

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係之研究

—以中部某企業公司為例

A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE,
PERSONALITY TRAITS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK
PERFORMANCE - AN EXAMPLE OF COMPANIES IN THE CENTRAL AREA
OF TAIWAN

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR: HSIN-KUANG CHI Ph.D.

研究生：許瓊茹

GRADUATE STUDENT: CHIUNG-JU HSU

中 華 民 國 1 0 6 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

領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係之研究
-以中部某企業公司為例

研究生：許博茹

經考試合格特此證明

口試委員：邱城英

紀信光

郭東昇

指導教授：紀信光

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 106 年 6 月 20 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生許瓊茹君在本系修業1年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：許瓊茹君已修滿38學分，其中必修科目：研究方法、管理科學、財務管理專題、等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：許瓊茹君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係之研究-以中部某企業公司為例

(2)學術期刊：

本人認為許瓊茹君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係之研究-以中部某企業公司為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：張信英 簽章

中華民國 106 年 5 月 31 日

致謝

在研究所學習這些日子以來，首先要感謝的是我的指導教授 紀信光教授，總是不厭其煩細心的指導我，成為我完成這篇論文最大的助力，對於學生的急躁以及緊張，更是不時提供寶貴的建議，讓我得以順利完成論文。

再者，感謝我的口試委員 郭東昇老師和邱城英老師，適時給予我論文撰寫的寶貴經驗及建議，使我的論文能更加完善。另外，也要感謝研究所同學們的幫助及加油與鼓勵，以及感謝學院所有的老師對我的指導，也謝謝系所褚主任及兩位助理的協助。

最後，我要感謝我的家人，謝謝我最親愛的老公在旁督促以及鼓勵著我，成為我撰寫論文的動力。更要感謝父母的關心，讓在這過程中，雖然煩躁，卻還是可以感到溫暖。

此時，論文終於完成了，瓊茹再次感謝所有幫助過我、支持我得大家，在此獻上最大的謝意。

許瓊茹謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國 106 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

105 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目： 領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係之研究—以
中部某企業公司為例

研究生：許瓊茹

指導教授：紀信光 博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討中部某企業公司之領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係之研究。本研究以中部某企業公司為例為研究對象，並採用非隨機的便利抽樣法的方式進行問卷調查，共發出 300 份，回收 288 份，有效問卷回收率 96%。本研究所得結論如下：

- (1) 領導風格對組織承諾具有顯著正向影響。
- (2) 領導風格對工作績效具有顯著正向影響。
- (3) 組織承諾對工作績效具有顯著正向影響。
- (4) 人格特質對工作績效具有顯著正向影響。
- (5) 組織承諾在領導風格與工作績效之間具有中介效果。
- (6) 人格特質在領導風格與工作績效之間具有干擾效果。

關鍵詞：領導風格、人格特質、組織承諾、工作績效

Title of Thesis : A Study of the Relationship between Leadership Style,
Personality Traits, Organizational Commitment and Work
Performance- An Example of Companies in the Central
Area of Taiwan

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

Graduate Date : June 2017 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Chiung-Ju Hsu Advisor : Hsin-Kuang Chi Ph.D.

Abstract

The aim of this research is to study the relationship between leadership style, personality traits, organizational commitment and work performance of companies in the central area of Taiwan. This study used the companies in the central area of Taiwan as the subject of this study and a questionnaire survey was conducted by using non-probability sampling. A total of 300 questionnaires were handed out with 288 handed back, resulting in the effective response rate to be 96%.The conclusions of this study are as follows:

1. Leadership style has a significant positive impact on organizational commitment.
2. Leadership style has a significant positive impact on work performance.
3. Organizational commitment has a significant positive impact on work performance.
4. Personality traits have a significant positive impact on work performance.
5. Organizational commitment has a mediating effect between leadership

style and work performance.

6. Personality traits have a moderating effect between leadership style and work performance.

Keywords: Leadership Style, Personality Traits, Organizational Commitment, Job Performance



目錄

致謝.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	III
目錄.....	V
表目錄.....	IX
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.....	3
1.3 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 領導風格.....	5
2.1.1 領導風格的定義.....	5
2.1.2 領導風格之內涵與理論.....	10
2.1.3 轉換型領導定義.....	19
2.1.4 轉換型領導理論.....	23
2.1.5 小結.....	26

2.2 人格特質	27
2.2.1 人格特質的定義	27
2.2.2 人格特質的類型理論	32
2.2.3 人格特質之功能	37
2.3 組織承諾	37
2.3.1 組織承諾的定義	37
2.3.2 組織承諾的分類	41
2.4. 工作績效	43
2.4.1 工作績效的定義	43
2.4.2 工作績效的理論	45
2.4.3 職員工作績效定義	50
2.5 各變項之關係	50
2.5.1 領導風格與人格特質的關係	50
2.5.2 領導風格、組織承諾與工作績效的關係	51
2.5.3 領導風格與工作績效的關係	51
2.5.4 人格特質與組織承諾的關係	51
2.5.5 人格特質與工作績效的關係	52
第三章 研究方法	53

3.1 研究架構	53
3.2 研究假設	54
3.3 問卷設計	55
3.4 操作型定義	55
3.4.1 領導風格之操作型定義	55
3.4.2 人格特質之操作型定義	57
3.4.3 組織承諾之操作型定義	59
3.4.4 工作績效之操作型定義	60
3.5 預測問卷	61
3.6 正式問卷	62
3.7 資料分析方法	62
3.7.1 信度分析	62
3.7.2 因素分析	63
3.7.3 獨立樣本 T 檢定	64
3.7.4 相關分析	64
3.7.5 迴歸分析	64
第四章 實證結果與分析	65
4.1 因素分析	65

4.1.1 信度分析	71
4.2 描述性統計分析	72
4.3 單一樣本 T 檢定	75
4.4 獨立樣本 T 檢定	79
4.4.1 獨立樣本 T 檢定	79
4.5 PEARSON 相關分析	80
4.6 迴歸分析	80
4.6.1 各變項間之迴歸分析	80
4.6.2 組織承諾在領導風格與工作績效之中介分析	83
4.6.3 人格特質在領導風格與工作績效是否具有干擾效果之驗證	84
第五章 結論與建議	86
5.1 研究結論	86
5.2 管理意涵	87
5.3 後續研究建議	87
參考文獻	89
一、中文部分	89
二、英文部分	95
附錄一 正式問卷	98

表目錄

表 2.1 領導風格定義彙整表	6
表 2.2 領導內涵與理論發展表	10
表 2.3 領導理論彙整表	16
表 2.4 轉換型領導定義彙整表	19
表 2.5 國內外學者轉換型領導理論彙整表	24
表 2.6 國內外學者人格特質的定義彙整表	28
表 2.7 組織承諾的定義	38
表 2.8 組織承諾分類表	41
表 2.9 國內外學者工作績效的定義彙整表	44
表 2.10 工作績效相關理論彙整表	46
表 3.1 領導風格操作型定義題項	56
表 3.2 人格特質操作型定義題項	58
表 3.3 組織承諾操作型定義題項	59
表 3.4 工作績效操作型定義題項	61
表 3.5 GUIEFORD 信度之判斷標準	63
表 3.6 KAISER KMO 之判斷標準	64
表 4.1 各構面之 KMO 值與球型檢定結果	66

表 4.2 領導風格之因素分析表	67
表 4.3 人格特質之因素分析表	68
表 4.4 組織承諾之因素分析表	70
表 4.5 工作績效之因素分析表	71
表 4.6 信度分析結果	72
表 4.7 樣本敘述性統計分析	73
表 4.8 領導風格單一樣本 T 檢定彙整表	75
表 4.9 人格特質單一樣本 T 檢定彙整表	76
表 4.10 組織承諾單一樣本 T 檢定彙整表	77
表 4.11 工作績效單一樣本 T 檢定彙整表	78
表 4.12 各構面獨立樣本 T 檢定表 (性別)	79
表 4.13 各構面之相關分析	80
表 4.14 各研究變項間之迴歸分析	82
表 4.15 組織承諾對領導風格與工作績效之中介效果模式分析	84
表 4.16 人格特質對領導風格與工作績效之干擾效果迴歸驗證表	85
表 5.1 研究假設分析結果彙整表	86

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	4
圖 3.1 研究架構圖	54



第一章 緒論

本研究主要對中部某企業公司實施調查，以瞭解領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係之研究。本章節分為三個部分，第一節敘述本研究的背景與動機；第二節確立本研究之目的；最後第三節說明本研究之流程。

1.1 研究背景與動機

領導者為企業組織之靈魂人物，正確的領導者讓你事半功倍，無能的領導者讓你一世無成，正確的領導者雖然不能給你榮華富貴，但是絕對能夠給你機會。無論產業的前景好壞，不管公司的名氣大小，跟了正確的主管就有如順水行舟，可以讓我們的職場生涯更順利，一個企業的成功與否和領導者有密不可分的關係，企業內最重要的資產就是員工，珍惜自己的員工，重視員工的聲音，絕對是身為一個領導者需要具備的。跟了無能的主管就像漫無目標產生了事業的挫折一事無成，所以主管領導風格的不同是否會對公司企業員工有直接或間接的壓力影響，乃為本研究想探討的動機之一。

「工作績效」基本上已經成為現代人的要求，它可以分為：正面與負面、內在與外在、主觀與客觀、短期與長期等等。本研究探討的是工

作上所產生的壓力，包括與同事間人際關係、未得到適當的升遷、無故失業、缺乏工作上的成就感。領導風格如果長期下來都沒有辦法改善，就有可能讓員工產生離職的念頭，因此組織承諾是否會影響到與工作績效有無直接或間接關係，為本研究想探討的動機之二。

隨著經濟體制改革的逐步深化，員工工作績效訴求明顯上升，職業流動日趨頻繁，企業想要引進人才難，留住人才更難。離職講白話一點的意思就是轉換理想的工作，想要離職的原因不外乎薪資不滿意或是覺得工作受委屈了，我們的工作通常跟主管息息相關，不論是團隊的方向、團隊的文化、團隊資源的多寡、甚至所接受到的訓練或考績等等。但居高不下的離職率對企業帶來的損失根本難以估計，引發企業員工流失的主要原因是什麼？探討員工組織承諾的因素，為本研究動機之三。

人格特質可用來評估一個人的價值，在知識經濟的時代下，我們不斷追求自我加強能力或提升整體素質，以求在這社會的競爭中站穩腳步進而取得優勢地位。自我能力的培養與精進只能透過工作外的業餘時間去充實，先學習充實自己成為優秀的人才就等於先掌握了未來成功的機會。故本研究想探討自我領導風格的高低是否對企業員工之離職造成影響或干擾作用，此為本研究動機之四。

1.2 研究目的

根據前述的研究背景與動機之內容，本研究希望透過實證分析來探討中部某企業公司領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效的相關研究及影響。具體研究目的如下：

1. 探討領導風格對組織承諾有無顯著之影響。
2. 探討領導風格對工作績效有無顯著之影響。
3. 探討組織承諾對工作績效有無顯著之影響。
4. 探討人格特質對工作績效有無顯著之影響。
5. 探討組織承諾在領導風格與工作績效之間具有無顯著之中介效果。
6. 探討人格特質在領導風格與工作績效之間具有無顯著之干擾效果。

1.3 研究流程

本研究依據研究動機確立研究目的後，進行文獻分析與探討，並根據文獻所得資料，建立本研究之架構及提出研究假設，依照本研究構面「領導風格」、「人格特質」、「組織承諾」與「工作績效」進行問卷設計，進行實測，並將所得資料進行統計分析與探討，依據數值結果驗證研究假設，並針對研究結果提出建議。

本研究之研究流程如圖 1.1 所示：

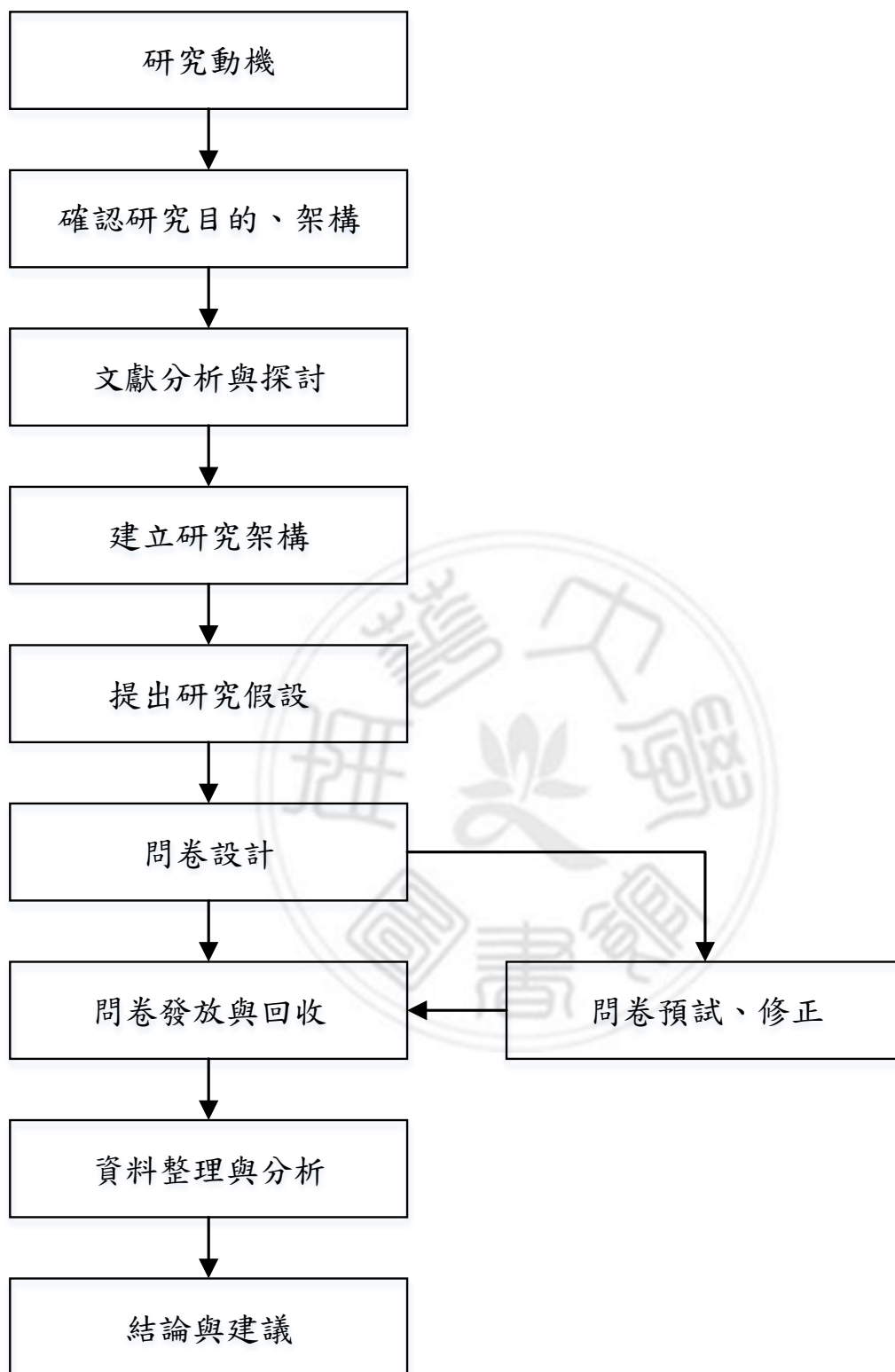


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章將針對領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效此四個構面的相關文獻整理，共分為五節，第一節為探討領導風格定義以及相關內涵與理論；第二節為探討人格特質定義與內涵以及人格特質的特性與功能；第三節為探討組織承諾意義及相關理論之研究；第四節為探討工作績效定義以及相關之研究；第五節為探討各構面之間的關聯情形。

2.1 領導風格

為了對本研究相關領導風格定義及理論有更清楚的瞭解，本節分從領導的定義、領導理論的發展、領導風格的定義的理論等相關探究著手，以做為領導風格之文獻基礎。

2.1.1 領導風格的定義

Robbins and Coulter (2005)、賴建為 (民 104) 認為，領導是影響團體邁向想要達成目標的過程。因此領導者與跟隨者之間存在著一種關係，此種關係則反應出兩者間追求共同目標的方式，包含領導者創造願景、設計組織價值觀與文化的結構，並激勵跟隨者專注於願景，並創造組織效能。

由此可得知領導的一般性定義為領導者擁有某種權力來源，在某種

特定情況下，進而影響個人或者團體朝向既定目標共同努力的人際互動關係過程。換言之，領導是由三個主要因素影響包括領導者、被領導者和情境因素（陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸，民 96）。由於學者對「領導」概念定義甚多，如表 2.1 所示：

表 2.1 領導風格定義彙整表

學者	時間	定義
Fiedler	1967	領導係指領導者引導和控制他人導向目標的行為。
Bennis & Nanus	1985	領導是權力的一種形式，代表一個人將其意圖轉為實際的能力。
Bass & Avolio	1990	領導為導引順從的藝術，是影響力的發揮、權力的運用，也是一種倡導行為。
Yukl	1994	領導是一種主管影響部屬活動的歷程，它包括團體或組織目標的選擇，完成既定目標的工作活動組織、激勵部屬達成目標的動機、維持團隊與合作的關係及爭取外部團體與組織的支持與合作。
Robbins	1998	領導是一種影響團體達到目標的能力，此種能力可能源自領導者的職位，也有可能自然產生。

表 2.1 領導風格定義彙整表（續）

學者	時間	定義
Hoy & Miskel	2001	指出領導是一種社會歷程，在此歷程中，組織的成員影響著內外事件的運作、目標選擇、工作組織、個人的激勵與能力的導向。
Robbins & Coulter	2005	領導為影響群體邁向欲達成目標的過程，故可謂發揮領導力，藉以驅動個體願意努力，以達成組織目標之活動。
張潤書	民 79	領導乃是組織中影響系統在交互行為下所產生的影響力表現。
許士軍	民 79	認為領導是一種行為，為影響成員達成特定目標的過程。
謝文全	民 82	在團體情境，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。
黃昆輝	民 82	領導乃是領導者指引組織方向目標，發揮其影響力，以糾合成員意志，利用團體智慧，及激發並導引成員向心力，從而達成組織目標之行為。

表 2.1 領導風格定義彙整表（續）

學者	時間	定義
廖春文	民 83	領導是一種技術，也是一種藝術，其乃領導者與部屬在組織情境中所發生的互動歷程。
楊銘賢	民 84	認為領導是影響他人的一種藝術或程序，使他人願意、熱切的為組織目標努力。
陳重臣、郭茂宏	民 89	領導是運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。
謝文豪	民 91	領導是領導者引導組織成員實施變革計畫，朝向變革目標努力的過程。領導者常經由建立變革願景、發展成員參與變革的意願與能力、調整組織的結構安排、營造有利的組織文化、提供資源及有效管理組織內部歷程，以提升組織的內部整體變革能力，使組織能已有系統的方式達成目標。
康真娥	民 92	領導是運用領導力激勵組織成員、整合團隊士氣以達成確定目標的互動歷程。
吳清山	民 93	領導乃是團體中的份子，在一定的情境下，試圖影響他人的行為，以達成特定目標的歷程。

表 2.1 領導風格定義彙整表 (續)

學者	時間	定義
陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸	民 96	領導由三個主要因素影響包括領導者、被領導者和情境因素。
方慈霞	民 100	領導指的是在團體情境中與部屬間的互動關係，領導者如何對他人運用其影響力，引導成員努力方向，激發成員工作動機，並且鼓舞、激勵與主導他們的行動以協助組織達成目標的過程。
洪司航	民 101	領導是在某依特定情況下，引導組織成員共同努力，以達組織目標之過程。
陳曉萍	民 102	一種與部屬之間的互動關係，並藉由領導者的權力和說服力，去激勵員工，影響他人行為，以達到群體或組織目標。

資料來源：本研究整理。

綜合上列所述，各學者對領導所闡述的觀點及看法，本研究將領導定義為：領導者運用本身特質及行為的影響力，透過溝通與協調等方式，試圖引導和激勵他人以達成組織共同目標的一種歷程。

2.1.2 領導風格之內涵與理論

Northouse (2010)認為領導是指領導者運用影響力引導團體中的成員達成共同目標的歷程。而 Dubrin (2010)則認為領導是鼓舞信心，並激發他人達成組織目標的歷程。由於領導理論的相關研究甚多，因此 Bryman (1992)將領導理論區分為特質理論、行為理論、權變理論、新型領導理論，如表 2.2。

表 2.2 領導內涵與理論發展表

時期	領導理論	領導內涵與理論內容
1940 年以前	特質理論	研究重心在領導者的人格素質
1940 年至 1960 年	行為理論	研究重心在領導者的行為
1960 年至 1980 年	權變理論	研究重心在領導者必須依情境作適當的權變
1980 年至今	新型領導理論	領導者的願景與轉型能力

資料來源：賴建維（民 104）。

茲將領導理論敘述如下：

1. 特質理論：

探討領導者具有本身的特質，展現出全然不同的特性，突顯異於常人的獨特人格。重視領導者與天俱來的領導特質以及領導者本身具備的才能，因此透過研究可以將這些人格特質逐項描述出來。秦夢群(民 87)把國外學者對特質論的相關研究，整理出十個領導者的特質為：社會性、主動性、持久性、知道如何完成任務、自信心、對於情境的了解、合作性、受歡迎程度、適應性、語言能力。謝文全(民 93)認為行政領導人之特質有：機智、堅忍、親和力、誠信、有壯志及主動等特質。Northouse (2010)認為領導者的主要特質有：智力、自信心、果決、正直與社會能力。而特質論主要兩個層面探討分別為生理以及人格特質，但是眾多研究並沒有獲得一致的結論，甚至部分研究結果會互相抵觸，所以普遍認為領導特質論有下列的缺點：

- (1) 偏重使用一種研究取向，無法瞭解領導多元面貌。
- (2) 忽視在領導情境中被領導者的想法及需求。
- (3) 忽視領導情境因素的存在。
- (4) 無法釐清領導者不同特質的相對重要性。
- (5) 無法辨別領導特質與效能的因果關係。

2. 行為理論：

強調領導者與領導者行為息息相關，探究領導者之行為，其基本假定是為達成組織目標，領導者會運用特殊領導類型，而組織的效能取決於領導者的實際行為。行為論強調領導者實際動態的行為表現，而非特質論重視靜態的特質分析。以下列出幾個較具代表性的理論：

(1) 愛荷華大學學者 Lewin, White, & Lippitt (1953)的三種基本領導

風格理論

- (a) 獨裁式(Authoritarian)領導者：決定組織中的大部份決策。
- (b) 民主式(Democratic)領導者：指導及鼓勵組織成員參與決策。
- (c) 放任式(Laissez- faire)領導者：允許組織成員有大部分的決策權。

(2) 俄亥俄州立大學(Ohio State University)研究由 Halpin and Winer (1957)所發展出領導行為描述量表(Leader Behavior Description Questionnaire ; LBDQ)。根據研究結果，將領導行為區分成「倡導」和「關懷」兩個基本層面。「倡導」(Initiating Structure)指領導者界定本身與成員間之權責關係、設立明確的組織結構、建立意見溝通管道及訂定工作程序等行為而言，以期達成組織目標。「關懷」(Consideration)指領導者設法與成員建立良好的

人際關係，以便彼此能互相信任與尊重，並能了解成員的問題與需要，其目的在協助成員滿足其需要。區分成四種不同類別：

(a) 高倡導高關懷：領導者重視工作的達成，也關心部屬需求的滿足，在彼此相互尊重及信任的氣氛下，兼重組織目標與個人需求的行為導向。

(b) 高倡導低關懷：領導者強調組織任務的達成及目標的獲得，較不關心部屬的需要。

(c) 低倡導高關懷：領導者關心部屬的需求滿足，但是不重視組織目標的達成。

(d) 低倡導低關懷：領導者既不重視組織目標的達成，也不關心部屬的需求滿足。

(3) 密西根大學(Michigan University)研究

(a) 員工導向(Employee-Oriented)：注重人際關係，會試圖瞭解部屬之需求。

(b) 生產導向(Production-Oriented)：強調工作的技術面與作業面，主要關心組織任務的達成。由於行為理論忽略了情境的因素以及不同測量工具的準確性等因素，其研究結果對於領導者行為之描述有失客觀性，因此後續研究者逐步加

入情境因素作為考量，領導理論的發展就邁進權變理論時期（林龍和，民 94）。

3. 權變理論：

認為沒有任何一種領導方式可以完整適用不同情境中，只有因時制宜，選擇最適合的領導方式加以運用，以達到最有效益的組織目標。因此，在領導達成目標過程中，「領導者的特質、風格、價值觀」、「被領導的素質」、「不同的情境」等三項因素，將影響領導績效的呈現。

其代表性理論敘述如下：

(1) Fiedler 權變理論：將領導者特質與情境的有利度加以綜合，發展出領導效能的權變理論，並認為領導效能取決於領導者個人之領導風格，與情境之契合度，主要受到三個情境變數所影響：領導者與部屬的關係、工作結構、領導者的職權。因此主張將領導風格分成：

(a) 工作導向(Task Oriented)：要發揮高度領導效能，當情境屬於最有利或最不利狀況時，宜採用工作取向的領導方式。

(b) 關係導向(Relation Oriented)：若情境屬於中間地帶，則以採用關係導向的領導方式為最佳。

(2) House 路徑—目標理論：認為領導者應幫助部屬達成其目標且

獲得滿足，並提供必要的支援及指導以確保部屬目標可與組織目標相配合。提出四種領導風格：(a)指導型領導；(b)支援型領導；(c)參與型領導；(d)成就導向型領導。在不同的領導風格會因為部屬權變因素及環境權變因素這兩類情境因素而有不同的效果，因此領導者應依據環境因素或部屬特性，適度調整其領導行為，能夠確認路徑以幫助其部屬達到工作目標，以達到最佳領導效能。

- (3) Reddin 三面領導理論：認為領導者行為層面並不只侷限在「任務」和「關係」這兩種層面，而必須加上「效能」(Effectiveness)層面才算完整，因此其理論又被稱為三面理論。Reddin 認為任務導向是指領導者為達成目標，對於員工指揮的程度；關係導向是指改進與員工關係的程度；而效能是根據所訂的目標，經由領導行為過程後產生的效果，三種層面是連續的而非個別獨立的。因而將領導方式分成四種：(a)分離型（低任務低關係）；(b)關係型（低任務高關係）；(c)盡職型（高任務低關係）；(d)統合型（高任務高關係）。情境因素分成五種：(a)組織的心理氣候；(b)工作所用的技術；(c)與上司的關係；(d)與同事的關係；(e)與部屬的關係。其認為不同的情境需要不同的領導方式，而

效能須視情境而定。

綜合上述，主要在於建立領導效能，以領導方式及情境因素的交互作用來加以運作。(羅虞村，民 75)；但情境模式尚未發展完整，研究有所不足，且缺乏普遍的實證支持；又 Vroom and Yetton 指出權變模式之運作有其複雜性，成為使用時最大的限制(Yukl, 1994)。因此新型領導理論應運而生，更適合人性關懷。

4. 新型領導理論：

新型領導以研究領導者的願景與轉型能力為主題，所探討的領導是相當符合一般人的觀點，包含「願景領導」、「魅力型領導」、「交易型領導」、「轉換型領導」等，以下彙整表 2.3。

表 2.3 領導理論彙整表

研究者	年代	領導理論
Bass	1985	轉換型領導：認為轉型領導者具有魅力影響、激發動機、知識啟發、個別關懷等四種內涵。
Bass	1985	交易領導又稱互易領導：認為交易領導是由領導人—成員交易理論與途徑—目標理論統整而來，具有後效酬賞與例外管理兩個重要的內涵。

表 2.3 領導理論彙整表 (續)

研究者	年代	領導理論
Conger & Kanungo	1988	魅力領導：說明魅力領導是領導者以其魅力和理想化的影響，規劃遠景，激勵啟迪、關懷尊重部屬，共同達到組織效能兼具有魅力與遠景的一種「新型領導」。因此，「魅力領導」亦有學者稱其為「革新型領導」。
Sergiovanni	1992	道德領導：提出領導者應將領導提升至道德層次，做法包括：培養道德人格並以作則；建構組織的倫理環境；落實正義、關懷、批判倫理。道德領導乃出自於領導者自身的正義感、義務感，能對組織成員產生身教的影响，並自動自發完成組織所賦予的目標。
Greenleaf	1998	僕人領導：指出領導者如僕人，具有樂於服務別人、用愛關懷部屬、扮演溝通和服務的平台等特質。
Collins	2001	第五級領導：認為第五級領導領導者具有謙虛的個性及專業的堅持力等特質。

表 2.3 領導理論彙整表 (續)

研究者	年代	領導理論
Robert & Angelo	2008	分享型領導：必須超越正式角色或頭銜，共同分享領導的責任，此種領導型態適用的情境為「團隊的工作方式」、「複雜計畫」或「需要專業知識」的工作。
Robert & Angelo	2008	服務型領導：此種領導者專注於增加對他人之服務，而非僅專注於自身。
鄭伯璜	民 89	家長式領導：家長式領導是依附在部屬的追隨上所形成的一種領導。
李明席	民 98	交易型領導：認為領導是一種互相交換過程，領導者運用有、無形的條件和部屬交換而取得了領導。
秦夢群	民 99	分散式領導：領導者與組織成員，依其專業與能力共同承擔任務之領導模式。

資料來源：賴建維 (民 104)。

2.1.3 轉換型領導定義

轉換型領導理論(Transformational Leadership Theory)大約於 1980 年代提出，是在行政界興起的重要領導理念，並造成巨大迴響與認同。研究者共同論點有發展遠景、強調革新、重視人性關懷、鼓勵員工提升工作動機，以達成共同目標等（黃柏勳，民 93）。此類型領導者異於交易型領導者依賴各種管理方式與手法，也不像魅力型領導者經常提出各種口號的願景目標與理想，其是經由與組織成員共同分享理念，互相建立信任感以及價值觀念，以凝聚組織團隊士氣。由於轉換型領導，國內外學者對其定義甚多，茲將其敘述如下表 2.4。

表 2.4 轉換型領導定義彙整表

研究者	年代	轉換型領導定義
Burns	1978	組織變革的過程中，領導者提出更高的理想及價值，喚起組織成員的自覺。
Bass	1985	領導者給部屬一種自信、自負和受人尊重的感覺，並清楚傳達組織的目標、願景，以提昇部屬的智能且給予個別化的關懷。在領導者的引導下，部屬將把自身利益轉化成追求組織的更高理想願景。

表 2.4 轉換型領導定義彙整表 (續)

研究者	年代	轉換型領導定義
Bennis & Nanus	1985	認為轉換型領導者善於運用權力、情境等有利因素，激發成員求新求變的潛能，使其具有創新與工作投入的意願和能力，使組織在面臨環境變遷時，能調整運作方式，並替組織發掘出潛在改變的機會，以適應環境的變遷。
Yukl	1989	認為轉換型領導為領導者影響組織成員，使其在態度與假設上產生重大改變、建立對組織使命或目標的承諾，給予成員自主力以完成目標的歷程。
Sergiovanni	1990	將轉換型領導視為「附加價值」的領導，強調領導者和組織成員相互提升與激勵的關係，並反映在同僚合作、工作表現績效及責任等行為上。
Joseph	2006	提出是領導科學認為轉換型領導和跟隨者有最佳關係且有相對承諾的目標。

表 2.4 轉換型領導定義彙整表 (續)

研究者	年代	轉換型領導定義
Gumusluoglu & Ilsev	2009	轉換型領導對個人層面與組織層面的創造力有正向影響就是透過賦權在個人層次有創新能力更能提升工作績效。
秦夢群	民 87	認為轉換型領導者給予部屬適當的關懷，並運用各種方法鼓勵部屬提升目標與動機，藉以激發部屬的智性，使其擁有高層次的分析能力與遠見，達到自我實現的境界。
張慶勳	民 86	領導者擁有前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵的策略，激勵部屬提昇工作動機及滿足感，使部屬更加努力工作的一種領導方式。
蔡進雄	民 89	認為領導者與成員相互提昇道德及動機至較高層次的歷程，希望藉由增加組織成員的信心及提昇工作成果的價值，以引導成員作額外之努力，創造超越期望的表現。

表 2.4 轉換型領導定義彙整表 (續)

研究者	年代	轉換型領導定義
余秋慧	民 97	<p>領導者透過領導作用，來轉換組織成員舊有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式，並幫助組織成員成長。</p>
李泓成	民 98	<p>本研究將轉換型領導者定義為：具有領袖魅力的領導者，能適時給予部屬個別關懷，啟發激勵其智能發展，並鼓勵部屬超越自我的利益重視組織的利益，使組織成員的行為有所改變，進而達成組織既定目標的領導方式。</p>
蔡錦杉	民 100	<p>領導者運用本身的特質與影響力，透過溝通、協調、激勵等過程，積極引導成員的支持與合作，並結合人力、物力、時間等資源，共同達成組織目標的一種歷程。</p>
高毓晰	民 101	<p>轉換型領導係藉由轉變部屬的價值觀、目標及抱負，使其超越自我，做到比預期更好的結果，是能夠發揮員工未知潛力的領導方式。</p>

表 2.4 轉換型領導定義彙整表 (續)

研究者	年代	轉換型領導定義
羅秋子	民 102	提供部屬一種自信和受人尊重的感覺、明確地傳達組織的目標與願景、提升部屬的職能、給於部屬個別化的關懷。

資料來源：賴建維 (民 104)。

綜合上述，轉換型領導者強化組織成員的信心及在組織中的自我定位，組織的成員願意盡心盡力地貢獻以完成組織的目標，這影響間接的促進了組織內部溝通與成員間的相互合作，證實轉換型領導中的理想化影響力與精神鼓舞對組織士氣具有高度與正面的預測能力 (林冠宏，民 89)。

2.1.4 轉換型領導理論

Burns 於 1978 年提出轉換型領導之概念後，其後陸續有學者針對轉換型領導提出相關的理論，茲如下表 2.5。

表 2.5 國內外學者轉換型領導理論彙整表

研究者	年代	轉換型領導理論
Burns	1978	領導者藉由激發、引導部屬甚至提高部屬需求。
Bass	1985	<p>提出轉換型領導者有下列幾項特點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 理想化影響力：領導者擁有明確的理念，其必須證明致力於實現重要的目標，必須表明願意作出個人犧牲來實現目標。 2. 才智激勵：領導者有解決舊問題的能力，更能提出創新的觀點和方式。促使其部屬發揮潛能，並同須指導和傳授部屬。 3. 個別關懷：領導者和部屬互動密切，針對個別部屬的需求給予個別關懷並重視人性管理。 4. 精神上鼓勵：領導者激發組織成員擁有強烈的工作動機，激勵他們達到共同的目標。
Bennis & Nannus	1985	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建構共同願景 2. 經溝通協調達到相同共識 3. 自我要求精、進自我成長 4. 調節組織成效，形成彼此互信、自尊的模式

表 2.5 國內外學者轉換型領導理論彙整表 (續)

研究者	年代	轉換型領導理論
Bass & Avolio	1994	<ol style="list-style-type: none"> 1. 理想化影響：領導者展現親和力，以高目標願景激勵部屬，受部屬尊重，朝目標努力。 2. 心靈鼓舞：授權予部屬激發創造力，使其擁有學習機會並兼顧其需求，以達成人性管理。 3. 個別關懷：傾聽部屬聲音，並認同個別差異的重要性維持一貫的支持性。進而認真思考個別員工的不同需求，依需求給予學習個別關心。 4. 智力啟發：領導者激發部屬創新並多嘗試新理念，由多方面瞭解部屬客觀解決任何問題並有效的啟發部屬潛能。
Yukl	2002	<p>領導者會使員工信任及尊重他，因此是訴諸較高層次的意念與道德價值，對部屬的影響過程，是一種內化過程，以提升部屬的意識層次。</p>
黃良穗	民 97	<p>魅力感化、精神激勵、智力啟發、個別關懷。</p>

表 2.5 國內外學者轉換型領導理論彙整表（續）

研究者	年代	轉換型領導理論
林文平	民 98	魅力領導、共構願景、智能啟發、激勵動機、個別關懷。
鄭伊珊	民 98	理想化的特質、精神上的鼓舞、理想化影響、激勵、個別關懷、才智啟發。
游麗鳳	民 100	魅力感化、精神激勵、智力啟發、個別關懷。
游麗鳳	民 100	魅力感化、精神激勵、智力啟發、個別關懷。
王智杰	民 102	塑造願景、魅力影響、激發潛能、激勵鼓舞、體恤關懷。

資料來源：賴建維（民 104）。

綜合上述，組織團隊領導者必須擬定一個願景，為了達到目標成果，依據當時情境變化經過協調、溝通、整合、啟發、引導組織和部屬達到共同目標，由領導者帶著組織團隊成員往共同的預設目標前進，因此此領導者在團隊裡是重要帶領者也是協調者。

2.1.5 小結

探討分析國內外學者對轉換型領導的看法與定義，定義為領導者應具備某種影響力，藉以激勵組織成員內在動機及提昇組織成員價值觀

念，促使組織成員發揮潛能，超越期望的目標，同時運用新思維或方法解決舊問題，滿足組織成員的需求，引導組織團隊成員共同合作及共享願景的一種領導行為表現。本研究參考 Bass and Avolio (1994)提出轉換型領導理論的。

2.2 人格特質

每個人面對生活情境中，顯露出來對一切人、事、物所表現的特人格之行為舉止都是人格特質的表徵。決定人格的因素相當多元及複雜，因此職員的行為表現在教學現場以及面對職員自我專業成長時，亦會因為職員本身的人格特質，而有所差異。本節將人格特質定義、人格特質的理論、職員人格特質定義、職員人格特質的相關研究等，作深入探討。

2.2.1 人格特質的定義

人格並不是只有單一特徵，其是由多種特徵所組成，而這種特徵統稱為人格特質。Costa and McCare (1989)認為人格特質是建構人格的基礎，具有影響人類外顯行為的作用，意指著人格是人格特質的整體表現，無法以單一的特質來描述個體的人格。國內學者張春興（民 78）則認為人格是指個人身心各方面多個特質的綜合，而非指其單一的行為特質，人格就像一個多面體，每一面雖均為人格的一部份，但並不各自獨立。由於研究學者對於人格特質均有獨特見解，茲將國內外學者所提出

的定義彙整，如表 2.6。

表 2.6 國內外學者人格特質的定義彙整表

研究者	年代	人格特質的定義
Allport	1961	一個人的生心理系統所形成的內在動態組織，其決定了人獨特的行為和思想。
Eysenck	1970	人的性格、氣質、智慧和體質等，一個相當穩定而有持續性的組織，決定了此人對於環境獨特的適應。
Costa & McCare	1989	人格特質是建構人格的基本磚塊，具有影響人類外顯行為的作用，也就是說人格是人格特質的整體表現，無法用單一的特質來描述個體的人格。
Burger	1993	個人情感及內部所產生的穩定行為規範。
Robbins	1998	個人與他人互動或反應方式的總和。
Gatewood & Field	1998	人格特質是指一個持續的構面（例如：社交性、獨立性、成就需求等），以解釋不同情境下一個人行為的「一致性」。

表 2.6 國內外學者人格特質的定義彙整表 (續)

研究者	年代	人格特質的定義
楊國樞	民 78	個體與環境交互作用的過程中，所形成的一種持久性特質。
郭欣易	民 89	個人在面對環境的刺激時，所形成的持久性特質，此特質為其所有行為之依據，具有一致性及規則性且因人而異。
周惠莉	民 92	人格特質是用來表示一個人的思考模式、感情表達和行為特性之一般總和，用來區辨自己與他人的一種獨特性質。
于家琪	民 93	人格特質是個人接受到外界刺激後一種持久的、異於他人的一種反應。
江芳華	民 97	個體在環境中所反應的特質，這些特質足以區辨個體與他人的不同，不會因時間和空間的改變而改變，並具有共同、獨特以及持久這三項特性。
簡玉惠	民 98	認為人格特質是個體在應付外在環境時所產生的獨特思考與行為模式。

表 2.6 國內外學者人格特質的定義彙整表 (續)

研究者	年代	人格特質的定義
林雅玲	民 99	人格特質是個體具有獨特且一致性的心理與思考特性，這些特性決定個體在環境適應上的行為模式，因而與他人產生差異。
楊宜蓁	民 99	人格特質是組成人格結構的基本要素，雖然不是具體可見的，但可由個體表現出來行為來推知其實際存在個體之中，使人表現出與別人不同之獨特性，並且在不同情境下，表現出相當穩定的思想、性格特徵和獨特的行為傾向。
楊宜蓁	民 99	人格特質是組成人格結構的基本要素，雖然不是具體可見的，但可由個體表現出來行為來推知其實際存在個體之中，使人表現出與別人不同之獨特性，並且在不同情境下，表現出相當穩定的思想、性格特徵和獨特的行為傾向。

表 2.6 國內外學者人格特質的定義彙整表 (續)

研究者	年代	人格特質的定義
潘佩苓	民 100	指出人格特質的內涵主要包括了個人的行為、持久性與多種特質的意義存在，亦即當個人的行為處於多種不同的情境下，所產生持久且一致性的特性反應。
林世賢	民 100	個體在對己、對人及對一切生活歷程中事物適應時，所顯示的獨特個性。此一獨特個性，係由個體在其遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特質所組成，並且具有統整性與持久性。
方靖雯	民 101	人格特質是指個體內在所表現出來的特質，通常這些特質會有持久性，用來辨別自己和他人的一種獨特性質。

資料來源：張曉慧 (民 95)、賴建維 (民 104)。

綜合上述，發現不同的研究學者對根據研究取向而有不同的見解，但共通之處則認為一個人認知、感情、行為與思想的特有模式受到身處的環境而有遷移作用，因此環境對個人的角色會有所期望，所以人格也會受到環境影響而有所改變。

2.2.2 人格特質的類型理論

人格特質經由賴建維（民 104）彙整的理論學派來自佛洛伊德 (Sigmund Freud) 所創立的精神分析學派後，可以把人格理論大致分為：精神分析學派、特質論學派、認知學派、行為/社會學派、人本學派。而人格心理學強調對當下個體的評鑑及預測，亦能協助個體瞭解自我，並發展建構出完善、正常的人格形式。且特質論的研究中所著重於行為的描述與預測，並非是行為的改變，因此本研究將採用特質取向的人格特質理論加以彙整。

1. Allport 人格特質論

Allport (1937) 認為「特質」是人格的基本單位，是決定個人思想與行為的重要因素，然而人格是由很多相關聯、能互動的特質所形成的整體，而形成個人自我的各種特質，決定個人適應外在環境與思想和行為的獨特方式。

人格特質可分個體特質(Personal Trait)和共同特質(Common Trait)兩

部分。其中個體特質又區分為首要特質(Cardinal Trait)、中心特質(Central Trait)以及次要特質(Secondary Trait)三部分。

(1) 個人特質：指個人獨有的人格特質。

(a) 首要特質(Cardinal Trait)：影響個人一切行為的人格特質。

該項特質不但影響言行與思想，甚至主宰她的信仰與生命。

(b) 中心特質(Central Trait)：個人人格最獨特之處，對於個人各

方面的行為都可能有所影響。

(c) 次要特質(Secondary Trait)：個人只在某些情境下表現的性

格，可視為適應環境時的暫時行為傾向。

(2) 共有特質：屬於同一族群或同一行業的人在人格特質上所具有的相同之處。

2. Cattell 因素分析特質論

Cattell (1965)認為人格能預測一個人在某種特定環境中會產生的行為，並將特質區分為如下：

(1) 獨有特質(Unique Trait)和共同特質(Common Trait)

(2) 表面特質(Surface Trait)和潛源特質(Source Trait)

(3) 體質性特質 (Constitutional Source Trait)和環境養成特質 (Environmental Mold Trait)

(4) 能力特質(Ability Trait)、氣質特質(Temperamental Trait)和動力

特質(Dynamic Trait)

(5) 團體特質(Syntality Trait)

Cattell 利用因素分析法發展出一種人格測驗，就是有名的「十六種人格因素問卷」，簡稱「16PF 量表」。其認為每個人都具備此十六種潛在的特質，只是程度上有所不同，其包含的特質，來測量人們的人格。這 16 種人格特質分別是溫暖、聰慧、情緒穩定、支配、活力、規範、良心、豪放、敏感、警覺、抽象、世故、憂慮、改革開放、自主、完美主義、緊張（林宗宏譯，民 92）。

3. Eysenck 人格特質論

Eysenck 發現兩個人格的基本向度，並相信每個人都可以在這兩個向度間定義出自己的人格：「內向—外向」(Introversion-Extroversion)以及「神經質（情緒的穩定性—不穩定性）」(Neuroticism)。而 Eysenck 更在 1975 年，認為人格的差異是有生理基礎的，因此增加第三個類型，也就是 Eysenck 在 1992 年所提出有名的 P-E-N 人格特質模式，並歸類為三個向度，分述如下（黃希庭，民 87；江芳華，民 97）。

- (1) 外傾—內傾(Extraversion-Introversion)：外傾的人喜社交、冒險、挑戰刺激等特點；內傾的人好靜、不愛社交、情緒穩定等。
- (2) 神經質—穩定性(Neuroticism-Stability)：情緒不穩定的人表現為

高焦慮；情緒穩定的人容易恢復平靜。

- (3) 精神質—超我機能(Psychoticism-Superego Functioning)：高分精神質者具有倔強固執、兇殘強橫和鐵石心腸等特點；低分精神質者具有溫柔心腸等特點。

4. Costa and McCrae 五大人格特質

由 McCrae and Costa (1986)彙整多位學者的觀點，提出的五大人格特質(Five-Factor Model, FFM)，也是目前最廣為學者所接受的人格結構模式。McCrae and Costa 認為只是單純的使用字彙進行分析或彙整，可能會發生文化差異的影響，因此使用開放式問卷進行資料蒐集，進而將人格特質區分為親和性(Agreeableness)、嚴謹性(Conscientiousness)、外向性(Extraversion)、神經質(Neuroticism)、開放性(Openness)五大類型。

其內涵分述如下：

- (1) 親和性(Agreeableness)：一種容易相處、溝通與合作的人格特質，代表個人能夠遵從規範的程度。親和性高的人會替他人著想、喜歡幫助別人、謙虛、有禮貌、待人友善、容易相處、合作性高、令人信賴。親和性低的人顯得冷漠、不易相處、經常與他人意見相歧、充滿敵意。
- (2) 嚴謹性(Conscientiousness)：個人對追求目標的專心與集中的程

度，包括成就導向與負責守紀律等兩個構面。嚴謹性高的人成就導向、做事認真負責、組織能力強、能自律、謹慎小心且意志堅定；嚴謹性低的人則是粗心大意、意志薄弱、組織能力差且不可靠。

- (3) 外向性(Extraversion)：一個人對於自己與他人的人際關係感到舒適的程度。外向性高的人具有自信、主動活躍、喜歡表現、善交際、活潑外向。而外向性低的人則偏向保守、靦腆與安靜。
- (4) 神經質(Neuroticism)：個體憂慮的傾向，可瞭解適應性與情緒穩定性。情緒敏感性高者較多慮、緊張、不安、憂鬱、情緒化、自卑，相對情緒敏感性低者具備冷靜、放鬆的、非情緒化的、勇敢的、具有安全感的、自我滿足的心情。
- (5) 開放性(Openness)：表示對經驗開放的程度，是指個人興趣的多少及深淺。經驗開放性高的人有開闊心胸、極富想像力、好奇心、原創力、喜歡思考及求新求變。經驗開放性低的人則顯得保守、安於現狀。

綜合上述，每位學者對於人格特質持有著不同的看法與觀點，主要是以人的思想、感情和行為模式，區分為人與人之間的差異。本研究將以 Costa and McCrae 所提出的五大人格特質為主要衡量構面，檢視是

否職員會因人格特質的不同，而對職員個人的工作績效產生干擾作用。

2.2.3 人格特質之功能

由賴建維（民 104）學者彙整人格特質 Holland (1989)、提出個人績效等於「能力乘以動機」，其認為動機提供行為的能量，且使得行為朝向目標，工作動機會導致努力，進而影響其工作的成果。

2.3 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。組織承諾的員工對組織有非常強的認同感和歸屬感。

2.3.1 組織承諾的定義

Kanter (1968)、陳信翰（民 105）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 and 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（民91）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 2.7 所示。

表 2.7 組織承諾的定義

學者	年代	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。

表 2.7 組織承諾的定義 (續)

學者	年代	組織承諾的定義
Buchanan	1974	<p>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：</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。
Angle & Perry	1981	<p>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。</p>
Wiener	1988	<p>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。</p>
Lpander	1990	<p>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。</p>

表 2.7 組織承諾的定義 (續)

學者	年代	組織承諾的定義
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。
Atak & Erturgut	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。
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。
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：游芸華 (民 103)。

2.3.2 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 2.8 所示。

表 2.8 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	具有強烈的慾望以維持組織成員的身分。
Salanick & Staw (1977) Reichers (1985)	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。
	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。
	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。

表 2.8 組織承諾分類表 (續)

學者	構面	定義
	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：游芸華 (民 103)。

2.4. 工作績效

每個不同環境部門領導者的人格特質及組織承諾會影響整體組織的工作績效。

2.4.1 工作績效的定義

工作績效(Job Performance)是指員工對於工作內容所貢獻的程度或價值、在工作所呈現的品質或數量。當員工生產能力高時，亦可顯示出組織的整理營運績效較高。工作績效即為員工達到公司希望之目標的程度(Cambell, 1970; Borman & Motowidlo, 1994)。顏清瑞(民 98)認為工作績效是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。因此，工作績效可說是員工在工作上所能創造的生產力與價值(楊麗華，民 90)，當員工創造出的生產力與價值越高，即代表員工在工作上的表現便越高。下列茲將國內外學者針對工作績效定義彙整，如表 2.9。

表 2.9 國內外學者工作績效的定義彙整表

研究者	年代	工作績效的定義
Reddin	1970	意旨工作者對其工作職務上各項工作內容及目標所達成的之程度。
Borman & Motowidlo	1993	將工作績效分為下列兩種： 1. 任務績效：員工在工作上所呈現的結果，與組織所期望的之任務相關。 2. 脈絡績效：員工自由心證之行為或表現，並非透過組織內部正式系統而加以控制。
孫本初	民 90	個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量；員工工作績效之好壞可由其工作之質與量以及目標達成與否加以評斷。
林澄貴	民 90	工作績效是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以解釋的部分。
陳昭儒	民 92	指員工有能力在某期間內完成工作的行為表現同時亦指部屬或群體達成目標的效益項目。
蔣美惠	民 93	工作績效：部屬或群體達成目標的效益項目。

表 2.9 國內外學者工作績效的定義彙整表（續）

研究者	年代	工作績效的定義
李志勝	民 97	員工在其工作上的創新能力、問題解決能力、工作效率、工作品質、工作目標達成度、以及由受訪者自評其整體工作的表現。
江美惠	民 101	工作績效為個人對工作上貢獻的數量、品質與價值，狹義說就是員工的生產力及個人目標達成的程度和貢獻。
林耀明	民 102	工作績效就是員工有能力在某特定期間內完成工作的行為表現，同時亦指部屬或群體達成目標的效益項目。

資料來源：賴建維（民 104）。

2.4.2 工作績效的理論

由於衡量工作績效的方式甚多，因此組織在選擇使用評量方式時，應以組織所欲設的目標以及情況加以考量，選擇最適用於組織的評量方式，茲將彙整工作績效之相關理論，如表 2.10。

表 2.10 工作績效相關理論彙整表

研究者(年代)	工作績效理論	理論內容
Katz & Kahn (1978)	角色行為工作績效理論	<p>將工作績效分為角色內行為與角色外行為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 角色內行為：指體制內所規範的行為，其將直接與工作報酬發生關聯。 2. 角色外行為：對組織運作效率與效能的自發性行為，非組織正式的酬償制度。
Mowday, Porter, & Steers (1982) Mathieu & Zajac (1990)	組織承諾工作績效理論	組織承諾能預測工作績效，並對工作績效有正向影響。
Steers (1977)	組織承諾工作績效理論	組織承諾對於員工離職留任行為具有預測性，高組織承諾的員工其工作績效較佳。
Morries & Sherman (1981)	組織承諾工作績效理論	組織承諾除可預測離職行為外，也可預測員工績效。

表 2.10 工作績效相關理論彙整表 (續)

研究者 (年代)	工作績效理論	理論內容
Borman & Motowidlo (1993)	任務與情境工作績效理論	<p>分為任務績效與情境績效。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 任務績效：工作者在份內工作範圍內的活動表現熟練度，可透過個人直接執行技術性程序，或間接提供技術程序所需要的材料或服務。 2. 脈絡績效：工作者對任務活動以外的活動所表現的熟練度。當個人對組織技術核心的運作的一般性社會與心理環境，根據自由心證方式採取的合作與幫助別人、團隊、組織的行為或活動。
McClelland (1985)	人格特質 (成就動機) 工作績效理論	<p>研究發現十年後在企業中的職位，具有高成就動機的畢業生，較成就動機低的畢業生為高。</p>

表 2.10 工作績效相關理論彙整表 (續)

研究者 (年代)	工作績效理論	理論內容
McClelland (1985)	人格特質 (風險偏好) 工作績效理論	認為風險偏好代表員工對組織及工作內容所具備著冒險及挑戰性的程度。
Spector (1982)	人格特質 (內外控取向)	認為內控取向者對「努力→績效」和「績效→報酬」有較高的期望。
Porter & Lawler (1968)	工作績效理論	研究證實對「績效→報酬」的期望是導致高工作績效的原因。
Robbins (1998)	人格特質	指出工作滿足可視為個人對工作所抱持的態度，員工的工作滿足高，則可提高其工作績效程度。
Herzberg (1966)	(工作滿足) 工作績效理論	提出激勵因素可激發個人的工作意願，提高工作滿意度增進工作績效。
Korman (1977)		指出當員工對於工作感到滿意時，較容易激發工作意願與工作動機，提高員工工作效率及績效。

表 2.10 工作績效相關理論彙整表 (續)

研究者 (年 代)	工作績效理論	理論內容
Olland (1989)	人格特質 (工作動機) 工作績效理論	提出個人績效等於「能力乘以動機」，其認為動機提供行為的能量，且使得行為朝向目標，工作動機會導致努力，進而影響其工作的成果。
Klein (1989)		主張個人需求、價值觀、較高層次目標、情境等因素將會影響「達成目標之吸引力」，進而影響其工作意願及工作績效。
Porter & Lawler (1968)		指出瞭解努力與績效的相關性，以及建立與績效連結的酬償制度，並與員工所追求或喜愛的獎償相符合是相當重要的。

資料來源：賴建維 (民 104)。

綜合上述，角色行為、組織承諾、工作任務及脈絡任務、人格特質、成就動機、工作滿足、工作動機皆與工作績效有正向相關。隨著工作績效多樣化的取向，Borman and Motowidlo (1993)所提出的任務績效以及脈絡績效越來越受重視(Scotter, 2000)。本研究將以 Borman and Motowidlo (1993)所提出的的任務績效以及脈絡績效做為本研究之衡量構面。

2.4.3 職員工作績效定義

本研究定義職員工作績效是指職員在個人或團體工作時，皆有足夠的能力，並於公司所要求的特定時間內完成工作的行為表現，並分為職員任務績效以及職員脈絡績效兩個構面進行衡量。

2.5 各變項之關係

依據前幾節所敘述之理論觀點蒐集有關領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效等變項間之關係研究，分別就各變項間之關係說明如下：

2.5.1 領導風格與人格特質的關係

劉純宜（民 101）大專院校行政人員之主管領導行為、人格特質與工作滿足感關係之研究—以高屏地區大專院校為例，研究中發現多數學者認為領導行為與人格特質具有相當影響關係，領導行為、人格特之間

仍具有一定程度之關聯性。黃國隆（民 71）的研究發現員工作滿足度越高，離職傾向越低。在領導行為、人格特質與工作滿足感等各變項之間的影響性，大部分有顯著差異。

2.5.2 領導風格、組織承諾與工作績效的關係

吳貞瑩（民 103）組織變革與領導風格對組織與工作績效之影響性研究—以南部地區的銀行員工為例，組織變革、領導風格、組織承諾與工作績效等研究變項之間部分檢定有顯著相關性。在組織變革、領導風格承諾與工，在組織變革、領導風格承諾與工作績效等各變項之間的影響性，大部分有顯著正向。

2.5.3 領導風格與工作績效的關係

張建明（民 100）分駐（派出）所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響之研究—以嘉義縣警察局為例，領導風格對員警工作士氣及工作績效彼此之間相關實證研究結果，及其關於不同變項的相關研究發現大部分有顯著正向。

2.5.4 人格特質與組織承諾的關係

劉禮維（民 101）「男女大不同？」—以性別角色討論逆境商數、工作壓力、人格特質與工作績效之相關研究，Spector (1982)的研究結果發現，內控者對自己的能力比較有信心，比較願意在複雜的環境中搜尋資

訊，加倍以求成功，所以績效會表現較佳。但外控傾向者則相信命運而不做額外的努力，因此內控者會比外控者較高的工作投入，而有較高的工作績效(Spector, 1982; Judge & Bono, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)。及其關於不同變項的相關研究發現大部分有顯著正向。

2.5.5 人格特質與工作績效的關係

洪靜惠（民 94）研究高雄縣市國民中學專任行政人員人格特質、工作壓力與工作績效關係之研究，研究發現亦即人格特質顯著愈高者，其呈現工作績效之情形愈高。楊濡菖（民 95）以中華電信行動分公司台中營運處機務人員人格特質、工作態度與工作績效關係之研究，研究顯示研究對象對人格特質感受愈弱，則運用在工作績效上則愈弱，所以人格特質與工作績效之間有顯著的關係。陳彥璋（民 104）以玻璃天花板效應及創業家人格特質對女性軍職人員工作績效之研究，研究顯示創業家人格特質對工作績效具有正向的顯著性影響。

第三章 研究方法

本研究文獻探討後，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、第二研究假設、第三節研究設計、第四節操作型定義、第五節則說明資料分析之方法。

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「領導風格」、「人格特質」、「組織承諾」與「工作績效」之間的關係。以「領導風格」、「人格特質」、「組織承諾」為自變項，「工作績效」為依變項，並以「組織承諾」為中介變項，「人格特質」為干擾變項，討論領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效相互間的關係。本研究架構如圖 3.1 所示。

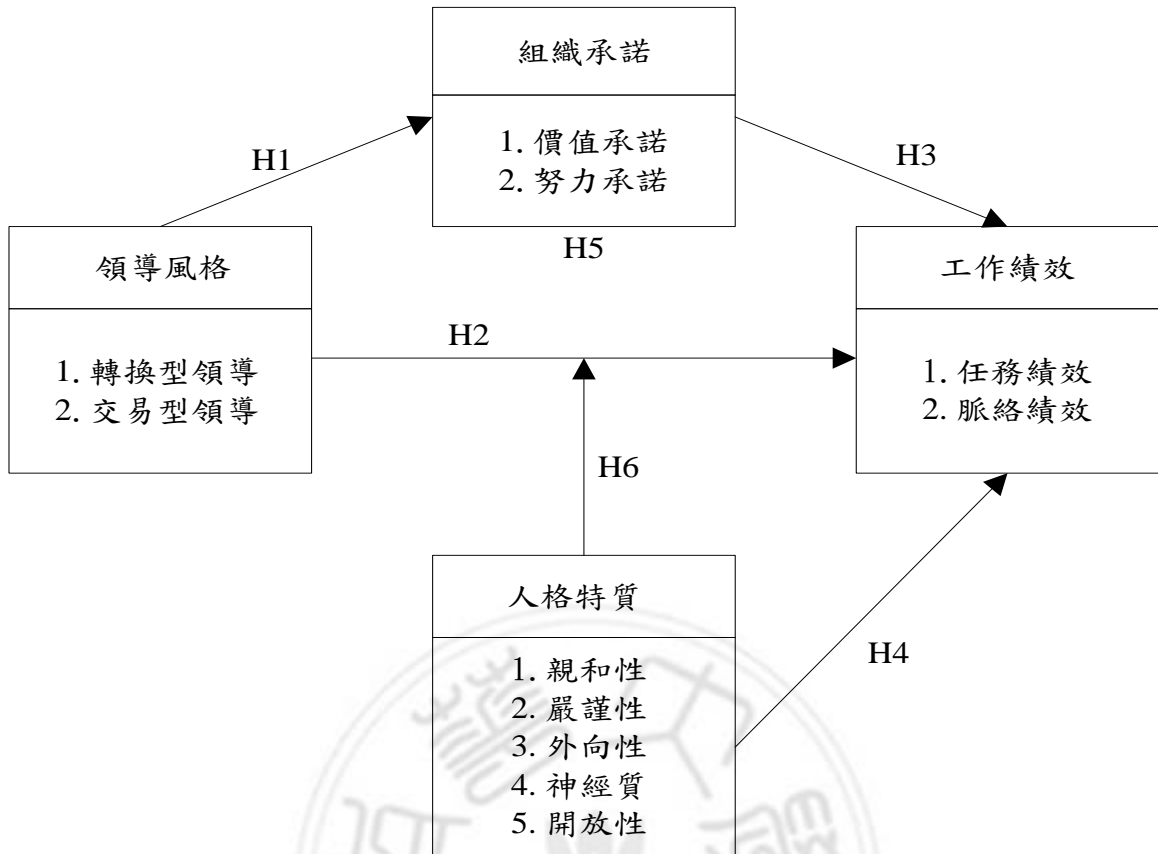


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 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：

H1：領導風格對組織承諾具有顯著正向影響。

H2：領導風格對工作績效具有顯著正向影響。

H3：組織承諾對工作績效具有顯著正向影響。

H4：人格特質對工作績效具有顯著正向影響。

H5：組織承諾在領導風格與工作績效之間具有中介效果。

H6：人格特質在領導風格與工作績效之間具有干擾效果。

3.3 問卷設計

本研究採用問卷調查方式進行，第一部份為研究職員對領導風格、組織承諾、工作績效與人格特質的情形。本問卷採用李克特(Likert)七點量表來問卷設計，分數由低至高依序排列 7 分到 1 分別是「非常不同意」、「不同意」、「稍為不同意」、「沒意見」、「稍為同意」、「同意」、「非常同意」，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：領導風格、組織承諾、工作績效與人格特質。第二部分為調查中部某企業的基本資料。

3.4 操作型定義

本研究主要根據領導風格、組織承諾、工作績效、人格特質四個構面之文獻探討確立出各研究構面之操作型定義。

3.4.1 領導風格之操作型定義

領導風格之操作型定義，主要參考 Bass and Avolio (1990)、Bass and Avolio (1997)、周志法 (民 90)、林志峰 (民 95)、賴建維 (民 104)、黃湘婷 (民 104)，並將領導風格問卷分為轉換型領導與交易型領導二個

子構面，共 10 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 領導風格操作型定義題項

構面	操作型定義	題項	文獻來源
轉換型領導	意指領導作用建立人員對組織目標的共識與承諾。是一種能結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導作用建立人員對組織目標的共識與承諾。這種領導者會激勵職員工，超越自我。	<p>A1 我的上司能激發我對他的忠誠。</p> <p>A2 我的上司能讓我覺得跟隨他是一件光榮的事。</p> <p>A3 我的上司設下預期的目標能讓我產生激勵作用。</p> <p>A4 我的上司會告訴我明確的工作方向，讓我有效率地執行。</p> <p>A5 我的上司會鼓勵我用新的思考模式來解決現有工作上問題</p>	<p>Bass & Avolio (1990)</p> <p>Bass & Avolio (1997)</p> <p>周志法 (民國 90)</p> <p>林志峰 (民國 95)</p> <p>賴建維 (民國 104)</p> <p>黃湘婷 (民國 104)</p>

表 3.1 領導風格操作型定義題項 (續)

構面	操作型定義	題項	文獻來源
交易型領導	意指領導者與部屬處於一種交換關係上，領導者透過實質的獎酬，來釐清部屬應扮演的角色與任務需求，部屬對領導者的順從與忠誠也是建立在誠信交換互惠的基礎之上，以官僚權威和合法正當性為基礎，希望部屬順從其領導，以賞罰來影響部屬的績效，當部屬幫助領導者完成預定的任務時，領導者及給與部屬想要的金錢或物質報償做為交換。	<p>A6 我的上司會告訴我完成工作必須知道的資訊。</p> <p>A7 我的上司會對我的工作設下較嚴格的評估標準。</p> <p>A8 我的上司會對我的要求只限於完成工作所必需的。</p> <p>A9 我的上司會依部署的不同特性，採取不同的對待方式。</p> <p>A10 我的上司會信守承諾。</p>	<p>Bass & Avolio (1990)</p> <p>Bass & Avolio (1997)</p> <p>周志法 (民 90)</p> <p>林志峰 (民 95)</p> <p>賴建維 (民 104)</p> <p>黃湘婷 (民 104)</p>

資料來源：本研究整理

3.4.2 人格特質之操作型定義

人格特質之操作型定義，主要參考學者 McCrae and Costa (1986)、Costa and McCrae (1992)、房美玉 (民 91)、林志峰 (民 95)、張俊裕 (民 104) 之五大人格特質，並將人格特質問卷分為親和性、嚴謹性、外向

性、神經質與開放性屋五個子構面，共 15 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 人格特質操作型定義題項

構面	操作型定義	題項	文獻來源
親和性	指的是本身親和容易跟人家相處、溝通與合作的人格特質。此類型的人相信人性本善。其特徵為有禮貌、令人信賴、待人友善、容易相處、寬容。	B4 我是一個會考慮他人立場的人。 B5 我是一個體貼他人的人。 B6 我會樂於與其他部門合作來完成工作。	Mccrae & Costa (1986)
嚴謹性	指個人對追求目標之專心、集中程度，個人目標越少，越專心致力於上。其特徵有努力工作、成就導向、不屈不撓、有始有終，此外也意涵負責守紀律、循規蹈矩、謹慎有責任感、細心。	B11 對於事情做不好時，不會沮喪的想要放棄。 B12 許下的承諾就絕對不放棄，一定堅持到底。 B13 我喜歡參加各式各樣的社交活動。 B9 我對於所做的每件事情我會努力成為最優秀的 B10 我會樂於與其他部門合作來完成工作。	Costa & McCrae (1992) 房美玉 (民 91)
神經質	指能激起一個人負面情感之情緒敏感刺激強度。其特徵為容易緊張、過份擔心、缺乏安全感、較不能妥善控制自己的情緒、敏感。	B16 我耐不住孤單或憂鬱，凡事都可以向別人訴說。 B18 我會因別人言語刺激而感到不悅。 B21 我時常怕得不到主管認可。 B19 我非常擔心我的工作沒做好。	林志峰 (民 95) 張俊裕 (民 104)

表 3.2 人格特質操作型定義題項 (續)

構面	操作型定義	題項	文獻來源
開放性	指本身開放性特質較高者比較有創造力，常常會有創新的想法產生，也喜歡思考並求新求變，更會注重內心的感覺。其主要特徵：好奇心強烈、富有想像力、喜歡思考、求新求變及有開闊心胸。	B2 跟不熟識的人，我可以很快地和他們打成一片。 B1 就算別人對我無理取鬧，我仍會原諒而不計較。 B23 我會去思考事件背後隱藏的深層意義。	

資料來源：本研究整理

3.4.3 組織承諾之操作型定義

組織承諾之操作型定義，主要參考學者 Mowday et al. (1982)、林志峰 (民 95)、劉錦熾 (民 104)，並將組織承諾問卷分為價值承諾與努力承諾留職承諾二個子構面，共 7 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 組織承諾操作型定義題項

構面	操作型定義	題項	文獻來源
價值承諾	價值承諾係指組織成員相信並接受組織目標及價值。	C1 我相當認同公司有關公司的正策。 C2 我覺得繼續留在公司工作，相當有前途。 C3 我認為繼續留在公司工作，是非常正確的決定。 C4 在公司工作，我可以充分發揮自己的實力。發揮自己的實力。	Mowday et al.(1982) 林志峰 (民 95) 劉錦熾 (民 104)

表 3.3 組織承諾操作型定義題項 (續)

構面	操作型定義	題項	文獻來源
努力承諾	努力承諾係指組織成員願意為組織付出個人的努力。	C7 我願意學習更新、更好的知能，以增進公司效能。 C6 我常對我的朋友說，我的公司是非常值得努力去效勞的。 C8 我願意專注於自己的工作，為公司奉獻。	Mowday et al.(1982) 林志峰 (民 95) 劉錦熾 (民 104)

資料來源：本研究整理

3.4.4 工作績效之操作型定義

工作績效之操作型定義，主要參考學者 Borman and Motowidlo (1993)、Motowidlo and VanScotter (1994)、賴建維 (民 104)，並將工作績效問卷分為任務績效、與情境績效二個子構面，共 10 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題項

構面	操作型定義	題項	文獻來源
任務 績效	指職員對於公司組織所規定的工作任務，能夠完成的程度，並對其有所貢獻。	D1 我能在公司規定的時間內完成工作。 D3 我對於工作上的作業相當熟悉。 D2 我會依照公司標準的作業流程完成工作。	Borman & Motowidlo (1993) Motowidlo & VanScotter (1994) 賴建維 (民 104)
情境 績效	指職員個人依本身意願執行非正式規定的活動，能堅持完成任務的熱誠。	D6 我會規劃安排自己所負責工作的進度。 D10 當公司主管不在場，我仍然會依照的指示工作。 D8 我會經常和同事合作，共同完成任務。 D11 我經常遵照作業程序，並避免越權行事。 D7 當工作發生問題時，我會自己設法解決。 D9 當同事有困難時，我會主動協助。 D5 完成的工作內容，我都能達到公司規定的標準。	

資料來源：本研究整理

3.5 預測問卷

本研究於正式施測前預先進行預測，施測期間為 2017 年 3 月 1 日至 2017 年 3 月 10 日，主要施測對象以曾透過中部某企業上班職員作為預測問卷之發放對象，並於紙本問卷同時進行問卷之發放，共計發放 80 份問卷，回收之有效問卷為 79 份，回收有效率達 98.75%，而經分析預

測問卷後發現本研究各構面之 Cronbach's α 值皆高於 0.7，分別為領導風格 0.673、人格特質 0.865、組織承諾 0.636 與工作績效 0.625，根據 Guilford (1965)之定義 Cronbach's α 值若高於 0.7，表示資料為高信度，顯見本研究問卷具有相當中高之信度，因此適合發放正式問卷。

3.6 正式問卷

本研究正式問卷採便利抽樣之方式，並以透過中部某企業上班職員為施測對象，同時發放紙本問卷，主要在探討其對於領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效，本研究正式問卷，共計發出 300 份問卷，回收問卷 288 份，有效問卷回收率為 96%。

3.7 資料分析方法

本研究主要採便利抽樣方式進行問卷之發放，取得正式問卷調查之資料後，並以 SPSS Statistics 17.0 版統計軟體進行問卷分析與統計。

3.7.1 信度分析

信度分析為檢測量表各變項題項之一致性，本研究以信度分析衡量問卷各變項之子變項是否具有 consistency 信度，主要以 Guilford (1965)所提出以 Cronbach's α 值來作為判斷標準，係數越高代表關聯性越大，若 Cronbach's α 大於或等於 0.7 屬高信度，表示問卷設計佳，且具有一致

性；若介於 0.35 與 0.7 之間屬於中信度，表示問卷可以接受；若低於 0.35 則屬於低信度，問卷則需再作修正。如表 3.5 所示。

表 3.5 Guieford 信度之判斷標準

Cronbach's α	關聯性
$\alpha > 0.7$	高
$0.35 > \alpha > 0.7$	中等
$\alpha < 0.35$	低

資料來源：本研究整理

3.7.2 因素分析

本研究以因素分析主成分法(Principal Component Analysis)，針對本研究四個變項進行分析。根據 Kaiser 的觀點，若 $KMO > 0.8$ 表示很好 (Meritorious)， $KMO > 0.7$ 表示中等 (Middling)， $KMO > 0.6$ 表示普通 (Mediocre)，若 $KMO < 0.5$ 則表示不能接受 (Unacceptable)，而本研究主要取樣適切性量數 (Kaiser-Meyer-Olkin, KMO) 值大於 0.7，即表示該變項適合進行分析，如表 3.6 所示。並保留各題項共同性萃取大於 0.5 之題項，再以最大變異法進行轉軸後決定變項的因素數目，進而萃取共同因素及命名。

表 3.6 Kaiser KMO 之判斷標準

KMO	適切性
$KMO > 0.8$	良好
$0.7 \leq KMO < 0.8$	中等
$0.6 \leq KMO < 0.7$	普通
$KMO < 0.5$	不能接受

資料來源：本研究整理

3.7.3 獨立樣本 T 檢定

本研究以獨立樣本 T 檢定(Independent T-Test)檢測兩者不同群體間是否存在差異性。

3.7.4 相關分析

為瞭解各變項間之關聯性，本研究以皮爾森(Pearson)相關分析檢測各變項間之關連性強度及瞭解各變項間是否具有正向或負向關聯性。

3.7.5 迴歸分析

本研究以線性迴歸檢測自變項對依變項影響之程度，再以領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效探討，驗證組織承諾對領導風格與工作績效是否具有中介效果，並以層級迴歸(Hierarchical Regression Analysis)驗證人格特質是否對領導風格與工作績效具有干擾效果。

第四章 實證結果與分析

本研究將正式問卷資料回收後，主要利用 IBM SPSS Statistics 17.0 版統計軟體進行分析與統計，藉此驗證本研究所提出之假設是否成立。本章實證結果，分別為因素分析、信度分析、敘述性統計分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析、Pearson 相關分析、迴歸分析，以及本研究假設之驗證結果。

4.1. 因素分析

本研究針對「領導風格」、「人格特質」、「組織承諾」、「工作績效」四個變項，分別進行本節透過 KMO 與 Bartlett 球型檢定確定資料適合進行因素分析後，結果如表 4.1 所示。其顯示領導風格之 KMO 值為 0.869，Bartlett 球型檢定為顯著($P < 0.000$)；人格特質之 KMO 值為 0.878，Bartlett 球型檢定為顯著($P < 0.000$)；組織承諾之 KMO 值為 0.831，Bartlett 球型檢定為顯著($P < 0.000$)；工作績效之 KMO 值為 0.860，Bartlett 球型檢定為顯著($P < 0.000$)，由上述可發現各構面之 KMO 值皆高於 0.7，且各構面之 Bartlett 球型檢定皆有顯著，故該問卷之樣本適合資料適合進行因素分析，如表 4.1 所示。

表 4.1 各構面之 KMO 值與球型檢定結果

衡量構面	KMO值	Bartlett球型檢定	
		近似卡方分配	顯著性
領導風格	0.869	642.366	0.000***
人格特質	0.878	968.245	0.000***
組織承諾	0.831	463.609	0.000***
工作績效	0.860	683.082	0.000***

註：*表示 $P < 0.005$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

1. 領導風格因素分析

本研究在領導風格的構面總共有 10 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.869，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，並經過轉軸後共萃取出一個因素，累積解釋變異量達 37.788%，分析結果整理如表 4.2 所示。

表 4.2 領導風格之因素分析表

因素命名	題號	題項	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
領導風格	A2	我的上司能讓我覺得跟隨他是一件光榮的事。	0.694	37.788
	A9	我的上司會依部署的不同特性，採取不同的對待方式。	0.691	
	A1	我的上司能激發我對他的忠誠。	0.678	
	A4	我的上司會告訴我明確的工作方向，讓我有效率的執行	0.645	
領導風格	A10	我的上司會信守承諾。	0.644	
	A3	我的上司設下預期的目標能讓我產生激勵作用。	0.606	
	A8	我的上司會對我要求只限於完成工作所必需的。	0.548	
	A6	我的上司會告訴我完成工作必須知道的資訊。	0.542	
	A5	我的上司會鼓勵我用新的思考模式來解決現有工作	0.538	
	A7	我的上司會對我的工作設下較嚴格的評估標準。	0.528	

資料來源：本研究整理

2. 人格特質

本研究在人格特質的構面中共有 15 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.878，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四個因素，將其從新分別命名為「神經質」、「開放性」、「嚴謹性」、「親和性」，其累積解釋變異量達 142.171%。分析結果整理如表 4.3。

表 4.3 人格特質之因素分析表

因素命名	題號	題項	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
神經質	B16	我耐不住孤單或憂鬱，凡事都可以向別人訴說。	0.713	15.401
	B18	我會因別人言語刺激而感到不悅。	0.664	
	B21	我時常怕得不到主管認可。	0.622	
	B19	我非常擔心我的工作沒做好。	0.572	
開放性	B2	跟不熟識的人，我可以很快地和他們打成一片。	0.747	29.702
	B1	就算別人對我無理取鬧，我仍會原諒而不計較。	0.621	
	B23	我會去思考事件背後隱藏的深層意義。	0.597	

表 4.3 人格特質之因素分析表 (續)

因素命名	題號	題項	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
嚴謹性	B11	對於事情做不好時，不會沮喪的想要放棄。	0.753	43.482
	B12	許下的承諾就絕對不放棄，一定堅持到底。	0.594	
	B13	我喜歡參加各式各樣的社交活動。	0.570	
	B9	我對於所做的每件事情我會努力成為最優秀的	0.552	
	B10	我會樂於與其他部門合作來完成工作。	0.504	
親和性	B4	我是一個會考慮他人立場的人。	0.778	53.586
	B5	我是一個體貼他人的人。	0.606	
	B6	我會樂於與其他部門合作來完成工作。	0.562	

資料來源：本研究整理

3. 組織承諾

本研究在組織承諾的構面中共有 7 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.808，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二個因素，將其從新分別命名為「價值承諾」、「努力承諾」，累積解釋變異量達 79.271%。分析結果整理如表 4.4。

表 4.4 組織承諾之因素分析表

因素命名	題號	題項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
價值承諾	C1	我相當認同公司有關公司的正策。	0.810	26.827
	C2	我覺得繼續留在公司工作，相當有前途。	0.709	
	C3	我認為繼續留在公司工作，是非常正確的決定。	0.666	
	C4	在公司工作，我可以充分發揮自己的實力。	0.574	
努力承諾	C7	我願意學習更新、更好的知能，以增進公司效能。	0.770	52.444
	C6	我常對我的朋友說，我的公司是非常值得努力去效勞的。	0.726	
	C8	我願意專注於自己的工作，為公司奉獻。	0.711	

資料來源：本研究整理

4. 工作績效

本研究在組織承諾的構面中共有 10 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.854，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二個因素，將其從新分別命名為「情境績效」、「任務績效」，累積解釋變異量達 75.835%。分析結果整理如表 4.5。

表 4.5 工作績效之因素分析表

因素命名	題號	題項	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
情境績效	D6	我會規劃安排自己所負責工作的進度。	0.714	28.763
	D10	當公司主管不在場，我仍然會依照的指示工作。	0.711	
	D8	我會經常和同事合作，共同完成任務。	0.641	
	D11	我經常遵照作業程序，並避免越權行事。	0.600	
	D7	當工作發生問題時，我會自己設法解決。	0.590	
	D9	當同事有困難時，我會主動協助。	0.589	
	D5	完成的工作內容，我都能達到公司規定的標準。	0.528	
任務績效	D1	我能在公司規定的時間內完成工作。	0.839	47.072
	D3	我對於工作上的作業相當熟悉。	0.642	
	D2	我會依照公司標準的作業流程完成工作。	0.595	

資料來源：本研究整理

4.1.1 信度分析

本研究針對領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效進行分析，結果顯示本量表個衡量構面與整體信度之 Cronbach' s α 值皆大於 0.7，因此可知本量表各變數之間內部性一致程度高，具有良好之可靠性，如表 4.6 所示。

表 4.6 信度分析結果

衡量構面	題數	Cronbach's α	總信度
領導風格	10	0.815	0.949
人格特質	15	0.841	
組織承諾	7	0.755	
工作績效	10	0.800	

資料來源：本研究整理

4.2 描述性統計分析

本研究人口描述性統計變項可分為性別、年齡、工作經驗、最高學歷、婚姻狀況等五種，其樣本人口描述性統計變項資料整理如表 4.7 所示。

1. 性別

男性：218 名，佔全體 75.7%；女性：70 名，佔全體 24.3%。

2. 年齡

25 歲以下：147 名，佔全體 51%；26 歲~30 歲：86 名，佔全體 29.9%；

31 歲~35 歲：34 名，佔全體 11.8%，36 歲~40 歲：12 名，佔全體 3.1%；

41 歲以上：9 名，佔全體 3.1%。

3. 工作經驗

一年以下：71 名，佔全體 24.7%，1 年~2 年：57 名，佔全體 19.8%；
 2 年~3 年：78 名，佔全體 27.1%；3 年~4 年：16 名，佔全體 16.0%；
 4 年~5 年：20 名，佔全體 6.9%；5 年以上：16 名，佔全體 5.6%。

4. 最高學歷

高中職：75 名，佔全體 26.0%；專科：71 名，佔全體 24.7%；科技
 大學/技術學院：76 名，佔全體 26.4%；大學：49 名，佔全體 17%；
 研究所以上：17 名，佔全體 5.9%。

5. 婚姻狀況

未婚：207 名，佔全體 71.9%；已婚：81 名，佔全體 28.1%。

表 4.7 樣本敘述性統計分析

人口統計變項		人數	百分比 (%)
性別	男性	218	75.7
	女性	70	24.3
年齡	25 歲(含)以下	147	51.0
	26~30 歲	86	29.9
	31~35 歲	34	11.8
	36~40 歲	12	4.2
	41 歲及以上	9	3.1

表 4.7 樣本敘述性統計分析（續）

人口統計變項		人數	百分比 (%)
工作經驗	1 年以下	71	24.7
	1~2 年	57	19.8
工作經驗	2~3 年	78	27.1
	3~4 年	46	16.0
	4~5 年	20	6.9
	5 年(含)以上	16	5.6
最高學歷	高中職	75	26.0
	專科	71	24.7
	科技大學/技術學院	76	26.4
	大學	49	17.0
	研究所 (含) 以上	17	5.9
婚姻狀況	未婚	207	71.9
	已婚	81	28.1

資料來源：本研究整理

4.3 單一樣本 T 檢定

由表 4.8 可知，在領導風格的因素當中，題項平均分數均高於 4，顯示受測者高度認同這十個有關領導風格的議題。

表 4.8 領導風格單一樣本 T 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	t 值	P 值
領導風格	我的上司能讓我覺得跟隨他是一件光榮的事。	4.52	1.495	5.950	0.000
	我的上司會依部署的不同特性，採取不同的對待方式。	4.17	1.692	1.742	0.000
	我的上司能激發我對他的忠誠。	4.12	1.833	1.125	0.262
	我的上司會告訴我明確的工作方向，讓我有效率的執行	4.64	1.526	7.145	0.000
	我的上司會信守承諾。	4.36	1.395	4.434	0.000
	我的上司設下預期的目標能讓我產生激勵作用。	4.46	1.521	5.154	0.000
	我的上司會對我要求只限於完成工作所必需的。	4.74	1.541	8.104	0.000
	我的上司會告訴我完成工作必須知道的資訊。	4.78	1.357	9.205	0.000
	我的上司會鼓勵我用新的思考模式來解決現有工作	4.57	1.485	6.509	0.000
	我的上司會對我的工作設下較嚴格的評估標準。	4.78	1.447	9.812	0.000

資料來源：本研究整理

由表 4.9 可知，在人格特質的因素當中，題項平均分數均高於 4，顯示受測者高度認同這十五個有關組織因素的議題。

表 4.9 人格特質單一樣本 T 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	t 值	P 值
人格特質	我是能提出新方法的人。	4.76	1.448	8.951	0.000
	我喜歡參加各式各樣的社交活動。	4.74	1.596	7.901	0.000
	就算別人對我無理取鬧，我仍會原諒而不計較。	4.52	1.379	6.409	0.000
	我不允許犯一點小錯。	4.78	1.609	8.097	0.000
	我會受外在人事物的影響，而感到心情浮動。	4.66	1.383	10.281	0.000
	對於事情做不好時，不會沮喪的想要放棄。	4.90	1.478	8.154	0.000
	當遇到突發的重大狀況，我仍能保持冷靜。	4.69	1.438	7.957	0.000
	我可以很快地和他們打成一片。	4.68	1.485	1.691	0.092
	我喜歡思考及求新求變。	4.19	1.917	8.174	0.000
	我非常擔心我的工作沒做好。	4.74	1.543	8.820	0.000
	我很喜歡與人交談。	4.79	1.517	8.482	0.000
	我會樂於與其他部門合作來完成工作。	4.78	1.563	7.323	0.000
	許下的承諾就絕對不放棄，一定堅持到底。	4.70	1.625	9.694	0.000
	我是一個會考慮他人立場的人。	4.85	1.489	8.482	0.000

資料來源：本研究整理

由表 4.10 可知，在組織承諾的因素當中，題項平均分數均高於 4，顯示受測者高度認同這七個有關組織因素的議題。

表 4.10 組織承諾單一樣本 T 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	t 值	P 值
組織承諾	在公司工作，我可以充分發揮自己的實力。	4.68	1.501	7.653	0.000
	我認為繼續留在公司工作，是非常正確的決定。	4.79	1.566	9.311	0.000
	我相當認同公司有關公司的正策。	4.50	1.453	5.839	0.000
	我常對我的朋友說，我的公司是非常值得努力去效勞的。	4.71	1.504	7.991	0.000
	我很開心選擇現在的公司工作我非常願意付出額外的努力，	4.79	1.443	9.311	0.000
	在公司工作，我可以充分發揮自己的實力。	4.61	1.521	6.856	0.000
	我覺得繼續留在公司工作，相當有前途。	4.55	1.464	6.318	0.000

資料來源：本研究整理

由表 4.11 可知，在工作績效的因素當中，題項平均分數均高於 4，顯示受測者高度認同這七個有關組織因素的議題。

表 4.11 工作績效單一樣本 T 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	t 值	P 值
工作績 效	我會規劃安排自己所負責工作的進度。	4.80	1.524	8.852	0.000
	我會規劃安排自己所負責工作的進度。	4.92	1.488	10.497	0.000
	當公司主管不在場，我仍然會依照的指示工作。	4.84	1.508	9.456	0.000
	我會經常和同事合作，共同完成任務。	5.06	1.628	11.000	0.000
	我經常遵照作業程序，並避免越權行事。	4.82	1.531	9.597	0.000
	當工作發生問題時，我會自己設法解決。	4.72	1.532	7.999	0.000
	當同事有困難時，我會主動協助。	4.82	1.449	9.084	0.000
	完成的工作內容，我都能達到公司規定的標準	4.81	1.533	9.121	0.000

資料來源：本研究整理

4.4 獨立樣本 T 檢定

本研究使用獨立樣本 T 檢定來分析性別、婚姻狀況對各構面是否有顯著差異之比較，並根據結果對有顯著差異的類別加以說明。

4.4.1 獨立樣本 T 檢定

經由分析結果得知不同「性別」對領導風格、人格特質、組織承諾、無顯著差異。只有「性別」在工作績效有顯著差異，如表 4.12 所示。

表 4.12 各構面獨立樣本 T 檢定表（性別）

構面	人口敘述性統計 變項（性別）	個數	平均數	標準差	平均數的 標準誤
領導 風格	A. 男	218	4.5078	.91505	.06197
	B. 女	70	4.5429	1.02159	.12210
人格 特質	A. 男	218	4.7136	.84643	.05733
	B. 女	70	4.8276	.84773	.10132
組織 承諾	A. 男	218	4.6042	.93776	.06351
	B. 女	70	4.8367	.97386	.11640
工作 績效	A. 男	218	4.7748	.89913	.06090
	B. 女	70	5.0229	.89688	.10720

註：N表示無顯著差異，*表示 $P < 0.05$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.5 Pearson 相關分析

本研究旨在探討領導風格、人格特質、組織承諾、工作績效之變項間的影響程度，以 Pearson 相關係數檢驗，是否顯著相關可由「顯著性」之數值是否小於 0.05 來判斷，各構面之相關分析結果如表表 4.13 所示

表 4.13 各構面之相關分析

構面	領導風格	人格特質	組織承諾	工作績效
領導風格	1	0.763***	0.663***	0.627***
人格特質	0.763***	1	0.738***	0.738***
組織承諾	0.663***	0.738***	1	0.695***
工作績效	0.627***	0.738***	0.695***	1

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

資料來源：本研究整理

4.6 迴歸分析

本研究為驗證假設 H5：組織承諾在領導風格與工作績效之間具有中介效果、假設 H6：人格特質在領導風格與工作績效之間具有干擾效果，透過迴歸分析驗證假設結果是否成立。

4.6.1 各變項間之迴歸分析

經由迴歸分析各變項間之關係，分析結果顯示領導風格對組織承諾

具有顯著正向影響($\beta = 0.663$, $P = 0.000$)；領導風格對工作績效具有顯著正向影響($\beta = 0.627$, $P = 0.000$)；組織承諾對工作績效具有顯著正向影響($\beta = 0.695$, $P = 0.000$)；人格特質對工作績效具有顯著正向影響($\beta = 0.738$, $P = 0.000$)；領導風格在組織承諾與工作績效之間具有中介效果($\beta = 0.663$, $P = 0.000$)；人格特質在組織承諾與工作績效之間具有干擾效果($\beta = 0.830$, $P = 0.000$)。

因此，本研究之假設 H1：領導風格對組織承諾具有顯著正向影響、H2：領導風格對工作績效具有顯著正向影響、H3：組織承諾對工作績效具有顯著正向影響、H4：人格特質對工作績效具有顯著正向影響，唯有假設 H5：組織承諾在領導風格與工作績效之間具有中介效果均為成立、H6：人格特質在領導風格與工作績效之間具有干擾效果為成立，如表表 4.14 所示。

表 4.14 各研究變項間之迴歸分析

變項	β	R ²	Adj. R ²	F	P
領導風格對組織承諾	0.663	0.439	0.437	224.005	0.000***
領導風格對工作績效	0.627	0.393	0.391	185.150	0.000***
組織承諾對工作績效	0.695	0.483	0.481	266.960	0.000***
人格特質對工作績效	0.738	0.544	0.542	341.292	0.000***
領導風格在組織承諾	0.663	0.439	0.437	224.005	0.000***
人格特質在組織承諾	0.830	0.598	0.594	140.0963	0.000***

註：*P< 0.05；** P< 0.01；*** P< 0.001

資料來源：本研究整理

4.6.2 組織承諾在領導風格與工作績效之中介分析

本研究各變項之迴歸分析主要根據 Baron and Kenny (1986)建議，進行中介效果的驗證，分析結果如表 4.15 所示。首先，由表 4.15 可知，模式一：領導風格對組織承諾($\beta = 0.663, P < 0.001$)呈顯著，滿足自變項對中介變項有顯著影響之條件。模式二：以領導風格為自變項，並以工作績效為依變項，發現領導風格對工作績效有顯著正向影響($\beta = 0.663, P < 0.001$)。模式三：而組織承諾對工作績效亦有顯著正向影響($\beta = 0.695, P < 0.001$)，因此滿足自變項、中介變項對依變項有顯著影響的條件。模式四：在以領導風格為自變項對工作績效為依變項中置入中介變項組織承諾結果呈現顯著($\beta = 0.297, P < 0.001$)，且自變項的標準化係數由 0.627 降低為 0.297，顯示部分中介效果。研究假設 H5：組織承諾對領導風格與工作績效具有中介效果成立，因此證明領導風格會透過組織承諾之部分中介作用影響工作績效。

表 4.15 組織承諾對領導風格與工作績效之中介效果模式分析

依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
自變數	組織承諾	工作績效	工作績效	工作績效
領導風格	0.663***	0.627***		0.297***
組織承諾			0.695***	0.498***
R ² 值	0.439	0.393	0.483	0.532***
調整後 R ² 值	0.437	0.391	0.481	0.529***

註:*表示 P<0.05，** 表示 P<0.01，***表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

4.6.3 人格特質在領導風格與工作績效是否具有干擾效果之驗證

為了探討人格特質在領導風格與工作績效之間的干擾效果，本研究進一步進行階層複迴歸分析，其中自變數為領導風格，干擾變數為人格特質，依變數為工作績效，檢定結果整理如表表 4.16 所示。由表 4.16 之模式一可知，標準化迴歸係數為(0.663)，達到顯著水準，表示領導風格對工作績效向具有顯著的正向影響關係；由模式二可知，標準化迴歸係數為(0.627)，達到顯著水準，表示人格特質對工作績效具有正向影響關係具有顯著影響；當加入領導風格*人格特質的乘積項後，迴歸係數為(0.605)達顯著水準，表示人格特質對「領導風格與工作績效」具干擾

的效果，故假設 H6 成立。

表 4.16 人格特質對領導風格與工作績效之干擾效果迴歸驗證表

自變數 \ 依變數	工作績效			
	模式一	模式二	模式三	模式四
領導風格	0.663***	0.627***		-0.185
人格特質			0.738***	0.321*
領導風格*人格特質				0.605*
R ² 值	0.439	0.393	0.544	0.561
調整後 R ² 值	0.437	0.391	0.542	0.556

註：*表示P<0.05，**表示 P<0.01，***表示P<0.001

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章將歸納研究之結果及發現，將結論予以說明並提出研究建議，以供中部某企業公司組織之社團參考，並提出後續研究建議，以供未來研究者繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 研究結論

本研究以中部某企業公司為例，探討領導風格、人格特質、組織承諾、工作績效變數之間的關係，並依據研究的架構發展出 6 個研究假設，透過問卷調查法蒐集樣本資料，並以統計分析方法加以驗證。依據樣本資料統計分析結果，本研究之研究假設與分析結果彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 研究假設分析結果彙整表

研究假設		分析結果
假設 H1：	領導風格對組織承諾具有顯著正向影響。	成立
假設 H2：	領導風格對工作績效具有顯著正向影響。	成立
假設 H3：	組織承諾對工作績效具有顯著正向影響。	成立
假設 H4：	人格特質對工作績效具有顯著正向影響。	成立
假設 H5：	領導風格在組織承諾與工作績效之間具有中介效果。	成立
假設 H6：	人格特質在領導風格與工作績效之間具有干擾效果。	成立

資料來源：本研究整理

5.2 管理意涵

本研究以中部某企業公司上班職員為研究對象，期望透過分析來探討領導風格、人格特質、組織承諾、工作績效之相關研究，根據本研究結論，提出管理意涵。研究結果發現領導風格對組織承諾具有顯著正向影響，顯示若領導風格的方式越好對於工作績效就會更好。領導風格對工作績效具有顯著正向影響，領導風格越好工作績效的程度就會更好。

組織承諾對工作績效具有顯著正向影響，組織承諾愈大甚至超過心理負荷時工作績效的程度就會更明顯。工作績效在領導風格與組織承諾呈現部分中介效果，表示領導風格會透過組織承諾影響工作績效，表示領導風格與組織承諾均是工作績效的重要因素，但組織承諾介入領導風格對工作績效影響，即下屬對於領導者的領導風格有所不滿時，會因個人組織承諾的介入而影響工作績效；最後人格特質在領導風格與工作績效之間具有干擾效果，亦即人格特質會與領導風格產生交互效果而影響績效。

5.3 後續研究建議

本研究主要是中部某企業公司上班職員為對象，有效樣本 288 份，由於樣本來源有限、時間及人力的不足，建議後續研究可以擴充到更多範圍，進行更全面的瞭解、更深入的分析。本研究採用量化之研究方法，

以問卷方式進行調查，希望未來相關研究能加入質性訪談部分，利用歷史回溯、深度訪談等方式，對此議題在進行深入廣泛的探討，更可充實研究結果的嚴謹度及價值。



參考文獻

一、中文部分

1. 方慈霞 (民 100), 領導風格、工作動機對工作投入之影響—以組織公平為調節變項, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 余秋慧 (民 97), 轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對工作績效之影響—以中部壽險公司員工為例, 南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文。
3. 李泓成 (民 97), 轉換型領導、創新氣候與工作績效關係之研究—以實施 ERP 產業為例, 中國科技大學運籌管理研究所碩士論文。
4. 吳清山 (民 93), 學校行政 (第六版), 臺北市: 心理出版社。
5. 李明席 (民 98), 農會員工人格特質、主管領導風格、工作壓力與工作績效之關聯研究, 南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。
6. 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。
7. 周志法 (民 90), 領導風格、公平認知、員工工作滿足之關係探討, 國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士論文。

8. 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作中心生產工廠為例, 南台科技大學高階主管企管碩士班碩士學位論文。
9. 胡蒂芬 (民 102), 直銷產業主管人格特質、核心職能與領導風格對組織承諾相關性之研究—以 M 公司為例, 經國管理暨健康學院健康產業管理研究所碩士論文。
10. 洪司航 (民 101), 領導風格、組織文化與組織創新關係之研究—以台灣科技產業為例, 逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
11. 洪靜惠 (民 94), 高雄縣市國民中學專任行政人員人格特質、工作壓力與工作績效關係之研究, 高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文。
12. 孫本初 (民 90), 公共管理 (第三版), 臺北市: 智勝出版。
13. 高毓晰 (民 101), 定期海運業業務人員轉換型領導、情緒智力與工作績效關係之研究, 國立成功大學交通管理學系碩士班碩士論文。
14. 秦夢群 (民 99), 教育領導理論與應用, 臺北市: 五南出版社。
15. 陳彥璋 (民 104), 玻璃天花板效應及創業家人格特質對女性軍職人員工作績效之研究, 國防大學財務管理學系碩士論文。
16. 陳昭儒 (民 92), 工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究—

以某鋼鐵公司KT廠為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

17. 陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸（民 96），員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討—以東森得易購為例，傳播管理學刊，第八卷，第一期，1-30 頁。
18. 陳信翰（民 105），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，南華大學企業管理學系管理科學碩士論文。
19. 陳珮穎（民 105），組織承諾、工作滿意度、人格特質與主管的領導風格對於組織績效之影響，國立暨南國際大學兩岸高階主管經營管理境外碩士在職學位學程碩士論文。
20. 陳重臣、郭茂宏（民 89），不同領導型態對部屬之適應性的影響，工業工程學刊，第十七卷，第四期，377-391 頁
21. 陳曉萍（民 102），升遷公平認知、主管領導風格對工作投入之影響—以某國營事業機構為例，世新大學行政管理學研究所碩士論文。
22. 康真娥（民 92），台南地區幼稚園園長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究，國立臺南大學國民教育研究所教育行政碩士班碩士論文。
23. 許士軍（民 79），管理學，臺北市：東華書局。

24. 黃昆輝 (民 82), 教育行政學, 臺北市: 東華書局。
25. 黃柏勳 (民 93), 國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究, 國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
26. 張建明 (民 100), 分駐(派出)所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響之研究—以嘉義縣警察局為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
27. 楊濡菖 (民 95), 中華電信行動分公司台中營運處機務人員人格特質、工作態度與工作績效關係之研究, 朝陽科技大學工業工程與管理系碩士班碩士論文。
28. 楊銘賢 (民 84), 管理概論, 臺北市: 中興管理顧問公司。
29. 張俊裕 (民 105), 校長領導、人格特質與教學績效之研究—組織認同的中介效果, 南華大學企業管理學系管理科學碩士論文。
30. 張潤書 (民 79), 組織行為與管理, 臺北市: 五南出版社。
31. 張慶勳 (民 85), 國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究, 國立高雄師範大學教育學系博士論文。
32. 廖春文 (民 83), 廿十一世紀教育行政領導理念, 臺北市: 師大書苑。
33. 劉純宜 (民 101), 大專院校行政人員之主管領導行為、人格特質與

- 工作滿足感關係之研究—以高屏地區大專院校為例，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。
34. 劉禮維（民 101）「男女大不同？」—以性別角色討論逆境商數、工作壓力、人格特質與工作績效之相關研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
35. 鄭伯璫（民 89），組織文化價值觀的數量衡量，中華心理學刊，第三十二期，31-49 頁。
36. 劉錦熾（民 104），特殊教育師組織承諾、工作滿意度、與工作倦怠之研究—內部行銷的中介效果，南華大學企業管理學系管理科學碩士論文。
37. 賴建維（民 104），轉換型領導、人格特質、與工作績效之研究—情緒智力的中介效果，南華大學企業管理學系管理科學碩士論文。
38. 簡立聖（民 105），領導風格、組織文化、員工忠誠度對離職傾向影響之研究—以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處為例，南華大學企業管理學系管理科學碩士論文。
39. 謝文豪（民 91），學校本位課程之實施與校長變革領導能力之發展，中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集，國立台北師範學院，379-388 頁。

40. 蔡錦杉 (民 100), 公立高中職校長轉換型領導、學校品牌形象與學校效能關係之研究, 國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
41. 蔡進雄 (民 89), 國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究, 國立臺灣師範大學教育研究所博士論文。
42. 蔣美惠 (民 93), 探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
43. 林耀明 (民 102), 工作投入、領導風格、組織氣候與工作績效關係之研究—以鋼鐵產業為例, 國立高雄大學亞太工商管理學系碩士班碩士論文, 未出版, 高雄市。
44. 謝文全 (民 82), 教育行政理論與實務, 臺北市: 文景出版社。
45. 羅虞村 (民 75), 領導理論之分析及其在教育行政的啟示, 國立臺灣師範大學教育研究所博士論文。
46. 羅秋子 (民 102), 轉換型領導、組織文化、領導成員和團隊成員交換關係與組織承諾及工作績效之關連性研究, 國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。

二、英文部分

1. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
2. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), Developing Transformational Leadership: Beyond, Journal of European Industrial Training, Vol.14, pp.21-27.
3. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, Research in Organizational Change and Development, Vol.4, pp.231-272.
4. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Macmillan.
5. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
6. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, San Francisco: Jossey-Bass.
7. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988), Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
8. Guieford, J. P. (1965), Fundamental statistics in psychology and education (4th ed.), New York: McGraw-Hill.
9. Garner, S. J. (1986), Perceived Risk and Information Sources in Servicing Purchasing, The Mid-Atlantic Journal of Business, Vol.24, No.2, pp.49-58.
10. Northouse, P. G. (2010), Leadership: Theory and practice, Thousand Oaks, CA: Sage.

11. Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957), A Factorial Study of the Leaderbehavior Descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
12. Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001), Educational Admini Stration: Theory, Reseach and Practice, New York: Random House.
13. Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001), Relationship of Core Self-Evaluationtraits-Self-Esteems, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 1, pp.80-92.
14. Robbins, S. P. (1998), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications (8th ed.), New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
15. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005), Management, Pearson/Prentice Hall Publishers.
16. Reddin, W. R. (1970), Managerial Effectiveness, N.Y: McGraw-Hill.
17. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior, No.61, pp.20-52.
18. Spector, P. E. (1982), Behavior in Organization as a Function of Employee's Locus of Control, Psychological Bulletin, Vol.91, No.3, pp.482-497.
19. Sergiovanni, T. J. (1992), Moral Leadership, San Francisco, CA:

Jossey-Bass Publishers.

20. Greenleaf, R. K. (1998), Servant-Leadership, In L. C. Spears, Insights on Leader-Ship: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership, New York: John Wiley & Sons.
21. Silins, H. C. (1994), The Relationship between Transformational and Transactional Leadership and School Improvement Outcomes, School Effectiveness and School Improvement, Vol.5, No.3, pp.272-298.
22. Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approach, Academy of Management Review, Vol.11, No.4, pp.801-814.
23. Yukl, G. A. (1994), Leadership in Organizations, NJ: Prentice Hall.
24. Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover, New York: Academic Press.
25. Lewin, K., White, R. K. & Lippitt, R. (1953), Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates, Group Dynamics: Research and Theory, Vol.14, pp.385-611.

附錄一 正式問卷

敬愛的先生/小姐 您好

首先非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，在此致上十二萬分的感謝。

這是一份學術性的研究問卷，目的旨在探討領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係的影響，敬請詳閱後，請依據您的實際感受填寫，並請留意不要遺漏任何題項。本問卷採不具名方式填答，僅作學術探討研究分析之用，絕不對外公開個別資料，請您安心表達意見及看法。謝謝您的協助與支持，在此衷心表示感謝。

敬祝萬事順心健康愉快

南華大學企業管理學系管理科學在職碩士班

指導教授：紀信光 博士

研究生：許瓊茹 敬上

第一部分

【填答方法說明】

請您依照您對每一題的認同程度勾選答案，若對該題完全認同時，請勾選「非常同意」；若大致認同時，請勾選「同意」；若有些許認同時，請勾選「稍微同意」；若完全不認同時，請勾選「非常不同意」；若大致不認同時，請勾選「不同意」；若有些許不認同時，請勾選「稍微不同意」；假若對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「沒意見」。

編號	題項	非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	無 意 見	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1.	我的上司能激發我對他的忠誠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	我的上司能讓我覺得跟隨他是一件光榮的事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	我的上司設下預期的目標能讓我產生激勵作用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	我的上司會告訴我明確的工作方向，讓我有效率的執行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.	我的上司會鼓勵我用新的思考模式來解決現有工作上問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	我的上司會告訴我完成工作必須知道的資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	我的上司會對我的工作設下較嚴格的評估標準。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	我的上司會對我的要求只限於完成工作所必需的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	我的上司會依部署的不同特性，採取不同的對待方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	我的上司會信守承諾。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	我是一個體貼他人的人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	我會因別人言語刺激而感到不悅。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	我會樂於與其他部門合作來完成工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	對於事情做不好時，不會沮喪的想要放棄。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	許下的承諾就絕對不放棄，一定堅持到底。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	我喜歡參加各式各樣的社交活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	我對於所做的每件事情我會努力成為最優秀的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	我會樂於與其他部門合作來完成工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	我耐不住孤單或憂鬱，凡事都可以向別人訴說。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	我會因別人言語刺激而感到不悅。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	我時常怕得不到主管認可。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	我非常擔心我的工作沒做好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	跟不熟識的人，我可以很快地和他們打成一片。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	就算別人對我無理取鬧，我仍會原諒而不計較。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	我會去思考事件背後隱藏的深層意義。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	我相當認同公司有關公司的正策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	我覺得繼續留在公司工作，相當有前途。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	我認為繼續留在公司工作，是非常正確的決定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	在公司工作，我可以充分發揮自己的實力。發揮自	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	己的實力。	
30	我願意學習更新、更好的知能，以增進公司效能。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31	我常對我的朋友說，我的公司是非常值得努力去效勞的。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32	我願意專注於自己的工作，為公司奉獻。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33	我能在公司規定的時間內完成工作。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
34	我對於工作上的作業相當熟悉。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
35	我會依照公司標準的作業流程完成工作。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
36	我會規劃安排自己所負責工作的進度。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
37	當公司主管不在場，我仍然會依照的指示工作。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
38	我會經常和同事合作，共同完成任務。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
39	我經常遵照作業程序，並避免越權行事。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
40	當工作發生問題時，我會自己設法解決。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
41	當同事有困難時，我會主動協助。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
42	完成的工作內容，我都能達到公司規定的標準。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

第二部分：個人基本資料

1.性 別：男 女

2.年 齡：25 歲(含)以下 26~30 歲 31~35 歲 36~40 歲 41 歲及以上

3.工作經驗：1 年以下 1~2 年 2~3 年 3~4 年 4~5 5 年(含)以上

4.最高學歷：高中職 專科 科技大學/技術學院 大學 研究所(含)以上

5.婚姻狀況：未婚 已婚

問卷到此結束，請再檢查一次是否有尚未勾選的題項。

由衷感謝您的協助，在此致上十二萬分的謝意。