

南華大學企業管理學系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效關係之研究—

以嘉義縣（市）外勤消防人員為例

THE INFLUENCES OF PATERNALISTIC LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB STRESS ON JOB
PERFORMANCE OF THE FIREFIGHTERS IN CHIA-YI

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR : HSIN-KUANG CHI Ph.D.

研究生：陳信翰

GRADUATE STUDENT : HSIN-HAN CHEN

中 華 民 國 1 0 5 年 6 月

南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效關係之研究-
以嘉義縣(市)外勤消防人員為例

研究生：陳信翰

經考試合格特此證明

口試委員：邱城溪

紀信光

涂瑞德

指導教授：紀信光

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 15 日

誌謝

首先要感謝的是我的恩師—紀信光教授，恩師總是不厭其煩細心的指導，成為我完成這篇論文最大的助力，提供寶貴的建議，細心指導論文撰寫的細節與內容，終於順利完成學業。在此向紀老師致上最深的感謝。

感謝分隊的同事、班上的所有同學，因為有你們的相伴、協助與鼓勵，使我在二年求學過程始終堅持毅力與信念而達成目標。

最後感謝摯愛的家人，適逢第一個寶寶誕生，由於有你們的支持及鼓勵，使論文寫作能順利完成，衷心感謝愛妻佳蓉的寬厚與體諒，在進修期間給予我莫大的支持與鼓勵，由於妳的付出及對愛子宗邑的細心照顧，使我無後顧之憂，才能讓我順利完成學業，僅將這份完成碩士學業的榮耀與喜悅，獻給我最敬愛的家人。

謹於本文，再次向在這段過程，所有教導過我、幫助過我的人；至於忽略在誌謝提及的至親好友們，感謝您們的一路相伴、相助，誠心感謝，最後祝大家身體健康，萬事如意。謹將這份完成碩士學業的榮耀與喜悅獻給你們。

陳信翰 謹誌於

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國 105 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效關係之研究—
以嘉義縣（市）外勤消防人員為例

研究生：陳信翰

指導教授：紀信光 博士

論文摘要內容：

現今社會的民情需要，消防人員工作時間遠超過一般職業，民眾生命財產有危急困難需要援助時，皆可能屬於消防人員的服務範圍，如何降低基層消防人員的壓力和應該如何領導基層消防人員為領導幹部所必須積極面對的問題，本研究以嘉義縣、嘉義市的外勤基層人員為調查對象，以探討家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效之間的關係。

透過問卷調查方式蒐集資料進行統計分析，共發送問卷 381 份，回收有效問卷共 316 份，以此來進行統計分析，對理論架構和研究假設進行驗證，本研究採用相關性分析與迴歸分析來驗證各變數間之關係。研究結果顯示：

1. 家長式領導、組織承諾、工作壓力、工作績效均有顯著相關性
2. 組織承諾對家長式領導與工作績效有部分中介影響
3. 工作壓力對家長式領導與工作績效沒有干擾影響

關鍵詞：家長式領導、組織承諾、工作壓力、工作績效

Title of Thesis : THE INFLUENCES OF PATERNALISTIC LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB STRESS ON
JOB PERFORMANCE OF THE FIREFIGHTERS IN CHIA-YI

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

Graduate Date : June 2016

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : CHEN-HSIN HAN

Advisor : HSIN-KUANG CHI Ph.D.

Abstract

Due to the demand of the modern society, the work time of fire fighters is longer than most of the other professions. When people's life and properties are in dangerous, they might need the help of fire fighters. How to reduce the work pressure of fire fighters and how to lead fire fighters are the problems which the fire fighter superiors must face. In this study, fire fighters in Chia-Yi are taken as the research object. The relationship between paternalistic leadership, organizational commitment, job stress and job performance will be studied.

Statistical analysis is executed by the questionnaire survey method. 381 questionnaires were sent out and 316 effective questionnaires were returned. The collected data is analyzed and the theoretical framework and research hypotheses are verified. Correlation analysis and regression analysis were used to verified the relationship between every variable and the results were as follows :

1. Paternalistic leadership and organizational commitment have notable correlation on job performance.
2. Organizational commitment has partial mediation effect on paternalistic leadership and job performance.

3. Job stress has partial interference effect on paternalistic leadership and job performance.

**Keywords : Paternalistic Leadership, Organizational Commitment,
Job Stress, Job Performance**



目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	viii
圖目錄.....	xi
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	3
1.4 研究範圍.....	5
1.5 研究的重要性.....	5
第二章 文獻探討.....	6
2.1 家長式領導.....	6
2.1.1 家長式領導的定義.....	6
2.1.2 家長式領導的內涵與理論.....	9
2.2 組織承諾.....	15
2.2.1 組織承諾的定義.....	15
2.2.2 組織承諾的分類.....	18
2.3 工作壓力.....	21
2.3.1 壓力的定義.....	21
2.3.2 工作壓力的定義.....	22

2.4 工作績效.....	25
2.4.1 工作績效的定義.....	26
2.4.2 工作績效之內涵與分類.....	28
2.5 家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效的關聯性研究.....	32
2.5.1 家長式領導與組織承諾間之實證研究.....	32
2.5.2 家長式領導與工作績效間之實證研究.....	32
2.5.3 組織承諾與工作績效間之實證研究.....	33
2.5.4 工作壓力與工作績效間之實證研究.....	33
2.5.5 家長式領導、組織承諾與工作績效之實證研究.....	34
2.5.6 家長式領導、工作壓力與工作績效之實證研究.....	34
第三章 研究方法.....	36
3.1 研究架構.....	36
3.2 研究主題變項.....	37
3.2.1 個人背景變項.....	37
3.3 研究假設.....	38
3.4 問卷設計與研究變項之操作型定義.....	38
3.4.1 家長式領導之操作型定義.....	39
3.4.2 組織承諾之操作型定義.....	40
3.4.3 工作壓力之操作型定義.....	41
3.4.4 工作績效之操作型定義.....	43
3.5 研究設計.....	44
3.5.1 研究對象.....	44
3.5.2 前測分析.....	44
3.5.3 抽樣樣本與正式問卷.....	45

3.6 資料分析方法.....	46
第四章 實證結果與分析.....	48
4.1 因素分析.....	48
4.1.1 家長式領導因素分析.....	49
4.1.2 組織承諾因素分析.....	50
4.1.3 工作壓力因素分析.....	51
4.1.4 工作績效因素分析.....	52
4.1.5 因素分析後研究新構面.....	53
4.2 信度分析.....	54
4.3 效度分析.....	55
4.4 樣本結構與各變項之描述性分析.....	55
4.4.1 樣本結構分析.....	55
4.4.2 各研究變項之描述性分析.....	57
4.5 差異分析.....	62
4.5.1 獨立樣本 T 檢定.....	62
4.5.2 單因子變異數分析.....	67
4.6 相關分析.....	74
4.6.1 家長式領導對組織承諾對工作壓力對工作績效.....	74
4.6.2 家長式領導（仁慈德行領導、威權領導）對工作績效（任 務績效、脈絡績效）.....	74
4.6.3 家長式領導（仁慈德行領導、威權領導）對組織承諾（規 範性、情感性、持續性）.....	75
4.6.4 組織承諾（規範性、情感性、持續性）對工作績效（任 務績效、脈絡績效）.....	76

4.6.5 工作壓力（消防人力短缺、時間壓力、教育訓練壓力）對 工作績效（任務績效、脈絡績效）	76
4.7 迴歸分析	77
4.7.1 中介分析	78
4.8 干擾分析（層級迴歸分析）	79
4.9 研究假設之驗證	81
第五章 結論與建議	82
5.1 結論	82
5.1.1 不同背景變項於各研究變項之差異	82
5.1.2 變項間的影響關係	83
5.2 建議	85
5.2.1 對消防主管幹部的建議	85
5.2.2 對未來研究者的建議	86
參考文獻	87
一、中文部分	87
二、英文部分	96
附錄一 正式問卷	101

表目錄

表 2.1 家長式領導的定義彙整.....	7
表 2.2 華人企業的家長式領導研究.....	14
表 2.3 組織承諾的定義.....	16
表 2.4 組織承諾分類表.....	18
表 2.5 工作壓力理論定義.....	23
表 2.6 消防人員工作壓力之相關研究.....	24
表 2.7 國內、外學者對工作績效定義之彙整表.....	26
表 2.8 國內、外學者對工作績效衡量構面之彙整.....	30
表 3.1 家長式領導操作型定義與題項.....	39
表 3.2 組織承諾操作型定義與題項.....	40
表 3.3 工作壓力操作型定義與題項.....	42
表 3.4 工作績效操作型定義與題項.....	43
表 3.5 各構面之 Cronbach's α 值.....	44
表 4.1 家長式領導因素分析彙整表.....	49
表 4.2 組織承諾因素分析彙整表.....	50
表 4.3 工作壓力因素分析彙整表.....	51
表 4.4 工作績效因素分析彙整表.....	52
表 4.5 各構面之 Cronbach's α 值.....	54
表 4.6 有效樣本基本資料表.....	56
表 4.7 描述性分析—家長式領導.....	57
表 4.8 描述性分析—組織承諾.....	59
表 4.9 描述性分析—工作壓力.....	60
表 4.10 描述性分析—工作績效.....	62

表 4.11 不同性別與家長式領導之差異分析表.....	63
表 4.12 不同性別與組織承諾之差異分析表.....	63
表 4.13 不同性別與工作壓力之差異分析表.....	64
表 4.14 不同性別與工作績效之差異分析表.....	64
表 4.15 不同婚姻狀況與家長式領導之差異分析表.....	65
表 4.16 不同婚姻狀況與組織承諾之差異分析表.....	65
表 4.17 不同婚姻狀況與工作壓力之差異分析表.....	66
表 4.18 不同婚姻狀況與工作績效之差異分析表.....	66
表 4.19 獨立樣本 T 檢定彙整表.....	67
表 4.20 不同年齡與家長式領導之差異性分析.....	68
表 4.21 不同年齡與組織承諾之差異性分析.....	68
表 4.22 不同年齡與工作壓力之差異性分析.....	69
表 4.23 不同年齡與工作績效之差異性分析.....	69
表 4.24 不同工作經驗與家長式領導之差異性分析.....	70
表 4.25 不同工作經驗與組織承諾之差異性分析.....	70
表 4.26 不同工作經驗與工作壓力之差異性分析.....	71
表 4.27 不同工作經驗與工作績效之差異性分析.....	71
表 4.28 不同學歷與家長式領導之差異性分析.....	72
表 4.29 不同學歷與組織承諾之差異性分析.....	72
表 4.30 不同學歷與工作壓力之差異性分析.....	73
表 4.31 不同學歷與工作績效之差異性分析.....	73
表 4.32 各構面之 Pearson 相關係數表.....	74
表 4.33 家長式領導對工作績效之 Pearson 相關係數表.....	75
表 4.34 家長式領導對組織承諾之 Pearson 相關係數表.....	75

表 4.35 組織承諾對工作績效之 Pearson 相關係數表	76
表 4.36 工作壓力對工作績效之 Pearson 相關係數表	77
表 4.37 迴歸分析統計表	78
表 4.38 家長式領導與組織承諾對工作績效之迴歸分析	79
表 4.39 家長式領導與工作壓力對工作績效之迴歸分析	80
表 4.40 本研究之假設及驗證結果彙整表	81



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	4
圖 2.1 家長式領導行為與部屬反應.....	12
圖 3.1 研究架構.....	37
圖 4.1 因素分析後研究新構面.....	54



第一章 緒論

本研究旨在瞭解基層消防人員的家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效關係之研究。本章共分五節，分別針對研究背景與動機、研究目的、研究流程、研究範圍及研究的重要性進行討論，其各細節分別說明如下。

1.1 研究背景與動機

給人希望是天使，救人苦難是菩薩，消防機關是政府重要部門之一，消防人員所面對的工作潛藏極高的危險性，台灣位處歐亞大陸板塊與太平洋板塊交界處，氣候型態介於溫帶與亞熱帶之間，先天上即容易發生颱風及地震等天然災害。工商業的快速發展，帶動經濟的繁榮促成社會型態的變遷，都市化、工業化的結果，造成人口大量集中、高樓林立，生活環境的危險度相對提高，這幾年來重大火災傷亡的新聞報導亦時常發生，民眾的期待與社會環境的變遷，使得消防工作範圍及內容不斷變化與增加，不定時、不定量、帶有時效性的工作壓力也較其它職業高出許多，消防員承受著許多繁雜有時甚至徹夜不眠的勤務，對消防員造成體力與精神上莫大的耗損，稍一不慎就有可能造成搶救人員之傷害，甚至危及本身之性命。

研究者為基層消防隊員，自民國 91 年敘職至今將近 14 年，歷經 88 風災以及本（105）年 0206 台南震災等重大災害，大大小小的火警、救護等案件亦不計其數，深刻感受身為消防人員所承受之工作壓力，外勤消防人員上班是以 24 小時制朝夕相處在分隊待命服勤，隨時處於備戰狀態，幹部的領導風格也將影響的工作心理層面，倦怠、不滿更會造成服勤及生活品質低落，華人組織的領導者存有一種清晰鮮明的領導風格，

就是家長式領導。如 Farh & Cheng, (2000) 表示「家長式領導」是一種類似父權的作風，擁有清楚而強大的權威，也有照顧、體諒部屬，以及展現出高度道德修為的領導方式。社會風氣日益自由開放，對崇尚自由且普遍受教育程度高的同仁，他們在家中或許未感受到威權，或可能反抗威權，來到職場後就能夠服從威權式的領導嗎？本研究認為家長式領導風格與部屬效能的關聯可能會產生變化。再者，部屬的新價值觀可能衝擊著主管們的領導方式或風格，主管可能也在調整自己與員工的相處之道，在領導風格可能固著於主管性格而不容易改變下，與員工建立不同的關係或可減緩某些領導風格不為部屬接受而產生的負面效應，也許可能強化某些領導風格與部屬效能間的關係。賴倩慧（2003）研究發現領導型態、企業文化與學習型組織的運作對員工工作滿足有正向且顯著的影響；另邱木坤（2008）及龔雅婷（2008）的研究亦發現家長式領導對組織文化、組織績效有顯著正相關；因此本研究期望透過探討家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效的關係，了解研究其間的關聯性。

1.2 研究目的

基於上述之研究背景和動機，本研究旨在透過文獻探討以及問卷調查，探討外勤基層消防人員「家長式領導」、「組織承諾」、「工作壓力」及「工作績效」的相關性，其結果期望能提供各縣市消防單位、其他救災單位參考，期盼各方重視救災人員的需求，朝不足之處進行改善並提高工作績效。本研究主要研究目的如下：

1. 家長式領導對工作績效的影響關係。
2. 家長式領導對組織承諾的影響關係。
3. 組織承諾對工作績效的影響關係。

4. 工作壓力對工作績效的影響關係。
5. 家長式領導透過組織承諾有無影響工作績效的中介效果。
6. 家長式領導透過工作壓力有無影響工作績效的干擾效果。

1.3 研究流程

本研究根據研究背景與動機，依序確立了研究目的與研究問題等，共包含七個部分，分別為擬定研究主題，依據研究背景、動機及目的來界定研究範圍進行相關文獻整理與探討進而建立研究架構與研究假設，再依據理論架構相關文獻設計問卷及發放問卷，並運用統計分析方法進行問卷修正，藉以完成正式問卷，進行正式問卷發放與回收，並確認有效樣本進行樣本資料統計分析，以驗證研究假設是否成立，最後根據統計分析結果提出研究結論與建議。茲將上述研究流程繪製如圖 1.1 所示：

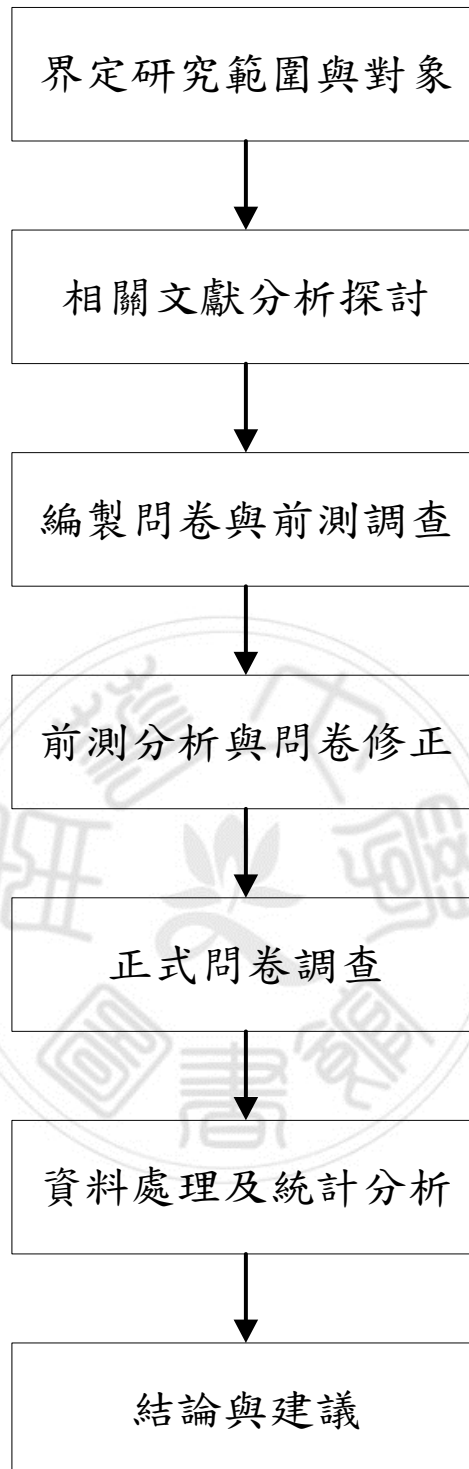


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

1.4 研究範圍

研究範圍與對象以下分為兩點敘述：

- 一、 本研究之研究對象為嘉義縣、嘉義市的外勤消防基層人員。由外勤消防人員自行填寫問卷，因此可能受主觀因素的影響，而導致研究結果有誤差存在，可能使研究有所偏頗。
- 二、 本研究主要探討「家長式領導」、「組織承諾」、「工作壓力」與「工作績效」之關係，研究對象僅以嘉義縣、嘉義市外勤消防人員為例，並未擴及了解其他縣市之外勤消防人員的情況，因此，本研究之結果以及所提出的建議，並非適用所有縣市的消防單位。

1.5 研究的重要性

研究的重要性以下分為兩點敘述：

- 一、 許多研究工作績效的相關文獻多是以企業為研究主軸，以消防單位的相關研究仍算少數，因此，本研究對消防機關進行領導方式、組織承諾、工作壓力對工作績效影響之成果可供消防機關參考。
- 二、 本研究提供消防領導幹部了解外勤基層所期望的領導方式及如何降低外勤基層的工作壓力，進而提升工作績效，並以層級迴歸檢定組織承諾具有中介的影響，工作壓力沒有干擾影響。

第二章 文獻探討

本研究之目的在於探討現正服務於嘉義縣、嘉義市消防外勤各分隊人員的家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效等各變項之間的關係。且為了達到研究目的，本章節藉由相關文獻之回顧，深入探討與本研究相關的四個變項之意義、理論與其相關的研究情形，以作為本研究之參考。

2.1 家長式領導

家長式領導的定義為：在一種人治的氛圍下，彰顯出嚴明的紀律與權威、家長般的仁慈、及道德的廉潔性的領導方式。

2.1.1 家長式領導的定義

家長式領導是立基於華人文化傳統而發展出來的本土概念，長久存在於華人社會組織當中（蔡秉峰、謝金青，民 92）。華人組織的領導人擁有類似一種父權的作風，領導與管理特色是在一種人治的色彩下，它有清楚而強大的權威，但也有著照顧、體諒部屬、以及道德領導的成分在內的領導行為，這種領導特色可以稱之為「家長式領導」（Westwood & Chan, 1992）。Farh and Cheng（2000）在回顧 Silin（1976）以來對華人企業領導方式的研究後，將家長式領導定義成在人治的氛圍下，所顯現出來之具嚴明紀律與權威、父親般的仁慈及道德廉潔性的領導方式（鄭伯璜，民 88）。謝金青在 2001 年對家長式領導之內涵詮釋為家長式領導風格，意指領導者表現出類似父親一樣的強力權威、關注和體諒、以及精神領導；這種講求關懷與權威的領導模式就如同家長在管理家族（謝金青，民 93）。

家長式領導風格講究「和諧」與「服從」，強調集體主義與人際關係

導向的精神，也講求人與人之間的相對義務與責任；從許多研究可發現，雖然各學者有不同的研究主題，但對家長式領導的定義大同小異，茲彙整如表 2.1。

表 2.1 家長式領導的定義彙整

年代	學者	家長式領導的定義
1992	Westwood & Chan	領導人擁有類似父權的作風，它有清楚而強大的權威，但也有著照顧、體諒部屬、以及道德領導的成分在內的領導行為。
民 88	鄭伯壘	在人治的氛圍下，顯現出嚴明的紀律與權威、父親般的仁慈及道德廉潔性的領導方式，領導者透過施恩、立威、樹德來影響部屬，以展現領導績效。
2000	Farh & Cheng	在人治的氛圍下，所顯現出來之具嚴明紀律與權威、父親般的仁慈及道德廉潔性的領導方式。
民 89	鄭伯壘 樊景立	中華文化的儒家、道家、法家思想，所孕育出來的華人內涵特質與文化價值觀，就是華人主流的思考模式，綜合儒家、道家、法家思想與家族觀念，運用於領導行為上發展出一套有別於西方的領導模式。
民 93	謝金青	意指領導者表現出類似父親一樣的特質：明顯而強力的權威、關注和體諒、以及精神領導。此種講求慈心關懷與權威訓戒的領導模式就如同一位家長在管理家族。
民 93	林龍和	是華人組織中特有的領導風格，在學校組織中，校長一方面展現其威嚴的形象來帶領教師同仁並嚴格要求辦事成效。另一方面，校長對教師同仁亦展現出仁慈、鼓勵與關愛的一面。同時，校長能承擔學校責任，其個人品德操守良好，待人處事公正無私，是教師同仁認同效法的楷模。
民 95	夏小琪	華人領導中較典型的一種領導風格，係校長在學校中，不僅對教師表現出一校之長的「威權」風範，同時也會對教師賦

表 2.1 家長式領導的定義彙整（續）

年代	學者	家長式領導的定義
		予「仁慈」的關懷、展現「德行」的領導並能適切的運用各種「權術」策略，以影響教師表現的歷程與行為。
民 95	鄭莉伶	校長家長式領導係指學校組織中，教師覺知校長為了滿足命令實踐及部屬服從需求，所運用的各項領導策略與行為表現，其目的在使組織和諧與創造最佳領導效能；而校長運用之領導策略與行為通常具有清楚而強大的權威，也有照顧、體諒部屬及樹立典範的仁慈與道德領導成分在內。
民 97	何進春	家長式領導是華人組織中特有的領導風格，學校組織在一種人治氛圍下，校長展現嚴明的紀律與威嚴來帶領學校同事，並嚴格要求辦事績效。另一方面，校長又像家長般對學校教師展現出關愛、鼓勵與仁慈的一面。而且，校長道德廉潔的領導方式，能勇於承擔學校責任，其個人處事以身作則，公私分明，是學校教師同事認同效法的模範，校長並透過施恩、立威與樹德來影響同事並展現領導的績效。
民 97	邱木坤	家長式領導是在一種領導的氛圍下，彰顯父親般的仁慈與威嚴，並兼備道德無私的風範。
民 98	林志興	家長式領導是校長在領導學校的過程中，一面採取威權式的父權思想，希望教師同仁聽命行事；一方面又對教師實施關懷、激勵使得教師樂意讓其領導；在領導過程中，又樹立個人典範、以身作則，以鞏固自身地位。

資料來源：1.饒一鳴（民 100），軍事機關家長式領導與組織公民行為關係之研究—

以中山科學研究院系統製造中心為例，世新大學碩士論文

2.本研究整理

綜合以上所述，本研究將家長式領導定義為是華人組織中特有的領導風格，它是在一種人治氛圍下，領導者展現嚴明的紀律與威嚴來帶領

組織成員，並嚴格要求辦事績效。另一方面，領導者又像家長般對組織成員展現出關愛、鼓勵與仁慈的一面。而且領導者道德廉潔的領導方式，能勇於承擔責任，凡事以身作則、公私分明，是組織成員認同效法的模範，領導者並透過施恩、立威與樹德來影響組織成員並展現領導的績效。

2.1.2 家長式領導的內涵與理論

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

究竟什麼是家長式領導？其主要構念為何？從過去的研究可知，由於領導者的體諒寬容與特別照顧，部屬能夠獲得較周全的照顧與較多的支持、鼓勵；德行領導者由於能夠以身作則、公私分明及公平對待，除可贏得部屬的景仰效法外，部屬會感受較多的公平、受尊重的知覺、並產生較多自制、有責任等的行為。至於威權領導，所展現的是威服、專權及貶抑等上對下的單向控制行為，不利於上司與部屬彼此間的雙向溝

通與互動。但是威權領導中教導部屬如何成功地達成工作目標的「教誨」、使部屬展現高績效的「嚴峻」等，使部屬在順從領導者的要求下，展現個人的能力、產生高績效、獲得高額獎酬，而領導者個人遠見也能夠轉化為實際的經營行動，使領導者與部屬的關鍵關係穩定且持久。鄭伯壘與黃敏萍（民 89）。從文化分析的觀點，指出基於家族主義的文化傳統，華人社會主要的人際法則在於尊尊原則與親親原則，其中尊尊原則最重要的為家長權威價值，表現在企業領導方面則出現家長式領導，而部屬也會依據領導者的行為而有相對應的反應，另一方面，親親原則最重要的則為關係差異價值，表現在企業領導方式上則出現差序式的領導，領導者會對其部屬進行歸類並給予差異化的對待，而部屬也會據此採用不同的交換原則與領導者互動（Redding, 1990；吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘，民 91；趙安安，民 94；王怡云，民 94）。

根據 Farh & Cheng（2000）的概念分析及過去的相關研究，鄭伯壘等人（民 89）修正鄭伯壘之家長式領導二元模式問卷，編製家長式領導三元模式量表，並對家長式領導的三個主要成分—施恩、立威及樹德，進行構念效度的探討，將家長式領導界定為：在人治的氛圍下，所顯現出來之具嚴明紀律與權威、父親般的仁慈及道德廉潔性的領導方式。在這個定義之下，家長式領導包括三個重要的組成，即威權、仁慈及德行領導。其中，領導者的仁慈領導，包含對部屬「個別照顧」、「體諒寬容」的施恩行為，是指領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷，領導者鼓勵、輔導部屬，並允許其犯錯，部屬會緬懷與感念領導者的恩情，因此領導者與成員之間能有良好的互動。德行領導涵蓋了「正直盡責」、「不佔便宜」及「無私典範」的樹德行為，可描述為領導者必須展現較高的個人操守、修養、以及敬業精神，以身作則、公私分明、公平

對待每一個人，除可贏得部屬的景仰效法，部屬也較能感受到公平及受尊重。至於威權領導，則包括五種立威行為，即「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」及「教誨」，也就是採用專權作風、不願授權，使得團隊之間只剩上對下單向的運作，缺乏平行聯繫的管道，此不利於成員團隊之間的互動，領導者強調其權威是絕對而不容挑戰的；領導者隱匿訊息不讓部屬知道，使得部屬與領導者之間難有良好的溝通品質，對部屬則會做嚴密的控制，要求部屬毫不保留地服從。此研究亦顯示，家長式領導量表不但具有良好的內部一致性信度，而且具有不錯的構念效度（鄭伯璫等人，民 89；趙安安，民 94；王怡云，民 94；高三福，民 95）。

家長式領導經相關實證研究，確實能解釋許多成功的華人企業或非管利組織的領導模式。家長式領導包含威權、仁慈、德行等三個重要構面，彙整如下（鄭伯璫等人，民 89；趙安安，民 94；徐慶帆，民 96）：

一、威權（Authoritarianism）

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

二、仁慈（Benevolence）

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

三、德行（Moral）

領導者的品德修養是攸關華人領導成敗的重要因素，領導者所作的

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

領導行為	部屬反應
威權領導 <ol style="list-style-type: none"> 1. 專權作風 2. 貶抑部屬能力 3. 形象整飾 4. 教誨行為 	敬畏順從 <ol style="list-style-type: none"> 1. 順從行為 2. 服從行為 3. 敬畏行為 4. 羞愧行為
仁慈領導 <ol style="list-style-type: none"> 1. 個別照顧 2. 維護面子 	感恩圖報 <ol style="list-style-type: none"> 1. 感恩 2. 報答
德行領導 <ol style="list-style-type: none"> 1. 公私分明 2. 以身作則 	認同效法 <ol style="list-style-type: none"> 1. 認同 2. 效法

圖 2.1 家長式領導行為與部屬反應

資料來源：龔雅婷（民 97），家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響之研究－以台南地區員警為例，南華大學企業管理學系博士論文。

雖然家長式領導在華人企業極為普遍，但我們所知卻極為有限。例如，目前的評論性研究（Farh & Cheng, 2000）就指出了與家長式領導有關的許多問題亟待釐清，否則我們對家長式領導的瞭解就不完整。這些問題包括與西方類似領導模式相較，家長式領導對部屬反應的獨特解釋

效果為何？家長式領導與部屬效能究竟有何關係？其存在的環境脈絡為何？家長式領導三成份之間具有何種關係？其影響部屬效能的機制何在？鄭伯璜等人（民 89）以家長式領導理論架構為依據，進一步發展家長式領導量表，並透過結構方程模式與統計分析檢驗該量表，其因素結構有相當的穩定性與有效性。仁慈領導包含了「個別照顧」、「體諒寬容」兩個向度；德行領導涵蓋了「正直盡責」、「不佔便宜」及「無私典範」三項因素；威權領導則涵蓋「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」及「教誨」。整體而言，由於威權領導缺溝通的行為，例如：專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾等，只有下行溝通而缺少上行溝通；而仁慈領導的互惠規範，則以個別照顧、體諒寬容的內涵；最後，才德領導的影響效果與仁慈領導類似（鄭伯璜，民 93；王怡云，民 94；高三福，民 95）。

鄭伯璜（民 84）在回顧了一系列的研究後，指出家長式領導可能包括了三個重要的構面：1.威權；2.仁慈；3.德行。至此，對華人的領導行為模式已漸次發展出較全面具有系統的分析。樊景立等人（民 89）認為，中國的儒家傳統文化、道家、法家思想與三千年帝制所孕育出的內涵與價值觀實為中國人的主流思考模式，綜合了儒家文化、法家思想與家族觀念，運用在領導的作為上發展出一套有別於西方的領導模式稱為「家長式領導」。簡單的來說，家長式領導類似一種父權的作風，擁有清楚而強大的權力，但也有著照顧、體諒部屬、以及道德領導的成分在內。下表 2.2 為華人企業的家長式領導研究（Westwood & Chan, 1992；徐慶帆，民 96）：

表 2.2 華人企業的家長式領導研究

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

資料來源：龔雅婷（民 97），家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響之研究－以台南地區員警為例，南華大學企業管理學系博士論文。

回顧家長式領導的相關研究，鄭伯璦（民 84）透過臨床研究途徑（Clinician Approach）的方式，對一位企業主持人做深入觀察與訪談，接

著再深度訪談了 18 位台灣家族企業主持人及 24 位一級主管，不但肯定了家長式領導在華人企業組織中的普遍性，而且也發現家長式領導至少具有兩種概括的行為類型：施恩和立威。相應於領導者的施恩與立威行為，部屬會有相對的反應；對於領導者的施恩行為，部屬會表現感恩圖報的反應，回報領導者的照顧；對於領導者的立威行為，部屬會表現出順從、服從及敬畏反應，配合領導者的要求。樊景立、鄭伯璦（民 89）研究海峽兩岸企業員工對於領導行為的期望，結果發現：華人員工對領導者有較高的仁慈期望，對威權領導的期望則較低，顯示仁慈領導較能為華人員工所接受，威權領導則較不易被接受；尤其在年輕、高教育水準的員工，更是如此（鄭伯璦等人，民 89；鄭伯璦，民 93；趙安安，民 94）。

2.2 組織承諾

組織承諾(Organizational Commitment)也有譯為組織歸屬感、組織忠誠等。組織承諾一般是指個體認同並參與一個組織的強度。在組織承諾里，個體確定了與組織連接的角度和程度，特別是規定了那些正式合同無法規定的職業角色外的行為。高組織承諾的員工對組織有非常強的認同感和歸屬感。

2.2.1 組織承諾的定義

Kanter (1968) 將組織承諾定義為員工對於組織生存發展之奉獻，員工因受到個人對組織之投資與犧牲的影響，使其覺得一旦離開組織是很不划算的。Buchanan (1974) 將組織承諾定義為對組織目標與價值、相關的個人角色、及組織派別的情感性隸屬感。具有認同、投入及忠誠三特性，認同是對組織目標與價值的接納，投入是對有關工作角色活動的

參與和關注，忠誠為對組織的喜愛及隸屬感。

Porter & Smith (1970) 以心理性觀點對工作忠誠與組織承諾提出以下論點，其指出工作忠誠與組織承諾是指員工對組織有積極、高度正面的傾向，包括對組織目標與價值的認同、工作投入，及對組織的忠誠表現。Randall (1987)，組織承諾是一種對組織認同的態度與心理狀態。Meyer and Herscovitch (2001) 認為承諾會潛在影響組織的效率及員工的福利，因此近年來有許多探討組織承諾方面的研究。國內學者陳吳政 (2002) 認為組織承諾為組織成員對組織目標與價值觀認同，並願意為組織付出額外努力，以協助達成組織目標的程度。

有關組織承諾的定義，不同學者因理論背景的不同，或由不同的理論學派出發，而有許多分歧的說法，如表 2.3 所示：

表 2.3 組織承諾的定義

學者	組織承諾的定義
Becker (1960)	當個人在進行一項對外界利益有關的投資或賭注時的一致性活動。
Sheldon (1971)	他以投資和投入來說明組織承諾形成的過程。個人由於對組織投資相當程度之後，他會對組織產生相當的認同感，而不得不對組織有所承諾。
Buchanan (1974)	組織承諾是指對組織目標與價值、相關的個人角色及組織派系的一種情感性的隸屬，其概念為： 1. 員工希望盡其所能的代表組織 2. 員工強烈的想留在組織中 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. 員工對組織的評價是正面性的

表 2.3 組織承諾的定義（續）

學者	組織承諾的定義
Angle & Perry (1981)	組織承諾是個人對組織的關心與忠誠的態度，具有組織承諾感的人，會比較願意為組織奉獻心力。
Wiener (1988)	認為組織承諾是個人內化之規範壓力（Internalize Normative Pressure），使個人的行為配合組織的目標與利益。個人對組織承諾的強度，會表現在三種態度上： 1.與組織目標融為一體； 2.專心於組織的任務； 3.對組織的忠誠度。
Alpander (1990)	認為組織承諾是一種對組織的正向態度，如認同組織、工作會使組織員工感到快樂，認為工作是其本身的一部份、對組織是一種忠誠與情感的歸屬，因此願意繼續留在組織內。
Stephen (1992)	認為組織承諾是以衷心、認同、投入來評量個人對組織及組織目標的定位程度。
Robbins (2001)	組織承諾是對組織的忠誠度、認同感及參與組織活動的積極程度。
胡瓊泰 (民88)	員工對組織的忠誠、認同或承諾，為了探討及了解員工對組織的態度與表達員工對組織的一種依附感。
巫繼昇 (民95)	組織成員對組織目標、價值觀認同，且願意為組織付出額外的努力達成組織目標並渴望維持組織成員

表 2.3 組織承諾的定義 (續)

學者	組織承諾的定義
	身份的強度。
邱哲民 (民97)	員工認同組織目標與價值所產生的忠誠。
Atak & Ertugut (2011)	組織承諾意味著員工接受組織的目標和價值觀，且對此有高度的信念及堅強的意志去維持。
鄭錫欽、陳甦彰、 李淑蘭 (民100)	組織中一種員工內心認同組織的態度或心理傾向。

資料來源：1.游芸華 (民103)，企業社會責任導向之人力資源管理措施、組織承諾與組織績效之關係—以海運業為例，臺灣國立海洋大學航運管理學系碩士論文。

2.本研究整理

2.2.2 組織承諾的分類

由於組織行為的學者與社會心理學家之觀點不同，以下就歸納組織承諾的各種分類，如表 2.4 所示。

表 2.4 組織承諾分類表

學者	構面	定義
Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974)	價值承諾	深信並接受組織目標及價值。
	努力承諾	願意為組織投注高度的努力。
	留職承諾	其有強烈的慾望以維持組織成員的身分。

表2.4組織承諾分類表（續）

學者	構面	定義
Salanick & Staw (1977)	組織行為	將承諾視為種對組織的強烈認同及投入，或個人目標與組織目標愈趨一致的過程。
	社會心理	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
Reichers (1985)	歸屬承諾	當個人從事明確的行為後，會對組織產生歸屬感，並承諾與組織；是一種個人與其行為上的連結。
Salanick & Staw (1977)	交易承諾	當成員於組織的年資增加，對組織的承諾也會隨之增加；代表一種與組織成員有關的成本或報酬的函數。
	個人/組織目標一致性的承諾	組織承諾是成員對組織認同並努力達成組織目標時所產生的。
Meyer & Allen (1991)	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。
	持續性承諾	承諾的存在是基於離開組織時的成本考量。
	規範性承諾	員工堅信對組織忠誠是種必須且絕對要遵守的價值觀。
Jaros (1993)	工具性承諾	組織成員基於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、意識形態等。
	情感性承諾	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。
	道德性承諾	組織成員認同組織的權威系統，並將組織的規範及價值觀內化。

資料來源：1.張曉慧（民95），領導型態、員工成熟度與工作績效、組織承諾關係之

研究—以台中市國際觀光旅館為例，靜宜大學觀光事業學系碩士論文。

2.本研究整理

組織承諾 (Organizational Commitment) 是個人對某一特定組織的認同以及投入之態度的強度，包括三個特徵因素：(1) 為追求公司利益而努力的意願；(2) 維持個人在公司地位的需求；(3) 接受組織目標及價值的信仰 (Steers, 1977)。

Staw (1977) 則將組織承諾歸納為態度性承諾 (Attitudinal Commitment) 與行為性承諾 (Behavioral Commitment) 兩類：

(1) 「態度性承諾」是以態度的觀點來解釋承諾，是將個人與組織目標愈來愈趨向一致的過程。

(2) 「行為性承諾」是人們對不可撤回的決策，所做的不背棄的過程。

Mowday (1982) 則認為組織承諾是個人對特定組織認同 (Identification) 與投入 (Involvement) 之態度傾向的相對強度，它可經由三方面來描述：(1) 價值承諾：對組織的目標和價值具有強烈的信仰和接受。(2) 努力承諾：對組織願付出更多的努力。(3) 留職承諾：有著明確的意願希望繼續成為組織中的一份子。

Meyer and Allen (1991) 將組織承諾分為：

1. 情感性承諾 (Affective Commitment)：員工對組織的情感性依附、認同並投入組織之中。若員工在組織中的經歷與期望一致時，員工會對組織產生強烈的依附感，是員工內心認同組織的一種心理承諾程度。員工擁有強烈的情感性承諾乃基於他們想要留在組織中。

2. 持續性承諾 (Continuous Commitment)：基於離開組織的成本考量，而使員工產生繼續留在組織的承諾。通常員工會衡量離開原組織所需付出的成本，以及其他就業機會的多寡，當個人認知到離開組織之成本大於利益，而覺得需要繼續留在該組織工作，並且希望保有在原組織

中之地位與所有時所產生之承諾程度；員工繼續留在原組織工作是因為他們需要留下。

3. 規範性承諾 (Normative Commitment)：義務規範 (Obligation) 等道德因素所產生的附著現象。指組織成員受到社會規範之影響而產生一種有必要留在組織的義務或道德感，強調的是維持對組織的忠誠以作為報答。員工留在組織內，是因為他們應該留下。

本研究採 Meyer and Allen (1991) 發展的三構面組織承諾分類，因其定義考慮到情感與成本等因素，將員工對組織的情感及忠誠度皆包含在內，因此能從情感性、持續性以及規範性承諾三個構面了解員工對組織承諾的高低，其包含的層面從淺至深，故以此做為本研究對組織承諾的測量方法。

2.3 工作壓力

工作壓力定義說明彙整如下。

2.3.1 壓力的定義

Selye (1956, 1979) 將早期機械與物理學中所提到之壓力，意指當一件物體當承受到外來力量作用後，造成原來的外觀改變情形之概念導入醫學概念中，並將壓力重新定義為：當個人皆受到內、外部環境刺激後，出現的某種非特定性結果，進而導致個人產生生理與心理上連續反應。

Folkman and Lazarus (1984) 研究中認為壓力是個體在日常生活中，為了適應環境不斷改變的情形，而產生出彼此之間的互動關係；換句話說，壓力是個人在面對環境時，當身心上發生變化後所產生的個人主觀感受。

張春興(民89)也針對壓力提出，當個體在身心感覺遭受到危機時，會產生緊繃的狀態，最後會導致個體在情緒上產生負面的感受。對此，當壓力形成激發個人潛能，進而增強工作效率，即為正面的感受；反之，當壓力形成產生職業疲潰之現象時，即為負向效果(李選，民81)。

2.3.2 工作壓力的定義

Caplan and Jones (1975) 研究中認為工作壓力係指，當工作職場環境之特性造成工作者個人身心威脅或危機的某一特定現象，其中包括工作者能力無法達到工作目標與要求，或供給難以達成需求。Beehr and Newman (1978) 指出，工作壓力定義為，當工作者與工作相關因素交互作用下，而衍生出工作者生理與心理狀況破壞、改變，進而影響正常功能、造成各種人、事、物運作失衡之情況。王慶元(民97)工作壓力係指，工作者對週遭工作環境的各種情境刺激無法迅速處理時，透過主觀感受與個人特質之交互作用，所產生之生理與心理反應。亦有學者定義為：個體在工作情境中遭遇來自工作特性的威脅所引起的反應(Steer, 1988)。國內學者楊國展(民94)對工作壓力所作的定義為：凡是來自與工作有關的因素而引起的壓力，均稱作工作壓力。有學者對工作壓力所作的定義為：個人在職場中所遭逢與工作有關的種種內外事件，使個人在身心上感到不適，希望能夠藉由己身的力量或外界的協助，恢復原先的平靜狀態稱之(田蘊祥，民91)。有學者定義為：因工作而感受之壓力，或是個人在工作場域，承受來自工作本身或相關因素所產生的壓力，即為工作壓力(賴政忠，民90)。綜合國內外學者對工作壓力的定義，多認為來自與工作有關的因素所引起的各種內在、外在事件，致使個體心理或生理正常狀態改變的壓力，或是個人在工作場域中，承受來自工作本身或相關因素所產生的壓力，均稱為工作壓力。也就是工作情境中某

些特性，對工作者所產生之脅迫現象，使個人負荷量和工作環境及資源的需求產生交互作用，影響個體的心理、生理狀態脫離正常的現象。

消防人員工作具高職業危險性，使其壓力來源範圍較為廣泛，消防人員面對壓力無法調適時，便會產生生理上或心理上之不良反應。

因此，本研究對工作壓力的定義：「工作者個人本身與工作相關之境因素彼此交互作用下，促使個體產生調適性反應的一種狀態；而當工作者本身無法調適此作用，進而引發工作者生理上或心理上之不良反應，稱為工作壓力」。以下就歸納工作壓力的各種分類，如表 2.5 所示。

表 2.5 工作壓力理論定義

研究者	定義
Steers (1988)	工作壓力為個人在工作情境中面臨某些工作特性的威脅所引起的一種反應。
Jamal (1990)	工作壓力為本身對於可能威脅其工作環境所產生的反應。
藍采風 (民 74)	工作壓力係指工作環境的特性，對個體造成脅迫，使個體感受必須付出額外精力以保持身心平衡的現象。
趙傑夫 (民 76)	工作壓力是個人能力無法因應工作的要求，或環境不能提供足狀態的現象。
黃翠紋 (民 89)	工作壓力是人類與所處環境互動下，在生理或心理上產生的緊張狀態。
莊淑灣 (民 94)	工作壓力為個人主觀知覺到工作要求或是實際工作負荷量超過他的能力，導致個人身心失衡，因而產生威脅、挫折或無力的感受。
劉宇軒 (民 98)	工作壓力係指，工作者面對無法迅速解決或適應各種工作要求與業務責任之工作情境時，將引發心理與生理的負面壓力持續累加。

表 2.5 工作壓力理論定義（續）

研究者	定義
郭淑卿 (民 99)	工作壓力係指，工作者面臨外在要求、內在條件與個人特質的交互影響，所造成工作者個人的行為與身、心理失衡之情況。
陳怡如 (民 99)	工作壓力視為個體於工作情境中，與外在環境交互作用下，致使個體身心不平衡，引發生理不適或心理不安、焦慮、緊張與壓迫的反應。

資料來源：1.莊智鈞（民102），工作特性、工作壓力對工作投入影響之實證研究—以新北市消防人員為例，真理大學企業管理學系碩士論文。

2.本研究整理

近年來國內針對消防人員工作壓力來源的相關調查研究及期刊等文獻整理如表 2.6。

表 2.6 消防人員工作壓力之相關研究

作者	年份	消防人員工作壓力
劉泳倫	民 92	消防人員工作壓力的來源來自於工作本身、個人因素、組織因素、社會環境因素。工作壓力最高的為個人因素，其中又以工時過長、工作量大、工作負擔重、下班休假時，也放心不下勤務、自身安全受到威脅、情緒上的困擾等為消防人員工作壓力前幾項。其工作壓力會造成心理、認知、生理、健康、組織等的問題。
黃麟薦等	民 93	組織內部為外勤消防人員工作壓力的主要來源，其中以升遷管道、考績結果、獎懲方式與內勤單位的溝通協調等是造成外勤消防人員工作壓力的主因，另外工作績效要求、消防人力配置雖不在組織內部因素之內，同樣亦為外勤消防人員工作壓力來源的之一。

表 2.6 消防人員工作壓力之相關研究 (續)

作者	年份	消防人員工作壓力
黃曉嫻等	民 94	消防人員工作壓力來源不外乎個人及環境兩個面向，個人面向包含心理焦慮、自我期許等，環境面向則包含工作環境、工作性質、組織結構及其他關於工作所遭遇而非個人面向之因素。
曾舟君	民 95	消防人員由於工作環境的特性，對個體造成不同壓力反應，進而產生生理不適反應或心理上的緊張、焦慮。消防人員工作壓力主要來自於工作的危險性及不確定性。
廖昱眾	民 98	超長工作時間、危險的工作環境、環境影響、多樣化的工作項目、新設備及技能的適應、工作夥伴相處態度、角色模糊及衝突等因素是造成消防人員工作壓力來源的重要因素。
林大鈞	民 101	消防人員工作具高職業危險性，使其壓力來源範圍較為廣泛，消防人員面對壓力無法調適時，便會產生心理上和生理上之不良反應。
莊智鈞	民 102	消防人員工作壓力來源為外部組織，為滿足民眾要求或民意代表關心之事項，不論是執行方式或工作份量，皆會對消防人員有工作壓力的影響。

資料來源：吳慶崇 (民103)，外勤消防人員工作壓力、職場疲勞與轉換型領導之研究

—以某消防局為例，嘉南藥理大學職業安全衛生系碩士論文。

2.4 工作績效

工作績效是指人們在工作中所取得的成績，對組織而言，績效就是任務在數量、質量及效率等方面完成的情況；對員工個人來說，則是上級和同事對自己工作狀況的評價。

2.4.1 工作績效的定義

「工作績效」是員工在工作中本身的技巧能力，以及達成組織目標後的貢獻程度；在管理學的激勵理論中代表「一個員工完成一件工作」的意思（劉明德譯，民 82）；簡單來說「績效」就是員工的工作表現（曹國雄等人，民 86）；而在組織行為研究中，「績效」是一種整體的表現，是由效能、效率及效力三種元素所組成的（許博淵，民 94）。

一直以來工作績效不管在研究或是實務中一直扮演著因果關係中的「果」的角色；因為此結果代表工作中各個任務的達成程度（Byars & Rue, 2000）；這些任務的達成是員工為了完成組織所規定、期望、或正式化的角色需求時，所表現的有關行為（Campbell, 1990）；且這些行為是必須對組織目標有所貢獻，並可依個人貢獻之高低於以衡量；（Borman & Motowidlo, 1993）；它代表著生產力，是個人對工作完成的數量及工作貢獻的品質和價值，當生產力高時，則可顯現出組織整體績效（蘇義祥，民 88；Schermerhorn, 2000；孫本初，民 90）。

針對工作績效之定義，各學者均有所不同，因此本研究將各學者對工作績效之定義彙整如表 2.7 所示：

表 2.7 國內、外學者對工作績效定義之彙整表

年代	學者	定義
1993	Borman & Motowidlo	定義工作績效包含與組織有關的一切行為，並藉由個人對達成組織目標之貢獻來衡量，並將工作績效分為任務績效及脈絡績效。
1995	Gomez-mejia & Cardy	工作績效=能力*推動力；並強調推動的重要性。

表 2.7 國內、外學者對工作績效定義之彙整表（續）

年代	學者	定義
民 86	黃英忠	企業對員工過去某段時間內工作表現之評估，或針對某項任務完成之貢獻度的核準，在針對其具有潛在發展能力所做之判斷，以了解員工將來執行業務上的前瞻性與適應性，並用此作為考慮升遷或調整薪資、獎懲之依據。
民 88	蘇義祥	工作績效代表著生產力，是個人對工作完成的數量及工作貢獻的品質和價值。
民 89	陳旭播	工作績效係指員工之工作表現是對組織營運成果有影響的。
民 90	孫本初	工作績效是以工作的質與量、員工工作績效的好壞及目標達成或個人工作之貢獻價值來衡量。
民 90	林澄貴	績效是指組織中某項行動方案完成目標的程度，以及對特定目標完成程度的一種衡量；為管理系統因素所造成的，在某些狀況下，甚至超過個人因素所可解釋的部份。
民 90	楊麗華	工作績效即是員工在工作上的產出與結果。
民 98	顏清瑞	工作績效係指員工個人或團體皆有足夠的能力，於特定的時間之內達成工作要求的行為表現。
民 99	林誠、高振源	工作績效為員工在特定時間內，所能達成的公司目標之表現程度。

資料來源：1.洪大川（民 101），領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效關係之研究—以大陸某台商公司為例。南華大學企業管理學系碩士論文。

2.本研究整理

綜合上述整理，工作績效之評估是為了達成：(1) 指出訓練和發展的需要；(2) 評估發展和甄選計畫的標準及有效性，並制定獎勵基礎；(3) 協助一般人事決定，例如評估結果提供管理者對做出調任、升遷或解雇等決策 (4) 提供員工回饋，使員工了解組織如何評估其表現 (Robbins,

1986)；績效評估是具管理活動之控制功能，包括激勵與建立績效評估標準兩項積極作用之因素；激勵在於使組織成員感受到努力的動機與力量；建立績效評估標準則是為了顯示組織成員所該努力之動向（許士軍，民 89）。

然而針對影響個人工作績效包含了工作技巧及能力、工作動機、角色知覺三種決定因素（Korman, 1977）；此外 Blumberg and Pringle（1982）也彙整出具統整性的三個構面來解釋影響工作績效的因素：（1）執行的意願（Willingness to Perform），係指工作滿意、工作參與度、工作量、激勵及公平感受等；（2）執行的能力（Capacity to Perform），係指年齡、健康狀況、知識、專業技能、智力及教育程度等；（3）執行的機會（Opportunity to Perform），係指設備、補給、設備、領導方式、組織政策、報酬及工作條件等。

因為影響工作績效的因素一直是企業及管理者所關心的事項，如環境、組織及個人等因素皆可能影響工作績效，這些因素都與「管理者」有密不可分的關係，所以管理者希望找出這些問題的根本並改善，再藉由激勵、關心員工或教育訓練等方式來提升工作績效。

2.4.2 工作績效之內涵與分類

以往的「工作績效」研究中多是根據 Katz and Kahn（1966）的角色行為理論，並將工作績效分為角色內行為及角色外行為兩種類型，角色內行為，係指體制或正式規範之行為，並依此評估工作績效；角色外行為，係指非體制內規範之行為；因組織通常會對員工設定工作標準或一部分的行為規範，並以此來進行評估，角色內的行為通常會直接與前程動向及工作績效發生關聯，所以被視為工作績效的一種。但因 Katz and Kahn（1966）的分析單位是社會系統中的成員，所擔任的角色泛指一般

性的任務，所以未對角色行為明顯區分。

到了 1990 年 Campbell 根據 Katz and Kahn (1966) 的分類架構，將工作績效加入任務熟練 (Task Proficiency) 的概念，並以個別工作為分析對象，分類成工作特殊任務熟練性 (Job-Specific Task Proficiency) 與非工作特殊性任務熟練性 (Non-Job-Specific Task Proficiency)，以此有了個別的區分準則。

Borman and Motowidlo (1993) 認為工作績效包含與組織有關的一切行為，並藉由個人對達成組織目標之貢獻來衡量；並根據 Campbell 的架構辨識並分類出，任務績效 (Task Performance) 與脈絡績效 (Contextual Performance) 兩種方法，(1) 任務績效，係指工作者於正式工作中的活動，或於組織技術核心活動中表現的工作熟練度，並對其有所貢獻；Motowidlo & Van Scotter (1994) 並對此定義加以引申，將任務績效界定為一種個人工作上的結果，並與組織所期望或指派工作任務之完成程度與任務相關，如作業標準程序及主管臨時指令等；是一種類似角色內行為，此行為直接影響組織，所以一般績效評估主要以此為主；(2) 脈絡績效，係指協助組織運作的一種工作表現，為員工自由心證之行為，非是透過組織內部正式系統加以規範及控制的；如主動協助同事達成工作目標或完成指派外的工作等；是一種類似角色外行為，此行為間接影響組織，但此行為或表現對組織效能或群體的加強，可能更具有影響效果 (Waldman, 1994; Moorman & Blakely, 1993; Organ, 1988)。

除此之外，在工作績效的衡量中何永福、楊國安 (民 84) 將衡量方式分為：直接指標法、目標擬訂法、絕對標準法及相對標準法四種方式，其內涵如下：(1) 直接指標法：係指依據某些重要指標如缺席率或生產效率為依據，評估員工工作表現；(2) 目標擬訂法：評估績效由員工設

定之作目標或關鍵事物的完成度及成功度來衡量。此種評估方式是針對工作結果而非工作行為來衡量；(3) 絕對標準法：係指訂立一個標準後，再以此標準評估員工是否達到，且員工間是不相互比較的；(4) 相對標準法：綜合各項量度內容後，並將員工依優劣程度排序。

綜合以上工作績效之衡量方式所見，均有所不同，評估的標準也會影響到員工的工作行為，所以管理者應針對組織對目標之需求與適合度來制定其衡量標準。以下將就國內、外學者對工作績效衡量構面彙整如表 2.8 所示。

表 2.8 國內、外學者對工作績效衡量構面之彙整

年代	學者	定義
1966	Katz & Kahn	將工作績效定義為角色內行為及角色外型為兩種類型，其內涵下： 1. 角色內行為：係指體制或正式規範之行為，並依此評估工作績效。 2. 角色外行為：係指非體制內規範之行為。
1990	Campbell	將工作績效加入任務熟練的概念，分類成工作特殊任務熟練性與非工作特殊性任務熟練性。
1993	Borman & Motowildo	定義工作績效包含與組織有關的一切行為，並藉由個人對達成組織目標之貢獻來衡量，包括：任務績效與脈絡績效兩種因素，其內涵如下： 1. 任務績效：工作者於正式工作中的活動，或於組織技術核心活動中表現的工作熟練度，並對其有所貢獻。 2. 脈絡績效：是協助組織運作的一種工作表現，為員工自由心證之行為，而非透過組織內部正式系統加以規範及控制的。

表 2.8 國內、外學者對工作績效衡量構面之彙整 (續)

年代	學者	定義
1995	Gomez-mejia & Cardy	工作績效=能力*推動力；並強調推動的重要性。
1998	Gatewood & Field	包括：生產性資料、績效衡量項目、人力資源方面之資料及判斷性指標四種因素，其內涵如下： 1.生產性資料：產出之數量及其品質。 2.績效衡量項目：利用模擬情境或測驗的方式來測驗接受訓練後員工是否增進績效。 3.人力資源方面資料：員工工作之曠職及離職等狀況。 4.判斷性指標：藉由上級或同是對某一員工的績效表現提出判斷性評估。
1999	Lee et al.	工作績效之衡量分為品質、效能及效率三項指標，並代表其構面。
2000	Tubre & Collins	工作績效之衡量包括：自我評估、同儕評估、上級評估及目標衡量四項。

資料來源：洪大川（民 101），領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效關係之研究—以大陸某台商公司為例，南華大學企業管理學系碩士論文。

由於一般工作績效都是以工作目標之達成程度及優劣來做為評比，但本研究認為工作績效不止是個人的行為，是包含員工與組織之間有關的各種行為，所以本研究採用 Borman and Motonidlo (1993)，對工作績效之構面分類，並將「工作績效」定義為包含與組織有關的一切行為，並藉由個人對達成組織目標之貢獻來衡量，「工作績效」之衡量則分為「任務績效」與「脈絡績效」兩種方式；「任務績效」係指工作者於正式工作中的活動，或於組織技術核心活動中表現的工作熟練度，並對其有所貢獻；「脈絡績效」則指的是協助組織運作的一種工作表現，為員工自由心

證之行為，非透過組織內部正式系統加以規範及控制的；然而經由本研究之修訂後將「任務績效」定義為，員工個人工作上的效率及完成組織所指定和期望任務的程度；「脈絡績效」定義為，員工個人自願執行非正式規定的活動，能堅持完成任務的熱誠並與同事合作並幫助同事與同事保持良好的表現關係。

2.5 家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效的關聯性研究

依據前幾節所敘述之理論觀點蒐集有關家長式領導型態、組織承諾、工作壓力與工作績效等構面間之實證研究，分別就各構面間之相關實證說明如下：

2.5.1 家長式領導與組織承諾間之實證研究

王錦堂（民 92）在探討人際和諧、領導行為與效能中也發現家長式領導中之仁慈領導、德行領導與組織承諾有顯著正相關。

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

游麗芳（民 94）對護理人員的研究中發現：護理人員對於護理長之威權領導，與組織承諾間具負向顯著相關，在德行及仁慈領導型態與組織承諾間則達正向顯著水準。

2.5.2 家長式領導與工作績效間之實證研究

家長式領導的重要元素為「威權領導」、「仁慈領導」及「德行領導」，而員工對於家長式領導者的領導行為，將產生「敬畏順從」、「感恩圖報」、

「認同效法」的反應。

Silin (1976) 曾提出其研究觀察為：許多部屬因為覺得權力不大、人微言輕，而降低了工作士氣，也戕害了主動積極的精神與創新性的構想。

王新怡 (民 91) 以產業界之主管與部屬所進行的研究發現：仁慈領導與德性領導對於員工工作績效具有顯著的正相關。

2.5.3 組織承諾與工作績效間之實證研究

林志峰 (民 94) 研究中發現組織承諾對於組織績效有顯著正向的影響，亦即，當員工的組織承諾愈傾向認同承諾時，則員工在工作效率方面的表現也將會愈佳。

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

2.5.4 工作壓力與工作績效間之實證研究

經由學者的研究結果發現工作壓力對工作績效是具有正相關或負相關，Meglino (1977) 提出工作壓力與工作績效呈正相關，Jex (1998) 以工作壓力源影響工作績效的過程之基本模式，清楚定義兩者間之關係。此模型分為三個構面：壓力源、績效的前提以及績效。

朱明謙（民 89）提出高科技人員的「組織氣氛與員工發展」、「工作環境與適應」、「工作負荷過重」、「角色衝突與模糊」、「心理反應」、「行為反應」、「生理反應」與整體工作績效呈負相關，張純青（民 93）提出工作壓力中之「工作控制權」與工作績效之「任務績效」有正相關等之研究結論。

2.5.5 家長式領導、組織承諾與工作績效之實證研究

伍晉弘（民 94）以高雄市區公所里幹事為研究對象，結果發現領導型態對組織承諾與工作績效皆有正向相關與顯著的正向影響；江文賢（民 97）以台灣南部汽車車燈製造生產工廠之 180 位員工為研究對象，結果發現主管領導型態、組織承諾與工作績效有顯著之影響。

黃姬茶（民 97）以某公立教學醫院 405 位護理人員為研究對象，探討護理人員之薪資制度與領導風格對工作績效之影響，並以組織承諾及工作投入為中介，結果發現組織承諾與工作投入對工作績效有顯著的正向影響。根據上述各學者之實證研究表示，領導型態與組織承諾均會對工作績效產生正向影響。

2.5.6 家長式領導、工作壓力與工作績效之實證研究

相關研究中，伍晉弘（民 94）表示領導型態對工作績效有著顯著的影響，而另一方面探討業務人員其被領導後的工作績效，也會受到領導而產生正向的影響（羅世芳，民 96），在不同的領導下，也會造成部屬有不同的啟發與激勵去改進舊有的工作方式，提升部屬的工作績效（Bass & Avolio, 1990），根據研究指出，當組織的成員面對到工作壓力的產生時，會提升起個人的績效表現，如果工作壓力一直沒有消除或是不降反升，時間一久績效反而會降低（Megllno, 1977；Huber, 1981），楊龍祥（民 93）

表示，在高度工作壓力的情況下，會造成員工有挫敗感，組織生產量降低、品質降低，也變的難適應其角色（Schuler, 1980；Beehr & Newman, 1978），Tubre and Collins（2000）更証實工作壓力與工作績效呈現負相關的情況，在高科技產業上班的員工對於適度的壓力則有助於個人績效的成長，工作壓力太大則會降低工作績效（朱銘謙，民 89；吳豐旭，民 95）。楊相中(民 92)探討家長式領導與部門績效之研究，其研究結果顯示，仁慈領導、德行領導與國防科技研發機構之部門績效呈現顯著相關；專業組部門主管之德行領導對部門績效具有明顯之預測力。

因此根據前述文獻研究結果可知，家長式領導與工作績效呈顯著正向影響，且工作壓力對工作績效呈顯著影響，因此本研究認為家長式領導與工作績效間，工作壓力具有調節效果。因此本研究推論工作壓力對家長式領導與工作績效具有干擾效果。

第三章 研究方法

本研究經由文獻探討後，首先建立研究架構，再來擬定研究假設，然後針對研究變項設計操作型定義，最後說明本研究的研究方法。

本章內容包含：第一節研究架構、第二節研究主題變項、第三節研究假設、第四節操作型定義、第五節研究設計、第六節資料分析方法。

3.1 研究架構

本研究根據研究動機及研究目的，並透過與本研究相關文獻之探討分析後，建立研究架構圖。主要目的在探討「家長式領導」、「組織承諾」、「工作壓力」與「工作績效」之間的關係。以「家長式領導」、「組織承諾」、「工作壓力」為自變項，「工作績效」為依變項，並以「組織承諾」為中介變項，「工作壓力」為干擾變項，討論家長式領導、組織承諾、工作壓力、工作績效相互間的關係。本研究架構圖如圖 3.1 所示。

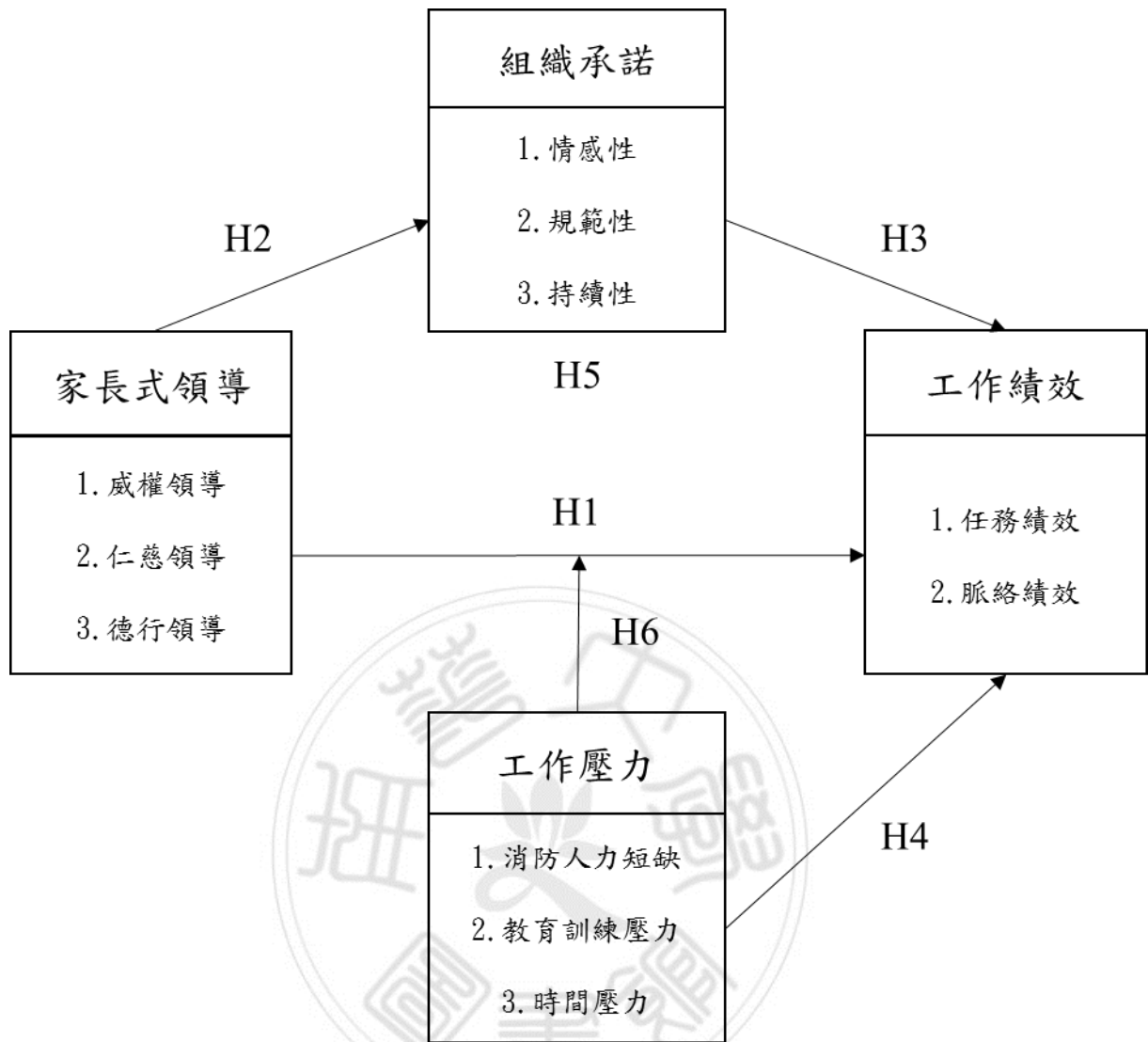


圖 3.1 研究架構

3.2 研究主題變項

大部分的研究是在探求變項與變項之間的關係，所謂變項(Variable)，是指人或事物的特徵，這些特徵往往變動不定。對於研究的設計，變項的認定、操縱、控制是十分重要的事情。

3.2.1 個人背景變項

本研究的個人背景變項共有五個向度，分述如下：

1. 性別：分為「男生」、「女生」二組。

2. 年齡：分為「25 歲以下」、「26-30 歲」、「31-35 歲」、「35 歲以上」四組。
3. 學歷：分為「高中」、「大專院校」、「碩博士」三組。
4. 婚姻狀況：分為「未婚」、「已婚」二組。
5. 工作經驗：分為「0-1 年」、「1-3 年」、「3-6 年」、「6-10 年」、「10 年以上」五組。

3.3 研究假設

根據研究目的、研究問題，本研究提出以下假設加以驗證：

假說 H1：家長式領導對工作績效有顯著的正向影響。

假說 H2：家長式領導對組織承諾有顯著的正向影響。

假說 H3：組織承諾對工作績效有顯著的正向影響。

假說 H4：工作壓力對工作績效有顯著的正向影響。

假說 H5：組織承諾對家長式領導與工作績效之間具有中介效果。

假說 H6：工作壓力對家長式領導與工作績效之間具有干擾效果。

3.4 問卷設計與研究變項之操作型定義

本研究採用問卷調查方式，第一部分為嘉義地區外勤消防隊員的基本資料；第二部分則為研究外勤消防隊員對家長式領導、組織承諾、工作績效與工作壓力的情形。本研究問卷以李克特氏（Likert Type Scale）五點量表進行衡量，分數由低至高依序排列 1 分到 5 分，分別是「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」。依據前述文獻探討，本研究將各個構面的研究變項進行操作型定義，包含四個構面：家長式領導、組織承諾、工作績效與工作壓力。

3.4.1 家長式領導之操作型定義

主要參考學者鄭伯璫等人（民 89）和謝金青（民 93），並將家長式領導問卷分為威權領導與仁慈領導、德行領導三個子構面，共 11 題。茲將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表 3.1 所示：

表 3.1 家長式領導操作型定義與題項

構面	子構面	操作型定義	題項	文獻來源
家長式 領導	威權領導	包括五種立威行為，即「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」及「教誨」。	1.當任務無法達成時，主管會訓誡我們。 2.我的主管會自己做重要的決策。 3.與主管一起工作時，他會帶給我很大的壓力。	鄭伯璫 等人 (民 89) & 謝金青 (民 93)
	仁慈領導	包含對部屬「個別照顧」、「體諒寬容」的施恩行為。	4.主管與我們相處，像一家人一樣。 5.當我工作表現不佳時，主管會去瞭解真正的原因何在。 6.當我犯錯時，主管會給我改過的機會。	鄭伯璫 等人 (民 89) & 謝金青 (民 93)
	德行領導	含蓋了「正直盡責」、「不佔便宜」及「無私典範」的樹德行為。	7.主管常常以身作則為榜樣。 8.我認為主管對待隊員公正無私。 9.我認為主管為人正派，不會假公濟私。 10.工作出紕漏時，主管不會把責任推的一乾二淨。 11.主管不會利用職位占隊員便宜。	鄭伯璫 等人 (民 89) & 謝金青 (民 93)

資料來源：本研究整理

3.4.2 組織承諾之操作型定義

主要參考學者張曉慧（民 95），並將組織承諾問卷分為情感性、規範性、持續性三個子構面，共 13 題。茲將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表 3.2 所示：

表 3.2 組織承諾操作型定義與題項

構面	子構面	操作型定義	題項	文獻來源
組織承諾	情感性	指隊員情感上依附、認同並投入，對消防工作價值觀認同，並願意依附組織。	12.我很願意在消防隊工作到退休。 13.我對分隊的人、事、物有濃厚的感情。 14.我認同消防隊工作理念。 15.消防工作值得我對它忠誠。	張曉慧 (民 95)
	規範性	指隊員對消防工作的依附是一種義務及超過規範的道德承諾。	16.我願意學習更新、更好的知能，以增進救災救護效能。 17.我願意專注於自己的工作，為分隊付出。 18.為使分隊勤業務能順利推展，我願意付出額外的心力。 19.我願意努力工作，以獲得同事的尊重。 20.我願意為爭取分隊及消防榮譽而努力以赴。	張曉慧 (民 95)

表 3.2 組織承諾操作型定義與題項 (續)

構面	子構面	操作型定義	題項	文獻來源
	持續性	指隊員留在消防工作中是基於認知離職成本較高，以個人利益與成本為組織承諾的考量。	21.如果我現在決定離開消防，生活將會受影響。 22.如果我離開消防，可能找不到比這一個好的工作。 23.即使對我有利，我也不覺得現在離職是對的。 24.如果現在離開消防，我會有罪惡感。	張曉慧 (民 95)

資料來源：本研究整理

3.4.3 工作壓力之操作型定義

主要參考邱太謙 (民 102)，並將工作壓力問卷改為消防人力短缺、教育訓練壓力、時間壓力三個子構面，共 14 題。茲將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表 3.3 所示。

表 3.3 工作壓力操作型定義與題項

構面	子構面	操作型定義	題項	文獻來源
工作壓力	消防人力短缺	由於工作需要而安排消防人力運用、配置之員額不足，造成必須額外分擔龐大工作量所產生之壓力。	25.因消防人力不足，必須負擔較重勤業務量，讓我感到壓力。 26.因消防人力不足，我有時必須做非我業務職掌內的工作，讓我感到壓力。 27.因為勤業務量大使我經常無法準時下班，讓我感到壓力。 28.因消防人員不足，無法正常輪休讓我感到疲憊。 29.消防人力無法應付社會上日益增加的複雜工作量，讓我感受到壓力。	邱太謙 (民102)
	教育訓練壓力	指消防人員因本身或工作需求而參與各種能提升自我專業能力之教育訓練課程之壓力。	30.因職務之要求參與之專業技能進階教育，讓我感受到壓力。 31.常常在工作之餘，參與各種教育訓練，讓我感受到壓力。 32.因職務需求需參與進修，但因進修時間可能影響正常休假，讓我感受到壓力。 33.因教育訓練的內容太困難或太複雜，讓我感受到壓力。	邱太謙 (民102)
	時間壓力	指對執勤人員有許多要求，使執勤人員在越短時間內須完成工作而產生之壓力。	34.我覺得沒有充足的時間來完成我的工作，讓我感受到壓力。 35.我的工作必須要在預定時限內完成，否則對民眾會有影響，讓我倍感壓力。 36.病患、家屬或周遭人等，經常催促讓我倍感壓力。 37.我的工作必須要承受極大的時間壓力。 38.因為現場突發狀況太多，而需要在很趕時間的情況下完成工作，讓我倍感壓力。	邱太謙 (民102)

資料來源：本研究整理

3.4.4 工作績效之操作型定義

主要參考學 Borman & Motowidlo (1993)、Motowidlo & VanScotter (1994)、余德成(民85)、盧香如(民96)、顏清瑞(民98)、許順旺、葉欣婷(民99)，並將工作績效問卷分為任務績效、脈絡績效二個子構面，共9題。茲將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表3.4所示：

表 3.4 工作績效操作型定義與題項

構面	子構面	操作型定義	題項	文獻來源
工作 績效	任務績效	個人工作上的效率及完成分隊組織所指定和期望任務的程度。	39.在工作中，我對標準作業程序相當熟練。 40.我會規劃與安排自己所負責工作的進度。 41.我的平均工作效率相當高。	Borman & Motowidlo (1993)、 Motowidlo & VanScotter (1994)、 余德成 (民85)
	脈絡績效	個人自願執行非正式規定的任務，能堅持熱誠並與同事合作與同事保持良好的表現關係。	42.當主管不在場，我仍然照他的指示工作。 43.我經常遵照作業程序，並避免越權行事。 44.對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。 45.當工作發生問題時，我會自己先設法解決。 46.我會經常和同事合作，共同完成任務。 47.當同事有困難時，我會主動協助。	Borman & Motowidlo (1993)、 Motowidlo & VanScotter (1994)、 余德成 (民85)、 盧香如 (民96)、 顏清瑞 (民98)、 許順旺與 葉欣婷 (民99)

資料來源：本研究整理

3.5 研究設計

本節將依序介紹研究對象、前測分析、抽樣樣本與正式分析。

3.5.1 研究對象

本研究旨在探討外勤消防人員的家長式領導、組織承諾、工作績效與工作壓力之關係，並以嘉義地區外勤消防人員作為研究對象。

3.5.2 前測分析

本研究採便利抽樣方式取樣，以進行問卷前測，於 2015 年 9 月間發放 67 份預試問卷，回收 67 份，共計有效問卷 52 份，有效問卷回收率 78%。前測問卷進行量表信度分析，家長式領導的子構面（威權領導）Cronbach's α 係數 0.614， α 值介於 0.35 至 0.7 之間，則表示信度尚可（Nunnally, 1978）。

家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效的 Cronbach's α 係數分別為 0.848、0.918、0.927 與 0.895，如表 3.5 所示。

表 3.5 各構面之 Cronbach's α 值

各構面	信度值
全量表	0.924
家長式領導	0.848
1.威權領導	0.614
2.仁慈領導	0.803
3.德行領導	0.886
組織承諾	0.918
1.威權領導	0.614
2.仁慈領導	0.803

表 3.5 各構面之 Cronbach's α 值 (續)

各構面	信度值
3.德行領導	0.886
組織承諾	0.918
1.情感性	0.861
2.規範性	0.929
3.持續性	0.729
工作壓力	0.927
1.消防人力短缺	0.883
2.教育訓練壓力	0.842
3.時間壓力	0.915
工作績效	0.895
1.任務績效	0.712
2.脈絡績效	0.878

資料來源：本研究整理

3.5.3 抽樣樣本與正式問卷

本研究以嘉義地區為調查區域，並以嘉義地區外勤消防人員為研究對象，截至 104 年 9 月嘉義縣、嘉義市地區的外勤分隊合計 28 個分隊。研究者採取全面取樣方法，請熟識同學以公文發送方式代為發放問卷，並以親自拜訪的方式回收，共發出 381 份問卷，實際回收份數 381 份，回收率約 100%，扣除無效問卷 65 份，有效問卷共計 316 份，有效回收率為 83%。

3.6 資料分析方法

本研究為驗證各變項間的關係，將回收問卷剔除無效問卷後，進行資料編碼登錄，依據本研究之假設，利用 SPSS22.0 版統計套裝軟體進行資料分析。茲將本研究採用的統計方法說明如下：

1. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析重點在於如何解釋變異數間的關係，可使複雜的共變結構簡單化，期望能從原始的資料中，找出潛藏的共同因素，且從相關矩陣中抽取共同的因素，選擇轉軸後因素負荷量，增加變項與因素間的解釋。本研究採取主成份因素分析法 (Principal Component Analysis)，並以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸 (Orthogonal Rotation) 決定共同的因素，且萃取特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 的構面因素命名，得出本研究變項之因素結構。

2. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析用以分析量表內容的內部一致性與穩定性，以檢驗量表的可靠度，本研究採 Cronbach's α 係數為信度檢驗方法，依據 Nunnally (1978) 的看法， α 值介於 0.35 至 0.7 之間，則表示信度尚可。

3. 效度分析 (Validity Analysis)

衡量結果的正確性，旨研究工具是否能真正衡量問題的核心，透過因素分析的負荷量判斷，本研究對家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效各構面間及子構面進行效度分析。

4. 描述性統計分析 (Descriptive Analysis)

依據本研究之「家長式領導」、「組織承諾」、「工作壓力」與「工作績效」等構面進行各題項平均數與標準差之分析，以瞭解嘉義地區外勤消防人員之現況。

5. T 檢定 (T-Test) 及單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

利用 T 檢定及單因子變異數分析，針對嘉義地區外勤消防人員之背景變項進行各構面間樣本平均數的顯著性考驗。

6. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析探討各變項間的相關強度，本研究利用 Pearson 積差相關分析，以取得兩兩變項間的相關係數，作為兩變項間關聯程度之指標。

7. 迴歸分析 (Regression Analysis)

迴歸分析用以檢定自變項對依變項的影響程度，來進行解釋與預測。本研究利用迴歸分析來探討「家長式領導」、「組織承諾」、「工作壓力」與「工作績效」等構面間，是否有顯著的影響關聯性及中介效果檢定。

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

本研究利用層級迴歸分析探討變項間的干擾關係，以供研究解釋。

第四章 實證結果與分析

本章將問卷調查所得的資料，依據研究假設，利用適當的統計方法進行分析，並對結果加以解釋與討論。本章共分為 9 節：

- 4-1 利用「因素分析」分析各構面的因素負荷量、解釋變異量及 KMO 值。
- 4-2 利用「信度分析」，瞭解本量表各構面的一致性。
- 4-3 利用「效度分析」，瞭解本量表題項的正確性。
- 4-4 對研究變項進行「樣本結構與各變項之描述性分析」，以瞭解嘉義地區外勤消防人員對各構面的知覺情形。
- 4-5 以「T 檢定」及「單因子變異數分析」檢驗不同背景變項在各項構面因素中是否有顯著差異的情形。
- 4-6 利用「相關分析」來檢視變項之間的相關性。
- 4-7 利用「迴歸分析」探討「家長式領導」、「組織承諾」、「工作壓力」與「工作績效」是否有顯著影響情形及其中介效果。
- 4-8 利用「層級迴歸分析」探討「工作壓力」變項對「家長式領導」與「工作績效」的干擾影響。
- 4-9 驗證研究假設成立與否。

4.1 因素分析

本研究採主要成份分析法萃取共同的因素，並以最大變異法進行正交轉軸，轉軸結果來決定因素的數目，以此縮減各量表之構面，獲得較大的解釋量。本研究就家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效進行因素分析。

4.1.1 家長式領導因素分析

本研究在家長式領導的構面中共有 11 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.898，Bartlett 球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，刪除因素負荷量未達 0.5 的題項 6，後續分析不列入計算。其餘 10 個題項之因素負荷量均大於 0.5，並經過轉軸後共萃取出兩個因素，命名為「仁慈德性領導」、「威權領導」，累積解釋變異量達 59.220%。分析結果整理如表 4.1 所示。

表 4.1 家長式領導因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
仁慈德行 領導	8	我認為主管對待隊員公正無私。	0.716	44.442
	7	主管常常以身作則為榜樣。	0.678	
	9	我認為主管為人正派，不會假公濟私。	0.665	
	10	工作出紕漏時，主管不會把責任推的一乾二淨。	0.606	
	11	主管不會利用職位占隊員便宜。	0.600	
	4	主管與我們相處，像一家人一樣。	0.592	
	5	當我工作表現不佳時，主管會去瞭解真正的原因何在。	0.565	
	6	當我犯錯時，主管會給我改過的機會。	0.405	
威權領導	1	當任務無法達成時，主管會訓誡我們。	0.622	59.220
	3	與主管一起工作時，他會帶給我很大的壓力。	0.581	
	2	我的主管會自己做重要的決策。	0.485	

資料來源：本研究整理

4.1.2 組織承諾因素分析

本研究在組織承諾的構面中本有 13 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.879，Bartlett 球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，因素負荷量均大於 0.5，無需刪題，並經過轉軸後共萃取出三個因素，分別命名為「規範性」、「情感性」、「持續性」，累積解釋變異量達 65.399%。分析結果整理如表 4.2 所示。

表 4.2 組織承諾因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
規範性	16	我願意學習更新、更好的知能，以增進救災救護效能。	0.661	27.037
	17	我願意專注於自己的工作，為分隊付出。	0.710	
	19	我願意努力工作，以獲得同事的尊重。	0.616	
	20	我願意為爭取分隊及消防榮譽而努力以赴。	0.631	
	18	為使分隊勤業務能順利推展，我願意付出額外的心力。	0.596	
情感性	15	消防工作值得我對它忠誠。	0.784	47.250
	14	我認同消防隊工作理念。	0.692	
	24	如果現在離開消防，我會有罪惡感。	0.693	
	12	我很願意在消防隊工作到退休。	0.552	
	13	我對分隊的人、事、物有濃厚的感情。	0.544	
持續性	22	如果我離開消防，可能找不到比這個好的工作。	0.686	65.399
	21	如果我現在決定離開消防，生活將會受影響。	0.717	
	23	即使對我有利，我也不覺得現在離職是對的。	0.618	

資料來源：本研究整理

4.1.3 工作壓力因素分析

本研究在工作壓力的構面中本有 14 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.910，Bartlett 球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，各個題項之因素負荷量均大於 0.5，無需刪題，並經過轉軸後共萃取出三個因素，分別命名為「消防人力短缺」、「時間壓力」、「教育訓練壓力」，累積解釋變異量達 67.824%。分析結果整理如表 4.3 所示。

表 4.3 工作壓力因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
消防人力短缺	26	因消防人力不足，我有時必須做非我業務職掌內的工作，讓我感到壓力。	0.783	24.973
	25	因消防人力不足，必須負擔較重勤業務量，讓我感到壓力。	0.687	
	28	因消防人員不足，無法正常輪休讓我感到疲憊。	0.638	
	29	消防人力無法應付社會上日益增加的複雜工作量，讓我感受到壓力。	0.647	
	27	因為勤業務量大使我經常無法準時下班，讓我感到壓力。	0.569	
時間壓力	35	我的工作必須要在預定時限內完成，否則對民眾會有影響，讓我倍感壓力。	0.740	47.611
	36	病患、家屬或周遭人等，經常催促讓我倍感壓力。	0.697	
	38	因為現場突發狀況太多，而需要在很趕時間的情況下完成工作，讓我倍感壓力。	0.697	
	34	我覺得沒有充足的時間來完成我的工作，讓我感受到壓力。	0.637	
	37	我的工作必須要承受極大的時間壓力。	0.626	

表 4.3 工作壓力因素分析彙整表 (續)

教育 訓練 壓力	30	因職務之要求參與之專業技能進階教育，讓我感受到壓力。	0.724	67.824
	31	常常在工作之餘，參與各種教育訓練，讓我感受到壓力。	0.757	
	33	因教育訓練的內容太困難或太複雜，讓我感受到壓力。	0.683	
	32	因職務需求需參與進修，但因進修時間可能影響正常休假，讓我感受到壓力。	0.609	

資料來源：本研究整理

4.1.4 工作績效因素分析

本研究在工作績效的構面中本有 9 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.843，Bartlett 球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，刪除因素負荷量未達 0.5 的題項 45，後續分析不列入計算。其餘 8 個題項之因素負荷量均大於 0.5，並經過轉軸後 共萃取出兩個因素，分別命名為「脈絡績效」、「任務績效」，累積解釋變異量達 55.244%。分析結果整理如表 4.4 所示。

表 4.4 工作績效因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
脈絡 績效	47	當同事有困難時，我會主動協助。	0.610	32.128
	44	對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。	0.569	
	46	我會經常和同事合作，共同完成任務。	0.565	
	43	我經常遵照作業程序，並避免越權行事。	0.537	
	42	當主管不在場，我仍然照他的指示工作。	0.497	
	45	當工作發生問題時，我會自己先設法解決。	0.369	

表 4.4 工作績效因素分析彙整表 (續)

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
任務績效	39	在工作中，我對標準作業程序相當熟練。	0.671	55.244
	41	我的平均工作效率相當高。	0.544	
	40	我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	0.610	

資料來源：本研究整理

4.1.5 因素分析後研究新構面

因素分析研究整理如圖 4.1 所示：

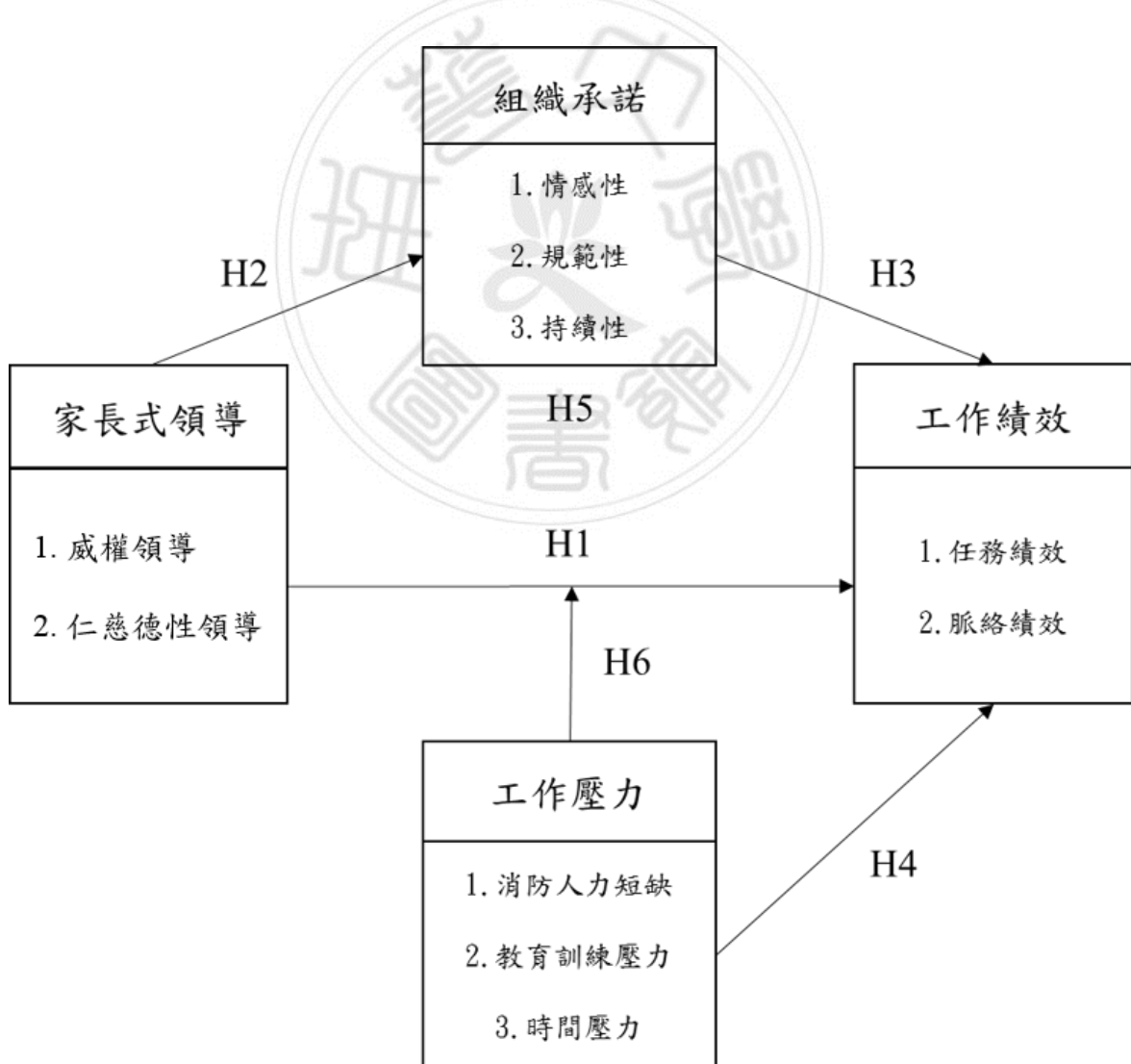


圖 4.1 因素分析後研究新構面

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析

本研究信度採用 Cronbach's α 值進行衡量，若 Cronbach's α 值大於 0.7，則表示衡量的內部一致性相當高，屬於高信度；若 Cronbach's α 值介於 0.35 至 0.7 之間，則表示信度尚可（Nunnally, 1978）。

本研究經因素分析刪題後，家長式領導信度達 0.835、組織承諾信度達 0.885、工作壓力信度達 0.916、工作績效信度達 0.824，本研究各構面信度皆大於 0.7，屬於高信度。如表 4.5 所示。

表 4.5 各構面之 Cronbach's α 值

各構面	題項各數	Cronbach's α 值
家長式領導	10	0.835
1.威權領導	3	0.558
2.仁慈德行領導	7	0.905
組織承諾	13	0.885
1.情感性	5	0.826
2.規範性	5	0.859
3.持續性	3	0.728
工作壓力	14	0.916
1.消防人力短缺	5	0.872
2.教育訓練壓力	4	0.845
3.時間壓力	5	0.868
工作績效	8	0.824
1.任務績效	3	0.690
2.脈絡績效	5	0.802

資料來源：本研究整理

4.3 效度分析

能在測量工具上反應研究者欲測量的真正含意，亦即是正確性程度，效度數值數高，則表示衡量結果越能顯示所要測量的真正意義。本研究藉由文獻探討，瞭解各構面後，加以定義各研究構面，再考慮研究對象之背景資料，抽取合適題項，將欲測量指標連結定義的內容，完成研究問卷內容。透過因素分析，將各個構面萃取出子構面，各構面間均具區別效度，各構面內因素則具有聚合效度。

4.4 樣本結構與各變項之描述性分析

本研究利用家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效等四個構面的及其子構面之平均數及標準差的數據，進行樣本結構分析、描述性分析，藉此瞭解嘉義地區外勤消防人員對各變項之情形。

4.4.1 樣本結構分析

本研究針對嘉義地區外勤消防人員進行調查，總共回收 316 份有效問卷，將回收樣本與基本資料作統計分析，嘉義地區外勤消防人員人數統計變項整理如表 4.6 所示。

- (1) 性別：本研究回收之有效問卷中，男性 302 人（96%）、女性 14 人（4%），本研究調查對象以男性居多。
- (2) 年齡：本研究回收之有效問卷中，25 歲以下 48 人（15%）、26 至 30 歲 42 人（13%）、31 至 35 歲 80 人（25%）、35 歲以上 146 人（47%），本研究調查對象以 35 歲以上居多。
- (3) 學歷：本研究回收之有效問卷中，高中畢業 49 人（16%）、大專院

校 246 人 (77%)、碩博士畢業 21 人 (7%)，本研究調查對象以大專院校畢業居多。

(4) 婚姻：本研究回收之有效問卷中，已婚 213 人 (68%)、未婚 103 人 (32%)，本研究調查對象以已婚者居多。

(5) 工作經驗：本研究回收之有效問卷中，0-1 年以下 33 人 (10%)、1 至 3 年 32 人 (10%)、3 至 6 年 32 人 (10%)、6 至 10 年 57 人 (18%)、10 年以上 162 人 (52%)，本研究調查對象以服務年資 10 年以上居多。

表 4.6 有效樣本基本資料表

個人特徵	類別	人數	百分比 (%)
性別	(1) 男	302	96
	(2) 女	14	4
年齡	(1) 25 歲以下	48	15
	(2) 26 至 30	42	13
	(3) 31 至 35	80	26
	(4) 35 歲以上	146	46
學歷	(1) 高中	49	16
	(2) 大專院校	246	77
	(3) 碩博士	21	7
婚姻狀況	(1) 已婚	103	32
	(2) 未婚	213	68
工作經驗	(1) 0~1 年	33	10
	(2) 1~3 年	32	10
	(3) 3~6 年	32	10
	(4) 6~10 年	57	18
	(5) 10 年以上	162	52

資料來源：本研究整理

4.4.2 各研究變項之描述性分析

本研究利用「家長式領導」、「組織承諾」、「工作壓力」與「工作績效」四項構面及其子構面之平均數與標準差進行描述性分析，以瞭解嘉義地區外勤消防人員對各變項之知覺情形。

1. 家長式領導構面

主要是研究樣本對家長式領導的感受情形。在仁慈德行領導方面，以平均數最高的題項為 6「主管常常以身作則為榜樣。」平均數 (3.78)，顯示多數外勤同仁認為，主管的仁慈德行領導風格要帶頭做起當領頭羊會比較好。而以平均數最低的題項為 7「我認為主管對待隊員公正無私。」平均數為 (3.54)，顯示外勤人員對主管的待人方式感覺無法一概公平。

在威權領導方面，以平均數最高的題項為 2「我的主管會自己做重要的決策。」平均數為 (3.89)，顯示多數外勤人員認為，主管會自己做重要的決策。而以平均數最低的題項為 3「與主管一起工作時，他會帶給我很大的壓力。」平均數為 (3.47)，顯示同仁與主管一起工作時，不會帶有很大的壓力，詳見表 4.7。

表 4.7 描述性分析—家長式領導

構面	題號	題項	平均數	標準差
仁慈德行領導	7	我認為主管對待隊員公正無私。	3.54	0.950
	6	主管常常以身作則為榜樣。	3.78	0.890
	8	我認為主管為人正派，不會假公濟私。	3.70	0.905
	9	工作出紕漏時，主管不會把責任推的一乾二淨。	3.69	0.898
	10	主管不會利用職位占隊員便宜。	3.74	0.863
	4	主管與我們相處，像一家人一樣。	3.60	0.942

表 4.7 描述性分析—家長式領導（續）

構面	題號	題項	平均數	標準差
	5	當我工作表現不佳時，主管會去瞭解真正的原因何在。	3.62	0.810
威權領導	1	當任務無法達成時，主管會訓誡我們。	3.78	0.843
	3	與主管一起工作時，他會帶給我很大的壓力。	3.47	0.885
	2	我的主管會自己做重要的決策。	3.89	0.781

資料來源：本研究整理

2. 組織承諾構面

主要是研究樣本對組織承諾的認同情形。在規範性方面，題號 15「我願意學習更新、更好的知能，以增進救災救護效能。」平均數最高（4.00），顯示外勤人員願意學習更新、更好的知能，以增進救災救護效能。題號 17「為使分隊勤業務能順利推展，我願意付出額外的心力。」平均數為最低（3.70），顯示外勤同仁不願意付出額外的心力使分隊勤業務能順利推展。

在情感性方面，題號 12「我對分隊的人、事、物有濃厚的感情。」平均數最高（3.78），顯示外勤同仁對分隊的人、事、物有濃厚的感情。而題號 23「如果現在離開消防，我會有罪惡感。」平均數最低（2.95），顯示如果現在離開消防，也不會有罪惡感。

在持續性方面，題號 20「如果我現在決定離開消防，生活將會受影響。」平均數最高（3.72），顯示離開消防，生活將會受影響。而題號 22「即使對我有利，我也不覺得現在離職是對的。」平均數最低（3.44），顯示同仁會因為有利的因素而覺得離職是對的。（詳見表 4.8）。

表 4.8 描述性分析－組織承諾

構面	題號	題項	平均數	標準差
規範性	15	我願意學習更新、更好的知能，以增進救災救護效能。	4.00	0.756
	16	我願意專注於自己的工作，為分隊付出。	3.91	0.742
	18	我願意努力工作，以獲得同事的尊重。	3.85	0.735
	19	我願意為爭取分隊及消防榮譽而努力以赴。	3.78	0.787
	17	為使分隊勤業務能順利推展，我願意付出額外的心力。	3.70	0.851
情感性	14	消防工作值得我對它忠誠。	3.62	0.874
	13	我認同消防隊工作理念。	3.63	0.893
	23	如果現在離開消防，我會有罪惡感。	2.95	1.027
	11	我很願意在消防隊工作到退休。	3.51	1.003
	12	我對分隊的人、事、物有濃厚的感情。	3.78	0.812
持續性	21	如果我離開消防，可能找不到比這個好的工作。	3.53	1.015
	20	如果我現在決定離開消防，生活將會受影響。	3.72	0.908
	22	即使對我有利，我也不覺得現在離職是對的。	3.44	0.925

資料來源：本研究整理

3. 工作壓力構面

主要是研究樣本對工作壓力的感受情形。在消防人力短缺方面，題號 24「因消防人力不足，必須負擔較重勤業務量，讓我感到壓力」(4.09)，顯示外勤人力不足，必須負擔較重勤業務量，讓同仁感到壓力。題號 26「因為勤業務量大使我經常無法準時下班，讓我感到壓力。」平均數為最低 (3.74)，顯示外勤同仁不會因為下班時間不準時而感到壓力。

在時間壓力方面，題號 36「我的工作必須要承受極大的時間壓力。」

平均數最高 (3.98)，顯示外勤同仁工作必須要承受極大的時間壓力。而題號 33「我覺得沒有充足的時間來完成我的工作，讓我感受到壓力。」平均數最低 (3.49)，顯示有充足的時間來完成工作，並不會感受到壓力。

在教育訓練方面，題號 31「因職務需求需參與進修，但因進修時間可能影響正常休假，讓我感受到壓力。」平均數最高 (3.77)，顯示因進修時間可能影響正常休假，而感受到壓力。而題號 32「因教育訓練的內容太困難或太複雜，讓我感受到壓力。」平均數最低 (3.37)，顯示同仁不會因教育訓練的內容太困難或太複雜，而感受到壓力。(詳見表 4.9)。

表 4.9 描述性分析－工作壓力

構面	題號	題項	平均數	標準差
消防 人力 短缺	25	因消防人力不足，我有時必須做非我業務職掌內的工作，讓我感到壓力。	4.04	0.840
	24	因消防人力不足，必須負擔較重勤業務量，讓我感到壓力。	4.09	0.815
	27	因消防人員不足，無法正常輪休讓我感到疲憊。	3.93	0.876
	28	消防人力無法應付社會上日益增加的複雜工作量，讓我感受到壓力。	4.07	0.795
	26	因為勤業務量大使我經常無法準時下班，讓我感到壓力。	3.74	0.877
時間 壓力	34	我的工作必須要在預定時限內完成，否則對民眾會有影響，讓我倍感壓力。	3.66	0.906
	35	病患、家屬或周遭人等，經常催促讓我倍感壓力。	3.66	0.904
	37	因為現場突發狀況太多，而需要在很趕時間的情況下完成工作，讓我倍感壓力。	3.90	0.851

表 4.9 描述性分析－工作壓力（續）

構面	題號	題項	平均數	標準差
	33	我覺得沒有充足的時間來完成我的工作，讓我感受到壓力。	3.49	0.878
	36	我的工作必須要承受極大的時間壓力。	3.98	0.822
教育 訓練 壓力	29	因職務之要求參與之專業技能進階教育，讓我感受到壓力。	3.46	0.920
	30	常常在工作之餘，參與各種教育訓練，讓我感受到壓力。	3.50	0.938
	32	因教育訓練的內容太困難或太複雜，讓我感受到壓力。	3.37	0.872
	31	因職務需求需參與進修，但因進修時間可能影響正常休假，讓我感受到壓力。	3.77	0.912

資料來源：本研究整理

4. 工作績效構面

主要是研究樣本對工作績效的認同情形。在脈絡績效方面，題號 43「對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。」平均數最高（4.10），顯示外勤同仁會對於重大的事務，特別提高注意力，以防萬一。而題號 41「當主管不在場，我仍然照他的指示工作。」平均數最低（3.93），顯示當主管不在場，就比較不會照主管的指示工作。

在任務績效方面，題號 39「我會規劃與安排自己所負責工作的進度。」平均數最高（3.93），顯示同仁會規劃與安排自己所負責工作的進度。而題號 40「我的平均工作效率相當高。」平均數最低（3.76），顯示同仁平均工作效率並不高。（詳見表 4.10）。

表 4.10 描述性分析－工作績效

構面	題號	題項	平均數	標準差
脈絡 績效	45	當同事有困難時，我會主動協助。	4.02	0.678
	43	對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。	4.10	0.659
	44	我會經常和同事合作，共同完成任務。	4.09	0.643
	42	我經常遵照作業程序，並避免越權行事。	3.97	0.634
	41	當主管不在場，我仍然照他的指示工作。	3.93	0.629
任務 績效	38	在工作中，我對標準作業程序相當熟練。	3.82	0.726
	40	我的平均工作效率相當高。	3.76	0.672
	39	我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	3.93	0.616

資料來源：本研究整理

4.5 差異分析

本節分析個人背景變項對家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效的差異情形，利用獨立樣本 T 檢定和單因子變異數分析檢驗。

4.5.1 獨立樣本 T 檢定

1. 性別

不同性別之消防外勤同仁在家長式領導構面無顯著之差異，如表 4.11
錯誤! 找不到參照來源。。

表 4.11 不同性別與家長式領導之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T 值	P 值
仁慈德行領導	男	302	3.6547	0.71535	-1.509	0.796
	女	14	3.9490	0.66914		
威權領導	男	302	3.7053	0.61330	-0.910	0.336
	女	14	3.8571	0.53452		

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同性別之消防外勤同仁在組織承諾構面無顯著之差異，如**錯誤！找不到參照來源。**

表 4.12 不同性別與組織承諾之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T 值	P 值
規範性	男	302	3.8470	0.61610	-1.44	0.608
	女	14	3.8714	0.70866		
情感性	男	302	3.5020	0.70418	0.527	0.950
	女	14	3.4000	0.78446		
持續性	男	302	3.5817	0.76452	1.992	0.689
	女	14	3.1667	0.70104		

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同性別之消防外勤同仁在工作壓力構面無顯著之差異，如表 4.13。

表 4.13 不同性別與工作壓力之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T 值	P 值
消防人力短缺	男	302	3.9868	0.67815	1.152	0.121
	女	14	3.7714	0.79945		
時間壓力	男	302	3.7497	0.70015	1.220	0.549
	女	14	3.5143	0.82168		
教育訓練壓力	男	302	3.5323	0.75124	0.763	0.593
	女	14	3.3750	0.80712		

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同性別之消防外勤同仁在工作績效構面無顯著之差異，如表 4.14。

表 4.14 不同性別與工作績效之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T 值	P 值
脈絡績效	男	302	4.0252	0.48488	0.729	0.918
	女	14	3.9286	0.48107		
任務績效	男	302	3.8433	0.51598	0.893	0.061
	女	14	3.7143	0.76076		

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

2. 婚姻

不同婚姻狀況之消防外勤同仁在家長式領導構面無顯著之差異，如表 4.15。

表 4.15 不同婚姻狀況與家長式領導之差異分析表

構面	婚姻	N	平均數	標準差	T 值	P 值
仁慈德行領導	未婚	103	3.7226	0.70266	0.949	0.880
	已婚	213	3.6412	0.72094		
威權領導	未婚	103	3.8123	0.59348	2.042	0.980
	已婚	213	3.6635	0.61343		

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同婚姻狀況之消防外勤同仁在組織承諾構面無顯著之差異，如表 4.16。

表 4.16 不同婚姻狀況與組織承諾之差異分析表

構面	婚姻	N	平均數	標準差	T 值	P 值
規範性	未婚	103	3.8699	0.64941	0.435	0.287
	已婚	213	3.8376	0.60540		
情感性	未婚	103	3.4951	0.73129	-0.041	0.414
	已婚	213	3.4986	0.69652		
持續性	未婚	103	3.5340	0.79259	-0.473	0.364
	已婚	213	3.5775	0.75366		

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同婚姻之消防外勤同仁在工作壓力構面中的消防人力短缺構面有顯著之差異，如表 4.17。

表 4.17 不同婚姻狀況與工作壓力之差異分析表

構面	婚姻	N	平均數	標準差	T 值	P 值
消防人力短缺	未婚	103	3.8971	0.78209	-1.451**	0.003
	已婚	213	4.0160	0.62941		
時間壓力	未婚	103	3.7107	0.74293	-0.499	0.152
	已婚	213	3.7531	0.68903		
教育訓練壓力	未婚	103	3.5388	0.76757	0.222	0.588
	已婚	213	3.5188	0.74780		

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同婚姻之消防外勤同仁在工作績效構面中的任務績效構面有顯著之差異，如表 4.18。

表 4.18 不同婚姻狀況與工作績效之差異分析表

構面	婚姻	N	平均數	標準差	T 值	P 值
脈絡績效	未婚	103	4.0544	0.50113	0.854	0.205
	已婚	213	4.0047	0.47640		
任務績效	未婚	103	3.8964	0.60143	1.380**	0.007
	已婚	213	3.8091	0.48786		

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

為更明確瞭解「性別」、「婚姻」在各研究變項間的差異，茲將 T 檢定結果有顯著差異者彙整如表 4.19 所示。

表 4.19 獨立樣本 T 檢定彙整表

個人特徵 研究變項	性別	婚姻
仁慈德行領導	N.S.	N.S.
威權領導	N.S.	N.S.
規範性	N.S.	N.S.
情感性	N.S.	N.S.
持續性	N.S.	N.S.
消防人力短缺	N.S.	已婚 > 未婚
時間壓力	N.S.	N.S.
教育訓練壓力	N.S.	N.S.
脈絡績效	N.S.	N.S.
任務績效	N.S.	未婚 > 已婚

N.S.：不顯著

資料來源：本研究整理

4.5.2 單因子變異數分析

單因子變異數分析研究整理如下：

1. 年齡

不同年齡之消防外勤同仁在仁慈德性領導構面無顯著之差異；在威權領導構面達顯著差異 ($P=0.001$)。經由 Scheffe 法之事後比較結果，發現 26-30 歲比 35 歲以上對於威權領導更有顯著差異，如表 4.20。

表 4.20 不同年齡與家長式領導之差異性分析

	1	2	3	4	F 值	P 值	Scheffe
	25 歲以下 (N=48)	26-30 歲 (N=42)	31-35 歲 (N=80)	35 歲以上 (N=146)			
仁慈德性 領導	3.7857	3.8912	3.5875	3.6086	2.507	0.059	
威權領導	3.8264	3.9683	3.7625	3.5731	6.014	0.001**	2>4

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同年齡之消防外勤同仁在組織承諾構面無顯著之差異，如表 4.21。

表 4.21 不同年齡與組織承諾之差異性分析

	1	2	3	4	F 值	P 值
	25 歲以下 (N=48)	26-30 歲 (N=42)	31-35 歲 (N=80)	35 歲以上 (N=146)		
規範性	3.9292	3.8524	3.8000	3.8466	0.434	0.729
情感性	3.5833	3.4762	3.4225	3.5164	0.581	0.628
持續性	3.4583	3.6984	3.4750	3.6073	1.255	0.290

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同年齡之消防外勤同仁在工作壓力構面皆有顯著之差異；在消防人力短缺構面達顯著差異 (P=0.001)；在時間壓力構面達顯著差異 (P=0.005)；在教育訓練壓力構面達顯著差異 (P=0.001) 經由 Scheffe 法之事後比較結果，發現 26-30 歲比 25 歲以下對於工作壓力構面更有顯著差異，如表 4.22。

表 4.22 不同年齡與工作壓力之差異性分析

	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	25歲以下(N=48)	26-30歲(N=42)	31-35歲(N=80)	35歲以上(N=146)			
消防人力短缺	3.6875	4.2476	3.9925	3.9863	5.288	0.001**	2>1
時間壓力	3.5125	3.9714	3.8600	3.6808	4.415	0.005**	2>1
教育訓練壓力	3.3490	3.8571	3.5281	3.4863	3.826	0.010**	2>1

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同年齡之消防外勤同仁在脈絡績效構面無顯著之差異；在任務績效構面達顯著差異 (P=0.044)。經由 Scheffe 法之事後比較結果，發現任務績效構面無顯著差異，如表 4.23 所示。

表 4.23 不同年齡與工作績效之差異性分析

	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	25歲以下(N=48)	26-30歲(N=42)	31-35歲(N=80)	35歲以上(N=146)			
脈絡績效	3.9958	4.1810	4.0350	3.9753	2.045	0.108	
任務績效	3.8611	4.0159	3.8667	3.7626	2.734	0.044*	

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

2. 工作經驗

不同工作經驗之消防外勤同仁在家長式領導構面皆有顯著之差異；

在仁慈德性領導構面達顯著差異 ($P=0.014$)；在威權領導構面達顯著差異 ($P=0.006$)；經由 Scheffe 法之事後比較結果，發現工作經驗 1-3 年比工作 10 年以上的人對於威權領導構面更有顯著差異，如表 4.24。

表 4.24 不同工作經驗與家長式領導之差異性分析

	1	2	3	4	5	F 值	P 值	Scheffe
	0-1 年 (N=33)	1-3 年 (N=32)	3-6 年 (N=32)	6-10 年 (N=57)	10 年以上 (N=162)			
仁慈德性 領導	3.9307	3.6920	3.9107	3.4912	3.6235	3.158	0.014*	
威權領導	3.8687	3.9896	3.7813	3.7310	3.6049	3.686	0.006**	2>5

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

資料來源：本研究整理

不同工作經驗之消防外勤同仁在組織承諾構面皆無顯著之差異，如表 4.25。

表 4.25 不同工作經驗與組織承諾之差異性分析

	1	2	3	4	5	F 值	P 值
	0-1 年 (N=33)	1-3 年 (N=32)	3-6 年 (N=32)	6-10 年 (N=57)	10 年以上 (N=162)		
規範性	3.8970	3.9938	3.9563	3.7193	3.8333	1.384	0.239
情感性	3.5394	3.5812	3.6625	3.2702	3.5198	2.121	0.078
持續性	3.2525	3.6979	3.5417	3.5088	3.6235	1.959	0.101

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

資料來源：本研究整理

不同工作經驗之消防外勤同仁在工作壓力構面皆無顯著之差異，如表 4.26。

表 4.26 不同工作經驗與工作壓力之差異性分析

	1	2	3	4	5	F值	P值
	0-1年 (N=33)	1-3年 (N=32)	3-6年 (N=32)	6-10年 (N=57)	10年以上 (N=162)		
消防人力 短缺	3.6667	3.9438	3.9750	4.0702	4.0148	2.136	0.076
時間壓力	3.5333	3.7313	3.8812	3.7368	3.7556	1.048	0.382
教育訓練 壓力	3.4015	3.5313	3.6406	3.6360	3.4877	0.818	0.514

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同工作經驗之消防外勤同仁在工作績效構面皆無顯著之差異，如表 4.27。

表 4.27 不同工作經驗與工作績效之差異性分析

	1	2	3	4	5	F值	P值
	0-1年 (N=33)	1-3年 (N=32)	3-6年 (N=32)	6-10年 (N=57)	10年以上 (N=162)		
脈絡績效	4.0848	4.0500	4.1438	3.9789	3.9926	0.932	0.446
任務績效	3.8081	3.9167	3.0625	3.7895	3.8004	1.999	0.094

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

3. 學歷

不同學歷之消防外勤同仁在家長式領導構面皆無顯著之差異，如表 4.28。

表 4.28 不同學歷與家長式領導之差異性分析

	1	2	3	F值	P值
	高中 (N=49)	大專院校 (N=246)	碩博士 (N=21)		
仁慈德性領導	3.6414	3.6800	3.5850	0.209	0.811
威權領導	3.6395	3.7195	3.7937	0.552	0.577

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同學歷之消防外勤同仁在組織承諾構面皆無顯著之差異，如表 4.29。

表 4.29 不同學歷與組織承諾之差異性分析

	1	2	3	F值	P值
	高中 (N=49)	大專院校 (N=246)	碩博士 (N=21)		
規範性	3.9306	3.8520	3.6095	2.011	0.136
情感性	3.6408	3.4837	3.3238	1.695	0.185
持續性	3.6259	3.5583	3.4762	0.303	0.738

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同學歷之消防外勤同仁在工作壓力構面皆無顯著之差異，如表 4.30。

表 4.30 不同學歷與工作壓力之差異性分析

	1	2	3	F值	P值
	高中 (N=49)	大專院校 (N=246)	碩博士 (N=21)		
消防人力短缺	4.1265	3.9415	4.0476	1.621	0.199
時間壓力	3.8082	3.7390	3.5810	0.760	0.469
教育訓練壓力	3.6939	3.5122	3.2857	2.347	0.097

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

不同學歷之消防外勤同仁在工作績效構面皆無顯著之差異，如表 4.31

表 4.31 不同學歷與工作績效之差異性分析

	1	2	3	F值	P值
	高中 (N=49)	大專院校 (N=246)	碩博士 (N=21)		
脈絡績效	4.0122	4.0407	3.8095	2.229	0.109
任務績效	3.8095	3.8428	3.8413	0.081	0.922

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

4.6 相關分析

本研究以 Pearson 積差相關探討個構面間的關聯強度及顯著情形。茲敘述如下：

4.6.1 家長式領導對組織承諾對工作壓力對工作績效

從表 4.32 可看出家長式領導與組織承諾、工作績效構面皆達顯著正相關，其相關分別為 $r=0.455$ ， $P<0.001$ 、 $r=0.409$ ， $P<0.001$ ；組織承諾與工作績效達顯著正相關， $r=0.455$ ， $P<0.001$ ；工作壓力與工作績效達顯著正相關， $r=0.231$ ， $P<0.001$ 。

表 4.32 各構面之 Pearson 相關係數表

研究構面	家長式領導	組織承諾	工作壓力	工作績效
家長式領導	1	0.455***	0.073	0.409***
組織承諾	0.455***	1	-0.001	0.455***
工作壓力	0.073	-0.001	1	0.231***
工作績效	0.409***	0.455***	0.231***	1

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

資料來源：本研究整理

4.6.2 家長式領導（仁慈德行領導、威權領導）對工作績效（任務績效、脈絡績效）

從表 4.33 可看出家長式領導（仁慈德行領導、威權領導）對於工作績效（任務績效、脈絡績效）皆達顯著正相關，其相關係數分別為 $r=0.244$ ， $P<0.001$ 、 $r=0.350$ ， $P<0.001$ 、 $r=0.228$ ， $P<0.001$ 、 $r=0.273$ ，

$P < 0.001$ ，即當家長式領導提高時，其任務績效、脈絡績效皆有提高的情形，其中又以仁慈德行領導較為明顯。

表 4.33 家長式領導對工作績效之 Pearson 相關係數表

家長式領導 工作績效	仁慈德行領導	威權領導
任務績效	0.244***	0.228***
脈絡績效	0.350***	0.273***

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

資料來源：本研究整理

4.6.3 家長式領導（仁慈德行領導、威權領導）對組織承諾（規範性、情感性、持續性）

從表 4.34 可看出家長式領導（仁慈德行領導、威權領導）對組織承諾（規範性、情感性、持續性）達顯著正相關，其相關係數分別為 $r = 0.346$ ， $P < 0.001$ 、 $r = 0.421$ ， $P < 0.001$ 、 $r = 0.257$ ， $P < 0.001$ ； $r = 0.255$ ， $P < 0.001$ 、 $r = 0.148$ ， $P < 0.01$ 、 $r = 0.114$ ， $P < 0.05$ 即當家長式領導提高時，其情感性、規範性、持續性構面有提高的情形，其中又以仁慈德行領導較為明顯，而威權領導對於情感性及持續性較無顯著影響。

表 4.34 家長式領導對組織承諾之 Pearson 相關係數表

家長式領導 組織承諾	仁慈德行領導	威權領導
規範性	0.346***	0.255***
情感性	0.421***	0.148**
持續性	0.257***	0.114*

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

資料來源：本研究整理

4.6.4 組織承諾（規範性、情感性、持續性）對工作績效（任務績效、脈絡績效）

從表 4.35 可看出在組織承諾（規範性、情感性、持續性）對於工作績效（任務績效、脈絡績效）構面皆達顯著正相關，其相關係數分別為 $r=0.340$ ， $P<0.001$ 、 $r=0.506$ ， $P<0.001$ ， $r=0.309$ ， $P<0.001$ 、 $r=0.326$ ， $P<0.001$ ， $r=0.209$ ， $P<0.001$ ， $r=0.171$ ， $P<0.01$ 即當組織承諾提高時，其任務績效、脈絡績效皆有提高的情形。其中又以規範性組織承諾較為明顯。

表 4.35 組織承諾對工作績效之 Pearson 相關係數表

工作績效	組織承諾		
	規範性	情感性	持續性
任務績效	0.340***	0.309***	0.209***
脈絡績效	0.506***	0.326***	0.171**

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

資料來源：本研究整理

4.6.5 工作壓力（消防人力短缺、時間壓力、教育訓練壓力）對工作績效（任務績效、脈絡績效）

從表 4.36 可看出在工作壓力（消防人力短缺、時間壓力）對於工作績效（任務績效、脈絡績效）達顯著正相關，其相關係數為 $r=0.208$ ， $P<0.001$ 、 $r=0.216$ ， $P<0.001$ ， $r=0.203$ ， $P<0.001$ 、 $r=0.236$ ， $P<0.001$ ，即當任務績效、脈絡績效提高時，其工作壓力（消防人力短缺、時間壓力）有提高的情形。其中教育訓練壓力構面無顯著相關。

表 4.36 工作壓力對工作績效之 Pearson 相關係數表

工作壓力 工作績效	消防人力短缺	時間壓力	教育訓練壓力
任務績效	0.208***	0.203***	0.102
脈絡績效	0.216***	0.236***	0.041

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

4.7 迴歸分析

本研究針對家長式領導、組織承諾、工作壓力及工作績效進行迴歸分析，以驗證兩兩構面間的相互影響，整理如表 4.37 所示。從表中可見，家長式領導對工作績效，其標準化 β 為 0.409，P 值為 0.000，驗證本研究假說 H1：家長式領導對工作績效有顯著的正向影響成立。家長式領導對組織承諾，其標準化 β 為 0.455，P 值為 0.000，驗證本研究假說 H2：家長式領導對組織承諾有顯著的正向影響成立。組織承諾對工作績效其標準化 β 為 0.455，P 值為 0.000，驗證本研究假說 H3：組織承諾對工作績效有顯著的正向影響成立。工作壓力對工作績效，其標準化 β 為 0.231，P 值為 0.000，驗證本研究假說 H4：工作壓力對工作績效有顯著的正向影響成立。

表 4.37 迴歸分析統計表

構面/變項	B	R ² 值	Adj. R ² 值	T 值	F 值	P 值
家長式領導 對工作績效	0.409***	0.167	0.164	7.931	62.907	0.000
家長式領導 對組織承諾	0.455***	0.207	0.205	9.061	82.108	0.000
組織承諾 對工作績效	0.455***	0.207	0.204	9.045	81.807	0.000
工作壓力 對工作績效	0.231***	0.053	0.050	4.209	17.716	0.000

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

4.7.1 中介分析

為了驗證組織承諾是否具有中介效果，依據 Baron & Kenny (1986) 的觀點，透過下列三步驟進行中介效果驗證：

- (1) 確認自變項與中介變項間存在顯著的影響。
- (2) 確認自變項與中介變項分別與依變項間存在顯著的影響。
- (3) 置入中介變項後，自變項與依變項間的關係會因為中介變項存在而減弱，若變成不顯著，則稱為完全中介，若減弱但仍顯著，則稱為部分中介。

本研究依據上述論點，分以下步驟進行驗證：檢驗家長式領導是否會經由組織承諾之中介影響工作績效。

模式一：家長式領導對組織承諾 β 為 0.455， $P=0.000 < 0.001$ 呈顯著，滿足自變項對中介變項有顯著影響的條件。

模式二：以工作績效為依變項對組織承諾為自變項，發現組織承諾對工

作績效有顯著正向影響 ($\beta=0.455$, $P=0.000<0.001$)。

模式三：以工作績效為依變項，以家長式領導為自變項，發現家長式領導對工作績效有顯著正向影響 ($\beta=0.409$, $P=0.000<0.001$)。

模式四：中介變項（組織承諾）加入，自變項（家長式領導）對依變項（工作績效）的迴歸係數顯著 ($\beta=0.254$)，自變項係數由原本的 0.409 降為 0.254，顯示部分中介效果。（詳見表 4.38）

研究假設 H5：組織承諾對家長式領導與工作績效有中介效果成立。

表 4.38 家長式領導與組織承諾對工作績效之迴歸分析

自變項 \ 依變項	組織承諾		工作績效	
	模式一	模式二	模式三	模式四
家長式領導	0.455*** (0.000)	---	0.409*** (0.000)	0.254*** (0.000)
組織承諾	---	0.455*** (0.000)	---	0.339*** (0.000)
R	0.455	0.455	0.409	0.508
R ² 值	0.207	0.207	0.167	0.258
Adj. R ² 值	0.205	0.204	0.164	0.253
F 值	82.108	81.807	62.907	54.397

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

4.8 干擾分析（層級迴歸分析）

本研究以層級迴歸分析，探討家長式領導與工作壓力的交互作用對工作績效的影響。分析結果如下：

模式一：家長式領導對工作績效，具有顯著正向影響 ($\beta=0.409$, $P=0.000<0.001$)。

模式二：工作壓力對工作績效，具有顯著正向影響 ($\beta=0.231$ ， $P=0.000 < 0.001$)。

模式三：家長式領導與工作壓力對工作績效，具有顯著正向影響 ($\beta=0.394$ ， $P=0.000 < 0.001$ ； $\beta=0.202$ ， $P=0.000 < 0.001$)。

模式四：家長式領導與工作壓力交互作用 ($\beta=0.046$ ， $P=0.360$)，對工作績效未達顯著水準，結果顯示假說 H6 干擾效果未獲支持。

表 4.39 家長式領導與工作壓力對工作績效之迴歸分析

變項	工作績效			
	模式一	模式二	模式三	模式四
自變項				
家長式領導	0.409*** (0.000)	—	0.394*** (0.000)	0.390*** (0.000)
干擾變項				
工作壓力	—	0.231*** (0.000)	0.202*** (0.000)	0.200*** (0.000)
交互作用				
家長式領導×工作壓力	—	—	—	0.046 (P=0.360)
R	0.409	0.231	0.456	0.458
R ² 值	0.167	0.053	0.208	0.210
Adj. R ² 值	0.164	0.050	0.203	0.202
F 值	62.907	17.716	40.996	27.598

註：*：P<0.05 **：P<0.01 ***：P<0.001

資料來源：本研究整理

4.9 研究假設之驗證

本研究之假設及驗證結果彙整如表 4.40：

表 4.40 本研究之假設及驗證結果彙整表

研究假設		驗證結果
H1	家長式領導對工作績效有顯著的正向影響。	成立
H2	家長式領導對組織承諾有顯著的正向影響。	成立
H3	組織承諾對工作績效有顯著的正向影響。	成立
H4	工作壓力對工作績效有顯著的正向影響。	成立
H5	組織承諾對家長式領導與工作績效之間具有中介效果。	成立
H6	工作壓力對家長式領導與工作績效之間具有干擾效果。	不成立

第五章 結論與建議

本研究旨在探討嘉義地區消防外勤各分隊人員家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效的關係，藉由整理與歸納相關文獻後，提出研究架構，以問卷作為調查研究工具。本章將統計結果分析加以整理，並提出結論與建議，以供後續研究者參考。

5.1 結論

茲將第四章之實證結果分析歸納敘述如下：

5.1.1 不同背景變項於各研究變項之差異

比較不同背景變項於家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效之差異情形：

1. 性別：不同性別之消防外勤人員在各變項之構面皆未達顯著差異。
2. 婚姻：不同婚姻狀況之消防外勤人員在家長式領導構面未達顯著差異；不同婚姻狀況之消防外勤人員在組織承諾構面未達顯著差異；不同婚姻狀況之消防外勤人員在工作壓力之消防人力短缺構面達顯著差異，且平均數已婚高於未婚，推測應該是若停休影響到與伴侶的相處時間，會讓家庭壓力隨之增加，而其他工作壓力變項之構面則無顯著之差異；不同婚姻狀況之消防外勤人員在工作績效之任務績效構面達顯著差異，且平均數未婚高於已婚，推測應該是比較不用花時間經營與伴侶的關係，比較有時間在工作上，而其他工作績效變項之構面則無顯著之差異。
3. 年齡：不同年齡之消防外勤人員在家長式領導構面的仁慈德行構面無顯著差異，在威權領導構面有顯著差異，26-30 歲高於 35 歲以上，

推測應該是 26-30 歲的人比較有自主的觀念意識，比較在意幹部的威權領導方式，而 35 歲以上的同仁踏入這行業已行之有年，或許覺得威權領導並不是很能左右心態起伏了；在組織承諾整體構面無顯著差異；在工作壓力整體構面皆達顯著差異，而 26-30 歲皆高於 25 歲以下，推測應該是 26-30 歲可能即將踏入家庭或已踏入家庭，對於壓力影響到自己放假的時間會比較在意，25 歲以下的同仁由於服務沒多久，也還沒踏入家庭又比較擔心自身能力不足，因此比較沒那麼在意工作壓力；在工作績效構面的脈絡績效構面無顯著差異，而任務績效構面達顯著差異，經過 Scheffe 分析在年齡層上無顯著差異。

4. 工作經驗：不同工作經驗之消防外勤人員在家長式領導整體構面達顯著差異，在仁慈德性領導構面經由 Scheffe 分析在工作經驗上無顯著差異，在威權領導構面 1-3 年高於 10 年以上，推測應該是從業比較久，比較能調整自己的心態；不同工作經驗之消防外勤人員在組織承諾構面無顯著差異；不同工作經驗之消防外勤人員在工作壓力構面無顯著之差異；不同工作經驗之消防外勤人員在工作績效構面無顯著之差異。
5. 學歷：不同學歷之消防外勤人員在各變項之構面皆未達顯著差異。

5.1.2 變項間的影響關係

在迴歸分析中，藉由簡單線性迴歸分析驗證研究假設顯示 H1：家長式領導對工作績效有顯著的正向影響成立；H2：家長式領導對組織承諾有顯著的正向影響成立；H3：組織承諾對工作績效有顯著的正向影響成立；H4：工作壓力對工作績效有顯著的正向影響成立；H5：組織承諾對家長式領導與工作績效有中介效果成立；H6：工作壓力對家長式領導與工作績效之間具有干擾效果不成立。經上述研究結果發現：

1. 家長式領導對工作績效有顯著的正向影響，尤其當主管採取仁慈德行領導風格時，消防外勤人員面對工作績效之任務績效與脈絡績效更有顯著的情形，亦所謂消防外勤人員經由主管的關懷照顧、體諒寬容以及正直盡責、無私典範等風格，同仁會積極完成任務，更會在同仁間有困難時，主動協助處理事務，有效提昇工作績效。
2. 家長式領導對組織承諾有顯著的正向影響，當主管採取仁慈德行領導風格時，能夠有效發揮關懷照顧、公私分明及以身作則的領導，讓部屬產生感恩的情懷與正面的認同及效法，對同仁的組織承諾產生提升的幫助。
3. 組織承諾對工作績效有顯著的正向影響，因為對組織的價值觀與目標一致，願意留在組織為組織效力並對工作目標努力達成，由於對組織產生認同與承諾，會促使部屬願意努力創造績效來達成組織期望的目標，同仁願意一同努力，完成賦予的任務讓整個工作績效越好。
4. 工作壓力構面中的（消防人力短缺、時間壓力）對工作績效有顯著的正向影響，當工作績效要求越高則代表工作壓力中的人力需求及時間壓力也會隨著變高。
5. 組織承諾對家長式領導與工作績效之間具有中介效果成立，家長式領導與工作績效的關係，會受到組織承諾的部分中介影響，當同仁認同幹部領導風格時，同仁的組織承諾愈能提昇，對同仁的工作績效可以產生間接預測的效果。
6. 工作壓力對家長式領導與工作績效之間具有干擾效果之假設未成立，工作壓力對幹部家長式領導與同仁工作績效間不具干擾效果，可以推測其原因為主管若採取仁慈德行領導風格時可以減輕消防人員為了工作績效提高而帶來的工作壓力。

5.2 建議

綜合本研究的研究過程、發現與結果，提出以下幾項建議，以供消防單位、以及未來欲研究相關消防人資研究者作為參考。

5.2.1 對消防主管幹部的建議

1. 當幹部為仁慈德性領導風格時，同仁會感到受重視而對分隊產生認同感，積極完成賦予的工作並協助其他同仁完成任務。所以幹部若能關懷照顧、體諒寬容以及本身正直盡責，讓同仁可以感受到分隊主管給予很多鼓勵與支持，進而會提昇同仁對單位組織的承諾認同感，也相應的提高工作績效，非必要時切勿任意停休同仁的正常輪休，或者放寬填寫補休限制能讓同仁順利補休，休息是為了走更長遠的路，讓同仁上班全心為工作付出時，也能在休假好好地善待與陪伴自身的家人。
2. 消防不是個人英雄主義，而是一群做著英雄般的行為。因工作屬性及管理方式與外界不同，每次出勤隨時都在與死神拔河，工作危險度與繁雜性質不是一般民眾可以想像的，在人力短缺跟時間的壓力下會影響工作績效，因此各縣市政府應該補足消防人力減輕消防人員工作壓力，截至 103 年底統計全國消防員人數 13512，每十萬人有 57.6 個消防員，消防員與民眾的比率為 1:1736，遠低於先進國家的 1:700，而教育訓練能夠強化救災現場安全意識，能夠對本身執勤能力更具信心，可以提昇工作技能增進工作表現，增加成功的保障也是為了讓彼此都有回家的機會，越有強度的訓練，越能成為真正能保障彼此的救者，因此消防人員會轉換念頭將教育訓練的壓力轉換成對自我的挑戰，對工作能力的提昇，亦是一種對自我的肯定，因此適度且有強度

的教育訓練可以有效提昇消防人員在出勤時的工作績效，若消防人力充足且每個人都有充分的教育訓練，可以讓整體救災能量提升就能增加救災效率，減輕時間所帶來的壓力。

5.2.2 對未來研究者的建議

1. 本研究樣本之選取僅侷限於嘉義地區外勤消防人員，研究結果只能顯示嘉義地區的現況，無法類推至全台灣的消防生態，因此建議未來欲從事相關研究可進一步擴大其研究對象，使研究結果更具完整性。
2. 本研究採用問卷調查法，受試者在填答的過程中，易受到他人的期待、社會觀感等因素，而無法確實表達其想法，因此研究者建議，未來可加入質性的訪談，使其研究結果更加完整。
3. 本研究主要針對家長式領導對消防人員的組織承諾、工作壓力、工作績效之影響，建議可再考量其他變項，如：激勵因素、風險知覺，也都可能造成消防人員對工作績效的程度，因此團隊合作、分隊管理氣氛等，皆是值得進一步探討之變項。

參考文獻

一、中文部分

1. 王錦堂（民 91），人際和諧、領導行為與效能之探討，高雄醫學大學碩士論文，未出版，高雄市。
2. 王新怡（民 92），家長式領導、信任與員工效能。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
3. 王怡云（民 94），學校組織中的家長式領導-以一個幼稚園為例，家政教育學報，第 7 期，59 頁。
4. 王慶元（民 97），護理人員工作壓力以花蓮地區為例，國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
5. 田蘊祥（民 92），公務人員工作壓力之世代差異研究：以考試院部會機關為例，東吳大學政治學系碩士論文，未出版，台北市。
6. 江文賢（民 97），主管領導型態、員工工作態度、組織承諾與工作績效之關聯研究—以車燈產業為例，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，台南市。
7. 朱明謙（民 90），高科技產業從業人員休閒行為、工作壓力與工作績效之研究，義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄市。
8. 伍晉弘（民 95），領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究-以高雄市區公所里幹事為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
9. 何進春（民 97），華人家長式領導對學校領導人的啟示，國教之友，59 卷第 3 期，66-71 頁。
10. 巫繼昇（民 95），「家長式領導」、「交易式領導」、「轉型領導」對「組織承諾」影響之研究—以陸軍軍官學校為例，私立樹德科技

大學碩士論文，未出版，高雄市。

11. 李選（民 81），某綜合醫院新進護理人員規劃與諮商對改善工作壓力與離職率成效之探討，護理雜誌，第 36 卷，第 1 期，85-98 頁。
12. 何永福、楊國安（民 84），人力資源策略管理，台北：三民書局。
13. 余德成（民 85），品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，國立中山大學企業管理研究所博士論文，未出版，高雄市。
14. 林澄貴（民 90），知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
15. 林龍和（民 94），高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
16. 林志峰（民 95），主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例。南台科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南縣。
17. 林志興（民 98），國民小學教師組織承諾之研究。學校行政，第 61 期，58-72 頁。
18. 林誠、高振源（民 99），工作滿意、知識分享與工作績效之關聯性研究—以 3M 台灣子公司為例，績效與策略研究，第 7 卷，第 2 期，19-33 頁。
19. 林大鈞（民 101），人格特質工作壓力與工作滿意關係之研究—以嘉義地區消防人員為例，南華大學碩士論文，未出版，嘉義縣。
20. 邱太謙（民 102），護理人員工作要求、角色壓力、工作倦怠及離職傾向之影響性研究—以工作壓力為干擾變數，南華大學企業管理系

- 管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
21. 邱木坤（民 97），家長式領導、組織文化與組織績效關聯模式之研究—以台灣遊艇業之實證，國立成功大學高階管理碩士在職專班論文，未出版，台南市。
 22. 周淑微（民 94），非營利組織的組織承諾、組織學習與組織績效之相關研究—以台灣地區扶輪社為例，國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文，未出版，嘉義縣。
 23. 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯堦（民 91），怒不可遏或忍氣吞聲？華人企業中主管威權領導行為與部屬憤怒情緒反應的關係，本土心理學研究期刊，第 18 期，3-49 頁。
 24. 吳豐旭（民 96），國際觀光旅館員工工作壓力與工作績效關係之研究—情緒智力的干擾效果，南台科技大學休閒事業管理所碩士論文，未出版，台南市。
 25. 吳慶崇（民 103），外勤消防人員工作壓力、職場疲勞與轉換型領導之研究—以某消防局為例，嘉南藥理大學碩士論文，未出版，台南市。
 26. 洪大川（民 101），領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效關係之研究：以大陸某台商公司為例，南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
 27. 徐慶帆（民 96），從華人家長式領導談運動教練領導行為，中華體育季刊，第 21 卷，第 1 期，52 頁。
 28. 高三福、陳鈺芳（民 95），要求與實際領導行為一致性、領導信任與效能關係之研究，大專體育學刊，第 8 卷，第 4 期，65 頁。
 29. 夏小琪（民 95），台南縣市國小校長家長式領導與教師教學效能之

- 關係研究，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
30. 許士軍（民 89），走向創新時代的組織績效評估，哈佛商業評論導讀，台北：天下。
 31. 許博淵（民 94），國家文化差異對工作績效影響之研究—以高科技業菲籍、泰籍勞工為實證，國立成功大學高階管理在職專班碩士論文，未出版，台南市。
 32. 許順旺、葉欣婷（民 99），國際觀光旅館員工工作價值觀、工作態度與工作績效之相關研究—以主管領導風格為干擾變項，企業管理學報，第 87 期，77-110 頁。
 33. 陳旭播（民 89），中日勞務管理與員工工作績效之比較研究，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文，未出版，台北市。
 34. 陳吳政（民 91），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研究所碩士論文，未出版，台南市。
 35. 陳怡如（民 99），國民小學一年級教師工作壓力與工作倦怠之關係研究，國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
 36. 曹國雄、黃英忠、黃同圳、張火燦、王秉君（民 86），人力資源管理，台北：華泰書局。
 37. 郭淑卿（民 99），工作壓力、角色壓力對工作倦怠之影響—以因應方式之中介效果及自我效能之干擾效果，南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
 38. 莊淑灣（民 94），中部地區國民小學主任工作壓力與因應方式之研究，臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。

39. 莊智鈞（民102），工作特性、工作壓力對工作投入影響之實證研究—以新北市消防人員為例，真理大學碩士論文，未出版，新北市。
40. 游麗芳（民93），家長式領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以護理人員為例。元智大學管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
41. 游芸華（民102），企業社會責任導向之人力資源管理措施、組織承諾與組織績效之關係—以海運業為例，海洋大學碩士論文，未出版，基隆市。
42. 黃英忠（民86），人力資源管理，台北：三民書局。
43. 黃翠紋（民89），警察工作壓力之探討，中央警察大學學報，第37期，99-124頁。
44. 黃麟薦、林宜君（民93），消防人員工作壓力之調查研究—以新竹縣外勤消防人員為例，中央警察大學災害防救學報，第5期，285-324頁。
45. 黃曉嫻、鄧子正（民94），消防人員工作壓力來源與型態探討及個案分析，中央警察大學災害防救學報，第6期，303-322頁。
46. 黃姬茶（民98），護理人員之薪資制度與領導風格知覺對工作績效之影響—織承諾及工作投入之中介效果分析，國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園市。
47. 曾舟君（民96），消防人員工作特性、風險知覺、工作壓力與休閒需求之研究—以台中縣消防人員為例，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士班碩士論文，未出版，台中市。
48. 湯慧娟、宋一夫（民93），教練家長式領導、團隊文化價值觀對團隊承諾之影響研究，體育學報，第36期，119-130頁。

49. 孫本初（民90），公共管理，台北：智勝文化事業有限公司。
50. 楊相中（民92），國防科技研發機構家長式領導與部門績效之研究，靜宜大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
51. 楊國展（民84），警察工作壓力與調適調查之研究，中央警官學校警政研究所碩士論文，未出版，桃園市。
52. 楊麗華（民90），員工工作生活品質滿意度與個人工作績效關係之探討—以台北凱悅大飯店為例，國立中央大學人力資源研究所碩士論文，未出版，桃園市。
53. 楊龍祥（民93），警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
54. 趙傑夫（民76），我國台灣地區國民中學校長工作壓力之研究，國立政治大學，教育研究所博士論文，未出版，台北市。
55. 趙安安、高尚仁（民94），台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關連，應用心理研究，第27期，113頁。
56. 鄭芬姬、伍晉弘（民95），領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究—以高雄市區公所里幹事為例，創新、整合與應用研討會論文集，中華民國，167-168頁。
57. 鄭伯壘（民84），家長權威與領導行為之關係—一個台灣民營企業主持人的個案研究，中央研究院民族學研究所集刊，第79期，119-173頁。
58. 鄭伯壘、周麗芳、樊景立（民89），家長式領導量表—三元模式的建構與測量，本土心理學研究期刊，第14期，3-64頁。
59. 鄭伯壘、樊景立（民89），華人組織的家長式領導：一項文化觀點

- 的分析，本土心理學研究，第13期，127-180頁。
60. 鄭伯璦（民89），家長領導的概念建構與工具發展：以教育組織為例，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 NSC88-2413-H-00214，國立台灣大學心理學系，台北市。
61. 鄭伯璦、謝佩鴛、周麗芳（民91），校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為一轉型式與家長式領導的效果，本土心理學研究期刊，第17期，105-161頁。
62. 鄭莉伶（民95），高雄縣國民小學教師知覺校長家長式領導、學校組織溝通與組織效能關係之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
63. 鄭錫欽、陳甦彰、李淑蘭（民100），澎湖住宿業人員人格特質、組織承諾及自我效能關係之研究，島嶼觀光研究，第4卷，第1期，1-15頁。
64. 張春興（民89），現代心理學，台北：東華書局。
65. 張純青（民93），組織正義、工作壓力與工作績效關係之研究—以金融控股公司為例，朝陽科技大學保險金融管理系碩士班論文，未出版，台中市。
66. 張曉慧（民95），領導型態、員工成熟度與工作績效、組織承諾關係之研究—以台中市國際觀光旅館為例，靜宜大學觀光事業學系碩士論文，未出版，台中市。
67. 蔡秉峰、謝金青（民92），國民小學校長家長式領導行為之觀察與分析，載於國立暨南國際大學主編：2003年教育政策與行政學術團體聯合年會論文集，213-224頁，暨南國際大學，南投縣。
68. 賴政忠（民90），調查局外勤調查員工作績效制度與工作壓力之研

- 究，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，未出版，台中市。
69. 賴倩慧（民92），領導型態、企業文化對學習型組織運作與員工工作滿足之關聯性研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
70. 廖昱眾（民98），台東縣消防人員工作壓力與健康促進生活型態之研究，國立臺東大學碩士論文，未出版，台東縣。
71. 劉明德譯（民82），管理學：競爭優勢（Management：Competitive Advantage, Edmund R. Gary, Larry R. Smeltzer），台北：桂冠圖書公司。
72. 劉泳倫（民92），基層消防人員工作參與、工作壓力與工作滿意之相關研究，雲林科技大學碩士論文，未出版，雲林縣。
73. 劉宇軒（民98），高高屏地區國民小學體育組長工作壓力、因應策略及行政效能之研究，國立屏東教育大學體育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
74. 盧香如（民96），大學行政人員內部行銷、工作滿足及工作績效之關聯性研究—以某大學為例，高苑科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
75. 謝金青（民93），家長式領導行為測驗量表之發展與檢證，行政院國家科學委員會，專題研究計畫經費補助，計畫編號93-2413-H-134-001，5-6頁。
76. 謝金青（民93），家長式領導風格內涵解析與情境因應模型之建立，管理與教育研究學報，第2期，1-21頁。
77. 顏清瑞（民98），影響員工工作績效因素之研究—以台灣中油股份

- 有限公司石化事業部為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
78. 藍采風（民74），壓力與適應，台北：幼獅出版社。
79. 蘇義祥（民88），中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用，國立中山大學企業管理學系碩士論文，未出版，高雄市。
80. 羅世芳（民96），直屬主管的領導風格對業務人員工作績效之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
81. 饒一鳴（民100），軍事機關家長式領導與組織公民行為關係之研究—以中山科學研究院系統製造中心為例，世新大學碩士論文，未出版，台北市。
82. 龔雅婷（民97），家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響，南華大學企業管理系管理科學碩博士班論文，未出版，嘉義縣。

二、英文部分

1. Atak, M., & Erturgut, R.(2010), An Empirical Analysis on the Relation Between Learning Organization and Organizational Commitment, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.2, No.2, pp.3472-3476.
2. Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990), Transformational Leadership Development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire(1st ed.), Palo Alto, California: Consulting.
3. Beehr, T. A. & Newman, J. E.(1978), Job Stress, Employee Health, And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, And Literature Review, Personnel Psychology, Vol.31, No.4, pp.665-699.
4. Blumberg, M. & Pringle, C. D.(1982), The Missing Opportunity In Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance, Academy Of Management Review,Vol.7, pp.560-569.
5. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J.(1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In Schmitt, N. & W. C. Borman(Eds.), Personnel Selection In Organizations, pp.71-98, San Francisco: Jossey-Bass.
6. Boyatzis, R. E.(1982), The Competence Manager: A Model for Effective Performance, New York: John Wiley & Sons Inc.
7. Buchanan, B.(1974), Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol.19, pp.533-546.
8. Byars, L. L. & Rue, L. W.(2000), Human Resource Management, New York: Mcgraw-Hill, Inc.
9. Campbell, J. P.(1990), An Overview of the Army Selections and Classification Project (Project A), Personnel Psychology, Vol.9, pp.309-329.
10. Caplan, R. D. & Jones, K. W.(1975), Effects of Working Load, Role

- Ambiguity, And Type a Personality on Anxiety, Depression, And Heart Rate, Journal Of Applied Psychology, Vol.60, No.6, pp.713-719.
- 11.Etzioni, A.(1961), Modern Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 - 12.Farh, J. L. and Cheng, B. S. 2000, A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: In J. T. Li., Tsui, A. S., & E. Weldon(Eds.) Management And Organizations in the Chinese Context, London: Macmillan.
 - 13.Folkman, S. & Lazarus, R. S.(1984), If It Must Be a Process: Study Information and Coping During Three Stages of a College Examination, Journal of Social Psychology, Vol.48, No.1, pp.150-170.
 - 14.Gatewood, D. R. & Field, S. H.(1998), Human Resource Selection, Orlando, FL: The Dryden Press.
 - 15.Hall, D. T. & Goodale, J. G.(1986), Human Resource Management: Strategy, Design and Implement, Scotland Foresmen Company.
 - 16.Huber V. L.(1981), Managing Stress for Increased Productivity, Supervisory Management, Vol.26, No.12, pp.2-12.
 - 17.Jamal, M.(1999), Job Stress and Employee Well-Being: A Cross-Cultural Empirical Study, Stress Medicine, Vol.15, No.3, pp.153-158.
 - 18.Jaros, S. J., Jermier, J. M. Koehler, J. W. And Sincich, T.(1993), Effects Of Continuance, Affective, And Moral Commitment on The Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models, Academy of Management Journal, Vol.36, No.5, pp.951-995.
 - 19.Jex, S. M.(1998), Stress and Job Performance, Theory, Research, And Implications for Managerial Practice, London: SAGE Publications Inc.
 - 20.Kanter, R. M.(1968), "Commitment And Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review, Vol.33, pp.499-517.

21. Katz, D. & Kahn, R. L.(1966), The Social Psychology of Organizations, New York : Wiley.
22. Korman, A. K.(1977), Organization Behavior, Englewood, NJ : Prentice-Hall.
23. Lee, Y. D., Lin, J. W. & Chen, C. Y.(1999), A Study on The Measurement of Productivity for White-Collar Employees-A Case of Electronic Industry In Taiwan, The Chinese Military Academy Journal, Vol.14, Pp.345-361.
24. Lodahl, T. M. & Kejner, M. F.(1965), The Definition and Measurement of Job Involvement, Journal Of Applied Psychology, Vol.49, No.1, Pp.24-33.
25. Meglino, B. M.(1977), Stress and Performance: Are They Always Incompatible, Supervisory Management, Vol.22, Pp.2-12.
26. Meyer, J. P. & Allen, N. J.,(1991), The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol.63, pp.1-18.
27. Meyer, J.P. & Allen, N. J.(1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, Vol. 1, No.1, pp.61-89.
28. Meyer, J. P. & Herscovitch, L.(2001), Commitment in The Workplace: Toward a General Model, Human Resource Management Review, Vol.11, No. 3, pp.299-326.
29. Moorman, R. H. & Blakely, G. L.(1993), Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, Paper Presented At The Annual Meeting of The Academy of Management , Atlanta, CA.
30. Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R.(1994), Evidence That the Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance,

- Journal of Applied Psychology, Vol.79, pp.475-480.
- 31.Mowday, R. T., Porter L. W. & Steers, R. M.(1982), Employee-Organizational Linkages, New York: Academic Press.
 - 32.Organ, D. W.(1988), Organizational Citizenship Behavior, Lexington, MA ; New Lexington, Press.
 - 33.Porter,L.W. & Lawler, E. E.(1968), Managerial Attitudes And Performance, Homnwood, IL: Richard D. Irwin.
 - 34.Porter, L. W. & Smith, F. J.(1970), The Etiology Of Organizational Commitment, University of California Unpublished Paper.
 - 35.Porter L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday & P. V. Boulian(1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.
 - 36.Randall, D. M.(1987), Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, Vol.12, No. 3, pp.460-471.
 - 37.Redding, S. G.(1990), The Spirit of Chinese Capitalism. New York: Walterde Gruyter.
 - 38.Reichers, A. E.(1985), A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy Of Management Review,Vol.10, pp.465-467.
 - 39.Robbins(1986), Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ: Practice Hall.
 - 40.Salanick, G. R. & Staw, B. M.(1977), New Directions in Organizational Behavior, Chicago: St. Clair Press.
 - 41.Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N.(2000), Organizational Behavior, 6th Ed, New York: John Wiley and Sons.
 - 42.Schuler, R. S.(1980), Definition and Conceptualization of Stress in

- Organizations, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.25, pp.184-215.
- 43.Selye, H.(1956), The Stress of Life, New York: Mcgraw-Hill.
- 44.Selye, H.(1979), The Stress Concept: Past, and Some of It Simplification, In V. Hamilton & D. M. Warbuton(Eds), Human Stress and Cognition: An Information Processing Approach, Newyork: John Wiley & Sons.
- 45.Silin, R. H.(1976). Leadership And Value: The Organization of Large-Scale Taiwan Enterprises. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 46.Staw, B. M.(1977), Two Sides of Commitment, Working Paper, National of The Academy of Management, Orlando, FL.
- 47.Steers, R. M.(1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
- 48.Steers, R. M.(1988),Work and Stress Introduction to Organizational Behavior, Human Performance,Vol.32, pp.160-177.
- 49.Tubre, T. C. & Collins, J. M.(2000), Jackson & Schuler(1985), Revisited: A Meta-Analysis of The Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance, Journal of Management, Vol.26, No.1, pp.155-169.
- 50.Waldman, D. A.(1994), The Contributions of Total Quality Management to A Theory of Work Performance, Academy of Management Review, Vol.19, pp.510-536.
- 51.Westwood, R. I. & Chan, A.(1992), Headship and Leadership, In R. I. Westwood (Ed.), Organizational Behaviour : A Southeast Asian Perspective, Hong Kong: Longman Group.

親愛的消防第一線夥伴你（妳）好：

首先感謝你（妳）的協助，這份問卷的目的主要是想了解你（妳）工作環境的幹部領導方式、對於組織的承諾、工作上的壓力與工作績效，沒有對錯之分，請以輕鬆的心情、根據自己的經驗與感受來填寫。同時此問卷所蒐集的資料和結果僅作為學術研究用途，任何資料皆不會外流，所以請放心作答。再次誠摯感謝你（妳）的大力協助與幫忙！

敬祝 平安快樂

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

指導教授：紀信光 博士

研究生：陳信翰

第一部分：個人基本資料

【填答說明】請依照題目的意思，在適當的□內打✓，請記得每題只能勾選一個答案哦！

- 性別： 男 女
- 年齡： 25歲以下 26~30歲 31~35歲 35歲以上
- 學歷： 高中 大專院校 碩博士
- 婚姻狀況： 未婚 已婚
- 工作經驗： 0~1年 1~3年 3~6年 6~10年 10年以上

【後面還有題目，請繼續作答！】

第二部分：家長式領導

下列各題主要是針對你（妳）工作環境的幹部領導方式進行調查，請依據實際情況作答，並圈選出適當的感受。

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
1.當任務無法達成時，主管會訓誡我們。	5	4	3	2	1
2.我的主管會自己做重要的決策。	5	4	3	2	1
3.與主管一起工作時，他會帶給我很大的壓力	5	4	3	2	1
4.主管與我們相處，像一家人一樣。	5	4	3	2	1
5.當我工作表現不佳時，主管會去瞭解真正的原因何在。	5	4	3	2	1
6.當我犯錯時，主管會給我改過的機會。	5	4	3	2	1
7.主管常常以身作則為榜樣。	5	4	3	2	1
8.我認為主管對待隊員公正無私。	5	4	3	2	1
9.我認為主管為人正派，不會假公濟私。	5	4	3	2	1
10.工作出紕漏時，主管不會把責任推的一乾二淨。	5	4	3	2	1
11.主管不會利用職位占隊員便宜。	5	4	3	2	1

【後面還有題目，請繼續作答！】

第三部分：組織承諾

下列各題主要是針對你（妳）對於消防這份工作的承諾進行調查，請依據實際情況作答，並圈選出適當的感受。

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
12.我很願意在消防隊工作到退休。	5	4	3	2	1
13.我對分隊的人、事、物有濃厚的感情。	5	4	3	2	1
14.我認同消防隊工作理念。	5	4	3	2	1
15.消防工作值得我對它忠誠。	5	4	3	2	1
16.我願意學習更新、更好的知能，以增進救災救護效能。	5	4	3	2	1
17.我願意專注於自己的工作，為分隊付出。	5	4	3	2	1
18.為使分隊勤業務能順利推展，我願意付出額外的心力。	5	4	3	2	1
19.我願意努力工作，以獲得同事的尊重。	5	4	3	2	1
20.我願意為爭取分隊及消防榮譽而努力以赴。	5	4	3	2	1
21.如果我現在決定離開消防，生活將會受影響。	5	4	3	2	1
22.如果我離開消防，可能找不到比這個好的工作。	5	4	3	2	1
23.即使對我有利，我也不覺得現在離職是對的。	5	4	3	2	1
24.如果現在離開消防，我會有罪惡感。	5	4	3	2	1

【後面還有題目，請繼續作答！】

第四部分：工作壓力

下列各題主要是針對你（妳）對於消防這份工作的壓力進行調查，請依據實際情況作答，並圈選出適當的感受。

	非 常 同 意	同 意	沒 有 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
25.因消防人力不足，必須負擔較重勤業務量，讓我感到壓力。	5	4	3	2	1
26.因消防人力不足，我有時必須做非我業務職掌內的工作，讓我感到壓力。	5	4	3	2	1
27.因為勤業務量大使我經常無法準時下班，讓我感到壓力。	5	4	3	2	1
28.因消防人員不足，無法正常輪休讓我感到疲憊。	5	4	3	2	1
29.消防人力無法應付社會上日益增加的複雜工作量，讓我感受到壓力。	5	4	3	2	1
30.因職務之要求參與之專業技能進階教育，讓我感受到壓力。	5	4	3	2	1
31.常常在工作之餘，參與各種教育訓練，讓我感受到壓力。	5	4	3	2	1
32.因職務需求需參與進修，但因進修時間可能影響正常休假，讓我感受到壓力。	5	4	3	2	1
33.因教育訓練的內容太困難或太複雜，讓我感受到壓力。	5	4	3	2	1
34.我覺得沒有充足的時間來完成我的工作，讓我感受到壓力。	5	4	3	2	1
35.我的工作必須要在預定時限內完成，否則對民眾會有影響，讓我倍感壓力。	5	4	3	2	1
36.病患、家屬或周遭人等，經常催促讓我倍感壓力。	5	4	3	2	1
37.我的工作必須要承受極大的時間壓力。	5	4	3	2	1
38.因為現場突發狀況太多，而需要在很趕時間的情況下完成工作，讓我倍感壓力。	5	4	3	2	1

【後面還有題目，請繼續作答！】

第五部分：工作績效

下列各題主要是針對你（妳）對於消防這份工作的績效進行調查，請依據實際情況作答，並圈選出適當的感受。

	非 常 同 意	同 意	沒 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
39.在工作中，我對標準作業程序相當熟練。	5	4	3	2	1
40.我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	5	4	3	2	1
41.我的平均工作效率相當高。	5	4	3	2	1
42.當主管不在場，我仍然照他的指示工作。	5	4	3	2	1
43.我經常遵照作業程序，並避免越權行事。	5	4	3	2	1
44.對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。	5	4	3	2	1
45.當工作發生問題時，我會自己先設法解決。	5	4	3	2	1
46.我會經常和同事合作，共同完成任務。	5	4	3	2	1
47.當同事有困難時，我會主動協助。	5	4	3	2	1

本問卷到此結束，煩請檢查是否漏填，非常感謝您的填答！
由衷感謝您的協助，在此致上十二萬分的謝意。