性手段，組織將其價值觀傳輸給成員。
鄭彩鳳	1996	認為「組織文化」是一種基本假定的型模，或經由創意、發現、或發展而成，也是團體學習如何解決外部適應與內部整合問題時的重要歷程。
黃英忠	1998	組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範以及管理方法，並表達組織中共同的任務。
章雅惠	2001	認為「組織文化」是組織中共同的價值觀、信念、行為準則、工作規範、以及組織政策的指導哲學；對組織運作的類型、方向擬定有關鍵性之影響。
藍偉峰	2002	在既有組織中存在的一種非文字的價值觀、行為模式、信念、工作規範、思維方式，以使組織成員間行為有參考準則者。
簡明輝	2003	被大多數組織成員所接受的價值觀、規範與行為，並轉化為成員互動的指引原則。
Irwin M. Rubin	2004	是一種共享價值和信念模式，以發展公司(企業)行為準則的規範。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者的論點，本研究認為組織文化係指群體所創造出來的價值、信念、象徵、思維模式及共同抱持的意義體系，藉以建立調適外在環境及內部整合的行為模式，使組織成員認同組織功能與規範，並藉著事蹟、案例、儀式及典禮等方式，將其價值傳承各組織成員。

## 2.2.2 組織文化要素

分析組織文化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。茲將學者對於組織文化構成要素所提出的論點摘要列表 2.7 如下：

表2.7 組織文化構成要素彙整表

學者	年代	組織文化要素
Aaker	1986	1.一系列的共同價值 2.一系列的行為規範 3.一種象徵或象徵活動
Bettinger	1989	1.對改革的態度 2.集中 3.標準及價值觀 4.支持價值之典禮儀式 5.關心人群 6.報酬及處罰 7.公開、溝通及指導 8.解決衝突 9.市場及顧客導向 10.刺激、自尊和團隊精神 11.承諾 12.團隊合作
Schein	1989	1.組織成員互動的行為常態 2.團體規範 3.信奉的價值觀 4.形式的哲學 5.遊戲規則 6.氣候 7.深藏技巧 8.思考模式 9.共有價值 10.總和象徵
Robbins	1990	1.個別進取性 2.風險容忍程度 3.指導性 4.整合性 5.管理支持度 6.控制 7.認同度 8.酬償制度 9.衝突容忍度 10.溝通模式
Kono	1990	1.成員所信仰的價值觀 2.資訊之收集 3.意見之提出 4.意見及承擔風險的評價 5.協力 6.對組織之忠貞 7.員工工作價值或成員的士氣
河野豐弘	1992	1.成員信仰的價值觀 2.情報蒐集的取向 3.構想的產生 4.評價實行的過程 5.上下成員相互的關係 6.組織忠誠度 7.動機的型態
Simmons	1996	1.高階之領導魅力 (charisma) 與領導權 (leadership) 2.公司的策略、願景與經營目的 3.公司認為重要績效特徵 4.員工如何看待領導者所設定的合作水準 (stage) 5.在完成工作的過程中人們進行互動的方式。

資料來源：本研究整理

### 2.2.3 組織文化之功能

組織文化不論在組織的穩定、發展或成員的安全、歸屬上，都能發揮莫大的功能；然而組織文化對組織而言不僅具有正面功能，亦具有反面功能，分別彙整說明如下：

#### 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：面對環境變動時，能提昇成員向心力，在組織團結穩定情況下解決問題。
- (2) 組織文化能增進成員的認同：組織文化能夠凝聚成員認知、情感的共識，讓自己對組織的貢獻認為是有意義、有價值的。

- (3) 組織文化界定組織的界限：讓組織成員瞭解組織的意涵，使組織呈現某種獨特的氣象，呈現特有的氣質，有別於其他組織。
- (4) 組織文化提昇組織的效率：建立優良的組織文化，增強組織功能，提昇組織之效能、效率與競爭力。
- (5) 組織文化可作為控制的機制：組織文化規範成員言行與思想的參考準則，塑造成員的態度與行為。

## 2. 組織文化的負面功能

- (1) 組織文化阻礙組織的變革：組織文化長期穩定形成安於現狀的慣性與惰性，無法應變調適容易造成變革的阻礙。
- (2) 不和時宜的組織文化會阻礙組織的發展：僵化的組織文化影響新觀念、新特質的刺激和交流，降低組織進步、革新與發展。
- (3) 刻板印象限制組織文化之發展：外界對組織整體及成員存在的刻板印象，會限制組織文化未來多角化之發展。
- (4) 對組織文化的不適應：部分成員會因為對組織文化的不適應而離開組織。

綜合以上所論，可以發現組織文化具有非常多樣性功能，但也有負功能存在，因應外在環境之快速變動，領導者應善盡職責積極發揮組織文化之正面功能，提供成員必要的協助，使成員們能夠認同組織的價值與使命感，讓組織更具活力與競爭力。

### 2.2.4 組織文化的分類

組織文化本身是一個充滿抽象的概念，不同的學者對組織文化各有不同的定義。茲將國內外學者對組織文化分類整理如表 2.8 所示。



表2.8 組織文化分類彙整表

學者	年代	組織文化類型
Harrison	1972	1.權力取向的組織文化；2.角色取向的組織文化；3.工作取向的組織文化；4.人員取向的組織文化
Ansoff	1979	1.穩定型文化；2.被動型文化；3.參與型文化；4.探索型文化；5.創造型文化
Deal & Kennedy	1982	1.硬漢鬥士型；2.工作娛樂型；3.愛好賭注型；4.公事公辦型
Wallach	1983	1.官僚型文化；2.創新型文化；3.支持型文化
Harris	1984	1.科層性文化；2.支持性文化；3.創新性文化
Cameron	1985	1.支持型文化；2.創新型文化；3.官僚型文化；4.效率型文化
Cooke & Lafferty	1987	1.人文關懷的文化；2.高度歸屬的文化；3.抉擇互惠的文化；4.傳統保守的文化；5.因循依賴的文化；6.規避錯誤的文化；7.異議反制的文化；8.權力取向的文化；9.效率競爭的文化；10.力求至善的文化；11.成就取向的文化；12.自我實現的文化
Grey & Gelfond	1990	1.方向的明晰度；2.作決策；3.組織整合；4.管理風格；5.績效導向；6.組織活化；7.報酬；8.管理發展；9.企業形象
河野豐弘	1992	1.活力型文化；2.獨裁活力型文化；3.官僚型文化；4.僵化型文化；5.獨裁僵化型文化
鄭竣文	1995	1.卓越創新；2.社會責任；3.風險趨避；4.團隊精神
吳萬益、鄭永忠	1996	1.團隊精神；2.嚴格督導；3.卓越創新；4.年資主義
鍾慶輝	1998	1.服務的文化；2.效率的文化；3.誠信的文化；4.創新的文化；5.合作的文化

資料來源：本研究整理

綜合以上學者論述，可以發現組織文化中官僚、創新與支持相關論點仍是主要類型。由於軍訓教官大都由軍中轉任，長期接受軍中養成教育及部隊歷練，具有主動負責、勇於任事的精神，這種精神一直是促進團體進步與展現效率及解決問題的動因。能犧牲奉獻是教官同仁的另一項特質，這種犧牲奉獻一直是軍人工作的信念，並成為達成軍訓工作使命、立足校園的重要憑藉。過去軍訓人員廣獲教育部及學校師長器重，

另一個重要因素就是教官同仁充份展現軍人團隊精神，強固內部團結和諧，發揮人力相乘、事半功倍的效果，以生活輔導及軍訓教學來創造累積績效，提昇競爭力。任何組織在歷經了外在時空環境的變遷之後，都不免會面臨到檢討、精進的問題，從過去「教官退出校園」到現在的「課程總綱草案」，使軍訓教官在校園的功能受到質疑，相對的也喚起組織成員對競爭力衰退的知覺。就此觀察，本研究決定採用 Wallach (1983) 所提組織文化分類：官僚型文化、創新型文化及支持型文化做為本研究變項。

## 2.3 組織承諾

### 2.3.1 組織承諾的定義與分類

組織承諾是一種態度，不但影響員工對組織投入的強度 (Steers, 1997)，亦同時代表個人對組織的一種聯結關係 (Sheldon, 1971)。在組織理論的領域中，組織承諾已成為管理者與研究者關注的主題之一。回顧過去文獻，各學者對組織承諾的定義分歧，其原因是因為研究者本身之研究目的不同或學派不同，而對組織有著不同的定義，茲就國內外學者對於組織承諾的定義彙整作一說明如表 2.9 所示。

由於組織承諾的定義分歧，因此有些學者嘗試從定義中加以整理分類找出差異，便於理解組織承諾差異的本質。茲將相關學者對組織承諾的定義分類彙整作一說明如表 2.10 所示。

表2.9 國內外對學者對組織承諾之定義

學者	年代	組織承諾的定義
Porter, Steers, Mowday & Boulian	1974	認為組織承諾是指個人對特定組織的認同 (Identification) 與投入 (Involvement) 的程度，包括：1.對組織目標信仰與接受的強度；2.為組織利益付出額外努力的意願程度；3.渴望繼續為組織的一份子。
Koch & Steers	1978	組織承諾是指個人在工作上的一種態度反應，其特性有：1.實際與理想中的工作一致性；2.認同目前的工作；3.不願離開目前工作；4.另外尋找工作。
Mowday, Steers & Porter	1982	係指個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，具有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項構面。
黃國隆	1986	教師組織承諾包括：1.對學校正面評價；2.對學校努力及進修意願；3.對學校的向心力；4.留職傾向。
Reyes	1990	組織承諾是認同組織承諾價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
Kushman	1992	組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對組織的忠誠。
劉春榮	1993	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
張品芬	1995	個人認同和投入某特殊組織的相對強度，有三項特徵：1.深信且接受組織之目標及價值；2.願意為組織投入高度的努力；3.希望繼續成為組織的一份子。
張瑞春	1998	組織成員對組織的認同及願意為付出額外的努力，以協助達成組織目標的程度。
鍾鼎	2001	個人對特定組織認同與投入的相對強度。簡言之為：價值、努力、留職承諾。
郭振生	2002	個人認同組織的目標及價值，願意為組織投入更多的心力，並渴望維持組織成員的身分。
Jennifer M. George & Gareth R.	2003	個人對組織整體的感覺與信念。

資料來源：本研究整理

表2.10 組織承諾定義分類表

學者	年代	分類	組織承諾定義分類
Kanter	1968	持續承諾	由於先前個人的投資與犧牲，離開組織將是高成本或是不可能的，因此奉獻於組織中。
		內聚力承諾	在組織中附著於社會關係是由於在先前社會連結中有公開棄權，或是參加了增強凝聚的儀式。
		控制承諾	附著於組織規範並影響其行為為所欲之方向，因為成員曾經公開否定以前的規範，並以組織的價值重述他們的自我概念。
Porter, Steers Mowday & Boulin	1974	價值承諾	價值承諾係指深信並接受組織目標及價值。
		努力承諾	努力承諾係指願意為組織投注高度的努力。
		留職承諾	留職承諾係指具有強烈的慾望，以維持組織成員的身份。
Staw & Salancik	1977	組織行為的途徑-態度承諾	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。
		社會心理的途徑-行為承諾	行為承諾係以個人在組織中的投資為出發點，因此受到個人過去行為及投入組織成本大小的影響。
Allen & Meyer	1990	情感性承諾	指組織成員願意並且希望繼續留在組織服務的意念。
		持續性承諾	對離開組織成本的認知，會使成員產生留在組織中的承諾。成員通常會依兩方面來決定對組織的持續性承諾：(1)衡量其他外在就業機會的多寡；(2)知覺離開公司，所須付出的犧牲（成本）。
		規範性承諾	強調維持對組織的忠誠，是發展社會化經驗的結果，或經由組織獲得的利益，在成員心目中產生成員報答組織的義務。
蔡進雄	1993	態度性承諾	心理的觀點：對組織的認同與信念。
		行為性承諾	交換性的觀點：承諾的高低取決於估算與組織的利害關係。

資料來源：本研究整理

綜合上表組織承諾定義分類，本研究將採用 Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) 的定義，將組織承諾視為「組織成員對組織目標與價值觀具高度認同，且願意為組織利益額外付出努力，表現出對組織的忠誠」，並以留職與價值承諾、高度支持與努力表現等二變數為研究變項。

### 2.3.2 組織承諾的重要性

管理的目的主要是在創造一個具有高度忠誠與高度績效的團體，透過組織正常運作使每一位組織成員都能有效發揮工作潛能，充分利用人力資源，進而提昇組織效能。「人」是組織生存與發展最重要的關鍵因素，組織成員透過與組織之連結，作為重要經濟來源及心理的報償，而組織承諾正是此種連結的代表。由此可知，組織承諾對組織的影響居於關鍵的地位。本研究歸納組織承諾之重要性略述如下：

1. Schein (1970) & Steers (1977) 共同認為組織承諾比工作滿意對於成員之離職率更具有預測指標性，甚至組織承諾亦可作為組織效能指標之預測，肯定了組織承諾的重要性。
2. Mowday, Steers & Porter (1982) 一致認為組織承諾亦為組織績效之重要指標，一般組織承諾高之員工，其工作績效亦較佳。
3. 丁虹 (1988) 認為對研究組織行為之學者而言，則含有理論上的價值，可提供態度與行為連結之實證研究機會。
4. 林鑫琪 (1994) 覺得企業界一向偏好那些忠誠、努力的員工，而忠誠與努力也正是組織承諾所要探討的內容。

Randall (1987) 更進一步探討組織承諾對個人與組織可能產生之影響，依據認同水準低度、中度與高度三種水準探討組織承諾對個人及組織正面與負面之影響，彙整說明如表 2.11 所示。

表2.11 組織承諾對個人及組織之影響

項目		對個人可能影響		對組織可能影響	
		正面	負面	正面	負面
認同水準	低度	<ul style="list-style-type: none"> <li>*個人之創造力、創新及創作力。</li> <li>*更有效的人力資源利用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*個人低事業前程進展及低晉升。</li> <li>*可能被組織開除、辭職，造成組織的目標失敗。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*分裂的、低績效的員工離職使企業損失有限。藉由新進人員補充工作重新調整，為組織帶來正面的效果。</li> <li>*從弊端揭發者的行為可以反省自己，得到間接的助益。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*較高的離職、遲到、缺席。</li> <li>*留職意願缺乏、對組織不忠誠。</li> <li>*工作品質低。</li> <li>*以非法的活動對付組織。</li> <li>*限制額外角色的行為、角色模型化的損失。</li> <li>*限制組織對員工的控制。</li> </ul>
	中度	<ul style="list-style-type: none"> <li>*增加個人歸屬感、績效、忠程度及責任感受。</li> <li>*能創造個人主義。</li> <li>*明確地從組織中獲得身分之維持。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*生涯進展及晉升可能受影響。</li> <li>*各部門認同之間不易取得妥協。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*增加員工的在職年資。</li> <li>*降低辭職的意願、離職的異動率。</li> <li>*使員工有較高的工作滿足感。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*員工可能限制額外角色行為及公民權利義務行為。</li> <li>*員工可能平衡組織與非工作組織的需求。</li> <li>*可能降低組織的績效。</li> </ul>
	高度	<ul style="list-style-type: none"> <li>*促進個人的生涯發展和報酬提高。</li> <li>*員工行為會受到組織的獎賞。</li> <li>*個人被提供一個有發展的職業。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*個人成長、創造力、成就的機會受到抑制。</li> <li>*官僚抗拒改變。</li> <li>*在社會及家庭之間造成壓力與緊張之關係。</li> <li>*缺乏與同事之間的團結。</li> <li>*對非工作以外組織活動參與，受時間與精力之限制。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*維持一個安全與穩定的工作團體。</li> <li>*員工接受組織對較高生產力的需求。</li> <li>*高水準的競爭力及績效。</li> <li>*較能達成組織的目標。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*人力資源的無效利用。</li> <li>*缺乏組織彈性、創新及適應性。</li> <li>*堅守過去不合時宜的政策及程序。</li> <li>*過度熱心的工作者會刺激他員工。</li> <li>*非法和不道德的法案在組織的利益下被認同。</li> </ul>

資料來源：Randall, Donna M. (1987), Commitment and Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, pp.462.

### 2.3.3 組織承諾之理論模式

學者們藉由組織承諾的概念與影響組織承諾相關因素研究中，嘗試建立組織承諾的理論模式，其中以 Steers, Mowday, Porter & Steers 以及黃國隆教授等人所提出之理論模式最具代表性，主要是在探討組織承諾形成的前因變項，以及個人在組織中之行為所產生的後果變項，茲將其內容略述如下：

#### 1. Steers (1977) 之組織承諾前因後果模式

Steers (1977) 將組織承諾的前因變項分為工作經驗、工作特性及個人特質三部份；後果變項分為留職意願、留職需求、出席率及工作績效等四部份，其前因後果關係如下圖 2.1。

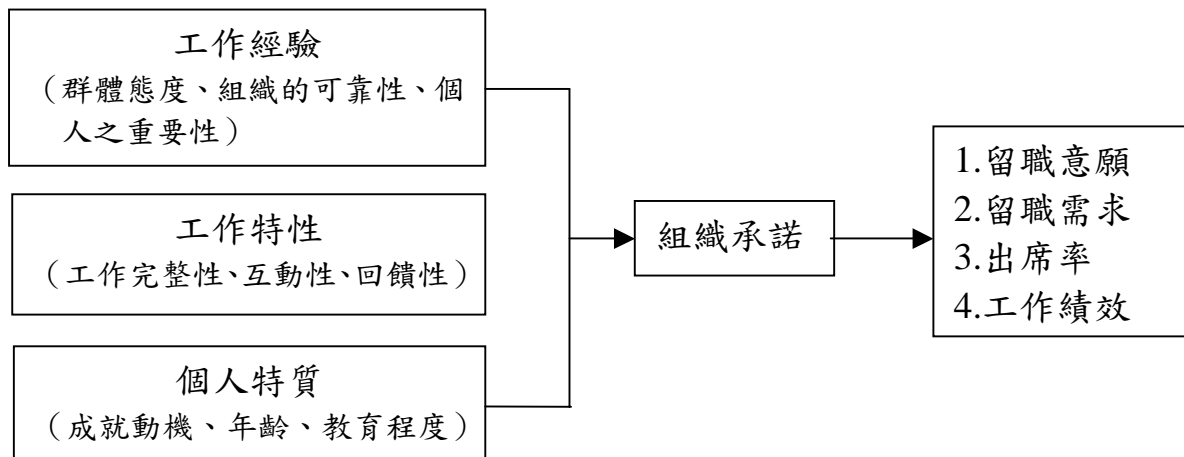


圖2.1 Steers 組織承諾前因後果

資料來源：Steers, *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977

#### 2. Mowday, Porter & Steers 之理論模式

Mowday, Porter & Steers (1982) 將影響組織承諾的前因變項分為個人特徵、角色特徵、結構性特徵及工作經驗等四部份；後果變項分

為工作績效、年資、缺勤、怠工及離職等五部份，其理論模式如下圖 2.2。

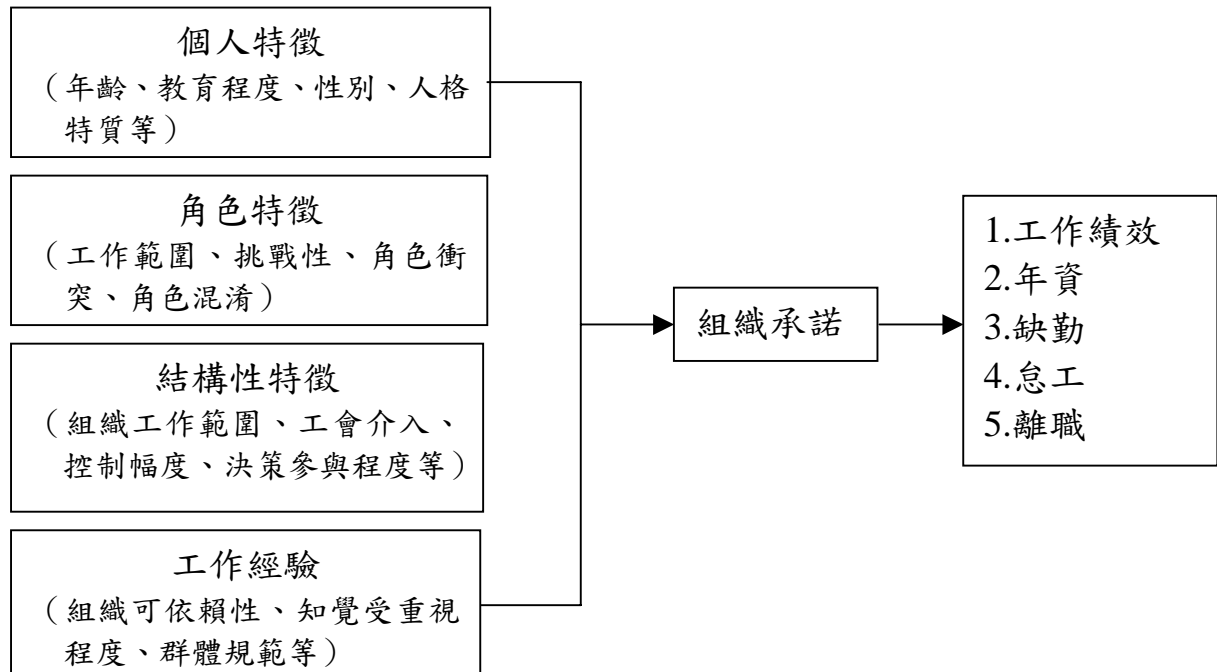


圖2.2 Mowday, Porter & Steers 之理論模式

資料來源：Mowday, Porter & Steers, Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, N.Y: Academic Press, 1982.

### 3. 黃國隆教授之組織承諾模式

黃國隆教授（1986）認為組織承諾同時受到環境變項與個人變項之互動影響，並將影響組織承諾的前因變項分為環境變項與個人變項兩類。

(1) 環境變項包括：

- (a) 組織環境（如領導模式、組織氣候等）；
- (b) 工作特性（如自主性、重要性等）；
- (c) 工作經驗（如角色明確性、工作群體對組織的態度、組織對個人的重視程度等）。



(2) 個人屬性變項則包括：

- (a) 人口統計變項（如年齡、性別、年資等）；
- (b) 性格特質（如成就動機、個人價值觀念、性別角色）；
- (c) 認知與期望（如個人自認為對組織所做之投資及從組織中獲得之報償）。

### 2.3.4 組織承諾之相關研究

由於組織承諾相關課題研究引起國內外學者之重視，故研究成果相當豐富，茲彙整近期國內學者對組織承諾之相關實證研究如表 2.12 所示。

表2.12 國內學者對組織承諾之相關實證研究

學者	年代	變數	主要研究結果
陳忠謙	1995	組織承諾、領導型態、溝通滿足	領導型態、事業生涯成就溝通滿足及組織承諾三變數之間呈顯著正相關。
鍾利敏	1999	人格特質、工作滿足及組織承諾	內外控傾向不同管理者，其工作滿足及組織承諾有顯著差異。
王桂英	1998	組織承諾、工作滿足、事業生涯成就	工作滿足、事業生涯成就與組織承諾正向相關。
杜佩蘭	1999	組織承諾、角色衝突、工作滿足	組織承諾與工作滿足呈正相關；與角色衝突呈負相關。
陳吳政	2001	組織文化、領導行為、工作滿足、組織承諾	組織承諾與組織文化無顯著相關；組織承諾與領導行為、工作滿足有顯著正相關。
楊偉霖	2002	工作生活品質、組織承諾、工作行為	組織承諾與工作生活品質有顯著相關；組織承諾與工作行為有顯著相關。
王秋慶	2003	溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向	組織承諾與組織氣候呈極顯著正相關；組織承諾與工作壓力呈極顯著負相關；組織承諾與離職傾向呈極顯著負相關。
林建忠	2003	組織承諾、工作滿意	組織承諾與工作滿足均有顯著正相關。

資料來源：本研究整理

## 2.4 工作士氣

### 2.4.1 工作士氣的定義

管理學大師 Rothlisberger (1941) 曾言：「有機體講健康，而組織則討論士氣」。軍隊用士氣來激勵作戰精神，確保勝利之信念，而企業及行政部門用士氣來評量工作績效，顯示工作士氣對組織的重要性。由於士氣是一種建構概念，因研究者之研究對象及範疇不同時，就會有不一樣的見解和定義。茲將國內外學者對於工作士氣之定義彙整如表 2.13 所示。

表2.13 國內外學者對工作士氣之定義

學者	年代	工作士氣的定義
Gogdon	1955	士氣是當個人需求獲得滿足時，其所感受到的愉快感覺，其包含四個層面：1.一般需求的滿足；2.承認與地位；3.自尊的需求；4.自我表現的需求。
Blum & Naylor	1968	士氣是一種經由某些共同目標及具備達成目標的信心，而被團體成員所接受或屬於該團體的情感。
Knezevich	1975	士氣是一種人的態度或知覺的表現，衡量一個團體的士氣，係由該團體各成員所表現的態度和知覺的加總。
Carlisle	1976	士氣是一個人身為組織的一份子時，所表現的滿足狀態，反應出對工作、管理者與組織的態度及感覺。
Milton	1981	士氣對某一團體或組織感到滿足，樂於成為此一團體的一份子，並協助達成團體目標的態度。
Hony & Miskel	1991	士氣包含：1.認同感：個人需求與組織目標一致的程度；2.隸屬感：角色期望與個人需求動機之間一致的程度；3.合理性：角色期望合乎邏輯並適合達成目標的程度。
Griffiths	1995	認為士氣係指團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受的共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。
陳正邦	1979	認為士氣是團體中所有工作，以自信、熱忱、榮譽與責任所結合而成主動、積極合作與進取的服務精神。
路君約	1984	士氣是一個團體的團隊精神，其特點為：1.目標一致；2.共同感。
李豐章	1987	將士氣比擬為一個隸屬感、合理性及認同感三個變項互動的函數。
顏志龍	1999	士氣為一種潛伏的精神力量，此潛伏力量的本質為一種團體成員間的關係；而此潛伏力量則是經由組織目標引發而成為組織成員情緒喚起的外顯狀況。
翁進勳	2002	成員的個人期望與組織目標交互作用後需求滿足的心理狀態，產生對組織的認同，願意全心投入工作，發揮團體凝聚力，以提高組織效能，實現組織願景的程度。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者觀點，可知士氣是個人對工作及組織的滿足及認同之內在心理狀態，並透過內部組織團體活動的運作歷程，使組織中的成員建立良性之交互作用，進而提昇高昂的士氣及工作的投入，利於達成組織共同目標。

## 2.4.2 工作士氣之內涵

研究者對工作士氣的內涵包含甚多，汪志正（1992）提出士氣之內涵為：組織成員表現於工作投入、組織認同、團隊精神、目標意識等之共同態度。王子啟（2000）提出工作士氣之研究衡量因素相當廣泛，包括工作本身、同仁關係、團隊精神、管理本身、工作意願、薪資福利、組織制度及組織認同等構面。翁進勳（2002）發現士氣之向度因為研究角度不同而有差異，就此觀點歸納有關士氣向度如表 2.14 所示。

表2.14 士氣向度歸類表

學者	年代	組織 認同	團隊 精神	工作 滿足	專業 精神	工作 投入	目標 意識	團體 向心力	犧牲 奉獻
Miller	1981	✓		✓		✓	✓		
Howdre	1989	✓		✓	✓			✓	
陳國彥	1988	✓		✓		✓		✓	✓
林志成	1990	✓	✓			✓			
楊振昇	1991	✓	✓			✓			
汪志正	1992	✓	✓			✓	✓		
楊樹槿	1992	✓	✓	✓		✓			
潘文忠	1993	✓				✓		✓	
梅媛媛	1995	✓	✓			✓			
邱國隆	2002	✓	✓			✓	✓		

資料來源：本研究整理

### 2.4.3 工作士氣之構面

綜合上述士氣內涵歸類結果得知，組織認同、團隊精神、工作投入三者為主要衡量指標，唯有透過組織與員工之間良好的群體互動關係，個人的需求方能獲得滿足，而組織目標亦可確保達成。茲就組織認同、團隊精神及工作投入三構面略作分析如下：

#### 1. 組織認同

林志成（1990）認為組織認同是一種兼含情感成份的認知反應，這種反應是由所認同組織的特性，內化成員工心理結構的一部份，同時對於組織的成就有一種感同身受的反應。吳嘉信（2002）綜合分析結果，主張認同乃是一個人極欲表現出另一個人或團體的行為傾向，而當個人所認同的對象是一個組織時，即為組織認同，是一種心理上或情緒上的態度。

#### 2. 團隊精神

Seigel（1969）說：士氣就是團隊精神的表現，亦即有效地達成組織目標。如果一個團體缺乏此種精神，組織便告知瓦解，亦可知其士氣之低落。林志成（1990）也說明：團隊精神是成員具有團隊凝聚力且能為組織目標與團隊利益而努力的一種態度。

#### 3. 工作投入

Pinder（1984）指出當個人有下列的表現時，代表他對工作非常地投入：

- (1) 積極地參與工作；
- (2) 將工作視為生活樂趣的重心；
- (3) 從工作表現中肯定自我；
- (4) 工作表現和自我概念調和一致。

汪志正（1992）認為工作投入是指個人藉由工作優點、重要性價值內化，而對工作許下承諾，並化為積極工作表現的一種現象。

#### 2.4.4 工作士氣的特徵

在不同的組織團體中，因組織成員所表現的士氣方式不同，而顯現出不同的士氣特徵。由於國內、外學者對士氣的特徵提出不同的解釋，且士氣的概念不容易掌握，茲就各學者所提出的高低士氣彙整作一說明如表 2.15 所示。

表2.15 工作士氣高低特徵彙整表

學者	年代	低工作士氣的特徵	高工作士氣的特徵
Coverdale	1973	1.將個人興趣置於團體目標之上。 2.團體的成就無法使個人產生滿足感。 3.表現出阻礙達成團體目標的行為，或對團體目標無助益的行為。	
許南雄	1980	1.對主管的權威缺乏尊敬的心理。 2.普遍怠職怠工。 3.工作素質降低。 4.對一般管理漠不關心。 5.不能分工合作。 6.毀損團隊榮譽。	1.朝向組織目標的工作意願。 2.對首長主管的忠誠。 3.遵行法令，紀律良好。 4.當有困難發生時，仍盡力為組織效勞。 5.高度的工作興趣。 6.能發揮創造力。 7.具有大我的榮譽感。
Johnsurd	1996	1.容易埋怨。 2.容易偷懶。 3.盡可能做最少的事。 4.與組織有疏離感。	1.在工作會盡最大的努力。 2.即使組織處於艱困時期，仍願意挺身幫忙以渡過難關。

資料來源：本研究整理

由表 2.15 得知士氣高昂之團隊具有朝向組織目標的工作意願，組織因難情境發生時，仍盡力對組織效勞，而士氣低落之團體普遍呈現怠職、怠工等現象，並有嚴重的組織疏離感現象。因此如何使組織團隊工作士氣高昂是非常重要的課題。

## 2.4.5 工作士氣的相關研究

現針對與工作士氣有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

邱瑞深（1994）以台北市營造工會、台灣省營造工會及高雄市營造工會所轄之建築業界 205 位中級主管為研究樣本，結果發現中級主管之個人特徵會影響其工作士氣。

黃緯莉（1994）以國立台北護專附設醫院員工為研究對象，回收有效問卷共 166 份，其研究發現員工目前職位、每月薪資與工作士氣達到顯著差異，而醫院員工以醫師士氣為最高昂。

劉鑫（2001）以探討組織變革下，員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性，並以工業技術研究院員工為例，取得 198 份有效樣本進行分析，其實證結果發現職位的高低與士氣呈正向相關。

邵宜君（2002）以國內證券業、投信業與保險業之員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、服務年資、公司業別皆與員工士氣達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。

吳容輝（2002）以某地方政府員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、年資、職位、黨籍與員工士氣達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。

## 2.5 組織績效

### 2.5.1 組織績效的概念

組織績效就是衡量組織達成目標的程度，不論是領導行為、組織設計、組織文化、流程改造或員工激勵，其最終目的就是為了藉此有效改善或激勵工作績效，進而提高組織績效。Carroll & Schneier（1982）提出績效的特性應包括下列五項：

1. 績效來自於「行為」或「作業」。
2. 績效是一種相互比較的概念。
3. 績效的標準是預先設定的。
4. 績效直接或間接與其「行為」或「作業」的結果有關。
5. 績效是可以衡量的。

Kast(1985)認為績效應包含：效能(Effectiveness)、效率(Efficiency)與組織成員滿意度(Participant Satisfaction)。績效係表達組織成員執行各項作業的成果，在提出績效管理之前，要先對績效進行評估。績效評估猶如為組織進行體檢工作，既可評估組織體質的好壞及目標的達成情形，又可及早發現問題，以利採行因應措施。績效評估的結果，亦是組織從事營運活動、資源分配、以及修正經營策略與規劃未來方向的有利依據(張錫惠，1997)。

基本上績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。績效評量是控制程序的一環，所以也必須與控制的其他功能配合才有意義(吳秉恩，1986)。Robbins(1986)認為績效評估是為了達到以下幾個目的：

1. 協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。
2. 績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。
3. 指出訓練及發展的需要。
4. 提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。
5. 訂立獎勵的基礎。

由以上學者所述，績效管理及評估對人員本身及組織的發展都扮演很重要的角色。若組織能將影響員工績效的因素多加瞭解，則將可對這些因素加以調整進而提高組織目標達成的程度。

### 2.5.2 組織績效的衡量

黃英忠（1997）認為一套完整績效評估系統需包含評估者、被評估者、績效資訊、績效標準及績效資訊的收集方式。而績效評估指標之選擇，涉及被評估者是否認同其公平性及客觀性，績效評估常為賞罰之依據，在指標的選擇上更為重要。

Robbin（1990）認為績效衡量的模式為：

1. 目標明確性：由目標導引公司共識的過程行動。
2. 反應環境程度：由環境的瞭解選擇顧客或行銷導向的經營。
3. 獲取資源能力：由企業外在環境對公司有利的輸入。
4. 組織溝通：由組織內外部溝通情況。
5. 作業穩定：由組織內部管理作業的過程，如降低成本。
6. 組織凝聚力：由組織內部過程的有效人力運作。
7. 生產力及效率：由組織中人力與系統的配合。

Sorber（1993）認為在衡量績效的過程，可達到下列的目的：

1. 在產生與結果的發展上提供早期的預警。
2. 改善資源分配。
3. 改善生產與政策過程之效果與效率。
4. 改善會計責任。

### 2.5.3 組織績效之測量指標

Vsilaner & Soniate（1980）認為行政機關服務績效是由效率、效能、品質三大面向所構成，其測量指標如下（吳昆基，2003）：

1. 效率：產出與投入之比。
2. 效能：結果和影響。
3. 品質：即時性、可靠性、回應性、服務層次及服務對象參與性與滿意度。



施能傑（1994）提出了行政機關生產力指標，可區分為效率指標及效能指標如下：

#### 1. 效率指標

- (1) 轉化過程時間適當性。
- (2) 預算成本適當控制。
- (3) 產出數量、品質適當性。
- (4) 資源有效利用程度。
- (5) 員工滿足感。

#### 2. 效能指標

- (1) 目標與需求回應性。
- (2) 產出（服務）合時性。
- (3) 服務態度。
- (4) 產出公平性分配。
- (5) 標的群體滿意度。
- (6) 負面效果的影響。

Campell (1997) 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)計劃和設定的目標；(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。

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，1982）。

## 2.5.4 組織績效評估方法

組織績效評估方法有很多，諸如重要事件評估法、工作標準法、評估中心、強迫選擇法、量表評估法、排序法及目標管理法等。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，1997）。茲列舉一般所使用的績效評估方法如表 2.16 所示。

表2.16 組織績效評估方法

評估方法	實 行 辦 法	特 性
重要事件評估法	由主管紀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（1997），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。

## 2.5.5 組織績效評估模型

Quinn & Rohrbaugh（1983）研究發現在衡量組織績效時應考慮衡量

基準間的相互對立性及成長性與穩定性，提出四種績效評估的模型，如圖 2.3 競值途徑模型所示。

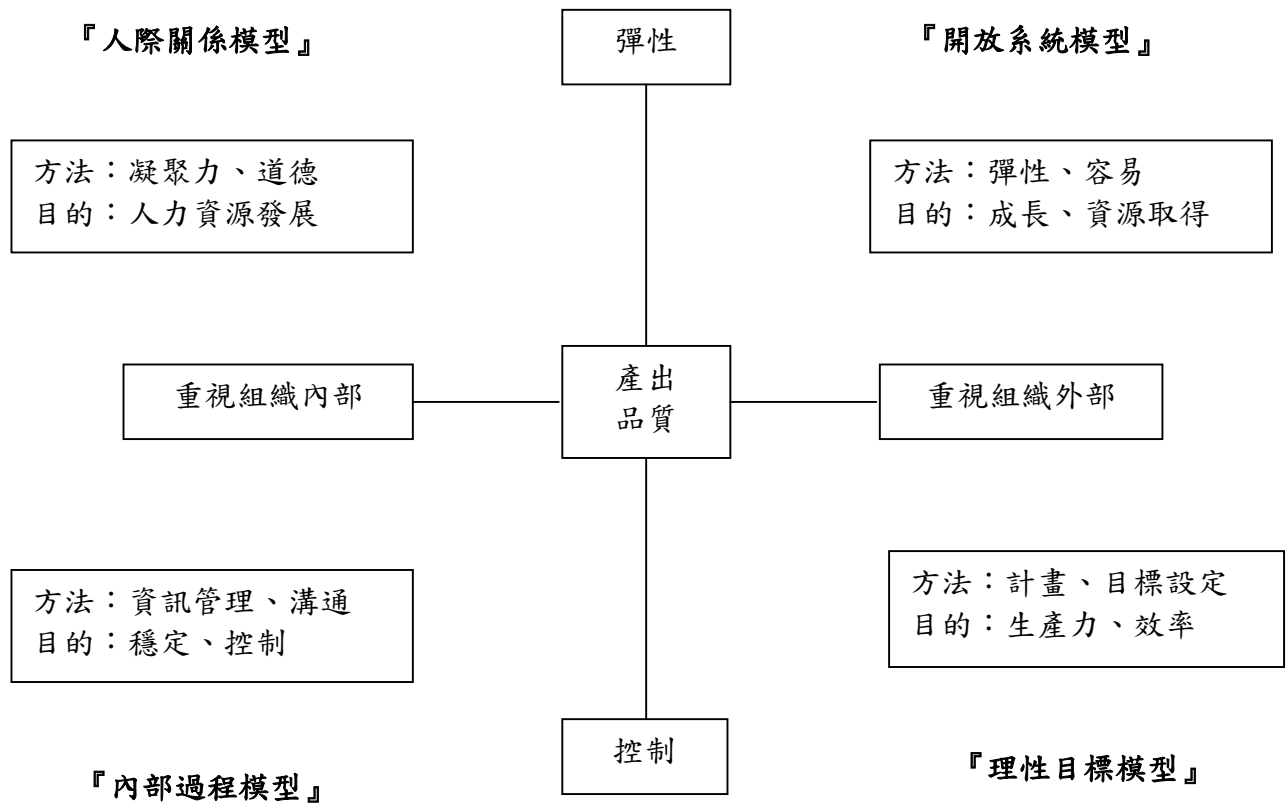


圖2.3 競值途徑模型

資料來源：Quinn & Rohrbaugh (1983), pp.267

### 1. 開放系統模型（Open System Model）

開放系統模型認為組織績效是指能夠有效地獲得稀少、有價值的資源，並重視組織與環境間的相互影響。組織無論規模大小，內部和外部環境對組織的要求，都非常的複雜且動態的。因此，組織為求生存，必須著重組織內部活動是否一致協調、資源是否公平的分配，以及是否能有效率地按預定計劃使用它的資源。由此認為，組織從環境中獲

取重要資源的能力，即可成為衡量組織績效的標準。

## 2. 人際關係模型（Human Relationship Model）

此模型主要是以組織特質、工作內涵、領導及其他社會關係為主要的探討焦點，強調對組織成員的關心、給予成員幫助，促使組織成員彼此信任及尊重，對組織有高度的向心力。透過組織的運作，使組織活動的內涵與功能必須有益於任務的遂行與目標之達成，組織所追求的成果、目標才有意義。因此，組織成員對所處的環境的滿意程度或廣義的主觀感受，才是衡量組織績效最重要的層面。

## 3. 內部過程模型（Internal Process Model）

內部過程模型是指經由組織的資訊管理與內部溝通來達成組織的穩定與控制，亦即組織的穩定程度與控制能力即為評定組織績效的變項，並以組織內部狀況、例行程序的品質、內部溝通管道及對成員的監測為組織績效衡量標準。一個有績效的組織，組織成員與整個系統都能高度配合，成員彼此間充分信任，且資訊溝通過程順暢。因此，當組織的運作過程與組織主要工作之表現有密切相關時較適合運用此模型。

## 4. 理性目標模型（Rational Goal Model）

此模型是以理性的邏輯思考方式顯示明確的組織目標，並以目標達成之產出面為衡量組織績效之標的，視組織是否完成其預定的進度及達成所預設的目標，做為衡量組織過去一年的工作表現標準。能夠符合特定標準產量且具備特定標準的效能，即被認為績效較佳、組織目標完成的程度愈高。

## 2.6 主管領導行為、組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效之關係

### 2.6.1 主管領導模式與組織文化的關係

Sergiovanni (1990) 認為領導是文化的表達。新組織文化的顯現，肇因於領導者對於新價值的創新與接受，當領導者透過自己的行為闡述某些價值時，新文化就會顯現出來。Schein (1992) 連結了領導者對組織文化的影響與組織成長階段，認為在新組織文化的建立時期，創建人具有舉足輕重的地位，隨著組織成長成功將形成強勢文化，待組織之昌盛成熟，文化對於領導者的影響反而比領導者對文化影響要來的多。

Robbins (1998) 曾詮釋轉換型領導者是具有自信、願景，對願景充滿強烈期望及超凡的行為等形象特質，且必須具備創新組織文化能力，才足以帶動組織。(除了由領導者來主導組織文化外，更應建立一個應變的組織文化，已達到組織內成員之滿足，實現組織目標。)

由於組織文化是一種價值觀，是組織成員間之互動規範、共同信念，因此對領導者之型態與期待會有影響。許朝欽 (2000) 發現組織文化與領導型態有顯著正相關。陳吳政 (2002) 則發現組織文化與員工工作滿意度有正相關。

### 2.6.2 主管領導模式與組織承諾的關係

轉換型領導者可以透過程序公平與信任等特定行為達成目標，而此種領導也與授權有關，例如容許部屬參與決策過程、支持部屬自己的想法、透過個人獨特的想法公平地討論等 (Konovsky & Pugh, 1994)。試想，當部屬知覺到可以影響決策結果時，對其而言是深具意義的，而且能與領導者公平地參與決策過程，將會增強部屬對自己被信任的認知，

而且更具有“部屬優先”的象徵性意義，其結果將使部屬對組織的承諾及信任大為提升。

蘇永富（2001）針對派外人員從事研究，發現轉換型領導對部屬之組織承諾有顯著的正相關。而 Bycio, Hackett & Allen（1995）以女性護士作為研究樣本時，發現轉換型領導之各項因素與組織承諾間存在一種強烈的關係。

### 2.6.3 主管領導模式與工作士氣的關係

依 Schein（1992）所言，在組織發展的不同階段中，領導者扮演著重要的角色，而隨著階段的演進，領導者的功能也不盡相同，因此，所需要的領導行為亦有所差異。洪春吉（1997）則主張領導者可以運用領導策略來提升組織績效。而戚樹誠與黃敏萍（1995）對大型企業研究結果顯示：當組織成員越知覺到領導者魅力時，越傾向有較高的領導滿足，工作投入也較佳。Leithwood（1993）在轉型領導與教師工作投入之關係研究發現：轉型領導的運用會影響教師的工作投入、塑造願景和建立一致性的目標，會強烈的影響動機條件和老師的個人目標。

### 2.6.4 主管領導模式與組織績效的關係

林新發（1991）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（2000）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（2002）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。

### 2.6.5 組織文化與組織承諾的關係

丁虹（1987）曾證實研究組織文化與組織承諾之關係，結果顯示不同公司之組織文化確實有顯著差異；組織文化一致性愈高，則員工之組織承諾愈高。

許志強（1990）發現企業文化之共同價值觀、共同行為模式、象徵性活動三構面與組織承諾皆呈正相關。

鐘志明（2000）針對台灣地區主要集團企業（奇美、富邦、遠東、中鋼、統一、宏碁、新光、台塑）研究其企業文化、員工工作價值及組織承諾之關聯性。發現集團企業文化越傾向於創新團隊型文化和重視倫理型文化，企業員工越會有較高的留職承諾。而創新團隊、穩健回饋和重視倫理等三種不同類型的企業文化，對價值承諾及努力承諾皆會有顯著影響。

徐永昌（2000）研究發現員工對企業文化中之價值觀念、規章制度因素越認同，員工對留職承諾就越高，有顯著正相關；員工對企業文化中之價值觀念、象徵行動因素越認同，員工對努力承諾就越高，有顯著正效果。

張峻源（2001）以中央信託局為例研究組織文化、組織承諾與組織變革態度之關係，發現官僚型文化越認同，則對留職承諾越高且有顯著的正相關。支持型文化對於價值努力承諾呈現正相關；官僚型文化則對價值努力承諾呈現負相關。

### 2.6.6 組織文化與工作士氣的關係

任何一個組織均具有績效、統整、與士氣的三大目標(Wakeley, 1972)而同時兼顧實現這三大目標是組織體的最大目標。所以這亦是本研究探討的原因。

一般而言，士氣高昂的組織其行政效率較高，所呈現出來的特徵包括組織內部各單位間團結合作、溝通協調順暢、主管人員能力受到肯定，組織目標明確、成員能迅速完成組織所賦予的責任。換言之，士氣乃是個人與其服務機關間的動態平衡關係；人之所以願意將所學貢獻給組織，是因為組織能提供其各種滿意（包括經濟及心理的），而當中亦隱含著市場經濟學中的供給-需求關係。因此，士氣可視為個人在工作上的滿意感與組織團結表現。

### 2.6.7 組織文化與組織績效的關係

林月桂、盧秀美（2000）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，所獲得研究結論一為醫院護理部門之領導型態與組織績效間有顯著相關。

謝麗秋（2001）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政府的組織文化是主宰組織績效成功與否的關鍵。

姚蕙君（2001）以政府績效管理之理論與實務－英美實務探討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。



### **2.6.8 組織承諾與工作士氣的關係**

Parker & Wright (2001) 提出藉由加強員工對組織的承諾，將導致員工的士氣提昇。邵宜君 (2002)、劉鑫 (2002) 研究結果亦認為組織承諾對員工士氣呈正向之影響及關係，因此當組織承諾愈高時，員工士氣會愈高；反之，當組織承諾愈低時，員工士氣會愈低。

吳榮輝 (2002) 以地方政府為例，其研究結果亦顯示工作士氣與組織承諾有正相關；陳宗賢 (2003) 以已上市公司為例，研究結果為工作士氣對組織承諾有顯著正相關。

### **2.6.9 組織承諾與組織績效的關係**

黃彩霖 (2003) 以醫院行政人員為例，探討人格特質、工作壓力、工作投入、組織承諾對組織績效之關聯性，結果顯示組織承諾與組織績效有顯著正相關。

### **2.6.10 工作士氣與組織績效的關係**

吳永添 (2003) 以台中縣所屬六鄉鎮公所例，認為政府工作績效不彰乃是因為未能做好激勵員工的工作士氣。故工作士氣與組織績效有顯著之相關。

翁進勳 (2002) 以台北市國民中小學校警為例，得到服務士氣有助於提升學校效能的結論。

## 第三章 研究方法

本章根據前述之研究動機、研究目的及文獻探討，建立本研究之研究架構，進而擬定研究假設，進行問卷內容之設計與抽樣調查，並且描述抽樣方法與資料分析方法。

### 3.1 研究架構

本研究之研究架構主要分為概念性研究架構（圖 3.1）與分析性研究架構（圖 3.2、3.3）兩部份：

#### 3.1.1 概念性研究架構

根據學者的研究發現，領導型態與組織文化有顯著正相關（許朝欽，2000），及領導型態與組織績效間亦有顯著相關（林月桂、盧秀美，2000），政府機關的組織文化是主宰組織績效成功與否的關鍵（謝麗秋，2001）。

故本研究想進一步瞭解不同背景對主管領導模式、組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效之看法；並探討主管領導模式與組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效之關係；組織文化與組織承諾、工作士氣、組織績效之關係；組織承諾與工作士氣、組織績效之關係；工作士氣與組織績效之關係。綜上所述，本研究根據研究動機、研究目的及文獻探討分析後，提出以下的概念性研究架構。本研概念性究架構係以「主管領導模式」、「組織文化」、「組織承諾」、「工作士氣」、「組織績效」為研究變項，用以探討變項間的關聯性及影響性，本概念性研究架構如圖 3.1 所示：

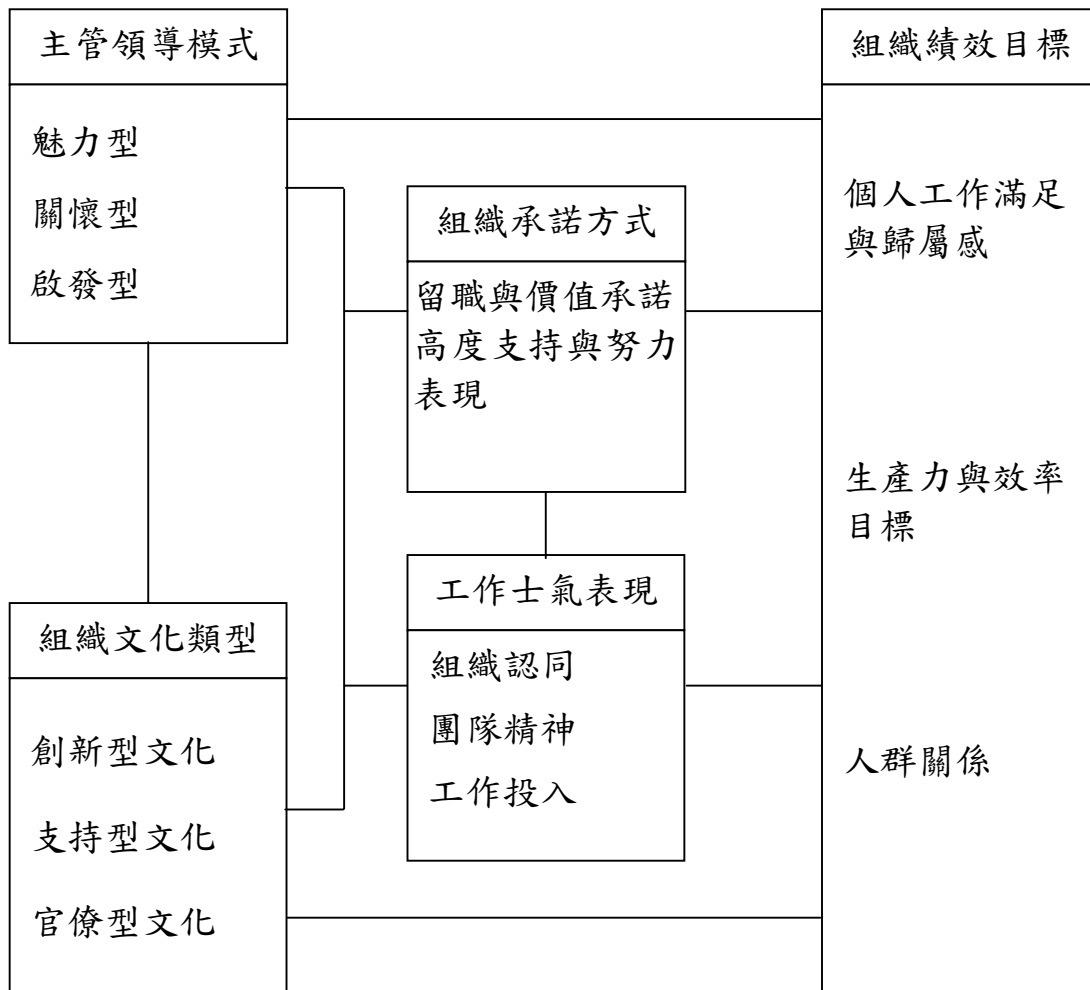


圖3.1 概念性研究架構

資料來源：本研究整理

### 3.1.2 分析性研究架構

主要分為：(1)差異性分析架構；(2)相關性分析架構。在差異性分析架構方面，首先是以百分比與平均數分析對主管領導、組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效等變項做敘述性統計分析，其次，將上述各變項利用因素分析萃取其共同因子，再其次，為瞭解不同背景教官對主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標等之看法是否有顯著性差異 ( $H_{1.1}$ ,  $H_{1.2}$ ,  $H_{1.3}$ ,  $H_{1.4}$ ,  $H_{1.5}$ )，差異性分析架構如圖 3.2 所示。

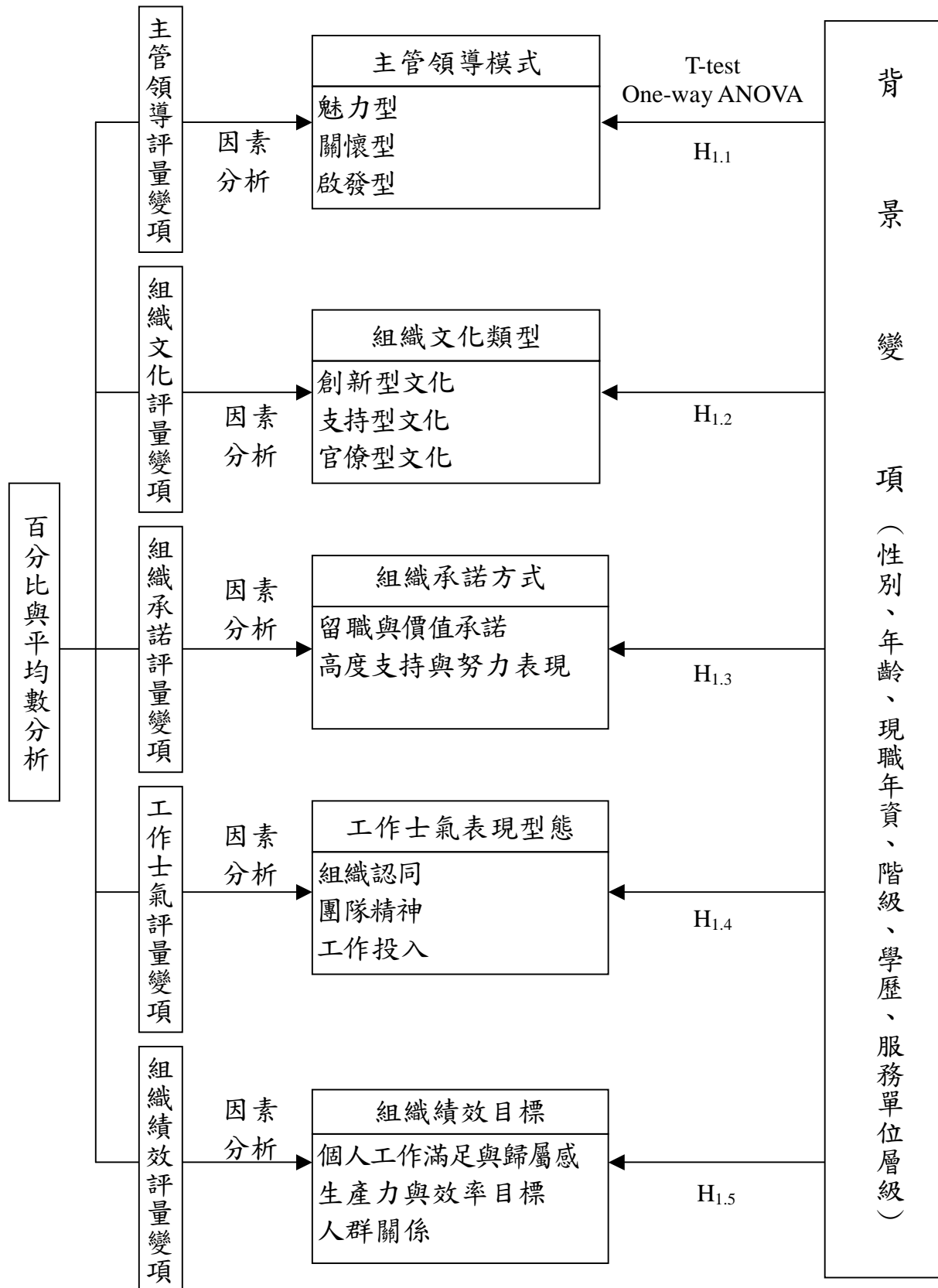


圖3.2 差異性分析架構

資料來源：本研究整理

在相關性分析架構方面，以 Pearson 相關分析來檢測主管領導模式與組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標等之關係 (H<sub>2.1</sub>, H<sub>2.2</sub>, H<sub>2.3</sub>, H<sub>2.4</sub>)，另一方面同時也利用 Pearson 相關分析來檢測組織文化類型與組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標之關係 (H<sub>2.5</sub>, H<sub>2.6</sub>, H<sub>2.7</sub>)，以及組織承諾方式與工作士氣表現型態之關係 (H<sub>2.8</sub>)，組織承諾方式與組織績效目標之關係 (H<sub>2.9</sub>)，工作士氣表現型態與組織績效目標之關係 (H<sub>2.10</sub>)，相關性分析架構如圖 3.3 所示。

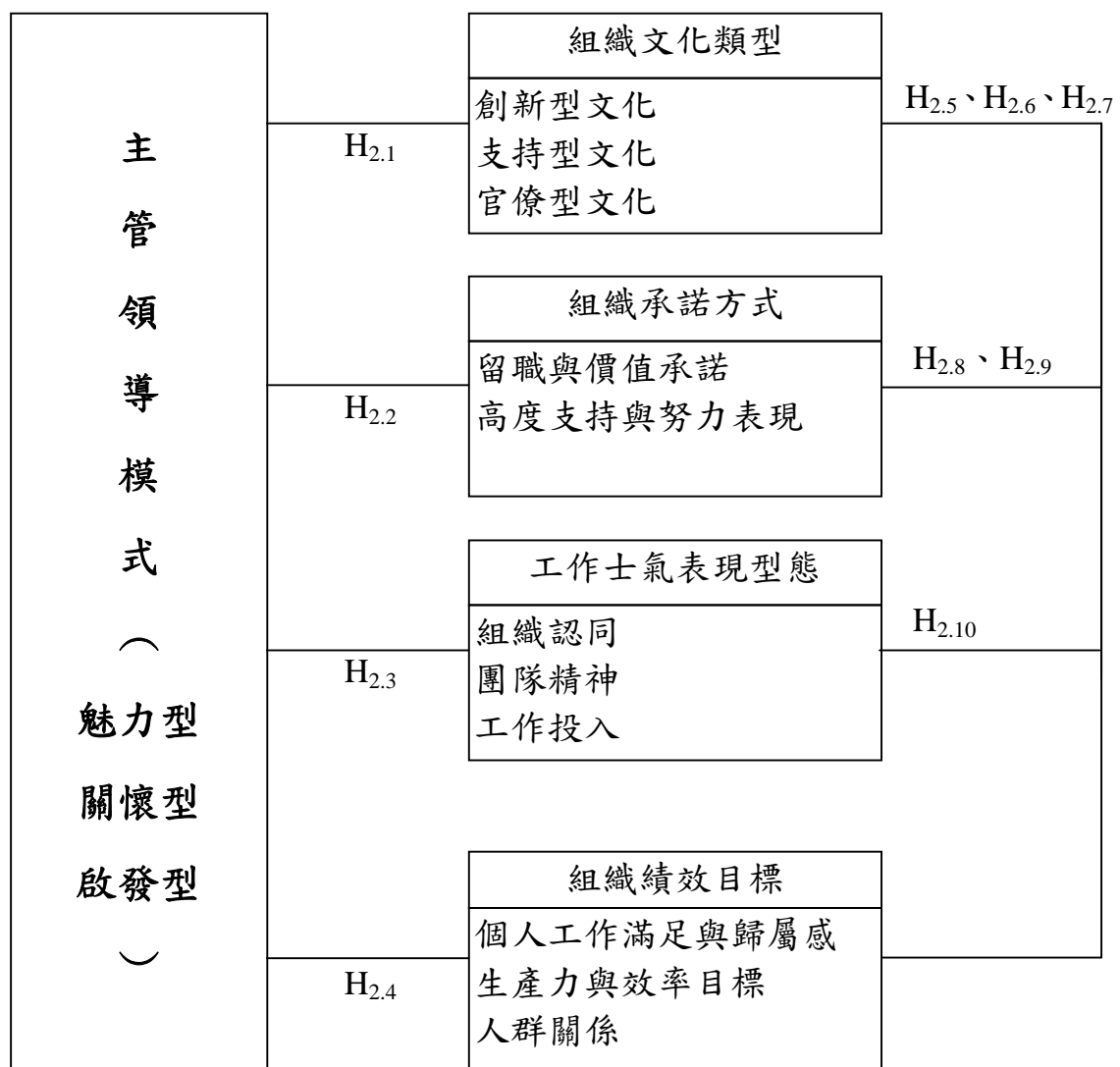


圖3.3 相關性分析架構

資料來源：本研究整理

## 3.2 變數之操作性定義

本研究將軍訓主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標等之操作性定義如下：

### 1. 軍訓主管領導模式

本研究根據 Bass 學者所提出的轉換型領導理論，其定義如下：

- (1) 關懷型：對成員個別關懷並投入時間聆聽心聲，使其受重視。
- (2) 魅力型：具願景及使命感，獲組織成員尊敬、信賴及忠貞。
- (3) 啟發型：鼓勵成員用新角度去檢視老舊問題，提昇創造力。

### 2. 組織文化類型

本研究根據 Wallach (1983) 學者所提組織文化分類，其定義如下：

#### (1) 創新型文化 (Innovative Culture)：

此種企業所面臨的競爭環境通常較為複雜多變且較為激烈及動態性，在這種環境下其員工之工作表現往往較具有創新性與冒險的精神，且具有企業家精神或充滿野心的人較容易成功。

#### (2) 支持型文化 (Supportive Culture)：

此型的企業其組織工作環境相當開放、和諧，具有家庭溫暖的感覺，此種文化的特質具有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，相互合作精神高，是十分重視人際關係導向的工作環境。

#### (3) 官僚型文化 (Bureaucratic Culture)：

此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上，較常發生在層級式的組織中，有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化。

### 3. 組織承諾方式

本研究根據 Porter et al. (1974) 學者組織承諾分類，其定義如下：

- (1) 留職與價值承諾：係指具有強烈維持組織成員身分的慾望並接受

組織目標及觀念的信念。

(2) 高度支持與努力表現：為組織追求利益並投注高度的努力意願。

#### 4. 工作士氣表現型態

本研究根據 Griffiths (1995) 學者之觀點，其對工作士氣定義如下：

- (1) 組織認同：乃是一個人急欲表現出另一個人或團體的行為傾向，而當個人所認同的對象是一個組織時，即為組織認同，是一種心理上或情緒上的態度。
- (2) 團隊精神：成員具有團隊凝聚力且能為組織目標與團隊利益而努力的一種態度
- (3) 工作投入：個人藉由工作優點、重要性價值內化，而對工作許下承諾，並化為積極工作表現的一種現象。

#### 5. 組織績效目標

本研究根據 Quinn & Rohrbaugh (1983) 學者之觀點，其對組織績效目標之定義如下：

- (1) 生產與效率目標：目標的達成乃以產出面為衡量組織績效的目標。
- (2) 個人工作滿足與歸屬感：強調對組織成員的關心，給予成員幫助，促使組織成員彼此信任及尊重，組織有高度的凝聚力。
- (3) 人群關係：組織成員與整個系統高度配合，成員彼此間充分信任，且資訊溝通過程順暢。

### 3.3 研究假設

根據本研究之研究目的，以下提出下列假設加以驗證：

#### 3.3.1 差異性假設

假設 1.1：不同背景之教官對主管領導模式之看法無顯著差異。

- 假設 1.2：不同背景之教官對組織文化類型之看法無顯著差異。
- 假設 1.3：不同背景之教官對組織承諾方式之看法無顯著差異。
- 假設 1.4：不同背景之教官對工作士氣表現型態之看法無顯著差異。
- 假設 1.5：不同背景之教官對組織績效目標之看法無顯著差異。

### 3.3.2 相關性假設

- 假設 2.1：主管領導模式與組織文化類型無顯著相關。
- 假設 2.2：主管領導模式與組織承諾方式無顯著相關。
- 假設 2.3：主管領導模式與工作士氣表現型態無顯著相關。
- 假設 2.4：主管領導模式與組織績效目標無顯著相關。
- 假設 2.5：組織文化類型與組織承諾方式無顯著相關。
- 假設 2.6：組織文化類型與工作士氣表現型態無顯著相關。
- 假設 2.7：組織文化類型與組織績效目標無顯著相關。
- 假設 2.8：組織承諾方式與工作士氣表現型態無顯著相關。
- 假設 2.9：組織承諾方式與組織績效目標無顯著相關。
- 假設 2.10：工作士氣表現型態與組織績效目標無顯著相關。

## 3.4 抽樣設計

### 3.4.1 抽樣方法

為瞭解軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響，本研究以中部地區（台中縣市、南投縣、彰化縣）之高中職及大專院校之軍訓教官為研究對象，除調職、出差受訓及其他事故之人員外，皆是本研究之調查對象，共計選出 480 個研究樣本，其樣本數分別為台中縣市 255、南投縣 65、彰化縣 160。



### 3.4.2 樣本數之估算

在研究設計中，受試者的數目要多大才算具代表性，多少位樣本才算「夠大」，這個議題在社會科學研究中，似乎無一致的結論。

Borg 與 Gall (1983) 認為，樣本數多少是受到多種變項的影響，在下列幾種條件或情境中，要採較大的樣本數：

1. 編製之測量工具的「信度」可靠性較低時。
2. 研究進行中有較多變項無法控制時。
3. 母群體的同性很低時。
4. 統計分析的進行，受試者須再細分為較小的各群組來分析比較時。
5. 實驗設計時，預期會有較多受試者中途退出時。

由於本研究之母體是屬於有限母體，所以在選取可接受之受試樣本數的準則上，則是參考黃俊英 (1994) 的說法，以估計比率的樣本大小來決定樣本數，其公式為：

$$n = \frac{NZ^2 p(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2 p \times (1-p)}$$

公式中  $N$  = 母體數； $Z$  = 對應於某區間水準的  $Z$  值，在 95 % 的信賴區間下  $Z = 1.96$ ； $\sigma$  = 母體標準差； $p$  = 母體的比率； $e$  = 可容忍的誤差。本研假設母體的比率  $p = 0.5$ 、可容忍的誤差  $e = 0.04$ 、總母體數為 787 人的情況下，從估算結果得知，本研所需之有效問卷數最少應要 341 份。

## 3.5 問卷設計與調查

### 3.5.1 問卷設計

本研究問卷共分為兩大部份：第一部份包括組織文化（共 20 題）、主管領導方式（共 35 題）、組織承諾（共 14 題）、工作士氣（共 17 題）

與組織績效（共 12 題）之相關問題，此量表係採用李克特（Likert）五尺度量表，即非常同意、同意、稍微同意、不同意、非常不同意，分別給予 5,4,3,2,1 分。第二部份為個人基本資料（共 5 題），茲分述如下：

1. 組織文化方面：

此部份之問題係參考 Wallach（1983）所編製組織文化量表（Organizational Culture Index）及蔡俊良（1994）的中文編譯量表為基礎，並考慮軍訓室組織文化之特性設計相關之題項，共計 20 題（詳附錄一）。

2. 軍訓主管領導方面：

本研究之主管領導行為量表係參考林維林（1995）實證研究中研究工具（該量表則是以 Bass（1985）的 MLQ 量表修編而成的），共計 34 題（詳附錄一）。

3. 組織承諾方面：

此部份之問卷係參考 Mowday, Steer & Porter（1974）之組織承諾量表，並考慮軍訓室成員之特性所設計相關之問題，共計 14 題（詳附錄一）。

4. 工作士氣方面：

本研究之量表來源主要參考邵宜君（2002）、陳宗賢（2003）問卷修正適合本研究延用之，量表共計 17 題，第 1、8、9、11 題為反向題，餘為正向題（詳附錄一）。

5. 組織績效方面：

本研究主要參考 Carroll & Schneier（1982）、Kast（1985）及侯俊彥（2003）問卷修正適合本研究延用之，量表共計 12 題，皆為正向題（詳附錄一）。

6. 個人基本資料方面：

此部份的問題主要包括個人屬性（性別、年齡、現職年資、階級、學歷、服務單位層級）等六項。

- (1) 性別：分為男性與女性。
- (2) 年齡：分為四級；第一級為 30 歲（含）以下，第二級為 31-40 歲，第三級為 41-50 歲，第四級為 51 歲（含）以上。
- (3) 現職年資：分為四級；第一級為未滿 3 年，第二級為 3-5 年，第三級為 5-10 年，第四級為 11 年（含）以上。
- (4) 階級：分為四級；第一級為尉官，第二級為少校，第三級為中校，第四級為上校。
- (5) 學歷：分為三級；第一級為專科，第二級為大學，第三級為研究所（含）以上。
- (6) 服務單位層級：分為二級；第一級為高中職軍訓教官，第二級為大專院校軍訓教官。

### 3.5.2 問卷調查方面

本研究以中部地區（台中縣市、南投縣、彰化縣）之高中職及大專院校之軍訓教官為研究對象，於九十四年一至二月間進行問卷調查，共發出問卷 480 份，回收 425 份，其中有效問卷 355 份，有效回收率 84%，詳見表 3.1。

表3.1 問卷發放與回收概況分析

縣市別 項目	台中縣市	南投縣	彰化縣	總計
發放問卷	255	65	160	480
回收問卷	228	60	137	425
無效問卷	40	5	25	70
有效樣本	188	55	112	355
樣本比率	53.0%	15.5%	31.5%	100%

資料來源：本研究整理

### 3.6 資料處理與分析方法

根據研究目的、研究假設及資料型態，在本研究中所使用之資料分析方法有下列六項：

#### 1. 量表之信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是指測量結果是否具有 $\alpha$ 一致性或穩定性的程度，常用的測量方法有 Cronbach's  $\alpha$  係數，折半信度，再測信度，複本信度等。本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  的信度檢驗，以瞭解受測者對各問卷量表的內部一致性。

本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  信度計算公式，若 $\alpha$ 係數大於 0.7，則顯示其信度相當高，若介於 0.7 至 0.35 之間，表示信度尚可，小於 0.35 則信度偏低 (Joseph, 1989)，本研究各構面之信度介於 0.64~0.98 之間，顯示出整體構面具有相當不錯的內部信度，所以本研究之施測問卷達到相當之信度標準，詳述如表 3.2 所示：

表3.2 問卷構面之信度分析表

	構面	題數	Cronbach's $\alpha$
主管領導模式	魅力型之構面	18	0.9771
	關懷型之構面	12	0.9655
	啟發型之構面	4	0.9146
組織文化類型	創新型文化之構面	9	0.9015
	支持型文化之構面	8	0.9105
	官僚型文化之構面	3	0.6448
組織承諾方式	留職與價值承諾之構面	9	0.9569
	高度支持與努力表現之構面	5	0.9305

構面		題數	Cronbach's $\alpha$
工作士氣表現型態	組織認同之構面	8	0.9262
	團隊精神之構面	6	0.792
	工作投入之構面	3	0.8974
組織績效目標	個人工作滿足與歸屬感之構面	4	0.9308
	生產力與效率目標之構面	4	0.9289
	人群關係之構面	4	0.9331

資料來源：本研究整理

## 2. 描述性統計分析 (Descriptive Statistic Analysis)

為瞭解樣本結構分佈概況以及受訪者對主管領導模式、組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效等之看法，利用次數分配與百分比分析加以彙整，以得到有價值的資訊。

## 3. 因素分析 (Factor Analysis)

本研究對組織文化評量變項、主管領導方式評量變項、組織承諾評量變項、工作士氣評量變項、組織績效評量變項等進行因素分析。在因素分析方面採用主成份分析法 (Principal Component Analysis)，抽取共同因素，取出特徵值大於 1 的因素，以最大變異法 (Varimax) 進行正交轉軸，旋轉後的因素負荷量 (Factor Loading) 之值大於 0.5 者，是為顯著負荷量，以瞭解其因素結構，縮減變數構面。

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

為瞭解不同背景 (性別、年齡、現職年資、階級、學歷、服務單位層級) 之軍訓教官對主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標等構面之看法是否有無顯著差異性，利用 T 檢定與單因子變異數分析做進一步的檢驗。

## 5. 相關分析 (Correlation Analysis)

為瞭解(1)主管領導模式與組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效之關係；(2)組織文化類別與組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標之關係；(3)組織承諾方式與工作士氣表現型態、組織績效目標之關係；(4)工作士氣表現型態與組織績效目標之關係。本研究以 Pearson 積差相關分析，來檢測兩個變項間之相關程度，其中相關程度的高低，依陳景堂（2002）所指相關係數在 0.4 以下者，則屬低度相關，介於 0.4 至 0.6 之間者，屬於中度相關，而在 0.6 以上者，則屬高度相關。

## 第四章 軍訓教官對主管領導模式、組織文化、組織承諾、工作士氣與組織績效之認知

本章根據前述之研究假設，將利用適當統計方法分析處理樣本資料，並對各種統計分析結果加以解釋與討論。第一節將有效樣本的結構加以分析。第二節以描述性統計分析（百分比與平均數），瞭解樣本在各變項的認知概況。第三節針對各研究變項進行因素分析萃取共同因素，作為因素命名的依據。第四節將不同背景之教官對主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標之看法是否有顯著性差異存在，做進一步檢測。茲將結果於後面各節中詳加說明。

### 4.1 樣本結構分析

將 355 份有效樣本加以整理後，其樣本結構之分佈概況如表 4.1 所示，由表 4.1 可知：

1. 在性別方面：受訪者中大部份是男性佔 69.9%，女性佔 30.1%。
2. 在年齡方面：受訪者之年齡層以 31 歲至 40 歲佔 50.4% 最高，其次為 41 至 50 歲佔 39.2%，30 歲（含）以下佔 8.2%，而 51 歲（含）以上則僅有 2.3%。
3. 在現職年資方面：受訪者中以未滿三年佔最高為 31.3%，其次為 11 年（含）以上佔 29.6%，5 至 10 年佔 21.4%，而 3 至 5 年所佔的比例最低為 17.7%。
4. 在階級方面：受訪者中以中校所佔的比例最高為 42.0%，其次為少校 41.7%，尉官 13.0%，而上校所佔的比例最低為 3.4%。
5. 在學歷方面：受訪者之學歷以大學佔的比例最高為 76.1%，其次為研

究所（含）以上佔 14.1%，而專科學歷所佔的比例最低僅有 9.9%。

6. 在服務單位層級方面：受訪者中在高中職校服務人數佔的比例為 65.6%，在大專院校服務人數佔的比例為 34.4%。

表4.1 樣本結構分佈概況統計表

背景變項	項 目	次 數	百分比(%)
性 別	男	248	69.9
	女	107	30.1
年 齡	30 歲(含)以下	29	8.2
	31~40 歲	179	50.4
	41~50 歲	139	39.2
	51 歲(含)以上	8	2.3
現職年資	未滿 3 年	111	31.3
	3~5 年	63	17.7
	5~10 年	76	21.4
	11 年(含)以上	105	29.6
階 級	尉官	46	13.0
	少校	148	41.7
	中校	149	42.0
	上校	12	3.4
學 歷	專科	35	9.9
	大學	270	76.1
	研究所(含)以上	50	14.1
服務單位層級	高中職校	233	65.6
	大專院校	122	34.4

資料來源：本研究整理



## 4.2 軍訓教官對主管領導模式、組織文化、組織承諾、工作士氣與組織績效之認知概況

在此節中，本研究將以百分比與平均數分析分別探討軍訓教官對主管領導模式、組織文化、組織承諾、工作士氣與組織績效之認知程度，茲分述如下：

### 4.2.1 軍訓教官對主管領導模式之認知程度

由表 4.2 可知，軍訓教官對主管領導模式認知程度的平均值均在 3 分以上，顯示軍訓教官對主管領導模式具有某種程度之瞭解與認識。由平均值的排序可知，軍訓教官對主管領導模式之認知程度最高的題項是「在他的領導下，我覺得工作很愉快」；其次為「當主管做決策時，會考慮同仁建議事項」；第三是「當我在工作時有好的表現時，他會適時的給予讚美或獎勵」，其平均值分別為 3.83、3.80、3.79。整體而言，領導的本質是柔性、隱性的，就是 Follow me！是要讓你的部屬心甘情願、無怨無悔跟隨你，藉此彰顯領導的效能及提昇整體競爭力。

表4.2 軍訓教官對主管領導模式之認知程度

軍訓教官對主管領導模式之認知程度	平均值	排名
01.在他的領導下，我覺得工作很愉快。	3.83	1
03.當主管做決策時，會考慮同仁建議事項。	3.80	2
05.當我在工作有好的表現時，他會適時的給予讚美或獎勵。	3.79	3
02.在他的領導下，讓我更願意把團體利益列入優先考量。	3.77	4
18.我對過去視為理所當然的觀點，在他的引導下往往會重新思考。	3.77	4
08.他是一位值得我學習的模範。	3.74	5
10.當我遇到棘手且高難度問題時，他會提供建議或新的思考方向。	3.74	5
12.他會讚揚或提拔工作表現優良的部屬。	3.74	5
19.對於問題的解決在他的領導下，他會激發我使用新的模式去重新思考。	3.93	6
32.原有的工作方式若能產生好的工作績效，他也會認同。	3.70	7
11.他的領導方式，能夠讓我們充分發揮團隊精神。	3.69	8

軍訓教官對主管領導模式之認知程度	平均值	排名
13.以我對他的瞭解，以他的能力和判斷力當他遇到困難時，往往都可以迎刃而解。	3.69	8
28.他能明確的告訴我所負責工作中的重要事項。	3.68	9
04.主管經常會主動去瞭解部屬的需求，並適時幫助他達成。	3.67	10
07.他會依部屬的個別差異給予適時的關懷。	3.67	10
06.我覺得大部份部屬都很尊敬主管。	3.64	11
24.主管的領導往往能激發我對組織的忠誠度。	3.64	11
14.在他的領導下，往往能夠激發我的潛力，讓工作表現超過預期。	3.63	12
23.他經常以事在人為、成功在我的觀念鼓勵部屬。	3.63	12
21.在他的領導之下，往往能夠激發我的創造力或對問題的重新思考，以致於讓我對他更有向心力。	3.62	13
31.他能使部屬對於所分配的工作感到滿意並樂於達成。	3.60	14
27.他經常與我們溝通未來的目標與策略。	3.59	15
30.他會給我闡述單位整體目標。	3.58	16
33.在工作上他是我的標竿。	3.57	17
34.他能訂定具體的目標，並引導我們達成。	3.57	17
09.在我心目中，他是一位成功與成就的象徵人物。	3.55	18
16.他會將我的工作表現告訴我。	3.55	18
15.與他一起共事，讓我覺得是一件值得驕傲的事。	3.54	19
29.他會鼓勵我們主動去瞭解其他成員的觀點。	3.52	20
22.他能令我對未來更加樂觀、更具信心。	3.49	21
25.我的主管是一位非常有魅力的人。	3.49	21
17.他具有優異的天賦,能洞悉真正值得我們思考的事物。	3.47	22
20.他讓我相信我工作表現優異，未來會有更好的發展。	3.47	22
26.他經常向我們傳達單位的願景，此願景往往讓我們感到振奮。	3.42	23

資料來源：本研究整理

為進一步瞭解軍訓教官對主管領導模式之認知概況，將不同背景之軍訓教官在學歷、服務單位層級上，對啟發型構面「對於問題的解決在他的領導下，他會激發我使用新的模式去重新思考」問項的認知看法是否有顯著性差異存在，本研究首先將軍訓教官對該問項之看法做部份的合併(1)其中回答「非常不同意」及「不同意」者合併為不同意；(2)回答「非常同意」及「同意」者合併為同意，再以卡方檢定做深層分析，以下僅將具有顯著性差異者列表說明。

由表 4.3 可知：不同學歷與服務單位層級之軍訓教官「對於問題的解

決在他的領導下，他會激發我使用新的模式去重新思考」問項之認知，有顯著性差異。其中：1. 不同學歷之教官中，專科學歷之教官回答「同意」者佔 74.3 %，大學學歷之教官回答「同意」者佔 70.7 %，研究所(含)以上學歷之教官回答「同意」者僅佔 54 %；相對的專科學歷之教官回答「不同意」者佔 5.7 %，大學學歷之教官回答「不同意」者佔 6.6 %，而研究所(含)以上學歷之教官回答「不同意」卻佔 22 %，顯示對此議題學歷越高之教官有認同程度遞減現象。2. 不同服務單位層級之教官中，服務於高中職校之教官回答「同意」者佔 93.6 %，而服務於大專院校之教官回答「同意」者佔 21.3 %，顯示不同服務單位層級教官對此問項之認知程度差異性相當大，亦即服務於高中職校之教官對此議題較為重視。

表4.3 不同背景之軍訓教官對「對於問題的解決在他的領導下，他會激發我使用新的模式去重新思考」之認知

基本資料		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值	
學歷	專科	n	2	7	26	19.361	0.013*
		%	5.7	20	74.3		
	大學	n	18	61	191		
		%	6.6	22.6	70.7		
	研究所(含)以上	n	11	12	27		
		%	22	24	54		
服務單位層級	高中職校	n	0	15	218	199.998	0.000***
		%	0	6.4	93.6		
	大專院校	n	31	65	26		
		%	25.5	53.3	21.3		

\*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

資料來源：本研究整理

#### 4.2.2 軍訓教官對組織文化之認知程度

由表 4.4 可知，軍訓教官對組織文化認知程度的平均值均在 3 分以上，顯示軍訓教官對組織文化具有某種程度以上的瞭解。從平均值的排

序可知，軍訓教官對組織文化之認知程度最高的題項是「我覺得本單位同仁彼此間相互合作」；其次為「本單位各項職務之職掌劃分明確」與「本單位主管給予適當的自由與自主性」，其平均值分別為 4.04、3.84、3.84。整體而言，軍訓目標及政策的制定方向必須明確，並不斷創新求變，掌握社會脈動及教育革新發展方向，建立互信の分享文化，發揮團體力量，並不斷創新求變，才能創造軍訓人員最大利基。

表4.4 軍訓教官對組織文化之認知程度

軍訓教官對組織文化之認知程度	平均值	排名
1.我覺得本單位同仁彼此間相互合作。	4.04	1
4.本單位各項職務之職掌劃分明確。	3.84	2
10.本單位主管給予適當的自由與自主性。	3.84	2
16.我覺得本單位同仁的行事風格保守。	3.77	3
5.本單位大部份的同仁彼此信賴。	3.76	4
3.我覺得本單位很鼓勵同仁接受新觀念、求創新。	3.75	5
12.本單位主管經常鼓勵同仁思考。	3.74	6
13.當我們表現好的時候，經常會受到讚揚或獎勵。	3.73	7
9.本單位非常重視人際關係。	3.70	8
20.本單位之管理以工作績效為導向。	3.68	9
11.本單位同仁向心力高且重視工作績效。	3.65	10
7.本單位同仁彼此間不會有差別待遇。	3.62	11
6.本單位之規章制度非常完善。	3.56	12
2.我覺得本單位同仁富冒險進取的精神。	3.52	13
15.我覺得本單位同仁工作充滿活力。	3.52	13
18.本單位主管經常使用命令的方式與部屬交談。	3.51	14
19.本單位之管理以工作流程為導向。	3.49	15
17.在本單位工作讓我覺得很有安全感。	3.38	16
8.本單位的文化是以權利為導向。	3.19	17
14.我必須依照單位的規章制度去執行工作，這讓我產生很大的工作壓力。	3.18	18

資料來源：本研究整理

為進一步瞭解軍訓教官對組織文化之認知概況，將不同背景之軍訓教官在學歷、服務單位層級上，對支持型文化構面「我覺得本單位很鼓勵同仁接受新觀念、求創新」問項的認知看法是否有顯著性差異存在，

本研究首先將軍訓教官對該問項之看法做部份的合併(1)其中回答「非常不同意」及「不同意」者合併為不同意；(2)回答「非常同意」及「同意」者合併為同意，再以卡方檢定做深層分析，以下僅將具有顯著性差異者列表說明。

由表 4.5 可知：不同學歷與服務單位層級之軍訓教官對支持型文化構面「我覺得本單位很鼓勵同仁接受新觀念、求創新」問項之認知，有顯著性差異。其中：1. 不同學歷之教官中，專科學歷之教官回答「同意」者佔 80 % 最高；研究所(含)以上學歷之教官回答「同意」者佔 52 % 最低，而回答「不同意」者佔 18 % 最高，顯示研究所(含)以上學歷之教官對此議題認同程度不高。2. 不同服務單位層級之教官中，服務於高中職校之教官回答「同意」者佔 88.4 %，而服務於大專院校之教官回答「同意」者僅佔 32.7 %，回答「稍微同意」者佔 41.8 %，回答「不同意」者佔 25.4 %，顯示不同服務單位層級教官因為單位性質不同，顯然高中職校之教官學習心態也較積極。

表4.5 不同背景之軍訓教官對「我覺得本單位很鼓勵同仁接受新觀念、求創新」之認知

基本資料			不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值
學歷	專科	n	3	4	28	24.405	0.002**
		%	8.6	11.4	80		
	大學	n	23	55	192		
		%	8.5	20.4	71.1		
	研究所(含)以上	n	9	15	26		
		%	18	30	52		
服務單位層級	高中職校	n	4	23	206	126.097	0.000***
		%	1.7	9.9	88.4		
	大專院校	n	31	51	40		
		%	25.4	41.8	32.7		

\*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

資料來源：本研究整理

### 4.2.3 軍訓教官對組織承諾之認知程度

由表 4.6 可知，軍訓教官對組織承諾認知程度的平均值均在 3 分以上，顯示軍訓教官對組織承諾具有某種程度之瞭解與認識。由平均值的排序可知，軍訓教官對組織承諾之認知程度最高的題項是「我經常向朋友說，本單位是理想的工作場所」；其次為「我對單位的認同度高」；第三是「我將單位的榮譽視同個人榮譽」，其平均值分別為 3.77、3.73、3.70。整體而言，軍訓教官能夠體認社會大眾的殷切期許，繼續在校園克盡職責、服務師生，當個默默奉獻的無名英雄，相信仍會獲得應有的掌聲與肯定。

表4.6 軍訓教官對組織承諾之認知程度

軍訓教官對組織承諾之認知程度	平均值	排名
02.我經常向朋友說，本單位是理想的工作場所。	3.77	1
03.我對本單位的認同度高。	3.73	2
05.我將單位的榮譽視同個人榮譽。	3.70	3
01.我願意付出額外的努力，以協助本單位業務推展。	3.63	4
13.我很關心本單位的未來發展。	3.62	5
11.留在本單位服務，讓我覺得很有遠景。	3.55	6
10.在目前的組織文化下，我願意繼續留在本單位。	3.54	7
08.我在本單位服務，能充分發揮自己的能力。	3.53	8
06.我以在本單位工作為榮。	3.50	9
12.我非常同意本單位以公平為原則採輪流方式之相關措施（含排課、值勤、勤務）。	3.49	10
04.我願意接受本單位主管指派的任何工作。	3.47	11
07.只要工作性質及條件相類似，我不會考慮離開本單位。	3.47	11
09.我很慶幸自己決定到本單位服務。	3.49	12
14.我覺得本單位是我最理想的工作場所。	3.42	13

資料來源：本研究整理

為進一步瞭解軍訓教官對組織承諾之認知概況，將不同背景之軍訓教官在學歷、服務單位層級上，對高度支持與努力表現構面「我很關心本單位的未來發展」問項的認知看法是否有顯著性差異存在，本研究首先將軍訓教官對該問項之看法做部份的合併(1)其中回答「非常不同意」

及「不同意」者合併為不同意；(2)回答「非常同意」及「同意」者合併為同意，再以卡方檢定做深層分析，以下僅將具有顯著性差異者列表說明。

由表 4.7 可知：不同學歷與服務單位層級之軍訓教官對高度支持與努力表現構面「我很關心本單位的未來發展」問項之認知，有顯著性差異。其中：1. 不同學歷之教官中，專科學歷之教官回答「同意」者佔 77.2 %，大學學歷之教官回答「同意」者佔 65.6 %，研究所（含）以上學歷之教官回答「同意」者僅佔 44 % 最低，而回答「不同意」者佔 24 % 最高，顯示不同學歷之教官對此問項之認知程度是相當分歧的，學歷越高趨向於對單位之未來發展關心程度越低。2. 不同服務單位層級之教官中，服務於高中職校之教官回答「不同意」者佔 1.3 %，回答「稍微同意」者佔 12.9 %，回答「同意」者佔 85.9 %；而服務於大專院之教官回答「不同意」者佔 28.7 %，回答「稍微同意」者佔 50 %，回答「同意」者佔 21.3 %，顯示不同服務單位層級之教官中，大專院校之教官比高中職校之教官對單位未來發展較為漠視。

表4.7 不同背景之軍訓教官對「我很關心本單位的未來發展」之認知

基本資料		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值	
學歷	專科	n	3	5	27	24.413	0.012**
		%	8.6	14.3	77.2		
	大學	n	23	70	177		
		%	8.5	25.9	65.6		
	研究所 (含)以上	n	12	16	22		
		%	24	32	44		
服務單位層級	高中職校	n	3	30	200	154.532	0.000***
		%	1.3	12.9	85.9		
	大專院校	n	35	61	26		
		%	28.7	50	21.3		

\*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

資料來源：本研究整理

#### 4.2.4 軍訓教官對工作士氣之認知程度

由表 4.8 可知，軍訓教官對工作士氣認知程度的平均值均在 3 分以上，顯示軍訓教官對工作士氣具有某種程度之瞭解與認識。由平均值的排序可知，軍訓教官對工作士氣之認知程度最高的題項是「我對待同事一向以友善的態度」；其次為「目前的工作讓我覺得很有成就感」；第三是「在工作中我非常重視工作品質的提升」，其平均值分別為 4.03、4.00、3.94。整體而言，軍訓教官相信軍訓工作的效能能否具體展現取決於「團隊精神」的發揮，以強固的凝聚力，在有限人力資源下，發揮人力相乘、事半功倍的效果。經過制度變革短暫的陣痛之後，必能獲得應有的身份與權益，帶來更長遠的利益。

表4.8 軍訓教官對工作士氣之認知程度

軍訓教官對工作士氣之認知程度	平均值	排名
14.我對待同事一向以友善的態度。	4.03	1
04.目前的工作讓我覺得很有成就感。	4.00	2
15.在工作中我非常重視工作品質的提升。	3.94	3
13.我一向尊重多數人的意見。	3.90	4
12.我非常關心本單位各項措施與執行情形。	3.85	5
11.我覺得本單位之制度與規定有必要再檢討改善。	3.75	6
05.本單位同仁會主動的互助合作。	3.72	7
16.在本單位工作讓我感到生活有保障。	3.66	8
01.我常請假去做其他的事。	3.52	9
09.若有其他適當的工作機會,我會選擇離開。	3.52	9
06.當外界批評本單位時我會感到難過。	3.50	10
07.不管外在環境如何變遷,我都願意繼續在本單位服務。	3.49	11
02.我會因為工作而廢寢忘食。	3.46	12
17.我願意參加本單位舉辦之團體活動。	3.46	12
10.無論本單位發生何種變化,我仍願意繼續在本單位工作。	3.45	13
03.在工作中可讓我獲得專業的成長。	3.44	14
08.對我而言目前的工作,除薪水外沒有其他意義可言。	3.33	15

資料來源：本研究整理



為進一步瞭解軍訓教官對工作士氣之認知概況，將不同背景之軍訓教官在學歷、服務單位層級上，對組織認同構面「不管外在環境如何變遷，我都願意繼續在本單位服務」問項的認知看法是否有顯著性差異存在，本研究首先將軍訓教官對該問項之看法做部份的合併(1)其中回答「非常不同意」及「不同意」者合併為不同意；(2)回答「非常同意」及「同意」者合併為同意，再以卡方檢定做深層分析，以下僅將具有顯著性差異者列表說明。

由表 4.9 可知：不同現職年資與服務單位層級之軍訓教官對組織認同構面「不管外在環境如何變遷，我都願意繼續在本單位服務」問項之認知，有顯著性差異。其中：1. 不同現職年資之教官中，服務未滿 3 年之教官回答「不同意」者佔 1.8%，回答「稍微同意」者佔 34.2%，回答「同意」者佔 64% 最高；服務達 11 年（含）以上之教官回答「不同意」者佔 10.5%，回答「稍微同意」者佔 32.4%，回答「同意」者佔 57.1% 次高；而服務 3~5 年及 6~10 年之教官回答「同意」者分別佔 50.8% 與 38.1%，顯示現職服務年資愈短與愈長之教官，對該問項具有較高的認同程度，而服務現職年資介於中間者認知程度較不明顯。2. 不同服務單位層級之教官中，服務於高中職校之教官回答「不同意」者佔 3%，回答「同意」者佔 68.7%，服務於大專院校之教官回答「不同意」者佔 22.1%，回答「同意」者僅佔 26.2%，顯示不同服務單位層級教官中，在高中職校服務之教官對組織認同程度較高。

表4.9 不同背景之軍訓教官對「不管外在環境如何變遷，我都願意繼續在本單位服務」之認知

基本資料		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值
現職年資	未滿3年	n	2	38	29.358	0.003**
		%	1.8	34.2		
	3~5年	n	7	24		
		%	11.1	38.1		
	6~10年	n	14	33		
		%	18.4	43.4		
11年(含)以上	n	11	34			
	%	10.5	32.4			
服務單位層級	高中職校	n	7	66	72.215	0.000***
		%	3	28.5		
	大專院校	n	27	63		
		%	22.1	51.6		

\*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

資料來源：本研究整理

由表 4.10 可知：不同現職年資與服務單位層級之軍訓教官對團隊精神構面「在工作中我非常重視工作品質的提升」問項之認知，有顯著性差異。其中：1. 不同現職年資之教官中，服務未滿3年之教官回答「同意」者佔 87.4%；服務3~5年之教官回答「同意」者佔 76.2%；服務6~10年之教官回答「同意」者佔 65.8%；服務達11年(含)以上之教官回答「同意」者佔 88.6%，顯示不同服務現職年資之教官，對該問項均有一致同意之看法。2. 不同服務單位層級之教官中，服務於高中職校之教官回答「同意」者佔 94.8%，服務於大專院校之教官回答「同意」者佔 54.9%，顯示不同服務單位層級之教官中對於該問題集中於回答「同意」，且看法大致相同。

表4.10 不同背景之軍訓教官對「在工作中我非常重視工作品質的提升」之認知

基本資料		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值
現職年資	未滿3年	n	2	12	22.378	0.008**
		%	1.8	10.8		
	3~5年	n	2	13		
		%	3.2	20.6		
	6~10年	n	5	21		
		%	6.6	27.6		
11年(含)以上	n	2	10			
	%	1.9	9.5			
服務單位層級	高中職校	n	0	12	85.666	0.000***
		%	0	5.2		
	大專院校	n	11	44		
		%	9	36.1		

\*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

資料來源：本研究整理

#### 4.2.5 軍訓教官對組織績效之認知程度

由表 4.11 可知，軍訓教官對組織績效認知程度的平均值均在 3 分以上，顯示軍訓教官對組織績效有某種程度之瞭解與認識。由平均值的排序可知，軍訓教官對組織績效之認知程度最高的題項是「我覺得本單位在推動軍訓工作過程中很有效率」與「本單位所推動的軍訓工作，獲得各相關單位的肯定」；其次為「我非常肯定本單位的執行成效」與「我相信本單位未來會創造更好的績效」，其平均值分別為 3.79、3.79、3.75、3.75。整體而言，教官本人及整體必須反映學校中各種不同的需求，主動掌握社會環境趨勢及脈動，分析各項改變是機會或是威脅，並調整心態及資源，建立有效的競爭策略，尋求整體教官的勝算與利益，從而在競爭中求生存，並為軍訓工作創造出永續經營的根基。

表4.11 軍訓教官對組織績效之認知程度

軍訓教官對工作士氣之認知程度	平均值	排名
08.我覺得本單位在推動軍訓工作過程中很有效率。	3.79	1
12.本單位所推動的軍訓工作，獲得各相關單位的肯定。	3.79	1
01.我非常肯定本單位的執行成效。	3.75	2
06.我相信本單位未來會創造更好的績效。	3.75	2
02.本單位同仁相處非常融洽如同一家人。	3.71	3
03.本單位當遇到困難時，同仁會主動協助及克服困難。	3.71	3
04.本單位內沒有小團體或派系對立現象。	3.65	4
09.本單位所舉辦的各項服務與活動，學生的支持與參與度非常高。	3.65	4
10.我相信自己的專業能力足以勝任目前的工作。	3.55	5
11.在工作中讓我有發揮能力的機會，且參與工作能讓我感到滿足。	3.55	5
07.我樂意介紹親朋好友加入本單位。	3.50	6
05.當本單位績效佳時，我會覺得非常有成就感。	3.47	7

資料來源：本研究整理

為進一步瞭解軍訓教官對組織績效之認知概況，將不同背景之軍訓教官在現職年資、學歷、服務單位層級上，對「我相信本單位未來會創造更好的績效」、「我覺得本單位在推動軍訓工作過程中很有效率」、「本單位當遇到困難時，同仁會主動協助及克服困難」等問項的認知看法是否有顯著性差異存在，本研究首先將軍訓教官對該問項之看法做部份的合併(1)其中回答「非常不同意」及「不同意」者合併為不同意；(2)回答「非常同意」及「同意」者合併為同意，再以卡方檢定做深層分析，以下僅將具有顯著性差異者列表說明。

由表 4.12 可知：不同現職年資與服務單位層級之軍訓教官對生產力與效率目標構面「我相信本單位未來會創造更好的績效」問項之認知，有顯著性差異。其中：1. 不同現職年資之教官中，服務未滿 3 年之教官回答「同意」者佔 79.3%；服務 3~5 年之教官回答「同意」者佔 65%；服務 6~10 年之教官回答「同意」者佔 56.6%；服務 11 年（含）以上之教官回答「同意」者佔 81.9%，顯示不同現職年資之教官，對該問項有

相當高的認同程度。2. 不同服務單位層級之教官中，服務於高中職校之教官回答「不同意」者僅佔 0.4%，回答「同意」者佔 91.4%；而服務於大專院校之教官回答「不同意」者佔 17.3%，回答「同意」者僅佔 36.9%，顯示不同服務單位層級教官中，高中職校服務之教官對單位未來之績效持高度之肯定。

表4.12 不同背景之軍訓教官對「我相信本單位未來會創造更好的績效」之認知

基本資料			不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值
現職年資	未滿3年	n	4	19	88	30.819	0.002**
		%	3.6	17.1	79.3		
	3~5年	n	4	18	41		
		%	6.3	28.6	65		
	6~10年	n	12	21	43		
		%	15.7	27.6	56.6		
	11年(含)以上	n	2	17	86		
		%	1.9	16.2	81.9		
服務單位層級	高中職校	n	1	19	213	126.681	0.000***
		%	0.4	8.2	91.4		
	大專院校	n	21	56	45		
		%	17.3	45.9	36.9		

\*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

資料來源：本研究整理

由表 4.13 可知：不同學歷與服務單位層級之軍訓教官對生產力與效率目標構面「我覺得本單位在推動軍訓工作過程中很有效率」問項之認知，有顯著性差異。其中：1. 不同學歷之教官中，專科學歷之教官回答「稍微同意」者佔 14.3%，回答「同意」者佔 67.7%；大學學歷之教官回答「稍微同意」者佔 22.6%，回答「同意」者佔 73.7%；研究所（含）以上學歷之教官回答「稍微同意」者佔 24%，回答「同意」者佔 62%，

顯示不同學歷之教官對該問項之看法趨於一致。2. 不同服務單位層級之教官中，服務於高中職校之教官回答「不同意」者僅佔 0.4 %，回答「同意」者佔 91.5 %；而服務於大專院之教官回答「不同意」者佔 17.3 %，回答「稍微同意」者佔 48.4 %，回答「同意」者佔 34.4 %，顯示不同服務單位層級之教官中對此問項之認知有較高的分歧程度。

表4.13 不同背景之軍訓教官對「我覺得本單位在推動軍訓工作過程中很有效率」之認知

基本資料		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值	
學歷	專科	n	5	5	25	19.677	0.012*
		%	14.3	14.3	67.7		
	大學	n	10	61	199		
		%	3.7	22.6	73.7		
	研究所(含)以上	n	7	12	31		
		%	14	24	62		
服務單位層級	高中職校	n	1	19	213	136.163	0.000****
		%	0.4	8.2	91.5		
	大專院校	n	21	59	42		
		%	17.3	48.4	34.4		

\*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

資料來源：本研究整理

由表 4.14 可知：不同學歷與服務單位層級之軍訓教官對人群關係構面「本單位當遇到困難時，同仁會主動協助及克服困難」問項之認知，有顯著性差異。其中：1. 不同學歷之教官中，專科學歷之教官回答「同意」者佔 74.3 %；大學學歷之教官回答「同意」者佔 69.3 %；研究所(含)以上學歷之教官回答「同意」者僅佔 42 % 最低，顯示不同學歷之教官中，隨著學歷越高對此問項之認知程度越低。2. 不同服務單位層級之教官中，服務於高中職校之教官回答「不同意」者佔 0.4 %，回答「稍微同意」

者佔 9.4%，回答「同意」者高達 90.1%；而服務於大專院之教官回答「不同意」者佔 21.3%，回答「稍微同意」者佔 59%，回答「同意」者僅佔 19.7%，顯示不同單位層級之教官中，服務於高中職校之教官彼此互動關係顯然高於大專院校之教官。

表4.14 不同背景之軍訓教官對「本單位當遇到困難時，同仁會主動協助及克服困難」之認知

基本資料		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值
學歷	專科	n	1	8	19.357	0.013*
		%	2.9	22.9		
	大學	n	20	63		
		%	7.4	23.3		
	研究所 (含)以上	n	6	23		
		%	12	46		
服務單位層級	高中職校	n	1	22	182.425	0.000****
		%	0.4	9.4		
	大專院校	n	26	72		
		%	21.3	59		

\*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

資料來源：本研究整理

### 4.3 主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態與組織績效目標等變項之因素分析

為將主管領導模式、組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效等量表中各變項能以較少且具有代表性之因素表示，本研究利用因素分析，以抽取各變項的共同因素。在因素分析方面先以主成份分析法（Principal Components）進行初步分析，再利用最大變異法（Varimax）進行正交轉軸，以萃取共同因素。根據 Joseph et al. (1987) 三人的看法，若因素負荷量絕對值大於 0.3 則可稱為顯著；若大於 0.4 則可稱為比較重

要；若大於 0.5 則可稱為非常顯著。另依據 Zaltman & Burger (1975) 之建議，只要其特徵值大於 1，各變項負荷量大於 0.3，且累積解釋變異量達 40 % 以上即可成立。

根據上述之討論，本研究取其特徵值大於 1，且因素負荷量絕對值大於 0.5 以上之變數，作為因素命名的依據。

### 1. 主管領導模式

有關主管領導模式之相關問題共計 34 題，經因素分析萃取出三個共同因素，各因素相關之題項、因素負荷量、特徵值、解釋變異量以及累積解釋變異量等資訊彙整於表 4.15 中，其中因素一主要顯示軍訓主管具願景及使命感，獲組織成員尊敬、信賴及忠貞，依題項之屬性將它命名為「魅力型」之領導；因素二主要顯示軍訓主管對成員個別關懷並投入時間聆聽心聲，使其受重視，依題項之屬性將它命名為「關懷型」之領導；因素三主要顯示軍訓主管主動鼓勵成員用新角度去檢視老舊問題，提昇創造力，依題項之屬性將它命名為「啟發型」之領導。各因素之解釋變異量經因素分析後，分別為 32.176、26.619、14.404，此三個因素之累積解釋變異量達 73.200%。



表4.15 主管領導模式變項之因素分析表

因素之命名	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
魅力型	27.他經常與我們溝通未來的目標與策略。	.735		
	22.他能令我對未來更加樂觀、更具信心。	.734		
	25.我的主管是一個非常有魅力的人。	.732		
	26.他經常向我們傳達單位的願景，此願景往往讓我們感到振奮。	.731		
	24.主管的領導往往能激發我對組織的忠誠度。	.703		
	34.他能訂定具體的目標，並引導我們達成。	.701		
	20.他讓我相信我工作表現優異，未來會有更好的發展。	.698		
	28.他能明確的告訴我所負責工作中的重要事項。	.698		
	17.他具有優異的天賦，能洞悉真正值得我們思考的事物。	.691		
	16.他會將我的工作表現告訴我。	.688		
	29.他會鼓勵我們主動去瞭解其他成員的觀點。	.685		
	33.在工作上他是我的標竿。	.646		
	23.他經常以事在人為、成功在我的觀念鼓勵部屬。	.678		
	15.與他一起共事，讓我覺得是一作值得驕傲的事。	.662		
	30.他會給我闡述單位整體目標。	.664		
	31.他能使部屬對於所分配的工作感到滿意並樂於達成。	.646		
09.在我心目中，他是一位成功與成就的象徵人物。	.602			
32.原有的工作方式若產生好的工作績效，他也會認同。	.585			
關懷型	03.當主管做決策時，會考慮同仁建議事項。		.729	
	04.主管經常會主動去瞭解部屬的需求，並適時幫助他達成。		.715	
	07.他會依部屬的個別差異給予適時的關懷。		.712	
	02.在他的領導下，讓我更願意把團體利益列入優先考量。		.710	
	12.他會讚揚或提拔工作表現優良的部屬。		.710	
	05.當我在工作有好的表現時，他會適時的給予讚美或獎勵。		.700	
	08.他是一位值得我學習的模範。		.694	
	01.在他的領導下，我覺得工作很愉快。		.679	
	11.他的領導方式，能夠讓我們充分發揮團隊精神。		.678	
	10.當我遇到棘手且高難度問題時，他會提供建議或新的思考方向。		.663	
	06.我覺得大部份部屬都很尊敬主管。		.619	
13.以我對他的瞭解，以他的能力和判斷力當他遇到困難時，往往都可以迎刃而解。		.556		
啟發型	14.在他的領導下，往往能夠激發我的潛力，讓工作表現超過預期。			.822
	19.對於問題的解決在他的領導下，他會激發我使用新的模式去重新思考。			.786
	18.我對過去視為理所當然的觀點，在他的引導下往往會重新思考。			.784
	21.在他的領導之下，往往能夠激發我的創造力或對問題的重新思考，以致於讓我對他更有向心力。			.775
特徵值		10.940	9.050	4.897
解釋變異量		32.176	26.619	14.404
累積解釋變異量		32.176	58.795	73.200
Cronbach's $\alpha$		0.9758	0.9655	0.9146

資料來源：本研究整理

## 2. 組織文化類型

有關組織文化類型之相關問題共計 20 題，經因素分析萃取出三個共同因素，各因素相關之題項、因素負荷量、特徵值、解釋變異量以及累積解釋變異量等資訊彙整於表 4.16 中，其中因素一主要顯示在這種環境下其員工之工作表現往往較具有創新性與冒險的精神，依題項之屬性將它命名為「創新型文化」；因素二主要顯示此種文化的特質具有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，依題項之屬性將它命名為「支持型文化」；因素三主要顯示此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上，較常發生在層級式的組織中，有清楚的責任及授權，依題項之屬性將它命名為「官僚型文化」。各因素之解釋變異量經因素分析後，分別為 25.669、25.563、9.525，此三個因素之累積解釋變異量達 60.756%。

表4.16 組織文化類型變項之因素分析表

因素之命名	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
創 新 型 文 化	12.本單位主管經常鼓勵同仁思考。	.769		
	11.本單位同仁向心力高且重視工作績效。	.760		
	10.本單位主管給予適當的自由與自主性。	.745		
	13.當我們表現好的時候，經常會受到讚揚或獎勵。	.744		
	20.本單位之管理以工作績效為導向。	.726		
	09.本單位非常重視人際關係。	.615		
	19.本單位之管理以工作流程為導向。	.544		
	15.我覺得本單位同仁作充滿活力。	.533		
17.在本單位工作讓我覺得很有安全感	.482			
支 持 型 文 化	05.本單位大部份的同仁彼此信賴。		.870	
	16.我覺得本單位同仁的行事風格保守。		.867	
	01.我覺得本單位同仁彼此間相互合作。		.735	
	02.我覺得本單位同仁富冒險進取的精神。		.715	
	04.本單位各項職務之職掌劃分明確。		.608	
	06.本單位之規章制度非常完善。		.599	
	03.我覺得本單位很鼓勵同仁接新觀念、求創新。		.597	
07.本單位同仁彼此間不會有差別待遇。		.565		
官 僚 型 文 化	14.我必須依照單位的規章制度去執行工作，這讓我產生很大的工作壓力。			.776
	18.本單位主管經常使用命令的方式與部屬交談。			.731
	08.本單位的文化是以權利為導向。			.729
特徵值		5.134	5.113	1.905
解釋變異量		25.669	25.563	9.525
累積解釋變異量		25.669	51.231	60.756
Cronbach's $\alpha$		0.9015	0.9105	0.6448

資料來源：本研究整理

### 3. 組織承諾方式

有關組織承諾方式之相關問題共計 14 題，經因素分析萃取出二個

共同因素，各因素相關之題項、因素負荷量、特徵值、解釋變異量以及累積解釋變異量等資訊彙整於表 4.17 中，其中因素一主要顯示係指具有強烈維持組織成員身分的慾望並接受組織目標及觀念的信念，依題項之屬性將它命名為「留職與價值承諾」；因素二主要顯示為組織追求利益並投注高度的努力意願，依題項之屬性將它命名為「高度支持與努力表現」。各因素之解釋變異量經因素分析後，分別為 45.159、30.810，此二個因素之累積解釋變異量達 75.969%。

表4.17 組織承諾方式變項之因素分析表

因素之命名	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
留職與價值承諾	07.只要工作性質及條件相類似，我不會考慮離開本單位。	.852	
	08.我在本單位服務，能充分發揮自己的能力。	.822	
	04.我願意接受本單位主管指派的任何工作。	.820	
	06.我以在本單位工作為榮。	.816	
	10.在目前的組織文化下，我願意繼續留在本單位。	.812	
	09.我很慶幸自己決定到本單位服務。	.803	
	12.我非常同意本單位以公平為原則採輪流方式之相關措施(含排課、執勤、勤務)。	.786	
	14.我覺得本單位是我最理想的工作場所。	.754	
	11.留在本單位服務，讓我覺得很有遠景。	.746	
高度支持與努力表現	03.我對本單位的認同度高。		.836
	01.我願意付出額外的努力，以協助本單位業務推展。		.826
	05.我將單位的榮譽視同個人榮譽。		.823
	02.我經常向朋友說，本單位是理想的工作場所。		.821
	13.我很關心本單位的未來發展。		.806
特徵值		6.322	4.313
解釋變異量		45.159	30.810
累積解釋變異量		45.159	75.969
Cronbach's $\alpha$		0.9569	0.9305

資料來源：本研究整理

#### 4. 工作士氣表現型態

有關工作士氣表現型態之相關問題共計 17 題，經因素分析萃取出三個共同因素，各因素相關之題項、因素負荷量、特徵值、解釋變異量以及累積解釋變異量等資訊彙整於表 4.18 中，其中因素一主要顯示成員急欲表現出另一個人或團體的行為傾向，依題項之屬性將它命名為「組織認同」；因素二主要顯示成員具有團隊凝聚力且能為組織目標與團隊利益而努力，依題項之屬性將它命名為「團隊精神」；因素三主要顯示成員藉由工作優點、重要性價值內化，而對工作許下承諾，依題項之屬性將它命名為「工作投入」。各因素之解釋變異量經因素分析後，分別為 30.700、24.538、14.909，此三個因素之累積解釋變異量達 70.147 %。

表4.18 工作士氣表現型態變項之因素分析表

因素之命名	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
組織認同	02.我會因為工作而廢寢忘食。	.935		
	03.在工作中可讓我獲得專業的成長。	.915		
	17.我願意參加本單位舉辦之團體活動。	.908		
	10.無論本單位發生何種變化，我仍願意繼續在本單位工作。	.888		
	06.當外界批評本單位時我會感到難過。	.749		
	07.不管外在環境如何變遷，我都願意繼續在本單位服務。	.745		
	16.在本單位工作讓我感到生活有保障。	.513		
	05.本單位同仁會主動互助合作。	.469		
團隊精神	14.我對待同事一向以友善的態度。		.834	
	13.我一向尊重多數人的意見。		.818	
	15.在工作中我非常重視工作品質的提升。		.816	
	12.我非常關心本單位各項措施與執行情形。		.741	
	04.目前的工作讓我覺得很有成就感。		.722	
	11.我覺得本單位之制度與規定有必要再檢討改善。		.644	
工作投入	09.若有其他適當的工作機會，我會選擇離開。			.948
	01.我常請假去做其它的事。			.935
	08.對我而言目前的工作，除薪水外沒有其他意義可言。			.937
特徵值		5.219	4.171	2.535
解釋變異量		30.700	24.538	14.909
累積解釋變異量		30.700	55.238	70.147
Cronbach's $\alpha$		0.9262	0.8792	0.8974

資料來源：本研究整理

## 5. 組織績效目標

有關組織績效目標之相關問題共計 12 題，經因素分析萃取出三個共同因素，各因素相關之題項、因素負荷量、特徵值、解釋變異量以及累積解釋變異量等資訊彙整於表 4.19 中，其中因素一主要顯示以產出面目標之達成為衡量的目標，依題項之屬性將它命名為「生產與效率目標」；因素二主要顯示組織成員彼此信任及尊重，對組織有高度的凝聚力，依題項之屬性將它命名為「個人工作滿足與歸屬感」；因素三主要顯示組織成員與整個系統高度配合，成員彼此間充分信任，依題項之屬性將它命名為「人群關係」。各因素之解釋變異量經因素分析後，分別為 28.037、27.819、27.412，此三個因素之累積解釋變異量達 83.268 %。

表4.19 組織績效目標變項之因素分析表

因素之命名	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
生產與效率目標	06.我相信本單位未來會創造更好的績效。	.841		
	01.我非常肯定本單位的執行成效。	.840		
	12.本單位所推動的軍訓工作，獲得各相關單位的肯定。	.817		
	08.我覺得本單位在軍訓工作過程中很有效率。	.816		
個人工作滿足與歸屬感	11.在工作中讓我有發揮能力的機會，且參與工作能讓我感到滿足。		.899	
	10.我相信自己的專業能力足以勝任目前的工作。		.896	
	05.當本單位績效佳時，我會覺得非常有成就感。		.769	
	07.我樂意介紹親朋好友加入本單位。		.768	
人群關係	02.本單位同仁相處非常融洽如同一家人。			.850
	03.本單位當遇到困難時，同仁會主動協助及克服困難。			.847
	04.本單位內沒有小團體或派系對立現象。			.800
	09.本單位所舉辦的各項服務與活動，學生的支持與參與度非常高。			.797
特徵值		3.364	3.338	3.289
解釋變異量		28.037	27.819	27.412
累積解釋變異量		28.037	55.856	83.268
Cronbach's $\alpha$		0.9308	0.9289	0.9331

資料來源：本研究整理

#### 4.4 不同背景之教官對主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態與組織績效目標之看法

為瞭解不同背景之軍訓教官對主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標等構面之看法是否有顯著性差異存在，以獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析做進一步的檢測，其結果分述如下：

##### 1. 在主管領導模式方面

表 4.20 顯示出不同性別、年齡、現職年資、階級之軍訓教官對主管領導模式中之各構面看法未達顯著差異 ( $P$  值  $> 0.05$ )，可能原因是在性別、各種年齡層、現職年資長或短與不同階級上之軍訓教官對主管領導表示認同，且具有高度的信賴感，故對主管領導模式中之各構面看法大致相同。而不同學歷之軍訓教官對主管領導模式中之「啟發型」構面看法有顯著差異，表示不同的學歷之軍訓教官對問題思考的角度存在差異性，影響對主管領導模式之看法。另不同服務單位層級之高中職與大專院校軍訓教官對主管領導模式中之各構面看法，達極顯著差異 ( $P$  值： $0.000^{***}$ )，其中高中職軍訓教官對主管領導模式之看法比大專院校之軍訓教官有較高的接受程度。

表4.20 不同背景之教官對主管領模式之看法

項目 背景變項		n	魅力型			關懷型			啟發型		
			平均數	T或F值	P值	平均數	T或F值	P值	平均數	T或F值	P值
性別	男	248	3.583	1.010	.313	3.764	1.323	.188	3.722	1.243	.216
	女	107	3.502			3.652			3.610		
年齡	30歲(含)以下	29	3.791	1.812	.145	3.897	1.253	.290	3.793	.325	.808
	31~40歲	179	3.548			3.710			3.656		
	41~50歲	139	3.508			3.703			3.705		
	51歲(含)以上	8	3.849			3.559			3.719		
現職年資	未滿3年	111	3.627	1.393	.245	3.796	2.278	.079	3.743	2.612	.051
	3~5年	63	3.521			3.652			3.587		
	6~10年	76	3.431			3.580			3.530		
	11年(含)以上	105	3.601			3.817			3.805		
階級	尉官	46	3.668	1.634	.181	3.808	1.481	.219	3.734	.453	.715
	少校	148	3.519			3.670			3.633		
	中校	149	3.592			3.788			3.727		
	上校	12	3.215			3.458			3.708		
學歷	專科	35	3.602	2.700	.069	3.755	1.325	.267	3.700	4.453	.012*
	大學	270	3.592			3.755			3.740		
	研究所(含)以上	50	3.347			3.580			3.400		
服務單位層級	高中職校	233	3.901	18.312	0.000***	4.096	17.746	0.000***	4.091	19.269	0.000***
	大專院校	122	2.887			3.031			2.918		

\*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

資料來源：本研究整理



## 2. 在組織文化類型方面

表 4.21 顯示出不同性別、年齡、現職年資、階級之軍訓教官對組織文化類型中之各構面看法未達顯著差異 ( $P$  值  $>0.05$ )，可能原因是在性別、各種年齡層、現職年資長或短與不同階級上之軍訓教官對單位組織文化均能高度支持與認同，故對組織文化類型中之各構面看法大致相同。而不同學歷之軍訓教官對組織文化類型中之「支持型文化」構面看法有顯著差異，表示不同的學歷之軍訓教官對組織文化類型存在差異性。另不同服務單位層級之高中職與大專院校軍訓教官對組織文化類型中之各構面看法，達極顯著差異 ( $P$  值： $0.000^{***}$ )，顯示高中職軍訓教官對組織文化類型之看法，比大專院校之軍訓教官有較高的認同水準。

## 3. 在組織承諾方式方面

表 4.22 顯示出不同性別、年齡、階級之軍訓教官對組織承諾方式中之各構面看法未達顯著差異 ( $P$  值  $>0.05$ )，可能原因是在性別、各種年齡層、不同階級上之軍訓教官均能認同單位價值規範，並能充份發揮自己能力願意繼續留在單位服務，故對組織文化類型中之各構面看法大致相同。而不同現職年資之軍訓教官對組織承諾方式中之「高度支持與努力表現」構面看法有顯著差異，可能是在工作上無法滿足對未來目標的期待；而不同學歷之軍訓教官對組織承諾方式中之「高度支持與努力表現」構面看法亦有非常顯著差異，可能是對未來整個軍訓體制的變革產生差異性的看法，以致於在工作上呈現高低落差。另在不同服務單位層級之高中職與大專院校軍訓教官對組織承諾方式中之各構面看法，達極顯著差異 ( $P$  值： $0.000^{***}$ )，顯示高中職軍訓教官對單位組織承諾方式之看法，比大專院校之軍訓教官有較高的價值取向。

表4.21 不同背景之教官對組織文化類型之看法

項目 背景變項		n	創新型文化			支持型文化			官僚型文化		
			平均數	T或F值	P值	平均數	T或F值	P值	平均數	T或F值	P值
性別	男	248	3.668	1.399	.164	3.763	1.405	.161	3.294	.056	.956
	女	107	3.559			3.660			3.290		
年齡	30歲(含)以下	29	3.674	.356	.785	3.763	2.002	.113	3.299	.327	.806
	31~40歲	179	3.602			3.721			3.259		
	41~50歲	139	3.668			3.709			3.329		
	51歲(含)以上	8	3.639			4.266			3.417		
現職年資	未滿3年	111	3.683	2.019	.111	3.787	2.329	.074	3.342	1.816	.144
	3~5年	63	3.573			3.681			3.222		
	6~10年	76	3.513			3.586			3.158		
	11年(含)以上	105	3.709			3.811			3.381		
階級	尉官	46	3.604	1.078	.359	3.747	.630	.596	3.304	1.162	.324
	少校	148	3.586			3.721			3.214		
	中校	149	3.701			3.757			3.356		
	上校	12	3.528			3.500			3.444		
學歷	專科	35	3.635	1.839	.611	3.789	4.413	.013*	3.305	.018	.982
	大學	270	3.663			3.770			3.289		
	研究所(含)以上	50	3.484			3.488			3.307		
服務單位層級	高中職校	233	3.929	16.050	0.000***	4.027	14.746	0.000***	3.424	5.328	0.000***
	大專院校	122	3.072			3.168			3.038		

\*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

資料來源：本研究整理

表4.22 不同背景之教官對組織承諾方式之看法

項目 背景變項		n	留職與價值承諾			高度支持與努力表現		
			平均數	T 或 F 值	P 值	平均數	T 或 F 值	P 值
性別	男	248	3.521	1.024	.307	3.721	1.133	.259
	女	107	3.435			3.621		
年齡	30 歲 (含)以下	29	3.674	.886	.449	3.828	.459	.711
	31~40 歲	179	3.478			3.658		
	41~50 歲	139	3.468			3.704		
	51 歲 (含)以上	8	3.694			3.700		
現職年資	未滿3年	111	3.543	1.291	.277	3.755	2.759	.042*
	3~5年	63	3.506			3.594		
	6~10年	76	3.352			3.524		
	11年(含) 以上	105	3.542			3.802		
階級	尉官	46	3.556	1.099	.350	3.774	.689	.559
	少校	148	3.461			3.627		
	中校	149	3.535			3.729		
	上校	12	3.185			3.688		
學歷	專科	35	3.549	1.769	.172	3.720	4.990	.007**
	大學	270	3.521			3.743		
	研究所 (含)以上	50	3.318			3.388		
服務單位層級	高中職校	233	3.847	17.032	0.000***	4.093	19.527	0.000***
	大專院校	122	3.822			2.923		

\*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

資料來源：本研究整理

#### 4. 在工作士氣表現型態方面

表 4.23 顯示出不同性別、學歷之軍訓教官對工作士氣表現型態中之各構面看法未達顯著差異 (P 值 $>0.05$ )，可能原因是在不同性別、學歷上之軍訓教官對單位工作具有成就感與向心力，且對工作極為投入，故對工作士氣表現型態中之各構面看法大致相同。而不同年齡之軍訓教官對工作士氣表現型態中之「工作投入」構面看法有顯著差異，顯示單位成員對工作投入之程度隨著年齡之不同有差異性存在，不同現職年資之軍訓教官對工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」構面亦有顯著性差異，顯示年資長短亦會影響工作士氣之表現，而不同階級之軍訓教官對工作士氣表現型態中之「工作投入」構面亦達顯著差異，可能是階級不同在工作安排上會有差異，以致於對工作投入程度會有差別。另在不同服務單位層級之高中職與大專院校軍訓教官對工作士氣表現型態中之各構面看法，達極顯著差異 (P 值： $0.000^{***}$ )，顯示高中職軍訓教官對單位工作士氣表現型態之看法，比大專院校之軍訓教官有較高的表現程度。

表4.23 不同背景之教官對工作士氣表現型態之看法

項目 背景變項		n	組織認同			團隊精神			工作投入		
			平均數	T或F值	P值	平均數	T或F值	P值	平均數	T或F值	P值
性別	男	248	3.532	.469	.639	3.932	1.173	.241	3.445	-.247	.805
	女	107	3.498			3.858			3.477		
年齡	30歲(含)以下	29	3.677	1.267	.285	3.948	.622	.601	3.943	3.513	.015*
	31~40歲	179	3.480			3.872			3.399		
	41~50歲	139	3.529			3.952			3.612		
	51歲(含)以上	8	3.766			3.896			3.833		
現職年資	未滿3年	111	3.637	3.593	0.014*	3.972	3.616	0.013*	3.285	2.265	.081
	3~5年	63	3.456			3.849			3.392		
	6~10年	76	3.350			3.757			3.456		
	11年(含)以上	105	3.562			3.992			3.670		
階級	尉官	46	3.560	1.243	.294	3.957	1.884	.132	3.268	3.340	.019*
	少校	148	3.470			3.830			3.322		
	中校	149	3.578			3.974			3.591		
	上校	12	3.313			3.917			4.111		
學歷	專科	35	3.482	2.094	.125	3.852	.459	.632	3.591	.600	.549
	大學	270	3.556			3.925			3.419		
	研究所(含)以上	50	3.363			3.867			3.553		
服務單位層級	高中職校	233	3.768	11.411	0.000***	4.137	11.982	0.000***	3.545	2.347	0.000***
	大專院校	122	3.051			3.475			3.284		

\*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

資料來源：本研究整理

## 5. 在組織績效目標方面

表 4.24 顯示出不同性別、年齡、階級之軍訓教官對組織績效目標中之各構面看法未達顯著差異 (P 值>0.05)，可能原因是在不同性別、各種年齡層與階級上之軍訓教官在單位執行具有績效，並得到滿足感與肯定，且同仁之相處極為融洽，故對組織績效目標中之各構面看法大致相同。而不同現職年資之軍訓教官對組織績效目標中「個人工作滿足與歸屬感」之構面看法有極顯著差異 (P 值：0.000\*\*\*)，可能是受到軍訓體制變革軍訓教官定位問題之影響，以致於對單位組織績效目標中構面「個人工作滿足與歸屬感」之看法顯示有差異性存在；不同學歷之軍訓教官對組織績效目標中之「生產力與效率目標」、「人群關係」構面亦有非常顯著性差異，顯示學歷之不同對組織績效目標之看法亦有一定程度之影響。另在不同服務單位層級之高中職與大專院校軍訓教官對組織績效目標中之各構面看法，達極顯著差異 (P 值：0.000\*\*\*)，顯示高中職軍訓教官對單位組織績效目標之看法，比大專院校之軍訓教官有較高的呈現效果。

表4.24 不同背景之教官對組織績效目標之看法

項目 背景變項		n	生產力與效率目標			個人工作滿足與歸屬感			人群關係		
			平均數	T或F值	P值	平均數	T或F值	P值	平均數	T或F值	P值
性別	男	248	3.520	.017	.986	3.793	.896	.371	3.711	1.159	.247
	女	107	3.519			3.722			3.608		
年齡	30歲(含)以下	29	3.750	.703	.551	3.849	1.104	.347	3.810	.385	.764
	31~40歲	179	3.483			3.810			3.651		
	41~50歲	139	3.514			3.707			3.685		
	51歲(含)以上	8	3.594			3.781			3.750		
現職年資	未滿3年	111	3.570	1.261	.288	3.921	8.247	0.000***	3.750	2.260	.081
	3~5年	63	3.516			3.718			3.583		
	6~10年	76	3.378			3.461			3.523		
	11年(含)以上	105	3.571			3.871			3.776		
階級	尉官	46	3.658	1.833	.141	3.810	.382	.766	3.794	1.200	.310
	少校	148	3.485			3.802			3.595		
	中校	149	3.544			3.740			3.733		
	上校	12	3.125			3.646			3.625		
學歷	專科	35	3.454	5.563	0.004**	3.750	2.230	.109	3.679	5.400	0.005**
	大學	270	3.563			3.829			3.740		
	研究所(含)以上	50	3.330			3.740			3.355		
服務單位層級	高中職校	233	4.086	13.375	0.000***	3.857	15.213	0.000***	4.085	18.230	0.000***
	大專院校	122	3.172			2.875			2.906		

\*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

資料來源：本研究整理

## 第五章 軍訓主管領導模式與組織文化、組織承諾、工作士氣、組織績效之關係

主管領導模式之差異往往影響組織文化、組織承諾、工作士氣與組織績效之變化，而不同的組織文化類型往往會影響組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標；另一方面組織承諾方式之差異亦會影響其工作士氣表現型態與組織績效目標，而員工工作士氣表現型態亦會影響組織績效目標之達成。因此，在本章中將針對主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標等變項彼此間關聯做進一步的探討。

### 5.1 主管領導模式與組織文化類型之關係

領導者是具有自信、願景，且對願景充滿強烈期望之形象特質，亦必須具備創新組織文化能力，才足以帶動組織；而組織文化是一種價值觀，是組織成員間之互動規範、共同信念，因此對領導者之型態與期待會有影響。本研究為瞭解主管領導模式與組織文化類型之關係，以 Pearson 相關分析做進一步檢測，其結果如表 5.1 所示。由表 5.1 可知：主管領導模式中的「魅力型」、「關懷型」、「啟發型」與組織文化類型中的「創新型文化」、「支持型文化」、「官僚型文化」等構面皆呈現極顯著正相關，其中以主管領導模式各變項與「創新型文化」、「支持型文化」具有極顯著高度相關性，與「官僚型文化」有顯著低度相關性。



表5.1 主管領導模式與組織文化類型之相關分析

主管領導模式 \ 組織文化類型	創新型文化		支持型文化		官僚型文化	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
魅力型	0.723	0.000***	0.662	0.000***	0.230	0.000***
關懷型	0.756	0.000***	0.715	0.000***	0.283	0.000***
啟發型	0.669	0.000***	0.631	0.000***	0.214	0.000***

\*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

資料來源：本研究整理

## 5.2 主管領導模式與組織承諾方式之關係

領導者在決策過程中能夠容許部屬參與、支持部屬自己的想法，將會增強部屬對自己被信任的認知，而且更具有“部屬優先”的象徵性意義，其結果將使部屬對組織的承諾及信任大為提升。本研究為瞭解主管領導模式與組織承諾方式之關係，以 Pearson 相關分析做進一步檢測，其結果如表 5.2 所示。由表 5.2 可知：表中所示主管領導模式中的構面「魅力型」、「關懷型」、「啟發型」與組織承諾方式的「留職與價值承諾」、「高度支持與努力表現」等構面皆呈現極顯著正相關，而其中主管領導模式與組織承諾方式之各變項具有極顯著的高度相關性。

表5.2 主管領導模式與組織承諾方式之相關分析

主管領導模式 \ 組織承諾方式	留職與價值承諾		高度支持與努力表現	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
魅力型	0.967	0.000***	0.709	0.000***
關懷型	0.852	0.000***	0.713	0.000***
啟發型	0.683	0.000***	0.992	0.000***

\*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

資料來源：本研究整理

### 5.3 主管領導模式與工作士氣表現型態之關係

在組織發展的不同階段中，領導者常扮演著非常重要的角色，當組織成員越知覺到領導者魅力時，越傾向有較高的領導滿足，工作投入也較佳。本研究為瞭解主管領導模式與工作士氣表現型態之關係，以 Pearson 相關分析做進一步檢測，其結果如表 5.3 所示。由表 5.3 可知：表中所示主管領導模式中的構面「魅力型」與工作士氣表現型態的「組織認同」、「團隊精神」等構面呈現極顯著正相關，而與「工作投入」構面則無顯著相關；另主管領導模式中的「關懷型」構面與工作士氣表現型態的「組織認同」、「團隊精神」等構面亦呈現極顯著正相關，與構面「工作投入」則無顯著相關；至於主管領導模式的構面「啟發型」與工作士氣表現型態構面「組織認同」、「團隊精神」亦有極顯著正相關，與「工作投入」構面則呈現顯著相關，其中主管領導模式各變項與工作士氣表現型態「組織認同」、「團隊精神」之構面具有極顯著中度以上相關性。

表5.3 主管領導模式與工作士氣表現型態相關分析

主管領導模式 \ 工作士氣表現型態	組織認同		團隊精神		工作投入	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
魅力型	0.588	0.000***	0.471	0.000***	0.030	0.579
關懷型	0.544	0.000***	0.521	0.000***	0.055	0.302
啟發型	0.619	0.000***	0.579	0.000***	0.110	0.038*

\*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

資料來源：本研究整理

### 5.4 主管領導模式與組織績效目標之關係

「執行力」是組織發展的原動力，精進與落實更是發揮執行力的最

大關鍵，而各級主管是工作推展的核心，領導者可以運用領導策略、發揮智慧來提升組織績效。本研究為瞭解主管領導模式與組織績效目標之關係，以 Pearson 相關分析做進一步檢測，其結果如表 5.4 所示。由表 5.4 可知：表中所示主管領導模式中的構面「魅力型」、「關懷型」、「啟發型」與組織績效目標的「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」構面皆呈現極顯著正相關，其中主管領導模式與組織績效目標中之各變項皆具有極顯著高度相關性。

表5.4 主管領導模式與組織績效目標相關分析

主管領導模式 \ 組織績效目標	個人工作滿足與歸屬感		生產力與效率目標		人群關係	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
魅力型	0.637	0.000***	0.906	0.000***	0.659	0.000***
關懷型	0.635	0.000***	0.808	0.000***	0.666	0.000***
啟發型	0.693	0.000***	0.645	0.000***	0.929	0.000***

\*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

資料來源：本研究整理

## 5.5 組織文化類型與組織承諾方式之關係

組織文化一致性愈高，即組織文化強度愈強，員工的組織承諾愈高，員工較不易離職、缺席及工作效率低落等情況，顯示組織文化與組織承諾間具有顯著關係。本研究為瞭解組織文化類型與組織承諾方式之關係，以 Pearson 相關分析做進一步檢測，其結果如表 5.5 所示。由表 5.5 可知：表中所示組織文化類型的構面「創新型文化」、「支持型文化」、「官僚型文化」與組織承諾方式的「留職與價值承諾」、「高度支持與努力表現」構面皆呈現極顯著正相關，其中組織文化類型中之「創新型文化」、「支持型文化」構面與組織承諾方式中的「留職與價值承諾」、「高度支持與努力表現」構面具有極顯著高度相關性，而「官僚型文化」構面與組織承諾中之變項亦具有極顯著低度相關性。

表5.5 組織文化類型與組織承諾方式相關分析

組織承諾方式 組織文化類型	留職與價值承諾		高度支持與努力表現	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
創新型文化	0.721	0.000***	0.670	0.000***
支持型文化	0.644	0.000***	0.630	0.000***
官僚型文化	0.189	0.000***	0.217	0.000***

\*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

資料來源：本研究整理

## 5.6 組織文化類型與工作士氣表現型態之關係

組織具有績效、統整與士氣的三大目標，而士氣高昂的組織其行政效率較高，能夠迅速完成組織所賦予的責任，因此，士氣可視為個人在工作上的滿意感與組織團結表現。本研究為瞭解組織文化類型與工作士氣表現型態之關係，以 Pearson 相關分析做進一步檢測，其結果如表 5.6 所示。由表 5.6 可知：表中所示組織文化類型中的構面「創新型文化」與工作士氣表現型態的「組織認同」、「團隊精神」等構面呈現極顯著正相關，而與「工作投入」構面則無顯著相關；另組織文化類型中的「支持型文化」構面與工作士氣表現型態的「組織認同」、「團隊精神」構面亦呈現極顯著正相關，與構面「工作投入」則無顯著相關；至於組織文化類型的構面「官僚型文化」與工作士氣表現型態構面「組織認同」有極顯著正相關，與「團隊精神」構面有非常顯著相關，與「工作投入」構面有非常顯著正相關。其中組織文化類型中之「創新型文化」、「支持型文化」構面與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」構面具有極顯著中度以上之相關性，而組織文化類型中之「官僚型文化」構面與工作士氣表現型態中之各變項亦具有極顯著低度相關性。

表5.6 組織文化類型與工作士氣表現型態相關分析

工作士氣表現型態 組織文化類型	組織認同		團隊精神		工作投入	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
創新型文化	0.589	0.000***	0.493	0.000***	0.038	0.479
支持型文化	0.554	0.000***	0.478	0.000***	0.042	0.434
官僚型文化	0.214	0.000***	0.173	0.001**	0.157	0.003*

\*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

資料來源：本研究整理

## 5.7 組織文化類型與組織績效目標之關係

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，因此，組織文化亦是主宰組織績效成功與否的重要關鍵，顯示組織文化與組織績效間有顯著相關。本研究為瞭解組織文化類型與組織績效目標之關係，以 Pearson 相關分析做進一步檢測，其結果如表 5.7 所示。由表 5.7 可知：表中所示組織文化類型中的構面「創新型文化」與組織績效目標的「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」等構面呈現極顯著正相關；另組織文化類型中的「支持型文化」，亦與組織績效目標的「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」等構面亦呈現極顯著正相關；至於組織文化類型中的「官僚型文化」與組織績效目標之構面「個人工作滿足與歸屬感」有極顯著正相關，與「生產力與效率目標」構面有顯著相關，與「人群關係」構面又有極顯著正相關，其中組織文化類型中之「創新型文化」、「支持型文化」構面與組織績效目標中之「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」構面有極顯著中度以上之相關性，而組織文化類型之「官僚型文化」與組織績效目標中之各變項亦具有極顯著低度相關性。

表5.7 組織文化類型與組織績效目標相關分析

組織文化類型	個人工作滿足與歸屬感		生產力與效率目標		人群關係	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
創 新 型	0.664	0.000***	0.702	0.000***	0.624	0.000***
支 持 型	0.666	0.000***	0.613	0.000***	0.595	0.000***
官 僚 型	0.194	0.000***	0.154	0.004**	0.209	0.000***

\*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

資料來源：本研究整理

## 5.8 組織承諾方式與工作士氣表現型態之關係

藉由加強員工對組織的承諾，將導致員工的士氣提升，組織承諾對員工士氣呈正向之影響與關係，因此，當組織承諾愈高時，員工士氣會愈高；反之，當組織諾愈低時，員工士氣會愈低。本研究為瞭解組織承諾方式與工作士氣表現型態之關係，以 Pearson 相關分析做進一步檢測，其結果如表 5.8 所示。由表 5.8 可知：表中所示組織承諾方式中的構面「留職與價值承諾」、「高度支持與努力表現」與工作士氣表現型態的「組織認同」、「團隊精神」等構面，呈現極顯著正相關；另組織承諾方式中的「留職與價值承諾」構面與工作士氣表現型態中的「工作投入」構面無顯著相關，而組織承諾方式中的「高度支持與努力表現」構面與工作士氣表現型態中的「工作投入」構面有顯著相關。其中，組織承諾方式中之「高度支持與努力表現」構面與工作士氣表現型態中之「組織認同」構面具有極顯著高度相關性；組織承諾方式中之「留職與價值承諾」構面與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」構面具有極顯著中度相關性，而組織承諾方式中之各變項與工作士氣表現型態中之「工作投入」構面亦具有極顯著低度相關性。

表5.8 組織承諾方式與工作士氣表現型態相關分析

工作士氣表現型態 組織承諾方式	組織認同		團隊精神		工作投入	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
留職與價值承諾	0.569	0.000***	0.446	0.000***	0.024	0.659
高度支持與努力表現	0.625	0.000***	0.589	0.000***	0.107	0.045*

\*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

資料來源：本研究整理

## 5.9 組織承諾方式與組織績效目標之關係

組織成員透過與組織之連結，使每一位組織成員都能有效發揮工作潛能，進而提昇組織效能，由此可知，組織承諾對組織之影響居於關鍵地位，甚至組織承諾亦可作為組織績效指標之預測，顯示組織承諾與組織績效間有顯著正相關。本研究為瞭解組織承諾方式與組織績效目標之關係，以 Pearson 相關分析做進一步檢測，其結果如表 5.9 所示。由表 5.9 可知：表中所示組織承諾方式中的構面「留職與價值承諾」、「高度支持與努力表現」與組織績效目標的「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」等構面皆呈現極顯著正相關，其中組織承諾方式與組織績效目標中之各構面具有極顯著高度相關性。

表5.9 組織承諾方式與組織績效目標相關分析

組織績效目標 組織承諾方式	個人工作滿足與歸屬感		生產力與效率目標		人群關係	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
留職與價值承諾	0.627	0.000***	0.949	0.000***	0.647	0.000***
高度支持與努力表現	0.691	0.000***	0.648	0.000***	0.956	0.000***

\*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

資料來源：本研究整理

## 5.10 工作士氣表現型態與組織績效目標之關係

士氣是個人對工作及組織的滿足與認同之內在心理狀態，並透過內部組織團體活動的運作歷程，使組織中的成員建立良性之交互作用，提昇高昂的士氣及工作的投入，利於達成組織共同目標，顯示工作士氣對組織之重要性，亦顯示工作士氣與組織績效有顯著之相關。本研究為瞭解工作士氣表現型態與組織績效目標之關係，以 Pearson 相關分析做進一步檢測，其結果如表 5.10 所示。由表 5.10 可知：表中所示工作士氣表現型態中的構面「組織認同」、「團隊精神」與組織績效目標的「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」等構面呈現極顯著正相關；另工作士氣表現型態中的構面「工作投入」與組織績效目標的「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」等構面則無顯著相關，而工作士氣表現型態中的構面「工作投入」與組織績效目標的「人群關係」構面則有顯著相關，其中以工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」構面與組織績效中各構面具有極顯著中度以上之相關性。

表5.10 工作士氣表現型態與組織績效目標相關分析

工作士氣表現型態 組織績效目標	個人工作滿足與歸屬感		生產力與效率目標		人群關係	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織認同	0.666	0.000***	0.520	0.000***	0.578	0.000***
團隊精神	0.597	0.000***	0.428	0.000***	0.562	0.000***
工作投入	0.014	0.787	0.016	0.769	0.111	0.037*

\*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

資料來源：本研究整理

由上述討論可知主管領導模式與組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標之關係，經 Pearson 相關分析後之結果，若依顯著性及相關程度之高低方式表示，則其結果將如表 5.11、5.12、5.13、5.14 所示。



表5.11 主管領導模式與組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標相關研究結果

評量變項與子構面		主管領導模式		
		魅力型	關懷型	啟發型
組織文化類型	創新型文化	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***
	支持型文化	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***
	官僚型文化	極顯著低度正相關 ***	極顯著低度正相關 ***	極顯著低度正相關 ***
組織承諾方式	留職與價值承諾	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***
	高度支持與努力表現	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***
工作士氣表現型態	組織認同	極顯著中度正相關 ***	極顯著中度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***
	團隊精神	極顯著中度正相關 ***	極顯著中度正相關 ***	極顯著中度正相關 ***
	工作投入	低度正相關	低度正相關	顯著低度正相關 *
組織績效目標	個人工作滿足與歸屬感	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***
	生產力與效率目標	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***
	人群關係	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***

\*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

資料來源：本研究整理

表5.12 組織文化類型與組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標  
相關研究結果

評量變項與子構面		組織文化類型		
		創 新 型 文 化	支 持 型 文 化	官 僚 型 文 化
組織承諾方式	留職與價值承諾	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	極顯著低度正相關 ***
	高度支持與努力表現	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	極顯著低度正相關 ***
工作士氣表現型態	組 織 認 同	極顯著中度正相關 ***	極顯著中度正相關 ***	極顯著低度正相關 ***
	團 隊 精 神	極顯著中度正相關 ***	極顯著中度正相關 ***	非常顯著低度正相關 **
	工 作 投 入	低度正相關	低度正相關	非常顯著低度正相關 *
組織績效目標	個人工作滿足與歸屬感	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	極顯著低度正相關 ***
	生產力與效率目標	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***	非常顯著低度正相關 **
	人 群 關 係	極顯著低度正相關 ***	極顯著低度正相關 ***	極顯著低度正相關 ***

\*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

資料來源：本研究整理

表5.13 組織承諾方式與工作士氣表現型態、組織績效目標相關研究結果

評量變項與子構面		組織承諾方式	
		留職與價值承諾	高度支持與努力表現
工作士氣表現型態	組織認同	極顯著中度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***
	團隊精神	極顯著中度正相關 ***	極顯著中度正相關 ***
	工作投入	低度正相關	顯著低度正相關 *
組織績效目標	個人工作滿足與歸屬感	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***
	生產力與效率目標	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***
	人群關係	極顯著高度正相關 ***	極顯著高度正相關 ***

\*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

資料來源：本研究整理

表5.14 工作士氣表現型態與組織績效目標相關研究結果

評量變項與子構面		工作士氣表現型態		
		組織認同	團隊精神	工作投入
組織績效目標	個人工作滿足與歸屬感	極顯著高度正相關 ***	極顯著中度正相關 ***	低度正相關
	生產力與效率目標	極顯著中度正相關 ***	極顯著中度正相關 ***	低度正相關
	人群關係	極顯著中度正相關 ***	極顯著中度正相關 ***	顯著低度正相關 *

\*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

資料來源：本研究整理

## 第六章 結論與建議

軍訓工作人員長期在校園擔任軍訓教學、生活輔導服務與校園安全維護等工作，在全體軍訓同仁無私奉獻與辛勤努力之下，其工作績效獲得各級長官及師生的肯定。然而，現階段軍訓工作仍不免面對來自於社會與學校更高期望與挑戰，若要有效達成所定之工作目標，除了組織成員對工作充滿高度的士氣外，有效的領導乃是達成目標的關鍵因素，其成效取決於團隊力量的發揮，且各級主管可謂是工作推展的核心力量，更關係著組織績效與組織的發展。而不同的軍訓主管領導模式或組織文化，其組織績效往往有差異性存在。因此，本研究擬探討軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響，透過問卷調查蒐集相關資料，做實證性之研究，並獲得一些具體的成果，茲說明如下：

### 6.1 主要研究成果

本研究之研究成果主要可從下列五方面加以說明：

- 1.不同背景教官對主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標之看法。
- 2.軍訓主管領導模式與組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標等之關係。
- 3.軍訓室的組織文化類型與組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標等之關係。
- 4.組織承諾方式與工作士氣表現型態、組織績效目標等之關係。
- 5.工作士氣表現型態與組織績效目標之關係。

茲詳述如下：

## 1. 不同背景教官對主管領導模式、組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標之看法。

### (1) 在主管領導模式方面

不同性別、年齡、現職年資、階級之教官對主管領導模式（魅力型、關懷型、啟發型）之看法大致相同，但不同學歷及服務單位層級之教官對主管領導模式之看法則有顯著性差異存在。其中，不同學歷之教官對主管領導模式中之「啟發型」看法有顯著性差異存在，但「魅力型」與「關懷型」看法大致相同，此表示不同學歷之教官對問題思考的角度存在差異性，影響對主管領導模式之看法；而不同服務單位層級之教官對主管領導模式各構面之看法則皆達極顯著差異，且服務於高中職校之教官對「魅力型」、「關懷型」、「啟發型」之主管領導模式的接受度皆較服務於大專院校者為佳。

### (2) 在組織文化類型方面

不同性別、年齡、現職年資、階級之教官對組織文化類型（創新型文化、支持型文化、官僚型文化）之看法大致相同，但不同學歷及服務單位層級之教官對組織文化類型之看法則有顯著性差異存在。其中，不同學歷之教官對組織文化類型中之「支持型文化」有顯著性差異存在，但「創新型文化」與「官僚型文化」看法大致相同，此表示不同學歷之教官對組織工作環境的認知存在差異性，影響對組織文化類型之看法；而不同服務單位層級之教官對組織文化類型各構面之看法則皆達極顯著差異，且服務於高中職校之教官對「創新型文化」、「支持型文化」、「官僚型文化」之組織文化類型認同水準皆較服務於大專院校者為佳。

### (3) 在組織承諾方式方面

不同性別、年齡、現職年資、階級之教官對組織承諾方式（留職與價值承諾、高度支持與努力表現）之看法大致相同，但不同現職年資、學歷及服務單位層級之教官對組織承諾方式之看法則有顯著性差異存在。其中，不同現職年資之教官對組織承諾方式中之「高度支持與努力表現」有顯著性差異存在，對「留職與價值承諾」看法大致相同，此表示不同現職年資之教官在工作上無法滿足對未來目標的期待，影響對組織承諾方式之看法；而不同學歷之教官對組織承諾方式中之「高度支持與努力表現」有顯著性差異存在，但「留職與價值承諾」看法大致相同，此表示不同學歷之教官對未來整個軍訓體制的變革產生差異性的看法，以致於在工作上呈現高低落差，影響對組織承諾方式之看法；不同服務單位層級之教官對組織承諾方式各構面之看法則皆達極顯著差異，且服務於高中職校之教官對「留職與價值承諾」、「高度支持與努力表現」組織承諾方式之價值取向皆較服務於大專院校者為佳。

### (4) 在工作士氣表現型態方面

不同性別、學歷之教官對工作士氣表現型態（組織認同、團隊精神、工作投入）之看法大致相同，但不同年齡、現職年資及服務單位層級之教官對工作士氣表現型態之看法則有顯著性差異存在。其中，不同年齡之教官對工作士氣表現型態中之「工作投入」有顯著性差異存在，對「組織認同」、「團隊精神」看法大致相同，此表示不同年齡之教官對工作投入之程度隨著年齡之不同有差異性存在，影響對工作士氣表現型態之看法；而不同現職年

資之教官對工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」有顯著性差異存在，對「工作投入」看法大致相同，此表示不同現職年資之教官其年資長短會影響工作士氣之表現，影響對工作士氣表現型態之看法；不同服務單位層級之教官對工作士氣表現型態各構面之看法則皆達極顯著差異，且服務於高中職校之教官對「組織認同」、「團隊精神」、「工作投入」工作士氣表現型態之表現程度皆較服務於大專院校者為佳。

#### (5) 在組織績效目標方面

不同性別、年齡、階級之軍訓教官對組織績效目標（個人工作滿足與歸屬感、生產力與效率目標、人群關係）之看法大致相同，但不同現職年資、學歷及服務單位層級之教官對組織績效目標之看法則有顯著性差異存在。其中，不同現職年資之教官對組織績效目標中之「個人工作滿足與歸屬感」有顯著性差異存在，對「生產力與效率目標」、「人群關係」看法大致相同，此表示不同現職年資之教官受到軍訓體制變革與軍訓教官定位問題之影響，影響對組織績效目標之看法；而不同學歷之教官對組織績效目標中之「生產力與效率目標」、「人群關係」有顯著性差異存在，對「個人工作滿足與歸屬感」看法大致相同，此表示不同學歷之教官對組織績效目標之看法亦有一定程度之影響；不同服務單位層級之教官對組織績效目標各構面之看法則皆達極顯著差異，且服務於高中職校之教官對「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」組織績效目標之呈現效果皆較服務於大專院校者為佳。

## 2. 軍訓主管領導模式與組織文化類型、組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標等之關係

### (1) 軍訓主管領導模式與組織文化類型之關係

Sergiovanni(1990)認為領導是文化的表達，而 Robbins(1998)曾詮釋轉換型領導者是具有自信、願景，對願景充滿強烈期望及超凡的行為等形象特質，且必須具備創新組織文化能力，才足以帶動組織。由於組織文化是一種價值觀，是組織成員間之互動規範、共同信念，因此對領導者之型態與期待會有影響。本研究結果顯示主管領導模式中之「魅力型」、「關懷型」、「啟發型」與組織文化類型中之「創新型文化」、「支持型文化」、「官僚型文化」皆呈現極顯著正相關。且各類型之主管領導模式與「創新型文化」、「支持型文化」具有高度相關性，此觀點與 Sergiovanni 及 Robbins 學者之看法頗為一致。整體而言，領導者是具有自信、願景，且對願景充滿強烈期望之形象特質，亦必須具備創新組織文化能力，才足以帶動組織。

### (2) 軍訓主管領導模式與組織承諾方式之關係

Konovsky & Pugh (1994) 學者認為轉換型領導者可以透過程序公平與信任等特定行為達成目標，而此種領導也與授權有關，例如容許部屬參與決策過程、支持部屬自己的想法、透過個人獨特的想法公平地討論等。本研究結果顯示主管領導模式中之「魅力型」、「關懷型」、「啟發型」與組織承諾方式中之「留職與價值承諾」、「高度支持與努力表現」皆呈現極顯著正相關，且各類型之主管領導模式與組織承諾方式具有高度相關性，此觀點與 Konovsky & Pugh 學者之看法頗為一致。整體而言，領導者在決



策過程中能夠容許部屬參與、支持部屬自己的想法，將會增強部屬對自己被信任的認知，而且更具有“部屬優先”的象徵性意義，其結果將使部屬對組織的承諾及信任大為提升。

### (3) 軍訓主管領導模式與工作士氣表現型態之關係

洪春吉（1997）主張領導者可以運用領導策略來提升組織績效，另依 Schein（1992）所言，在組織發展的不同階段中，領導者扮演著重要的角色，而隨著階段的演進，領導者的功能也不盡相同，因此，所需要的領導行為亦有所差異。本研究結果顯示主管領導模式中之「魅力型」與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」呈現極顯著正相關；另主管領導模式中之「關懷型」與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」亦呈現極顯著正相關；至於主管領導模式中之「啟發型」與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」亦有極顯著正相關，與「工作投入」則呈現顯著相關，且各類型之主管領導模式與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」具有極顯著中度以上相關性，此觀點與洪春吉及 Schein 學者之看法頗為一致。整體而言，當組織成員越知覺到領導者魅力時，越傾向有較高的領導滿足，工作投入也較佳。

### (4) 軍訓主管領導模式與組織績效目標之關係

林新發（1991）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（2000）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。本研究結果顯示主管領導模式中之「魅力型」、「關懷型」、「啟發型」與組織績效目標中之「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」皆呈現極顯著正相關，且各類型之主管領導模式與組織績效目標皆具有高度相關性，此觀點與林新發、林月桂、盧秀美等學者之研究結果頗為一致。整體而言，「執行力」是組織發展的原動力，精進與落實更是發揮執行力的最大關鍵，而各級主管是工作推展的核心，領導者可以運用領導策略、發揮智慧來提升組織績效。

### 3. 軍訓室的組織文化類型與組織承諾方式、工作士氣表現型態、組織績效目標等之關係

#### (1) 軍訓室的組織文化類型與組織承諾方式之關係

丁虹（1987）曾證實研究組織文化與組織承諾之關係，結果顯示不同公司之組織文化確實有顯著差異；組織文化一致性愈高，則員工之組織承諾愈高；徐永昌（2000）研究發現員工對企業文化中之價值觀念、規章制度因素越認同，員工對留職承諾就越高，有顯著正相關；員工對企業文化中之價值觀念、象徵行動因素越認同，員工對努力承諾就越高，有顯著正效果。本研究結果顯示組織文化類型中之「創新型文化」、「支持型文化」、「官僚型文化」與組織承諾方式中之「留職與價值承諾」、「高度支持與努力表現」皆呈現極顯著正相關，且組織文化類型中之「創新型文化」、「支持型文化」與各類型之組織承諾方式具有高度相關性，此觀點與丁虹及徐永昌學者之研究結果頗為一致。整體而言，組織文化一致性愈高，即組織文化強度愈強，員工的組織承諾愈高，員工較不易離職、缺席及工作效率低落等情況，顯示組織文化與

組織承諾間具有顯著關係。

## (2) 軍訓室的組織文化類型與工作士氣表現型態之關係

Wakeley (1972) 認為任何一個組織均具有績效、統整與士氣的三大目標，而同時兼顧實現這三大目標是組織體的最大目標。本研究結果顯示組織文化類型中之「創新型文化」與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」呈現極顯著正相關；組織文化類型中之「支持型文化」與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」亦呈現極顯著正相關；組織文化類型中之「官僚型文化」與工作士氣表現型態中之「組織認同」有極顯著正相關，與「團隊精神」有非常顯著相關，與「工作投入」有非常顯著正相關。且組織文化類型中之「創新型文化」、「支持型文化」與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」具有中度以上之相關性，此觀點與 Wakeley 學者之看法頗為一致。整體而言，士氣高昂的組織其行政效率較高，能夠迅速完成組織所賦予的責任，因此，士氣可視為個人在工作上的滿意感與組織團結表現。

## (3) 軍訓室的組織文化類型與組織績效目標之關係

林月桂、盧秀美 (2000) 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，所獲得研究結論一為醫院護理部門之領導型態與組織績效間有顯著相關。本研究結果顯示組織文化類型中之「創新型文化」與組織績效目標中之「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」呈現極顯著正相關；組織文化類型中之「支持型文化」與各類型之組織績效目標亦呈現極顯著正相關；至於組織文化類型中之「官僚型文化」與組織績效目標中之「個人工作滿足與歸屬感」有極

顯著正相關，與「生產力與效率目標」有顯著相關，與「人群關係」又有極顯著正相關，且組織文化類型中之「創新型文化」、「支持型文化」與組織績效目標中之「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」有中度以上之相關性，此觀點與林月桂及盧秀美學者之研究結果頗為一致。整體而言，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，因此，組織文化亦是主宰組織績效成功與否的重要關鍵，顯示組織文化與組織績效間有顯著相關。

#### 4. 組織承諾方式與工作士氣表現型態、組織績效目標之關係

##### (1) 組織承諾方式與工作士氣表現型態之關係

Parker & Wright (2001) 認為加強員工對組織的承諾，將導致員工的士氣提昇。本研究結果顯示組織承諾方式中之「留職與價值承諾」、「高度支持與努力表現」與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」呈現極顯著正相關，而組織承諾方式中之「高度支持與努力表現」與工作士氣表現型態中之「工作投入」有顯著相關，組織承諾方式中之「高度支持與努力表現」與工作士氣表現型態中之「組織認同」具有極顯著高度相關性，且組織承諾方式中之「留職與價值承諾」與工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」具有極顯著中度相關性，此觀點與 Parker & Wright 學者之看法頗為一致。整體而言，組織承諾對員工士氣呈正向之影響與關係，因此，當組織承諾愈高時，員工士氣會愈高；反之，當組織諾愈低時，員工士氣會愈低。

##### (2) 組織承諾方式與組織績效目標之關係

Mowday et al. (1982) 一致認為組織承諾往往為組織績效之

重要指標，一般組織承諾高之員工，其工作績效亦較佳。本研究結果顯示組織承諾方式中之「留職與價值承諾」、「高度支持與努力表現」與組織績效目標中之「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」皆呈現極顯著正相關，且各類型組織承諾方式與組織績效目標具有高度相關性，此觀點與 Mowday et al.等學者之看法頗為一致。整體而言，組織承諾往往會對組織之營運產生極大之影響力，亦關係著組織績效目標之達成，顯示組織承諾與組織績效間有顯著正相關。

#### 5. 工作士氣表現型態與組織績效目標之關係

吳永添（2003）以台中縣所屬六鄉鎮公所例，認為政府工作績效不彰乃是因為未能做好激勵員工的工作士氣，故工作士氣與組織績效有顯著之相關。本研究結果顯示工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」與組織績效目標中之「個人工作滿足與歸屬感」、「生產力與效率目標」、「人群關係」呈現極顯著正相關；而工作士氣表現型態中之「工作投入」與組織績效目標中之「人群關係」則有顯著相關，且工作士氣表現型態中之「組織認同」、「團隊精神」與各類型之組織績效具有中度以上之相關性，此觀點與吳永添學者之研究結果頗為一致。整體而言，士氣是個人對工作及組織的滿足與認同之內在心理狀態，並透過內部組織團體活動的運作歷程，使組織中的成員建立良性之交互作用，提昇高昂的士氣及工作的投入，利於達成組織共同目標，顯示工作士氣對組織之重要性，亦顯示工作士氣與組織績效有顯著之相關。

彙整本研究之假設及驗證結果分析如表 6.1。

表6.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

研 究 假 設	驗證結果
假設 1.1：不同背景之教官對主管領導模式之看法無顯著差異。	部份成立
假設 1.2：不同背景之教官對組織文化之看法無顯著差異。	部份成立
假設 1.3：不同背景之教官對組織承諾之看法無顯著差異。	部份成立
假設 1.4：不同背景之教官對工作士氣之看法無顯著差異。	部份成立
假設 1.5：不同背景之教官對組織績效之看法無顯著差異。	部份成立
假設 2.1：主管領導模式與組織文化類型無顯著相關。	不成立
假設 2.2：主管領導模式與組織承諾無顯著相關。	不成立
假設 2.3：主管領導模式與工作士氣無顯著相關。	部份成立
假設 2.4：主管領導模式與組織績效目標無顯著相關。	不成立
假設 2.5：軍訓室組織文化類型與組織承諾無顯著相關。	不成立
假設 2.6：軍訓室組織文化類型與工作士氣無顯著相關。	部份成立
假設 2.7：軍訓室組織文化類型與組織績效目標無顯著相關。	不成立
假設 2.8：組織承諾方式與工作氣表現型態無顯著相關。	部份成立
假設 2.9：組織承諾方式與組織績效目標無顯著相關。	不成立
假設 2.10：工作士氣表現型態與組織績效目標無顯著相關。	部份成立

資料來源：本研究整理

## 6.2 建議

本研究經實證後獲得許多具體的成果，以供教育相關單位參考，期能提供有價值資訊給相關單位之決策，當然對於後續研究者也提出一些建言，以提供後續研究者繼續研究之方向及思考之建議。

### 6.2.1 對教育主管機構之建議

1. 強化軍訓人事作業制度，確立更公平、更公正及更公開的制度設計與作業模式，使軍訓教官之人事運用更趨於法制化，讓基層的軍訓人員看得到自己未來發展的可能，因此願意付出更多心力，為學校、家長及學生服務，並能提升其工作士氣。
2. 適時公開現行軍訓制度變革之願景與進展，傳達全體軍訓同仁知悉，

減少不必要的心理惶恐與訛傳，有助於正面凝聚組織的向心力。

### 6.2.2 對軍訓主管之建議

1. 體認校園環境的特殊性，並適時調整工作心態及作法，強固部屬凝聚力並認真投作工作，精進軍訓工作績效。
2. 各級主管是工作推展的核心，軍訓主管應體認角色的重要性，對工作展現熱忱，對部屬展現真誠，傾聽部屬的聲音、讓部屬都知道我們在做什麼，建立共同的願景，方能強化團隊執行力、提昇競爭力，樹立軍訓人員在校園中「守紀律·有效率」的優良形象。

### 6.2.3 對軍訓教官之建議

1. 軍訓教官的工作是確實做到軍訓教學、學生生活輔導與照顧、校園安寧與學校安全維護，必須積極作好軍訓工作，達成軍訓工作目標，達成所負使命。
2. 必須順應環境變化，不斷提昇自己，並要給自己定出目標，隨時增進自的學識和知能，在廿一世紀終生學習競爭激烈的時代邁向卓越，成功扮演學校內優秀教官的角色。

### 6.2.4 對後續研究者之建議

1. 本研究之對象，因受限於人力、時間、經費，僅以服務於中部地區（台中縣市、南投縣、彰化縣）高中職與大專院校之軍訓教官為研究對象，後續研究者可以把研究地區擴大至北部、南部，使地區範圍的分佈較為平均，使研究內容更為完善。
2. 本研究係採用問卷調查法，未能輔以深度訪談，以歸納更多與工作投入相關之因素，對後續研究建議，當可考量目前體制變革中軍訓制度（教育、教官）之定位等因素，是否會對工作投入造成影響。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 丁一倫(2002)，影響員工離職傾向因素之探討—以台中地區國際觀光旅館為例，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
2. 丁虹(1988)，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
3. 王子啟(2000)，影響非營利組織志願工作者工作士氣之研究—以基金會為例，雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。
4. 王秋慶(2003)，員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力，組織承諾與離職傾向的影響之研究—以嘉義縣市地政事務所為例，南華大學管理研究所碩士論文。
5. 王桂英(1998)，非營利機構和營利機構人員事業生產、工作滿意、組織承諾與離職傾向關聯性之比較研究—以公立中小學教師與半導體產業員工為例，交通大學管理科學研究所碩士論文。
6. 丘宏昌(1997)，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。
7. 吳昆基(2003)，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，南華大學管理研究所碩士論文。
8. 吳萬益、林文寶(2002)，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，第9卷1期，民91年3月，71-91頁。
9. 吳嘉信(2002)，村里幹事工作滿足與工作士氣之探討—以雲嘉南地區村里幹事為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文。



10. 李志華(1982)，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。
11. 李豐章(1987)，縣市教育局成員士氣之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
12. 杜佩蘭(1999)，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。
13. 汪志正(1992)，國民中學組織管理型態與教師工作士氣之關係研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
14. 林月桂(2000)，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。
15. 林志成(1990)，動機理論對提振國民中小學教師士氣之啟示，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
16. 林建忠(2003)，組織承諾與工作滿足之調查研究—嘉義縣市警察和消防人員之比較，國立中正大學政治學研究所碩士論文。
17. 林欽榮(2002)，人力資源管理，初版，台北：揚智文化事業初版。
18. 林新發(1991)，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。
19. 林鑫琪(1994)，文化中心主任領導型態與成員組織承諾之關係，社會教育學刊，第23期，215-233頁。
20. 河野豐弘(1992)，改造企業文化，彭德中譯，台北：遠流出版社。
21. 邵宜君(2002)，企業領導者更迭下的員工協助策略—以金融服務業為例，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
22. 邱瑞深(1994)，領導行為、工作士氣與工作績效之關係研究，文化大

- 學國際企業管理研究所碩士論文。
23. 邱馨儀(1995)，國民小學學校組織文化與教師組織承諾之關係研究，台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文。
  24. 姚蕙君(2001)，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，台北大學研究所碩士論文。
  25. 施能傑(1994)，行政機關生產力評估的觀念研考雙月刊，18(5)，39-54頁。
  26. 洪春吉(1997)，資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較，管理學報，第十四卷第三期，331-358頁。
  27. 徐永昌(2000)，企業願景、企業文化、員工生涯發展與組織承諾之關係研究－以台灣製造業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
  28. 翁進勳(2002)，台北市國民中小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
  29. 張金鑑(1989)，管理學新論，台北：五南書局。
  30. 張品芬(1995)，高雄地區國民小學組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究，國立台南師範學院初等教育學系碩士論文。
  31. 張峻源(2001)，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究－以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
  32. 張瑞春(1998)，組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究－以中國石油公司高雄營業處為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  33. 張德銳(1994)，教育行政研究，台北：五南書局。

34. 許士軍(1993)，管理學，台北：東華書局。
35. 許志強(1990)，企業文化對組織承諾之影響研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
36. 許南雄(1980)，行政學術語詮釋，台北：商鼎文化出版社。
37. 許南雄(1995)，行政學概論，台北：商鼎文化出版社。
38. 許朝欽(2000)，組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究—台灣某一商業銀行之個案研究，私立朝陽科技大學工業工程與管理系研究所碩士論文。
39. 陳正邦(1979)，行政領導新論，台北：偉文書局。
40. 陳吳政(2001)，組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例，國立成功企業管理研究所碩士論文。
41. 陳忠賢(2003)，員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性之研究—以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。
42. 陳忠謙(1995)，企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究—以台灣石化業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
43. 陳恆毅 (2002)，部屬期望主管領導行為與其溝通滿足現況關係之研究—以大專院校教師為例，大業大學工業關係研究所碩士論文。
44. 陳海鳴(1999)，管理概論—理論與臺灣實證，台北：華泰書局。
45. 陳慧芬(1997)，組織文化的意義與功能，台中師院學報，第 12 期，1-22 頁。
46. 章雅惠(2001)，企業實施知識管理程度與領導類型、組織文化間之相關研究，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
47. 黃英忠(1997)，人力資源管理，台北：三民書局股份有限公司。

48. 黃英忠(1998)，現代管理學，台北：華泰書局。
49. 黃國隆(1986)，中學教師的組織承諾與專業承諾，政治大學學報，第53期，55-84頁。
50. 黃敏萍、戚樹誠(1995)，國內大型企業魅力領導與公司規範之關聯性研究，台大管理論叢，第六卷第二期，109-134頁。
51. 黃緯莉(1994)，醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究—以國立台北護專附設醫院為例，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
52. 楊偉霖(2002)，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，南華大學管理研究所碩士論文。
53. 路君約(1984)，心理學，載於雲五社會科學大辭典第九冊。台北：商務印書館。
54. 劉春榮(1993)，國民小學組織架構、組織承諾與組織效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文。
55. 劉鑫(2001)，組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性—以工業技術研究院為例，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
56. 蔡培村(1980)，國中校長領導型式、教師人格特質與學校組織氣氛之關係，國立政治大學教育研究所碩士論文。
57. 蔡進雄(1993)，國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
58. 鄭彩鳳(1996)，競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究，國立高雄師範大學教育學系博士論文。
59. 盧瑞陽(1993)，組織行為：管理心理導向，台北：華泰書局。

60. 謝麗秋(2001)，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。
61. 鍾利敏(1999)，管理者之人格特質、工作滿足及組織承諾之相關性之研究—以花蓮地區管理者為例，東華大學國際企業管理研究所碩士論文。
62. 鍾鼎(2001)，領導型態、隱含組織結構與組織承諾之關聯性研究-以500大公民營企業為例，交通大學經營管理研究所碩士論文。
63. 簡明輝(2003)，組織行為，台北：新文京開發出版公司。
64. 藍偉峰(2002)，領導風格、組織文化、工作滿足與離職向之關係研究—以技職院校教師為研究對象，成功大學企業管理研究所碩士論文。
65. 顏志龍(1999)，軍隊士氣之研究與測量工具之發展，應用心理研究，第一期，187 頁。
66. 羅虞村(1994)，領導理論研究，台北：文景出版社。
67. 鐘志明(2000)，企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究—以台灣地區主要集團企業為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

## 二、英文部分

1. Aaker, D.A. (1986), "Strategic Market Management", New York, NY: Willey.
2. Allen, N.J & Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol.63, pp.1-18.
3. Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of the Corporate Competitive Advantage?", Academy of Management Review, Vol.11(3).
4. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, New York: Macmillan.
5. Bettinger Cass (1989), "Use Corporate Culture to Trigger High Performance", Journal of Business Strategy, Vol.10, Iss.2, pp.38-42.
6. Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964), The Managerial Grid, Houston, Texas: Gulf, pp.12.
7. Blum, M. L. & Naylor, J.C. (1968), Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation, New York: Harper and Row Publisher.
8. Campell J. P. (1997), On the nature of organizational effectiveness: New Perspective on Organization, San Francisco: Jossey-Bass.
9. Carlisle, H. M. (1976), Management Concepts and Situations, Chicago Science Research Associated Inc., pp.286.
10. Denison, D. R. (1990), Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York: John Wiley & Sons.
11. Dyer, W.G. (1985), "The Cycle of Culture Evolution in Organization", In Ralph Kilmann et.al., Gaining Control of Corporate Culture, San Francisco: Jossey- Bass.
12. Fieldler, F. (1967), "A Theory of Leadership Effectiveness", New York:

McGraw-Hill.

13. Gordon, O. J. (1955), A Factor Analysis of Human Needs and Industrial Morale, Personnel Psychology, Vol.8, pp.1-8.
14. Grey, Ronald J. & Peter Gelfond, Corporate Culture & Canada's (1990), International Competitiveness, Canadian Business Review, Vol.17(4), pp.21-25.
15. Griffiths (1995), Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention, Vol.12, No.4, pp.253-265.
16. Hersey, P. & K. H. Blanchard (1963), "Life Cycle Theory of Leadership", Training and Development Journal, Vol.23, pp.26-34.
17. House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974), "Path-goal Theory of Leadership", Journal of Contemporary Business, Vol.3, pp.81-97.
18. Irwin M. Rubin(2004), Organizational Behavior: An Experiential Approach, (7<sup>th</sup> ed.), N. J., Prentice-Hall Inc.
19. Jacobs, T. O. & Jaques, E. (1990), Military Executive Leadership. In K. E. Clark and M. B. Clark (Eds), Measures of Leadership, West Orange, N. J. : Leadership Library of America, pp.281-295.
20. Jacobs, T. O. (1970), Leadership and Exchange in Formal Organization, Alexandria: Human Resource Research.
21. Janda, K. F. (1960), Towards the Explication of the concept of leadership in terms of the concept of power, Human Relations, Vol.13, pp.345-353.
22. Jennifer M. George, Goureth R. Jones (2002), Organizational Behavior, N. J. , Pearson Prentice-Hall. Inc.
23. Kanter, M. (1968), Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Autopian Communities", American Sociological Review, Vol.33, pp.499.
24. Kast, F. E. (1985), Organization and Management, New York: McGraw-Hill Book Co. , (4th ed.).

25. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978), The Social Psychology of organizations (2nd ed.), New York: Wiley.
26. Katz, D. & R. L. Kahn (1978), "The Social Psychology of Organization", New York, John Willey & Sons, Inc.
27. Knezevich, S.J. (1975), Administration of Public Education, New York: Harper & Row, pp.455.
28. Koch, J.L. & Steers, R.M. (1978), "Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector Employees", Journal of Vocational Behavior, 12, pp.119-128.
29. Kushman, J.W. (1992), The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools, Educational Administration Quarterly, Vol.28, pp.5-42.
30. Leithwood, K. (1992), "The Move Toward Transformational Leadership", Educational Leadership, Vol.49, No.5, pp.8-12.
31. Lundy, Sandra E. (1986), "Executive Resource Books", Managing, pp.4-5.
32. Mowday, R. T. , Poter, L. M. & Steers, R. M. (1982), Employee Organization Linkages: The Psycology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York: Academic Press, pp.30-52.
33. Pettigrew, A. M. (1983), "On Studying Organizational Cultures", Adminisrative Science Quarterly, Vol.28, pp.13-30.
34. Pobbins, S. P. (1992), "Organizational Behavior", N.J. Prentice-Hall Inc, pp.670-673.
35. Pobbins, S. P. (1998), Organizational Behavior, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
36. Porter, L. W. (1974), R. M. Steers, & R. T. Mowday, P. V. Boulian, "Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal of Aplied Psychology, Vol.59,



- pp.603-609.
37. Porter, L. W. , Steers, R. M. , Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.
  38. Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh (1993), “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis”, Management Science, Vol.29 (3), pp.363-377.
  39. Randall, D. M. (1987), “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, Academy of Management Review, Vol.12, No.3, pp.462.
  40. Reyes, P. (1990), Teachers and Their Work Place: Commitment, Preference and Productivity, California: SAGE Publications.
  41. Robbins, S. P. (1986), Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ: Practice Hall.
  42. Robbins S. P. (1990), Organization Theory: Structure, Design and Applications (5th ed) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp.51.
  43. Robbins, S. P. (1990), “Organization Theory: Structure, Design, and Application”, San Diego: Prentice-Hall.
  44. Robbins, S. P. (1991), “Management, (3rd ed.)”, Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
  45. Robbins, S. P. (2000), “Essential of Organizational Behavior”, 6th ed., Prentice Hall International, Inc.
  46. Salancik, G. R. (1977), New Direction in Organizational Behavior, Chicago, St. Clair Press.
  47. Schein, E. H. (1989), “How Culture Forms, Develops, and Changes”, In Ralph H.Kilmann et.al. (eds.), Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass.

48. Schein, E. H. (1970), "Organizational Culture", American Psychologist, Vol.45, pp.109-119.
49. Schein, E. H. (1989), "How Culture Forms, Develops, and Change", In Ralph H.Kilmann et.al. (eds.), Gaining Control of the Coporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass.
50. Schein, E. H. (1992), "Organizational Culture and Leadership", 2nd. ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
51. Seigel, L. (1969), Industrial Psychology, Ill. Richard D. Irwin, Inc.
52. Sergiovanni, T. J. (1990), "Value-added Leadership: How to Get Extraordinary Performance in Schools", New York: HarcourtBrace Jovanovich.
53. Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organization Analysis" Administrative Science Quaterly, September, pp.339-358.
54. Sorber, B. (1993), "Performance Measurement in the Central Government Departments of the Netherlands", Public Productivity & Management Review, (Fall), pp.59-68.
55. Staw, B. M. (1977), "Two Side of Commitment", Paper Presented at the National Academy of Management, Orlando, Florida.
56. Steers, R. M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
57. Steers, R. M. (1997), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.45-46.
58. Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1951), Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph, No.88, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
59. Tannenbaum R. & W. H. Schmidt (1958), "How to Choose a Leadership Pattern.", Harvard Review, Mar.-Apr, pp.96-120.
60. Vecchio, R. P. (1991), "Organizational Behavior", Orlando: Dryden Press.

61. Wallach, E. J. (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match", Training and Development Journal, pp.29-36.
62. White, R. & Lippert, R. (1935), "Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates", In Cartwright D. and Zander A. eds., Group Dynamics: Research and Theory, New York: Harper & Row, pp.385-611.
63. Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990), "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis", Human Relations, Vol.43, pp.975-995.
64. Yukl, G. A. (1989), Leadership in Organization, 4<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
65. Yukl, G. A. (1994), Leadership in Organization, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

## 附錄一 問卷

各位教育界先進您好：

本研究正在進行有關軍訓主管領導方式、組織文化與組織績效之相關研究，希望藉此調查來瞭解軍訓主管領導方式、組織文化對組織績效之影響，期能提供有價值的資訊給相關單位之決策。

很感謝您在百忙之中撥空填寫此份問卷，您所提供的寶貴資料對本研究非常重要，本問卷採無記名方式作答，您所填寫的問卷，我們會嚴加保密，請安心作答。

敬 祝

身 體 健 康    萬 事 如 意

南華大學管理科學研究所

指導教授：陳券彪 博士

研 究 生：施天棟 敬上

本問卷共分為兩大部份：其中第一部份是有關組織文化、軍訓主管領導方式、組織承諾、工作士氣與組織績效之相關問題；第二部份為個人基本資料，您所填答的資料僅做整體性分析，請您安心作答。

### 第一部份：

※有關貴單位組織文化之相關問題，答案無所謂『對』與『錯』，請您依個人意見並依同意程度在最適合的空格□內打勾。	非 常 同 意	同 意	稍 微 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我覺得本單位同仁彼此間相互合作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我覺得本單位同仁富冒險進取的精神。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我覺得本單位很鼓勵同仁接受新觀念、求創新。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 本單位各項職務之職掌劃分明確。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 本單位大部份的同仁彼此信賴。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 本單位之規章制度非常完善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本單位同仁彼此間不會有差別待遇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 本單位的文化是以權利為導向。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 本單位非常重視人際關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 本單位主管給予適當的自由與自主性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 本單位同仁向心力高且重視工作績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 本單位主管經常鼓勵同仁思考。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 當我們表現好的時候，經常會受到讚揚或獎勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我必須依照單位的規章制度去執行工作，這讓我產生很大的工作壓力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我覺得本單位同仁工作充滿活力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我覺得本單位同仁的行事風格保守。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 在本單位工作讓我覺得很有安全感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 本單位主管經常使用命令的方式與部屬交談。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 本單位之管理以工作流程為導向。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 本單位之管理以工作績效為導向。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>※此部份是有關貴單位軍訓主管領導方式之相關問題，答案無所謂『對』與『錯』，請您依個人意見並依同意程度在最適合的空格□內打勾。</p>	<p>非 常 同 意</p> <p>稍 微 同 意</p> <p>不 同 意</p> <p>非 常 不 同 意</p>
01. 在他的領導下，我覺得工作很愉快。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
02. 在他的領導下，讓我更願意把團體利益列入優先考量。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
03. 當主管做決策時，會考慮同仁建議事項。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
04. 主管經常會主動去瞭解部屬的需求，並適時幫助他達成。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
05. 當我在工作有好的表現時，他會適時的給予讚美或獎勵。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
06. 我覺得大部份部屬都很尊敬主管。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
07. 他會依部屬的個別差異給予適時的關懷。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
08. 他是一位值得我學習的模範。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
09. 在我心目中，他是一位成功與成就的象徵人物。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. 當我遇到棘手且高難度問題時，他會提供建議或新的思考方向。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11. 他的領導方式，能夠讓我們充分發揮團隊精神。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12. 他會讚揚或提拔工作表現優良的部屬。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13. 以我對他的瞭解，以他的能力和判斷力當他遇到困難時，往往都可以迎刃而解。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14. 在他的領導下，往往能夠激發我的潛力，讓工作表現超過預期。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15. 與他一起共事，讓我覺得是一件值得驕傲的事。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16. 他會將我的工作表現告訴我。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17. 他具有優異的天賦，能洞悉真正值得我們思考的事物。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18. 我對過去視為理所當然的觀點，在他的引導下往往會重新思考。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19. 對於問題的解決在他的領導下，他會激發我使用新的模式去重新思考	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20. 他讓我相信我工作表現優異，未來會有更好的發展。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21. 在他的領導之下，往往能夠激發我的創造力或對問題的重新思	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
考，以致於讓我對他更有向心力。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22. 他能令我對未來更加樂觀、更具信心。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23. 他經常以事在人為、成功在我的觀念鼓勵部屬。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
24. 主管的領導往往能激發我對組織的忠誠度。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25. 我的主管是一位非常有魅力的人。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26. 他經常向我們傳達單位的願景，此願景往往讓我們感到振奮。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
27. 他經常與我們溝通未來的目標與策略。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
28. 他能明確的告訴我所負責工作中的重要事項。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
29. 他會鼓勵我們主動去瞭解其他成員的觀點。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
30. 他會給我闡述單位整體目標。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31. 他能使部屬對於所分配的工作感到滿意並樂於達成。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32. 原有的工作方式若能產生好的工作績效，他也會認同。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33. 在工作上他是我的標竿。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
34. 他能訂定具體的目標，並引導我們達成。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>※此部份有關貴單位組織承諾之相關問題，答案無所謂『對』與『錯』，請您依個人意見並依同意程度在最適合的空格□內打勾。</p>	非常 同意	同意	稍微 同意	不 同意	非常 不同意
01. 我願意付出額外的努力，以協助本單位業務推展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 我經常向朋友說，本單位是理想的工作場所。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. 我對本單位的認同度高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. 我願意接受本單位主管指派的任何工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 我將單位的榮譽視同個人榮譽。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 我以在本單位工作為榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 只要工作性質及條件相類似，我不會考慮離開本單位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 我在本單位服務，能充分發揮自己的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 我很慶幸自己決定到本單位服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 在目前的組織文化下，我願意繼續留在本單位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 留在本單位服務，讓我覺得很有遠景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我非常同意本單位以公平為原則採輪流方式之相關措施（含排課、值勤、勤務）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我很關心本單位的未來發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我覺得本單位是我最理想的工作場所。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>※此部份是有關貴單位工作士氣之相關問題，答案無所謂『對』與『錯』，請您依個人意見並依同意程度在最適合的空格□內打勾。</p>	非常 同意	同意	稍微 同意	不 同意	非常 不同意
01. 我常請假去做其他的事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 我會因為工作而廢寢忘食。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. 在工作中可讓我獲得專業的成長。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. 目前的工作讓我覺得很有成就感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 本單位同仁會主動的互助合作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 當外界批評本單位時我會感到難過。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 不管外在環境如何變遷，我都願意繼續在本單位服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 對我而言目前的工作，除薪水外沒有其他意義可言。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 若有其他適當的工作機會，我會選擇離開。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 無論本單位發生何種變化，我仍願意繼續在本單位工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我覺得本單位之制度與規定有必要再檢討改善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我非常關心本單位各項措施與執行情形。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我一向尊重多數人的意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我對待同事一向以友善的態度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 在工作中我非常重視工作品質的提升。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 在本單位工作讓我感到生活有保障。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我願意參加本單位舉辦之團體活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※此部份是有關貴單位組織績效方面之相關問題，答案無所謂『對』與『錯』，請您依個人意見並依同意程度在最適合的空格□內打勾。	非常 同意	同 意	稍 微 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
01. 我非常肯定本單位的執行成效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 本單位同仁相處非常融洽如同一家人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. 本單位當遇到困難時，同仁會主動協助及克服困難。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. 本單位內沒有小團體或派系對立現象。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 當本單位績效佳時，我會覺得非常有成就感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 我相信本單位未來會創造更好的績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 我樂意介紹親朋好友加入本單位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 我覺得本單位在推動軍訓工作過程中很有效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 本單位所舉辦的各項服務與活動，學生的支持與參與度非常高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我相信自己的專業能力足以勝任目前的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 在工作中讓我有發揮能力的機會，且參與工作能讓我感到滿足。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 本單位所推動的軍訓工作，獲得各相關單位的肯定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**第二部份：**

※以下是有關您個人基本資料，此部份資料僅作整體分析用，請您安心作答。
1.性別： <input type="checkbox"/> (1) 男性 <input type="checkbox"/> (2) 女性
2.年齡： <input type="checkbox"/> (1) 30歲(含)以下 <input type="checkbox"/> (2) 31~40歲 <input type="checkbox"/> (3) 41~50歲 <input type="checkbox"/> (4) 51歲(含)以上
3.現職年資： <input type="checkbox"/> (1) 未滿3年 <input type="checkbox"/> (2) 3~5年 <input type="checkbox"/> (3) 6~10年 <input type="checkbox"/> (4) 11年(含)以上
4.階級： <input type="checkbox"/> (1) 尉官 <input type="checkbox"/> (2) 少校 <input type="checkbox"/> (3) 中校 <input type="checkbox"/> (4) 上校
5.學歷： <input type="checkbox"/> (1) 專科 <input type="checkbox"/> (2) 大學 <input type="checkbox"/> (3) 研究所(含)以上
6.服務單位層級： <input type="checkbox"/> (1) 高中職校 <input type="checkbox"/> (2) 大專院校

本問卷至此結束，再次感謝您的填答

## 個 人 簡 歷

姓名：施天棟

學歷：真理大學觀光系

- 經歷：
1. 私立南開技術學院軍訓教官
  2. 國立南投高商職校軍訓教官
  3. 私立草屯同德家商職校生輔組長
  4. 國立草屯商工職校生輔組長