

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

台灣中部汽車業務員離職傾向之研究

On Turnover Intention of Automobile Salesmen in Central Taiwan

指導教授：黃國忠 博士

ADVISOR : KUO-CHUNG HUANG Ph.D.

研究生：林奕伸

GRADUATE STUDENT: YI-SHEN LIN

中 華 民 國 九 十 九 年 六 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

台灣中部汽車業務員離職傾向之研究

研究生：林奕伸

經考試合格特此證明

口試委員：褚麗娟

潘立

黃國忠

指導教授：黃國忠

系主任：林奕伸

口試日期：中華民國 九十九 年 六 月 十 一 日

誌謝

從事教職生涯已有十五年，有幸能再回到校園重拾學生的生活，實在是一件相當幸福的事。二年多來的假日少與家人相處，又加上管理科學相關領域課業的繁重壓力，可以說真是一種既甜蜜又參雜著酸與苦的回憶。

轉眼間兩年的時光過去了，兩年來的求學過程中，著實讓我收穫豐盛，滿載而歸。在求學過程中，經由許多同學的協力幫助，讓我能夠順利完成學業。本篇論文得以完成，非常感謝我的指導老師黃國忠博士的啟蒙和悉心指導，讓我在研究相關的學術領域、論文撰寫上受益良多。再者要特別感謝管科所所有教導過我的老師們，以及我的家人在這段時間的辛苦付出，在此僅由衷地表達內心真誠的感謝之意。

最後，將本論文完成的喜悅分享給曾經幫助過我以及關心我的人，謝謝你們增長了我的知識、擴展我的視野。

林奕伸 謹誌

于南華大學管理科學研究所

中華民國九十九年六月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

九十九學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：台灣中部汽車業務員離職傾向之研究

研究生：林奕伸

指導教授：黃國忠 博士

論文摘要內容：

本研究之研究對象為中部地區從事汽車銷售業務之人員，透過問卷調查和統計分析的方式來探討「領導風格」、「工作壓力」、「工作滿足」、「組織承諾」及「離職傾向」五大構面之間所存在的關係，並探討不同性別、年齡、教育程度、工作年資、薪資在這五個構面上是否有顯著差異。由研究結果可知，領導風格對離職傾向並無顯著影響，而對工作壓力、工作滿足、組織承諾分別有顯著影響；工作壓力對工作滿足、組織承諾與離職傾向皆具有顯著的影響；工作滿足分別對組織承諾或離職傾向皆有顯著的影響；組織承諾對離職傾向有顯著的影響。此外，工作壓力對「領導風格與工作滿足」、「領導風格與組織承諾」不具有中介效果；工作壓力、工作滿足、組織承諾對「領導風格與離職傾向」皆不具有中介效果。工作滿足對「領導風格與組織承諾」、「工作壓力與組織承諾」均具有完全中介效果；工作滿足、組織承諾對「工作壓力與離職傾向」以及組織承諾對「工作滿足與離職傾向」皆具有部分中介效果。其次，在差異性分析上可知，女性較男性有較高的離職傾向；但在教育程度、年齡與工作年資上對五大構面均無顯著差異；而在薪資上，就工作滿足面來說，40001~60000 元顯著高於 20001~40000 元、至於離職傾向構面，薪資低於 60000 元的族群有較高的離職傾向，是比較有趣且符合常理現象。

對領導者而言，必須特別注意「領導風格」這個構面，因領導風格對工作壓力、工作滿足與組織承諾皆有顯著影響；其次如何減低工作上的壓力，並且在工作滿足上的提高，均有助於組織承諾提升與離職傾向的降低。

關鍵詞：領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾、離職傾向

Title of Thesis : On Turnover Intention of Automobile Salesmen in Central
Taiwan

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

Graduate Date : June 2010 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Yi-Shen Lin Advisor : Kuo-Chung Huang Ph.D.

Abstract

The object of the research study is personnel engaged in the central region in auto sales, By questionnaires and statistical analysis to discuss five dimensions of the relationship that exists among the leadership style, job stress, job satisfaction, organizational commitment" and turnover intention, and to explore gender, age, education, work experience, wages in the five dimension of whether there is a significant difference. From the study results, leadership style, there is no significant effect on turnover intention, while job stress, job satisfaction, organization commitment were significantly affected; job stress and job satisfaction and organizational commitment and turnover intention have a significant impact on both; job satisfaction, respectively organizational commitment or turnover intention have significant impact; organizational commitment and turnover have a significant impact. In addition, the job stress on the leadership style and job satisfaction, leadership style and organizational commitment does not have a mediating effect; job stress, job satisfaction, organizational commitment style of leadership and turnover intention" have not a mediator effect. Job satisfaction on the leadership style and organizational commitment, job stress and organizational

commitment are fully mediated; job satisfaction, organizational commitment to work stress and turnover intention, and organizational commitment "job satisfaction and turnover intention" are a partially mediated. Second, from the difference analysis we can know that more women than men have a higher turnover; but in education, age and work experience on the five dimensions were not significantly different. In salary, the surface on job satisfaction, 40001 ~ 60000 dollars was significantly higher than 20001 ~ 40,000 dollars. Turnover dimensions less than 60,000 dollars of the population pay a higher turnover, it is more interesting and common sense of this phenomenon.

For leaders, we must pay particular attention to "leadership style" of this dimension, because of leadership style on job stress, job satisfaction and organizational commitment have significant impact; Then how to reduce the pressure of work, and increase job satisfaction, will help to enhance organizational commitment and lower turnover intention.

Keyword: Leadership style, Job stress, Job satisfaction, Organizational commitment, Turnover intention

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
目 錄	v
表目錄	viii
圖目錄	x
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	2
1.3	研究流程.....	2
第二章	文獻探討.....	5
2.1	領導風格.....	5
2.1.1	領導的定義.....	5
2.1.2	領導與管理的不同.....	8
2.1.3	領導風格的特徵.....	8
2.1.4	領導風格之理論.....	11
2.2	工作壓力.....	16
2.2.1	壓力的定義.....	16
2.2.2	工作壓力的形成與特徵.....	19
2.2.3	工作壓力的管理.....	20
2.3	工作滿足.....	21
2.3.1	工作滿足的定義由來.....	21
2.3.2	工作滿足的理論.....	22
2.3.3	工作滿足的分類.....	24
2.3.4	工作滿足的影響因素.....	25
2.4	組織承諾.....	25
2.4.1	組織承諾的定義.....	25
2.4.2	組織承諾的相關文獻.....	28
2.5	離職傾向.....	31
2.5.1	離職傾向的定義.....	31

2.5.2	離職模式理論.....	33
第三章	研究方法.....	35
3.1	研究架構.....	35
3.2	研究假設.....	36
3.3	問卷設計與研究變項之操作型定義.....	37
3.3.1	領導風格之操作型定義.....	38
3.3.2	工作壓力之操作型定義.....	39
3.3.3	工作滿足之操作型定義.....	40
3.3.4	組織承諾之操作型定義.....	42
3.3.5	離職傾向之操作型定義.....	43
3.4	研究樣本.....	44
3.4.1	前測分析.....	44
3.4.2	研究對象及抽樣.....	44
3.5	資料分析方法.....	45
第四章	實證結果與分析.....	47
4.1	樣本資料分析.....	47
4.2	問卷信度分析.....	48
4.3	因素分析.....	49
4.3.1	領導風格因素分析.....	49
4.3.2	工作壓力因素分析.....	51
4.3.3	工作滿足因素分析.....	52
4.3.4	組織承諾因素分析.....	53
4.3.5	離職傾向因素分析.....	54
4.4	差異性分析.....	55
4.4.1	性別之差異性分析.....	55
4.4.2	年齡之差異性分析.....	56
4.4.3	教育程度之差異性分析.....	57
4.4.4	工作年資之差異性分析.....	58
4.4.5	薪資之差異性分析.....	59
4.5	迴歸分析.....	61

4.5.1	領導風格分別對工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職 傾向之簡單迴歸分析.....	61
4.5.2	工作壓力分別對工作滿足、組織承諾與離職傾向之簡單 迴歸分析.....	62
4.5.3	工作滿足對組織承諾、離職傾向迴歸分析.....	63
4.5.4	組織承諾對離職傾向迴歸分析.....	64
4.5.5	中介驗證.....	65
4.6	驗證研究假設.....	72
第五章	結論與建議.....	74
5.1	結論.....	74
5.2	後續研究建議.....	75
參考文獻	一、中文部分.....	77
	二、英文部分.....	81
附錄一	正式問卷.....	85
附錄二	個人簡歷	89

表目錄

表 2.1	國內學者之領導定義.....	6
表 2.2	西方學者之領導定義.....	7
表 2.3	管理與領導之比較.....	8
表 2.4	領導理論與研究的發展趨勢.....	11
表 2.5	三種主要的行為論研究.....	12
表 2.6	國內外學者工作壓力定義.....	18
表 2.7	工作滿足的理論.....	23
表 2.8	國內學者之組織承諾定義.....	26
表 2.9	西方學者之組織承諾定義.....	27
表 2.10	國內外學者離職傾向定義.....	32
表 3.1	領導風格構面題項一覽表.....	38
表 3.2	工作壓力構面題項一覽表.....	40
表 3.3	工作滿足構面題項一覽表.....	41
表 3.4	組織承諾構面題項一覽表.....	43
表 3.5	離職傾向構面題項一覽表.....	44
表 4.1	樣本之描述性統計表.....	47
表 4.2	各構面信度分析彙整表.....	49
表 4.3	領導風格因素分析彙整表.....	50
表 4.4	工作壓力因素分析彙整表.....	51
表 4.5	工作滿足因素分析彙整表.....	52
表 4.6	組織承諾因素分析彙整表.....	54
表 4.7	離職傾向因素分析彙整表.....	55
表 4.8	性別之差異性分析.....	56
表 4.9	年齡之差異性分析.....	57
表 4.10	教育程度之差異性分析.....	58
表 4.11	工作年資之差異性分析.....	59
表 4.12	薪資之差異性分析.....	60
表 4.13	領導風格分別對工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職 傾向之簡單迴歸分析.....	61

表 4.14	領導風格為自變數分析結果.....	62
表 4.15	工作壓力分別對工作滿足、組織承諾與離職傾向之簡單 迴歸分析.....	62
表 4.16	工作壓力為自變數分析結果.....	63
表 4.17	工作滿足分別對組織承諾與離職傾向之簡單迴歸分析..	63
表 4.18	工作滿足為自變數分析結果.....	64
表 4.19	組織承諾對離職傾向之簡單迴歸分析.....	64
表 4.20	組織承諾為自變數分析結果.....	65
表 4.21	工作壓力對領導風格與工作滿足之中介驗證.....	66
表 4.22	工作壓力對領導風格與組織承諾之中介驗證.....	67
表 4.23	工作滿足對領導風格與組織承諾之中介驗證.....	68
表 4.24	工作滿足對工作壓力與組織承諾之中介驗證.....	69
表 4.25	工作滿足對工作壓力與離職傾向之中介驗證.....	70
表 4.26	組織承諾對工作壓力與離職傾向之中介驗證.....	71
表 4.27	組織承諾對工作滿足與離職傾向之中介驗證.....	72
表 4.28	研究假設驗證彙整表.....	73

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	4
圖 2.1	Wasti 組織承諾模式.....	30
圖 3.1	研究架構.....	36

第一章 緒論

本研究主要針對中部地區汽車業務員實問卷調查，以了解汽車業務員對主管領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾和離職傾向之間的關係。本文主要分為三個部份，第一部分敘述本研究的研究背景與動機，第二部分為確立本研究之目的，第三部分則說明本研究的流程。

1.1 研究背景與動機

汽車相關產業，是台灣經濟發展的一個相當重要的指標，從早期的農業、加工業逐漸邁入商業、高科技與服務業的時代。由經濟起飛到經濟繁榮，再到現在的經濟衰退情形，汽車產業如同歷經了三溫暖般，從早期產品稀有到後來家家戶戶都有的盛況，但近幾年面臨全球經濟衰退的衝擊，汽車產業的銷售情形每況愈下，許多國際性大車廠接連倒閉或是被合併，因此可見，汽車業正面臨著有史以來最為嚴峻的考驗。

汽車產業雖廠牌眾多，但各家產品同質性很高；一般民眾購買車輛的次數無法和一般日常用品一樣，前後次購買時間可能相隔數年，而且再購買時，也未必會再買同一廠牌或車型，因此汽車業務人員必須面對同業激烈的競爭和挑戰，同時更要克服強大的工作壓力。業務人員在與客戶接觸的同時，除須具備專業知識與技能外，更要以良好的服務來爭取客戶的信任，才能達成業務上的績效，因此資深且有經驗之業務主管十分明白，必須不斷地透過教育訓練、輔導與適當的激勵措施，方能使從事汽車業務人員產生更多的願景和目標，並為此而努力不懈；所以，主管領導風格對組織的發展是相當重要的，在此產業內外大環境急遽變動下，如何凝聚一群熱誠又願意長期努力打拚奮鬥的業務人員，是現階

段汽車業務成敗的重要關鍵。因此，本研究才以探討汽車業務主管之領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向之間的關係，期望對從事汽車業務人員在工作上會有所幫助。

1.2 研究目的

根據前述的研究背景和動機，本研究希望透過實證分析來探討中部地區汽車業務，主管領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾及離職傾向之間的關係。具體而言研究目的如下：

- 1.探討不同的領導風格對於工作壓力、工作滿足、組織承諾及離職傾向之情形。
- 2.探討工作壓力對工作滿足、組織承諾與離職傾向之影響程度。
- 3.探討工作滿足對組織承諾與離職傾向之影響程度。
- 4.探討組織承諾對業務人員離職傾向之程度。
- 5.探討工作壓力對：領導風格與工作滿足之影響、領導風格與組織承諾之影響、領導風格與離職傾向之影響。
- 6.探討工作滿足對：工作壓力與組織承諾之影響、工作壓力與離職傾向之影響。
7. 探討組織承諾對工作滿足與離職傾向之影響。

1.3 研究流程

依照研究機動及研究目的，透過文獻的整理與探討，參酌建立本研究之架構及提出研究假設；本研究僅針對中部地區汽車業務員，透過問卷的調查和統計分析來探討「領導風格」、「工作壓力」、「工作滿足」、「組織承諾」及「離職傾向」五大構面之間所存在的關係，並依據數值

結果來驗證研究假設，再由研究結果提出建議。依前面所述，本研究之進行步驟如下：

首先確定研究主題，針對中部地區汽車業務人員來探討主管領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向的關聯性，以確定研究目的、動機和架構；其次作相關的文獻探討與蒐集跟主題相關的文獻資料，並依序整理歸納。進而根據研究動機、目的和文獻整理以確認並建立研究架構及方法；再依據研究架構及方法設計問卷和研究對象，先進行前測，經由前測修改題項，透過問卷的發放、回收及追蹤催收。最後再透過資料的蒐集整理與 SPSS 套裝統計軟體之分析，將分析結果加以歸納整理。並根據統計分析結果，提出最後結論與研究建議。

本研究之流程如圖 1.1 所示。

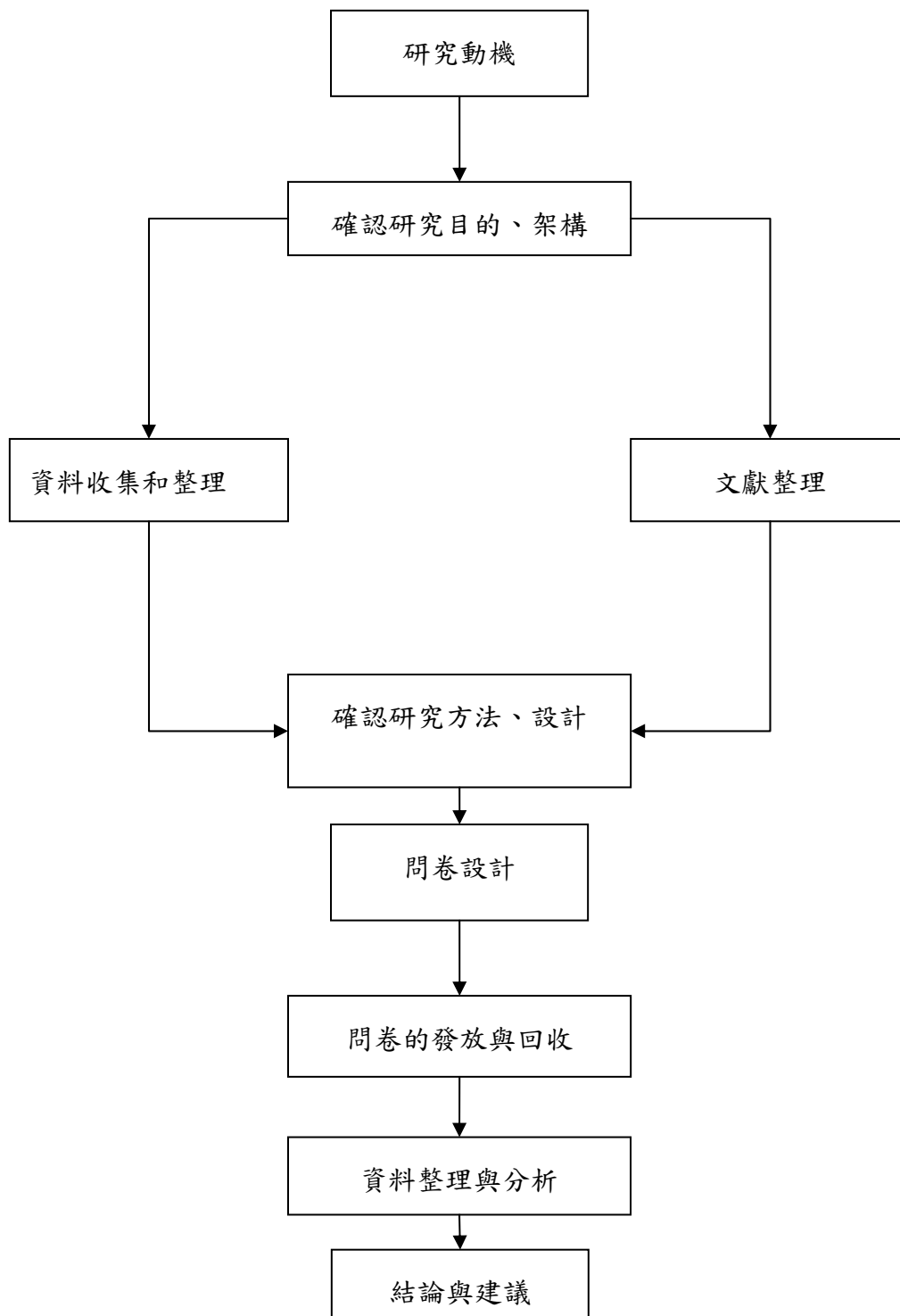


圖 1.1 研究流程圖

本研究整理

第二章 文獻探討

本章將針對領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾、與離職傾向此五個構面做相關文獻整理，共分為五節，第一節為探討領導風格之定義、內涵與相關之理論；第二節為探討工作壓力之定義、內涵、特性與功能；第三節為探討組織承諾的定義與分類及組織承諾的重要性；第四節為探討工作壓力的特性與相關研究；第五節為探討離職傾向的意義與模式。

2.1 領導風格

首先對領導的定義加以論述，其次探討領導風格的特徵與相關理論，根據相關的文獻整理，依序描述如下。

2.1.1 領導的定義

國內、外學者常因研究途徑的不同，對於領導的定義也有所不同，因而提出許多不同的觀點；有學者以人格特質、行為、對別人的影響來定義領導，也有學者以互動模式、角色關係、管理職位、他人對合法影響力的知覺等來定義領導。陳獻宗(民 94)的論文：工作滿意感、升遷制度和主管領導風格之間關係的研究：以台灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為例，將中外學者的領導定義加以整理，算是一份相當完整的針對領導的定義資料，如表 2.1、2.2 所示：

表 2.1 國內學者之領導定義

學者(年代)	領導的定義
許士軍(民 79)	在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動程序。
張潤書(民 79)	領導乃是組織之中影響系統在交互行為下所產生的影響力表現。
俞文釗(民 82)	領導是指引導和影響人個人或組織，在特定條件下實現目標的行動過程。
盧瑞陽(民 82)	使用非強制性的影響力來指導、協調一個組織群體中成員的活動，試圖達成群體之目標的歷程。
楊銘賢(民 84)	影響他人的一種程序或一種藝術，以使他人自願地、熱切地致力於組織目標的實現。
洪明洲(民 88)	影響他人完成工作的過程稱為領導。營造整體的價值觀，讓每一份子都能發揮才能，創造讓各方都滿意的結果。
林欽榮(民 91)	領導一方面由組織賦予個人統御其部屬，完成組織目標的權有；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：陳獻宗(民 94)，工作滿意感、升遷制度和主管領導風格之間關係的研究：

以台灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為例，佛光人文社會學院管理學研究所在職專班碩士論文。

表 2.2 西方學者之領導定義

學者(年代)	領導的定義
Stogdill(1948)	領導是針對組織目標並完成目標而影響群體活動的能力。
Davis(1977)	領導是一種說服他人熱心去追求明確目標的能力。
House(1974)	領導是說服他人做好某項工作的能力。
Haimann、Scott & Connor(1974)	領導是指揮、引導和影響他人選擇目標及達成目標的一項程序。
Fiedler(1974)	領導行為就是領導者在導引及協調團體成員之工作時所表的特定行為。
Hersey & Blanchard(1977)	領導系指一個組織內之管理者衡量諸情境因素資訊差距、權力差距、部屬成熟度等，對部屬所採取之領導行為方式。
Katz & Kahn(1978)	領導是一種超越於組織例行控制所產生機械式服從而所增加的影響力。
Jacobs & Jaques(1990)	領導是以具意義的目的，團體成員共同努力且全心在達成目標的一種過程。

資料來源：陳獻宗(民 94)，工作滿意感、升遷制度和主管領導風格之間關係的研究：

以台灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為例，佛光人文社會學院管理學研究所在職專班碩士論文。

2.1.2 領導與管理的不同

在活動運作時，領導常和管理被混為一談，所以 Griff (1999)曾提出，管理與領導在活動中，仍有其不同之處，由表 2.3 我們可以很清楚分辨出其中的差異點。

表 2.3 管理與領導之比較

活動(Activity)	管理(Management)	領導(Leadership)
建立目標	訂定計劃、分配資源	建立方向
發展人際網路以利達成目標	架構組織、任用人員	引導群眾
執行計劃	制訂流程、解決問題	獎勵人員、激發士氣
結果	達成一定程度的預期成果	達成預想不到的成果

資料來源：Griff, R.W.(1999), Management(6th Ed), Boston: Houghton Mifflin.

由上可知，領導是在某一特定情形下，影響一人或一群人之行為，發揮其權力並造成影響，使其趨向於達成群體之目標之程序。中外各學者對領導觀點的論述，可以綜合出：領導三要素是領導者、被領導者及目標；領導是結合領導者、被領導者及目標的行為；領導是種藝術，亦是一種權威、人際關係交互影響的互動行為。

2.1.3 領導風格的特徵

美國依阿華大學的研究者、著名心理學家勒溫和他的同事們從 30 年代起就進行關於團體氣氛和領導風格的研究。勒溫等人發現，團體的任務領導並不是以同樣的方式表現他們的領導角色，領導者們通常使用不同的領導風格，這些不同的領導風格對團體成員的工作績效和工作滿意

度有著不同的影響。勒溫等研究者力圖科學地識別出最有效的領導行為，他們著眼於三種領導風格，即專制型、民主型和放任型的領導風格。勒溫認為，這三種不同的領導風格，會造成三種不同的團體氛圍和工作效率。

專制型(Autocratic)的領導者只注重工作的目標，僅僅關心工作的任務和工作的效率。但他們對團體的成員不夠關心，被領導者與領導者之間的社會心理距離比較大，領導者對被領導者缺乏敏感性，被領導者對領導者存在戒心和敵意，容易使群體成員產生挫折感和機械化的行為傾向。專制型團隊的權力定位於領導者個人手中，領導者只注重工作的目標，只關心工作任務的完成和工作效率的高低，對團隊成員個人不太關心。在這種團隊中，團隊成員均處於一種無權參與決策的從屬地位。團隊的目標和工作方針都由領導者自行制定，具體的工作安排和人員調配也由領導者個人決定。團隊成員對團隊工作的意見不受領導者歡迎，也很少會被採納。

民主型(Democratic)的領導者注重對團體成員的工作加以鼓勵和協助，關心並滿足團體成員的需要，營造一種民主與平等的氛圍，領導者與被領導者之間的社會心理距離比較近。在民主型的領導風格下，團體成員自己決定工作的方式和進度，工作效率比較高。民主型團隊的權力定位於全體成員，領導者只是一個指導者或委員會主持人的作用，其主要任務就是在成員之間進行調解和仲裁。團隊的目標和工作方針要儘量公諸於眾，徵求大家的意見並儘量獲得大家的贊同。具體的工作安排和人員調配等問題，均要經共同協商決定。

放任型(Laissez-faire, Free-rein)的領導者採取的是無政府主義的領導方式，對工作和團體成員的需要都不重視，無規章、無要求、無評估，

工作效率低，人際關係淡薄。放任型團隊的權力定位於每一個成員，領導者置身於團隊工作之外，只是一種被動服務的作用，其扮演的角色有點像一個情報傳遞員和後勤服務員。領導者缺乏關於團體目標和工作方針的指示，對具體工作安排和人員調配也不做明確指導。

勒溫等人試圖通過實驗決定哪種領導風格是最有效的領導風格。他們分別將不同的成年人訓練成為具有不同領導風格的領導者，然後將這些人充當青少年課外興趣活動小組的領導，讓他們主管不同的青少年群體。進行實驗的群體在年齡、人格特徵、智商、生理條件和家庭社會經濟地位等方面進行了匹配，也就是說，幾個不同的實驗組僅僅在領導者的領導風格上有所區別。這些青少年興趣小組進行的是手工製作的活動，主要是製作面具。結果發現，放任型領導者所領導的群體的績效低於專制型和民主型領導者所領導的群體；專制型領導者所領導的群體與民主型領導者所領導的群體工作數量大致相當；民主型領導者所領導的群體的工作質量與工作滿意度更高。基於這個結果，勒溫等研究者最初認為民主型的領導風格似乎會帶來良好的工作質量和數量，同時群體成員的工作滿意度也較高，因此，民主型的領導風格可能是最有效的領導風格。但不幸的是，研究者們後來發現了更為複雜的結果。民主型的領導風格在有些情況下會比專制型的領導風格產生更好的工作績效，而在另外一些情況下，民主型領導風格所帶來的工作績效可能比專制型領導風格所帶來的工作績效低或者僅僅與專制型領導風格所產生的工作績效相當，而關於群體成員工作滿意度的研究結果則與以前的研究結果相一致，即通常在民主型的領導風格下，成員的工作滿意度會比在專制型領導風格下的工作滿意度高。

2.1.4 領導風格之理論

領導理論的研究可分為：特質理論、行為理論、情境理論及新領導理論等四種途徑取向，如表 2.4 所示。

表 2.4 領導理論與研究的發展趨勢

時期	領導理論與途徑取向	研究主題
1904 年代晚期以前	特質論的途徑	領導能力是天生的
1940 年代晚期~1960 年代晚期	領導型態的途徑	領導效能與領導行為關聯性
1960 年代晚期~1980 年代早期	權變領導的途徑	領導有賴於所有因素的結合
1980 年代早期以前	新近領導的途徑	具有遠景的領導者

資料來源：Bryman, A. (1992), Charisma leadership in organizations, London : SAGE Publication.

1. 特質理論 (Trait Theory) :

Stogdill(1948)整理124 篇有關領導特質的研究,發現成功領導者具備的特質包含：一心想擔負責任、達成任務、旺盛精力、堅毅地追求目標、冒險犯難、充滿創意、主動參與社會事務、自信、認同自己、願意承擔決策的後果、準備承受人事壓力、樂於忍受挫折、有能力影響別人、能夠組織社會互動系統與達成眼前目標等。

Davis (1972) 認為成功領導者具備「智力高於他人」、「較成熟，且具有處理極端問題的能力及寬容度量」、「具強烈完成任務的內驅力」、「深知需建立和培養人際關係，以完成工作」等四種特質。

Dubrin (1998) 認為成功領導者所具備的一般人格特質為「自我認知

和自我分析、自信、值得信賴、不畏挫折與高度容忍力、溫馨、幽默感、熱心、支配度、外向程度、果斷及穩定情緒」等。

綜合上述可知，特質理論者強調成功的領導者需具備某些人格特質，包括其生理、智慧、自信、負責、誠實與可信賴、領導慾、恒心、毅力、人際關係等方面，但僅靠人格特質並不足以說明領導，因為此理論忽略了被領導者與情境因素，且領導者並無普遍一致的人格特質，因此，領導者的人格特質或許會增加領導成功的機率，但並不保證具備某些人格特質的領導者，就一定可以成為一個成功的領導者。

2.行為模式理論(Behavioral Pattern Theory)

行為理論認為領導效能非取決於領導人的個人特質，而是取決於領導人如何去執行，亦即行為表現。因此，行為論主張領導者並非天生的，是可經學習而培養的。有關行為論的研究及看法，如表 2.5 所示：

表 2.5 三種主要的行為論研究

領導行為研究	領導行為	研究結果
Iowa	權威式	1.民主式最好。
	民主式	2.權威式會造成相互攻擊、冷漠及低滿意，權威對生產力增加有立即效果，但時間一久生產力就會降低。
	放任式	3.放任式領導會造成更嚴重的相互攻擊。
Ohio	倡導、關懷	一般的研究顯示高關懷高倡導會增加生產力及滿意。
Michigan	員工導向	早先的研究發現員工導向最好，但後來研究發現採生產導
	生產導向	向及員工導向會增加生產及滿意。

資料來源：Luneburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1991). Educational admin-iteration:

Concept and practice. Belomomt: Wadsworth.

領導者要達成組織的目標，必需透過組織內成員來執行方能達成使命，因此衍生出了「行為學派」。西元 1927-1932 年間於芝加哥西方電氣公司的霍桑工廠，由哈佛心理學家 Elton & Mayo 主持了一項實驗，研究結果發現領導者並無普遍一致的人格特質，此種意外的結果，行為模式理論開始廣泛地討論，於是產生以工作導向和關心導向這兩個主要構面進來討論領導行為；工作導向：運用管理的功能來界定他和部屬間的角色、地位，並建立工作方法，此種領導風格注重外在行為以達成組織目標，也就是一般所稱的體制(Initiating Structure)行為；關心導向：則以關心、重視、了解部屬的感受，來建立相互信任後，彼此尊重的工作環境，重視人際關係的建立，即一般所稱的體恤(Consideration)行為。

3. 情境理論(Contingency Theory)

1960到1980年代比較盛行情境理論，此理論強調領導者應該在不同的情境中，採取最合適的領導行為。最具代表的有權變領導理論、路徑-目標理論兩個，茲說明如下：

權變領導理論：Fidler(1974)認為一個群體的績效是決定於領導者型態和情境之間的配合，且將領導風格分成任務導向(Task-oriented)與關係導向(Relation-oriented)這二種。當領導情境屬於有利及不利兩個極端時，領導者最好採取任務導向型態，才能獲得最佳的績效。反之，若在有利與不利之間則該採用關係導向型態。

路徑-目標理論(Path-Goal Theory): House & Mitchell(1974)所提出的「路徑-目標理論」是整合了「動機期望理論」和「俄亥州立大學的兩構面理論」的領導研究。此模式認為領導者的任務，是要設定達成任務的獎酬，以協助員工達成目標及提供容易達到酬勞的途徑，並且增加部屬工作滿足的機會。

4.近代理論

領導理論在新進發展中的研究，特別強調領導者與部屬間的需求、人格特質上的互動以及情境因素對領導行為所造成的影響(Bargal & Schmid, 1989)。新進領導理論大致上有：魅力領導理論及轉換型領導理論、交易型領導理論等：

(1)魅力領導理論(Charismatic Leadership)

強調部屬對領導特質的歸因，才是領導的決定因素，並認為那些被歸納為具有魅力特質的領導者，都具有高度的領導效能及滿足感(洪紹榮，民93)，根據研究顯示，魅力型領導與工作高績效及員工滿意度之間呈現高度的相關性(洪紹榮，民93)。另則魅力型領導者對部屬的影響，主要在於個人認同與內化，經由部屬的認同，並將其信念轉化為部屬的內在激勵因子，進而影響其工作投入的程度，並且展現出高度的績效和品質(Yukl, 1989)。但是，魅力型領導者雖然在危機或重大改革時確實能發揮較高的績效，可是當危機解除之後，魅力型領導將有可能成組織的一項負擔，因為魅力型領導者一般都不太能接受他人的意見，對組織而言反而是一種不利的情況。

(2)轉換型領導(Transformation Leadership)

Downton (1973) 首次提出「轉換型領導」的概念，而正式將其作為一種領導行為的研究則為政治社會學家 Burns。Burns 以 Maslow 的需求層次論來對轉化領導做詮釋。在 Burns (1978) 所出版的「領導 (Leadership)」一書後，始蔚為風潮；他認為轉化領導的領導者能瞭解部屬的需求，Burns (1978) 嘗試連結領導者與被領導者之間的關係，期望領導者都能洞悉被領導者的期望，以利達成組織目標為，開發成員潛能，激發其動機，盡力協助他們發揮潛能及自我實現，進而培養部屬成

為領導者。

莊采華(民 97)在探討主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究裡顯示，領導風格對工作壓力有相關；轉換型領導風格對員工之工作壓力呈顯著負向關係。這與職業的特性有關，因業務人員並無底薪，其最主要的收入來自招攬業務的獎金，在此制度下，轉換型領導若能多用心的關懷員工，並且適度的鼓勵員工，進而激發員工為高收入而具備抗壓的本能。

(3)交易型領導(Transaction Leadership)

領導者與被領導者之間的關係，是以一連串的交換和協議關係為基礎，當領導期望被領導者依照本身的目標行動時，便需給予特定價值的回報(Burns, 1978)。較低品質的交易主要是有形物質交換，例如：員工薪資增加，較高級的交易則是領導和員工之間無形物質的交換，例如：忠誠、情感與信任(Yammarino, Spangler & Bass, 1994；林靜鈺，民89；洪紹榮，民93)。

羅智丰(民86)探討領導風格、工作滿足與離職傾向相關因素之探討-以護理人員為例，所獲研究結論為領導風格的「定規」和「關懷」兩構面因素和工作滿足有顯著的正相關。藍偉峰(民92)研究領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究-以技職院校教師為研究對象，研究結論為體恤型領導與體制型領導對離職傾向有負相關。根據以上相關研究結果所述，本研究認為領導風格對離職傾向確實具有一定的相關性。

2.2 工作壓力

本節首先針對工作壓力的定義加以論述，其次，再根據相關的文獻的整理依序描述其理論。

2.2.1 壓力的定義

壓力(Stress)一詞原是工程學上的名詞，源自於拉丁「Stringer」意味著緊繃 (To Tighten) 的意思，根據此定義，環境中會造成個體緊張的各種刺激事件皆是壓力。直到 Hans Selye(1956)年將「壓力」一詞引用至社會科學的領域後，許多關於此方面的文獻才開始蓬勃發展(施淑芬，民79)。林淑英(民94)認為壓力是受到個體認知影響的表現，這種表現會牽涉到內在與外在環境的改變；是個人主觀的感受，也是個體與週遭環境互動的結果，此結果將會因個體不同表現而不同。

Ivancevich & Matteson (1980) 綜合各家的說法，將壓力歸納成以下三類：一、刺激型的壓力，壓力是指來自於外在的刺激，類似於物理工學對壓力的定義，根據此定義，環境中會造成個體緊張的各種刺激事件皆是壓力，所以壓力被視為自變項，而個體的緊張反應則視為依變項。二、反應型的壓力，壓力指個體在面對環境中的壓力來源時，所造成心理或生理上的反應。這也是 Selye 所主張的壓力定義，他認為導致壓力反應的刺激為壓力源 (Stressor)，而個體本身所產生的反應才是壓力。因此在此定義下，壓力被視為依變項，壓力源視為自變項。三、刺激—反應的壓力，此定義將個別差異納入考慮，注重個人的認知與判斷，任何壓力源是否造成個人實質壓力是決定於個體對此壓力源的認知。因此壓力是環境刺激與個體獨有感受之間的互動關係。Beehr & Newman (1978) 認為影響個人對壓力認知的因素有三項：壓力源的重要

性、不確定性及時間長短，若個體認為壓力來源愈重要、不確定性愈高且為期較長時，其所感受的壓力愈大。

相關壓力的概念及定義各家學者眾說紛紜，綜合整理，大致可歸納出以下三大類：

1. 壓力是一種生理反應

這派學者以Hans Seley為主要的代表，這學派將壓力視為一種反應的模式，強調壓力是對壓力源的一種反應，並認為壓力是生理系統的一種設計，以保護自身免於環境的壓迫，而心理、社會文化、生物和環境等的刺激，都會導致壓力的反應，而個體在感受到壓力源的刺激時，所產生的特殊生理或心理的反應，即是反應壓力存在的警訊。

2. 壓力是一種刺激

此學派的學者認為壓力是一種刺激的模式，即外來的壓力會造成個人的壓力反應，故視壓力為一種刺激。因此壓力源是客觀存在的外在事件，它會使個人產生身心上的不舒適。

3. 壓力是人與環境的交互作用

此學派的學者認為，若視壓力為一種刺激，就太過偏重於環境因素，而若將壓力僅視為一種反應，則又太偏重於個人因素，因此太過於偏重一方都不是最好的解釋方式，所以此學派的學者認為壓力是一種刺激，亦是一種反應，一種人與環境互動的模式，而每個人壓力的認知和感受有很大的差異存在，因此對壓力的反應也不盡相同。董倏丞(民95)，在其論文：「兩岸員工對領導行為、組織承諾、工作壓力與工作滿足相關性之研究」中，整理出國內外學者工作壓力定義如表2.6

表2.6 國內外學者工作壓力定義

學者(年代)	工作壓力的定義
Invancevich & Matteson(1980)	視壓力為一種適應性的反應，亦即外界動作、事件對於個人產生特殊心理或生理上的要求而造成的結果，此種反應係以個人特質為中介。
Parker & DeCotiis(1983)	工作者對工作環境感到官能障礙的一種反應。
Lazarus(1984)	一種在個體覺得遭受威脅時，刺激與反應的互動。
Steers (1988)	工作者在工作環境中面臨某些工作特性之威脅所引起的一種反應。
Jamal(1990)	個體面臨某些工作特性威脅時所引發的反應。
Greenberg & Baron(1997)	壓力為個體面對外界壓力源之時，其情緒、認知及生理三方面之交互作用所產生的一種反應模式。
候望倫(民 73)	工作環境的特質，對於工作者產生特殊生理或心理上的需求所造成的結果。
張曉春(民 82)	工作能力及其可用資源與環境間的差距，致使工作者在心理上產生脫離正常狀態的一種結果。
葉兆祺(民 88)	個體面對工作情境，因應工作環境要求與自我期望，其生理、心理產生失衡的狀態。
翁萃芳(民 91)	凡與工作相關之因素所引起的壓力。

資料來源：董倏丞(民95)，兩岸員工對領導行為、組織承諾、工作壓力與工作滿足相關性之研究-以統一企業公司為例。

2.2.2 工作壓力的行程與特徵

工作壓力如何形成，工作壓力最主要來自個人主觀想法，以及外在客觀的工作事件本身，以下引用學者的論點，來說明工作壓力的形成：

Invamcevich & Matteston(1980)認為，形成工作壓力的因素有三種：

(1)個人壓力方面的壓力源：包括人格特質、內外控因素、成就動機、角色模糊、角色衝突、角色過度負荷、對人員的責任、事業發展的壓力、工作過度負荷等。

(2)組織內的壓力源：

(a)組織特質與程序，包括溝通情形、組織結構、制度的合理性等。

(b)工作的特質與情境，包括實體工作環境以及工作性質。

(3)組織外之壓力源：包括家庭、遷居、個人財務、種族等生活中其他的壓力源。

許旭助(民94)認為工作壓力形成主要分為七大類：

(1)工作任務：如工作自主性、工作輪調、工作技能等。

(2)角色要求：如角色衝突、角色負荷過重、角色混淆等。

(3)人際關係：如缺乏同儕或主管的支持、或是相處互動的關係惡劣。

(4)組織結構：如組織過於複雜、員工無法參與決策、非人性化的規定過多等。

(5)工作超載：如能力不足、無法負擔工作及工作量過大等。

(6)生涯發展：如陞遷障礙、工作保障、生涯期望與現況不平衡等。

(7)領導：如主管的領導風格、主管的偏好等。

以上這些壓力形成的因素，皆會使員工產生生理或心理層面負面的結果。這些壓力形成的因素可能同時產生，而且個人特質(如：情緒的控制、好勝心、不足的社會支持等)、家庭與工作衝突及過度負荷等皆會強

化這些壓力的形成。當個體承受這些壓力時，不論是生理、心理或行為即會有反應出現，它們之間可同時存在，當個體承受壓力的過當使工作者產生負面結果時，可能會影響到生理、心理、行為、組織及認知方面。

因此，本研究認為工作壓力是來自工作中，因工作的因素而感受到威脅或迫害，當工作者無法於短時間內排除所面臨的壓力，便會造成工作者在生理與心理上不平衡的狀態，進而做出離職或其他的改變行為。

2.2.3 工作壓力的管理

如何妥善減低工作壓力，並做好管理上的工作策略，是件相當重要的課題，茲就自己個人與工作本身的壓力兩方面提出：

1. 自己個人的壓力管理

- (1)時間管理：做好個人的時間管理，使得工作能在要求的期限內完成，才能使工作愉快勝任。
- (2)運動：多運動，慢跑、游泳、打球等，以運動方式來舒緩壓力。
- (3)適度休閒：適度休閒可以放鬆自己，以達減輕工作壓力。
- (4)學習進修：提升自己的工作知能，也是一種提升抗壓的良方。
- (5)傾訴：感受壓力時，可以找親朋好友或是知心朋友來傾吐，這樣也有助於壓力排解。

2. 工作上的壓力管理

- (1)甄選與職位安排的改善：選人或是安排職位時，應考慮是否適任因素。如將高壓力的工作，交給有經驗或是較相信自己的員工。
- (2)目標設定：明確的目標較能夠達成工作的期望，進而降低工作的壓力。
- (3)工作調整與設計：也能夠使工作的新鮮度增加，而讓工作內容更有意義、自主性和多元化，進而降低壓力。
- (4)決策參與：有直接影響工作績效的決策，盡可能讓員工參與，使員工

增加對工作的控制能力，以減輕壓力。

(5)工作溝通：領導者常與員工之間溝通，可以降低對工作的誤解及壓力。

個人與工作的壓力，主要都透過宣洩的方式來解決，所以當個人感受到壓力時，能多尋找傾訴的對象，來減輕工作壓力所帶來的不適與痛苦。

方代青(民 88)針對台南市稅捐稽徵處員工為研究對象探討工作滿足、工作壓力、組織承諾與離職傾向間之關係，發現工作壓力與離職傾向呈正相關，工作壓力愈高；組織承諾與離職傾向呈負相關，亦即組織承諾愈高，離職傾向愈低。王建翔(民 94)以探討設計公司主管、資深設計師為研究對象，探討不同級職工作者自身在視覺傳達設計工作實務上所遭遇的問題，由此來了解視覺設計師的人格特質、工作壓力、工作滿足、離職傾向的問題。其研究結果發現，視覺設計師離職傾向與工作不滿足因素，皆脫離不了工作壓力的問題，像是工作量和時間過多，以及不合理的薪資，都會使得工作不滿足的產生。根據以上相關研究結果所述，本研究認為工作壓力對離職傾向確實具有一定的相關性。

2.3 工作滿足

在此針對工作滿足的定義、工作滿足的理論、工作滿足的分類以及工作滿足的影響因素，根據相關的文獻整理，依序描述如下。

2.3.1 工作滿足的定義由來

工作滿足 (Job Satisfaction)，又稱工作滿意度。工作滿足研究的源起，最早可追溯到1942年至1932年間著名的霍桑實驗，而其概念乃是由Hoppock (1935)發表「工作滿足」一書中提出，認為工作滿足是指員工在

心理和生理上對工作環境與工作本身的滿足感覺，是工作者對工作情境的主觀反應； Herzberg et al. (1959) 認為工作滿足是個人對工作感到喜歡的一種正向積極情意；許士軍(1977) 指出工作滿足是指工作者對其工作或相關因素或情感的反應，這種感覺或滿足大小，取決於實際獲得的報酬與預期應得報酬的差距；Steers (1994) 指出工作滿足乃對工作及工作經驗評價，產生愉快或積極的情緒狀態；Robbins(1996) 認為工作滿足是工作者對其工作所抱持的一般性態度，工作者的工作滿足程度高，表示他對工作抱持著正面的態度；Porter & Lawler (1968) 提出工作滿足的系統理論Wernimont (1972) 認為在該系統中影響工作滿足的因素有外在環境變數與個人內在變數，外在環境變數影響個人內在變數的滿意情形，進而影響個人整體工作滿足的結果，這種結果又可回饋影響原先的內外兩種變數，此形成為一種系統性的循環。

2.3.2 工作滿足的理論

Campbell (1970)將工作滿足理論區分為內容理論及程序理論。內容理論主要著重於影響工作滿足的因素，例如需求層次論、ERG理論、成就動機理論、雙因子理論等；程序理論則在探討期望、需求和價值等變數與工作特性交互作用後，所產生的工作滿足過程，例如差距理論、公平理論、期望理論等，茲整理如表2.7所示。

表2.7 工作滿足的理論

類型	理論	內容大綱
內容 理論	需求 層次 論	人類皆具有五種基本需求，依層次高低分別為生理、安全、愛與隸屬、自尊與自我實現需求，當低層次需求達到相當程度的滿足後，才會激起更高層次的需求。同一層次的需求一旦滿足後，對人的行為不再有激勵作用。
	ERG 理論	修正需求層次的缺點，認為人類有三種可同時存在的需求： 生存、關係性以及成長。
	成就 動機 論	人們經由與環境的互動學習到或獲得某些需求，而發展出三個與人的工作態度有密切關係的基本需求-成就、歸屬 及權力需求。
	雙因 子理 論	認為工作滿足與工作不滿足有各自獨立的關係，影響員工工作態度的因子為：激勵因子-導致工作滿足；保健因子- 缺少則導致工作不滿足。
程序 理論	差距 理論	工作滿足取決於實際所得與期望之間的差距而定，若實際得到低於期望則不滿足，而實際得到達到期望所得則感到滿足。
	公平 理論	人們經由比較自己努力的結果與他人努力的結果，而產生工作滿足，也就是個人會對本身的投入與走出做比較。
	期望 理論	驅使一個人產生特定行為的力量來自於個人認為此行為所導致特定結果之評量與期望成正比，主要妥概念由三個因素組成-期望、工具性及評價。 而驅動力(激勵)=期望×工具性×評價總和。

資料來源：廖華立(民 87)，創新團隊能力、工作滿足、組織承諾與創新績效的關係，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。

2.3.3 工作滿足的分類

有關工作滿足構面的研究，到底有多少種類，在研究領域中大家的看法相當地分歧。如 Vroom(1964) 認為有七種構面:包括機關組織本身、升遷、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境及工作夥伴等。Smith,Kandall & Hulin(1969)則提出工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴等五個構面。而 Nerkar(1996)則提出工具性滿足 (Instrumental Satisfaction)、社會性滿足(Social Satisfaction)及利己性滿足(Egocentric Satisfaction)三個衡量工作滿足的構面，茲就Nerkar(1996)所提出的三個衡量構面分述如下(廖華立，民 87)：

(1) 工具性滿足

指工作滿足與工作績效間的連結關係在於處理績效缺口 (Performance Gaps)的現象。績效缺口的發生，乃是由於員工無法達到期望的結果，進而造成不滿足的出現。當此種情形發生時，必然會引起員工期望改變工作方法或修改其目標。另一方面績效缺口的縮減將會產生滿足感，並增強可以縮減績效缺口的相關行為。

(2) 社會性滿足

不管任務績效如何，團隊成員乃相依相隨在一個社會系中 (Granovetter, 1985)。社會學與心理學都認為工作滿足的主觀經驗受到強烈的團體影響，眾多研究團隊工作的文獻，普遍認為當團隊中的個人發現他們與主管、部屬或同事間的人際關係，產生了困難或挫折，則其工作績效將會降低。此外，團隊中的社會關係會形成團隊運作規範、遠景與價值觀，對團隊的績效有重大影響。

(3) 利己性滿足

功利理論提出大多數人類的行為，可以被解釋為努力的增大其自身

利益，個人常受到快樂原則的支配，其行動目的均在追逐功利性益處。工作滿足之所以與工作績效有密切的連結關係，乃由於個人達到績效目標後，可以增加其所能得到的利益。

2.3.4 工作滿足的影響因素

在有關工作滿足之研究中，Sheashore & Taber(1975)曾就影響工作滿足之主要變項，歸納為環境因素與個人屬性因素兩大類：

1. 環境因素：包括政治文化及經濟環境、職業性質、組織內部環境、工作與工作環境等。
2. 個人因素：包括人口變項、人格特質、能力、情境人格、暫時性人格特質等。

2.4 組織承諾

在此針對組織承諾的定義、組織承諾的相關文獻，加以整理並依序描述如下。

2.4.1 組織承諾定義

組織承諾是指工作者對其工作地方的心理依附 (Psychological Attachment)(Allen & Meyer, 1990; Reilly & Chatman, 1991)，研究上，組織承諾一直是個頗受重視的構念，相關的研究相當多。雖然，員工組織承諾在現象上呈現的僅是一種工作態度，但其形成的動機過程則不盡相同，因而其展開之實質內涵自屬多元的構面。下面針對國內外學者，對組織承諾的定義提出，如表 2.8、表 2.9 所示。

表 2.8 國內學者之組織承諾定義

學者(年代)	組織承諾的定義
鍾志明(民 89)	指個人對一特定組織有相當強烈的認同與投入。
陳宗賢(民 92)	個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度，包括(1)強烈地參與組織之目標及價值；(2)個人願意為組織的利益而努力；(3)希望繼續留在組織中。
陳心田(民 92)	員工與組織之間一種心理層面契合的程度。
林建忠(民 92)	組織承諾可區分為三個成分：(1)情感的承諾；(2)持續的承諾；(3)規範的承諾。
黃大瑋(民 95)	個人對某一特定組織的認同及投入的程度，其包含三個面向：(1)認同組織的目標與價值；(2)願意為組織利益而努力；(3)明確地希望繼續成為組織中的一份子。
黃薪為(民 96)	組織承諾是組織成員對組織目標及整體的認知，願意為組織的最大利益而努力的正面態度及傾向；是個人對於組織的認同及投入態度傾向的相對強度，包括：(1)強烈地參與組織之目標及價值；(2)個人願意為組織的利益而努力；(3)希望繼續留在組織中，並希望維持成為該組織一份子的態度及傾向。

資料來源：簡嘉良(民 97)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關研究—以南部汽車業務員為例，南華大學企業管理研究所碩士論文、邱哲民(民 98)，組織氣候、溝通媒介對溝通滿足及組織承諾之影響—以某公司生產型專案計畫為例，東海大學企業管理研究所碩士論文。

表2.9 西方學者之組織承諾定義

學者(年代)	組織承諾的定義
Kantor(1968)	組織是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願。
Sheldon(1971)	個人由於對組織投資相當程度之後，他會對組織產生相當的認同感，而不得不對組織有所承諾。
Herbiniak & Alutto(1973)	認為組織承諾是員工為了本身的薪資、現有地位、專業、自由及與同事的情誼，而不願離開組織的一種行為。
Angle & Perry(1981)	組織承諾是個人對組織的關心與誠的態度，具有組織承諾的人，會比較願組織奉獻出自己的心力。
Mowday, Porter & Steers(1982)	組織承諾是組織成員對組織的一種態度傾向，當個人認同於組織並願意致力於組織目標與價值時，便會對組織產生組織承諾。
Blau & Boal(1987)	員工個人認同組織及組織目標，並希望維持成為組織一份子的程度。
Meyer, Allen & Gellatly(1990)	一種心理狀態，這種狀態所牽涉到的不只是個人與組織的價值觀是否一致，還受組織忠誠度及其不同慾望，需求或義務的影響。
William & Anderson(1991)	組織承諾是一種個人對組織的附屬感、聯繫和公民式的行為，並且為了增進組織的效果和效率，個人對於資源的轉換、創新和環境的適應等付出貢獻。
Shore & Barksdale(1995)	組織承諾乃個人與組織間的一種「連結」。
Mayer et al.(1998)	組織承諾是員工個人認同組織和組織目標，並希望維持組織之一份子的程度。

表2.9 西方學者之組織承諾定義(續)

Cho & Lee(2001)	組織承諾是一種態度構念，即個人強烈認同被僱用組織之目標與價值觀，涉入於他們所認知關於這些目標與價值觀的組織角色。

資源來源：簡嘉良(民 97)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關研究—以南部汽車業務員為例，南華大學企業管理研究所碩士論文。

由上可知，組織承諾是指組織成員對組織價值的認同、維持組織成員的身分及願意為組織投入高度努力，最後達成組織目標的程度。

2.4.2 組織承諾的相關文獻

組織承諾的概念被提出後，學者就試著去建立造成組織承諾的理論模式；不過，大部份研究組織承諾的學者，都從前因與結果來探討。以下就四位學者所提出的組織承諾理論模式，分述如下：

Steers(1977)之組織承諾前因後果模式：

Steers的組織承諾模式包含了組織承諾的前因及組織承諾的後果兩大類。

一、前因變項包括：

1. 個人特質(Personal Characteristics)。
2. 工作特性(Job Characteristics)。
3. 工作經驗(Work Experiences)。

二、後果變項則包括：

1. 留職意願(Desire to Remain)。
2. 出席率(Attendance)。
3. 工作績效(Job Performance)。

Mowday、Porter & Steers(1982)之組織承諾前因後果模式：

Mowday、Porter & Steers(1982)修正Steers(1977)的模式，認為有四個因素會影響組織承諾，並會產生五種結果。

一、前因變項包括：

1. 個人特徵：包括性別、年齡、教育水準、年資、種族與人格特質等。
2. 角色特徵：包括工作範圍和工作的挑戰性、角色衝突和角色混淆等。
3. 結構性特徵：包括組織規範、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度以及決策參與程度等。
4. 工作經驗：包括組織的可依賴性、個人重要性、期望程度、群體規範等。

二、後果變項包括：

- 1.工作績效。2.年資。3.缺勤。4.怠工。5.離職。

Meyer & Allen(1990)之組織承諾模式：

Meyer & Allen(1990)整合發展出三種構面的組織承諾模式。

- 一、情感性承諾：係指員工在情感上對組織的依附、認同及投入。
- 二、持續性承諾：係指員工對離開組織所付出成本的認知，即員會衡量其他外在就業機會的多寡及離開公司所需付出的成本，來決定對組織的持續性承諾。
- 三、規範性承諾：係認為員工對組織忠誠是一種義務。

Wasti(2002)之組織承諾模式：

Wasti(2002)將組織承諾分為情感性承諾與持續性承諾，在此模式中他認為工作滿足跟組織群體主義會影響情感性承諾，員工忠誠、非正式招募、離職成本及員工工作上的投入會影響其持續性承諾，情感性承諾及持續性承諾會再進一步的影響其生活滿足、工作退縮、組織公民行為及離職傾向。如圖2.1：

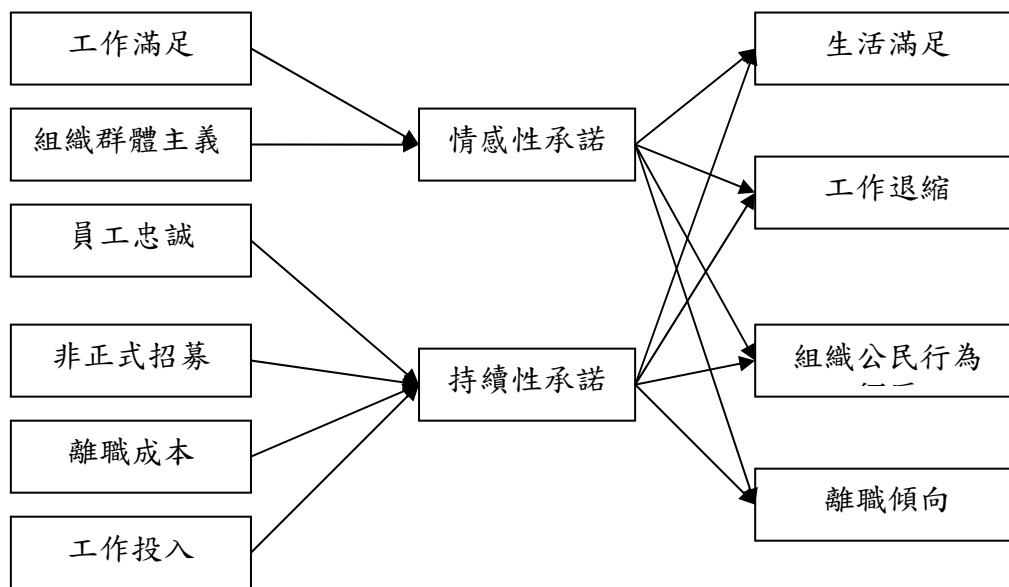


圖2.1 Wasti組織承諾模式

資料來源：Wasti, S.A.,(2003), Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.76, pp.303-320.

從過去國內、外文獻探討可知組織承諾與離職傾向大多具有顯著負相關；亦即是組織承諾愈高、離職傾向愈低(陳幼華，民 96)。

方代青(民 89)研究結果顯示員工的組織承諾愈高，離職傾向愈低。林蒼彬(民 90)研究指出組織承諾與離職傾向呈顯著負相關。吳娟娟(民 91)發現組織承諾的各因素構面皆與離職傾向呈顯著負相關。戴雀蘭(民 92)

研究發現員工工作滿足與組織承諾間呈現正向顯著性，且與離職傾向呈負相關。謝芳鈴(民 93)會計專業人員的組織承諾愈高，離職傾向便會愈低。陳湘琬(民 93)組織承諾對離職傾向有顯著預測能力，組織承諾愈高，則離職傾向愈低。根據以上相關研究結果所述，本研究認為組織承諾對離職傾向確實具有一定的相關性。

2.5 離職傾向

本節首先針對離職傾向的定義加以論述，其次，在根據相關的文獻的整理依序描述其理論。

2.5.1 離職傾向的定義

離職傾向(Turnover Intention)或稱離職意圖，是一種主觀的感受，而不是實際行為，是指個人想要離開目前工作，另外尋找其他工作機會的傾向強度(樊景立，民67)。從整個社會就業市場的角度來看，乃是勞動力移轉乃是一種自然的過程，離職傾向在管理領域中是一直被提出的名詞，Mobley(1977)是最先以離職傾向代替實際離職行為的衡量。現今大多數學者也用離職傾向來當作離職行為的預測指標，或是以離職傾向代替離職行為(張秀瑛，民91)。如表2.10：

表2.10 國內外學者離職傾向定義

學者(年代)	離職傾向的定義
Porter & Steers(1973)	認為離職傾向是員工經歷了不滿足以後的下一個退縮行為。
Krau (1975)	認為離職的最佳預測值是離職傾向。
Caplan & Jones(1975)	認為離職傾向乃是指個人意欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之傾向強度。
Fishbein & Ajzen (1975)	離職傾向為最能預測工作者離職情形的發生。
Mobley(1977)	離職傾向是個人想離開目前的組織或職位，因而產生脫離員有組織的意念。
Mobley, Horner & Hollingsworth(1978)	認為離職傾向是工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現。
Robbins(1979)	離職是員工自願與非自願永遠離開組織。
Michael & Spector(1982)	離職是指一個自組織接受貨幣性薪資的人，主動終止在組織的身分。
Williams & Hazer(1986)	離職傾向是工作者對離開他們工作的傾向、願望和計劃。
Hinshaw et al.(1987)	離職傾向是組織成員知覺在未來某不特定時點將永遠離開所服務職位之程度。
Teff & Meyer(1993)	離職傾向乃是一種有意識且深思熟慮後，而產生離開組織的意念。

表2.10 國內外學者離職傾向定義(續)

Vandenberg & Nelson(1999)	離職傾向是個人預估未來某一特定情況下，將會離開組織的可能性
邵小娟(民 88)	認為離職傾向是指個人意欲離開目前之工作崗位另外尋找其他工作機會之強度。
王子啟(民 89)	認為離職傾向是指個人有主動辭去目前參與機構之意圖與傾向。
洪啟芳(民 92)	離職傾向是員工在組織某職務上，工作一段時間後，產生脫離原有職務的念頭。

資料來源：簡嘉良(民 97)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關研究—以南部汽車業務員為例、與本研究整理。

綜合以上學者所述，本研究將離職傾向定義為，個人想要離開目前工作，另外尋找其他工作機會的傾向強度，是預估未來某一特定情況下，將會離開組織的可能性。

2.5.2 離職模式理論

學者研究離職傾向的模型不少，主要包括March & Simon (1958) 的離職模型、「Price離職傾向模式」、「Mobley離職決策過程模式」，茲將這些常被學者提出的模型整理如下：

1. March & Simon (1958) 的離職模型

March & Simon是以參與決策模型提出離職的理論模型，參與決策模型是假定當誘因與貢獻取得的均衡增加時，就會降低離開組織的可能性。基於這項假設，March & Simon提出其離職的理論模型，離職的可能

性除了受工作性質及組織大小的影響外，還受到個人知工作滿意度以及在組織轉調容易度之影響。

2. Price 離職傾向模式

Price(1977)指出離職關係模式，是由報酬、整合程度、績效回饋、正式溝通和集權化等五個工作滿足為前導變項，加上工作滿意和工作機會兩個中介變項所構成的；Price認為員工在進入組織前會保持著一定的期望，所以當工作報酬、工作績效能獲得良好回饋，將可以增加工作滿足的程度，離職傾向便會降低。若是個人獲得工作滿足的程度低，再加上外在機會的影響，則會產生離職傾向。

3. Mobley 離職傾向模式

Mobley(1977)認為工作滿足是離職傾向的前因變項，而非離職的直接影響或決定因子，但工作滿足是預測離職的最佳因素。後來他認為離職傾向是離職行為的前因變項，個人在離職傾向的強弱程度，將會決定離職行為的表現，尤其在年資和個人年齡與工作滿足程度有顯著的相關性，而個人的工作滿足則是和離職傾向、離職行為呈現負向顯著關係。

4. 黃英忠與趙必孝離職因徑模式

黃英忠和趙必孝(民80)提出的因徑模式主要是用來探討產業內知覺的新工作比較、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職意願的關係。由因素分析的結果可知，當外在工作機會增加時，員工則會透過與產業內知覺的新工作比較而直接影響本身的工作滿足和工作壓力等知覺與態度，更將透過組織承諾的直接效果，影響其離職意願。

綜合上述學者所提可看出，個人的離職行為會受到離職傾向的影響。影響離職的主要因素有個人因素、工作因素、組織因素以及其它工作機會及外在環境因素等，這些都會直接或間接的影響員工的離職行為。

第三章 研究方法

本章研究方法內容主要根據第一章研究動機及第二章文獻探討的理論基礎來建立本研究的研究架構，並且提出研究假說和本研究構面，根據研究架構再進行問卷設計，收集實證資料，以此來驗證研究假說是否成立；本章共分為五節，第一節為本研究之研究架構；第二節為本研究之研究假設；第三節為本研究問卷設計與研究變項之操作型定義；第四節為研究之對象；第五節為資料分析之方法。

3.1 研究架構

本研究根據研究目的及相關文獻探討、整理和分析後，發現領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向彼此間有相當重要的相關因素，因此，本研究以「領導風格」、「工作壓力」、「工作滿足」與「組織承諾」為自變項，「離職傾向」為依變項，擬定以下之研究架構，以探討中部地區汽車業務員之領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關係，詳細研究架構如圖 3.1 所示。

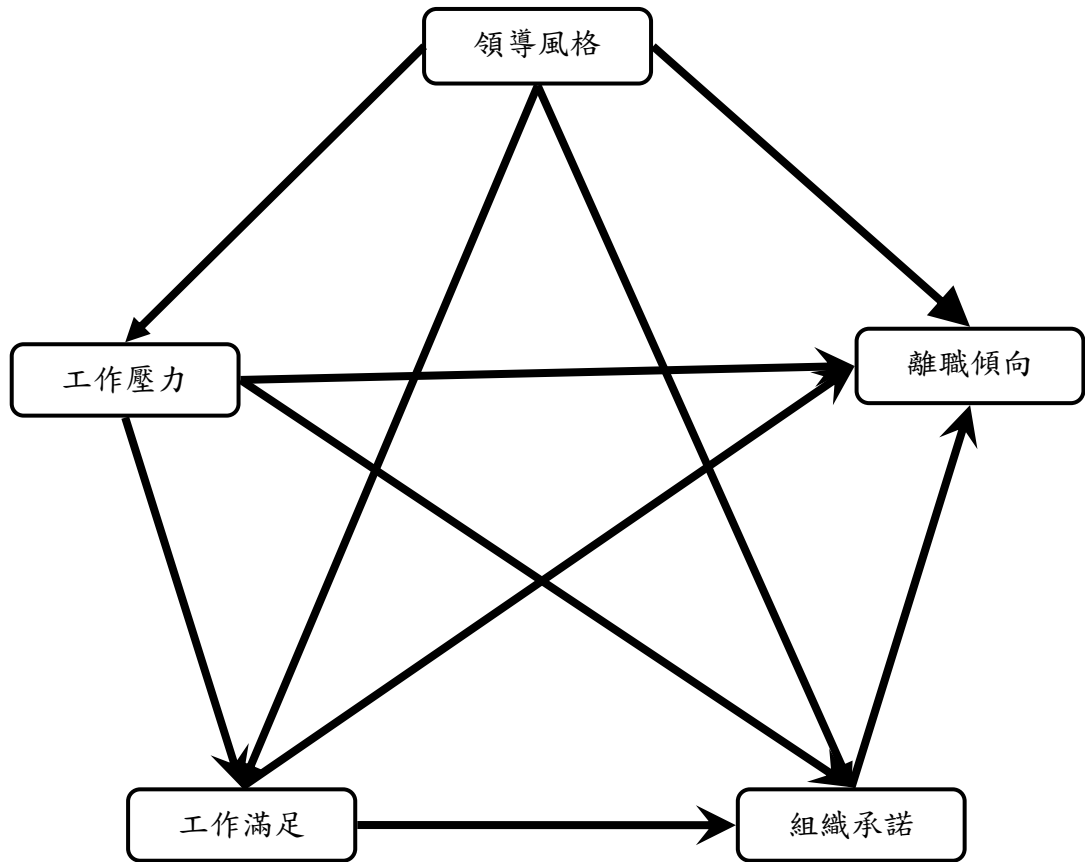


圖 3.1 研究架構

本研究整理

3.2 研究假設

根據第二章相關的文獻探討領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向五個構面之間，本研究提出以下研究假設加以驗證，茲整理如下：

假說 H1：領導風格對工作壓力有顯著影響。

假說 H2：領導風格對工作滿足有顯著影響。

- 假說 H3：領導風格對組織承諾有顯著影響。
- 假說 H4：領導風格對離職傾向有顯著影響。
- 假說 H5：工作壓力對工作滿足有顯著影響。
- 假說 H6：工作壓力對組織承諾有顯著影響。
- 假說 H7：工作壓力對離職傾向有顯著影響。
- 假說 H8：工作滿足對組織承諾有顯著影響。
- 假說 H9：工作滿足對離職傾向有顯著影響。
- 假說 H10：組織承諾對離職傾向有顯著影響。
- 假說 H11：工作壓力對領導風格與工作滿足有中介效果。
- 假說 H12：工作壓力對領導風格與組織承諾有中介效果。
- 假說 H13：工作壓力對領導風格與離職傾向有中介效果。
- 假說 H14：工作滿足對領導風格與組織承諾有中介效果。
- 假說 H15：工作滿足對領導風格與離職傾向有中介效果。
- 假說 H16：組織承諾對領導風格與離職傾向有中介效果。
- 假說 H17：工作滿足對工作壓力與組織承諾有中介效果。
- 假說 H18：工作滿足對工作壓力與離職傾向有中介效果。
- 假說 H19：組織承諾對工作壓力與離職傾向有中介效果。
- 假說 H20：組織承諾對工作滿足與離職傾向有中介效果。

3.3 問卷設計與研究變項之操作型定義

本研究採用問卷調查方式進行，第一部分是衡量汽車業務員對主管領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向的知覺情形，第二部份為汽車業務員的性別、年齡、教育程度、工作年資及薪資所得等個人基本資料。本問卷量表的測量採用李克特氏(Likert-type)五點量表，

依受試者填答問題之同意程度，從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個等級，分別給予 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。

透過第二章之文獻探討，本研究將各構面之研究變項進行操作型定義，包含「領導風格」、「工作壓力」、「工作滿足」、「組織承諾」與「離職傾向」等五個構面，進一步對各構面進行定義說明。

3.3.1 領導風格之操作型定義

主管的領導方式對一般業務員工的工作滿足與否影響很大，如主管的關心與關懷、友善與親切、協助與幫忙解決困難等，都會影響業務人員在工作上的士氣與效率的提昇。本研究參考陳獻忠(民 94)界定領導風格之幾個構面，分別將領導風格分為，威權式風格與民主式風格，二個構面，以適合汽車業務人員之方式加以設計問卷，共有 16 項正向題，題型樣式如表 3.1 所示：

表 3.1 領導風格構面題項一覽表

題目	題目內容
1	當工作有所進展時，我的主管會稱讚我們。
2	我的主管是友善而且容易親近的。
3	在工作上，我的主管會採納我的意見及建議。
4	我的主管會注意每位部屬的福利。
5	我的主管讓我們有充分的決定權去完成工作。
6	主管在決策或是處理事情時，會考慮我的感受。

表3.1 領導風格構面題項一覽表(續)

7	主管交辦任務時會向我說明工作量及職責。
8	主管在決策之前會要求我提新資訊或新觀念。
9	主管堅持一切按照他所交代的方法去做。
10	主管很少主動關心我的工作進度狀況。
11	我的主管對我們所做的事都盡量加以支持。
12	我的直屬上司會干涉我的工作方式。
13	我的主管會採用嚴格的管理方式。
14	當大家工作績效差時，我的主管會加以斥責。
15	我對於我的主管對待部屬的方式是否滿意。
16	我對於我的主管做決定的能力是否滿意。

資料來源：參考修改自陳獻宗(民 94)，工作滿意感、升遷制度和主管領導風格之間關係的研究：以台灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為例，佛光人文社會學院管理學研究所在職專班碩士論文。

3.3.2 工作壓力之操作型定義

在工作壓力部份，本研究參考李再長(民 89)、李建中(民 96)所提出之工作壓力分類，分別將工作壓力分為個人因素與工作因素，問卷題目設計參考黃彩霖(民 91)、龔雅婷(民 97)之工作壓力問卷，調整以適合汽車業務人員之方式設計題目共 11 項正向題，題型樣式如表 3.2 所示：

表 3.2 工作壓力構面題項一覽表

題目	題目內容
1	我在擔任業務工作時，常常會擔心責任問題。
2	我在工作時，常會感到緊張。
3	我在工作時，脾氣比平時容易生氣。
4	我在工作時，常常會想要坐下來休息。
5	我對每天做相同的事感到厭煩。
6	下班後我常會感到非常疲倦。
7	我不喜歡我的工作時間。
8	我的工作性質會影響我的健康。
9	我的工作性質會影響到我的家庭生活。
10	我的工作時常使我覺得無精打采。
11	來自家庭的因素會影響我工作的情緒。

資料來源：修改參考自李子強（民98），航空公司機師對組織文化認知與溝通態度關係之研究，大同大學事業經營學所。

3.3.3 工作滿足之操作型定義

所謂的工作滿足是指圍繞在個人對其工作整體或構面上(Facets)之情感的 (Affective) 或情緒的 (Emotional) 的反應 (Kreitner & Kinichi, 1995,p.159) 。整體的觀點認為，員工的工作滿足所指的是員工對其處工作環境所抱持的態度(Wiess et al., 1967);而構面性觀點對工作滿足的定義是指員工根據參考架構(Frame of Reference)對工作加以解釋的結果(Smith, Kandall, & Hulin, 1969)。

本研究主要是參照 Weiss et al.(1967)發展出來的「Minnesota 滿意問卷」，目的是測量員工對工作整體的滿意程度。量表中包括「內在滿足」(Intrinsic Satisfaction)及「外在滿足」(Extrinsic Satisfaction)兩個構面，前者指造成滿足感的增強物(Reinforcers)與工作本身有密切的關係，例如，從工作中獲得的成就感、自尊、自主等等；後者指造成滿足感的增強物與工作本身無關，例如，主管的讚美、同事間的良好關係、良好的工作環境。採用 Likert 五點評量計分法，分數愈高表示其工作滿足愈高。以適合汽車業務人員之方式設計題目共 12 項正向題，題型樣式如表 3.3 所示。

表 3.3 工作滿足構面題項一覽表

題目	題目內容
1	我對目前工作賦與您獨自發揮能力的機會是否滿意。
2	我對於目前這個工作讓您在親朋好友及鄰居間的評價是否滿意。
3	我對於目前工作能替他人服務的機會是否滿意。
4	我對於以您的能力擔任現在的工作是否滿意。
5	我對於公司執行政策的方法是否滿意。
6	我對於目前工作量和薪資所得比較是否滿意。
7	我對於目前工作所給予的晉升機會是否滿意。
8	我對目前工作可嘗試用自己的方法來處理事情的機會是否滿意。
9	我對於目前工作環境是否滿意。
10	我對於同事間相處的情形是否滿意。
11	我對於在工作上良好表現所得到的讚許是否滿意。
12	我對於在工作中所得到的成就感是否滿意。

表 3.3 工作滿足構面題項一覽表 (續)

資料來源：修改參考黃彩霖(民 91)，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。龔雅婷(民 97)，家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響之研究-以台南地區員警為例，南華大學管理研究所碩士論文。

3.3.4 組織承諾之操作型定義

組織承諾是指工作者對其工作地方的心理依附(Psychological Attachment)(Allen & Meyer, 1990; O Reilly & Chatman, 1986)，研究上，組織承諾一直是個頗受重視的構念，相關的研究很多。雖然，員工對組織承諾在現象上所呈現的僅是一種工作態度，但其形成的動機過程則不盡相同，因而本文對組織承諾的內涵有不同的分類，將組織承諾分成情感的承諾(Affective Commitment)、及規範的承諾(Normative Mmitment)(Meyer & Allen, 1991)兩類。

所謂「情感的承諾」表示個人認同與參與一特定組織的強度(Strength)(Porter et al.,1974, p.604)。「規範的承諾」指的是個人與組織價值的一致(value congruence)或對組織的責任態度(Duty Attitude)，也就是指員工因道德義務(Moral Obligation)而繼續留在組織中的意願(Wiener, 1982)。

問卷的設計參考黃良志(民 93)之工作壓力問卷，重新設計適合汽車業務人員之問項正向問題 14 題，題型樣式如表 3.4 所示：

表 3.4 組織承諾構面題項一覽表

題目	題目內容
1	我以身為本公司的一份子為榮。
2	我認為從事這份工作可以實現我的理想與抱負。
3	當別人提起我是從事這工作我會感到驕傲。
4	我認為從事這份工作可以發揮我的才能。
5	我願意為本公司效勞。
6	為了能對工作有更大貢獻，我願參加各項訓練。
7	我會盡我所能，克服工作上的困難。
8	對我而言繼續從事這份工作能帶給我相當多幫助。
9	無論壓力多大，我都願意繼續從事這份工作。
10	在本公司努力工作能使我得到滿足。
11	我覺得繼續留在本公司服務，會有好的前途。
12	我覺得繼續留在本公司服務，是一件正確的事。
13	即使工作條件變差，我仍願意留在本公司服務。
14	我覺得我對本公司有深厚感情。

資料來源：修改參考自黃良志、蘇國楨、徐正屏、林昌秀(民 93)，中華電信民營後人力資源管理制度知覺、工作滿足、角色認知衝突和組織承諾之研究，人力資源管理學報，第 4 卷第 3 期，31-35 頁。

3.3.5 離職傾向之操作型定義

離職傾向的衡量，各學者主張差異並不大，主要以詢問受訪者是否有離開工作的念頭，以及可能離職的意願。所以在離職傾向部份，採用 Mobely(1978)的離職量表和參考 Michael & Spector(1982)的問項量表，

重新設計適合汽車業務人員之問項正向問題4題，題型樣式和表3.5所示：

表 3.5 離職傾向構面題項一覽表

題目	題目內容
1	我經常慎重考慮要辭去這份工作。
2	如果現在合約期滿，我認為自己不會再續約。
3	我正在規劃辭去工作後的生活。
4	我已有接受另份工作的打算。

資料來源：Michael, C. E. & Spector, P. E. (1982), Causes of Employee Turnover : A Test of the Mobley, Greiffeth, Hand & Meglino Model, *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.1, pp.53-59.

3.4 研究樣本

本研究之研究樣本，先思考如何取樣，做為前測分析，再以前測分析所得結果，作為最後正式問卷的發放。

3.4.1 前測分析

為探討領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾及離職傾向的關係，在正式問卷發放前發放 30 份前測問卷，以確保正式問卷的信度足夠。前測問卷發放結果，各構面 Cronbach's α 皆大於 0.8。

3.4.2 研究對象及抽樣

本研究旨在探討領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾及離職傾向的關係，為了探討離職傾向是受到哪些因素所影響，以中部地區(台中、彰化、雲林、南投) 豐田、福特、日產、福斯、三菱、雙龍等各大廠

牌汽車業務人員為研究樣本，以便利抽樣方式給予汽車業務人員實施問卷調查，問卷發放時間由 2009 年 07 月 11 日至 2009 年 08 月 15 日。在正式問卷調查的部分，發放正式問卷 305 份，回收 234 份，在刪除無效問卷 21 份後，有效問卷為 213 份，有效問卷回收率為 69.8%。

3.5 資料分析方法

本研究為驗證並了解各變項間之關係，於問卷回收後，先經由人工檢查，將資料透過 SPSS12.0 統計套裝軟體，進行資料分析與處理。茲將本研究所用之統計方法說明如下：

一、 信度分析(Reliability Analysis)

本研究各量表之信度(Reliability)是以 Cronbach's α 內部一致性來衡量問卷量表內容的內部一致性及穩定性。Cronbach's α 係數介於 0 到 1 之間，若 Cronbach's α 值大於或等於 0.7，屬於高信度，表示問卷設計佳；若介於 0.35 與 0.7 之間，屬於中信度，表示問卷可以接受；若低於 0.35，則為低信度，問卷須修正。(Guieford, 1965; Joseph, Rolph & Ronald, 1987; 榮泰生, 2006)。

二、 因素分析(Factor Analysis)

因素分析主要目的在於尋找各因素之間關係，將眾多因素歸納成少數構面，本研究採取主成分分析法(Principal Component Analysis)對各構面進行因素分析，以萃取特徵值(Eigenvalue)大於 1 的因素，並以最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸(Orthogonal Rotating)決定共同因素。Hair et.al.(1998)指出因素負荷量(Factor Loading)0.5 以上即可視為顯著。

三、 差異性分析

探討領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾、離職傾向這五個

構面，在不同性別、年齡、教育程度、工作年資、薪資上是否有顯著差異而進行差異性分析。

四、迴歸分析(Regression Analysis)

本研究利用簡單迴歸分析檢驗領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向五項構面之間，是否存在其顯著關係；再進一步利用多元迴歸分析，以探討變項間是否存在中介效果。

第四章 實證結果與分析

由問卷調查回收後所得資料進行整理，根據統計分析結果，加以前面之假設研究，作以下的解釋與討論。

4.1 樣本資料分析

本次受訪對象以男性居多(66.7%)；年齡以 21~30 歲最多(68.8%)、31~40 歲其次(39%)；教育程度大學（含專科）居多(54.5%)；工作年資以 1~5 年居多(43.7%)；每月薪資所得以 20001 元~40000 元居多(62.9%)，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

個人背景變項	背景變項內容	人數	百分比
性別	男性	142	66.7%
	女性	71	33.3%
年齡	20 歲(含)以下	5	2.3%
	21~30 歲	84	39.4%
	31~40 歲	83	39%
	41 歲以上	41	19.2%
教育程度	高中職（含以下）	89	41.7%
	大學（含專科）	116	54.5%
	研究所以上	8	3.8%

表 4.1 樣本之描述性統計表(續)

工作年資	未滿1年	16	7.5%
	1~5年	93	43.7%
	6~10年	57	26.8%
	11~15年	18	8.5%
	16年以上	29	13.6%
薪資	20000元(含以下)	17	8.0%
	20001~40000元	134	62.9%
	40001~60000元	44	20.7%
	60001元以上	18	8.5%

資料來源：本研究整理

4.2 問卷信度分析

本研究透過 SPSS 12.0 套裝統計軟體，對領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾以及離職傾向五個構面和其子構面進行信度分析，以 Cronbach's α 值來進行衡量。依 Wortzel(1979)的研究建議 Cronbach's α 係數達 0.5 以上則可接受，各構面信度如表 4.2 所示，由表 4.2 可知，若 Cronbach's α 值大於或等於 0.7，屬於高信度，表示問卷設計佳。

表 4.2 各構面信度分析彙整表

構面	Cronbach's α 係數	子構面	Cronbach's α 係數
領導風格	0.885	威權式風格	0.762
		民主式風格	0.932
工作壓力	0.882	內在壓力	0.784
		外在壓力	0.864
工作滿足	0.911	內在滿足	0.900
		外在滿足	0.825
組織承諾	0.949	情感承諾	0.950
		規範承諾	0.783
離職傾向	0.902		

資料來源：本研究整理

4.3 因素分析

在此將領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾及離職傾向五個構面資料進行因素分析。

4.3.1 領導風格構面

本研究在領導風格構面共計有 16 題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.897，球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆在 0.5 以上，透過因素分析將領導風格分成二個因素，分別命名為威權式領導風格、民主式領導風格，因素分析結果如表 4.3 所示。

表 4.3 領導風格因素分析彙整表

因素名稱	問卷題項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
威權式風格	主管在決策或是處理事情時，會考慮我的感受	0.853	37.869
	我的主管讓我們有充分的決定權去完成工作	0.826	
	在工作上，我的主管會採納我的意見及建議	0.798	
	我的主管會注意每位部屬的福利	0.794	
	主管交辦任務時會向我說明工作量及職責	0.785	
	主管在決策之前會要求我提新資訊或新觀念	0.753	
	我的主管是友善而且容易親近的	0.740	
	您對於您的主管對待部屬的方式是否滿意	0.733	
	我的主管對我們所做的事都盡量加以支持	0.699	
	當工作有所進展時，我的主管會稱讚我們	0.675	
	您對於您的主管做決定的能力是否滿意	0.651	
民主式風格	我的主管會採用嚴格的管理方式	0.744	53.036
	我的直屬上司會干涉我的工作方式	0.725	
	主管很少主動關心我的工作進度狀況	0.708	
	當大家工作績效差時，我的主管會加以斥責	0.694	
	主管堅持一切按照他所交代的方法去做	0.655	

資料來源：本研究整理

4.3.2 工作壓力構面

本研究在工作壓力構面共計有 11 題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.882，球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆在 0.5 以上，透過因素分析將工作壓力分成二個因素，分別命名為內在壓力、外在壓力，相關分析結果如表 4.4 所示。

表 4.4 工作壓力因素分析彙整表

因素名稱	問卷題項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
內在壓力	我的工作性質會影響到我的家庭生活	0.825	42.235
	我的工作性質會影響我的健康	0.790	
	我不喜歡我的工作時間	0.753	
	我的工作時常使我覺得無精打采	0.712	
	來自家庭的因素會影響我工作的情緒	0.620	
	下班後我常會感到非常疲倦	0.541	
外在壓力	我在工作時，常會感到緊張	0.785	52.633
	我在擔任業務工作時，常常會擔心責任問題	0.732	
	我在工作時，常常會想要坐下來休息	0.639	
	我在工作時，脾氣比平時容易生氣	0.624	
	我對每天做相同的事感到厭煩	0.603	

資料來源：本研究整理

4.3.3 工作滿足構面

本研究在工作滿足構面共計有 12 題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.916，球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆在 0.5 以上，透過因素分析將工作滿足分成二個因素，分別為內在滿足、外在滿足，因素分析結果如表 4.5 所示。

表 4.5 工作滿足因素分析彙整表

因素名稱	問卷題項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
內在滿足	您對於同事間相處的情形是否滿意	0.806	51.098
	您對於在工作中所得到的成就感是否滿意	0.782	
	您對於在工作上良好表現所得到的讚許是否滿意	0.767	
	您對於目前工作能替他人服務的機會是否滿意	0.735	
	您對目前工作賦與您獨自發揮能力的機會是否滿意	0.648	
	您對於目前這個工作讓您在親朋好友及鄰居間的評價是否滿意	0.626	
	您對目前工作可以嘗試用自己的方法來處理事物的機會是否滿意	0.603	
	您對於目前工作環境是否滿意	0.588	
	您對於以您的能力擔任現在的工作是否滿意	0.518	

表 4.5 工作滿足因素分析彙整表(續)

外在 滿足	您對於目前工作所給予的晉升機會是否滿意	0.857	61.512
	您對於目前工作量和薪資所得比較是否滿意	0.806	
	您對於公司執行政策的方法是否滿意	0.783	

資料來源：本研究整理

4.3.4 組織承諾構面

本研究在組織承諾構面共計有 14 題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.929，球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆在 0.5 以上，透過因素分析將組織承諾分成二個因素，分別為情感承諾、規範承諾，因素分析結果如表 4.6 所示。

表 4.6 組織承諾因素分析彙整表

因素名稱	問卷題項	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)
情感承諾	在本公司努力工作能使我得到滿足	0.859	55.748
	我覺得繼續留在本公司服務，會有好的前途	0.844	
	我覺得繼續留在本公司服務，市一件正確的事	0.820	
	當別人提起我是從事這工作我會感到驕傲	0.793	
	我認為從事這份工作可以實現我的理想與抱負	0.790	
	即使工作條件變差，我仍願意留在本公司服務	0.739	
	我以身為本公司的一份子為榮	0.694	
	無論壓力多大，我都願意繼續從事這份工作	0.682	
	我覺得我對本公司有深厚感情	0.680	
	我願意為本公司效勞	0.632	
	對我而言繼續從事這份工作能帶給我相當多幫助	0.624	
我認為從事這份工作可以發揮我的才能	0.608		
規範承諾	我會盡我所能，克服工作上的困難	0.847	63.953
	為了能對工作有更大貢獻，我願參加各項訓練	0.826	

資料來源：本研究整理

4.3.5 離職傾向構面

本研究在離職傾向構面共計有 4 題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.820，球形檢定亦達顯著水準，各題項因素負荷量皆在 0.5 以上，表示適合進行因素分析。如表 4.7 所示：

表 4.7 離職傾向因素分析彙整表

因素名稱	問卷題項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
離職傾向	我正在規劃辭去工作後的生活	0.918	77.567
	我已有接受另份工作的打算	0.898	
	如果現在合約期滿，我認為自己不會再續約	0.882	
	我經常慎重考慮要辭去這份工作	0.822	

資料來源：本研究整理

4.4 差異性分析

為了解領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾、離職傾向這五個構面，在不同性別、年齡、教育程度、工作年資、薪資上是否有顯著差異。

4.4.1 性別之差異性分析

由表4.8得知，在性別方面，對領導風格、工作壓力、工作滿足與組織承諾等四個構面並無顯著差異；但在離職傾向構面上，則有差異性存在，其中女性較男性有較高的離職傾向，其顯著性達0.014。

表4.8 性別之差異性分析

構面	平均數		T	顯著性
	男 (N=142)	女 (N=71)		
領導風格	0.0687	-0.1375	1.827	0.070
工作壓力	-0.0115	0.0231	-0.336	0.737
工作滿足	0.0550	-0.1101	1.612	0.108
組織承諾	0.0512	-0.1025	1.500	0.135
離職傾向	-0.1190	0.2381	-2.487	0.014*

*表 $p < 0.05$ **表 $p < 0.01$ ***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.2 年齡之差異性分析

由表4.9可知，年齡對工作壓力這個構面之顯著性雖達0.039，但進一步針對工作壓力構面進行Scheffe事後比較發現，並未有顯著差異。因此，年齡對領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向等五個構面均無顯著差異。

表4.9 年齡之差異性分析

構面	平均數				F	顯著性	事後比較
	1	2	3	4			
	20歲(含)以下 (N=5)	21~30歲 (N=84)	31~40歲 (N=83)	41歲(含)以上 (N=41)			
領導風格	-0.2298	0.1046	-0.0459	-0.0934	1.145	0.332	-
工作壓力	-0.1357	0.0920	0.0514	-0.2760	2.835	0.039*	-
工作滿足	-0.1973	0.0568	-0.0486	0.0059	0.439	0.726	-
組織承諾	-0.5443	-0.0068	-0.0543	0.1903	2.179	0.092	-
離職傾向	0.3831	0.1768	-0.1156	-0.1749	1.933	0.125	-

1：20歲以下 2：21~30歲 3：31~40歲 4：41歲以上。

- 表示不顯著 *表 $p < 0.05$ **表 $p < 0.01$ ***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.3 教育程度之差異性分析

由表4.10可知，各構面之顯著性均未達顯著水準，因此，在教育程度方面，對領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向等五個

構面均無顯著差異。

表4.10 教育程度之差異性分析

構面	平均數			F	顯著性	事後比較
	1	2	3			
	高中(職)及以下 (N=89)	大專校院 (N=116)	碩士學歷及以上 (N=8)			
人格特質	-0.0111	-0.0196	0.4073	1.388	0.252	-
工作壓力	-0.0061	0.0190	-0.2084	0.390	0.677	-
工作滿足	-0.0134	-0.0256	0.5205	2.286	0.104	-
組織承諾	0.0030	-0.0286	0.3806	1.257	0.287	-
離職傾向	0.0914	-0.0548	-0.2217	0.741	0.478	-

1：高中(職)及以下 2：大專校院 3：碩士學歷及以上

- 表示不顯著 *表 $p < 0.05$ **表 $p < 0.01$ ***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.4 工作年資之差異性分析

由表4.11可知，各構面之顯著性均未達顯著水準，因此，在工作年資方面，對領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向等五個

構面均無顯著差異。

表4.11 工作年資之差異性分析

構面	平均數					F	顯著性	事後比較
	1	2	3	4	5			
	未滿1年 (N=16)	1~5年 (N=93)	6~10年 (N=57)	11~15年 (N=18)	16年以上 (N=29)			
領導風格	0.1073	0.0872	-0.0239	-0.1188	-0.2182	1.286	0.277	-
工作壓力	-0.0231	0.0559	0.1358	-0.2040	-0.3069	2.484	0.045*	-
工作滿足	0.0307	-0.0241	-0.0160	0.0735	0.0461	0.119	0.976	-
組織承諾	0.1285	-0.1346	-0.0217	0.1598	0.3043	2.640	0.035	-
離職傾向	0.0115	0.1879	-0.0817	-0.2714	-0.2800	1.846	0.121	-

1：未滿1年 2：1~5年 3：6~10年 4：11~15年 5：16年以上

- 表示不顯著 *表 $p < 0.05$ **表 $p < 0.01$ ***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.5 薪資之差異性分析

由表4.12可知，薪資所得對領導風格、工作壓力等二個構面無顯著差異；對組織承諾之顯著性達0.038，但進一步針對組織承諾構面進行Scheffe事後比較發現，並未有顯著差異；就工作滿足構面來說，顯著性達0.008，且經Scheffe事後比較發現，40001~60000元顯著高於20001~40000元；至於離職傾向構面，顯著性則是達到0.001，經Scheffe事後比較得知，薪資20000元(含以下)比60001元以上有較高的離職傾向、薪資20001~40000

元比60001元以上有較高的離職傾向、薪資40001~60000元比60001元以上有較高的離職傾向，也就是說，低於60000元的族群有較高的離職傾向。

表4.12 薪資之差異性分析

構面	平均數				F	顯著性	事後比較
	1	2	3	4			
	20000元(含以下)	20001~40000元	40001~60000元	60001元以上			
領導風格	0.1160	-0.0422	0.0366	0.1153	0.507	0.678	-
工作壓力	-0.0713	0.0612	-0.0359	-0.3004	1.524	0.209	-
工作滿足	-0.0686	-0.1100	0.2360	0.3066	4.066	0.008**	3>2
組織承諾	-0.0617	-0.0828	0.1218	0.3767	2.867	0.038*	-
離職傾向	0.2543	0.0779	0.0238	-0.8779	5.613	0.001**	1>4 2>4 3>4

1：20000元(含以下) 2：20001~40000元 3：40001~60000元 4：60001元以上。

- 表示不顯著 *表 $p < 0.05$ **表 $p < 0.01$ ***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.5 迴歸分析

領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向之迴歸分析，以迴歸分析之統計方法，來探討由特定自變項去預測另一依變項之預測力大小，檢驗變項之間是否有顯著的影響，若具顯著影響，是否存在因果關係。

4.5.1 領導風格分別對工作壓力、工作滿足、組織承諾及離職傾向之簡單迴歸分析

以領導風格為自變項，分別對工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向等依變項進行簡單迴歸分析，結果如表 4.13 示。

表 4.13 領導風格分別對工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向之簡單迴歸分析

依變數	自變數	R	R ²	調整後 R ²	標準化 係數	T	顯著性
工作 壓力	領導 風格	0.167	0.028	0.023	0.167	2.463	0.015*
工作 滿足	領導 風格	0.453	0.205	0.202	0.453	7.384	0.000***
組織 承諾	領導 風格	0.305	0.093	0.089	0.305	4.656	0.000***
離職 傾向	領導 風格	0.018	0.000	-0.004	-0.018	-0.256	0.799

*表 $p < 0.05$ **表 $p < 0.01$ ***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

根據表4.13的分析結果可知，領導風格對離職傾向並無顯著影響；但領導風格對工作壓力具有非常顯著的影響、領導風格對工作滿足具有非

常顯著的影響、領導風格對組織承諾具有非常顯著的影響，其解釋變異量分別為2.8%、20.5%、9.3%，綜合以上結果，將各研究假設檢定結果如表4.14所示。

表4.14 領導風格為自變數分析結果

假設項目	分析結果
H1：領導風格對工作壓力有顯著影響	假設成立
H2：領導風格對工作滿足有顯著影響	假設成立
H3：領導風格對組織承諾有顯著影響	假設成立
H4：領導風格對離職傾向有顯著影響	假設不成立

資料來源：本研究整理

4.5.2 工作壓力分別對工作滿足、組織承諾與離職傾向之簡單迴歸分析

以工作壓力為自變項，分別對工作滿足、組織承諾與離職傾向等依變項進行簡單迴歸分析，結果如表4.15 所示。

表4.15 工作壓力分別對工作滿足、組織承諾與離職傾向之簡單迴歸分析

依變數	自變數	R	R ²	調整後 R ²	標準化係數	T	顯著性
工作滿足	工作 壓力	0.207	0.043	0.038	-0.207	-3.070	0.002*
組織承諾	工作 壓力	0.212	0.045	0.040	-0.212	-3.148	0.002*
離職傾向	工作 壓力	0.438	0.192	0.188	0.438	7.081	0.000***

*表p<0.05 **表p<0.01 ***表p<0.001

資料來源：本研究整理

根據表 4.15 的分析結果，工作壓力對工作滿足具有非常顯著的影響、工作壓力對組織承諾具有非常顯著的影響、工作壓力對離職傾向具有非常顯著的影響，其解釋變異量分別為4.3%、4.5%、19.2%，綜合以上結果，將各研究假設檢定結果如表4.16所示。

表4.16 工作壓力為自變數分析結果

假設項目	分析結果
H5:工作壓力對工作滿足有顯著影響	假設成立
H6:工作壓力對組織承諾有顯著影響	假設成立
H7:工作壓力對離職傾向有顯著影響	假設成立

資料來源：本研究整理

4.5.3 工作滿足對組織承諾、離職傾向迴歸分析

以工作滿足為自變項，分別對組織承諾與離職傾向為依變項，進行簡單迴歸分析，結果如表4.17 所示。

表4.17工作滿足分別對組織承諾與離職傾向之簡單迴歸分析

依變數	自變數	R	R ²	調整後 R ²	標準化係數	T	顯著性
組織承諾	工作滿足	0.634	0.402	0.399	0.634	11.903	0.000***
離職傾向	工作滿足	0.386	0.149	0.145	-0.386	-6.069	0.000***

*表p<0.05 **表p<0.01 ***表p<0.001

資料來源：本研究整理

根據表4.17 的分析結果，工作滿足對組織承諾具有非常顯著的影響、工作滿足對離職傾向具有非常顯著的影響，其解釋變異量分別為40.2%、14.9%，將各研究假設檢定結果如表4.18所示。

表4.18工作滿足為自變數分析結果

假設項目	分析結果
H8 :工作滿足對組織承諾有顯著影響	假設成立
H9 :工作滿足對離職傾向有顯著影響	假設成立

資料來源：本研究整理

4.5.4 組織承諾對離職傾向迴歸分析

以組織承諾為自變項，對離職傾向為依變項，進行簡單迴歸分析，結果如表4.19 所示。

表4.19組織承諾對離職傾向之簡單迴歸分析

依變數	自變數	R	R ²	調整後 R ²	標準化 係數	T	顯著性
離職 傾向	組織 承諾	0.457	0.209	0.205	-0.457	-7.465	0.000***

*表p<0.05 **表p<0.01 ***表p<0.001

資料來源：本研究整理

根據表 4.19 的分析結果，組織承諾對離職傾向具有非常顯著的影響，其解釋變異量為20.9%，結果可以表4.20表示。

表4.20組織承諾為自變數分析結果

假設項目	分析結果
H10:組織承諾對離職傾向有顯著反向影響	假設成立

資料來源：本研究整理

4.5.5 中介驗證

本研究進一步進行中介效果之驗證，亦即檢定研究根據 Baron & Kenny(1986)建議，假設 H11~H20 是否成立。在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)自變項與依變項間的關係應較在加入中介變項後減弱。
- (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。

4.5.5.1 工作壓力對領導風格與工作滿足之中介驗證

從表 4.21 中可知，領導風格對工作壓力、領導風格對工作滿足、工作壓力對工作滿足均有顯著關係，但自變項領導風格與依變項工作滿足間的關係應並未在加入中介變項工作壓力時變弱，也就是不符合 Baron & Kenny(1986)之中介條件三，因此工作壓力對領導風格與工作滿足不具有中介效果，故 H11 假設不成立。

表 4.21 工作壓力對領導風格與工作滿足之中介驗證

自變數 \ 依變數	工作壓力	工作滿足		
		領導風格	工作壓力	工作滿足
領導風格	0.167*	0.453***		0.502***
工作壓力			-0.207**	-0.291***
d.f	1 : 211	1 : 211	1 : 211	2 : 210
F-value	6.065*	54.528***	9.424**	42.362***
R	0.167	0.453	0.207	0.536
R ²	0.028	0.205	0.043	0.287
調整後 R ²	0.023	0.202	0.038	0.281

註：*表 P<0.05 **表 P<0.01 ***表 P<0.001

資源來源：本研究整理

4.5.5.2 工作壓力對領導風格與組織承諾之中介驗證

從表 4.22 中可知，領導風格對工作壓力、領導風格對組織承諾、工作壓力對組織承諾均有顯著關係，但自變項領導風格與依變項工作滿足間的關係應並未在加入中介變項組織承諾時變弱，也就是不符合 Baron & Kenny(1986)之中介條件三，因此工作壓力對領導風格與組織承諾不具有中介效果，故 H12 假設不成立。

表 4.22 工作壓力對領導風格與組織承諾之中介驗證

自變數 \ 依變數	工作壓力	組織承諾		
		領導風格	工作壓力	組織承諾
領導風格	0.167*	0.305***		0.350***
工作壓力			-0.212**	-0.270***
d.f	1 : 211	1 : 211	1 : 211	2 : 210
F-value	6.065*	21.677***	9.912**	20.633***
R	0.167	0.305	0.212	0.405
R ²	0.028	0.093	0.045	0.164
調整後 R ²	0.023	0.089	0.040	0.156

註：*表 P<0.05 **表 P<0.01 ***表 P<0.001

資源來源：本研究整理

4.5.5.3 工作壓力對領導風格與離職傾向之中介驗證

由表 4.13 的分析結果可知，領導風格對離職傾向並無顯著影響；自變項與中介變項分別均與依變數存在顯著關係，也就是不符合 Baron & Kenny(1986)之中介條件一，因此工作壓力對領導風格與離職傾向不具有中介效果，故 H13 假設不成立。

4.5.5.4 工作滿足對領導風格與組織承諾之中介驗證

由表 4.23 的分析結果可知，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，符合 Baron & Kenny(1986)之中介條件四，因此工作滿足對領導風格與組織承諾具有完全中介效果，故 H14 假設成立。

表 4.23 工作滿足對領導風格與組織承諾之中介驗證

自變數 \ 依變數	工作滿足		組織承諾	
	領導風格	0.167*	0.305***	
工作滿足			0.634***	0.624***
d.f	1 : 211	1 : 211	1 : 211	2 : 210
F-value	6.065*	21.677***	141.677**	70.623***
R	0.167	0.305	0.634	0.634
R ²	0.028	0.093	0.402	0.402
調整後 R ²	0.023	0.089	0.399	0.396

註：*表 P<0.05 **表 P<0.01 ***表 P<0.001

資源來源：本研究整理

4.5.5.5 工作滿足對領導風格與離職傾向之中介驗證

由表 4.13 的分析結果可知，領導風格對離職傾向並無顯著影響；自變項與中介變項分別均與依變數存在顯著關係，也就是不符合 Baron & Kenny(1986)之中介條件一，因此工作滿足對領導風格與離職傾向不具有中介效果，故 H15 假設不成立。

4.5.5.6 組織承諾對領導風格與離職傾向之中介驗證

由表 4.13 的分析結果可知，領導風格對離職傾向並無顯著影響；自變項與中介變項分別均與依變數存在顯著關係，也就是不符合 Baron & Kenny(1986)之中介條件一，因此組織承諾對領導風格與離職傾向不具有中介效果，故 H16 假設不成立。

4.5.5.7 工作滿足對工作壓力與組織承諾之中介驗證

由表 4.24 的分析結果可知，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，符合 Baron & Kenny(1986)之中介條件四，因此工作滿足對工作壓力與組織承諾具有完全中介效果，故 H17 假設成立。

表 4.24 工作滿足對工作壓力與組織承諾之中介驗證

自變數 \ 依變數	工作滿足		組織承諾	
	工作滿足	組織承諾	工作壓力	組織承諾
工作壓力	-0.207**	-0.212**		-0.084
工作滿足			0.634***	0.616***
d.f	1 : 211	1 : 211	1 : 211	2 : 210
F-value	9.424**	9.912**	141.677**	72.525***
R	0.207	0.212	0.634	0.639
R ²	0.043	0.045	0.402	0.409
調整後 R ²	0.038	0.040	0.399	0.403

註：*表 P<0.05 **表 P<0.01 ***表 P<0.001

資源來源：本研究整理

4.5.5.8 工作滿足對工作壓力與離職傾向之中介驗證

由表 4.25 的分析結果可知，自變項對依變項之影響效果仍顯著，但已較原值降低，符合 Baron & Kenny(1986)之中介條件四，因此工作滿足對工作壓力與離職傾向具有部分中介效果，故 H18 假設成立。

表 4.25 工作滿足對工作壓力與離職傾向之中介驗證

自變數 \ 依變數	工作滿足		離職傾向	
	工作滿足	離職傾向	工作壓力	離職傾向
工作壓力	-0.207**	0.438***		0.374***
工作滿足			-0.386***	-0.308***
d.f	1 : 211	1 : 211	1 : 211	2 : 210
F-value	9.424**	50.143***	36.837***	41.419***
R	0.207	0.438	0.386	0.532
R ²	0.043	0.192	0.149	0.283
調整後 R ²	0.038	0.188	0.145	0.276

註：*表 P<0.05 **表 P<0.01 ***表 P<0.001

資源來源：本研究整理

4.5.5.9 組織承諾對工作壓力與離職傾向之中介驗證

由表 4.26 的分析結果可知，自變項對依變項之影響效果仍顯著，但已較原值降低，符合 Baron & Kenny(1986)之中介條件四，因此組織承諾對工作壓力與離職傾向具有部分中介效果，故 H19 假設成立。

表 4.26 組織承諾對工作壓力與離職傾向之中介驗證

自變數 \ 依變數	組織承諾	離職傾向		
		工作壓力	組織承諾	調整後
工作壓力	-0.212**	0.438***	-0.457***	0.357***
組織承諾			-0.457***	-0.381***
d.f	1 : 211	1 : 211	1 : 211	2 : 210
F-value	9.912**	50.143***	55.732***	5.939***
R	0.212	0.438	0.457	0.575
R ²	0.045	0.192	0.209	0.331
調整後 R ²	0.040	0.188	0.205	0.325

註：*表 P<0.05 **表 P<0.01 ***表 P<0.001

資源來源：本研究整理

4.5.5.10 組織承諾對工作滿足與離職傾向之中介驗證

由表 4.27 的分析結果可知，自變項對依變項之影響效果仍顯著，但已較原值降低，符合 Baron & Kenny(1986)之中介條件四，因此組織承諾對工作滿足與離職傾向具有部分中介效果，故 H20 假設成立。

表 4.27 組織承諾對工作滿足與離職傾向之中介驗證

依變數 自變數	組織承諾	離職傾向		
		工作滿足	0.634***	-0.386***
組織承諾			-0.457***	-0.356***
d.f	1 : 211	1 : 211	1 : 211	2 : 210
F-value	141.677**	36.837***	55.732***	30.359***
R	0.634	0.386	0.457	0.474
R ²	0.402	0.149	0.209	0.224
調整後 R ²	0.399	0.145	0.205	0.217

註：*表 P<0.05 **表 P<0.01 ***表 P<0.001

資源來源：本研究整理

4.6 驗證研究假設

茲將本研究先前之研究假設與其驗證結果，依據統計分析之結果彙整如表 4.28：

表 4.28 研究假設驗證彙整表

研究假設	驗證結果
假說 H1：領導風格對工作壓力有顯著影響。	成立
假說 H2：領導風格對工作滿足有顯著影響。	成立
假說 H3：領導風格對組織承諾有顯著影響。	成立
假說 H4：領導風格對離職傾向有顯著影響。	不成立
假說 H5：工作壓力對工作滿足有顯著影響。	成立
假說 H6：工作壓力對組織承諾有顯著影響。	成立
假說 H7：工作壓力對離職傾向有顯著影響。	成立
假說 H8：工作滿足對組織承諾有顯著影響。	成立
假說 H9：工作滿足對離職傾向有顯著影響。	成立
假說 H10：組織承諾對離職傾向有顯著影響。	成立
假說 H11：工作壓力對領導風格與工作滿足有中介效果。	不成立
假說 H12：工作壓力對領導風格與組織承諾有中介效果。	不成立
假說 H13：工作壓力對領導風格與離職傾向有中介效果。	不成立
假說 H14：工作滿足對領導風格與組織承諾有中介效果。	成立：完全中介
假說 H15：工作滿足對領導風格與離職傾向有中介效果。	不成立
假說 H16：組織承諾對領導風格與離職傾向有中介效果。	不成立
假說 H17：工作滿足對工作壓力與組織承諾有中介效果。	成立：完全中介
假說 H18：工作滿足對工作壓力與離職傾向有中介效果。	成立：部分中介
假說 H19：組織承諾對工作壓力與離職傾向有中介效果。	成立：部分中介
假說 H20：組織承諾對工作滿足與離職傾向有中介效果。	成立：部分中介

資料來源：本研究整理

第五章 結論

依據第四章研究分析之結果，彙整本研究之研究結果，作以下的結論，並對汽車業務銷售人員與廠商及後續研究者提出部分的建議如下。

5.1 結論

由研究結果可知，台灣中部地區汽車業務人員，在領導風格上對離職傾向並沒有顯著的影響；但領導風格對工作壓力有顯著影響、領導風格對工作滿足有顯著影響、領導風格對組織承諾有顯著影響，這說明著威權式的領導風格對工作壓力會產生增加的影響，而民主式的領導風格對工作滿足與組織承諾也會有提升的顯著影響；故領導風格雖然對離職傾向並沒有顯著的影響，但卻又對工作壓力、工作滿足、組織承諾有非常顯著的影響，在工作壓力上對離職傾向有顯著正向影響，在工作滿足與組織承諾上對離職傾向有顯著反向影響；因此，對從事汽車銷售業經營者而言，應特別重視主管的領導風格這個構面，主管的領導風格等於是透過對工作壓力、工作滿足與組織承諾的顯著影響，而間接影響著汽車銷售業務人員，對離職傾向產生非常重要的因素。

其次，在工作壓力上來講，工作壓力對工作滿足、組織承諾有著非常顯著的影響，且工作壓力對離職傾向也是有著非常顯著的影響；工作壓力與離職傾向呈正相關，工作壓力愈高，離職傾向愈高，而工作滿足、組織承諾與離職傾向呈負相關，亦即工作滿足、組織承諾愈高，離職傾向就愈低，所以當汽車業務人員無法於短時間內排除所面臨的工作壓力，便會造成汽車業務人員在生理與心理上不平衡的狀態，進而做出離職或其他的改變行為，因此，對從事汽車銷售業經營者而言，如何妥善

減低汽車業務人員工作上的壓力，並做好管理上的工作策略，是一個相當重要的因素。

其三，由研究結果顯示，在性別上女性較男性有較高的離職傾向；在薪資上對工作滿足構面來說，40001~60000 元顯著高於 20001~40000 元、至於離職傾向構面，薪資低於 60000 元的族群有較高的離職傾向；因此，對從事汽車銷售業經營者而言，如何對女性可能在傳統角色的扮演上，比較容易因工作性質、時間與家庭因素產生較高的離職傾向這方面，如何給予較多的彈性、方便與關懷，也是一個重要的考量因素，另外如何為汽車銷售業務人員工作上的薪酬提高，進而產生較高的滿足，以減低離職傾向，也是一個值得重視的課題，從多元迴歸分析可知，工作滿足對領導風格與組織承諾具有完全中介效果、工作滿足對工作壓力與組織承諾具有完全中介效果、工作滿足對工作壓力與離職傾向具有部分中介效果；因此可以更肯定的說明，只要能讓汽車銷售業務人員工作上的滿足，就能大大的減低離職的傾向，對經營者而言，也就能降低人員的流動率，進而降低人員培訓成本，並且提高獲利。

5.2 後續研究建議

本研究結果仍有許多不足之處，故提出幾點建議供後續研究者參考如下：

一、本研究之樣本因受人力與物力所限，僅以臺灣中部地區汽車業務人員為研究對象，故所測出來的研究結果，僅能代表台灣中部地區從事汽車業務人員之狀況，希望未來能夠將樣本擴大至北臺灣，讓研究結果可以更加完整的說明，全台灣從事汽車業務人員之現象。

二、本研究僅針對領導風格、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離

職傾向五大構面之間做研究探討，但影響汽車業務人員產生離職傾向的因素並非只是以上四個構面，建議將來研究時，能使用其它構面來進行研究探討，並比較研究結果是否有差異。

三、本研究採用量化之研究方法，以問卷方式進行調查，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. 方代青(民 88)，工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討-以南市稅捐稽徵處為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
2. 王建翔(民 94)，視覺傳達設計師人格特質、工作壓力、工作滿足、離職傾向之研究-以台南地區主控公司為例，南台科技大學企業管理系碩士論文。
3. 李子強(民 98)，航空公司機師對組織文化認知與溝通態度關係之研究，大同大學事業經營學所。
4. 李再長(民 89)，工商心理學，國立空中大學。
5. 李建中(民 96)，醫事放射師其人格特質、工作壓力、組織承諾與離職傾向關聯性之探討，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。
6. 李弘暉(民 94)，知識經濟下領導新思維，台北：聯經出版社。
7. 吳娟娟(民 91)，國稅人員工作壓力、組織承諾與離職傾向之研究-以財政部台灣省中區國稅局為例，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
8. 何永福、楊國家(民 81)，人力資源策略管理，台北：三民書局。
9. 余朝權(民 94)，組織行為學(第二版)，台北：五南。
10. 林蒼彬(民 90)，人事人員角色壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究，中正大學勞工研究所碩士論文。
11. 林欽榮(民 91)，組織行為，台北：揚智文化事業出版。
12. 林靜鈺(民 89)，企業主管領導型態、激勵語言對員工工作滿足之影響研究，國立成功大學國際企業研究所碩士班碩士論文。

13. 林淑英(民 94)，壓力概念分析，嘉基護理，第 5 期第 2 卷，2-12 頁。
14. 底正平(民 95)，倫理氣候認知對組織承諾、組織公民行為與離職傾向影響之研究—以南部地區醫院員工為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
15. 施淑芬(民 79)，大學教師工作壓力、因應方式與職業倦怠之相關研究，國立彰化師範大學轉導研究所碩士論文。
16. 俞文釗 (民 82)，管理心理學，台北：五南圖書公司。
17. 洪紹榮(民 93)，組織認同、領導風格與海外派遣員工工作投入關係之研究，大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文。
18. 洪啟芳(民 92)，工作滿足與員工離職傾向關係之研究-以旅館業為例，台灣師範大學工業科技教育學系研究所碩士論文。
19. 洪明洲 (民 88)，管理學，台北：華彩軟體出版。
20. 許旭助(民 94)，工作壓力、工作滿足與生涯轉換傾向關係之研究—以內政部土地測量局測量人員為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
21. 許士軍 (民 79)，管理學，第十版，台北：東華書局。
22. 張俊源(民 90)，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究-以中央信託局為例，國立成功大學企業管理學研究所碩士論文。
23. 張秀瑛(民 91)，工作輪調與離職傾向關係之研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
24. 張潤書 (民 79)，組織行為與管理，台北：五南圖書出版公司。
25. 黃英忠(民 91)，人力資源管理，台北：華泰文化事業股份有限公司。
26. 黃英忠、趙必孝(民 80)，產品內知覺之工作比較在離職模式內的因果關係研究，管理評論。

27. 黃彩霖(民 91)，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。
28. 黃良志、蘇國楨、徐正屏、林昌秀(民 93)，中華電信民營後人力資源管理制度知覺、工作滿足、角色認知衝突和組織承諾之研究，人力資源管理學報，第4卷第3期，31-35頁。
29. 邱哲民(民 98)，組織氣候、溝通媒介對溝通滿足及組織承諾之影響—以某公司生產型專案計畫為例，東海大學企業管理研究所碩士論文。
30. 莊采華(民 97)，主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究-台灣地區保險業為例，大同大學事業經營研究所碩士論文。
31. 楊銘賢 (民 84)，管理概論，台北：中興管理顧問公司。
32. 溫雪蓉(民 97)，半導體業員工之工作動機、工作壓力、工作滿意度與組織承諾之研究，中華大學科技管理研究所碩士論文。
33. 廖華立(民 87)，創新團隊能力、工作滿足、組織承諾與創新績效的關係，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
34. 董倏丞(民 95)，兩岸員工對領導行為、組織承諾、工作壓力與工作滿足相關性之研究-以統一企業公司為例，南台科技大學高階主管企業管理研究所碩士論文。
35. 陳獻宗(民 94)，工作滿意感、升遷制度和主管領導風格之間關係的研究：以台灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為例，佛光人文社會學院管理學研究所在職專班碩士論文。
36. 陳幼華(民 96)，領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向的關聯性研究-以生命線協會為例，南華大學管理研究所碩士論文。
37. 陳湘琬(民 93)，教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向之關係研究，南華大學管理研究所碩士論文。

- 職傾向相關性之研究-以南部地區為例，義守大學管理科學研究所碩士論文。
38. 盧瑞陽(民 82)，組織行為—管理心理導向，台北：華泰書局。
 39. 簡嘉良(民 97)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關研究—以南部汽車業務員為例，南華大學企業管理研究所碩士論文。
 40. 蔣奎雨(民 95)，高雄市國民小學校長領導風格、教師工作壓力與學校效能的關係研究，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
 41. 鍾武倫(民 94)，空服員工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向之研究-以某國際航空公司為例，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
 42. 戴雀蘭(民 92)，內部行銷作為與員工離職傾向關係之研究-以工作滿足與組織承諾為中介變數，南台科技大學企業管理系碩士論文。
 43. 鄭銀城(民 96)，國軍志願士兵工作特性、上司領導風格、工作滿足、組織承諾對離職傾向影響之實證研究，東吳大學商學院企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
 44. 羅智丰(民 86)，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。
 45. 藍偉峰(民 94)，亮度對比、工作記憶及人格特質對電腦作業績效之影響，東海大學工業工程與經營資訊學系碩士論文。
 46. 龔雅婷(民 97)，家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響之研究-以台南地區員警為例，南華大學管理研究所碩士論文。

二、英文部份

1. Bryman, A. (1992), Charisma & leadership in organization. California: SAGE.
2. Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration, Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
3. Davis, H. (1972), Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 5th Ed. New York: Mcgraw-Hill.
4. Davis, H. (1977), Human Behavior at Work ,Organizational Behavior, 5th Ed, New York:Mcgraw-Hill.
5. Dubrin, R. (1998), Central life interests and organizational commitment of workers, Administrative Science Quarterly, Vol.20, pp.411-421.
6. Downton, J.V.(1973), Rebel Leadership, New York : Free Press.
7. Fiedler, F. (1974),The contingency Model-New Directions for Leadership Utilization, Journal of Contemporary Business, Autumn, pp.71.
8. Fleishman, E.A. (1973), Twenty years of consideration and structure, In E.A.Fleishman & J
9. Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: Theproblem of embeddedness, American Journal of Sociology, Vol.91(3), pp.481-510.
10. Griff, R.W. (1999), Management(6th Ed), Boston: Houghton Mifflin.
11. Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971), Employee Reactions to Job Characteristics, Journal of Applied Psychology, Vol.55, pp.250-279.
12. Haimann & Scott (1974), Management in the Modern, Organization.
13. Hersey, P. & Blanchardl, K.H. (1977), Management of Organizational Behavior. 4th ed, N.J.: Prentice Hall ,Inc.

14. House, J.R. & Mitchell, T.R. (1974), Path-Goal Theory of Leadership , Journal of Contemporary Bussiness, Vol.3, No 4, pp.81.
15. House, R.J. (1974), Path Goal Theory of Leader Effectiveness, Adminisrative science Quarterly, Vol.16, pp.321-338
16. Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, NY: Harper & Brother.
17. Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1980), Optimizing Human Resources: A Case for Preventative Health and Stress Management, Organizational Dynamics, Vol.9, No 2, pp.4-25.
18. Jacobs, T.O. & Jaques, E. (1990), Military Executive Leadership, In K. E. Clark and M.B. Clark (Eds.), Measures of Leadership, West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp.281-295.
19. Katz, D. & Kahn, R.L. (1978), The Social Psychology of Organizations, New York: Weily, 2nd ed.
20. Likert, R. (1967), The Human Organization: Its Management and Value, New York :McGraw-Hill Book Company.
21. Luneburg, F.C. & Ornstein, A.C. (1991), Educational: administration: concepts and practice, Belmomt: Wadsworth.
22. McClelland, D.C. (1974), The Achieving Society, Princetion N.J.: Van Nostrand Reinhold Co.
23. Michael, C. E. & Spector, P.E. (1982), Causes of Employee Turnover : A Test of the Mobley, Greiffeth, Hand & Meglino Model, Journal of Applied Psychology, Vol.67, No.1, pp.53-59.
24. Mobley, W.H. (1978), An Evaluation of Precursors of hospital Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.63, No.4, pp.410.
25. Mobley, W.H. (1977), Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, Journal of Applied Psychology,

Vol.62, No.3, pp.237-240

26. Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. (1990), Affective and Continuance Concurrent and Time-Lagged Relations , Journal of Applied Psychology, Vol.75, pp710-720
27. Mowday, R.T., Porter L.W. & Steers, R.M. (1982), Employee-Organization Linkage, New York: Academic Press, pp.30.
28. Price, J.L. (1977), The Study of Turnover, Ames Iowa State University Press.
29. Robbins, S.P. (1996), Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
30. Robbins, S.P. (1979), Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 4th ed, Prentice-Hall Int'l.
31. Robbins, S.P. (2003), Organizational Behavior, 10th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
32. Stogdill, R.M. (1948) , Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, Journal of Psychology, 25: 35-71.
33. Selye, H. (1956), The stress of life, New York: Mcegraw-Hill.
34. Steer, R.M. (1994), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, Vol.67, pp.626-650
35. Sheashore, S.E. & Taber, T.D. (1975), Job satisfaction and their correlation, American Behavior Scientist, 18, 333-368.
36. Steers, R.M. (1977), Antecedents And Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 3(1), pp.46-56.
37. Vagias, W.M. (2006), Likert-type scale response anchors, Clemson International Institute for Tourism & Research Development, Department of Parks, Recreation and Tourism Management. Clemson University.
38. Wernimont, P.F. (1972), A system view of job satisfaction Journal of Applied Psychology, 56(2), pp.173-176

39. Yukl, G.A.(1989), Leadership in organization, (2nd ed.) Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.

附錄一 正式問卷

您好：

這是一篇學術性研究用以探討離職傾向為主，請依您個人的感受或想法來填寫此問卷，答案無對錯之分，所得資料僅提供學術研究使用，且以不記名方式作答，請您放心填寫，感謝您的協助、肯撥空填寫；謝謝。

南華大學管理科學研究所
指導教授：黃國忠 博士
研究生：林奕伸 敬上

第一部份：領導風格 請您就下列問題，根據您個人觀感來勾選，5分代表非常同意，1分代表非常不同意。	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 當工作有所進展時，我的主管會稱讚我們	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我的主管是友善而且容易親近的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 在工作上，我的主管會採納我的意見及建議	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的主管會注意每位部屬的福利	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的主管讓我們有充分的決定權去完成工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 主管在決策或是處理事情時，會考慮我的感受	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 主管交辦任務時會向我說明工作量及職責	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 主管在決策之前會要求我提新資訊或新觀念	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 主管堅持一切按照他所交代的方法去做	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 主管很少主動關心我的工作進度狀況	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我的主管對我們所做的事都盡量加以支持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我的直屬上司會干涉我的工作方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我的主管會採用嚴格的管理方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 當大家工作績效差時，我的主管會加以斥責	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 您對於您的主管對待部屬的方式是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 您對於您的主管做決定的能力是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部分：工作壓力 請您就下列問題，根據您個人觀感來勾選，5分代表非常同意，1分代表非常不同意。	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 我在擔任業務工作時，常常會擔心責任問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我在工作時，常會感到緊張	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我在工作時，脾氣比平時容易生氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我在工作時，常常會想要坐下來休息	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我對每天做相同的事感到厭煩	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 下班後我常會感到非常疲倦	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我不喜歡我的工作時間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我的工作性質會影響我的健康	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我的工作性質會影響到我的家庭生活	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我的工作時常使我覺得無精打采	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 來自家庭的因素會影響我工作的情緒	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分：工作滿足 請您就下列問題，根據您個人觀感來勾選，5分代表非常同意，1分代表非常不同意。	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 您對目前工作賦與您獨自發揮能力的機會是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 您對於目前這個工作讓您在親朋好友及鄰居間的評價是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 您對於目前工作能替他人服務的機會是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 您對於以您的能力擔任現在的工作是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 您對於公司執行政策的方法是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 您對於目前工作量和薪資所得比較是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 您對於目前工作所給予的晉升機會是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 您對於目前工作可以嘗試用自己的方法來處理事物的機會是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 您對於目前工作環境是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 您對於同事間相處的情形是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 您對於在工作上良好表現所得到的讚許是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 您對於在工作中所得到的成就感是否滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：組織承諾 請您就下列問題，根據您個人觀感來勾選，5分代表非常同意，1分代表非常不同意。	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 我以身為本公司的一份子為榮	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我認為從事這份工作可以實現我的理想與抱負	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 當別人提起我是從事這工作我會感到驕傲	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我認為從事這份工作可以發揮我的才能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我願意為本公司效勞	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 為了能對工作有更大贡献，我願參加各項訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我會盡我所能，克服工作上的困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 對我而言繼續從事這份工作能帶給我相當多幫助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 無論壓力多大，我都願意繼續從事這份工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 在本公司努力工作能使我得到滿足	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我覺得繼續留在本公司服務，會有好的前途	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我覺得繼續留在本公司服務，是一件正確的事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 即使工作條件變差，我仍願意留在本公司服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我覺得我對本公司有深厚感情	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部份：離職傾向 請您就下列問題，根據您個人觀感來勾選，5分代表非常同意，1分代表非常不同意。	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 我經常慎重考慮要辭去這份工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 如果現在合約期滿，我認為自己不會再續約	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我正在規劃辭去工作後的生活	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我已有接受另份工作的打算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

