

南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

探討領導行為與組織氣候對留職傾向的影響

－ 以台灣旅行社從業人員為例

**A Study Examining the Influence of Leadership and
Organizational Climate on Employee's Intention to Stay
at Travel Agencies in Taiwan**

研究生：黃惠妮

GRADUATE STUDENT : Hui-Ni Huang

指導教授：王嘉淳 博士

ADVISOR : Chia-Chun Wang Ph. D.

中 華 民 國 一 〇 〇 年 六 月

南 華 大 學

旅遊事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

探討領導行為與組織氣候對留職傾向的影響

—以台灣旅行社從業人員為例

研究生：黃惠妮

經考試合格特此證明

口試委員：王三仔
何慧儀
楊仰

指導教授：王三仔

系主任(所長)：丁誌敏

口試日期：中華民國 100 年 6 月 30 日

南華大學旅遊事業管理研究所 99 學年度 第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：探討領導行為與組織氣候對留職傾向的影響-以台灣旅行社從業人員為例

研究生：黃惠妮

指導教授：王嘉淳 博士

論文摘要內容：

近年來政府積極推展2008 國家發展計畫、全面開放大陸觀光客來台政策，使得觀光休閒服務產業更為重要。而服務業中的旅行業其離職率往往偏高，進而造成人事費用、訓練成本的增加及企業失去優秀員工的可能性提升，故有必要探討影響留職意願的關鍵性因素，來提升員工留職傾向，故本研究之主要目的，在探討主管領導行為與員工對該組織的組織氣候來探討對旅行社員工留職傾向的影響。

研究對象主要針對國內旅行社員工為樣本，施以問卷調查，共回收有效樣本271份。將回收之資料採用敘述性統計分析、信度分析、效度分析、相關分析及獨立樣本t檢定或單因子變異數分析及迴歸分析等方法檢驗後，研究結果發現：

1. 人口統計變項在留職傾向中，皆有顯著差異。
2. 領導行為對組織氣候呈現極顯著的正向關係，其中領導行為中的工作體恤並重對組織氣候具有極顯著的正向影響。
3. 領導行為各構面對留職傾向均呈現顯著的正向關係，其中工作體恤並重導向與留職傾向有極顯著的正向影響。
4. 組織氣候中各構面對留職傾向均呈現顯著的正向關係，其中風險導向與留職傾向有非常顯著的正向影響。

並以此研究之結果提供企業作為降低員工流動率之參考與對策。

關鍵詞：旅行社、領導行為、組織氣候、留職傾向

Title of Thesis : A Study Examining the Influence of Leadership and Organizational Climate on Employee's Intention to Stay at Travel Agencies in Taiwan

Name of Institute: Department of Tourism Management, Nan Hua University

Graduate Date : June 2011

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Hui-Ni Huang

Advisor : Chia-Chun Wang Ph.D.

Abstract

Recently, the government of Taiwan promotes "2008-National Development Plan" actively. The policy of opening the market toward Chinese tourists wholly improves the tourist service industry to bloom and to be much more important. However, the turnover of travel agencies in service industry is higher than usual, it causes personnel expenses and training costs to increase and raises the possibility for enterprises to lose choice employees. It is necessary for study to find some significant factors of the influence of employee intention to stay in job. Then forward a plan to improving the employee willing of stay in job, so the main purpose of this research is making a study of supervisor's leadership and organizational climate of employee is right to stay the influence of intention to stay in job.

In order to reach the above objectives, questionnaires were distributed with a return of 271 valid questionnaires. The data was analyzed by a number of statistical techniques such as description statistics, t-test analysis, One-way ANOVA, Pearson Correlation analysis, Regression analysis. The evidence found in the study indicated that:

1. The background has an effect on employees intention to stay.
2. There is a positive relationship between leadership behavior and organizational climate. In particular, consideration-structure balance leadership has significant effects on organizational climate.
3. There is a positive relationship between leadership behaviors and employees intention to stay. In particular, consideration-structure balance leadership has significant effects on employee intention to stay.
4. There is a positive relationship between organizational climate and employee intention to stay. In particular, the variable "risk" has significantly positive effects on employee intention to stay.

Key words: Travel agency, Leadership Behavior, Organizational climate, Intention to stay

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	vi
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的與問題.....	4
1.4 研究流程.....	5
1.5 研究限制.....	6
1.6 研究貢獻.....	7
第二章 文獻探討.....	8
2.1 旅行業定義分類及現況.....	8
2.2 領導行為.....	15
2.3 組織氣候.....	34
2.4 留職傾向.....	40
2.5 領導行為、組織氣候與留職傾向之關聯性.....	42

第三章 研究方法.....	44
3.1 研究架構.....	44
3.2 研究假設.....	44
3.3 研究變項操作型定義.....	45
3.4 問卷設計與內容.....	47
3.5 研究對象與抽樣方法.....	51
3.6 資料分析方法.....	52
第四章 研究分析與結果.....	54
4.1 基本資料分析.....	54
4.2 信度分析.....	57
4.3 效度分析.....	58
4.4 常態性檢定.....	59
4.5 敘述性統計.....	60
4.6 人口統計變項在留職傾向之差異性分析.....	61
4.7 研究變項之相關分析.....	64
4.8 領導行為、組織氣候對留職傾向迴歸分析.....	67
4.9 假設驗證結果.....	70

第五章 結論與建議.....	72
5.1 研究結果與討論.....	72
5.2 研究建議.....	74
參考文獻.....	79
I. 中文部份.....	79
II. 英文部份.....	83
附錄一、 研究問卷.....	87
附錄二、 直方圖.....	92

表目錄

表 2-1 旅行社家數統計表.....	14
表 2-2 國內外學者對領導的定義.....	16
表 3-1 領導行為三大構面及其構面定義.....	45
表 3-2 組織氣候八大構面及其構面定.....	46
表 3-3 留職意願構面及其構面定義.....	47
表 3-4 領導行為問卷構面及題.....	48
表 3-5 組織氣候問卷構面及題項.....	49
表 3-6 留職意願問卷構面及題項.....	50
表 4-1 受試者人口變項描述性統計表.....	55
表 4-2 量表各構面的問卷題項及信度分析.....	57
表 4-3 領導行為統計量表.....	59
表 4-4 組織氣候統計量表.....	59
表 4-5 留職傾向統計量表.....	60
表 4-6 研究變項分析表.....	61
表 4-7 性別、婚姻狀況與留職傾向之 t 檢定分析表.....	62
表 4-8 員工個人基本變項與離職傾向變異數分析表.....	63
表 4-9 領導行為與組織氣候之相關分析.....	65

表 4-10 領導行為與留職傾向之相關分析.....	66
表 4-11 組織氣候與留職傾向之相關分析.....	67
表 4-12 領導行為對組織氣候之迴歸分析.....	68
表 4-13 領導行為對留職傾向之迴歸分析.....	69
表 4-14 組織氣候對留職傾向之迴歸分析.....	70
表 4-15 實證結果彙整表.....	70

圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	6
圖 2.1 Ohio 州立大學對領導行為的分類.....	22
圖 2.2 管理方格.....	24
圖 3.1 研究架構圖.....	44

第一章 緒 論

人力資源中的人力成本是旅遊業最大之經營及成功關鍵因素之一(張宏生, 2008)。因此本研究欲探討旅行業從業人員的留職傾向, 希望藉此了解是否因領導行為與組織氣候對留職傾向有所影響? 期望能藉由本研究之結果提旅行業運作一個更有效率與效能的改革空間。因此, 本章將依續介紹本研究之研究背景與動機、研究目的、研究流程、研究限制以及研究貢獻。

1.1 研究背景

近年來, 觀光產業在政府大力推動, 積極的輔導民間業者轉型成與觀光合一的特色產業。我國觀光事業於民國45年開始萌芽, 62年3月1日更名為「交通部觀光局」, 綜理規劃、執行並管理全國觀光事業。民國68年開放國人出國觀光, 旅行社家數為3百多家, 民國77年政府解凍旅行社執照並重新開放, 旅行社的家數不斷增加, 民國87年實施隔周休二日更是帶動國人國內旅遊風潮, 而當時旅行社家數已有1仟多家, 至民國99年10月底, 共有2,877家(含分公司657家)。旅行業為服務業的一個行業, 旅行業依經營業務分為綜合旅行業、甲種旅行業及乙種旅行業三種, 其中乙種旅行業之經營範圍僅限於國內旅遊業務方面; 甲種旅行業除可經營國內旅遊業務外, 亦得經營國外旅

遊業務；而綜合旅行業之經營範圍除涵蓋甲種旅行業之營業範圍外另可經營批售業務，根據98年發佈「觀光拔尖領航方案」觀光政策中得知我國旅行業從業人員為34,591人(含導遊、領隊)。

企業要成功創造競爭優勢，人力成本一直是旅行業最大之經營負擔及成功關鍵因素(Key Successful Factor)之一(張宏生，2008)，但旅行業者在人力資源發展程度上比起其他產業落後甚遠，旺季時缺少內勤人員、少領隊、無人做業務等諸多問題多年來都無法改善，更甚者過完年後，領完獎金旅行業從業人員的人員配置又將會再度大變動(黃榮鵬，1998)。管理大師Drucker(1993)：「企業組織只有一種真正的資源，那就是人。員工才是組織的最大也是最重要的資產。」故旅行業的人力資源為視為經營上重要的一個要素，領導者如何有效運用人力資源為企業創造最大利潤是一個挑戰，旅行業所銷售的商品以「人」為最主要的服務根本，其服務品質會以員工的專業性及服務態度為最大的影響。

1.2 研究動機

由此可知，觀光事業係以提供服務為主的產業，有賴大量的服務人力投入（侯竹軒，2002），而員工流動率是影響旅行社營運績效的一個重要指標，員工流動率過高勢必影響服務品質，並使得人事訓練成本提高，造成重大損失（黃培文，1996），亦可能負面損害公司整體的市場競爭

力與企業形象，故如何維持、增進員工的高滿意度，故如何留住好的人材，增加員工的留職意願為一重要的指標。

承如McGregor(1960)認為人力資源是達成組織目標的重要因素。換言之，在企業經營管理中，如何管理人就成為最重要的問題之一。Stogdills (1974) 就曾說過『有多少人試圖去對領導的概念下過定義，就產生多少有關領導的定義』，可見領導的定義在管理實務上的複雜度，每一個管理者都希望有一個簡單的管理模型可供參考，而且在應用時可以永遠保有其效用，要如何維持員工的留職意願，已成為今日公司的經營者必需重新思考的問題。Litwin and Stringer(1968)認為組織氣候，代表個人對於其客觀工作環境的知覺，此種知覺將可影響他在工作上的行為。組織內部產生的組織氣候，可以影響員工的價值觀及行為，不同的組織氣候會對組織成員的行為、士氣產生不同的影響。組織氣候是非實體的概念，是由管理者—員工間觀念、想法、價值觀交互影響所構成的，並逐漸形成組織的共通行為模式，故旅行社的管理者應當思考如何營造合適的組織氣候，固化組織的向心力及提升員工對組織的滿意度進而增加留職意願。組織氣候是影響離職傾向相當重要的因素，且學者研究一致的認為組織氣候與離職傾向為負相關(Michaels & Spector, 1982；1991；Sarah & Daniel,2000； Thatcher, Stepina & Boyle, 2003；Sousa-Poza & Hennebeger,

2004)，國內休閒產業一直有人力高流動率的現象存在，對於服務品質的提升形成很大的阻礙(吳松齡，2003)，而當員工流動率高時，不斷有新進員工進入，相對需要花費許多時間在工作教育及訓練，也需要舊有的員工的協助與告知，在有形及無形的成本上都是會增加的，曹勝雄、陳嘉隆與王國欽(1995)研究指出旅行業從業人員對旅行社組織氣候及員工工作壓力都會影響留職意願。台灣地區博碩士論文中，以離職傾向、留職傾向為主題之論文數百篇中；研究對象包含教職員、醫護、研發、軍警、勞工、記者、壽險金融、義工等行業別，以旅行業為對象者僅占少數，而引發本研究之動機。

本研究者想藉由此份研究探討旅行業從業人員會因什麼因素而增加其留職意願，主要以旅行業從業人員領導行為與組織氣候為影響因素加以探討，提供旅行業經營者在人力資源部份一個參考。

1.3 研究目的

本研究就上述動機背景，本研究主要探討旅行業從業人員是否會因其領導者的領導行為及組織氣候的增加旅行業從業人員的留職意願。具體而言，本研究提出研究目的如下：

- 一、瞭解旅行業中，其主管的領導風格型態有何傾向。
- 二、瞭解旅行業中，其組織氣候現況。

- 三、瞭解旅行業中，其員工的留職傾向的高低程度。
- 四、探討旅行業中，其主管的領導風格型態與組織氣候之間的相關性。
- 五、探討旅行業中，其主管的領導風格型態與員工的留職傾向之間的相關性。
- 六、探討旅行業中，其組織氣候與員工的留職傾向之間的相關性。

1.4 研究流程

本研究流程共分為七個部分，依序進行，如圖 1.1 所示，其內容簡述如下：

- 一、 根據研究背景與動機，進行蒐集資料，確立研究主題。
- 二、 文獻蒐集與回顧，針對本研究之研究構面：領導行為、組織氣候與留職傾向進行文獻資料整理，作為本研究的理論基礎。
- 三、 根據相關文獻資料蒐集與探討，建立本研究之研究構面與假說。
- 四、 參考相關文獻資料，進行本研究問卷之設計。
- 五、 正式進行發放問卷及回收問卷之整理與分析。
- 六、 根據回收之有效問卷，進行資料分析及解釋，並將研究結果加以歸納與整理。
- 七、說明本研究之結論並進討論，且提出相關建議及後續研究方向。

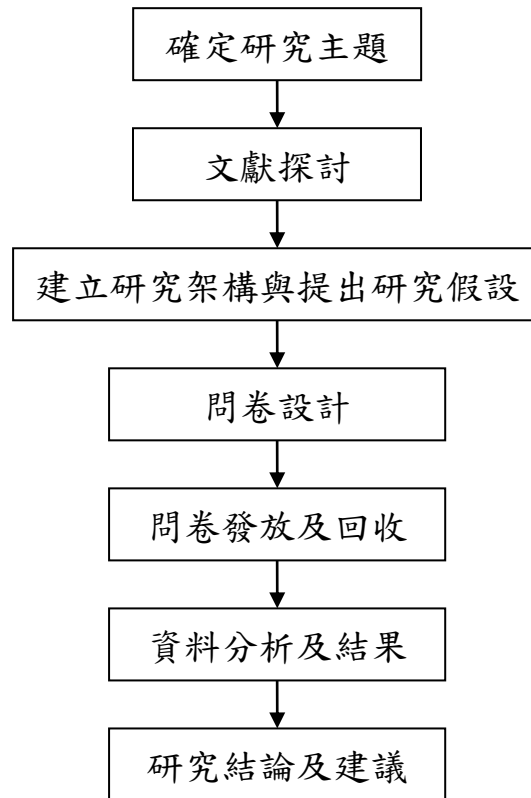


圖 1.1 研究流程

1.5 研究限制

一、研究範圍的限制

由於本研究僅針對旅行業為研究對象，因此不易將研究結果一般化至其他產業情況。

二、研究變項的限制

本研究只考慮所建立的變項並未思考其他構面，例如人格特質、工作滿意、工作投入與工作績效等仍未被列入探討。

三、資源的限制

由於實證研究上受限於研究時間、人力與經費等限制，本研究僅發271

份問卷，樣本數較少，使得發放對象可能集中於部分旅行社，而樣本結構亦無法平均分配至各種不同屬性的填答者。

1.6 研究貢獻

過去在旅行業的相關研究較少探討領導行為、組織氣候與留職傾向間的關聯性，本研究將彼此間之關係相互連結，以瞭解領導行為、組織氣候對留職傾向之影響，此模式欲提供主管於領導所屬員工時之客觀依據，進一步了解員工期望的領導行為與組織氣候，作為領導者與員工溝通時之參考管道，藉以提升旅行業的員工留職傾向。

第二章 文獻探討

本章根據研究問題進行文獻探討，共分為四節，分別是針對旅行業定義及特性、領導理論、組織氣候理論及留職傾向之理論相關文獻進行探討。

2.1 旅行業定義分類及現況

一、旅行業定義

我國依「發展觀光條例」第2條第10款：指經中央主管機關核准，為旅客設計安排旅程、食宿、領隊人員、導遊人員、代購代售交通客票、代辦出國簽證手續等有關服務而收取報酬之營利事業。依「發展觀光條例」第二十七條旅行業業務範圍如下：(一)接受委託代售海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買客票。(二)接受旅客委託代辦出、入國境及簽證手續。(三)招攬或接待觀光旅客，並安排旅遊、食宿及交通。(四)設計旅程、安排導遊人員或領隊人員。(五)提供旅遊諮詢服務。(六)其他經中央主管機關核定與國內外觀光旅客旅遊有關之事項。前項業務範圍，中央主管機關得按其性質，區分為綜合、甲種、乙種旅行業核定之。非旅行業者不得經營旅行業業務。但代售日常生活所需陸上運輸事業之客票，不在此限(觀光局,2001)。根據美洲旅行業協會(America Society of Travel Agent, ASTA)

對旅行業所下之定義：「旅行業是指個人或公司接受一個或一個以上的事業主委託，而從事旅遊銷售和其他相關服務工作的行業，對旅行業所下之定義為"(An individual or firm which is authorized by one or more principle to effect the sale of travel and related)"。」引述於容繼業(1996)。

日本旅行業法第二條對旅行業之定義為旅行者與提供運輸或住宿服務者之間任何代理訂定契約或媒介之行為，以及其中仲介、諮詢等相關服務行為之供應，皆視其為旅行業。

綜合上述各國對旅行業的定義，旅行業除了代銷上游業者產品外，並將上游業者產品依據特性及市場需求加以包裝後提供旅客，或依據專業知識以經濟及便利性的行程滿足旅客需求而收取報酬的一個行業。

二、旅行業分類及業務範圍

旅行社種類，包括綜合旅行社、甲種旅行社及乙種旅行社，其辦理業務項目分述如下：

(一) 綜合旅行社

綜合旅行社辦理業務項目包括如下：

- 1、 接受委託代售國內外海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買國內外客票、託運行李。
- 2、 接受旅客委託代辦出、入國境及簽證手續。

- 3、招攬或接待國內外觀光旅客並安排旅遊、食宿及交通。
- 4、以包辦旅遊方式或自行組團，安排旅客國內外觀光旅遊、食宿、交通及提供有關服務。
- 5、委託甲種旅行業代為招攬前款業務。
- 6、委託乙種旅行業代為招攬第4款國內團體旅遊業務。
- 7、代理外國旅行業辦理聯絡、推廣、報價等業務。
- 8、設計國內外旅程、安排導遊人員或領隊人員。
- 9、提供國內外旅遊諮詢服務。
- 10、其他經中央主管機關核定與國內外旅遊有關之事項。

(二) 甲種旅行社

甲種旅行社辦理業務項目包括如下：

- 1、接受委託代售國內外海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買國內外客票、託運行李。
- 2、接受旅客委託代辦出、入國境及簽證手續。
- 3、招攬或接待國內外觀光旅客並安排旅遊、食宿及交通。
- 4、自行組團安排旅客出國觀光旅遊、食宿、交通及提供有關服務。
- 5、代理綜合旅行業招攬前項第5款之業務。
- 6、設計國內外旅程、安排導遊人員或領隊人員。

7、提供國內外旅遊諮詢服務。

8、其他經中央主管機關核定與國內外旅遊有關之事項。

(三) 乙種旅行社

乙種旅行社辦理業務項目包括如下：

1、接受委託代售國內海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買國內客票、託運行李。

2、招攬或接待本國觀光旅客國內旅遊、食宿、交通及提供有關服務。

3、代理綜合旅行業招攬第2項第6款國內團體旅遊業務。

4、設計國內旅程。

5、提供國內旅遊諮詢服務。

6、其他經中央主管機關核定與國內旅遊有關之事項。

三、旅行業的特性

旅行業其本質乃一服務產業，故承襲一般服務業特性，本研究將旅行業特性歸納如下：

(一) 專業性：係以旅行業之業務型態來看，其乃介於推銷代理商與經紀商之性質，凡觀光產業與消費者之接觸過程中，由於旅行業居間中介與服務乃得以進行。因而旅遊事項亦產生旅行社辦理之情事，舉凡來華觀光、國民旅遊、出國觀光等業務，只要透過旅行社為旅客編排旅程、

代訂旅館、選擇所需遊樂及參觀節目、協助完成旅行文件、提供各方面的常識與忠告、旅客無法逐一妥善完成的準備工作，旅行社均可迎刃而解。因此，旅行社是存在觀光企業與旅客之間，為其提供一整套的專業性知識與技能之服務，而此一專業性之營運，亦為旅行業之駐足點。

(二) 季節性：影響觀光供需的特性之即為季節性，也就是淡季與旺季，此一現象主要是由於觀光旅客發源國家的自然氣候及制度上的因素如學校寒暑假，以及旅遊地特殊景色或節慶所造成，因此，觀光需求無法平均地分配於全年各月份，所以觀光需求有其季節性。

(三) 整體性：旅行社在國家經濟上的主要影響有：增加收益；改善國際收支平衡；促進國際貿易；均衡國家發展，加速地方繁榮；創造就業機會；增加國民所得及政府稅收；提高人文、自然資源的附加價值。在非經濟上的重要影響有：增進國際間文化交流及相互了解；無形的外交、增進實質的關係；強化海外僑民對祖國的向心力；強健國民體魄，增進社會和諧；建立國家現代化的新形象。但是也可能帶來負面的影響，如自然生態失衡，環境受污染，文化差異的衝擊等（楊正寬，2003）。

(四) 動態性：觀光需求對社會政治狀況及經濟狀況之變化亦相當敏感，若觀光目的地政治不穩定或社會動亂，則不論其觀光設價如何低廉，對觀光旅客亦不會有多大吸引力，相同地，經濟環境變化如通貨膨脹、

匯率變動等均會影響旅客對觀光旅遊的需求，也因此影響旅客對旅行社的需求。

(五) 擴展性：觀光需求繼續成長，旅行業也跟隨著擴展自己的未來規劃工作，此種擴展趨勢乃由於下列因素所造成：1、技術及科學發達使交通工具不斷精進，尤其是空運方面，雖兩地相隔遙遠但仍能瞬息可達，使感覺世界愈來愈小。2、大眾新聞媒介激起旅行興趣並對其他地區產生好奇心。3、觀光旅客產生國家經濟高度發展，所得增加使得更多人民有餘力從事於觀光旅遊活動。4、大城市內之居民由於高度工業化迫使他們逃避單調的工作與刻板的生活方式，以及為了改變環境等而至他處旅行。

(六) 合作性：從事組團出國觀光或國內旅遊時，團員人數往往是影響團費之主要因素，也因此間接影響業者的利潤。業者為了降低成本或避免因人數不足而與旅客終止旅行契約，造成旅客對公司產生不良的印象，有時候就必須聯合數家旅行社的旅客共同組團出國，此種現象在國內非常普遍。也因此業者間共同合作以創造利潤乃旅行社的特性之一。

(七) 服務性：旅行業乃服務業之一種，故服務業的許多特性亦當為旅行業所共同具備（楊正寬，2003）。

三、旅行業現況

國內各縣市旅行社家數統計表如表2-1所示。全國旅行社總公司為2,278家，分公司為623家。其中，甲種旅行社最多，總公司為2,007家，分公司為340家；其次，為乙種旅行社，總公司為177家，分公司為9家。於縣市分佈上，以台北市最多，總公司為1,082家，分公司為80家；其次，為高雄市，總公司為257家，分公司為109家；在其次，為台中市，總公司為232家，分公司為119家。上述三個城市，旅行社總家數為1,879家，顯示旅行社集中於大都市中。而本研究之研究樣本以南部地區(嘉義、台南、高雄、屏東)較多，抽樣方法為滾雪球方法。

表2-1 旅行社家數統計表

	綜合		甲種		乙種		合計	
	總公司	分公司	總公司	分公司	總公司	分公司	總公司	分公司
臺北市	71	29	997	51	14	0	1,082	80
新北市	2	16	52	8	11	2	65	26
桃園縣	0	28	116	24	16	0	132	52
基隆市	0	1	3	2	1	1	4	4
新竹市	0	18	34	10	5	0	39	28
新竹縣	0	4	17	5	0	0	17	9
苗栗縣	0	4	28	9	2	0	30	13
花蓮縣	0	4	13	7	6	0	19	11
宜蘭縣	0	6	18	5	9	1	27	12
臺中市	2	50	213	68	17	1	232	119

	綜合		甲種		乙種		合計	
	總公司	分公司	總公司	分公司		總公司	分公司	總公司
彰化縣	0	10	48	10	3	1	51	21
南投縣	0	2	19	7	2	0	21	9
嘉義市	0	14	31	11	5	1	36	26
嘉義縣	0	1	6	1	5	0	11	2
雲林縣	0	4	19	2	3	1	22	7
臺南市	2	29	112	29	6	1	120	59
澎湖縣	0	0	23	6	33	0	56	6
高雄市	17	47	221	62	19	0	257	109
屏東縣	0	4	13	6	3	0	16	10
金門縣	0	1	16	12	0	0	16	13
連江縣	0	0	3	2	0	0	3	2
臺東縣	0	2	5	3	17	0	22	5
總計	94	274	2007	340	177	9	2278	623

資料來源：交通部觀光局網站

2.2 領導行為

一、領導的定義

Robbins(1995)，認為領導是影響組織成員產生態度上與想法的改變的過程，使成員得以為組織任務目標來貢獻，鼓勵被領導者將組織的利益置於個人利之上，而且對追隨者有深厚且特別的影響。Stodgill (1974)，曾以各家採用過的領導定義，加以歸納成十一種性質，(一)領導為一種團

體活動的歷程，(二)領導為人格和人格的影響，(三)領導為說服人順從的藝術，(四)領導為影響力的應用，(五)領導為藝術或行為，(六)領導為說服的方式，(七)領導為一種權利關係，(八)領導為達成目標的工具，(九)領導為一種交互的影響力，(十)領導為一種角色的差異，(十一)領導為倡導的根源。

由於領導定義所涉及的範圍較廣，所以有關領導相關的定義非常繁多，以下是整理國內外學者對領導的定義，如表 2-2 所示。綜觀眾學者們對於領導的相關定義，皆有其獨特的見解，在看似雷同的成份裡，還是總有一些相異之處，但看似不同的意見中卻有一些異曲同工之處。

表2-2國內外學者對領導的定義

年代	學者	領導的定義
1957	Hemphill & Coons	領導是個人引導一個群體達成共同目標的行為。
1957	Stogdil	領導是一種影響他人或組織的活動，來達成領導者所設定的目標之一種過程。
1969	Bowers & Seashore	領導是一種人際關係的活動程序，經由這種程序以影響他人行為，使其趨向於達成既定目標。
1977	Davis	領導是說服他人熱心去追求一定的目標。
1982	Morphet, Johns & Reller	領導是在社會系統之中，個人的行動、行為、信念與目標於自願合作下接受他人的影響。

年代	學者	領導的定義
1990	許士軍	領導是在一特定情境下為影響一人或一群人之行為，使其趨向達成某種群體目標之人際互動程序。
1993	Robbins	領導是影響團體進而達成目標的能力。
1994	Yukl	領導是影響部屬的歷程，激勵部屬達成目標、維持團隊合作關係、實現既定的任務並爭取外部團體的支持。
2000	陳義鴻	在團體中領導者運用其本身角色之差異及行為，與部屬間產生的交互作用進而達成組織目標、維持或增強團體功能。
2002	Bennis	領導就是領導者提出願景，並且說服他人接受。
2003	Fry	領導是運用領導策略，給予部屬激勵的動機，並且提升部屬潛力的成長與發展的領導方式。
2003	謝文全	領導是在團體情境中，領導者藉由引導成員努力方向，使其同心協力赴共同目標的歷程。
2005	蔡進雄	領導是存在於團體中，藉著領導者影響力的發揮，充分運用各種資源，有效地達成組織目標的一種歷程或行為。
2005	Bruce&Kathleen	領導者認知組織成員是多元性的，領導者透過創新與非破壞的方式達成組織共有的價值與目標，並可經由組織內教育訓練及必要性的內部資源與支援，影響組織成員共同完成組織目標，並共同成長。

二、領導相關理論

20世紀邁入領導理論之實證研究階段，研究發展重點大致可以劃分為三種理論：(一)特質論：約在20世紀初至40年代末，也就是領導理論出現的初期，研究者主要從事的是成功領導者特質之探究；(二)行為論：約從40年代末至60年代末，此類型研究主要的重點在探究領導者之行為，其核心觀點認為領導效能與領導行為、領導風格有關；(三)情境(權變)論：約略在60年代末至80年代初，學者提出了情境(權變)領導理論，認為有效的領導行為視情境狀況而有不同，領導行為需依不同情境權變調整，進行有效的搭配(黃宗顯、商永齡…等，2009)。

(一)特質論 (the traits theory of leadership)

特質論研究者主張一個理想的領導者，均有其共同特質與屬性，例如：果決、具親和力、有智慧……等，其基本假定認為這些特質可以用科學的方法加以測量，並做為組織選才之依據。

特質論研究重要代表者Stogdill(1969)曾探討自1904年至1947年所完成有關領導特質的一百二十四篇研究文獻，而將與領導才能具有關聯的個人因素歸納為六大類：1、能力：包括智慧、機警、言詞靈巧及判斷；2、成就：包括學識、知識、及運動成就；3、責任：包括可信賴、倡導、堅忍、積極、自信、及超越他人的慾望；4、參與：包括活動、社交能力、

合作、適應能力、及幽默；5、地位：包括社經地位及聲望；6、情境：包括心理層次、地位、技能、追隨者的需求與興趣、以及欲達成之目標。Stogdill (1974) 更進一步對1948年至1970年間，一百六十三篇「領導特質研究」文獻進行領導者特性的因素分析工作。

特質論取向因為研究對象不同、研究工具、研究方法歧異，故所測出之研究結果也不盡相同，只能依研究設計，瞭解不同族群領導者具有之特質。針對上述結果，Stogdill (1969:91-123) 曾提出三項頗具啟示的看法：1、僅有人格特質，實不足以鑑別領導能力；2、成功領導者所具備的特質，隨不同的情境而存在差異；3、探究特質理論，應將個人特質及情境因素兩者的特性進行統合研究，如此方能臻其功。

綜合而言，領導特質眾多紛歧的研究結果，不但不足以成為成功領導者共有特質的有力證明，反而產生對領導特質論外在效度的疑惑。明顯的，要確認成功領導者所具備一致且獨特之特質的想法過於樂觀。特別是特質論的研究發現，探究成功的領導應重視情境因素的影響，對於後來「情境論」的研究取向有啟示作用。此外，特質論的研究也影響了新領導理論的發展，例如新領導理論中「轉型領導」、「道德領導」、「靈性領導」、「第五級領導」等，均強調領導者應具備某方面的特質以發揮其影響力(黃宗顯、商永齡…等，2009)。

(二)行為論 (behavior theory)

在40年代特質論的研究結果分歧，無法得到令人滿意的成果。加上行為主義心理學在此階段崛起且聲勢浩大，使得領導理論的研究在此時期出現大轉向，研究者紛紛採用行為論觀點，轉而探究成功領導者的行為。

行為論的基本觀點在於，優異的領導者能夠表現出領導的有效作為，主張傑出領導者之研究取向，應自內隱之人格特質轉而至外顯的領導行為。因此行為論者希望經由檢驗領導者的外顯行為來解釋領導，即透過對其外顯行為的觀察，獲得更為客觀而有效的觀點以區分領導者的優異與拙劣。行為論主要研究取向包括以下數種：

1、單層面領導行為研究：例如Lewin、Lippitt and White (1943) 依據權力分配和決策過程將領導的型式分為：權威型 (authoritarian)、民主型 (democratic)、放任型 (laissez-faire)。研究結果顯示：「權威型」的領導型式能在短期間內提高工作效率，但成員的工作滿足低；「民主型」的領導型式與工作效率和成員的工作滿足呈現高度正相關，但決策的過程費時；「放任型」的領導型式與工作效率呈現負相關，成員的工作滿足亦低，但最能發揮成員的最大才能(黃宗顯、商永齡…等，2009)。

2、雙構面理論：由於領導者特質的研究無法完全解釋有效的領導者成因，故從1940年代的後期到1960年代的早期，俄亥俄州立大學(Ohio

StateUniversity)與密西根大學(University of Michigan)兩所大學的社會研究所人員便密集研究此類課題。大約包括俄亥俄州立大學的兩構面理論、美國Michigan大學的領導研究與管理方格(Managerial Grid)領導研究：

(1) Ohio 州立大學的雙構面的理論

美國州立大學的一群學者們(Fleishman & Haris & Burt)自1945 年提出關懷型(consideration)及定規型(initiating structure)。經因素分析後得到兩個構面:一為『體恤』或『關懷』因素；一為『定規』或『結構』因素，且發現他們是互相獨立的，稱為兩構面論(two dimensional theory)，又稱Ohio 學派論。

所謂『關懷』乃指領導者關心、重視、了解部屬的感受，以建立相互信任尊重彼此的工作環境，重視人際關係的建立。故不大喜歡運用組織所賦予他們的正式職權來威迫、懲罰部屬。典型的關懷是領導者，其行為方式約有下列數項：

- (a)當部屬把工作做好時，會表示他們的感激並給予獎勵。
- (b)幫助部屬解決其私人問題。
- (c)不要求部屬從事超乎其能力以外的工作。

所謂『結構』是指領導者會運用管理功能(計畫、組織、領導、協調與控制)來界定部屬的行為，以達成組織的目標。典型的定規式領導者，

其行為方式有下列幾項：

- (a)分派特定的工作給部屬。
- (b)建立評估工作表現的標準。
- (c)通知部屬做某項工作。
- (d)訂定明確的工作完成期限。
- (e)鼓勵一致的行動。

上述兩個構面從高度關懷或高度定規到低度關懷或低度定規，中間呈連續性的程度變化。因此，可構成一個組合的領導行為座標，構成四種領導方式：如圖2-1 所示。

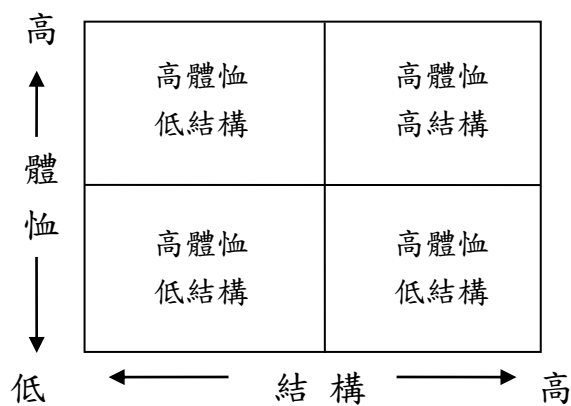


圖 2.1 Ohio 州立大學對領導行為的分類

資料來源：R.M.Stogdill & A.E.Coons

依圖 2.1 在領導者所表現的領導行為中，兩種型式都有可能出現，依照程度高低將領導行為分為四類：

- (a)高關懷高結構:領導者重視工作或任務的達成，也對部屬的需要極為關

心。許多研究結果顯示，適度的定規與高關懷會導致最低的抱怨及離職率。

(b)高結構低關懷:領導者對工作最在意，對部屬較為嚴厲而忽視瞭部屬的感受，研究結果顯示，此種領導方式會導致高的生產力，同時也有較高的抱怨、怠工和離職率。

(c)高關懷低結構:領導者對部屬的關懷甚於對工作的要求。研究顯示，此種領導方式部屬的抱怨最低，但與生產力之間的關係，各研究結果不一。

(d)低結構低關懷:領導者對工作的要求及部屬的需求均不關心，研究發現這種行為導致生產力及部屬的滿意度均降低。

(2) 密西根大學Bowers 和Seashore (1966) 提出「員工導向」

(Employee-Oriented)與「生產導向」(Production-Oriented)的領導行為。

前者強調領導者與部屬間的關係和諧，注重員工的價值；後者領導者強調工作的技術或作業層面，員工只是任務達成的工具。在此理論的結論係強烈認同並支持領導者應採用以員工導向之行為。

(3) 管理方格理論

Blake, R. R. and Mouton, J. S.兩個人在一九六四年，依據俄亥俄州立大學所研究推導出來的『結構』與『體恤』理論，發展出管理方格理論(Managerial Grid)，提出與之類似的兩項領導風格的影響因素，即是以

『關心生產』(Concern for Production)與『關心員工』(Concern for People)，為座標方式來表達兩項因素的影響程度，將兩座標各自劃分為九個等級的輕重程度，並以9x9的方格來描述代表各種不同的領導風格模式。如下圖2-2所示：

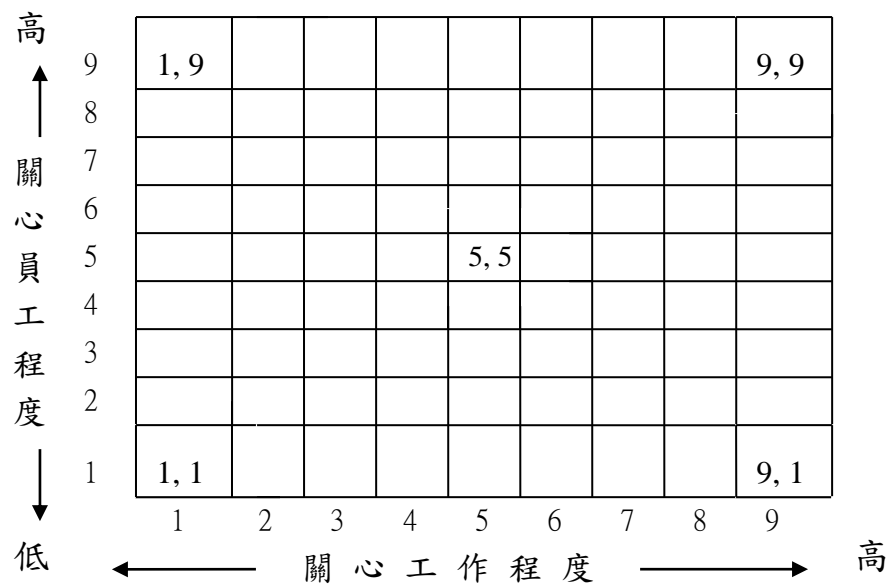


圖 2.2 管理方格

在管理方格理論中，雖然可以區分為八十一種領導風格，但通常只有五種領導風格特別突出而具有代表性，只要釐清這五種領導風格往往就可以瞭解管理方格理論的全貌，在此就以這五種領導風格，分別描述如下：

(1,1) 型：無為型的管理 (Impoverished Management)，領導者對於生產及員工的關心程度最低，領導者對所有的事務儘量不涉入，完全放任員工的作為。領導者用最少的心力來完成工作。

(9,1) 型：任務型的管理(Task Management)，領導者對於生產的關心程度最高，但對於員工的關心程度最低。領導者只重視工作的效率及如何達到目標，而忽略員工的需求。

(1,9) 型：鄉村俱樂部型的管理(Country Club Management)，領導者對於生產的關心程度最低，但對於員工的關心程度最高。領導者專注於滿足員工的需求，重視工作環境的詳和氣氛而忽略對工作的要求，員工如同在鄉村俱樂部中愉快地工作一般。

(5,5) 型：中庸型的管理(Middle of The Road Management)，領導者對於生產的關心程度及對於員工的關心程度均採取適中的方式，不單獨偏重任何一方，行事遵行中庸之道。領導者一方面維持適當的工作效率，一方面也關心員工的士氣和滿意。

(9,9) 型：團隊型的管理(Team Management)，領導者對於生產的關心程度及對於員工的關心程度均非常重視。領導者經由協調及讓員工充份參與決策，與建立良善的工作流程，來提升工作效率和維持員工的高度士氣，建立信賴和尊重的關係。

Blake 與Mouton (1964) 在研究中發現，(9,9) 型的領導是最有效的方式，在此領導之下，將可激發人員的工作熱誠、認真負責以及創造能力。(1,1) 型的領導是最無效，(5,5) 型的領導只能維持原狀，而(1,9)

型和(9,1)型的領導效果，則視其組織目標與部屬對象而定，例如軍隊適合(9,1)型的領導，學校和醫院較適合(1,9)型的領導(羅智丰，民86)。

3、情境(權變)論：

情境論的學者們針對特質論和行為論研究的不足，在研究領導與效能的關係時把情境因素納入考慮。情境論者認為領導行為的效能依某些情境因素而有變化，一般情境因素包括部屬的個性與特質、工作團體的性質、工作環境的因素、決策環境的因素、部屬的能力與意願等。情境論者認為沒有任何一種領導行為可放諸四海而皆準，領導者應能通權達變，因人、因事、因地制宜，適度調整其領導行為及策略，方可達成良好之領導績效與目標。情境論因而又被有些學者稱為「權變領導理論」。此類代表性研究包括Fiedler的權變論以及House的途徑目標理論等，以下分別扼要說明之：

(1) Fielder 的權變領導模式

Fielder (1967) 提出有效的領導模式，認為有效的領導要靠領導型態和情境因素的適合配合。他以「最不喜歡的工作伙伴量表」(Least Preferred Coworker Scale 簡稱LPC) 來測量領導風格與部屬的績效，在LPC 量表得分高者，是屬於「關係取向」的領導者，較重視人際關係。而得分較

低者，是屬於「工作取向」的領導者，即較重視工作目標的達成與否，根據Fielder 的研究結果，發現在最有利或非常不利的情境中，領導方式以工作取向較佳，而在中度有利的情境中，則以關係取向的領導方式較有效能。亦即情境是否有利於領導，取決於三個情境變項：

- 1.領導者與部屬關係：此變項表示領導者與部屬之間關係的品質，兩者之間友善、溫暖的關係，對領導愈有利。
- 2.結構：指部屬工作任務規定明確，工作品質較易掌握，較易促使部屬對工作績效負責。
- 3.權力：即領導者具有多少正式的獎懲權利，使團體內部屬服從其指揮。

Fielder 首開風氣之先，以權變的途徑來探究領導風格與組織效能之關係，雖然廣受重視，但亦遭致許多批評：

- 1.情境因素之各變項過於狹隘，變數彼間並非完全獨立，亦可能存在著交互作用。
- 2.各變項不易評量。
- 3.LPC 量表之內容及結果之解釋，有待商榷。
- 4.未顧及部屬之需求及領導者與部屬之能力。

(2) House and Mitchell的路徑目標理論

House and Mitchell (1974)，認為領導行為對於工作動機、工作滿足

及對於領導者之接受與否，具有影響作用。所以有效能的領導者能確認路徑，指引部屬，減少其障礙和陷阱，而達成目標。『此一理論其主旨乃在探討領導者如何影響部屬對工作目標、個人目標的感受，以及達成目標的途徑，並為部屬清除可能遭遇的障礙。』（李吉祥，2007）。

(三)新興領導理論

1、魅力領導理論 (Charismatic leadership Model)：領導者利用個人的魅力或行為上獨特的想法、作法，使他人對其產生內心的誠服與情感的歸附，而達到領導的效果。魅力領導理論認為領導是一種象徵或員工的主觀認知，被領導者在看到某些特定行為時，會認為領導者具有英雄式或非凡式的領導。學者們試圖確認魅力型領導者具有的特徵

(House, 1977；Bennis, 1984；Conger & Kanungo, 1988)，總而言之，其必須：(1)具極度的自信及願景，(2)有明白表達該願景的能力，(3)對理想堅信不移，(4)知道自己的力量並妥善利用之，(5)行為不落俗套，(6)對環境具敏感性。

2、轉化領導模式：Burns(1978)認為轉化領導模式(Transformational Leadership Model)係領導者與部屬彼此提昇對方道德與動機至較高層次過程。轉化領導模式領導者藉由提出更高的理想及價值，喚起組織成員的自覺(self-awareness)，進而提昇組織成員的Maslow(1954)需求層次，

可使每位部屬或追隨者更能自主、自我強化，以及負擔更大責任，並使部屬均能「轉換為領導者」(converted leader)。Bass(1985)對轉化領導模式之定義，見解相若。他認為轉化領導模式領導者應對於本身工作外更致力於提高部屬素質，使之成為自我實現者、自律者及自我控制者。轉化領導模式乃領導者引導部屬超越其自我利益，以追求更高目標，或藉由提昇部屬之需求層次，提高工作目標之價值；或藉由改變組織文化，以增加部屬成功之信心，進而使部屬願意付出額外心力，追求組織更高目標者之過程。

3、交易領導模式：Burns(1978)認為交易領導模式(Transaction Leadership Model)係領導者與部屬為了交換彼此認為有價值的事物(包括精神與物質，如威權、階級、經濟、心理等)而互為約定，進而以互相交換利益與服務之方式，達成各自獨立目標之過程。Bass(1985)亦持類似看法，交易領導乃領導者與部屬間連續不斷的利益磋商與交換的過程。在該交換過程中，領導者會負責澄清部屬工作角色，增進部屬工作所需的信心，接納部屬的需求與欲望，並明確告知部屬如何努力，方能使其需求與欲望獲得滿足。領導者藉由經濟條件交換，以換取部屬依「契約」提供勞務，並滿足其物質及心理層次之需求，俾追求最高效益。

4、放任領導模式：Bass(1985)於從事因素分析研究結果，除轉型領導與

交易領導因素外，尚有一「無領導」(non-leadership)因素構面，惟該因素經Bass(1985)藉由因素分析萃取結果，其因素負荷值較低而未予重視。直到Bass 與Avolio(1990)認為該因素確實存在，而有予以重視之必要，始首度引入多因子領導問卷中，稱之為「放任領導」(laissez-faire leadership, LF)。Bass 與Avolio(1990)將放任領導定義為領導者放任其部屬自行其事，儘量避免介入組織內之任何事務。乃屬於轉型領導與交易領導外之另一種領導風格。Bass(1985)於探討轉型領導理論時，將領導風格分為轉型領導與交易領導兩種，並將兩種領導因素分為五項，其中屬於轉型領導者包括「魅力領導」(CH)、「激發潛能」(intellectual stimulation, IS)、「個別體恤」(individual consideration, IC)三項；屬於交易領導者包括「權變獎酬」(contingent rewards, CR)、「例外管理」(MBE)兩項。其後Avolio 與Bass(1998)為強調魅力之重要性，自魅力領導中再分離出「鼓舞激勵」(inspirational motivation, IM)因素，並獨列一項。Bass 與Avolio(1990)以及Yammarino 與Bass(1990)又將魅力領導源於特質或行為，分離出「歸因魅力」(attributed charisma, AC)與「理想化影響力」(idealized influence/ behavioral, II)或稱為「行為魅力」兩項。此外，Bass 與Avolio(1990)為強調例外管理之重要性，將例外管理再分為主動式(active)(MBEA)與被動式(passive)(MBEP)

兩項，轉型領導與交易領導增加為八個因素。並將放任領導予以納入。至此轉型領導理論共分為「轉型」、「交易」、「放任」三類領導風格、九因素構面。

5、願景式領導(Visionary Leadership Model)，是指領導者對組織未來的發展及規劃。願景式領導是一種才能，它可以為組織或組織中的單位建立並表達一個現實的、可信的以及吸引人的未來美景，而這遠景以現在為根基，也積極改進現狀，若適當地選用並實施，將會鼓舞大家「透過召喚彼此的技術、才能與資源而啟動未來」。身為一個領導者，需要對於目前的環境、趨勢、週遭的事物，保持高度的敏銳性，對於組織的未來發展及走向，具有一個清楚規劃架構，才能使組織在面對未來各種趨勢上的改變，更具有前瞻性。

6、極限領導

2005年10月18日至19日，美國前總統柯林頓(Bill Clinton)、蘇聯前總理戈巴契夫(Mikhail Gorbachev)、IBM前執行長葛斯納(Louia V. Gerstner, Jr)、重量級企管大師明茲柏格(Henry Mintzberg)、激勵大師史賓塞·強森(Spencer Johnson, M.D.)、企管大師湯姆·彼得斯(Tom Peters)、創新大師克里斯汀生(Clayton Christensen)、世界探險家菲因斯爵士(Sir Ranulph Fiennes)等8位世界領導(袖)大師，在倫敦召開

「2005領導大師倫敦高峰會」，探討另一新興領導方式——「極限領導」。

極光是地球最美的風景，但只有勇敢的人歷經艱難才能在最嚴酷的極地看見。人們需要英雄挑戰極限，但看到極光的極限領導需要的不是英雄，而是團隊；單憑一人智慧，很難通過極限考驗，在挑戰極限的過程中，最困難的不只是險象環生的大環境，更難的是如何在爭執中做出正確的決定，帶領團隊在「賽局」（game theory）中精算出自己最大的利益與競爭者能接受的結果，走出紅海，共生共存，極限領導者沒有必要為潑到地上的牛奶哭泣。因此，領導者必須要有「超極」思惟，8位大師並勾繪出極限領導的策略地圖：願景（Vision）→膽識（Guts）→策略（Strategy）→執行（Execution）→破壞（Disruption）→想像（Imagining）→彈性（Flexibility）→極限領導（Beyond the limits）。

(1)願景：為理想向前行人類的互賴是弔詭的。就像賽局一樣，究竟該選擇「合作賽局」還是「不合作賽局」？柯林頓說：「二十一世紀的重大挑戰在於，如何從一個互賴但不穩定的世界，進展到一個我們能共同分享且緊密結合的全球社群。」如何分享責任、分享利益、願景領導，找出最對的極地之光讓人甘冒風險，為理想而前行。(2)膽識：為人所不能為。全球產業發展態勢日益混沌不明，許多時候領導人必須在成功機率低於20%就下決定，是堅決前行，還是說NO，領導人必須有膽識，

有遠見，在複雜環境中找到定位及未來方向；且不計毀譽、不求名利，以大我組織利益優先。(3)策略：學習做對的事。所有的策略都是為了做對的事，策略可以有千百種，似是而非的迷思，引領企業陷進錯誤方向。員工到底是人，還是人力資源？高層管理者比員工重要嗎？管理該做什麼事？實際上又在做什麼事？策略與管理是右腦與左腦，策略是短期的滲透，管理是長期的關注，就像太極的陰陽，永遠是一體兩面。(4)執行：分享才懂授權。一個組織就是一群人創造價值的集體能力，真正有效的執行力，必須可以短打，也能長跑。有效的執行力必須從組織內化開始，要先帶動心態的轉變，領導者必須懂得溝通，分享，授權，能了解員工情緒的U型曲線，並將自己歸零，隨時傾聽，唯有將自己「完全開放」，才能真正聽到問題所在，真正具有執行力。(5)破壞：顛覆才會成長。只有 10%的企業在達到高峰後，能夠持續保持成長，而在企業的成长停滯，只有 6%能夠成功的回復成長率。這樣的數字告訴我們，成功不是永恆，成功更可能是企業失敗的開始。領導必須勇於自我顛覆，才能持續找到成長動力。而且即使勇於創新，新創產品的成功機率也只有 25%奏效。(6)想像：異想才能天開。一個好的領導在領導能力的分配上，專業技術只需要 25%，50%來自自身素質，另外 25%必須來自想像力。理性讓人有方向可循，感性卻能延伸出各種可能，多變化的產業環境，

企業與組織都必須重新想像，以往，只要你做得比別人好，一定還會有其他人做得比你更好，競爭是無止盡的。有想像方才能開發創新能量的組織文化，提供組織由「準備、瞄準、開火」轉變為「開火、開火、開火」！(7)彈性：轉彎才有機會世界愈來愈複雜，何時該前行，何時該轉彎，領導必須懂得彈性。對不理性的人而言，他無法接受人生的改變，理性的人視改變為人生。唯一可以預測的未來，就是自己創造未來，唯有隨時保持領導的彈性，才能做遊戲規則制訂者。(8)極限領導：超越邁向巔峰。最好的準備，最壞的打算。挑戰極限就像極地冒險，因為隨時有可能發生危險與風險。但領導者要有超乎常人的意志，必須永遠不為潑在地上的牛奶而哭泣。極限領導，最終要綜合願景、膽識、策略、執行、破壞、想像、彈性等各種領導悟力，才可能一次又一次超越巔峰。

經歸納上述國內外各學者對領導理論各層面之探討，各家定義皆不盡相同，本研究將以行為理論(behavioral theory)學派中 Ohio 州立大學的領導研究雙構面理論，顯示對於領導者外顯行為進行研究，於此，本研究領導行為變項之理論以俄亥俄州立大學所提出之領導構面理論「體恤」與「結構」兩個層面，做為研究基礎。

2.3 組織氣候

一、組織氣候定義

組織氣候的觀念最早是由Lewin在1930年代曾提出「場地說」的論點，在此論點中指出要瞭解人類行為就需考慮行為發生的整個情境，而這整個情境所指的便是個人和環境，所以人類行為是個人與其環境的函數(黃月麗，1988)。Tagiuri and Litwin(1968)也承續「氣候」是個體知覺的心理環境，提出近代所接受的定義，他們認為所謂組織氣候是代表組織內的成員，對於所處的組織環境所感受的一種知覺，此知覺來自成員的經驗，且比較持久，能為組織成員所體驗，並能影響組織成員的行為，可以利用一系列的組織屬性加以描述。Litwin and Stringer(1968)將組織氣候定義為「一組可測量的工作環境屬性，可以被成員間接或直接所知覺，然後影響成員之動機與行為」。Schneider(1975)認為「氣候」不僅是個體主觀知覺的概念，應包含個體知覺的加總，所以「氣候」的定義應是從某個特定事件、狀況和經驗的微觀(micro perception)，得到一組巨觀(macro perception)，再經由抽象化的心理歷程形成概念。不論概念的 formed 清楚或不清楚或是透過何種方式，氣候的知覺具有兩種意義，即(一)整體的知覺或認知的架構;(二)對個人的行為具有影響作用。近期研究則更強調「氣候」在個體心理期望行為與回應行為關係，James and Ashe(1990)認為從個體角度，氣候是個人對組織情境的一種認知知覺，可稱為心理氣候，心理氣候乃指個體主要地回應對於認知環境表述。因此，「氣候」表示

單一個體接受相關組織所期望的行為和回應行為，個體使用這種主觀知覺資訊去反應預期結果(Scott & Bruce,1994)。

上述組織氣候的定義可知，組織氣候是指在一個特定環境裡個人直接及間接對此環境的知覺，這種知覺會影響組織中成員的行為動機與其表現的行為。

二、組織氣候的重要性

組織氣候屬於一種整體性概念，係由員工對組織、管理等環境因素之主觀看法所構成，代表著一種工具，用來描述組織內的行為模式。組織氣候對於管理人員有何管理涵義呢？下列幾位學者之看法，可看出其重要性(林營松，1993)：

(一)Litwin and Stringer(1968)認為組織氣候對於管理人員之重要性

有下列四點：

(1)由於組織氣候乃導源於對人類動機之研究，因此，與此觀念有關的活動、思想、感覺及關係等，也正是管理人員每日所關心、關切的問題。

(2)藉由組織氣候，使得管理人員可直接掌握一種對於動機行為，最重要且最直接之影響因素。

(3)根據研究顯示，管理人員本身乃決定組織氣候之一項重要要素，其行動、人格及領導風格，皆可導致某種動機作用及行為模式。

(4)組織氣候概念已被證明是切合實際的，並且可加以運用。因此，它是有系統和科學的，可以幫助管理人員瞭解人類動機作用，並增進本身之管理效能。

(二)依據 Dessler(1976)的看法，可視組織氣候為組織目標或有形標的與員工士氣行為間的橋樑，藉由員工對結構、領導型態、規則等感受的反應，可提供管理當局改進組織氣氛的參考。

(三)黃曬麗、李茂興(1990)則認為，員工對於工作情境的知覺，比工作情境本身更能影響其生產力。這跟工作實際上是否有趣、富挑戰性無關。

由此可見，良好的組織氣候可以協助組織內成員工作士氣與態度的提昇，進而有效地達成組織目標。因此，瞭解組織內組織氣候的現況，並創造與設計一個適合組織成員達成目標的組織氣候，成為今日管理者責無旁貸的基本課題(張瑞春，1998)。

三、組織氣候的衡量方式

採用 Litwin and Stringer (1968) 所提出分類，由許士軍 (1972) 中譯：

(一)結構(structure)：

代表一個人在團體中感到拘束的程度，譬如法規、程序等類之限制。一組織內究竟是強調官樣文章、成例，或是呈現著較放任和非形式化之氣氛。

(二)責任(responsibility)：

代表一個人在團體中感到自己可以作主而不必事事請示的程度。亦即當有任務在身時，他自己知道如何去做，完全是他自己的事。

(三)獎酬(reward)：

代表一個人在團體中感覺到做好一件事，將可獲得獎酬的程度，以及感覺組織政策係強調獎酬或強調懲罰。對於待遇以及晉升政策，認為是否公平、合理。

(四)風險(risk)：

代表一個人感到服務機構及工作上所具有冒險及挑戰性之程度。亦即組織的特性是偏重於冒險行為，或是偏重於安全保守。

(五)人情(warmth)：

代表一個人感到工作團體中同事間相處感情融洽之程度。彼此之間是否能友善的良好相處，組織內是否有存在各種非正式的社會團體。

(六)支持(support)：

代表一個人在團體中感覺主管對部屬的行為是否支持的程度，強調的層

面包括上級與下屬的支援互助的程度。

(七)標準(standard)：

代表一個人對於組織目標及績效標準之重要性程度之看法，是否重視一個人之工作表現;個人及團體目標是否具有挑戰性。

(八)衝突(conflict)：

代表一個人所感受到主管及其他人員願意聽取不同意見之程度。對於不同意見，究竟是願意公開以求解決，或是設法將其大事化小，或是乾脆加以忽略。

(九)認同(identity)：

代表一個人對於所服務的組織所具有的隸屬感的程度。作為團體成員之一，是否感到具有價值感，並加以珍惜這一地位。

綜觀上述各學者之論點，員工的士氣與行為並不是實際領導型態或組織結構所產生的一項功能，組織氣候同時是員工對組織有形方面的意識及感覺。而每個人對環境都會透過本身的價值、需求與個性來觀察，而產生某種意識感覺，進而影響它的態度與行為。Litwin&Stringer(1968)歸納為九個組織氣候層面，分別為結構、責任、獎懲、風險、人情、支持、標準、衝突、認同等，並完整、詳細蒐集有關組織內部環境之描述性文字，最具完整性，並經許士軍(1972)實際於國內進行施測研究，並修改為

適合應用於我國環境之內容。因此，本研究擬Litwin&Stringer(1968)所提出之九構面作為本研究之研究構面。

2.4 留職傾向

查閱過大多的文獻，發現對於留職傾向(Intent to Stay)在定義說明上，並沒有較正確的理論架構來解釋它，大部份的文獻則對離職傾向(Turnover Intention)及離職(Turnover)的行為模式較有深入的探討。但劉俊昌(2000)曾論述，以積極面的「留任」來反向定義「離職」，亦即願意留在組織內部繼續為組織效力。

一、離職的定義

Mobley(1977)指出，離職(turnover)乃是員工在組織中某個職務上工作了一段時間後，個人經過一番考量之後，自願否定原有職務的結果，而產生離開其工作單位的行為，以至於失去原先的職務和所賦予的利益，而且與原組織完全脫離關係。

黃英忠(1993)認為廣義的離職指的是勞動的遷移，所謂勞動的遷移是指勞工從一個地方遷移到另一個地方，即所謂的地區間的移動，或是從某一個職業轉移到另一個職業的職業間移動，也或者是指從某一種產業移轉至另一種產業的產業間移動，可以說由一個特定的組織，如公司、工廠、機關、機構等員工的流入、流出行為；而另外，所謂狹義的勞動

遷移僅是指離職，即組織內部往外部的勞動移動。而Mowday與Porter 及 Steers等人（1979）更將Steers(1977)的模式發展的更完備，而且將留職意願細分成留職願望(Respect to Stay)、留職傾向(Stay Intention)、留職(Stay)等三部份。所以留職意願(Intent to Stay)的實際涵義包括以下三項內含：

- (一)、留職願望：喜歡目前的職位，希望繼續留在原職位工作。
- (二)、留職傾向：未嘗試找尋其他職位的工作機會，沒有離職的念頭。
- (三)、留職：目前仍在原職位上工作。

二、離職的類型

Abelson(1987)認為可以將離職之類型作以下之分類：

- (一)、個人自願性可避免的離職---組織因素：指因為組織因素的產生，而讓個人自願性離職，如升遷、與主管的關係、領導、組織政策、更加的工作機會等。
- (二)、個人自願性不可避免的離職---個人因素：指因為個人因素的產生，而讓個人自願性離職，如搬家、結婚、出國深造、照顧小孩、退休等。
- (三)、個人非自願性可避免的離職---組織因素：指因為組織的強迫，而讓個人離職，如解僱、開除、強制退休等。

(四)、個人非自願性不可避免的離職---個人因素:指並非組織的強迫，亦非個人自願性，而讓個人離職，如生病、死亡等。

2.5 領導行為、組織氣候與留職傾向之關聯性

一、領導行為與組織氣候之關係

秦夢群(1998)在其領導行為整合模式中，亦認為領導是影響組織氣候的因素之一。領導是無論從任何角度來看，其最終的目的是糾和一群人產生意願，以共同完成特定的目標，既是如此，領導就會在組織環境中配合一些有形或無形的力量，共同引導成員朝向共同的目標前進，當眾人的知覺越來越接近的同時，達成目標的可能性就越高，而組織氣候逐漸形成(張一心，2000)。張乃宏(2006)以「組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究-以A軍修補大隊為例」，在研究顯示領導行為對組織氣候呈現極顯著的正向關係，依據上述國內學者的實證可以得知，領導與組織氣候間的確有其相關存在。

二、領導行為與留職傾向之關係

王蘭(1999)其「醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究」中則指出，領導型態在不同專業領域中，其工作特性、工作滿意度、組織承諾及離職傾向會有顯著差異。丁一倫(2002)以「影響員工離職傾向因素之探討-以台中地區國際觀光旅館為例」，研究顯示在離職

傾向因素中「領導行為」、「工作滿足」、「組織承諾」與離職傾向呈顯著負相關。張乃宏(2006)以「組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究-以A軍修補大隊為例」，在研究顯示在領導行為各構面對留任意願均呈現顯著的正向關係。因此，領導行為與留職傾向之間關聯相當顯著。

三、組織氣候與留職傾向之關係

王美雀(1992)以「組織氣候、工作滿足與離職傾向關係之研究-X 公司服務站人員為例」，此研究顯示組織氣候各構面與離職傾向有顯著負相關。藍建國(1999)以「組織氣候與自願離職傾向關係之研究-以台北市戶政機關為例」，此研究共得有效問卷328份，研究顯示整體組織氣候與自願離職傾向具有中度負相關。張乃宏(2006)以「組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究-以A軍修補大隊為例」，在研究顯示組織氣候中各構面對留職傾向均呈現顯著的正向關係。由上述學者的研究結果得知組織氣候與離職傾向皆呈現負相關，再依本研究留職傾向之定義可以推論：組織氣候與留職傾向具有正向關係。

第三章 研究方法

在本章研究方法裡，分別敘述研究架構、研究假說、研究變項的定義、研究設計與工具，設計問卷並進行測驗和收集資料，最後說明資料分析方法。

3.1 研究架構

本研究根據前敘述之研究動機及結合文獻探討，其針對領導行為、組織氣候及留職傾向這三方面來做探討：

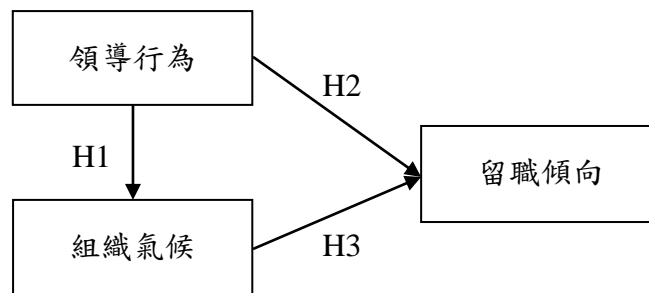


圖 3.1 研究架構圖

3.2 研究假設

本研究的目的是主要在探討旅行業中，主管的領導風格型態與旅行業的組織氣候，相對於員工的留職意願之間的相關性程度，並且比較在不同的背景下，員工的留職傾向是否有所差異。依據之前研究文獻所探討的結果及在本研究的研究架構下，提出之研究假設如下：

假設1：領導行為對於組織氣候有顯著相關性。

假設2：領導行為對於留職傾向有顯著相關性。

假設3：組織氣候對於留職傾向有顯著相關性。

3.3 研究變項操作型定義

本節將分別就領導行為、組織氣候，留職傾向與個人基本資料的定義及問卷設計原則。說明如下。

調查問卷中關於領導行為量表的部份共分為三大構面，領導行為的體恤導向構面共三題、工作體恤並重構面共十一題、主動結構導向構面共六題，將其構面定義說明如下：

表 3-1：領導行為構面及其構面定義

領導行為構面	構面定義
體恤導向	主管對員工採取低工作取向、高關懷態度進行工作。
工作體恤並重	主管給予員工「體恤導向領導」與「結構導向領導」並重的感覺以鼓勵員工利用自己時間按既定的工作計劃進行工作。
主動結構導向	主管對員工採取高工作取向、低關懷態度進行工作。

調查問卷中關於組織氣候量表的部份係參考許士軍(1972)年譯自 Litwin and Stringer(1968)所發展之組織氣候量表，及黃庭鐘(2009)年中文問卷，包含結構、責任、獎懲、風險、人情、支持、標準及衝突八個構面，將其構面定義說明如下：。

表 3-2：組織氣候構面及其構面定義

組織氣候構面	構面定義
結構	代表個體在團體中所感到的拘束的程度。
責任	代表個體在團體中感到自己可以做主而不必事事請示的程度。
獎懲	代表個體在團體中感到做好一件事將可獲得公平獎酬與升遷之程度。
風險	代表個體感到服務機構及工作上所具有之冒險及挑戰性之程度。
人情	代表個體感到工作團體中人員間一般融洽之程度
支持	代表個體在團體中感到上級及同僚間在工作上互相協助之程度。
標準	代表個體對於組織目標及績效標準之重要性程度之看法。
衝突	代表個體所感受到管理者及其他人員願意聽取不同意見之程度。

調查問卷中關於留職意願量表的部份，留職意願定義係採用而 Mowday、Porter and Steers 等人（1979），所提出的留職意願涵義，茲將其構面定義說明如下：

表 3-3：留職意願構面及其構面定義

留職傾向構面	構面定義
留職意願	喜歡目前的職位，希望繼續留在原職位工作，沒有找尋其他職位的工作機會及離職的念頭，目前仍在原職位上工作。

3.4 問卷設計與內容

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料的工具，問卷設計參考國內外相關文獻與其所發展之量表，確立本研究變項間之關係，建立問卷架構，本文之問卷設計係經由文獻探討後，參考各專家學者所採用之問卷量表，修訂發展而成。本問卷量表共分為四個部分，包含四十八個題項：

(一) 領導行為量表

本研究之領導行為量表的部份係參酌 Hsieh(1998)譯自 Stogdill 在 1948 年提出的『領導行為描述問卷』（Leadership Behavior Description Questionnaire；簡稱 LBDQ）的內容，及曾勤媛、蘇慧芳、謝碧晴(2005)

中文問卷，共二十題，領導行為的體恤導向構面共三題、工作體恤並重構面共十一題、主動結構導向構面共六題，如表 3-4 所示。其量表之計分方式採用 Likert 五點尺度量表計分，由「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 至 5 分，反向題則分別給予 5 至 1 分，其中第 1、2 及 3 題為反向題。分數愈高表示此類領導風格型態程度傾向愈強，至於反向題，則情況剛好相反。

表 3-4 領導行為問卷構面及題項

子構面	題項
體恤導向	1、主管與員工間保持距離。
	2、主管拒絕為他的行動做任何的解釋。
	3、主管不與我們協商而自行做決議。
工作體恤並重 導向	4、主管會讓員工知道他對我們的期望。
	5、主管是和諧可親近的。
	6、主管鼓勵員工使用統一的工作程序。
	7、主管的行為會讓我們樂於成為這個團體的一員。
	8、主管會在組織活動試驗他的計劃或構想。
	9、主管願意接受員工的提議且付諸實施。
	10、主管讓員工能清楚他的態度。
	11、主管能公平對待所有員工。
	12、主管常給我們清楚的指示該做何事及如何做。
	13、主管會確認我們是否認同他在組織中的角色。

	14、主管會關心組織內員工的福利。
主動結構導向	15、在做任何改變前，主管都會先通知我們。
	16、主管會清楚地指派每位員工該負責的任務。
	17、主管會安排組織內的工作計劃。
	18、主管願意做些必要的改變。
	19、主管要求成員維持一定的活動計劃進度。
	20、主管要求員工要遵守工作的法則與規定。

(二)組織氣候量表

本研究之量表係參考許士軍(1972)年譯自Litwin and Stringer(1968)所發展之組織氣候量表，及黃庭鐘(2009)年中文問卷，共十六題，量表經試驗後發現具有相當的信度、效度，且對於調查我國企業之組織氣候而言，具有相當高的適用性(許士軍，1972)。包含結構、責任、獎懲、風險、人情、支持、標準及衝突八個構面，如表3-5所示。其量表之計分方式採用Likert五點尺度量表計分，由「非常不同意」到「非常同意」分別給予1至5分，得分愈高者表示該員工對組織氣候之感受越佳，反之則表示對組織氣候之感受越差。

表 3-5 組織氣候問卷構面及題項

子構面	題項
結構	1、在旅行社內工作讓我覺得自在，可隨意跟別人溝通。
	2、在旅行社內很有制度，一切都有規範可循。

責任	3、在旅行社內，很多事務我都可自行決定。
	4、這份工作讓我很有成就感。
獎懲	5、我覺得只要事情做好，就能得到讚賞。
	6、在組織中不斷累積經驗，就能夠升職。
風險	7、我覺得這是一份具有風險的工作。
	8、我覺得這份工作具有相當的挑戰性。
人情	9、這裡的員工們都能相互合作與幫忙。
	10、我覺得在這裡工作很融洽與和諧。
支持	11、旅行社內的主管對員工很關注。
	12、旅行社內的員工有任務時，大家能齊心協力將任務完成。
標準	13、旅行社內的員工對於組織目標都有一致看法。
	14、旅行社內的員工對於工作績效有一致看法。
衝突	15、發生衝突時，員工同伴會願意一起進行討論。
	16、有衝突時，主管願意聽個別意見為何。

(三) 留職意願量表

調查問卷中關於留職意願量表的部份係參考莊振輝（1983）、周莉萍（1995）及王長壽(2001)，其留職意願定義係採用而Mowday、Porter 及 Steers等人（1979），如表3-6所示。其量表之計分方式採用Likert五點尺度量表計分，由「非常不同意」到「非常同意」分別給予1至5分，得分愈高者表示該員工對留職意願越高，反之則表示對留職意願越低。

表 3-6 留職傾向問卷構面及題項

子構面	題項
留職傾向	1、我現在對目前任職單位的印象，比剛到職時要好。
	2、我目前沒有離職的念頭。
	3、我到目前的任職單位後，就不曾再找過其他工作。
	4、我肯定喜歡留任目前職位。

(四) 個人基本資料

個人基本資料包含性別、年齡、職位、婚姻狀況、教育程度、教育程度、平均月收入、部門別及旅行社所在地區等題項，共計九題。

3.5 研究對象與抽樣方法

本研究主要採取問卷調查法進行旅行業從業人員的調查，以釐清領導行為、組織氣候與員工留職傾向三者的關係，因此，本研究以國內綜合、甲種及乙種旅行社為研究範圍，以現職之旅行社從業人員為抽樣對象，因考慮旅行社從業人員因工作需要皆會使用網際網路且因顧慮研究對象填寫領導者行為及留職傾向之觀感，故透過網際網路發放。使用MSN即時通訊軟體及E-MAIL發送問卷電子檔予以認識之旅行社從業人員及代為轉發給同事，以問卷調查的方式進行研究。限於人力與成本等因素考量，採滾雪球抽樣法，前測預試問卷，予旅行社從業人員填答，發放並回收55份預試問卷，接下來進行信、效度分析，最後將問卷發展為正式問卷，發放正試問卷，有效回收的樣本數271份，問卷發放日期從3月19

日至4月21日回收完畢，以有效問卷271份進行統計分析。

3.6 資料分析方法

本研究係依據有效回收的樣本數271份，此次研究中使用統計套裝軟體SPSS 12.0 進行統計分析工作與檢定程序，所採用之研究方法有：敘述性統計分析、信度分析、效度分析、相關分析及獨立樣本t檢定或單因子變異數分析及迴歸分析。茲將上述研究方法扼要說明如下：

一、敘述性統計分析

對個人基本資料如性別、年齡、職位、婚姻狀況、教育程度、教育程度、平均月收入、部門別及旅行社所在地區等進行次數分配及百分比分配統計，以瞭解各樣本的特色與分佈情形。此外，本文亦針對各構面之題項，利用平均數及標準差來衡量研究對象對其旅行社之領導行為、組織氣候、及留職傾向的看法。

二、信度分析

採Cronbach's α 係數來檢定問卷的可靠性及穩定性，若 α 值愈高，顯示量表內各細項的相關性愈高，亦即其內部愈趨一致性。Guieford (1965)提出Cronbach's α 係數之取捨標準，其認為 α 值大於0.7為高信度，小於0.35則信度過低。

三、效度分析

採用內容效度(content validity)作為衡量工具。林震岩 (2007)認為若問卷內容以理論為基礎，並參考以往學者類似研究之問卷內容加以修訂，及與實務或學術專家討論過，即可認為具有相當的內容效度。

四、研究變項之相關分析：

本研究以Pearson積差相關分析，探討領導行為、組織氣候、及留職傾向之關聯性。

五、獨立樣本t檢定或單因子變異數分析

以獨立樣本t 檢定和單因子變異數分析 (One-way ANOVA) 檢視個人基本資料變項與留職傾向是否有顯著差異。

六、迴歸分析

本研究應用迴歸分析進行驗證領導行為、組織氣候與留職傾向之因果關係。

第四章 研究分析與結果

4.1 基本資料分析

一、研究結果

本研究問卷之發放，以台灣旅行社從業人員為發放對象，共回收271份，本研究回收樣本的分配情形如表4-1。

（一）性別：

在受訪者中，男性有88人，佔32.5%；女性有183人，佔67.5%。

（二）婚姻狀況：

在整體受訪者中，已婚的有120人，佔44.3%；單身者有151人，佔55.7%。

（三）年齡：

在年齡層的分佈方面，21歲~30歲有138人，佔50.9%；31歲~40歲有129人，佔47.6%；41~50歲有4人，佔1.5%。

（四）教育程度：

在教育程度的比例上，高中（職）有29人，佔10.7%；專科程度有86人，佔31.7%；大學程度者有148人，佔54.6%；研究所及以上僅有8人，佔3.0%。

（五）職位：

職員有175人，佔64.6%；主任有59人，佔21.8%；副理有19人，佔7.0%；經理有18人，佔6.6%。

(六) 平均月收入

平均月收入在20000元以下有18人，佔6.6%；20001-30000元有185人，佔68.3%；30001-40000元有49人，佔18.1%；40001-50000元有13人，佔4.8%；50001元以上有6人，佔2.2%。

(七) 部門

票務部門有55人，佔20.3%；團體部門有60人，佔22.1%；同業銷售部門有54人，佔19.9%；直客銷售部門有68人，佔25.1%；沒有部門別有30人，佔11.1%；其他部門有4人，佔1.5%。

(八) 旅行社所在地區

北部地區(含台北市、新北市、基隆、桃園、新竹、苗栗)有94人，佔34.7%；中部地區(含台中、彰化、南投、雲林)有50人，佔18.5%；南部地區(含嘉義、台南、高雄、屏東)有118人，佔43.5%；東部外島地區(含宜蘭、花蓮、台東、金門、澎湖、馬祖)有9人，佔3.3%。

表 4-1 受試者人口變項描述性統計表

項目	分類	次數	百分比(%)
性別	男	88	32.5
	女	183	67.5
婚姻狀況	已婚	120	44.3
	單身	151	55.7
年齡	21歲~30歲	138	50.9

	31 歲~40 歲	129	47.6
	41 歲~50 歲	4	1.5
教育程度	高中(職)	29	10.7
	專科	86	31.7
	大學	148	54.6
	研究所(含)以上	8	3.0
目前職位	職員	175	64.6
	主任	59	21.8
	副理	19	7.0
	經理	18	6.6
平均月收入	20,000 元以下	18	6.6
	20,001 元~ 30,000 元	185	68.3
	30,001 元~ 40,000 元	49	18.1
	40,001 元~ 50,000 元	13	4.8
	50,001 元以上	6	2.2
部門	票務	55	20.3
	團體	60	22.1
	同業銷售業務	54	19.9
	直客銷售業務	68	25.1
	沒有部門別	30	11.1
	其他 (2 OP、1 外務、1 產品部)	4	1.5
旅行社 所在地區	北部地區(含台北市、新北市、基隆、 桃園、新竹、苗栗)	94	34.7
	中部地區(含台中、彰化、南投、雲林)	50	18.5

	南部地區(含嘉義、台南、高雄、屏東)	118	43.5
	東部外島地區(含宜蘭、花蓮、台東、金門、澎湖、馬祖)	9	3.3

4.2 信度分析

所謂信度意義是指，當研究者針對某一群固定的受測者，利用同一種特定的測量工具，在重複進行多次研究後，其結果都是相同的。因為調查問卷的量表信度必需要有一定程度的一致性，如此方可確保問卷的正確性。Guieford (1965)提出Cronbach's α 係數之取捨標準，其認為 α 值大於0.7為高信度，小於0.35則信度過低，便必須予以拒絕。因此，本研究施測問卷各量表之信度值均在可接受的範圍內。此次研究將量表中領導行為之三大構面、組織氣候的八大構面與員工的留職意願等，共計十二個變項來進行信度分析，其Cronbach's α 係數皆介於0.43~0.98 之間，分別細列如下：

表 4-2 量表各構面的問卷題項及信度分析表

研究變項	構面名稱	問卷題項	Cronbach' s α
領導行為	體恤導向	1~3 題	0.95
	工作體恤並重	4~14 題	0.98
	結構導向	15~20 題	0.80
組織氣候	結構	1.2 題	0.75
	責任	3.4 題	0.81

	獎懲	5.6 題	0.88
	風險	7.8 題	0.59
	人情	9.10 題	0.90
	支持	11.12 題	0.59
	標準	13.14 題	0.46
	衝突	15.16 題	0.43
留職傾向		1~4 題	0.85

4.3 效度分析

一、領導行為量表

依曾勤媛、蘇慧芳、謝碧晴 (2005)，「領導行態與團體效能相關性探討以大台北地區醫院品管圈為例」，指出因素分析建構效度，領導型態之KMO值為.95，Bartlett檢定值為4657.01($p < .001$)，進行因素分析，發現領導行為之20個題項的因素負荷量介於0.57~0.83間，均高於.35(Guieford, 1965)，故保留20個題項，因此本量表具有良好之建構效度。

二、組織氣候量表

依黃庭鍾 (2009)，「非營利組織成員之參與動機、組織氣候與承諾對組織效能影響—以我國義勇消防隊為例」指出，組織氣候在收斂效度部份，以二階驗證性因素分析，模式適合度指標為GFI (0.961)，NFI (0.981) 與 CFI(0.982) 均超過 0.9 的理想水準，具有一定的收斂效度。

4.4 常態性檢定

本研究中對領導行為、組織氣候與留職傾向做常態分配之檢驗。根據 Kline(1998)認為，當偏態係數 >3 ，峰度係數 >10 ，視為非常態分配。

透過表 4-3 可知，領導行為各構面之偏態係數為 $-0.06\sim-0.49$ 間，峰度係數為 $-1.23\sim0.36$ 間，領導行為構面為常態分配；組織氣候與留職傾向亦屬於常態(如表 4-4、4-5)。

表 4-3 領導行為統計量表

	體恤導向	工作體恤並重	主動結構導向
平均數	3.31	3.67	3.77
中位數	3.67	3.82	3.83
眾數	5.00	5.00	4.00
標準差	1.51	1.15	0.58
偏態	-0.49	-0.36	-0.06
峰度	-1.23	-1.31	0.36
範圍	4.00	3.36	3.00

表 4-4 組織氣候統計量表

	結構	責任	獎懲	風險	人情	支持	標準	衝突
平均數	3.80	3.29	3.29	2.77	4.24	3.77	3.59	3.84
中位數	4.00	3.50	3.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
眾數	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00
標準差	0.69	0.97	0.97	1.01	0.70	0.74	0.72	0.68
偏態	-1.63	-0.21	-0.21	0.75	-0.89	-0.29	-0.34	-0.36

峰度	3.46	-1.14	-1.14	-0.62	1.62	-0.46	0.46	-0.86
範圍	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.50	4.00	3.00

4-5 留職傾向統計量表

	T1	T2	T3	T4
平均數	3.26	3.18	2.81	3.22
中位數	4.00	4.00	2.00	4.00
眾數	4.00	4.00	2.00	4.00
標準差	1.05	1.09	1.11	1.05
偏態	-0.23	-0.14	0.68	-0.02
峰度	-1.24	-1.24	-0.99	-1.40
範圍	4.00	4.00	4.00	4.00

T1、我現在對目前任職單位的印象，比剛到職時要好。

T2、我目前沒有離職的念頭。

T3、我到目前的任職單位後，就不曾再找過其他工作。

T4、我肯定喜歡留任目前職位。

4.5 敘述性統計

在研究變項分析方面，如表4-3所示，就平均數而言，主管的領導風格型態傾向於「主動結構導向」代表旅行社領導型態偏向於高工作取向、低關懷態度；在組織氣候以「人情」的得分最高，代表旅行社從業人員對於旅行社中的團體中員工間的融洽程度是最高的，而「獎懲」得分最低，代表旅行社從業人員在團體中感到做好一件事將可獲得公獎酬與升

遷之程度低，在員工的「留職傾向」方面則普遍同意留任目前的職位。

表4-6 研究變項分析表

研究變項	構面	題數	平均數	標準差
領導行為	體恤導向	3	3.31	1.51
	工作體恤並重	11	3.67	1.15
	主動結構導向	6	3.77	0.58
組織氣候	結構	2	3.80	0.69
	責任	2	3.29	0.97
	獎懲	2	2.77	1.01
	風險	2	4.07	0.53
	人情	2	4.24	0.70
	支持	2	3.77	0.74
	標準	2	3.59	0.72
	衝突	2	3.84	0.68
留職傾向		4	3.12	0.90

4.6 人口統計變項在留職傾向之差異性分析

本節探討個人基本變項與留職傾向間是否有顯著差異。本研究以「*t* 檢定」來檢定受試者的性別、婚姻狀況在留職傾向的看法是否不同；並以「單因子變異數分析」並採用「Scheffe」事後檢定方法，檢定受試者的年齡、職位、教育程度、平均月收入、部門別及旅行社所在地區與留職傾向的看法是否有顯著差異。結果說明如下：

(一)獨立樣本 *t* 檢定

欲比較兩個不同群體的某種特性是否一致，或對某一問題的看法是否一致，用兩個群體特性的期望值來判斷，獨立樣本t檢定是用以檢定兩群體特性的期望值是否相等的統計方法。在個人基本資料中，性別和婚姻狀況，以此分析法探討與留職傾向間之差異。分析結果如表4-5 所示，P值皆小於0.001，故性別、婚姻狀況對留職傾向都有差異，男性比女性有高的留職傾向，婚姻狀況達非常顯著的情況，已婚者比未婚者有較高的留職傾向。

表4-7 性別、婚姻狀況與留職傾向之 t 檢定分析表

個人變項		樣本數	平均數	標準差	t	P	差異比較
性別	男(1)	88	3.34	0.76	3.15	0.00***	男>女
	女(2)	183	2.98	0.91			
婚姻狀況	已婚(1)	120	3.47	0.61	6.60	0.00***	已婚>未婚
	單身(2)	151	2.80	0.96			

** p<.01 *** p<.001

(二)單因子變異數分析

單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 分析，其目的在探討依變數間的差異會受到那些自變數的影響，本研究以單因子變異數分析採Scheffe 方法，並將顯著性定為0.05，以留職傾向為依變項，以年齡、職位、教育程度、平均月收入、部門別及旅行社所在地區為自變項。檢定結果如表 4-6 所示。年齡、職位、教育程度、平均月收入、部門別

及旅行社所在地區與留職傾向皆有顯著差異，進行Scheffe 法事後比較，在年齡上31歲~40歲、41歲~50歲的留職傾向會高於21歲~30歲；在職位上主任、經理的留職傾向會高於職員及副理；在教育程度上大學與研究所的留職傾向會高於專科；在平均月收入上50,000元以上的留職傾向較高；在部門上團體及直客銷售業務與沒有部門別的留職傾向較高；在所在地區上以中部、南部地區的旅行社從業人員的留職傾向最高。

表4-8 員工個人基本變項與離職傾向變異數分析表

個人變項		個數	平均數	標準差	F 值	P 值	事後檢定
年齡	2. 21 歲~30 歲	138	2.93	0.90	7.33	0.00	4.3>2
	3. 31 歲~40 歲	129	3.25	0.82			
	4. 41 歲~50 歲	4	4.13	1.01			
職位	1. 職員	175	2.97	0.89	11.13	0.00	2.4>1.3
	2. 主任	59	3.43	0.53			
	3. 副理	19	2.59	1.16			
	4. 經理	18	3.83	0.57			
教育程度	3. 高中(職)	29	2.95	0.84	17.37	0.00	5.6>4
	4. 專科	86	2.63	0.86			
	5. 大學	148	3.38	0.76			
	6. 研究所	8	3.69	1.11			
平均月收入	1. 20,000 元以下	18	3.18	0.83	11.90	0.00	5>1.2.3
	2. 20,001 元~30,000 元	185	2.91	0.86			

	3. 30,001 元~ 40,000 元	49	3.48	0.79			
	4. 40,001 元~ 50,000 元	13	3.59	0.24			
	5. 50,001 元以上	6	4.67	0.52			
部門別	1. 票務	55	2.41	0.84	16.50	0.00	2.4.5>1.3
	2. 團體	60	3.38	0.52			
	3. 同業銷售業務	54	2.81	0.96			
	4. 直客銷售業務	68	3.54	0.83			
	5. 沒有部門別	30	3.34	0.61			
	6. 其他 (請填寫)	4	3.06	0.55			
所在地區	1. 北部地區	94	2.68	0.99	14.91	0.00	2.3>1
	2. 中部地區	50	3.56	0.34			
	3. 南部地區	118	3.22	0.80			
	4. 東部外島地區	9	3.47	1.01			

4.7 研究變項之相關分析

皮爾遜相關分析 (Pearson Correlation Analysis) 常廣泛地被用來分析簡單的相關問題，相關係數 r 代表自變數 (Independent Variable) 與應變數 (Dependent Variable) 兩者之間的相關程度，在此節中即是以皮爾遜相關分析來檢驗領導行為之三大構面、組織氣候的八大構面與員工的留職意願之間的相關程度，簡單的相關矩陣結果列於下列：

(一) 領導行為與組織氣候相關性

由表 4-9 所示，在Pearson相關係數檢定上，大致上皆呈現正向關係；領導行為之體恤導向構面與組織氣候各構面的相關係數為0.09、0.79、0.26、0.50、0.72、0.56以及0.80，P值在結構構面為0.11其他P值皆小於0.001，達顯著正相關；領導行為之工作體恤並重構面與組織氣候各構面的相關係數為0.26、0.82、0.30、0.61、0.84、0.68以及0.88，P值皆小於0.001，達顯著正相關；領導行為之主動結構導向構面與組織氣候各構面的相關係數為0.53、0.62、0.37、0.56、0.69、0.69以及0.66，P值皆小於0.001，達顯著正相關；但領導行為各構面與組織氣候之風險構面P值分別為0.23、0.31及0.16，皆未達顯著水準，表示領導行為各構面與組織氣候之風險構面較無相關性。

表4-9 領導行為與組織氣候之相關分析

領導行為 組織氣候	體恤導向	工作體恤並重	主動結構導向
結構	0.09* (.11)	0.26*** (.00)	0.53*** (.00)
責任	0.79*** (.00)	0.81*** (.00)	0.62*** (.00)
獎懲	0.26*** (.00)	0.30*** (.00)	0.37*** (.00)
風險	0.07 (.22)	0.06 (.30)	0.09 (.16)

人情	0.50*** (.00)	0.61*** (.00)	0.56*** (.00)
支持	0.72*** (.00)	0.84*** (.00)	0.69*** (.00)
標準	0.56*** (.00)	0.68*** (.00)	0.69*** (.00)
衝突	0.81*** (.00)	0.88*** (.00)	0.66*** (.00)

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

(二)領導行為與留職傾向相關性

由表 4-10 所示，在 Pearson 相關係數檢定上，領導行為與留職傾向之間皆呈現正相關；而在領導行為各構面與留職傾向中皆呈現極顯著的正向相關外，又以工作體恤並重導向與留職傾向之相關程度最高 (r=0.73、p<0.001)，意即旅行社從業人員認為，主管在領導行為上採取工作體恤並重導向，則其留職傾向也會提高。

表4-10領導行為與留職傾向之相關分析

領導行為 留職傾向	體恤導向	工作體恤並重	主動結構導向
留職傾向	0.62*** (.00)	0.73*** (.00)	0.61*** (.00)

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

(三)組織氣候與留職傾向相關性

由表 4-11 所示，在 Pearson 相關係數檢定上組織氣候與留職傾向之間皆呈現正相關，而在組織氣候各構面與留職傾向中皆呈現顯著之正向相關外，又以責任導向與留職傾向之相關程度為最高($r=0.78$ 、 $p<0.001$)。即旅行社從業人員認為，如果組織氣候偏向責任導向，則其留職傾向也會提高。

表4-11 組織氣候與留職傾向之相關分析

領導行為 留職傾向	結構	責任	獎懲	風險	人情	支持	標準	衝突
留職傾向	0.37 (.00) ***	0.78 (.00) ***	0.56 (.00) ***	0.13 (.01) **	0.47 (.00) ***	0.76 (.00) ***	0.66 (.00) ***	0.72 (.00) ***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

4.8 領導行為、組織氣候對留職傾向迴歸分析

經由上節運用Pearson相關分析後得知，領導行為、組織氣候與留職傾向之間均有顯著的正向關係。為探究各研究變項相互間之影響性及預測能力，因此進一步採用迴歸分析方法建立模型，以瞭解領導行為、組織氣候與留職傾向之影響程度。

(一) 領導行為對組織氣候的影響

依表4-12結果可知，領導行為對組織氣候的迴歸分析有顯著的解釋力($F=193.36$ 、 $p<0.001$)，其 R^2 為0.68，表示領導行為可以解釋組織氣候68%

的變異量，亦即領導行為對組織氣候有顯著的解釋力；領導行為各構面中工作體恤並重、主動結構導向二構面對組織氣候有著顯著的正向影響，其中以主動結構導向有極顯著的正向影響，另體恤導向領導對組織氣候影響不顯著。

表4-12領導行為對組織氣候之迴歸分析

依變數		組織氣候		
		Beta 值	t 值	P 值
領導行為	體恤導向	-0.08	-0.95	0.34
	工作體恤並重	0.55	5.17***	0.00
	主動結構導向	0.41	7.88***	0.00
F 值		193.36***		
P 值		0.00		
R ²		0.68		
Adjusted R ²		0.68		

** : p<0.01 *** : p<0.001

(二)領導行為對留職傾向的影響

依表4-13結果可知，領導行為對留職傾向的迴歸分析有顯著的解釋力 (F=135.71、p<0.001)，其R²為0.60，表示領導行為可以解釋留職傾向60%的變異量，亦即領導行為對留職傾向有顯著的解釋力；領導行為各構面中工作體恤並重、主動結構導向二構面對留任意願有著顯著的正向影響，其中以工作體恤並重有極顯著的正向影響，另體恤導向對留任意願影響

不顯著。結果可以解釋，因此主管若能發揮工作體恤並重的領導行為，則員工留任意願的知覺程度就會提高。

表4-13領導行為對留職傾向之迴歸分析

自變數		依變數		
		留職傾向		
		Beta 值	t 值	P 值
領導行為	體恤導向	-0.14	-1.47	0.14
	工作體恤並重	0.78	6.58***	0.00
	主動結構導向	0.15	2.66***	0.00
F 值		135.71***		
P 值		0.00		
R ²		0.60		
Adjusted R ²		0.60		

** : p<0.01 *** : p<0.001

(三) 組織氣候對留職傾向的影響

依表4-13結果可知，組織氣候對留職傾向的迴歸分析有顯著的解釋力 (F=113.49、p<0.001)，其R²為0.75，表示組織氣候可以解釋留職傾向75%的變異量，亦即組織氣候對留職傾向有顯著的解釋力；組織氣候各構面中結構、獎懲、風險、支持四構面對留任意願有著顯著的正向影響，其中以風險有極顯著的正向影響，而其他構面影響不顯著。結果可以解釋，因此員工若對工作上能增加冒險及挑戰性之程度，則員工留任意願的知覺程度就會提高。

表4-14 組織氣候對留職傾向之迴歸分析

依變數		留職傾向		
自變數		Beta 值	t 值	P 值
組織氣候	結構	0.37	6.59***	0.00
	責任	0.04	0.92	0.36
	獎懲	0.30	4.44***	0.00
	風險	0.26	6.99***	0.00
	人情	-0.08	-1.64	0.10
	支持	0.39	4.82***	0.00
	標準	0.00	0.07	0.94
	衝突	0.11	1.51	0.13
F 值		113.49***		
P 值		0.00		
R ²		0.75		
Adjusted R ²		0.74		

** : p<0.01 *** : p<0.001

4.9 假設驗證結果

根據第三章的研究假設與本章前述各節的研究分析，歸納驗證的結果如表4-15所示。

表4-15 實證結果彙整表

假設	驗證內容	結果
假設 1：領導行為對於組織氣候有顯著相關性。	領導行為各構面與組織氣候之風險構面較無相關性。	部分成立
假設 2：領導行為對於留職傾向有顯著相關性。	領導行為各構面與留職傾向中皆呈現極顯著的正向相關	完全成立
假設 3：組織氣候對於留職傾向有顯著相關性。	組織氣候與留職傾向之間皆呈現正相關	完全成立

第五章 結果、討論與建議

本研究旨在探討旅行業從業人員對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性，根據第三章的研究假設與第四章的研究結果綜合整理出本研究之結果、討論與建議，以作為後續管理實務上之參考。

5.1 研究結果與討論

透過旅行社從業人員進行問卷施測，實際回收271份有效問卷，資料回收經統計分析研究發現：

(一) 旅行社主管的領導風格型態傾向於「主動結構導向」代表旅行社領導型態偏向於高工作取向、低關懷態度；在組織氣候偏向「人情」代表旅行社從業人員對於旅行社中的團體中員工間的融洽程度是最高的，在員工的「留職傾向」方面則普遍同意留任目前的職位。

(二) 人口統計變項方面，從有效問卷中發現本次參與受測者以女性居多，年齡以21歲~30歲為最高，婚姻狀況以單身者最多，教育程度多為大學畢業，目前職位為職員、平均月收入為20,001-30,000元居多，以直客銷售業務、南部旅行社從業人員填寫最多。

(三) 本研究在差異性分析上性別、婚姻狀況對留職傾向都有差異，男性比女性有高的留職傾向；婚姻狀況達非常顯著的情況，已婚者比未婚者有較高的留職傾向已婚的旅行業從業人員在留職傾向變項上的感受要

高於未婚者，可能是已婚者因為需肩負家庭生活照顧，為求生活及工作安定，因此留職傾向高於單身者。在部門上團體及沒有部門別與直客銷售業務的留職傾向較高；在年齡上31歲~40歲、41歲~50歲，職位上主任、經理的留職傾向較高，可能因為工作上為核心人員或屬基層幹部與管理階層，因此對於旅行社的各種環境與工作內容的認知情況較為明確與熟悉；在教育程度上大學與研究所的留職傾向會高於專科；在所在地區上以中部地區的旅行社從業人員的留職傾向最高；在平均月收入上50,000元以上的留職傾向較高，可能因此收入在旅行社的薪資為高收入，故會增加留職傾向。

(四) 領導行為方面本研究發現領導行為的各個構面與留職傾向皆呈正相關，領導行為各構面與留職傾向中皆呈現顯著的正向相關外，又以「工作體恤並重導向」與留職傾向之相關程度最高，於迴歸模型中領導行為三個構面中又以「工作體恤並重導向」對留職傾向有著極顯著的正向影響。意即旅行社從業人員認為，主管在領導行為給予員工「體恤導向領導」與「結構導向領導」並重的感覺以鼓勵員工利用自己時間按既定的工作計劃進行工作，則其留職傾向會提高。結果支持張乃宏(2006)之研究，在研究顯示在領導行為各構面對留任意願均呈現顯著的正向關係。因此，領導行為與留職傾向之間關聯相當顯著。

(五)組織氣候中無論是整體變項或是各構面與留職傾向均具有顯著的相關性，於迴歸模型中組織氣候各構面中組織氣候各構面中「結構」、「獎懲」、「風險」、「支持」四構面對留任意願有著顯著的正向影響，其中以「風險」有極顯著的正向影響。由本研究可以得知，若員工所處的組織氣候可以減少拘束的程度、增加做好事情將可獲得公平獎酬與升遷之程度、提升個工作上所具有之冒險及挑戰性之程度與讓員工感到在團體中主管及同事間在工作上互相協助之程度這些都可以增加員工的留職意願，組織氣候對留任意願有顯著影響，研究結果支持藍建國(1999)對台北市戶政機關的研究發現「組織氣候與離職傾向有顯著負相關」及王美雀(1992)對X公司服務站人員之研究，由上述學者的研究結果得知組織氣候與離職傾向皆呈現負相關，再依本研究留職傾向之定義可以推論：組織氣候與留職傾向具有正向關係。

5.2 研究建議

一、給管理者的建議

(一) 由人口變項發現，女性、單身、21-30 歲年齡層、專科學歷、職位為職員、每月所得20,001-30,000元留職傾向較低。但這群年輕的員工是公司的基礎，也最有衝勁，應提供適當訓練，協助生涯規劃，增加工作滿意感，避免人才流失。由學歷來看，以大學、研究所學歷之員工有較高

的留職傾向，建議旅行社主管應鼓勵再加強在其他領域的專業能力，未來將有助於業務發展與升遷；且薪資報酬可從研究結果可得高收入確實會提高留職傾向，而根據胡喜桂(2009)的研究表示薪資滿足越佳者，其留職承諾程度越佳，陳振聲(2005)研究結果顯示，當每月所得越高時，員工整體工作滿意也越高。微薄的薪資與不公平的給付，都會帶給工作者不滿的情緒，進而產生對工作不滿意的情況(鍾靜琪，2004)，因此企業在提升員工留職傾向的過程中，也需好好考量薪資報酬也是會影響員工對留職傾向，另外應積極重視員工的內在需求，也就是所謂的激勵因子，讓員工在工作上有更大的發揮，使個人能獲得適當的資源以提升自我能力，同時也能得到公平的晉升發展機會。

(二)領導行為

在環境變動迅速的組織中，領導者應隨環境的不同所需的領導方式也不同，要找出一個最佳的領導的風格，實際上有困難。本研究發現，旅行社的領導型態以「工作體恤並重」的領導方式為主，也為「高體恤高結構」，而這也是台灣企業的主流領導方式，在「高體恤高結構」的領導方式員工的工作滿意度最高。「高體恤高結構」為領導者對於組織目標與部屬的需求同等重視，希望在相互尊重的氣氛中達成組織目標，此種領導行為是最佳的(黃英忠，2001)。因此在「高體恤」與「高結構」

二者程度中選則一個最佳的組合，實為領導階層應注意的。因此建議主管應加強體恤方面的領導，因旅行社特性已偏向結構性，故如果適時的為員工爭取福利，如果未能達成，也應該讓員工知道原因；同時以公平的態度對待員工，無任何偏袒。並參與員工的各種聚會活動，利用非正式的時間不僅有助於建立良好的人際互動關係，並透過非正式溝通得到組織單位的共識，如此有助於增進員工的留職傾向。

Hofstede(1980)的研究發現指出文化因素對領導理論的影響。Hofstede認為理論反映出理論家所處的文化背景，故領導模式在不同的文化背景下，會有不同的呈現，如台灣、大陸與美國，台灣的領導行為偏向人性化的管理，注重與員工間的溝通，工作能分層負責，逐級授權，習慣團隊的作業方式；而大陸領導行為偏向獨裁式的領導，以高壓、命令的方式來領導下屬，人治色彩重；而美國在領導管理方面，主管心胸開放、沒有架子，信任部屬、授權部屬，重視結果導向，雖強調個人主義但也重視團隊精神，重視個人隱私及休閒生活，在不同國家文化中管理者所扮演的管理者角色——人際角色、決策角色和資訊角色也存在著差異(Copeland & Griggs, 19868)，認識這種國家文化的差異有助於國際企業經理人瞭解在哪個國家採用何種管理模式能產生較佳的領導效果，在跨文化的領導行為也是值得領導者深思。

(三)組織氣候

旅行社的管理者應當思考如何營造合適的組織氣候，固化組織的向心力及提升員工對組織的滿意度進而增加留職意願。組織氣候是影響留職傾向相當重要的因素，且學者研究一致的認為組織氣候與留職傾向為正相關(Michaels and Spector, 1982；1991；Sarah and Daniel,2000； Thatcher, Stepina, and Boyle, 2003； Sousa-Poza and Henneberger, 2004)，本研究探討在組織氣候與留職傾向研究結果得知，在相關性與迴歸分析上「風險」構面都有達顯著性，意指提升員工工作上所具有之冒險及挑戰性之程度可以增加員工的留職傾向，如何提升員工在工作上的冒險及挑戰性的作法，可訂定獎勵旅遊制度，針對內勤人員也可訂定業績獎金制度，以此做為激勵因素介以提升員工的留職傾向。

二、給後續研究者的建議

(一)本研究僅針對旅行業進行實證研究，所得之結論對其它行業的推論能力稍嫌不足。建議後續研究者可將此議題之研究對象延伸其它產業，觀察是否會獲得不同之結果。

(二)本研究為量化研究，問卷設計僅根據文獻探討加以歸納所得，各問項可能無法完全貼切地將旅行業的核心問題彰顯出來。建議後續研究者可透過內部訪談方式，更深入瞭解各構面的實際情況，以獲得更具參考價

值之研究結果。

(三)上述資源限制上，使得發放對象可能集中於部分旅行社，而樣本結構亦無法平均分配至各種不同屬性的填答者。期望爾後在資源許可之下進行更大樣本之探討，在問卷搜集上或許可請求各地的旅行公會及公部門協助幫忙聯絡各旅行社的管理階層，予以至旅行社發放問卷。

參考文獻

中文部份

1. 丁一倫 (2002)。影響員工離職傾向因素之探討-以台中地區國際觀光旅館為例，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
2. 中華民國交通部觀光局，觀光資料統計、觀光政策。
3. 孔維愉(2005)。殯葬禮儀服務人員之人格特質、殯葬管理條例知覺、工作生活品質、專業承諾、工作倦怠、工作士氣與留職意願之關聯性研究—以台北市殯葬禮儀服務人員為例，南華大學生死學系碩士論文。
4. 王美雀 (1992)。組織氣候、工作滿足與離職傾向關係之研究-X 公司服務站人員為例，大同工學院事業經營研究所碩士論文。
5. 王蘭 (1999)。醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究，高雄醫學院公共衛生研究所碩士論文。
6. 成章瑜、楊永妙、李宜萍、李郁怡 (2005)。8大策略地圖→極限領導。管理雜誌，資料引自：
http://www.books.com.tw/exep/prod/magazine/mag_retail.php?item=R030000732。
7. 吳松齡(2003)。休閒產業經營管理。揚智文化：台北市。

8. 李吉祥(2007)。我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
9. 林震岩(2007)。「多變量分析：SPSS的操作與應用」。智勝文化：台北市。
10. 林營松(1993)。*組織承諾及其影響因素對組織後果之研究-以楠梓加工區員工為例*，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
11. 候竹軒(2002)。*國際觀光旅館市場導向之組織學習與知識創造、組織創新對經營績效*，世新大學管理學院觀光系未出版碩士論文。
12. 容繼業(1998)。*旅行業理論與實務*。揚智文化。
13. 秦夢群(1998)。*教育行政：理論部分*。五南書局：台北。
14. 張一心(2000)。*私立大學「教育學程」創辦負責人領導行為與組織氣候關係之研究*，輔仁大學管理研究所碩士論文。
15. 張乃宏(2006)。*組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究-以A軍修補大隊為例*，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
16. 張宏生、曾建銘(2008)。*台灣旅行業關鍵成功因素之初探*，*臺灣觀光學報*，5期，17-31頁。
17. 張瑞春(1998)。*組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作*

- 滿足影響之研究-以中國石油公司高雄營業處為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
18. 曹勝雄、陳嘉隆、王國欽(1995)。旅行社組織氣候、工作壓力員工離職傾向之影響研究，*觀光研究學報*，1卷3期，1-18頁。
 19. 許士軍 (1972)。有關黎史(Litwin and Stringer)二氏組織氣候尺度在我國企業機構之適用性探討，*國立政治大學學報*，26期，103-138頁。
 20. 許士軍 (1988)。《*管理學*》。東華書局：台北市。
 21. 陳義鴻 (2000)。銀行業主管領導行為、組織氣候與領導效能關係效能之研究，國立彰化師範大學碩士論文。
 22. 曾勤媛、蘇慧芳、謝碧晴 (2005)。領導行態與團體效能相關性探討以大台北地區醫院品管圈為例，*台灣衛誌*，24卷3期，230-238頁。
 23. 黃月麗 (1988)。台北市國民中學校長與教師對組織氣氛知覺差異之研究，政治大學教育研究所碩士論文。
 24. 黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、郭維哲、黃建皓、商永齡(2009)。《*學校領導：新理論與實踐*》。五南出版社。
 25. 黃英忠 (2001)。《*現代管理學 (第四版)*》。台北：華泰書局。
 26. 黃庭鍾 (2009)。非營利組織成員之參與動機、組織氣候與承諾對組織效能影響—以我國義勇消防隊為例，*明新學報*，35卷2期，61-77

頁。

27. 黃榮鵬(1998)。我國旅行業人力資源管理資訊系統發展之研究，**高雄餐旅學報**，1期，175-190頁。
28. 黃曬麗，李茂興合譯（1990）。**組織行為：管理心理學理論與實務**。揚智圖書出版公司：台北。
29. 楊正寬(2003)。**觀光行政與法規**。揚智文化：台北。
30. 劉俊昌（2000）。**企業文化契合度與留職傾向之研究--以中國石油公司為例**，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
31. 戴有德、陳冠仰、陳偉仁(2007)。**旅行業員工組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究**。第八屆管理學域學術研討會論文集。
32. 藍建國（1999）。**組織氣候與自願離職傾向關係之研究-以台北市戶政機關為例**，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
33. 羅智丰（2007），**領導風格、工作滿足與離職傾向相關因素之探討—以護理人員為例**，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

英文部份

1. Abelson, M.A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382-386.
2. Bower, D. G. & Seashore S. E. (1969). *Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership*. edited by C. A. Gibb, Baltimore, Maryland: Penguin Books, Inc.
3. Copeland, L. & Griggs, L.(1985). *Going International*. New York: Random House.
4. Davis, K. (1977). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New York: McGraw- Hill.
5. Dessler, G. (1976). *Organization and management: A contingency approach Theory of Leadership*, Ed., In Gibb, C.A., Baltimore, Maryland: Penguin.
6. Fiedler, F. (1967). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
7. Fry, L.W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14,693-727.
8. Griff, R. W.(1999). *Management (6th Ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.
9. Guilford, J. P. (1965). *Fundamental statistics in psychology & education*. NY: McGraw-Hill Inc.
10. Hemphill, J.K. and A.E. Coons (1957). *Development of The Leader Behavior Description and Measurement*. Columbus : Business Research, Ohio State University.
11. House, R. J. (1971). A Path-goal Theory of Leader Effectiveness.

Administrative Science Quarterly, 16, 321-337.

12. Hofstede, G.(1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.,
13. Hofstade, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*.
14. Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
15. Lewin(1936). *Principles of topological psychology*. New York.
16. McGregor, Douglas, (1960). *The Human Side of Enterprise*, NewYork: McGraw-Hill Book Co., Inc
17. Michaels, C. E. and P. E. Spector.(1982). Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology* 67(1), 53-59.
18. Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
19. Mobley, W. H., Griffeth R. W., Hand, H. H. & Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.
20. Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A.T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408-414.
21. Morphet, E.L., R.L. Johns, and T.L. Reller (1982). *Educational Organization and Administration*, New Jersey : Prentice- Hall.
22. Mowday, R. T. and Steers, R. M. and Porter, L. W.(1979). The

- Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
23. Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
 24. Robbins(1993). *Organization Behavior*, New Jersey : Prentice- Hall,.
 25. Sarah, L. B. and S. J. Daniel. (2000). Organizational Socialization in the Host Country: The Missing Link in Reducing Expatriate Turnover. *International Journal of Organizational Analysis* 8(4), 380-400.
 26. Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
 27. Scott, J.E. (1998). Organizational knowledge and the Internet. *Decision Support Systems*, 23, 3-17.
 28. Sousa-Poza, A. and F. Henneberger. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic* 38(1), 113-137.
 29. Stogdill(1974), R.M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press,.
 30. Stogdill, R.M., and A.E. Coons(1957).Leader Behavior: It's Description and Measurement. Ohio: *Bureau of Business Research The Ohio State University*, 88, 1-27.
 31. Tagiuri,R. & Litwin G.H.(1968).*Organizational Climate: Exploration of a Concept* . Boston: Harvard University .
 32. Thatcher, J. B., L. P. Stepina, and R. J. Boyle (2003). Turnover of

Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets. *Journal of Management Information Systems* 19(3), 231-261.

33. Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jerseys : Prentice- Hall, No.3.

附錄一、問卷

敬愛的旅行業夥伴：

您好!這是一份碩士論文的學術性問卷，目的是在探討主管領導風格和員工組織氣候與留職意願的相關性研究，該問卷並無標準答案，您只要依照自己的認知及感受，依題填寫即可。懇請您撥出數分鐘的時間來填答本問卷。

敬祝身體健康 平安喜樂

南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授：王嘉淳 教授

研究生：黃惠妮 敬上

第一部份：問卷內容

一、領導風格

本研究欲了解 貴旅行社部門主管的領導風格，請依據您對直屬主管的認知，在以下右側的框格□內，勾選(✓)最適合的答案：

非常
不同
同意

不
同
意

無
意
見

同
意

非
常
同
意

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 主管會讓員工知道他對我們的期望。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 主管是和諧可親近的。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 主管鼓勵員工使用統一的工作程序。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 主管的行為會讓我們樂於成為這個團體的一員。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 主管會在組織活動試驗他的計劃或構想。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 主管願意接受員工的提議且付諸實施。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 主管讓員工能清楚他的態度。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 主管能公平對待所有員工。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

一、領導風格

本研究欲了解 貴旅行社部門主管的領導風格，
請依據您對直屬主管的認知，在以下右側的框格□內，
勾選(✓)最適合的答案：

非常
不同
同意

無
意見

非常
同意

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9. 主管常給我們清楚的指該做何事及如何做。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 主管會確認我們是否認同他在組織中的角色。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 主管會關心組織內員工的福利。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 在做任何改變前，主管都會先通知我們。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 主管會清楚地指派每位員工該負的任務。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 主管會安排組織內的工作計劃。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 主管願意做些必要的改變。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 主管要求成員維持一定的活動計劃進度。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 主管要求員工要遵守工作的法則與規定。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 主管與員工間保持距離。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 主管拒絕為他的行動做任何的解釋。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 主管不與我們協商而自行做決議。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

二、組織氣候

組織氣候是組織成員直接或間接知覺到工作環
境中一組可以測量的特質，這些特質會影響成員的
動機和行為。請依據您對旅行社的認知，在以下右
側的框格□內，勾選(✓)最適合的答案：

非常
不同
同意

無
意見

非常
同意

(一) 結構

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 在旅行社內工作讓我覺得自在，可隨意跟別人溝通。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

組織氣候是組織成員直接或間接知覺到工作環境中一組可以測量的特質，這些特質會影響成員的動機和行為。請依據您對旅行社的認知，在以下右側的框格□內，勾選(✓)最適合的答案：

非常不同意 不同意 無意見 同意 非常同意

2. 在旅行社內很有制度，一切都有規範可循。 □ □ □ □ □

(二) 責任

3. 在旅行社內，很多事務我都可自行決定。 □ □ □ □ □

4. 這份工作讓我很有成就感。 □ □ □ □ □

(三) 獎懲

5. 我覺得只要事情做好，就能得到讚賞。 □ □ □ □ □

6. 在組織中不斷累積經驗，就能夠升職。 □ □ □ □ □

(四) 風險

7. 我覺得這是一份具有風險的工作。 □ □ □ □ □

8. 我覺得這份工作具有相當的挑戰性。 □ □ □ □ □

(五) 人情

9. 這裡的員工們都能相互合作與幫忙。 □ □ □ □ □

10. 我覺得在這裡工作很融洽與和諧。 □ □ □ □ □

(六) 支持

11. 旅行社內的主管人員重視員工的反應。 □ □ □ □ □

12. 旅行社內的員工有任務時，大家能齊心協力將任務完成。

(七) 標準

13. 旅行社內的員工對於組織目標都有一致看法。 □ □ □ □ □

14. 旅行社內的員工對於工作績效有一致看法。 □ □ □ □ □

組織氣候是組織成員直接或間接知覺到工作環境中一組可以測量的特質，這些特質會影響成員的動機和行為。請依據您對旅行社的認知，在以下右側的框格□內，勾選(✓)最適合的答案：

非常不同意 不同意 無意見 同意 非常同意

(八)衝突

15. 發生衝突時，員工同伴會願意一起進行討論。
16. 有衝突時，主管願意聽個別意見為何。

三、留職意願

下列問題是請教您目前的留職觀感，請勾選(✓)您認為最適當的答案：

非常不同意 不同意 無意見 同意 非常同意

1. 我現在對目前任職單位的印象，比剛到職時要好。
2. 我目前沒有離職的念頭。
3. 我到目前的任職單位後，就不曾再找過其他工作。
4. 我肯定喜歡留任目前職位。

第二部分：您的基本資料

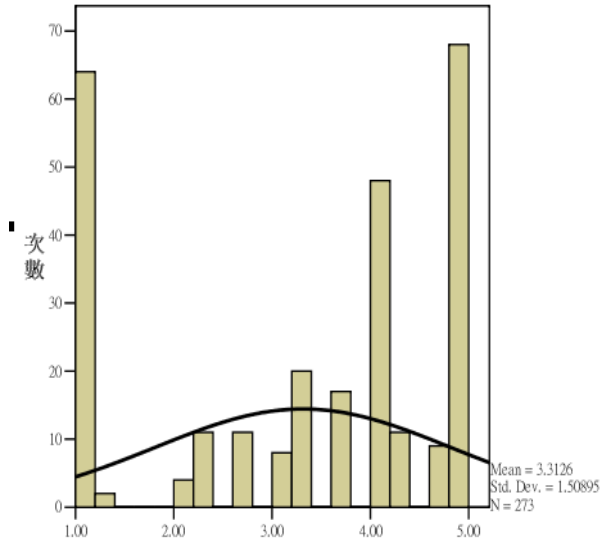
性別：	<input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性
年齡：	<input type="checkbox"/> 20 歲以下 <input type="checkbox"/> 21 歲~30 歲 <input type="checkbox"/> 31 歲~40 歲 <input type="checkbox"/> 41 歲~50 歲 <input type="checkbox"/> 51 歲以上
請問您目前職位：	<input type="checkbox"/> 職員 <input type="checkbox"/> 主任 <input type="checkbox"/> 副理 <input type="checkbox"/> 經理
婚姻狀況：	<input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 單身(含未婚、離婚、鰥寡)
教育程度：	<input type="checkbox"/> 國小 <input type="checkbox"/> 國中 <input type="checkbox"/> 高中(職) <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所(含)以上
平均月收入：	<input type="checkbox"/> 20,000 元以下 <input type="checkbox"/> 20,001 元~ 30,000 元 <input type="checkbox"/> 30,001 元~ 40,000 元 <input type="checkbox"/> 40,001 元~ 50,000 元 <input type="checkbox"/> 50,001 元以上
請問您在什麼部門：	<input type="checkbox"/> 票務 <input type="checkbox"/> 團體 <input type="checkbox"/> 同業銷售業務 <input type="checkbox"/> 直客銷售業務 <input type="checkbox"/> 沒有部門別 <input type="checkbox"/> 其他 (請填寫)_____
請問您旅行社所在地區	<input type="checkbox"/> 北部地區(含台北市、新北市、基隆、桃園、新竹、苗栗) <input type="checkbox"/> 中部地區(含台中、彰化、南投、雲林) <input type="checkbox"/> 南部地區(含嘉義、台南、高雄、屏東) <input type="checkbox"/> 東部外島地區(含宜蘭、花蓮、台東、金門、澎湖、馬祖)

竭誠感謝您用心地填具本表，於結束填答前懇請您再次檢查是否有遺漏處，以俾利此一研究分析。

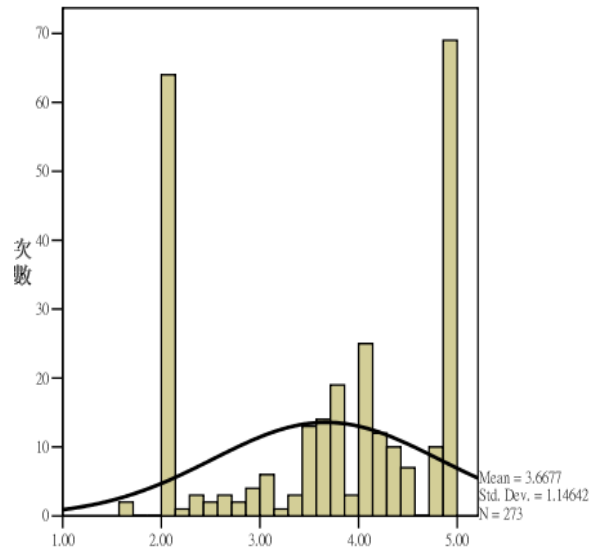
附錄二、直方圖

領導行為

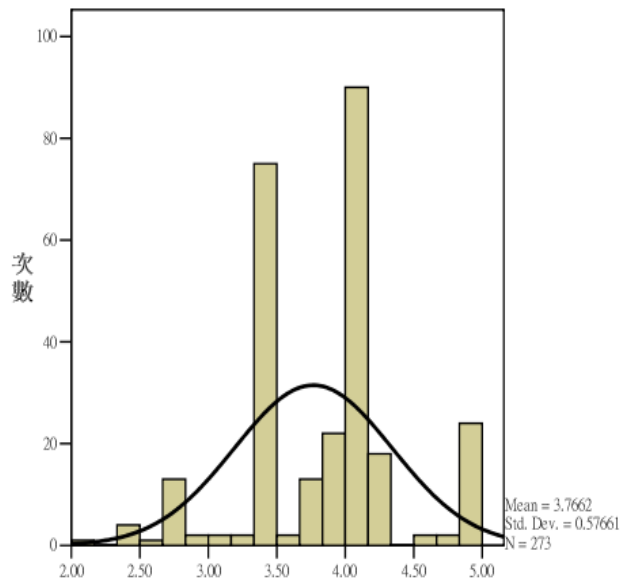
體恤導向



工作體恤並重

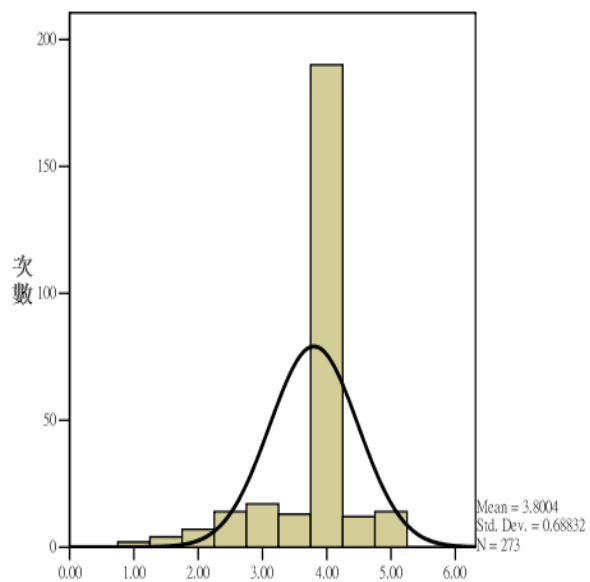


主動結構導向

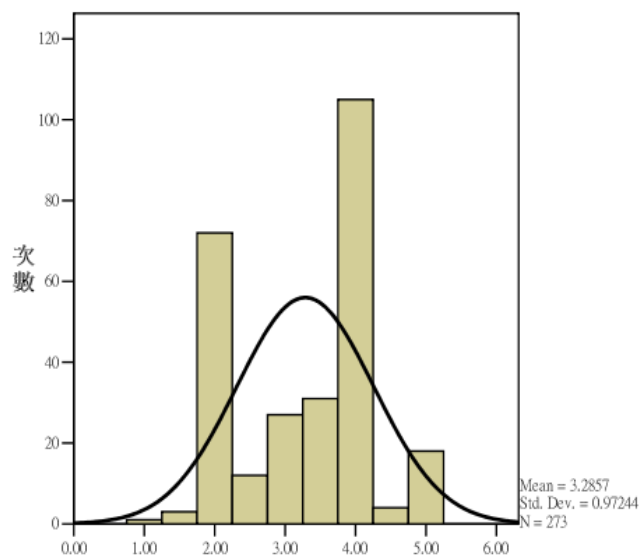


組織氣候

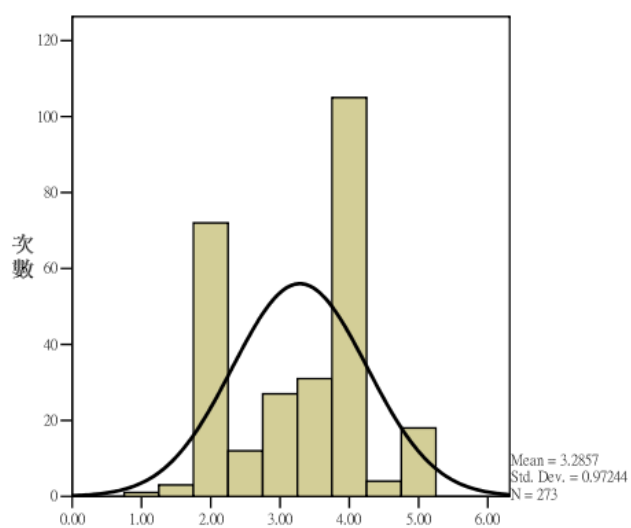
結構



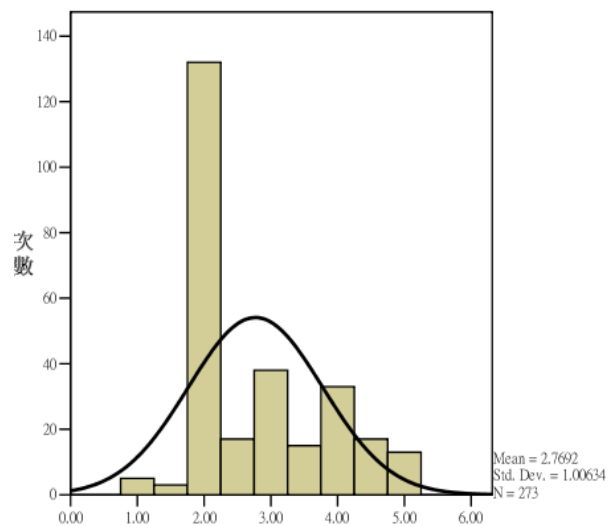
責任



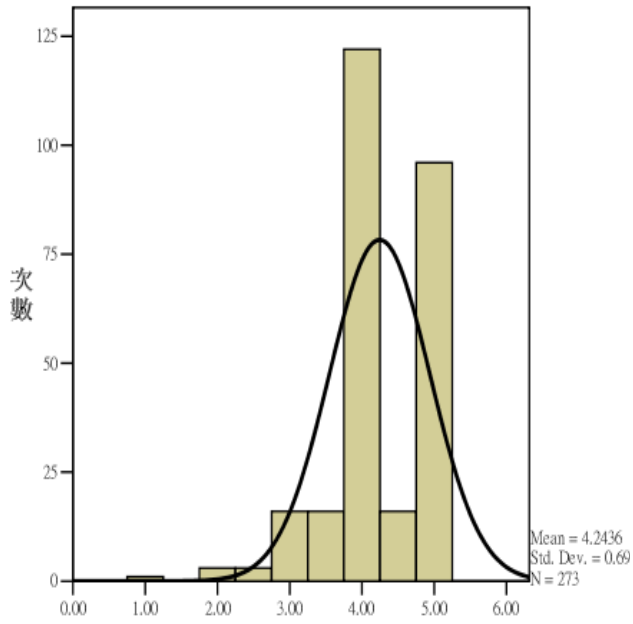
獎懲



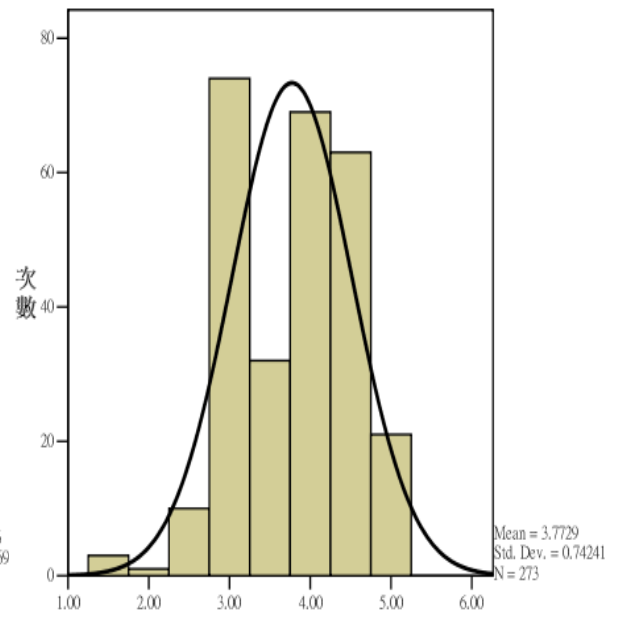
風險



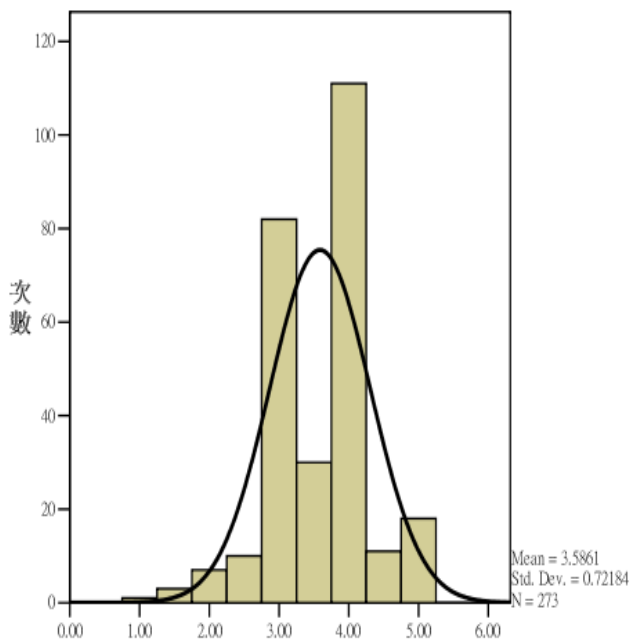
人情



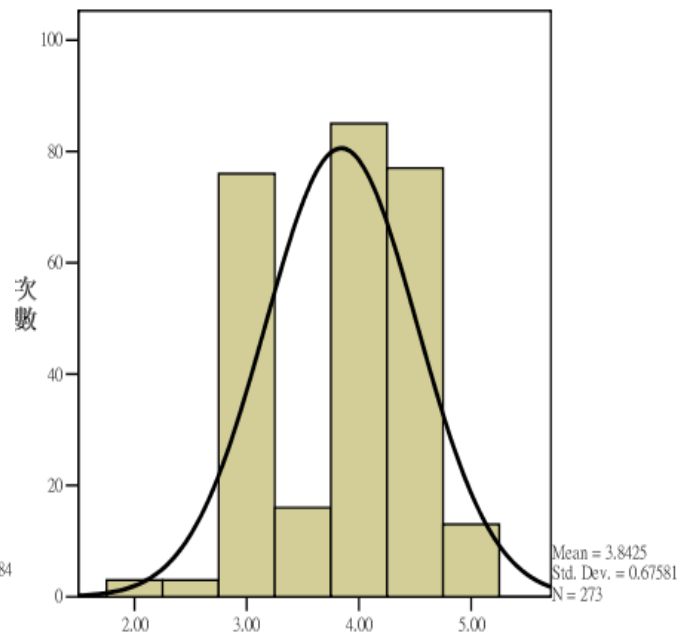
支持



標準

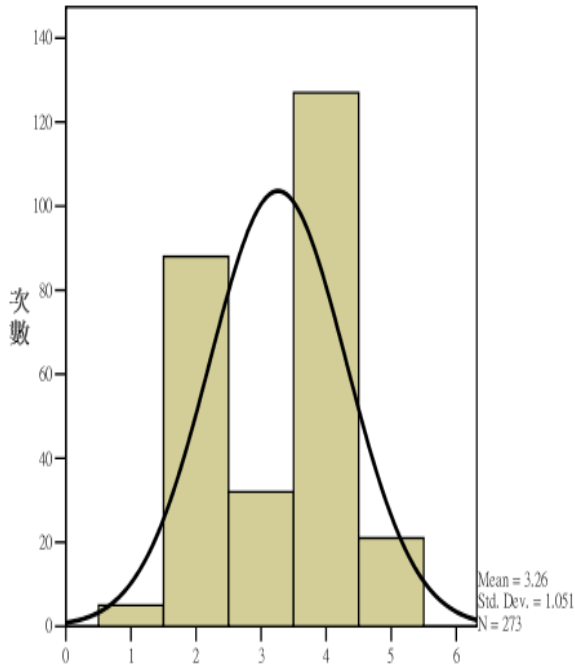


衝突

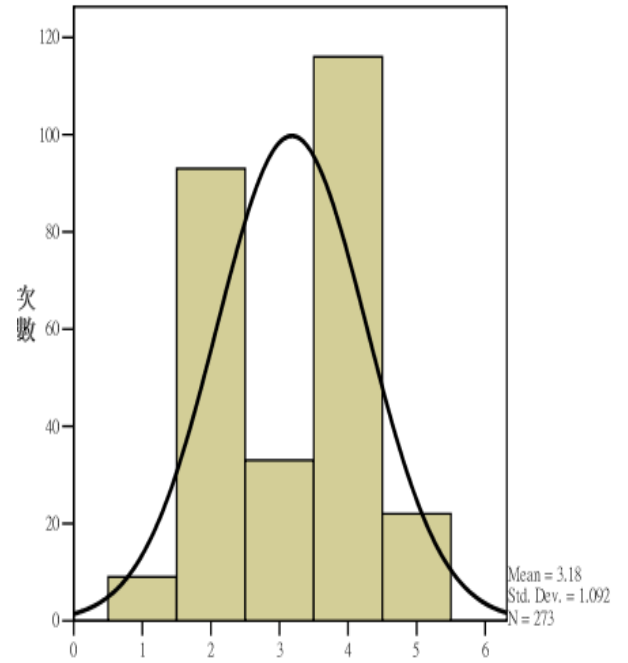


留職傾向

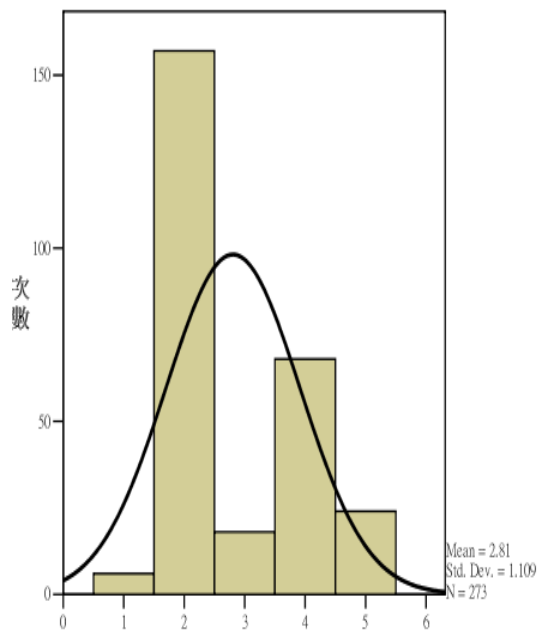
T1 我現在對目前任職單位的印象，
比剛到職時要好。



T2 我目前沒有離職的念頭。



T3 我到目前的任職單位後，
就不曾再找過其他工作。



T4 我肯定喜歡留任目前職位。

