

# 中華科技大學企業管理系

## 員工工作態度及主管領導風格

### 對個人績效之影響

組 別：第五組

指導老師：陳永承 老師

組 長：張詠晴 98147067

組 員：莊喻筌 98147054

范容笙 98147061

金敬杰 98147064

黃鈞翊 98147069

郭泰元 98147080

蕭詠馨 98147145

中 華 民 國 一 〇 一 年 十 二 月

## 摘要

近年來經濟蕭條，企業組織的規模日漸複雜且轉移國外，彼此之間的競爭也日益激烈，組織若企圖在市場中持續的成長，除了仰賴正確的策略領導與創新的研發技術，還須透過全體員工的努力以及各主管領導的風格，以達成組織永續經營的目標。此外，由於企業不斷的面臨變革與競爭，經常使得員工感到惶恐不安且不知所措，值此之際，英明的領導者，應帶領員工克服所面臨的困難與挑戰，使組織朝向成功之路邁進。

員工藉由主管的領導，而企業也經由員工的努力來獲取利潤，欲達成雙方成功的情況，兩者間必須要有良好的互動關係。所以主管要多聽取員工心聲，接納員工意見，雙方在溝通的橋樑上交換訊息，以創造雙贏的局面。主管領導風格可使員工配合達成組織目標、對工作更有興趣，並以身為組織一份子為榮。此外，提升員工工作態度將對組織產生某些正面的效果。在了解員工工作態度與主管領導風格行為對於組織的重要性之後，本研究將以各公司員工及主管為例，進行所欲探討的主題。本研究結果發現，員工工作態度和工作績效有正向關係；主管領導風格和工作績效有正向關係；工作態度和工作績效會受主管領導風格的影響。

關鍵字：主管領導風格、員工工作態度、工作態度、工作績效。

## **Abstract**

The economic downturn in recent years, the scale of the business organization is increasingly complex and transferred abroad, increasingly fierce competition between organizations attempt to continued growth in the market, in addition to the research and development of technology depends on the correct strategic leadership and innovation but also through the efforts of all staff, as well as the competent leadership style, in order to achieve the goal of sustainable management of the organization. In addition, as companies continue to face change and competition, often makes the employees feel anxious and overwhelmed. On this occasion, the wise leader should lead their staff to overcome the difficulties and challenges faced by, so that the organization forward toward the road to success .

Employees by competent leadership, and enterprises through the staff's efforts to obtain profits, want to reach a mutual success, there must be a good interactive relationship between the two. So competent to listen to the aspirations of the employees to accept the views of the staff, the two sides to exchange messages on a bridge of communication, in order to create a win-win situation. Leadership style allows employees with the achievement of organizational objectives, more interest, and proud of being the organizational part results. In addition, to enhance employees working attitude will organize to have some positive effect. Understanding of the importance of employees working attitude and leadership style behavior for organizations, this study will be the company employees and supervisors, for example, carry out the desired explore the theme. The results of this study found that the positive relationship between employee attitudes and job performance; positive relationship between leadership style and job performance; work attitude and work performance will be affected by the impact of the leadership style.

Keywords: leadership style, employee attitudes, work attitudes, job performance.

## 目錄

摘要 .....	I
Abstract.....	II
目錄 .....	III
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
第二章 文獻探討 .....	5
2.1 主管領導風格 .....	5
2.2 工作態度 .....	20
2.3 工作績效 .....	28
2.4 激勵理論 .....	35
2.5 階層線性分析(HLM)之概念 .....	40
第三章 研究方法 .....	43
3.1 研究架構 .....	43
3.2 研究假說 .....	44
3.3 研究變項操作型定義 .....	45
3.4 研究對象與資料蒐集方法 .....	47
3.5 資料分析方法 .....	47
第四章、資料分析 .....	49
4.1 問卷回收與統計 .....	49
4.2 統計分析 .....	49
4.3 信度分析 .....	51
4.4 效度分析 .....	51
4.5 研究變項相關分析 .....	55
第五章、結論與建議 .....	57
5.1 研究結論 .....	58
5.2 研究限制 .....	58
5.3 研究建議 .....	59
參考文獻 .....	60
中文部分 .....	60
英文文獻 .....	64

## 圖表目錄

圖 1—1	研究流程圖	4
圖 2—1	離職行為的分類	24
圖 2—2	Rabinowitz and Hall 的綜合理論模型	27
圖 2—3	層級分析法結構示意圖	42
圖 3—1	本研究之分析架構圖	44
表 2—1	領導行為定義彙整表 I	6
表 2—2	領導行為定義彙整表 II	7
表 2—3	五種人格特質及其相關特徵	19
表 2—4	學者對組織承諾的定義	25
表 2—5	工作績效理論彙整表(國內外)	29
表 2—6	工作績效定義彙整表(國外)	31
表 2—7	工作績效之文獻內容彙整表	32
表 2—8	決策分析模式的優缺點	43
表 4—1	樣本特性次數分析表	49
表 4—2	信度分析	50
表 4—3	主管領導風格之效度分析	51
表 4—4	主管領導風格轉軸後的成份矩陣	52
表 4—5	工作態度之效度分析	53
表 4—6	工作態度之轉軸後的成份矩陣	53
表 4—7	工作績效之效度分析	54
表 4—8	工作績效之轉軸後的成份矩陣	54
表 4—9	員工工作態度對工作績效變項相關分析表	55
表 4—10	主管領導風格對工作績效變項相關分析表	55
表 4—11	研究變項 Pearson 相關分析表	56
表 4—12	排除主管領導風格之 Pearson 相關分析表	56
表 4—13	研究結果彙總表	56

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

前 IBM 總裁沃森說：「你可以搬走我的機器，你可以毀掉我的廠房，但只要留下我的員工，我就有再生的機會。」因此說明了有效的人口資源對組織的重要性。

Katz&Kahn(1978)指出人力資源管理是組織的主要工具，用來傳遞角色資訊以及組織期望個人達到的行為，並審核角色表現，達成組織目標。也就是組織內部藉由人力資源管理措施來激勵員工，以表現出期望的態度與行為，進而達到組織的策略目標。同時也有越來越多研究顯示人力資源管理措施與組織績效間有很大的相關性存在。

與工作有關的標的，是個人內在所需及個人在從事活動時，所追求的工作特質與屬性，顯然工作特質與屬性反映出個人內在所憧憬的工作氛圍。在這樣無形卻有形的環境下，考驗了主管領導的能力。而員工對組織所付出的一切，有無得到回饋會影響員工情感與知覺，進而反映出員工的工作態度，包括了內在與外在。內在包含員工對目前工作的活動性、獨立性、創造性、變化性、運用能力的機會、工作上職責的大小、工作所能給予的成就感、責任感等等。而外在包含工作的升遷性、人際關係的好壞、工作的穩定性、安全感、與同事的關係等等。

為了了解我國企業主管領導才能，直接或間接影響員工之工作態度，影響員工工作積極性的各種元素，從領導者氣質、工作氛圍、員工的自我激勵等等，但從系統論的角度來看，對其影響的元素不外兩個方面：外部環境和內部環境。內部環境就是員工個人，對工作積極性的調動，員工個人包括成就動機、自我效能、自我激勵等；外部環境是工作氛圍，包括上司、同事、工作激勵、工作本身。組織的最大目標無非是要增加企業績效以獲得最大利益，像是品質管理以及員工投入專案等，均是企業增加競爭優勢的策略。但是在這些策略的前提之下，企業是建立在以下兩個基礎上：

- 1.員工本身應具備足夠的能力去為公司創造利潤。
- 2.組織要將員工放在對的位置上，讓每個人都適才適所。

Horton(1997)分析兩個世紀以來勞動關係結構變化，指出僱用關係由傳統的終身僱用轉變為臨時性、派遣性或契約之勞動關係，這樣的勞雇關係也帶來了新的人力資源管理議題。傳統之僱用關係，雇主與員工關係緊密，雇主有照顧員工之義務，相對地員工對於組織的認同及工作投入程度也較高；但僱用關係改變之後的現在，雇主和員工之關係較為疏離，進而造成員工對於組織認同和工作投入相對較低(Cheung&Rensvold, 2002)。

蓋洛普在 2001 年 3 月前，已經有超過 87,000 個事業單位，將近 150 萬員工使用他們發展出的員工投入調查，他們針對這些單位進行跨單位的比較，進而發現員工投入分數較高的單位，有較低的離職率、較高的業績成長、較佳的生產力以及較高的顧客忠誠度等其他可以證明績效較佳的指標(Thackray, 2001)。

Hewitt 企管顧問公司(2007)自 1994 年開始進行企業員工投入調查，為員工投入調查的先驅。Hewitt 企管顧問公司發現，當很多公司提供給員工財務獎酬和額外津貼(例如瑜珈課程、股票選擇權或咖啡吧)時，對於留住優秀人才其實是不足夠的。因為根據調查，員工對於無形的獎酬有更高的期許，例如晉升、學習機會、工作與生活平衡、認同以及被尊重。

由以上的數據和資料，我們了解員工對於工作的「投入」，對組織而言是非常重要的。如果雇主想要員工符合或超越預定的工作目標，必須設法讓員工對組織投入他的「心」，讓員工在理性與感性上都能對組織投入，進而實際地改善組織績效(Bennett&Bell, 2004)。

## 1.2 研究目的

研究目的在於如何改善主管領導能力，提升員工工作積極性與公司競爭性，主管在企業中對職員就像是扮演家長的角色，主管應該恩威並重，公平、公正地對待下屬，敏銳地覺察員工的情緒狀態，並適當給予員工幫助，才是有效的提升員工積極性的重要因素。

一個令人愉快的工作氛圍也是提高工作效率很重要的原因，快樂、尊重、和平的氣氛對提升員工工作積極性起著不可忽視的作用，如果在工作的每一天都要身處毫無生氣、氣氛壓抑的工作環境之中，有誰肯積極投入工作中？所以主管能夠掌握創造良好的工作氛圍，從那些沒有效率 and 降低效率的行為中改善，並從中找到改變的方法，輕鬆的獲得有創造性的工作成果。

本研究為探討員工工作態度及主管領導能力對工作績效之影響，以各中小企業為對象，希望提升企業的工作環境品質和向心力以及主管領導能力品質的進步，基於上述研究動機，透過問卷方式，提供影響「工作績效」因素之建議。主要研究目的如下：

1. 探討員工工作態度對工作績效之影響。
2. 探討主管領導風格對工作績效之影響。
3. 分析員工工作態度與工作績效之相關性會受主管領導風格的影響。

## 1.3 研究流程

本研究流程，始自主題之確立，再經過期刊文獻等相關資料之蒐集，並就相關文獻進行探討，建立研究方法及架構，依各變項設計出衡量之問卷，實問卷調查，並將回收的問卷應用統計方式進行資料分析整理，再驗證研究假說，得到結論並做出相關的建議，最後撰寫報告，完成此一論文等步驟。

### 1. 資料蒐集與相關文獻探討

蒐集本研究有關資料，又主要研究重點文獻為工作績效、主管領導風格、與員工工作態度的意義及其他與本研究相關文獻之探討。以進行深入研讀與整理，並充分了解各相關議題進而確認本研究的研究架構。

### 2. 問卷設計

針對本研究的方向及主題，參考相關文獻，選取已發展的適當問卷量表並加以修改，編制研究問卷初稿；經指導教授指正後編制正式問卷。針對研究對象，實問卷調查。

### 3. 資料統計分析

將回收好的問卷加以過濾並建檔整理，針對所應用統計方法說明並應用適當之統計方法進行資料分析，並對分析之結果進行說明與解釋。

### 4. 彙整研究結果

依據統計分析結果，驗證研究假說各變項間關係並歸納各變項間的研究結果。

### 5. 結論與建議

提出後續研究建議，並說明研究限制。

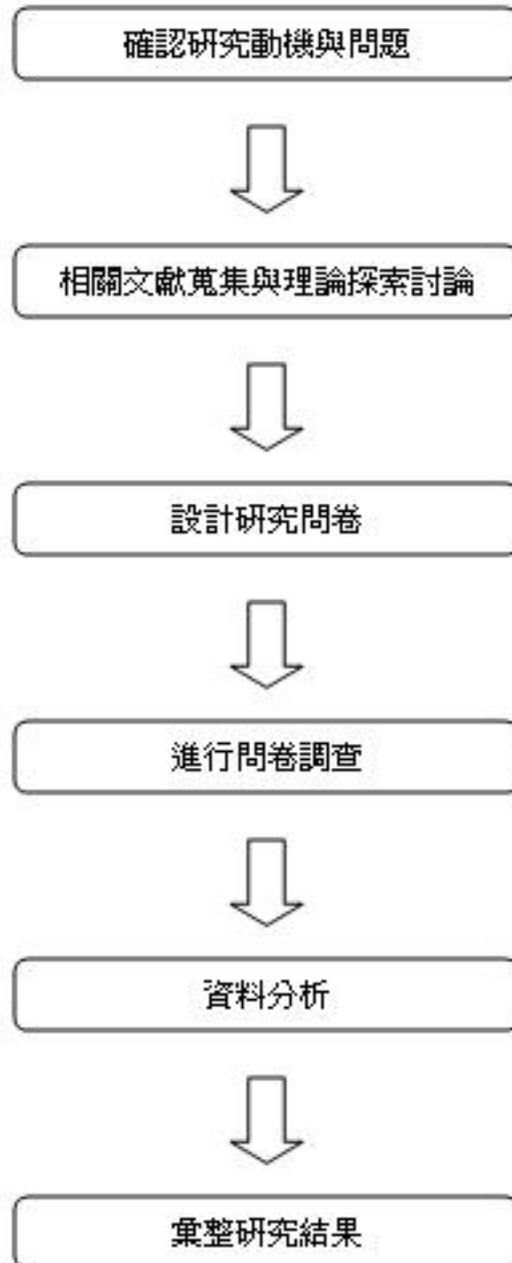


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 2.1 主管領導風格

以下本研究分別就員工工作態度、主管領導風格、工作績效等相關文獻做逐一地探討，以作為本研究之理論基礎。

#### 2.1.1 領導之定義

領導的定義在於任何一個組織中，這些組織不斷進步、發展、生存的核心要素，缺乏有力的領導，組織絕不可能成功。具體的說，領導是成功組織背後的關鍵力量，企業要建立永續經營事業，都必須借助領導之力。規劃未來發展的遠景，推動組織的變革及朝共同目標邁進，才能成功。

領導(Leadership)是一種影響他人或組織的活動，可以使他人自動地、積極地、致力於組織目標的實現，故亦有學者認為領導是一種藝術或影響力。一個良好的領導者可激發員工的潛力，提高工作效率，同時滿足員工的需求，讓員工自動自發地朝向組織目標而努力。

黃英忠(1989)認為領導是領導者與組織的人際關係，有以下三種主要元素：

1. 領導者的人格特質、價值觀、動機與領導風格。
2. 下屬的人格特質、心理需求與對上司的看法。
3. 情境因素，包括工作結構與資源、團體性質與大小。

陳文隆(民 91)認為領導與管理的情境是截然不同的，管理是「經由他人造成、完成、承擔或負責、處理之努力、以達成任務」，領導則是「在方向、路線、行為、意見上發揮影響及引導，共同完成賦予的任務」，也由於兩者在出發點的分野，可以明白的看出，管理是要把事情做好，領導則是在於做對事情。領導是管理的一環，但其涵蓋的層面比管理來的廣，甚且可以將管理涵蓋在內；而管理卻不一定能將領導包括在內。

陳鎮江(民 89)領導是一個過程，需要使用影響力，運用權力，也是動態的。任何人不可能，同時具有各種能力，而且各種權力之間，亦存在著相互矛盾的關係與相輔相成的關係。若有相互矛盾的關係時，其權力於同時運用時，則可能產生可能相互抵銷的作用。若有相輔相成關係的權力，則於同時運用時，可能產生相互增強的作用。例如獎勵權和懲罰權是相互矛盾的，經常使用懲罰權的人，必會使其獎勵權降低。

領導之研究及其理論之發展雖然為時甚早，闡述甚多，且針對不同的組織型態及不同的評估者之觀點，也有不同的意義。綜觀研究組織行為的眾多學說與理論中，對於領導的定義仍莫衷一是，然而其在組織行為中卻佔有極重要的份量，是不容忽視的。

表2-1 領導行為定義彙整表I

學者	年代	定義
Hemphill & Coons	1957	領導是個人引導群體活動已達共同目標的行為。
Janda	1960	領導是種特別權力的關係，其特徵為組織成員認為某個或某些組織成員有權利規範其行為，而願意成為該組織的一份子。
Tannenbaum, Weshler & Massarik	1961	領導是施行於某種情境中之人際影響力，透過某些過程與溝通來達到既定目標。
Jacobs	1970	領導乃人跟人之間的互動行為，一人相信當另一人以某些方式提供資訊能使他們將事情結果做到更好。
Stogdill	1974	指出領導是在受期望的互動中，企業的創造並做企業結構的維持。
Katz & Kahn	1978	領導是在組織機械式服從例行的指引之上，增進影響力。
Rauch & Behling	1984	領導是組織團體為達成既定的成就與目標，領導者影響組織活動的過程。
許士軍	1990	領導是在某種特殊情境影響個人或多人之行為，趨使達到某項群體目的之人際關係互動。
林琨堂	1996	領導是領導者透過某種特殊的人際影響力，與組織成員互應行為，以引導組織成員共同為達到特定組織目標而努力的過程。
曾柔鶯	1999	領導是聚集組織成員的認知以達到組織目標與計畫。
Robbins	2001	領導乃影響組織達成目標的能力。
Colin Powell	2002	管理科學認為領導是化不可能為可能的藝術。
Du Brin	2004	領導不止在高階層會發生，而是組織內各個階層都有可能，就算是在最普通的階層。

資料來源：張軒綸(2010)。領導風格對員工工作滿意之性質研究-以製鞋業個案公司為例，僑光科技大學企業管理系(所)。

表2-2 領導行為定義彙整表II

學者	年代	定義
Tead	1935	影響他人使其合作無間致力於完成所期待目標的活動。
Stogdill	1951	針對組織目標並完成其目標，而影響團體活動之程序。
Fleishman	1973	領導是人員交互的影響，透過溝通程序，以達成某些目標。
Fiedler	1976	負起指導與協調團體活動的工作。
Hersey & Blanchard	1977	引導與影響組織成員努力達成某一特定目標的過程。
Barrow	1977	影響個人或團體以達成組織目標的行為過程。
Bass	1981	一種能力、一種影響、鼓舞指引個人或團體邁向所追求的目標的一種能力。
Koontz	1990	一種能力、一種技巧或程序，藉以影他人，使其能自願的、熱心的致力於全體目標的達成。
張金鑑	1990	主管以適當的方法或行動，督促部屬由多人匯為一體，使大家以集體的 effort，共赴事功達成組織任務。
許士軍	1993	特定情況下為影響一個人或一群人之行為，使其趨向於達到某種特定目標的人際互動程序。
盧瑞陽	1993	使用非強制性的影響力來指導、協調一個組織群體中成員的活動，試圖達成群體之目標的過程。
Yukl	1994	個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。
羅虞村	1995	一種指引團體活動的行為，具有倡導及說服的作用，並且透過團體成員交互作用的過程，以達成組織目標的手段或工具。

資料來源：趙珮仔(2005)。主管領導行為與員工工作滿意之關聯性探討，國立中央大學人力資源管理研究所研究生。

以上對領導的定義，均各有其重要性，根據學者們對領導提出的不同定義做了整理，認為領導所強調的重點都集中於人與人之間的互動關係，領導者該如何運用本身的人際關係與影響力去引導整個企業的成員，並獲得認同與信賴，進而願意追隨領導者朝著所要達成的目標去前進並完成企業目標，這都是過去至今所有的專業學者與企業所欲追求的答案。

一般而言，領導是指在某種特定的情況下，為影響一個人或一群人朝向既定目標共同努力之人際間互動的程序。此程序中包含了領導者、被領導者與情境三個變項。領導的定義會因為研究者個人的觀點，以及對於其所研究的情況不同而有所差異，所以領導的定義相當多元且無一定論。

### 2.1.2 主管領導

當一名主管獲得更好的待遇、更大的權力，並且有部屬可以指派工作、分散責任，這些條件也構成了個人的「舒適圈」。主管要激勵、領導一個團隊之前，必須先離開自己的舒適圈，成為最有行動力的人，而不是坐在冷氣房看報告的指揮官。而在組織中最能夠客觀評斷一名主管自我管理能力的的人，不是他的上司，而是長時間就近觀察他的部屬。

身為主管如果能做好自我管理，不僅是確保自己盡到工作上的管理責任：擬定部門目標、監督工作執行、協助及訓練團隊等。更重要的是，帶頭成為一個工作盡責、有效率的主管，才能夠產生「上行下效」的組織氛圍，而不是陷入「上樑不正、下樑歪」的惡性循環。

企業內組織是企業的生命，組織的影響可以使一個企業由高高在上瞬間跌落谷底，因此企業內各部門的主管及 CEO 領導能力和一個公司的氛圍很重要，團隊精神促使一個企業團隊奮發向上，積極處理分內事務，使團隊保持絕佳的狀態，以便提升工作品質！

### 2.1.3 主管的類型

#### 1. 家長型領導

對華人領導之研究起源於 1960 年代末期，Robert Silin 以台灣一家單一企業之企業主控制的大型民營企業進行研究，以了解華人主管的領導理念與行為模式，並歸納出這些領導作風都具有與西方極為不同、清晰可辨的特色(鄭伯壘，周麗芳與樊景立，2000)。

在 Silin 研究之後，有許多從華人主位的立場出發，去探討華人企業的組織類型與高階領導的研究，並指出了華人企業的領導擁有清晰鮮明的特色，表現出「類似父權的作風，不但具有清楚而強大的權威，也有照顧體諒部屬及樹立典範的領導成分在內」，研究者把這種領導現象稱之為家長型領導(Paternalistic Leadership)(趙安安,2005)。家長型領導具有以下特色：

#### (1) 仁慈領導

領導者表現個別照顧、體諒寬容、維護面子等行為。領導者也從對部屬的個別照顧，使部屬能忠誠於其領導。

#### (2) 德性領導

領導者表現出公私分明與以身作則的行為。部屬會認為領導者應該是德性高超且具有綜覽大局的能力，能夠犧牲私利，顧全團體的利益。

### (3) 威權領導

包括專權作風、教誨、隱匿等領導行為。教誨式領導指領導者教導部屬達成工作目標的方法。強調領導者個人權威、權力距離大：階層分明，管理權力集中在領導者手上，不容易授權。因此部屬會表現出順從、服從、附和主管決定、避免發生衝突等行為。隱匿則指的是領導者會不明確表明意圖，以維護自己的權威，並保留控制權，因此部屬必須花相當多的時間來體察上意，站在老闆的立場上來考慮事情。

### 2. 參與型領導

強調員工能在日常事務及企業管理之決策過程中，表達個人意見，工作任務能被充分授權且具有彈性，且對任務的指派容許公開的討論(Hurley&Hult,1998)。此種領導風格一反傳統之命令、控制式管理。在參與型管理的環境中，員工的創造力、知識及自由意願的表達，是受到管理階層歡迎的；但是在非參與型的管理文化中，經理階層強調單向的命令模式，希望員工之工作方式與想法，皆能按照管理階層所預期(黃品全&王斐青,2002)。

相對於指導式領導，參與型領導的主管願意與員工共同討論、授權，員工在公開討論溝通的環境中，能夠自由的表達個人之想法與意見，甚至對主管之意見提出異議。

### 3. 交易型領導

Burns(1978)認為交易型領導乃是以社會利益交換之觀點，強調基本的、外在的需求之滿足，其關係建立在契約上，而目的在於維持組織的安全性。Bass(1990)則指出交易型領導與部屬彼此為實現各自的目標，而互換彼此的需求，此乃基於政治、經濟、心理的交換價值，領導者使用協商、妥協的策略，並藉由角色的澄清及工作的要求來建立目標的方向，並引導或激勵其跟隨者，來驅使部屬工作並滿足其需求。亦即領導者對部屬的努力給予肯定與獎勵，滿足其相關需求，並藉此來取得部屬的尊重與支持，在角色界定與需求滿足之間找到交換的關聯以激發部屬對於達成期望結果的動機；而當部屬有不當的行為時，則予以糾正處罰，給予立即的回饋。

Bass&Burns 皆將交易型領導視為一種領導雙方合意的交換行為，其理論的基礎是建立在期望理論、目標途徑理論及行為增強理論。Bass(1990)對交易型領導理論主張影響力的產生是經由說服力的過程而不是僅是權力運作而得到部屬的順從。

交易型領導者的價值觀，使用職位的權力、報酬及懲罰來控制部屬，透過價值資源的交換，讓部屬能表現出所要求的行為，忠誠、態度和承諾，不允許部屬任何自主、自治和自我發展的機會(Kanungo&Mendonca,1996)。故交易型領導者對待部屬的行為，是用報酬來交換部屬好的作為及努力，用懲罰來糾正部屬錯誤的行為，以維持其領導效能(林郁宙,2004)。

Bass(1985)認為，交易型領導是使部屬清楚自己所扮演角色與責任，完成領導者所預期的工作，並且給予部屬其所喜好之獎賞，因此交易型領導主要是領導者與部屬建立於一種交換的關係上。Bass(1990)描繪交易型領導者將具有下列特徵：

- (1) 權宜的獎賞：為部屬制定努力即獎賞的規定，對於良好的績效給予鼓勵。
- (2) 積極例外管理：注意偏離準則的活動，並適時採取修正的措施。
- (3) 消極例外管理：只有在不符合標準時才會介入。
- (4) 放任主義：領導者傾向放棄責任，避免做決策。

#### 4.轉換型領導

轉換型領導一詞最早出現在 Burns 於 1978 年所著的「Leadership」一書當中。該書之所以稱作「轉換型」領導的原因，乃是 Burns 將領導的研究焦點放在如何透過領導的作用來轉變組織原有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式。

Burns 認為領導是一種領導者與部屬之間相互影響關係的演進過程，領導者與員工共同致力於才智激發(stimulation)與心靈鼓舞(inspiration)來帶動組織變革，透過此一過程，領導者與部屬的工作動機與合作道德得以提升，同時也能促進組織社會系統的改變與組織體制的變革(Burns,1978)。Bass(1985)則指出轉換型領導是指成員對領導者具有信任、尊重、忠誠等感覺，領導者透過改變成員的價值與信念、開發其潛能、給予信心等方式來提高成員對組織目標的承諾，並產生意願與動機，為組織付出個人期望外的努力。同時，領導者並激勵員工提升其需求層次，啟發員工對自我行為的自覺意識，而非將自我行為建立於獎懲系統的交流行為上。

Robins(1998)則提出了轉換型領導是影響組織成員產生態度上與想法的改變的歷程，同時使成員得以為組織任務或是目標來貢獻，鼓勵被領導者將組織的利益置於個人的利益之上，而且對追隨者有深厚且特別的影響。總結而言，轉換型領導理論是透過領導的作用來改變原有的價值觀、人際關係、組織文化以及行動模式。轉換型領導者最成功的地方就是能夠致力於鼓勵整個組織的變革，並且使組織轉型恢復生機。

Bennis&Nanus(1985)認為轉換型領導是一個會充分運用權力和情境等因素，提高成員創新的意願和能力，使組織在面對現今如此競爭劇烈的環境中，快速且有效的將公司轉型，並更新組織的結構，以維持企業的永續生存。Bass(1990)描繪轉換型領導者將具有下列特徵：

- (1) 領袖魅力：藉由領導者的使命感，來使部屬對領導者產生心悅誠服的自然遵從。
- (2) 動機鼓舞：藉由簡單的符號與情緒上的表達來使部屬產生認同與熱情。
- (3) 心智上的激勵：領導者會提出新的構想或觀點，並鼓勵部屬採用新的方法來解決問題，並且運用不同的思考方式，來完成工作。
- (4) 個別關懷：對每一位部屬給予個別的對待、訓練及勸告。

轉換型管理者讓部屬感到他們的工作對整個組織的重要性，必須奮力工作，如此整個組織才能達成目標，讓部屬感受個人成長、發展與成就的需要，激勵員工為公司整體利益而工作，不只是為了個人利益而工作。

#### 2.1.4 主管領導相關理論

1950至1960年代，學者將領導理論的焦點置於領導者的行為上，認為決定領導效能的是領導者的行為，而非領導者的人格特質，並且企圖找出能夠創造高領導效能的領導風格。茲列舉各學者對行為模式理論的相關研究如下：

1. Likert於1967年所提出的四種系統的領導型態，將領導風格分為下列四種：

- (1) 商討式民主：重要性決策由領導者為之，一般次要性之決策則授權給部屬。領導者與部屬採取雙向溝通的方式。
- (2) 仁慈權威式：領導者對部屬宛如一位威嚴的家長一般，部分決策讓部屬一同參與，恩威並施，讓部屬心存謹慎與敬畏。
- (3) 參與民主式：領導者與部屬之間有充分的溝通，此外，部屬之間也有充足的水平溝通。在決策制定方面，領導者則採取高度授權的方式。
- (4) 剝削權威式：所有的政策由領導者一人決定，工作任務交由部屬執行，為達目的，必要時將採取威脅與強迫的方式來達成組織目標。

2. 俄亥俄州立大學的雙構面理論

俄亥俄州立大學的學者將領導分為定規(initiating structure)與關懷(consideration)兩構面。定規型的領導者注重與員工的工作關係，要求成員遵守組織內的規範，將重點置於組織目標的達成。而關懷型的領導者則傾向關心員工，尊重員工的意見，與部屬建立信任的關係，將焦點置於人際關係的互動上。藉由此二構面而產生出四種領導方式：

- (1) 高關懷高定規：領導者不僅重視工作或任務的達成，也對部屬的需要極為關心。
- (2) 高定規低關懷：領導者較關心部屬工作績效表現，而較少關心部屬的需求，並且對部屬較為嚴苛，以期能達成組織目標。
- (3) 高關懷低定規：領導者較關心部屬的需求，而非其工作表現。
- (4) 低關懷低定規：領導者對於部屬的需求與工作表現皆不關心，將導致士氣低落且無法達成組織目標。

3. Lewin, Lippitt & White(1953)所提出的三種領導風格理論：

- (1) 獨裁式領導：所有的決策皆由領導者來決定，包含任務分派、工作夥伴的選擇以及績效考核等，部屬皆無法參與或給予意見。
- (2) 民主式領導：所有的決策均由群體討論後決定，組織中的成員皆自行選擇工作夥伴，領導者扮演支援與協助的角色，績效的考核則是透過客觀的標準來評定。
- (3) 放任式領導：所有的決策都交由部屬自行決定，領導者盡量不參與，也很少給予意見或是指示，工作之成敗須由個人自行負責。

#### 4. 特質理論(Trait Theories)

特質理論又稱之為「偉人理論」(許士軍,2002),主導了1930至1940年代的領導思潮,該理論主張領導能力是天生的,亦即某些被稱之為「偉人」的領導者所具有的特質並非是由後天塑造的。因此該理論試圖找出能區別領導者與非領導者的種種特徵,有些強調領導者的生理特徵(例如身高、體重等),有些則重視心理特質(如智力、自信或勇氣等),然而卻未能對領導特質與領導效能關係獲得結論。Stogdill(1974)指出,過去的研究提出了多達80幾種的特質,但卻沒有一項特質在所有的研究中均獲得支持。

Robbins(2007)則認為,近年來許多有關領導議題文獻所出現的特質多數都被歸為五大性格模式:外向(extroversion),隨和(agreeableness)、謹慎盡責(conscientiousness)、情緒穩定(emotional stability)、開放經驗(openness to experience)。而他也主張特質的確能預測領導,而且特質在預期領導者的出現上,比起實際區分有效與無效者方面而更有實際上的貢獻。

#### 5. 行為理論(Behavioral Theories)

自1940年代後期至1960年代之間,研究者將領導的研究核心聚焦於領導者所表現的行為。行為理論認為要區別領導者與非領導者之間最大的差異,並非在於特質的具備與否,而是在於某些特定行為是否存在。該理論所持之假設乃建立在領導行為是領導者與成員互動的過程,其目的係在求團體的和諧與任務的達成。特質理論和行為理論應用上的差別,在於它們的基本假設假如特質理論是正確的,則領導者是天生的;另一方面,假如可以辨認領導者的特殊行為,則領導者將是可以培養的。有關行為理論較著名的研究如下:

##### (1) 俄亥俄州的研究(Ohio State Studies)

俄亥俄州立大學的研究主要是將一千個以上的領導行為歸納為兩項,即為倡導(initiating structure)和關懷(consideration)。倡導是指領導者在尋求目標達成當中,為定義和建構自己與部屬的角色時所做之行為,即領導者指定團體成員從事特定任務,期望工作者維持一定的績效水準,並強調達到工作期限的要求;關懷是指領導者願意和部屬建立互相信任,尊重部屬意見,以及注重部屬感受的工作關係。根據上述定義所做的研究都發現,具有高倡導結構和高關懷行為的領導者,比較能使部屬有較高的績效與工作滿意度,但也有不少例外顯示情境因素應該納入理論探討。

## (2) 密西根大學的研究(University of Michigan Studies)

密西根大學調查研究中心與俄亥俄州立大學幾乎同時展開領導研究。其目的均為探究與測量和工作績效有關的領導行為特徵。該密西根團體的研究也得到兩個領導行為變數，分別命名為員工導向(employ-ee Oriented)與生產導向(production Oriented)。而員工導向的領導者較注重人際關係；生產導向的領導者較傾向於強調工作的技術或作業層面。密西根研究者的結論強烈支持領導者的員工導向行為，具有此一行為的領導者與較高的團體生產力與較高的工作滿意度有關係；反之，生產導向的領導者，因過於強調工作的技術或作業層面，則與低團體生產力與低工作滿意度有關係。

## 6.管理方格(Managerial Grid)

Blake及Mouton於1964年藉由領導風格的觀點發展了由兩個變項所組成的座標圖，該二變項即為關心員工(concern for people)與關心生產(concern for production)。管理方格為一個9\*9的矩陣，描繪出81種不同的領導型態。Blake &Mouton指出其中五種關鍵的領導風格如下：

- (1) (1, 1)型：領導者盡最少力量去完成工作，只要不出差錯，多一事不如少一事。
- (2) (9, 1)型：領導者專注於工作之效率，而甚少關心部屬之感覺，為了提高生產力，不惜犧牲了部屬的需要。
- (3) (1, 9)型：領導者專注於關心及支持部屬甚於關心工作任務的完成，盡力去創造一個和諧的工作氣氛，並且相信可以因此而提高員工的生產力。
- (4) (5, 5)型：領導者一方面維持適當的工作效率，另一方面也注意到部屬的需要，採用中庸之道來達成組織的目標。
- (5) (9, 9)型：領導者對工作及部屬都表現高度的關心，認為組織目標與人員需求間並不衝突，只有部屬的需求獲得最大滿足時組織的目標方能實現。

## 7.連續構面理論(Tannenbaum&Schmidt)

Tannenbaum&Schmidt將領導方式，依下屬參與決策之程度，以一連續構面來衡量。在兩極端之間有各種不同程度的組合方式，越接近左端，越傾向獨裁型領導；反之，越往右端，越傾向民主式領導。

## 8. 權變理論(Contingency Theories)

權變理論在目前領導有關的研究中佔有重要的地位，此項理論認為應視不同情境而採取不同的領導行為。情境因素包括：領導者本身、部屬、情境與外在環境因素。

### (1) Fiedler權變模式(Fiedler contingency model)

該理論認為有效的領導係由情境因素與領導型態配對而成的關係所定。Fiedler(1967)曾發展一套稱為“最不受歡迎同僚”(the least-preferred coworker)；LPC量表問卷，用來衡量一個人係任務導向或關係導向的屬性，凡LPC得分高者為人際導向的領導者，LPC低者為工作導向的領導者，以間接引導出領導者的型態。他歸納出三種型態：

- A. 領導者與部屬(被領導者)關係：指部屬對領導者具有信任和尊重與忠誠度。(分為良好和惡劣兩類)。
- B. 任務結構：指部屬所擔任的工作性，是否清晰明確而且例行化，或是模糊而多變化。(分為高與低兩種程度)。
- C. 領導者的職位權力：指領導者本身的職位，能使其獲得部屬順從及接受領導的程度，以及從上級與組織所獲得支持的程度。這可由領導者是否擁有指導、評估、獎懲部屬的權力而定。(分為強與弱)。

將這三種情境構面分為兩類，如括號內所顯示者，則同時考慮領導情境時，將有八種(2\*2\*2)可能組合。Fielder認為這八種情境對領導而言，其有利程度仍未盡相同，須視領導的情境而定。亦即，並無特定領導方式可以放諸四海皆準，一種有效的領導方式，在另外一種情境時可能會無效。Fielder認為，要使領導方式有效可從改變情境著手，例如改善和部屬間的關係、讓工作更例行化，或增加領導者的獎懲權力。

## 9. 情境領導理論(situational leadership theory, SLT)

他們提出領導的生命週期理論(life cycle theory)，主要焦點放在被領導者的成熟度上。成熟度是指個體對自己行為負責的能力與意願，它包含兩個要素：工作成熟度(job maturity)與心理成熟度(psychology maturity)。工作成熟度指一個人的知識和技術水準。心理成熟度則與一個人做事的意願或動機有關。因此界定出四個階段的成熟程度：

- M1：個體既無能力又無意願對工作負責，既無法勝任又缺乏自信心。
- M2：個體雖然能力不足但有意願從事必要的工作任務。他需要被激勵，但現階段缺乏適當的技能。
- M3：個體有能力但缺乏意願從事領導者要求的任務。
- M4：個體有能力又有意願從事工作任務。

此理論使用工作和關係導向兩個領導構面，但更進一步考慮到每項構面的高、低程度並將其加以結合，產生四種特定的領導風格：

(1) 告知式(telling)(高工作——低關係)：

適用於被領導者M1，成熟度的情形由於被領導者沒有能力和意願承擔責任，因此，領導者需要為其確定角色，並告訴他們做什麼、如何做、何時做、在哪裡做。強調的是指導性行為。

(2) 說服型(selling)(高工作——高關係)：

這種情形下的被領導者雖有意願承擔責任，但缺乏應有的能力，所以領導者需給予適當的指導，同時也有支持式的領導行為，以激發被領導者承擔責任的熱情。

(3) 參與型(participating)(低工作——高關係)：

在被領導者有能力但不願意承擔責任的情況下，可經由被領導者的共同參與決策的制定，來取得較佳的領導效果，此時領導者主要扮演的角色是溝通和支持方面。

(4) 授權型(delegation)(低工作——低關係)：

這種領導型態只能適用於被領導者既有能力也有意願承擔責任的情況下，領導者既不下達指令，也不給予支持，完全由被領導者自己決定整個工作過程。

#### 10. 領導者—成員交換理論(Leader-member exchange theory, LMX)

該理論主張領導者會與所偏愛的成員建立了較特別的關係，即所謂內團體的部屬會得到較多重視及關注，甚至享有特權；而屬於外團體的成員與領導者的關係則建立在正式權威上。LMX理論認為團體的部屬，將獲得較高的績效評估，有較低的離職率，且對上司滿意度較高。而領導者通常會將資源投注在其預期會表現最好的成員身上，並認定內團體成員更為稱職，無形中自我預言付諸實現(self-fulfilling prophecy)。

#### 11. 路徑—目標理論(Path-Goal Theory)

此為相當受重視的領導理論。此理論由Robert House(1997)發展而成，他結合倡導領導行為及動機期望理論。提出一個領導者的行為能夠為部屬所接受的程度，在於部屬視其為立即滿足的來源或者是未來滿足的一種手段或媒介。一個領導者的行為足以引發動機在於：

(1) 使部屬的需求獲得滿足與工作表現相連

(2) 提供與產生良好績效有關之教導、指引、支援與獎酬。

House提出了四種領導型態：

(1) 指導型領導者(directive leader)：

領導者會提供部屬關於工作要求的指示，運用明確的政策與章程來管理，團隊成員的工作角色與工作標準由領導者決定後再與之溝通。

(2) 支持型領導者(supportive leader)：

領導者關心的是直屬部屬的需求。支持式的領導者是友善可親並平等對待每一個員工。

(3) 參與型領導者(participative leader)：

領導者以諮詢的方式或行動向部屬求取關於問題的建議，並在決策前認真考慮這些建議。

(4) 成就導向型領導者(achievement-oriented leader)：

領導者為他們的工作團隊設定有挑戰性的目標。這些領導者期望他們的團隊能表現得很好，同時鼓勵部屬盡其所能完成目標。

## 12. 魅力領導理論(Charismatic Leadership)

魅力領導理論專注在魅力(charisma)這個特質上，係藉由改變自我的信仰、目標、價值觀、以及抱負等來改變部屬。Conger&Kanungo(1987)認為魅力領導者有極欲達成之目標、對目標具有強烈承諾、被認為是非傳統與果斷且有自信的人、也被視為激進改革者而非現狀維持者。Weiber(1947)認為所謂「魅力權威」來自於領導者個人所具備之人格特質與天賦，透過個人意志與願景塑造使跟隨者信服，此種領導者善於利用溝通、形象與願景，有效處理組織所面對的危機。House&Shamir(1993)認為魅力領導者具有對信仰與理想的強烈堅持，影響他人的需要與高度的自信等，其藉由目標與自身行為使追隨者引起成就、人際與權力等需求，以激勵完成任務。

魅力型領導者通常具有高度的自信、強勢的支配力、以及堅定的信仰為達成目標願犧牲自我付出代價，具清楚表達願景與實際評估環境的能力。總之，魅力領導理論乃領導者清楚地表達願景與使命，在追隨者的心中創造並保有正面的形象，為追隨者設定具有挑戰性的期望，和追隨者分享信心並且尊重追隨者，以增強願景與使命。很多研究顯示魅力型領導者與部屬工作績效及滿意度之間呈高度的相關性，在該領導者之下的部屬可以獲得有效的激勵，並在工作上會盡最大的努力，同時也能有高度的工作滿意度。

### 2.1.5 五大人格

一個人的行為是相當複雜而且充滿許多不確定性的，為了瞭解他人、認識自我，以期對人的行為提出合理的解釋，近百年來，許多心理學家嘗試透過科學方法的驗證，企圖找出具合乎邏輯的定義、工具，以對人類的行為給予具體的描述，而人格便成為各學者一個重要的研究課題。

人格是他人眼中可見的個人的特性，也是我們會讓外人所看到的那一面，但是，人的外在表現必定大部分來自於為了獲得慾望的滿足，避免或解除挫折及維持行動的平衡。因此，人格不僅僅是外顯的行為，亦包含許多內隱的部份，無法看見或是人們刻意對彼此隱藏的特質。(Schultz&Schultz, 1994)。

因此個體的行為，反映出其獨特的人格特徵(Personality Characteristics)，當這些特徵若持續出現在不同的情境中，則稱為人格特質(Personality Traits)。因此，人格不僅使個體有別於他人之思想與行為的一種持久性，並且具有隨環境不同而產生不同反應的動態特性。而國內學者張春興(1991)綜合歸納出人格主要特點有以下三點：

#### 1.人格是由行為來定義的

由於個人必須對於環境有所因應，因而產生一些行為，人格的定義即是由這些適應環境的反應而來，故對於人格的觀察，必須設計情境來引發個人對周遭環境有所反應，在此情境下才能進行人格研究。

#### 2.人格具有持久性

人格與構成人格的各種人格特質都具有相當的持久性，並會影響個人適應環境的行為模式，人格特質雖然也可能因個人年齡或所屬的情境不同而有所改變，但改變也是些微且漸進的。

#### 3.人格的組成來自於多種特質

人格並不是由單一特質所造成，而是由多種特質所構成，這些特質統稱為人格特質。

對於人格特質的分類及向度的多寡，各學者們有不同的看法。Allport(1897)為人格特質理論的創始人，認為特質構成人格的基本元素，是人以一種特殊方式做出反應的傾向，他將個人人格特質分為三大類：首要特質、中心特質、次要特質，而後 Allport&Odbert(1936)將人格特質歸納出 4500 個特質項目，區分為四大類：個人的特質，暫時性的心情或活動狀態的特質、社會性平價的特質與其他特質。Eysenck(1947)由這些項目發展出兩個向度，分別為內外傾性、神經質，之後再增加精神性之向度來描述人格特質，並依此編制了「艾式人格量表」。

Cattell(1946)進一步利用因素分析，將 Allport&Odbert 特質項目歸納出 16 種人格特質：樂群性、聰慧性、情緒穩定性、持強性、興奮性、有恆性、敢為性、敏感性、懷疑性、幻想性、世故性、憂慮性、激進性、獨立性、自律性、緊張性、並因此編制了「16 種人格特質因素調查表」，將人格特質之變項大為縮減，奠定五大人格特質(Big five)的基礎。

Coldberg(1990)再從新的研究變項驗證五大人格特質來支持五大因素的模型(Big-five Factor Structures)，茲將各構面的定義與特徵整理如下：

### 1.親和性

指一個人體貼、同理心、易於合作、讓人感到溫暖的程度(Mount&Barrick, 1998)，若對主管、配偶等人規範之遵循程度越高，則親和性程度越高。親和性高的人容易相處、溝通並且喜好與人合作，行為有禮貌、待人友善；親和性低的人就顯得冷漠、不易相處、常常與人意見不合。

### 2.勤勉謹慎性

指一個人努力工作、有組織力、自律高、勤勉、盡忠職守、責任感、專注工作的程度(Mount&Barrick, 1998)。勤勉謹慎性高的人對目標追求專心而集中、具有較強的邏輯分析和組織能力，以及較強的自我約束力及毅力。若一個人目標越少、越專心致力於其上，則勤勉謹慎性程度越高；勤勉謹慎性低的人則是心煩氣躁、組織力差、不牢靠。

### 3.外向性

指一個人合群、有衝勁、與社會互動能力的程度(Mount&Barrick, 1998)，此種人格特質在人際關係上表現較為活潑，個性上亦較為積極，並較常擔任領導的角色。Watson&Clark(1992)認為外向性之六大核心要素為下：

- (1) 冒險性(Venturesomeness)
- (2) 聯繫性(Affiliation)
- (3) 正向的情感(Positive Affectivity)
- (4) 活力(Energy)
- (5) 權勢(Ascendancy)
- (6) 雄心抱負(Ambition)

外向性高的人代表自信、主動活潑、喜好表現、喜好參與熱鬧的場合、喜好結交朋友；而外向性低的人則較為保守、靦腆、安靜。

### 4.神經質

指一個人缺乏控制、冷靜、安定、壓力容忍力、樂觀的程度(Mount&Barrick, 1998)。當一個人所能接受的刺激越少，對壓力的容忍度愈低，則其情緒越不穩定，此種人格特質缺乏正向的心理調適能力。高神經質特徵為緊張、憂鬱、挫折、罪惡感，並有非理性的想法、低自尊、衝動控制不良、退縮、身心困擾與無效的因應措施；低神經質的特徵較為冷靜、放鬆、心情沉靜溫和、不會過度興奮(鄭芬蘭,1995)。

### 5.經驗開放性

指一個人對各種經驗可接受之程度，以及洞察力、好奇心、創造力的程度(Mount&Barrick, 1998)，此種人格特質通常擁有較廣泛的興趣，對新事物的態度較開放。高經驗開放性的人具有好奇心、富有想像力、喜歡求新求變，樂於藝術的表現、高智力潛力、具不尋常及非傳統的想法；低經驗開放性的人遵循傳統的判斷、贊成傳統的倫理道德價值，並有表達的焦慮(鄭芬蘭,1995)。

綜合以上，親和性之特徵為具有親和力、體貼及有同理心；勤勉謹慎性只注重細節、盡忠職守及富有責任感的特質；外向性之特徵為有活力、主動性及社交性；神經質指針對情緒的控制力與對壓力的容忍力；經驗開放性之特徵為獨立並能包容不同的經驗，Schmit, Kihm&Chet(2002)此為對五大人格特質之定義。

好的主管能力，並非學識好就有很好的領導能力，有人說這種能力是天生的，也有人認為這種能力是可以後天培養的，而市面上也出了不少關於「主管領導能力」的書籍。著名的人格心理學家把人的特質分為五種類型，如下表 2-3 所示：

- (1) 經驗開放性(Openness to experience)
- (2) 盡責性(Conscientiousness)
- (3) 外向性(Extraversion)
- (4) 親和性(Agreeableness)
- (5) 情緒不穩定性(Neuroticism)

表 2-3 五種人格特質及其相關特徵

特質量表	高分者特徵	低分者特徵
經驗開放性(O) 評鑒對經驗本身的積極尋求和欣賞；喜歡接受並探索不熟悉的經驗	好奇、興趣廣泛、有創造力、有創新性、富於想象、非傳統的	習俗化、實際、興趣少、無藝術性、非分析性
盡責性(C) 評鑒個體在目標取向行為上的組織性、持久性和動力性的程度，把可靠的、嚴謹的人與那些懶散的、邋邇的人作對照	有條理、可靠、勤奮、自律、準時、細心、整潔、有抱負、有毅力	無目標、不可靠、懶惰、粗心、鬆懈、不檢點、意志弱、享樂
外向性(E) 評鑒人際間互動的數量和強度、活動水平、刺激需求程度和快樂的容量	好社交、活躍、健談、樂群、樂觀、好玩樂、重感情	謹慎、冷靜、無精打采、冷淡、厭於做事、退讓、話少
親和性(A) 評鑒某人思想、感情和行為方面在同情至敵對這一連續體上的人際取向的性質	心腸軟、脾氣好、信任人、助人，寬宏大量、易輕信、直率	憤世嫉俗、粗魯、多疑、不合作、報復心重、殘忍、易怒、好操縱別人
情緒不穩定性(N) 評鑒順應與情緒不穩定，識別那些容易有心理煩惱、不現實的想法、過分的奢望要求以及不良反應的個體	煩惱、緊張、情緒化、不安全、不準確、憂鬱	平靜、放鬆、不情緒化、果敢，安全、自我陶醉

資料來源：MBA 智庫百科

## 2.2 工作態度

### 2.2.1 工作態度

工作態度是對工作所持有的評價與行為傾向，包括工作的認真程度、責任程度、努力程度等。由於這些因素較為抽象，因此通常只要通過主觀性評價來考評。態度(Attitudes)是個體對某一對象所持有的評價和行為傾向。態度的對象是多方面的，其中有客觀事物、人、事件、團體、制度及代表具體事物的觀念等。

態度是管理心理學的重要研究內容。人們的態度在很大程度上受到價值取向的影響，不過，態度針對具體的人或事物，而價值取向則更為廣泛。態度是指個體在一定環境中對一類人或事物作出積極或消極反應的心理傾向。工作滿意度就是管理心理學中所研究的重要工作態度。態度包括三種成分：

1. 認知成分：對一類人或事物性質和特徵的認識或擁有的信息，例如，信念與價值觀念。
2. 情感成分：對一類人或事物的具體好惡感受或評價。
3. 行為意向成分：根據具體的認識與感受，對一類人或事物的行為意向。

工作態度是人們對於工作各個方面的心理傾向，也包括上述三種成分。對工作的認識和瞭解，與工作態度的認知成分相聯繫；工作的積極性與工作態度的行為成分密切有關；工作的滿意感則屬於工作態度的情感方面。

社會心理學家Fishbein(1967)認為：「態度，是指人類的一種學習傾向，基於這個傾向，個人對一事物(觀念)或一群人對事務(觀念)作反應，反應的方式可以是良性的，也可以是不良的。」Robbins(1996)認為，一個人的態度可能有數千種，但與工作有關且廣為探討的態度主要有「工作投入」、「工作滿足」及「組織承諾」三種，而Cropanzano將「工作滿足」及「組織承諾」作為員工態度之構面。

態度是一種儲存在長期記憶中，對事物、物體，以及人物的評價反應(Darley, Glucksberg&Kinchla, 1994)，也是指個人對人、事、物及周圍世界，憑其認知及好惡所表現的一種相當持久一致的行為傾向，其中包含認知(cognitive)、情感(affective)以及行為(behavior)三種成分(張春興,1991)。

Locke(1973)定義工作滿意度是個人評價其工作或由工作經驗所產生的愉悅或是正向的情緒。簡單來說，工作滿意度意謂著個人是否喜歡自己的工作，也可以說是個人對於自身的工作或是工作中的一些相關態度所表達的感受。

Davis(1980)則是認為工作滿足是員工對其工作喜好或不喜好的程度，若工作特性符合員工的工作意願，即產生工作滿足。而Robbins(2001)則認為工作滿足為工作者對工作所抱持的態度，工作滿足程度越高，表示對其工作抱持越正面的態度。Resinck&Bond(2001)提出工作滿足與員工行為有高度密切關係，提升工作滿

足，可以減少雇主的人力成本。

正因為員工對工作的態度及組織的信念，會影響員工工作滿足的程度，進而影響工作績效表現，因此，管理者提高員工工作滿足程度，因為高的工作滿足會導致高生產力，較低的曠職率，甚至降低離職率。促使員工積極投入工作，樂在其中，並對組織有所貢獻(Stanley, 2001)。除了員工滿意度會影響員工在工作上的績效表現之外，工作滿意度和績效之間的衡量指標也能用來衡量員工是否能提高對組織的產能貢獻(Zhou, Li, Zhou and Su, 2008)。

組織承諾是指個人對組織的情感連結(Cropanzano et al, 1997)。過去研究大多將組織承諾分為三部分加以探討，包含情感性承諾(affective)、持續性承諾(continuance)、規範性承諾(normative)三種，其中情感承諾表示員工對企業的情感投入程度，表示員工真正想要成為企業的一份子；持續性承諾表示員工知覺到當他離開公司可能造成的成本損失；規範性承諾則是員工基於職責，認為不應該離開現在的企業(Meyer&Allen, 1991)。因此僅有情感性承諾為員工真心投入情感，而非因為其他外在因素導致其不願離開企業。

組織透過有效的企業生涯發展，在員工方面可以提升工作滿足感、讓個人潛能獲得充分發揮的機會、以及提高個人的工作生活品質；在組織方面可以提升企業的生產力、改善員工對工作的態度、發展與提升組織內的員工、以及降低員工離職率(李隆盛、黃同圳, 2000)。

工作態度所包含的內容相當多元，不同的研究皆有所差異，學術界中普遍討論的則包含工作滿足、組織承諾(莊修田、李佳蓉, 2002；Belanger, McNally & Flint, 2006)，以及工作投入(莊修田、李家榮, 2002)等。Cropanzano, Howes, Grandey 與 Toth(1997)在探討組織政治行為、組織對工作行為的支持、工作態度及壓力等變數之間的關係研究中，亦以工作滿足、組織承諾、工作投入、離職傾向表示工作態度。因此，本研究擬從以下四個指標衡量員工之工作態度：工作滿意、離職傾向、組織承諾、工作投入。

### 1. 工作滿意

工作滿足(Job satisfaction)，又稱為工作滿意度，最早出現於 1930 年，意指個人對工作上的情感態度或取向。從 Hoppock(1935)提出工作滿足的概念以來，有關於工作滿足的探討愈來愈多，他認為工作滿足是指工作者心理和生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應，之後許多學者都以這種觀念為基礎，各自提出不同的看法。

工作滿意是工作者對於其工作特殊構面之情感性反應。但是衡量工作滿意度的最佳構面，至今仍未有圓滿的答案。Simth(1969)提出工作本身、升遷、薪水、上司與工作夥伴等五個構面。Vroom(1962)則認為有七個構面，包括：組織本身、升遷、工作內容、直屬主管、待遇、工作環境與工作夥伴等(引自白景文, 1997)。一個滿意的員工通常會有較低的曠職率、對組織有正面的貢獻、且會繼續留在公司。反之，不滿意的員工可能會經常曠職、並且不斷地尋找其他的工作機會(方世

榮,1999)。

Hoppock(1935)認為工作滿意是指工作者在心理及生理上對工作環境與工作本身主觀的滿足感受。Vroom(1964)認為工作滿意是指一個人對其在組織中所扮演的角色的感受或是情緒性的反應。Potter&Lawler(1968)認為工作滿意的程度視個人從工作中實得的報酬與預期報酬差距而定，差距愈大，滿意程度愈低；差距愈小，滿意程度則愈高。

Campbell(1970)則認為工作滿意是指員工對工作或工作的某些特定層面、包括正向或負向的態度或感覺。McCormic&Tiffin(1974)指出工作滿意是個人從工作中獲得或體驗到需求滿足的一個函數。Kalleberg(1977)認為工作滿意指的是工作者個人對於工作所抱持的態度，是一種單一概念。Steers(1994)則認為工作滿意是由個人對工作及工作評價，而產生愉快或積極情緒狀態。綜合上述學者的定義，工作滿意是指工作者本身對於工作、工作環境以及在整體工作中，認為應當獲得的實際報酬與期望的差距，根據差異程度的大小，所產生的知覺反應程度。

許士軍(民66)根據Hoppock(1935)所提出的概念，再依據理論架構的不同，將各學者之工作滿意的定義整理歸納為下列三種：

- (1) 綜合性定義(Overall Satisfaction)：指一般性的詮釋，也就是說工作滿意單一的一個概念。工作者把不同工作構面上的滿意與不滿意的程度，作一個整合及平衡，形成整體工作滿意的定義。此派學者主要有Vroom(1964); McCormic&Tiffin(1974);以及Kallerberg(1977)。
- (2) 參考架構定義(Frame of Reference)：工作滿意是根據個人參考架構，對工作特性加以解釋所得到的結果，也就是指工作者對於各項特殊構面之情感反應。而各學者所提出的工作特定構面亦不相同。如Smith, Kendall&Hulin(1969)提出工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴等五個構面。
- (3) 期望差距定義(Expectation Discrepancy)：指工作者對滿意的程度，取決於他對於在工作環境中，期望獲得與實際獲得的價值，兩者之間的差距，差距愈大則工作者的滿意程度愈低；反之如果差距愈小，則滿意程度愈高。Porter&Lawler(1968)即為此派學者代表。

Lawler(1968)對工作滿意的觀點，也就是以影響工作滿意的因素來區分，並分為內在滿意與外在滿意。意指工作者對於工作本身、工作關係、工作環境及整體工作中，工作者期望獲得與實際獲得的報酬差距上，所產生的個人情感知覺反應，包括內在滿意與外在滿意：

- (1) 內在滿意：指個人由工作本身所得到的滿意程度，比如自主、自尊、成就感、責任感、回饋性、掌握控制感、價值觀。
- (2) 外在滿意：指影響個人工作滿意的因素，與工作是沒有直接相關的，比如：主管的肯定與讚許、同事友好關係、良好的工作環境、公司福利、薪資及升遷等，個人對上述因素感覺滿意的程度。

近代工作滿意相關理論受到重視的理由，在於企業反思人的重要性，員工被強調是公司最重要的資產。日益競爭的狀態下，擁有優異績效表現的員工才是企業致勝之關鍵，而員工的工作滿意正是影響組織績效的重要因素(孫淑芬, 2001); 並且員工工作滿意越高，離職傾向越低(黃國隆, 1982)，將可減少組織的人事成本及人才損失。Spector(1997)提出三項理由說明工作滿意度的重要性：

- (1) 以人道主義觀點，人們應受到公平的對待與尊重，工作滿意是對好的對待所給予之回應
- (2) 以功利主義觀點而言，工作滿意能引致員工影響組織功能
- (3) 工作滿意能作為組織運作的反射。

### 2.2.2 離職傾向

傾向(intention)是指以某種特定的態度決定去做一件特定的行動或事件，或是表示個體心中的目的或計劃(Guralnik, 1997; 劉麗蘭, 1994)。離職傾向(Turnover intention)或稱離職意圖，為組織管理常探討的主題，Fishbein & Ajzen's (1975)定義離職傾向為最能預測工作者離職行為的發生。Mobley(1977)指出離職傾向為工作者在特定組織工作一段時間後，經過一番考慮後，蓄意(deliberate willfulness)要離開組織。離職傾向超過實際離職行為，因為離職行為受到較多的外部因素影響，故較難以預測(Price & Mueller, 1981; Bluedorn, 1982)。

員工離職(labor turnover)行為是勞動市場中供需調整過程的必然現象，透過人才與職務的重新調配，可以改善勞動資源的配置效率(allocative efficiency)(盧信昌, 1995)。對個人而言，離職代表個人因該組織不能配合其需要或是因家庭因素等而與組織分離。

離職傾向(turnover intention)或稱離職意圖，主要在測量組織成員的主觀感受而非其實際行為，亦指個人想要離開目前工作，另外尋找其他工作機會之傾向強度(樊景立, 1978)。Porter與Steers(1973)表示離職傾向是員工經歷了不滿意以後的下一個退縮行為。Mobley(1977)則表示員工在經歷不滿意時，下一個步驟則是離職念頭，而離職傾向是實際離職行為前的最後一個步驟。

Price(1997)認為離職是個人移動跨越了組織成員的界限，此移動可能是進入或脫離一個組織。Ferguson(1986)認為離職為勞資雙方的關係中斷，無論是哪一方引起的，皆可稱之為離職。Larkin(1995)研究指出，員工離職每年可耗費數以百萬的成本，在工作的生產力、工作效率、與利潤各方面。一份以美國會計師為樣本的研究指出，幕僚與資深會計師每年 25% 離職率耗費企業 4000 至 8000 美元的招募與訓練成本。

Price(1977)將離職分為二類：

1.自願性離職：

指因組織因素而自願離職，包含薪酬、升遷、更好的工作機會、與主管的關係、工作的挑戰性等。另一是因個人因素而自願離職，如健康、退休、遷居或深造等。Dalton & Krackhardt(1982)認為自願性離職包含兩種不同類型，功能性(Functional)意指一個人想離職，但組織並不在乎，因為組織對他的評價不好。反功能性(Dysfunctional)則是指一個人企圖離職，但組織希望慰留他。Dalton & Krackhardt(1982)認為，組織要重視的是反功能性的自願性離職。

2.非自願性離職：

個人離開組織的原因為不可控制，如兵役、資遣、強制退休、死亡等。Abelson(1986)認為一個組織想要完全避免員工離職是不可能的，他提出離職行為的分類，如圖 2-1 所示，根據個人是否自願離職與離職是否可避免兩個角度，並認為「個人自願離職且組織可避免」的離職行為，才是研究者所要探討預測的對象。

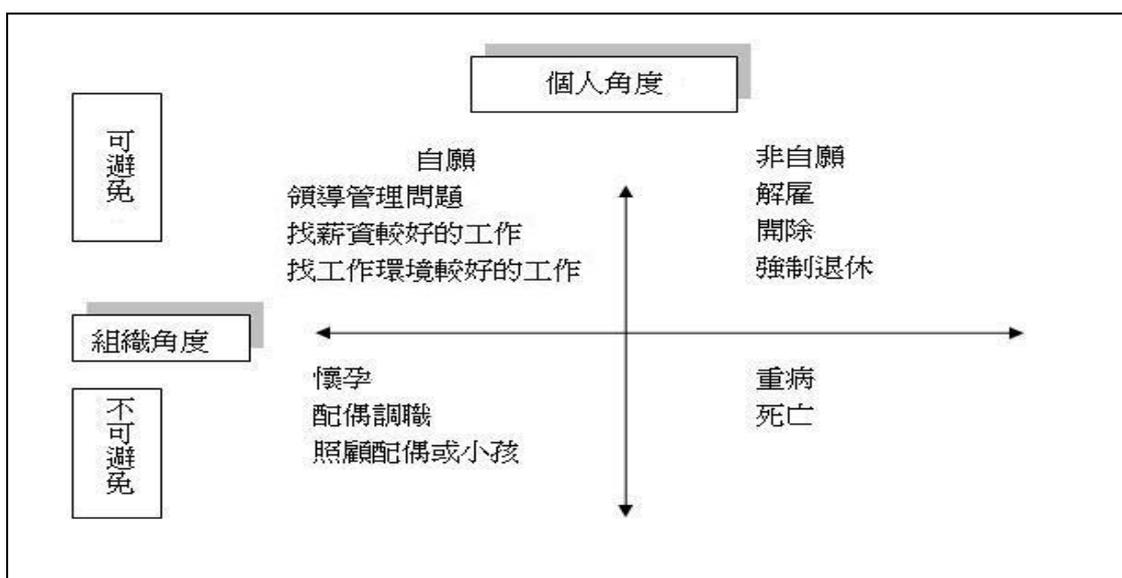


圖2-1 離職行為的分類

資料來源：梁清暉(2011)。公務機關領導風格對員工績效與工作滿意度工作影響之研究，元智大學經營管理碩士在職專班。

Dalton、Todor與Krackhardt (1982)從功能的角度，探討自願離職應再包含功能性離職與非功能性離職二種：

- 1.功能性離職：組織對員工持負面評價，希望該員工離職，員工因而做出相對應之離職行為，此類員工留在組織內反而會威脅到組織的利益。
- 2.非功能性離職：組織對員工持正面的評價，希望該名員工留下，但該員工卻

做出員工離職行為而言，這類員工的離去會損害組織的利益。

### 2.2.3 組織承諾

承諾所代表的意義是建立在規範的基礎上，即實務管理者較偏好對組織忠誠及願意專心致力於組織的員工(Morrow,1983)。Salancik(1977)認為組織承諾是個人因於自己過去的行為，而產生的一種對組織投入；這種投入乃是因為組織成員負擔不起離開組織的成本，而所不得不採取的一種調適方式。Mitchell(1979)認為組織承諾是個體對組織具有忠誠、認同與投入(引自鄭文俊,1995)。因此，組織承諾是一種態度，反映出個人對組織的認同與執著(方世榮,1999)。若員工具有高度組織承諾，會將自己視為組織的一份子，反之，則將自己摒除在公司以外。

組織承諾最早起源於Whyte於1956年所著「組織人」一書，該書提及「組織人不僅為組織工作，隸屬於組織，並相信群體為創造力的來源，且為個人最終需求的歸屬。組織承諾一直是管理學學者極有興趣的主題，這在Morrow (1983)指出至少有25種以上有關於組織承諾的概念與衡量可以證明，在眾多的研究當中，不同的學派、理論皆賦予了組織承諾的概念。以下為幾種較為學者採用的組織承諾定義：

表 2—4 學者對組織承諾的定義

年代	學者	定義
1973	Hrebiniak&Alutto	成員為了薪資、職位、專業創造自由與同事友誼，而不願離開組織的行為傾向
1974	Porter, Streers, Mowday, and Boulian	個人對某一特定組織的認同與投入的強度，包含： (1)對組織目標與價值的強烈信仰和接受(2)願意為組織利益而努力(3)明確希望繼續成為組織中的一份子。
1982	Mowday, Poter,& Steers	個人對其所屬組織的忠誠與貢獻，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，這種連結不僅對個人具有重要性，對組織，甚至對於整個社會都有其價值。
1989	Thompson	組織承諾係指員工對組織目標與價值的信念，並接受組織的目標與價值，為了組織的利益，員工能自動自發的盡心盡力，而且員工有強烈的意願留在組織中

資料來源：王傳平(2007)。轉型領導風格對銷售人員工作態度及其態度對銷售績效影響之研究。國立中央大學，企業管理研究所。

Allen&Meyer(1993)對組織承諾的分類：

1.情感性承諾(Affective commitment)：

指組織成員對於組織的情感依附、參與與投入組織中。也就是那些對於組織存有正面情感的成員，願意付出極大努力來贊同他們所屬的組織。

2.持續性承諾(Continuance commitment)：

根據Becker(1960)的附屬理論，持續性承諾指個人認知到一旦離開組織將失去有價值的附屬利益(如獎金或退休金)，因而繼續停留在組織中。Allen and Meyer (1991)認為任何會增加離開組織之後的成本(如財務、生理成本)都會導致持續性承諾的發展。

3.規範性承諾(Normative commitment)：

指個人與組織價值的一致或對組織的責任態度，也就是指員工因道德義務而認為有義務留下的意願。

#### 2.2.4 工作投入

工作投入(Job Involvement)一詞，最早由 Lodahl and Kejner(1965)根據Dubin(1956)的生活興趣重心(central life interests)與 Allport(1947)的自我投入(ego-involvement)兩個概念在工作上而提出，其將工作投入定義為個人心理認同對工作的重要程度或是工作在個人自我印象中的重要程度，以及自我尊嚴受工作績效影響的程度。

Kanungo(1982)延續此一概念，認為「投入到特定的工作情境」與「投入到一般的工作情境」並不相同。前者是指個人對目前工作的信念，以及該工作可以滿足個人目前需求的程度，稱之為JI(job involvement)後者是指一般工作的價值在個人生活中的重要性，這會受到個人過去文化背景及社會化程度所影響，稱之為WI(work involvement)。Kanungo 認為這兩種投入都會受到個人目前需求與個人知覺到工作滿足此一需求的影響，因此，對工作投入的定義是由個人對工作認同的相關信念或認知等成分所組成之心理狀態。

Blau(1987)定義工作投入為個人主觀認同關心其工作，與認同其工作為生活興趣重心的程度。只要是高度工作投入者，都會高度認同及關心工作，並能感受到工作是滿足重要需求的主要來源，而且是心理生活的重要部分。Brown(1996)採用Kanungo 的研究，並探討工作投入的誘因在於潛在滿足、心理需求與大量尋找需求的實現。Robbins(2006)認為工作投入是測量一個人從心理上對其工作的認同程度，以及認為其工作績效對自我價值的重要程度。工作投入程度高的員工對他們所做的工作有強烈的認同感，並且真的很在意他們做的工作。

Rabinowitz and Hall(1977)整合學者對工作投入研究的文獻，將影響工作投入的因素可歸納為三項，分別是個人特質、工作情境和工作結果，而工作投入的意義大致上可分為下列三種方向：

1.工作投入為個人特質的依變項：

個人背景變項的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況與年資等，以及人格特質變項的內外控性格、成就動機等。

2.工作投入是情境變數的決定變項；視工作投入為情境的函數：

屬於情境的因素包括工作特性、組織氣候、領導者行為與組織規模等，此情境因素較易受組織環境影響，個人特質對工作投入影響較小。

3.工作投入為個人特質與工作環境因素的互動作用：

此種工作投入概念較為動態，個人的工作投入不但受個人特質影響，也受所處的工作環境影響，其交互作用產生的結果，包括：如工作滿足、工作績效、成就感、離職及曠職率等。

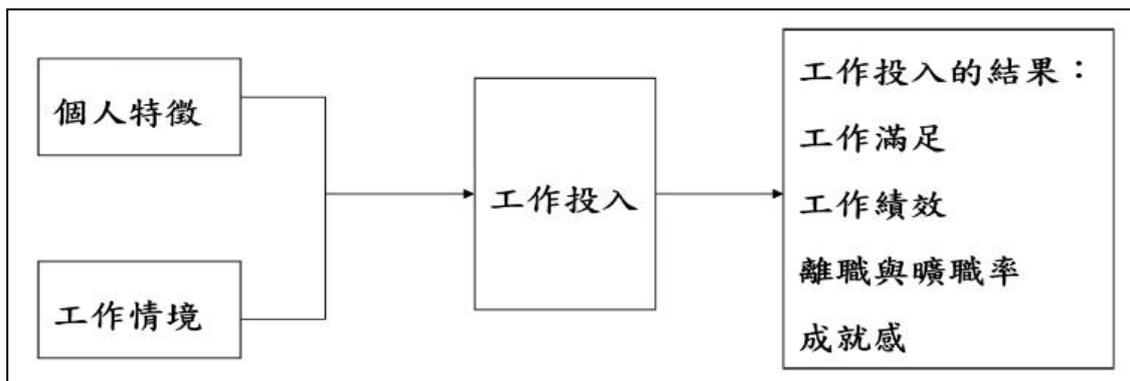


圖 2—2 Rabinowitz and Hall 的綜合理論模型

資料來源：謝文亮(2002)。志工教育訓練與工作投入關係之研究(頁 33)，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

## 2.3 工作績效

### 2.3.1 工作績效的定義

Schermerhorn(1999)認為工作績效就是「工作中的個人或團體所表現之任務達成的值與量」；也就是員工在工作上的表現(曹國雄,民86)，而個人工作績效的總和就是組織績效的達成程度。既然是一種「值與量」的「表現」，就要有一些衡量的方法及標準，在某一時段內對於員工的工作表現結果予以衡量評價，藉以作為薪資獎酬、任免、晉升、職務調整、工作輔導改進、決定訓練需求、員工生涯規劃等之參考依據，以提供員工工作回饋以及協助主管瞭解部屬改進其工作行為(張火燦,民81)。所以，績效一直是研究組織行為的重要依據不管是領導行為、員工激勵或工作設計，最終目的都是要提升組織績效。換句話說，不論組織內員工的聘僱的型態，管理者最終目的仍是要達到所有的員工都能表現正面的工作態度與工作行為。

績效(Performance)，原本的意義是指表現的程度，其包含了效率與效能兩個層次的意義。效率(efficiency)是以產出與投入的比率衡量，而效能(effectiveness)則是指組織目標的達成度。對組織經營而言，所追求的是效率與效能兼具的整體表現，在管理學上的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」(王榮春,1997)。在組織行為上，績效指的是「效率(efficiency)、效能(effectiveness)與效力(efficacy)三方面的整體表現」。茲將國內外學者所提出的理論模式，整理於下表2-5：

表2-5 工作績效的定義

學者(年代)	定義內容
Campbell(1990)	工作績效為組織成員為了達成組織所期望、所規定或正式化的角色需求時，所表現的行為。
Borman & Motowidlo(1997)	認為工作績效是具有行為性、事件性、可評價性及多面性的，係指員工在一標準時間內於組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預設變數發展及有效的動力。
Schermerhorn (1999)	工作績效(Job performance)是指「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」。
蘇義祥(1999)	工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力、當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高。
劉明德(1993)	績效一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」。
襲榮津(2001)	績效是對組織目標達成程度的一種衡量。績效的衡量是以已經發生的事實為基礎，也就是以資源投入組織而有的產出為衡量的對象。而在組織行為上，績效指的是「效率、效能與效力三方面的整體表現」。
李奇勳(2002)	角色衝突與工作績效呈負向關係，但角色模糊與工作績效無關。

資料來源：曹采華(2002)。員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響—以派遣人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

績效(performance)在字面上的意義是指「表現的程度」：在管理激勵理論中將之解釋為(一個員工完成一件工作)：組織行為的研究中，績效指的是「效率(efficiency)、效能(effectiveness)與效力(efficacy)三方面的整體表現」，指工作中的個人或團體所表現任務達成的值與量。績效可能指效果(即解決問題滿足需要，達成預定目標之程度)，可能指效率(即投入資源與產生成果之比率多少)，可能指影響(及產出衝擊作用之深淺、遠近、成效大小情形)，可能指數量(及工作成果數日、範圍、內容之多寡)，可能指質量(即工作之素質、精細、期望狀態水準之高低)，可能指時效(即在時間、時限、時宜、進度方面之適切性)，可能指表現(即個人、單位或組織的工作成果態度給人印象之好壞)。可能指偏好(即計畫推行對象規劃

判斷之稱心滿意與否)。績效也可能指以上效果、效率、影響、數量、質量、時效、表現、偏好中數項之和，更可能指所有這些的綜合。

績效是經營與業務推動之結果，因而是一種客觀之存在，同時又是管理者與社會民眾心目中認定之滿意程度的主觀判斷。且工作績效通常被當成依變數，藉此研究者可以探討工作的行為或工作結果。

工作績效係指一個人工作的貢獻價值，也就是員工的生產力，一個高度生產力的組織，其組織的整體績效也就較高。更具體的說，績效所指的是一個人「行為所產生的效益」或「行為產生的結果」。其產出可能是實際可測量的工作品質或數量，也可能是為達成組織賦予的目標而產生的行為表現。

工作績效(Job performance)是員工在某特定時間內，執行工作時所達成結果的紀錄(Kane,1976)。所以工作績效乃是指部屬或群體達成目標的效益項目，譬如：生產力、營收成長力、利潤成長力、市場佔有率、預算控制、提升品質、縮短時效降低成本及客戶滿意度。Boyatzis(1982)則將工作績效定義為：「從事特別的行動以達成工作要求，並能夠維持或符合組織環境的條件、政策及程序」。

由於過去研究的重點皆著重在組織績效的研究上，因此對於員工工作績效的研究在日後才漸漸受到重視(Campbell,1990)。從字面的意義上來看，「績效」(performance)乃是指對於特定目標達成程度的一種衡量。Borman and Motowidlo(1993)將工作績效定義為：所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。Brouther(2002)認為工作績效指的是個人對其職務上的各項工作目標之達成程度，反映出員工工作任務實現的程度，亦是員工實現工作需求的程度。一般在組織行為的研究中，績效指的是「效率(efficiency)、效能(effectiveness)以及效力(efficacy)三方面的綜合表現」。而工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，狹義地說，就是員工的生產力。

Campbell(1983)認為工作績效實質上是個人幫助組織達成目標的程度，而工作績效也是個人完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時所表現出來的行為。Campbell(1990)。長久以來，工作績效一直是組織行為的重要依變項，不管是領導行為、組織設計、流程改造或是員工激勵等，最終的目的都離不開對於組織績效的追求，所以工作績效也是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，及員工的生產力，當員工的生產力高時，表示組織整體經營績效亦高(蘇義祥,1999)。

French&Seward(1983)認為績效是「一項行動方案達成目標的程度」。Campbell(1990)認為工作績效係指「成員為達成組織對其的期望、規範及因應組織中正式角色的需要，而表現出來的一種個人行為」。Borman&Motowidlo(1993)則將工作績效定義為「所有與組織目標有關的行為，而此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量」，由於工作績效所探討的是個人、組織均極為重視的「工作者的行為與輸出」，因此會因為產業目標與組織結構、績效目標的不同，而有不同的工作績效研究構面。但其目的均是在追求組織績效、達成目標效益。以下茲

彙整部分國外學者對於工作績效的定義，如表2-6。

表 2-6 工作績效定義彙整表

學者(年份)	工作績效的定義
Kene (1976)	工作績效是指某特定時間內，執行工作時所達成結果的紀錄。
Porter&Lawler(1968)	認為工作績效的構面是績效的量與質及對工作努力之程度所組成。
French&Seward(1983)	一項行動方案達成目標的程度。
Hall&Goodale(1986)	認為工作績效是員工從事工作上的方法，員工自己學習安排時間、技術及與他人互動，服從上司領導。
Schermerhorn(1989)	提出工作績效係工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。
Campbell(1990)	成員為達成組織對其的期望、規範及因應組織中正式角色的需要，而表現出來的一種個人行為。
Borman&Motowidlo(1993)	所有與組織目標有關的行為，而此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。
Byars&Rue(1994)	認為工作績效係指員工工作實現的程度，用以衡量員工目前工作的表現。其受到員工的能力與角色(或任務)知覺的影響。此意謂著特定情況的績效可視為努力、能力和角色知覺間相互關係結果。
Jex(1998)	工作績效簡單的定義為在工作中所從事的所有行為。
Schermerhorn(1999)	工作績效是指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。

資料來源：邱艷婷(2005)。人力資源高績效工作實務對員工工作績效、組織公民行為關聯性之探討(頁5)，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

而Schermerhorn(1999)則認為工作績效所指的是：「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」。Borman&Motowidlo(1993)則將工作績效定義為所有與組織目標有關的行為，且此種行為可依據個體對組織的目標貢獻程度的高低予以測量。Byars&Rue(1994)則指出，工作績效是指員工努力的淨效果，它受到員工的能力與角色知覺的影響。而Jex(1998)則將工作績效簡單定義為：「在工作中所從事的所有行為」。經由上述學者的論述可以發現，各學者對於工作績效的定義各有其不同的見解，茲將有關工作績效之定義的文獻內容整理如表2-7所示。

表 2-7 工作績效定義之整理表

學者	工作績效的定義
Kane(1976)	員工某特定期間內，執行工作時所達成結果得紀錄。
Boyatzis(1982)	從事特別的行動以達成工作要求，並能夠維持或符合組織環境的條件、政策及程序。
Campbell(1983)	實質上是個人幫助組織達成目標的程度。
Campbell(1990)	個人完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時所表現的行為。
Borman&Motowidlo(1993)	所有與組織目標有關的行為，且此行為可依據個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。
Byars&Rue(1994)	員工努力的淨效果，它受到員工的能力與角色知覺的影響。
Jex(1998)	在工作中所從事的所有行為。
Schermerhom(1999)	工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。

資料來源：許逸華(2005)。員工人格特質與主管家長式領導對工作績效之影響以銀行理財銷售人員為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

工作績效簡單來說就是員工在工作上的表現，而評估員工工作績效的方法有下列三種(曹國雄,民 86)：

#### 1.人格特徵

利用會影響工作表現的個人特徵、知識、技術、能力來衡量一個人的工作表現。這種方法是一種間接測量工作績效的方法，其觀點是認為人格特徵、工作能力會導致有效行為，產生好的表現，但是其關係有時難以證明。

#### 2.行為及工作活動

以工作過程、活動、行為來衡量績效，這種方法主要是在測量一個人在工作中所從事的活動，或表現出來的行為。這種方法是基於一個概念：工作表現是由有效的行為組成及產出的。有效的工作行為表現是衡量工作績效的重要指標，這種評估方法首先利用工作分析或重要事件法辨認出一個工作行為構面，再從構面中發展出行為樣本加以定位和量化，常用的方法有行為定錨評估法。此類績效衡量方法適合中、低階的工作。

#### 3.工作結果

工作結果即員工完成一個事先預定工作目標的程度。這種方法是利用工作產出，如產量、銷售額、廢料等，或與個人有關如出勤等資料做為評估工作績

效的指標，亦可以個人目標的達成情況作為衡量的指標。但是工作的結果並非能完全由員工控制，許多情境因素(如市場景氣、其他成員的合作)會影響員工的工作結果。此類績效衡量方法適合自主性、為工作結果負責的工作。

### 2.3.2 工作績效的評估

工作績效之評估常因企業型態或研究對象不同而有多種衡量方式。Lee, Lain and Chen(1999)從許多有關工作績效的評估文獻中，綜合出三個衡量構面，分別為效率(efficiency)、效能(effectiveness)與品質(quality)。Lawler&Porter(1965)認為工作績效應具有三個構面，即績效的量、績效的質及對工作盡力的程度。在結構日趨複雜的組織中，員工的工作績效是由眾多相依的工作流程所構成，因此要衡量個別員工的工作表現並不容易(Borman, 1991)。Hochwarter et al.(2004)認為工作績效是一個多面向的衡量結構(multidimensional structure)，因此在衡量工作績效時，必須一併衡量其相關因子(contextual elements)，如人際關係、奉獻度以及工作成果。

### 2.3.3 工作績效評估的目的

1983 年的 Rowland、Ferris 與 Sherman 從組織、管理者及員工三方面進行探討：

#### 1.對組織而言：

在評估方面可提供回饋給員工使其瞭解自身表現如何，發展有效資訊作為薪資決策，且幫助主管作僱用決定並警告不稱職的員工等。而發展方面，可輔導員工改進績效並發展未來潛能，藉由與部屬討論及前程規畫以發展其對組織的承諾，經由體諒與支持以激勵部屬，強化主管與部屬之間的關係及診斷員工個人與組織問題。

#### 2.對主管而言：

績效評估的目的在於提供回饋給部屬，表達其對部屬績效表現的看法，使部屬衡量主管對其績效的認知，並作為找出提高績效可能步驟之參考。

#### 3.對員工而言：

得到績效回饋當作瞭解自己的目前表現，提供自我發展與改進目標。

盧建川(2002)則認為績效評估的目的：

#### 1.以組織而言：

用以評量人員、部門之表現與績效是否與組織期初所設定的目標一致。

#### 2.就個人而言：

則是作為員工工作表現回饋之系統以及獎懲之依據。

績效評估除了可對員工過去的工作成果進行評估與控制，在評估的過程中，主管和下屬不斷的進行溝通，整合公司目標與個人需要，並隨時改善工作相關的行為，也可以藉此發掘的工作潛力，以求人盡其才，充分發揮企業內的人力資源，更可藉由評估的結果，對員工的特質及能力加以有效的訓練，並協助員工工作好個人事業生涯規劃。

#### 2.3.4 工作績效的衡量方法

Dessler(1982)認為常採用的績效評估方法有下列七種：(引自李茂興,民 81)。

##### 1.評等尺度法：

此乃最簡單而且最普及的績效評估技術，由評估者設計一張圖表列出數個特質，以及每一特質的績效範圍，在進行評估時，則就每一項特質勾選最恰當的績效或賦予分數，加總後即得該員工之總績法。

##### 2.交替排序法：

採用「交替」排序的方法，分別將員工按某一特質從最好的排列到最差的，通常是先選出最佳及最差的員工，接著再選出次佳及次差的員工，依此交替選擇，直到所有員工均排出順序。

##### 3.配對比較法：

將每一位員工與其他員工就每一特質以兩個或一起作比較。

##### 4.強迫分配法：

即按預先訂好的比例，將員工分配到不同的績效類別上。

##### 5.特殊事件法：

由主管在一定期間內，對員工在工作上的表現特殊良好或惡劣的重要事件進行記錄，並以此紀錄來進行評估。

##### 6.加註行為評等尺度法(BARS)：

係在量化的績效尺度上，加註特別好或壞等描述性績效實例，因而兼有描述特殊事蹟與量化評等之優點。

##### 7.混合法：

混合採用以上方式來評估績效。

另外根據何永福，楊國安(1993)所歸納的績效衡量方法，則可分為絕對標準法、相對標準法、目標釐訂法及直接指標法等四類。

因為績效評估方法有很多種，而每一種又各有其優點，故在實務上，大部分公司都是混合使用一種以上之評估方法，而其選擇之考量因素，最好包括產業特性、組織目標、組織文化等因素，以選用最適合企業且最具評估正確性的方法。

#### 2.3.5 工作績效指標

Gatewood&Field(1998)曾針對工作績效的衡量指標分成四種類型，第一種是生產性資料，例如數量或品質等；第二種是人力資源方面的資料，例如員工的出席率及離職狀況等；第三種是訓練有效性的資料，係指利用測驗或模擬情境的方式來測驗接受訓練之後的員工是否有績效改變；第四種績效衡量指標則是判斷性指標，是指利用主管或同儕對某位員工的績效表現提出判斷性的評估。

Adrian Furnham(1992)則指出不同的績效評估指標包括工作效率、工作品質、

事故及中斷次數、盈餘、工作知識、工作任期、缺席率、升遷比率、主管評估、同儕評估及自我評估等項目。

## 2.4 激勵理論

### 2.4.1 概述

在經濟發展的過程中，勞動分工與交易的出現帶來了激勵問題。激勵理論是行為科學中用於處理需要、動機、目標和行為四者之間關係的核心理論。行為科學認為，人的動機來自需要，由需要確定人們的行為目標，激勵則作用於人內心活動，激發、驅動和強化人的行為。激勵理論是業績評價理論的重要依據，它說明為什麼業績評價能夠促進組織業績的提高，以及什麼樣的業績評價機制才能夠促進業績的提高。

早期的激勵理論研究是對於“需要”的研究，回答了以什麼為基礎、或根據什麼才能激發調動起工作積極性的問題，包括馬斯洛的需求層次理論、赫茨伯格的雙因素理論，和麥克利蘭的成就需要理論等。最具代表性的馬斯洛需要層次論就提出人類的需要是有等級層次的，從最低級的需要逐級向最高級的需要發展。需要按其重要性依次排列為：生理需要、安全需要、社會需要、尊重需要和自我實現需要。並且提出當某一級的需要獲得滿足以後，這種需要便中止了它的激勵作用。

激勵理論中的過程學派認為，通過滿足人的需要實現組織的目標有一個過程，即需要通過制訂一定的目標影響人們的需要，從而激發人的行動，包括弗洛姆的期望理論、洛克和休斯的目標設置理論、波特和勞勒的綜合激勵模式、亞當斯的公平理論、斯金納的強化理論等等。

### 2.4.2 相關激勵理論之探討

#### 1.X 理論(Theory X)

此一理論以傳統的科學管理學派為激勵理論代表，包括英國的歐文(Robert Owen)、吉文斯(William S. Jerons)、法國的費堯(Henri Fayol)、美國的泰勒(Frederick K. Taylor)等代表人物，倡導以科學管理為基礎，增進工作效率為中心，謀求組織的合理化、方法科學化、效益最大化，認為人必須經由經濟誘因而刺激才會努力學習或工作，組織必須有效的掌握經濟誘因，以誘導成員朝著高效率的組織目標邁進，此種激勵理論認為人性是厭惡工作且想逃避工作的，強調懲罰及組織的嚴密控制。人們不會主動地與管理者合作，以追求最大利益，故管理者應採用懲罰的手段，此與我國荀子的性惡思想相近似。

#### 2.Y 理論(Theory Y)

此一理論代表人物為梅耶(Elton Mayo)、巴納德(Chester I. Barnard)、麥克里葛(Douglas McGregor)，其研究取向係以行為科學為基礎，以促進員工工作意願為中心，透過民主參與、需要滿足、觀念溝通、人群關係等理論與方法，提高員工的工作效率，達成組織目標。麥克里葛所倡導的 Y 理論內容：人並非天生厭惡工作、鼓勵比懲罰更重要、報酬並不僅限於物質、人會自動的去工作且是有想像力的。

### 3.Z 理論(Theory Z)

此一時期的代表人物有卡斯特(Fremont F. Kast)、羅生威(James E. Rosenzweig)及歐屈(William Ouchi)，此一時期理論學說稱為 Z 型文化，歐屈從社會、經濟、心理的觀點認為：人存有極大的個別差異，對工作責任感的體會亦有所不同。一般人是為了追求自己需要的滿足而工作，因此主管與部屬之間必須建立在人性基礎上，創造制度化與和諧的工作環境，因應成員複雜的心理需求，施以因人而異的激勵措施，並視組織為有機體，以達成個人與組織之互相適應及融合，因此，Z 理論指在組織與成員相互間存在的一種高度責任、忠誠及關切的信念，它可以導致高度的產出並改善組織的福祉。

### 4.馬斯洛需求層次理論(Maslow's need hierarchy theory)

心理學大師馬斯洛在其需求層次理論中首先論及組織成員內心需求的五種狀態：生理需求、安全需求、社會需求、尊榮感的需求，以及自我實現的需求。這些需求的排列由低而高循序漸進，且每一需求只有次低層次的需求已獲合理滿足之後，才會變得活躍或刺激。因此，組織為了使員工發揮最高的工作績效，就必須滿足他們的這些需要。

而之前已提及，激勵的過程是源起於未滿足的需求，因此一旦某一層次需求獲得滿足，則該項需求即不具有激勵效果，基於馬斯洛的需求層次理論，必須先了解員工所處的需求狀態，順應個體，迎合其願望之滿足，從而誘導其行為以有效地達成組織目標，所以，組織必須提供有效的「激勵辦法」來激勵員工。甚至，由於每個員工的需求都不相同，因此特定無彈性的（自己不可選擇）激勵措施可能對某些員工有效，而對其他員工則否。

### 5.赫茲伯格雙因素理論(Herzberg's two-factor theory)

雙因素理論是由赫茲伯格所提出的，他經由研究發現，讓員工感覺工作滿足或不滿足的因素是不相同的。他進一步將工作中的相關因素區分為「激勵因素」與「保健因素」兩類。

- (1) 激勵因素(motivating factor)：赫茲伯格發現，凡與職位本身有關之因素，如工作上的成就感、受到賞識、肯負責任、進步、成長、升遷等，對職位本身皆有「正面效果」，它能使產量增加，工作效率提高，因此，赫氏稱其為激勵因素，又因其能帶來職位上的滿足，亦稱為滿足因素。

- (2) 保健因素(hygiene factor)：赫茲伯格發現，工作上有許多這樣的保健因素，如果欠缺或不滿意，將造成員工的不滿，例如金錢報酬、工作地位、工作保障、工作環境、督導方式、公司政策、人際關係等即屬此類。但此類因素本身並沒有激勵作用，只能預防組織成員的不滿而已，這些因素並不能使員工的產量增加，或是提高工作效率，但卻可以防止因工作自限產量所造成的績效損失，即防止「負激勵」的狀況發生。

#### 6.阿爾德佛 ERG 理論(Alderfer, s ERG theory)

耶魯大學的阿爾德佛(Clayton Alderfer)將馬斯洛的需求層次理論加以修訂，並將之簡化成三種類別：生存(Existence)、關係性(Relatedness)以及成長(Growth)，簡稱為 ERG 理論。生存的需要即所有各式各樣的生理及物質的慾望，可與馬斯洛的生理需要及某些安全需要相比；關係性需要是分享思想及感情的慾望，此一需要類別與馬斯洛的安全、社會與某些自我尊榮需要相似；成長需要是有關人的發展與自我實現，即一個人努力以求工作上有創造性或個人成長方面的一切需要，這類需要之滿足得自個人所從事，不但需充分應用其能力且需發展能力之任務。

#### 7.期望理論(expectancy theory)

最具代表性的弗洛姆(V. H. Vroom)的“期望理論”認為，一個目標對人的激勵程度受兩個因素影響：

##### (1) 目標效價：

指人對實現該目標有多大價值的主觀判斷。如果實現該目標對人來說很有價值，人的積極性就高；反之，積極性則低。

##### (2) 期望值：

指人對實現該目標可能性大小的主觀估計。只有人認為實現該目標的可能性很大，才會去努力爭取實現，從而在較高程度上發揮目標的激勵作用；如果人認為實現該目標的可能性很小，甚至完全沒有可能，目標激勵作用則小，以至完全沒有。

主要之概念包括：期望(expectancy)、價值(valence)、結果(outcome)、工具(instrumentality)、選擇(choice)。其簡單地說，所謂激勵乃是期望值的總合乘以期望(激勵=期望值的總合×期望)，因此個人的激勵乃是在於完成某項目標，所實際獲得的報償或其自覺可能獲得報償的結果，而「價值是一種基本的信念，認為某種特定行為的表現方式或事物的最終狀態」。

但由於弗氏模式所考慮的變數太小，因此波特與羅勒爾另外提出一種期望模式，以努力(effort)、績效(performance)、酬賞(rewards)和滿足(satisfaction)四個變項，來解釋個體之激勵過程，並於一九七三年作了第二次修正，在新修正的期望理論模式中，加入了「學習」的因素。在羅勒爾修正後的期望模式中，顯現了學習的重要性，認為努力獲致績效的期望和績效獲致結果期望的主觀機率受

過去經驗的影響，並且強調情境變化對激勵的影響是其特色。期望理論的最大特點在強調動機與報酬之間的關係，並認為增進生產力最好的方法，與其試著去改變個人，不如來調整整個組織的報酬系統，反而會有更大的成效，也因此使得組織中的領導階層重視激勵及獎勵制度。

美國管理學家 E.洛克(E. A. Locke)和休斯(C. L. Huse)等人提出了“目標設置理論”。概括起來，主要有三個因素：

(1) 目標難度：

目標應該具有較高難度，那種輕而易舉就能實現的目標缺乏挑戰性，不能挑起人的奮發精神，因而激勵作用不大。當然，高不可攀的目標也會使人望而生畏，從而失去激勵作用。因此，應把目標控制在有較大難度，又不超出人的承受能力這一水平上。

(2) 目標的明確性：

目標應明確、具體，諸如“儘量做好”、“努力工作”等籠統空泛、抽象性的目標，對人的激勵作用不大。而能夠觀察和測量的具體目標，可以使人確定明確的奮鬥方向，並瞭解自己的差距，這樣才能有較好的激勵作用。

(3) 目標的可接受性：

只有當員工接受了組織目標，並與個人目標協調起來時，目標才能發揮應有的激勵功能。為此，應該讓員工參與組織目標的制定，這比由管理者將目標強加於員工更能提高目標的可接受性，可以使員工把實現目標看成自己的事情，從而提高目標的激勵作用。

這些關於需要和目標的研究，都成為設計業績評價體系必須考慮的因素，特別是激勵的過程理論中提出的要求，對於設計有效的業績評價體系具有指導意義。

### 2.4.3 各學派的激勵理論

激勵理論是關於如何滿足人的各種需要、調動人的積極性的原則和方法的概括總結。激勵的目的在於激發人的正確行為動機，調動人的積極性和創造性，以充分發揮人的智力效應，做出最大成績。自從本世紀二、三十年代以來，國外許多管理學家、心理學家和社會學家結合現代管理的實踐，提出了許多激勵理論。這些理論按照形成時間及其所研究的側面不同，可分為行為主義激勵理論、認知派激勵理論和綜合型激勵理論 3 大類。

#### 1. 行為主義激勵理論

本世紀 20 年代，美國風行一種行為主義的心理學理論，其創始人為華生。這個理論認為，管理過程的實質是激勵，通過激勵手段，誘發人的行為。在“刺激

—反應”這種理論的指導下，激勵者的任務就是去選擇一套適當的刺激，即激勵手段，以引起被激勵者相應的反應標準和定型的活動。

新行為主義者斯金納在後來又提出了操作性條件反射理論。這個理論認為，激勵人的主要手段不能僅僅靠刺激變數，還要考慮到中間變數，即人的主觀因素的存在。具體說來，在激勵手段中除了考慮金錢這一刺激因素外，還要考慮到勞動者的主觀因素的需要。根據新行為主義理論，激勵手段的內容應從社會心理觀點出發，深入分析人們的物質需要和精神需要，並使個體需要的滿足與組織目標的實現一致化。

新行為主義理論強調，人們的行為不僅取決於刺激的感知，而且也決定於行為的結果。當行為的結果有利於個人時，這種行為就會重複出現而起著強化激勵作用。如果行為的結果對個人不利，這一行為就會削弱或消失。所以在教育中運用肯定、表揚、獎賞或否定、批評、懲罰等強化手段，可以對學習者的行為進行定向控制或改變，以引導到預期的最佳狀態。

## 2. 認知派激勵理論

行為簡單地看成人的神經系統對客觀刺激的機械反應，這不符合人的心理活動的客觀規律性。對於人的行為的發生和發展，要充分考慮到人的內在因素，諸如思想意識、興趣、價值和需要等。因此，這些理論都著重於研究人的需要內容和結構，以及如何推動人們的行為。

認知派激勵理論還強調，激勵的目的是要把消極行為轉化為積極行為，以達到組織的預定目標，取得更好的效益。因此，在激勵過程中還應該重點研究如何改造和轉化人的行為。屬於這一類型的理論還有斯金納的操作條件反射理論和挫折理論等。這些理論認為，人的行為是外部環境刺激和內部思想認識相互作用的結果。所以，只有改變外部環境刺激與改變內部思想認識相結合，才能達到改變人的行為的目的。

## 3. 綜合型激勵理論

行為主義激勵理論強調外在激勵的重要性，而認知派激勵理論強調的是內在激勵的重要性。綜合性激勵理論則是這兩類理論的綜合、概括和發展，它為解決調動人的積極性問題指出了更為有效的途徑。

心理學家勒溫提出的場動力理論是最早期的綜合型激勵理論。這個理論強調，對於人的行為發展來說，先是個人與環境相互作用的結果。外界環境的刺激實際上只是一種導火線，而人的需要則是一種內部的驅動力，人的行為方向決定於內部系統的需要強度與外部引線之間的相互關係。如果內部需要不強烈，那麼，再強的引線也沒有多大的意義。

波特和勞勒於 1968 年提出了新的綜合型激勵模式，將行為主義的外在激勵和認知派的內在激勵綜合起來。在這個模式中含有努力、績效、個體品質和能力、個體知覺、內部激勵、外部激勵和滿足等變數。

在這個模式中，波特與勞勒把激勵過程看成外部刺激、個體內部條件、行為表現、行為結果相互作用的統一過程。一般人都認為，有了滿足才有績效。而他們則強調，先有績效才能獲得滿足，獎勵是以績效為前提的，人們對績效與獎勵的滿足程度反過來又影響以後的激勵價值。人們對某一作業的努力程度，是由完成該作業時所獲得的激勵價值和個人感到做出努力後可能獲得獎勵的期望概率所決定的。很顯然的，對個體的激勵價值愈高，其期望概率愈高，則他完成作業的努力程度也愈大。同時，人們活動的結果既依賴於個人的努力程度，也依賴於個體的品質、能力以及個體對自己工作作用的知覺。

波特和勞勒的激勵模式還進一步分析了個人對工作的滿足與活動結果的相互關係。他們指出，對工作的滿足依賴於所獲得的激勵同期望結果的一致性。如果激勵等於或者大於期望所獲得的結果，那麼個體便會感到滿足；如果激勵和勞動結果之間的聯繫減弱，那麼人們就會喪失信心。

## 2.5 階層線性分析(HLM)之概念

### 2.5.1 階層線性分析法概念

階層線性分析法為 1971 年由匹茲堡大學教授 Thomas L Saaty 所發展出的一種多屬性決策方法，能支援個人成群體的決策，此方法是將一個複雜的問題先加以層級結構化，採由上而下分析的原則，主要應用在不確定情況下具有多數的評估準則決策的問題上，分析層級程序法主要是用來協助群體決策的制定，是最常用來協助找出決策策略方案的工具，例如資訊系統的評估與選擇，旅遊方案的選擇。

階層線性分析法在提供一個分析問題的架構，將複雜且分結構性的情況加以分割為「階層的要素」。將每一個要素的相關重要性以主觀判斷給予數值，綜合這些數值得知要素的優勢程度，作為分析問題的要素權重值(鄧振源、曾國維, 1989)。而階層線性分析法將關鍵決策的各個要素，以階層構造加以掌握，運用名義尺度做成要素間的成對比較，把原本無法計量的人類感覺、偏好加以量化後，計而建立成對比較矩陣(吳政達, 1999)。

決策者針對問題訂定目標，根據目標發展出準則及次轉則反覆直到最後一層準則，並具有結構性、理性成對比較、運用加權平均值整合不同決策者意見(馮正

民、李穗玲, 2000)。最後經過綜合加權求得整體的優先順序(Kamal,2001;Lipovetsky & Mhael, 2002; Mohammcd,2002)。自 Saaty 於 1980 年介紹階層線性分析法理論至此,階層線性分析法理論趨成熟,並在決策分析實務上,受到分析者之廣泛的應用(翁興利, 1995)。

而階層線性分析法發展的目的,就是把複雜的問題系統化,由不同的層級分解,並透過量化的判斷,尋得聯絡加以綜合評估,以提供決策者選擇適當方案的充分資訊,同時減少決策錯誤的風險性(黎漢林、許景華、李明純、張李志平, 2001) Wind&Satty 認為階層線性分析法可以被應用在行銷上,特別是在投資組合及資源分配決策、新產品開發決策、產生或行銷組合策略上。然而,有很多的問題,尤其是非結構化、較為複雜的問題,光用人類思考是很沒有效率的,如果可以用筆、紙、電腦等輔助工具協助,將問題用系統化的方式寫下,並從正反面兩面去做比較,則將非常有助於群體決策的效率和公平客觀。吳萬益、林清河(2002)指出,管理問題經常會面臨許多複雜的抉擇問題。因此,管理者必須從許多複雜的方案中挑選出一個比較有利的方案。

### 1.理論假設

現代社會是一個「問題複合題」的結果,這些問題又由一些交互影響的要素所組成,包括有型的及無形的,質的及量的。最近幾年來,系統方法的發展,在社會及行為科學上已經廣泛的被應用、使得複雜的問題將以簡化(褚志鵬, 2009)。階層線性分析的基本假設主要包括下列八項(孫珮瑜, 2002)。

- (1) 一個系統可以被分解成許多種類或成份並形成像網路的層級結構。
- (2) 層級結構中,每一層級的要素均假設具獨立性。
- (3) 每一層級內的要素,可以用上一層級內某些要素作為平準則,進行評估。
- (4) 比較評估時,可將絕對數值尺度轉換成比較尺度。
- (5) 成對比較後,可使用正導值矩陣處理。
- (6) 偏好關係滿足遞移性。不僅優勢關係滿足遞移性(A 優於 B, B 優於 C, A 優於 C),同時強度關係也滿足遞移性(A 優於 B 兩倍, B 優於 C 三倍,則 A 優於 C 六倍)。
- (7) 完全具遞移性不容易,因此容許不具遞移性的存在,但須測試一致性。
- (8) 要素的優勢程度,經由加權法則而求得。

### 2.層級與要素

階層為系統特別的型態,基於個體可加以組成並形成不同集合的假設下,將影響系統要素組合成多層級(群體),每一層級指影響另一層級,同時僅受另一層級的影響。層級為系統結構的骨架,用以研究階層中各要素的交互影響,以及對整個系統的衝擊層級的結構可以從整體目標、而影響子目標的因素,從而形成多重層級,其關係如圖 2-3 所示。

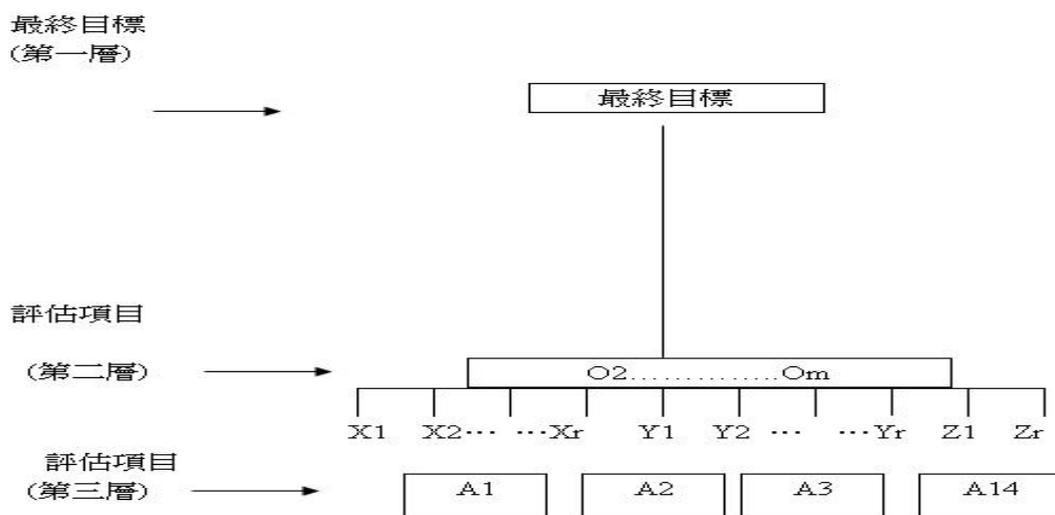


圖 2-3 階層線性分析法結構示意圖

資料來源：陳若筑(2010)。以階層線性分析法建構經營層級部落格置入行銷之關鍵成功因素—以無名小站為例，僑光科技大學企業管理系(所)。

### 3.階層線性分析法與一般決策的差異

多準則決策方法是指人們做決策時，在有限的資源下有多個目標考量的情形下，可以利用數學規劃法來尋求最佳方案的工具。進行決策時問題跟問題之間往往是環環相扣的，因此不再只是傳統單一準則之決策方法所可以解決的，決策者面對問題的時候必須要將各個準則均納入考量的範圍，當問題包含各準則時，為多準則決策。

Hwang&Yoon(1981)所提出的多準則決策方法分類圖中，當中包括簡單加權法、階層線性分析法、線性指派法和 TOPSIS 法(魏巧晴, 2003)。綜合以上，以階

層線性分析法為較適合之方法，因為階層線性分析法為一有效的多準則決策方法(表 2-8)。近年來，也廣泛的應用在管理科學及商學領域上，其理論簡單、操作容易、簡單評比，並且具實用性。有鑑於此，本研究將以階層線性分析法作為基礎，並藉由相關文獻，定義出評估之準則與指標。其決策分析的模式優缺點整理如下表 2-8：

表 2-8 決策分析模式的優缺點

分析方法	決策過程
簡單加權法	由合理的方式獲得各評估準則項目之間相重要性，再與各個準則績效值相乘，可以得到每個替代方案的加權評估值，選擇分數較前面的方案為決策的最適方案。
階層線性分析法	簡單加權法的延伸，把問題利用層級化的方式展開，每個層級的項目各自獨立，由下而上求算各層的相對權重並加以綜合，最後選擇出權重值最高者即為決策的最適方案。
線性指派法	找出各替代方案對於評估準則的優劣順序，並利用各評估。準則的權重得出各替代方案的機率矩陣，與最佳線性指派結果相乘後，則可以得到方案的優劣順序。
TOPSIS	合理產生各評估準則項目的權重，找出各準則的最佳績效值作為理想解，以排出其優先順序，可以得到最適合的替代方案。

資料來源：楊硯婷(2005)。旅遊行程選擇之決策分析。決策分析研討會，元智大學資訊管理研究所。

### 第三章 研究方法

#### 3.1 研究架構

本章依據前述之研究目的，建立本研究之架構。此外根據文獻探討，設計本研究所需之各項變數以及採用適當抽樣方法、統計分析工具並發展本研究之問

卷。本節共分為四個部份，將依序說明本研究所採行的方法與步驟分別為本研究之研究架構、研究假說、研究變項操作型定義、研究方法。

本研究分析的分析架構圖如圖 3-1 所示，是以因素分析法找出對於受試者在工作績效最有影響之項目，再以員工工作態度、主管領導風格變數分析，以瞭解對於受試者工作態度上是否有所差異，並以員工工作態度、主管領導風格為自變數，工作績效之項目為依變數，加以驗證是否具有其相關性，以作為企業產業在面試甄選上能適才適所之參考依據。

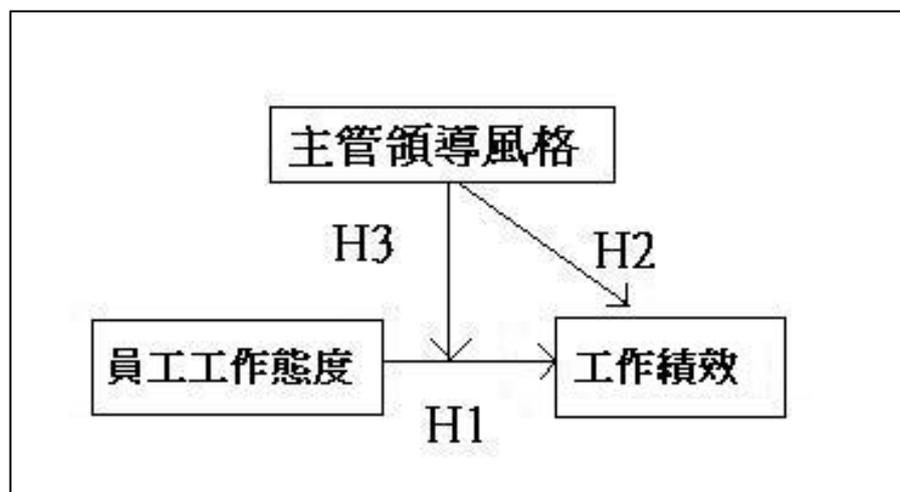


圖 3-1 本研究之分析架構圖

### 3.2 研究假說

根據研究目的所擬定，提出三個假設分列如下：

假說 1：員工工作態度對工作績效有正向的關係。

假說 2：主管領導風格對工作績效有正向的關係。

假說 3：員工工作態度與工作績效之相關性會受主管領導風格的影響。

### 3.3 研究變項操作型定義

本問卷計分方式採用李克特的五點量表，李克特(Likert)量表是屬評分加總式量表最常用的一種，屬同一構面的這些項目是用加總方式來計分，單獨或個別項目是無意義的。它是由美國社會心理學家李克特於 1932 年在原有的總加量表基礎上改進而成的。該量表由一組陳述組成，每一陳述有"非常同意"、"同意"、"不一定"、"不同意"、"非常不同意"五種回答，分別記為 5、4、3、2、1，每個被調查者的態度總分就是他對各道題目所回答的分數的加總，這一總分可說明他的態度強弱或他在這一量表上的不同狀態。

我們依員工感知程度而遞減：「非常同意」計 5 分、「同意」計 4 分、「普通」計 3 分、「不同意」計 2 分、「非常不同意」計 1 分。主管領導風格、員工工作態度、工作績效各有 15 題的題目，共有 45 題。基本資料有性別、教育程度、工作年資、職務，共有 4 項。

#### 3.3.1 主管領導風格

本研究之問卷第一部分，是關於直屬主管的領導風格，以下題項用來衡量主管的領導風格對工作績效的影響，以及主管領導風格是否會影響工作態度，並導致工作績效不佳等結果。以下為主管領導風格之題項：

主管領導風格問卷題目包含「他會為了團體犧牲個人利益」、「主管是我學習仿效的楷模」、「他強調執行任務時，要有團隊意識」、「他協助我發揮自己的長處」、「他會對完成他交付工作的部屬，表達感謝之意」、「主管對於規定或要求，會以身作則加以遵守」、「他會考量我有與別人不同的需求、能力、以及抱負」、「他在指導我們時，會指出要注意哪些可能會發生的錯誤」、「主管所

做的決策有經過充分的溝通與說明」、「與我的主管一起工作時，他帶給我很大的壓力」、「我的主管會鼓勵我提出自己對工作的看法」、「我的主管會給我明確的工作目標與方向指示」、「為了部門的個人績效，主管會要求績效差的人多用心」、「我的主管在我遇到困難時會給我適當的協助」、「我的主管會儘量使上級對我們有良好的印象」。

### 3.3.2 員工工作態度

本研究之問卷第二部分，是關於工作態度，以下題項用來自省在工作上的認真與否，以及衡量工作態度對工作績效的影響。以下為員工工作態度之題項：

員工工作態度問卷題目包含「即使沒有加班費，我也會把工作做完」、「我會注意工作中所有相關的細節」、「當從事與工作相關的事而未成功時會感到挫折」、「我通常會早點上班先把要做的事情準備好」、「在我的工作上，我避免去承擔額外的義務和責任」、「這間公司值得我忠心耿耿」、「隨時提升自己的想法，實現升級的期望，更努力工作」、「在工作上我是一個對自己要求的完美主義者」、「很多時候我想留在家裡而不去上班」、「我對自己工作上的過失感到自責」、「我能從工作中得到樂趣」、「我經常與同事分享工作上的經驗與心得」、「我經常提出工作上的改善建議」、「我願意付出額外的努力讓公司更好」、「我有責任維持正常的工作，不管上司是否在附近」。

### 3.3.3 工作績效

本研究之問卷第三部分，是關於工作績效的部份，以下題項為自我肯定與自我檢討，以及衡量工作態度和主管領導風格對工作績效的影響。以下為工作績效之題項：

工作績效問卷題目包含「我總是能快速且準時完成工作」、「我能夠確實負起工作中所交付的責任」、「我的工作成果總能達到標準」、「我的工作成果總是對公司有幫助」、「我能配合團隊共同完成上司交付的任務」、「我能與團隊間維持高度團結合作」、「上司及團隊夥伴對我的工作效率極為肯定」、「我能獨立思考完成上司交付的任務」、「我的專業知識足以應付我的工作所需」、「我的客戶對我的專業服務品質極為滿意」、「工作上我經常嘗試各種方法以追求更好的工作成效」、「我的工作表現能充分的反映在獎金與升遷上」、「在工作的各方面不斷的追求創新」、

「必要時能得到公司其他部門或同事的協助」、「清楚的了解工作目標與績效標準」。

#### 3.3.4 個人屬性變數

- 1.性別：分為男、女兩群體(男=1、女=0)。
- 2.教育程度：分為高中(職)含以下、大專院校(含二專、二技、四技)、碩博士。
- 3.工作年資：分為1年以內、1~5年以內、5年以上~10年以內、10年以上~15年以內、15年以上。
- 4.職稱：高階主管〔如：廠(處)長、經(副)理、老闆……等〕、中階主管〔如：課(副)長、主(副)任……等〕、基層員工。

### 3.4 研究對象與資料蒐集方法

#### 1.研究地區

本研究問卷發放區域為大台北地區，包含新北市及台北市。

#### 2.研究對象

本研究問卷發放對象為學生以及在職社會人士，包含服務業、餐飲業、電子業、軍公教等。

#### 3.資料蒐集方法

本研究採用之調查方法是問卷調查法，針對大台北地區進行抽樣調查，分為網路問卷 200 份及紙本問卷 100 份，共 300 份。其中網路問卷為紙本問卷的電子檔，透過網路的方式給受測者，以此為網路問卷。

### 3.5 資料分析方法

本研究在回收問卷後，首先對問卷進行檢查、篩選與整理，凡資料不完整或填答內容明顯矛盾的問卷均予以刪除。最後運用 IBM SPSS Statistics 19 統計軟體對有效問卷資料進行分析與研究驗證，茲分述如下：

### 1.敘述性統計分析

敘述性統計是樣本基本資料的描述，包括人口統計變項性別、學歷、年資等資料，並以次數分配、百分比方式等對樣本進行描述性統計，以了解其樣本的情形。

### 2.信度分析

本研究對量表各構面題項皆進行內部一致性的評估法，以統計 Cronbach's  $\alpha$  係數衡量同一概念下各項目間的一致性。使用 Cronbach's  $\alpha$  值是衡量信度的良好工具，若 Alpha 值在 0.7 以上則接受此問項，表示具有信度。

### 3.效度分析

由於在進行效度分析後，發現有些題項刪除之後，可以提升 KMO 值讓效度更高，所以在進行分析時，刪除了該題項。

#### (1) 主管領導風格

包括「我的主管會給我明確的工作目標與方向指示」及「我的主管會鼓勵我提出自己對工作的看法」兩者題項，其轉軸後的成份矩陣元件中之負荷量小於 0.5 為不具收斂效度和區別效度，因此必須將此項刪除。

#### (2) 工作態度

包括「即使沒有加班費我也會把工作做完」、「我通常會早點上班先把要做的事情準備好」及「這間公司值得我忠心耿耿」三者題項，其轉軸後的成份矩陣元件中之負荷量小於 0.5 為不具收斂效度和區別效度，因此必須將此項刪除。

#### (3) 工作績效

包括「我的工作成果總能達到標準」、「上司及團隊夥伴對我的工作效率極為肯定」、「我能獨立思考完成上司交付的任務」、「我的專業知識足以應付我的工作所需」、「必要時能得到公司其他部門或同事的協助」及「清楚的了解工作目標與績效標準」三者題項，其轉軸後的成份矩陣元件中之負荷量小於 0.5 為不具收斂效度和區別效度，因此必須將此項刪除。

#### 4.相關分析

相關分析在於討論兩變數之間的相互關聯程度、方向，以及自變項與依變數之間的效標關聯效度分析。本研究採用 Pearson 績差相關分析，用以說明研究中各變數之間的相關性大小與正負方向。

## 第四章、資料分析

### 4.1 問卷回收與統計

本研究共發放問卷 300 份，回收份數共 296 份，扣除無效及未填答問卷 5 份，有效問卷合計共 291 份，有效回收率為 97%。

### 4.2 統計分析

以下針對有效樣本之性別、學歷、年資與職位進行敘述性統計分析。研究樣本之人口統計變項次數分配詳列如表 4-1：

表 4-1 樣本特性次數分析表

人口統計變項	人數	有效百分比
--------	----	-------

性別	男	144	49.5%
	女	147	50.5%
學歷	高中(職)含以下	29	10.0%
	大專院校 (含二專、二技、四技)	252	86.6%
	碩博士	10	3.4%
年資	1年以內	49	16.8%
	1~5年以內	160	55.0%
	5年以上~10年以內	50	17.2%
	10年以上~15年以內	13	4.5%
	15年以上	19	6.5%
職位	高階主管	17	5.8%
	中階主管	52	17.9%
	基層員工	222	76.3%

本研究的樣本基本資料共為四項，分別為性別、學歷、年資、職位，各背景變項的項目、人數及百分比，資料分析結果茲說明如下：

#### 1.性別

調查對象人數合計共 291 人，性別為男性共計 144 人，佔 49.5%；性別為女性共計 147 人，佔 50.5%。在本研究回收之所有有效問卷中女性較多數。

#### 2.學歷

調查對象的學歷為高中(職)為 29 人，佔 10.0%，大專院校(含二專、四技)252 人，佔 86.6%，碩博士為 10 人，佔 3.4%。在本研究之有效問卷中，學歷為大專院校(含二專、四技)最多，其次為高中(職)，而碩博士僅有 10 人。

#### 3.年資

調查對象服務年資在 1 年以內者為 49 人佔 16.8%；1~5 年為 160 人佔 55.0%；6~10 年為 50 人佔 17.2%；11~15 年為 13 人佔 4.5%；15 年以上為 19 人佔 6.5%。在本研究之有效問卷中，服務年資在 1 年以內者居多。

#### 4.職位

調查對象職位是高階主管為 17 人佔 5.8%；是中階主管為 52 人佔 17.9%；是基層員工為 222 人佔 76.3%。在本研究之有效問卷中，職位為基層員工者

為居多。

### 4.3 信度分析

表 4-2 信度分析

問卷構面	Cronbach's Alpha 值
主管領導風格	0.887
工作態度	0.774
工作績效	0.865

本研究之問卷題項，是根據大台北地區的實務狀況請受試者依其感受評價，信度分析主要目的在衡量問卷之穩定度與一致性，根據 Guieford(1965)提出 Cronbach's  $\alpha$  係數之取捨標準，認為 Cronbach's  $\alpha$  值大於 0.7 者為高信度，低於 0.35 者則代表信度過低。為確保問卷分析的正確性，乃針對各構面進行信度分析。本研究中可分為「主管領導風格」、「工作態度」與「工作績效」三個構面。分析結果如表 4-2 所示，整體而言，各研究變項的整體 Cronbach's  $\alpha$  係數都超過 0.77 以上的高信度水準，其中「主管領導風格」與「工作績效」之 Cronbach's  $\alpha$  值更超過 0.86(見表 4-2)，可謂一致性相當高。因構面信度已經非常良好，故不再刪除題項。綜合以上信度檢驗之結果，本研究問卷之信度頗高，值得信賴。

### 4.4 效度分析

效度即測量的正確程度，是表示一份測驗確能測量得到其所要測量的能力或特質的程度，也就是要能達到測量的初始目的才算是有效的測驗，此種有效的程度就稱為效度。測驗必須考量其所欲測量的目的，其數值的高低係反映程度上的不同，測驗的效度是相對的而非絕對的概念，因此，評估一個測驗的效度不能單就係數的高低來判別。效度依測驗之目的分為三種類型，包括內容效度、建構效度與效標關聯效度。本研究將使用內容效度與建構效度來加以量測：

#### 1. 內容效度(Content Validity)：

又稱為邏輯效度(Logical Validity)，主要從測量的內容與範圍來著手。目的在於系統地檢查問卷內容的適切性，考量問卷是否包括足夠的行為樣本且有適當的比例分配。內容效度是一種定性的效度，目前尚缺乏實證評估的量化

指標，係界定一個觀念的範圍，並分析判斷測量是否真能代表此範圍。

## 2. 建構效度(Construct Validity)：

在於強調概念意涵的釐清。是指測驗能夠測量到一個抽象概念或特質的程度，此效度的檢驗，須建構在特定的理論基礎上，藉由理論的澄清，檢核測量結果是否符合理論假設的內涵。實務上，常用來評估一個測量是否與其它可觀測變數有理論上的一致性。

### 4.4.1 主管領導風格

表 4-3 主管領導風格之效度分析

KMO與Bartlett檢定		
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.891
Bartlett的球形檢定	近似卡方分配	1407.508
	df	78
	顯著性	.000

本問卷主管領導風格之效度分析其 KMO 值為 0.891，KMO 值 > 0.8 表示良好，故本問卷之效度分析其 KMO 值為良好。

表 4-4 主管領導風格轉軸後的成份矩陣

轉軸後的成份矩陣 <sup>a</sup>			
	元件		
	1	2	3
主管對於規定或要求會以身作則加以遵守	.763	.119	.071
主管是我學習仿效的楷模	.733	-.019	.253
他會對完成他交付工作的部屬表達感謝之意	.718	.279	-.032
他會為了團體犧牲個人利益	.688	.229	.041
他會考量我有與別人不同的需求能力以及抱負	.677	.150	-.028
他協助我發揮自己的長處	.666	.196	-.036

他強調執行任務時要有團隊意識	.644	.087	.227
他在指導我們時會指出要注意哪些可能會發生的錯誤	.600	.295	.072
主管所做的決策有經過充分的溝通與說明	.523	.172	.447
為了部門的工作績效主管會要求績效差的人多用心	-.004	.880	.208
我的主管在我遇到困難時會給我適當的協助	.453	.696	-.147
我的主管會儘量使上級對我們有良好的印象	.539	.589	-.129
與我的主管一起工作時他帶給我很大的壓力	.036	-.013	.905

以上為主管領導風格之轉軸後的成份矩陣，若各題目之因素負荷量愈大(一般以大於 0.5 為準)，則愈具備收斂效度，若問卷題目在非所屬因素中，其因素負荷量愈小(一般以低於 0.5 為準)，則愈具備區別效度。在以下表格中，其因素負荷量皆大於 0.5，為具有效度。

#### 4.4.2 工作態度

表 4-5 工作態度之效度分析

KMO與Bartlett檢定		
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。	.759	
Bartlett的球形檢定	近似卡方分配	621.572
	df	66
	顯著性	.000

本問卷工作態度之效度分析其 KMO 值為 0.759，KMO 值 > 0.7 表示勉強可接受，故本問卷之效度分析其 KMO 值為接受。

表 4-6 工作態度之轉軸後的成份矩陣

轉軸後的成份矩陣 <sup>a</sup>
-----------------------

	元件			
	1	2	3	4
我經常提出工作上的改善建議	.818	.059	.032	-.038
我經常與同事分享工作上的經驗與心得	.695	.191	.184	.089
我願意付出額外的努力讓公司更好	.665	.150	-.240	.224
我能從工作中得到樂趣	.522	.314	.152	.163
隨時提升自己的想法實現升級的期望更努力工作	.155	.713	-.037	.182
我會注意工作中所有相關的細節	.088	.666	.068	.139
在工作上我是一個對自己要求完美的主義者	.296	.633	-.017	.025
在我的工作上我避免去承擔額外的義務和責任	.071	.132	.813	.081
很多時候我想留在家裡而不去上班	.207	-.486	.588	.208
我有維持正常工作的責任不管上司是否在附近	.506	.009	-.535	.273
我對自己工作上的過失感到自責	.139	.026	.020	.826
當從事與工作相關的事而未成功時會感到挫折	.086	.321	.074	.682

以上為主管領導風格之轉軸後的成份矩陣，若各題目之因素負荷量愈大(一般以大於 0.5 為準)，則愈具備收斂效度，若問卷題目在非所屬因素中，其因素負荷量愈小(一般以低於 0.5 為準)，則愈具備區別效度。在以下表格中，其因素負荷量皆大於 0.5，為具有效度。

#### 4.4.3 工作績效

表 4-7 工作績效之效度分析

KMO與Bartlett檢定		
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.764
Bartlett的球形檢定	近似卡方分配	672.616
	df	36
	顯著性	.000

本問卷工作態度之效度分析其KMO值為0.764，KMO值 > 0.7表示勉強可接受，故本問卷之效度分析其KMO值為接受。

表 4-8 工作績效之轉軸後的成份矩陣

轉軸後的成份矩陣 <sup>a</sup>			
	元件		
	1	2	3
我的客戶對我的專業服務品質極為滿意	.753	.150	-.059
在工作的各方面不斷的追求創新	.729	.131	.147
我的工作表現能充分的反映在獎金與升遷上	.716	.166	.143
工作上我經常嘗試各種方法以追求更好的工作成效	.649	.028	.288
我能配合團隊共同完成上司交付的任務	.072	.885	.098
我能與團隊間維持高度的合作	.103	.858	.090
我的工作成果總是對公司有幫助	.332	.566	.168
我能夠確實負起工作中所交付的責任	.032	.226	.873
我總是能快速且準時完成工作	.310	.062	.801

以上為主管領導風格之轉軸後的成份矩陣，若各題目之因素負荷量愈大(一般以大於 0.5 為準)，則愈具備收斂效度，若問卷題目在非所屬因素中，其因素負荷量愈小(一般以低於 0.5 為準)，則愈具備區別效度。在以下表格中，其因素負荷量皆大於 0.5，為具有效度。

#### 4.5 研究變項相關分析

本研究的主要目的是想得知主管領導風格與員工工作態度，是否對工作績效具有相關性，藉由相關分析可以得知各個構面間的相關係數，進而去推論它們之間的關連程度有多大。以下分成三部份探討：

1. 員工工作態度對工作績效有正向的關係；
2. 主管領導風格對工作績效有正向的關係；
3. 員工工作態度與工作績效之相關性會受主管領導風格的影響。

表 4-9 員工工作態度對工作績效變項相關分析表

相關
----

		員工工作態度	工作績效
員工工作態度	Pearson相關	1	.629**
	顯著性(雙尾)		.000
	個數	291	291
工作績效	Pearson相關	.629**	1
	顯著性(雙尾)	.000	
	個數	291	291

根據以上表格，員工工作態度與工作績效之Pearson相關係數為0.629，\*\*P<0.01(雙尾)，Sig.=0.000<0，因此，表示此相關為有顯著之正相關。

表 4-10 主管領導風格對工作績效變項相關分析表

相關			
		主管領導風格	工作績效
主管領導風格	Pearson 相關	1	.509**
	顯著性(雙尾)		.000
	個數	291	291
工作績效	Pearson相關	.509**	1
	顯著性(雙尾)	.000	
	個數	291	291

根據以上表格，主管領導風格與工作績效之Pearson相關係數為0.509，\*\*P<0.01(雙尾)，Sig.=0.000<0，因此，表示此相關為有顯著之正相關。

表 4-11 研究變項 Pearson 相關分析表

相關				
		主管領導風格	工作績效	員工工作態度
主管領導風格	Pearson相關	1	.509**	.559**
	顯著性(雙尾)		.000	.000
	個數	291	291	291
工作績效	Pearson相關	.509**	1	.629**
	顯著性(雙尾)	.000		.000
	個數	291	291	291
員工工作態度	Pearson相關	.559**	.629**	1
	顯著性(雙尾)	.000	.000	

	個數	291	291	291
--	----	-----	-----	-----

註：\*：P<0.05,\*\*P<0.01（雙尾），相關顯著。

表 4-12 排除主管領導風格之 Pearson 相關分析表

相關				
控制變數			員工工作態度	工作績效
主管領導風格	員工工作態度	相關	1.000	.483
		顯著性(雙尾)	.	.000
		Df	0	287
	工作績效	相關	.483	1.000
		顯著性(雙尾)	.000	.
		Df	287	0

由以上表格可得知，未排除主管領導風格效果時，員工工作態度與工作績效間之相關係數為 0.629；排除主管領導風格效果後之淨相關係數為 0.483，顯然地，員工工作態度與工作績效之相關性深受主管領導風格影響。

表 4-13 研究結果彙總表

假設	假設內容	成立與否
H1	員工工作態度對工作績效有正向的關係。	成立
H2	主管領導風格對工作績效有正向的關係。	成立
H3	員工工作態度與工作績效之相關性是否受主管領導風格的影響	成立

## 第五章、結論與建議

本章將彙整第四章資料分析的結果，依據相關的資料作為管理實務上建議的基礎，並提出結論與建議，期能作為業者在管理上之參考。

綜合前述，員工的工作態度以及主管之領導風格將會對個人績效影響與否，本研究以員工的角度為探討的方向，並分析主管領導風格在其中的干擾效果，本章主要是根據第四章的研究分析結果，做一全面性的彙總，並針對研究結果做說明與建議，希望能對各個公司及相關業界有所助益，並作為後續研究之參考方向。

## 5.1 研究結論

近年來經濟蕭條衰退不景氣的情況下，失業人口逐漸增加，導致很多人失業找不到適合的工作，每年都有畢業生待業的情形，老闆們也嚴格篩選新進員工的品質，員工也會因為老闆、主管的領導作風不妥，或是主管能力不足等原因而降低工作的績效。

本研究主要在探討員工工作態度及主管領導風格對個人績效之影響，經第四章統計將結果歸納如下：

各變項間的相關分析

H1：員工工作態度對工作績效有正向的關係。

員工的工作態度會受工作滿意度、有無離職傾向、組織承諾、工作投入程度的影響，影響工作態度的好壞，呈現於工作績效上，故此假說成立。

H2：主管領導風格對工作績效有正向的關係。

主管領導的風格對員工有著很大的影響，主管若為親民，願給與員工獎勵，其員工的工作投入程度也將越高，其效果呈現於工作績效上，故此假說成立。

H3：員工工作態度與工作績效之相關性是否受主管領導風格的影響。

員工的工作態度依其心情而改變，主管的領導風格若是不夠公平、賞罰不分明或是能力不足，員工則會因對主管的觀感不好，而影響工作績效上的表現。故此假說成立。

## 5.2 研究限制

### 1.研究範圍

本研究在題目上的選擇，可能有層級分析上的限制，層級分析有分為組織、團體和個人層級。若是跨層級，則需要使用HLM階層線性分析軟體。因學校軟體資源有限，因此將層級設定在個人層級上面，以排除可能牽涉其他層級方面的問題，有關階層線性分析的說明，在研究文獻中也有做簡略的介紹。

## 2.研究工具

本研究採用問卷調查法收集資料，研究樣本的來源，主要是採抽樣且以邀請填答的方式，我們同時以傳統紙本問卷發放且併同網路問卷，由於是依填答者的自我評估其自身的職能程度，填答者難免受到主觀意識和自我防衛而做不確切的填答，以致在結果的分析上產生偏頗。

## 3.研究方法

本研究之量表乃根據個案公司需求所設計，採取的「主管領導風格」、「工作態度」以及「工作績效」構面的劃分方式，係參考國內外學者的相關研究後所提出，量表的衡量方法採用Likert五點量表增加分析的便利性，但也犧牲一些研究的嚴謹性，亦是本研究的限制之一。

## 5.3 研究建議

根據本研究之實證結果，僅提出對於實務界及後續研究方向之個人意見以供參考。

### 5.3.1 學術研究意涵：

本研究特別以員工工作態度及主管領導風格對個人績效之影響做實證研究及探討，供後續研究者做參考。

### 5.3.2 管理實務意涵：

本研究以研究結果提出一些建議如下：

1.責任與獎酬—在員工個人的工作內容上，應該要給予更多的自主性，讓員工對自己負更多的責任以提升工作挑戰性的感知、發揮其專業知識與技能，否則容易導致士氣低落。在獎金以及升遷方面，組織應該建立一個公正、公平、公開的制度，讓員工知道自己的工作表現能夠確實被反映在獎金或是升遷上，體認到努力就能夠獲得合理的回報，以避免因為不了解而有誤解的狀況發生。

2.人情與支持—龐大的組織會因為員工人數過多、規範條例繁複而拖垮了組織的彈性，因此更應強化部門間的交流溝通，讓需要跨單位處理的事情能夠順暢進行，員工也能向不同部門隨時尋求協助，例如在必要時組成跨部門專案團隊，一般需要不同部門合作的工作則減少上級審核流程，透過這些方式以提高工作效率，減少不必要的時間浪費。

3.強化主管領導風格—主管能力的提升

- (1) 把公司當作自己的企業看待，盡力做好本份本質，守時是最基本的。
- (2) 敬重老闆和主管，傾聽上司的想法、整合自己意見加以吸收新觀念、新知識，提昇工作的效率。
- (3) 利用下班後的時間，進而延修自己的第二語言能力、第二專長，對企業相關的執照考試。
- (4) 想法上以老闆和主管的立場作為考量，評估自己的工作績效是否達到標準，要求警惕自己不鬆散。

從員工工作態度影響工作績效的方向，探討主管領導如何改變員工工作態度，提升員工工作滿足感、工作投入及組織承諾，進而增進員工工作績效與脈絡績效。員工工作態度方面，管理應投注心力之處，可由生涯諮商與發展及績效評估與獎酬面力求程序公開、公正，取得員工信任，而從招募、甄選及教育訓練著手，積極為員工提供學習和培養訓練的機會，進而培養和提升員工的忠誠度和組織承諾，配合不同屬性員工不同需求，分別給予不同之生涯協助，以提升員工工作滿足感激發其組織承諾與工作投入，此為提升工作績效不二法門。

有效溝通助於員工工作績效，態度往往有很大影響因素，主管若能友善地、親和力地將工作訊息傳達於部屬，而不是命令式口吻，大致上部屬均虛心接受，其大部分部屬具有倫理輩分之觀念，對於主管所下達之工作任務，均會盡力執行，因此主管進行下行溝通的態度往往會影響主管與部屬間相互之和諧關係，透過互動行為方式能使雙方達成共識進而部屬正向回饋提升生產力達成目標程度，對組織業務運作亦有影響地位。

在員工工作績效部份，除了對於工作熱誠與創新、工作品質之外，更應肯定自己的工作能力，與下屬維持良好互動關係及同事間的互助合作，主管若能了解個別部屬的需求，並幫助他滿足他們所需，當部屬在工作上有好的表現時，適時給予表揚，而有助於提升部屬工作績效，因此主管可透過關懷與鼓勵方式來領導部屬，即便部屬在工作上面臨問題時，也能感受到主管鼓勵與肯定，將有助於部屬力求更好的工作表現，警惕自我必達成工作任務，更強化主管的領導能力，正所謂知足常樂，保持愉快的心情工作一定會有更好的工作績效。

以上我們提出了這些相關問題及建議，提供給各企業、員工參考，希望有所幫助，對於未探討及未深入研究的主題，希望日後學者能再做進一步分析探討以幫助更多人。

## 參考文獻

### 中文部分

- 黃英忠(1989)，現代人力資源管理，臺北：華泰事業有限公司。
- 陳文隆(2002，民91年)。從領導特質驅動以領導風格經營。品質月刊，1，36-39。
- 陳鎮江(民89年)，中華管理學報，第一卷、第一期。
- 張軒綸(2010)。領導風格對員工工作滿意之性質研究-以製鞋業個案公司為例，僑光科技大學企業管理系(所)。
- 張宛儒(2009)。組織氣候與領導風格對員工工作態度影響探討 - 以 M 公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所。
- 鄭伯璦，周麗芳與樊景立(2000)。家長式領導量表：三元模式的建構與測量。本土心理學研究，14 期，3-64。(TSSCI)
- 趙安安(2005)，台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯性研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃品全、王斐青(2002)，提昇旅館員工賦權與能的環境特質—以結構模式分析建立研究模型，觀光研究學報，8(1)，頁1-14。
- 林郁宙(2004)，部屬認知之主管領導風格對其工作滿意度及工作績效之影響，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 張春興(1991)，現代心理學，台北：東華書局。
- 李隆盛、黃同圳主編(2000)，人力資源發展。台北：師大書苑。
- 莊修田、李佳蓉，2002。兩岸室內設計業者工作價值觀與工作態度關聯性之比較—以台北及上海為例，人力資源管理學報：2(4)，頁57-80。
- 白景文(1997)，「企業如何運用工作滿足至人力資源的管理」，人力資源發展月刊。方世榮編譯，Gary Dessler 著(2001)，現代人力資源管理，台北：華泰。
- 許士軍(民66)，「工作滿足、個人特徵與組織 文獻探討及實證研究」，國立政治大學學報，第35期。
- 孫淑芬(2001)。工作動機對工作滿意、個人特質及組織公民行為的影響-探索組織文化的干擾效果。中央大學人力資源管理研究所，碩士論文。
- 黃國隆(1982)。領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專斷性與教師工作滿足之關係。國立政治大學教育與心理研究，5，47-76。
- 劉麗蘭(1994)。員工分紅入股滿意度、組織投注與離職意向關係之研究。碩士論文，國立中正大學勞工研究所，嘉義。
- 盧信昌(民84年)，「離職與工作異動前後薪資變化之成因探討—以高科技產業技術研發人員為例」，台灣大學國貿所未出版之碩士論文。
- 鄭文俊，(1995)，「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」，中國文化大學勞研所未出版之碩士論文。

方世榮譯(民88)，「基礎管理學」，台北：東華書局股份有限公司。

馮正民、李穗玲，(2000)。由決策習慣探討AHP之評估方法。中華管理學報，第1卷，第1期，21-26頁。

翁興利，(1995)。政策假定與政策方案之研究：AHP、SAST與SAA之比較研究。公共政策學報，16，頁81-122。

黎漢林、許景華、李明純、張李志平，(2001)。「供應鏈管理與決策」，民89年，儒林公司。

吳萬益、林清河(2002)，行銷研究，台北：華泰圖書出版公司。

褚志鵬，(2009)，層級分析法(AHP)理論與實作講義。

魏巧晴，(2003)，產品設計初期模擬決策之研究，大葉大學工業工程研究所未出版之碩士論文。

李育宣(2010)。以平衡計分卡建構人力資源公司之績效衡量指標—以運用 Fuzzy AHP 分析法，元培科技大學企業管理研究所。

陳若筑(2010)。以層級分析法建構經營層級部落格置入行銷之關鍵成功因素—以無名小站為例，僑光科技大學企業管理系(所)。

王炳傑(2010)。運用層級分析程序法與資料包絡分析法評估軍艦商維之研究，國防大學管理學院運籌管理學系碩士班。

吳亞臻(2011)。人格特質與工作特性對工作投入之影響—以 M 公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班。

許志瑋(2011)。主管領導風格與薪籌滿意度對離職傾向的影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班。

許慶郎(2010)。主管管理能力、工作動機與工作績效之關聯性探討—以 A 公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所。

蔡淑君(2010)。領導風格對工作績效的影響—以心理契約作為干擾變項，國立中央大學人力資源管理研究所。

金洪琦(2010)。個人—主管及個人—群體適合度對角色績效、工作滿足及知覺支持的影響：以某航空公司空勤人員為例，國立中山大學 人力資源管理系所。

林嫻君(2011)。垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色，崑山科技大學企業管理研究所。

陳柏舟(2010)。組織成員責任感、知識管理能力、就業力與工作績效關係之研究，國立高雄應用科技大學人力資源發展系暨研究所。

盧品璋(2010)。領導模式與部屬效能之相關研究—以工作價值觀為調節，崑山科

技大學企業管理研究所。

黃靖雅(2003)。職業傾向與五大人格特質量表之甄選效度驗證與比較—以某電子公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所。

王傳平(2007)。轉型領導風格對銷售人員工作態度及其態度對銷售績效影響之研究。國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

張宛儒(2009)。組織氣候與領導風格對員工工作態度影響探討-以 M 公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

林文政博士(2000)。主管與部屬人際交換關係之決定要素及其對部屬工作態度影響之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳維岳(2005)。工作特性、工作滿意與組織承諾之關聯性研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

邱艷婷(2005)。人力資源高績效工作實務對員工工作績效、組織公民行為關聯性之探討。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳清明(2009)。心理氣候、心理賦能與工作努力、角色內績效以及離職傾向關係之研究—以金融產業為例。國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

徐燕娟(2007)。以 AHP 法探討供應商遴選關鍵決定因素權重之研究-以筆記型電腦週邊配件為例。國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

陳人豪(2001)。兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

黃丹亭(2007)。員工參與教育訓練對專業能力、工作態度及薪資收入之關聯性探討。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳怡君(2011)。部屬認知之管理教練技能對部屬個人工作投入的影響—以工作滿足為中介變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

王邕皓(2011)。管理教練技能對員工工作投入之影響—以員工情緒智力為中介變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

王延立(2009)。領導風格與人力資源管理措施對兩岸石化業員工工作態度影響之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

薛冰絮(2010)。影響年輕族群工作轉換意願之因素探討。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

林宜怡(2001)。組織生涯發展之程度對工作態度影響之探討。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

曾玉滿(2009)。工作壓力與工作績效關係之探討-以諮商為干擾變項。國立中央大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。

- 許逸華(2005)。員工人格特質與主管家長式領導對工作績效之影響以銀行理財銷售人員為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 盧建川(2002)。員工績效考核辦法之研究以 R 公司為例。國立交通大學科技管理研究所碩士論文。
- 鄭勝泰(2003)。人格特質對工作績效影響之探討—以某運輸服務業之 T 公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所。
- 蘇義祥(1999)。中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用。中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 王榮春。《績效管理》(台北：世台管理顧問，1997)。
- 莊立民、陳永承合譯(2005)，人力資源管理，台北：新陸書局股份有限公司。(譯自 R. Wayne Mondy & Robert M. Noe, 2001)
- 陳寶茶(2009)。主管領導風格認知與員工人格特質對工作績效的影響。高雄師範大學人力與知識管理研究所。
- 劉明德(1993) 績效一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」。
- 襲榮津(2001) 績效是對組織目標達成程度的一種衡量。績效的衡量是以已經發生的事實為基礎，也就是以資源投入組織而有的產出為衡量的對象。而在組織行為上，績效指的是「效率、效能與效力三方面的整體表現」。
- 李奇勳(2002) 角色衝突與工作績效呈負向關係，但角色模糊與工作績效無關。
- 趙珮仔(2005)。主管領導行為與員工工作滿意之關聯性探討，國立中央大學人力資源管理研究所研究生。
- 許士軍(2002)，管理學，第十版，台北：東華書局
- 楊硯婷(2005)。旅遊行程選擇之決策分析。決策分析研討會，元智大學資訊管理研究所。

## 英文文獻

Abelson, M. A., (1986), Strategic Management of Turnover :A Model for the Health Service Administrator, Health Care Management Review

Arnold Mitchell, (1979), Social Change: Implications of Trends in Values and Lifestyles, Menlo Park: SRI International

Allen, N., & Meyer, J. (1993), Organizational commitment: Evidence of career stage effects Journal of Business Research

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology,

Allport, G. W. (1947). The psychology of participation. Psychological Review,

Bennett, M. and Bell, A., (2004). Leadership & Talent in Asia: How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance, Hewitt Associates, Singapore: John Wiley & Sons (Asia).

Burns (1978) Journal of Management Leadership, New York: Haper & Row

Bass, B. M. (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, New York: Free Press.

Bass, B. M. (1985), Leadership Performance Beyond Expectations, New York: Academic Press.

Bennis W., & B. Nanus, 1985. Leaders : The Strategies for Taking Changes, New York : Haper & Row.

Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. Human Relations

Becker, H. S. (1960). Notes on the concepts of commitment. American Journal of Sociology,

Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964), The Managerial Grid, Houston : Gulf.

Blau, G. J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. Journal of Vocational Behavior,

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. Psychological Bulletin,

Borman, W. C. & S. J. Motowidlo. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, Human Performance, 10.2 (1997) pp, 99-109

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organization psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of

Industrial and Organization Psychology (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Cheung, G. W., & Rensvold, R.B. (2002), "Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance", *Structural Equation Modeling*, Vol.9(2), pp.233-255.

Cropanzano, R., John C. Howes, & Alicia A. Grandey, 1997, *The Relationship of Organizational*

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, 12, pp.637-647.

Dalton, D.R., W.D. Todor, and D.M. Krackhardt (1982), *Turnover Overstated: The Functional Taxonomy*, *Academy of Management Review*

Dubin, R. (1956). "Industrial workers' worlds: A study of the 'central life interests' of industrial workers," *Social Problems*,

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975), "Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research." Reading (MA): Addison-Wesley.

Ferguson, R. D. (1986). Abstraction anxiety: A factor of mathematics anxiety. *Journal for Research in Mathematics Education*

Horton, S. (1997), "Employment Flexibility in the Public Service: Concepts, Context, and Practice", *Public Policy and Administration*, Vol.12(4), pp.148-163.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969), "Life cycle theory of leadership", *Training and Development Journal*, 23 (2), pp.26-34.

Hewitt Associates, (2007), "Best Employers in Asia 2007: Regional Highlights Report", From: [http://was7.hewitt.com/bestemployers/asia/english/pdfs/bea\\_2007\\_regional\\_highlights\\_report\\_final\\_0404jrmeprct.pdf](http://was7.hewitt.com/bestemployers/asia/english/pdfs/bea_2007_regional_highlights_report_final_0404jrmeprct.pdf).

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957), *Leadership Behavior Prescription*, Personnel Research Board, Ohio State University.

Hurley & Hult, (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, Iss. 3; pg. 42, 13 pgs.

Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*. Harper, NY Prentice Hall

House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.321-339.

Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1973). Personal and related factors in the development of

organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*,

Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13, 345-363.

Jacobs, J. F., & Cunningham, M. A. (1970), Creativity and intelligence, their relationship to peer acceptance, *Psychological Abstracts*, (44), 1492-1492.

J. P. Campbell, M. D. Dunnette, E. E. Lawler, & K. E. Weick (1970), *Managerial Behavior, performance and Effectiveness* , New York: McGraw-Hill.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed, New York: Wiley.

Katz Daniel, and Robert L. Kahn (1978), *The Social Psychology of Organization*, New York: Wiley.

Kanungo, R. N. ; Mendonca, M. (1996), *Ethical dimensions of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kalleberg, A. L., 1977. *Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction*, *American Sociological Review*,.

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*,

Locke, E. A. (1973), *Satisfactions and Dissatisfactions among White Collar and Blue Collar Employee*, *Journal of Applied Psychology*, 58, 67-76.

Larkin, J. M., & Sleeter, C. E. (Eds.). (1995). *Developing multicultural teacher education curricula*. Albany, NY: SUNY Press.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939), *Pattern of aggressive behavior in experimental created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10, pp.271-299.

Likert Rensis. 1967. *The Human Organization-Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York, NY.

Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*,

Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1998), "Five reasons why the Big Five article has been frequently cited", *Personnel Psychology*, Vol. 51, No. 4, pp. 849-857.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*,

Martello, S., Soumis, F., Toth, P. (1997). Exact and approximation algorithms for makespan minimization on unrelated parallel machines. *Discrete Applied Mathematics*

McCormick, E.T. & Tiffin, J. (1974). *Industrial psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*,

Morrow, P. C. (1983), Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment, *Academy of Management & Review*

Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L.M, 1982, "Employee-organization linkage", New York: Academic Press.

Porter & Lawler (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Dorsey Press.

Porter & Lawler(1968). *Managerial Attitude and Performance*.

Price, J.L. & Mueller, C.W., "A Causal Model of Turnover for Nurses," *Academy of Management Journal* (24:3), 1981,

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, 1974, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*,

Rauch & Behling (1984) .*Functionalism: basis for an alternate approach to the study of leadership*. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). Elmsford. New York: Pergamon Press.

Robbins, S. P., 2001. *Organizational Behavior* 9th ed., NJ : Prentice Hall.

Robert, T.K. (1997), "Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers," *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.4, pp.539-545.

Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior*, 8th Edition, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall International.

Robbins (1996), *Human Resources Management*, New York: John Wiley & Sons.

Rowland, K.M., G.R., Ferris, J.L., Sherman, "Current Issue in Personnel Management" 2<sup>nd</sup> ed.. Boston: Allyn & Bacon Inc, (1983) .

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2006) • *Management College* (Lin Meng-yin translation) • Taipei: China and Thailand. (Original work published in 2005)

Rabinowitz, S., and Hall D.T. (1977). "Organizational Research on Job Involvement." *Psychological Bulletin*

Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: The Free Press.

Simth, P.C. , Kendall,L.M.& Hulin, C.L.(1969).The measurement of statisfaction in work and retirement.Chicago : Rand McNaiiy.

Stanley, T. L. (2001), Bumout A manager's worst nightmare., Supervision;Burlington

Salancik, G. R. (1977), New Directions in Organizational Behavior, Chicago: St. Clair Press

Tannenbaum,R., I.R. Weshler & F. Massarik(1961), Leadership and Organization, New York: McGraw-Hill.

Thackray, J. (2001), “Feedback for Real” , Gallup Management Journal, Vol.1, pp.1-5.

Tannebaum,R.,& Schimidt,W.H.(1973).”How to choose a leadership pattern”

Harvard Business Review,May-June, pp.162-180.

Watson, D., Clark, L., & McIntyre, C., Hamaker, S. 1992. Affect, personality, and social activity. Journal of Personality and Social Psychology, 63 : 1011-1025.

Weiber, M.(1947). The theory of social and economic organizations.(F Parsons,Trans.), New York:The free press (Original work published in 1924).

## 附錄一 問卷

### 員工工作態度及主管領導風格對工作績效之影響調查問卷

您好：

感謝您參與本次的調查，這份問卷設計的目的是為了瞭解各位對公司的主管領導風格與工作態度影響工作績效的看法和意見，期望藉由您的意見表達，作為我們專題研究的參考。

本問卷採不記名的方式進行，請您放心填答。您的用心回答，將會是我們參考的重要依據。再一次感謝您的合作與支持，並祝工作愉快，萬事如意。

第一部分：下列陳述句描述您直屬**主管的領導風格**，請在 1 至 5 數字中，圈選出最適當的答案。

	非 常 同 意	同 意	沒 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 他會為了團體犧牲個人利益。	5	4	3	2	1
2. 主管是我學習仿效的楷模。	5	4	3	2	1
3. 他強調執行任務時，要有團隊意識。	5	4	3	2	1
4. 他協助我發揮自己的長處。	5	4	3	2	1
5. 他會對完成他交付工作的部屬，表達感謝之意。	5	4	3	2	1
6. 主管對於規定或要求，會以身作則加以遵守。	5	4	3	2	1
7. 他會考量我有與別人不同的需求、能力、以及抱負。	5	4	3	2	1
8. 他在指導我們時，會指出要注意哪些可能會發生的錯誤。	5	4	3	2	1
9. 主管所做的決策有經過充分的溝通與說明。	5	4	3	2	1
10. 與我的主管一起工作時，他帶給我很大的壓力。	5	4	3	2	1
11. 我的主管會鼓勵我提出自己對工作的看法。	5	4	3	2	1
12. 我的主管會給我明確的工作目標與方向指示。	5	4	3	2	1
13. 為了部門的工作績效，主管會要求績效差的人多用心。	5	4	3	2	1
14. 我的主管在我遇到困難時會給我適當的協助。	5	4	3	2	1
15. 我的主管會儘量使上級對我們有良好的印象。	5	4	3	2	1

第二部分：下列陳述句描述您的**工作態度**，請在 1 至 5 數字中，圈選出最適當的答案。

	非 常 同 意	同 意	沒 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 即使沒有加班費，我也會把工作做完。	5	4	3	2	1
2. 我會注意工作中所有相關的細節。	5	4	3	2	1

3. 當從事與工作相關的事而未成功時會感到挫折。	5	4	3	2	1
4. 我通常會早點上班，先把要做的事情準備好。	5	4	3	2	1
5. 在工作上，我避免去承擔額外的義務和責任。	5	4	3	2	1
6. 這間公司值得我忠心耿耿。	5	4	3	2	1
7. 隨時提升自己的想法，實現升級的期望，更努力工作。	5	4	3	2	1
8. 在工作上我是一個對自己要求完美的主義者。	5	4	3	2	1
9. 很多時候我想留在家裡而不去上班。	5	4	3	2	1
10. 我對自己工作上的過失感到自責。	5	4	3	2	1
11. 我能從工作中得到樂趣。	5	4	3	2	1
12. 我經常與同事分享工作上的經驗與心得。	5	4	3	2	1
13. 我經常提出工作上的改善建議。	5	4	3	2	1
14. 我願意付出額外的努力讓公司更好。	5	4	3	2	1
15. 我有維持正常工作的責任，不管上司是否在附近。	5	4	3	2	1

第三部分：下列陳述句描述您的工作績效，請在 1 至 5 數字中，圈選出最適當的答案。

	非 常 同 意	同 意	沒 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我總是能快速且準時完成工作。	5	4	3	2	1
2. 我能夠確實負起工作中所交付的責任。	5	4	3	2	1
3. 我的工作成果總能達到標準。	5	4	3	2	1
4. 我的工作成果總是對公司有幫助。	5	4	3	2	1
5. 我能配合團隊共同完成上司交付的任務。	5	4	3	2	1
6. 我能與團隊間維持高度的合作。	5	4	3	2	1
7. 上司及團隊夥伴對我的工作效率極為肯定。	5	4	3	2	1
8. 我能獨立思考完成上司交付的任務。	5	4	3	2	1
9. 我的專業知識足以應付我的工作所需。	5	4	3	2	1
	非 常 同 意	同 意	沒 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意

10. 我的客戶對我的專業服務品質極為滿意。	5	4	3	2	1
11. 工作上我經常嘗試各種方法以追求更好的工作成效。	5	4	3	2	1
12. 我的工作表現能充分的反映在獎金與升遷上。	5	4	3	2	1
13. 在工作的各方面不斷的追求創新。	5	4	3	2	1
14. 必要時能得到公司其他部門或同事的協助。	5	4	3	2	1
15. 清楚的了解工作目標與績效標準。	5	4	3	2	1

第四部分：個人基本資料，下列資料僅用於整體分析。

1. 性別：  (1)男  (2)女
2. 教育程度：  (1)高中(職)含以下  (2)大專院校(含二專、二技、四技)  (3)碩博士
3. 工作年資：  (1)1年以內  (2)1~5年以內  (3)5年以上~10年以內  
 (4)10年以上~15年以內  (5)15年以上
4. 職稱：  (1)高階主管〔如：廠(處)長、經(副)理、老闆……等〕  
 (2)中階主管〔如：課(副)長、主(副)任……等〕  
 (3)基層員工

請您檢查一下，確認每頁、每題都有填答。謝謝您的幫忙！