

南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

領導型態、工作壓力、家庭衝突及工作績效之關係研究

—以空軍某基地後勤人員為例

THE RELATION AMONG LEADERSHIP STYLES, WORKING PRESSURE AND  
FAMILY CONFLICT ON JOB PERFORMANCE - AIR FORCE INSTITUTE OF  
TECHNOLOGY AS AN EXAMPLE

指導教授：郭東昇 博士

ADVISOR : TUNG-SHENG KUO Ph.D.

研究生：陳宏隆

GRADUATE STUDENT : HON-LON CHEN

中 華 民 國 1 0 2 年 6 月

# 南華大學企業管理系管理科學碩士班

## 101 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導型態、工作壓力、家庭衝突及工作績效之關係研究—以  
空軍某基地後勤人員為例

研究生：陳宏隆

指導教授：郭東昇 博士

### 論文摘要內容：

在軍中組織結構裡，與社會其他組織差異甚大，軍中有許多任務是經由上級下達命令方式執行的。所以，領導者便扮演了相當重要的角色，除了嚴格督導推行各項業務外，更應運用有效的管理制度使部屬提高其工作績效。但在國防政策的指導下，部隊正轉型成為小而精、小而實的可恃戰力，人員精減但工作量卻增加，讓工作壓力日以俱增，導致修護人員與家庭相聚時間減少，對單位而言，成員的工作壓力增加更對單位的工作績效有影響。

本研究在探討「領導型態」、「工作壓力」、「家庭衝突」與「工作績效」的關聯性。研究對象為空軍後勤人員，採便利抽樣方式透過問卷調查，發放正式問卷 400 份，回收 385 份，有效問卷為 353 份，有效問卷回收率為 88.25%。

在研究結果顯示：(1)領導型態對工作壓力及工作績效具有顯著影響。(2)工作壓力對家庭衝突及工作績效具有顯著影響。(3)家庭衝突對工作績效具有顯著影響。(4)家庭衝突對工作壓力及工作績效具中介效果。

關鍵詞：領導型態、工作壓力、家庭衝突、工作績效

Title of Thesis : The Relation Among Leadership Styles, Working Pressure and Family Conflict on Job Performance—Air Force Institute of Technology as An Example

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

Graduate Date : June 2013

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Hon-Lon Chen

Advisor : Tung-Sheng Kuo Ph.D.

### **Abstract**

In the military, a lot of missions and duties executed by order, is quite a different way from society. Therefore, leadership play a significant role in the military, not only strictly supervises the missions processing, but also efficiently manages the whole system in order to enforce work performance. But under the guidance of the national defense policy, the armed forces are transforming into a small but powerful dependable combat power. Due to staff reduction and the increased workload, the working pressure increases gradually, resulting in the family time decrease of repairing personnel; for units, working pressure increases of personnel would affect the work performance of the unit.

The main thesis analyzes the performance effect of these compounds whose leadership styles, working pressure, family conflict and work performance of repairing personnel. The thesis of the main object is logistic staff the air force by using random questionnaire survey, formal 400 portions, retrieve 385 portions, and useful 353 portions, the retrieved rate is 88.25 percentages.

The results are as follows : (1) Leadership styles have a significant impact

on working pressure and work-family conflict. (2) Working pressure have a significant impact on family conflict and work performance. (3)The family conflict on work performance has a significant impact. (4)The family conflict has medium effects between the working pressure and work performance.

**Keywords : Leadership Styles, Working Pressure, Family Conflict, Job Performance**

# 目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	IV
表目錄.....	VIII
圖目錄.....	IX
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 研究範圍與對象.....	2
1.4 研究限制.....	2
1.5 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
2.1 領導型態.....	4
2.1.1 領導的定義.....	4
2.1.2 領導型態之意涵.....	7
2.2 工作壓力.....	23
2.2.1 壓力的定義.....	23
2.2.2 工作壓力的意涵.....	25
2.3 家庭衝突.....	27
2.3.1 家庭衝突的定義.....	27
2.3.2 家庭衝突的意涵.....	28
2.4 工作績效.....	30

2.4.1	工作績效的定義.....	30
2.4.2	工作績效之衡量.....	30
2.5	領導型態、工作壓力、家庭衝突與工作績效的關聯性研究	32
2.5.1	領導型態對工作壓力 .....	32
2.5.2	領導型態對工作績效 .....	33
2.5.3	工作壓力對家庭衝突 .....	34
2.5.4	工作壓力對工作績效 .....	35
2.5.5	家庭衝突對工作績效 .....	36
第三章	研究設計.....	37
3.1	研究架構.....	37
3.2	研究假設.....	38
3.3	衡量工具與變項之操作型定義 .....	38
3.3.1	領導型態之操作型定義 .....	39
3.3.2	工作壓力之操作型定義 .....	39
3.3.3	家庭衝突之操作型定義 .....	39
3.3.4	工作績效之操作型定義 .....	40
3.4	研究對象與抽樣方法.....	40
3.4.1	研究對象.....	40
3.4.2	前測.....	40
3.4.3	正式抽樣.....	41
3.5	資料分析方法.....	41
3.5.1	敘述性統計.....	42
3.5.2	因素分析.....	42
3.5.3	信度分析.....	42

3.5.4 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析 .....	43
3.5.5 迴歸分析 .....	43
第四章 資料分析與結果 .....	44
4.1 描述性統計 .....	44
4.2 因素分析及信度分析 .....	46
4.2.1 因素分析 .....	46
4.2.2 信度分析 .....	53
4.3 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析 .....	53
4.3.1 領導型態 .....	54
4.3.2 工作壓力 .....	56
4.3.3 家庭衝突 .....	57
4.3.4 工作績效 .....	59
4.4 迴歸分析 .....	60
4.4.1 領導型態與工作壓力 .....	61
4.4.2 領導型態與工作績效 .....	61
4.4.3 工作壓力與家庭衝突 .....	61
4.4.4 工作壓力與工作績效 .....	61
4.4.5 家庭衝突與工作績效 .....	62
4.4.6 工作壓力對領導型態與工作績效有中介驗證 .....	62
4.4.7 家庭衝突對工作壓力與工作績效有中介驗證 .....	64
第五章 結論與建議 .....	65
5.1 研究結論 .....	65
5.2 研究建議 .....	66
5.3 後續研究建議 .....	67

參考文獻.....	68
一、中文部份.....	68
二、英文部份.....	73
附錄一 正式問卷.....	78
個人簡歷.....	83



## 表目錄

表 2.1 領導定義彙整表.....	5
表 2.2 傳統領導理論摘要表.....	8
表 2.3 近代領導理論摘要表.....	12
表 2.4 工作壓力五個層面.....	27
表 3.1 前測各構面之信度分析.....	41
表 4.1 樣本之描述性統計表.....	44
表 4.2 領導型態因素分析彙整表.....	47
表 4.3 工作壓力因素分析彙整表.....	48
表 4.4 工作-家庭衝突因素分析彙整表.....	50
表 4.5 工作績效因素分析彙整表.....	52
表 4.6 信度分析結果.....	53
表 4.7 領導型態與人口統計變項之差異分析.....	55
表 4.8 工作壓力與人口統計變項之差異分析.....	56
表 4.9 工作-家庭衝突與人口統計變項之差異分析.....	58
表 4.10 工作績效與人口統計變項之差異分析.....	59
表 4.11 各構面間之迴歸分析.....	62
表 4.12 工作壓力對領導型態與工作績效之中介效果檢定.....	63
表 4.13 工作-家庭衝突對工作壓力與工作績效之中介效果檢定.....	64
表 5.1 研究假設與分析結果表.....	65

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	3
圖 2.1 轉換型領導與部屬超越期望的工作表現圖 .....	15
圖 2.2 交易型領導與部屬努力關係圖 .....	16
圖 2.3 交易型與轉換型領導模式 .....	18
圖 3.1 研究架構 .....	37

# 第一章 緒論

本章共五節，分別針對研究背景與動機、研究目的、研究對範圍與對象、研究限制及研究流程，茲將各節分別說明如下：

## 1.1 研究背景與動機

國軍自 86 年起，歷經「精實案」、「精進案」及「精粹案」等組織改革作為，朝精簡人力需求、要求專業分工及資訊化，提升高科技素質人員為目標。此目標之下，軍中面臨組織調整、人員更迭，甚至組織調整後，各項工作仍需維持要求標準。在組織變革下，想要達成個人及組織的整體目標，最重要的就是員工與管理者的彼此合作。因此過去舊時代中，國軍嚴厲的帶兵領導風格亦應隨之調整，當前國軍一直戮力推動合理的帶兵方式，以妥善照顧士兵的身心健康與安全。

領導是組織的重要行為，目的在發揮影響力，使成員同心協力達成組織目標。是以國軍各級幹部應以何種領導型態，以適應組織環境，是本研究動機之一。

然而在人力減少，工作總量不變情況下，相對增加人員工作負荷及工作時數，也導致工作壓力提升。在有限的時間及空間環境裡，工與家庭兩者之間如何維持平衡就顯得特別重要，如無法有效維持平衡，並妥善分配，將導致家庭生活產生衝突，且間接影響到工作績效的表現。因此尋求工作壓力紓解及家庭間衝突解決之道，進而激發人員工作效能，組織於變革下，仍能保持應有的作業績效，並向上發揮突破，為本研究動機之二。

## 1.2 研究目的

綜合上述研究背景與動機，本研究希望透過實證方式，探討空軍後勤人員對領導型態、工作壓力、家庭衝突及工作績效之間的關係，期能發掘其中關鍵因素，進而增進組織效能，降低人員工作壓力與家庭之間的衝擊。因此，本研究目的分別為：

1. 探討不同的領導型態對於工作壓力及工作績效之關係及影響。
2. 探討工作壓力對家庭衝突及工作績效之關係及影響。
3. 探討家庭衝突對工作績效之關係及影響。
4. 彙整相關文獻及調查分析結果，提出適當的建議與改善方法，使其能有效解決後勤人員工作壓力與家庭衝突，進而提升工作績效。

## 1.3 研究範圍與對象

本研究主要係探討空軍後勤人員對領導型態、工作壓力、家庭衝突及工作績效各變項間之關係為研究範圍，研究對象以空軍中部某戰鬥機聯隊之修護補給從業人員，乃指該單位從事飛機、發動機裝配、測試、修理、附件修護、品質管制、修護管制及補給管制等專業軍官及士官為主。

## 1.4 研究限制

本研究之單位係屬軍事部門，與民間機構組織運作模式不盡相同，且由於個人、環境、情境因素之影響，將造成研究上某種限制的產生，本研究之限制如下：

1. 研究對象系以空軍某基地後勤人員為主，包含管理階層(校級軍官)、督導階層(尉級軍官)及執行階層(士官長至士兵)，其他飛行專業及行政單

位人員，因工作屬性不同，遂未予納入。

2. 本研究以問卷調查方式取得樣本資料，並藉由 SPSS 軟體系統進行敘述系統計、差異、相關及回歸等方法分析，由於受限條件及受訪者填寫問卷時，可能受環境、情緒、認知、態度及氣氛等主、客觀因素影響，致使部分資料調查之真實性及後續資料分析受到限制。
3. 因研究對象涉及各階層人員，對於舊有思維模式多有刻板印象，是以人員對各項問題解讀方式多有不同，亦將導致研究局部受限。

## 1.5 研究流程

本研究旨在探討空軍基地「領導型態」、「工作壓力」、「家庭衝突」及「工作績效」等變項之關聯性，經由國內、外相關文獻之蒐集、回顧及彙整，界定各要素之定義及彼此間相互關係，建立本研究之架構與假設，藉以編撰調查內容及問卷設計，進而實問題卷調查及資料回收整理，已進行統計分析，研究其變項之差系性及影像性，並經由調查分析結果提出具體之結論與建議，本研究之流程如圖 1.1 所示：

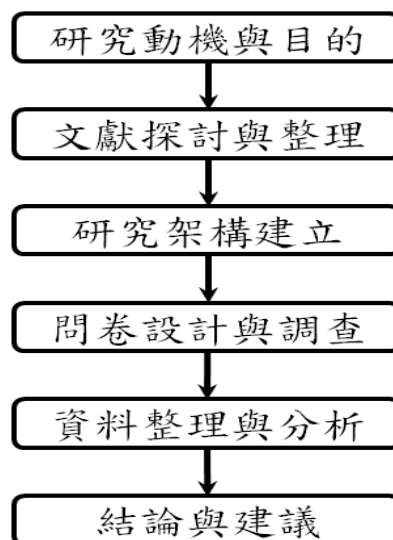


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章將以領導型態、工作壓力、家庭衝突及工作績效等四個構面的相關文獻進行探討，建立本研究之理論基礎，藉以推導出本研究的基礎架構，包括第一節探討領導型態的相關文獻，第二節探討工作壓力的相關文獻，第三節探討家庭衝突的相關文獻，第四節探討工作績效的相關文獻，第五節則是探討各構面間之相互關係，茲分別適述如下：

### 2.1 領導型態

#### 2.1.1 領導的定義

Robbins(2004)指出，學者對領導研究的取向不同，對領導的定義也有所差別，例如 Hodgets(1991)認為領導是影響成員使其達成某種目標的過程，而 Weiss and Ilen(1985)則認為領導是一種意圖(intentional)與目標導向(goal-directive)的影響。由此觀之，領導的定義可謂莫衷一是。以下將依領導本質與定義分別進一步探索學者論述，並就各時期研究者發展之領導理論整理回顧，以釐清領導的意涵。

「領導」一詞源自一般的生活詞彙，在沒有明確的定義下被引用做為學術研究用語，因此造成定義上的模糊(Janda,1960 ; Yukl,2002)。此外，領導的意義也可能因權力(power)、威權(authority)、管理(management)、控制(control)、監督(supervision)等用語的定義不清而易造成混淆。

領導的定義，往往因為研究者個人的觀點，以及因現象本身情況互異而有所不同(Yukl,2002)。因此，就領導定義本研究蒐整國內外近年來之相關研究，予以表列如表 2.1

表 2.1 領導定義彙整表

學者	年代	領導定義
Koontz	1990	領導是一種影響力、一種技巧或程序，藉以影響他人，使其能自願地、熱心地致力全體目標的達成。
Jacobs & Jaques	1990	領導是給予成員一個有意義的目標，促使他們為達成目標而努力，再將這些努力予以集結起來的一種過程。
Rost	1991	領導是介於領導者與追隨者間對於為了達成共有目的改變時所產生的交互關係。
Drath & Palus	1994	領導者產生共識的程序讓成員結合在一起，也因此彼此更能了解與相互承諾。
House et. al.	1999	領導是領導者個人的能力去影響激勵並結合他人的意願朝向具有效能且成功的組織去努力。
Poweel	2002	領導是做到管理科學認為不可能的藝術。
Poweel	2002	偉大的領導能力是透過情緒來運作；領導人是團隊的情緒領路人；領導人都具備影響他人情緒的最大能量。
Robbins & DeCenzo	2002	領導者能影響其他人去執行超過正式職權所能命令的行動。領導者意謂著能夠影響他人而又同時擁有管理職權的人。
俞文釗	民 82	領導是指引導和影響個人或組織，在特定條件下實現目標的行動過程。

盧瑞陽	民 82	領導是在團體情境裡，藉著影響力，引導成員的方向，使其同心協力共赴目標的歷程。
謝文全	民 82	影響他人的一種程序或一種藝術，以使他人自願地、熱切地致力組織目標的實現。
楊明賢	民 84	領導是指某人影響他人或一個群體，以實現其某項目標。
張潤書	民 89	領導一方面由組織賦予個人統御其部屬，完成目標的權力；另一方面則給予領導者一種行為的影響力，及於群體中激發每個份子努力於組織目標的達成。
林欽榮	民 91	領導一方面由組織賦予個人統御其部屬，完成目標的權力；另一方面則給予領導者一種行為的影響力，及於群體中激發每個份子努力於組織目標的達成。
李弘暉	民 92	領導代表了指引、主動、教導與鼓勵，以及積極的追隨。

資料來源：陳瑞忠(民 93)，主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究-以國軍某部隊為例，銘傳大學管理科學研究所。

綜合各學者對領導的見解及實務上的體驗，陳瑞忠（民 93）研究認為「領導」與「管理」有截然不同的意涵，它是一種以領導者內在修為及對達成目標的堅定意志，而投射在外顯行為並對部屬影響的過程，而不是以權柄施加於部屬的強制性作為。歸納上述學者研究內容，「領導」的定義應為「領導者運用品德才能感召、啟發部屬，以激勵部屬熱忱、忠誠與合作，進而凝聚意志，統一行動，完成共同使命的行為。」其特質歸納如下：



1. 領導乃領導者人格特質的展現，隱含著其內在的修為及外顯的行動力。
2. 領導是領導者意志力的延伸，關鍵係以個人魅力與理念引導部屬追隨，而非以權力強制約束。
3. 領導重在引導、影響與倡導的作用，是團隊向背的核心。
4. 領導與責任，是一體的兩面。

### 2.1.2 領導型態之意涵

近百來學者對領導議題的研究，發展之領導理論繁多，諸如：特質論 (trait theories)、行為論 (behavioral theories)、權變論 (contingency theories)、轉換論 (transformational theories)、領導者-成員交換理論 (leader-member exchange theory)、魅力領導理論 (charismatic leadership)、以及近年來 Silin(1976)及鄭伯壘(民 89)等人所研究提出之具華人特色之家長型領導 (paternalistic leadership) ... 等等。以下即以 1980 年代為分水嶺，將領導理論予以區隔為「傳統領導理論」與「近代領導理論」(參考自張紹勳，民 91)，並予以表列歸納如表 2.2、2.3。

表 2.2 傳統領導理論摘要表

領導理論分類	領導構面	內容摘要
1.偉人論、特質論 (1920-1950)		盛行於 1940 到 1950 年代，主要是對於領導者與他人在個人特質上的不同進行研究 (Stogdill,1974； Bass,1990； Rose,1991； Yukl, 2002)，強調領導者天生的特質是促成組織成功管理的因素，包括其生理、才能、成熟度、人際關係等各方面。然而，因為就研究發現的屬性彼此之間缺乏一致性，且隨不同的情境實證分析常有不同的結果，致受到強烈批評逐漸式微。
2.行為論(1930-1960)		
(1)Lewin 領導理論	獨裁式 民主式 放任式	依領導者授權及部屬參與的程度界定領導的型態與風格。
(2)Annenbaum&Schmidt 連續構面理論	獨裁 民主	依下屬參與決策之程度，以一連續構面進行衡量，在獨裁(專制)與民主兩極端之間有各種不同程度的組合方式。
(3)Ohio 州立大學的兩 構面理論	體卹 定規	以體卹與定規等兩構面構成四種組合，以高體恤與高定規之領導型態對工作產出，有較正面的結果。
(4)密西根大學的兩 構面理論	員工導向 生產導向	員工導向領導者能產出較高群體生產力及較高的工作滿意度；生產導向者則相反。

<p>(5)管理方格理論</p>	<p>關心生產 關心員工</p>	<p>依兩構面發展出 9x9=81 個矩陣，稱為管理座標，其中以(9,9)型的領導最為有效，而(1,1)型的領導方式最無效，(5,5)型的領導只會維持原狀，而(9,1)型的領導對象則需視組織目標與部屬的互動情形而定。</p>
<p>(6)PM 領導理論</p>	<p>P 職能 M 職能</p>	<p>PM 職能之量測研究以日本學者 JyujiMisumi(三隅二不二)最為稱著，他把領導類型區分為：P 型(目標達成型)、M 型(團體維繫型)、PM 型(兩者兼備型)及 pm 型(兩者兼弱型)。經大量市場調查發現，PM 型管理者的單位其產量(績效)最高，對公司與員工的信賴也最高；P 型與 M 型績效居中；pm 型管理者的單位，其產量(績效)及對公司與工會的信賴度最低。</p>

表 2.2 傳統領導理論摘要表(續)

3. 權變理論(1960-1980)		
<p>(1)Fiedler 權變領導模式</p>	<p>工作導向 關係導向</p>	<p>提出領導者與部屬的關係、工作結構及職位權力等三種情境指標。並透過「最不受喜愛的工作伙伴(LPC)量表」衡量出領導型態後，如能與三種情境相互搭配，將可增進領導效能。Fiedler 認為要使領導方式有效，可從改變情境著手，例如，改善領導者與部屬關係、使工作更模組化、或增加領導者的獎懲權力。</p>
<p>(2)Vroom &amp; Yetton 領導者-參與模式</p>	<p>獨裁式 I 獨裁式 II 諮詢式 I 諮詢式 II 團體式 II</p>	<p>採決策樹模式來制定領導型態，由七種情境選項及五種可供選擇的領導型態所組成(1988 年情境變數擴展為十二個)，其理論之基本前提是決策的效能受決策的品質與員工對該決策的接受程度而定。主張依照不同的情境，領導者必須採取不同的決策型態；強調領導並非僵化的，須依不同情境，調整自己的領導方式，才能獲得最佳的領導效能</p>
<p>(3)House 路徑-目標理論</p>	<p>指示式 支持式 參與式 成就導向</p>	<p>House(1971)將領導者以「工作取向」及「關係取向」兩個構面將領導型態分為指示型、支持型、參與型及成就取向型。並提出部屬及環境之權變因素，其中環境因素決定了那類領導行為輔助效果，而部屬個人特性則決定環境與領導行為如何</p>

	<p>互相為用。研究結果顯示，領導若能補償工作環境中所欠缺的部分，則對領導效能有正面的影響。但是當工作任務很清楚，部屬屬於內控型時，領導者若採用工作取向的領導行為，則會降低領導效能。</p>
--	---

資料來源：參考自張紹勳「人力資源管理—領導與管理觀點」，民91，頁101-102。

表 2.3 近代領導理論摘要表

領導理論分類	領導構面	內容摘要
1.歸因理論		領導是一種象徵或員工的主觀認知，也就是人們對其他團體所做的一種歸因。此一理論與領導的替換一樣，都不置重點於領導的過程。
2.領導魅力理論		係領導者將組織的目標、任務、制度融入到個人的魅力中，使追隨者認為領導者就是代表組織，且被激發去付出更多的努力，因為他們喜歡領導者，所以會表現出更多的工作滿足感。Conger 與 Kanungo(1988)提出魅力型領導者的主要特徵有：自信、遠景、有明白表達遠景的能力、對理想堅信不疑、行為不落俗套、被認為是改革的代理人及對環境敏感等。
3.轉換型領導	人際取向 任務取向	給予員工關懷及智力上的刺激，且本身又具有領袖魅力。
4.交易型領導	賞罰分明 賞罰不分	藉角色澄清及工作要求來引導或激勵其部屬。
5.家長型領導	威權領導 仁慈領導 德行領導	家長型領導是華人家族企業極為普遍的現象，它的特色是在一種人治的色彩下，顯現出嚴明的紀律、父親般的仁慈與權威及道德的廉潔性。

資料來源：參考自張紹勳「人力資源管理—領導與管理觀點」，民 91，頁 101-102；  
樊景立、鄭伯璜「華人組織的家長式領導」，民 89，頁 12-30。

根據表 2.2 及表 2.3 所列之領導理論的發展過程及分類，本研究認為

近代領導理論之內涵大多已含括傳統領導理論之精髓。尤其軍事機構近年來戮力推動「軍事變革」，各級領導者的思維與實務作法，本質上已產生某種程度的變化。根據過去學者研究結果均證實，近代領導理論中之轉換型、交易型及家長型領導行為，在軍事機構中都有其發展運用的空間。本研究規劃以上述三種領導理論類型，檢驗國軍某部隊現階段領導者採行的領導行為及呈現的風貌，以及對官兵之影響等；以下則針對上述三類領導行為進一步整理與探討：

### 1.轉換型領導

「轉換型領導」的主要具體概念，是源自於 Burns(1978)對政治領導者的描述研究中所形成。他以 Maslow(1954)的需求層次觀點來定義「轉換型領導」為：「領導者與從屬人員彼此提昇對方道德與動機到較高的層次的歷程」。轉換型領導能夠進一步去激發並滿足從屬人員的高層次要求，讓從屬人員獲得更完滿的發展，且塑造和表達組織文化，並能調節團隊衝突。換言之，轉換型領導者嘗試藉由自由、正義、公平及人道主義等較高的理想和價值，來提昇部屬的「意識」(consciousness)。協助部屬滿足其較高層次的內在需求，使他們由「平凡自我」(everyday selves)提升到「更佳自我」(better selves) (凌孝綦，民 90)。

凌孝綦，(民 90)所認為的轉換型領導者做法有：「提昇從屬人員對工作結果重要性的意義層次」、「鼓勵他們能為團隊、組織或政策而超越自我利益」及「激勵他們、增進信心，逐漸將他們的存在需求提升到成就與成長需求」。

而 Peter(1982)、Bennis(1984) & Leithwood(1994)等學者認為「轉換型領導」是以較高的需求層次影響部屬，吸引部屬的認同，領導者運用激勵策略，來提昇部屬的工作動機，進而提昇工作績效，並重視部屬的個

別需求及自我的發展，藉著部屬智識的啟發，重新思考問題，改變工作方式，進而促使組織在變遷的環境中成長。組織成長的過程亦能帶動部屬與領導者的成長，以達成自我實現的目的。一般而言，轉換型領導具備下列特徵：

- (1)能塑造出眾望所歸的遠景。
- (2)具個人化關懷。
- (3)常利用溝通建立共識。
- (4)常利用定位建立信任。
- (5)運用才智激勵部屬。
- (6)具自我開展能力。

綜合而言，轉換型領導是強調領導者領導策略運用、激勵部屬提升工作動機、並提升部屬工作滿足的一種領導。其偏重於「領導個人」的領導型態與取向，主要以領導者對部屬的影響來界定轉換型的領導者。轉換型領導與部屬超越期望的工作表現圖詳如圖 2.1，其構面歸納略有下列四類：

- (1)具有領導魅力：

領導者具有自信、自傲和受人尊重的魅力，而能主張並提出強烈且明顯的公司願景。

- (2)精神上的激勵：

領導者清楚的傳達組織的目標、遠景及任務的重要性，並且依賴一些象徵，以集中部屬努力的焦點，並且在大家對組織的願景有共識後，透過熱忱、樂觀展現高度的團隊精神。

- (3)智能的激發：

領導者幫助部屬開創他們的能力和發展更多的技能，同時幫助部屬瞭



解問題之所在，鼓勵部屬對問題以創新的觀念去解決。

(4)個別化的關懷：

領導者專心傾聽部屬的意見，特別注意部屬的成就和成長的需要，像教練或指導者一樣，付出特別的關心和照顧。

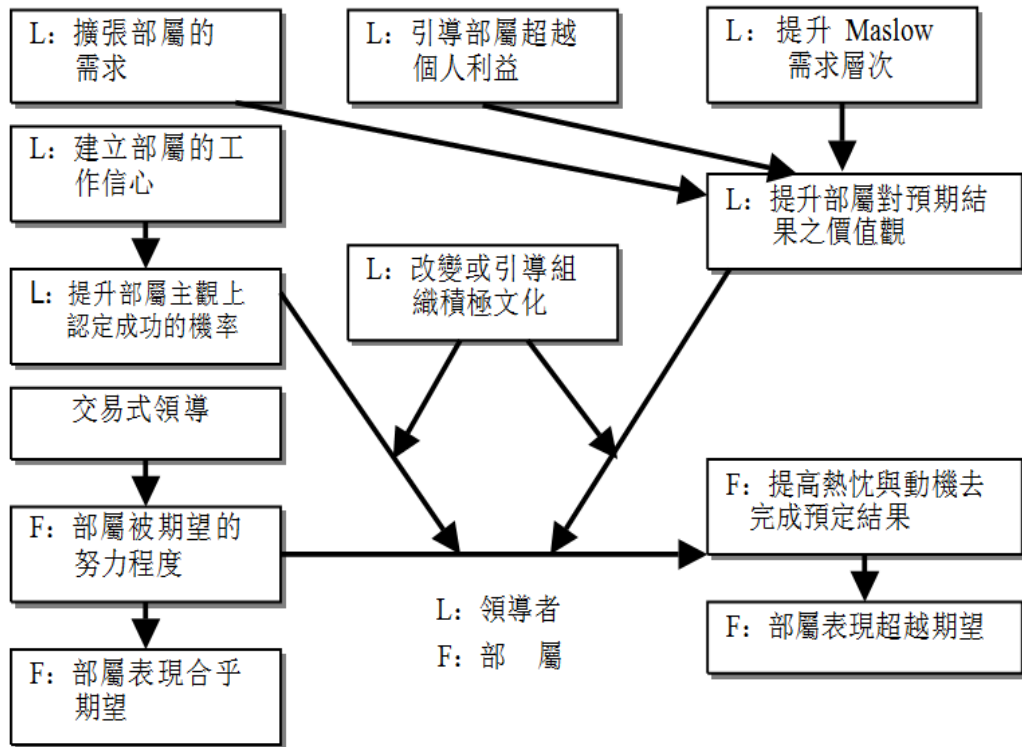


圖 2.1 轉換型領導與部屬超越期望的工作表現圖

資料來源：參考自 B.M. Bass,1985

2.交易型領導

交易型領導係藉由角色澄清和工作的要求來建立目標之方向，運用磋商、妥協、討價還價的策略，滿足部屬的需求，以使部屬認真工作。所以交易型領導具有條件的酬賞和介入管理兩個方面的特徵。

Burns(1978)認為「交易型領導」是基於社會交換之觀點，強調基本與外在的需求滿足，領導者與部屬間的關係是一種現實的契約行為，目的在於維持組織的安定。「交易型」領導者以政治化的觀點，用酬賞來交

換部屬對績效目標的促成，而這是將「交易型領導」看做是領導者與部屬之間，連續不斷的利​​益磋商與交換的歷程。其理論內涵有：「權變報酬」、「例外管理」、「負回饋」及「權變負增強」等，而交易型領導與部屬努力關係圖詳如圖 2.2。

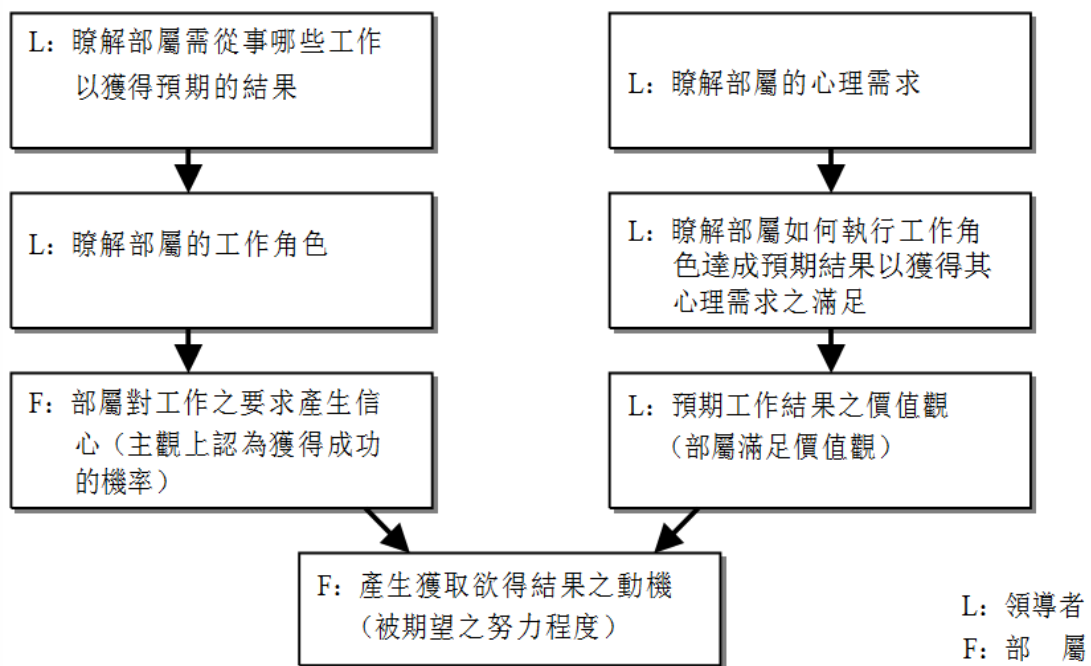


圖 2.2 交易型領導與部屬努力關係圖

資料來源：參考自 B.M. Bass,1985

「權變報酬」(contingent reward)是指領導者給予部屬適當的獎勵與避免處罰的措施，以作為激勵誘因，當部屬依照領導者指示完成任務後，則可獲取報酬以滿足其需求。換言之，部屬以正確良好的行為即能換得領導者所提供的報酬而獲致滿足(Bass,1985;Yukl,1998)。而領導者在此則扮演後序增強者(agent of reinforcement)的角色，有效率運用組織內部資源，透過獎勵的提供，使部屬感受到激勵作用，進而在工作上有更好的表現。因此交易型領導中強調賞罰分明的方式，並非以冷酷的獎勵或處罰來迫使部屬服從；相對的，其強調主管扮演一個積極影響部屬的角色，

協助部屬增進自我責任並促使有經驗的部屬達成自我增強的目的。

「例外管理」(management-by-exception)概可劃分為積極例外管理與消極例外管理。積極例外管理指領導者主動修正部屬的錯誤、讓部屬知道犯錯的根本原因；而消極例外管理就是「負回饋」(negative feedback)及「權變負增強」(contingent aversivereinforcement)的運用，係領導者與部屬共同設定工作標準後，領導者並不試圖改變任何原則，只留心部屬的偏差行為，一旦偏差行為產生即予以糾正(Bass,1985)。換言之，以上三者之共同點在於將領導者視為一個控制者，於管理過程中，領導者只偵察與指正部屬的過失行為。

綜合而言，「轉換型領導」與「交易型領導」存在密切的關聯性，兩者之間的關係並非互斥的。其實「轉換型領導」者亦需運用獎賞與懲罰的權力之導正部屬的偏差行為。所以，「交易型領導」可以說是「轉換型領導」的基礎，屬相互為用的關係。而二種領導型態間最大差在於「交易型領導」係在既定的組織文化環境下運作，而「轉換型領導」乃以改變既存的組織文化為途徑，針對外在環境的變化，透過落實「轉換型領導」的內涵，創造出足以達成個人與組織均能發展的組織文化。因此，「轉換型領導」者在實務上必須兼備「轉換型」與「交易型」等二種領導行為(Bass & Avolio,1989)。所以，「轉換型領導」並沒有取代「交易型領導」，而是擴大其領導效果，兩者關係詳如附圖 2.3 所示。

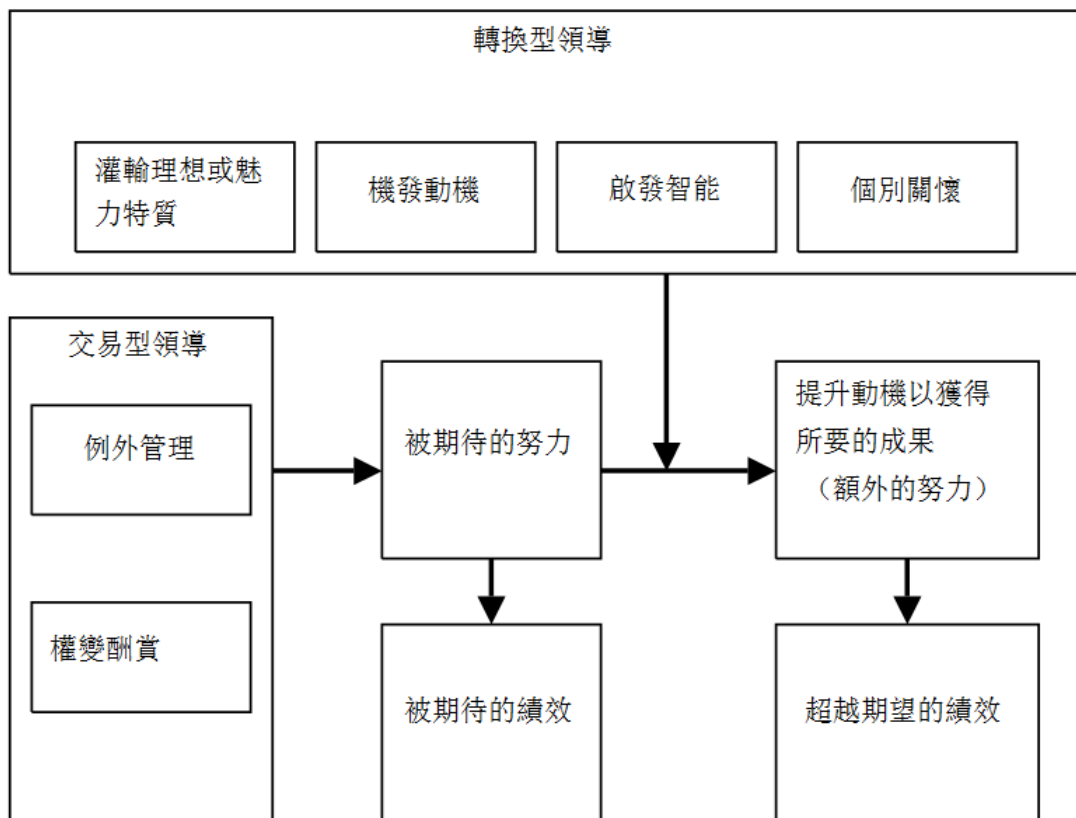


圖 2.3 交易型與轉換型領導模式

資料來源：B.M.Bass and B.J.Avolio,1985

### 3. 家長型領導

廿世紀末期，亞洲諸國經濟發展突飛猛進，華人領導的企業管理與實務，廣泛受到研究者的矚目。其中又以 Silin(1976)的研究最早，後續研究者則採主位的研究途徑(emicapproach)，探討香港、印尼、新加坡、台灣等華人家族企業中的高階領導議題(Redding, 1990；鄭伯壘，民 84)。研究結果顯示，華人企業的高階領導者擁有清晰、鮮明的特色，被稱之為「家長型領導」。研究同時指出，家長型領導是一種父權的作風，擁有清楚而強大的權威，但也有著照顧、體諒部屬以及道德領導的成分在內(Westwood & Chan, 1992)。而這種領導作風及其要素，不但在家族企業中出現，而且也常會在非家族企業的企業組織與亞洲諸國的政府機構中發

現(Pye, 1981, 1985)。針對華人企業家長型領導之主要研究者及研究內容列舉如下(參考自鄭伯壘、樊景立, 民 89)：

#### (1) Silin 的研究

1960 年代末期，哈佛大學博士候選人 Robert Silin 以台灣「大同公司」之企業主、經理人及員工為對象進行長達一年觀察與面談後，詳細指出該企業的企業主、經理人具有教誨式領導、德行領導、中央集權、上下保持距離、領導意圖不明及強調控制等領導理念與行為模式(Silin, 1976)。

對該企業之研究後提出下列三項觀察：第一、部屬對老闆的效忠，主要是基於部屬認為老闆的能力遠高於他，而非人際感情好所致。第二、由於老闆的分化管理策略，部屬彼此間的競爭激烈，使得公司內部各單位或各負責部門的合作變得困難，而加重了老闆協調上的負擔。第三、許多部屬因為覺得權力不大，人微言輕，而降低了工作士氣，也戕害了主動積極的精神與創新的構想。總之，Silin 的研究強批判威權領導，認為這是台灣企業邁向現代化(或西化)的主要障礙之一。

#### (2) Redding(高偉定)的研究

1980 年代後期，Redding 針對香港、新加坡、台灣及印尼等海外華人家族企業的經營與管理方式進行探討。在深度訪談 72 位華人企業主與經理人之後，認為華人的經濟文化具有特殊的風貌，稱之為中國式資本主義(Chinesecapitalism)，並強調父權主義(paternalism)是重要的因素。

Redding(1990)整合了 Silin(1976)、Deyo(1978、1983)及 Pye(1985)的研究之後，將家長型領導細分為七大議題：

- (a) 在心態上，部屬必須依賴領導者。
- (b) 偏私性的忠誠(personalized loyalty)，使得部屬願意服從。
- (c) 領導者會明察部屬的觀點，據以修正自己的專斷。

- (d)當權威被大家認定時，是不能被視之不見或置之不理的。
- (e)層級分明，社會權力距離大。
- (f)沒有清晰的權威或嚴格的制度，領導者的意圖未能明確表達出來。
- (g)領導者是一位楷模與良師。

### (3) Westwood 的家長型首腦領導模式(mode of paternalistic headership)

在 Silin(1976)與 Redding(1990)的研究基礎上，Westwood(1997)針對華人家族企業的管理提出了「家長型首腦領導模式」(Westwood & Chan, 1992; Westwood, 1997)。他認為領導的概念是西方研究者(尤其英、美諸國)所建構出來的，並不適用於環境截然不同的華人家族企業中，所以他以「家長型首腦領導」的名稱予以區別。

依 Westwood 模式的主張，家長型首腦領導會展現在一般結構脈絡中(如集權中央、制度化程度不高、不複雜)及人治主義的狀況下。他指出家長型首腦領導具有九種特定領導作風：

- (a)教誨式領導。
- (b)領導意圖不明。
- (c)重視聲譽。
- (d)維持支配權。
- (e)講究權謀。
- (f)個別照顧與徇私。
- (g)削弱衝突
- (h)社會權力距離大。
- (i)對談理想等。

#### (4)鄭伯璦的研究(民 84)

民國 60 年代末期起，鄭伯璦以個案研究的方式，探討台灣家族企業主與管理人的領導作風，他認為從家長權威的文化價值觀點切入，可以更精確地來描述中國人的領導思維與行為。他並以臨床研究取向，觀察一位中型企業主持人的領導行為，並於民國 82 至 83 年間又訪談了 18 位企業主持人與 24 位一級主管，結果發現家長型企業主持人會展現出專權與慈悲的領導作風、嚴密控制各種訊息、教會績效低落的部屬以及要求部屬全力配合主持人的目標。根據鄭伯璦(民 84)的究，家長型的領導可以概分為兩種行為類型：「施恩」和「立威」。針對上述兩種領導行為類型，鄭伯璦亦指出其特殊行為模式及部屬相對應的反應。「立威」方面，強調領導者個人權威及支配部屬兩種特色的領導行為。領導者的「立威」涵蓋四大類型的行為，包括「專權作風」、「貶抑部屬的能力」、「形象整飾」、及「教誨行為」。而相對應於領導者的立威行為，部屬會表現出「順從」、「服從」、「敬畏」、及「羞愧」等行為反應。「施恩」面，領導行為可以細分為兩大類型，一為「個別照顧」，一為「維護部屬面子」。而針對領導者的施恩，部屬會表現感恩與圖報兩類行為，以回報領導者的恩惠。

#### (5)樊景立、周麗芳與鄭伯璦的後續研究(民 89)

樊景立與鄭伯璦(Farh & Cheng)在回顧鄭伯璦及國外學者(Silin、Redding & Westwood)的研究後，進一步指出家長型領導可能包括了三個重要的面向：首先是「威權領導」(authoritarianism)，即類似於鄭伯璦所稱的「立威」，是指領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰；對部屬則會做嚴密的控制，而且要求部屬要毫不保留地服從；其次是「仁慈領導」

(benevolence)，則類似於「施恩」，是指領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷；第三是「德行領導」(moral)，即領導者展現高度的個人操守或修養，以贏得部屬的景仰與效法，樊等學者並根據上述三個面向提出了一個家長式領導的三元模式，來描述三種領導作風與部屬相對反應的關係，據以說明對領導效能的影響，並將家長型領導定義為：「在一種人治的氛圍下，顯現出嚴明的紀律與權威、父親般的仁慈及道德的廉潔性的領導方式。」

樊景立與鄭伯壘在研究中亦指出上述三種領導面向中，「威權領導」與「仁慈領導」是研究者較有共識的部分，但對「德行領導」則較少提及或被併入「仁慈」領導當中，理由是研究者對領導者必須具備美德或素養，以表現出高尚的道德行為，仍欠缺一致性的看法，但對於領導者必須有高超的道德，來以身作則，則皆表示贊同所致。換言之，為了能讓部屬效法，領導者必須能夠公私分明且身先士卒，以做為部屬的榜樣與表率。在這種情況下，家長型領導即具有一種德治(virtuocracy)的形式(Pye,1981,1985；Whitley,1992)。

「德行」領導在華人組織社會中所展現的特質，由大陸學者的研究中加以證實，亦即領導者的品德是華人領導的重要向度之一。凌文輕(民99)所編製的CPM量表中(CPM意指品德-character、工作績效-performance及團體維繫-maintenance三部份)，「品德」是獨立於工作績效與團體維繫兩因素外的另一向度，且在大陸經過廣泛的施測，已具有清楚的因素結構與相當的信度，對中國人的領導效能有相當重要的解釋力。由上述學者研究結果中顯示出中國人的內隱領導理論內容，不僅涵蓋品行的因素，且明顯異於西方(美國)的論點，而且再次肯定了德行在華人領導上的重要性。這種特別強調領導者的德行或公私分明的情形，學者認為應該



和中國儒家傳統主張的道德領導有某種程度的關連。

在家長型領導後續研究中，參考鄭伯壘(民 94)所發展家長型雙元領導(施恩、立威)量表、大陸學者編製之 CPM 量表中之 C 分量表後，發展出「家長型三元領導量表」，並以學校與企業組織實施驗證，其效度與信度均呈現合理的結果。

綜合上述，軍事組織面對新世局演變及社會輿論的要求與期待，亟需以新思維與新作為，為組織重塑願景(vision)與新形象。而源自西方的「轉換型領導」：「以發展成員各方面的能力、道德與動機，使從屬人員能繼承原先領導者的責任與角色，成為自我實現的人，使他們產生超越原先預期表現的領導方式」、「交易型領導」：「係領導者與部屬之間，連續不斷的利益磋商與交換的領導方式」以及發展自華人組織的「家長型領導」：「係一種具有父權的作風，擁有清楚而強大的權威，同時也具備照顧、體諒部屬以及道德等成分的領導方式」等三種領導型態之理論內涵能否符合國軍現階段管理實務工作上的需要，深值研究探討。

根據本研究之觀察，國軍組織特有的文化和環境因素均可提供上列三種領導型態運作的適當脈絡。基於此，本研究將採較晚近學者所提出的「轉換型」、「交易型」及「家長型」三類不同的領導型態，探討在軍事機構組織中所展現的風貌，希能透過研究架構之建立與驗證，找出適合軍事組織的領導模式。

## 2.2 工作壓力

### 2.2.1 壓力的定義

「壓力」原本是來自於拉丁詞，在 15 世紀時被用來形容煩惱或痛苦，後來被用來描述身體或靈魂負擔武力或壓力。而到了 17 世紀則用來表示

困難、逆境或痛苦，在 18 和 19 世紀的意思為應變或旺盛的精力、壓力 (Neelamegam & Asrafi,2010)。現在壓力之父 Selye (1956)提出在醫學的意義是表示著人體的超載研究證實，因而提出概念化定義，當個體為承擔超出自我調節的功能之需求，所出現的一系列生理反應；這種生理反應是個人在面對刺激時，為了回復正常狀態所出現的反應，而這些反應便代表這個人處於壓力之下（方耀筦，民 97）。除了生理反應，壓力也會造成心理反應，Robbins(2001)在壓力模式中提到，壓力會影響生理和心理以及行為的症狀包括頭疼、高血壓、焦慮、消極、和生產力的改變以及曠職或離職等。

「壓力」是一個總稱，適用在生活中感受到的壓迫與負擔，它已成為現代主要的流行語。工作壓力在大量的就業機會幾乎不可避免，而它對於人們的生活又會產生許多影響，因此受到人們極大的關注 (Neelamegam & Asrafi,2010)。

French、Rodgers & Cobb(1974)認為工作壓力是當工作環境的需求和資源受限時，所造成個體能力彼此間的落差，因此讓個體出現身心脫離正常穩定的狀態；Cooper & Marshall(1976)則認為工作壓力源於環境因素對於個人的衝擊和影響，以及壓力來源所產生的一種行為反應；而 Beehr 與 Newman (1979)提出，當個人在環境中所承受的事物，再加上心理和生理上的刺激，所出現的不安、焦躁和緊張狀態就是壓力。

綜合上述對於「壓力」之定義，可以知道壓力時常來自於環境、生理、心理因素，因為壓力使得個體表現與正常狀態下有所差異，而當個體為回復正常狀態表現，在生理、心理方面都有所反應，即為壓力。然而，壓力所造成的並非只是負面的影響，Compas、Orosan & Grant(1993)研究發現，適度的壓力除了會影響個體的身心狀況，也會對刺激出現挑

戰性和滿足感。若一旦缺乏這樣的壓力，就會容易導致個體動機和創造力低落（陳春希、高瑞新，民 99）。所以壓力雖有負面影響，但也可以有正面的影響，視個人的情境而定。

### 2.2.2 工作壓力的意涵

面對科技的日益更新及社會環境的變遷，在講求速度快及效率高的社會中，現代人對於工作產生非常多不確定性，使得工作者的工作壓力日漸增加，而在國內外學者對於工作壓力有關的研究中發現，工作壓力是工作環境到任何的特徵，對於個體所造成的一種脅迫感（Gmelch,1982），Atkinson（1988）將工作壓力來源分為內在壓力與外在壓力，內在壓力包括身體上、行為上、認知上及情感上的壓力，外在壓力包括工作環境、工作特性及社會文化上的壓力。Jamal（1990）認為，工作壓力是個人對於工作環境中，可能產生的威脅而作的反應。邱信憲（民 83）亦指出，工作者為了適應工作環境，而對自己本身所產生心理或生理預期的需求，而引發的反應。而曹勝雄、陳嘉隆、王國欽（民 84）認為工作壓力乃是來自於工作本身，或是其工作環境，工作者在心理面和生理面如何來調適工作壓力，就決定了所謂工作壓力的大小。

吳學燕（民 84）在對警務人員研究壓力來源時發現壓力來源分為內部因素與外部因素兩類，茲分如下：

#### 1.內部因素

- (1)工作本身：工作量大、繁瑣、工作時間長單調煩悶、找不到重點及危險高。
- (2)勤務的壓力：變動頻繁、機動勤務與專案多。
- (3)角色的要求：角色模糊與角色衝突。
- (4)組織結構因素：階級森嚴與升遷機會狹窄。

(5)組織領導方式：懲多於獎、要求績效的壓力、連帶處分責任重、內部管理的壓力以及風紀問題的壓力。

## 2.外部因素

- (1)關說壓力。
- (2)民眾的過度期許。
- (3)協助事項繁重。
- (4)未受到尊重。
- (5)物質誘惑的壓力。
- (6)外在環境的誘惑。
- (7)社會地位的壓力。
- (8)婚喪喜慶各種集會的壓力。
- (9)社會適應的壓力。
- (10)治安惡化的壓力。

工作壓力多半來自於工作本身以及個體本身，有學者認為壓力會帶給人們的效應具有正負兩面，正向壓力可使個體產生警覺性或挑戰感；負向壓力則會於心理上造成焦躁易怒、恐懼、憂慮與低自尊等（羅慧筠、陳秀珍譯，民 83）。梁文嘉（民 85）也指出，工作壓力乃是由工作的特性造成個人之能力與工作需求間的差距，而引發心理上的反應。李嘉聖及陳益世（民 88）也認為，工作壓力大多指工作上無法適應，所產生的各種不愉快的負面現象，而這種現象發生的原因，可能會來自於工作本身，也有可能來自於工作環境，或是工作者本身的能力無法配合；而藍采風（民 89）認為，工作壓力乃是工作者在上班時間內所經驗以及壓力；吳明隆、紀有田（民 93）在研究學校行政人員的工作壓力與學校效能關係中也指出，工作壓力包含五個層面，列示如表 2.4 所示。

**表 2.4 工作壓力五個層面**

類型	解釋
工作負荷	指行政工作負荷量輕重的感受。
人際關係	指人與人間的溝通、互動的關係。
專業知能	指教學或辦理行政業務應具備的知能。
個人行為	指學生（個人）在校行為表現及舉止。
角色衝突	指組織中個人同時具有不同的期望而導致衝突。

資料來源：吳明隆、紀有田（民 93），學校行政人員工作壓力與學校效能關係之研究，學校行政雙月刊（29）：pp.170-181、研究者整理。

黃儀方（民 95）定義工作壓力分為下列兩項：1.工作本身壓力：個人工作任務有直接關係者，其主要的壓力來源包括工作要求、角色衝突、角色模糊與角色負荷等。2.人際關係：壓力的來源肇因乃是團體動力以及管理行為，領導行為，缺乏凝聚力、內部衝突與地位不相稱等。空軍地勤飛機修護人員每天在面對不同的工作及挑戰，除了飛機維修外，更是要擔負戰備任務以及突發性的狀況，身上所肩負的壓力相對加重，單純以飛機修護來講，壓力就頗大，陳聖明、林顯輝（民 97）在對高雄國際機場航空地勤工作人員工作壓力與因應策略關係中就發現，航空地勤人員對整個工作壓力的感受，乃是屬於中高程度，而其中工作壓力的來源是來自於環境的因素以及上級的因素。

## 2.3 家庭衝突

### 2.3.1 家庭衝突的定義

有關角色衝突的定義，毛筱艷、梁應平(民 92)；趙惠玉(民 92)定義角

色衝突為工作者對角色的期待不相容或不一致的程度。林月娜、吳明隆(民 93)研究有關角色衝突包括角色間的衝突、角色內的衝突等二個層面。而家庭衝突為角色間的衝突的一個層面，角色衝突乃角色扮演者扮演多種角色或面臨兩種以上不同的角色期待，而無法兼顧時，所引發的心理緊張、壓力或無所適從的情緒狀態。

趙必孝(民 93)定義家庭衝突為個人在面對工作角色與家庭角色時，無法兼顧而感受不相同的程度。陸洛、黃茂丁(民 94)定義家庭衝突是指個人在工作—家庭介面上因工作而影響到家庭，所感受到的壓力；黃英忠、董玉娟等人(民 90)在文獻探討 Kahn(1964)的定義，所謂家庭衝突為一種角色間的衝突，乃由於面對工作及家庭兩種角色在某些方面互不相容時所產生的角色壓力。另外，在反向相關的家庭-工作衝突定義，陸洛、黃茂丁(民 94)定義是指因家庭而影響到工作，所感受到的壓力。

### 2.3.2 家庭衝突的意涵

陸洛、黃茂丁(民 94)研究主要來源分別從工作與家庭兩方面，在工作要求方面有工作時數、工作負荷量、工作對個人的重要性是三個主要的變數；在家庭方面有養育子、教養長輩、家事分擔、配偶工作等四個主要變數。黃英忠、董玉娟(民 90)文獻探討 Greenhaus & Beutell(1985)整理過去的研究認為導致角色間的衝突來源有三，一是以時間為基礎的衝突(time based conflict)，乃一個人將時間投入在一個角色中，將使其無法有更多的時間投入到另一個角色。其次為以壓力為基礎的衝突(strain based conflict)，乃是來自一個角色所生的壓力，可能會影響另一個角色的扮演。而以行為為基礎的衝突乃由於在角色中的行為可能無法滿足另一個角色行為的期待。

以家庭衝突議題而言，絕大部份的研究都在歐美國家(如美國、加拿

大、英國)完成，台灣的研究尚在起步階段，亟需有系統地檢視西方的理論與成果的普遍性或特殊性(陸洛、黃茂丁，民 93)。

整理國內相關的研究，林月娜、吳明隆(民 93)研究發現 1.「角色間的衝突」程度相對較高於「角色內的衝突」，但整體上沒有太高的角色衝突。2.工作壓力各層面中「工作負荷」所產生的的壓力程度相對較高，而「人際關係」所產生的壓力感受程度相對較低。顯示國民小學專任行政人員因「工作負荷」所造成工作壓力相對較重，但整體上沒有太高的工作壓力。3.專任行政人員感受角色衝突與工作壓力有相關，且角色衝突感受程度愈高，工作壓力之感受程度亦愈大。陸洛、黃茂丁(民 94)針對大台北地區有全職工作者為樣本，研究有關工作與家庭的雙向衝突：前因、後果及調節變項之探討議題時，研究發現 1.女性的家庭要求顯著多於男性，但男女在工作上並無顯著差異。2.擁有較年幼子女者，知覺到較多的「工作-家庭衝突」與「家庭-工作衝突」。3.工作時數與工作負荷都與「工作-家庭衝突」有關。張廖麗珠、張家銘(民 96)針對台中縣市已婚職業婦女為研究對象進行已婚職業婦女角色衝突與休閒阻礙關係之研究發現職業婦女感受「工作佔用我與家人相處的時間」的「角色衝突」的因子最高。李經遠、李棟榮(民 92)針對工業技術研究院員工研究有關在矩陣式組織下之員工，其角色衝突對離職意願成正向影響的議題，發現矩陣式組織下之員工，其角色衝突對離職意願成正向影響。

綜合研究可發現，家庭衝突為當一個人工作或家庭一方的壓力過大，進而無法扮演好另一方的角色時，所造成的角色衝突。基本上家庭衝突過去維新以學方面的議題；但由於社會的變遷下，不少人在不同的場合要扮演著不同的角色，因子角色衝突所造成的衝擊也漸漸受到重視，在繁重的工作壓力下所造成的衝突問題更是不容小覷。

## 2.4 工作績效

### 2.4.1 工作績效的定義

Campbell(1983)指出工作績效的本質，是個人幫助組織完成目標的程度，之後，Campbell(1990)，又指出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 (1993)將工作績效(Work performance)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。Schermerhorn(1999)則認為工作績效是「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」。

徐蓉芬(民 92)在研究發現工作績效是指個人為了對組織、工作目標有所貢獻，在工作中所從事的一切行為，同時可以加以測量及評估的。另外，陳俊良(民 98)也提到，工作績效(Job Performance)是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量。亦即是說，評估組織員工目標達成程度之所訂定之控制機制就是工作績效，藉此觀察組織員工的產出符合組織之要求與否。

### 2.4.2 工作績效之衡量

對組織整體的運作而言，建立一個有效衡量工作績效之機制，具有極深遠之影響。Dixon Vollmann (1990)認為工作績效之衡量，應該要兼具非財務與財務之績效目標。雖然財務與會計指標是最為廣泛被使用，但仍須重視非財務指標，或是財務指標中之非財務涵義。

Vroom (1964)認為「行動之動機」與「達成該項任務之能力」會影響組織工作績效。其恆等式為工作績效=能力\*動機。Gomez-mejia &



Cardy (1995) 則強調推動力的重要性。其指出工作績效衡量之恆等式為工作績效=能力\*推動力。Schermerhorn (1989) 指出良好的工作績效，係由於組織的人力資源有能力來完成工作，願意為組織付出努力，且獲得適當之支持。其中，以能力位居首要。其恆等式為工作績效=能力\*支持\*努力。依據上述學者研究結果，就其理論而言同質性甚高，均認為達成工作績效的重要因素與條件就是具備有良好之能力。而 Campbell(1977) 將過去相關衡量工作績效之文獻整理歸綜整後，所得到的 19 種工作績效之衡量標準，被使用的通常為利潤或投資報酬率、生產力、無形績效、員工流動率、員工滿足及適應」五項。

Borman & Motowidlo (1993) 依據 Campbell (1990) 之研究架構，將工作績效區分任務績效 (task performance) 及情境績效 (contextual performance) 等二種。Motowidlo & Van coter (1994) 認為，所謂「任務績效」乃指個人在工作上之結果，而結果直接將會關係組織的期望或是設定之任務及目標，判斷標準在於合乎正式角色之要求與否。簡言之，任務績效就是組織中明訂要求之行為，其較具體且容易以實際之數據予以進行評估，也因此大多數組織與企業通常較喜歡以任務績效來進行工作績效衡量。(潘建銘，民 95)

依據 Borman & Motowidlo (1993) 對任務績效定義為「工作者對組織技術核心有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動所表現之熟練度，可以透由個人直接執行技術性程序，或間接提供技術程序所需之服務或材料加以衡量」(余德成，民 85)。

余德成(民 85)在探討品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，採用 Campbell(1990)、Borman & Motowidlo (1993) 之分類模式；林澄貴(民 90)以中鋼公司為例，研究知識管理、工程專業人員核心能力與工

作績效之關係，他將余德成(民 85)修訂的量表予以修改，也是將工作績效區分為任務績效與情境績效等兩個構面。

有關情境績效，則是在描述身為工作者對任務活動以外，對組織效能有貢獻之其他活動，所表現出來的熟練度(Borman & Motowidlo, 1993)。當組織成員面對組織技術核心之運作有關的一般性社會與心理環境等相關問題時，依據自由心證之方式予以採用的團隊以及整體組織之行為或活動、合作與幫助別人，都是屬於情境績效之範疇。因此，情境績效之衡量包含堅持完成任務之熱誠、自願執行非正式規定之活動、支持與防衛組織目標之熱誠、在非正場合自動贊同與他人合作並且幫助他人等相關要項(余德成，民 85)。

綜合研究可發現，績效一詞在字面上的意義是表現的程度，放在管理學中，則解釋為員工完成一件工作，而工作績效是指與組織目標的有關之行為的結果與記錄或是達成目標的效益，例如：生產力、營收成長率、利潤成長率、工作達成率、提昇服務品質、降低成本、及客戶滿意度等。本研究認為國軍應以任務為首重，而組織如何運用方法達成交付任務及保國衛民使命，提升工作績效為主要探討重點，所以工作績效的衡量應包含所有與組織目標有關的行為，或個體對組織目標的貢獻程度較為適當。故本研究將採用學者 Borman & Motowidlo(1993)之構面，將工作績效之評估指標分為任務績效及情境績效兩種。

## **2.5 領導型態、工作壓力、家庭衝突與工作績效的關聯性研究**

### **2.5.1 領導型態對工作壓力**

許鴻昭（民 75）的研究係探討主管的人格特質與其領導方式及員工工作壓力的關係，其研究結果發現高體恤的領導型態下，員工疲勞症狀

反應較輕，而外在滿意與工作滿意較高，高結構領導型態之員工外在滿意較低，而高體恤高結構領導風格者，員工工作壓力較低，而低體恤高結構領導風格者，則有較高工作壓力。

洪英正（民 76）的研究係探討主管領導型態、主管和部屬人格類型三者與工作壓力、工作滿意及工作投入之關係，其研究結果發現「當主管採高結構低體恤領導型態時，對 A 型人格特質的員工有明顯工作壓力存在」。

楊鐵漢（民 81）係針對會計人員進行研究，其研究結果發現「主管體恤領導及結構領導程度均與工作壓力呈現顯著負相關，主管領導的體恤程度與結構領導程度越高，會計人員的工作壓力程度會越低」。

王同勛（民 84）的研究係探討科學園區半導體工廠領班領導風格與作業員壓力的關係，其研究結果發現「主管領導型態低體恤高結構影響壓力結果之心理症狀、生理症狀和行為表現最為嚴重」。

馮君宜（民 86）的研究係探討組織學習與領導型態對高科技產業員工工作壓力與工作滿意之影響，其研究結果發現「主管領導風格的體恤與結構的程度越高，在工作壓力各構面與整體工作壓力的表現程度越不明顯，高體恤高結構領導方式較無壓力」。

### 2.5.2 領導型態對工作績效

龔榮津（民 90）的研究係探討行動通訊部門主管領導型態對員工工作績效的影響，其研究結果發現「行動通訊部門主管採用高任務導向、高關係導向之說服式領導型態時，其工作績效最高」。

許雅棣（民 90）的研究係以保險業務員為研究對象，探索主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性，其研究結果發現「在不同的主管領導型態之下，員工的主觀績效及責任額達成

率具有顯著差異」。劉進財（民 90）的研究係以刑事警察為研究對象，探索主管領導型態對部屬工作績效、工作滿意度及角色認知的影響，其研究結果顯示「轉換型領導型態與交易型領導型態對內、外勤刑事人員的工作績效並無顯著關係，對內、外勤刑事人員的工作滿意度及角色認知有不同程度的正負關係。

余燧賓（民 92）的研究係探討管理型態、組織承諾與工作績效關係之研究，其研究結果顯示「組織承諾對管理型態與工作績效具有中介效果」。陳彥志（民 93）的研究係探討台灣企業派外主管人力資源管理活動、領導型態與工作績效之關係，其研究結果指出「台資企業的台籍幹部採用成就式領導來管理員工對於組織績效呈現顯著相關；如採用指揮式領導來管理員工對於組織績效呈現顯著相關；如採用授權式領導來管理員工對於組織績效呈現顯著相關」。賴俊哲（民 93）的研究係以縣市主計人員為研究對象，探索領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效之關係研究，其研究結果發現「理想化的影響力及例外管理對解決問題能力有顯著正向影響；例外管理對創新熱忱有顯著正向影響」。

### 2.5.3 工作壓力對家庭衝突

林月娜、吳明隆（民 93）以高雄市 85 所公立國民小學的專任行政人員為對象，研究國小專任行政人員角色衝突、工作壓力與因應策略，結果發現：

1. 「角色間的衝突」程度相對較高於「角色內的衝突」，但整體上沒有太高的角色衝突。
2. 工作壓力各層面中「工作負荷」所產生的的壓力程度相對較高，而「人際關係」所產生的壓力感受程度相對較低。顯示國民小學專任行政人員因「工作負荷」所造成的工作壓力相對較重，但整體上沒有太高的工作

壓力。

- 3.不同性別、年齡、婚姻、子女、行政職務、行政年資、學校規模、創校歷史之專任行政人員，在角色衝突各層面沒有太大的不同。
- 4.未婚者在「工作肯定」之工作壓力感受大於已婚者；一般幹事在「決策參與」之工作壓力感受大於人事、會計及專技人員。
- 5.專任行政人員感受角色衝突與工作壓力有相關，且角色衝突感受程度愈高，工作壓力之感受程度亦愈大。

郭倍宏（民 98）以輔導會員工為對象研究其工作-家庭衝突、工作壓力、知覺主管支持與離職傾向關係中發現：輔導會所屬員工所面臨的工作壓力愈大者，則工作-家庭衝突愈大。

#### 2.5.4 工作壓力對工作績效

Margolis（1974）在早期就進行工作壓力與工作績效的相關研究，其研究結果指出「工作壓力會導致工作表現的改變，諸如工作績效的降低」。接著，Meglino（1977）的研究結果發現「工作壓力與工作績效呈現正相關」。Schuler（1980）的研究結果顯示「工作壓力會對組織造成生產量減少、品質降低及缺乏創新能力」。

陶在樸（民 90）的研究結果發現「工作壓力與工作績效之關係呈現倒 U 型」。Williams & Cooper（2002）的研究結果指出「工作壓力對工作績效的影響包含正面、負面及中立三種」。黃彩霖（民 92）的研究係以醫院行政人員為研究對象，其研究結果顯示「行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾對工作績效皆有部份顯著影響」。

張純青（民 93）的研究結果顯示「工作壓力中之工作控制權與工作績效之任務績效有正相關」。李明席（民 98）的研究係以農會員工為研究對象，探討人格特質、主管領導風格、工作壓力與工作績效之關聯研究，

其研究結果顯示「工作壓力與工作績效之間存在顯著關聯性」。

### 2.5.5 家庭衝突對工作績效

莊惠婷（民 99）在研究探討基層員警之職家互涉、核心自我評價與工作績效之間的關係中發現，職家互涉與工作績效呈現負向相關，也就是說，員警本身所具備的家庭及工作角色，產生的衝突越大，相對的對於工作的績效則是越差。

曾文彥（民 100）針對北部地區公務人員研究發現，公務人員經歷家庭影響工作衝突，會降低本身在職場上的工作績效，家庭衝突許多研究已被證實會負向影響工作績效甚至會造成離職意願的提高，無論對員工個體或是組織發展而言皆是不利的影響。

周奕辰（民 101）以天下雜誌 2011 年公佈之 1000 大製造業中之高科技產業公司為研究對象，發現工作-家庭衝突對工作績效具顯著正向影響，說明高科技產業的員工，對於工作與家庭之間相互衝突越大，對於工作績效的影響就越大。

### 第三章 研究設計

本研究主要目的是在探討領導型態、工作壓力、家庭衝突與工作績效等構面之關聯性，藉由問卷調查方式收集研究資料，並運用統計方法來做資料分析。本章共分五節：第一節為研究架構、第二節為研究假設、第三節為衡量工具與變項之操作型定義、第四節為研究對象與抽樣方法、第五節為資料分析方法，以下就針對各節作說明。

#### 3.1 研究架構

根據第二章文獻探討中分析所得結果，整理出本研究的研究架構，針對各個變數與構面間之影響進行研究。本研究架構面由「領導型態」、「工作壓力」、「家庭衝突」及「工作績效」等四項組合而成，並探討其構面間的關聯性，詳細研究架構如圖 3.1 所示。

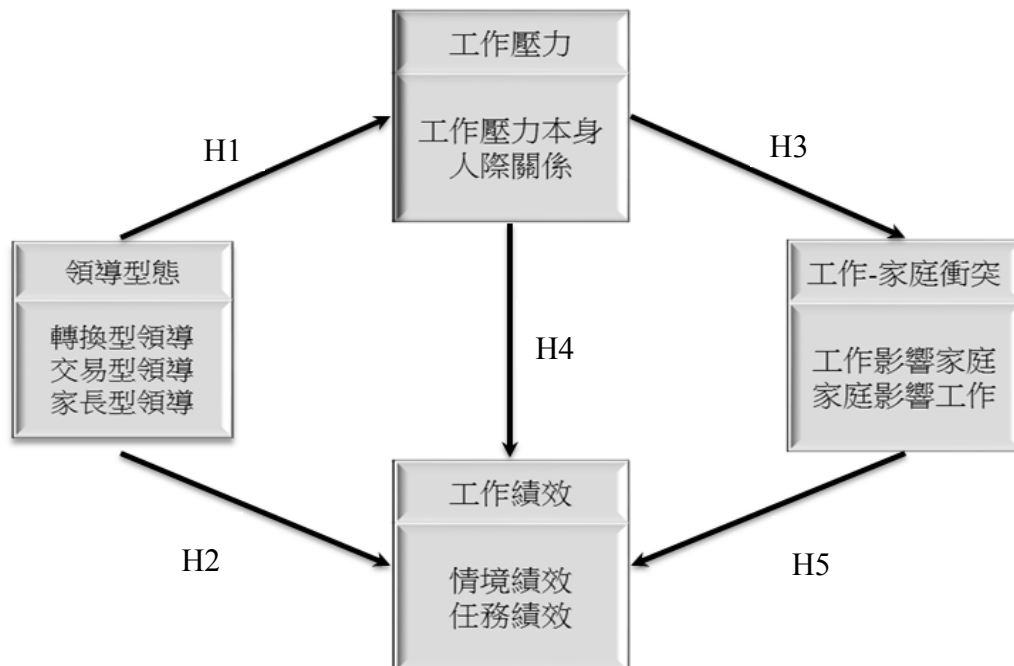


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

### 3.2 研究假設

根據本研究之動機、目的與文獻探討，發展出本研究之假設，整理如下：

- H1：領導型態對工作壓力有顯著負向影響。
- H2：領導型態對工作績效有顯著正向影響。
- H3：工作壓力對家庭衝突有顯著正向影響。
- H4：工作壓力對工作績效有顯著負向影響。
- H5：家庭衝突對工作績效有顯著負向影響。
- H6：工作壓力對領導型態與工作績效有中介效果。
- H7：家庭衝突對工作壓力與工作績效有中介效果。

### 3.3 衡量工具與變項之操作型定義

本研究採用問卷做為衡量工具，而問卷題項則引用各構面之相關文獻，並依照研究目的及研究對象之性質加以修改編製而成。本問卷的衡量方式採用李克特氏(Likert-type)七點量表，受測者依題意填寫個人對問題之同意程度，從「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「普通」、「稍微不同意」、「不同意」、「非常不同意」等七個等級，分別給予 7、6、5、4、3、2、及 1 的分數。分數加總後之總分數愈高，代表受試者對各量表的同意程度愈高。

透過前章之文獻探討，本研究將各構面之研究變項進行操作型定義，包含以下四項：「領導型態」、「工作壓力」、「家庭衝突」與「工作績效」，以下針對各構面進行定義說明。



### 3.3.1 領導型態之操作型定義

領導型態乃領導者可運用各種影響力，與團隊成員保持良好互動關係，一起為未來共同目標努力之過程，本研究將領導型態分為轉換型領導、交易型領導及家長型領導等三個構面來探討。

本量表的來源係參考 Bass (1985) 所編製之多因子領導問卷量表 (Multifactor Leadership Questionnaire, 簡稱 MLQ), 與陳瑞忠 (民 93) 的研究問卷, 並針對修護人員工作特性進行修改, 以校對題意, 以確立題項所呈現之完整性。

### 3.3.2 工作壓力之操作型定義

黃儀方 (民 95) 定義工作壓力分為下列兩項：

1. 工作本身壓力：個人工作任務有直接關係者，其主要的壓力來源包括工作要求、角色衝突、角色模糊與角色負荷等。

2. 人際關係：壓力的來源肇因乃是團體動力以及管理行為，領導行為，缺乏凝聚力、內部衝突與地位不相稱等。

本研究量表係參照採引自黃儀方 (民 95) 參考曾怡錦 (民 93) 的研究問卷來設計，並針對修護人員工作特性進行修改，以校對題意，以確立題項所呈現之完整性。

### 3.3.3 家庭衝突之操作型定義

Greenhaus & Beutell (1985) 定義「家庭衝突」為：當個體扮演工作或是家庭中的任何一種角色時，將相對的會使得另外一種角色的扮演產生困難。陳俊谷 (民 96) 也指出家庭衝突為個體面對工作與家庭兩種角色在某些方面彼此互不相容時，所產生的角色壓力，這些角色壓力可以來自於時間、緊張、行為上的衝突。本研究量表將參照採引自 Greenhaus

& Beutell (1985) 與陳俊谷 (民 96) 提出之定義來設計，並針對修護人員工作特性進行修改，以校對題意，以確立題項所呈現之完整性。

### 3.3.4 工作績效之操作型定義

包括一切與組織有關的行為，並可藉由個體對組織達成目標之貢獻情形加以衡量。本研究採 Borman & Motowidlo(1993)的定義，將工作績效分為任務績效及情境績效兩個構面，概述如後：

- 1.任務績效：員工工作上的結果，與組織所期望或指認的任務相關。
- 2.情境績效：可視為員工自由心證的行為或表現，而非透過組織內部正式系統加以控制。

## 3.4 研究對象與抽樣方法

本節主要介紹本研究之研究對象、前測及正式問卷的抽樣程序等程序。

### 3.4.1 研究對象

本研究以空軍某基地後勤人員為主，所跨越後勤專長為飛機修護、軍械彈藥、通訊電子及器材補給等，發放問卷為校級軍官、尉級軍官、士官長、士官及士兵等職階作為研究對象，並以領導型態、工作壓力、家庭衝突及工作績效等四個構面為主，探討其彼此間的關聯性。

### 3.4.2 前測

本研究以問卷調查的方式實施資料蒐整，於正式問卷發放前，先行進行前測，以確認問卷各構面是否具有內部一致性。因此，並交由後勤部隊服務之人員協助進行前測，共發放 50 份問卷，有效回收率 100%。

前測問卷發放結果以信度分析檢定前測問卷之信度，各構面之

Cronbach's  $\alpha$  係數最高為 0.921，最低為 0.823，依據 Willian et al.(1988) 認為  $\alpha$  值大於 0.7 以上為高信度，本研究前測問卷各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值皆高於 0.7，表示問卷各構面具有良好的內部一致性，所以問卷無需修改，並接著進行下一步正式問卷之發放，前測問卷之信度分析結果彙整如表 3.1 所示。

**表 3.1 前測各構面之信度分析**

衡量構面	題數	Cornbrash's $\alpha$
領導型態	12	0.823
工作壓力	10	0.921
家庭衝突	10	0.896
工作績效	10	0.910

資料來源：本研究整理。

### 3.4.3 正式抽樣

本研究為了探討領導型態、工作壓力、家庭衝突及工作績效的關係，以空軍基地後勤為研究樣本，以便利抽樣方式給予後勤人員實施問卷調查，問卷發放時間由 2012 年 2 月 4 日至 2012 年 3 月 20 日。在正式問卷調查的部分，發放正式問卷 400 份，回收 385 份，在刪除無效問卷 32 份後，有效問卷為 353 份，有效問卷回收率為 88.25%。

## 3.5 資料分析方法

本研究以 SPSS 18.0 版統計套裝軟體做為分析工具，並採用以下幾項分析方法包含了敘述性統計、信度分析、因素分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析與迴歸分析，以下分述其內容：

### 3.5.1 敘述性統計

為了瞭解樣本結構特性，因此需進行敘述性統計分析(Descriptive Statistics)，本研究的敘述性統計內容包含樣本之性別、年齡、職階、學歷、婚姻狀況及服務年資等，觀察描述性統計的結果有助於初步瞭解研究對象的特性。

### 3.5.2 因素分析

因素分析(Factor Analysis)目的在於從一組變數中萃取出共同的屬性，藉以找出研究變項中所包含的各個子構面。進行因素分析時，尚須確定各變數觀察值或分數之間是否具有共同變異性，才能進行因素分析。本研究利用 KMO 取樣適切量檢定(Kaiser ; Meyer ; Olkin)與 Bartlett 球型檢定(Test of Sphericity)檢驗本研究各構面是否能進行因素分析，若符合 KMO 取樣適切量值大於 0.6 以上，Bartlett 球型檢定的 P 值 $<0.05$ ，即可進行因素分析。

本研究採取主成分因素分析法(Principle Component Analysis)，萃取出共同的因素，取其特徵值大於 1 的因素，以最大變異法(Varimax)進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，表示其顯著性。本研究針對領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效等變項進行因素分析，以確認變項之子構面。

### 3.5.3 信度分析

信度分析(Reliability Analysis)為衡量問卷各構面之間的題項是否具有穩定性及內部一致性，通常以 Cronbach's  $\alpha$  值做為檢定信度的依據。本研究將對因素分析後結果加以信度檢定，以確保測量結果之穩定性，分

析同一群受訪者在同一份問卷上分數是否具一致性。Hair et al.(1998)指出衡量信度高低，以 Cronbach's  $\alpha$  值如高於 0.7，便表示問卷具有高度的穩定性與精確性，各構面具有高度內部一致性。

#### **3.5.4 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析**

獨立樣本 T 檢定 (Independent Samples T Test) 是針對兩個母體平均數之比較，以瞭解兩者之間是否存在差異性，若欲進行兩個以上的母體平均數，則應該採用單因子變異數分析 (One-way ANOVA)。本研究以在不同背景下之受測者，來觀察該樣本於各個研究變數中，填答之結果是否有顯著的差異。

#### **3.5.5 迴歸分析**

迴歸分析 (Regression Analysis) 是研究自變數與依變數之間是否存在某種線性或非線性關係的一種統計分析方法，亦即用來衡量自變數，能夠預測依變數的程度，本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度。

## 第四章 資料分析與結果

本章節將所回收的正式問卷進行各項分析統計，作為驗證各研究變項所建立之假設，以及針對分析後之結果，提出討論。本章節共分為五節，第一節先將所蒐集資料進行描述性統計分析以瞭解樣本結構特性，第二節則是透過因素分析及信度分析來驗證正式問卷的信度及效度；第三節以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析作為探討受測者的不同背景的認知及感受，於各研究變項是否有所差異；第四節接著再以迴歸分析驗證本研究的假設是否成立。

### 4.1 描述性統計

本次受訪對象以男性居多(87.3%)，女性則為(12.7%)；年齡以 26~30 歲居多(38.8%)；學歷多為專科(41.1%)，其次為大學(37.1%)；婚姻狀況多為未婚(72.8%)；職階多為士官(55%)；服務年資以 5 年以下為多(37.1%)。樣本描述性統計彙整於表 4.1。

表 4.1 樣本之描述性統計表

人口統計變項		人數	百分比 (%)	累積百分比 (%)
性別	男性	308	87.3	87.3
	女性	45	12.7	100
年齡	20 歲及以下	18	5.1	5.1
	21~25 歲	124	35.1	40.2
	26~30 歲	137	38.8	79
	30~40 歲	46	13.1	92.1

	41 歲及以上	28	7.9	100
學歷	高中（職）以下	67	19	19
	專科	145	41.1	60.1
	大學	131	37.1	97.2
	研究所以上	10	2.8	100

表 4.1 樣本之描述性統計表(續)

人口統計變項		人數	百分比 (%)	累積百分比 (%)
階級	志願役士兵	33	9.3	9.3
	士官	194	55	64.3
	士官長	65	18.4	82.7
	尉官	43	12.2	94.9
	校官	18	5.1	100
婚姻狀況	已婚	96	27.2	27.2
	未婚	257	72.8	100
服務年資	5 年及以下	131	37.1	37.1
	6~10 年	104	29.5	66.6
	11~15 年	70	19.8	86.4
	16~20 年	43	12.2	98.6
	21 年以上	5	1.4	100

資料來源：本研究整理。

## 4.2 因素分析及信度分析

此節為透過主成份分析法，利用最大變異數轉軸法，依據因素負荷量萃取因素，參照因子的構面予以命名，用以縮減問卷問項。接著對因素分析所萃取出各項因素，進行信度分析，並獲得內部一致性，以檢驗本研究量表之信度。

### 4.2.1 因素分析



本單元分為四個部份，第一為「領導型態的因素分析」，第二為「工作壓力的因素分析」，第三為「家庭衝突的因素分析」，最後為「工作績效的因素分析」。

### 1. 領導型態因素分析

本研究在領導型態構面共計有 12 題項，經因素分析進行問項的縮減，結果顯示 KMO 值為 0.809，Bartlett 球形檢定亦達顯著水準，表示該樣本適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆高於 0.5 以上，因此無題項刪除，透過因素分析將領導型態分成三個因素，分別為轉換型領導、交易型領導及家長型領導，累積解釋變異量為 73.745%。如表 4.2 所示。

表 4.2 領導型態因素分析彙整表

因素項目	問卷項目	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
轉換型 領導	主官只會交待完成工作所應注意的事項	0.837	9.226	46.130
	主官通常會將同仁的建議付諸實行	0.657		
	當你達成計畫目標時，主官會對你獎勵或讚美	0.725		
	主官能激發部屬的向心力	0.667		
交易型 領導	主官很重視你的專業與工作能力	0.853	3.296	62.613
	如果你工作表現的不好，你的上司會表示他的不滿並加以指正	0.821		

	主官如果滿意你的工作方式就會讓你一直保持下去	0.772		
	主官對工作績效設定嚴格的考核標準，並督導你努力達成	0.768		
家長型 領導	主官很關心你的生活狀況，並樂意協助解決生活上的難題	0.812	2.025	73.745
	主官會主動瞭解你犯錯的原因，給予適當指導與改錯的機會	0.625		
	主官很尊重單位內的每一個人並用不同的方式對待	0.657		
	主官對工作會事先設定目標，並激勵你努力去達成	0.732		

資料來源：本研究整理。

## 2.工作壓力因素分析

本研究在工作壓力構面共計有 10 題項，經因素分析進行問項的縮減，結果顯示 KMO 值為 0.926，Bartlett 球形檢定亦達顯著水準，表示該樣本適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆高於 0.5 以上，因此無題項刪除，透過因素分析將工作壓力分成兩個因素，分別為工作壓力本身及人際關係，累積解釋變異量為 74.072%。如表 4.3 所示。

**表 4.3 工作壓力因素分析彙整表**

因素 項目	問卷項目	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
工作壓	你的工作負荷繁重，事情處理不	0.887	4.254	42.540

力本身	完		3.247	74.072
	工作無法達成時，你會很在意	0.855		
	你對自己的工作內容無法清楚 規劃目標和目的	0.720		
	你時常需要處理非常急迫的事 物	0.756		
	你總是無法掌握工作方向	0.685		
人際關 係	你很在意別人對你的觀感及看 法	0.789	3.247	74.072
	主官吹毛求疵的挑剔會使我緊 張不安	0.792		
	我害怕面對突然的工作轉變	0.780		
	我會擔心我無法清楚地向主管 說明工作情形	0.815		
	你無法忍受同僚對你的批判	0.718		

資料來源：本研究整理。

### 3.家庭衝突因素分析

本研究在家庭衝突構面共計有 10 題項，經因素分析進行問項的縮減，結果顯示 KMO 值為 0.846，Bartlett 球形檢定亦達顯著水準，表示該樣本適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆高於 0.5 以上，因此無題項刪除，透過因素分析將家庭衝突分成兩個因素，分別為工作影響家庭及家庭影響工作，累積解釋變異量為 81.658%。如表 4.4 所示。

表 4.4 家庭衝突因素分析彙整表

因素 項目	問卷項目	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
工作影 響家庭	你常因有太多工作業務要處理 而無法顧及個人興趣	0.894	4.083	55.861
	你下班常因太累而無法去做想 做的事	0.890		
	你的親友不喜歡您下班後仍不 忘公事	0.925		
	你的工作常佔據與家人相處的 時間	0.893		
	你的工作常干擾您的家庭生活	0.915		
家庭影 響工作	你需要處理大量的家務事導致 上班時感覺很疲累	0.678	2.793	81.658
	你的上司、同僚不喜歡您在上班 時處理家務事	0.797		
	你有許多家務事要處理因而無 法專心上班	0.800		
	你的家務事會干擾您在工作上的 責任	0.847		
	你的家務事佔據許多您該工作 的時間	0.721		

資料來源：本研究整理。

#### 4.工作績效因素分析

本研究在工作績效構面共計有 10 題項，經因素分析進行問項的縮減，結果顯示 KMO 值為 0.901，Bartlett 球形檢定亦達顯著水準，表示該樣本適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆高於 0.5 以上，因此無題項刪除，透過因素分析將工作績效分成兩個因素，分別為情境績效及任務績效，累積解釋變異量為 71.312%。如表 4.5 所示。

表 4.5 工作績效因素分析彙整表

因素 項目	問卷項目	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
情境績 效	你對於工作單位的所有規定， 均能嚴格遵守	0.648	4.337	37.454
	你會不斷學習與工作有關的新 知識、新技巧	0.724		
	你會主動向工作能力強的同事 學習工作技巧	0.694		
	你能與同事相互合作，而且獲 得同事的肯定	0.765		
	你的工作單位同事會因工作相 互指責	0.786		
	你在工作上能與同事建立及維 持良好友誼關係	0.825		
任務績 效	你對於承辦案件或公文，均能 在期限內完成	0.841	4.148	71.312
	你對於上級交付的工作，均能 在期限內完成	0.847		
	你對於自己所承辦工作均會注 意工作品質	0.834		
	你對於工作上的小細節，均能	0.811		

	注意並妥善處理			
--	---------	--	--	--

資料來源：本研究整理。

#### 4.2.2 信度分析

信度分析將藉由觀察 Cornbrash's  $\alpha$  值來作為判斷基準，Guieford (1965) 的研究指出當  $\alpha$  係數大於 0.7 時，屬於高信度； $\alpha$  係數介於 0.7 至 0.35 之間時，屬於尚可接受之範圍；若  $\alpha$  係數低於 0.35 時，則屬於低信度，代表該量表可靠性不足，應該於予拒絕。而  $\alpha$  係數越大，則表示研究變數間的相關性越大，內部之一致性越高。

本研究針對領導型態、工作壓力、家庭衝突及工作績效進行分析，如表 4.6 所示，結果顯示各構面 Cornbrash's  $\alpha$  值均高於 0.8，屬於高信度，顯示出各研究變數之間的問題之內部一致性程度很高，具有良好的可靠性。

表 4.6 信度分析結果

衡量構面	題數	Cornbrash's $\alpha$
領導型態	12	0.825
工作壓力	10	0.926
家庭衝突	10	0.904
工作績效	10	0.896

資料來源：本研究整理。

### 4.3 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

本節接著探討對於在許多不同背景的受測者在填答時，是否會對領導型態、工作壓力、家庭衝突與工作績效等研究變數的認知及感受是否

有顯著的差異。以下將針對各個研究構面進行獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析，以瞭解受測者對研究構面的感受是否有差異，以下針對在構面中有所差異的部份分為四點說明：

#### 4.3.1 領導型態

經分析後發現，不同「階級」與的填答者，在領導型態上有顯著的差異，如表 4.7 所示。「志願役士兵」平均數 (4.7966)、「士官」平均數 (4.8122) 與「士官長」平均數 (4.7412) 均低於「尉官」(5.5147) 與「校官」(5.6214)，結果均呈現顯著差異，顯示階級在尉官及校官的受測者在領導型態方面認知水準較高。



表 4.7 領導型態與人口統計變項之差異分析

人口統計變項		平均數	標準差	事後比較
性別	A. 男性	5.0475	0.80904	N
	B. 女性	5.0759	0.81745	
年齡	A. 20 歲及以下	4.7892	0.87454	N
	B. 21~25 歲	4.9787	0.81591	
	C. 26~30 歲	5.0178	0.72181	
	D. 30~40 歲	5.2647	0.90142	
	E. 41 歲及以上	5.1264	0.62415	
學歷	A. 高中（職）以下	4.8795	0.70547	N
	B. 專科	4.9965	0.83324	
	C. 大學	5.2147	0.82747	
	D. 研究所以上	5.0145	0.45741	
階級	A. 志願役士兵	4.7996	0.78742	D>A
	B. 士官	4.8122	0.73614	D>B
	C. 士官長	4.7412	0.87966	D>C
	D. 尉官	5.5147	0.86078	E>A
	E. 校官	5.6214	0.62341	E>B E>C
婚姻狀況	A. 已婚	5.0464	0.80902	N
	B. 未婚	5.1859	0.81016	
服務年資	A. 5 年及以下	4.8845	0.63060	N

	B.6~10 年	4.9886	0.60701	
	B.11~15 年	4.8398	0.89128	
	C.16~20 年	4.6909	0.57987	
	D.21 年以上	4.8939	1.37440	

資料來源：本研究整理。

### 4.3.2 工作壓力

經分析後發現，不同「年齡」、「階級」與「服務年資」的填答者，在工作壓力上有顯著的差異，如表 4.8 所示。「年齡」部分：「21~25 歲」平均數（4.5532）高於「41 歲以上」（4.0172）呈現顯著差異，顯示 21~25 歲的受測者在工作壓力方面感受較高；「階級」部分：「尉官」平均數（4.7688）高於「士官」（3.8200），呈現顯著差異，顯示尉官在工作壓力方面感受較高；在「服務年資」部分，「6~10 年」平均數（4.5378）高於「16~20 年」（3.945）與「21 年及以上」（2.9482），呈現顯著差異，顯示服務年資在 6~10 年的受測者，感受到工作壓力的程度比服務年資在 16 年以上的受測者還要高。

表 4.8 工作壓力與人口統計變項之差異分析

人口統計變項		平均數	標準差	事後比較
性別	A. 男性	4.3200	0.96842	N
	B. 女性	4.2133	1.05247	
年齡	A. 20 歲及以下	3.8322	0.79649	B>E
	B. 21~25 歲	4.5532	0.99875	
	C. 26~30 歲	4.3239	0.93327	

	D.30~40 歲	4.0396	0.94967	
	E.41 歲及以上	4.0172	0.92247	
學歷	A.高中（職）以下	4.1800	0.78360	N
	B.專科	4.4376	0.99388	
	C.大學	4.2620	1.17073	
	D.研究所以上	4.5834	1.16284	
階級	A.志願役士兵	3.9793	0.88485	D>B
	B.士官	3.8200	1.04353	
	C.士官長	4.1624	1.21772	
	D.尉官	4.7688	0.84196	
	E.校官	3.6964	0.98559	
婚姻狀況	A.已婚	4.1666	1.03848	N
	B.未婚	4.3561	0.92973	
服務年資	A.5 年及以下	4.3565	0.84586	B>D B>E
	B.6~10 年	4.5378	0.98979	
	C.11~15 年	4.3268	0.96766	
	D.16~20 年	3.9495	1.08321	
	E.21 年以上	2.9482	0.84025	

資料來源：本研究整理。

### 4.3.3 家庭衝突

經分析後發現，不同「婚姻狀況」的填答者，在家庭衝突上有顯著的差異，如表 4.9 所示。受測者在「已婚」平均數（4.3220）高於「未婚」（3.9221），呈現顯著差異，顯示已婚者家庭衝突方面認知水準較高。

表 4.9 家庭衝突與人口統計變項之差異分析

人口統計變項		平均數	標準差	事後比較
性別	A. 男性	4.9324	0.89167	N
	B. 女性	4.9242	0.86751	
年齡	A. 20 歲及以下	4.8061	0.74531	N
	B. 21~25 歲	4.9912	0.82650	
	C. 26~30 歲	4.9020	0.72709	
	D. 30~40 歲	4.8967	0.87396	
	E. 41 歲及以上	4.5627	0.78547	
學歷	A. 高中（職）以下	3.8651	0.66489	N
	B. 專科	4.0455	0.75309	
	C. 大學	3.8612	0.61753	
	D. 研究所以上	4.1818	0.57817	
階級	A. 志願役士兵	4.8845	0.71060	N
	B. 士官	4.8886	0.61701	
	C. 士官長	4.8378	0.87128	
	D. 尉官	4.6919	0.58987	
	E. 校官	4.6930	0.67440	
婚姻狀況	A. 已婚	4.3220	0.62755	A>B
	B. 未婚	3.9221	0.50024	
服務年資	A. 5 年及以下	3.9317	0.62098	N
	B. 6~10 年	3.9794	0.59865	
	C. 11~15 年	3.9515	0.70348	

	D.16~20 年	3.9019	0.91237	
	E.21 年以上	2.7500	1.44957	

資料來源：本研究整理。

#### 4.3.4 工作績效

經分析後發現，不同「年齡」、「階級」與「服務年資」的填答者，在工作績效上有顯著的差異，如表 4.10 所示。在「年齡」部分：「30~40 歲」平均數 (5.3784) 高於「21~25 歲」(4.8125)，呈現顯著差異，顯示 30~40 歲受測者在工作績效的程度較高；在「階級」部分：「校官」平均數 (5.8566) 高於「志願役士兵」(4.6124)、「士官」(4.7655) 與「尉官」(4.5615)，呈現顯著差異，顯示校官在工作績效方面認知較高；在「服務年資」部分：「16~20 年」平均數 (5.8265) 高於「5 年及以下」(4.7509)、「6~10 年」(5.0026) 與「11~15 年」(5.0090)，且呈現顯著差異，顯示服務年資在 16~20 年的受測者對於工作績效程度較高。

表 4.10 工作績效與人口統計變項之差異分析

人口統計變項		平均數	標準差	事後比較
性別	A.男性	4.8779	0.84609	N
	B.女性	4.9935	0.89359	
年齡	A.20 歲及以下	4.6345	0.85278	D>B
	B.21~25 歲	4.8125	0.94276	
	C.26~30 歲	5.2088	0.86002	
	D.30~40 歲	5.3784	0.81678	
	E.41 歲及以上	4.8451	0.93726	

學歷	A.高中（職）以下	4.7667	0.73474	N
	B.專科	4.8457	0.88700	
	C.大學	5.4334	0.84536	
	D.研究所以上	5.3285	0.54030	
階級	A.志願役士兵	4.6124	0.78470	E>A E>B E>D
	B.士官	4.7655	0.75776	
	C.士官長	5.5563	0.95448	
	D.尉官	4.5615	0.89075	
	E.校官	5.8566	0.86392	
婚姻狀況	A.已婚	5.2891	0.74588	N
	B.未婚	4.9617	0.86007	
服務年資	A.5年及以下	4.7509	0.82395	D>A D>B D>C
	B.6~10年	5.0026	0.74597	
	C.11~15年	5.0090	0.87170	
	D.16~20年	5.8265	0.67702	
	E.21年以上	5.7541	0.27313	

資料來源：本研究整理。

#### 4.4 迴歸分析

經由前述分析，我們可以進一步的藉由迴歸分析作為探討各變項之間的解釋，並驗證研究假設是否成立。以下就針對領導型態、工作壓力、家庭衝突與工作績效之間的關係來說明，以研究架構圖為基礎，並分別對各變數之間做迴歸分析，以確立自變數和依變數之間是否存在顯著關係，結果如表 4.11 所示。

#### 4.4.1 領導型態與工作壓力

首先，檢定領導型態與工作壓力方面，經迴歸分析後，結果顯示領導型態對工作壓力的標準化  $\beta$  值為-0.244 ( $p=0.000$ )，呈負相關達顯著水準，F 值為 20.483，表示迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.082，因此假設 H1 成立，其意義代表主官領導型態如屬轉換型、交易型及家長型，將較能體恤部屬，且能作良好溝通，則部屬的工作壓力將可有效降低。

#### 4.4.2 領導型態與工作績效

領導型態與工作績效方面，經迴歸分析後，結果顯示領導型態對工作績效的標準化  $\beta$  值為 0.589 ( $p=0.000$ )，呈正相關達顯著水準，F 值為 164.590，表示迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.346，因此假設 H2 成立，其意義代表主官能激發團隊精神，並指導部屬工作方向，且適時予以鼓勵，相對的可提升部屬工作績效。

#### 4.4.3 工作壓力與家庭衝突

工作壓力與家庭衝突方面，經迴歸分析後，結果顯示工作壓力對家庭衝突的標準化  $\beta$  值為 0.824 ( $p=0.000$ )，呈正相關達顯著水準，F 值為 564.852，表示迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.684，其意義代表工作壓力感受較大的部屬，相對會與家庭產生衝突，因此，瞭解部屬的工作壓力程度，找尋適當的紓解壓力的辦法，將有效解決因為工作壓力所帶來的家庭衝突。

#### 4.4.4 工作壓力與工作績效

工作壓力與工作績效方面，經迴歸分析後，結果顯示工作壓力對工作績效的標準化  $\beta$  值為-0.203 ( $p=0.000$ )，呈負相關達顯著水準，F 值為

16.211，表示迴歸模式顯著，調整後的 R<sup>2</sup>則為 0.041，其意義代表代表當部屬感受到工作壓力程度較高時，將使工作績效的降低，因此，瞭解部屬的工作壓力程度，找尋適當的紓解壓力的辦法，將能為單位帶來較高的績效。

#### 4.4.5 家庭衝突與工作績效

家庭衝突與工作績效方面，經迴歸分析後，結果顯示家庭衝突對工作績效的標準化 β 值為-0.312 (p=0.000)，呈負相關達顯著水準，F 值為 35.392，表示迴歸模式顯著，調整後的 R<sup>2</sup>則為 0.093，其意義代表代表當部屬感受到工作與家庭衝突越高時，將使工作績效的降低，因此，瞭解部屬的工作與家庭衝突原因，並適當的調解，將能為單位帶來較高的績效。

表 4.11 各構面間之迴歸分析

構面	β	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F 值
領導型態對工作壓力	-0.244***	0.085	0.082	20.483
領導型態對工作績效	0.589***	0.348	0.346	164.590
工作壓力對家庭衝突	0.824***	0.686	0.684	564.852
工作壓力對工作績效	-0.203***	0.044	0.041	16.211
家庭衝突對工作績效	-0.312***	0.095	0.093	35.392

資料來源：本研究整理。

#### 4.4.6 工作壓力對領導型態與工作績效有中介驗證

若一變數同時具備自變數與依變數二種身份，可稱該變數為中介變數(Mediated Variable)，而中介變數對於其前因與後果之間的顯著影響效



果則稱為中介效果(Mediated Effect)。根據 Baron and Kenny(1986)之建議，於執行迴歸分析驗證中介效果時，其中介效果成立之條件為：(1)自變項與中介變項分別均與依變數存在顯著關係。(2)自變項與中介變項間存在顯著關係。(3)加入中介變數後，自變項與依變項之間的關係應較未加入中介變項時弱。(4)若自變項對依變項之影響效果若降為不顯著，則稱之為完全中介；若仍顯著，但已較原值降低，則稱之為部份中介。

依上述分析結果可知，領導型態、工作壓力與工作績效之間均存在顯著關係，故前兩項條件成立，因此開始進行後兩項條件的驗證，其中領導型態及工作壓力對工作績效的 $\beta$ 值分別為 0.542 ( $p=0.000$ ) 及 -0.065 ( $p=0.000$ )，調整後  $R^2$  為 0.411，F 值為 127.864，我們可以發現，領導型態對工作績效之影響，因為工作壓力的加入，而由 0.589 ( $p=0.000$ ) 減弱為 0.542 ( $p=0.003$ )，但仍達顯著水準，如表 4.12 所示。因此證明工作壓力對領導型態與工作績效有部分中介效果，假設 H6 成立。

**表 4.12 工作壓力對領導型態與工作績效之中介效果檢定**

構面	工作壓力		工作績效	
	模式一	模式二	模式三	模式四
領導型態	-0.244***	0.589***		0.542***
工作壓力			-0.203***	-0.065***
$R^2$	0.085	0.348	0.044	0.413
Adj $R^2$	0.082	0.346	0.041	0.411
F 值	20.483	164.590	16.211	127.864

資料來源：本研究整理。

#### 4.4.7 家庭衝突對工作壓力與工作績效有中介驗證

依上述分析結果可知，工作壓力、家庭衝突與工作績效之間均存在顯著關係，故前兩項條件成立，因此開始進行後兩項條件的驗證，其中工作壓力及家庭衝突對工作績效的 $\beta$ 值分別為-0.085 ( $p=0.187$ )及-0.297 ( $p=0.000$ )，調整後 $R^2$ 為0.090，F值為19.266，我們可以發現，工作壓力對工作績效之影響，因為家庭衝突的加入，而由-0.203 ( $p=0.000$ )減弱為-0.085 ( $p=0.893$ )，未達顯著水準，如表4.13所示。因此證明家庭衝突對工作壓力與工作績效有完全中介效果，假設H7成立。

表 4.13 家庭衝突對工作壓力與工作績效之中介效果檢定

構面	家庭衝突	工作績效		
	模式一	模式二	模式三	模式四
工作壓力	0.824***	-0.203***		-0.085
家庭衝突			-0.312***	-0.297***
$R^2$	0.686	0.044	0.095	0.096
Adj $R^2$	0.684	0.041	0.093	0.090
F 值	564.852	16.211	35.392	19.266

資料來源：本研究整理。

## 第五章 結論與建議

本研究提出領導型態、工作壓力、家庭衝突與工作績效等研究變數，且對各變數分別定義及探討，進一步形成研究架構，並以空軍基地後勤人員之觀點來分析，並將研究結果應用在實務上的建議，俾供後續研究參考，以下將說明研究結果與建議。

本章首先依據統計檢定後之假設驗證結果，歸納出本研究之重要發現，並提出於管理實務上之建言以供參考，最後提出本研究之研究限制以及給予後續研究者的建議。

### 5.1 研究結論

本研究主旨在探討空軍後勤人員之領導型態、工作壓力、家庭衝突與工作績效之間的關係，並依研究架構提出七個假設，經由統計分析結果顯示，本研究之假設均成立，如表 5.1 之研究假設與分析結果表所示。

表 5.1 研究假設與分析結果表

研究假設	結果
H1：領導型態對工作壓力有顯著負向影響	成立
H2：領導型態對工作績效有顯著正向影響	成立
H3：工作壓力對家庭衝突有顯著正向影響	成立
H4：工作壓力對工作績效有顯著負向影響	成立
H5：家庭衝突對工作績效有顯著負向影響	成立
H6：工作壓力對領導型態與工作績效有中介效果	成立（部分中介）
H7：家庭衝突對工作壓力與工作績效有中介效果	成立（完全中介）

資料來源：本研究整理。

## 5.2 研究建議

本研究以空軍基地後勤人員為研究對象，期望透過分析來探討領導型態、工作壓力、家庭衝突與工作績效之間的關係，現依據研究結論，提出以下管理實務上的建議。

### 1. 強化領導效能

從領導型態方面來說，研究發現空軍基地後勤人員對於「轉換型領導」、「交易型領導」和「家長型領導」的主官領導型態越滿足，則工作績效就越高，且工作壓力越低，意即空軍基地後勤單位的主管領導型態的發揮具有舉足輕重的關鍵地位。一位領導者能洞悉被領導者的期望及需求，以達成兩者間的目標，其領導型態愈積極(高)時，則越能提升部屬的效率，並滿足不屬身心的需求，降低工作壓力。所以建議主官應妥善運用三類領導模式引領部屬，對其種表現尊重、互信、重視成員需求與感受，使兩者間具有良好的互動，減輕部屬工作壓力，進而提升工作績效。

### 2. 降低工作與家庭間的衝突

依本研究發現，家庭衝突對於軍事組織的影響很大，會造成工作壓力增加，及工作績效的降低，造成衝突的原因是人員在同時擔任家庭與職業角色時，因無法有效調節來自家庭與工作角色壓力所造成的衝突與矛盾；因此如何設法降低人員於工作與家庭上的壓力負荷，以免造成衝突是值得關注的，也是修護單位主官所需著重的項目。如可有效調節兩者間的衝突，不但可降低工作壓力，亦可有效提高部屬工作績效。

### 5.3 後續研究建議

本研究之樣本是以空軍基地後勤人員為研究對象，所測出來的研究結果也僅能代表一個部隊，建議後續研究者在針對不同軍種或部隊做深入的探討與比較，以建立更完整、更有系統的作業模式。此外，本研究乃是針對領導型態、工作壓力、家庭衝突與工作績效之研究。但影響後勤人員工作績效的因素並非僅以上四個構面，建議將來研究時，能使用其它構面來進行衡量，比較研究結果是否相同。

本研究採用量化之問卷調查進行研究，雖可獲得廣泛資料，然而此方式所得之研究結果，易受到受測者主觀的認知所影響。期望未來相關研究能以質性的方式進行此項議題的研究，以達到對議題更為深入的了解，也或許能提出更多新的概念和想法。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 1.方耀筦(民 97) , 個人背景調節下工作壓力源感受及壓力反應影響工作表現之研究-以空軍飛航管制人員為例 , 義守大學管理研究所碩士論文。
- 2.毛筱艷、梁應平(民 92) , 文化對於基層員工工作負荷過重、角色衝突、角色模糊與工作倦怠之影響研究 , 文大商管學報 , 第 8 卷 , 第 1 期 , 55-78 頁。
- 3.王同勛 ( 民 84 ) , 領導風格與員工壓力結果的關係研究-以科學園區半導體公司為例 , 中華大學工業管理研究所碩士論文。
- 4.余德成 ( 民 85 ) , 品質管理人性面系統因素對工作績效之影響 , 國立中山大學企業管理研究所博士論文。
- 5.余燧賓 ( 民 92 ) , 管理型態、組織承諾與工作績效關係之研究 , 海洋大學航運管理學系碩士論文。
- 6.吳明隆、紀有田 ( 民 93 ) , 學校行政人員工作壓力與學校效能關係之研究 , 學校行政雙月刊 , 第 29 卷 , 170-181 頁。
- 7.吳學燕 ( 民 84 ) , 警察的壓力與管理 , 警學叢刊 , 第 25 卷 , 第 4 期 , 153-171 頁。
- 8.李經遠、李棟榮 ( 民 92 ) , 矩陣式組織結構下角色衝突、組織承諾、離職意願關連性研究-工業技術研究院員工為例 , 中華管理學報 , 第 4 卷 , 第 1 期 , 21-44 頁。
- 9.李嘉聖、陳益世 ( 民 88 ) , 高科技產業特性、工作壓力、工作滿意暨離

- 職傾向之相關性研究-以新竹科學園區高科技廠商研發技術人員為例，人力資源學報，第 11 期，93-116 頁。
- 10.周奕辰(民 101)，職家衝突對工作涉入與工作績效之影響-以高科技產業為例，私立大葉大學管理學院研究所碩士論文。
  - 11.林月娜、吳明隆(民 93)，國小專任行政人員角色衝突、工作壓力與因應策略之研究，學校行政雙月刊，第 33 期，52-70 頁。
  - 12.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。
  - 13.洪英正(民 76)，工作團隊中工作者 A 型人格、主管領導型態與工作壓力、工作滿足及工作投入的關係研究，國立政治大學心理研究所碩士論文。
  - 14.凌文韜(民 89)，中國文化與華人組織領導，本土心理學研究，第 13 期，195-202 頁。
  - 15.凌孝棊(民 90)，軍事組織中階主官的領導與效能：轉型式、交易式與家長式領導模式之比較，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
  - 16.徐蓉芬(民 92)，研發人員人格特質與工作績效關係之研究-以某高科技公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
  - 17.張純青(民 93)，組織正義、工作壓力與工作績效關係之研究-以金融控股公司為例，朝陽科技大學保險金融管理系研究所碩士論文。
  - 18.張紹勳(民 91)，人力資源管理-領導與管理學觀點，台中市：滄海書局。
  - 19.張廖麗珠、張家銘(民 96)，已婚職業婦女角色衝突與休閒阻礙關係之研究，休閒暨觀光產業研究，第 2 卷，第 1 期，68-79 頁。

- 20.曹勝雄、陳嘉隆、王國欽(民84)，旅行社組織氣候-工作壓力對員工離職傾向之影響研究，觀光研究學報，第1卷，第2期，1-18頁。
- 21.梁文嘉(民85)，導遊及領隊人員工作壓力、家庭壓力與休閒行為之關係，靜宜大學管理科學研究所碩士論文。
- 22.莊惠婷(民99)，基層員警之職家互涉、核心自我評價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研究所碩士論文。
- 23.許雅棣(民89)，主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性-以保險業務員為例，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 24.許鴻昭(民75)，主管人格特質與其領導行為方式與員工工作壓力、工作滿足關係之研究，國立成功大學工業管理研究所碩士論文。
- 25.陳俊良(民98)，工作壓力、工作滿足及情緒管理對工作績效影響之研究-以壽險業銷售人員為例，長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 26.陳俊谷(民96)，工作資源、職家衝突及其後果，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 27.陳彥志(民93)，台灣企業派外主管人力資源管理活動、領導型態與績效之關係：跨文化溝通的調節效果，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
- 28.陳春希、高瑞新(民99)，工作壓力與工作適應：探討不同工作特性基層警察人員組織承諾的調節效果，人力資源管理學報，第10卷，第4期，1-31頁。
- 29.陳瑞忠(民93)，主官領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究-以國軍某部隊為例，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。



- 30.陳聖明、林顯輝(民 97)，航空地勤人員工作壓力與因應策略關係之研究-以高雄國際機場為例，美容科技學刊，第 5 卷，第 1 期，193-220 頁。
- 31.陸洛、黃茂丁(民 94)，工作與家庭的雙向衝突：前因、後果及調節變項之探討，應用心理研究，第 27 期，133-166 頁。
- 32.曾文彥(民 100)，公務人員職家衝突、工作滿意影響留任意願、工作績效與組織公民行為之研究-以工作中心性為干擾變項，銘傳大學公共事務研究所碩士論文。
- 33.曾怡錦(民 93)，教師工作壓力、組織承諾與學校效能關係之研究-以台南市高級職業學校為例，國立成功大學企業管理研究所論文。
- 34.馮君宜(民 86)，組織學習與領導型態對高科技產業員工工作壓力與滿足之影響研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 35.黃英忠、董玉娟(民 90)，台商派駐大陸已婚員工離開現職傾向之研究：工作-家庭衝突理論之觀點，管理評論，第 20 卷，第 3 期，85-122 頁。
- 36.黃彩霖(民 92)，醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。
- 37.黃儀方(民 95)，探討組織精簡後軍職人員之工作壓力、領導行為與組織承諾之關係研究-以空軍 D 後勤專業工廠為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 38.楊鐵漢(民 80)，工作相關因素、角色特色與領導型態對會計人員工作壓力影響之研究，政治大學會計研究所碩士論文。
- 39.趙必孝(民 93)，企業組織支援系統對大陸台商幹部之工作-家庭衝突之研究，中山管理評論，第 12 卷，第 1 期，63-91 頁。
- 40.趙惠玉(民 92)，工作標準化對角色衝突、角色模糊關係之研究-以台灣

- 高科技產業為例，文大商管學報，第 8 卷，第 2 期，97-113 頁。
- 41.劉進財（民 90），領導型態對部屬工作績效、工作滿意度及角色認知之影響-以刑事警察為對象之探索性研究，元智大學管理研究所碩士論文。
- 42.樊景立、鄭伯璫（民 89），華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析，本土心理學研究，第 13 期，127-180 頁。
- 43.鄭伯璫（民 84），差序格局與華人組織行為，本土心理學研究，第 3 期，142-219 頁。
- 44.鄭伯璫（民 89），華人組織的家長式領導：概念再建構、測量及模式的建立，台北國科會專題研究報告。
- 45.鄭伯璫、周麗芳、樊景立（民 89），家長式領導：三元模式的建構與測量，本土心理學研究，第 14 期，3-64 頁。
- 46.賴俊哲（民 93），領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究-縣市主計人員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 47.藍采風（民 89），壓力與適應，台北市：幼獅出版社。
- 48.羅惠筠、陳秀珍譯（民 83），Charles G. Morris 著，現代心理學，台北市：亞美出版社。
- 49.龔榮津（民 90），行動通訊部門主管領導型態對員工工作績效影響之研究，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。

## 二、英文部份

1. Atkinson, J. M. (1988), Copying with stress at work, Wellingborough: Thorsons Publishers Limited.
2. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper and Row.
3. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, New York: Free Press.
4. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1979), Personal and organizational strategies for handling job stress: A review of research and opinion, Personal Psychology, Vol.32, pp.1-40.
6. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations, San Francisco: Jossey-Bass, pp.71-98.
7. Cooper, C. L. & Marshall, J. (1976), Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health, Journal of Occupation Psychology, Vol.49, pp.11-28.
8. Compas, B. E., Orosan, P. G. & Grant, K. E. (1993), Adolescent stress and coping: Implications for Psychopathology during adolescence, Journal of Adolescence, Vol.16, pp.331-349.
9. Campbell, J. P. (1983), Some Possible Implications of Modeling for the Conceptualization of Measurement, In Landy, F., S. Zedeck & J. Cleveland (Eds.), Performance Measurement and Theory, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, pp.277-298.

10. Campbell, J. P. (1990), Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organization Psychology, In Dunnette M.D. & L.M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organization Psychology(2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp.687-732.
11. Campbell, J. P. (1977), On the Natural of Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey, Bass, pp.8.
12. Dixon, J. R. & Vollmann, T. E. (1990), The New Performance Challenge: Measuring Operations For World-class Competition, Illinois, Homewood: IRWIN.
13. Deyo, F. C. (1978), Local foremen in multinational enterprise: A comparative casestudy of Supervisory role-tensions in Western and Chinese factories of Singapore, Journal Of Management Studies, Vol.15, pp.308-317.
14. Deyo, F. C. (1983), Chinese management practices and work commitment in comparative perspective, In L. A. P. Gosling and L. Y. C. Lim(eds), The Chinese in Southeast Asia : Identity, Culture and politics, Vol.2, pp.215-230.
15. French, L. R. P. Jr., Rogers, W. & Cobb, S. (1974), Adjustment as person-environment fit, In G.V. Koelho, D.A. Hamburg & J.E. Adams (Eds), Coping and adaption, pp.316-333, New York: Basic Book.
16. Gmelch, W. H. (1982), Beyond Stree to Effective Management, New York: John Wiley and Sons.
17. Gomez-mejia, D. B. & Cardy, P. H. (1995), Managing Human Resource, Prentice Hall, Inc.Eaglewood Cliffs, N. J., pp.194.
18. Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985), Sources and conflict between work and family roles, Academy of Management Review, Vol.10, No.1, pp.76-88.
19. Hodgets, Richard, M. & Fred Luthans. (1991), Interational Management,

Mcgraw- Hill Book Company , pp.225-285.

- 20.Janda, K. F. (1960), Towards the explication of the concept of Leadership in Terms of the Concept of Power, Human Relations, Vol.13, pp.345-363.
- 21.Jamal, M. (1990), Relationship of job Stress and Type-A Behavior to Employees Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health problems, and Turnover Motivation, Human Relations, Vol.43, No.8, pp.727-738.
- 22.Leithwood, K. (1994), Leadership for school restructuring, Education Administration Quarterly, Vol.30, No.4, pp.498-518.
- 23.Maslow, A. H. (1954), Motivation and Personality, (2nd ed.). NY: Harper and Row.
- 24.Margolis, G. L. (1974), Korse, W.H. & Duinn, R.P., Job stress: An nlisted occupational harzard, Journal of Occupational Medicine, Vol.16, pp.650-655.
- 25.Meglino, B. M. (1977), Stress and performance: Are they always incompatible, Supervisory Management, Vol.22, pp.2-12.
- 26.Neelamegam, R. & Asrafi, S. (2010), Work Stress Among Employees of Dindigul District Central Cooperative Bank, Tamil Nadu: A Study, The IUP Journal of Management Research, Vol.9, pp.57-69.
- 27.Peter, F. D. (1982), Why Some Mergers Work and Many More Don't, Forbes, Vol. 18, pp.36.
- 28.Pye, L.W. (1981), Dynamics of Chinese Politics, Cambridge, MA: OG & H.
- 29.Pye, L.W. (1985), Asia Power and Politics, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 30.Robbins, S. P. (2004), Essential of Organizational Behavior, 6th ed., Prentice Hall Inter-national, Inc.
- 31.Redding, S. G. (1990), The Spirit of Chinese Capitalism, New York: Walter

- de Gruyter.
32. Robbins, S. P. (2001). Organizational behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
  33. Silin, R. H. (1976), Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises, Cambridge, MA: Harvard University Press.
  34. Selye, H. (1956), The stress of life, New York: MC Graw-Hill.
  35. Schermerhorn (1999), Using Electronic Student Portfolios in Management Education: A Stakeholder Perspective, Chappell and Schermerhorn Journal of Management Education, Vol.23, pp.651-662.
  36. Schuler, R. S. (1980), Definition and conceptualization of stress in organizations, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.25, pp.184-215.
  37. Schermerhorn, J. R. (1989), Management for Productivity, 3rd Edition, New York, John Wiley and Sons.
  38. Silin, R. H. (1976), Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises, Cambridge, MA: Harvard University Press.
  39. Vroom, V. H. (1964), Work and Motivation, New York: John Wiley and Sons Inc.
  40. Weiss, H. M. & Adler, S. (1985), Personality and organizational behavior, Research in Organizational Behavior, Vol.6, pp.1-50.
  41. Westwood, R. R. (1992), Culture, cultural differences, and organizational behavior, (Ch.2), In R.I. Westwood (ed.), Organizational Behavior: A Southeast Asia Perspectives, Hong Kong: Longman, pp.27-16.
  42. Whitley, R. (1992), Business system in East Asia firms, markets, and societies, London : Sage.
  43. Williams, S. & Cooper L. (2002), Managing workplace stress: A best practice blueprint, Chichester: John Wiley & Sons.

44. Yukl, G. A. (1998), Leadership in organizations, (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
45. Yukl, G. A. (2002), Leadership in Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

## 附錄一 正式問卷

親愛的女士、先生，您好：

感謝您在百忙之中撥冗填寫這份問卷，本問卷目的在探討軍隊領導型態、工作壓力、家庭衝突、及工作績效之關係研究，所得資料僅供學術研究之用，您所填答的資料將會完全保密且無須具名，請安心作答。問卷內容無關對錯，請您以最真實的感受作答，再次衷心感謝您的協助！

敬祝 身體健康 萬事如意

南華大學企業管理系管理科學碩士班

指導教授：郭東昇 博士

研 究 生：陳宏隆

### 【第一部分】領導型態

以下問題是有關主官領導型態方面的描述，答案無所「對」或「不對」，請以您個人的感受在最適當的方格內打勾「v」。

	非 常 不 同 意	1	2	3	4	5	6
	非 同 意		不 同 意	微 不 同 意	微 無 意 見	稍 微 同 意	同 意
1. 主官只會交待完成工作所應注意的事項	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 主官通常會將同仁的建議付諸實行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 當你達成計畫目標時，主官會對你獎勵或讚美	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. 主官能激發部屬的向心力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 主官很重視你的專業與工作能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 如果你工作表現的不好，你的上司會表示他的不滿並加以指正	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 主官如果滿意你的工作方式就會讓你一直保持下去	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 主官對工作績效設定嚴格的考核標準，並督導你努力達成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 主官很關心你的生活狀況，並樂意協助解決生活上的難題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 主官會主動瞭解你犯錯的原因，給予適當指導與改錯的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 主官很尊重單位內的每一個人並用不同的方式對待	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 他會對工作事先設定目標，並激勵你努力去達成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>【第二部分】工作壓力</b>						
以下問題是有關工作壓力方面的描述，答案無所「對」或「不對」，請以您個人的感受在最適當的方格內打勾「v」。						
	非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	無 意 見	稍 微 同 意	同 意
	1	2	3	4	5	6
1. 你的工作負荷繁重，事情處理不完	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 工作無法達成時，你會很在意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 你對自己的工作內容無法清楚規劃目標和目的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 你時常需要處理非常急迫的事物	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 你總是無法掌握工作方向	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. 你很在意別人對你的觀感及看法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 長官吹毛求疵的挑剔會使我緊張不安	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我害怕面對突然的工作轉變	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我會擔心我無法清楚地向主管說明工作情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 你無法忍受同僚對你的批判	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第三部分】家庭衝突

以下問題是有關家庭衝突方面的描述，答案無所「對」或「不對」，請以您個人的感受在最適當的方格內打勾「v」。

	非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	無 意 見	稍 微 同 意	同 意
	1	2	3	4	5	6
1. 你常因有太多工作業務要處理而無法顧及個人興趣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 你下班常因太累而無法去做想做的事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 你的親友不喜歡您下班後仍不忘公事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 你的工作常佔據與家人相處的時間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 你的工作常干擾您的家庭生活	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 你需要處理大量的家務事導致上班時感覺很疲累	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 你的上司、同僚不喜歡您在上班時處理家務事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 你有許多家務事要處理因而無法專心上班	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 你的家務事會干擾您在工作上的責任	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. 你的家務事佔據許多您該工作的時間

【第四部分】工作績效

以下問題是有關工作績效方面的描述，答案無所「對」或「不對」，

請以您個人的感受在最適當的方格內打勾「v」。

	非 常 不 同 意	1	2	3	4	5	6	稍 微 同 意	同 意
1. 你對於工作單位的所有規定，均能嚴格遵守	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 你會不斷學習與工作有關的新知識、新技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 你會主動向工作能力強的同事學習工作技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 你能與同事相互合作，而且獲得同事的肯定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 你的工作單位同事會因工作相互指責	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 你在工作上能與同事建立及維持良好友誼關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 你對於承辦案件或公文，均能在期限內完成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 你對於上級交付的工作，均能在期限內完成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 你對於自己所承辦工作均會注意工作品質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 你對於工作上的小細節，均能注意並妥善處理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第五部分】個人基本資料

本部分是針對您的基本資料，僅供學術研究之用，絕不對外公開，請您安心填答。

性 別： 男性  女性

年 齡：	<input type="checkbox"/> 20 歲以下	<input type="checkbox"/> 21~25 歲	<input type="checkbox"/> 26~30 歲
	<input type="checkbox"/> 31~40 歲	<input type="checkbox"/> 41 歲以上	
學 歷：	<input type="checkbox"/> 高中(職)以下	<input type="checkbox"/> 專科	<input type="checkbox"/> 大學
	<input type="checkbox"/> 研究所以上		
階 級：	<input type="checkbox"/> 志願役士兵	<input type="checkbox"/> 士官	<input type="checkbox"/> 士官長
	<input type="checkbox"/> 尉官	<input type="checkbox"/> 校官	
婚姻狀況：	<input type="checkbox"/> 未婚	<input type="checkbox"/> 已婚	
服務年資：	<input type="checkbox"/> 5 年以下	<input type="checkbox"/> 6~10 年	<input type="checkbox"/> 11~15 年
	<input type="checkbox"/> 16~20 年	<input type="checkbox"/> 20 年以上	