

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

領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關
之研究－以南部汽車業務員為例

A STUDY OF THE LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE,
WORK STRESS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTENTION
TO QUIT : A CASE STUDY ON THE SOUTH OF AUTOMOBILE SALESMAN

指導教授：黃國忠 博士

ADVISOR : KUO-CHUNG HUANG Ph.D.

研究生：簡嘉良

GRADUATE STUDENT : JIA-LIANG JIAN

中 華 民 國 九 十 八 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

領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關
之研究—以南部汽車業務員為例

研究生：簡嘉也

經考試合格特此證明

口試委員： 王智立

黃國忠

紀信光

指導教授： 黃國忠

系主任： 王 仕 群

口試日期：中華民國 九十八 年 六 月 二十九 日

誌 謝

時光飛逝，多少個挑燈夜戰的晚上，多少個並肩作戰的日子，都將隨著論文的完成而劃上休止符，回首過往，心中充滿著許多感謝與不捨。每當我在研究中感到沮喪與無力時，都有師長與親朋好友們適時的給予我鼓勵和支持，讓我能夠重拾信心和希望，順利完成這本論文。

在研究所二年的期間，最感謝恩師黃國忠教授在我的論文上，不辭辛勞的給予我許多指導與建議，也適時地給我鼓勵，使得本論文能夠更臻完善。在課堂上，承蒙于健教授、褚麗娟教授、莊鎧溫教授等諸位師長的諄諄教誨，讓我在各領域知識有所增長，獲益良多。在論文審閱與口試時，感謝口試委員紀信光教授、王智立教授能夠不吝地給我批評與指正，也使得本論文能夠更加詳盡、嚴謹。另外也非常感謝有企管之花稱號的系助理施美淑小姐，總能夠幫助我們處理許多鎖碎煩雜的文件流程和畢業事項，讓我能夠更專心於論文的撰寫。

同窗二年的同學們，大家互相加油打氣，除了學業上的切磋外，更時常提醒彼此論文的進度，首先感謝俊翔在論文上給予我許多的幫忙和提點，也感謝常跟我同組的緒永和國廷在課堂上的擔代與包容。另外也感謝其他同班同學的照顧與指教，如果沒有你們我想我沒有足夠的毅力堅持到最後。在平常也感謝本校旅遊所立群、宗教所聖傑、文學所佑達及筱蓁在日常生活的陪伴和打氣，因為有他們我在求學旅途上增添了許多歡笑。最後非常感謝我的家人，能夠讓我無憂無慮在學術的殿堂中學習，在此心中充滿著無限的感激，在人生的路上，將永遠銘記這份感恩與感動，在此願與你們一起分享這份喜悅。

簡嘉良 謹誌

于 2009 夏

南華大學企業管理系管理科學碩士班

九十七學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關之研究-以南部汽車業務員為例

研究生：簡嘉良

指導教授：黃國忠 博士

論文摘要內容：

本研究主要探討組織成員知覺領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾之後所產生的離職傾向，本研究以南部地區(嘉義、台南、高雄、屏東)的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，發放 300 份問卷，有效回收問卷 208 份，有效問卷回收率為 69%。

本研究主要以 SPSS12.0 統計套裝軟體進行資料分析與處理，使用之統計方法以信度分析(Reliability Analysis)來衡量問卷量表內的內部一致性和穩定性，用因素分析(Factor Analysis)尋找各因素之間關係，將眾多因素歸納成少數構面，使用相關分析(Correlation Analysis)測量二變項間之關係強度，運用迴歸分析(Regression Analysis)檢驗五項構面之間是否存在顯著關係及中介效果。研究結果顯示，威權的領導風格和放任式的領導風格都會使業務人員產生離開組織的想法，然而民主式的領導則能降低離職傾向。官僚式文化對組織承諾沒有幫助，但卻會產生離職傾向，創新型和支持型的組織文化則能增加業務人員的組織承諾，進而降低離職傾向。因此本研究建議業務主管應多採用民主的領導方式去領導員工，並且期望組織能塑造出創造型和支持型的組織文化以降低離職傾向。

關鍵詞：領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾、離職傾向

Title of Thesis : A Study of the Leadership Style, Organizational Culture,
Work stress, Organizational Commitment and Intention to
Quit : a case study on the South of automobile salesman

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

Graduate Date : June 2009 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Jia-Liang Jian Advisor : Kuo-Chung Huang Ph.D.

Abstract

This study focused on the members of the leadership style of perception, work stress, organizational culture, organizational commitment arising from the left after the orientation, to the southern region of this study (Chiayi, Tainan, Kaohsiung and Pingtung) automotive business to study the samples convenience sample of personnel to give automotive business survey, issued 300 questionnaires, 208 valid questionnaires were valid questionnaires asked for the 69% yield.

The purpose of this study to SPSS12.0 statistical package for data analysis and processing, the use of statistical methods of reliability analysis for the questionnaire to measure the internal consistency and stability, using factor analysis to find the relationship between the factors will be many factors grouped into a small number of dimensions, the use of correlation analysis of two variables measuring the relationship between the intensity of the use of regression analysis testing whether the five dimensions there are significant between the relations and intermediate results. The results showed that the authoritarian leadership style and a laissez-faire style of leadership

style would have to leave the organization have a business idea, but the Democratic leadership can reduce the tendency to leave. Bureaucratic culture of organizational commitment does not help, but it will have a tendency to leave, and support an innovative culture-based organizations can increase the business of organizational commitment, thus reducing the tendency to leave. Therefore this study suggests that business executives should adopt a democratic style of leadership to the leadership of the staff, and look forward to the creation of organizations to shape and support the type of organizational culture in order to reduce the tendency to leave.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Work Stress, Organizational Commitment, Intention to Quit

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	viii
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	領導的重要.....	5
2.1.2	領導的定義.....	5
2.1.3	領導風格之內涵與理論.....	9
2.2	組織文化.....	14
2.2.1	組織文化的定義.....	14
2.2.2	組織文化的形成.....	19
2.2.3	組織文化的分類.....	21
2.2.4	組織文化的重要性.....	22
2.3	組織承諾.....	23
2.3.1	組織承諾的定義.....	23
2.3.2	組織承諾的相關實證.....	25
2.4	工作壓力.....	28
2.4.1	工作壓力的定義.....	28
2.4.2	工作壓力源及特徵.....	30
2.4.3	工作壓力的管理策略.....	32
2.5	離職傾向.....	33
2.5.1	離職傾向的定義.....	33
2.5.2	離職模式理論.....	34

2.6	領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾與離職傾向的關聯性研究.....	37
2.6.1	領導風格與工作壓力的關係.....	38
2.6.2	組織文化與組織承諾的關係.....	38
2.6.3	工作壓力與離職傾向的關係.....	39
2.6.4	組織承諾與離職傾向的關係.....	39
2.6.5	領導風格與離職傾向的關係.....	40
2.6.6	組織文化與離職傾向的關係.....	40
第三章	研究方法.....	41
3.1	研究架構.....	41
3.2	研究假設.....	42
3.3	問卷設計與研究變項之操作型定義.....	42
3.3.1	領導風格之操作定義.....	43
3.3.2	組織文化之操作定義.....	43
3.3.3	工作壓力之操作定義.....	44
3.3.4	組織承諾之操作定義.....	45
3.3.5	離職傾向之操作定義.....	46
3.4	研究樣本.....	46
3.4.1	前測分析.....	46
3.4.2	研究對象及抽樣.....	47
3.5	資料分析方法.....	47
第四章	實證結果與分析.....	49
4.1	樣本資料分析.....	49
4.2	問卷信度分析.....	49
4.3	因素分析.....	50
4.3.1	領導風格因素分析.....	50
4.3.2	組織文化因素分析.....	51
4.3.3	工作壓力因素分析.....	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	相關分析.....	54
4.4.1	領導風格與工作壓力.....	55
4.4.2	領導風格與離職傾向.....	55
4.4.3	工作壓力與離職傾向.....	55
4.4.4	組織文化與組織承諾.....	56
4.4.5	組織文化與離職傾向.....	56
4.4.6	組織承諾與離職傾向.....	57
4.5	迴歸分析.....	57
4.5.1	領導風格對工作壓力、離職傾向迴歸分析.....	57
4.5.2	組織文化對組織承諾、離職傾向迴歸分析.....	57
4.5.3	工作壓力、組織承諾對離職傾向迴歸分析.....	57
4.5.4	中介驗證.....	58
4.6	驗證研究假設.....	60
第五章	結論與建議.....	61
5.1	結論.....	61
5.2	研究建議.....	62
5.2.1	管理意涵.....	62
5.2.2	對後續研究建議.....	63
參考文獻	一、中文部分.....	64
	二、英文部分.....	69
附錄一	正式問卷.....	74
個人簡歷	79

表目錄

表 2.1	西方學者之領導定義.....	6
表 2.2	國內學者之領導定義.....	8
表 2.3	管理與領導之比較.....	9
表 2.4	行為理論分類表.....	11
表 2.5	西方學者之組織文化定義.....	17
表 2.6	國內學者之組織文化定義.....	18
表 2.7	西方學者之組織承諾定義.....	24
表 2.8	國內學者之組織承諾定義.....	24
表 2.9	國內外學者工作壓力定義.....	29
表 2.10	國內外學者離職傾向定義.....	34
表 3.1	領導風格構面題項一覽表.....	43
表 3.2	組織文化構面題項一覽表.....	44
表 3.3	工作壓力構面題項一覽表.....	45
表 3.4	組織承諾構面題項一覽表.....	45
表 3.5	離職傾向構面題項一覽表.....	46
表 3.6	前測各構面之信度分析.....	47
表 4.1	樣本之描述性統計表.....	49
表 4.2	各構面信度分析彙整表.....	50
表 4.3	領導風格因素分析彙整表.....	51
表 4.4	組織文化因素分析彙整表.....	52
表 4.5	工作壓力因素分析彙整表.....	52
表 4.6	組織承諾因素分析彙整表.....	53
表 4.7	離職傾向因素分析彙整表.....	54
表 4.8	領導風格、工作壓力、離職傾向皮爾森相關分析.....	54
表 4.9	組織文化、組織承諾、離職傾向皮爾森相關分析.....	56
表 4.10	領導風格、組織文化、工作壓力及組織承諾對離職傾向 迴歸分析.....	58
表 4.11	組織文化和組織承諾對離職傾向迴歸分析.....	59
表 4.12	研究假設驗證彙整表.....	60

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	4
圖 2.1	Steers 的組織承諾模式.....	26
圖 2.2	Mowday 的組織承諾模式.....	27
圖 2.3	Wasti 組織承諾模式.....	28
圖 2.4	Price 工作滿足離職模式.....	35
圖 2.5	離職行為簡單模式.....	36
圖 2.6	離職的因徑模式.....	37
圖 3.1	研究架構.....	41

第一章 緒論

本研究主要對南部地區汽車業務員實施調查，以了解領導風格、組織文化、工作壓力和組織承諾和離職傾向之間的關係。本章節分為三個部份，第一節敘述本研究的背景與動機；第二節則確立本研究之目的；在最後第三節則說明本研究的流程。

1.1 研究背景與動機

邁入二十一世紀，台灣的經濟發展已經從早期的農業、加工業逐漸邁入商業、高科技與服務業的時代。從早期的經濟起飛，到經濟繁榮，直到現在的經濟大衰退。汽車產業經歷了這些許多的時期，汽車從早期稀有產品到後來家家戶戶都有的盛況，但在近幾年全球經濟大衰退的情況下，汽車產業的銷售情形每況愈下，新聞也大篇幅報導許多車廠倒閉或是被合併的消息，由此可見，汽車業在大環境中正面臨著嚴峻的考驗。

汽車產業是一個以產品為主，人為輔的行業，所銷售的產品是有形的，且各家產品同質性很高，並且民眾購買車輛的頻率無法和一般常用商品一樣購買次數頻繁，前後次購買車輛的時間可能相隔數年，而且再購買時，顧客也未必會忠於單一廠牌或車型，因此業務人員不僅須面臨同業激烈的競爭和挑戰也同時要克服強大的工作壓力。業務人員在第一線與客戶接觸，提供專業知識與技能以及良好的服務以爭取客戶的信任，進而成交達成業務績效，所以優秀的汽車業務人才對於組織的績效有著加分的效果。所以資深且有經驗之業務主管也了解必須不斷透過訓練、輔導與激勵業務員，使業務員產生許多願景和目標並為了此人生的目標而努力不懈。所以，主管領導風格對組織的發展是相當重要的，領

導者能否因應產業內外大環境的變動，在一片的不景氣下，凝聚一群熱誠又願意長期努力打拚奮鬥的部屬，是現階段組織成敗的重要關鍵。因此，本研究才以探討汽車業務主管之領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾與離職傾向之間的關係，期許對汽車業務人員之人才留任有所幫助。

1.2 研究目的

根據前述的研究背景和動機之內容，本研究希望透過實證分析來探討南部地區汽車業務主管領導風格、組織文化、工作壓力、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組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向之情形。
- 2.探討組織文化對組織承諾之影響程度。
- 3.探討工作壓力對業務人員離職傾向之程度。
- 4.探討組織承諾對業務人員離職傾向之程度。

1.3 研究流程

本研究依據研究機動及研究目的，透過文獻整理與探討，建立本研究之架構及提出研究假設，針對南部地區汽車業務員，透過問卷的調查和統計分析來探討「領導風格」、「組織文化」、「工作壓力」、「組織承諾」及「離職傾向」之關係，依據數值結果驗證研究假設，並且針對研究結果提出建議。本研究進行步驟如下述：

- 1.主題確認：依照研究者本身場合瞭解，針對南部地區汽車業務人來探討主管領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾與離職傾向的關聯

性，確定研究背景和動機、目的。

2.文獻探討：蒐集與研究主題目關的文獻資料，並依序整理歸納。

3.根據研究動機、目的和文獻整理確認並建立研究架構及方法。

4.依據研究架構及方法設計問卷和研究對象，以進行前測。經由前測修改題項，透過問卷發放回收問卷及追蹤催收。

5.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。

6.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。

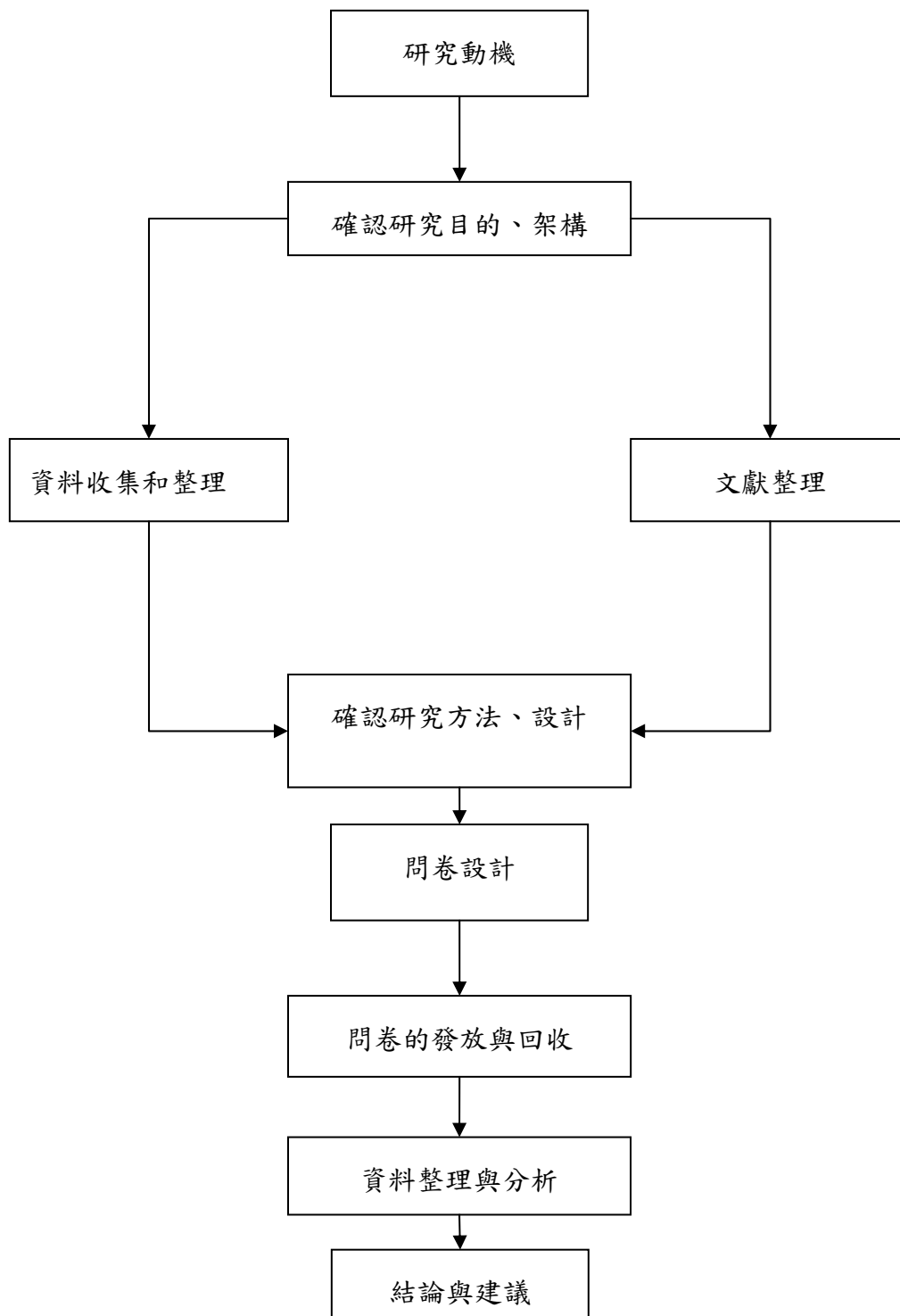


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章將以領導風格、組織文化、組織承諾、工作壓力與離職傾向此五個構面的相關文獻整理，共分為六節，第一節為探討領導風格之定義與相關之內涵與理論；第二節為探討組織文化之定義與內涵及組織文化之特性與功能；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；第六節為探討各構面之間的關聯情形。

2.1 領導風格

本節首先針對領導的定義加以論述，其次，在根據相關的文獻的整理依序描述其理論。

2.1.1 領導的重要

遠自五十多年前，就有許多心理學家開始從事有關領導方面的研究，至今也已有許多相關的研究。透過這些研究的結果，已經能確定「領導」在實務界與學術界中已獲得一定的重要性和重視程度。在個人與組織的整合過程中，領導是一種最具動態的影響過程，也能透過領導讓組織效能的提升。同時，出色的領導者不僅能激發員工潛力，提升工作效率，還能同時滿足員工的需求，促使達成組織目標。

2.1.2 領導的定義

對於領導的定義，國內、外學者常因研究途徑的不同，而提出許多不同的觀點；有此學者以互動模式、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，亦有學者以人格特質、行為、對別人的影響來定義領導。陳獻宗(民 94)曾將主要的中外學者對領導的定義加以整理，如表 2.1、2.2 所示：

表 2.1 西方學者之領導定義

學者(年代)	領導的定義
Stogdill(1950)	領導是針對組織目標並完成目標而影響群體活動的能力。
Janda(1960)	領導是指一種特殊的權力關係，每一成員在係中均認為另一成員有權規定團體組成分子的行動模式，藉以接納對方成為團體的一員。
Tannenbaum 等人(1961)	領導系一種人際關係的活動程序，經理者藉由這種程序以影響他人的行為，使其趨向於達成既定目標。
Gibb(1962)	領導是指一個人對其他人的影響。
Jacobs(1970)	領導是人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種情報，使另一人深信若照做時，其成果會比較好。
Davis(1972)	領導是一種說服他人熱心去追求明確目標的能力。
Fleishman(1973)、Koontz & Donnell(1979)	領導是一個人企圖將某種影響力加諸於他人身上，以完成共同目標。
Bowers & Seashore(1973)	領導是集團中一個成員對其他成員透過影響的行為，來達成集團的共同目標。
McFarland(1974)	領導是一個人影響他人的能力，使他人願在其通常的努力水準以上，為一定目標而工作。
Huse(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。

學者(年代)	領導的定義
Tead(1974)	領導就是一個人據以誘使他人達成某一任務所須之所有特質之總合。
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。
D.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。
Jago(1982)	領導是一種過程，也是一種屬性。領導是以非強迫性的影響來引導並協調組織成員的活動，以達成團體目標的過程；就屬性而言，領導是指可歸因至成功這些影響的人之一組特質或特徵。
Jim Lundy(1986)	領導者的終極標準是需要有追隨者，有部屬但沒有追隨者的人並非是領導者。
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。
Rost(1991)	領導是介於領導者與追隨者間，對於為了達成所共有目的改變時所產生的交互關係。
Drath & Palus(1994)	領導是產生共識的程序，讓成員結合在一起，也因此彼此更能了解與相互承諾。
House et.al.(1999)	領導是領導者以個人的能力，去影響激勵並結合他人的意願，朝向且有效能成功的組織去努力。
Colin Poweel(2002)	領導，是做到管理科學認為不可能的藝術。
Daniel Goleman(2002)	偉大的領導能力，是透過情緒來運作；領導人是團隊的情緒領路人；領導人都具備影響他情緒的最大能量。

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。

表 2.2 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。

當組織活動運作時，管理常和領導混為一談，但 Griff(1999)提出，管理與領導在一階段的活動中，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 (1999)

綜合上述中外各學者對領導觀點的論述，得到具體三結論：

- 1.構成領導三要素是領導者、被領導者及目標。
- 2.領導即是結合領導者、被領導者及目標的行為。
- 3.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。

綜合上述之學者定義，領導是在某一特定情形下，影響一人或一群人之行為，發揮其權力造成影響，使其趨向於達成群體之目標之程序。

2.1.3 領導風格之內涵與理論

有關領導行為的系統性研究，早在二十世紀中期即已展開(余朝權，民 94)，迄今理論的基礎漸趨完備，大體而言，可分為特質理論、行為模式理論及情境理論和近代理論等四種，茲將各理論摘述如下：

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、恆心、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)

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，而既然要透過組織內成員的運作，則組織中成員的行為模式將大大影響到組織運作的效率，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 and Mayo 主持這項實驗。此項研究結果發現領導者並無普遍一致的人格特質，故而使行為學家集中於領導者實際行為的研究，此種意外的結果，行為模式理論開始廣泛地討論。主要是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：

(1) 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。

(2) 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

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。

行為理論不勝枚舉，此介紹幾個較常被引用的模式：表 2.4 以最簡單的模式來詮釋領導風格全貌。

表 2.4 行為理論分類表

學者(校)/年代	領導行為
Lewin(1939)	獨裁式、民主式、放任式
Ohio State University(1945)	體制型、體恤型
University of Michigam(1945)	員工導向、生產導向
Likert(1967)	剝削式獨裁、仁慈式獨裁、協商式民主、參與式民主
W.J, Reddin(1970)	任務導向、關係導向、領導效能
Tannenbaum & Schmidt(1958)	以上司為中心之領導、以部屬為中心之領導

資料來源：本研究整理

(1)三種領導風格之理論

Lewin, Lippitt and White (1939) 提出獨裁式 (authoritarian)、民主式 (democratic) 及放任式 (laissez-faire) 等三種領導風格理論。獨裁式的領導者，所有政策皆由個人決定，部屬僅需奉命行事，沒有參與討論或提供意見的機會；民主式領導者，運用鼓勵與協助的方式來引導部屬執行任務，主要政策經由群體討論所決議完成的；放任型領導者，將決策權完全交由部屬或群體決定，領導者僅負責提供所需資料與資訊，工作進行幾乎全由部屬自行負責。

此三種領導風格，一般認為民主式領導最佳，獨裁式領導在某些情況下有其效果，而放任式領導則較難發揮領導效能。然而，領導是一門藝術，並沒有絕對的「對」或「錯」，只有「成功」與「失敗」，因此，領導者採用何種領導風格，需視當時的情境而定(鄭銀城，民96)。

(2)俄亥州立大學的兩構面理論

1940 年代俄亥俄州大學的研究，將領導行為分為關懷 (consideration) 及建立結構 (initiating structure) 等二類 (余朝權，民94)。關懷 (或稱體恤) 型領導者希望各項工作之間的關係能夠相互信賴，關心部屬的感覺和尊重其想法的程度；一位高關懷的領導者會幫助部屬解決其私人問題，是友善、容易親近，而且對部屬一視同仁，也就是關心部屬的舒適、福利、地位及滿足程度。建立結構 (或稱體制) 型領導者在追求目標的過程中，界定自己與部屬之間角色的程度，其中的行為包括企圖去組織工作、工作間關係以及目標；一位具有高創制程度的領導者具有下列特徵：

- (a)指派群體中的每位成員一份特定的任務。
- (b)期望工作者的績效能維持在特定的水準。
- (c)重視在期限內完成工作。

Halpin and Winer (1957)年研究認為「關懷 (體恤)」和「體制」是分離且獨立的兩構面，並非在某一構面上是高分的，而另一構面就是低分；領導者的行為可以在此兩構面上作任何不同的組合，因此，領導者的行為是以兩個分立的軸來表示，而不是一個單一的連續帶 (藍偉峰，民92)。

3.情境理論(Contingency Theory)

盛行於1960到1980年代，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。茲說明較為重要的幾項理論

(1)權變領導理論

Fidler(1967)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。

(2)路徑-目標理論(Path-Goal Theory)

House and 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

新進發展中的領導理論之研究則特別強調領導者與部屬間需求、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：新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)

此理論乃是主張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具有高度的領導效能及滿足感(洪紹榮，民93)。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)。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)。不過，魅力型領導者在危機或重大改革時確實能發揮較高的績效，但當危機解除之後，魅力型領導將有可能成組織的一項負擔。主要是一般魅力型領導者不太能接受他人的意見，當面對較情極的部屬挑戰時，他會變得不安，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，認為領導者對被領導者的影響力是建立在交易或承諾等不同的層次；而正式成為研究有關領導的重要議題，則在Burns (1978) 所出版的「領導 (Leadership)」一書後，始蔚為風潮。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。轉換型領導主要是在強調與人合作歷程中，彼此共同增長成就動機與組織忠誠度，目的在改變組織文化，著重於關心被領導者的需求與動機，盡力協助他們發揮潛能及自我實現。

(3)交易型領導(Transactional Leadership)

在交易領導理論中，領導者與員工之間的關係，是以一連串的交換和協議關係為基礎，當領導期望追隨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)。

2.2 組織文化

本節首先針對組織文化的定義加以論述，其次，在根據相關的文獻的整理依序描述其理論。

2.2.1 組織文化的定義

「組織文化」(organizational culture)此一概念從1980年代就在日本引起熱烈的討論，至今歷經了許多歲月和時間，組織文化乃是組織成員所共同持有的一套價值信念、意義系統(廖年淼，民93)。組織文化可以類

分成兩種層面，一為表面結構或文化的外在層面，包括可觀察到之行為和其他被認可之標記，如制服、組織符號、儀式、文字出版品等；另一類則為深層結構或文化的內在層面，包括對於外層文化之信念或價值，以及透過理念進而影響成員之行為的內隱概念等。此外Hofstede, Neuijen, Ohayv and Sanderts (1990)也提出組織文化的表現形式由淺入深可類分為符號、崇拜人物、儀式與價值觀等四種，其中符號、崇拜人物、儀式為可見的，被用以實行，而價值則是整個組織文化的核心。

Schein (1992) 整理各家的看法後，提出學者們常用的十種主要的定義，這些分別代表著不同的研究主題，如下所示：

1. 成員互動時觀察的行為準則：包括他們所使用的語言、演變來的習慣、風俗及傳統。
2. 團體規範：工作團體中所隱含的標準與價值。
3. 信奉的價值觀：團體公開宣稱試著要去做到的原則與價值。
4. 正式的哲學：引導一個團體與其股東、雇員、顧客，及其他有關人員互動的政策和意識形態原則。
5. 遊戲規則：在組織中所隱含的規則，是一個新成員必須學習以便被接受。
6. 氣候：在一個組織中，由物理的擺設和成員彼此以及其他互動所傳遞出來的一種感覺。
7. 銘記的技術：成員在完成某些任務時所展現出來的特殊才能，此能力能使某些事情不需要寫出來就能一代代的傳遞下去。
8. 思考習慣、心理模式、語言典範：共有的認知架構，引導成員的思考、知覺、語言的使用，並且在社會化的歷程交給新成員。
9. 共有的意義：在成員彼此互動間產生的瞭解。

10. 原始隱喻、整合的象徵：團體所發展出來有關他們自己的想法、感覺、意向，可能未意識到，表現在建築物、辦公室佈置和其他物理事物上。

Robbins (1992) 認為組織文化是組織成員共同的知覺，一種共享意義系統，使組織有別於其他組織。何永福和楊國安 (民81) 企業文化泛指企業內集體員工所形成及共享的一些與企業有關的價值觀念、信念和假設。O'Reilly and Chatman (1991) 用7 個特質描述組織文化的性格，這7個特質分別是：(衛南陽，民92)

1. 注意細節程度：期望員工關注工作細節的程度。
2. 進取性：個人在工作時是否傾向競爭或合作的比重。
3. 人員導向：領導者在決策時考慮人性的程度。
4. 創新與冒險精神：鼓勵員工創新和冒險或保守的傾向。
5. 結果導向：組織注重過程或結果的程度。
6. 穩定度：關切組織決策與行為上是否維持現狀的程度。
7. 團隊導向：組織中由個人或團隊執行工作的比重。

Sherrition & Stern (1997) 認為組織文化包括：1.組織成員共享的信仰、價值、行為的模式。2.由管理型態和信念引起的管理環境，如什麼是被提到的？什麼是被要求去做的？什麼是會被懲罰的？3.由眾多系統和許多程序、過程所形成的工作氣氛，包括成文和不成文的規範、程序標準等。黃英忠 (民91) 認為組織文化是組織內多數人所共識的價值觀行為、規範以及管理方法，並表達組織中的共同任務。

由於組織文化是很抽象的名詞，很容易意會卻很難以言傳，時常顯現在組織內外，其影響組織成員之信念、行為態度和價值觀，且對於組織發展具有當關鍵之影響，故將組織文化定義彙整如表2.5、2.6所示。

表2.5 西方學者之組織文化定義

學者(年代)	組織文化的定義
Blake & Mouton(1969)	組織文化是人民生活和作息方式常規的一種團體文化。
Ouchi(1981)	組織文化是由組織的表徵、宗教儀式構成人民的信仰和價值觀。
Deal & Kennedy(1982)	組織文化即為組織所信仰的最主要價值觀。
Pettigrew(1983)	組織文化是組織內部有共同感受，以標記、意識型態、語言、禮儀、神話等方式溶入日常生活中。
Allen(1985)	組織規範是可預期的、可接受的和被支持的。
Barney(1986)	組織文化為一團體之共同信念，包括日常事務性常規工作、價值觀及思維。
Ott & Westbrook(1989 ; 1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織文化具有語言的功能、人類文化的表徵、行為模式的典範、權力地位、責任及次文化的特質。 2.語言是組織文化的溝通方式。 3.有形的文化資產和典範提供文化價值的具體證明。
Robbins(1990)	組織有其傳統、價值、習慣性規則和社會過程，依其進化時間，影響內部成員態度與行為模式。
Hofstede et al.(1990)	組織文化的表現形式可類分為符號、崇拜人物、儀式與價值觀等四種。
Schein(1992)	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織文化提供團體解決對外衝突與內部整合問題的基本型態。 2.團隊紀律是不需言明的價值觀標準，信奉價值就如同在團隊中被共同要求遵守、實現的規範，如同產品品質和領導者的價值觀。
Rogers & Ferketish(1993)	組織文化每一部份的價值觀反映出各階層領導者和人民的習性。
Dessler(1998)	成員所共同分享的傳統、規範及價值觀。
Daft(2001)	蘊藏價值觀、假設、信仰、意識及思想之集合，使其內心感受之真正價值觀。

資料來源：本研究增補整理自李子強(民98)

表2.6 國內學者之組織文化定義

學者(年代)	組織文化的定義
丁虹(民 76)	一企業組織為克服外在的適應問題及內部的整合問題，所發明、發現或發展出來的一套基本假設，並且由此假設衍生出一套成員所共同擬有的價值及信念系統，將影響組織對成員之意義，同時也提供成員行靈的準則。
丁虹、司徒達賢、吳靜吉(民 78)	組織成員所分享的一些重要價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。
張德銳(民 76)	組織成員所共享的一套基本假設前提和價值，以及由這套價值衍生而來的行為規範及行為期望；組織的價值不但可能被組織成員視為當然的，而且具有指導成員行為的作用。藉由故事、傳說、儀式及典禮等象徵性手段，組織將其價值傳輸給成員。
吳焰修(民 76)	一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定的長期累積下來的產物（如法令習慣），並經由其成員從日常生活經驗中學習後，以一種自然而然的行為方式表現出來，而形成每個組織的獨特現象。
張慶勳(民 85)	組織成員為解決組織內部統整與外在適應問題，透過各種具有象徵性意義的人工製品（例如器皿建築、藝術、行為等等），而予以認知形成共識並內化為成員的價值及假定，進而作為組織成員所運用的規範。因此組織文化其實是組織成員的「知」與「行」的結合，而其目的則在解決問題。
賴振昌（民 86）	組織文化是組織共同的價值觀、行為準則，一個判斷的標準；組織文化強調它是一敘述用語，而不是評價用語。
司徒達賢（民 86）	組織文化是組織成員所共享的一些價值觀念，而這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。
吳清山(民 87)	組織文化是一個組織經過其內在運作系統的維持與外在環境變化的互動下，所長期累積發展的各種產物：信念價值規範態度期望儀式符號故事和行為等，組織成員共同分享這些產物的意義後，會以自然而然地方式表現於日常生活之中，形成組織獨特的現象。
胡瓊文(民 88)	組織文化是組織在面臨外再環境的競爭及內部控制時所發展出來的一套基本假設及信念，並予以實踐。它傳遞了重要的假設和典範，支配價值觀、活動和目標，提供了組織成員行事的準則及規範。它告訴成員如何做以及做什麼才是重要的。它是一種組織內相當一致的知覺，具有共同特徵，能區分組織的不同，而且整合了個人、團體和組織系統變項，並使組織呈現與其他組織不同的風貌。

表2.6 國內學者之組織文化定義(續)

學者(年代)	組織文化的定義
林朝夫(民 89)	組織成員共同抱持的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體系，使組織有別於其他組織的獨特現象。
陳孟莉(民 89)	存在於組織成員中特有的價值判斷標準、信仰、信念、想法；思維模式及訴諸於文字的行為規範、以建立一個組織的核心認同，並應付外在的環境及內部整合的模式。
彭塞雲(民 89)	組織文化是所有組織成員共同分享的一套基本假設、前提和價碼，以及由這套價值衍生出來的行為規範和行為期望；這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用；藉著事蹟、案例、儀式及典禮等象徵性的手段，組織將其價值傳承給成員。
孫淑芬(民 90)	組織成員所共同分享的一套基本假設和價值，以及由這套價值衍生出來的行為期望和行為規範，這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用，藉著故事、傳說、儀式及典禮等象徵性的手段，組織將其價值觀及基本假設傳給成員。
張峻源(民 90)	組織成員所持有的價值判斷標準、信仰、信念、想法、思維方式，是一種非文字的行為規範，卻可以形成一個組織的核心認同，並應付外在環境及內部整合的行為模式。
章雅惠(民 90)	組織中共同的價值觀、信念、行為準則、工作規範以及組織政策的指導哲學；對組織運作的類型、方向擬定有關鍵性的影響。

資源來源：本研究增補整理自蔡幸娟(民95)、劉文驊(民94)

綜上述中外各學者對組織文化觀點的論述，本研究認為組織文化指的是組織成員所共同的價值觀，以及共通的行為模式，而非一種非文字的行規範，在無形中可以形成一個組織的核心認同，並可以導引企業應付外在環境和內部整合的行為模式。

2.2.2 組織文化的形成

1.Schein組織文化的形成

Schien(1994)將組織文化形成的過程，歸納為三種主要的理論架構，分別為領導理論、社會動態理論、學習理論：

(1) 領導理論(Leadership Theory)

人是一種群居的動物，為了讓組織的目標或利益能夠達成，就必須選擇適合的人擔任領袖，像是在組織中主管的職位，因伴隨正式的權威指派，所以能影響團體達成目標。通常領導人物會將其理念灌入企業文化中，久而久之形成組織特有的文化，因此，採取不同的領導型式，形成的組織文化也同樣會有差異。

(2) 社會動態理論(Social Dynamic Theory)

社會動態是一種社會過程，社會過程是人類社會文化或團體生活，連續或交互作用的動態關係。組織是由一群需求、認知及人格特質不同的人員所組成，從個人進入一個團體時，急需得到團體中其他成員的接納、包容與認同開始，此一連串的互動，透過個人與他人行為的不斷修正和調整，組織文化即在此過程中而形成，如語言、信念、價值、信仰都是集體智慧的產物。

(3) 學習理論(Learning Theory)

個體藉由模仿或觀察他人所得到的經驗也算是一種學習，這種稱之為社會學習理論。因此，組織可以善用策略，利用學習對象對員工的影響力，循序漸進的來教導員工表現利於組織的行為。通常塑造方法可透過正增強，如以報酬來增加行為重複出現的機率，另一方面則以懲罰的方式，對不守組織規則、怠忽職守的員工施以懲戒。儘管這兩種學習機制不同，但皆可用來解釋組織文化的形成。

2. Robbins組織文化的形成

Robbins (1992) 認為組織文化的形成，是組織目前的傳統、過去的作風及過去以這些方式曾獲得的成功，由此可推論，組織文化的最終來源是來自組織的創始人。組織的創始人對於早期的文化，有最大的影響力，對於組織應該追求那些使命，以及該如何去完成這些使命，他們心

中都有腹案與偏見。因此，組織文化誕生於創始人的偏見與假定，及最早僱用的員工隨後迎合創始人的想法，這兩者之間的互動關係。最高管理階層對員工的行為，會設下一套準則，至於員工如何加以社會化，則決定於新進員工與組織文化在價值觀上搭配的程度，以及管理階層對於社會化方式的偏愛。在瞭解組織文化的形成後我們可以說，文化是可以塑造的。組織文化的因素包括了角色、規則、價值以及規範，透過組織設計、工作設計、文件體系（如工作規則、績效評核辦法）等，都可以塑造出組織文化；而透過主管的身教及言教、各種會議、媒體，可以使成員瞭解組織文化；選、訓、用、留等人力資源管理功能，以及語言、符號、儀式（如報到儀式、營運突破慶祝大會、表揚大會），則有助於員工順從組織文化(李子強，民98)。

2.2.3 組織文化的分類

組織文化類型的分類有助於瞭解組織歸屬的類型及特徵，並能更清楚瞭解組織文化對企業的影響。組織文化類型的分類各有不同的蘊涵，有的著重於文化內蘊的發散，有的著重於展現外顯的表現，茲將各學者對組織文化因素的分類分述如下：

1.Hofstede(1997)指出六個獨立構面能夠描述在組織慣例內的大部分變異。此六構面可充當一架構來描述組織文化：

- (1)過程導向對結果導向之文化。
- (2)工作導向對員工導向之文化。
- (3)專業對偏狹導向之文化。
- (4)開放系統對關閉系統之文化。
- (5)緊密對鬆弛控制之文化。
- (6)務實對規範之文化。

2.Robbins(2003)整合O'Reilly 等學者(1991)與Chatman and Jehn(1994)的研究，將組織文化分為七種類型：

- (1)創新和承擔風險：鼓勵員工勇於創新及承擔風險。
- (2)注意細節：期勉員工講求精確性及注意細節。
- (3)結果導向：管理者注重有較好的結果及較高的期望。
- (4)人員導向：管理者會以員工為考量進行決策。
- (5)團隊導向：重視團隊合作。
- (6)積極性：以積極性與競爭性取代隨便的態度。
- (7)穩定性：強調現況的維持。

2.2.4 組織文化的重要性

Wallach(1983)認為一個組織無所謂好或壞的組織文化。如果文化能加強組織的任務、目標與策略即為良好且有效率的文化。強壯的文化規範能使組織有效力。每個人了解何者重要與事情如何做。要有效率，文化不但必須有效能，且須適合產業、公司與員工之需要。

而Sheridan(1992)發現在不同公司間組織文化價值觀明顯不同。文化價值的變異對新進員工自動離職率有顯著效果。經營者應該助長吸引大部新進員工的文化價值觀(如人際關係)，而不是關注於選用與社會化與特定組織文化輪廓適配的個人。

Wallach(1983)提出企業文化量表，用以檢測組織文化深獲實證的支持，將組織文化區分為：「創新型文化」：系指企業文化中具有變革與彈性的思維、「支持型文化」：是指企業對於成員情感上與作為上的肯定與協助、「官僚型文化」乃是企業對於階層與權力的控制，組織的結構為階層式的。此外Barney(1986)指出組織文化對一公司可能具有顯著的正面經濟價值。某些組織文化明顯地能使一些公司為員工、顧客、供應

商與他人有所作為，而無此些文化的公司則不能有所作為或做得一樣好。很多此類活動顯示組織文化對公司具有正面經濟作用。

本研究歸納組織文化重要性之觀點，發現當組織處於穩定的狀態下，組成員對組織文化會產生「習而不察」的心態，導致無法有效發揮組織文化的正面功能和避免組織文化的負面功能產生，因此，組織應幫助組織成員瞭解組織文化的理念和功能，以利優質組織文化能夠導入經營理念之中，使其發揮出良好的功效，讓企業能不斷蛻變、創新，以因應各種艱辛的挑戰。

2.3 組織承諾

本節首先針對組織承諾的定義加以論述，其次，在根據相關的文獻的整理依序描述其理論。

2.3.1 組織承諾的定義

組織承諾概念最早出現於 Whyte(1956)所發表的文章所提到：「組織人，是為組織工作的人，同時也是屬於組織的人」。在這之後組織承諾就成了組織行為學者一個重要的研究議題。各學者基於於本身研究目的的差異，以及理論學派的觀點不同，所以對組織承諾賦予的定義也不盡相同。茲將學者對組織承諾的定義彙整如表 2.7、2.8：

表2.7 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。
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：本研究整理

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。

表 2.8 國內學者之組織承諾定義(續)

學者(年代)	組織承諾的定義
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：本研究增補整理自邱哲民(民 98)

綜合之前各學者之定義，經過歸納整理之後，本研究認為組織承諾為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。

2.3.2 組織承諾的相關實證

自從組織承諾的概念被提出後，許多的學者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其前因及所造成的結果來探討。以下將幾位學者所提出的組織承諾理論模式，分述如下：

1.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。

(1)前因變項包括：

- (a)個人特質(personal characteristics)。
- (b)工作特性(job characteristics)。
- (c)工作經驗(work experiences)。

(2)後果變項則包括：

- (a)留職意願(desire to remain)。
- (b)出席率(attendance)。

(c)工作績效(job performance)。

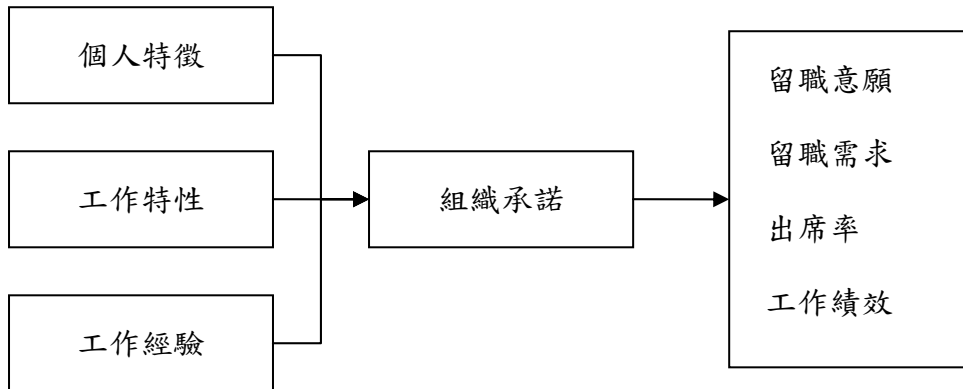


圖2.1 Steers的組織承諾模式

資料來源：Steers, R.M. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.46.

2.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，而其前因變項為：

(1)前因變項包括：

(a)個人特徵：包括年齡、年資、教育水準、性別、種族與人格特質等。

(b)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。

(c)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。

(d)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。

(2)後果變項包括：

(a)工作績效。(b)年資。(c)缺勤。(d)怠工。(5)離職。

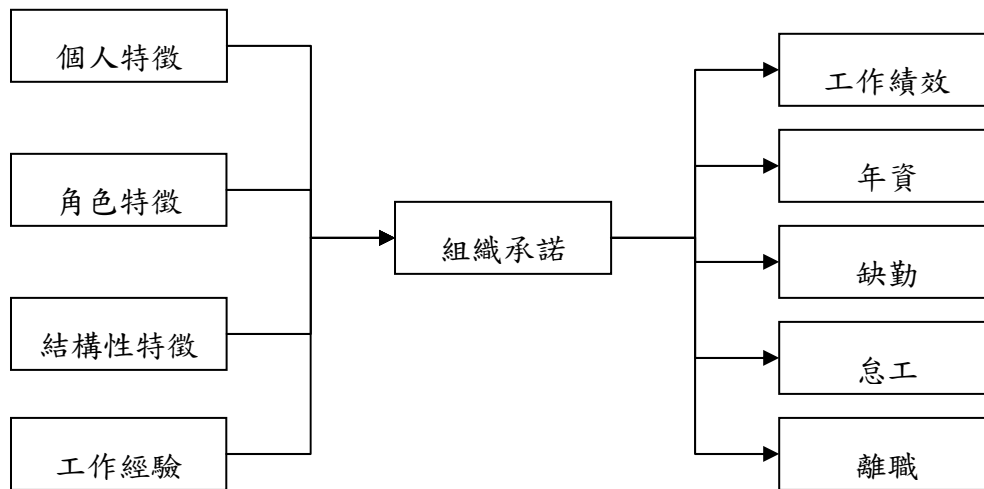


圖2.2 Mowday的組織承諾模式

資料來源：Mowday, R. T., Porter, L.W., & Steer, R.M. (1982),

Employee-Organizationlinkage, New York: Academic Press, p30.

3.Meyer and Allen(1991)之組織承諾模式

Meyer and Allen(1991)整合發展出三種構面的組織承諾模式，簡述如下：

- (1)情感性承諾：係指員工在情感上對組織的依附、認同及投入。
- (2)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。
- (3)規範性承諾：係認為員工對組織忠誠是一種義務。

4.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。

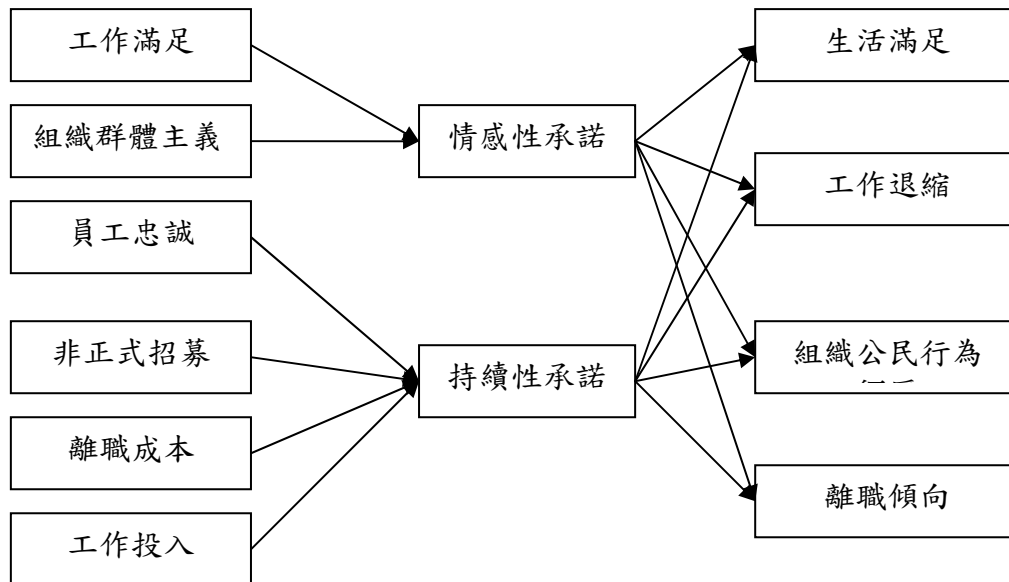


圖2.3 Wasti組織承諾模式

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.

2.4 工作壓力

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

2.4.1 工作壓力的定義

壓力(stress)一詞原是工程學上的名詞。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。壓力是個人在面對與期望事務有關的機會、限制或要求下，知覺到這個結果很

重要，但又充滿不確定性時，所處的一種動態狀況(Kahan & Byosiere,1992)。專家學者對壓力研究取向不同，對於壓力的定義也會有所差異，茲將學者對工作壓力的定義彙整如表2.9：

表2.9 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, R.M.(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。

相關壓力的概念及定義各家學者眾說紛紜，但綜合而言，可整理出三大類：

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，階會導致壓力的反應，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，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。

綜合以上觀點，本研究對工作壓力的定義為：個人為工作的付出，未能得到物質與心靈上相對的回饋，以導致於在生體、心理各方面產生的失衡狀態。

2.4.2 工作壓力源及特徵

工作壓力是怎麼形成的？工作壓力可能源自於客觀的外在事件，也可能起因於主觀的個人想法，以下茲引用學者的論點，來說明工作壓力的來源：

1. Invamceovich and Matteston(1980)認為，造成工作壓力的來源有三種：

(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。

2.許旭助(民94)認為工作壓力源主要分為七大類：

(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：如缺代同儕或主管的支持、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、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、主管對部屬缺代回饋、主管的偏好等。

以上這些壓力源皆會使員工產生生理或心理層面負面的結果。這些壓力源可能同時產生，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源。而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，它們間可同時存在，其個體承受壓力的過當使工作者產生負面結果，可能會影響到生理、心理、行為、組織及認知方面，其後果概述如下(溫雪蓉，民97)：

(1)生理方面：血壓增高、流汗、口乾舌燥、頭昏眼花、頭痛、胃痛、潰瘍、便秘、心血管疾病、掉髮禿頭等明顯的徵狀。

(2)心理方面：焦燥、憂鬱、恐慌、憤怒、疏離、情感壓抑、挫抑、不滿足等心理疾病及徵狀，但心理層面的徵狀卻是最不易被外界所發覺的。

(3)行為方面：飲食習慣的改變、開始抽煙或酗酒、坐立不安、自殘、攻

擊等行為徵狀。

(4)組織方面：績效降低、參與意願降低、低生產率、人際關係不良、缺勤的情況增加、或是離職等情況。

(5)認知方面：對批評過度的反應、逃避、不信任、受迫害的感覺。

由上述，本研究認為工作壓力是個體在工作中，因工作的因素而感受到威脅或迫害，當工作者面對於當下的情境，無法於短時間內排除感受到的壓力，繼而累積感受到的壓力，致使工作相關因素造成工作者在生理與心理不平衡的狀態。

2.4.3 工作壓力的管理策略

工作壓力的管理策略可略分為個人壓力管理策略及組織壓力管理策略：

1.個人壓力管理策略

(1)時間管理：強化個人的時間管理，可使得個人工作能在要求的期限內完成，使員工更愉快勝任。

(2)運動：利用慢跑、游泳等運動方式來舒緩壓力。

(3)適度休閒：個人可以利用適度休閒的各方式，來放鬆自己，減輕工作壓力。

(4)社交支持：感受壓力時，可以找知心朋友或是親朋好友來傾吐，這樣有助於排解壓力。

2.組織壓力管理策略

(1)改善人事甄選與職位安排：缺乏經驗與較聽天由命人，較易感受到壓力，所以在選人或是安排職位時，應考慮此因素。所以管理者能將高壓力的工作，交給有經驗或是較相信自己能決定命運的員工。

(2)目標設定：明確的目標能夠讓員工知道組織的期望，進而降低員工的壓力。

(3)工作重新設計：重新設計工作能夠使員工對於工作的新鮮度增加，也可讓工作內容更有意義、自主性、和多元化，使其感受到工作的意義，進而降低壓力。

(4)參與決策：在直接影響員工績效的決策上，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)組織溝通：領導者常與員工之間溝通，可以降低員工對工作的誤解及壓力。

改善個人與組織的壓力，主要都透過宣洩的方式來解決，並不鼓勵置之不理的方式處理，所以當個人感受到壓力時，能多尋找傾訴的對象，來減輕壓力所帶來的不適與痛苦。而在組織中時，則能透過溝通或是工作流程重設計等方式來減輕員工對於組織工作所感受到的壓力。

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」，如字面的意思，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，在任何一個企業都可能遇到的情況。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)。

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。
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。
Mobley(1977)	在整個退縮決策過程中，離職傾向是跟在幾個其他步驟(如離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會)之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。
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。
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：本研究增補自鍾武倫(民94)、底正平(民95)

綜合以上學者所述，本研究將離職傾向定義為個人預估未來某一特定情況下，將會離開組織的可能性，包含離職意願、能力與計劃。

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「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.Price離職傾向模式

Price(1977)指出離職關係模式，可由報酬、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，在進入組織後這些期望能夠得到滿足，便能使員工願意保持組織成員的身份，員工離職傾向便會降低。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，然而增加組織集權的控制反而會降低工作滿足感，最後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，如圖2.4

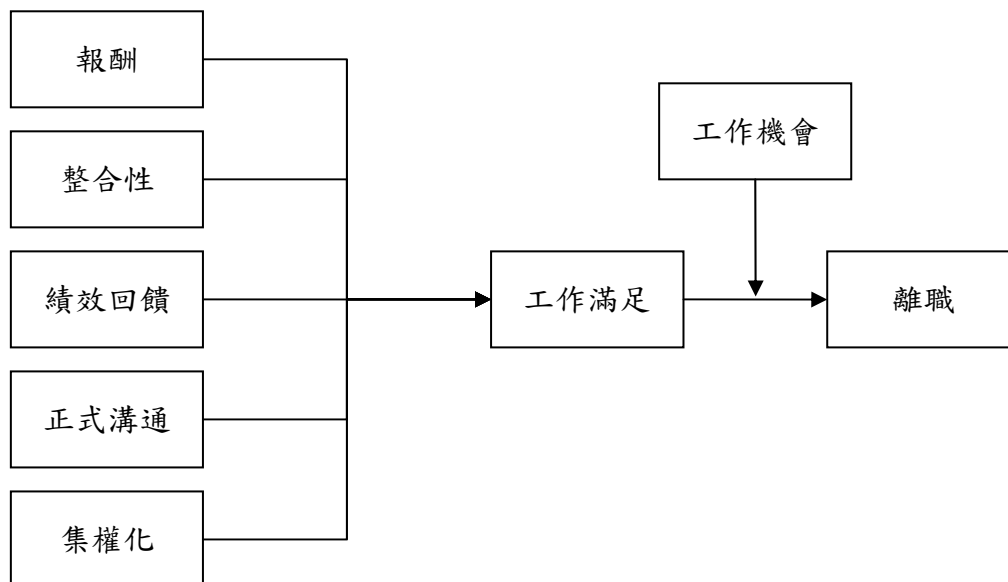


圖2.4 Price(1977)工作滿足離職模式

資料來源：Price, J. L. (1977), *The Study of Turnover*, Ames Iowa State University Press.

2. 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。Mobley(1978)簡化自己之前所提出的離職模式(如圖2.5)，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，由其

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。

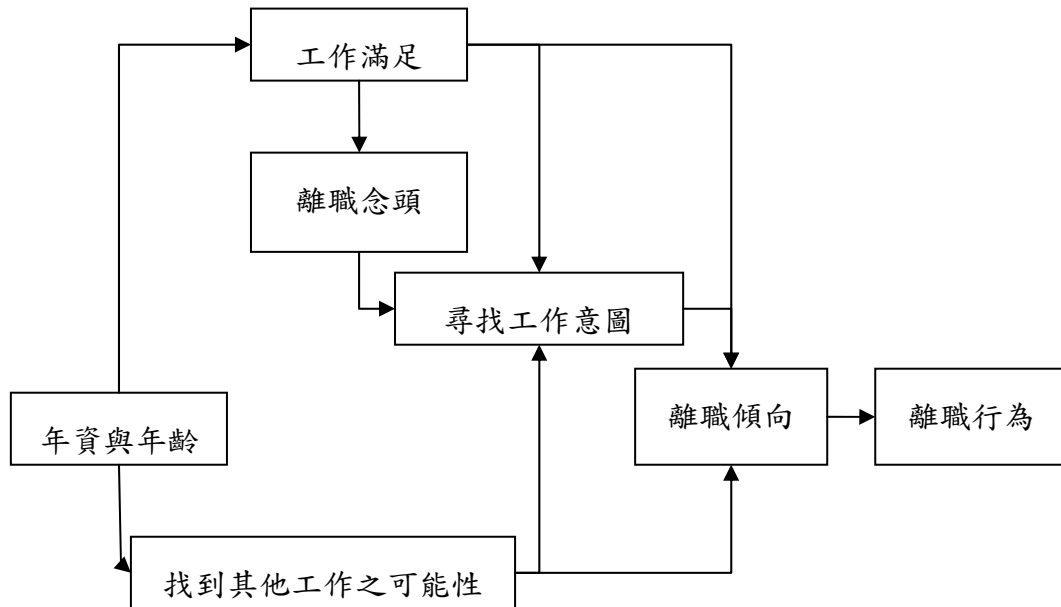


圖2.5 離職行為簡單模式

資料來源：Mobley, W. H. (1978), "An Evaluation of Precursors of hospital Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 63(4), pp.410.

3.黃英忠與趙必孝離職因徑模式

黃英心和趙必孝(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。如圖2.6模式所示，所有變項中，以組織承諾對離職意願有最大的直接影響效果。

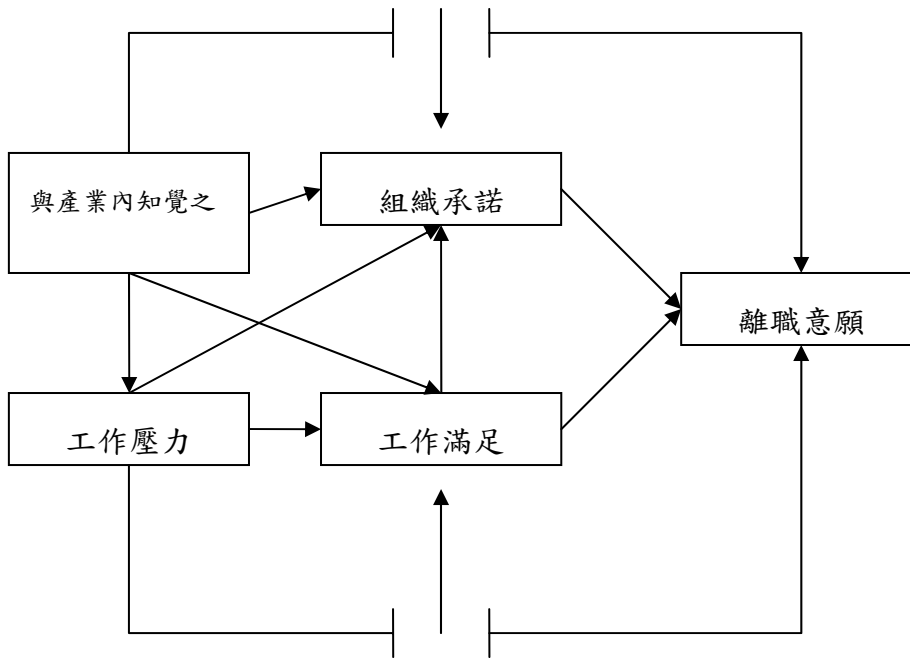


圖2.6 離職的因徑模式

資料來源：黃英忠與趙必孝(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。

綜合上述學者之離職模式可看出，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、工作特性因素、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。

2.6 領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾與離職傾向的關聯性研究

有關本研究架構五個變項中，國內外已有許多學者進行研究；但少有以汽車業務人員探討領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向的研究卻有限，因此，本研究以其他行業之相關研究加以整理。

2.6.1 領導風格與工作壓力的關係

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。

蔣奎雨(民 95)在探討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中指出，教師在知覺校長領導風格下，會感受到其工作壓力，特別是資歷較淺的教師，教育工作經驗較缺乏，面對同樣的教育問題，常會顯現比資深的教師更大的工作壓力。根據以上相關研究結果所述，本研究認為領導風格對工作壓力確實具有一定的相關性。

2.6.2 組織文化與組織承諾的關係

鍾志明(民 89)研究台灣地區主要集團企業企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關性。發現集團企業文化越是傾向顧創新團隊型文化和重視倫理型文化，企業員工會有較高的組織承諾。創新團隊、穩健回饋和重視倫理等三種企業文化，對價值承諾及努力承諾有顯著影響。張俊源(民 90)探討中央信託局為例研究組織文化、組織承諾與組織變革態度之關係中發現，對官僚型文化越認同組織承諾也越高；支持型文化對於價值努力承諾呈現正相關；官僚型文化對價值努力呈現負相關。

廖年淼等人(民 93)在探討學校組織文化與教師組織承諾關係之研究中指出，組織文化與組織承諾之間具有顯著正向關係；周昌柏(民 96)也在探討學校組織文化與教師組織承諾之研究結果中提出不同組織文化的價值觀層面與基本假定層面，對於組織承諾皆有顯著的差異。根據以上

相關研究結果所述，本研究認為組織文化對組織承諾確實具有一定的相關性。

2.6.3 工作壓力與離職傾向的關係

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。

2.6.4 組織承諾與離職傾向的關係

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。

2.6.5 領導風格與離職傾向的關係

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。

2.6.6 組織文化與離職傾向的關係

藍偉峰(民 92)在研究領導風格、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中指出，創新支持型的組織文化對於離職傾向有負向關係。根據以上相關研究結果所述，本研究認為組織文化對離職傾向確實具有一定的相關性。

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、組織文化、工作壓力、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」、「組織文化」、「工作壓力」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，以探討南部地區汽車業務員之領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾與離職傾向間關係，詳細研究架構如圖 3.1 所示。

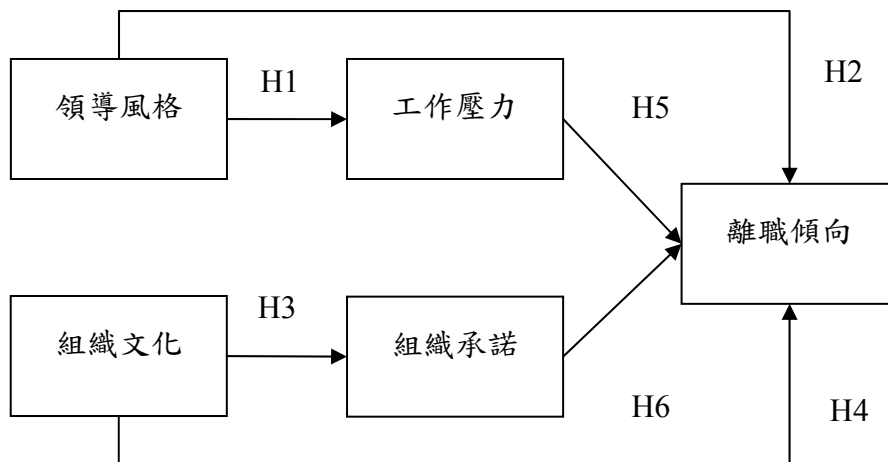


圖 3.1 研究架構

3.2 研究假設

根據第二章相關的文獻探討個構面之間關係，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：領導風格對離職傾向有顯著影響。

假說 H3：組織文化對組織承諾有顯著影響。

假說 H4：組織文化對離職傾向有顯著影響。

假說 H5：工作壓力對離職傾向有顯著影響。

假說 H6：組織承諾對離職傾向有顯著影響。

假說 H7：工作壓力對領導風格與離職傾向有中介效果。

假說 H8：組織承諾對組織文化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，首先是衡量汽車業務員對領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾與離職傾向的知覺情形，第二部份為汽業務員的基本資料。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。

透過前章之文獻探討，本研究將各構面之研究變項進行操作型定義，包含以下五項：「領導風格」、「組織文化」、「工作壓力」、「組織承諾」與「離職傾向」，以下針對各構面進行定義說明。

3.3.1 領導風格之操作型定義

主管的領導方式極容易影響一般員工的工作滿足，像是上司對部屬關懷接納的程度、協助部屬解決困難，此足以激勵員工在工作上的士氣、效率的提昇。本研究參考陳獻忠(民 94)界定領導風格之三構面，分別將領導風格分為：威權式風格、民主式風格、放任式風格三個構面，以適合汽車業務人員之方式重新設計問卷，共有 15 項正向題，題型樣式和表 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	主管會採納我的意見和方法。
2	主管從不問我完成任務的工作方式。
3	主管沒有事先和我討論，就直接改變我的任務。
4	主管在決策或是處理事情時，會考慮我的感受。
5	主管交辦任務時會向我說明工作量及職責。
6	主管在決策之前會要求我提新資訊或新觀念。
7	主管交付給我的任務，從不問執行過程。
8	主管堅持一切按照他所交待的方法去做。
9	主管很少主動關心我的工作進度狀況。
10	我的直屬上司會干涉我的工作方式。
11	我的直屬上司很少告訴我如何解決職務上的問題。
12	主管做了決策之後，員工都必須遵守。
13	主管時常要求工作如期完成。
14	主要會將員工的意做整合，加以實行。
15	我從同事那比從主管口中得到更多的工作相關資訊。

資料來源：參考修改自陳獻忠(民 94)

3.3.2 組織文化之操作型定義

根據之前組織文化之相關文獻分析，綜合各學者對組織文化的定義，本研究主要參考 Wallach(1983)之學者的觀點，Wallach 把組織文化分為：「官僚型文化」、「創新型文化」及「支持型文化」；「官僚型文化」為層級式的組織，權責劃分非常清楚；工作性質大都已經標準化和固定化，

「創新型文化」所面臨的競爭環境通常較具複雜性及動態性，工作通常充滿了創造性和風險性，「支持型文化」是在工作環境相當開放、和諧具有家庭溫馨感的組織中，具有高度的支持、信任，重視人際關係導向。參考李子強(民 98)組織文化構面問卷，以適合汽車業務人員之方式重新設計問卷，共有 10 項正向題，題型樣式和表 3.2 所示：

表 3.2 組織文化構面題項一覽表

題目	題目內容
1	本公司重視工作績效。
2	本公司管理極為嚴格。
3	本公司能感受到工作壓力。
4	本公司鼓勵成員接受新觀念及創新。
5	本公司成員富有冒險進取心。
6	本公司強調創新學習。
7	本公司時常刺激員工思考。
8	本公司常給予員工鼓勵和獎勵。
9	本公司成員間彼此互相合作。
10	本公司給予成員自主及自由。

資料來源：修改參考自李子強(民 98)

3.3.3 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組織因素、環境因素、個人因素，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，重新思考以適合汽車業務人員之方式設計題目共 14 項正向題，題型樣式和表 3.3 所示：

表 3.3 工作壓力構面題項一覽表

題目	題目內容
1	我在工作時，脾氣比平時容易生氣。
2	我在工作時，常常會想要坐下來休息。
3	我對每天故相同的事感到厭煩。
4	我常覺得目前的工作並不受到公司重視。
5	工作量的增加，會讓我覺得意興闌珊。
6	我的工作會影響我和家人相處的時間。
7	我覺得社會經濟變動，會影響我的上班情緒。
8	來自家庭的因素會影響我工作的情緒。
9	我會覺得我的薪水不足並且感到沮喪。
10	上漲的物價會讓我備感壓力。
11	下班後，我常常會不想再做任何事情。
12	只要想到明天要上班，會使得自己提不起精神。
13	我的胃口與習慣變得和以前不一樣。
14	我睡眠習慣變得很不穩定，睡眠品質極差。

資料來源：修改參考黃彩霖(民 91)、龔雅婷(民 97)

3.3.4 組織承諾之操作型定義

在組織承諾部份，本研究採用 Porter(1982)所提出的組織承諾應包含：「價值承諾」是深信並接受組織目標及價值努力承諾；「努力承諾」指願意為組織投入高度的努力；「留職承諾」指具有強烈的慾望以維持組織成員的身分。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 10 題，題型樣式和表 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	我很慶幸自己能投入這份工作。
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的工作我會感到驕傲。
4	我認為從事這份工作可以發揮我的才能。
5	我對這份工作有強烈的忠誠度。
6	為了能對工作有更大貢獻，我願參加各項訓練。

題目	題目內容
7	我願意付出更多心力來達成各項任務與要求。
8	如有與這份工作待遇相當的工作時，我不會選擇離開。
9	對我而言繼續從事這份工作能帶給我相當多幫助。
10	無論壓力多大，我都願意繼續從事這份工作。

資料來源：修改參考自黃良志(民93)

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 and 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3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業務員工作。
2	如果現在合約期滿，我認為自己不會再續約。
3	我正在規劃辭去業務員後的工作和生活。

資料來源：Michael and Spector(1982)

3.4 研究樣本

本節描述本研究之研究樣本來源，以及進行前測分析之情況，最後再述說正式問卷發放的情形。

3.4.1 前測分析

為探討領導風格、組織文化、工作壓力、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，表示本問卷具有可信度(各構面前測信度如表 3.6 所示)。

表 3.6 前測各構面之信度分析

衡量構面	Cronbach's Alpha	衡量構面	Cronbach's Alpha
領導風格	0.909	組織承諾	0.902
組織文化	0.844	離職傾向	0.811
工作壓力	0.907		
總體信度：0.960			

資料來源：本研究整理

3.4.2 研究對象及抽樣

本研究旨在探討領導風格、組織文化、工作壓力、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，以南部地區(嘉義、台南、高雄、屏東)某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問卷調查，問卷發放時間由 2009 年 5 月 2 日至 2009 年 5 月 16 日。在正式問卷調查的部分，發放正式問卷 300 份，回收 226 份，在刪除無效問卷 18 份後，有效問卷為 208 份，有效問卷回收率為 69%。

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，將資料由 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 值係數介於 0 到 1 之間，若 α 值低於 0.3 則屬於低信度；高於 0.7 則代表具有高度的內部一致性。

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、 相關分析(Correlation Analysis)

相關分析主要用以測量二個變項間之關係強度，本研究利用 Pearson 相關分析，以求又不同變項之間相關係數，作為衡量二個變項間關聯程度之指標。

四、 迴歸分析(Regression Analysis)

本研究利用迴歸分析檢驗領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾與離職傾向五項構面之間，是否存在其顯著關係及中介效果。

第四章 實證結果與分析

根據第三章之研究假設，將回收之問卷調查所得資料進行資料整理，針對各種統計分析結果加以解釋與討論，

4.1 樣本資料分析

本次受訪對象以女性居多(55.3%)；年齡以 21~30 居多(68.8%)；教育程度大專生居多(60.6%)；工作年資以 1~3 年居多(72.6%)；每月所得以 20001 元~35000 元居多(82.2%)，樣本描述性統計彙整於表 4.1。

表 4.1 樣本之描述性統計表

人口統計變項		人數	百分比	人口統計變項		人數	百分比
性別	男性	93	44.7%	薪資	20001 元~35000 元	171	82.2%
	女性	115	55.3%		35001 元~50000 元	37	17.8%
年齡	20 歲以下	62	29.8%	工作年資	未滿 1 年	55	26.4%
	21~30 歲	143	68.8%		1~5 年	151	72.6%
	31 歲以上	3	1.4%		5 年以上	2	1%
教育程度	高中職(含以下)	62	29.8%				
	大學(含專科)	126	60.6%				
	研究所及以上	20	9.6%				

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、組織文化、工作壓力、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。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：

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	0.833	威權式風格	0.622
		民主式風格	0.731
		放任式風格	0.760
組織文化	0.834	官僚型文化	0.709
		創新型文化	0.659
		支持型文化	0.813
工作壓力	0.926	工作因素	0.860
		環境因素	0.725
		個人因素	0.834
組織承諾	0.900	價值承諾	0.833
		努力承諾	0.687
		留職承諾	0.813
離職傾向	0.836		

資料來源：本研究整理。

4.3 因素分析

此節將領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向構面資料進行因素分析。

4.3.1 領導風格因素分析

本研究在領導風格構面共計有 15 題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.728，球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析，各題項因素負荷量階在 0.5 以上，因此無題項刪除，透過因素分析將領導風格分成三個因素，分別為威權式領導風格、民主式領導風格、放任性領導風格。如表 4.3 所示：

表 4.3 領導風格因素分析彙整表

因素名稱	問項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
威權式領導風格	主管沒有事先和我討論，就直接改變我的任務。	0.802	21.242%
	主管堅持一切按照他所交待的方法去做。	0.814	
	我的直屬上司會干涉我的工作方式。	0.738	
	主管做了決策之後，員工都必須遵守。	0.825	
	主管時常要求工作如期完成。	0.818	
民主式領導風格	主管在決策之前會要求我提新資訊或新觀念。	0.838	41.888%
	主管會採納我的意見和方法。	0.845	
	主管在決策或是處理事情時，會考慮我的感受。	0.830	
	主管交辦任務時會向我說明工作量及職責。	0.802	
	主管要會將員工的意做整合，加以實行。	0.851	
放任式領導風格	我的直屬上司很少告訴我如何解決職務上的問題。	0.904	61.520%
	主管從不問我完成任務的工作方式。	0.869	
	主管很少主動關心我的工作進度狀況。	0.720	
	主管交付給我的任務，從不問執行過程。	0.880	
	我從同事那比從主管口中得到更多的工作相關資訊。	0.884	

資料來源：本研究整理。

4.3.2 組織文化因素分析

本研究在組織文化構面共計有 10 題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.706，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，因此無題項刪除，透過因素分析將組織文化分成三個因素，分別為官僚型文化、創新型文化和支持型文化。如表 4.4 所示：

表 4.4 組織文化因素分析彙整表

因素名稱	問項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
官僚型文化	本公司重視工作績效。	0.788	43.043%
	本公司管理極為嚴格。	0.911	
	本公司能感受到工作壓力。	0.792	
創新型文化	本公司鼓勵成員接受新觀念及創新。	0.683	58.280%
	本公司成員富有冒險進取心。	0.891	
	本公司強調創新學習。	0.788	
	本公司常刺激成員思考。	0.779	
支持型文化	本公司常給予成員鼓勵和獎勵。	0.648	69.599%
	本公司成員間彼此互相合作。	0.867	
	本公司給予成員自主及自由。	0.854	

資料來源：本研究整理。

4.3.3 工作壓力因素分析

本研究在工作壓力構面共計有 14 題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.741，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，因此無題項刪除，透過因素分析將工作壓力分成三個因素，分別為組織壓力、環境壓力和個人壓力。如表 4.5 所示：

表 4.5 工作壓力因素分析彙整表

因素名稱	問項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
組織壓力	我在工作時，脾氣比平時容易生氣。	0.807	26.948%
	我在工作時，常常會想要坐下來休息。	0.897	
	我對每天故相同的事感到厭煩。	0.878	
	我常覺得目前的工作並不受到公司重視。	0.746	
	工作量的增加，會讓我覺得意興闌珊。	0.845	
環境壓力	上漲的物價會讓我備感壓力。	0.632	49.130%
	我覺得社會經濟變動，會影響我的上班情緒。	0.740	
	來自家庭的因素會影響我工作的情緒。	0.748	
	我會覺得我的薪水不足並且感到沮喪。	0.736	

表 4.5 工作壓力因素分析彙整表(續)

因素名稱	問項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
個人壓力	我的工作會影響我和家人相處的時間。	0.727	79.342%
	下班後，我常常會不想再做任何事情。	0.805	
	只要想到明天要上班，會使得自己提不起精神。	0.864	
	我的胃口與習慣變得和以前不一樣。	0.789	
	我睡眠習慣變得很不穩定，睡眠品質極差。	0.895	

資料來源：本研究整理。

4.3.4 組織承諾因素分析

本研究在工作壓力構面共計有 10 題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.700，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，因此無題項刪除，透過因素分析將組織承諾分成三個因素，分別為價值承諾、努力承諾和留職承諾。如表 4.6 所示：

表 4.6 組織承諾因素分析彙整表

因素名稱	問項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
價值承諾	我很慶幸自己能投入這份工作。	0.753	28.977%
	我認為從事這份工作可以實現我的理想與抱負。	0.840	
	當別人提起我是從事的工作我會感到驕傲。	0.671	
	我認為從事這份工作可以發揮我的才能。	0.621	
努力承諾	我對這份工作有強烈的忠誠度。	0.656	36.048%
	為了能對工作有更大貢獻，我願參加各項訓練。	0.697	
	我願意付出更多心力來達成各項任務與要求。	0.682	
留職承諾	如有與這份工作待遇相當的工作時，我不會選擇離開。	0.749	68.555%
	對我而言繼續從事這份工作能帶給我相當多幫助。	0.722	
	無論壓力多大，我都願意繼續從事這份工作。	0.779	

資料來源：本研究整理。

4.3.5 離職傾向因素分析

本研究在離職傾向構面共計有 3 題項，經因素分析結果，KMO 值為 0.667，球形檢定亦達顯著水準，各題項因素負荷量皆在 0.5 以上，因此無題項刪除，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	問項	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
離職傾向	我經常慎重考慮要辭去業務員工作。	0.933	85.484%
	如果現在合約期滿，我認為自己不會再續約。	0.779	
	我正在規劃辭去業務員後的工作和生活。	0.853	

資料來源：本研究整理。

4.4 相關分析

本節主要將各構面中之子構面進行相關分析，試圖衡量變項之間的相關程度高低，表 4.8 為領導風格、工作壓力與離職傾向之相關分析，表 4.9 為組織文化、組織承諾與離職傾向之相關分析。

表4.8 領導風格、工作壓力、離職傾向皮爾森相關分析

	威權導領	民主領導	放任領導	環境壓力	組織壓力	個人壓力	離職傾向
威權導領	1						
民主領導	0.044	1					
放任領導	0.111	-0.085	1				
環境壓力	0.443**	0.050	0.080	1			
組織壓力	0.161*	0.061	0.028	0.165*	1		
個人壓力	0.459**	-0.006	0.045	0.533**	0.258**	1	
離職傾向	0.166**	-0.162**	0.186**	0.195**	-0.120	-0.039	1

註：*表 P<0.05 **表 P<0.01 ***表 P<0.001

資源來源：本研究整理。

4.4.1 領導風格與工作壓力

由表 4.8 可知領導風格三個構面與各個工作壓力之相關情形。在威權式領導風格方面，對於組織壓力、環境壓力、個人壓力三構面皆達到顯著的相關，係數分別為 0.161、0.443 及 0.459，這也代表了當威權式領導風格提高時，其組織壓力、環境壓力、個人壓力也會提高。

在民主式領導風格和放任式領導風格方面，也於組織壓力、環境壓力及個人壓力都無顯著相關，代表著民主式領導風格和放任式領導風格對於工作壓力並無顯著的影響。

4.4.2 領導風格與離職傾向

由表 4.8 可知威權式領導風格和放任式領導風格對於離職傾向有顯著的正向關係，其係數分別為 0.166 和 0.186，代表著當威權式領導風格和放任式領導風格提高時，離職傾向也跟著提高。

而民主式領導風格對於離職傾向則是呈現負向顯著關係，其係數為 -0.162，這表示當民主式領導風格提高時，離職傾向的現象會相對的減少。

4.4.3 工作壓力與離職傾向

由表 4.8 可以知道環境壓力對於離職傾向有顯著的正向影響，其係數為 0.195，代表著當環境壓力升高時，離職傾向也相對的升高。而組織壓力和個人壓力則對離職傾向沒有顯著的影響，這表示了，不管環境壓力和個人壓力提升或下降對離職傾向都沒作用。

表4.9 組織文化、組織承諾、離職傾向皮爾森相關分析

	創新型文化	支持型文化	官僚型文化	努力承諾	價值承諾	留職承諾	離職傾向
創新型文化	1						
支持型文化	0.657**	1					
官僚型文化	0.349**	0.746**	1				
努力承諾	0.339**	0.233**	0.091	1			
價值承諾	0.187**	0.174*	0.103	0.128	1		
留職承諾	0.358**	0.341**	0.134	0.258**	0.151*	1	
離職傾向	0.003	0.135	0.187**	-0.149*	-0.159*	-0.184**	1

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

資源來源：本研究整理。

4.4.4 組織文化與組織承諾

由表 4.9 可知組織文化三個構面與各個組織承諾之相關情形。官僚型文化方面，對於價值承諾、努力承諾和留職承諾三個構面並無顯著關係，代表著官僚型文化對於組織承諾並無顯著的影響。

創新型文化和支持型文化對於價值承諾、努力承諾及留職承諾三個構面均有顯著的相關，創新型文化對於組織承諾三個構面，係數分別為 0.187、0.339 及 0.358；而支持型文化對於組織承諾三個構面，係數分別為 0.174、0.233 及 0.341。代表著當創新型文化及支持型文化提高時，組織內業務員對組織之承諾會也提高。

4.4.5 組織文化與離職傾向

由表 4.9 可以了解到官僚型文化對於離職傾向有顯著的正向影響，其係數為 0.187，代表著當官僚型文化提高時，離職傾向也會跟著相對提高。而創新型文化和支持型文化對於離職傾向則無任何顯著影響關係，這表示了，不管創新型文化和支持型文化的提高或下降對離職傾向均無影響。

4.4.6 組織承諾與離職傾向

由表 4.9 可以顯示出，價值承諾、努力承諾及留職承諾對於離職傾向均有顯著的影響。其係數分別為-0.159、-0.149 及-0.184，這代表著當價值承諾、努力承諾及留職承諾愈高時離職傾向就會愈低。

4.5 迴歸分析

本研究依據假設進行迴歸分析，共建立以下模式，用來檢視變數間影響及中介效果。

4.5.1 領導風格對工作壓力、離職傾向迴歸分析

由表 4.10 中，可以看出領導風格對工作壓力有顯著影響，其標準化 β 值為 0.598， p 值小於 0.001。領導風格對離職傾向有顯著影響，其標準化 β 值為-0.375， p 值小於 0.001。因此本研究的假說 H1 領導風格對工作壓力有顯著影響是成立的，而假說 H2 領導風格對離職傾向有顯著影響也是成立的。

4.5.2 組織文化對組織承諾、離職傾向迴歸分析

由表 4.10 中，可以得到組織文化對組織承諾有顯著影響，其標準化 β 值為 0.741， p 值小於 0.001。組織文化對離職傾向有顯著影響，其標準化 β 值為-0.476， p 值小於 0.001。因此本研究的假說 H3 組織文化對組織承諾有顯著影響是成立的，而假說 H4 組織文化對離職傾向有顯著影響也是成立的。

4.5.3 工作壓力、組織承諾對離職傾向迴歸分析

由表 4.10 中，可以顯示出工作壓力對離職傾向無顯著影響，其標準化 β 值-0.079， p 值大於 0.05。組織承諾對離職傾向有顯著影響，其標準

化 β 值為-0.323， p 值小於 0.001。因此本研究的假說 H5 工作壓力對離職傾向有顯著影響是不成立的，而假說 H6 組織承諾對離職傾向有顯著影響是成立的。

表 4.10 領導風格、組織文化、工作壓力及組織承諾對離職傾向迴歸分析

構面/變項	β	R^2	$Adj R^2$	t 值	F 值
「領導風格」對「工作壓力」	0.598***	0.358	0.355	10.720	114.927***
「領導風格」對「離職傾向」	-0.375***	0.140	0.136	-5.801	33.647***
「工作壓力」對「離職傾向」	-0.079	0.006	0.001	-1.142	1.304
「組織文化」對「組織承諾」	0.741***	0.549	0.547	15.845	251.052***
「組織文化」對「離職傾向」	-0.476***	0.227	0.223	-7.776	60.461***
「組織承諾」對「離職傾向」	-0.323***	0.104	0.100	-4.891	23.923***

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

資源來源：本研究整理。

4.5.4 中介驗證

Baron and Kenny(1986)建議，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未加入中介變項時弱。
- (4) 若自變項對依變項之影響效果若降為不顯著，則稱之為完全中介；若仍顯著，但已較原值降低，則稱之為部份中介。

1. 工作壓力對領導風格與離職傾向之中介驗證

從表 4.10 中可以得到工作壓力與離職傾向之間無顯著關係，因此在

中介成立之條件上自變項與中介變項分別均與依變數存在顯著關係並不成立，因此工作壓力對領導風格與離職傾向不具有中介效果，因此 H7 假設不成立。

2. 組織承諾對組織文化與離職傾向之中介驗證

從表 4.11 可以了解，首先，對組織承諾和離職傾向進行迴歸分析，其標準化β值為-0.476(p=0.000)，達到顯著水準，F值為 60.461(p=0.000)，代表迴歸模式顯著，R²為 0.227。再來對組織文化和組織承諾進行迴歸分析，其標準化β值為 0.741(p=0.000)，達到顯著水準，且F值為 251.052(F=0.000)，表示迴歸模式顯著，R²則為 0.549。最後將組織文化和組織承諾對離職傾向進行迴歸分析，標準化β值為-0.526(p=0.000)和 0.068(p=0.460)，可發現β值沒有下降，表示組織文化和離職傾向之間沒受到組織承諾的影響，因此本研究假設H8 並不成立。

表 4.11 組織文化和組織承諾對離職傾向迴歸分析

	離職傾向		組織承諾
組織文化	-0.476***		0.741***
組織文化 組織承諾		-0.526*** 0.068	
d.f	1 ; 206	2 ; 205	1 ; 206
F-value	60.461***	30.438***	251.052***
R ²	0.227	0.549	0.549

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 4.12：

表 4.12 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的影響。	成立
假說 H2：領導風格對離職傾向有顯著的影響。	成立
假說 H3：組織文化對組織承諾有顯著的影響。	成立
假說 H4：組織文化對離職傾向有顯著的影響。	成立
假說 H5：工作壓力對離職傾向有顯著的影響。	成立
假說 H6：組織承諾對離職傾向有顯著的影響。	成立
假說 H7：工作壓力對領導風格與離職傾向有中介效果。	不成立
假說 H8：組織承諾對組織文化與離職傾向有中介效果。	不成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章節主要依據前一章研究分析之結果，彙整本研究之研究結論，並對汽車廠商與後續研究者提出建議。

5.1 結論

透過研究結果顯示，南部地區汽車業務人員對於領導風格中的威權式領導風格，具有許多顯著相關影響；此項結果說明多數南部地區的汽車業務人員較不希望主管是以「威權」的方式對待。由研究結果表 4.8 可以看出，當主管以威權的領導方式來對待下屬時，汽車業務人員會感受到強大的組織壓力、環境壓力及個人壓力；威權式的領導風格和放任式的領導風格會對離職傾向有正向的影響，然而民主式的領導風格對於離職傾向則是負向的顯著關係，表示汽車業務人員對於主管採用威權或放任的領導風格會產生離職的想法，若主管是用民主式的領導風格，則會讓汽車業務人員感得滿意，對離職的傾向則會下降。另外當汽車業務人員對於工作壓力增加時，並不會提高個人的離職傾向，這與過去的研究有相當大的出入，這與大環境中的不景氣有許多的相關，工作機會難找，使得員工就算承受較大的工作壓力也不敢提出離職的要求。

從本研究的研究結果表 4.9 中，我們可以得知，創新型文化和支持型文化能夠提升汽車業務人員的價值承諾、努力承諾和留職承諾，從這我們可以了解到，創新型文化和支持型文化能夠讓業務人員認為組織中是可以有所成長的，覺得組織環境是適合自己並且能夠讓自己盡情發揮本身能力的地方，進而業務人員願意留在組織當中的意願，並且願意為組織努力的付出；我們也能發現，官僚型的文化對離職傾向有正向顯著的

影響，表示汽車業務人員認為官僚型的組織文化對於個人的升遷機會是有影響的，因此汽車業務人員多會選擇離開組織的方式，以避免面對官僚型的組織文化。在表 4.9 中我們得到組織承諾對離職傾向有顯著的負向影響，顯示出價值承諾、努力承諾和留職承諾均有負向的顯著影響，代表當汽車業務人員深信組織的目標及承諾，願意為組織投入高度的努力時，汽車業務人員的離職傾向是會降低的。然而從表 4.11 中可以得知組織承諾在組織文化和離職傾向之間是不具有中介的效果，而工作壓力在領導風格和離職傾向之間也是不具有中介的效果。

5.2 研究建議

本研究以汽車業務人員為研究對象，期望透過分析來探討領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾和離職傾向之間的關係，根據本研究結論，提出以下管理實務上的建議。

5.2.1 管理意涵

從領導風格方面來說，汽車業務人員對於威權式的領導風格大多是處於較不認同的，當主管採用威權式的領導風格則會讓業務人員感受到具大的壓力，另外也會產生離開組織的念頭；然而放任式和民主式的領導風格雖然在壓力上不太會造成員工的困擾，但是當採用放任式的領導時，業務人員會產生被忽略或是被忽視的感覺，認為沒存在等等的想法，因此也產生了離職傾向；所以在領導風格上，採用民主式的領導則能使得業務人員離職的想法下降，員工也不會感到過重的壓力。因此本研究建議業務主管應多採用民主的領導方式去領導員工。

就組織文化來說，創新型和支持型的組織文化則較能增加業務人員對於組織的承諾，一方面汽車業務人員喜歡在一個工作充滿創造性和風

險性的環境中工作，較能得到滿足和成就感，另一方面也希望得到組織的關懷；相對於創新型和支持型的組織文化，官僚型的組織文化則對於組織承諾沒有任何的幫助，卻反而對離職傾向有著影響，當業務人員知覺組織是個官僚型的組織文化時，則會產生升遷緩慢或意見、想法不受到上級所重用的感受，進而產生了離開組織的想法。因此本研究建議組織若能塑造出其中創造型或支持化其中一種的組織文化，對於業務人員的組織承諾上將會有著巨大的加分效果。從研究中得知，高的組織承諾對於離職傾向有著負向的影響，所以如何提高員工對組織的承諾，進而使得員工減少離職傾向也是領導者必需去正視的一個問題。

5.2.2 對後續研究建議

本研究之樣本是以臺灣南部地區汽車業務人員為研究對象，所測出來的研究結果也僅能代表南部地區，希望未來能夠將樣本擴大至全臺灣，讓研究可以更加的完整。另外本研究乃是針對領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾與離職傾向之研究。但是，影響汽車業務人員產生離職傾向的因素並非僅以上四個構面，建議將來研究時，能使用其它構面來進行衡量，比較研究結果是否相同。本研究採用量化之研究方法，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. 丁虹(民76)，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
2. 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。
3. 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。
4. 司徒達賢(民86)，策略管理。台北：遠流出版社。
5. 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，大同大學事業經營管理研究所碩士論文。
6. 李再長(民89)，工商心理學，國立空中大學。
7. 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。
8. 吳清山(民86)，學習型組織理論其對教育革新的啟示，國教月刊，第23卷第2期，60-68頁。
9. 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論文。
10. 何永福、楊國家(民81)，人力資源策略管理，台北：三民書局。
11. 余朝權(民94)，組織行為學(第二版)，台北：五南。
12. 周昌柏(民96)，國小教師態度性與交換性組織承諾之調查研究，花蓮

教育大學學報。

13. 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。
14. 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。
15. 林淑英(民 94)，壓力概念分析，嘉基護理，第 5 期第 2 卷，2-12 頁。
16. 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在職專班碩士論文。
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. 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。
20. 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。
21. 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。
22. 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。

23. 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。
24. 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。
25. 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。
26. 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。
27. 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。
28. 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。
29. 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。
30. 黃良志、蘇國楨、徐正屏、林昌秀(2004)，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。
31. 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。
32. 彭塞雲(民89)，從組織文化論海巡署接受後的組織變革問題，警學叢刊，第31卷第2期，297-314頁。
33. 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。

34. 廖年淼、何信助、賴銘娟(民93)，高級職業學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，中正教育研究，第3卷第2期，73-75頁。
35. 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。
36. 衛南陽(民92)。不確定年代下組織文化新思維。震旦月刊，387期，4-7頁。
37. 蔡幸娟(民95)，企業推動員工協助方案與組織文化、組織承諾關聯性之研究，中國文化大學勞動學研究所碩士論文。
38. 劉文驊(民94)，工作特性與組織文化特徵對情緒勞務負擔影響之研究，中原大學企業管理研究所碩士學位論文。
39. 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。
40. 賴振昌(民86)，組織文化及其形成與特性，人力資源發展月刊，59期，15-19頁。
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. 鍾志明(民89)，企業文化員工價值觀及組織承諾之關聯性研究-以台灣地區主要企業為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
43. 謝芳鈴(民93)，會計人員組織倫理氣候知覺、財務報導道德困境、組織承諾與離職傾向關係之研究，淡江大學會計學系碩士論文。
44. 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，南台科技大學碩士論文。

45. 藍偉峰(民92)，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，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
46. 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。
47. 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. Angle, H.L. & Perry, L.L.(1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness.
2. Administrative Science Quarterly, Vol.26, pp.1-14.
3. Blau, G. J. & Boal, K.B.,(1987), Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, Academy of Management Review, Vol.12, No.2 pp.288-300
4. Barney, J.B.(1986), Academy of Management Review, Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? Vol. 11, No. 3, pp.656-665.
5. Bargal, D. & Schmid, H.(1989), Recent themes in theory and research on leadership and their implication for management of the human services administration in social work, Vol.13, pp.37-55
6. Burns, J.M.(1978), Leadership, NY: Haper & Row.
7. Bass, B.M. & Avolio, B.J.(1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, CA: Sage.
8. Cho, Kyung-Ho and Lee, Seok-Hwan, (2001), Another Look at Public-private Distinction and Organizational Commitment: A Cultural Explanation”, International Journal of Organizational Analysis, 9(1), pp.84-102
9. Davis, H.(1972), Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 5th Ed. New York: Mcgraw-Hill.
10. Dubrin, R.(1998), Central life interests and organizational commitment of workers. Administrative Science Quarterly, Vol.20, pp.411-421.
11. Downton. J.V., Rebel Leadership, New York: Free Press, 1973.
12. Fiedler, F. E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill,

13. Griff, R.W.(1999), Management(6th Ed). Boston: Houghton Mifflin, pp.515. Hackman, J.R. and E. E. Lawler(1971), Employee Reactions to Job Characteristics. Journal of Applied Psychology, Vol.55, pp.250-279.
14. House, R. J.(1971), "Path Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative science Quarterly, Vol.16, pp.321-338
15. Hofstede, G., B. Ncuijen, D. Ohayv, and G. Sanderts(1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, Vol.35, pp.286-316
16. Hofstede, G.(1997), Organization Culture. In Organizational Behavior, ed. Arndt Sorge and Malcolm Warner, London: International Thomson Business Press, pp.193-210
17. Herbiniak, L.G., & Alutto J.A.(1972), Personal and role-related Factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, Vol.17, pp.556-560
18. Hair et al. (1998), Multivariate Data Analysis 5th edition, Prentice Hall.
19. Ivancevich, John M. & Matteson, Michael T(1980), Optimizing Human Resources: A Case for Preventative Health and Stress Management. Organizational Dynamics, Vol.9, No 2, pp.4-25.
20. Kanter, R.M (1968), Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. American Sociological Review, Vol.33, pp.499-517.
21. Kahan, R. L. & Byosiere, P. (1992), Stress in organizations. Handbo of Industrial & Organizational Psycgology, Vol.2, No.3, pp.573-580.
22. Lewin, K. R. Lippitt, and R.K .White(1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimental Cleated Social Climates. Journal of Social Psychology, Vol.10, pp.271-299.
23. Likert, Rensis(1967), The Human Organization: Its Management and Value. New York :McGraw-Hill Book Company.

24. 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.
25. Mobley, W. H. (1978), An Evaluation of Precursors of hospital Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.63, No.4, pp.410.
26. 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
27. Meyer, J.P., Allen, N.J., and Gellatly, I.R.,(1990), Affective and Continuance Concurrent and Time-Lagged Relations , Journal of Applied Psychology, Vol.75, pp710-720
28. Mayer, Roger C. & Schoorman, F. David, (1998), Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model , Journal of Organizational Behavior, pp.15-28
29. Meyer, J. P., Allen, N. J., and Gellatly, I. R., (1990), Affective and Continuance Concurrent and Time-Lagged Relations , Journal of Applied Psychology, Vol.75, pp.710-720
30. Mowday, R.T., Porter L. W., & Steers, R.M. (1982), Employee-Organization Linkage, New York: Academic Press, pp.30.
31. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1991), People and organizational culture
32. profile comparison approach to assessing person-organization fit.
33. Academy of Management Journal, Vol.34, pp.487-516.
34. Price, J. L. (1977), The Study of Turnover, Ames Iowa State University Press.
35. Reddin, W.R. (1970), Managerial Effectiveness, N.Y. :McGraw-Hill
36. Robbins, S. P. (1992), Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

37. Robbins, S. P. (1979), Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 4th ed, Prentice-Hall Int'l.
38. Robbins, S.P.(2003), Organizational Behavior, 10th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
39. Selye, H. (1956), The stress of life. New York: Mcegraw-Hill.
40. Steer, R.M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, Vol.67, pp.626-650
41. Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements As Mechanisms Produceing Commitment To The Organization. Administrative Science Quarterly, Vol.67, pp.626-650
42. Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H.,(1995), Managerial Perceptions of Employee Journal: Commitment to the Organization ,Academy of Management, Vol.138, pp.1593-1615
43. Schein, E.H.(1990), Organizational Culture, American Psychologist, Vol. 45, No. 2, pp.109-119.
44. Sheridan, J.E.(1992), Organizational Culture and Employee Retention, Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 5, pp.1036-1056.
45. Sherrition, J., & Stern, J. (1997), HR's Role in Culture Change. HR Focus, April, 27.
46. Schein, E.H.(1992), Organizational culture and leadership.2nd edition.San Francisco: Jossey-bass.
47. Stogdill , R.M.(1948), Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature. Journal of Psychology.
48. Tannenbaum, R. and W.H. Schmidt (1958), How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, pp.95-101
49. Wallach, E.J. Individuals and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal, (1983): pp.29-36.
50. Whyte, W., (1965), The Organization Man , Garden City, N. Y.:

Doubleday Anchor Books.

51. 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.
52. Williams, L.J. & Anderson, S.E.,(1991), Job Satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, Journal of Management, Vol.17, No.3, pp.601-617
53. Wortzel, R., New Life Style Determinants of Woman's Food Shopping Behavior, Journal of Marketing, Vol.43, pp.2-289
54. Yammariono, F. J.,Spangler, W.D., & Bass, B.M., Transformational Leadership and performance: a longitudinal investigation, Leadership Quarterly, vol.4,no.1(1994), pp.81-102.
55. Yukl(1989), G., Leadership in organization, New Jersey: Prentice Hall,

附錄一 正式問卷

您好：

這是一份以離職傾向為主的學術性研究，請依照您個人的感覺或看法填寫問卷，答案無對錯之分。懇請撥空填寫此問卷，所得資料僅供學術研究之用，且採用不記名方式作答，請放心填寫，感謝您的協助。

南華大學 管理科學研究所
指導教授：黃國忠 教授
研究生：簡嘉良 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。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.主管會採納我的意見和方法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.主管從不問我完成任務的工作方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.主管沒有事先和我討論，就直接改變我的任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.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"/>
5.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"/>
6.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"/>
7.主管交付給我的任務，從不問執行過程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.主管堅持一切按照他所交待的方法去做。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.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"/>
10.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"/>
11.我的直屬上司很少告訴我如何解決職務上的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.主管做了決策之後，員工都必須遵守。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.主管時常要求工作如期完成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.主要會將員工的意見做整合，加以實行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.我從同事那比從主管口中得到更多的工作相關資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份：組織文化 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。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.本公司重視工作績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.本公司管理極為嚴格。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.本公司能感受到工作壓力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.本公司鼓勵成員接受新觀念及創新。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.本公司成員富有冒險進取心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.本公司強調創新學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.本公司常刺激成員思考。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.本公司常給予成員鼓勵和獎勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.本公司成員間彼此互相合作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.本公司給予成員自主及自由。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：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。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.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"/>
2.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"/>
3.我對每天故相同的事感到厭煩。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我常覺得目前的工作並不受到公司重視。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.工作量的增加，會讓我覺得意興闌珊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我的工作會影響我和家人相處的時間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我覺得社會經濟變動，會影響我的上班情緒。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.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"/>
9.我會覺得我的薪水不足並且感到沮喪。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.上漲的物價會讓我備感壓力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.下班後，我常常會不想再做任何事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.只要想到明天要上班，會使得自己提不起精神。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.我的胃口與習慣變得和以前不一樣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.我睡眠習慣變得很不穩定，睡眠品質極差。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：組織承諾	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
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。					
1.我很慶幸自己能投入這份工作。	<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的工作我會感到驕傲。	<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.我對這份工作有強烈的忠誠度。	<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貢獻，我願參加各項訓練。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我願意付出更多心力來達成各項任務與要求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.如有與這份工作待遇相當的工作時，我不會選擇離開。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.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"/>
10.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"/>

第五部份：離職傾向	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
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。					
1.我經常慎重考慮要辭去業務員工作。	<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.我正在規劃辭去業務員後的工作和生活。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第六部分：基本統計資料

1. 請問您的性別是：男性 女性
2. 請問您的年齡是：20歲以下21~30歲31~40歲41~50歲
51歲以上
3. 請問您的教育程度為：高中職(含以下)大學(含專科)研究所及以上
4. 請問您的工作年資為：未滿1年 1~5年 6~10年 11~15年 15年以上
5. 請問您每月所得約：2萬元以下 20001元~35000元
35001元~50000元 50001元~65000元
65001元以上

本問卷到此全部結束，請再檢查一遍是否有遺漏。再次感謝您的填答

個人簡歷

姓 名：簡嘉良

學 歷：南華大學企業管理系

南華大學管理科學研究所

E-mail：alike918@yahoo.com.tw