

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

社團之組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向
之關聯性研究—以國際青年商會中華民國總會會員為例

THE STUDY ON RELATIONSHIP AMONG OF CORPORATION AGGREGATES
ON ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE, SERVICE
PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO THE
TURNOVER INTENTION - AN EMPIRICAL STUDY OF R.O.C. JUNIOR
CHAMBER INTERNATIONAL MEMBERS

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR: MENG-SHIOU CHEN Ph.D.

研究生：吳燕卿

GRADUATE STUDENT: YEN-CHING WU

中華民國九十五年六月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

社團之組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向之關聯性研究—以國際青年商會中華民國總會會員為例

研究生：吳燕卿

經考試合格特此證明

口試委員：林哲宏

陳孟修

丁嘉敏

指導教授：陳孟修

所 長：張心怡

口試日期：中華民國 九十五年 五 月 二十九 日

謝 誌

論文的完成，絕非一己之力，而是在指導教授陳孟修博士的諄諄教誨，同學間的鼓勵與相互研討及家庭背後的支持，才得以如期順利完成學業，使我能不斷地自我超越與突破，心中有無限感激。

在真理大學陳院長奇銘教授及師長鼓勵下繼續參加研究所的入學考試，也正當雙胞胎參加高中學測於是相約誰能考上目標的學校，結果都能如願，讓我們全家都沉浸在求學氣份裏。

在學期間各位教授們對課業傳授，使個人面對陌生研究相關領域時，所遭遇諸多瓶頸皆能迎刃而解，恩師陳孟修博士更使我研究能力迅速提升，並對論文進度管控，時時垂詢叮嚀，直到論文口試審定，恩師關懷之愛、疼惜之心終能稍減，這份感謝之情永遠銘記在心、沒齒難忘。口試期間特別感謝口試委員林哲宏博士及丁誌敏於百忙之中不吝給予指導，並且對論文內容疏漏之處惠賜意見，使論文更臻完善與周詳，謹此致上無限的感謝。

於管科所這大家庭裏，深深感受到同學的支持合作使我能做好班代與完成論文，在這學習過程總有些老師、貴人、摯友相助、相互勉勵，一路走來方能坦蕩自在，也特別謝謝青商會會友等協助填寫問卷，方能讓我論文如期完成，也希望對青商會有所幫助。也謝謝公司淑娟的協助，人生過往旅程，有這麼一段令人回憶無窮的學習紀錄，是可喜可賀的。

最後，深情地感謝另一半俞伶於求學過程中一路的支持與鼓勵，女兒泓欣、兒子泓志體諒我無法假日陪他們，很多需要我的時候都缺席了。

謝謝你們的支持，謹將此論文獻給關心我的家人、師長、朋友。

吳燕卿 謹識

中華民國九十五年六月

南華大學管理科學研究所九十四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：社團之組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向之關聯性研究—以國際青年商會中華民國總會會員為例

研究生：吳燕卿

指導教授：陳孟修博士

論文摘要內容：

隨著政治環境的改變，民間社會活力熱情奔放，各類型的非營利組織社團如雨後春筍般相繼成立，政府為規範各類非營利組織社團制定人民團體法。對非營利組織的經營管理有其研究發現，良好的管理與社會良心結合，可以透過社團的使命和活動不斷地成長，贏得社會的認同與支持，隨著社團的發展過程中可以發現會員的入會退會時常在發生，如何降低退會是有其研究的必要。目前，台灣有五大國際性公益社團，各社團都有分會分布在全省各地，本研究以國際青年商會中華民國總會成員為實證對象。

為了證實組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向之關聯性，有必要發展出一套可供實證的分析架構。

本研究的目的是探討社團之組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向的差異性、相關性及影響性之研究。本論文以國際青年商會中華民國總會會員為研究對象，透過便利取樣的方式進行問卷調查，共發出 1252 份問卷，回收 416 份，扣除無效問卷 32 份，有效問卷為 384 份，有效問卷回收率為 30.67%。

本研究採用 SPSS 統計視窗軟體為統計分析工具，針對樣本資料使用之研究方法如：因素分析、信度分析、描述性統計分析、t 檢定分析、單因子變異數分析與事後多重比較、皮爾森相關分析、複迴歸分析、層級迴歸分析、集群分析與徑路分析等方法。

本研究所得結論如下：

1. 不同個人特徵變相(性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、目前在青商會擔任之職務、入會年資)的青商會會員，其對組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向的認知有部份顯著差異。

2. 組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向有極顯著相關。

3. 組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向有極顯著影響。

4. 不同集群分析的青商會會員對組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向有極顯著差異。

以上結論將提供給青商會及相關社團或非營利組織、相關學者，與未來相關研究者參考與方向的依據。

關鍵詞：組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向

Title of Thesis : The Study on Relationship Among of Corporation Aggregates
on Organizational Culture, Leadership Style, Service
Performance and Organizational Commitment to the turnover
Intention - An Empirical Study of R.O.C. Junior
Chamber International Mambers

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

Graduate date : June 2006 **Degree Conferred :** M.B.A.

Name of student : Yen-Ching Wu **Advisor :** Meng-Shiou Chen Ph.D.

Abstract

With a vibrant, progressive development of the private sector that helps to fuel a variety of nonprofit social organizations to mushroom following a series of changes to the political environment, the government has moved to promulgate the People's Organization Law to regulate a host of nonprofit organizational corporation aggregates. In discerning the management and administration of non-profit organizations, relevant studies showed that integrating a fine management and social conscience would help to fuel an organization to a sustainable growth through corporation aggregates' missions and activities. And the phenomenon of frequent membership turnovers in the development process of corporation aggregates has rendered the necessity to further delve into studying how best to curb membership turnover. Currently, among Taiwan's top five international corporation aggregates, with each operating local chapters distributed throughout the island, the study had focused on the Junior Chamber International of ROC Mambers as the subject

in factual validation.

To validate that organizational culture, leadership style, service performance and organizational commitment are correlated to turnover intention, there is a compelling need to develop an analysis framework that can be used in factual validation.

The study's objective lies in studying the disparity, correlation and impact of corporation aggregates' organizational culture, leadership style, service performance and organizational commitment to turnover intention. The study, focusing on the Junior Chamber International of, ROC members as the study subject, has had a questionnaire survey conducted through abridged sampling means, with a total of 1,252 questionnaires distributed, and 416 recalled, yielding a total of valid questionnaires at 384 upon deleting 32 invalid questionnaires, with an effective questionnaire recall rate at 30.67%.

The study adopts the SPSS statistical Windows software as the statistical analysis tool, and utilizes research methods catering to the sample data encompassing the factor analysis, dependability analysis, descriptive statistical analysis, t test analysis, single factor variable analysis, post-even multiple analysis, Pierson's correlation analysis, multiple reversal analysis, hierarchy reversal analysis, set analysis, path analysis and so forth.

The conclusions derived by the study are as follows,

1. Different variables in individual attributes, i.e., gender, age, education, marriage status, current JCI position, membership seniority, among JCI members are found with partial significant variation of their awareness

of the organizational culture, leadership style, service performance, and organizational commitment to their turnover intention.

2. Organizational culture, leadership style, service performance, and organizational commitment are found significantly correlated to turnover intention.
3. Organizational culture, leadership style, service performance, and organizational commitment are found to bear a significant impact to turnover intention.
4. Analysis on organizational culture, leadership style, service performance, and organizational commitment among JCI members with varied corporation aggregates are found with significant variations to turnover intention.

The foresaid conclusions would be presented to the Junior Chamber International , relevant social organizations, or non-profit organizations, relevant scholars, and future researches as reference point and in future studies.

Keywords: organizational culture, leadership style, service performance, organization commitment, turnover intention

目 錄

	頁次
中文摘要	i
英文摘要	iii
目錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	xi
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	4
1.4 研究對象與範圍.....	4
1.5 研究流程與步驟.....	5
1.6 研究限制.....	6
第二章 文獻探討.....	8
2.1 名詞定義.....	8
2.2 組織文化之相關理論探討.....	24
2.3 領導風格之相關理論探討.....	33
2.4 服務績效之相關理論探討.....	62
2.5 組織承諾之相關文獻探討.....	72
2.6 退會傾向之相關文獻探討.....	80
2.7 探討各研究構面間之關聯性研究.....	86
第三章 研究方法.....	96
3.1 研究架構.....	96

3.2	研究假設.....	99
3.3	研究變項之操作型定義.....	102
3.4	研究設計.....	105
3.5	資料分析與統計方法.....	119
第四章	研究結果與分析.....	122
4.1	問卷信度與效度分析.....	125
4.2	樣本結構與各變項間之描述性分析.....	124
4.3	t檢定與單因子變異數分析(One-Way ANOVA).....	130
4.4	各構面之相關分析.....	142
4.5	複迴歸分析.....	151
4.6	層級迴歸分析.....	157
4.7	徑路分析.....	160
4.8	集群分析.....	164
第五章	結論與建議.....	170
5.1	研究結論.....	170
5.2	建議.....	175
參考文獻	177
一	中文部份.....	177
二	英文部份.....	189
附錄一	本研究問卷.....	197
附錄二	國際青年商會概述.....	203
個人簡歷	209

表 目 錄

表 2.1 組織文化定義之彙整表.....	14
表 2.2 服務的定義.....	17
表 2.3 服務的特性.....	18
表 2.4 組織文化構成要素彙整表.....	25
表 2.5 國內組織文化之相關實證研究彙整表.....	32
表 2.6 特質理論相關研究內容.....	34
表 2.7 成功領導者的特質.....	35
表 2.8 魅力式領導者定義.....	53
表 2.9 轉型領導定義彙整.....	55
表 2.10 轉換型領導研究的代表學者及理論要點.....	56
表 2.11 績效評估的目的.....	64
表 2.12 組織承諾之分類.....	72
表 2.13 組織承諾重要性及影響性.....	75
表 2.14 離職類型之彙整表.....	81
表 3.1 量表來源.....	106
表 3.2 預試問卷修正內容之對照表.....	107
表 3.3 KMO 與 Bartlett 檢定表.....	109
表 3.4 組織文化因素分析結果.....	111
表 3.5 領導風格因素分析結果彙整表.....	113
表 3.6 服務績效因素分析結果彙整表.....	115
表 3.7 組織承諾因素分析結果彙整表.....	117
表 3.8 退會傾向因素分析結果彙整表.....	118
表 4.1 問卷信度分析摘要表.....	124

表 4.2 個人特徵基本特性表.....	126
表 4.3 組織文化之描述性分析表.....	128
表 4.4 領導風格之描述性分析表.....	128
表 4.5 組織績效之描述性分析表.....	129
表 4.6 組織承諾之描述性分析表.....	129
表 4.7 退會傾向之描述性分析表.....	130
表 4.8 不同性別與各變項之差異分析表.....	132
表 4.9 不同年齡與各變項之差異分析表.....	134
表4.10 不同教育程度與各變項之差異分析表.....	135
表4.11 不同職業與各變項之差異分析表.....	137
表4.12 不同婚姻狀況與各變項之差異分析表.....	138
表4.13 不同職務與各變項之差異分析表.....	140
表4.14 不同入會年資與各變項之差異分析表.....	141
表 4.15 One-Way ANOVA 彙整表.....	142
表 4.16 組織文化各子構面與領導風格各子構面之相關分析表.....	144
表 4.17 組織文化各子構面與服務績效各子構面之相關分析表.....	145
表4.18 組織文化各子構面與組織承諾各子構面之相關分析表.....	145
表4.19 組織文化各子構面與退會傾向構面之相關分析表.....	146
表4.20 領導風格各子構面與服務績效各子構面之相關分析表.....	147
表4.21 領導風格各子構面與組織承諾各子構面之相關分析表.....	147
表4.22 領導風格各子構面與退會傾向構面之相關分析表.....	148
表4.23 服務績效各子構面與組織承諾各子構面之相關分析表.....	149
表4.24 服務績效各子構面與退會傾向構面之相關分析表.....	149
表4.25 組織承諾各子構面與退會傾向構面之相關分析表.....	150

表4.26	各研究變項大構面相關分析總表.....	151
表4.27	組織文化各子構面對退會傾向構面之迴歸分析表.....	153
表4.28	領導風格各子構面對退會傾向構面之迴歸分析表.....	154
表4.29	服務績效對退會傾向構面之迴歸分析表.....	155
表4.30	組織承諾對退會傾向構面之迴歸分析表.....	156
表4.31	各變相對退會傾向構面之迴歸分析表.....	157
表4.32	各變項對退會傾向之層級迴歸模型.....	159
表4.33	不同組織文化集群的青商會會員對組織文化、領導風格、 服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析.....	165
表4.34	不同領導風格集群的青商會會員對領導風格、服務績效、 組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析.....	166
表4.35	不同服務績效集群的青商會會員對服務績效、組織承諾、 退會傾向各變項之差異性分析.....	167
表4.36	不同組織承諾集群的青商會會員對組織承諾、退會傾向各 變項之差異性分析.....	168
表4.37	不同團體認同者集群的青商會會員對組織文化、領導風格、 服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析.....	169
表 5.1	個人特徵變項在各研究變項上之差異性驗證.....	172

圖 目 錄

圖 1.1 研究流程圖.....	6
圖 2.1 俄亥俄州立大學領導行為座標.....	37
圖 2.2 管理方格理論.....	42
圖 2.3 路徑—目標模式的領導理論.....	47
圖 2.4 三個層面領導理論圖.....	48
圖 2.5 情境領導模式圖.....	51
圖 2.6 競值途徑模型.....	70
圖 2.7 Mowday, Poter & Steers 之組織承諾前因後果的因素.....	80
圖 2.8 Szilagyι 的離職過程模型.....	83
圖 2.9 Arnold & Feldman 個人認知離職決定模式.....	84
圖 3.1 研究架構圖.....	97
圖 3.2 研究架構相關構面.....	98
圖 4.1 未刪除未達顯著水準的徑路分析圖.....	161
圖 4.2 達顯著水準的徑路分析圖.....	162
圖 4.3 限制模式徑路圖.....	163

第一章 緒論

本章共分六節，分別針對研究背景、研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程與步驟及研究限制等，分別論述，茲將其各節分別說明如下。

1.1 研究背景

台灣除了經濟成長，政治民主之外，民間社會力亦已躍躍欲試，向上提昇之中。解嚴後更出現了許多團體（基金會、社團及各種非營利組織等），不僅在國內扮演立法先鋒、政策議題倡導、社會改革、急難救助、教育文化的改革、醫療衛生的提倡、社區發展的提昇、以及村里互助等的界域，甚至在國際間亦已開始積極參與救援任務，頗獲好評。非營利組織社團皆能發揮，特別是彌補政府不足之功能。確信二十一世紀台灣非營利組織將綻發更多道光芒，使台灣人民分享經濟發展之豐裕果實外，精神生活也能更為充實，社會也更加和諧。

非營利組織的起源是來自於社區（群）(Community) 歷史的發展，在美國民間社區的形成比政府的機構和體制較早，社區的建立是在幫助處理民眾所關心的事務，在社區中，民眾必須自己解決問題。社區民眾發現以參加志願團體的運作形式，會更有效地解決問題。因此，創造了義務的消防隊、民防隊、學校志工隊...等，甚至在政府有能力為民眾服務時，美國人民卻不喜歡政府的運作，他們害怕政府以獨裁或官僚的作法對待他們，民眾寧願自己親自處理問題，成立志願組織的社團，不管政府的行動是否會跨進這些領域，他們仍然能繼續運作，同時也幫助政府達成民眾的

需求。陳金貴（民85）

近年來台灣的非營利組織社團（Non-profit Organization），已隨著經濟大幅成長以及社會趨向多元化，政治的開放也大幅度的增加，多樣化的非營利社會團體倡導著其組織的使命，並推動各項的社會議題和理念。小如獎學金的發放，大如公共事務的制定及參與，皆有看到非營利組織所提供的社會服務資源。所以其管理與營運已開始受到學者和業界普遍的重視。

本於非營利組織社團之宗旨，服務大眾均為第一優先之考量，但由於時代之變革，服務的時代已經壓倒性的受到重視，除組織的使命與目標外，基本會員及財務成為非營利組織社團最重要的工作。在此時代裡的人氣所代表的意義即是代表著被大眾接受的意義，有了大眾的人氣作為後盾舉辦主題活動會變得更得心應手。基本會員出錢出力使非營利組織社團生存，是最基本的組織原動力，所以招募會員、留住會員減少退會，變成很重要的課題。而台灣目前非營利組織社團的財務來源，除會員繳納會費外，其它資金籌措的來源相當不穩定，所以增加會員減少退會應是最好的資金籌措，及會務的運作。而會務的運作包含行政作業、組織文化、領導者風格、服務績效、組織承諾...等多可能影響組織的發展。

一般而言，會員退會可說是會員對所屬社團的一種否定。雖說適度的會員流動率會為社團組織帶來新的氣息，促進新陳代謝，使組織避免老化而趨於無效率，但流動率過高則會對社團產生重大損失，因此退會問題實為現代社團領導人及學術研究者不得不注意的課題。

1.2 研究動機

Drucker (1994;余佩珊譯)指出，非營利組織的經營，不是靠利潤動機的驅使，而是靠使命的凝聚和引導，經由能反映社會需要的使命界說，已獲得擁護群的支持，而非營利組織需大量依靠志工會員的熱誠奉獻，亦即在使命的召喚之下，使非營利組織得以正常運作。因此非營利組織社團的存在與其理想和使命的真正落實，必須仰賴一個成功的領導團隊。團隊如何建立組織文化，成功的延續一個非營利組織社團的經營，是研究動機之一。

面對社會民主開放、多元發展的今天，所謂市場失靈、政治失靈已不是罕見之事。因此，非營利組織社團的興起是一個不可避免的趨勢，但在非營利組織不斷的發展情況之下，必定如同企業組織一般面臨競爭，如何取得優勢是非營利組織社團一個新的重要的課題，除了考量外部環境的因素之外，內部的凝聚與管理更不可忽視，這包括組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、減少退會，如何將這些問題影響性界定好是研究動機之二。

組織文化是貫穿組織內生生不息的原動力，也是上下一致共同導循的價值體系；同時組織文化更是所有員工共同的價值觀、想法、行為模式，它能让組織內的成員很清楚的了解到什麼該做、什麼不該做、又該如何做，大家不必花時間去推敲、揣摩、猜測和爭論。因此有活力的組織文化和領導者領導風格可以產生高效率與高績效促使組織更活力化。而什麼樣的組織文化及領導風格最能滿足中華民國青商會會員的需求，社團的服務績效及組織承諾對退會有何關聯性，是研究動機之三。

1.3 研究目的

經由上述研究背景及研究動機探討之後，本研究的主要目的在探討組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向的關聯性。

社團之特質，包括公益服務、扶助弱勢、訓練……等，無形中成為社團組織外在的表徵，而內部則成為組織之使命感。所以不論內外存在的壓力為何，組織的使命均會影響最高領導之思維與管理模式，進而演變成組織內部的文化；而不同的文化背景可能影響組織內成員之服務態度。有優秀的會員，才能提供更好的服務績效。組織承諾會影響會員對社團的向心力，足以影響會員繼續加入或退會，因此本研究欲達成以下幾項目的：

1. 探討不同的個人特徵變項在組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向等各變項的差異情形。
2. 探討組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向等各變項之間相關性。
3. 探討組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向大小構面彼此間之影響關係。
4. 綜合研究結果，將研究結果提供給非營利組織社團管理決策者及相關機關單位參考，亦希望可帶給後續研究者參考價值。

1.4 研究對象與範圍

本研究對象是以國際青年商會中華民國總會 簡稱青商會 的組織為研究母體，而以青商會的會員為研究對象，目前青商會分布在台灣地區各縣市，依青商會總會秘書處統計 2005 年度有 188 個地方分會。

1.研究內容

本研究的主要目的在探討社團之組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向之關聯性情形，將分別探討類別變項與各研究變項之差異性分析、變項與變項間之相關性分析、迴歸分析、路徑分析、集群分析等。

2.研究問卷之發放與回收狀況

本研究問卷以會友協助發放為主，郵寄方式為輔，以隨機便利取樣方式進行發放問卷。

1.5 研究流程與步驟

本研究在確立研究主題，建立研究架構前，先蒐集相關文獻加以瞭解及分析，以建立研究架構及發展本研究問卷，針對青商會會員透過問卷調查及統計分析來探討組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向的關聯性，並針對研究結果提出建議。本研究進行步驟如下述：

- 1.主題確認：依研究者本身場合瞭解，針對青商會會員來探討組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向的關聯性，確定研究背景與研究動機，確認研究目的與釐清研究架構。

- 2.文獻探討：蒐集與研究主題相關之文獻資料，閱讀並依序歸納整理。

- 3.根據研究動機、目的及文獻探討確認建構出研究架構及研究方法。

- 4.依據研究架構及方法設計問卷及研究對象並進行問卷預試調查。

- 5.經由問卷預試並多方與指導教授討論修正後定稿，透過問卷郵寄發放回收問卷及追蹤催收。

- 6.經由資料的蒐集整理與SPSS套裝統計軟體之分析，並將分析結果加以歸納整理。

7.根據統計分析結果，檢討研究得失，最後做成結論與研究建議。
本研究之流程如下圖1.1所示。

1.6 研究限制

本研究除受人力、財力、物力及時間限制外，雖力求完整，但尚有以下三點限制：

1.本研究採問卷調查法進行研究，由受測之青商會會員自行填答，然仍無法完全掌握受問卷者狀況，對於受問卷會員因個人特質不同，彼此差異仍是一項限制，所以無法對於填寫問卷之品質與受問卷者作說明。因此，對於問卷作答標準是否能客觀的反應各參與分會會員之實際狀況，需要再作評估，本研究問卷調查過程中，僅能力求客觀與完善，減少人為因素干擾。

2.本研究對象是以國際青年商會中華民國總會會員為主，以個人變項來驗證組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向之關聯性，受限於不同的時間點，受問卷者是否會改變或修正對問卷內容的認知不得而知，所以推論上較不具延續性因果關係，題目設計乃是針對自己分會情境填寫，因此；對於填寫問卷之會員難免因個人主觀意識、合作意願及對問題本身的了解程度，自然會影響本研究之結果。

3.本研究問卷乃整合過去學者在相關領域的研究文獻而設計，雖然涵蓋了重要的構面及變項，但仍難免受限於問題與內容及受問卷者背景殊異而有別。對於各構面字意，主要乃是從文獻探討發展之衡量變數，經因素分析區分出各主要衡量的構面，再加以命名，此種分析法難免在字面上其含意稍有差異，或無法盡述各構面之真正含意。

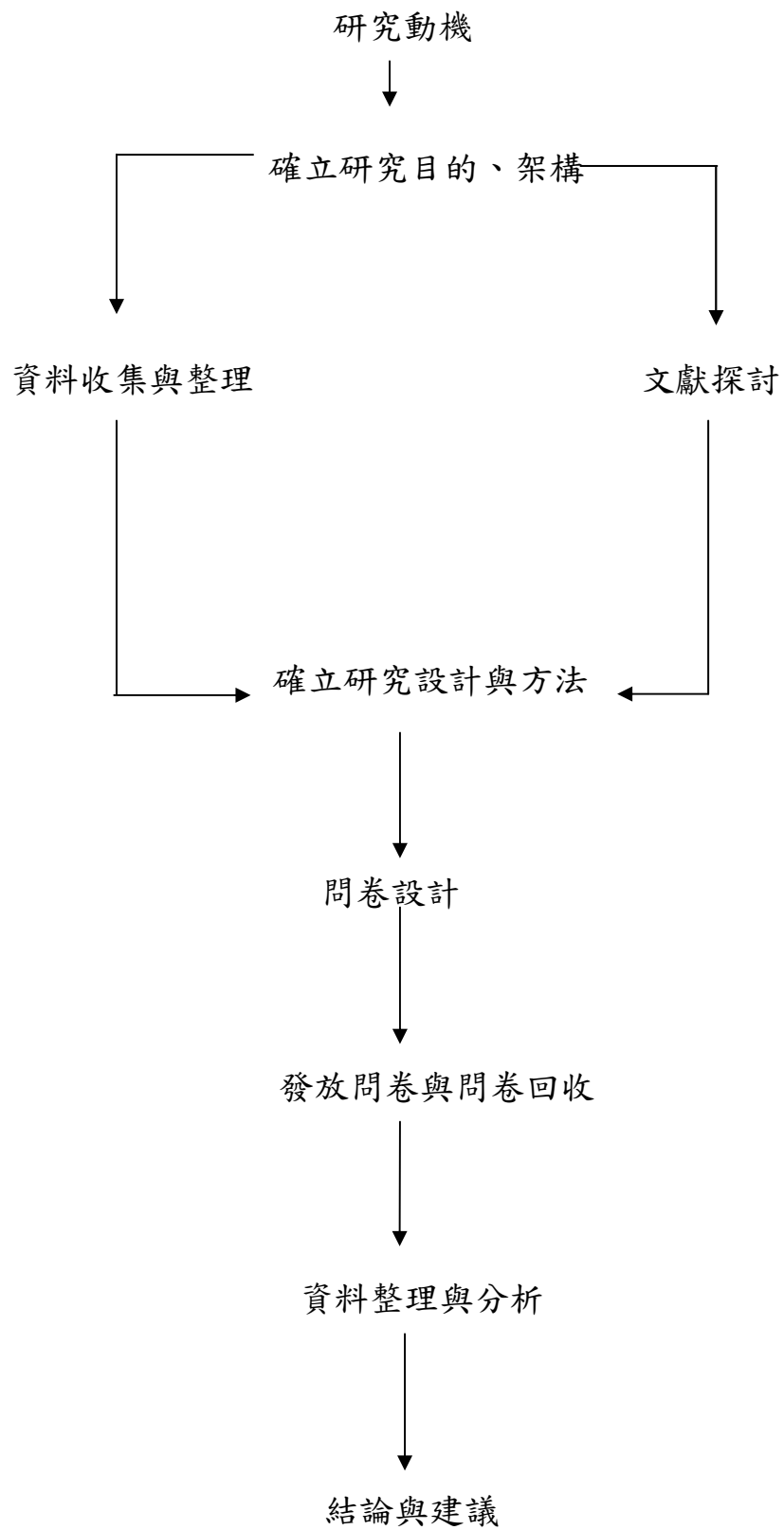


圖1.1研究流程圖

第二章 文獻探討

為了方便本研究之進行，本章將為關鍵名詞定義，並探討非營利組織、組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向之相關理論文獻，以便研究主題有更深入的分析及了解，作為編製本研究工具之依據。

2.1 名詞定義

2.1.1 非營利組織 (Non-profit Organizational) 之定義：

依組織型態約可分為政府組織與企業組織，前者稱之為公部門，後者為私營部門，而非營利組織則介於政府與企業之間，它包括教會、學校、大學、醫院、基金會、社會運動團體、慈善機構、藝術及文化組織、社區團體等。有關非營利組織的定義與名稱，一直是眾說紛紜而難有定論。最早是以第三部門 (The Third Sector) 的名稱出現，主要是與政府部門與企業部門有所區別。而非營利組織在國外與其意義相當或相近的名詞包括：第三部門 (The Third Sector)、公益組織 (Philanthropic Organization)、免稅組織 (Tax-free Organization)、獨立部門 (Independent Sector)、志願組織 (Voluntary Organization)、慈善組織 (Philanthropic Organization) 等，在我國與非營利組織相近的名詞有：公益團體、慈善團體、財團法人等。蕭新煌 (民 93)。

非營利組織 (Non-profit Organization 簡稱 NPO) 的定義常因每個人所持理念不同，而有不同的詮釋方法，大多以資金來源、組織型態或是機構所提供的產品及勞務來定義。美國俄亥俄 (Ohio) 州的法律明白規定，「非營利組織是指團體組織設立之目的，非在獲取財務上的所得和報酬，

其淨盈餘不得分配予成員、職員、受託人或其他私人；但對於組織目標而付出的勞動提供者得合理提供支付及法令許可解散之資產分配等，則不視為財務上利得、利潤或盈餘的分配。」（蘇義慶，民 76）。

根據許士軍（民 77）的研究認為：「非營利組織就是不以營利為目的之組織」。

根據 Wolf（1990）的研究歸納非營利組織五項特質：1.有服務大眾的宗旨。2.必須在政府立案，並接受相關法令規章的管轄。3.不以營利為目的的組織結構。4.有一個不致為任何個人利己營私的管理制度。5.本身具有合法免稅地位。6.具有可提供捐助人減（免）稅的合法地位。

根據馮燕（民 82）的研究非營利組織（Non-profit Organization 簡稱 NPO）此名詞源於美國的國家稅收法（Internal Revenue Code）意指符合該法法條 501(c)為公共利益工作而給予免稅鼓勵的團體包括教育、宗教、文藝、科學及其他慈善組織。

根據孫本初（民 83）的研究則認為：非營利組織設立之目的，不在獲取財務上之利潤，且其淨盈餘不得分配予其成員及其他私人，而具有獨立、公共、民間性質之組織或團體。

根據 Perlmutter（1995）的研究非營利組織重要的目的或使命是服務社會，因此公共利益是最主要的考量，他們依賴志願工作者，財務上也常依賴志願的捐獻。

根據許世雨（民 84）的研究認為：「非營利組織從事社會服務工作與社會有非常密切的互動」，「非營利組織具有多樣性，組織很有彈性」，「常做為政府組織及企業組織溝通的媒介及橋樑」。「非營利組織是一種贈與，基於公益目的給予特殊對象一些服務」。

根據黃慶源（民 85）的研究組織通常負著某種社會目的，以實驗、

創新、改造社會為宗旨，採用社會服務的方式來滿足民眾的需求。

根據林哲生(民87)的研究認為：「非營利組織是以公共服務為宗旨，不以私利為目的，其各項收入只用於與創設目的相關的事業，政府部門則在租稅上提供相關優惠措施做為鼓勵」。

根據 Salamon & Anheier (1997) 的研究認為：非營利組織的特質包括：1.有組織的 (Organized) 2.私人性質的(private)非政府及部門單位不受官方掌控，但受官方監督。3.自我管理的 (Self-governing) 4.非營利且不分配盈餘 (Nonprofit-distributing) 5.志願性質的 (Voluntary)

根據司徒達賢(民88)的研究非營利組織是結合社會上的人力、財力與物力等多項資源，經由某一些有組織的活動，創造出某些有價值的服務

從上述的定義之中可看出，學者間都認為非營利組織最大的特色就是在於非以營利為目的。在非營利組織中，亦包含了社會福利慈善基金會，其乃是依法登記之非營利之財團法人，其組織目標、資金來源、服務對象均有其獨特性。社會福利慈善基金會的管理方式亦有別於一般以營利為目的之組織(黃舒玲，民82)，目前我國的社會福利慈善基金會的主管機關在中央為內政部；在省(市)為省(市)社會處(局)；在縣(市)為縣(市)社會局，及其他主管機關，例如教育部。分類是以業務性質、金額大小作為分類的主要依據。

綜合以上學者們的意見，本研究將非營利組織定義為：依法設立，以公益服務為目的之公私團體或法人的組織，不以營利為目的的組織結構。

2.1.2 社團 (Corporation Aggregates) 之定義

民法中的法人，以其設立的基礎為標準，可區分為社團法人與財團法人。簡言之，社團法人是指一群人的組織體，其組成基礎在於會員，所以需要有一定人數的發起人，才能組成一個社團法人。林騰鷗 (民92)

根據蕭新煌（民 93）社團法人的界說為：係結合會員的團體組織，組織本身與組成人員（會員）明確分離，團體與會員均保持其獨立的主體性，團體的行為有機關（理事及監事）為之，機關的行為就是團體的行為。社員透過召開大會參與團體決策的行成，並監督機關的行為。團體的財產及負債均歸屬於團體，會員除應分擔的會費外，不負任何其他財產責任。

根據李震山（民 90）公法上社團法人，係依據公法所設立之人的組合體，其除國家及地方自治團體屬區域團體外，尚有由特殊之職業、經濟、社會、文化或其他構成員所組成之身分團體，在國家監督下行使公權力，以從事公法上職務並享有權利能力之公法上組織體。

其實，公法上社團法人除國家及地方自治團體之地域性社團法人與「有由特殊之職業、經濟、社會、文化或其他構成員所組成之身分團體」法人以外，尚有包括具有共同宗教信仰和政治理念者所組成之宗教團體和政黨。

「社團」的概念是源自於我國「人民團體法」第八章社會團體之簡稱，同該章第三十九條規定：「社會團體係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他公益活動為目的，由個人或團體組成之團體。」依此法向主管機關申請核准成立的社會團體，即可被視為一民間社團組織。

人民團體的設立程序有下列步驟：首先，人民團體之組織應由發起人三十位以上召開發起人會議，向主管機關申請籌備，經准予籌備後，推選籌備委員，組織籌備委員會，籌備完成後，公開召募會員完成後，召開成立大會通過章程並選舉理監事後，組成理監事會，並召開理監事會選舉常務理監事及選舉理事長後，三十日內檢具章程、會員名冊、選任職員簡歷冊，報請主管機關核准立案；最後，還可向該管轄之地方法院辦理法人登

記，並於完成法人登記後三十日內將登記證書影本送主管機關備查。

人民團體由會員所組成，又從會員中選舉出理事、監事所選出的理事會、監事會應依會員大會之決議及章程之規定，分別執行職務。

部份社團是以社員互利或怡情、娛樂為宗旨，未將公共服務視為社團成立之主要目的，或社團在成立時也有其限定性政策、目標 - 例如「校友會」是以畢業校友聯誼活動為目的，「棋藝協會」是以個人興趣、嗜好做為聯誼入會之條件。所以社團的成立宗旨、目標由發起人會議及成立大會去訂定。

2.1.3 組織文化(Organizational Culture)之定義

文化係指一群人為解決外在適應或內在整合等問題而發明、發現或發展出來的一套方法或創造物。文化是人類的智慧財產，包含物質及非物質二種。文化係指生活的方式，而社會係指一群分享文化的人們。凡是有人類群居的地方就有文化；因為文化是生活的產品，文化是累積性的。有些文化世代傳承歷久不變，有些文化則隨社會對外在環境及內在個人需求而改變。如果組織是一個小社會的話，它也有其特質，稱之為組織文化、組織人格、組織氣候、企業文化，並將他們視為同意詞（藍采風、廖榮利，民83）。

文化廣義的理解是一個複雜的總體，它表現為一定時期，人們的知識、藝術、宗教、信仰、道德、習俗、心理等傳統。文化是影響某一人群總體行為的態度、類型、價值觀和準則（俞文釗，民82）。

根據吳秉恩（民73）的研究認為組織文化是：1.涵蓋了個體、群體及組織系統等構面。2.組織文化是代表成員對組織之共通知覺。3.組織文化有一致性的要素（個體自主性、組織結構性、獎酬、體恤、衝突）。4.組織文化是描述性用語。5.各組織均有明顯之組織文化，且與其他組織不

同。

根據 Schein (1985) 的研究提出文化可以分成三個層次。組織文化定義為群體在解決其外在適應與內部整合的問題時，學得的一組共享的基本假定，因為它們運作得很好，而且是被認為是有效的，因此傳授給新成員，當未來遭遇問題時，做為如何去知覺思考及感覺的正確方法（陳千玉譯，民 85）。

根據 Nonaka and Takeuchi (1995)的研究將組織文化視為由組織員工所共同享有的信仰和知識所組成。同時也強調人性的因素，如價值、意義、承諾、象徵、信仰等的重要性。

組織文化迄今尚無一致性的定義，有的研究者所下的定義較為籠統廣泛，例如 Deal 和 Kennedy (1982) 把組織文化定義為「我們在此地做事方式」；根據 Van Maanen 和 Barley (1983) 的研究認為組織文化是一種「集體性的了解」。另有的研究者所下的定義則較為具體明確，例如 Schein (1985) 的研究把組織文組織文化定義為「某一團體在學習解決外部調適與內部整合問題時，所創造、發現或發展出來的一套基本假設模式」；根據 Ouchi (1981) 的研究認為組織文化是「一套象徵物、儀式和傳說，藉著這套象徵物、儀式和傳說，組織將基本價值和信仰傳輸給組織成員」。本研究根據以往相關之研究，將組織文化之定義彙整如表 2.1 所示：

表 2.1 組織文化定義之彙整表

年份	作者	定義
1983年	Pettigrew	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。
1985年	Dyer	組織內成員所共有的人為產物、觀點、價值及感受。
1986年	Lorch	高階管理者的共同信念，藉此高階主管知道如何管理自己員工，了解企業該如何經營。
1986年	Barney	由價值、信仰、假設、象徵所形成的複雜集合，用來指引企業的行為方式。
1988年	Wilkins	在社會上學得的共同知識，具體的表現在一些特定性和一般性的組織相關結構。
1989年	Deshpande & Webster	一套幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範的共同價值觀及信念。
民79	鄭伯壘	組織在處理外在的適應，與內部整合時之模式，由此模式可教導新成員的認知、思考、與知覺方式。
1993年	Robbins	一種組織內相當一致的知覺，具共同的特徵，整合了個人、團體和組織的系統變相。
民84	吳萬益、江正信	一種複雜的集合體，由價值、信仰、象徵、假設和規範所構成。
民86	司徒達賢	組織成員所分享的一些價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。
民86	丁虹	組織為了克服外在的適應問題及內部的整合問題，所衍生出一套成員所共同持有的價值觀念。
民88	洪春吉	員工對公司的了解程度與認同程度，並指導員工對組織決策與經營理念之觀感。
民89	張淑昭、徐永昌	包括價值觀念、象徵行動和規章制度。

資料來源：本研究整理

綜合歸納專家學者對組織文化的定義之探討，本研究試為組織文化提出以下的定義：組織文化是組織成員共同抱持的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體系，使組織有別於其他組織的獨特現象，同時組織文化的成長歷程具有獨特的性質，因為組織文化是組織成員經過不斷長期累積而發明、發現或發展出來的產物，在自然而然的情況下形成一個組織獨特持有的一種基本假設與行為型態，而且任何組織的組織文化均不相同，乃形成組織文化的獨特性質。

2.1.4 領導風格（Leading Style）之定義

領導的定義為：「決定組織使命或目標，而促動組織資源（人、事、物、財）之運作，以達成這些使命或目標，並能引導組織持續維持、創發組織發展活力與影響組織文化的一種動態歷程。」（江明修，民 91）

另外由於各家學者的研究方向與見解不同，因此對領導的定義也有相異的看法。「有多少人嘗試去定義領導這個概念，就幾乎會有多少種領導的定義產生」，本研究則將國內外學者提出之定義彙總如下

根據 Stogdill (1951)的研究認為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。

根據 Hemphill & Coons (1957)的研究認為領導是一種個人的行為... 指引團隊活動朝向共享的標。

根據 Tannenbaum &Schmide (1961)的研究認為領導係一種人際關係的和活動程序，經由這種程序以影響他人的行為，使其趨向於達成既定的目標。

根據 Hersey &Blondchard (1969)的研究認為領導是引導與影響組織成員，努力達成某一特定目標過程。

根據 Katz and Kahn (1970) 的研究認為領導是人際間變動，在此互動過程中，某人以某種方式提供某種訊息，而使其某人相信，只依照該人士的建或期望行為，其行為結果獲得改善。以某種方式提供某種訊息，而使其某人相信，只依照該人士的建或期望行為，其行為結果獲得改善。

根據 Zaleznik (1977) 的研究認為「管理者關心的是事情的處理方式(How)，而領導者則是關心事情的意義(What)。

根據 Rauch & Behling (1984) 的研究認為領導是一個組織團隊朝向目標達成時影響活動參與的一種過程。

根據 Bennis & Nanus (1985) 的研究認為管理者是把事情做好(do things right)；而領導者則是做對的事情(do the right things)。

根據 Lundy (1986) 的研究領導是清楚的願景將價值內化於成員間，並創造達成任務的環境。

綜合歸納以上專家學者對領導風格的定義之探討，本研究試為領導風格提出以下的定義：領導 (Leadership) 定義「是指在某特定情境下，為影響個人或一群人，使之願意地朝向既定之組織目標共同努力完成，期以達成組織願景之人際關係互動的過程。」換言之，領導的內涵係由領導者、被領導者及情境三方面變項所共同完成的行為，彼此有著密不可分之關聯，領導者的影響力愈大，則領導的效能亦相對愈佳。

2.1.5 服務績效 (Service Performance) 之定義

根據 Busch and Houston (1985) 的研究對服務下一個定義為：「一個個人或組織為了其它個人或組織的利益表現」。

行銷學者 Philip Kotler (1984) 的研究從另一角度定義服務如下：「服務是一方提供給另一方本質上是無形的，且不能擁有的東西之任何活動或利益。它的產生可能和實體產品有關，也可能無關。」

根據 Juran (1986) 的研究將服務定義為「為他人而完成的工作(Work Performed For someone Else)」。因此「服務」顧名思義是幫別人的忙，在早期的行銷活動中，服務常被視為銷售者所提供的「免費好處」。但隨著服務業的發展，「服務」已成獲取利潤的「商品」，因此杉本辰夫(1986)給予服務一個新的定義：他認為服務是間接或直接以某種型態，有代價的供給需要者所要求的事務；服務以獲得需要者的滿足為前提，是達成企業目標，確保必要的利潤，所採取的活動。

關於服務的定義學者專家有許多的看法，分別列述如表2.2所示：

表2.2 服務的定義

年代	作者	定義
1960年	美國行銷協會 (AMA)	服務是經由直接銷售或伴隨貨品銷售而提供之活動、效益或滿足感。
1980年	Berry	服務是提供給客戶無形的產品，服務的好壞，係消費者主觀的認定。
1981年	Stanton	服務是那些可以分別辨認、可以提供滿足需求的活動或行為。
1986年	Juran	將服務定義為在工作性質的部份上，認為服務是為他人而完成之工作。
民77	林建山	服務是幫別人的忙，亦即一個人或組織替代另一個人或組織做事。
1989年	淺井慶三郎	服務是人類勞動所生產，將服務視為一種無形的勞務，且僅能由人類所提供的。

表2.2 服務的定義（續）

1990年	Gronroos	服務通常都發生在消費者與提供服務一方的互動中。
1996年	Zeithaml & Binter	服務就是一系列的行為、程序與表現。
1998年	Kotler	服務係指一個活動或利益，是由一個組織提供給另一個群體。

資料來源：本研究整理

綜合上述，學者專家對服務的定義說法相當多，大部份學者都認為服務是無形的，視為滿足顧客的需求，在經過意見整合後，我們可以歸納出服務的定義有四個特點（翁崇雄，民82），如表2.3所示：

表2.3 服務的特性

特性	內容
無形性 (Intangibility)	服務基本上是无形的，這種特徵使得服務不容易對購買大眾做描述，也不容易對消費者做展示。
不可分割性 (Inseparability)	服務的產生與消費通常是同時進行的，服務的提供與消費是同時發生的。
異質性 (Heterogeneity)	服務具有高度變化性，會隨著服務提供者或提供服務時間與地點的不同而有所差異。此種服務結果上的差異會產生許多管理控制上的困難。
易消滅性 (Perishability)	服務是容易消逝的，並且無法儲存，消費者可能會因無法即時受到服務，而使滿意度降低。

資料來源：翁崇雄，（民82），評量服務品質與服務價值之研究 - 以銀行業為實證對

象台灣大學商學研究所博士論文；本研究整理

對於服務績效之定義及概念因學者觀點不同而有差異，沒有統一的說法，Sloma (1980)定義績效為組織達成目標的程度。

根據 Szilagyi (1981)的研究認為績效是用以顯現組織運作活動最終結果的整體性概念。

根據 Kast (1985)的研究認為績效應包含：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，民86)。

綜合歸納以上專家學者對服務績效的定義之探討，本研究試為服務績效提出以下的定義：

一個活動或利益，是由一個組織提供給另一個群體，組織成員執行各項作業的成果，用以顯現組織運作活動最終結果的整體性概念。

2.1.6 組織承諾 (Organization Commitment) 的定義

有關組織承諾的定義，因學者不同的研究重點、學派或理論觀點，以致於有各種不同的解釋，茲將學者對於組織承諾的不同定義，整理如下：

組織承諾(Organization Commitment)是一種將個人與組織連結在一起的態度或導向 (陳孟修，民88)

根據Kanter (1968)的研究指出組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願。而持續工作的承諾，是因個人考慮到對組織的投資與犧牲，使他覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。

根據Sheldon (1971)的研究組織承諾是組織中員工內心認同組織的態

度或心理傾向，長久以來一直受到管理學者的重視，他們認為高度的組織承諾可以提高生產力、提昇服品質，強化成員向心力，降低退會率，有助於組織發展。

根據Buchanan (1974)的研究認為組織承諾是反之，則代表組織成員不認同組織目標，對組織毫無忠誠度可言，退會傾向油然而生，績效自然不彰。

根據以往學者Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974)的研究認為組織承諾是個人對特定組織的認同與投入的程度，組織承諾包括：(1)價值承諾：強烈的信仰及接受組織的目標與價值；(2)努力承諾：願意為組織的利益付出更多的努力個人對組織情感的依附，包括認同、接納組織的目標與價值；對工作角色的心理投入與專注；對於組織的忠誠情感。(3)留職承諾：願意繼續留在組織中成為組織的一份子。

所以，組織承諾的概念涵蓋下列幾點：(1)員工希望盡其所能以代表組織；(2)員工強烈地想留在組織中；(3)員工對組織的歸屬感及忠誠度；(4)員工對組織主要目標及價值的接受性；(5)員工對組織的正面評價。組織承諾是對組織目標與價值、相關的個人角色及組織派別的一種情感的隸屬感，它具有認同、投入及忠誠的特性。

根據Porter & Smith (1976)的研究指出組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入態度的相對強度。

根據Salancik (1977)的研究認為組織承諾係個人受制於他自己過去的行為所產生的一種信念，以支持這些行為及其對組織的投入。

根據Staw (1977)的研究認為由於組織行為的研究學者與社會心理學家之觀點不同，於是有二種關於組織承諾不同之主張，分為：

1. 態度承諾(attitude commitment)：以態度的觀點來解釋承諾，乃是

將個人與組織目標越來越趨向一致的過程。

2. 行為承諾(behavior commitment)：定義的重點在於與承諾有關的行為上，乃是個人對於不可撤回的決策，所作的不可背棄的過程。

根據Steers (1977)的研究指出組織承諾不僅影響一個人對組織投入的強度，同時也代表個人與組織連結在一起的態度或傾向。

根據Angle (1981)的研究認為組織承諾是個人對組織關心與忠誠的程度，具有高度組織承諾的人，會比較願意為組織奉獻心力。

根據Staw (1981)的研究將組織承諾分為兩類：1.行為性承諾：指個人對不可轉換的決策，所作的一種補償程式，即個人受到組織的束縛，而不得不留在組織中而產生的心理調整；2.態度性承諾：指員工主動的對組織承諾，是個人與組織連結的一種態度或導向，類似於投入、認同或激勵。

根據以往學者Mowday, Porter, & Steers (1982)彙整以往學者的理論，列出組織承諾三種分類方式如下：

1. Etzioni (1961)之論點：

(1) 道德的投入：一種正向且高強度的導向，此導向乃基於將組織目標及價值內化。

(2) 計算的投入：一種較低強度的關係，此關係是一種利益與報酬的理性交換。

(3) 疏離的投入：一種負向的導向，此導向存在於剝削的關係中。

2. Kanter (1968)之論點：

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

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

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

3. Staw & Salanick (1977)之論點：

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

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

根據Winner (1982)的研究指出組織承諾是一種內化的規範力，使行為配合組織的目標及利益。由於高度組織承諾所導致的行為，具有下列的特性：1.可反應出個人對組織的奉獻犧牲；2.可顯示出行為具有持續性，較不受環境所影響；3.可顯示出個人對組織的關注，及對組織投入大量的心力與時間。

根據黃國隆（民71）的研究認為教師組織承諾應包括：1.對學校的正向評價；2.對學校努力及進修意願；3.對學校的向心力；4.留職傾向。

根據Meyer & Allen (1990)的研究認為組織承諾包含三個構面：

- 1.情感性承諾：組織成員對組織的情感依附、認同並投入組織之中；
- 2.持續性承諾：承諾的存在是基於離開組織時的成本考量；
- 3.道德性承諾：員工堅信對組織忠誠是一種必須且絕對要遵守的價值觀。

根據Robbins (1991)的研究認為組織承諾是對於組織的忠誠度、認同感及參與組織活動的積極程度。

根據李慕華（民81）引用Mowday (1982)的觀點，將組織視為一個連結個人與組織的心理契約。據此，個人願為組織付出自己的精力、時間，並

期望藉以獲得心理上和生理上的報酬。

根據邱馨儀 (民84) 的研究認為組織承諾係指組織的成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力與希望留在組織的態度。

根據陳海鳴、余靜文 (民89) 的研究指出組織承諾是組織成員認同組織目標並以身為組織的一份子為榮，表現對組織的忠誠，與願意為組織目標盡心盡力的態度與行為。

本研究將組織承諾定義為：個人認同組織的目標，願為組織奉獻心力，並且希望持續成為組織一份子的態度與行為。

2.1.7 退會傾向 (Turnover Intention) 之定義

Rice 等學者在 1950 年即為離職下一定義，他們認為離職為一社會過程。當個人進入組織後，會增加組織與個人間的互動，如果互動增加不到一個適當的層次，個人過去對組織的經驗就會變成一種危機，最後的結果是這個人離開組織。

根據 Mobley (1977) 的研究認為所謂「離職」，乃是員工在組織中某個職務上工作了一段時間，且個人經過一番考慮後，離開其工作單位的行為，以致失去其原先的職務和利益，且與原組織完全脫離關係。

根據 Price (1977) 的研究將離職分為兩類：

1. 自願離職：

(1) 因組織因素而自願離職：這類原因如薪資、升遷、更佳的工作機會、與主管的關係及工作的挑戰性等。

(2) 因個人因素而自願離職：這類原因如健康、退休、遷居、深造等。

2. 非自願離職：

如：解雇。一般的離職應是指第一種自願性離職而 Mobley (1977)

認為所謂「離職」，乃是員工在組織中某個職務上工作了一段時間，且個人經過一番考慮後，離開其工作單位的行為，以致失去其原先的職務和利益，且與原組織完全脫離關係。

而 Dalton et al. (1981)認為 Price 的分類仍不夠完整，並認為自離職中尚包含非個人因素的影響，使個人不得不離職，如：個人的家庭因素、婚姻狀況等，因此 Dalton et al.將自願離職再區分為可避免的離職(Avoidable Turnover)與不可避免的離職(Unavoidable Turnover)。

離職的意義就廣義而言是指勞工離職(Labor Turnover)包括地域間、職業間、產業間的移動。同時也意謂著某一特定組織員工的流入與流出(黃英宗，民 78)。至於狹義的勞工離職僅指離職，即組織內部往外部的勞動移動。

本研究將退會傾向定義為：個人進入非營利組織後，會增加組織與個人間的互動，如果互動增加不到一個適當的層次或失去其原先的職務和利益，個人過去對組織的經驗就會變成一種危機，最後的結果是這個人離開組織。

2.2 組織文化之相關理論探討

2.2.1 組織文化要素

分析組織文化要素有助於我們瞭解組織文化的輪廓，進而對組織文化能加以分析與掌握。茲將學者對於組織文化構成要素所提出的論點摘要如下表2.4：

表2.4 組織文化構成要素彙整表

學者	時間	組織文化要素
Pettigrew	1979	1.符號 2.語言 3.儀式 4.意識 5.神話
Deal&Kennedy	1982	1.企業環境 2.價值觀 3.英雄 4.儀式與典禮 5.文化網路
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 觀之典禮儀式 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.管理支持性6.控制7.認同度8.酬償制度9.衝突容忍 度10.溝通模式。
Grey&Gelfond	1990	1.方向及明晰度2.做決策3.組織整合4.管理風格5.公開 6.組織活力7.報酬8.管理發展9.企業形象
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.對組織之忠誠7.員 工工作價值或成員的士氣。
鄭伯壘	民78	1.社會責任2.敦親睦鄰3.顧客傾向4.科學求真5.正直誠 信6表現績效7.卓越創新8.甘苦與共9.團隊精神
Singh	1992	1.規範2.價值3.信念4.有涵義之符號。
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。

資料來源：本研究整理

綜合以上國內外專家學者的研究結果，本研究歸納出組織文化具有獨特性、共有性、動態性、發展性及持久性等五個性質，包括，組織文化的性質乃在於能洞悉組織所處內外環境的特殊性（獨特性），據以確立組織成員所共同持有的規範和行為模型（共有性），經過日積月累孕育的結果（持久性），發展出一套核心價值和信念（發展性），並能隨時與環境互動達到彈性因應和創新（動態性），以增益組織效能，達成組織目標為要務。

2.2.2 組織文化的特性與功能

根據Schultz & Yang (1997) 提到：「為數不少的成功企業看法裡，至少都有把有效的企業文化視為其成功的因素之一」。

根據Flamholtz (2001) 的研究認為：「所有的組織都有文化或價值觀，而這些都會影響到組織內人們的行為」。可見組織文化是影響企業經營成功的主要因素，而組織文化是組織成員共同秉持、分享的價值觀、信念、規範等推動企業的動力。

2.2.3、組織文化的類型

組織文化是一個既抽象又複雜的概念，而且組織文化並非單一種文化而常常包含數種文化，所以更增加了研究的困難性。因此，有關組織文化的分類，各學者專家因研究觀點不同，所作分類也不一致。根據 Deal & Kennedy (1983) 研究發現兩個決定組織文化的關鍵因素：與組織活動互相聯繫的風險程度、組織和成員得以判斷組織決策或策略的回饋速度。

根據上述之兩個關鍵因素，其認為組織文化可分為四個類型，而各自具有特色如下：

- 1、鐵漢作風型：個人英雄主義。工作完美，反應亦快，但是流動率

高。

2、努力工作、盡情享樂型：同時進行的態度，常忽略產品或服務品質。

3、隨遇而安 得過且過型：對工作抱持著樂觀態度亦不隨便作決定。

4、官僚作風型：一切照規定程序辦理，要求結果，重視新局面的開創。

此四種類型的組織文化普遍存在於企業及各種團體，甚至大組織內的小單位或分支機構也存在著個別的組織文化。一個組織未必僅有一種文化，是企業發展良好與否的關鍵因素所在。

根據 Wallach (1983) 的研究則認為組織文化可分為三種類型，即：

1.官僚型文化；2.創新型文化 3.支持型文化。

根據 Schein (1989)的研究認為組織文化主要由一些組織的現象組成，這些現象分別為：

1.組織成員互動的行為常態 (Behavioral Regularities When

People Interact)：組織中所慣用的語言、牽涉的習俗和傳統，以及在各種不同情況下所採行的儀式。

2.團體規範(Group Norms)：在團體運作中隱含的標準和價值觀。

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

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

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

6.氣候(Climate)：一種由組織物體擺設、組織成員間互動以及和顧

客、外界人事間互動所傳達給人的感覺。

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

8.思考模式(Habits Of Thinking Mental Model,And/Or Linguistic): 一種共有的認知架構, 指導組織成員認知、思考和語言的使用。

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

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

根據Sonnenfeld (1989) 的研究對組織文化的分析, 有助於瞭解組織文化的不同以及組織成員與文化適切搭配的重要性。他將組織文化分成四類:

1.學院型(Academy): 這些公司喜歡剛畢業的新鮮人, 施以訓練, 分配到各功能部門。

2.俱樂部型(Club): 這些組織十分重視適才適用, 重視員工忠誠度及行為約束, 在這裡年資、年齡及經驗都非常重要工作。

3.棒球隊型(Baseball Team): 這一類型的組織常雇用各種年齡及經驗不同的有才之士, 依他們的功能來論報酬, 喜歡冒險及創新的人, 適合在這類組織中。

4.堡壘型(Fortress): 這類組織指其保有組織剩餘的財富, 對員工提供的保障不多。

根據Sonnenfeld (1989)的研究發現許多組織無法單純地歸為四類中的任何一類, 部份是因為它們有混合型文化, 但也可能是因為組織文化正在轉型。

根據Petrock (1990)的研究對組織文化的分類:

1.家族文化：此類公司是員工共享事物的友善地方，像家庭一般。

2.階級文化：此類公司非常正式化及結構化，依照程序來管理人們所做之事。

3.活潑文化：此類公司是活力充沛的、具有企業家精神及創造力的地方。

4.成果導向：其主要觀念是勢將事情做完。

根據Petrock (1990) 的研究對組織文化的分類，同時考慮了公司內部管理的特質及公司對環境的重視程度。

根據Cameron & Freeman (1991) 的研究自組織機能性與機械性的角度，組織文化有下列四種類型：

1.黨團門派型 (Clan)：組織成員如同家人，對組織具有高度的信任支持；組織也重視成員的參與及團隊精神。在此組織文化下，行事作為皆謹慎，對變革及風險排斥。

2.創新變革型 (Adhocracy)：尊重成員的創意及鼓勵創新，成員也對組織具有高度的信任與支持。在組織內，容許冒險及嘗試錯誤，對變革及風險會接受。

3.層級節制型 (Hierarchy)：是官僚系統的組織文化；在組織內，層級條理分明；工作按表運作，非常固定及標準化。組織成員行事保守謹慎，對風險詳加規劃及拒絕變革。

4.市場機制型 (Market)：重視效率及績效。組織內的往來如同市場型態，彼此間存在著相互競爭的氣氛；組織本身對風險及變革可以接受。

根據河野豐弘 (1992)的研究將組織文化歸為五大類型：

1.有活力的組織文化：此類公司挑戰精神極為旺盛。

2.追隨獨裁者、有活力的組織文化：此種類型多發生在企業草創的時期。

3.官僚的組織文化：此類公司的組織文化呈現組織導向、過度謹慎的行為模式。

4.僵化的組織文化：在此類型的組織文化當中，成員只做習慣性、既有的行動。

5.追隨獨裁者、僵化的組織文化：此類型是由獨裁者所造成的僵化文化。由於獨裁者政策決定不符合環境需要，組織成員喪失士氣，行為模式十分僵化。

綜合上述專家學者的分類，以Harris (1984)從組織成員溝通互動的角度所進行的分類，較適合非營利組織的特性；將非營利組織文化分為科層性文化、支持性文化與創新性文化，較容易為人所了解，且較符合非營利組織所呈現的特質，本研究參考Harris (1984)定義出非營利組織文化的向度。茲特別說明Harris的分類。其將組織文化區分為：

1.官僚性文化

官僚性文化組織，具有明確的階級層次，各層級有清楚的責任與工作職掌、工作，具有系統化與固定化的特色。此類文化經常建立在控制與權力的基礎上，其組織是穩定、小心及成熟的。具有科層性文化的非營利組織，強調職務權責的清楚分配、組織運作有明確的程序，並且以正式化的條例、規定來規範組織成員的行為。

2.支持性文化

支持性文化的特色是開放、和諧、安全的，組織中的成員具有相互合作的精神、重視人與人之間的關係；是一個高度支持、公平、關係導向的工作組織。在一個充滿支持性文化的非營利組織，其成員重視人際

關係的坦誠與溫馨的表現，表現出互助合作的行為，成員間的人際互動較為頻繁且熱絡。

3.創新性文化

創新性文化的特色是較為複雜多變和動態性，工作較具有創新性與冒險性。組織中充滿著鼓勵創新的氣氛，強調不斷創新以追求績效，重視挑戰性甚過穩定性。在這種文化的組織中，成員多具有旺盛的企圖心，並且勇於接受挑戰，因此也承受了較重的工作負擔和壓力。

2.2.4 組織文化之實証研究

英國管理學家Pettigrew 於1976 年發表組織文化之創造的論文，首開研究組織文化之先河，其後由於受到Ouchi (1981) 的Z 理論、Peters & Waterman (1982) 的追求卓越、Deal & Kennedy (1982) 的公司文化等三本暢銷書的影響，組織文化的研究更引起廣泛的重視。國內有關組織文化的研究則到1986 年左右才開始出現。有關純理論部分，最早的有吳焰修 (民76) 的組織文化的研究，其後有譚潔芝 (民79) 的組織文化對組織運作之影響、李翠萍 (民81) 的組織文化與組織效能之研究、王順合 (民81) 的組織文化與組織效能之關係，作了相當充實的引介與整理(曾慶昌，民88)。至於組織文化的實証研究部分，較早的有江永森 (民75) 的組織文化與工作滿足及工作績效之關係。到目前為止，有關組織文化 (企業文化) 之實証研究為數甚多，惟大部分均屬私部門企業文化、醫院組織文化或是學校組織文化的實証研究，專門針對非營利組織文化所作的研究則付諸闕如，僅有(民88)的宗教信仰與非營利組織文化之關係探索- 以台灣世界展望會為例，胡美琳(民90) 的非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究，[車龍淵](#) (民90) 的非營利組織中員工工作動機、薪酬滿足、組織文化對組織承諾影響之研究，[陳美慧](#) (民

91)的非營利組織的組織文化及知識分享之研究--以中華民國思樂醫之友協會高雄分會為例，王正利 (民93)的非營利組織領導行為與組織文化對於志工領導效能影響，[薛亞敏](#) (民93)的非營利組織員工之組織文化及領導型態認知與其工作態度關聯性之研究。茲就國內有關非營利組織文化的實證研究擇要列示如表2.5，以明瞭其研究之概況。

表2.5 國內組織文化之相關實證研究彙整表

研究者及年代	研究篇名	研究對象	組織文化構面或類型	研究結果
王蓉琦 (民88)	宗教信仰與非營利組織文化之關係探索-以台灣世界展望會為例	台灣世界展望會之會員	1.創新團隊型 2.穩健回饋和諧型 3.重視和諧倫理型	1.成員對組織的認同感相當高。 2.成員對組織的向心力與忠誠度呈現一致的組織文化。 3.成員個人的基本屬性對組織文化的認知上有一定程度的影響力。 4.成員受到宗教信仰程度上的差異而有所不同。
胡美琳 (民90)	非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究	台灣南部7縣、市政府222名員工	1.組織認同 2.勇於創新 3.嚴格監督 4.年資長老文化	1.組織文化對員工滿足與組織承諾具有顯著預測力，組織認同的解釋力最高。 2.不同個人特徵在組織文化上具有顯著差異。
陳美慧 (民91)	非營利組織的組織文化及知識分享之研究-以中華民國思樂醫之友協會高雄分會為例	中華民國思樂醫之友協會高雄分會	1.組織使命陳述 2.組織運作 3.組織的傳說、故事 4.組織評價	1.提供組織成員支持性組織文化，有利於成員的知識分享。 2.善用網際網路功能，使經費與志工的募集收事半功倍之效。
王正利 (民93)	非營利組織領導行為與組織文化對於志工領導效能影響	南部七家非政府組織的志工	1.理性組織文化 2.科層組織文化 3.共識組織文化 4.成長組織文化。	1.組織文化與志工領導行為對於領導效能皆有所影響。 2.不同類型的組織在領導行為與組織文化搭配上皆有不同的影響
薛亞敏 (民93)	非營利組織員工之組織文化及領導型態認知與其工作態度關聯性之研究	財團法人製藥工業技術發展中心	1.官僚型 2.支持型 3.創新型 4.效率型	1.組織文化與工作滿足、組織承諾有顯著相關。 2.組織文化、領導型態與工作滿足、組織承諾上有顯著相關，以年齡、性別二項特徵有較顯著相關。

資料來源：本研究整理

綜合上述，組織文化涉及到組織經營管理活動的各層面，滲透到組織的各項工作中；其內容含有組織價值觀、組織的經營哲學、組織精神、組織的道德規範、組織之制度及傳統，如此組織及其會員才能對事物的判斷標準，有了此標準，會員才知道什麼是重要的，什麼是可有可無的，什麼是該做的，什麼是不該做的。此外，多數學者實証研究，發現組織文化與員工工作態度具有顯著關係，表示組織文化會影響員工工作態度，故愈高的員工滿意度、或達成員工對組織高度的認同感，其組織文化的影響是很大的。換言之，組織文化是指組織所擁有的一種積極向上的意識和信念，是一種個性化非常強大的文化特徵；同時組織的道德規範是用來調節和評價組織和會員行為的規範，其衍生的意涵就是服務績效能否展現，進而才能展現實踐組織的使命感和社會責任感，而這也是本研究的重點核心所在，故藉此個案的探討，期望能尋找出組織永續發展的契機。

2.3 領導風格之相關理論探討

2.3.1 領導型態之相關理論

從歷史上產生最簡單形式的組織以來，人類探索成為偉大領導者條件的興趣就不曾間斷，領導的理論及研究很多，但因學者對於領導觀點的差異，產生不同的解釋或理論。

國內外學者對領導行為的研究大致可以分為三種學派：特質論（Trait Theory），行為論（Behavior Theory）和情境論（Contingency Theory）（Robbins,1994）。不論是哪一種領導理論，都有一個共同的目標，即在確認領導者領導效能的因素，企圖發展出一套準則，找出最有效的領導型態：

1. 特質論 (Trait Theory)

最早的領導行為研究，是從特質理論開始，領導者特質研究的目的就是要找出領導者或成功領導者的人格特質或特徵，藉以鑑別領導者與非領導者，或鑑別較成功領導者與較不成功領導者（羅虞村,民84）。

特質理論學者對領導者特質進行研究，歸結出成功領導者具有相關之人格特質諸如高智慧、靈敏、自信、先知先覺等能力茲列舉領導特質理論之研究分述如下表2.6：

表2.6 特質理論相關研究內容

學者	年代	特質理論研究內容
Koontz O' Donnell	1974	認為領導者具有三項特質：移情（Empathy）態度、自知（Self-awareness）態度、客觀（Objectivity）態度。
Stogdill	1974	探討自 1948 年至 1970 年間有關特質理論的文獻，將領導者的特質分為五大類：能力、成就、責任、參與和地位。
Ivancerich ,et al.	1977	將有關領導者特質綜合為六大類：生理特徵、社會背景、智慧、人格與工作有關的特徵、社會人際特徵。
Kirkpatrick and Locke	1991	以驅力、領導慾、誠實與正直、自信、智力及與任務有關的知識等六項特質來區別領導者與非領導者。
Robbins	1998	於今日管理（Managing Today）一書中提到領導者與非領導者不同的七個特質，分別為：野心、精力旺盛、領導意識、誠實、自信心、工作相關的專業知識以及高度適環境的能力。

資料來源：游孝國，民91，探討領導風格與組織氣候對知識管理活動影響 - 以大業大學為例。本研究整理

特質理論認為領導權的形成或成功的領導，係基於領導者具有某些特殊的特質之故。特質論者一直試圖找出領導者與非領導者在特質上有何不同。

根據國內學者林欽榮（民91）的研究將這些特質整理分為：（1）心理特質（2）社會特質（3）生理特質（4）其他特質等四大類，如表2.7 所示：

表2.7 成功領導者的特質

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

資料來源：林欽榮（民91），人力資源管理，台北：揚智文化事業。

由以上的探討可知，領導者的特質甚多，常因學者的看法不同而有極大的差異。領導者特質理論的研究，由於各個學者研究的對象、範圍等都各有不同，致常得到不同的結論，因此並未能提出一組有效的特質參數，來區隔成功與失敗的領導者，同時這方面的研究因為忽視情境因素而備受學者的質疑與批評，這也是造成此派理論日漸式微的主要因素。

1940 年代後期，大多數研究領導的學者則開始轉向從行為、情境的角度來詮釋領導行為。因此，特質代表著一種潛力，若能輔以技術、經驗、機運與態度等，則更有機會來開發此一潛力(Black and Porter 2000)。

2.行為理論 (Behavior theory)

由於領導者的特質理論在預測領導者的有效性受到侷限，因此，

1940 年代後期到1960 年代，有關領導理論的研究重心轉向探討領導者所表現出來的行為風格；此理論認為領導者行為是效能的主要因素，進而探討領導者的行為模式與領導者效能的關係，並認為領導者行為可經由後天來培養。主張以領導行為來研究領導現象的學者，認為人格特質研究僅著重探究領導者內隱的人格特徵，其基本假設認為領導者是天生的（Bass,1990）。但是忽略了領導者在行為上的表現，因此研究行為論學者假設領導者是可以加以後天培養，強調應從領導者外顯行為著手，研究領導者的實際行為成為領導方式與組織效能的關係。其研究取向可以分為兩大類：（1）著重於管理工作本質的研究，研究在不同管理職位上所需的行為權責，以及對不同工作需要相對重要性的知覺。（2）著重在辨認出有效與無效能領導者其行為的差異。

行為學派的研究主要以「俄亥俄州立大學的研究」、「密西根大學的研究」、「Blake & Mouton 的管理方格理論」及「Graen的LMX 理論」最具代表性，茲整理如下：

（1）俄亥俄州大學的研究：

俄亥俄州大學於40 年代廣泛研究領導行為，將領導者的領導行為歸納分成結構與關懷二個構面（Walter,1973）。

(a)結構(Initiating Structure)：指領導者會界定與部屬群體的關係，是領導者對部屬的地位、角色、工作任務、工作方式、工作關係和溝通管道等，並且評估工作團體績效的程度，亦即強調組織或團體工作目標的達成，且將之結構化。

(b)關懷(Consideration)：敘述領導者與部屬之間相互信任尊敬、領導者能隨時察覺部屬的需求能表現出關心部屬的地位、福利、工作滿足感和舒適感，著重於領導者的人際關係、社會行為。以結構和關懷兩

個構面為座標再依程度的高低可以構成四種基本的領導方式，如圖2.1 所示：

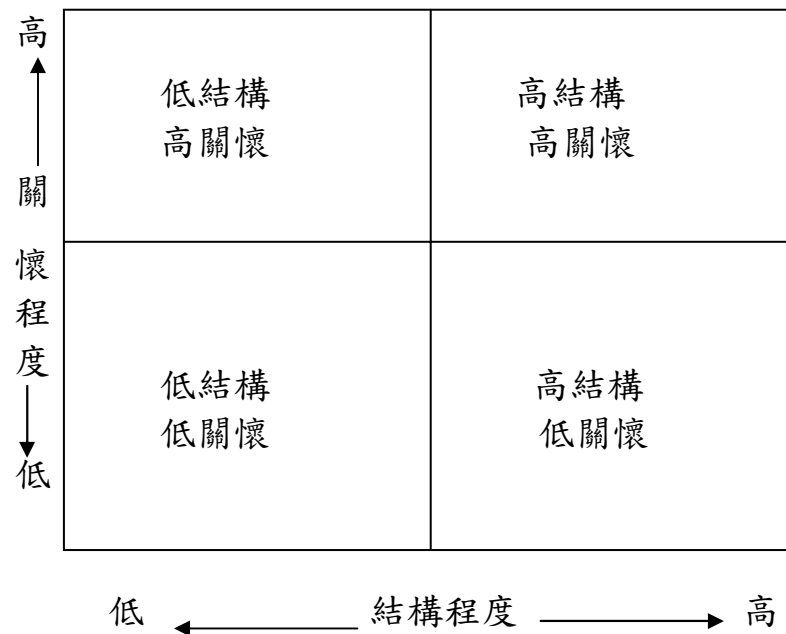


圖2.1 俄亥俄州立大學領導行為座標

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

(1) 「高結構—高關懷」的領導方式：此類領導者不僅重視工作的完成，也極為關心部屬的需要，鼓勵上下合作，在相互信任、尊重和融洽的氣氛中工作，亦即領導者關心工作效率並顧及成員的感受與需要。

(2) 「高結構—低關懷」的領導方式：領導者較重視組織工作目標而忽略部屬的需求，此類領導者對工作非常在意，對部屬較為嚴厲，少有關懷部屬的行為。

(3) 「低結構—高關懷」的領導方式：此類領導者對部屬的關懷甚於對工作的要求。

(4) 「低結構—低關懷」的領導方式：領導者對組織目標與部屬需求均不予在意，這種領導行為將導致組織混亂，生產力低落。此類型的

領導者對工作的要求及對部屬的需求均不關心。

根據上述，徐燕山（民71）的研究發現在高結構和高關懷的領導方式下，員工的工作滿足程度最高；而高結構和低關懷的領導方式，其組織績效最差，容易使員工在工作上出現不滿足現象。

若將績效與滿意度一起來看，則「高結構 - 高關懷」的領導者比「高結構 - 低關懷」、「低結構 - 高關懷」或「低結構 - 低關懷」的領導者，會有較好的評價。

由於俄亥俄州大學的研究未考慮到情境因素以及在體恤、結構兩層面上的衡量時，領導者與部屬的意見並不一致，故此研究難免遭受批評，但其對近代領導知識與理論發展仍有極大的貢獻。

（2）密西根大學的研究

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

(a)專權獨裁式領導（Exploitative Authoritative），主管與員工之間缺乏互信，溝通是單向由上而下，決策權集中於主管，員工無法參與。

專權獨裁式的領導方式較適用於組織面臨生死存亡關係，或面臨緊急事件發生時，才會發揮其領導效能。上下之間極少有交往，有交往也是在互不信任的氣氛下進行。下級被恐懼和不信任所籠罩，不能滿足其生理上和安全上的基本需求。機構中若有非正式組織，則通常對正式組織的目標持反對態度。此類領導型態完全建立在權威之上。

(b) 溫和獨裁式領導 (Benevolent Authoritative)，主管對員工採取較溫和的管理，溝通大部分是由上而下。在參與方面，員工的建議有時被接受。組織以分層負責的方式運作，領導者對待部屬的態度宛如一位威嚴的家長對待子女般，恩威並濟，而部屬則戒慎與敬畏。

(c) 協商式的領導 (Consultative Democratic)，主管對部屬有相當的信任，採取雙向溝通。組織目標的設定，經常是由主管與部屬討論之後所作的決策。組織成員對工作目標有共識，士氣較高。一般性的組織目標由領導者作決策，而具體性的內容則授權給部屬。

(d) 參與式的領導 (Participative Democratic)，主管對員工充分信任，溝通包括雙向與平行。在決策過程方面，員工可充分參與。組織內的人際互動良好，成員具有團隊精神，共同致力組織目標的達成。上下完全溝通，平行層級亦有水平溝通。

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

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

(3) 管理方格理論 (Management grid theory)

根據Blake and Mouton (1964) 依據Ohio 州立大學的研究提出管理方格理論，該理論由兩個構面組成，即「關心生產」(Concern For Production) 與「關心員工」(Concern For People)。並以此兩個構面發展出一個向度的管理方格座標(如圖2.2 所示)，座標橫軸表示領導者對生產或工作的關心程度，縱軸表示領導者對人關心的程度。Black & Mouton 所提出的管理方格分別在每個座標上界定九種可能的位置，一共分為八十一種類型的領導方式，其中最具代表性的有五種領導類型，分別為：

(a)、(9、9)團隊管理領導風格，組織任務的達成與部屬需求的滿足是一致的，領導者藉由和諧的團隊及高昂的士氣來達成組織與部屬的目標，管理者的績效最好。當然，在實際從事領導工作者看來，這似乎是一種陳義很高的理論，不過今後欲使自己的組織日益強化，如何朝9.9 型的理想報努力，實為每一位領導人員應當深切思考的方向。

(b)、(9、1)權威型或任務導向型的領導，以組織的績效為主，領導者為達成目標，特別重視規劃、指導及控制等工作，與部屬間互動採取權威式，部屬的需求被忽視。此種組織最重工作(業績)，不關心人員，為了提高工作效率，必須犧牲或壓制個人的需求，領導者是屬於機械效率主義者，毫不顧及人員個人尊嚴及價值，此類組織會引起人員的反感，甚至消極反抗，結果不見得對工作有利。

(c) (1、9)鄉村俱樂部型的領導風格，以建立良好的人際關係為主，領導者注重部屬需求之滿足，對組織的目標、績效不太重視。此種組織對工作漠不關心，只求對人員作最大的關心，領導者重視人群關係，忽略團體目標，認為提高工作效率會妨礙人員的需求，只設法滿足部屬的需要，而組織的目標卻不能達成。

(d) (1、1)型：係無為式的領導，領導者對績效及員工都不太關切，很少介入組織的運作，以維持現狀為原則。領導者不求有功，但求無過，對於團體目標及人員目標只作最低程度的努力，放任部屬，敷衍塞責，這種領域型態的領導當然是最差的。

(e) (5、5)型：係平衡式領導，在組織的績效及部屬的需求之間求取平衡，領導者對兩方面都適度關切。此種組織對於人員及工作的關心程度恰恰適中，不偏不倚，領導者一方面體恤人員，一方面又考慮工作，希望在一種「妥協」的狀態下來達成組織的目標，但由於兩方面未能盡其全力而為，所以目標也不一定能達成。

根據Black & Mouton 的研究認為(9,9)型的領導方式是最有效的領導方式。在這種領導方式之下，領導者對員工、對生產都極為關心，能夠努力使員工個人的需要和組織的目標做最有效的結合，注意使員工了解組織的目標，關心工作的成果，努力建立「命運共同體」的關係，使上下利害與共，因而不僅可以達成組織目標，同時又可以維持人員高度的工作熱誠。不過，有關如何造就出這樣的領導者，管理方格理論則並未具體說明，所以在解決領導理論的困境方面，管理方格理論只提供了解讀領導類型的較佳觀念架構。

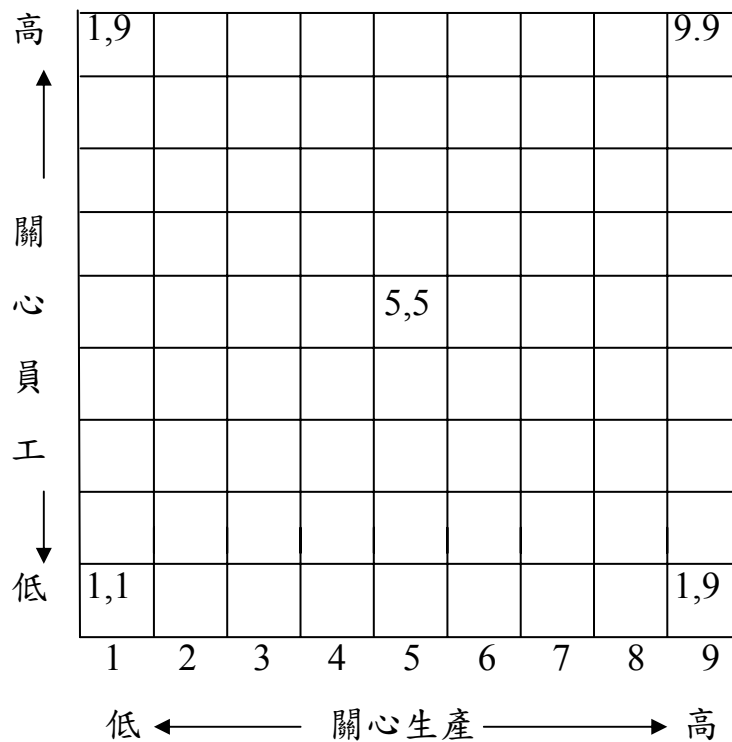


圖2.2 Blake和Mouton (1964) 管理方格理論

資料來源：許士軍 (民83)，管理學，十版，台北：東華書局。

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

傳統上有關行為理論的研究，均假設領導者對所有追隨者所表現出來的領導行為都是一樣的。然而George Graen 等人認為，對於不同的追隨者要使用不同的領導方式 (Dansereau, Graen, and Haga 1975; Graen and Uhl-Bien 1995)。也就是說不能用同樣的領導行為來對待每一個部屬，這便是領導者—成員交換理論 (Leader-Member Exchange Theory) 的重點。LMX 理論認為領導者與追隨者是一種相互的關係，任何一方的行為都會影響另一方的行為，而且每一配對的領導者與追隨者的關係都有所不同，領導行為會隨著關係的不同而不同。研究顯示，領導者與追隨者的關係品質也會影響追隨者的努力程度與行為 (Bauer and Graen, 1996;)

Gerstner and Day,1997)。由於組織資源及領導者時間的有限性，故組織中會以領導者為中心而形成非正式團體，團體內的成員與領導者間會有較緊密的工作關係及較頻繁密切的互動關係，這些與領導者在物資或精神層面上有較緊密關係的團體成員就被稱為內團體（In-group），其他成員則被稱為外團體（Out-group）。根據Graen 等人（1975）的研究發現指出，外團體成員受到領導者較少的關注，而內團體成員則受到領導者較多的關注與支持；內團體成員相對於外團體成員有較高的工作滿意；與外團體成員比較起來，內團體成員要承擔較多的工作責任或承擔非一般正式角色的要求，但同時也會得到領導者較多的認同與協助，並且分享到較多的利益或資源，而外團體成員則依工作契約與領導者保持正式且例行的交換關係，基本上僅受工作規範與準則的約束，僅執行工作契約所定的工作義務及獲得相關規定的權利，外團體成員與領導者僅保持著經濟交換的原則。LMX 理論認為，領導者與追隨者的關係要靠雙方行為來建立，這種關係要從「陌生」（Stranger）階段，經過「熟識」（acquaintance）階段，最後到達「成熟」（Maturity）階段。根據Graen and Uhl-Bien（1995）研究發現，若是領導者與追隨者具有相似的人格特質，則較容易發展出高品質的關係。此外，在關係的早期，如果領導者對追隨者較佳的績效表現能夠給予肯定和較高的信任，則在彼此之間較容易發展出高品質的關係（Baue and Graen 1996；Sparrow and Liden 1997）。

3. 權變理論（Contingency Theory）

領導的行為理論最大的缺失在於其忽視「情境」因素，因此越來越多的學者開始探討：某一具體的領導方式(Managerial Leadership)是否能在所有的情況下都有效？這些學者認為，領導是一種動態過程，而且領導行為的有效性會受到情境因素的影響，是以探求領導者領導方式與情

境因素兩者之間的搭配與領導效能之關係的權變理論乃運應而生。比較著名的此類理論有：(1) Fielder 的權變理論 (2) Evans & House 的途徑-目標理論 (3) Reddin 的三層面理論 (4) 生命週期理論。茲分別略述如下：

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

Fiedler (1978) 利用十四年的時間，探討了三百種有關權變理論實驗，結果發現情境因素常是決定領導績效的重要變數。費德勒認為領導者欲達成組織的績效目標，須視特定情境下的控制及影響程度而權變。領導型態是否有效，與情境是否有利相關聯，Fiedler認為領導效能，即「領導者」和「情境」兩者交互作用影響「團體的表現」。因此，Fielder 根據已有的研究，歸納出三種主要的情境「領導者」、「情境」與「領導效能」的三要素，分別是：

(a)領導者與成員的關係 (Leader-memberrelations) :部屬對領導者忠誠與信任，雙方關係良好，領導者較易指揮部屬。反之，對任務的推行較困難。根據此三個情境變數，領導者可視情境是否有利，採取工作導向或關係導向的領導型態。研究發現，在最有利和最不利的領導情境下，以工作為導向的領導，績效較高；在中度有利的領導情境下，以員工為導向的領導，績效較高。(分為好與差兩類)。

(b)任務結構 (Taskstructure) :指部屬擔任工作任務、性質的明確程度，在工作目標明確，有一定工作流程的高工作結構下，領導者的影響力較有限。若在工作目標不明確，工作性質非例行性的低工作結構下，領導者的影響力較廣泛。(分為高與低兩類)。

(c)領導者職位權力 (Leader Position Power) :領導者對部屬的影響力，視其所擁有的聘雇、待遇、獎懲等權力之大小而定，以及其從上級

與組織所獲得支持的程度（分為強與弱）。

而此三種變項形成情境對領導者之領導方式有八種有利程度。身為一領導者，「領導效能」是如何將自己的「領導方式」與面臨的「領導情勢」所做的配合而定。領導方式是領導者的需求動機或人格特徵的一項功能，他將領導分成「任務導向」及「關係導向」等兩種型態。

Fielder (1978) 分別就八種情境來比較人際關係導向與任務導向的領導效能，他所得到的結論是：任務導向的領導方式，在非常有利於他或非常不利於他的情況下，會有較好的執行成效。而對於處在中間狀態的情境，則採用人際關係導向的領導方式效果較好。因此可以說，並沒有那一種領導方式是放諸四海而皆準的。Fielder 認為，要使領導方式變得有效，可以從改變情境控制變數的方法著手，例如改善領導者與部屬的關係、改善任務結構或增加領導者的獎懲權力等。

(2) R.J.House 的途徑目標理論 (Path-goal Theory)

Robert J.House 於 1971 年發表「領導效能路徑—目標理論」(A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness)，隨後於 1974 年與 Terence R.Mitchell 發表「領導的路徑—目標理論」(Path-goal Theory of Leadership)，發展出此一理論，亦為權變理論的一種(吳瓊恩，民87)。此一理論整合了激勵的期望理論模式與俄亥俄州立大學的領導研究，著重於領導者要如何才能協助部屬達成目標及提供有效的支援和指導。認為有效能的領導者應該幫助部屬澄清可以達成目標的路徑，減少路徑中的障礙以利目標達成。以確保他們的目標可以和團體或組織目標配合。

House (1971) 將領導行為分為指導式、支持式、參與式及成就導向等四種方式，並以部屬特性和任務環境特性這兩種情境來調節領導行為與結果之間的關係，而建構了路徑-目標模式（如圖 2.3 所示）。指導

式是指領導者會使部屬了解到他們的期望，指示如何達成任務，並安排工作時程。

支持式指領導者是友善的、容易親近的，並且關心部屬的需要和感受。參與式指在做決策之前，領導者會諮詢部屬的意見，並尊重他們的建議，也允許部屬參與決策。成就導向的領導者會設定具挑戰性之目標，對部屬具有高度的信心，同時預期部屬能表現出最佳水準。至於領導者應該採取那一種領導方式，路徑-目標理論認為應該視任務環境特性與部屬特性而定。部屬的特性包括內外控、經驗、領悟力。任務環境特性主要是指工作結構、正式職權系統、工作團體。

根據經驗的研究，Robert J.House (1971) 得出下列的結論：

指導型的領導行為，在曖昧的情境中，能化減角色的曖昧，澄清達成目標的途徑，並以部屬的績效作為獎勵的方法，增加人員的滿足感；或在部屬為外控人格時，最為有效。成就取向的領導行為，在非結構性的工作情境、部屬需要以成就的目標來挑戰時，最為有效。

支持的領導行為，在部屬感受乏味、焦慮或缺乏自信時，較為有效。參與的領導行為，在部屬對自主與有高度需求時，即內控型的人格或無結構性的工作情境中，最為有效。

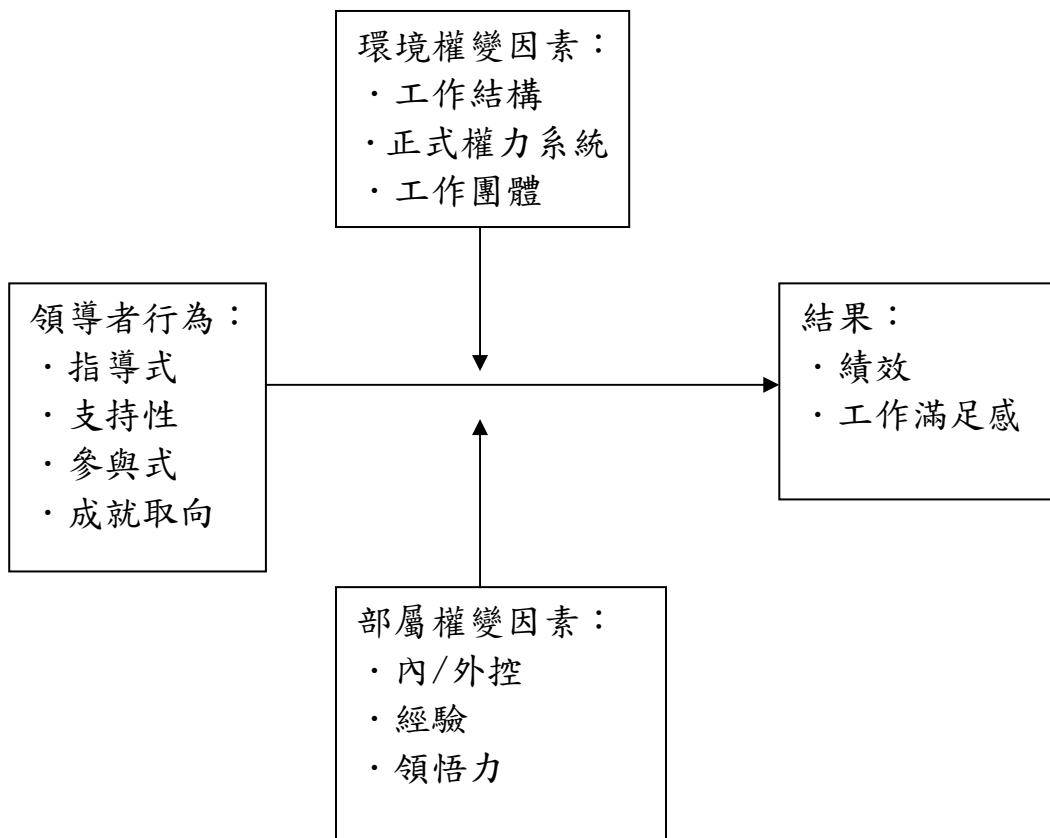


圖2.3 路徑—目標模式的領導理論
 資料來源：R.J.House,A Path-Goal Theory
 of Leader Effectiveness, Administrative Science
 Quarterly, September (p321-338)

(3) 三個層面理論 (Three Dimensional Theory)

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

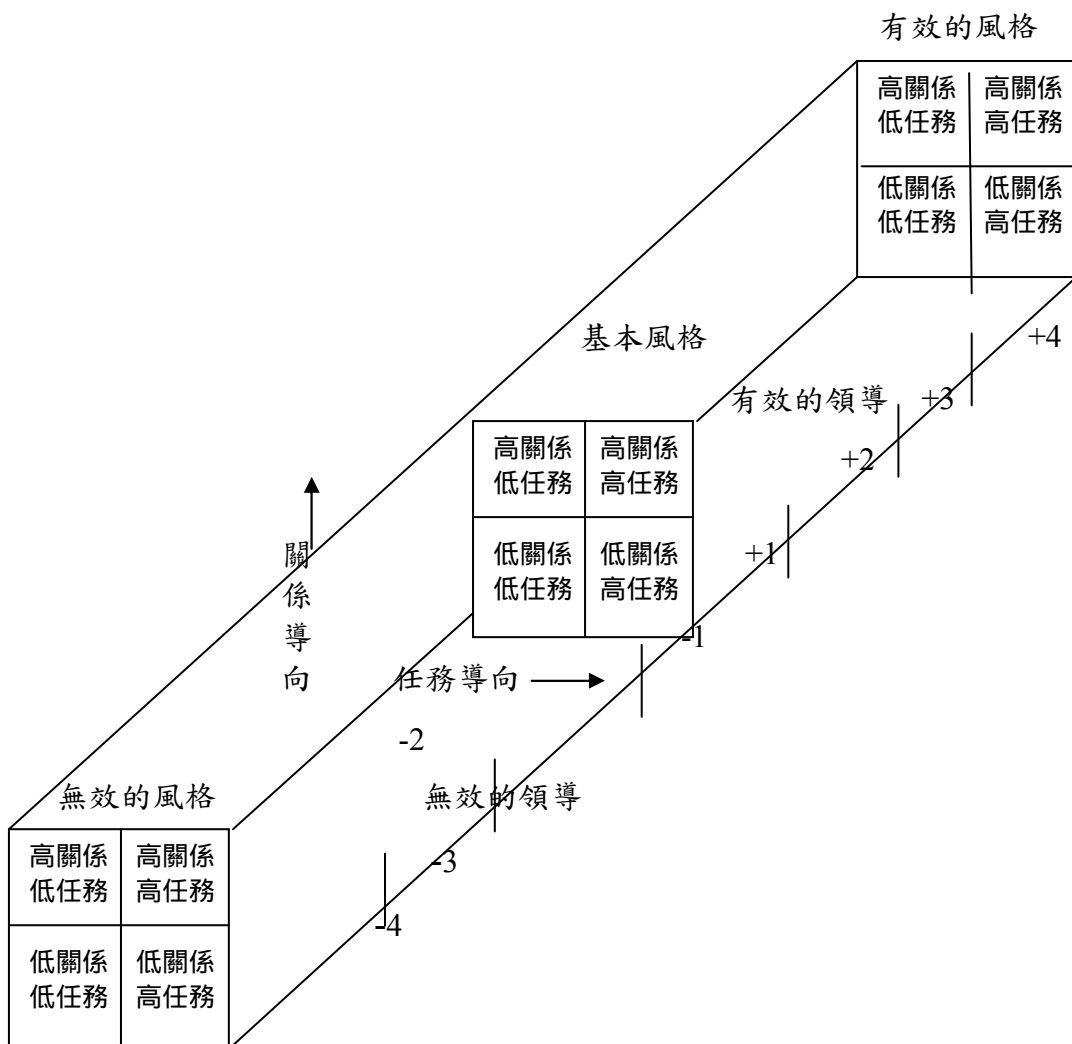


圖2.4 三個層面領導理論圖

資料來源：林欽榮（民91），人力資源管理，初版，台北：揚智文化。

根據Reddin（1970）的研究認為，領導者的效能，乃取決於其領導方式與情境的相互關係，亦即同一領導方式在不同情境下的表現，可能會得到不同的效果。因此，並沒有任何一種領導方式永遠是最好的，必須搭配情境作為調整。當領導者的風格在特定情境中是適宜時，則該領導風格是有效的；而當領導者的風格在特定情境中不適宜時，則該領導風格就是無效的。該理論顯示，每位領導者在不同的情境中變換領導風格的能力各有不同。有彈性的領導者在許多情境中都可能是有效的。不

過，在結構性、例行性、簡單性和建構性的工作流程等情境下，領導者的彈性並不重要；而在非結構性、非例行性、重大環境變遷及流動性等工作情境中，領導的彈性卻相當重要。

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

由Paul Hersey 與Kenneth Blanchard 於1969 年所提出，稱為情境領導風格 (Situational Leadership)。權變論者認為在特定情境下應該選擇適合的領導風格，然而在特定情境下所選擇的領導風格是否真有效能？針對這個問題，根據Hersey and Blanchard (1993) 的研究提出一個將焦點放在追隨者的領導權變理論，稱之為情境領導模式 (Situational Leadership Model)。此一理論的重點認為追隨者可以決定接受或拒絕領導者，所以領導者應該根據追隨者的需要來調整其領導風格。情境領導是將焦點放在部屬的一種權變理論；它在決定領導效果上將重點放在部屬，因此反應出一個事實，就是部屬決定接受或拒絕領導者。

根據Hersey & Blanchard (1993) 的研究認為成功的領導風格是透過選擇正確的領導方式來達成，而領導風格則因部屬的準備程度(readiness) 而不同。準備程度反應出部屬完成任務的能力與意願，分成下列四種階段的準備程度：

- (a) M1：部屬沒有能力且不願意工作。
- (b) M2：部屬沒有能力但願意做必要的任務。
- (c) M3：部屬有能力工作但不願意做領導者要求的任務。
- (d) M4：部屬有能力且願意工作。

此理論在領導行為方面所提構面為：1.工作行為 (Task Behavior) - 指領導者訂定角色，並說出做何事，何時做，如何做，何處做。2.關係行為 (Relationship Behavior) - 指領導者採取雙向溝通方式，傾聽部屬意見，

加以輔助，並提供社會情緒支持。依此二構面程度上的高低不同，進一步Hersey & Blanchard (1993) 將領導行為分成四種領導風格分別為：命令式(低關係行為、高工作行為)、說服式(高關係行為、高工作行為)、參與式(高關係行為、低工作行為)及授權式(低關係行為、低工作行為)，如圖2.5所示：

(1) 命令式的情境：強調單向溝通，由領導者界定角色職責，因為部屬無能力且不願意工作，部屬的準備程度低，需要一位高任務-低關係的領導者告訴部屬工作內容、方法、目標和進度，領導者具有指導性行為。所以命令型的領導方式是最有效的。

(2) 說服式的情境：領導者與部屬做雙向溝通，相互交流訊息。領導者具有指導性行為與支持性行為，部屬雖有完成工作的意願但缺乏成熟的技能，需要別人告訴他們怎麼做的同時，也需要情緒上的支持，高支持會幫助他們順從領導，高指導可以彌補部屬能力方面的缺乏，所以說服式的領導方式最適合。

(3) 參與式的情境：領導者與被領導者共同做決策，領導者的主要任務是促成做決策並非介入做溝通。所以低指導、高支持的參與型領導最適合，因為這種領導方式可以讓部屬在促進任務表現的同時也能分享其專業意見。

(4) 授權式的情境：領導者將決策權與執行權授予部屬，領導者只產生監督作用，領導者既少支持又少指導性行為。下，授權是信賴部屬的最佳方式，將責任和決策移轉到部屬身上是最有效的，所以領導者的角色往往僅限於處理突發和例外事情。

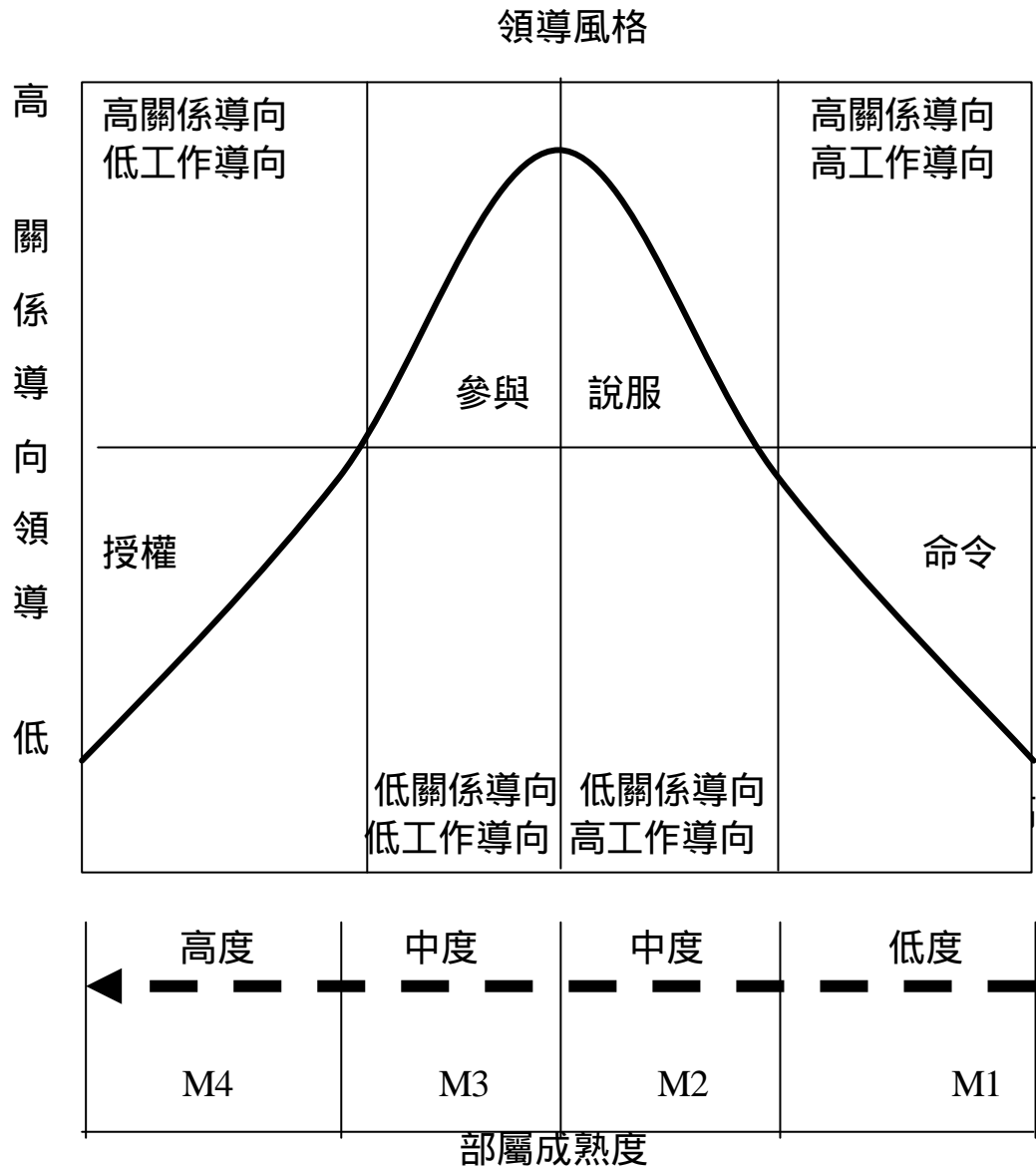


圖2.5 Paul Hersey and Ken Blanchard情境領導模式圖
 資料來源：參考Hughes, Ginnett & Curphy (2001), Leadership
 Enhancing The Lessons Of Experience 4th Edition, McGraw –Hill, p365

根據情境領導理論，領導者必須要能診斷其所面對的追隨者情境，時時掌握他們，對部屬的指導和情緒要求應給予特別的注意並找出合適的領導方式，以提昇效能。

根據Hersey 和Blanchard (1982)二位學者得下列結論，當部屬達到高成熟度時，領導者應採取授權的領導風格。當部屬的成熟度低時，領導

者應採取命令式的領導風格。當部屬的成熟度發展到中度階段(如M2 所示)時，領導者應採取說服的領導風格。因為高工作導向的領導，可以彌補部屬工作能力的不足；高關係導向的領導，可以彌補部屬心理成熟的不足。當部屬的成熟度發展到中度階段(如M3 所示)時，領導者應採取參與式的領導風格。因部屬雖有能力來承擔責任，卻無心願時，領導者如採取支援式、非指揮式和參與式的領導，可彌補部屬心理動機之不足。

4、發展中的領導理論

自1970 年代以來的新興領導理論，乃注重於領導者的內在特質及理念動機，並且關切領導歷程中相關的要素。現階段對於領導理論的研究則特別強調於領導者與部屬間需求、人格特質上的互動，甚至於文化、環境等因素對領導行為所造成的影響(Bargal & Schmid, 1989)大致上可以簡要區分為四類：

(1)領導的歸因理論(Attribution Theory of Leadership)：

該理論認為領導一詞是人們知覺(perception)的作用，當人們知覺到組織的結果(outcome)，會以各種的觀點予以歸因，領導只是其中廣為人們所歸因的一個項目(McElrov,1982)。歸因理論認為，當我們在觀察他人行為時，會試著解釋該行為：

(a)內在歸因或稱個人歸因，係指當事人自由意志下的產物，成敗或結果可為當事人所控制。

(b)外在歸因或稱情境歸因，當事人的成敗或結果是取決於外在環境因素的影響。嚴格來講；此一理論與領導的替代(substitute for leadership)一樣，都不在於探討領導過程的本身。不過，這些理論都為領導提供了嶄新的觀點 Yukl (1998)。

(2)魅力式領導理論(Charismatic of Leadership Theory)：

魅力型領導理論是歸因理論的延伸，主張追隨者會將領導者特定的行為歸因於領導者英雄屬性或超凡的領導能力（Conger and Kanungo 1988）。這種超凡的能力稱之為魅力（charisma），而魅力是領導者的特質之一。茲彙整學者對魅力型領導者研究的描述如表2.8 所示：

表2.8 魅力式領導者定義

學者	年代	魅力式領導者定義
House	1977	魅力型領導者應具有三項特質：極端高度的自信、堅定的信仰與信念、以及影響他人的強烈企圖。
Conger and Kanungo	1987	魅力型領導者都具有高度理想化的目標，並對目標有強烈的使命感。而且是反傳統的、自信的、果斷的、是激進變革的推動者而非現狀的維持者。
Shamir and House and Arthur	1993	魅力領導轉化被領導者的自我認知，整合被領導者和組織的認同感，魅力領導者的成功整合，在於強化被領導者工作的內在酬賞，降低外在酬庸的重要性，讓被領導者視工作為個人成就表現，透過這樣過程，領導者傳達被領導者高的工作期待，並盡力協助其獲得成就感與自信心
Cohen	1998	魅力型領導者七大共通之處：秀出對工作積極投入、穿出領導人的樣子、建立偉大的目標、確實朝目標行動、暗地苦練讓爐火純青、保持幾分神秘感、以迂迴戰術讓屬下心悅誠服。
Goffee and Jones	2000	傑出的領導人都有四種令人想不到的特質：選擇性的顯露弱點，藉著呈現弱點，主動流露平易近人和深具人性面。憑直覺體察環境，懂得蒐集及解讀資訊，慎選時機採取行動。具備採取行動。具備嚴格同理心，善於激勵士氣、熱情關懷部屬、會顧及現實並督促部屬完成任務。展露與眾不同的風格，善用與眾不同的特質，塑造領導威望。

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

魅力型領導者對部屬的影響，主要在於個人認同與內化，經由部屬的認同，使其在情感上或心理上依賴著領導者，並將其信念轉化為部屬的內在激勵因子，進而影響其工作態度及行為，展現出高度的績效與服務品質（Yukl, 1998）。有越來越多的研究顯示，魅力型領導與高績效及部屬滿意度之間呈現高度的相關性（Moore, 1994；Waldman and Yammarino, 1998）。不過，魅力型領導者是時勢造英雄，在危機或重大變革時能發揮高績效，但是當危機過去之後，魅力型領導者對組織而言可能反而會變成一項負擔（Moore, 1995）。因為領導者過高的自信和反傳統的行為，會阻礙組織的日常運作。魅力型領導者通常不能接受他人的意見，當面臨較積極的部屬挑戰時，他會變得不安，而堅信所謂「正確的」一些不合理的信念 Harn and Colvin (1999)。

（3）轉換型領導（Transformational Leadership）

Burns (1987)將領導風格分為交易型領導（transactional leadership）與轉換型領導（transformational leadership）。交易型領導以部屬外在需求與動機作為影響的機制，轉換型領導則以部屬內在需求與動機作為影響的機制，Burns (1987)將轉換式領導者(transforming leaders)界定為：「領導者與成員共同相互提昇至較高的人性行動與道德動機層次，並且訴諸於道德價值，如自由、公道、平等，來提昇成員的意識，進而實踐於行動之中」。在這個過程中，轉換型領導者藉著提出更高的理想及價值，企圖喚起組織成員的自覺。許多學者承襲了Burns (1987)的理論基礎，提出更多的理論並延伸了研究的範圍，茲整理有關學者對轉換型領導的定義，如表2.9：

表2.9 轉型領導定義彙整

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

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

轉換型領導者係經由提昇部屬的需求層次，使部屬能夠承擔更重大的責任而成為自我引導及自我增強者，所以，轉換型領導是使部屬成為「自我的領導者」。在面對複雜又多元的社會競爭，非營利組織之領導人員(會長)的特質是非營利組織運作成功與否的關鍵，其領導方式攸關非營利組織的存亡興衰，是本研究所要探討的領導風格及領導型態。

轉換型領導的後續研究，主要皆以Burns & Bass 的理論架構加以修正。其中有不少學者透過實證性的問卷調查、個案分析、重要事例內容分析、實驗法等研究方法，來探索轉換式領導的實際運作之可行性。根據各個轉換型領導研究及各代表學者對於領導歷程中轉換型領導者的應用策略彙整如表2.10 所示。

表2.10 轉換型領導研究的代表學者及理論要點

學者	年代	理論要點
Bass	1985	<ol style="list-style-type: none"> 1.魅力式領導：透過有自信地優越表達及運用激勵與創造激發活動的能力，以影響他人的需求與行動。 2.個別化關懷：著重個人角色的重要性，針對部屬各個不同的需求，特質與能力，以不同的方式進行激勵。 3.才智激發：激發部屬的創造力，並增進部屬解決問題的才智能能力。
Bennis & Nanus	1985	<ol style="list-style-type: none"> 1.塑造眾望所歸的願景。 2.利用溝通，建立共識。 3.確立定向，建立信任。 4.自我的開展。
Morgan	1990	<ol style="list-style-type: none"> 1.建立願景：領導者綜合分析、創造、直覺及演繹的思維，以建立合適於組織的願景。 2.運用承諾：領導者與部屬溝通願景實現的可能性，使部屬對組織或領導者產生承諾感。 3.制度變遷：改造組織溝通、決策及解決問題的系統，以利於組織願景的落實。

表2.10 轉換型領導研究的代表學者及理論要點 (續)

學者	年代	理論要點
Ticky Devanna	1986	1.體認改變的需要。 2.創造新的觀點(願景)。 3.革新體制。
江明修	民 91	1.領導者需為組織塑造出非凡的願景。 2.透過共識的建立使成員信奉此一願景實現的必然性。 3.因此，成員將會奉獻己力對領導者及組織產生承諾感。 4.領導者運用有計畫的制度改革與人力資源發展方案，創造出適於實現願景的組織文化，並開發成員的潛能。 5.在領導者與成員互動交流的文化中，成員能建立自主性與自信心，而使成員獲得才智激發的滿足感。

資料來源：曾仕強與楊國樞主編，(民69)中國人的管理觀，初版，桂冠圖書公司，台北。本研究整理

(4)服務式領導(servant leadership)

所謂「服務式領導」(servant leadership)係指領導者能授權予部屬，並使其成為自主的組織公民(empower followers to serve as autonomous organizational)。根據以往學者 Smith、Organ & Near(1985)的研究他們認為組織成員對組織有普遍的投入感，以及存在著利他的性格。所以，服務式領導是自主的從屬關係，並強調成員的自主性。

根據 Graham (1991)的研究指出將社會責任與服務信念內化於組織之中，使人員不受到剝削而能認為自己是受人尊重的個體，可確保人們透過領導者的激發會更具有智慧、自由及主體性。服務式領導有三項基本假設：1.無論個人或團體皆難免會犯錯。2.位居高職者容易戀棧於高職位，故常有過度傲慢的態度。3.位居基層的員工則易於順從上級的命令，故易喪失獨立批判思考的能力。

根據江明修 (民 91)指出傳統的領導研究，主要係以領導者本身為重

心，而忽略組織成員在領導歷程中的重要性。新興的研究逐漸著重於領導者與部屬的從屬關係，較著重於人的道德感及激勵等內在層次，可說是對轉換式領導理論的修正與創新的一個新領域。

2.3.2 領導風格的類型

領導風格的類型本研究以 Bass (1985)所提出轉換型領導之理論要點，將轉換型領導分為三部份：

1. 魅力式領導(idealized influence or charisma)

House 也指出魅力式領導者能激發部屬的任務相關動機，當部屬面臨具有挑戰性的工作時，領導者能激發部屬的成就動機(achievement motivation)(House,1997)。「魅力」(charisma)來自希臘文，是由Weber 首先提出的概念，意指「神所賦予的靈感能力」(divinely inspired gift)，如創造奇蹟、預測未來的能力(Yukl,1998；陳諱森，民85)。Yukl 指出魅力式領導者對部屬的影響，主要是在於個人認同(personal identification)與內化(internalization)(Yukl,1998)。

根據Bass (廖思先，民88)承襲Weber 及House 的魅力式領導理論，認為魅力式領導者應該包括以下特徵：

(1)自信(self-confidence)、自尊(self-esteem)

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

(2)自主(Self-determination)

魅力式領導者有超出常人的自主能力，以此而能掌握自己的命運與未來。

(3)轉換的能力(Transformational Abilities)

魅力式領導者能動悉部屬的需求、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)

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

2.個別化關懷(Individualized Consideration)

根據Bass 認為轉換型領導者能夠扮演部屬輔助者或教練的角色，發現部屬的個別差異及成長需求，發掘出部屬更大的潛能。個別關懷的領導者能有效傾聽部屬的聲音，並藉由授權的方式來發展部屬的能力

Bass & Avolio (1994)。轉換型領導者在個別關懷部屬的行動可以分為三個取向，即發展取向、個別化取向、輔導取向(彭昌盛，民82)。

(1)發展取向(Development Orientation)

在發展取向上，領導者首先對部屬的潛能進行了解，並予以評估，以便部屬能勝任目前的工作，或是使其能在未來的職位上擔任更大的責任。領導者亦會運用授權的方式，提供挑戰性的工作給部屬，以增加其工作上的責任感。

(2)個別化取向(Individualized Orientation)

指出主管與部屬之間的私人情誼及一對一的主管與部屬關係皆對領導能力的發展有重要的影響，並強調個人主義的組織文化應予以鼓勵。基於這個定義，領導者若與部屬保持親近關係及經常接觸，不但可以為部屬的個人關懷，也能提供決策時的資訊管道，如經由與部屬的互動中，知道組織所發生的事，或是知悉部屬，對事件的反應及對事件的關心程度，讓彼此有機會對問題的本質加以了解或澄清，以建立領導者與部屬之間的互信與良好的情誼(Zalenznik,1997)。

(3)輔導取向(Mentoring Or Ientation)

在輔導取向中領導者是指組織中的資深主管為組織新進人員或較無經驗者，提供行政經驗與專業知識的輔導(林維林，民85)。輔導計畫書可以發展出一個讓新進人員不願離職，同時也協助新進人員儘早進入狀況，讓組織成員對工作滿意，及融入其他同仁的工作行列之中(Hunt & Michael,1983；Bass,1985)。

3.才智激發(Intellectual Stimulation)

領導者鼓勵部屬質疑原本的假定(Assumptions)及過去所接受的刻板印象(Stereotype)，從不同的角度去了解問題(Bass,1985；廖思先，民88)。轉換型領導者的「才智激發」是指引發部屬對問題的理解、問題解決的方法、思想、想像力、信念與價值的改變，而非促使部屬在行動上立即的改變(Bass,1985；陳謙森，民85)。才智激發是一種增強部屬解決問題的方式(林維林，民85)。

根據Quinn & Hall(1983)的研究之中，歸納出四種主管常用的才智激發方式(Quinn & Hall,1983；Bass,1985；廖思先，民88)：

(1)理性導向的才智激發(Rationally Oriented Intellectual Stimulation)

以理性為導向的領導者傾向於強烈的成就動機，重視個人才能(Competence)與獨立性(Independence)，在決策的過程之中重視效率，以勇於創新組織結構達成才智上的啟發。

(2)存在導向的才智啟發(Existentially Oriented Intellectual Stimulation)

這類型的領導者關心安全、信任與團隊合作的提昇，認為只有在非正式(Informal Process)與人性(Human Process)的互動過程中，不同的觀點才能獲得認同。

(3)經驗導向的才智啟發(Experientially Oriented Intellectual Stimulation)這類型領導者偏重於經驗主義(Experimentalism)，以嚴謹、精

確、長時間蒐集資料，尋求最佳的問題解決方式，因此；在部屬才智的激發上是保守與謹慎的。

(4)理想導向的才智啟發(Idealistically Oriented Intellectual Stimulation)

這類型的領導者追求學習、成長認知的目標(Cognitive Goals) 及創造性，重視適應性、直觀(Intuition)、與妥協的運用，在才智啟發上，具有高度的創造力與冒險精神。

根據Bennis & Nanus (1985)的「建構願景」，即領導者塑造眾望所歸的願景，配合組織再造及給予部屬高度的授權，以提昇部屬追求平等、正義、自由與自我實現等價值。

Sashkin (1988) ; Baum,Lock,and Kirkpatrick (1998) 的研究認為，願景式領導者應該具備三種能力：第一，解釋的能力。他必須能將該願景清楚地解釋給追隨者，同時能指出達成該願景的必要行動。第二，表達的能力。他必須能夠藉由他的行為來清楚的表達出願景，透過領導者的行為不斷地傳達與增強願景的意涵。第三，延伸的能力。領導者要能將該願景延伸至不同的領域中，讓不同領域的人都能感受到願景的意義。

根據以往學者Leithwood, Jantzi, Silins & Dart (1993) ; Leithwood (1992) ; Davidson & St. John (1993)的研究認為領導者提供可行又具有意義的願景(vision)，並透過授權的方式給予部屬，來引導集體的行動。領導者有責任建立並清楚說明組織未來的願景，這個願景是實際的、可靠的、可以實現的，將勾勒出的願景傳達給部屬，讓部屬清清楚楚了解組織未來的發展方向，並以實際行動配合參與，將願景實現。

Nanus (1992)願景式領導是指領導者對組織或組織單位的未來提出一個真實、可信及具有吸引力的願景，同時號召相關的技能、資源與人才來實現此一願景。Nanus (1992) 認為願景最主要的特性應該是具有振

奮人心的能力，而這種振奮人心的能力來自於提出一種以價值為核心、可實現的、並具有高度想像與創意的、令人鼓舞的未來可能性。

根據Nutt and Backoff (1997) 的研究在回顧過去的文獻之後認為，「願景」與其他形式的「目標設定」是有差別的，願景具有清晰且令人注目的想像前景，在兼顧傳統的同時，進而提供一種創新的方式來改善，並將其化為能讓人們理解的變革行動。願景能激發人們的力量與情緒，適當運用的話，願景可以讓人們創造出一種對工作的熱忱。

綜合上述專家學者的分類，Bass (1985)所提出之理論要點，將轉換型領導分為三部份，即魅力式領導(idealized influence or charisma)、個別化關懷(individualized consideration) 才智激發(intellectual stimulation)再參採Bennis & Nanus (1985)的「建構願景」，即領導者塑造眾望所歸的願景，配合組織再造及給予部屬高度的授權，以提昇部屬追求平等、正義、自由與自我實現等價值，較適合非營利組織的特性；將社團領導風格分為建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導，較容易為人所了解構成本研究領導風格三個構面，且較符合非營利組織所呈現的特質。

2.4 服務績效之相關理論探討

2.4.1 績效管理概述

任何組織的存在，都有其既定的目標，組織中的管理者及其成員，必須透過各種管理控制活動，促使組織有效率的運作，以順利達成既定的目標。「績效是對組織目標達成程度的一種衡量」(Robbins, 1990)。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。

根據Sorber(1993)研究認為在衡量績效的過程，可達到下列目的：

- 1.在產出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。

對營利組織而言，產品是否被顧客所需要，以及產銷是否合乎效率，主要是靠獲利能力來檢驗，經營目標也是希望能創造利潤。因此，營利組織績效之衡量通常以財務性指標為主（如投資報酬率），簡單而明確；但在非營利組織中，績效衡量之目標就比較模糊，因為非營利組織由於缺少了「利潤」這一個概念或工具。因此，若不重視績效管理，則不僅效率上可能形成浪費，組織使命在長期中也會落空（司徒達賢，民88）。

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，民86）。

根據Carroll & Schneier (1982)研究指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。

有效的績效指標與績效評估可以協助管理者思考決策是否正確、資源是否善用、能否達成組織目標，並在工作中持續尋求改進的契機。因此，績效管理是非營利組織長期求生存發展，得到社會肯定的關鍵

所在。

2.4.2 績效評估的目的

組織領導者首先必須要能瞭解組織體質的優勢和弱點，然後才能對症下藥，而如何瞭解組織體質的優勢與弱點，本研究認為可透過績效評估進行瞭解。以下係本研究蒐集國內外研究者對於實施績效評估制度目的不同的看法，整理如表2.11。

表2.11績效評估的目的

研究者	年代	績效評估的目的
Levinson	1970	衡量與判斷績效、使個人績效與組織目標相關連、培養部屬的能力、鼓舞部屬的士氣、加強主管與部屬的溝通、做為加薪與升遷的判斷基準、做為組織控制與整合的工具。
Cederblom	1982	績效評估的目的有三：(1)發展性目的，作為少數表現優秀員工未來發展的決策基礎(2)維持目的，作為多數員工維持現有工作表現之依據(3)補救目的，作為表現不佳員工績效改進的基礎。
Sumanth	1985	得知組織資源使用效率、可做為資源規劃的基礎、排定組織目標的優先順序、制定增進生產力的策略、比較各組織生產力的水準、創造競爭力行為、評估結果可做為獎懲基礎。
Usilaner & Soniat	1985	得知需要何種資源來因應未來工作所需，例：組織產生什麼具體財貨或服務？單位成本是多少？與前期比較起來如何？產生的品質如何？標的群體的滿意度如何？資源的使用效率如何？進一步生產力增進計畫應如何訂定？如何達成目標？等。
Cascio	1992	績效評估的目的在於作為人事決策之依據、作為員工表現的回饋、組織問題之診斷，以及作為訓練發展計畫之依據等。

表2.11績效評估的目的（續）

Richard & Micholas	1995	績效評估的目的在於使組織能得到品質、服務、速及控制等構面的利益。
王國明等	民78	顯示組織運作的整體績效、是否符合預期目標、整合等資訊提供決策者規劃參考、可做為資源及預算分配的依據、績效評估的準則和內容將導引組織未來行動的方向、創造競爭性行為。
莊東仁	民83	為組織管理控制的基礎，主要程序包括設定標準、將實際表現與標準作比較、採取矯正行動等步驟，藉有效的回饋系統，達成良性管理循環，進而改善資源的使用效率，提高組織績效。
李建華、方文寶	民85	確保計畫目標的如期達成、糾正作業上的浪費與偏差、重大問題的發現與解決、評估計畫完成後的效果、改進管理方法及程序、作為事後獎懲的依據、協助控管日常營運活動、增進員工的成就感。
鄧秀珍	民84	代表組織過去對資源的運用是否有效率，並且有查核的功能，藉此增進對組織的瞭解。同時可更正過去的錯誤，指引未來分配資源的方向，使有限資源作最適當的運用且能達到最大的產出或服務。
呂文琴	民85	衡量與判斷績效、做為企業控制與整合的工具、加薪與升遷的判斷標準、確保員工達成企業目標、激勵員工士氣、加強主管與員工的溝通、培養員工能力。
吳安妮	民89	績效評估之主要目的是要協助組織策略、使命、願景之達成。
楊佳慧	民90	績效評估是要引領績效的發展，不僅著眼過程的表現，亦強調未來的發展，經由「評比」的手段來激發員工的潛能，以符合顧客的要求。

資料來源：陳正宏（民90）非營利組織績效評估指標之研究-以台灣300家主要基金會為例，國防管理學院資源管理研究所碩士論文，本研究整理

綜合上述，本研究認為績效評估為管理控制的動作，就管理功能而言規劃與控制是一體之兩面，組織實施績效評估制度的目的在確保各項計畫目標能如期達成、能及時察覺內部作業的困難點、掌握外部關係人的需求、更有效的配置人力資源且強化標準作業程序及明確界定行政責任歸屬。控制以規劃目標為依據，而規劃乃以控制作為資訊回饋之來源，掌握執行狀況及對未來規劃方向績效評估既屬控制功能。

2.4.3 績效評估指標與方法

非營利組織的績效評估是指達成組織使命程度的衡量，但非營利組織使命往往過於廣泛或抽象，因此非營利組織在評估整體或部門績效時，經常遭遇到「績效該如何衡量」的問題。

績效是一個組織領導者在作決策前一個相當重要的關鍵因素，要評估績效前，必須先建立一套績效指標，作為測量組織的各項行為或作業之成果的工具。指標是一種測量的工具，績效指標即是測量組織的各項行為與作業之成果的工具。透過績效指標的建立，管理者可以評估組織內各項活動的執行情形及成效，並據以進行後續的管理工作。而衡量績效的指標並非只以單一構面來決定即可，其包含的範圍及構面是很複雜的。

根據呂豐足(民85)的研究認為組織績效衡量方式有二：

第一種是「單一標準績效評估」(Univariate effectiveness measures)，多以組織要達成某些最後標準來衡量。這種方式是Thomdike所提出，他提出的準據有生產力、淨利、目標達成、組織成長與穩定，其後學者甚少加以改變。然而，在一定的時間之內組織並非只足追求一種目標而通常是多重目標的。因此，使用這種單一標準不僅缺乏週延性，也是不適

當。(張荳雲, 民79)。

第二種是「多項標準的績效評估」(Multivariate effectiveness measures), 這種多項標準的績效評估, 主要是希望藉由多重標準的使用達到週延性與適切性的要求, 避免研究者個人的主觀偏差。此為目前普遍能為大眾所接受的績效評估標準。因為, 不同的組織功能需要不同的特質來做評估, 且組織績效需要同時考慮過程與成果。因此, 組織績效評估應具有多元化的複合指標 (Robbins, 1990; 李志華, 民71)。

根據Campell (1977)在檢視組織績效的文獻, 曾整理出三十個曾經出現, 用以衡量組織績效的指標, 分別為(1)整體績效。(2)生產力。(3)效率。(4)利潤。(5)品質。(6)意外事件的頻率。(7)成長。(8)曠職率。(9)流動率。(10)工作滿足。(11)動機。(12)士氣。(13)控制。(14)衝突 / 凝聚力。(15)彈性適應。(16)計劃和設定目標。(17)目標的協議。(18)組織目標的內化。(19)合適的角色和規範。(20)處理人際關係的技巧。(21)管理工作的技巧。(22)資訊的處理和管理。(23)準備狀態。(24)環境的運用。(25)外在實體對組織評估。(26)穩定程度。(27)人力資源的價值。(28)參與及影響力。(29)強調訓練和發展。(30)強調成就。

非營利組織社團較重視服務社區、善盡社會責任、滿足顧客的需求、及維持組織財務穩定等項目。因此, 兩者對指標的定義會有不同的詮釋, 以下是國內外相關研究對非營利組織, 績效衡量指標的一些看法:

1. De Neufville (1978)將指標定義為: 指標係指一種建構, 一套收集資料或整合資料, 用來代表某一概念的程序。指標建構的目的是對概念進行測量, 透過建構相關的指標, 可以清楚地呈現出概念所代表的意義, 避免概念過於模糊, 無法讓一般人瞭解。

2. 呂豐足(民85)認為績效指標是用以辨別與證明預先規劃的目標成

效是否達成的衡量變項。

3.劉錦龍(民83)將績效指標定義為:一種變項用以衡量一個整體系統的效率或效能,可瞭解其作業過程是否符合原先的目標。

4.Peter F. Drucker (1990)認為非營利組織設定績效指標的目的在於,讓抽象的使命,轉化為具有可操作性的標準。

5.司徒達賢(民88):認為非營利組織的績效指標可從幾個角度來衡量:

(1)使命是否被社會接受:指非營利組織的使命要被服務對象所需求,要被整個社會所肯定。使命是非營利組織管理的起點,決策核心應經常檢討組織的使命是什麼?然後必須從各種角度來衡量評估社會大眾與服務對象對本組織的滿意度與評價。

(2)效率是否良好:善用組織或社會所交付的資源,不應有浪費虛耗的情況。亦即;好的組織必須注意成本控制與運作效率,各種產出與投入的比率,是衡量效率的重要指標,此外,組織內也應在制度上確保各種作業程序之合理與完整。

(3)人力物力資源是否持續投入:成功的非營利組織,必須持續有充裕的財力資源與人力資源的投入。對於捐款人願意持續捐款,參與組織的職工、志工都願意為組織投入時間,或願意主動介紹親朋好友來參加本組織團隊,如果募款金額與志工投入,每年都呈正成長,當然表示本組織的績效受到肯定。

(4)服務對象、財力、物力及人力資源彼此間是否均感到滿意:非營利組織的決策核心重要一項工作,就是使他們對本組織因滿意而產生認同,因認同而提升向心力。

(5)服務對象、業務運作、財力物力資源、人力資源及提供服務等

五者是否相互平衡？從策略角度看，組織的資源與力量配置應維持某種程度的平衡，使之在未來發展上，不會存在發展瓶頸，也沒有資源閒置。所謂的平衡，不等於平均分配，而是要視未來策略發展之需要來界定平衡的意義。C、O、R、S、P 五者之間的平衡與配合是績效檢驗的標準。

(6)服務對象、財力物力資源及人力資源三者間是否合理轉換：對某些非營利組織而言，還希望服務對象、人力資源、財力及物力資源三者之間有某些程度與形式的轉換，使得他們之間可以互相交流，並經由交流而對本組織產生更高的凝聚力與向心力。C、O、R、S、P 五者之間若能正面地轉換彼此角色，一方面可以提升大家對組織的向心力，一方面也表示組織的策略性績效良好。

營利組織重視管理、講求利潤，自有一定的生存壓力。因此在嚴格的市場機能考驗下，企業必須重視顧客、不斷創新、注重效率與制度變革以求生存及永續經營。相對而言，非營利組織受到外界競爭較不明顯，難以建立具體的績效指標，因此管理就比較不受重視。事實上，在行為科學發達的今天，依然可以將使命予以程度切割化而建立指標。

綜觀上述國內外研究者所提出的績效衡量指標的構面及根據非營利組織缺乏追求利潤動機的特性，本研究主要採用Quinn & Rohrbaugh (1983) 研究發現在衡量經營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構面，如圖2-6 競值途徑模型所示：

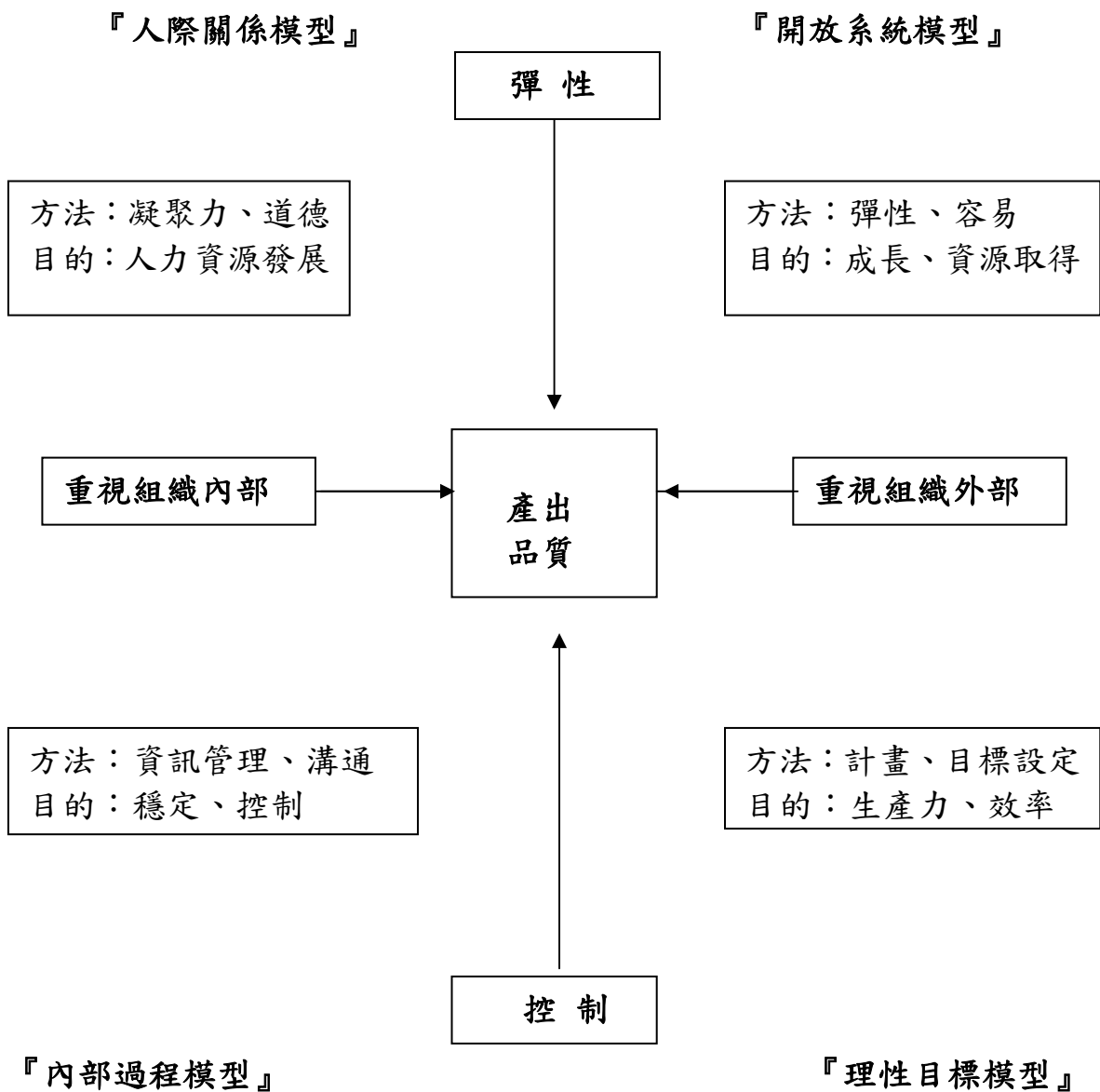


圖 2-6 競值途徑模型

資料來源：Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh (1983), "A Spatial model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, 29(3) pp.363-377.

1.開放系統構面(open system model)

開放系統模型認為組織績效是指組織能成功地獲得稀少、有價值的資源，並著重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，都是非常複雜且動態的。因此，組織為求生存，必須注意到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。所以，組織從環境中獲取重要資源的能力，即可做為衡量組織績效的標準。

2.人際關係構面(human relationship model)

此模型主要是以非正式團體、工作準則、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，組織有高度的凝聚力。認為組織是為人的利益福祉而設立的，組織活動的內涵與功能必須有益於成員的福祉，組織所追求的成果、目標才有意義。因此，組織成員對所處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.內部過程構面(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，並以組織的內部狀況、例程序的品質、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，內部不會有緊張、對峙，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，此模型運用最適合於組織的運作過程與組織主要工作之表現有密切相關時。

4.理性目標構面(rational goal model)

此模型是以理性的邏輯思考方式認定明確的組織目標，目標的達成

乃以產出面為衡量組織績效的標的，即以組織是否完成其預定的進度，達到所預設的目標，做為衡量組織過去一年的工作表現標準，符合特定標準產量，或具備特定標準的服務品質，即認為績效較佳，組織目標完成的程度愈高。

2.5 組織承諾之相關文獻探討

組織承諾(Organizational Commitment) 的概念係於 1956 年由 Whyte 所發表的一篇名為「組織人」(Organization Man) 之文章所提出，其後即廣泛成為管理學者所感興趣的研究主題。

2.5.1 組織承諾之分類

大部份組織承諾的研究，皆在探討其前因及後果變項，由於組織承諾的定義相當分歧，因此有些學者嘗試用分類的方式來說明組織承諾的意義，至今尚無一理論模式可將所有影響組織承諾的因素包含在內，茲將各學者所提出之分類模式略述如下表 2.12：

表 2.12 組織承諾之分類

學者	分類	定義
Becker (1960)	交換性觀點	是一種比較性利益的考量，組織成員會比較自己對組織的貢獻，以及從組織所獲得之報酬。
Kanter (1968)	道德投入	一種對組織目標、價值觀以及規範本身的正面且強烈的傾向，並且對組織權力的認同。
	計算性投入	一種理性的交換利益及酬賞的考量，屬於較低度的關係。
	疏離性投入 延續承諾	一種負項關係，存在於剝削的關係中。個人由於以前對組織的存在有貢獻，以致員工離開組織所付成本過高，也不容易。

表 2.12組織承諾之分類（續）

Kanter (1968)	<p>凝聚承諾</p> <p>控制承諾</p>	<p>對組織中社會關係的一種隸屬，成員公開放棄先前的社會關係，並致力於增加目前團體的凝聚力和歸屬感。</p> <p>係指組織要求成員公開否定以前的範，並根據組織價值，重新形成個人的自我觀念。</p>
Hall (1974)	<p>態度性承諾</p> <p>行為意圖承諾</p>	<p>指員工對組織目標的認同、工作投入和對組織的情感忠誠。</p> <p>指個人願意為組織致力並且願意留在組織中。</p>
Porter (1974)	<p>價值承諾</p> <p>努力承諾</p> <p>留職承諾</p>	<p>指深信並接受組織目標及價值。</p> <p>指願意為組織投注高度的努力。</p> <p>指具有強烈的欲望以維持組織成員的身份。</p>
Staw and Salanick (1977)	<p>態度性承諾</p> <p>行為性承諾</p>	<p>承諾為對一組織之強烈認同及投入，其原因有多種因素。</p> <p>承諾為個人在組織中由於投入了沉沒成本而不可改變的將個人與組織綁在一起。</p>
Stevens (1978)	<p>規範性承諾</p> <p>交換性承諾</p>	<p>個體對某一特定行為抱持規範的信念，一個人願意繼續留在組織裏，為組織付出更多努力，並非他已經評估這樣做將會獲得多少利益，而是他想他「應該」這樣做，才符合團體的「規範」。</p> <p>個人以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距，組織成員會將自己對組織的貢獻以及從組織所獲得的報酬，此種行為可視為一種「交換性」的行為。員工認為此種交換過程對自己有利，組織承諾會提高，反之則降低。</p>

表 2.12 組織承諾之分類 (續)

學者	分類	定義
Morris and Shenman (1981)	交換性觀點 心理性觀點	是一種交換性利益的考慮，個人為了獲取附著於組織的利益而留在組織中的行為。是指成員對組織積極、高度、正向的態度傾向。
Reichers (1985)	交換關係 歸因關係 個人/組織目標一致	將承諾視為是組織成員報酬與成本的函數，成員再組織中的年資增加時組織承諾通常會增加。 承諾的形成來自於個人的歸因，當個人為組織從事有意志的、顯著的及不可變更的行為後，他會歸因於自己對組織具有承諾的態度。 自己對組織具有承諾的態度。當個人認同並且致力於組織的目標和價值時，組承諾便存在。
Allen and Meyer (1990)	情意承諾 延續承諾 規範承諾	個人情感對組織的隸屬程度。 個人對他離開現在組織所面對的成本及風險的認知。 一種道德的承諾，乃是個人對其受僱組織所感到的責任與義務。
Jaros (1993)	工具性承諾 情感性承諾 道德性承諾	指組織成員基對自己投資在組織上的成本考量，因而願意繼續停留在組織的傾向，投資的成本包括時間、努力、工作技能、意識型態等。 指組織成員基於心理情感而依附組織的程度，諸如忠誠、歸屬感、快樂等。 指組織成員認同組織的權威體系，並將組織的規範及價值觀內化。

資料來源：吳岱樺（90）員工離職經驗與組織承諾之關係探討
中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文，本研究整理

2.5.3 組織承諾重要性及影響性

根據 Randall (1987) 的研究指出，組織承諾會對個人及組織產生影響，其依據認同水準低度、中度與高度三水準進行對個人及組織探討正面與負面之影響，茲將組織承諾及影響性整理如表 2.13 組織承諾重要性。

表 2.13 組織承諾重要性及影響性

項目		個人		組織	
		正面	負面	正面	負面
認 同 水 準	低 度	1.個人之創新性、革新性 2.更有效的人力資源的運用	1.個人低事業前程進展及低 2.可能被迫開除、辭職、或奮力使組織的目標失敗。	1.對於績效差員工的辭職可減少組織的損失，反而可提高士氣、便於人員工作上的重新安排分配，為組織帶來有利的結果。 2.從弊端揭發者的行為可以反省自己，得到間接的助益	1.較高的離職遲到、缺席工作品質低。 2.對組織不忠誠留職意願缺乏。 3.以非法活動對付組織。 4.限制額外角色行為、角色模型化的損失帶來傷害的後果。 5.限制組織對員工的控制。
	中 度	1.增加個人歸屬感、安全感、績效、忠誠度及責任 2.創新個人主義。 3.從組織中，清楚獲得身份分明的維持。	1.員工事業對前程的發展和晉升的影響。 2.對於分割性的承諾認同之間不易取得妥協。	1.增加員工的在職年資。 2.降低辭職意願、離職的異動率。 3.使員工有較高的工作滿足感。	1.員工可能限制額外的角色的行為及公民權利義務的行為。 2.員工可能平衡組織中與非工作方面的需求。 3.可能降低組織的效率。

表 2.13 組織承諾認同水準與可能之影響 (續)

項目	個人		組織	
	正面	負面	正面	負面
認同水準	高度	1. 個人的成長、創造力、成就的機會被受到抑制。 2. 官僚抗拒改變。 3. 在社會及家庭造成壓力及張之關係。 4. 缺乏與同事之團結。 5. 對工作以外的組織活動之參與因時間及及經歷之限制。	1. 維持一個安全及穩定的工作團體。 2. 員工為了較高生產力，而接受組織的需求。 3. 高水準的競爭力及績效。 4. 容易達成組織的目標	1. 無效的人力資源運用。 2. 缺乏組織性、創新及適應性。 3. 堅守過去不合時宜的政策及程序。 4. 過度狂熱的行為者會激怒其他員工，並與組織外部人員樹敵。 5. 從事非法和不道德的法案，在組織的利益下被認同。

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

由上表可知組織承諾認同水準低時，對員工產生負面之影響，如可能被迫開除、辭職、或奮力使組織的目標失敗，而對組織而言則產生較高的離職、遲到、缺席、工作品質低或對組織不忠誠、留職意願缺乏。

(陳宗賢，民 92)

在影響組織承諾的相關因素研究中，前因後果模式乃是組織承諾的研究重點。其中最具代表性為Mowday, Porter, 和Steers (1982) 提出了四

個影響組織承諾的前因變項及五個結果變項最能表現整體組織承諾的因果關係：

1.前因變項：

(1) 個人特徵 (Personal characteristics): 年齡、年資、教育水準、性別、婚姻、種族與人格特質如成就動機、價值觀等。

(2) 角色特徵 (role related characteristics): 包括工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色混淆。

(3) 結構性特徵 (structural characteristics): 包括組織規範、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度及決策參與程度等。

(4) 工作經驗 (word experiences): 包括組織可依賴性、個人受重視的程度、期望程度及群體規範等。

2.結果變項：

(1) 工作績效 (Job Performance)

(2) 年資 (Tenure)

(3) 缺勤 (Absenteeism)

(4) 怠工 (Tardiness)

(5) 離職 (Turnover)

其關係如圖 2.7

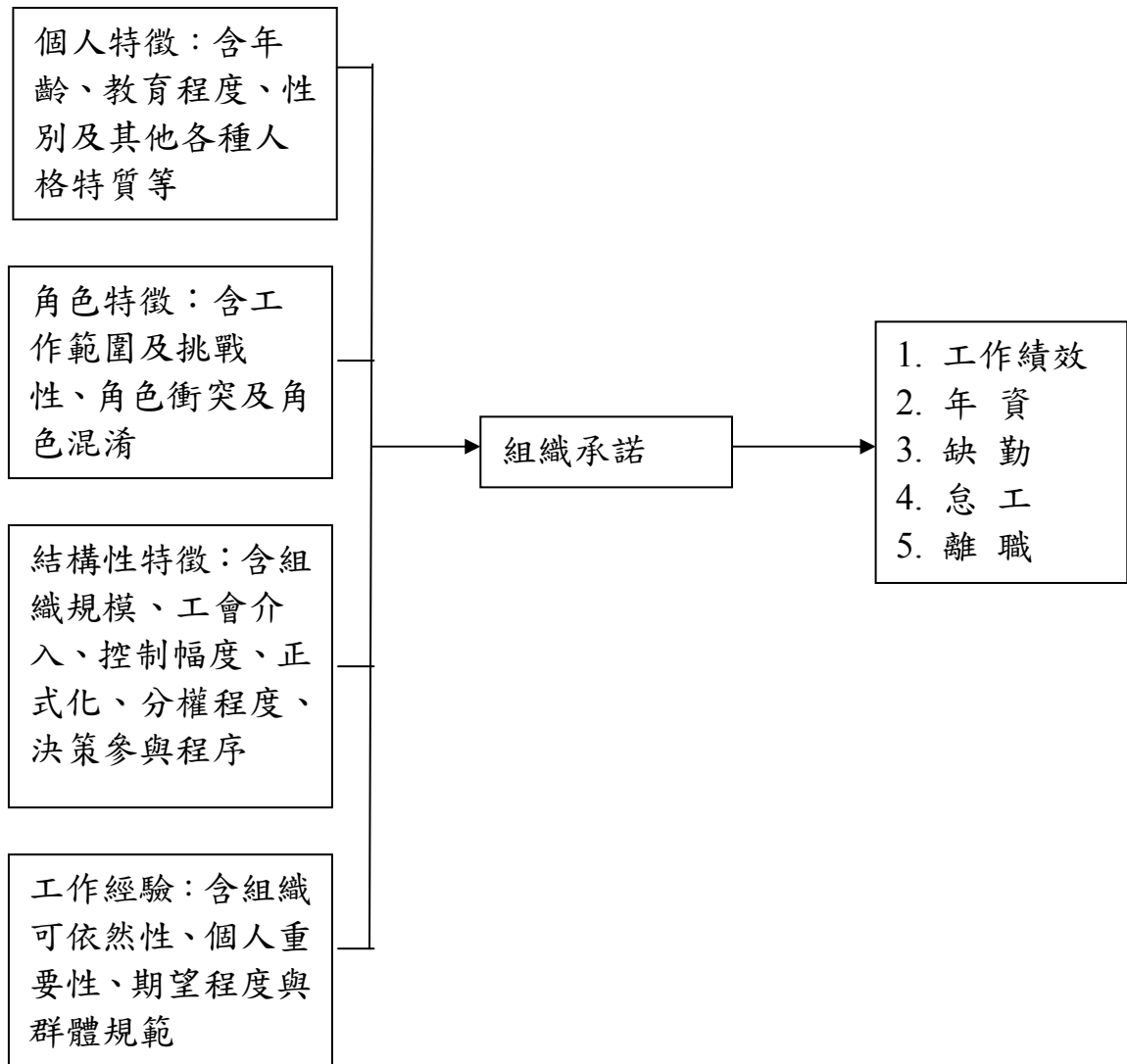


圖2.7 Mowday, Poter & Steers 之組織承諾前因後果的因素
 資料來源：Mowday, R.T., Porter, L.M., & Steers, R.M. (1982),
 “Employee organization Linkage,” new york: Academic Press, P.30.

2.5.4 組織承諾的衡量方式

本研究係採用Mowday (1982) 等人的觀點，作為問卷的基礎，即個人對於組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，它具有兩個特徵：

1. 願意為組織投注高度的努力（努力與價值承諾）。
2. 具有強度的慾望以維持組織成員的身分，深信並接受組織的目標及價值（留職承諾）。

2.5.5 組織承諾之相關研究

針對與組織承諾有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

根據 Hall & Schneider (1972) 的研究指出年齡與組織承諾並無直接之關係。

根據蔡寬信 (民 82) 的研究顯示年齡、年資與組織承諾間具有正相關存在。也發現已婚教師在整體組織承諾、留職意願與組織認同三方面均高於未婚教師。

根據莊榮霖 (民 83) 研究顯示在同一服務機構年齡愈高、服務年資愈久，其組織承諾也愈高。

根據黃緯莉 (民 83) 以國立台北護專附設醫院員工為研究對象，其研究發現員工年齡、婚姻狀況、每月薪資與組織承諾達到顯著差異。

根據陳吳政 (民 90) 以公營、民營化及民營銀行嘉南地區分行為母體，實證結果為個人基本變項在組織承諾沒有顯著性差異，民營銀行員工對銀行的價值承諾顯著高於民營化銀行和公營銀行，而民營化銀行和公營銀行並無顯著性差異，在留職承諾公營、民營化及民營銀行有顯著性差異。

根據劉鑫 (民 90) 並以工業技術研究院員工為例，實證結果發現組織變革下員工，不同性別的員工其組織承諾無顯著差異。

根據翁啟禎 (民 90) 以加工出口區日系廠商為研究對象，研究獲得結論發現加工出口區日系廠商員工因性別、年齡、服務年資、教育程度、擔任職位及產業別之不同，對組織的情感性承諾、持續性承諾及道德性承諾有顯著的差異，並建議組織應了解員工反應的差異，改善管理方式，提升組織承諾，以提升競爭力。

根據邵宜君 (民 91) 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、公司業別皆與組織承諾達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。

根據楊偉霖（民91）以嘉義市八所國民中學及十八所國民小學的教師為研究對象，其研究發現教師性別、年齡、服務年資、婚姻、最高學歷、擔任職務及學校規模、創校歷史、學校類別對組織承諾的知覺有顯著差異。

根據陳宗賢（民91）以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研究 - 以上市公司為例，其研究發現員工協助方案與組織氣候、工作士氣、組織承諾有顯著正相關，組織承諾與離職傾向有顯著負相關。

2.6 退會傾向

非營利組織社團常因會員的退會而造成若干不同程度的損失，而且會務運作會受到影響，而如何減少會員退會，是非營利組織社團所要面臨的重要問題，而所謂的退會傾向的探討，也是本研究所探討的主題。本研究以在營利組織所稱的離職行為，用在非營利組織社團稱退會行為，為研究的文獻。

2.6.1 離職之類型

國內外學者對於離職之類型有一些不同標準的分類方法，大部份以二分法為主，現以列表方式呈現如下表2.14：

表2.14 離職類型之彙整表

研究者	離職類型
Price (1977)	將離職分為兩類 1.自願性離職 (Voluntary Turnover) 2.非自願性離職 (Involuntary Turnover)
Dalton et al. (1981)	將自願性離職細分為 1. 可避免的 (Avoidable) 2.不可避免的 (Unavoidable) 1981
Dalton,Todor & Krackhardt (1982)	從功能的角度來探討,其認為自願性離職應包含二種不同類型 1.功能性的 (Functional) 2.非功能性的 (Dysfunctional)
Abelson (1987)	依據Price (1977) 與Dalton (1981) 的看法將離職以「是否自願性」和「是否可以避免」為準則分成四大類： 1.可避免的自願性離職 2.不可避免的自願性離職 3.可避免的非自願性離職 4.不可避免的非自願性離職
余杏容 (民66)	將離職分類成1.由一種職業轉移到另外一種。2.同一職業中，職務上之變動。3.某一種職業整體職業聲望的升降
黃英忠 (民 86)	認為離職依成員的自動移動與否可區分為自動離職與非自動離職。

資料來源：陳宗賢 (民92) 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研究- 以上市公司為例，南華大學管理科學研究所論文。

由上表可看出Price (1977) 將離職分成自願性離職 (Voluntary Turnover)與非自願性離職(Involuntary Turnover), 國內研究者曹萃翎(民73) 黃英忠(民86)與之分法相類似 而Dalton,Todor & Krackhard(1982) 則不贊成Price (1977) 如此之二分法，而從功能性的角度來探討自願性離職。本研究乃從自願性退會的角度探討之。

2.6.2 離職傾向的理論模式

離職 (turnover) 乃是產生離開組織的行為；失業 (unemployment) 則是離開行為後的狀態；而離職傾向 (或離職意願，turnover intention) 則是在產生離職行為前的心理狀態(藍偉峰 民92)。

許多學者皆提出不同的離職模式來說明離職傾向的影響素。而影響離職傾向的因素，相當複雜。以下為幾個著名的離職模式理論架構，分別說明如後：

1. Mobley, Griffeth, Hand & Meglino (1979) 員工離職過程模型

根據Mobley, Griffeth, Hand, Meglino (1979) 的研究將歷年學者所研究影響離職的因素歸納為七類：

(1)人口統計因素與特質：如年齡、年資、性別、家庭責任、個性、服務公司的家數、成就動機等。

(2)整體工作滿意。

(3)組織及工作環境因素：如薪資、升遷、主管、與同事關係、組織氣候、角色壓力等。

(4)工作內容因素：如對工作本身的滿意與工作的特性等。

(5)外在環境因素：如經濟狀況、對可能工作機會的期望。

(6)職業行為：如藍領與白領階級各有不同的離職行為。

(7)行為意願、組織承諾、工作投入、希望達成期望等。

也就是說離職並不單純與工作滿意度一個面向有關。雖然他與工作滿意有明顯相關，但是仍有其他環境或是個人因素的影響。(Locke, 1976)

2. Szilagy (1979) 的離職過程模型

根據Szilagy (1979) 的研究從員工關係、工作特質、組織業務、酬賞制度為自變項，個人特質、外在工作機會為干擾變項，工作滿足、離職意願為中介變項來探討離職行為。如圖2.8所示

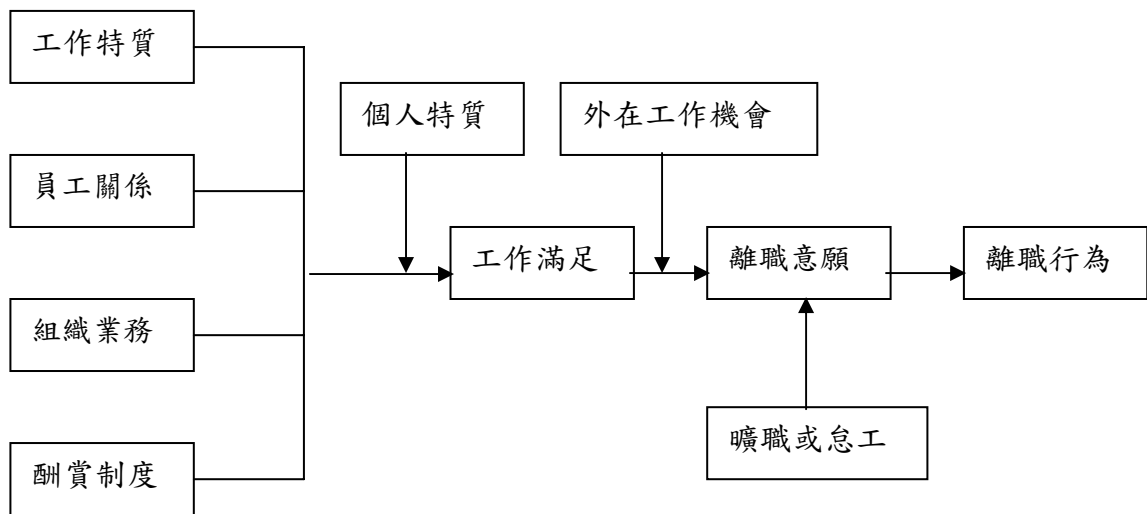


圖2.8 Szilagy的離職過程模型

資料來源：Szilagy, A.D. (1979), Keeping Employee Turnover under Control, Personnel, The Management of People at Work, pp.42-52.

3. Price & Mueller (1981) 離職因果模式修正版

Price & Mueller經由七家醫院的職員之實證研究結果，提出修正版的離職因果模式，其最大的區別，在於又加入組織承諾變數，並發現工作滿足先影響組織承諾，再由組織承諾影響離職傾向，在整體影響效果中以工作滿足、離職意願、其他工作機會及一般訓練等四個因素最為重要。

4. Arnold & Feldman (1982) 個人認知離職模式

根據Arnold & Feldman的研究認為人口變數、任期、對工作情感認知及對工作安全感的認知可能會影響尋找其他工作的意圖，再加上個人認知可能的工作機會，可能導致離職行為，其中工作安全感指工作保障性而言。如圖2.9所示

5. Bluedorn (1982) 離職整合模式

根據Bluedorn (1982) 其統合了Price (1977) 和Mobley (1979) 模

式而成，此模式透過因果性驗證的方法，將前置變項，如升遷機會、集權、正式化、溝通、公平等，與工作滿足相關性，並進一步再探討工作滿足與組織承諾、離職意願、離職行為一系列關聯性之研究。

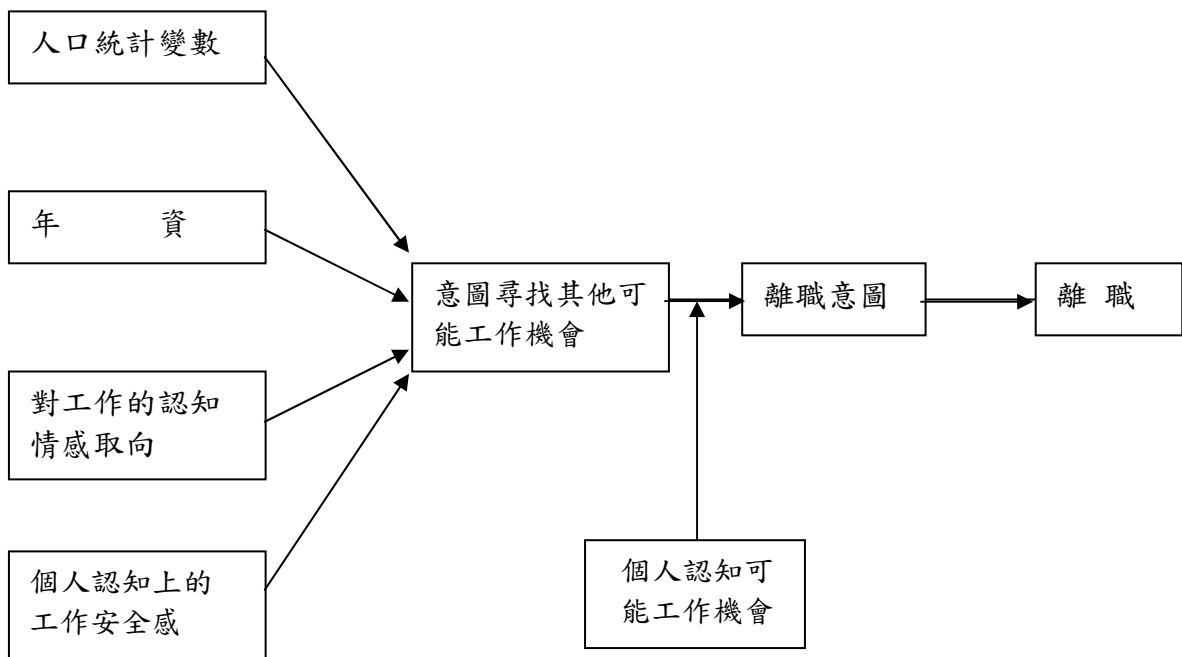


圖2.9 Arnold & Feldman個人認知離職決定模式

資料來源：Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1982), A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.67, No.3, pp.350-360.

6. Micaels & Spector (1982) 離職原因的路徑分析

根據Micaels & Spector其主要測試Mobley et al. (1979) 所提離職模型的特性，除原模型內的因素外，該分析又附加組織承諾和任職前的期望兩個變數，結果發現薪資、工作層級和年資，與模型內其他變數都不相關；而且找到新工作的認知，此變數對本模型也毫無貢獻，其餘七個顯著預測值之預測為百分之十九。

7. Jackofsky (1984) 的工作績效離職模式

根據Jackofsky的離職模式中心要素為員工績效，其認為工作績效影響下列兩者：(1) 離開組織的慾望性。(2) .離開組織的容易性。而績效對移動的欲求性行為，如工作滿足的影響，視下列而定(1) 與工作關聯的刺激，如任務結構和領導者行為。(2) 個人差異，如自尊與能力。

8. Igharia & Greenhaus (1992) 離職意向決定模式

根據Igharia & Greenhaus(1992)由五組變數組成：1.人口統計變項：年齡、教育程度及在組織中的年資。2.角色壓力：包含角色混淆及角色衝突。3.生涯經驗：包含薪資、升遷可能性以及組織外的生涯機會。4.工作相關態度：包含工作滿足感、生涯滿足及組織承諾。5.離職意向。因此模型假定人口統計變項、角色壓力及生涯經驗透過工作相關態度對離職意向有間接效果。

2.6.3 離職傾向之相關研究

針對與離職傾向有關，特別是與本研究相關之類別變項整理敘述如下：

根據Blankertz & Robinson (1997) 的研究指出學歷與離職傾向有相關。

根據余德成 (民81) 以楠梓加工出口區女性員工為研究對象，其研究發現教育程度與婚姻對離職意願的影響較為顯著。

根據宋清華 (民81) 以高雄市金融單位375名員工為研究對象，其研究發現年齡24歲以下、年資3-5年、未婚，服務於信用合作社、農漁會信用部和外商銀行的女性行員離職傾向最高。

根據羅萱 (民84) 以某醫學中心之專任主治醫師為研究對象，其研究發現年薪所得為影響離職傾向的直接因素。

根據鄭文俊（民84）以台北市九家民營公車333名駕駛員為研究對象，其研究發現受測者為高年齡、高工作年資、低教育程度及已婚者其離職傾向較低。

根據王蘭（民88）以三家醫院369名醫療相關人員為研究對象，其研究發現醫療相關人員在不同屬性醫院之離職傾向有顯著差異。

根據吳佳燕（民91）以六個國家公園志工解說員為研究對象，其發現志工的工作滿意度與離職無直接相關，但發現時間、家庭、自己原有的工作等因素與離職較有關。

而多數研究發現年齡與離職為負向關係；如Porter et al.（1974）以60位精神技師為樣本；Marsh & Mannari（1977）以1033位日本電子公司員工為研究樣本；Mobley（1978）以203位醫院員工為樣本，研究後發現年齡與離職呈顯著負相關；亦即是年齡愈大，愈不易離職。（方代青，民89）

2.7 探討各研究構面間之關聯性研究

有關本研究架構五個變項進行研究與本研究之變項相近之相關研究經彙整並加以探討如下：

2.7.1 組織文化與領導風格間之關聯研究

根據Jonsson and Lundin（1977）提出：新組織的產生，是由創建者主導新文化的蘊釀、發展及建立廣泛性的共識和概念性的想法，並形成組織的行為；組織經由生命週期產生各種危機及不滿足現狀而形成改變，因而使組織產生新的方向、信念及價值觀，並取代舊的組織行為。

根據Schein（1989）的研究認為組織文化與領導，是為一體兩面，組織文化是由領導者所創造出來的，而領導者最重要的就是管理組織文化。

卓越的領導者是優質強勢組織文化的主要成分之一。洪春吉(民86)針對資訊、鋼鐵與紡織業三種產業進行領導型態與組織文化差異比較之實證結果發現，在影響組織文化之諸多變項中，以領導型態為最重要的關鍵變項，正呼應了Schein (1989)的看法。卓越的領導者是優質強勢組織文化的主要成份之一。領導者要善於利用各種象徵性的手段，來溝通和強化組織對成員的期許(彭賽雲，民89)。

根據Robbins(1987)的研究針對領導者的行為與文化的關係提出以下之看法：

1. 領導者的接替：新的領導階層之行為模式會產生新的文化價值觀，並可因應組織新的挑戰。
2. 危機產生：組織產生危機時，更應由領導者改變組織建立新的價值體系與態度，使組織能不斷創新與因應競爭。
3. 領導者建立文化的溝通管道：不因組織規模之大小或文化的強弱，領導者能有效傳達組織的信念、價值觀。
4. 高階領導階層：高階領導階層應樹立正確的角色典範，創造新的儀式、現象取代舊的規範，重新設計社會化程序及新的一致性價值觀。
5. 注入活力：組織文化之改變過程冗長，領導者必須持續不斷對文化注入新的活力，期待新文化能帶來組織新的氣象。

根據陳樹(民86)的研究結果指出，我國企業多數集中於轉換型領導與建設性文化，且不同領導風格與不同組織文化間具有密切關聯性，可驗證何種領導風格與何種組織文化確有關聯之論點。涂志賢(民87)的運動教練領導風格與運動代表隊團隊文化關聯性研究中發現，轉換型領導與團隊文化之間具有顯著關係。

根據張宦民(民93)的研究結果指出組織文化、主管領導型態、員

工工作滿意度對企業創新能力之影響- 以臺灣上市電線電纜公司為例，組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度、企業創新能力間有互動關聯。

根據張振山（民94）的研究結果指出組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之影響-以雲林縣政府地政機關為例，地政人員的組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足各變項間對、工作行為經以徑路分析方法分析結果，呈現極為顯著正向影響。

綜合上述實證研究，發現多數學者認為組織文化與領導風格間具有顯著關係，表示組織文化影響著領導風格的發展，故愈塑造優質的組織文化、認同及強化組織文化，其組織的領導風格是很重要的。

2.7.2 組織文化與服務績效間之關聯研究

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

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

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

根據姚蕙君(民90)研究以政府績效管理之理論與實務—英美實務探究與我國現況分析為題研究後，所獲得研究結論之一為成功的績效管理必須要有四項因素，其中包括培養互信與自主的組織文化。

根據吳昆基(民92)研究領導方式 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，所獲得研究結

論之一為組織文化與領導方式對組織績效之部分變項有顯著影響。

根據劉永富(民93)研究高雄縣市地政事務所組織文化與績效之研究，所獲得研究結論之一地政事務所組織文化會影響地政事務所組織績效表現。

綜合上述實證研究，發現多數學者認為組織文化與績效間具有顯著關係，表示組織文化影響著服務績效的發展，故愈塑造優質的組織文化、認同及強化組織文化，其組織的服務績效是很重要的。

2.7.3 組織文化與組織承諾間之關聯研究

根據丁虹(民76)實證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。

根據彭鳳明(民85)就海峽兩岸之企業文化與組織承諾兩者關係研究，結果發現兩岸員工在企業文化與組織承諾的認知有顯著的正相關。組織企業文化一致性越高，即企業文化強度越強，員工的組織承諾越高，員工較不容易離職、缺席以及發生工作效率低落等情形。

根據曹育誌(民86)研究顯示高度強勢之企業文化，或高度強勢之共同信念、神話、象徵及表徵性活動，對員工組織承諾各構面會造成干擾。

根據陳秋紋(民86)研究以台灣地區九個縣市的十所公立特殊教育學校為研究範圍，研究顯示學校組織文化強度與教師組織承諾有顯著相關。

根據許朝欽(民88)研究以台灣地區某一商業銀行為研究對象，研究結果顯示，員工在組織文化與組織承諾之關係呈正相關。

根據鐘志明(民89)研究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、員工工作價值觀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。

根據徐永昌(民89)研究發現員工對企業文化中之價值觀念、規章制度因素愈認同，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，有顯著正相關。

根據張峻源(民90)研究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，發現對官僚型文化越認同，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。

根據林梓榮(民91)研究也發現組織文化與組織承諾有顯著正相關。

根據劉寧(民92)研究以日月光集團討論企業文化、組織承諾、及組織變革態度之關係，結論中提及組織承諾之部分變項與企業文化存有互動之影響，不同的企業文化傾向，對組織承諾及變革適應、政策溝通與權益保障、變革參與及配合有不同之助益。

綜合上述實證研究，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。因此，發現多數學者認為組織文化與組織承諾間度的組織認同感，其組織文化的影響是很大的。具有顯著關係，表示組織文化會影響員工組織承諾的程度，故愈高達成

2.7.4 組織文化與退會傾向間之關聯研究

文獻中較無組織文化與退會傾向的直接研究，惟有為組織文化與離職傾向的研究。

根據藍偉峰(民92)研究領導風格、組織文化、工作滿與離職傾向

之關係研究- 以技職院校教師為研究對象，發現對創新支持型文化對於離職傾向有負相關，保守官僚型則有正相關。

2.7.5 領導風格與服務績效之關聯研究

根據林新發(民80)研究，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。

根據林月桂、盧秀美(民89)研究，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。

根據吳萬益、林文寶(民91)研究，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。

根據吳昆基(民92)研究領導方式、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，所獲研究結論之一為組織文化與領導方式對組織績效之部分變項有顯著影響。

根據侯俊彥(民92)研究非營利組織中領導風格、內部行銷與組織績效關聯性之研究 - 以台南縣社區為例，所獲研究結論之一為領導風格與內部行銷對組織績效有顯著影響。

根據陳連生(民93)研究領導風格與地方警政經營績效之研究—以臺中縣警察局為例，所獲研究結論之一為領導人所採領導風格正確比率越高，該機關「內部管理」經營績效，對員警自殺案件防範有益、工作違規受處分者較少；但於員警交通事故與品操違紀上，卻相對增加。

綜合上述實證研究，領導風格一致性愈高，即領導風格強度愈強，員工的組織績效愈高。因此，發現多數學者認為領導風格與績效間，其

領導風格的影響是很大的，具有顯著關係，表示領導風格會影響績效的程度愈高。

2.7.6 領導風格與組織承諾之關聯研究

根據Morris & Sherman (1981)研究發現倡導因素及關懷因素與組織承諾呈顯著正相關。

根據黃開義 (民73) 研究人際取向工作取向個人對一特定組織之認同與投入的程度人際取向及工作取向之領導型態均與組織承諾呈顯著正相關。

根據曹慧玲 (民77) 研究以國內民營企業的會計人員為對象，探討角色壓力、主管領導型態與工作滿足、組織承諾之間的關係，研究發現主管領導型態與人員的工作滿足、組織承諾最為相關。

根據葉進財 (民80)研究倡導因素、關懷因素、價值承諾、努力承諾，倡導因素及關懷因素均與組織承諾呈顯著正相關。

根據黃銀泳 (民81) 研究以國內製造業、服務業的產業員工為對象，進行領導型態與組織承諾之關係的研究，研究發現：員工在面對參與型領導型態時，其整體承諾最高。

根據林盈杉 (民83)研究倡導因素、關懷因素、組織承諾，倡導因素及關懷因素均與組織承諾呈顯著正相關。

根據侯堂柱 (民90) 研究轉換型領導、價值承諾、努力承諾、留職承諾(以台灣電子業為例)研究結果顯示轉換型領導與組織承諾有顯著正相關。

由以上學者對於領導型態的研究結果顯示領導者之領導風格與員工對組織承諾，有其一定程度之正向相關。

2.7.7 領導風格與退會傾向之關聯研究

文獻中較無領導風格與退會傾向的直接研究，惟有為領導風格與離職傾向的研究。

根據陳建成（民85）研究統一超商店長領導型態與員工離職傾向之研究，所獲研究結論之一為店長使用高指示、高支持、高參與的領導方式，員工對店長滿意度以及組織承諾較高。

根據羅智丰（民86）研究領導風格、工作滿足與離職傾向相關因素之探討 - 以護理人員為例，所獲研究結論之一為領導風格的兩構面「定規」和「關懷」因素和工作滿足有顯著的正相關。

根據王蘭（民88）研究醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究，所獲研究結論之一為領導型態在不同專業領域中，其工作特性、工作滿意度、組織承諾及離職傾向會有顯著差異。

根據藍偉峰（民92）研究領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究 - 以技職院校教師為研究對象，所獲研究結論之一為體恤型領導與體制型領導對離職傾向有負相關。

由以上學者對於領導風格的研究結果顯示領導者之領導風格與員工對離職傾向，有其一定程度之相關。

2.7.8 服務績效與組織承諾之關聯研究

根據黃彩霖（民92）研究醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，研究發現如下醫院行政人員在人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾、工作績效各研究變項之間都有顯著相關。醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾對工作績效有部份顯著影響。

根據楊龍祥（民93）研究警察人員之知識管理、工作壓力、成就動

機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究 - 以嘉義縣警察局為例，所獲研究結論之一為警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效之間有部份顯著相關。

2.7.9 服務績效與退會傾向之關聯研究

文獻中較無服務績效與退會傾向的直接研究，惟有為工作績效與離職傾向的研究。

根據莊立民（民84）研究溝通滿足、工作績效與離職傾向之相關研究，結果溝通滿足與工作績效及離職傾向均達到顯著相關。

根據高國騰（民82）研究個人特質、工作機會、工作績效及工作滿意度四者對離職傾向之影響 - 以保險業務人員為例，雖然在研究結果中，工作績效對離職傾向並無顯著的影響效果，但Jackofsky (1984) 假設工作績效與離職行為間的關係為曲線而非直線關係，認為工作績效較高與較低者的離職行為會比績效中等的員工高，並在其研究結果中證實其假設。

2.7.10 組織承諾與退會傾向之關聯研究

根據曹翠翎（民73）研究我國企業界技術專業人員離職意願之探討，研究發現專業人員的組織承諾各層面與離職傾向有顯著負相關。

根據余安邦（民79）研究企業組織中員工離職行為之研究，研究發現企業組織中員工離職行為，發現組織融入感與離職行為呈負相關。

根據莊順天（民89）研究以高雄市公民營銀行為例，研究個人變項、工作特性、工作滿足、組織承諾對離職意願的影響提到，個人變項的不同在工作特性、工作滿足、組織承諾及離職意願上均有顯著的差異，組織承諾中的感情性承諾及持續性承諾皆對員工的離職意願有顯著的負向

影響。

根據陳宗賢（民92）研究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研究- 以上市公司為例，發現組織承諾與離職傾向有顯著負相關。

根據王秋慶（民92）研究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，發現組織承諾與離職傾向有顯著負相關。

從過去國內外文獻探討可知組織承諾與離職傾向大多具有顯著負相關。

從以上有關變項之實證研究探討中，若發現彼此研究結果有不一致情形，則可能因為每位研究者的研究對象、研究方法或研究工具設計等不同所造成有不一致的結論產生。

第三章 研究方法

本章主要介紹本研究之研究方法，為達本研究目的，除進行理論分析探討，亦即透過組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向等變項相關文獻之探討，並採用問卷調查方式以瞭解研究對象在各研究變項間之關係，進一步探討變項彼此間之因果關係後，以建立本研究之研究架構。本章著重在研究的方法與設計，首先必須建立研究架構與提出研究假設，並釐清各研究變項的操作性定義，進一步進行問卷之設計以及描述資料處理與統計方法，茲就各節分別介紹如下：

3.1 研究架構

根據研究動機、研究目的、研究主題與對象的確立、相關文獻的收集，推導出本研究架構圖。Mobley 等人(1979); Price & Mueller(1981); Michaels & Spector(1982)等學者均認為離職傾向是判斷員工離職行為的最佳指標，因此本研究乃根據相關文獻探討，選擇退會傾向做為本研究之依變項作深入之研究。亦即透過組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾與退會傾向等變項相關文獻之探討，進一步探討變項彼此間之因果關係後，使建立本研究之研究架構。

本研究主要在探討組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向之關聯性，故自變項為「組織文化」、「領導風格」；中介變項為「服務績效」、「組織承諾」；依變項為「退會傾向」。研究架構圖如圖3.1所示，研究架構相關構面圖如圖3.2所示。

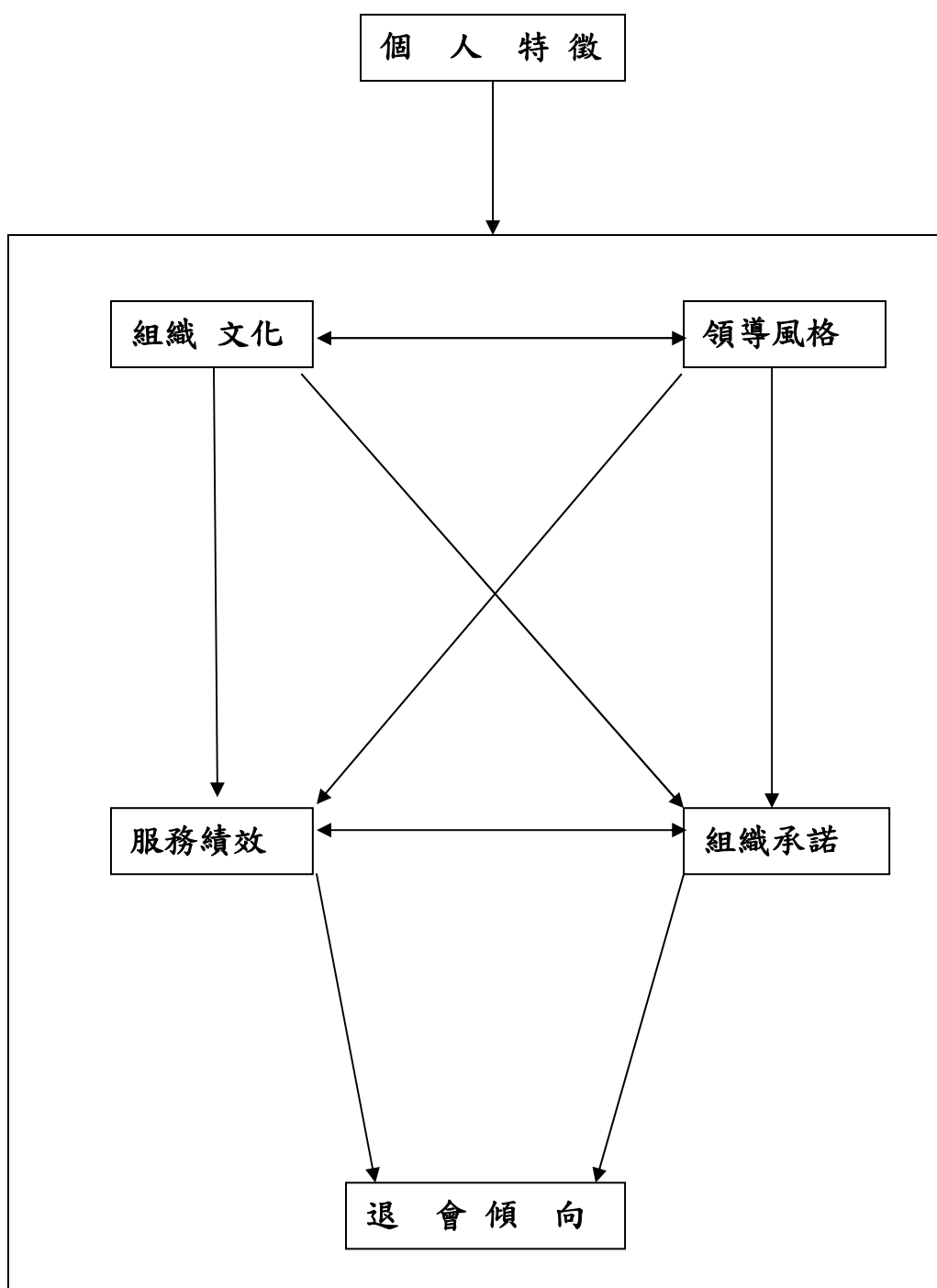


圖 3.1 研究架構
資料來源：本研究整理

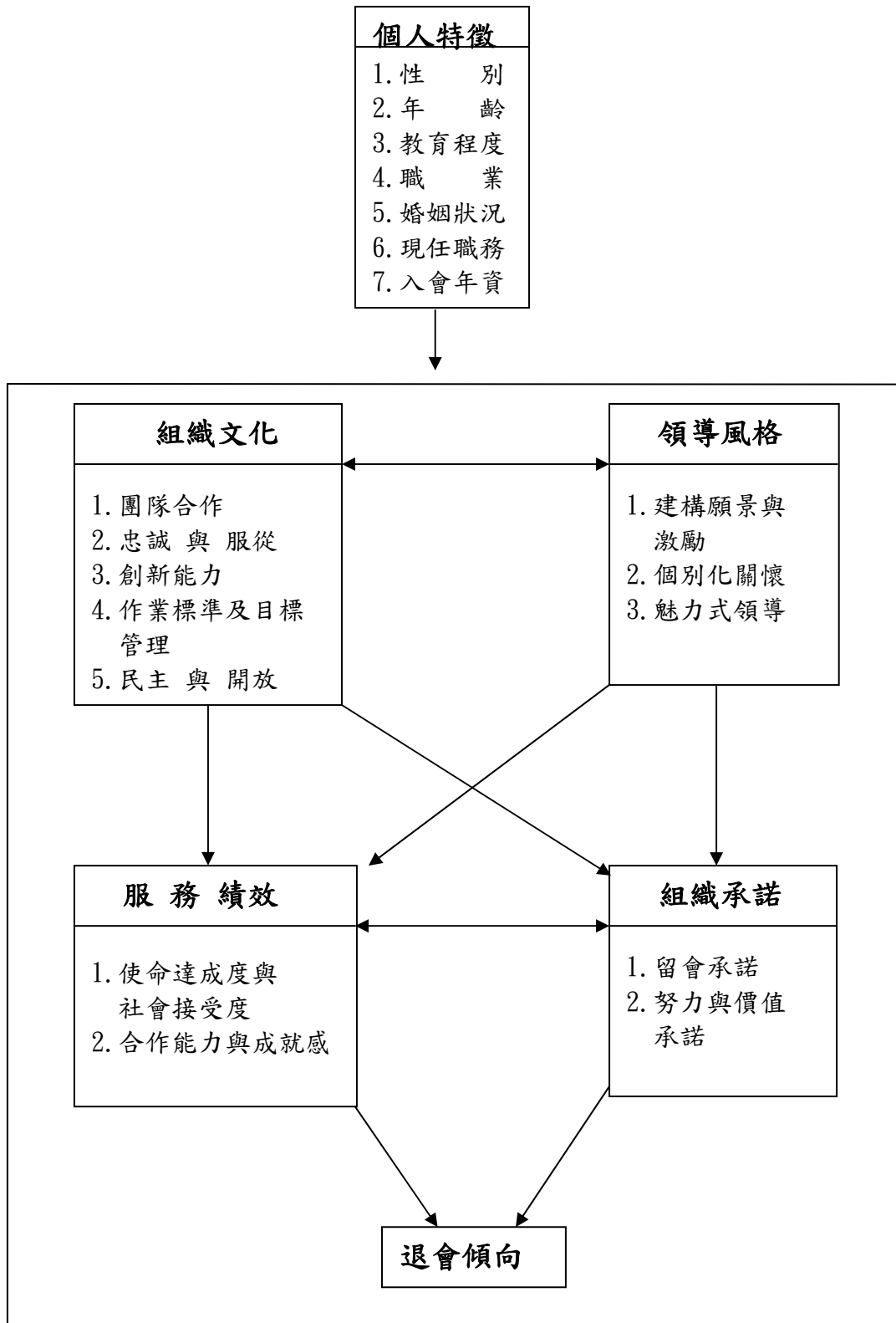


圖 3.2 研究架構相關構面
資料來源：本研究整理

本研究包含個人特徵與五個變項等六大部分，分述如下。

- 1.個人特徵：包含性別、年齡、教育程度、職業、婚姻狀況、現任職務、入會年資。
- 2.組織文化：團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放。
- 3.領導風格：建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導。
- 4.服務績效：使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感。
- 5.組織承諾：留會承諾、努力與價值承諾。
- 6.退會傾向

3.2 研究假設

根據前述之研究目的、文獻探討與研究架構，本研究擬探討各變項在真實情境中之關係，並比較不同的個人特徵變項在組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、與退會傾向是否有差異存在，各變項間之相關性，另外進一步探討各變項的影響關係如何。因此，本研究提出下列幾個研究假設加以驗證：

3.2.1 差異性假設

個人特徵變項在組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向的差異性探討部份

虛無假設一：

假設 1.1 不同性別的會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向無顯著差異。

假設 1.2 不同年齡的會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向無顯著差異。

假設 1.3 不同教育程度的會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向無顯著差異。

假設 1.4 不同職業的會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向無顯著差異。

假設 1.5 不同婚姻狀況的會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向無顯著差異。

假設 1.6 不同現任職務的會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向無顯著差異。

假設 1.7 不同入會年資的會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向無顯著差異。

3.2.2 相關性假設

社團中組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向的相關性探討部份

虛無假設二：

假設 2.1 組織文化與領導風格無顯著相關。

假設 2.2 組織文化與服務績效無顯著相關。

假設 2.3 組織文化與組織承諾無顯著相關。

假設 2.4 組織文化與退會傾向無顯著相關。

假設 2.5 領導風格與服務績效無顯著相關。

假設 2.6 領導風格與組織承諾無顯著相關。

假設 2.7 領導風格與退會傾向無顯著相關。

假設 2.8 服務績效與組織承諾無顯著相關。

假設 2.9 服務績效與退會傾向無顯著相關。

假設 2.10 組織承諾與退會傾向無顯著相關。

假設 2.11 組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾與退會傾向無顯著相關。

3.2.3 變項間的影響關係 - 複迴歸分析

社團之組織文化的子構面、領導風格的子構面、服務績效的子構面、組織承諾的子構面對退會傾向的影響性探討部份

虛無假設三：

假設 3.1 組織文化的子構面對退會傾向無顯著影響。

假設 3.2 領導風格的子構面對退會傾向無顯著影響。

假設 3.3 服務績效的子構面對退會傾向無顯著影響。

假設 3.4 組織承諾的子構面對退會傾向無顯著影響。

假設 3.5 組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向無顯著影響。

3.2.4 變項間的影響關係 - 層級迴歸分析

社團之組織文化的子構面、領導風格的子構面、服務績效的子構面、組織承諾的子構面對退會傾向的影響性探討部份

虛無假設四：

假設 4.1 組織文化對退會傾向無顯著影響。

假設 4.2 組織文化與領導風格對退會傾向無顯著影響。

假設 4.3 組織文化、領導風格與服務績效對退會傾向無顯著影響。

假設 4.4 組織文化、領導風格與組織承諾對退會傾向無顯著影響。

假設 4.5 組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向構面無顯著影響。

3.2.5 各研究變項的因果影響關係：徑路分析

社團之組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向的因果影響關係探討部份

虛無假設五：

假設5.1：組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向無顯著影響。

假設 5.2：組織文化、領導風格、服務績效對組織承諾無顯著影響。

假設 5.3：組織文化、領導風格對服務績效無顯著影響。

假設 5.4：組織文化對領導風格無顯著影響。

3.2.6 各變項間之差異性探討----集群分析法

不同組織文化集群對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項無顯著差異。

虛無假設六：

假設6.1：不同組織文化集群的青商會會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項無顯著差異。

假設6.2：不同領導風格集群的青商會會員對領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項無顯著差異。

假設6.3：不同服務績效集群的青商會會員對服務績效、組織承諾、退會傾向各變項無顯著差異。

假設6.4：不同組織承諾集群的青商會會員對組織承諾、退會傾向各變項無顯著差異。

假設 6.5:不同退會傾向集群的青商會會員對退會傾向各變項無顯著差異

3.3 研究變項之操作性定義

本研究採問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，並根據第二章相關文獻資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構與研究假設，決定變項與變項間的因果關係後，始建立研究架構來探討社團會員的個人變項、組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向變項的相關及影響研究。各變項之操作性定義說明如下：

1. 組織文化

有關組織文化（企業文化）之實證研究為數甚多，惟大部分均屬私部門企業文化、醫院組織文化或是學校組織文化的實證研究，專門針對非營利社團組織文化所作的研究很有限，本研究參考 Pertock (1990)所提出的企業文化類型特徵為基礎，從組織的主要特徵，高階領導者的特性、組織成功的關鍵因素、組織氣候、管理作風等幾方面探討，尚能與本研究擬探討與服務績效相關和影響情況吻合本研究採用 Pertock(1990)，將組織文化劃分為四個類型，其採取的二個軸面為：(1)安定性及控制力 / 彈性及個性；(2)內在集中 / 外在集中。就組織文化衡量項目加以選擇，經選擇後，本研究選定以團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放，作為組織文化衡量的構面。

2. 領導風格

本研究採用 Bass(1985) (1) .魅力式領導：透過有自信地優越表達及運用激勵與創造激發活動的能力，以影響他人的需求與行動。(2) .個別化關懷：著重個人角色的重要性，針對部屬各個不同的需求，特質與能力，以不同的方式進行激勵。(3) .才智激發：激發部屬的創造力，並增進部屬解決問題的才智能力。衡量非營利組織社團特性，本研究選定以建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導，作為領導風格衡量的構面。

3. 服務績效

本研究採用司徒達賢(民88)認為對營利組織而言，產品是否被顧客所需要，以及產銷是否合乎效率，主要靠獲利能力來檢驗。非營利組織缺乏利潤做指標，應更加重視績效管理。所以績效管理是非營利組織長期求生存發展，得到社會肯定的關鍵工作。他提出非營利組織的績效可以從下列六個角度來衡量：(1).使命達成度與社會接受度。(2).效率。(3).投入程度。(4)滿意度。(5)平衡度。(6)轉換度。

本研究選定以使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感作為服務績效衡量的構面。

4.組織承諾

本研究採用 Mowday(1982)之定義，將組織承諾定義為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，且有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項。經選擇後，本研究選定以留會承諾、努力與價值承諾作為組織承諾衡量的構面。

5.退會傾向

專門針對非營利社團退會傾向所作的研究則付諸闕如，經與教授討論後由各學者對離職傾向定義去發展，在非營利組織無支領報酬者離開組織去區分，由各學者可知本研究採用認為離職傾向乃是指個人意欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之傾向強度。(Caplan Jones,1975)

6. 個人特徵

(1) 性別：分為男、女二組。

(2) 年齡：區分為「18-25 歲」、「26 歲 33 歲」、「34 歲 40 歲」、「41 歲(含)以上」四組。

(3) 教育程度：分為國中及以下、高中(職)以下、專科大學、研究所及以上五組。

- (4) 職業：分為學生、軍公教、農林漁牧、工商業、非營利單位、其他六組。
- (5) 婚姻狀況：未婚、已婚、其他三組。
- (6) 現任青商會職務：總會會務執行人員（包含理、監事、委員會成員）分會長、分會理監事、分會主委及副主委、一般會員（包含超齡會員、見習會員）五組
- (7) 入會年資：5年（含）以下、5年（不含） 10年（含）、10年（不含） 15（含）年、15年（不含） 20年（含）、21年以上五組。

3.4 研究設計

本研究的主要目的在探討社團之組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向的關聯性，主要以國際青年商會中華民國總會會員為研究對象。

3.4.1 研究對象及抽樣方法

1.本研究以國際青年商會會員對其組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾來探討如何防止會友退會的效能，換言之，乃以國際青年商會會員為主體，探討其如何提昇國際青商會的組織服務發展方向，至於其他方面，則不在本研究討論範圍之內。

本研究以國際青年商會各分會之會員為研究對象進行問卷調查。資料收集的方式，本研究問卷以會友協助發放為主，郵寄方式為輔，以隨機便利取樣方式進行發放問卷，進行問卷資料的收集與調查。因限於有限的人力、物力且為顧及統計結果之適切性、實用性，有關樣本數的決定，係根據有限母體之平均數來計算樣本的大小，其計算公式如下：

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

本研究對象之母體樣本數總共發出問卷 1252 份，問卷前測 44 人之樣本標準差為 1.0973，在 95%信賴水準下（ $\alpha=0.05$ ）其 Z 值為 1.96，容忍誤差為 $\pm 9\%$ （ $e=0.09$ ），依公式計算出樣本數 $n=392$ ，本研究所須有效樣本數至少要大於 392，才能滿足上述條件要求。

本研究實際回收 416 份，剔除無效問卷 32 份，有效問卷 384 份，有效問卷回收率為 30.67%。

3.4.2 量表來源

本研究量表來源整理於表 3.1 所示：

表 3.1 量表來源

量表	發展學者	題數	Cronbach's α 值
組織文化	採用 Pertock (1990) 所提出的企業文化類型特徵為基礎並經吳昆基 (民 92) 所修訂之中文量表，而加以修正適合本研究延用。	20	0.9278
領導風格	採用Morgan(1990)Bass&Avolio(1994)。林維林(民 84)江明修(民 91)並經侯俊彥(民 93)所修訂之中文量表，而加以適合本研究延用。	17	0.753
組織承諾	採用 Mowday R.T & Steers R.M & Porter L.M. (1979) 組織承諾問卷用為藍本，並經余安邦、吳靜吉和楊啟良及丁虹等人所修訂之中文量表，而加以修正適合本研究延用。	15	0.9
服務績效	採用Carroll&Schneier (1982) ,Kast (1985) ,Sorber (1993) ,張苙雲 (1990) 呂豐足 (1996) ,張錫惠 (1997) 等人並經侯俊彥 (民 93) 所修訂之中文量表，而加以修正適合本研究延用。	12	0.715
退會傾向	係以 Michaels & Spector (1982) 之量表為藍本，並參考王桂英 (民 86) 陳宗賢 (民 92) 問卷修正適合本研究延用之。	5	0.911

資料來源：本研究整理

3.4.3 問卷預試

本研究以便利取樣方式進行問卷預試，共發出44份，回收44份有效問卷。經由研究對象實際填答，並提供意見與回饋評論，再針對問卷題目的合宜性、語意清晰易懂與否，且與指導教授充分討論，將有疑義的部分加以斟酌修改後完成問卷定稿作業。如表3.2所示。

表3.2 預試問卷修正內容之對照表

問卷內容	修正前問卷初稿	修正後問卷定稿
個人基本資料	目前在青商會擔任之職務：... (5) 一般會員 (包含超齡會員)	目前在青商會擔任之職務：... (5) 一般會員 (包含超齡會員、見習會員)
	入會年資：(1) 5年 (含)	入會年資：(1) 5年 (含) 以下
組織承諾	原定16項問項	刪減第6題改為15項問卷
格式		每五題增劃一直線讓受測者填對題號欄位。

資料來源：本研究整理

3.4.4 正式問卷

本研究以國際青年商會中華民國總會各分會之會員為主要研究對象，透過隨機便利取樣的方式，進行問卷調查。樣本規模的決定依據 Krejcie & Morgan (1970) 樣本規模決策的著作中 (引自 Uma Sekaran, "Research Methods for Business: A Skill Building Approach", pp.328)，其對於樣本規模決策模式推導至本研究母體後，推算出最適樣本數應為份，因考量回收率、無效問卷等問題，發放份問卷。

3.4.5 問卷設計

本量表由國際青年商會各分會之會員依其真實感受填答，屬自陳量表，為避免填答者產生困擾，採結構式的封閉型問題，評量尺度為李克

特式(Likert)加總尺度法的五點式量表，以不記名的方式由受測者勾選。

本問卷包含六大部份：第一部份為「組織文化」量表，第二部份為「領導風格」量表，第三部分為「服務績效」量表，第四部分為「組織承諾」量表，第五部分為「退會傾向」量表，第六部分為個人基本資料。

3.4.6 問卷評分方式

本研究採李克特式(Likert)加總尺度法的五點式量表，受測者依對問項的同意程度勾選。從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別為 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。

反向題問項，採反向計分，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別為 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。

3.4.7 因素分析

本研究問卷其中除第六部分個人基本資料屬名目資料並不適合進行因素分析外，組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向五個部分，為因應統計分析需要，皆進行因素分析。

根據 Kaiser(1997)的觀點，可從取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy; KMO) 值的大小來判斷，準則為：

1. KMO 統計量值 0.9 以上表極適合進行因素分析。
2. KMO 統計量值 0.8 以上表適合進行因素分析。
3. KMO 統計量值 0.7 以上表尚可適合進行因素分析。
4. KMO 統計量值 0.6 以上表勉強可進行因素分析。

本研究之經 KMO 取樣適切性量數皆大於 0.7 或 Bartlett 球形檢定 p 值皆為 0.000 之評估經進行因素分析。且累積解說總變異量值皆大於 0.5，亦顯示因素分析結果可接受，結果如表 3.3 所示。

表 3.3 KMO 與 Bartlett 檢定表

項 目	題目數	構面數	累積解說總變異量(%)	KMO 取樣適切性量數	Bartlett 球形檢定 p 值
組織文化	28	5	58.847	0.929	0.000
領導風格	25	3	63.212	0.955	0.000
服務績效	14	2	67.038	0.943	0.000
組織承諾	15	2	58.238	0.904	0.000
退會傾向	7	1	61.695	0.858	0.000

資料來源：本研究整理

採用主成份分析法萃取，並運用 Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。其決策法則為構面之特徵值大於 1，因素負荷量大於 0.4 者，且各因素題目要大於一題以上。因素分析結果如下：

1.組織文化

(1) 量表來源：本研究係由Pertock (1990)所提出的企業文化類型特徵為基礎，並經吳昆基（民92）整理，再依青商會之實際狀況運作編修而成本量表。

(2) 操作性定義：本研究參考Pertock (1990)所提出的企業文化類型特徵為基礎，從組織的主要特徵，高階領導者的特性、組織成功的關鍵因素、組織氣候、管理作風等幾方面探討，尚能與本研究擬探討與服務績效相關和影響情況吻合。

(3) 測量量表題數：本研究問卷組織文化中量表有28個題目。

(4) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答青商會員對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，本量表無反向題，分數加總平均後，分數愈高者表示青商會員對組織文化認同度愈高。

- (5) 反向題問項：本量表（組織文化）全為正向題。
- (6) 信度係數：0.9322
- (7) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取5個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「團隊合作」、「忠誠與服從」、「創新能力」、「作業標準及目標管理」、「民主與開放」，現將其分析結果列表3.4如下：

表3.4 組織文化因素分析結果

構 面	題目內容	因素負荷量				
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5
團 隊 合 作	110 我的會長如同良師、長輩一般	0.692				
	113 我的會長通常是 依法辦事	0.601				
	117 我青商會會長通常是會被充分的授權執行會務	0.567				
	119 我青商會的章程或施行細則法規能夠經常修定不會與實際脫節	0.488				
	107 我青商會組織強調各分會間的團隊合作	0.471				
	106 我青商會組織強調內部的凝聚力	0.439				
	120 我青商會組織在制定工作計畫時，通常以過去的經驗做為依據	0.436				
	125 我青商會的會員在處理事務時很少會推來推去	0.429				
	118 我青商會組織強調競爭及成果，並重視對目標達成的衡量	0.415				
	108 當我有問題需要上級協助時，我青商會內沒有繁複的報備手續，而是馬上的幫我處理	0.413				
忠 誠 與 服 從	123 我擔任職務會努力完成任務		0.849			
	124 我努力實踐成立宗旨		0.790			
	128 我青商會組織強調遵守會議決議去執行各項事項		0.632			
	121 我青商會組織強調服務與訓練，訓練在組織中扮演重要的角色		0.623			
	122 我會依循會長指示來執行工作		0.522			
創 新	103 我青商會組織經常吸收外部資訊作為會務施政的參考			0.769		
	102 當會員建議一些又快又新完成任務的方法時，本會會予以採用			0.764		
	104 我青商會組織會員均主動積極並非一味跟隨會長			0.637		
	105 我青商會組織執行工作計畫時勇於創新且不怕失敗			0.607		
	101 我青商會組織鼓勵會員多提出意見及創意的點子			0.600		
作 業 標 準 及 目 標 管 理	112 我青商會組織內有明確的責任劃分				0.705	
	109 我認為本會的職務內容及體系、業務職掌有明確的規範				0.695	
	111 我青商會組織相當重視工作流程與是否遵行既有的計畫				0.680	
	114 我青商會組織通常要求會員依計畫做事				0.518	
	115 我青商會組織在擬訂計畫時會強調目標的達成				0.450	
民 主 與 開 放	126 我青商會組織會員可以任意表達對組織政策的不滿					0.8433
	127 我青商會組織會員本身擁有極大的自主權					0.7844
特徵值		10.718	1.967	1.397	1.397	1.059
解釋變異量 (%)		38.278	7.024	4.990	4.775	3.781
累積解釋變異量 (%)		38.278	45.302	50.292	55.066	58.847
Cronbach's a		0.8543	0.8469	0.8123	0.8642	0.6948

資料來源：本研究整理

2. 領導風格

- (1) 量表來源：本研究的領導風格量表係採用參考 House (1977)、Bass (1985)、Bennis & Nanus (1985)、Morgan (1990)、Bass&Avolio (1994)、林維林 (1995)、江明修 (2002) 並經侯俊彥 (民 93) 所修訂之中文量表，再依青商會之實際狀況運作編修而成本量表提數計 25 題。
- (2) 操作性定義：本研究採用 Bass (1985) 1. 魅力式領導：透過有自信地優越表達及運用激勵與創造激發活動的能力，以影響他人的需求與行動。2. 個別化關懷：著重個人角色的重要性，針對部屬各個不同的需求，特質與能力，以不同的方式進行激勵。3. 才智激發：激發部屬的創造力，並增進部屬解決問題的才智能力。
- (3) 測量量表題數：本研究問卷中領導風格量表有 25 個題目。
- (4) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答青商會會員對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分，分數加總平均後，分數愈高者表示該項領導風格愈鮮明。
- (5) 信度係數：0.9607。
- (6) 因素分析：由於這些特質已經過研究證實，具有高度穩定性，且可以利用他評(Observe Ratings)或自陳(Self-Reports)的方式進行評估。經分析結果將其萃取 3 個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「建構願景與激勵」、「個別化關懷」、「魅力式領導」，如表 3.5 領導風格因素分析結果彙整表：

表 3.5 領導風格因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素 1	因素 2	因素 3
建構願景與激勵	215 我青商會的領導者能夠針對不同成員的能力給予不同的才智啟發和鼓勵	0.7085		
	216 我青商會的領導者會接受成員對青商組織未來發展的建議而付諸實行	0.6845		
	209 我青商會領導者能夠為組織的未來發展建構美麗的遠景	0.6698		
	212 我青商會的領導者會讓我感覺到與他在一起工作會很快樂有意義	0.6663		
	217 我青商會的領導者會使我有意願以組織利益為優先而犧牲個人利益	0.6602		
	213 我青商會的領導者為青商組織工作有聲有色贏得會員的肯定與支持	0.6475		
	214 當我為青商組織努力工作時我的領導者會適時給予讚美表揚	0.6299		
	210 我青商會領導者會跟會員家人聯絡並告知一起參加會務活動	0.6227		
	208 我青商會的領導者會讓我感覺到工作本身所帶來的快樂與成就感	0.5982		
	220 我相信我青商會領導者的決策和執行能力一定能達成組織的目標	0.5793		
	218 我青商會的領導者對於達成組織目標具有強烈的企圖心與使命感	0.5393		
	211 我青商會的領導者很有效率的指導我們推展會務工作	0.5188		
	207 我青商會的領導者會以寬闊的胸襟來迎接新的成員加入，並安排合適的資深會員給予新進會員適當的照顧與輔導	0.5156		
個別化關懷	221 當我遇到困難挫折時我青商會的領導者會主動提供解決的方法		0.7994	
	222 我青商會的領導者會讓你增加對青商會的忠誠度		0.7748	
	223 我青商會的領導者會讓周遭的會友對交付的工作使命產生熱忱		0.7541	
	224 我青商會的領導者會鼓舞大家去瞭解其他同事的觀點及看法		0.7527	
	225 我青商會的領導者會鼓勵你去發表個人的想法及意見		0.7279	
	219 我相信我青商會領導者能為組織規劃具體可行的方案建立共識		0.5885	
	206 我青商會的領導者與各相關單位或機構隨時保持良好的互動		0.4844	
魅力式領導	202 我青商會的領導者有天賦可引導你去思考重要的問題			0.8037
	203 大家都會對貴單位主管自然而然地去尊重			0.7814
	204 我對青商會的領導者會毫無疑問地接受其領導			0.7536
	205 我信賴青商會領導者能力和判斷以克服任何困難及障礙			0.6288
	201 我對青商會的領導者有絕對的信心			0.6166
特徵值	13.079	1.611	1.113	
解釋變異量 (%)	52.318	6.442	4.452	
累積解釋變異量 (%)	52.318	58.760	63.212	
Cronbach's a	0.938	0.9172	0.8606	

資料來源：本研究整理

3.服務績效

- (1) 量表來源：本研究服務績效的量表係採用Carroll&Schneier (1982)、Kast (1985)、Sorber (1993)、張苙雲 (1990)、呂豐足 (1996)、張錫惠 (1997) 並經侯俊彥 (民93) 所修訂之中文量表，再依青商會之實際狀況運作編修而成本量表提數計14題。
- (2) 操作性定義：本研究採用司徒達賢(民88)認為對營利組織而言，產品是否被顧客所需要，以及產銷是否合乎效率，主要靠獲利能力來檢驗。非營利組織缺乏利潤做指標，應更加重視績效管理。所以績效管理是非營利組織長期求生存發展，得到社會肯定的關鍵工作。他提出非營利組織的績效可以從下列六個角度來衡量：(1)使命達成度與社會接受度、(2)效率、(3)投入程度、(4)滿意度、(5)平衡度、(6)轉換度。
- (3) 測量量表題數：本研究問卷中服務績效量表有14個題目。
- (4) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答青商會會員對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數加總平均後，分數愈高者表示該項服務績效愈鮮明。
- (5) 信度係數：0.9374。
- (6) 因素分析：由於這些特質已經過研究證實，具有高度穩定性，且可以利用他評(Observe Ratings)或自陳(Self-Reports)的方式進行評估。經分析結果將其萃取2個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「使命達成度與社會接受度」、「合作能

力與成就感」，如表3.6服務績效因素分析結果彙整表：

表 3.6 服務績效因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素 1	因素 2
使命達成度與社會接受度	311 我青商會能讓我發揮能力的機會參與工作讓我感到光榮與滿足	0.8065	
	312 我青商會在推動社區活動或服務工作獲得各相關單位及社區的肯定	0.7927	
	310 我很有自信具備足夠的能力可以勝任目前的工作和繼續參與青商會組織	0.7794	
	314 我青商會是國際性組織在推動參與國際活動過程中會宣揚國家文化或名勝	0.7743	
	313 我青商會是國際性組織在推動參與國際活動過程中會考慮國家立場與尊嚴	0.7607	
	309 我青商會所提供之各項服務或所舉辦之活動普遍獲得社區民眾的支持與參與	0.7570	
	308 我青商會在推動社區活動過程中會很有效率又迅速完成目標	0.7518	
	307 我樂意介紹親朋好友加入青商會的組織共同營造優質化的社區	0.7244	
	301 我非常認同青商會的組織及落實訓練自己服務人群的宗旨表示肯定	0.6878	
	306 我青商會未來發展一定會為社區帶來有活力的活動或服務	0.6743	
	302 我青商會成員間彼此關係愉快增進情誼圓融喜悅大家如同一家人	0.5657	
合作能力與成就感	304 我青商會組織內沒有小團體或派系對立的現象		0.8703
	305 我對青商會的組織整體工作表現個人感到非常有成就感		0.6941
	303 我青商會的組織適應能力強遇到困難，成員會主動協助克服困難完成任務		0.6399
特徵值		8.292	1.094
解釋變異量 (%)		59.226	7.812
累積解釋變異量 (%)		59.226	67.038
Cronbach's a		0.9444	0.7283

資料來源：本研究整理

4.組織承諾

(1) 量表來源：本研究的量表組織承諾係採用Mowday R.T & Steers

R.M & Porter L.M. (1979) 組織承諾問卷用為藍本，並經余安邦、吳靜吉和楊啟良及丁虹等人所修訂之中文量表，而加以修正適合本研究延用。整理修正，再依青商會之實際狀況運作編修而成本量表題數計15題。

- (2) 操作性定義：本研究採用 Mowday (1982)之定義，將組織承諾定義為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，且有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項。
- (3) 測量量表題數：本研究問卷中組織承諾量表有15個題目。
- (4) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答青商會會員對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數加總平均後，分數愈高者表示該項組織承諾愈鮮明。
- (5) 信度係數：0.8755。
- (6) 因素分析：由於這些特質已經過研究證實，具有高度穩定性，且可以利用他評(Observe Ratings)或自陳(Self-Reports)的方式進行評估。經分析結果將其萃取2個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「留會承諾」、「努力與價值承諾」，如表3.7組織承諾因素分析結果彙整表：

表 3.7 組織承諾因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素 1	因素 2
留會承諾	405 我發現自己的價值觀和青商會的價值觀很接近	0.8020	
	408 目前我在青商會的職務工作能夠發揮我的才能	0.8010	
	406 我對別人提起自己是青商會的一員時我會覺得很自傲	0.7457	
	402 我常對我的朋友說我參加青商會是相當理想的社團	0.7451	
	413 我時常關心青商會的未來發展	0.7376	
	410 我很慶幸當年在選擇社團時自己決定成為青商會會員	0.7271	
	401 我願意額外努力以協助青商會發展並獲得更佳績效	0.7189	
	414 對我來說青商會可能是我可能參加的所有社團中最好的一個	0.6981	
	404 為了繼續留在青商會裏我會接受任何的職務安排	0.6836	
	407 我經常以青商會的利益是同為個人的利益	0.6505	
	409 我很難再忍受青商會給我的壓力即使是芝麻小事都會讓我離開青商會		0.8020
努力與價值承諾	411 我覺得繼續留在青商會對我沒有太大的好處		0.8010
	403 我覺得自己對本青商會幾乎沒有什麼忠誠可言		0.7457
	415 我決定在本會做事顯然是件錯誤的事		0.7451
	412 我驚常難以同意本青商會中一些與會員有關的重要政策		0.6261
特徵值	6.235	2.501	
解釋變異量 (%)	41.564	16.674	
累積解釋變異量 (%)	41.564	58.238	
Cronbach' s a	0.8276	0.9045	

資料來源：本研究整理

5.退會傾向

(1) 量表來源：本研究的量表退會傾向係採用係以 Michaels & Spector (1982) 之量表為藍本，並參考王桂英 (民 86) 陳宗賢 (民 92) 問卷整理修正，再依青商會之實際狀況運作編修而成本量表題數計 7 題。

- (2) 操作性定義：本研究參考由各學者對離職傾向定義去發展，在非營利組織無支領報酬者，離開組織去區分，由各學者可知本研究採用認為離職傾向乃是指個人意欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之傾向強度。(Caplan Jones,1975)
- (3) 測量量表題數：本研究問卷中退會傾向量表有7個題目。
- (4) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答青商會會員對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數加總平均後，分數愈高者表示該項退會傾向愈鮮明。
- (5) 信度係數：0.8916。
- (6) 因素分析：如表3.8 退會傾向因素分析結果

表 3.8 退會傾向因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量
		因素 1
退會傾向	501 我考慮要退出參加青商會社團	0.8229
	503 我的退會計劃已在進行中	0.8193
	504 我想著要尋找其他相同性質的社團	0.7978
	506 我不會把現在參加青商會當成長久的社團	0.7935
	502 我曾經打算尋找其他社團	0.7836
	507 我在一年內會退會	0.7653
	505 我想著要尋找其他不同性質的社團	0.7099
特徵值		4.319
解釋變異量 (%)		61.695
累積解釋變異量 (%)		61.695
Cronbach's a		0.8916

資料來源：本研究整理

3.5 資料分析與統計方法

問卷回收後，首先進行整理，去除無效問卷，剩下有效問卷即進行編碼，建檔，並以 SPSS for windows 統計套裝軟體進行分析與處理。

本研究使用之統計方法如下：

1. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析目的在於從一組雜亂無章的變數中，找出共同的屬性，為進行資料壓縮，對於相關程度較高之變數，採用主成份因素分析法及最大變異數 (varimax) 旋轉法之方式萃取主要構面因素。共同因素的數目則依 Kaiser (1966)，取特徵值大於1的因素，其中因素負荷量絕對值大於0.4者。本研究針對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向五變項進行因素分析以確認此一變項之構面。

2. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是用來了解量表的一致性 or 穩定性，常用的方法有 Cronbach's α 係數，再測信度，折半信度等，本研究採用 Cronbach's α 係數為信度檢驗方法。

3. 描述性統計 (Descriptive Statistics)

進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取平均數，標準差最大值，最小值等，以解釋樣本特性及答題集中之趨勢。

4. t值檢定 (t-test) 及單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

此統計方法用以比較不同個人特徵在各變項構面之差異性，類別變項為兩群時，使用t檢定。三群以上 (含三群) 則使用變異數分析。該研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形，可用以比較與檢定不同的個人特徵 (性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、在青商會擔任之職務、入會年資) 之會員在組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向等各研究構面有無顯著差異性，亦即檢驗假設一的差異

性假設。若P值達到顯著水準（如*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），則再以Scheffe多重比較檢定分析，可進一步瞭解各群組間差異的大小情形。

5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於-1和+1之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森 (Pearson) 積差相關、斯皮爾曼 (Spearman's Rho) 等級相關、肯特爾 (Kendall's Tau) 相關。本研究採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數 ()，作為衡量兩變項間關聯程度的指標，即檢驗虛無假設二之相關性假設。

6. 複迴歸分析 (Multiple Regression Analysis)

本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度，即組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向之子構面的影響性，以檢驗假設變項間之影響關係。

7. 層級迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis)

以研究變項順序層級迴歸方式，探討自變數、中介變數對依變數之影響性。

8. 徑路分析 (Path Analysis)

本法乃為驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，根據所收集的資料利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

9. 集群分析 (Cluster Analysis)

本研究運用集群分析來驗證以組織文化、領導風格、服務績效、組

織承諾對退會傾向等變項分別以K平均數法(K-Means Method) 設定三群數(集群一、集群二、集群三)來進行集群分析，藉以了解各分群之特性及對各變數間之差異情形。

第四章研究結果與分析

本章乃根據第三章之研究假設，針對回收之有效樣本資料，利用適當之統計方法處理樣本資料並進行分析處理，進一步檢定驗證本研究之研究假設是否成立，並針對各項統計結果結合實務經驗，並加以解釋與討論。以下將分別列示相關分析方法進行分析討論之。

第一節對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α 。

第二節將有效樣本的結構加以分析，並以「描述性統計」分析各變項，以了解樣本在各變項的反應狀況。

第三節以「t 檢定」與「單因子變異數分析」比較及檢定不同個人特徵與各構面因素是否有顯著性的差異。

第四節將以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間之相關性。

第五節以「複迴歸分析」探討組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向構面是否有顯著影響。

第六節以「層級迴歸分析」探討各變項以層級迴歸模式對退會傾向之影響。

第七節以「徑路分析」探討組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向變項之間的相互因果關係及方向性是否有顯著性影響。

第八節以「集群分析」檢視各集群之特性及對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異情形。

4.1 問卷信度與效度分析

4.1.1 信度分析

本研究問卷（有效樣本 384 份）的信度分析結果，組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向各研究變項及其相關構面之 Cronbach's α 皆高於 0.69，屬於高信度量表。在組織文化變項之 Cronbach's α 為 0.9322，其中「團隊合作」之構面 Cronbach's α 為 0.8543，「忠誠與服從」之構面 Cronbach's α 為 0.8469，「創新能力」之構面 Cronbach's α 為 0.8123，「作業標準及目標管理」之構面 Cronbach's α 為 0.8231，「民主與開放」之構面 Cronbach's α 為 0.6948；在領導風格變項之 Cronbach's α 為 0.9607，其中「建構願景與激勵」之構面 Cronbach's α 為 0.9381，「個別化關懷」之構面 Cronbach's α 為 0.9172，「魅力是領導」之構面 Cronbach's α 為 0.8606；在服務績效變項之 Cronbach's α 為 0.9374，其中「使命達成度與社會接受度」之構面 Cronbach's α 為 0.9259，「團隊合作與成就感」之構面 Cronbach's α 為 0.7283；在組織承諾變項之 Cronbach's α 為 0.8755，其中「留會承諾」之構面 Cronbach's α 為 0.8276，「努力與價值承諾」之構面 Cronbach's α 為 0.9045；在退會傾向變項之 Cronbach's α 為 0.8916，由表 4.1 得知：本研究之問卷量表一致性非常高，係屬高信度量表。茲將本研究問卷之信度詳如表 4.1 所示。

4.1.2 效度分析

本研究各構面所使用之問卷主要是根據國內外學者所研究之量表直接修正沿用之，而其問卷也經過不少學者繼續修正沿用之，且量表內容經與指導教授充分的討論，故其內容之效度很高。在本研究的各構面大都經過因素分析法萃取主成分，因此其建構效度也是相當不錯的。

表 4.1 問卷信度分析摘要表

構面	Cronbach's a	子構面	所包含之題項	Cronbach's a
組織文化	0.9322	團隊合作	10.13.17.19.07.06.20. 25.18.08	0.8543
		忠誠與服從	23.24.28.21.22.16	0.846
		創新能力	03.02.04.05.01	0.8123
		作業標準與 目標管理	12.09.11.14.15	0.8231
		民主與開放	26.27	0.6948
領導風格	0.9607	建構願景與 激勵	15.16.09.12.17.13.14. 10.08.20.18.11.07	0.9381
		個別化關懷	21.22.23.24.25.19.06	0.9172
		魅力式領導	02.03.04.05.01	0.8606
服務績效	0.9374	使命達成度 與社會接受 度	11.12.10.14.13.09.08. 07.01.06.02	0.9259
		團隊合作與 成就感	05.03.04	0.7283
組織承諾	0.8755	留會承諾	9.11.3.15.12	0.8276
		努力與價值 承諾	05.08.06.02.13.10.01. 14.04.07	0.9045
退會傾向	0.8916		01.02.03.04.05.06.07	0.8916

資料來源：本研究整理

4.2 樣本結構與各變項間之描述性分析

4.2.1 樣本特性分析

本研究之問卷發放係以國際青年商會中華民國總會所屬會員為對

象，問卷發放 1252 份，有效問卷數為 384 份，有效問卷回收率為 30.67 %，茲將有效樣本基本特性整理如表 4.2，並將其分析結果敘述如下：

個人特徵部分：

(1) 性別

由表 4.2 得知，男性人數大於女性人數，男性佔 82.6%，女性 17.4 %，大約 5：1 之比例。目前青商會的性別結構男、女性會員懸殊差距的比例。

(2) 年齡

由表 4.2 得知，受測會員以 34-40 歲為最多，其次是 26-33 歲及 40 歲以上，分別所佔比例分別為 52.3%、29.4%、14.1%。

(3) 教育程度

由表 4.2 得知，受測會員中專科大學所佔比率最高，佔 54.7%，其次是為高中（職），佔 39.6%，研究所以上，佔 3.9%，國中以下，佔 1.8%。

(4) 婚姻狀況

由表 4.2 得知，受測會員中婚姻狀況以已婚者為多，未婚次之，所佔比例分別為 75% 及 23.7%，在其他的狀況下所佔的比例為 1.3%。

(5) 職業

由表 4.2 得知，受測會員中工商業為最多，佔 80.7%，其他未包含職業項，佔 11.5%，農林漁牧，佔 3.1%，非營利單位，佔 2.1%，學生，佔 1.8%。

(6) 目前在青商會擔任之職務

由表 4.2 得知，由受測會員中分會理監事最多，分別佔 32% 及一般會員（包含超齡會員見習會員）31.3%，總會會務人員（包含理、

表 4.2 個人特徵基本特性表 (n=384)

個人特徵	類別	人數	有效百分比(%)
性別	(1) 男性	317	82.6%
	(2) 女性	67	17.4%
年齡	(1) 18-25 歲	16	4.2%
	(2) 26-33 歲	113	29.4%
	(3) 34-40 歲	201	52.3%
	(4) 41 歲 (含) 以上	54	14.1%
教育程度	(1) 國中及以下	7	1.8%
	(2) 高中 (職)	152	39.6%
	(3) 專科大學	210	54.7%
	(4) 研究所以上	15	3.9%
婚姻狀況	(1) 未婚	91	23.7%
	(2) 已婚	288	75%
	(3) 其他	5	1.3%
職業	(1) 學生	6	1.6%
	(2) 軍公教	4	1.0%
	(3) 農林魚牧	12	3.1%
	(4) 工商業	310	80.7%
	(5) 非營利單位	8	2.1%
	(6) 其他	44	11.5%
目前在青 商會 擔任之職 務	(1) 總會會晤執行人員 (包含理、監事、委員會成員)	51	13.3%
	(2) 分會長	40	10.4%
	(3) 分會理監事	123	32.0%
	(4) 分會主委副主委	50	13.0%
	(5) 一般會員 (包含超齡會員見習會)	120	31.3%
入會年資	(1) 5 年 (含) 以下	198	51.6%
	(2) 5 年 (不含) -10 年 (含)	120	31.3%
	(3) 10 年 (不含) -15 年 (含)	46	12%
	(4) 15 年 (不含) -20 年 (含)	12	3.1%
	(5) 21 年以上	8	2.1%

資料來源：本研究整理

監事、委員會成員) 佔 13.3%，分會主委、副主委佔 13%，分會長佔 10.4%。

(7) 入會年資

由表 4.2 得知，由受測會員中以 5 年以下為最多，所佔比例為 51.6%，其次是 5-10 年這組，佔 31.3%，還有 15-20 年及 21 年以上分別佔 31% 及 21%，最少的是 10-15 年，佔 12%。

4.2.2 各研究變項之描述性分析

本節將針對本研究之「組織文化」、「領導風格」、「服務績效」、「組織承諾」、「退會傾向」五個變項及子構面之平均數與標準差進行描述性分析，以便能夠很清楚的瞭解到受測對象在各變項之分佈情形。

1. 「組織文化」之描述性分析

由表 4.3 得知，青商會會員對組織文化的認同程度，其平均數為 4.1935，高於中間值 3，各子構面其平均數皆高於中間值 3，顯示受測會員對於「團隊合作」、「忠誠與服務」、「創新能力」、「作業標準及目標管理」、「民主與開放」的認同程度均高，顯示青商會員對組織文化有相當共識，並營造社團團隊合作氣忿，會員對社團忠誠與落實服務的建立，並朝創新的作業方法建立作業標準及目標管理的制度，並透過民主的會務運作方式來推動社團業務。

表 4.3 組織文化之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
團隊合作	384	2.4	5.00	4.1156	0.5060
忠誠與服務	384	2.2	5.00	4.3687	0.5063
創新能力	384	1.8	5.00	4.2250	0.5361
作業標準及 目標管理	384	2.0	5.00	4.2922	0.5397
民主與開放	384	1.5	5.00	3.8294	0.7991
組織文化	384	2.36	5.00	4.1935	0.7010

資料來源：本研究整理

2. 「領導風格」之描述性分析

由表 4.4 得知，青商會會員對領導風格的認同程度，其平均數為 4.1716，高於中間值 3，各子構面其平均數皆高於中間值 3，顯示受測人員對於「建構願景與激勵」、「個別化關懷」、「魅力式領導」的認同程度均高，顯示青商會會員對會長領導風格有相當共識，並營造社團目標願景建構藍圖和激勵會員，會長對會員的關懷和激勵使會員願意接受其領導的魅力達到資源共享提昇社團競爭力。

表 4.4 領導風格之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
建構願景與 激勵	384	2.46	5.00	4.215	0.5243
個別化關懷	384	1.63	4.38	3.6569	0.4975
魅力式領導	384	2.2	5.00	4.0469	0.5836
領導風格	384	2.4	5.00	4.1716	0.5025

資料來源：本研究整理

3. 「服務績效」之描述性分析

由表 4.5 得知，青商會會員對服務績效的認同程度，其平均數為 4.3177，高於中間值 3，各子構面其平均數皆高於中間值 3，其中「使命

達成度與社會接受度」平均數為 4.3748、「合作能力與成就感」平均數為 4.1085。顯示受測會員對於使命達成度與社會接受度，及合作能力與成就是贏取會員的信賴，並帶動會員士氣對整個組織之向心力。

表 4.5 組織績效之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
使命達成度與社會接受度	384	1.36	5.00	4.3748	0.5448
合作能力與成就感	384	1.00	5.00	4.1085	0.7081
服務績效	384	1.29	5.00	4.3177	0.5399

資料來源：本研究整理

4. 「組織承諾」之描述性分析

由表 4.6 得知，青商會會員對組織承諾平均數為 4.1317。其中努力與價值承諾平均數為 4.1755，可見其普遍同意努力與價值承諾；留職承諾平均數為 4.1043，留職承諾亦偏高。

表 4.6 組織承諾之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
努力與價值承諾	384	2.4	5.00	4.1755	0.5491
留職承諾	384	1.0	5.00	4.1043	0.8066
組織承諾	384	2.4	5.00	4.1317	0.5191

資料來源：本研究整理

5. 「退會傾向」之描述性分析

由表 4.7 得知，青商會會員對退會傾向的認同程度，其平均數為 1.9144，低於中間值 3，顯示青商會會員對於退會傾向的確是目前青商會應再加強的課題。

表4.7退會傾向之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
退會傾向	384	1.00	5.00	1.9144	0.7501

資料來源：本研究整理

4.3 t檢定與單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

本節將針對青商會會員特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，進而了解青商會會員在工作上對「組織文化」、「領導風格」、「服務績效」、「組織承諾」、「退會傾向」五個變項等各構面及子構面之差異性是否顯著，亦即驗證虛無假設一是否接受，即驗證青商會會員個人特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異，以下將逐一說明與討論如下：

4.3.1 t 檢定

1.性別

不同性別的青商會會員對各變項之差異分析結果，如表4.8所示。

(1) 不同性別的青商會會員對組織文化之差異分析：由表4.8顯示，不同性別青商會會員在整體組織文化構面平均值（男：4.2073；女：4.1285），未達顯著差異（p值：0.182），即男性青商會會員與女性青商會會員對於組織文化的認知上，無顯著性差異；其餘五個子構面，除作業標準及目標管理有達到顯著差異外，其他不同性別的青商會會員亦未達顯著差異，即顯示男青商會會員與女性青商會會員，對團隊合作忠誠與服從、創新能力、民主與開放等認同程度上，並未達顯著差異。

(2) 不同性別的青商會會員對領導風格之差異分析：由表4.8顯示，

不同性別的青商會會員在領導風格總構面平均值（男：3.4957；女：3.3427），未達顯著差異（ p 值：0.286），即青商會會員與女性青商會會員對於領導風格的認知水準，無顯著性差異；其餘三個子構面，不同性別的青商會會員亦未達顯著差異，即顯示男性青商會會員與女性青商會會員，對建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導等認同程度上，並未達顯著差異。

（3）不同性別與服務績效之差異分析：由表4.8顯示，不同性別的青商會會員在服務績效總構面平均值（男：4.3249；女：4.2836），未達顯著差異（ p 值：0.570），即男性青商會會員與女性青商會會員對於服務績效的認同程度上，並未達顯著差異。其餘二個子構面，不同性別的服務績效員，亦未達顯著差異，即顯示男性青商會會員與女性青商會會員，對使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感等認同程度上，並未達顯著差異。

（4）不同性別與組織承諾之差異分析：由表4.8顯示，不同性別的青商會會員在組織承諾總構面平均值（男：4.1356；女：4.1124），未達顯著差異（ p 值：0.740），即男性青商會會員與女性青商會會員對於組織承諾的認同程度，未達顯著差異。其餘二個子構面，不同性別的青商會會員，亦未達顯著差異，即顯示男性青商會會員與女性青商會會員，對留會承諾、努力與價值承諾等認同程度上，並未達顯著差異。

（5）不同性別與退會傾向之差異分析：由表4.8顯示，不同性別的青商會會員在退會傾向總構面平均值（男：1.9130；女：1.9211），未達顯著差異（ p 值：0.936），即男性青商會會員與女性青商會會員對於退會傾向的認同程度並未達顯著差異。

表4.8不同性別與各變項之差異分析表

構 面 性 別	平均數		t值	p值	備註
	1	2			
	男 n=317	女 n=67			
團隊合作	4.129	4.0522	1.129	0.26	
忠誠與服從	4.3621	4.4000	-0.556	0.579	
創新能力	4.236	4.1731	0.871	0.384	
作業標準及目標管理	4.3224	4.1493	2.401	0.017*	
民主與開放	3.8517	3.7239	1.191	0.235	
組織文化總構面	4.2073	4.1285	1.336	0.182	
建構願景與激勵	4.2225	4.1814	0.583	0.560	
個別化關懷	3.6684	3.6026	0.983	0.326	
魅力式領導	4.0297	4.1284	-1.259	0.209	
領導風格總構面	4.1755	4.1528	0.335	0.738	
使命達成度與社會接受度	4.3849	4.327	0.789	0.430	
合作能力與成就感	4.1052	4.1244	-0.202	0.840	
服務績效總構面	4.3249	4.2836	0.569	0.570	
留會承諾	4.188	4.1164	0.969	0.333	
努力與價值承諾	4.0310	4.1044	-0.677	0.499	
組織承諾總構面	4.1356	4.1124	0.332	0.740	
退會傾向總構面	1.9130	1.9211	-0.080	0.936	

註：*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

4.3.2 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

1. 年齡

(1) 不同年齡的青商會會員在組織文化之差異分析結果，由表4.9顯示，不同年齡的青商會會員在組織文化的團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放，無顯著差異(p 值：0.811)。

(2) 不同年齡的青商會會員在領導風格之差異分析結果，由表4.9顯示，不同年齡的青商會會員在組織文化的建構願景與激勵、個別化關

懷、魅力式領導上，無顯著差異（ p 值：0.267）。

（3）不同年齡的青商會會員在服務績效之差異分析結果，由表4.9顯示，不同年齡的青商會會員在服務績效的使命達成度與社會接受度有顯著差異，合作能力與成就感上，無顯著差異，服務績效總構面無顯著差異（ p 值：0.080）。

（4）不同年齡的青商會會員在組織承諾之差異分析結果，由表4.9顯示，不同年齡的青商會會員在組織承諾的留會承諾、努力與價值承諾上，無顯著差異（ p 值：0.053）。

（5）不同年齡的青商會會員在退會傾向之差異分析結果，由表4.9顯示，不同年齡的青商會會員在退會傾向，無顯著差異（ p 值：0.381）。

2.教育程度

（1）不同教育程度的青商會會員在組織文化之差異分析結果，由表4.10顯示，不同教育程度的青商會會員在組織文化的團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放上，有顯著差異（ p 值：0.009）。

（2）不同教育程度的青商會會員在領導風格之差異分析結果，由表4.10顯示，不同教育程度的青商會會員在組織文化的建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導上，無顯著差異（ p 值：0.062）。

（3）不同教育程度的青商會會員在服務績效之差異分析結果，由表4.10顯示，不同教育程度的青商會會員在服務績效的使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感上，有顯著差異（ p 值：0.016）。

（4）不同教育程度的青商會會員在組織承諾之差異分析結果，由表4.10顯示，不同教育程度的青商會會員在組織承諾的留會承諾、努力與價值承諾上，無顯著差異（ p 值：0.062）。

表 4.9 不同年齡對各變項之差異分析表

平均 構面	類別 水準 數 面	1	2	3	4	F 值	p 值	Scheffe
		18-25 歲以下 n=16	26-33 歲 n=113	34-40 歲 n=201	41 歲以上 n=54			
團隊合作		4.1875	4.0956	4.1279	4.0907	0.248	0.863	
忠誠與服從		4.3250	4.3929	4.3831	4.2778	0.759	0.518	
創新能力		4.2875	4.2088	4.2159	4.2741	0.275	0.843	
作業標準及目標管理		4.1625	4.2708	4.3393	4.200	1.407	0.240	
民主與開放		3.7188	3.7788	3.8806	3.7778	0.602	0.614	
組織文化總構面		4.1942	4.1786	4.2127	4.1534	0.319	0.811	
建構願景與激勵		4.1058	4.2314	4.2514	4.0798	1.801	0.147	
個別化關懷		3.5938	3.6759	3.6673	3.5972	0.423	0.734	
魅力式領導		4.2205	4.0956	4.0488	3.8852	2.161	0.092	
領導風格總構面		4.130	4.1958	4.1940	4.0496	1.321	0.267	
使命達成度與社會接受度		4.0966	4.3411	4.4387	4.2896	2.942	0.033*	
合作能力與成就感		4.1250	4.1534	4.1294	3.9321	1.333	0.263	
服務績效總構面		4.1027	4.3009	4.3724	4.2130	2.270	0.080	
留會承諾		3.8625	4.1469	4.2228	4.1518	2.393	0.068	
努力與價值承諾		3.8375	3.9769	4.1110	3.9962	1.134	0.335	
組織承諾總構面		3.8541	4.0902	4.1854	4.1000	2.580	0.053	
退會傾向總構面		1.7768	1.9456	1.8721	2.0476	1.026	0.381	

*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) 不同教育程度的青商會會員在退會傾向之差異分析結果，由表4.10顯示，不同教育程度的青商會會員在退會傾向，無顯著差異(p 值：0.480)。

表4.10不同教育程度與各變項之差異分析表

教育程度 構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	國中及以下 n=7	高中職 n=152	專科大學 n=210	研究所以上 n=15			
團隊合作	4.1286	4.1664	4.1081	3.7000	3.993	0.008**	2>4, 3>4
忠誠與服從	4.0857	4.4066	4.3657	4.1600	1.877	0.133	
創新能力	3.6571	4.3066	4.2124	3.8400	6.694	0.000***	2>1,2>4
作業標準及目標管理	3.8857	4.3303	4.2914	4.1067	2.186	0.089	
民主與開放	4.0000	3.8257	3.8476	3.5333	0.829	0.478	
組織文化總構面	3.9643	4.2411	4.1893	3.8786	3.893	0.009**	2>4
建構願景與激勵	3.9231	4.2652	4.2033	4.0154	1.962	0.119	
個別化關懷	3.4643	3.6974	3.6482	3.4583	1.509	0.212	
魅力式領導	3.8286	4.1118	4.0371	3.6267	3.640	0.013*	2>4
領導風格總構面	3.9143	4.2234	4.1606	3.9200	2.466	0.062	
使命達成度與社會接受度	4.0390	4.4222	4.3684	4.1394	2.236	0.084	
合作能力與成就感	3.667	4.2522	4.0571	3.5778	6.435	0.000***	2>4
服務績效總構面	3.9592	4.3858	4.3017	4.0190	3.493	0.016*	
留會承諾	3.7142	4.2388	4.1557	4.0266	2.817	0.039*	
努力與價值承諾	3.4285	3.9748	4.1066	4.1466	2.254	0.082	
組織承諾總構面	3.6190	4.1508	4.1393	4.0666	2.467	0.062	
退會傾向總構面	2.3469	1.8985	1.9156	1.8571	0.827	0.480	

註：*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

3.職業

(1) 不同職業的青商會會員在組織文化之差異分析結果，由表4.11顯示，不同職業的青商會會員在組織文化的團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放上，無顯著差異(p 值: 0.772)。

(2) 不同職業的青商會會員在領導風格之差異分析結果，由表4.11顯示，不同職業的青商會會員在組織文化的建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導上，無顯著差異(p 值: 0.093)。

(3) 不同職業的青商會會員在服務績效之差異分析結果，由表4.11顯示，不同職業的青商會會員在服務績效的使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感上，有顯著差異（ p 值：0.029）。

(4) 不同職業的青商會會員在組織承諾之差異分析結果，由表4.11顯示，不同職業的青商會會員在組織承諾的留會承諾、努力與價值承諾上，有非常顯著差異（ p 值：0.007）。

(5) 不同職業的青商會會員在退會傾向之差異分析結果，由表4.11顯示，不同職業的青商會會員在退會傾向，無顯著差異（ p 值：0.703）。

4.婚姻狀況

(1) 不同婚姻的青商會會員在組織文化之差異分析結果，由表4.12顯示，不同婚姻的青商會會員在組織文化的團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放上，有顯著差異（ p 值：0.031）。

(2) 不同婚姻的青商會會員在領導風格之差異分析結果，由表4.12顯示，不同婚姻的青商會會員在領導風格的建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導上，有顯著差異（ p 值：0.045）。

(3) 不同婚姻的青商會會員在服務績效之差異分析結果，由表4.12顯示，不同婚姻的青商會會員在服務績效的使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感上，無顯著差異（ p 值：0.100）。

(4) 不同婚姻的青商會會員在組織承諾之差異分析結果，由表4.12顯示，不同婚姻的青商會會員在組織承諾的留會承諾、努力與價值承諾上，非常顯著差異（ p 值：0.005）。

表4.11不同職業與各變項之差異分析表

職業 構面	平均數						F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6			
	學生 n=6	軍公教 n=4	農林漁牧 n=12	工商業 n=310	非營利 單位 n=8	其他 n=44			
團隊合作	4.1666	3.9500	4.2333	4.1248	4.0500	4.0386	0.476	0.794	
忠誠與服從	4.4000	4.2500	4.2000	4.3974	4.2500	4.2409	1.165	0.326	
創新能力	4.3333	4.4000	3.9500	4.2329	4.0750	4.2409	0.911	0.474	
作業標準及目標 管理	4.1000	4.1000	4.2833	4.3219	4.025	4.1773	1.237	0.291	
民主與開放	4.1667	4.3750	3.7917	3.8290	3.5625	3.7955	0.784	0.562	
組織文化總構面	4.2262	4.1429	4.1429	4.2091	4.0580	4.1226	0.506	0.772	
建構願景與激勵	4.1538	4.0962	4.0641	4.2558	4.1346	4.0052	2.108	0.064	
個別化關懷	3.6875	3.6875	3.5938	3.6867	3.7500	3.4403	2.019	0.075	
魅力式領導	4.2333	3.9500	4.0500	4.0619	4.1500	3.9045	0.757	0.581	
領導風格總構面	4.1867	4.1000	4.0733	4.2052	4.1800	3.9645	1.902	0.093	
使命達成度與社會 接受度	4.1970	4.1818	4.1136	4.4240	4.2273	4.1674	2.741	0.019*	
合作能力與 成就感	4.2222	3.9167	4.0278	4.1462	3.9583	3.8939	1.180	0.318	
服務績效總構面	4.2024	4.1250	4.3645	4.1696	4.1088	4.3645	2.517	0.029*	
留會承諾	4.1166	3.7000	3.8166	4.2161	4.1375	4.0454	2.528	0.029*	
努力與價值承諾	4.0333	4.1500	3.5333	4.1022	3.7000	3.8272	2.261	0.048*	
組織承諾總構面	4.0888	3.8500	3.7222	4.1780	3.9916	3.9727	3.267	0.007**	
退會傾向總構面	1.7381	2.2857	1.9524	1.8912	2.0357	2.03756	0.596	0.703	

註：*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) 不同婚姻的青商會會員在退會傾向之差異分析結果，由表4.12顯示，不同婚姻的青商會會員在退會傾向，非常顯著差異（ p 值：0.005）。

表4.12 不同婚姻狀況與各變項之差異分析表

婚 姻 面	平均數			F值	p值	Scheffe
	1	2	3			
	未婚 n=91	已婚 n=288	其他 n=5			
團隊合作	4.0253	4.1483	3.8800	2.614	0.075	
忠誠與服從	4.3319	4.3868	4.0000	1.758	0.174	
創新能力	4.2066	4.2319	4.1600	0.114	0.892	
作業標準及目標管理	4.1495	4.3451	3.8400	6.504	0.002**	2>1
民主與開放	3.7198	3.8750	3.2000	2.905	0.056	
組織文化總構面	4.1119	4.2246	3.8929	3.510	0.031*	
建構願景與激勵	4.1429	4.2457	3.7846	3.073	0.047*	
個別化關懷	3.6016	3.6823	3.2000	3.078	0.047*	
魅力式領導	4.0747	4.0479	3.4800	2.482	0.085	
領導風格總構面	4.1218	4.1957	3.6880	3.128	0.045*	
使命達成度與社會接受度	4.2807	4.4104	4.0364	2.965	0.053	
合作能力與成就感	4.0842	4.1204	3.8667	0.384	0.681	
服務績效總構面	4.2386	4.3482	4.0000	2.317	0.100	
留會承諾	4.0714	4.2173	3.0600	4.765	0.009**	
努力與價值承諾	3.9032	4.0940	3.7200	2.358	0.096	
組織承諾總構面	4.0153	4.1761	3.6800	5.352	0.005**	2>1
退會傾向總構面	1.9482	1.8854	2.9714	5.393	0.005**	1>3,3>2

註：*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. 目前在青商會擔任之職務

(1) 不同職務的青商會會員在組織文化之差異分析結果，由表4.13顯示，不同職務的青商會會員在組織文化的團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放上，極顯著差異(p值: 0.000)。

(2) 不同職務的青商會會員在領導風格之差異分析結果，由表4.13顯示，不同職務的青商會會員在領導風格的建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導上，有顯著差異 (p值：0.018)。

(3) 不同職務的青商會會員在服務績效之差異分析結果，由表4.13顯示，不同職務的青商會會員在服務績效的使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感上，無顯著差異 (p值：0.100)。

(4) 不同職務的青商會會員在組織承諾之差異分析結果，由表4.13顯示，不同職務的青商會會員在組織承諾的留會承諾、努力與價值承諾上，極顯著差異 (p值：0.000)。

(5) 不同職務的青商會會員在退會傾向之差異分析結果，由表4.13顯示，不同職務的青商會會員在退會傾向，極顯著差異 (p值：0.000)。

4.入會年資

(1) 不同入會年資的青商會會員在組織文化之差異分析結果，由表4.14顯示，不同入會年資的青商會會員在組織文化的團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放上，無顯著差異 (p值：0.399)。

(2) 不同入會年資的青商會會員在領導風格之差異分析結果，由表4.14顯示，不同入會年資的青商會會員在組織文化的建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導上，無顯著差異 (p值：0.132)。

(3) 不同入會年資的青商會會員在服務績效之差異分析結果，由表4.14顯示，不同入會年資的青商會會員在服務績效的使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感上，無顯著差異 (p值：0.271)。

(4) 不同入會年資的青商會會員在組織承諾之差異分析結果，由

表4.13不同職務與各變項之差異分析表

職 務 面	平 均 數					F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	總會會務 執行人員 n=51	分會長 n=40	分會理監 事 n=123	分會主委、 副主委 n=50	一般會員 n=120			
團隊合作	4.2196	4.0325	4.1398	4.0300	4.1100	1.243	0.292	
忠誠與服從	4.5765	4.4200	4.3171	4.3600	4.3200	2.907	0.022*	1>3
創新能力	4.2471	4.0950	4.2358	4.0680	4.3133	2.549	0.039*	
作業標準及目標 管理	4.5216	4.2500	4.2650	4.2720	4.2450	2.737	0.029*	1>5
民主與開放	4.2843	3.8000	3.8537	3.5700	3.7292	6.293	0.000***	1>3,1>4, 1>5
組織文化總構面	4.3501	4.1598	4.1893	4.1036	4.1801	2.265	0.062	
建構願景與激勵	4.4434	4.3500	4.1751	4.1031	4.1615	4.285	0.002**	1>3,1>4, 1>5
個別化關懷	3.7402	3.8781	3.5732	3.5625	3.6729	3.794	0.005**	2>3
魅力式領導	4.1529	4.0300	4.0309	4.0320	4.0300	0.483	0.748	
領導風格總構面	4.3380	4.3090	4.1207	4.0800	4.1453	3.022	0.018*	
使命達成度與社 會接受度	4.7112	4.5045	4.3008	4.2745	4.3061	7.356	0.000***	1>3,1>4, 1>5
合作能力與成就 感	4.4118	3.9583	4.0894	3.9933	4.0972	3.222	0.013*	
服務績效總構面	4.6471	4.3875	4.2555	4.2143	4.2613	6.453	0.000***	1>3,1>4, 1>5
留會承諾	4.3411	4.3875	4.1390	3.9560	4.1633	4.998	0.001***	1>4,2>4
努力與價值承諾	4.5058	4.1948	3.8487	4.0480	3.9966	6.818	0.000***	1>3,1>5
組織承諾總構面	4.3960	4.3216	4.0422	3.9866	4.1077	7.013	0.000***	1>3,1>4, 1>5,2>4
退會傾向總構面	1.4930	1.6679	2.1429	1.9514	1.9262	8.633	0.000***	1<3,1<4, 1<5,2<3

註：*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4.14顯示，不同入會年資的青商會會員在組織承諾的留會承諾、努力與價值承諾上，無顯著差異（ p 值：0.164）。

（5）不同入會年資的青商會會員在退會傾向之差異分析結果，由表4.14顯示，不同入會年資的青商會會員在退會傾向，無顯著差異（ p 值0.444）。

表4.14 不同入會年資與各變項之差異分析表

年 資 面	平均數					F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5年(含)以下 n=198	5年(不含)-10年(含) n=120	10年(不含)-15年(含) n=46	15年(不含)-20年(含) n=12	20年(含)以上 n=8			
團隊合作	4.1354	4.1525	3.9087	4.1583	4.200	2.264	0.062	
忠誠與服從	4.3707	4.3733	4.3348	4.4333	4.3500	0.106	0.981	
創新能力	4.2657	4.1867	4.0609	4.3500	4.5500	2.451	0.046*	
作業標準及目標管理	4.2737	4.3417	4.2478	4.1667	4.4500	0.719	0.580	
民主與開放	3.8232	3.8250	3.9022	3.6667	3.8750	0.228	0.922	
組織文化總構面	4.2027	4.2116	4.0807	4.2054	4.3259	1.015	0.399	
建構願景與激勵	4.2040	4.3019	4.0518	4.1410	4.2500	2.051	0.087	
個別化關懷	3.6395	3.7260	3.5462	3.6979	3.6250	1.241	0.293	
魅力式領導	4.1010	4.0667	3.8783	3.8333	3.7000	1.296	0.271	
領導風格總構面	4.1709	4.2427	4.0174	4.1033	4.1100	1.783	0.132	
使命達成度與社會接受度	4.3168	4.4712	4.3439	4.4773	4.3864	1.656	0.160	
合作能力與成就感	4.1465	4.1694	3.8623	3.8611	4.0417	2.165	0.072	
服務績效總構面	4.2803	4.4065	4.2407	4.3452	4.3125	1.296	0.271	
留會承諾	4.1196	4.2250	4.2565	4.3833	4.0375	1.570	0.181	
努力與價值承諾	3.9717	4.1680	3.9652	4.1166	4.3250	1.486	0.206	
組織承諾總構面	4.0703	4.2055	4.1594	4.2944	4.1333	1.637	0.164	
退會傾向總構面	1.9784	1.8595	1.8696	1.7500	1.6607	0.934	0.444	

註：*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

綜合以上有關青商會會員個人特徵中的「年齡」、「教育程度」、「職業」、「婚姻狀況」、「目前擔任職務」、「入會年資」在各變項間之差異性，茲將 One-Way ANOVA 之分析結果有顯著差異者，彙整如表 4.15。

表 4.15 One-Way ANOVA 彙整表

個人特徵		年齡	教育程度	職業	婚姻狀況	目前職務	入會年資
研究變項		1.18-25歲 2.26-33歲 3.34-40歲 4.41歲以上	1.國中以下 2.高中職 3.專科大學 4.研究所以上	1.學生 2.軍公教 3.農林漁牧 4.工商業 5.非營利單位 6.其他	1.未婚 2.已婚 3.其他	1.總會會務執行人員 2.分會長 3.分會理監事 4.分會主委 副主委 5.一般會員	1.5年以下 2.5-10年 3.10-15年 4.15-20年 5.21年以上
	團隊合作		2>4,3>4				
組織文化	忠誠與服從					1>3	
	創新能力		2>1,2>4				
	作業標準及目標管理				2>1	1>5	
	民主與開放					1>3,1>4,1>5	
	建構願景與激勵					1>3,1>4,1>5	
領導風格	個別化關懷					2>3	
	魅力式領導		2>4				
	使命達成度與社會接受度					1>3,1>4,1>5	
服務績效	合作能力與成就感		2>4				
	留會承諾					1>4,2>4	
組織承諾	努力與價值承諾					1>3,1>5	
	退會傾向				1>3,3>2	1<3,1<4,1<5,2<3	

資料來源：本研究整理

4.4 各構面之相關分析

本節說明為進一步驗證本研究對退會傾向具相關性，接著另外進行 Pearson 相關分析。

4.4.1 Pearson 相關分析

在雙變數資料相關中，如果兩個變項均為連續變項，可以 Pearson 積

差相關方法求得兩者相關程度，其指標為相關係數，係數值介於-1與+1間，負號表線性相關斜率為負，正號表線性相關斜率為正，相關分析解釋除說明是否達顯著相關外，亦須說明相關係數的大小。相關係數的平方稱決定係數，也就是可解釋的變異量。例如x與y相關係數0.5，決定係數0.25，意謂「y變項變異量中可被x解釋的變異量百分比為25%或x變異量中可被y解釋的變異量百分比為25%」。而相關係數為0.5為有顯著性的正相關。

故本研究為進一步考驗各大構面與子構面相關程度，以皮爾森Pearson積差相關之統計方法進行分析，以所訂虛無假設二之研究假設，來探討組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向等各變項彼此之間是否有顯著的正相關存在，以檢測透過組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾所發展出來組織成員，確實能降低退會傾向。其分析結果參見表4.16至表4.26，分別說明如次：

4.4.2 進行相關分析結果

4.4.2.1 組織文化各子構面與領導風格各子構面之相關分析

由表4.16得知，「組織文化」與「領導風格」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關（p值：0.000***），由此可明顯看出，身為一位領導者對組織文化的團隊合作、忠誠與服從、創新作業標準及目標管理、民主與開放等方面，執行做得愈詳細，亦即認同感愈高時，相對在領導風格部分則發揮很大效果。就管理的涵意而言，領導者的領導風格，結合了建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導等方式，會員認同感就會發揮很大的效果。

表4.16 組織文化各子構面與領導風格各子構面之相關分析表 (n=384)

構面		領導風格					
		建構願景與激勵		個別化關懷		魅力式領導	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
組織文化	團隊合作	0.676	0.000***	0.611	0.000***	0.705	0.000***
	忠誠與服從	0.648	0.000***	0.604	0.000***	0.579	0.000***
	創新能力	0.489	0.000***	0.437	0.000***	0.499	0.000***
	作業標準及目標管理	0.604	0.000***	0.528	0.000***	0.580	0.000***
	民主與開放	0.285	0.000***	0.257	0.000***	0.278	0.000***

註：*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

4.4.2.2 組織文化各子構面與服務績效各子構面之相關分析

由表4.17得知，「組織文化」與「服務績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關（ p 值：0.000***），由此可明顯看出，組織透過組織文化所發展出來的團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放方面同意度愈高，則相對建立服務績效的效果強度愈高。就管理的涵意而言，組織所建立的組織文化，透過服務績效途徑所建立的認同感，利用科學方法，採取一連串的因應措施排除萬難，同心協力達到一定的目標。

4.4.2.3 組織文化各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

組織文化與組織承諾之相關分析整理如表 4.18 所示。由組織文化各子構面與「組織承諾」各子構面均達極顯著水準之正相關（ p 值：0.000***）。可知當非營利組織採取組織文化之團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放方面管理作為，會員之努

力與價值承諾、留職承諾意願愈強烈。由此推論，組織文化之建立，與會員之組織承諾具有更為密切之關係。

表4.17組織文化各子構面與服務績效各子構面之相關分析表 (n=384)

構 面		服務績效			
		使命達成度與社會接受度		合作能力與成就感	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
組 織 文 化	團隊合作	0.577	0.000***	0.612	0.000***
	忠誠與服從	0.675	0.000***	0.491	0.000***
	創新能力	0.465	0.000***	0.515	0.000***
	作業標準及目標管理	0.635	0.000***	0.499	0.000***
	民主與開放	0.316	0.000***	0.214	0.000***

註：*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4.18 組織文化各子構面與組織承諾各子構面之相關分析表 (n=384)

構 面		組織承諾			
		留會承諾		努力與價值承諾	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
組 織 文 化	團隊合作	0.507	0.000***	0.147	0.000***
	忠誠與服從	0.526	0.000***	0.375	0.000***
	創新能力	0.458	0.000***	0.102	0.000***
	作業標準及目標管理	0.450	0.000***	0.234	0.000***
	民主與開放	0.222	0.000***	0.079	0.000***

註：*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

4.4.2.4 組織文化各子構面與退會傾向構面之相關分析

組織文化與退會傾向之相關分析整理如表 4.19 所示。由「組織文化」各子構面與「退會傾向」構面均達極顯著水準之負相關(p 值 : 0.000***)。可知當非營利組織採取組織文化之團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放等方面的管理作為，會員之退會傾向意願愈弱。由此推論，組織文化之建立，與會員之退會傾向具有更為密切之關係。

表4.19 組織文化各子構面與退會傾向構面之相關分析表 (n=384)

構 面		退會傾向	
		Pearson相關	p值
組 織 文 化	團隊合作	-0.294	0.000***
	忠誠與服從	-0.435	0.000***
	創新	-0.169	0.000***
	作業標準及目標管理	-0.338	0.000***
	民主與開放	-0.0165	0.000***

註：*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

4.4.2.5 領導風格各子構面與服務績效各子構面之相關分析

由表 4.20 得知，「領導風格」與「服務績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關(p 值 : 0.000***)，由此可明顯看出，組織透過領導風格所發展出來的建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導方面同意度愈高，則相對建立服務績效的效果強度愈高。就管理的涵意而言，組織的領導者所建立的領導風格，透過服務績效途徑所建立的使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感的認同感，利用科學方法，

採取一連串的因應措施排除萬難，同心協力達到一定的目標。

表 4.20 領導風格各子構面與服務績效各子構面之相關分析表 (n=384)

構 面		服務績效			
		使命達成度與社會接受度		合作能力與成就感	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
領 導 風 格	建構願景與激勵	0.752	0.000***	0.613	0.000***
	個別化關懷	0.719	0.000***	0.573	0.000***
	魅力式領導	0.531	0.000***	0.572	0.000***

註：*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

4.4.2.6 領導風格各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

領導風格與組織承諾之相關分析整理如表 4.21 所示。由「領導風格」各子構面與「組織承諾」各子構面均達極顯著水準之正相關 (p 值：0.000***)。可知當非營利組織的領導者所展現之建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導方面管理作為，使會員之努力與價值承諾、留職承諾意願愈強烈。由此推論，領導風格之建立，使領導風格與組織承諾具有更為密切之關係。

表4.21 領導風格各子構面與組織承諾各子構面之相關分析表 (n=384)

構 面		組織承諾			
		留會承諾		努力與價值承諾	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
領 導 風 格	建構願景與激勵	0.668	0.000***	0.285	0.000***
	個別化關懷	0.626	0.000***	0.302	0.000***
	魅力式領導	0.503	0.000***	0.103	0.000***

註：*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

4.4.2.7 領導風格各子構面與退會傾向構面之相關分析

領導風格與退會傾向之相關分析整理如表 4.22 所示。由「領導風格」各子構面與「退會傾向」構面均達極顯著水準之正相關(p 值:0.000***)。可知當非營利組織的領導者的領導風格在建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導等方面的管理作為，使會員之退會傾向意願愈弱。由此推論，領導風格之建立，與會員之退會傾向具有更為密切之關係。

表4.22 領導風格各子構面與退會傾向構面之相關分析表 (n=384)

構 面		退會傾向	
		Pearson相關	p值
領 導 風 格	建構願景與激勵	-0.420	0.000***
	個別化關懷	-0.400	0.000***
	魅力式領導	-0.230	0.000***

註：*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

4.4.2.8 服務績效各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

服務績效與組織承諾之相關分析整理如表 4.23 所示。由「服務績效」各子構面與「組織承諾」各子構面均達極顯著水準之正相關(p 值: 0.000***)。可知當非營利組織的所展現服務績效之使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感方面，使會員之努力與價值承諾、留職承諾意願愈強烈。由此推論，服務績效之建立，使服務績效與組織承諾具有更為密切之關係。

表4.23 服務績效各子構面與組織承諾各子構面之相關分析表 (n=384)

構 面		組織承諾			
		留會承諾		努力與價值承諾	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
服務 績效	使命達成度與 社會接受度	0.735	0.000***	0.418	0.000***
	合作能力與成 就感	0.507	0.000***	0.181	0.000***

註：*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

4.4.2.9 服務績效各子構面與退會傾向構面之相關分析

服務績效與退會傾向之相關分析整理如表 4.24 所示。由「領導風格」各子構面與「退會傾向」構面均達極顯著水準之負相關(p 值:0.000***)。可知當非營利組織社團的領導者的服務績效在使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感等方面的管理作為，能使會員之退會傾向意願愈弱。由此推論，服務績效之建立，與會員之退會傾向具有更為密切之關係。

表4.24 服務績效各子構面與退會傾向構面之相關分析表 (n=384)

構 面		退會傾向	
		Pearson相關	p值
服務 績效	使命達成度與社會接受度	-0.481	0.000***
	合作能力與成就感	-0.353	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

4.4.2.10 組織承諾各子構面與退會傾向構面之相關分析

組織承諾與退會傾向之相關分析整理如表4.25所示。由「組織承諾」各子構面與「退會傾向」構面均達極顯著水準之負相關(p 值: 0.000***)。可知當非營利組織的領導者的組織承諾在留會承諾、努力與價值承諾等方面的管理作為，使會員之退會傾向意願愈弱。由此推論，組織承諾之建立，與會員之退會傾向具有更為密切之關係。強化會員對於社團的認同及投入態度，包括能強烈地參與社團之目標及價值、願意為社團的利益而努力、渴望繼續留在社團中為組織服務並奉獻心力，將使會員退會傾向的降低有很大之助益。

表4.25 組織承諾各子構面與退會傾向構面之相關分析表 ($n=384$)

構 面		退會傾向	
		Pearson相關	p值
組織承諾	留會承諾	-0.481	0.000***
	努力與價值承諾	-0.353	0.000***

資料來源：本研究整理

4.4.2.11 各研究變項大構面相關分析

為更清楚瞭解各大構面間的相關強度係數，茲就大構面之相關分析以彙整方式表示，詳見表4.26：

表4.26 各研究變項大構面相關分析總表

構面	組織文化		領導風格		服務績效		組織承諾		退會傾向	
	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
組織文化	1									
領導風格	0.760	0.000***	1							
服務績效	0.716	0.000***	0.784	0.000***	1					
組織承諾	0.521	0.000***	0.620	0.000***	0.709	0.000***	1			
退會傾向	-0.357	0.000***	-0.408	0.000***	-0.486	0.000***	-0.600	0.000***	1	

*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

青商會領導者帶領青商會團隊落實組織文化建立、領導風格適時調整、並運用服務績效管理及透過組織承諾途徑所建立的機制，激發組織意識，重塑會務團隊，提昇服務績效績進而達到降低退會，彼此間有著極顯著之正向相關。這正是青商會單位中的每個會員所體認的共識，也是重要目標之一。

4.5 複迴歸分析

上一節之相關分析可知，本研究之研究變項間具有某種程度之相關性。為了更進一步瞭解變項間之影響關係，本研究將以組織文化、領導

風格、服務績效、組織承諾等及各子構面對退會傾向構面進行迴歸分析，以驗證本研究之影響性假設，即是組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向無顯著影響。

4.5.1 組織文化各子構面對退會傾向之迴歸分析

由表4.27得知，組織文化子構面忠誠與服從對退會傾向呈現迴歸係數極顯著負向影響(分別為 $B=-0.600$ ， $p<0.001$)，且預測力亦達極顯著水準($\text{Adjusted } R^2=19\%$ ， $p<0.001$)；因此，組織文化對退會傾向具有顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，本項分析結果顯示組織文化對退會傾向有顯著的負向直接影響。領導者應注重團隊合作、忠誠與服從、創新能力、作業標準及目標管理、民主與開放，培養各成員在所轄分會發揮所長，並隨時擔任這個團隊的領導者，邁向組織達成目標，以降低會員退會。

表4.27 組織文化各子構面對退會傾向構面之迴歸分析表

依變數		退會傾向 (n=384)
自變數		B
常數項		4.672***
組織文化	團隊合作	1.400E-02
	忠誠與服從	-0.600***
	創新能力	0.134
	作業標準及目標管理	-0.175
	民主與開放	-2.740E-04
R		0.448
R ²		0.201
Adjusted R ²		0.19
F值		18.962
p值		0.000***
VIF值		2.17

*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理

4.5.2 領導風格各子構面對退會傾向之迴歸分析

由表4.28得知，領導風格子構面建構願景與激勵對退會傾向呈現迴歸係數極顯著負向影響(分別為B=-0.530, p<0.001)，領導風格子構面個別化關懷對退會傾向呈現迴歸係數顯著負向影響(分別為B=-0.274, p<0.05)，領導風格子構面個別化關懷對退會傾向呈現迴歸係數顯著負向影響(分別為B=-0.184, p<0.05)且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R² =18.9%, p<0.001)；因此，領導風格對退會傾向具有顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，本項分析結果顯示領導風格對退會傾向有顯著的負向直接影響。領導者應注重，建構願景與激勵、個別化關懷、魅力

式領導培養各成員在所轄分會發揮所長，並隨時擔任這個團隊的領導者，邁向組織達成目標，以降低退會。

表4.28 領導風格各子構面對退會傾向構面之迴歸分析表

自變數 \ 依變數		退會傾向 (n=384)	
		B	
常數項		4.408***	
領導風格	建構願景與激勵	-0.530***	
	個別化關懷	-0.274*	
	魅力式領導	-0.184*	
R		0.442	
R ²		0.195	
Adjusted R ²		0.189	
F值		30.781	
p值		0.000***	
VIF值		3.021	

*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理

4.5.3 服務績效各子構面對退會傾向之迴歸分析

由表4.29得知，服務績效子構面使命達成度與社會接受度對退會傾向呈現迴歸係數極顯著負向影響(分別為B=-0.618***，p<0.001)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R²=23.5%，p<0.001)；因此，服務績效對退會傾向具有顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，本項分析結果顯示服務績效對退會傾向有顯著的正向直接影響。領導者應注重，使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感培養各成員在所轄分會發揮所長，並隨時擔任這個團隊的領導者，邁向組織達成目標，以降低退會。

表4.29 服務績效對退會傾向構面之迴歸分析表

自變數		依變數
		退會傾向 (n=384)
常數項		B 4.875***
服務 績效	使命達成度與社會接受度	-0.618***
	合作能力與成就感	-6.199E-02
R		0.489
R ²		0.239
Adjusted R ²		0.235
F值		59.956
p值		0.000***
VIF值		1.758

*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理

4.5.4 組織承諾各子構面對退會傾向之迴歸分析

由表4.30得知，組織承諾各子構面對退會傾向呈現迴歸係數極顯著達到極顯著負向影響。(分別為B=-0.449、 B=-0.391，p<0.001)，且預測力亦達極顯著水準(Adjusted R² =37.1% ， p<0.001)；因此，組織承諾對退會傾向具有顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，本項分析結果顯示組織承諾對退會傾向有顯著的正向直接影響。領導者應注重，使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感培養各成員在所轄分會發揮所長，並隨時擔任這個團隊的領導者，邁向組織達成目標，以降低退會。

表4.30 組織承諾對退會傾向構面之迴歸分析表

依變數 自變數		退會傾向 (n=384)
		B
常數項		5.373
組織承諾	留會承諾	-0.449***
	努力與價值承諾	-0.391***
R		0.612
R ²		0.374
Adjusted R ²		0.371
F值		113.530
p值		0.000***
VIF值		1.116

*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理

4.5.5 各變項對退會傾向之迴歸分析

由表 4.31 得知，青商會會員在組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向達顯著水準，其 Adjusted R² 為 36.1%。其中針對組織承諾所呈現迴歸係數強度最強均達極顯著的負向影響 B 為-0.746***，p<0.001)。

其就管理意涵而言，本項分析結果顯示組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向有顯著的正向直接影響。領導者應建構組織文化，再運用領導風格、服務績效、組織承諾，可以降低退會傾向的發生。

表4.31 各變項對退會傾向構面之迴歸分析表

自變數 \ 依變數	退會傾向 (n=384)
	B
常數項	5.718***
組織文化	-0.022
領導風格	0.032
服務績效	-0.176
組織承諾	-0.746***
R	0.606
R ²	0.367
Adjusted R ²	0.361
F值	55.011
p值	0.000***
VIF值	2.897

*表p<0.05 顯著影響 **表p<0.01 非常顯著影響 ***表p<0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理

4.6層級迴歸分析

接著以研究變項順序層級迴歸方式，探討自變數、中介變數對依變數之影響性：

4.6.1 各變項對退會傾向之層級迴歸分析

由表 4.32 可知，各變項對退會傾向構面的層級迴歸分析，模型一以組織文化之子構面為自變項，該模型的 Adjusted R² 為 19%。模型二除了以組織文化之子構面作為控制變項，再加入領導風格之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted R² 為 24.3%，因加入領導風格之子構面為自變項後，使得模型二的解釋變異量 R² 增加了 5.3%。模型三除了以組織文化之子構面、領導風格之子構面，再加入服務績效之子構面為中介變項，該模型

的 Adjusted R^2 為 27.5%，因再加入服務績效之子構面為中介變項，使得模型三的解釋變異量 R^2 增加了 3.2%。模型四除了以組織文化之子構面、領導風格之子構面，再加組織承諾之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted R^2 為 39.3%，因加入組織承諾之子構面為中介變項，使得模型四的解釋變異量 R^2 增加了 11.8%。模型五以組織文化之子構面、領導風格之子構面、服務績效之子構面、組織承諾之子構面全部測試其結果為，該模型的 Adjusted R^2 為 40.4%，使得模型五的解釋變異量與模型四的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了 1.1%；又模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了 12.9%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。因此，各層迴歸模式的 Adjusted R^2 低於 0.5，各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著並具有顯著的解釋貢獻力。由統計結果可知，影響效果最強，分別以模型一忠誠與服從之影響效果最強，其次是模型二建構願景與激勵。中介效果最強的是模型四加入組織承諾之子構面留會承諾和努力與價值承諾。

表4.32 各變項對退會傾向之層級迴歸模型

依變數 自變數		退會傾向				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數項		4.672	4.971	4.992	5.738	5.652
組織文化	團隊合作	1.400E-02	7.311E-02	5.209E-02	-5.643E-02	7.207E-03
	忠誠與服從	-0.602***	-0.459***	-0.385***	-0.199*	-0.220*
	創新能力	0.134	0.141	0.197*	0.17*	2.06**
	作業標準及目標管理	-0.175	-0.145	-6.037E-02	-9.513E-02	-0.111
	民主與開放	-2.740E-04	-1.140E-03	8.021E-03	-1.219E-02	-1.693E-02
領導風格	建構願景與激勵		-0.384**	-0.225	-0.172	-0.152
	個別化關懷		-0.194	-7.126E02	-2.578E-02	-7.209E-03
	魅力領導		0.249**	0.241**	0.147	0.181*
服務績效	使命達成度與社會接受度			-0.324**		7.309E-02
	合作能力與成就感			-0.136*		-0.183 **
組織承諾	留會承諾				-0.337***	-0.339***
	努力與價值承諾				-0.334***	-0.335***
R		0.448	0.509	0.543	0.640	0.650
R ²		0.201	0.259	0.294	0.409	0.422
Adjusted R ²		0.190	0.243	0.275	0.393	0.404
ΔR^2		0	0.053	0.032 ^a	0.118 ^b	0.011 ^c 0.129 ^d
F值		18.962	16.354	15.56	25.740	22.54
p值		0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***	0.000***	0.000***

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

註：a表模式三 - 模式二；b表模式四 - 模式二；c表模式五 - 模式四；d表模式五 - 模式三
資料來源：本研究整理

4.7 徑路分析

本研究為進一步探究「組織文化」、「領導風格」、「服務績效」、「組織承諾」、「退會傾向」研究變項間的因果關係與關聯度，故採用徑路分析的方法做進一步的分析。徑路分析主要以迴歸方程式來驗證研究變項間的因果關係與影響情形，進而形成結構化的模式。

徑路圖中，以「→」表示因果關係，「→」起始處為因(迴歸方程式的預測變項)，所指處為果(迴歸方程式的效標變項)，此徑路，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法來求取每一路徑間最大可能之徑路係數 (Maximum Likelihood Path Coefficients)，以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係，亦即所有徑路係數均達顯著水準 ($p < 0.05$)。

將所得各顯著的徑路係數畫成未刪除未達顯著水準的徑路圖，如圖 4.1 所示。

模式中以組織文化對領導風格的徑路係數 0.760，且呈極顯著正向因果關係。組織文化對服務績效的徑路係數 0.285 且呈極顯著正向因果關係。領導風格對服務績效的徑路係數 0.567 且呈極顯著正向因果關係。領導風格對組織承諾的徑路係數 0.192 且呈非常顯著正向因果關係。服務績效對組織承諾的徑路係數 0.594 且呈極顯著正向因果關係。組織承諾對退會傾向的徑路係數 -0.516 且呈反向因果關係。如圖 4.2 所示

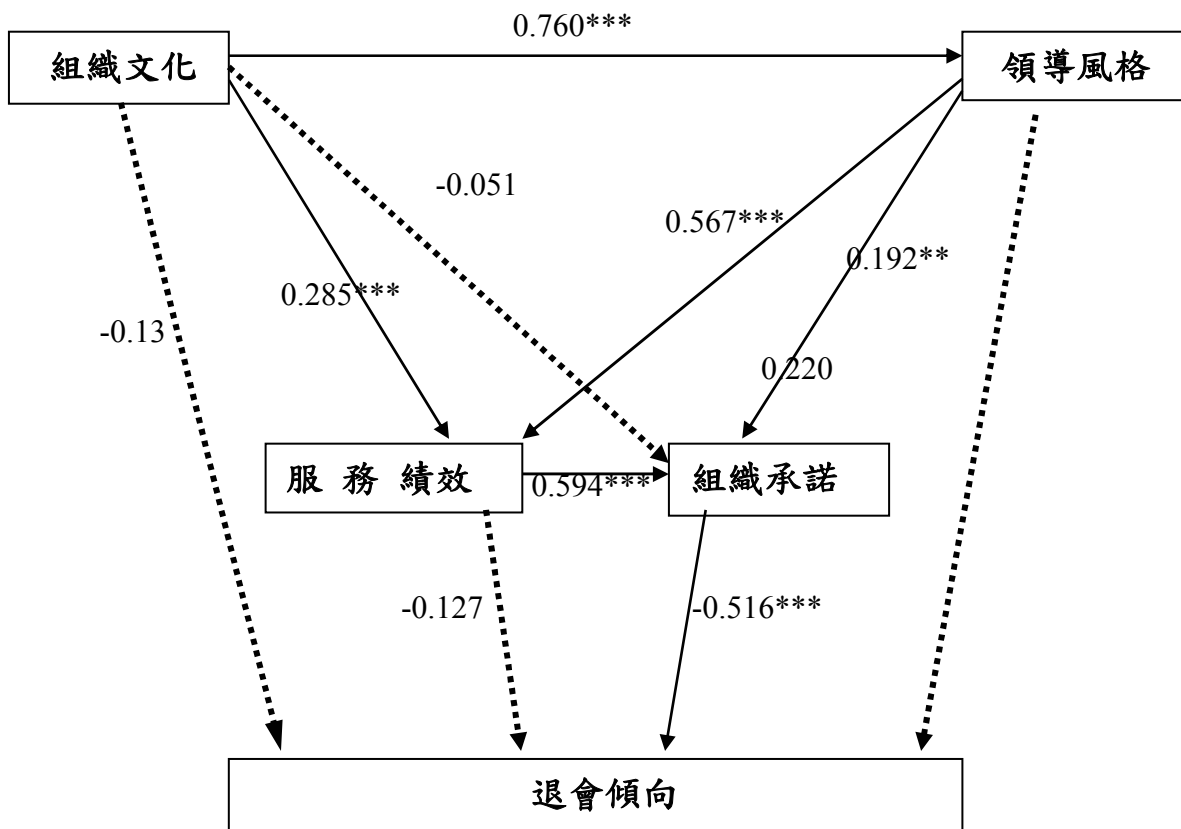


圖 4.1 未刪除未達顯著水準的徑路分析圖

資料來源：本研究整理

為評估此理論模式，依圖 4.2 達顯著水準($p < 0.05$)的路徑後，成為限制模式 (Restricted Model)。由於預測變項數的改變，需重新進行複迴歸分析，以檢定此新模式的徑路係數，結果如圖 4.3 之限制模式徑路圖

由圖 4.3 限制模式徑路圖之徑路係數可知，在組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向等五個構面的影響路徑中，有以下顯著路徑：

1. 組織文化 → 領導風格 → 組織承諾 → 退會傾向
2. 組織文化 → 領導風格 → 服務績效 → 組織承諾 → 退會傾向
3. 組織文化 → 服務績效 → 組織承諾 → 退會傾向

4. 領導風格→組織承諾→退會傾向
5. 領導風格→服務績效→組織承諾→退會傾向
6. 服務績效→組織承諾→退會傾向
7. 組織承諾→退會傾向

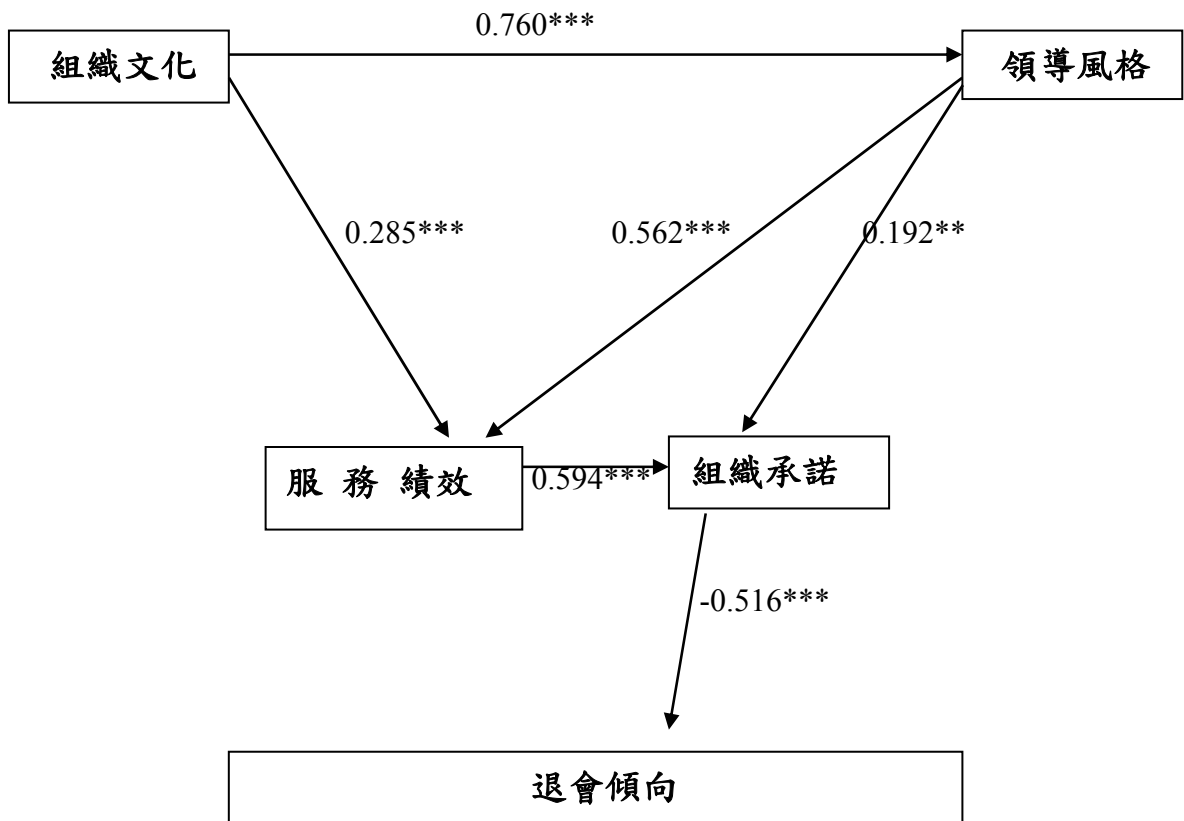


圖4.2達顯著水準的徑路分析圖

資料來源：本研究整理

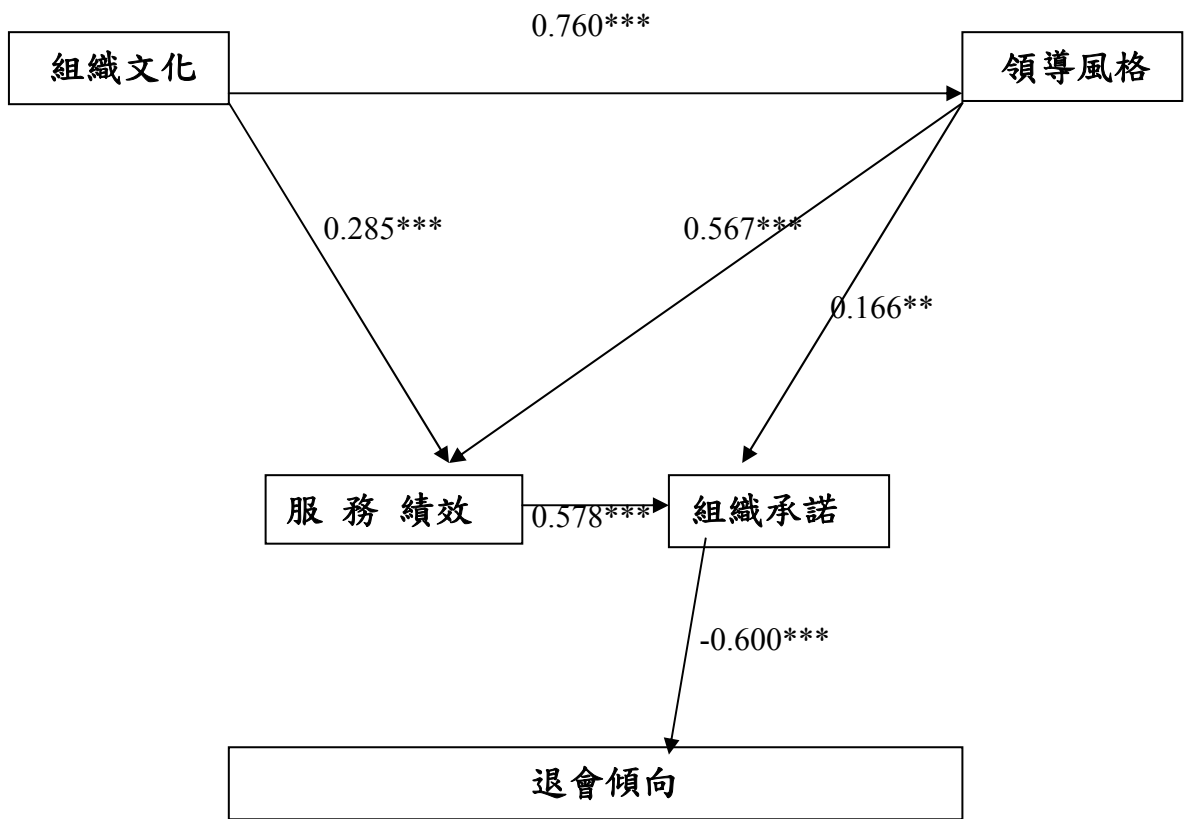


圖 4.3 限制模式徑路圖

資料來源：本研究整理

組織文化、領導風格無法藉由服務績效來影響退會傾向；組織文化對領導風格、服務績效均有極顯著的直接效果，路徑係數分別為0.760、0.567，另一方面組織文化、領導風格對退會傾向無直接影響效果，但分別由服務績效、組織承諾可達到退會傾向所中介的顯著間接效果。

組織文化透過服務績效、組織承諾影響退會傾向的強度為-0.099(0.285*0.578*-0.600)；組織文化透過領導風格與組織承諾影響退會

傾向的強度為 $-0.076(0.760*0.166*-0.600)$ ；組織文化透過領導風格與服務績效、組織承諾影響退會傾向的強度為 $-0.148(0.760*0.562*0.578*-0.6)$ ；領導風格透過組織承諾影響退會傾向的強度為 $0.099(0.166*-0.600)$ ；領導風格透過服務績效、組織承諾影響退會傾向的強度為 $-0.194(0.562*0.578*-0.600)$ ；服務績效透過組織承諾影響退會傾向的強度為 $-0.347(0.578*-0.600)$ 。組織承諾對退會傾向的影響除上述間接效果外，亦具有極顯著直接效果，路徑係數分別為 -0.600 。

建立社團的組織文化所發展出來的團隊合作、忠誠與服從、創新、作業標準及目標管理、民主與開放的管理作為，領導者的建構願景與激勵、個別化關懷並展現其領導魅力，會影響會員因應愈強烈，提昇服務績效就更顯著，使得青商會會員在退會傾向就呈負向。

4.8 集群分析

4.8.1 不同組織文化集群的青商會會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析

由表4.31可得知，不同組織文化集群的青商會會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項及其子構面認知程度高，均達顯著差異(p 值 <0.001)，且對各變項集群一(高組織文化者)比集群三(低組織文化者)與集群二(中組織文化者)有較高的認知程度，表示高組織文化的青商會會員在組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向之認知程度比低組織文化與中組織文化的青商會會員高，且達顯著差異水準。

表4.33 不同組織文化集群的青商會會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析

構 面 婚 姻	平均數			F值	p值	Scheffe
	集群一	集群二	集群三			
	高組織文化 n=127	中組織文化 n=73	低組織文化 n=184			
團隊合作	4.5260	4.2767	3.7685	164.584	0.000***	1 > 2 > 3
忠誠與服從	4.7874	4.5945	3.9902	217.533	0.000***	1 > 2 > 3
創新能力	4.5449	4.4822	3.9022	96.448	0.000***	1 > 3, 2 > 3
作業標準及目標管理	4.7228	4.5068	3.9098	177.540	0.000***	1 > 2 > 3
民主與開放	4.5748	3.7283	2.7877	310.968	0.000***	1 > 2 > 3
組織文化總構面	4.6136	4.3097	3.8575	283.135	0.000***	1 > 2 > 3
建構願景與激勵	4.5609	4.3699	3.9156	88.674	0.000***	1 > 2 > 3
個別化關懷	3.9449	3.7705	3.4130	59.001	0.000***	1 > 2 > 3
魅力式領導	4.4094	4.1918	3.7391	71.661	0.000***	1 > 2 > 3
領導風格總構面	4.5159	4.3173	3.8761	97.187	0.000***	1 > 2 > 3
使命達成度與社會接受度	4.7867	4.4919	4.0440	114.563	0.000***	1 > 2 > 3
合作能力與成就感	4.5092	4.3196	3.7482	62.662	0.000***	1 > 2 > 3
服務績效總構面	4.7272	4.4550	3.9806	121.972	0.000***	1 > 2 > 3
留會承諾	4.4842	4.3000	3.9130	55.095	0.000***	1 > 2 > 3
努力與價值承諾	4.2708	4.2410	3.8076	16.261	0.000***	1 > 2 > 3
組織承諾總構面	4.4131	4.2803	3.8782	56.134	0.000***	1 > 2 > 3
退會傾向總構面	1.6175	1.7730	2.1755	25.220	0.000***	1 < 2 < 3

註：*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

4.8.2 不同領導風格集群的青商會會員對領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析

由表4.34可得知，不同領導風格集群的青商會會員對領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向等變項及其子構面認知程度高，均達極顯著差異(p值<0.001)，且對各變項集群一(高領導風格者)比集群三(低領導風格者)與集群二(中領導風格者)有較高的認知程度，表示高領導風格之青商會會員在領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向之認知程度比低領導風格與中領導風格之青商會會員高，且達極顯著差異水準。

表4.34 不同領導風格集群的青商會會員對領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析

構 面 集 群	平均數			F值	p值	Scheffe
	集群一	集群二	集群三			
	高領導風格 n=128	中領導風格 n=197	低領導風格 n=59			
建構願景與激勵	4.7494	4.1046	3.4263	486.278	0.000***	1>2>3
個別化關懷	4.1328	3.5717	2.9089	385.267	0.000***	1>2>3
魅力式領導	4.6016	3.9127	3.2915	270.986	0.000***	1>2>3
領導風格總構面	4.7125	4.0599	3.3708	780.389	0.000***	1>2>3
使命達成度與社會接受度	4.8210	4.2760	3.7365	157.532	0.000***	1>2>3
合作能力與成就感	4.6094	4.0237	3.3051	113.286	0.000***	1>2>3
服務績效總構面	4.7757	4.2219	3.6441	187.778	0.000***	1>2>3
留會承諾	4.5953	4.0664	3.6288	111.028	0.000***	1>2>3
努力與價值承諾	4.2156	4.0846	3.5355	16.037	0.000***	1>2, 2>3
組織承諾總構面	4.4687	4.0724	3.5977	85.823	0.000***	1>2>3
退會傾向總構面	1.6027	1.9507	2.4697	31.883	0.000***	1<2<3

註：*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

本研究整理

4.8.3 不同服務績效集群的青商會會員對服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析

由表4.35可得知，不同服務績效集群的青商會會員對服務績效、組織承諾、退會傾向等變項及其子構面認知程度高，均達極顯著差異(p值<0.001)，且對各變項集群一(高服務績效者)比集群三(低服務績效者)與集群二(中服務績效者)有較高的認知程度，表示高服務績效之青商會會員在服務績效、組織承諾、退會傾向之認知程度比低服務績效與中服務績效之青商會會員高，且達極顯著差異水準。

表4.35 不同服務績效集群的青商會會員對服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析

構 面 集 群	平均數			F值	p值	Scheffe
	集群一	集群二	集群三			
	高服務績效 n=153	中服務績效 n=157	低服務績效 n=73			
使命達成度與社會接受度	4.8538	4.1291	3.9402	239.833	0.000***	1>2>3
合作能力與成就感	4.7691	3.9703	3.0639	861.187	0.000***	1>2>3
服務績效總構面	4.8357	4.0951	3.7524	452.119	0.000***	1>2>3
留會承諾	4.5287	4.0248	3.7835	81.974	0.000***	1>2>3
努力與價值承諾	4.2849	3.9282	3.8082	12.338	0.000***	1>2>3
組織承諾總構面	4.4474	3.9927	3.7917	69.073	0.000***	1>2>3
退會傾向總構面	1.6172	2.0091	2.3072	26.813	0.000***	1<2<3

註：*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

本研究整理

4.8.4 不同組織承諾集群的青商會會員對組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析

由表4.36可得知，不同組織承諾集群的青商會會員對組織承諾、退會傾向等變項及其子構面認知程度高，均達極顯著差異(p值<0.001)，且對各變項集群一(高組織承諾者)比集群三(低組織承諾者)與集群二(中組織承諾者)有較高的認知程度，表示高組織承諾之青商會會員在組織承諾、退會傾向之認知程度比低組織承諾與中組織承諾之青商會會員高，且達極顯著差異水準。

表4.36不同組織承諾集群的青商會會員對組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析

構面 \ 集群	平均數			F值	p值	Scheffe
	集群一	集群二	集群三			
	高組織承諾 n=191	中組織承諾 n=170	低組織承諾 n=22			
留會承諾	4.4958	3.7988	4.3136	117.546	0.000***	3 > 2, 1 > 2
努力與價值承諾	4.6471	3.6243	2.0454	580.278	0.000***	1 > 2 > 3
組織承諾總構面	4.5462	3.5575	3.5575	337.943	0.000***	1 > 2 > 3
退會傾向總構面	1.5093	2.2832	2.5714	80.225	0.000***	3 > 1, 1 < 2

註：*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

本研究整理

4.8.5 不同團體認同者集群的青商會會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析

由表4.37可得知，不同團體認同集群的青商會會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項認知程度高，均達極顯著差異(p值<0.001)，且對各變項集群一(高團體認同者)比集群三(低團體認

同者)與集群二(中團體認同者)有較高的認知程度，表示高團體認同之青商會會員在組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向之認知程度比低團體認同與中團體認同之青商會會員高，且達顯著差異水準。

表4.37 不同團體認同者集群的青商會會員對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各變項之差異性分析

構 面 集 群	平均數			F值	p值	Scheffe
	集群一	集群二	集群三			
	高團體認同者 n=77	中團體認同者 n=153	低團體認同者 n=154			
組織文化	4.5246	4.3655	3.8571	1323.112	0.000***	1 > 2 > 3
領導風格	4.4919	4.4335	3.7512	170.052	0.000***	1 > 3, 2 > 3
服務績效	4.6596	4.6447	3.8219	248.620	0.000***	1 > 3, 2 > 3
組織承諾	4.2865	4.4836	3.7043	171.715	0.000***	1 > 2 > 3
退會傾向	1.2092	2.2579	2.4434	280.269	0.000***	1 < 2 < 3

註：*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

本研究整理

第五章 研究結論與建議

本研究旨在探討社團之組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向關聯性影響，將結論予以說明並提出研究建議，以供國際青年商會中華民國總會等社團參考，本章也對後續研究者提出一些建言，以供後續研究者繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 研究結論

本研究之目的在檢測社團之組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向之關聯性的影響。而經由研究結果發現，退會傾向此一構念在學術研究的進展及實務方面的應用，具有一定的意義與貢獻。亦即退會傾向將取代過去的概念，成為今日社團快速發展且高度複雜的環境下，成為現代非營利組織社團管理之重要課題，並跳脫以往的思維結合了組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾來探討退會傾向的關聯性，是一種新的方向與看法。再者，就退會傾向而言，此項研究結果可以延伸至非營利組織社團，意即此一構念的領域擴展，對於社團實務亦有著新的貢獻。

綜合前章的實證分析結果，本研究之假設部分接受，但亦有部分未得到實證支持，茲將本研究歸納的結果，分述如下：

5.1.1 個人特徵於各研究變項之差異性

此部分針對不同之個人屬性，探究樣本在青商會會員個人屬性與組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向等各研究變項認知上是否有差異性存在，此為本研究希望達成的研究目的之一，綜合研究發現簡述如下，其驗證結果如表 5.1 所示。

1. 假設 1.1 性別在青商會會員於組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各研究變項之認同度均無顯著差異。意即青商會會員不論男性、女性在的看法上沒有不同。

2. 假設 1.2 不同年齡對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向各研究變項之認同度均無顯著差異。意即青商會會員不論各年齡層在的看法上沒有不同。

3. 假設 1.3 不同教育程度對領導風格、組織承諾、退會傾向各研究變項之認同度均無顯著差異。而在組織文化的團隊合作、忠誠與服從、創新、作業標準及目標管理、民主與開放上，有非常顯著差異；在服務績效的使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感上，有顯著差異。

4. 假設 1.4 不同職業對組織文化、領導風格、退會傾向各研究變項之認同度無顯著差異。而在服務績效的使命達成度與社會接受度、合作能力與成就感上有顯著差異。在組織承諾的留會承諾、努力與價值承諾上，有非常顯著差異。

5. 假設 1.5 不同婚姻狀況對服務績效各研究變項之認同度無顯著差異。而在組織文化的團隊合作、忠誠與服從、創新、作業標準及目標管理、民主與開放上，有顯著差異；在領導風格的建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導上，有顯著差異；在組織承諾的留會承諾、努力與價值承諾上，非常顯著差異；在退會傾向，有非常顯著差異。

6. 假設 1.6 不同現任職務對服務績效研究變項之認同度無顯著差異。而在組織文化的團隊合作、忠誠與服從、創新、作業標準及目標管理、民主與開放上，極顯著差異；在領導風格的建構願景與激勵、個別化關懷、魅力式領導上，有顯著差異；在組織承諾的留會承諾、努力與價值承諾上，極顯著差異；在退會傾向，極顯著差異。

7. 假設 1.7 不同入會年資對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向研究變項之認同度無顯著差異。意即青商會會員不論各在入會年資的看法上沒有不同。

表 5.1 個人特徵變項在各研究變項上之差異性驗證

研究假設	驗證內容	結果
假設 1-1: 不同性別的青商會會員對各研究變項無顯著差異。	所有研究變項：無顯著差異	接受
假設 1-2: 不同年齡的青商會會員對各研究變項無顯著差異。	所有研究變項：無顯著差異	接受
假設 1-3: 不同教育程度的青商會會員對各研究變項無顯著差異。	組織文化：非常顯著差異	不接受
	服務績效：有顯著差異	不接受
	其餘研究變項：無顯著差異	不接受
假設 1-4: 不同職業的青商會會員對各研究變項無顯著差異。	服務績效：有顯著差異	不接受
	組織承諾：非常顯著差異	不接受
	其餘研究變項：無顯著差異	接受
假設 1-5: 不同婚姻狀況的青商會會員對各研究變項無顯著差異。	組織文化：有顯著差異	不接受
	領導風格：有顯著差異	不接受
	組織承諾：非常顯著差異	不接受
	退會傾向：非常顯著差異	不接受
	其餘研究變項：無顯著差異	接受
假設 1-6: 不同現任職務的青商會會員對各研究變項無顯著差異。	組織文化：極顯著差異	不接受
	領導風格：有顯著差異	不接受
	組織承諾：極顯著差異	不接受
	退會傾向：極顯著差異	不接受
	其餘研究變項：無顯著差異	接受
假設 1-7: 不同入會年資的青商會會員對各研究變項無顯著差異	所有研究變項：無顯著差異	接受

資料來源：本研究整理

5.1.2 各研究變項的相關性：相關分析

此部分針對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾、退會傾向等研究變項，探究樣本在研究變項間是否有相關性存在，此亦為本研究

希望達成研究目的之一，綜合研究發現簡述如下，其驗證結果如下所示。

1.假設 2.1 組織文化與領導風格無顯著相關

假設拒絕。組織文化各子構面與領導風格各子構面均達極顯著水準正相關。

2.假設 2.2 組織文化與服務績效無顯著相關

假設拒絕。組織文化各子構面與服務績效各子構面均達極顯著水準正相關。

3.假設 2.3 組織文化與組織承諾無顯著相關

假設拒絕。組織文化各子構面與組織承諾各子構面均達極顯著水準之正相關。

4. 假設 2.4 組織文化與退會傾向無顯著相關

假設拒絕。組織文化各子構面與退會傾向構面均達極顯著水準之正相關。

5.假設 2.5 領導風格與服務績效無顯著相關

假設拒絕。領導風格各子構面與服務績效各子構面均達極顯著水準之正相關。

6.假設 2.6 領導風格與組織承諾無顯著相關。

假設拒絕。領導風格各子構面與組織承諾各子構面均達極顯著之正相關。

7.假設 2.7 領導風格與退會傾向無顯著相關。

假設拒絕。領導風格各子構面與退會傾向構面均達極顯著水準之正相關。

8.假設 2.8 服務績效與組織承諾無顯著相關。

假設拒絕。服務績效各子構面與組織承諾各子構面均達極顯著水準

之正相關。

9.假設 2.9 服務績效與退會傾向無顯著相關。

假設拒絕。服務績效各子構面與退會傾向構面均達極顯著水準之正相關。

10.假設 2.10 組織承諾與退會傾向無顯著相關。

假設拒絕。組織承諾各子構面與退會傾向構面均達極顯著水準之正相關。

11.假設 2.11 組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向無顯著相關。

假設拒絕。組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾與退會傾向各構面間均達極顯著水準之正相關。

5.1.3 各研究變項的影響關係：複迴歸分析與層級迴歸分析

此部分針對組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向等研究變項，探究樣本在研究變項間是否有影響性存在，此亦為本研究希望達成研究目的之一，綜合研究發現簡述如下，其驗證結果如表 4.38 所示。

1.假設 3.1 組織文化對退會傾向無顯著影響。

假設拒絕。組織文化對退會傾向之間均有極顯著的正向影響。

2.假設 3.2 領導風格對退會傾向無顯著影響。

假設拒絕。領導風格對退會傾向之間均有極顯著的正向影響。

3.假設 3.3 服務績效對退會傾向無顯著影響。

假設拒絕。服務績效對退會傾向之間均有極顯著的正向影響。

4.假設 3.4 組織承諾對退會傾向無顯著影響。

假設拒絕。組織承諾對退會傾向之間均有極顯著的正向影響。

5.假設 3.5 組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向無顯著影響。

假設拒絕。組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向之間均有極顯著的正向影響。

6.假設 4.1 組織文化對退會傾向無顯著影響。

假設 4.2 組織文化、領導風格對退會傾向無顯著影響。

假設 4.3 組織文化、領導風格、服務績效對退會傾向無顯著影響。

假設 4.4 組織文化、領導風格、組織承諾、對退會傾向無顯著影響。

假設 4.5 社團之組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾對退會傾向的構面無顯著影響。

層級迴歸分析結果，各層迴歸模式的 Adjusted R^2 低於 0.5，各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著並具有顯著的解釋貢獻力。影響效果最強，分別以模型一忠誠與服從之影響效果最強，其次是模型二建構願景與激勵。中介效果最強的是模型四加入組織承諾之子構面留會承諾和努力與價值承諾。

5.2 建議

茲針對研究之結論與發現，於本節提出建議以供參考。

5.2.1 對國際青年商會中華民國總會之建議

國際青商會其特質應屬於支持性文化類型，其特色是需要一個高度支持、公平、關係導向的工作組織，較重視成員人際關係的坦誠與溫馨的表現，以及表現出互助合作的行為，故建議青商會對未來社會環境的競爭及變遷，必須以創新精神繼續經營，隨時做好調整決策方向建立作業標準及目標管理，並建立一套會員所共同持有的價值觀及信念。領導

者對於未來目標有清晰願景及創新的能力，鼓舞會員為新的願景而戮力以赴，如此才能激發會員自發性呈現某些角色行為，而達成社團的宗旨，就長期而言，將有助於服務績效的提升，達成青商使命與社會對青商會的接受，並推展社區活動加強合作共同營造優質的文化，方能提昇組織服務績效的水準，共同為青商會未來的願景，而努力以赴達成使命，來降低會員退會。最終，會員會對組織所達成的目標及價值，會願意留在組織投注更高的努力，並具有強烈的慾望以維持組織成員的身分，退會就不會發生。

5.2.2 對後續研究之建議

(1)本研究之對象因與研究者在青商會擔任職務過與會員之互動關係良好，全國性隨機問卷，問卷調查過程得到相當之協助，但與有效回收樣本間仍有一段差距，雖然研究結果大致獲得預期之結論，但仍有回收率、有效樣本率低之限制可議，建議後續研究者，對於研究對象之選定與非營利組織社團領導（管理者）間應具代表性，以符合組織現況，所得資訊更契合實際。

(2)本研究範圍僅限於組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾及成員間之變項研究而已，對於非營利組織之策略管理、競爭與合作、財務管理及人力資源開發等範圍，亦是與非營利組織推展實務攸關，也是後續研究的重點，建議能擴展研究內容，以建構更完整之研究模式。

(3)本研究係以全國之青商會為研究對象，對於各分會間之比較、或都市型與鄉鎮型分會之比較、或鄉、鎮、市間分會之比較等，應可進一步研究，進一步瞭解各分會間組織文化、領導風格、服務績效、組織承諾與退會傾向之差異性，以提供其他社團之參考與借鏡，「他山之石、可以攻錯」。

參考文獻

一、中文部分

1. 丁虹(民76), 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。
2. 方代青(民89), 工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討-以南市稅捐稽處為例, 國立成功大學/企業管理學系/88/碩士
3. 王世偉(民86), 國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究, 國立成功大學企業管理學系碩士論文。
4. 王正利(民93), 非營利組織領導行為與組織文化對於志工領導效能影響, 義守大學管理科學研究所碩士論文。
5. 王順合(民81), 組織文化與組織效能之關係, 政治作戰學院政治研究所碩士論文。
6. 王淑霞(民93), 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究 - 以嘉義縣稅捐稽徵處為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
7. 王秋慶(民92), 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, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
8. 王蓉琦(民88), 宗教信仰與非營利組織文化之關係探索- 以台灣世界展望會為例, 國立政治大學社會學系碩士論文。
9. 王蘭(民88), 醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究, 高雄醫學院公共衛生學研究所碩士論文。
10. 白崇亮(民75), 組織承諾研究：理論與實證, 管理評論。

11. 司徒達賢(民88), 非營利組織的經營管理, 天下遠見, 台北。
12. 司徒達賢(民85), 非營利組織目標制定與績效評估之研究, 國科會專題研究計畫, 台北。
13. 江永森(民75), 組織文化與工作滿足及工作績效之關係, 中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
14. 江明修(民89), 第三部門經營策略與社會參與, 智勝, 台北。
15. 江明修(民91), 非營利管理, 智勝, 台北。
16. 車龍淵(民90), 非營利組織中員工工作動機、薪酬滿足、組織文化對組織承諾影響之研究, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
17. 呂育一(民81), 非營利組織績效指標之研究-以文教基金會為例, 國立台灣大學商學研究所碩士論文。
18. 呂豐足(民84), 老人扶療養機構的績效評估及其影響因素之探討, 國立中正大學社會福利學系研究所碩士論文。
19. 辛雲光(民91), 影響非營利組織經營績效因素探討 - 以救國團青年活動中心為個案分析, 朝陽科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。
20. 余安邦(民69) 企業組織中員工離職行為之研究, 國立臺灣大學心理研究所碩士論文。
21. 余佩珊 譯(民83), 非營利機構的經營之道, 遠流, 譯自Peter F. Drucker, 台北。
22. 余德成(民81), 員工離職意願之研究-以楠梓加工出口區女性員工為例, 國立中山大學企研所碩士論文。
23. 余靜文(民87), 企業文化訓練對被購併企業員工組織承諾的影響-以企業文化認知為中介變數, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
24. 宋清華(民81), 女性員工離職意願之研究-以高雄市金融業為例,

國立中山大學/企業管理研究所碩士論文。

25. 李志華 (民 71) , 臺灣企業績效評估方式之研究 , 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
26. 李春華 (民94) , 高階主官領導型態及組織文化對學習型組織組織承諾與工作行為之關聯性研究 - 以空軍後勤司令部為例 , 南華大學管理科學研究所碩士論文。
27. 李翠萍 (民 81) , 組織文化與組織效能之研究:競值途徑之應用 , 東海大學公共行政研究所碩士論文。
28. 李黎顯 (民 89) , 提升高速公路服務區服務績效之研究-以關西服務區為例 , 中國文化大學政治學研究所碩士在職專班碩士論文。
29. 李震山 (民90) , 行政法導論 , 台北 , 三民書局。
30. 李總績(民91) , 組織氣候、組織認同、組織效能之關聯性研究 - 以非營利組織國際獅子會台灣地區分會為實證對象 , 私立中原大學企業管理學 系碩士學位論文。
31. 吳佳燕 (民 91) , 國家公園志工解說員離職因素之探討 , 中國文化大學觀光事業研究所碩士
32. 吳焰修 (民 76) , 組織文化之研究 - - 理論與應用之探討 , 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
33. 吳萬益與林清河 (民89) , 企業研究方法 , 台北 : 華泰
34. 吳岱樺(民91) , 員工離職經驗與組織承諾之關係探討 , 中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
35. 吳宗庭 (民92) , 探討國軍高階主官的領導型態對學習型組織、組織承諾與工作行為之關聯性研究 , 南華大學管理科學研究所碩士論文。
36. 吳昆基 (民92) , 領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績

效影響之研究-以參與南投縣公共工程重建人員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

37. 杉本辰夫著，盧淵源譯（民75），事業、營業、服務的品質管制，中興管理顧問公司，台北。
38. 林文寶(民90)，技術知識特性、整合、知識能量與組織學習對核心競爭力及創新績效關聯性之研究，國立成功大學企業管理學系博士論文。
39. 林月桂(民89)，運用競值途徑於醫院護理部門組織文化領導型態與組織效能關係之研究，台北醫學院/護理學研究所碩士論文。
40. 林哲生(民87)，「非營利組織經營管理實務評要」，台北市立圖書館，台北。
41. 林盈杉(民83)，中、美、日資企業員工成就動機、領導型態、組織結構與組織承諾關係之研究，義守大學管理科學研究所碩士。
42. 林梓榮(民91)，組織願景、組織文化與員工生涯發展對組織承諾之關係研究-以某國軍醫院之軍職醫師為例，國立中山大學高階經營碩士班碩士論文。
43. 林新發(民80)，我國工業專科學校校長領導行為組織氣氛與組織績效關係之研究，國立臺灣師範大學教育研究所博士。
44. 林維林（民85），轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究以台灣省政府建設廳為個案分析，東海大學公共行政學系碩士論文。
45. 林欽榮（民91），人力資源管理，初版，台北：揚智文化。
46. 林騰鵠（民92），公法上社團法人，東海大學法學研究第十八期，台中東海大學。
47. 林建忠（民92），組織承諾與工作滿意之調查研究：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。

48. 河野豐弘原著，彭德中譯（民81），改造企業文化，台北：遠流出版社
49. 邵宜君（民91），企業領導者更迭下的員工協助策略研究--以金融服務業為例，朝陽科技大學企業管理系碩士在職班碩士論文。
50. 邱馨儀（民84），國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，台北市立師院初等教育研究所碩士論文。
51. 姚蕙君（民90），政府績效管理之理論與實務- 英美實務探究與我國現況分析，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
52. 侯堂柱（民，90），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣電子業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
53. 侯俊彥（民93），非營利組織中領導風格、內部行銷與組織績效關聯性之研究 - 以台南縣社區為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
54. 胡美琳（民90），非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究- 以南部七縣市政府為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
55. 高國騰（民82）個人特質、工作機會、工作績效及工作滿意度四者對離職傾向之影響 - 以保險業務人員為例，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
56. 孫本初(民83)，「非營利組織管理之研究」，台北市政府研究發展考核委員會，台北。
57. 徐永昌(民89)，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學系碩士論文。
58. 徐燕山（民71），領導者的權力基礎與領導行為員工工作滿足，國立

政治大學企業管理研究所碩士論文。

59. 翁啟禎 (民 90), 加工出口區日系廠商員工對薪資制度與組織承諾之關係研究 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
60. 翁崇雄(民 82), 評量服務品質與服務價值之研究 - 以銀行業為實證對象 , 台灣大學商學研究所博士論文。
61. 許士軍 (民 83) , 管理學 , 十版 , 台北 : 東華書局。
62. 許世雨 (民 81) , 非營利部門對共行政的影響 , 政治大學公共行政研究所碩士論文。
63. 許朝欽 (民 88) , 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 , 朝陽大學工業工程與管理系碩士班碩士論文。
64. 曹育誌 (民 86) , 工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究 , 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
65. 曹萃栩 (民 73) , 我國企業界技術專業人員離職意願之探討 , 國立政治大學所企業研究所碩士論文。
66. 曹慧玲 (民 77) , 我國民營企業會計人員組織承諾與專業承諾之研 , 國立政治大學會計研究所碩士論文。
67. 馮燕(民 82) , 「非營利組織的角色」 , 五南 , 台北。
68. 曾慶昌 (民 88) , 台北市政府組織文化與組織效能之探討：競爭價值的觀點 , 國立政治大學公共行政學系碩士論文。
69. 張振山 (民 94) , 地政機關之組織文化和領導風格對組織承諾、員工工作行為之影響研究 - 以雲林縣政府地政局及六地政事務所為例 , 南華大學管理科學研究所碩士論文。
70. 張錫惠(民 86) , 非營利組織經營管理研修粹要 , 洪建全基金會 ,

台北。

70. 張春澤（民91），領導方式、工作價值觀、組織承諾、工作投入與服務態度關聯性之研究 - 以嘉義縣稅捐稽徵處為例
71. 張宦民（民93），組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響- 以臺灣上市電線電纜公司為例，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班（EMBA）碩士論文。
72. 張苙雲(民79)，「組織社會學」，三民，台北。
73. 張峻源（民90），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學系碩士論文。
74. 張鴻友（民 92），領導風格、勞資協商與工作滿足關係之研究，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
75. 莊順天（民 92），工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討 - 以高雄市公民營銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
76. 莊榮霖（民 83），國中教職員工作滿足與組織承諾關係之研究- 高雄市地區市立國中調查分析，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
77. 莊博貴（民92），兩岸員工工作價值觀、工作投入、工作滿足與組織承諾之研究-以某電纜公司為例，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班（EMBA）碩士論文。
78. 陳千玉（民 82），組織文化之探究與解讀：以一家大型民營企業為例，國立政治大學心理學系碩士論文。
79. 陳千玉譯（民 85），E. H. Schein 原著，組織文化與領導（第二版）。
80. 陳正宏（民90）非營利組織績效評估指標之研究-以台灣300 家主要基金會為例，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。

81. 陳吳政 (民 90) , 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 , 國立成功大學企業管理學系 (EMBA) 專班碩士論文。
82. 陳孟修 (民88) , 零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究 , 國立中山大學企業管理研究所博士論文。
83. 陳金貴 (民85) , 美國非營利組織的研究。美歐月刊 , 11 (6) , 台北。
84. 陳秋紋 (民86) , 特殊教育學校組織文化與教師組織承諾關係之研究 , 國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
85. 陳建成 (民85) 統一超商店長領導型態與員工離職傾向之研究 , 國立中正大學勞工研究所碩士論文。
86. 陳美慧 (民91) , 非營利組織的組織文化及知識分享之研究--以中華民國思樂醫之友協會高雄分會為例 , 國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
87. 陳宗賢 (民92) , 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研究- 以上市公司為例 , 南華大學管理科學研究所碩士論文。
88. 陳海鳴 (民88) , 管理概論— 理論與臺灣實證 , 台北 : 華泰文化事業公司。
89. 陳連生 (民93) , 領導風格與地方警政經營績效之研究—以臺中縣警察局為例 , 大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文。
90. 陳樹 (民86) , 領導風格與組織文化關聯性之研究 , 國立台灣大學商學研究所碩士論文。
91. 陳諱森 (民85) , 轉換型領導對警政服務品質之影響研究 , 國立政治

大學公共行政學系碩士論文。

92. 黃英忠（民82），現代人力資源管理，台北：華泰。
93. 黃英忠（民86），人力資源管理，台北：三民書局股份有限公司。
94. 黃彩霖（民92），醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
95. 黃開義（民73），個人特質、工作特性、領導型態與工作滿足、組織承諾對離職意願之影響，中原大學機械工程研究所碩士論文。
96. 黃慶源（民85），非營利組織行銷研究—以國立科學博物館為例，中山大學公共事務研究所碩士論文。
97. 黃緯莉（民83），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，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
98. 曾仕強與楊國樞（民69），中國人的管理觀，初版，桂冠圖書公司，台北。
99. 彭鳳明（民85），企業文化訓練對企業組織與承諾的影響，靜宜女子大學管理科學系碩士論文。
100. 游孝國（民91），探討領導風格與組織氣候對知識管理活動影響 - 以大業大學為例，大業大學資訊管理研究所碩士論文。
101. 游騰益（民91），台北市政府網路服務績效評估，台北大學公共行政既政策學系碩士在職專班碩士論文。
102. 程香儒（民89），組織使命對志工組織承諾相關影響因素之研究-以高雄市三家非營利機構為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

103. 楊奕源(民89), 以組織學習觀點探討私立大學行政部服務績效 - 以大葉大學為例, 大葉大學工業關係研究所碩士論文。
104. 楊偉霖(民91), 公立學校教師於現階段及預測公辦民營後期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。
105. 楊素惠(民94), 探討策略領導、組織結構、危機管理、人力資源管理對組織績效與火災搶救效能之關聯性研究-以台中縣消防局為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
106. 葉進財(民80), 公民營加油站員工在工作滿足與組織承諾上之比較研究, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
107. 廖思先(民88), 轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係 - 以台灣公立美術館為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
108. 劉永富(民93), 高雄縣市地政事務所組織文化與績效之研究, 義守大學管理研究所碩士論文。
109. 劉鑫(民90), 組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性研究-以工業技術研究院為例, 國立交通大學管理科學學程碩士班碩士論文。
110. 鄭文俊(民84), 工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究——以台北市民營公車駕駛員為例, 文化大學勞工研究所碩士論文。
111. 蔡依倫(民90), 宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究—與非宗教醫院志工作比較, 國立中山大學公共事務管理研究所第八屆碩士論文。
112. 蔡培儀(民86), 農業產銷班組織文化與組織效能之探討, 國立台

- 灣大學農業推廣學系碩士論文。
113. 蔡寬信 (民 82) , 國民小學學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾關係之研究 , 國立政治大學教育學系碩士論文。
 114. 薛亞敏 (民 92) , 非營利組織員工之組織文化及領導型態認知與其工作態度關聯性之探討- 以財團法人製藥工業技術發展中心為例 , 中原大學企業管理研究所碩士論文。
 115. 謝麗秋 (民 90) , 美國聯邦政府 政府績效與成果法之研究分析 , 國立政治大學公共行政學系碩士。
 116. 蕭新煌編 , (民 93) , 非營利部門：組織與運作 , 台北巨流。
 117. 簡嘉誠 (民 90) , 領導風格型態、創造力人格特質搭配對組織承諾與創新績效影響關係之研究 , 中央大學企業管理研究所碩士論文。
 118. 藍偉峰 (民 92) , 領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究 - 以技職院校教師為研究對象 , 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
 119. 羅智丰 (民 86) , 領導風格、工作滿足與離職傾向相關因素之探討 -- 以護理人員為例 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 120. 羅萱 (民 84) , 某醫學中心專任主治醫師 (1) 薪資滿足感、離職傾向與其影響因素之研究 -- 線性結構模式分析之應用 (2) 對獎酬制度之偏好 , 國立台灣大學公共衛生學研究所碩士論文。
 121. 羅虞村 (民 84) , 領導理論研究 , 台北：文景出版社。
 122. 譚潔芝 (民 79) , 組織文化對組織運作之影響 , 國立台灣大學政治研究所碩士論文。
 123. 鐘志明 (民 89) , 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. Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1982),A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover,Journal of Applied Psychology, Vol.67, No.3, pp.350-360.
2. Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981),An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness,Administrative Science Quarterly, Vol.26, pp.1-14.
3. Bass, B.M.(1985),Leadership and Performance beyond Expectations. New York: Free Press.
4. Bass, B.M.(1990),From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.Organizational Dynamics, Winter, p.22. American Management Association, New York.
5. Bennis, W. & Nanus, B. (1985). “Leaders.” Harper Perennial, Harper Collins Publishers.
6. Bennis, W.G. & Nanus, B.(1988),Leader: The Strategies for Taking Charge. Common Wealth Publishing Co.Ltd.
7. Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964),The Managerial Grid, Houston : Gulf Publishing Co., p.10.
8. Bluedorn, Alan.C. (1982a),A Unified Model of Turnover from Organization, Human Relations, Vol.35, p.138.
9. Bluedorn, Alan.C (1982b),The Theories of Turnover : Cases Effects and Meaning,Research in the Sociology of Organization, Vol.35, pp.135-153.
10. Buchaman, II.B.(1974b),Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization, Administrative Science Quarterly, Vol.19, pp.533-546.
11. Cameron, K. & Freeman, S. (1991), “Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness,” in Research in Organizational

- Change and Management, Woodman and Passmore, eds. Greenwich, CT: JAI Press Inc., pp. 23-58.
12. Campbell, J. P. et al. (1970), Managerial behavior, performance and effectiveness. New York : McGraw Hill.
 13. Campbell, J. P. (1977), “On the Nature of Organizational Effectiveness,” San Francisco : Jossey, Bass, P.8.
 14. Carroll, S. J. and C. E. Schneier (1982), Performance Appraisal and Development of Performance in Organization, Glenview Illinois: Scott, Foresman.
 15. Churchill, Gilbert A., Jr and Carol Surprenant (1982) , “An investigation into the Determinants of Customer Satisfaction”, Journal of Marketing Research, November ,pp.491-504.
 16. Conger, J. A. & R. N. Kanungo (1988), “Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership”, San Francisco : Jossey-Bass, p.91.
 17. Dalton, D. R., Todor , W. D. & Krackhardt (1982), Turnover Overstated: The Functional Taxonomy, Academy of Management Review ,Vol.7,pp.117-123.
 18. Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1983), “Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life”, Reading, MA : Addison-Wesley.
 19. Etzioni, A. (1961), Modern Organizations, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
 20. Flamholtz, E. J. (2001). “Corporation Culture and The Bottom Line,” European Management Journal Vol. 19, No. 3 pp. 268-275.
 21. Graen, G. B., & Uhi-Bien, M. (1995), Relationship based approach to leadership: development of Leader-Member Exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6(2). 219-247.

22. Graham, J. W. (1987), "The essence of leadership : Frostering follower autonomy, not automatic followership. In .G.Hunt (eds.)," Emerging leadership vistas, Elmsford, NY: Pergamon.
23. Gronroos, C., "Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition", Lexington, MASS: Lexington Books.
24. Hall, D.T. & Schneider, B. (1972), "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career and Pattern Organizational Type, Administrative Science Quarterly, Vol.17, pp.340-350.
25. Harris, T. E. (1984), "Organizational culture and the role of professional Communication. (ERIC Document Reproduction Service No.ED260379). 1990,p.47.
26. Hemphill, J.K., & Coons A.E., (1957). "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire , In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds), Leader Behavior: Its Descriptions and Measurement, Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University .
27. Hersey, P. & K. H. Blanchard (1969), "Life Cycle Theory of Leadership", Training and Development Journal, 23, pp.26-34. Hughes, Ginnett & Curphy (2001), "Leadership Enhancing The Lessons Of Experience 4th Edition, McGraw Hill, p365
28. Igharia, M. & Greenhaus, J.H. (1992), "Determinants of MIS Employees , Turnover Intentions : A Structure Equation Model, Personal Management, Vol.35, No.2, pp.34-49.
29. Jackofsky, E.F. (1984), "Turnover and Job Performance : An Integrative Process model, Academy of Management Review , Vol.9, No.1, pp.74-83.
30. Kantor, R.M. (1968), "Commitment and Social Organization, American Sociological Review, Vol.33, pp.499-517.

31. Kast, F. E. (1985),Organization and Management, New York : McGraw-Hill Book Co., (4th ed.).
32. Katz, K. & Kahn, R. L. (1966) , The Social Psychology of Organization N.Y.:Wiley.
- 33.Lester M.Salamon &Helmut K. Anheier (1996) , The International Classification of Nonprofit Organizations:CNPO-Revision 1,1996. Institute for Policy Studies:The Johns Hopkins University
34. Likert, R. (1967),“The Human Organization.” New York : McGraw-Hill BookComp any.
35. Lundy, Sandra E. (1986),“Executive Resource Books”, Managing, pp.4-5.
36. Meyer,J.P.& Allen,N.J. (1991),A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment , Human Resource Management Review,Vol.1,pp.61-98.
37. Michaels,C.E. & Spector,P.E. (1982),Causes of Employee Turnover : A Test of theMobley,Griffeth,Hand & Meglino Model , Journal of Applied Psychology,Vol.67,No.1, pp.53-59.
38. Mobley,W.H. (1977),Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover,Journal of Applied Psychology,Vol. 62,No.2, pp.237-240.
39. Mobley,W.H.,Griffeth,R.W.,Hand,H.H. & Meglino,B.M(1979) ,Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process ,Psychological Bulletin ,Vol.86, No.3, pp.493-522.
40. Moore,R.H. & Blakely. G.L.(1995),Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior,16(2),pp.127-142.
- 41.Mowday,R.T.,Porter,L.M., & Steers, R .M . (1982) , “Employee Organization Linkage,”New York : Academic Press, P.30.

42. Oliver, R. I., (1981), “Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings”, Journal of Retailing, 57 (Fall), pp. 25-48.
43. Ozment, J. and Morash, E. A., (1994), “The Augmented Service Offering for Perceived and Actual Service Quality”, Journal of the Academy of Marketing , Science, 22 (4), pp. 352-363.
44. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L., (1985), ”A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, 49 (Fall), pp. 41-50.
45. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), ”SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, Journal of Retailing, 64 (Spring), pp. 12-41.
46. Porter, L.W. & Smith, F.J. (1970), The Etiology of Organizational Commitment, Unpublished Paper, University of California, Irvine.
47. Porter, L.W., Crampon, W.J. & Smith, F.J. (1976), Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 15, pp. 87-98.
48. Porter, L. W., R. M. Steers, & R. T. Mowday, P. V. Boulian (1974), ”Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.
49. Powell, T. C., (1995), “Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study”, Strategic Management , Journal 16, pp. 15-37.
50. Price, J.L (1977)., The Study of Turnover, Ames : Iowa State University Press.
51. Price, J.L. & Mueller, C.W. (1981), A Causal Model of Turnover of Nurses, Academy of Management Journal, Vol. 24, pp. 543-565.
52. Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh (1983), “ A Spatial model of Effectiveness

- Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis,”Management Science, 29(3), pp.363-377.
53. Randall, Donna M., (1988),Commitment and the Organization;The Organization Man Revisited , Academy of Management Review, Vol.12, No.3,p.462.
54. R.J.House,A Path-Goal Theory Of LeaderEffectiveness,Administrative Science Quarterly,September (p321-338)
55. Reddin, W. J (1970)”,Managerial Effectiveness. New York”Mcgraw-Hill Book Company.
56. R.M.Stogdill and A.E.Coons,eds (1957) ,Leader Behavior,Its. Descriptionand Measurement,No.88.Columbus,Ohio : Bureau Of BusinessResearch,The Ohio State Univ.,
57. R.J.House,A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness,Administrative Science Quarterly,September (p321-338)
- 58.Robbins(1979),Organizational Behavior : Concepts,Controversies and Applications,4th ed, Prentice-Hall Inc.
- 59.Robbins s.p. (1990), Organization theory : Structure, Design and Applications (5thed) Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
60. Robbins,S. P. (1993), “Organizational Behavior”, N.J. : Prentice-Hall Inc, pp.670-673
61. Salancik,G.R. (1977),New Directions in Organizational Behavior,Chicago : St. Clair Press.
62. 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.
63. Schein,E.H. (1992), “Organizational Culture and Leadership”, San

Francisco : Jossey- Bass

64. Schultz, H. & Yang, D. J. (1997). “Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time,” Hyperion.
65. Sheldon, M.E. (1971), Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.2, pp.110-150.
66. Sloma Richard S. (1980), “How to Measure Managerial Performance”, Macmillan P.C., pp.66-89.
67. Smith C.A., Organ D.W. & Near J.P. (1983), Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology, Vol.68, no.4, pp.653-663.
68. Sonnenfeld, J. A. (1989), “Managing Career Systems Channeling The Flow of Executive Careers”, Homewood, IL: Irwin.
69. Staw, B.M (1977), Stress Two Side of Commitment, Paper Presented at the National Meeting of the Academy of Management.
70. Steers, R.M. (1977), “Antecedents and Outcome of Organizational Commitment”, Administrative Science Quarterly, Vol:22, 1977, pp.45-56.
71. 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.
72. Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1957), Leadership Behavior, Description and easurement, No.88 Columbus, Ohio: Bureru of Business Research, The Ohio State Univ.
73. Szilagy, A.D. (1979), Keeping Employee Turnover under Control, Personnel, The Management of People at Work, pp.42-52.
74. Szilagy, A. O. (1981), Management and Performance, California : Goodyear Publishing company Inc.

75. Tannenbaum R. & W. H. Schmidt. (1958), "How to Choose a Leadership Pattern. ",Harvard Business Review,Mar.-Apr., pp96
- 76.Tannenbaum,R.&Schmidt,W.H.(1973),How to Choose a Leadership Pattern ,Harvard Bussiness Review,May-June,P.164
77. Wallach, E. J. (1983), Training and Development Journal, pp29-36.
78. Wiener,Y. (1983),Commitment in Organization : A Normative View, Academy of Management Journal, Vol.7, pp.418-428.
79. Wolf,Thomas(1990) , Management a Nonprofit Organization , New york:Fireside.
80. Yukl, G.A.(1989),Leadership in Organizations. Orebtuce-Hall,Inc.
81. Zalenznik, A. (1977), "Managers and leaders : are they different ?," Harvard Business Review, 55, pp. 67- 68. hip measures : How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational leadership and transactional leadership constructs", Educational and Psychological Measurement, 49(3), pp.509-527 (ERIC Document Reproduction Service No. EJ 399 775).

附錄一：本研究問卷

親愛的青商夥伴您好：

首先，非常感謝您協助回答此問卷，這是一份學術性的研究問卷，最主要之目的在探討「社團之組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向之關聯性研究—以青商會中華民國總會會員為例」，您的寶貴意見將是本研究成敗的關鍵，尤其在會員招募不易的階段，防止會友退會更是重要的課題，需要一份研究來探討，在此懇請您撥出寶貴的時間勾填此份問卷。你的配合也是對青商會無形的貢獻

本問卷內容僅供學術參考，無須具名且絕不對外公開，故請安心作答。再次感謝您的協助與支持。謝謝！

敬祝

身體健康 萬事如意 ！

私立南華大學管理科學研究所

指導教授 陳孟修 博士

研究生 吳燕卿 敬上

聯絡電話：0935417316

問卷說明

1. 下列問題，請您依自己實際加入的青商會分會組織內，對問題的看法及您認同的程度，在每題右邊圈選一個您認為最適合的?內打勾。v。「非常同意」代表5分，「同意」代表4分，以此類推。
2. 本問卷懇請會長協助轉給幹部或會員填寫，在此由衷感謝你的支持與填答。
3. 由於時間緊迫，請你務必於收到後馬上填寫，並將本問卷轉交委託人寄回。

第一部份 組織文化

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意	
	1	2	3	4	5	
01. 我青商會組織鼓勵會員多提出意見及創意的點子。						01
02.當會員建議一些又快又新完成任務的方法時,本會會予以採用。						02
03. 我青商會組織經常吸收外部資訊作為會務施政的參考。						03
04. 我青商會組織會員均主動積極並非一味的跟隨會長。						04

05. 我青商會組織執行工作計畫時勇於創新且不怕失敗。	05
<hr/>	
06. 我青商會組織強調內部的凝聚力。	06
07. 我青商會組織強調各分會間的團隊合作。	07
08. 當我有問題須要上級協助時,我青商會內沒有繁複的報備手續,而是馬上的幫我處理。	08
09. 我認為本會的職務內容及體系,業務職掌有明確的規範。	09
10. 我的會長如同良師、長輩一般。	10
<hr/>	
11. 我青商會組織相當重視工作流程與是否遵行既有的計劃。	11
12. 我青商會組織內有明確的責任劃分。	12
13. 我的會長通常是依法辦事。	13
14. 我青商會組織通常要求會員依計劃做事。	14
15. 我青商會組織在擬定計劃時,會強調目標的達成。	15
<hr/>	
16. 我青商會會長強調的是效率與效果。	16
17. 我青商會會長通常是會被充份的授權執行會務。	17
18. 我青商會組織強調競爭及成果,並重視對目標達成的衡量。	18
19. 我青商會的章程或施行細則法規能夠經常修訂,不會與實際脫節。	19
20. 我青商會組織在制定工作計畫時,通常以過去的經驗作為依據。	20
<hr/>	
21. 我青商會組織強調服務與訓練,「訓練」在組織中扮演重要的角色。	21
22. 我會依循會長指示來執行工作。	22
23. 我擔任職務會努力完成任務。	23
24. 我會努力實踐成立宗旨。	24
25. 我青商會的會員在處理事務時,很少會推來推去。	25
<hr/>	
26. 我青商會組織會員可以任意表達對組織政策的不滿。	26
27. 我青商會組織會員本身擁有極大的自主權。	27
28. 我青商會組織強調遵守會議決議去執行各項事項。	28

第二部份 領導風格

非				非
常	不	無		常
不	同	同	同	同
同	意	意	意	意
1	2	3	4	5

01. 我對青商會的領導者有絕對的信心。	01
02. 我青商會的領導者有天賦可引導您去思考重要的問題。	02
03. 大家都會對貴單位主管自然而然地去尊重。	03
04. 我對青商會的領導者會毫無疑問地接受其領導。	04
05. 我信賴青商會領導者能力和判斷以克服任何困難及障礙。	05
<hr/>	
06. 我青商會的領導者與各相關單位或機構，隨時保持良好的互動。	06
07. 我青商會的領導者會以寬闊的胸襟來迎接新的成員加入並安排合適的資深會員，給予新進會員適當的照顧與輔導。	07
08. 我青商會的領導者會讓我感覺到工作本身所帶來的快樂與成就感。	08
09. 我青商會領導者能夠為組織的未來發展建構美麗的願景。	09
10. 我青商會領導者會跟會員的家人連絡，並告知一起參加會務活動。	10
<hr/>	
11. 我青商會的領導者很有效率的指導我們推展會務工作。	11
12. 我青商會的領導者會讓我感覺到與他在一起工作會很快樂、有意義。	12
13. 我青商會的領導者為青商組織工作有聲有色，贏得會員的肯定與支持。	13
14. 當我為青商組織努力工作時，我的領導者會適時給予讚美表揚。	14
15. 我青商會的領導者能夠針對不同成員的能力，給予不同的才智啟發和鼓勵。	15
<hr/>	
16. 我青商會的領導者會接受成員對青商組織未來發展的建議而付諸實行。	16
17. 我青商會的領導者會使我有意願以組織利益為優先，而犧牲個人利益。	17
18. 我青商會的領導者對於達成組織目標，具有強烈的企圖心與使命感。	18
19. 我青商會的領導者能為組織規劃具體可行的方案，建立共識。	19
20. 我相信我青商會領導者的決策和執行能力一定能達成組織的目標。	20
<hr/>	
21. 當我遇到困難挫折時，我青商會的領導者會主動提供解決的方法。	21
22. 我青商會的領導者會讓您增加對青商會的忠誠度。	22
23. 我青商會的領導者會讓週遭的會友對交付的工作使命產生熱忱。	23
24. 我青商會的領導者會鼓舞大家去瞭解其他同事的觀點及	

看法。	24
25. 我青商會的領導者會鼓勵您去發表個人的想法及意見。	25
第三部份 服務績效	

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
01. 我非常認同青商會的組織及落實訓練自己、服務人群的宗旨，表示肯定。					01
02. 我青商會成員間彼此關係愉快、增進情誼、圓融喜悅，大家如同一家人。					02
03. 我青商會的組織適應能力強，遇到困難，成員會主動協助，克服困難，完成任務。					03
04. 我青商會組織內沒有小團體或派系對立的現象。					04
05. 我對青商會的組織整體工作表現，個人感到非常有成就感。					05
<hr/>					
06. 我青商會未來發展一定會為社區帶來有活力的活動或服務。					06
07. 我樂意介紹親朋好友加入青商會的組織，共同營造優質化的社區。					07
08. 我青商會在推動社區活動過程中，會有效率又迅速完成目標。					08
09. 我青商會所提供之各項服務或所舉辦之活動，普遍獲得社區民眾的支持與參與。					09
10. 我很有自信具備足夠的能力，可以勝任目前的工作和繼續參與青商會組織					10
<hr/>					
11. 我青商會能讓我發揮能力的機會，參與工作讓我感到光榮與滿足。					11
12. 我青商會在推動社區活動或服務工作，獲得各相關單位及社區的肯定。					12
13. 我青商會是國際性組織在推動參與國際活動過程中，會考慮國家立場或尊嚴。					13
14. 我青商會是國際性組織在推動參與國際活動過程中，會宣傳國家文化或名勝。					14

第四部份 組織承諾

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
01. 我願意額外努力，以協助青商會發展並獲得更佳績效。					01
02. 我常對我的朋友說，我參加青商會，是相當理想的社團。					02
03. 我覺得自己對本青商會幾乎沒有什麼忠誠可言。					03
04. 為了繼續留在青商會裡，我會接受任何的職務安排。					04
05. 我發現自己的價值觀和青商會的價值觀很接近。					05
<hr/>					
06. 我對別人提起自己是青商會的一員時，我會覺得很自傲					06
07. 我經常以青商會的利益，視同為個人的利益。					07
08. 目前我在青商會的職務工作能夠發揮我的才能。					08
09. 我很難再忍受青商會給我的壓力，即使是芝麻小事都會讓我離開青商會。					09
10. 我很慶幸當年在選擇社團時，自己決定成為青商會會員。					10
<hr/>					
11. 我覺得繼續留在青商會對我沒有太大的好處。					11
12. 我經常難以同意本青商會中一些與會員有關的重要政策。					12
13. 我時常關心青商會的未來發展。					13
14. 對我來說，青商會可能是我可能參加的所有社團中，最好的一個。					14
15. 我決定在本會做事，顯然是件錯誤的事					15

第五部份 退會傾向

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
01. 我考慮要退出參加青商會社團。					01
02. 我曾經打算尋找其他社團。					02
03. 我的退會計畫已在進行中。					03
04. 我想著要尋找其他相同性質的社團。					04

05. 我想著要尋找其他不同性質的社團。 05
06. 我不會把現在參加青商會當成長久的社團。 06
07. 我在一年內會退會。 07

第六部份：個人基本資料：（請在 打√）

1. 性別：(1) 男 (2) 女
2. 年齡：(1) 18-25歲 (2) 26-33歲 (3) 34-40歲 (4) 41歲(含)以上
3. 教育程度：(1) 國中及以下 (2) 高中職 (3) 專科大學 (4) 研究所及以上
4. 職業：(1) 學生 (2) 軍公教 (3) 農林漁牧 (4) 工商業 (5) 非營利單位
(6) 其他_____
5. 婚姻狀況：(1) 未婚 (2) 已婚 (3) 其他
6. 目前在青商會擔任之職務：(1) 總會會務執行人員(包含理、監事、委員會成員)
(2) 分會長 (3) 分會理監事 (4) 分會主委、副主委 (5) 一般會員(包含超齡會員、見習會員)
7. 入會年資：(1) 5年 含 以下(2) 5年 不含 -10年 含 (3) 10年 不含
-15年 含 (4) 10年 不含 -20年 含 (5) 21年以上

本問卷填答到此，如還有其他看法、感受或意見請書寫於下：

再次感謝你寶貴的意見與熱心協助，使本研究得以進行，為青商會盡一份心力麻煩你檢查一下，你的意見非常寶貴，請不要漏答任何一題。

敬祝

會務順利 身體健康

附錄二

國際青年商會（Junior Chamber International 簡稱JCI）概述

壹、青商運動的形成

青年商會運動是一個青年人步入社會服務性社團的發展過程。

青商會的成立是從美國開始，逐漸擴散至全世界。1915年10月13日在美國密蘇里州聖路易斯市，由一位名叫亨利·葛森宓（Henry Giessenbier）和朋友們組成一個「青年勵進會」（Young Men's Progress Civic Association）的團體，在「訓練自己、服務人群」的信念下，聯合青年們一起為地方服務，做一個優良的公民，這就是青商運動的起源。

「青年勵進會」成立後，積極推展各項社會服務活動，吸引了很多有志青年的參與，因此在六個月內會員便由原來的32人擴展至750人。這樣快速的進展，使得成員更加熱心推展這個社團的活動，也得到社會更多的迴響與支持，在1916年，社團的名稱改為「青年公民協會」（Junior Citizens），簡稱J.C.，新會員仍不斷地加入。

1919年這個社團得到聖路易市商會的支持與贊助，因此改名為「青年商會」（Junior Chamber of Commerce），至此，聖路易市的青商會推展運動，已不再局限於當地的青年，而逐漸擴大至美國各地，許多地方都紛紛成立了青商社團。美國全國性的「青年商會」終於在1920年6月成立。青年商會的發起人葛森宓，在全美青年商會成立之時，說明青年商會主要的目的為：

- (1) 促進國內青年團體的合作。
- (2) 促進此類團體的效率和發展。
- (3) 提供青年人研究本地、本州、本國團體的機會。
- (4) 用各種積極的方法，提高會員的辦事能力。

(5) 對影響國內民間商業利益的問題，透過討論來獲得一致的意見和行動。

青年商會的宗旨，在此時由原來的「訓練自己、服務人群」進一步擴充，加入團結、合作、了解、效率等主題，同時強調其性質為「非宗教性、非政治性」的「永久性」社團，以「服務」為其基本原則。青商會發展至此時，大致上已有相當清楚的方向、原則和組織型態。積極在各地成立分會，除參與青商各項訓練及活動外，也鼓勵分會成員努力推展社區服務工作，因而形成了青商社團的基本活動模式。

自1915年開始，許多的美國知識青年參加這個社團，他們多半具有獨立的經濟能力、一定的社會地位，在自己的工作餘暇，想為社會做更多的事，也想多訓練自己的能力。這些充滿朝氣及活力的年輕菁英，透過這種自發性的社團組織，發揮自己的才能及熱情，回饋社會，同時學習合作與民主精神。於是，這個運動不僅成為美國全國的運動，更進一步擴展至海外。

貳、青年商會的國際化

青商運動，原本只是美國青年在第一次世界大戰期間，因為感到青年們在社會上需要互助合作、關懷社區及從事公益服務，而形成的青年社團運動。在大戰結束後，它不僅成為美國全國性的運動；也在加拿大、英國紛紛成立分會，繼而擴展到中、南美洲各國，以及大洋洲的澳洲、紐西蘭等國家。

青商運動的國際化引發了一個問題，各國的青商組織，是否該聯合成一個組織？這個問題在1932年首次獲得解決。

1932年，美國的青商大會在加州的巴薩迪那(Pasadena)舉行。同年，奧林匹克運動大會也在洛杉磯舉行，因此許多外國的青商會員順道前來

參加青商大會。在此機緣下，各國代表商議成立「青商國際執行委員會」(International Executive Council of Junior Chamber of Commerce)，會員包括：美國、墨西哥、加拿大、紐西蘭。這是第一次國際性青商組織的嘗試。但這個組織的定位不夠明確，到了1935年便停止活動了。

第二次世界大戰後日本戰機於1941年12月7日轟炸美國珍珠港海軍基地後，美國青商會感到美國需要和中南美洲的國家有更多的合作，於是決定支持、幫助中南美洲國家成立青商會，並積極尋求建立青年商會的機會。1944年，時機終於成熟，當年在墨西哥舉行的會議，邀請了美洲及其他地區有青商社團的國家參加，宣佈成立國際青年商會(Junior Chamber International簡稱JCI)並以其成立的日子，即12月11日，為「國際青商日」(JCI DAY)。

葛森必在第一次世界大戰期間發起的青商運動，在第二次世界大戰時邁向一個新紀元。主要的原因是，戰爭使青年在社會中的角色突顯出來，使社會意識到青年的力量，提高青年對自己的期許，及對社會的責任。第二次世界大戰使美國放棄在國際孤立的態度，並認識到國際合作的重要性。當時美國的青商會發現他們也必須與其他國家的青商運動結合，於是才積極地推動青商國際組織的成立。

1946年2月，在巴拿馬舉行國際青年商會第一次世界大會，通過了國際青年商會憲章，並提出「國際青年商會信條」(THE JCI CREED)。大會上並規定青商運動的參與者必須是年滿二十歲至三十五歲的青年。至今，青商會已成為全世界最大的青年組織，遍及各大洲，而且每年都有新的分會成立。目前青商會共有91個國家總會，8571個地方分會，近三十五萬名個人會員。使用四種通訊語言，分別是：法文、西班牙文、英文、日文；每年召開世界大會及區域性會議。

參、國際青年商會中華民國總會成立經過

國際青年商會在1944年成立後，以一個新興的公益性、服務性社團的形象，吸引許多國家的青年加入。在第二次世界大戰後，亞洲國家的青商運動開始活躍。和美國關係密切且在歷史上有淵源的菲律賓，是亞洲國家中最早接觸青商運動的。戰後由美軍佔駐的日本，也很快有青商運動的傳入。

1951年春天，國際青商總會前會長，菲律賓籍的維蘭紐瓦（Roberto Villanueva註一）來台灣訪問，透過當時菲律賓駐華公使艾德瓦的介紹，認識了任職於外交部的王國銓，於是向他介紹青商會的宗旨及活動，並表示希望能將青商運動推介給在台灣的青年朋友。因此王國銓出面邀請了昔日在中國航空公司及上海聖約翰大學的朋友，張廉驤、馮玉衡、沈杉、謝震、丁元生、丁維棟、黃亮、俞國堯、張名湘、呂松盛、王詩珣、王詩琤等十多位青年，舉行座談會，由維蘭紐瓦先生報告青商會的精神和宗旨，鼓勵大家籌備成立中國青商，並建議先派一、二名以觀察員身份代表赴香港、日本出席第一屆和第二屆青商亞洲區年會。參加座談的我國青年，對此一計畫極感興趣，立即成立一個臨時籌備小組，推馮玉衡為組長、王國銓任秘書長，負責籌組分會事宜。

經過這兩次會議的經驗，中國青商的設立已幾近成熟階段。因此成員感到青商會應合法化且有向政府立案的必要，故除參加國際會議、努力學習青商事物之外，也一面向內政部接洽成立青商事宜。

內政部對「中國國際青年商會」或「國際青年商會中華民國總會」的名稱，一直有所保留。他認為國內已有「商會」組織，不能再以「青年商會」之名成立，而「青年團體」在當時也已有「青年救國團」，以當時的政策，全國的青年組織也只能有一個，所以為了名稱問題，由當時

任台灣省首任公賣局副局長的張廉驥出面折衝，最後才獲准以「中國國際貿易友誼協會」(Junior Chamber of Commerce, Republic of China) 之名成立。

民國四十二年一月十四日，內政部正式批准「中國國際貿易友誼協會」的籌備。

民國四十二年三月一日內政部准予國際青年商會中華民國總會在台北市成立，當時名稱是中國國際貿易友誼協會(Junior Chamber of Republic of China)，後為配合世界總會名稱，直到五十年十二月間在台中召開第九屆年會時決議呈內政部更名為「中華民國青年商會」，五十一年二月又呈准更名為「國際青年商會中華民國總會」。目前國際青年商會在福建省金門縣、台灣省各縣市及重要鄉鎮均有分會組織，到九十四年十二月底，共計有二百一十七個分會成立，現有四十歲以內約壹萬位會友，最近幾年陸續有許多的分會會員人數下降到面臨無法繼續經營而休會，分會數已下降至一百八十八。每年，全國總會召開會員代表大會選舉總會會長、理監事，代表全國會員行使會務活動及對外事宜，總會在台北市。

肆、青商會的宗旨及目的

青商會的宗旨在總會章程第五條：本會之宗旨為發展青年之才智並結合有志青年之力量，以促進人類生活、社會經濟及精神文明之進展。

- 一、啟發並促使每一國民承擔其應盡之責任。
- 二、透過會務活動，以發展並提高青少年之領導潛能。
- 三、藉參與計劃及執行會務活動，以訓練個人繁榮社會。
- 四、促進經濟發展。
- 五、促進全人類之瞭解、友誼與合作。

青商會的目的：提供年青人機會發展、社會責任感及其領導能力、建立其間的交誼友情、以便對促進全球社區的發展有所貢獻。

「訓練自己、服務人群」是青商會的最高理想。國際青年商會中華民國總會為鼓勵青年創造事業服務社會，自民國五十二年開始舉辦「十大傑出青年」選拔，強調青商會提供青年朋友四大機會：

(1) 個人機會：青商會提供青年朋友激發潛能、人際關係的各種技巧學習，諸如溝通協調、領導才能、口才訓練等。藉以提昇個人實力與外在應變能力，讓青年朋友有終身學習的機會。

(2) 社區機會：社區的發展攸關市區整體的進步與繁榮，藉著社區活動的舉辦，不但可了解社區與市民之間的需要，更可掌握社會脈動，引導未來公共政策的制定。同時也達到青商會「服務人群，訓練自己」的目的。

(3) 國際機會：青商會經常在不同的國家、城市舉辦活動。會友可以藉由每年舉辦的「世界大會」及亞洲地區的「亞洲、太平洋大會」而達到會務交流，進而結交不同國家的會友，認識不同民族的風格與文化。

(4) 商業機會：來自不同行業的會友，藉由參與會務的認識，交換彼此的工作經驗，增進會友與會友之間行業聯誼，及經濟事務的研討與商業資訊的交換，提昇彼此間個人商業機會的擴展。這也是許多青年參與青商會的目的之一。

參考文獻：中國青商史

附錄三

個人簡歷

姓 名：吳燕卿

學 歷：南榮技術學院電機科畢業

真理大學企管系畢業

南華大學管理科學研究所

經 歷：第47屆國際青年商會中華民國總會(青商會) 總會長

新營國際青年商會會長

中華民國十大傑出青年當選人聯誼會總幹事

中華民國第37屆10大傑出青年選拔委員會主任委員

中國國民黨改造委員

國民黨中央文宣部副主任

真理大學企管系學會會長

台南縣新營市新進國小家長會會長

台南縣家庭扶助中心委員、顧問

台南縣救國團攝影協會會長

南榮羅浮童子軍社長

榮 譽：獲頒華夏獎章

中國童子軍百善獎章

中華兒童福利基金會全國扶幼楷模

台南縣救國團攝影協會碩學會士

台南縣家庭扶助中心義工楷模

現 職：宗發工業股份有限公司

宗興鐵線廠股份有限公司

TRUEBORN INTERNATIONAL CO.,LTD (模里西斯)

中華民國南榮技術學院校友總會創會理事長

台灣區鋼線鋼纜工業同業公會理事

財團法人中國青年和平團基金會董事 88年起

財團法人社區青年成長基金會董事 92年起

台南縣菁英參議會參議長

國立台南社教館新營區社教站副召集人

財團法人媒體識讀基金會董事

證 照：環保署考試通過取得乙級廢污水處理技術人員證
勞工安全衛生管理員資格

E-mail : ycwu@taiwanjc.org.tw