

# 南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT  
NAN HUA UNIVERSITY

工作滿足、組織承諾及專業承諾關係之研究  
——以國軍憲兵幹部為例

THE STUDY ON THE RELATIONS BETWEEN WORK SATISFACTION, AND  
THEIR ORGANIZATION AND PROFESSIONAL COMMITMENTS --- THE  
ARMY AND THE MILITARY POLICE CADRE ARE TAKEN FOR EXAMPLE

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR: PH.D. CHU, LI-CHUAN

研究生：李進明

GRADUATE STUDENT : LI, CHIN-MING

中 華 民 國 九 十 二 年 七 月

# 南 華 大 學

## 碩 士 學 位 論 文

管理研究所

工作滿足、組織承諾及專業承諾關係之研究  
—以國軍憲兵幹部為例

研究生：李連明

經考試合格特此證明

口試委員：

殷克勤  
張鈺軍  
褚麗娟

指導教授：

褚麗娟

所 長：

陳春聲

口試日期：中華民國九十二年六月十七日

## 謝 辭

在管研所兩年的求學過程，確時是一條漫長的路，回首這些年月，除了知識的增長與研究方法的學習，更是性格上的磨練與成長。一路走來看似辛苦卻不孤單，因為有師長、家人、同學的陪伴，才有今日的成果。

論文撰寫過程要感謝指導教授褚麗絹博士之悉心指導，從題目的確定、大綱的研擬、初稿審核，到最後論文的提出，耐心審視每一個環節，並給予期勉與鼓勵，師恩浩瀚盡在心中，謹此致上最高敬意與謝意。在校期間承蒙陳所長券彪博士暨多位師長的鼓勵與指導，助理美淑小姐的協助，實感恩在心；論文口試時更承蒙賴奎魁博士、張鐵君博士的指正，使論文內容更加紮實，也讓自己的思考更為寬闊。

最後要感謝愛妻對本論文專門、單調的校對與文書處理之獨門生意，沒有她本論文可能有如空中樓閣之貌，無法如期完成；活潑聰慧的兒子崑甲、崑宇都是我生活的重心與背後的推手，讓我無後顧之憂，更是最大的欣慰。在此願將所有的成果獻給我親愛的家人。

李進明 謹誌

2003.6.17

## 南華大學管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：工作滿足、組織承諾及專業承諾關係之研究

—— 以憲兵幹部為例

研究生：李進明

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

國防部所推動的精實案，事先經過相當審慎且前瞻的規劃，是一項國軍組織再造的決定性作為，完成後將使國軍轉換為二十一世紀現代化的軍事組織。惟實施精實案後在充份達到「精簡高層、充實基層」的目標原則下，組織縮編、人事精簡造成軍官幹部升遷更顯競爭激烈，能否保有精實案前之工作態度，國防部實有必要建構一個可帶動及維繫軍官幹部敬業樂群的工作環境，使精實案後軍官幹部樂意留任，並奉獻其國防專業技能。

本研究擇取憲兵軍官幹部為研究對象，瞭解國軍實施精實案後其對組織及國防專業之工作滿足、組織承諾與專業承諾的現況，並進一步探討個人屬性、工作特性、領導型態在工作滿足、組織承諾與專業承諾各構面的差異，最後再予檢驗工作滿足對組織承諾與專業承諾的影響及其間關係。本研究採問卷調查共發出 800 份問卷，有效問卷 760 份，回收率 95%。所得資料以敘述性統計分析、信度分析、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析等統計方法進行檢驗，研究結果發現：

一、憲兵軍官幹部之工作滿足、組織承諾與專業承諾各變項得分均在平均水準之上，其中以內在滿足、為組織努力的意願、為專業努力的意願程度最高，外在滿足、留職傾向、留業傾向相對較低。

二、憲兵軍官幹部除學歷變項對工作滿足、組織承諾與專業承諾無顯著差異，與年齡、婚姻狀況各變項對內在滿足無顯著差異，其餘的個人屬性對工作滿足、組織承諾與專業承諾各構面呈現顯著的差異性。

三、工作特性中的自主性、重要性對內在滿足有顯著的正向影響；自主性、重要性、回饋性對外在滿足有顯著正向影響，變化性對外在滿足則有顯著負面影響。

四、工作特性中的重要性、回饋性對組織承諾有顯著的正向影響；重要性對專業承諾有顯著正向影響。

五、主官的關懷與威權定規領導型態皆對工作滿足、組織承諾與專業承諾有顯著影響。

六、憲兵軍官幹部工作滿足對組織承諾與專業承諾有顯著的正向影響；工作滿足對專業承諾之相關性低於工作滿足對組織承諾之相關性。

七、整體而言，憲兵軍官幹部之組織承諾對專業承諾有顯著的正向影響，且高組織承諾會有高專業承諾。

最後，本研究根據實証研究之結論提出建議，以資作為國防人力資源管理及國軍軍官幹部與後續研究者斟酌參考。

**關鍵字：憲兵軍官幹部 工作滿足 組織承諾 專業承諾**

**Title of Thesis : The Study on the Relations Between the Army  
Administrators' Work Satisfaction, and their  
Organization and Professional Commitments  
---the Military Police Cadre Are Taken for Example**

**Name of Institute :** Graduate Institute in Management, Nan Hua University

**Graduate date :** June 2003

**Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of student :** LI, CHIN-MING

**Advisor :** Ph.D. CHU, LI-CHUAN

## **Abstract**

After a precise and prospective design, the Military Refinement Schme proposed by Ministry of National Defense, has been a determinative reorganization policy. After this, the army will become a modern organization in 21 century. However, under the principle of (decrease the top, fulfill the fundamental,) decrease organization and fewer the personnel will result in more severe competition in army promotion after practicing the Military Refinement Scheme. Whether the staff can keep the same previous working attitude or not, Ministry of National Defense has to create a working environment for activating and correlating the army, who thus have been willing to stay and devote their professional skills.

This research will take the Military Police Cadre as the learning target in order to understand the current situation of the work satisfaction, organization and professional commitment toward the organization and Ministry of National Defense after practicing the Military Refinement Scheme. It will further explore the divergences of the individual personality, work character, leadership stylization and work satisfaction from work satisfaction, organization commitment to professional commitment. In the end, it will analyze the effect and its relationship between the commitment organization and professional commitment that the work satisfaction has brought. This research has conducted 800 questionnaires, 760 ones are valid, and recycle rate is 95%. The documents have been analyzed via way of Statistical Analysis such as Descriptive Statistics Analysis, Reliability Analysis, Analysis of Variance, Correlation Analysis, Regression Analysis. This

research has found out:

1. The scores of The Military Police Cadre's work satisfaction, organization and professional commitment are above the average. The inner satisfactions, the willing to work for organization and professional skills get the highest. Outer satisfactions, employment intention, staying at same position are comparatively lower.
2. There aren't obvious divergences among The Military Police Cadre's work satisfaction, organization and professional commitment, except the degree deviation. There aren't clear differences among age, status of marriage and other divergences. The rest of the individual personalities toward a variety of aspects in work satisfaction, organization commitment and professional commitment show clear differences.
3. The autonomy and value in work show clearly positive effect to inner satisfaction. Autonomy, value, and feedback show clearly positive effect to outer satisfaction. Those variances have negative effect to outer satisfaction.
4. Value and feedback in work have clearly positive effect to the organization commitment. Value has clearly positive effect to professional commitment.
5. The supervisor's care and authority-leading style has clearly effect to job satisfaction, organization and professional commitment.
6. The Military Police Cadre's work satisfaction has clearly effect to organization and professional commitment. The correlation of the work satisfaction toward professional commitment is lower than the work satisfaction toward organization commitment.
7. Generally speaking, The Military Police Cadre's organization commitment to professional commitment has clearly positive effect, and the high organization commitment will have high professional commitment.

In the end, according to the verified research comments, it may offer some suggestion to bureau of personnel, army staff and further studies.

**Keywords:** Organization Commitment, Professional Commitment

# 目 錄

中文摘要	-----	
英文摘要	-----	
目 錄	-----	
表目錄	-----	
圖目錄	-----	
<b>第一章 緒論</b>	-----	<b>1</b>
1.1 研究背景與動機	-----	1
1.2 研究目的	-----	5
1.3 研究流程	-----	7
<b>第二章 文獻探討</b>	-----	<b>8</b>
2.1 工作滿足	-----	8
2.2 組織承諾	-----	23
2.3 專業承諾	-----	33
2.4 影響工作滿足相關因素	-----	40
<b>第三章 研究方法</b>	-----	<b>60</b>
3.1 研究架構與假設	-----	60
3.2 研究變項的定義與衡量方式	-----	63
3.3 研究對象與調查方法	-----	76
3.4 資料分析方法	-----	80
3.5 研究限制	-----	82
<b>第四章 實證結果分析</b>	-----	<b>83</b>



4.1	各研究變項之描述性統計分析-----	83
4.2	個人屬性與工作滿足關係之分析-----	87
4.3	工作特性與工作滿足關係分析-----	90
4.4	領導型態與工作滿足關係之分析-----	92
4.5	個人屬性與組織承諾、專業承諾關係之分析-----	95
4.6	工作特性與組織承諾、專業承諾關係之分析-----	103
4.7	領導型態與組織承諾、專業承諾關係之分析-----	105
4.8	工作滿足與組織承諾、專業承諾關係之分析-----	107
4.9	組織承諾與專業承諾關係之分析-----	109
<b>第五章 結論與建議-----</b>		<b>111</b>
5.1	結論-----	111
5.2	建議-----	124
<b>參考文獻-----</b>		<b>128</b>
一、	英文部分-----	128
二、	中文部分-----	133
<b>附錄:問卷調查表-----</b>		<b>137</b>
<b>個人簡歷-----</b>		<b>144</b>

## 表 目 錄

表 2.1	工作滿足的定義-----	8
表 2.2	工作滿足構面整理表-----	11
表 2.3	工作滿足的相關因素-----	19
表 2.4	組織承諾的定義-----	24
表 2.5	組織承諾的觀點與分類-----	28
表 2.6	專業承諾的定義-----	35
表 2.7	專業承諾之相關研究-----	38
表 2.8	領導的定義-----	47
表 2.9	工作滿足與組織承諾之相關研究-----	58
表 3.1	工作特性量表之信度係數-----	67
表 3.2	領導型態量表之信度係數-----	69
表 3.3	工作滿足量表之信度係數-----	71
表 3.4	組織承諾量表之信度係數-----	73
表 3.5	專業承諾量表之信度係數-----	75
表 3.6	樣本基本特性分析表-----	79
表 4.1	各研究變項之描述性統計分析-----	86
表 4.2	個人屬性在工作滿足上之差異分析-----	89
表 4.3	工作特性、領導型態與個人屬性對工作滿足之迴歸分析-----	93
表 4.4	個人屬性、工作特性與領導型態對工作滿足、組織承諾與專業承諾之相關分析-----	94
表 4.5	個人屬性在組織承諾上之差異分析-----	99
表 4.6	個人屬性在專業承諾上之差異分析-----	102

表 4-7	工作特性、領導型態與工作滿足對組織承諾與專業承諾 之迴歸分析-----	104
表 4.8	工作滿足與組織承諾、專業承諾之相關分析-----	108
表 4.9	組織承諾對專業承諾之迴歸分析-----	110
表 4.10	組織承諾與專業承諾之相關分析-----	110
表 5.1	個人屬性對工作滿足之差異性驗證-----	112
表 5.2	工作特性、領導型態對工作滿足之影響性驗證-----	112
表 5.3	個人屬性與工作滿足之關係驗證-----	113
表 5.4	工作特性、領導型態與工作滿足之關係驗證-----	113
表 5.5	個人屬性對組織承諾、專業承諾之差異性驗證-----	115
表 5.6	個人屬性與組織承諾、專業承諾之關係驗證-----	117
表 5.7	工作特性、領導型態對組織承諾與專業承諾之影響性驗證----	118
表 5.8	工作特性與組織承諾、專業承諾之關係驗證-----	119
表 5.9	領導型態與組織承諾、專業承諾之關係驗證-----	120
表 5.10	工作滿足對組織承諾與專業承諾之影響性驗證-----	122
表 5.11	工作滿足與組織承諾、專業承諾之關係驗證-----	122
表 5.12	組織承諾對專業承諾之影響及關係性驗證-----	122

## 圖 目 錄

圖 1.1	研究流程圖-----	7
圖 2.1	Maslow 層次需求模式-----	12
圖 2.2	Alderfer 的 ERG 理論-----	14
圖 2.3	ERG 需求理論的滿足程度關係-----	15
圖 2.4	Porter & Lawler 的激勵模式-----	16
圖 2.5	工作滿足之前因及後果變項-----	20
圖 2.6	Steers 組織承諾前因後果模式-----	30
圖 2.7	Stevens,Beyer 與 Trice 組織承諾角色知覺模式-----	31
圖 2.8	Morris & Sherman 組織承諾多元預測模式-----	32
圖 2.9	Taylor 專業承諾模式-----	36
圖 2.10	Aranya, Pollock&Amernic 的專業承諾模式-----	37
圖 2.11	工作特性模式-----	43
圖 2.12	領導行為連續構面-----	50
圖 2.13	Oiho 州立大學領導行為座標-----	51
圖 2.14	Blake&Mouton 管理方格圖-----	52
圖 3.1	研究架構-----	61

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

「國軍軍事組織及兵力調整規劃案」簡稱精實案，為前參謀總長羅本立上將在八十五年十二月國防部軍事會議中所提出，並於該月國防部「國父紀念月會」上的講話中指出：「今天國防科技日新月異，在中共威脅與劇烈競爭的環境中，國防事務必須以現代化的管理來追求高效率，從組織精實、工作簡化、人力資源有效的運用，帶動戰力的全面提升，故應提高人員素質，以有效發揮組織功能。」精實案的意義在於「精實高層、充實基層」以達到高司組織精簡有效率，基層單位充實有戰力，建構現代化專業部隊，使軍人生涯有規畫、有發展，人力資源能適才適所，達到均衡發展的目標。此後精實案即正式揭開序幕，並自八十六年七月一日起區分「準備調適」、「組織簡併」、「完成定編」等三個階段開始實施，全案已於民國九十年六月三十日完成。

國防部所推動的精實案，事先經過相當審慎而前瞻的規劃，是一項國軍組織再造的決定性作為，完成後，將使國軍轉換為二十一世紀現代化的軍事組織。經過國防部務實的評估，將可以由目前現編的四十五萬官兵降為三十八餘萬，精簡約六萬二千餘員，其中將官精節約 25%校官精節約 20%尉官精節約 11%士官兵精節約 10%，充分達到「精簡高層，充實基層」的目標。民國九十年完成後，國軍的二代兵力在確保國家安全遂行任務的能力，亟需加以務實研究評估，尤以現國際陷於波灣戰爭及經濟危機的境況國內連帶受到影響，許多企業組織遇到危機，對企業

的經營產生困難。此刻我們可在回顧過去與歷史，有多少的民族、國家、企業組織或是軍隊，沉沉浮浮，甚至衰亡，尤其我國朝代更迭，更顯示任何一個組織的存續是有條件的。國防建設雖為國家必備的組織，然而就以組織經營的理念、組織盛衰與存廢條件、與歷史史實的警惕，精實案是國防建設、組織再造的開端，各級幹部與各級指揮官對於組織再造後的部隊經營管理能否勝任及是否也能從工作中獲得滿足，以使其組織與事業承諾相對提昇，值得探討研究。

另外，從企業經營、管理的角度而言，國防部推動精實案後幹部人事升遷更顯競爭激烈，能否保有精實前之工作態度，國防部必須建構一個可帶動及維繫軍官幹部敬業樂業的工作環境，使精實案後之官兵組織成員樂意留任並奉獻其國防專業。Davis (1951) 的研究認為：工作滿足將可導致員工自願合作以達成組織的共同目標，當組織在經營上遇到困難時能共體時艱，對本身的工作有更高的興趣，能自發完成工作及對組織有強烈的認同感等結果。

近年來，由於全民國防教育的普及，社會對從事國防之軍官幹部專業角色認知的提昇，使得目前以國防為志業者在個人屬性的構面上，呈現極大的差異。以往被視為因聯考無法上榜，或在校品行不良，才報考軍校，如今要進入各軍種官校就讀，均需通過嚴格的身體檢查，體能測驗，及學科測驗，通過後再接受官校幹部養成教育，方能成為中華民國軍官幹部。尤以現今社會上就業市場競爭激烈以致每年有很多高中或大專畢業學子報考軍校聯招，並且國防部精實案人力精簡政策下，軍校聯招錄取率有逐年下降之趨勢。於是在精實案後，在有限的人力要面對多

樣化的國防專業技能（如兵器操作、領導統御...等）及面對人力精簡後，高階缺位變少，使得各級幹部對工作特性的態度，可能會左右其對工作滿足的程度。另外上級長官的領導型態，亦影響官兵的士氣與工作態度，換言之能夠契合官兵期待主官領導方式，相信也有助於官兵在各崗位上工作滿足的提昇。

承諾(Commitment)的分析最早由 Becker (1960) 所提出，認為承諾是造就人們心理與行為調和的轉機，它常被用來作為勾畫個人或群體之行動特性的描述性概念。其中組織承諾(Organizational Commitment)是個人認同於組織的態度或心理趨向，近年來漸受重視，且被認為是預測留任及組織效能極為有效的指標（戴宏達，民 88）。在國防部各軍種軍官幹部流動率高低（升遷、退伍...等）不僅影響國防專業技能的培訓，更是攸關組織績效的良莠。因此，擁有一群認同組織、願意留在組織中效力的國防幹部，將是影響國防戰力致勝關鍵。此外，認為專業承諾(Professional Commitment)蘊含認同事業，為專業努力以及留任意願的意義，援此觀之，國防幹部專業承諾的程度，代表著其是否全力投入國防專業領域，不斷精益求精的行動與意願。專業承諾的探討，將有助於組織在人力運用上擬訂最適化策略。

綜上所述，本研究選擇憲兵軍官幹部為研究個案，因憲兵為三軍楷模兵種，主掌軍事警察，協力警備治安；支援三軍作戰，並依法執行軍司法警察勤務，憲兵較其他軍種更具特殊性，法律性及榮譽性，再者其幹部經嚴格遴、考選，其守法性、服從性理當掄魁，在三軍之幹部中具有代表性。而樣本選擇對象以憲兵軍官幹部，乃在於期望藉由研究結果

了解這群鮮為社會所注目的國防幹部，其工作滿足因變項的不同所呈現的差異。最後，本研究進一步探討國防幹部，對其任職組織的態度，以及對國防專業所持的評價，以茲了解國防部實施精實案後國防幹部其組織承諾與專業承諾真實的現況。歸納探討本研究之研究動機，主要有二：

培育及留住國防專業人才，一直是國防部在精實案組織再造不遺餘力的推動重點，然而孜孜不倦的提昇國防幹部專業技能素養同時，是否也能從工作中獲得滿足，以使其組織與專業承諾感相對提昇，這是本研究的動機之一。

有關組織承諾與專業承諾之研究，在學術界已日漸風行，然而對於國防軍官幹部組織承諾與專業承諾關係之探討，卻少有著墨。因此，藉由本研究探討國防幹部組織承諾與專業承諾之關係，以作為國防制度人事管理制度之參酌，這是本研究動機之二。



## 1.2 研究目的

國防部實施精實案其精神是建立一支組織裡有專精人力的專業部隊，進而從組織精實、工作簡化、人力資源有效運用戰力，帶動戰力的全面提昇。然精實案後，接著要全面探討精實案後國防幹部工作滿足、組織承諾與專業承諾的相關性，藉以擬定合宜的人事管理措施，使其能力與意願產生相乘效果，進而提昇國防戰力。根據研究動機，本研究主要目的分述如下：

一、 瞭解國防部實施精實案後國軍各級幹部對其任職組織及工作滿足，組織承諾與專業承諾的現況。各級軍官幹部之工作滿足，組織承諾隨著精實案組織再造的不同而有所差異，因此本研究希望瞭解精實案後國防幹部之工作滿足，組織承諾與其國防專業承諾的現況，以作為國防人力運用、安置的參考。

二、 探討國防部實施精實案後，國防幹部因個人屬性、工作特性及領導型態的不同，而在工作滿足各構面是否有所差異。影響工作滿足的因素相當繁眾，本研究擇取個人屬性、工作特性、主官領導型態作為自變項，以茲探討精實案後國軍幹部在工作滿足各構面的差異，以提供國防部作為人事升遷、調整之參考。

三、 探討國防部實施精實案後，國軍各級幹部因個人屬性、工作特性及領導型態的不同，而在組織承諾與專業承諾的各構面是否有所差異。本研究希望探討國防部實施精實案後，國軍各級幹部個人屬性、工

作特性及主官的領導型態在組織承諾與專業承諾各構面的差異，以提供國防部作為組織擬定管理措施的參考。

四、 探討國防部實施精實案後，國軍各級幹部工作滿足、組織承諾與專業承諾間之相關性。國軍各級幹部，面對台海戰事升高及政治、社會日益複雜，其是否能保有高度的工作滿足，而持續在組織及個人專業領域戮力不懈？因此，本研究希望從工作滿足、組織承諾與專業承諾的實證研究，瞭解其彼此的相關性。

### 1.3 研究流程

本研究首先經由文獻探討，對組織承諾、專業承諾、工作滿足、工作特性與領導型態各變項，介紹其相關理論及實證研究，以茲建立研究架構，並經由問卷資料的統計分析，做出結論與建議。本研究的進行流程如圖 1.1 所示：

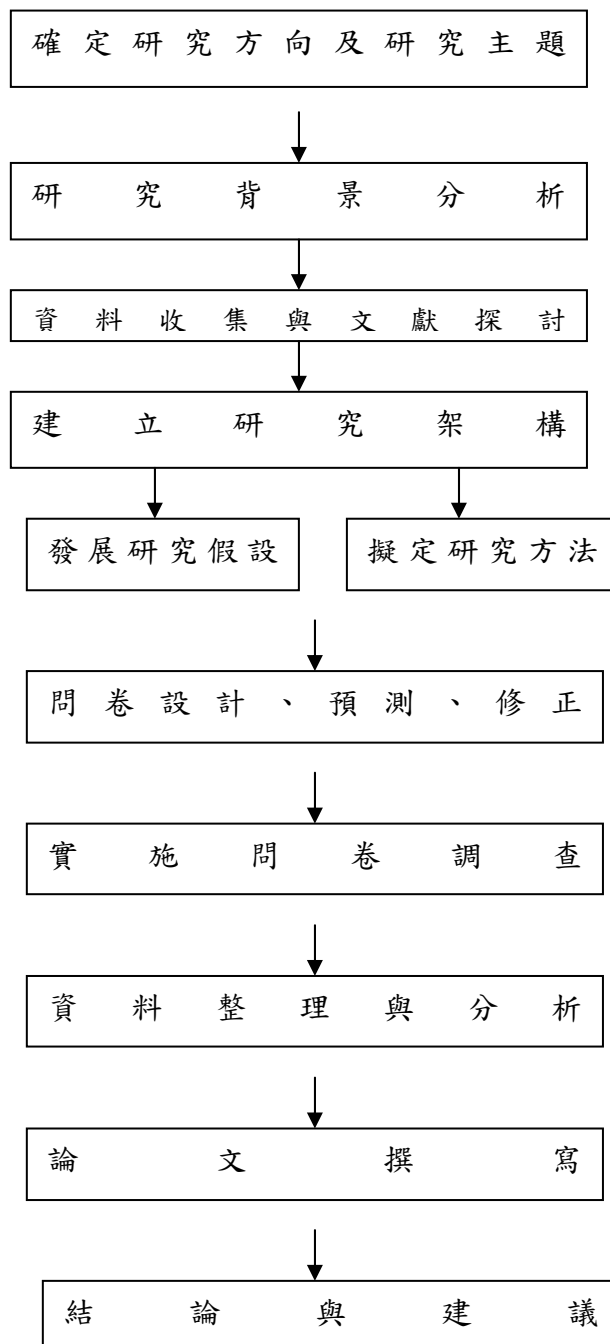


圖 1.1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

本章針對本研究有關之國內外文獻以及研究變項理論，加以整理分析，全章分為四節：第一節探討工作滿足的理論與研究；第二節探討組織承諾的理論與研究；第三節探討專業承諾的理論與研究；第四節探討影響工作滿足的相關因素。

### 2.1 工作滿足

工作滿足係指組織成員從工作中滿足自己需求的程度。國內外研究者探討工作滿足之相關研究相當眾多，本節將從工作滿足的定義、構面、理論、衡量，以及相關研究作一概要性探討。

#### 2.1.1 工作滿足的定義

工作滿足（Job Satisfaction）的概念自 1935 年 Hoppock 提出之後，相關研究與日俱增，後續的研究者因為研究對象與架構不同，對工作滿足的定義亦有所差異。以下就國外學者不同的定義彙整如表 2.1：

表 2.1 工作滿足的定義

學者	年代	工作滿足的定義說明
Hoppock	1935	認為工作滿足係為工作者心理與生理對環境因素的滿足感覺，可以由詢問工作者對工作所感到得滿意程度而知。
Vroom	1964	認為工作滿足感係員工對目前所扮演的角色角色的感受獲情緒性反應。
Blum&Navylor	1968	認為工作滿足感係員工對其工作以及其他相關因素和生活，抱持著不同態度所產生的結果。
Porter&Lawlar	1968	認為工作滿足感係取決於工作者對工作報酬之預期與實際報酬之差距。若差距越大，工作滿足程度越低；若差距越小，工作滿足程度越高。

表 2.1 工作滿足的定義(續)

學者	年代	工作滿足的定義說明
Smith,Kendall&Hulin	1969	認為工作滿足感係指個人對其工作的感覺或情感性反應，尤其對工作本身、上司、薪資、升遷狀況、同事相處等方面。換言之，若工作者對這些方面的預期與實際不符時，滿足程度將有所變動。
Cambell	1970	認為工作滿足係工作者對工作某些特定層面正向或負向的感覺，是一個人內在的心理狀態。
Lawer&Hall	1970	認為工作滿足乃是工作者實際達成的目標及獲得之報酬，符合他所期望的需求與目標的程度。
Curden&Sherman	1972	認為員工的工作滿足感乃是動機過程的現象，表示個人察覺他的需要被滿足程度的函數。
Mccormic&Tiffin	1974	認為一個人的工作滿足感乃是工作對需求滿足程度的函數。
Lock	1976	認為工作滿足感係個人由工作評估或工作經驗所帶來的愉快獲正面的情緒感受。
Kalleberg	1977	將工作滿足感作一般性的解釋。亦即工作滿足感只是一個單一的觀念，工作者能將其在不同工作構面上的滿足或不滿足予以平衡，形成整體的滿足感。
Dessle	1978	認為工作滿足感係個人對健康、安全、營養、親密、尊重等重要需求，在其工作上或因工作而實現的程度。
Muchinsky	1983	認為工作滿足如同任何滿足的感覺，係指一種情緒上情感的反應，代表喜歡或不喜歡的感受。
Gibson, Ivancevich &Donnelly	1991	個人對工作的態度，而該態度是來致對工作的認知，且基於工作環境的幾個構面，如主管風格、政策、工作團隊、工作條件等。
Robbins	1993	認為工作滿足是個人對工作抱持的一般性態度，即員工認為從工作中應得的報償與實際報酬間的差距。
Steer&Black	1994	是指令人愉快或積極地由對於工作及工作經驗評價產生的情緒狀態。
Jennifer	1996	皆認為工作滿足是員工對他們現在這份工作的所有感覺、信仰與態度。

資料來源：1、鄭兆麟（民 88），組織氣候、個人屬性與工作滿足關聯性之研究—以公路局局本部為例，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，頁 22。

2、黃智（民 89），工作經驗、資訊尋找行為與工作滿足之關係—以管理碩士為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，頁 6-7。

3、本研究重新整理。

綜合上述各研究者的定義，可將其歸納為下列三類：

### 1. 綜合性定義 (Overall Satisfaction)

將工作滿足的概念作一般性的解釋，而不涉及工作滿足的面向、形成原因與過程。亦即工作滿足只是個單一觀念 (An Unitary Concept)，其重點在於工作者對其工作有關的環境所抱持的一種態度，以及對其工作本身的整體反應。

### 2. 期望差距的定義 (Expectation Discrepancy)

工作滿足的程度視工作者從工作中實際獲得的與應得的二者之間的差距，若差距愈小，則滿足程度越高；反之，則滿足程度越低。

### 3. 參考架構的定義 (Frame Reference)

此定義是個人根據參考架構對於工作特性加以解釋後所得到的結果 (Smith, Kendall & Hulin, 1969)，其特徵是工作者對其工作參考構面的情緒反應。

#### 2.1.2 工作滿足的構面

過去學者對於工作滿足構面所作的實證研究種類繁多，至於何者才是工作滿足的最佳構面分類，仍舊是一個未獲共識的問題。以下就不同研究者所做的實證研究整理如表 2.2：

表 2.2 工作滿足構面整理表

研究者	年代	工作滿足構面
Stone	1976	升遷滿足、薪水滿足、同事滿足、工作環境滿足、督導滿足
林正宜	1978	對工作本身、升遷、薪水、上司及工作同仁的態度以及士氣
Ronen	1978	內在滿足、外在滿足、總體滿足
鄭伯璦 楊國樞	1978	對工作本身、薪水、升遷、班長督導、及工作夥伴等的滿足以及整體滿足
廖素華	1978	內在滿足、外在滿足、一般滿足
黃國彥 翁一峰	1980	人際關係滿足、工作本身滿足、工作獎酬滿足、整體滿足
Bulter	1983	內在滿足、外在滿足
黃開義	1984	工作本身、督導、工作夥伴、薪水、升遷以及一般滿足
朴英培	1988	內在滿足、外在滿足、一般滿足
Riggs& Beus	1993	薪資、利益、職權、管理、工作挑戰、發展機會
黃英忠 余德成	1993	一般滿足、社會滿足、工作內在滿足、工作成就滿足
Mccaslin& Mwangi	1994	工作評價、上司、工作刺激、薪資、工作地位與讚許、工作距離、工作保障、管理制度
Knoop	1995	工作本身、薪資、晉升、管理、同事
黃國隆	1995	整體工作滿足、外在滿足、內在滿足

- 資料來源：1、盧美月（民 87），大陸台商企業經理人工作滿意之研究，  
國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，頁 17。
- 2、郭真足（民 87），影響基層農會推廣人員專業承諾之研究，  
國立中興大學農業推廣教育研究所碩士論文，頁 8。
- 3、本研究重新整理。

### 2.1.3 工作滿足理論

有關工作滿足的相關理論眾多，茲就其中較為一般論述所引用者敘述如下：

#### 1. Maslow 需求層級理論 (Need Hierarchy Theory)

Maslow (1954) 主張人類的行為係由許多不同的具體需求所引發，這些需求由低層至高層加以排列，分成生理的需求、安全的需求、社會的需求、自尊的需求、自我實現的需求等五個層次（如圖 2.1）。而該理論認為一個人只有在較低層次的需求獲得滿足後，較高層次的需求才會顯現。

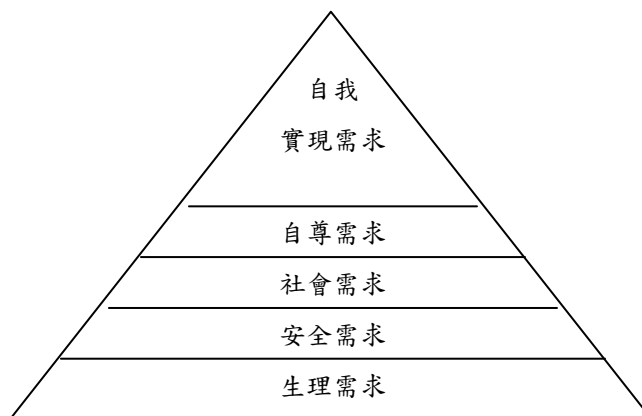


圖 2.1 Maslow 層次需求模式

資料來源：本研究整理



## 2. Herzberg 兩因素理論 (Two-Factor Theory)

Herzberg (1959) 根據研究將影響個人滿足之需求分為兩類：

(1) 保健因子 (Hygiene Factor) 又稱維持因子或工作外因子，與工作本身無直接關係。例如：薪資、督導、公司政策、人際關係、工作環境等，當不存在這些因子時，會使員工不滿足；當存在這些因子時，僅使員工不會不滿足。

(2) 激勵因子 (Motivator Factor) 又稱滿足因素或工作內因子，與工作本身有直接關係。例如：成就感、認同感、責任感、發展性、工作本身條件等，當不具備這些因子時，不會使員工不滿足；當具備這些因子時會產生積極之激勵作用。

因此，管理者如果僅致力提供工作外的種種良好條件，只能消除員工不滿足，並無法產生積極作用，如想激勵員工努力工作，重點應從激勵因子的強化著手。

## 3. Alderfer 的 ERG 理論

Alderfer (1969) 的 ERG 理論係將 Maslow 的五個需求層次理論分為生存 (Existence)、關係 (Relatedness) 與成長 (Growth) 三種需求，如圖 2.2 所示。

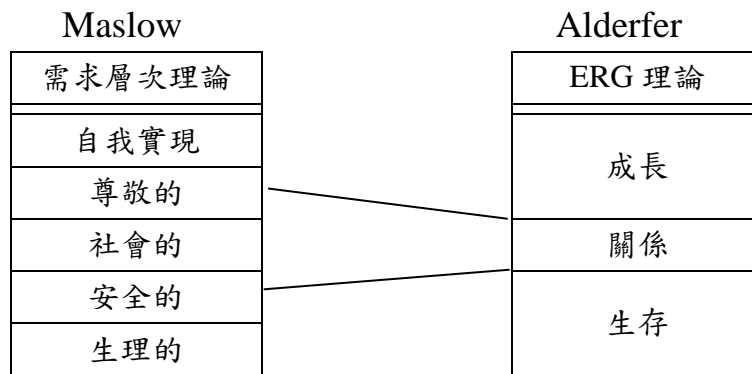


圖 2-2 Alderfer 的 ERG 理論

資料來源：黃英忠（民 85）現代管理學，台北：華泰書局，頁 505。

生存的需求是指生理與物質方面的需求，如飢餓、薪資、福利等的需求，同於馬斯洛的生理、安全需求；關係的需求則強調個人與社會之相互關係的需求，如馬斯洛的安全、社會與尊敬的需求；另外，成長的需求係個人為了自我成長，努力創造的需求，如馬斯洛的部分尊敬與自我實現需求。

依據 Maslow 的需求理論，一個人在某一需求獲得相當程度的滿足後，即會追求較高層次的需求，Alderfer 的需求理論也是相同。但是，Alderfer 的需求理論比起 Maslow 的需求理論，所不同的某依層次需求無法獲得滿足時，會自動退縮去尋求低層次需求的滿足（黃英忠，民 85）。如圖 2.3 所示：

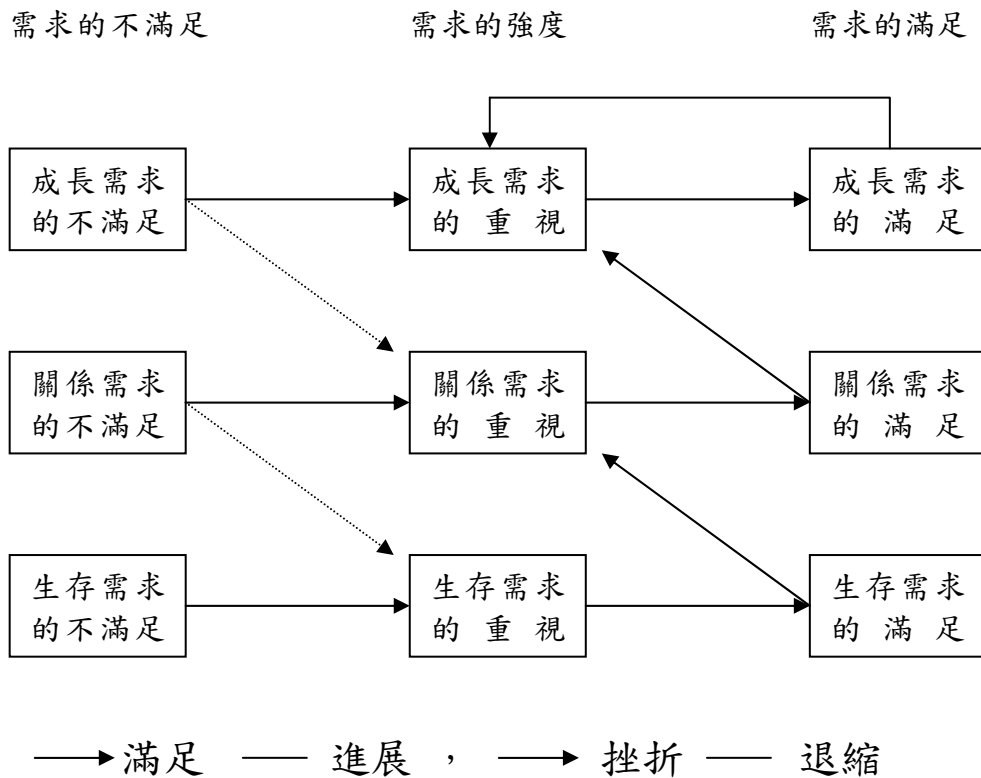


圖 2.3 ERG 需求理論的滿足程度關係

資料來源：黃英忠（民 85）現代管理學，台北：華泰書局，頁 505。

#### 4. Adams 的公平理論 (Equity Theory)

Adams (1963) 主張員工的行為會受其對投入（如工作時間、工作經驗等）與報酬（如金錢、地位等）所感到公平程度的影響，換言之，員工會以自己對工作所付出之努力與所得之報酬加以比較，並進而與他人作比較。假如比較後認為公平，則會感到滿足；若感到不公平，則員工將會採取行動以降低其因不公平所產生之認知失調。

## 5. Porter&Lawler 模式

Porter&Lawler (1968) 兩位學者所發展的模式涉及績效、報償、與滿足等項，其主要內容如圖 2.4 所示：

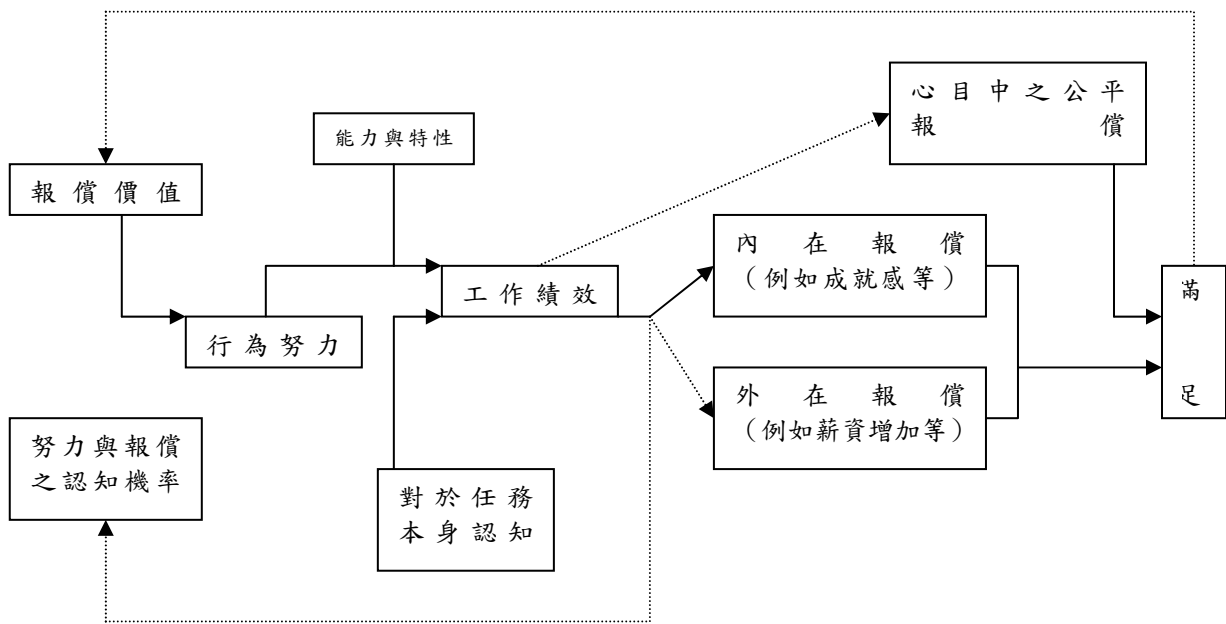


圖 2.4 Porter&Lawler 的激勵模式

資料來源：黃英忠（民 85）現代管理學，台北：華泰書局，509 頁。

此一模式表示出報償與績效之間的關係，亦即個人之行為努力乃取決於所可能獲得之獎酬價值多寡，以及任務完成之機率。

### 2.1.4 工作滿足的衡量

就工作滿足的構成因素區分，大致可劃分為整體性的工作滿足及構面性的工作滿足，故其衡量的方法通常採用整體衡量法（Global Measure

of Job Satisfaction) 與構面加總法 (The Sum of the facet Satisfaction)。以下就此兩種不同的衡量方法，列舉國內外研究者常用的測量量表加以說明：

## 1. 整體衡量法

係指受測者將其與工作相關的各項因素加以評估衡量後，所得出的整體的感受。常用量表計有：

### (1) 霍布克量表 (Hoppock Job Satisfaction Scale)

Hoppock (1935) 所設計的工作滿足量表，是最早及最有系統的測量工作滿足指數量表。此量表包含員工對於自己的工作喜好程度、對自己工作滿足的時間性、對於改變工作的想法，以及他人工作比較等四個態度量表，來測量員工的工作滿足。(Dunn&Stephens,1972)

### (2) 工作滿足指數 (Index of Job Satisfaction)

此量表由 Brayfield & Rothe (1973) 以十八個有關工作方面的敘述問卷編製而成，用來測量員工一般工作滿足的態度量表 (林景深，民 87)。

## 2. 構面加總法

係將工作滿足分成若干不同構面，根據受測者對各構面的感受予以量化後再加總，以得出其一般性之工作滿足。常用的量表計有：

### (1)工作說明量表 (Job Descriptive Index,簡稱 JDI)

Smith,kendall&Hulin 等人 (1969) 編製，可衡量工作者對工作本身、待遇、升遷、監督管理以及工作夥伴等五個構面之滿足感，同時將五個構面分數加總而代表整體工作滿足的分數。(Dunn&Stephens,1972)

### (2)明尼蘇達滿足問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire,簡稱 MSQ)

明尼蘇達滿足問卷量表是由 Weiss 等人編製而成，分為長題本、短題本兩種。長題本包括二十個分量表，每個分量表有五個題目，共計一百題。短題本則是由長題本每個分量表中，選出相關性最高的一道題目來代表該分量表，共計二十題。本量表可測出受測者內在滿足、外在滿足及一般滿足 (黃麗華,民 85)。

### (3) 工作診斷調查表 (Job Diagnostic Survey)

此量表由 Hackman&Oldam (1975) 共同編製。包含二十一個題目，用以測量工作者對其工作之情感性反應。可以測量出員工之一般滿足(指工作者對其工作感到的滿意程度與愉快程度)，內在動機(指工作者能自我激勵以使有效完成工作的程度)及特殊構面(包括工作安全、待遇、社會滿足、督導、成長滿足等方面之滿足程度)(陳銀環，民 88)。

## 2.1.5 工作滿足的相關因素及研究

在工作滿足的相關研究中，有絕大部分乃是探討其前因（Antecedents）及後果（Consequences），由於工作滿足涉及眾多的變項且關係複雜，至今尚無一個完整的模式，能將所有可能的因素都包括在內。為便於測量，多數學者認同將其歸類為某些共同的向度，以下乃彙整國內外學者有關工作滿足相關因素研究之結果如表 2.3：

表 2.3 工作滿足的相關因素

學者	年代	工作滿足相關因素說明
Fournet	1966	認為影響工作滿足的因素有 1. 個人特性因素（包含年齡、性別、智力、教育程度、職業水準）。 2. 工作特性因素（包含組織與管理、薪資、工作安全、工作單調行為、溝通、上司督導）。
Locke	1973	認為影響工作滿足的因素可分為兩類，並認為工作滿足是兩類互動的結果：1. 工作事件（包含工作本身、工作報酬、工作環境）。 2. 行為者（包含行為者本身及公司內外其他人）。
Seashore & Taber	1975	將與工作滿足有關的主要變項，包括前因及後果，整理出一概念性架構（圖 2-5）
徐正光	民 66	認為影響工作滿足的因素可分為兩類： 與組織無直關係的因素（包含個人特質、社會文化）。
朴英培	民 77	認為影響工作滿足的因素為內在滿足、外在滿足及一般滿足。
Robbins	1989	認為影響工作滿足的變數包括四類： 1. 對心智有挑戰性的工作內涵（如挑戰性的工作） 2. 公平的待遇（如薪資制度公平明確） 3. 支持性的工作環境（如個人的舒適感） 4. 支持性的同僚（如同事間的相處融洽）
許士軍	民 80	認為影響工作滿足的前因變數歸納為兩類： 1. 環境因數（包含政經環境、職業特性、組織環境、工作環境） 2. 個人因素（包含人口變項、人格特質、能力、情境人格、暫時性的人格特質）
Victor & Samantha	1996	認為影響工作滿足的因數包括四類： 1. 貨幣或非貨幣的需求 2. 工作特徵 3. 工作環境 4. 個人特徵
呂勝瑛	民 86	認為影響工作滿足的因素為內在滿足、外在滿足。

資料來源：本研究整理

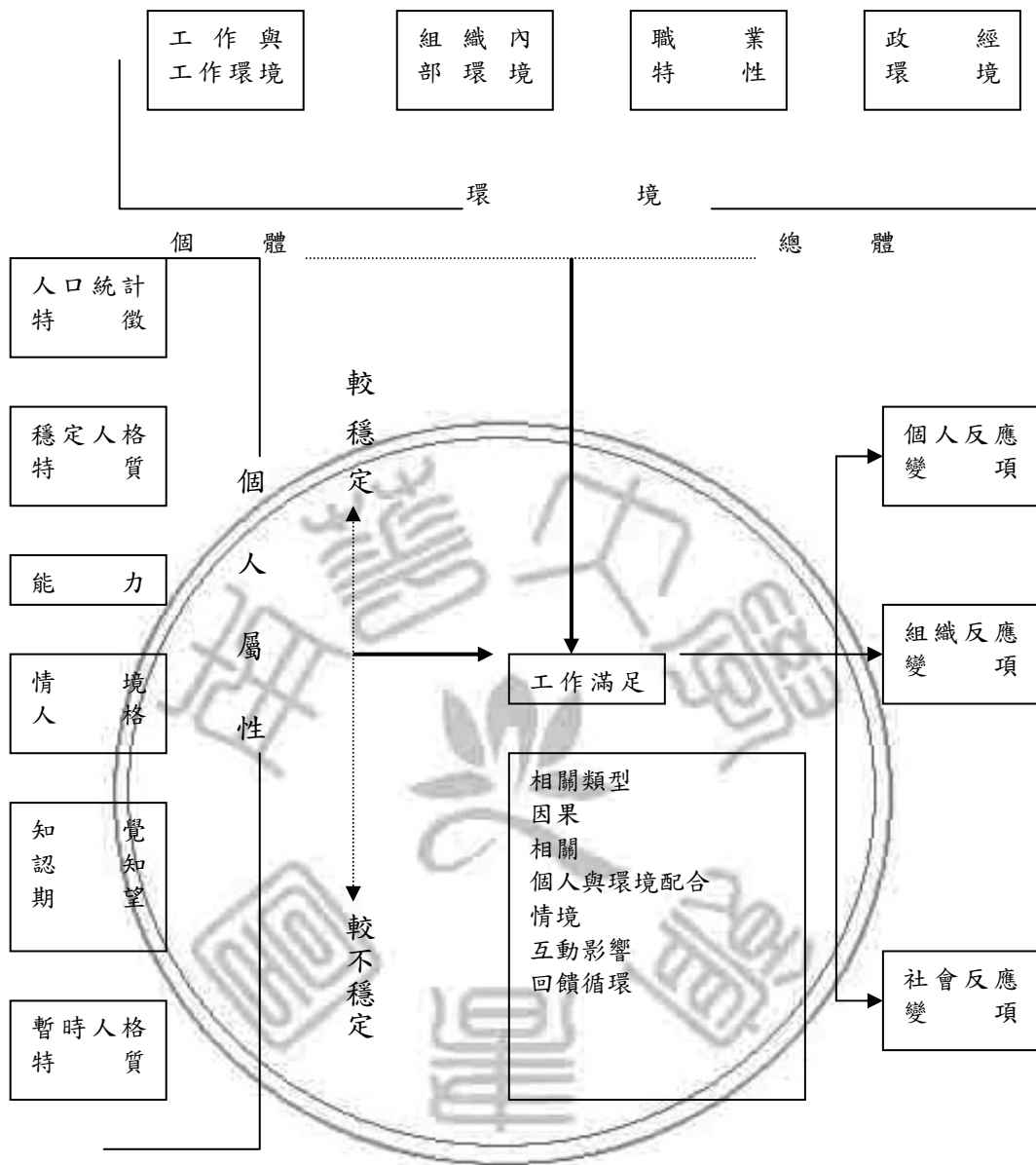


圖 2.5 工作滿足之前因及後果變項

資料來源：Seashore,S.E. & Taber,T.D. (1975) .Job satisfaction and their correlations.American Behavior & Scientists, 18,346.



在圖 2.5 中，影響工作滿足的前因變項歸納為個人屬性與環境因素兩大類：

### 1. 個人屬性：

- (1)人口統計特徵，如性別、年齡、學歷等。
- (2)穩定人格特質，如價值觀，成就動機等。
- (3)能力，如致力、技巧等。
- (4)情境人格，如偏好、動機等。
- (5)知覺、認知及期望
- (6)暫時人格特質，如厭煩、憤怒等。

### 2. 環境因素：

- (1)工作與工作環境，如工作特性等。
- (2)組織內部環境，如組織氣候、組織規模、領導型態等
- (3)職業特質，如職業聲望等。
- (4)政經環境，如失業率等。

在工作滿足所能影響的後果變項，該圖歸納為三大類：

- (1) 個人反應變項：如攻擊、退卻、工作績效等。
- (2)組織反應變項：如流動率，生產力等。
- (3)社會反應變項：如國民總生產額（GNP）疾病率、生活品質等。

另外以工作滿意為中心，與前因或後果變項之間的關係，亦有六種類型：如因果、相關、個人與環境配合、情境、互動影響、回饋循環等。

綜合本節的論述，本研究將以外在滿足與內在滿足兩個構面來衡量精實案後軍官幹部對現職工作滿足的程度。精實案後軍官幹部是否已脫離

傳統軍中保守行之意識型態，而在國防技能、學識不斷提昇的前提下，對其工作本身引發高度的價值觀、成就感、責任感、社會地位認同等，值得深入探討。另外有關精實案後軍官幹部升遷、人際關係互動的滿足程度，亦應是管理者亟需瞭解的課題。

## 2.2 組織承諾

組織承諾在組織行為的研究中佔有重要的地位，許多研究指出：成員對其組織承諾的程度，可作為組織效能的指標，並有效的預測員工的工作績效、出勤率與留職率（張志疏，民 86）因此精實案後軍官幹部對組織的承諾感，有助於達成人力資源有效運用的組織目標。為進一步了解組織承諾的理論與相關研究，本節將組織承諾的定義、分類以及理論模式等三方面加以探討。

### 2.2.1 組織承諾定義

組織承諾（Organizational Commitment）一直是實務管理者及組織學者關注的研究主題。由於不同的學者從不同的學派理論出發，使得組織承諾的意義因承諾主體的不同，迄今尚無定論。茲將重要學者或研究者不同的定義彙整如表 2.4：

表 2.4 組織承諾的定義

學者	年代	組織承諾的定義說明
Sheldon	1971	認為組織承諾是個人與組織連結一致的態度或傾向。
Hrebiniak& Alutto	1972	認為組織承諾是組織成員為了薪資、地位、專業創造的自由與同事情誼，而不願離開組織的一種行為請向。
Porter, Steers, Mowday& Boulion	1974	組織承諾是個人對某依特定組織德認同與投入（involvement）的相對程度。包含：1.對組織目標、價值強烈的信仰與感受。2.個人願意為組織的利益而努力。3.明確的希望繼續留在組織，成為組織中的一份子。
Buchanan	1974	組織承諾應包含下列因素：1.員工對組織付出高度努力的意願。2.繼續留在組織內的強烈意願。3.對組織歸屬及忠誠的程度。4.對組織主要的目標與價值的接受度。5.對組織正面評價，表現出情感性的附著（an affective attachment）。
Salancik	1977	組織承諾係指個人受限於自己過去的行為所產生的一種信念，以支持這些行為及其對組織的投入。
Koch& Steers	1978	組織承諾是個人工作態度的反應，包含：1.理想與實際中的工作一致。2.認同於已選擇的工作。3.不願意另謀他職。
Mitcheel	1979	認為組織承諾是個人對組織具有認同、投入與忠誠的態度。
Angle& Perry	1981	組織承諾是個人對組織忠誠宇關切的態度，具有高度組織承諾的人，比較願意奉獻心力於組織。
Farrell& Rusbult	1981	交換的行為觀點，以投資模式來解釋和預測組織承諾，認為組織承諾是成員對組織獎賞及個人付出成本的滿意度。
Mowday Steers& Porter	1982	組織承諾應包含：1.對組織目標、價值強烈的信仰與接受。2.願意為組織的利益而努力。3.維持組織一員的強烈渴望。
Ferris& Aranya	1983	認為一個人願意留任組織，衛組織付出心力，乃是個人認為「應該」如此，這也是符合大眾賦與該角色之期望行為。
Kawakubo	1987	認為組織承諾是組織成員期望繼續留在組織任職的意願。
Reyes	1990	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任的傾向與信念。
Kushman	1992	組織承諾是個人將組織的目標與價值內化，並且忠誠地對待組織。

資料來源：本研究整理

綜上所述，在眾多的定義中，其中以 Porter (1974), Mowday, Steers & Porter (1982) 等人的定義較具代表性，亦為本研究所採用。

## 2.2.2 組織承諾的分類

由於組織承諾的定義眾說紛歧，有些學者便將組織承諾加以分類，以利於分辨不同定義間的差異。茲就學者重要的分類整理分述如下：

### 1. Kanter 的分類

Kanter (1968) 認為組織承諾依個人行為模式的差異，大致可分為三類 (Buchanan, 1974)：

#### (1) 持續工作承諾 (Continuance Commitment)

員工由於對組織投資太多與犧牲奉獻太大，認為離開組織所付出的代價太高，因而願意繼續留任，為組織奉獻心力。

#### (2) 凝聚性承諾 (Control Commitment)

員工對組織社會關係的隸屬程度。亦即員工公開放棄先前的社會關係，而致力於增加對目前組織的凝聚力與歸屬感。

#### (3) 控制承諾 (Control Commitment)

員工放棄先前的規範，並根據組織的價值重新的塑造個人的自我概念，因而增加了組織規範對行為的影響力。

### 2. Staw 的分類

Staw (1977) 將組織承諾分為二類：

#### (1) 態度性承諾 (Attitudinal Commitment)

是指員工主動的對組織承諾，著重在員工對組織的連結一致。蕭靜宜（民 88）指出這類的承諾不只是簡單的附著（Attachment）或成員身分（Membership）而已，它包含有雇主與受僱者之間的一種正向關係，超出了被動的忠心，而代表了個體對組織具有主動的關係。因此態度性承諾可說是個人決定對組織的隸屬程度，並且願意努力工作已達成組織的整體目標。Sheldon（1971）、Buchanan（1974）、Porter（1974）所定義之組織承諾屬之。

### (2) 行為性承諾（Behavioral Commitment）

是指員工對無法撤換的決策，在心理上所形成的一種補償過程。此種承諾並非意謂著個人對組織目標的認同或願意為組織自動效力，而是因為個人受到組織的束縛，而產生的心理調適，才同意達到組織的目標。

## 3. Stevens,beyer&trice 的分類

Stevens 等人（1978）將組織承諾分為規範性承諾與交換性承諾，茲分述如下：

### (1) 規範性承諾（Normative Commitment）

此種承諾是指員工對組織有積極的、正面的傾向，為了配合組織目標的利益，而產生一種內化的規範信念。當承諾意識越高時，個人的行動越會受到這種內化力的影響。所以，個人願意繼續留在組織，為組織效力，並非期待這樣做可獲得多少利益，而是他相信這樣做才符合團隊的規範。Winer（1982）認為此種員工對組織具有犧牲性、持續性、專注性，較為穩定持久且不易受到外部環境的影響。

## (2) 交換性承諾 (Exchange Commitment)

此種承諾是指組織成員以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距之後，對組織所產生的承諾，因此又稱為計算性的 (Calculative) 或功利性的 (Utilitarian) 組織承諾。組織成員將自己對組織的貢獻與組織給予的報酬加以比較，如果認為這種交換對自己有利，則組織承諾就會提昇；反之，則降低。因此，此種行為被視為是一種交換性的行為，個人基於利益的考量繼續留任，因而形成對組織的承諾，亦即員工之所以對組織承諾乃基於個人對組織的“投資 - 成本評估” (Stevens, Beyer & Trice, 1978)

## 4. Reichers 的分類

Reichers (1985) 依三種不同的觀點將組織承諾加以分類，並歸納 1960 年 - 1984 年各派學者的研究，整理如下：

### (1) 交換的觀點 (Side-Bets Theory)

承諾乃是一種與成為組織成員有關的報酬及成本的函數。

### (2) 歸因的觀點 (Attributions)

承諾乃是個人與其行為的連結。

### (3) 個人 / 組織目標一致的觀點 (Individual / Organizational Goal Congruence)

承諾發生於個人認同組織，並且願意致力於組織目標與價值。

茲將 Richers 的觀點及其分類，彙整如表 2.5 所示。

表 2.5 組織承諾的觀點與分類 - - Richers (1985)

觀點	使用學者
<p>1. 交換的觀點 (Side-Bets Theory)</p> <p>承諾乃是一種與成為組織成員有關的報酬及成本的函數，當成員的年資增加時，此函數通常也會增加。</p>	<p>Becker (1960)</p> <p>Grusky (1966)</p> <p>Sheldon (1971)</p> <p>Hrebiniak &amp; Alutto (1972)</p> <p>Alutto, Hrebiniak, &amp; Alonso (1973)</p> <p>Farrell &amp; Rusbult (1981)</p>
<p>2. 歸因的觀點 (Attributions)</p> <p>承諾乃是個人與其行為的連結，當個人從事有意志的、明顯的及不可變更的行為後，他會歸因於自己早已對組織有所承諾之故。</p>	<p>Kiesler &amp; Sakumura (1966)</p> <p>Salancik (1977)</p> <p>O'Reilly &amp; Caldwell (1980)</p>
<p>3. 個人 / 組織目標一致的觀點 (Individual / Organizational Goal Congruence)</p> <p>承諾發生於個人認同組織，並且願意致力於組織目標與價值。由 Porter 等人發展的組織承諾問卷 (OCQ) 就是此一定義操作化的最主要問卷。</p>	<p>Hall, Schneider, &amp; Nygren (1970)</p> <p>Porter, Steers, Mowday, &amp; Boulian (1974)</p> <p>Porter, Crampon, &amp; Smith (1976)</p> <p>Steers (1977)</p> <p>Stevens, Beyer, &amp; Trice (1978)</p> <p>Bartol (1979)</p> <p>Mowday, Steers, &amp; Porter (1979)</p> <p>Angle &amp; Perry (1981)</p> <p>Morris &amp; Sherman (1981)</p> <p>Welsch &amp; Lavan (1981)</p> <p>Bateman &amp; Strasser (1984)</p> <p>Stumpf &amp; Hartman (1984)</p>

資料來源：Reichers, A.E. (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 468.



## 5. Meyer & Allen 的分類

Meyer & Allen (1987) 將組織承諾分成三類：

(1)感性承諾 (Affective Commitment)

係指員工在情感或心理上認同組織，重視與組織的關係。

(2)持續性承諾 (Continuance Commitment)

係指員工基於功利性考量而願意繼續在組織忠留任。

(3)道德性承諾 (Normative Commitment)

係指員工堅信對組織忠誠是必須絕對遵守的價值觀。

綜合以上各家之分類，本研究認同 Meyer & Allen (1987) 的觀點，亦即將組織承諾分為情感性承諾、持續性承諾與道德性承諾。由於軍官幹部的個人屬性、工作特性及指揮官的領導型態，在各部隊存在著差異，因此其對於組織的態度絕非全體一致。換言之，軍官幹部留任組織的原因不外：情感考量、權威考量、功利考量及道德考量，管理者若純粹以權威性的因素塑造高度的組織承諾，雖然效果立即明顯可見，可是長此以往國防基石必然無法堅穩。

### 2.2.3 組織承諾的理論模式

國內外有關組織承諾的研究，因學者研究觀點的差異建立了各種理論模式，諸多研究者探討影響組織承諾的自變項，以及組織承諾對於個人在組織行為上所產生的效果。以下茲就其中重要的模式說明之：

## 1. Steers 組織承諾前因後果模式

Steers (1977) 採用規範性的觀點，提出此一模式，以探討影響組織承諾的因素。Steers 模式包含組織承諾的前因變項與後果變項兩部分，前因變項有個人特質、工作特性與工作經驗三項因素；後果變項則指留職意願、出席率、工作績效等。其關係如圖 2.6 所示：

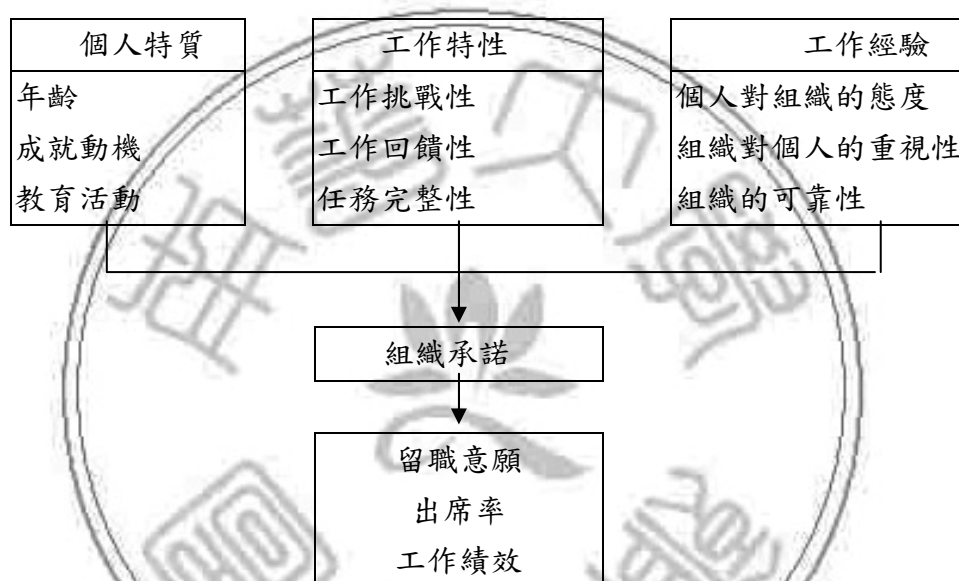


圖 2.6 Steers 組織承諾前因後果模式

資料來源：Steers, R.M. (1977). antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 47.

## 2. Stevens, Beyer 與 Trice 組織承諾角色知覺模式

Stevens 等人 (1978) 融合交換觀點和心理觀點，認為組織成員在初期階段，其組織承諾主要受到心理因素或個人特質的影響。年資漸長之

後，附屬利益（Side-bets）的考量，使得成員離開組織的代價提高，組織也因而獲致成員相當程度的承諾。在此模式中，個人屬性、角色相關因素與組織因素影響個人的角色知覺，並藉由交換、評估之後，形成角色的行為或態度，最後影響個人的留職意願與離職意願。其關係如圖 2.7 所示：

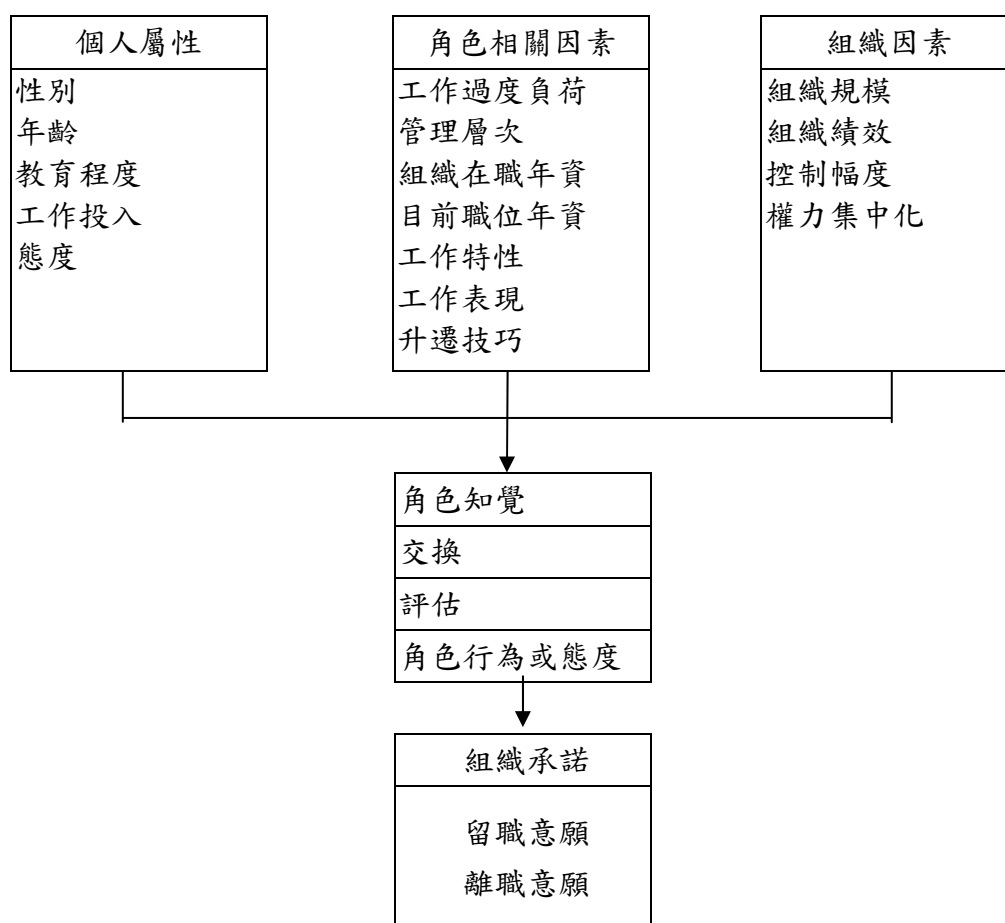


圖 2.7 Stevens, Beyer 與 Trice 組織承諾角色知覺模式

資料來源：Stevens, J.M., Beyer, J.M. & Trice, H.M. (1978). Assessing personal, role and organizational predictors of managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21 (3), 382.

### 3. Morris & Sherman 組織承諾多元預測模式

Morris & Sherman (1981) 研究指出：交換性的觀點與規範性的觀點均會影響組織成員的組織承諾。Morris & Sherman 認為 Steers 的前因後果模式著重規範性觀點，而 Steers 的角色知覺模式卻偏向交換性觀點。因此，為了有效預測組織承諾，Morris & Sherman 將兩者整合並建立此多元預測模式，如圖 2.8：

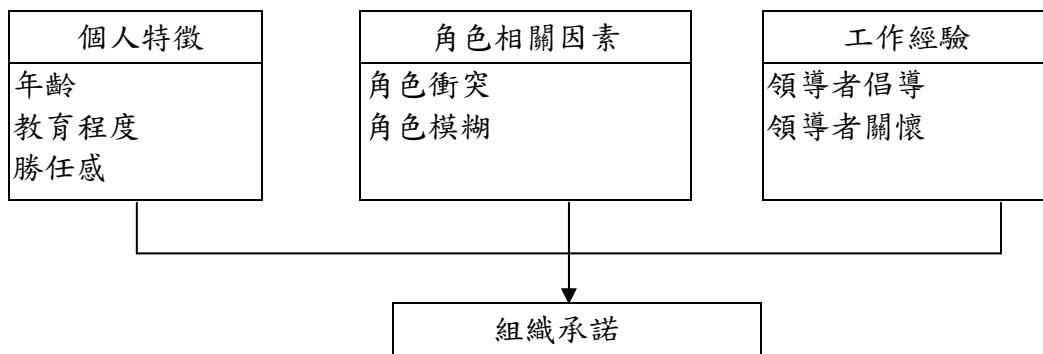


圖 2.8 Morris & Sherman 組織承諾多元預測模式

資料來源：Morris, J.H. & Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. Academy of Management Journal, 24 (3), 515.

綜合本節的論述歸納得知：組織成員對其組織承諾的程度，不僅可做為組織效能的指標，更能裨益於達成人力資源有效運用的組織目標。因此，本研究擇取「為組織努力的意願」、「組織認同」、「留職傾向」三構面來衡量精實案後軍官幹部的組織承諾，以使各級指揮官（管理者）能了解軍官幹部對於精實案組織再造潛在的態度，並能在管理上有所因應。

## 2.3 專業承諾

科技快速發展的結果，專業化分工將是未來知識經濟時代的趨勢，因此專業人員在工作上必然同時受到組織承諾與專業承諾的影響。國內有關專業承諾之研究並不豐富，黃景琳（民 87）指出國外早期的研究驗證專業承諾與組織承諾存在著「零和關係」，然近期的實證研究發現，專業承諾與組織承諾有適度的正向關係（Wallace,1995）。本節將從專業承諾的定義、理論模式以及相關研究加以探討。

### 2.3.1 專業承諾的定義

專業承諾（Professional Commitment）之發展主要是根源於組織承諾的探討，因此其定義幾乎皆來自於組織承諾的修正。Aranya, Pollock&Amernic（1981）根據 Porter et al.（1974）對組織承諾所下的定義，認為專業承諾應包含三項要素：

- 1.堅定的信仰並接受所從事的專業價值與目標。
- 2.願意為從事之專業付出更多的心力。
- 3.渴望繼續成為所從事專業中的一員。

另外，Aranya&Ferris（1984）參照 Hall（1979）的研究指出，專業承諾應包含行為意向與態度兩個層面。行為意向部分包括：

- 1.願意為從事之專業付出更多的心力。
- 2.渴望繼續維持專業成員的身分。

態度部分則包含：

- 1.對專業的認同：亦即接受所從事專業的目標。
- 2.對專業工作角色的投入：用來評估個人對專業的隸屬程度。
- 3.對專業的熱誠與關心：源於個人對專業的評價。

Aranya&Ferris 及依據此兩層面的結構，歸納從事專業認同、留職意願、接受專業的目標與規範三個構面來衡量專業承諾。張志疏（民 86）認為專業承諾是一種經由信念而產生的態度，包括對專業的認同、積極投入、對專業的關注，並願意繼續在這一行業工作的行為傾向。

另一方面，Taylor（1988）擺脫原有組織承諾的模式，自創專業承諾新的風貌，研究認為專業承諾應包含三個層面：專業角色與專業的關係以及專業規範。Taylor 依據這三個層面延伸六項專業承諾內容：1.認同 2.積極投入 3.歸屬 4.專業規範 5.專業角色內化 6.專業關係。

以下再就過去學者對專業承諾的定義，列舉如表 2.6 所示：

表 2.6 專業承諾的定義

學者	年代	定義
Hall	1971	專業承諾為在一選定的專業角色上促使去工作的原動力。
Hall	1976	以專業化（Professionalism）來定義專業承諾的概念，係認為專業化是個人認同並投入專業中。
Aranya Pollock &Armenic	1981	專業承諾是指個人相信並接受專業的目標及價值觀，自願為了專業的利益而盡力，並且想要繼續維持專業成員的身分。
Blau	1985	專業承諾為一個人對其專業的態度。
Morrow &Wirth	1989	專業承諾是個人對專業的忠誠度。
Aryee& Tan	1992	專業承諾是一種情感性的概念其代表個人認同在特定工作領域的一連串相關的工作，並且在行為上表現出有能力去追求專業目標的達成。

資料來源：吳冠儒（民 88），員工工作價值、專業承諾、情感承諾與組織公民行為關係之研究－以高科技企業員工為例，中原大學企業管理研究所碩士論文，頁 12-13。

綜上所述，專業承諾可歸納為對其所從事專業之工作目標與價值有所認同，繼而願意付出更多的心力投入其專業領域，並且渴望繼續其所從事之專業裡，成為專業的一份子。本研究採 Aranya, Pollock & Amernic（1981）的觀點，自此定義軍官幹部之專業承諾。

### 2.3.2 專業承諾的理論模式

專業承諾的理論模式主要以 Taylor(1988)的專業承諾模式與 Aranya, Pollock & Amernic (1981) 的專業承諾模式說明如下：

#### 1. Taylor 的專業承諾模式

Taylor (1988) 研究認為專業承諾是社會化歷程之預期效果，而專業化歷程可影響社會化歷程，同時社會人口變項與人格變項不僅影響社會化及專業化的歷程，也影響專業承諾的發展。張志疏 (民 86) 指出，社會化歷程乃指個體受隸屬的專業工作世界的影響，諸如專業機構的文化、規範等社會化經驗，以及專業角色認同、內化等專業化歷程，和經由此歷程所產生的專業化工作經驗，於是表現預期其產生的專業承諾。專業化歷程則指個人經由實際工作中，學到的價值觀念、角色行為、經內化、認同行程其專業化的特色，以及與專業化角色相符之期望。此模式如圖 2.9 所示：

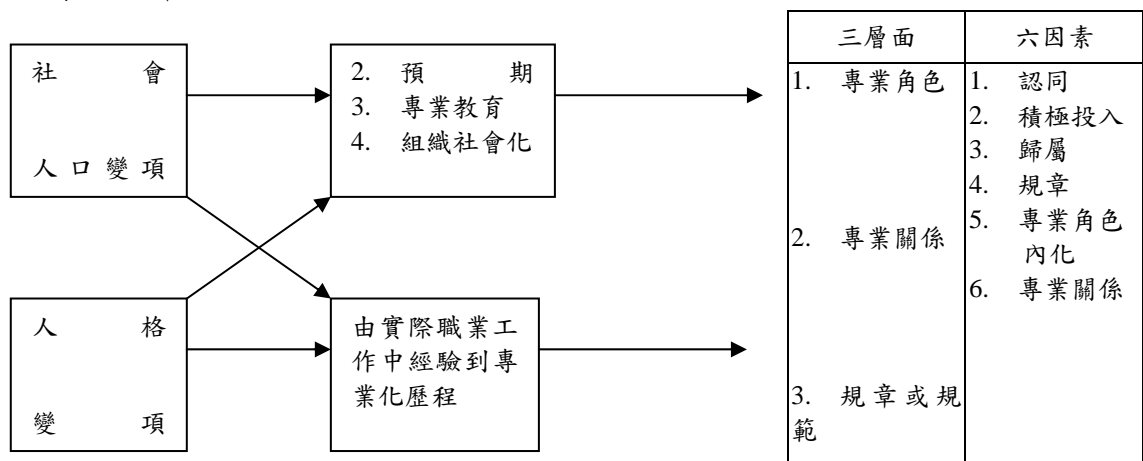


圖 2.9 Taylor 專業承諾模式

資料來源：張志疏 (民 86)，國民小學教師組織承諾與專業承諾研究，台

北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，頁 43。



## 2. Aranya, Pollock & Amernic 的專業承諾模式

Aranya, Pollock & Amernic (1981) 引用 Porter et al. (1974) 的承諾模式，認為專業承諾是「個人認同和投入其所屬專業的相對強度」，並將影響專業承諾的因素歸納為組織承諾、專業組織衝突及酬償的滿足。如圖 2.10 所示：

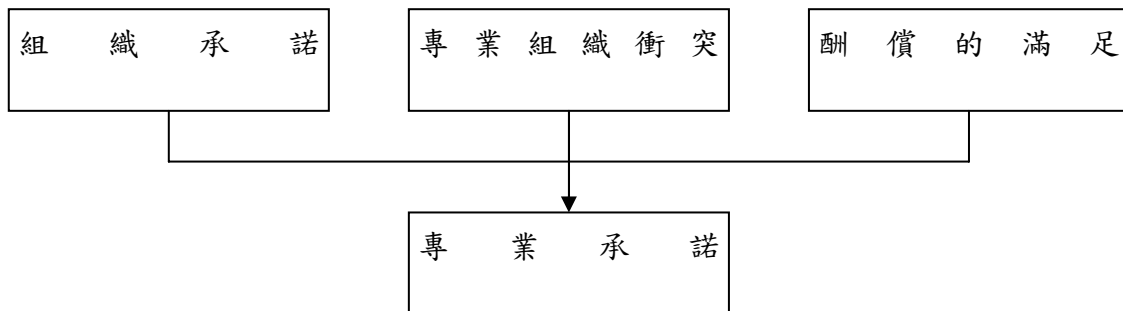


圖 2.10 Aranya, Pollock&Amernic 的專業承諾模式

資料來源：Aranya,N,Pollock,J.& Amernic,J. (1981) An Examination of professional commitment in public accounting,Organizations and Society,6 (4) ,272.

### 2.3.3 專業承諾的相關研究

國內外探討國防幹部專業承諾的研究相當少，而早期有關組織承諾與專業承諾的研究趨向兩者是相互衝突的，亦即對一方有較高之承諾必對另一方有較低之承諾。

以下針對近年來國內外主要之專業承諾主要之相關研究整理如表 2.7 所示：

表 2.7 專業承諾之相關研究

作者樣本	研究主題	研究結果
黃國隆 (1986) .中學教師	中學教師的組織承諾與專業承諾之研究	本職系教師對學校之正面評價、努力與投入意願較低；價值觀之負責、成就與專業努力有顯著正相關。
曹慧玲 (1988) 公司會計人員	我國民營企業會計人員組織承諾與專業承諾之研究	主管之領導類型與會計人員之工作滿足、組織承諾、專業承諾最有相關。
張任琦 (1989) 會務所查帳員	會計師事務所查帳人員組織承諾與專業承諾衝突之研究	留職對專業評價對價值觀不一致，交互作用達顯著水準；承諾衝突較大者有較低滿足與較高離職。
Reilly&Orsak (1991) .護士	專業與組織承諾的生涯階段分析	各類情緒性衡量與事業承諾、情感承諾有高顯著相關，與計算承諾較無相關。但計算承諾與規範承諾與生涯階段有顯著差異，與事業承諾無關。
Grover (1992) .護士	教育程度對專業行為與承諾影響	組織承諾與專業承諾對專業知識吸收行為皆有顯著影響。高教育程度者參與較多的專業活動。
Wallace (1993) .整合分析 15 篇文獻	組織承諾與專業承諾之共同與互斥	組織承諾與專業有事當強度之正向關係 ( $r=0.378$ )，其關係受到專業化程度、個人職位、專業承諾衡量方式等中介變項影響。
Wallace (1995) .法律專業人員	專業與非專業組織之組織與專業承諾	事業升遷機會、報償分配之標準對組織承諾有顯著之影響，一般組織特性變數對專業承諾較少影響，未來研究專業承諾因素應從組織特性變數以外來探討。
張志疏 (1997) .國小教師	國民小學教師組織承諾與專業承諾研究	國民小學教師組織承諾與教師專業承諾研究有著密切的關聯，而教師人口變項、學校環境變項及教師組織承諾可以有效預測教師的專業承諾。
黃景林 (1998) .專技人員	專技人員組織承諾與專業承諾之關係及影響之研究	組織越注重專業的學習環境，提昇組織在產業內的環境優勢、滿足員工之生涯發展及事業期望、提高單位間的和諧與溝通性、重視獎酬評核之公正性、及提高其工作自主性等，則專技人員對組織之情感認同、計算認同及對其專業的認同均會提高。
戴宏達 (1999) .男性護理人員	台灣地區男性護理人員性別角色壓力、組織承諾與護理專業承諾之相關研究	男性護理人員對組織承諾度介於中等一稍差之間，對護理專業的承諾度為中等以上。另外，性別角色壓力與組織承諾、護理專業承諾呈負相關，組織承諾與護理專業承諾成正相關。

資料來源：1、黃景林 (民 87)，專技人員組織承諾與專業承諾之關係及影響之研究

一以中小製造業為例，中原大學企業管理研究所碩士論文，頁 29-37。

2、本研究重新整理。

綜合本節的論述專業承諾是經由信念而產生的態度，包括對專業努力的意願、專業的認同並且願意繼續其專業人員身分之內在傾向。軍官幹部隨著精實案組織再造國防技能學術必須不斷升級，才能符合國防需求，然而軍中之指揮官領導仍以傳統之權威性領導方式，是否會影響軍官幹部對其專業的態度，值得本研究深入探討。

## 2.4 影響工作滿足之相關因素

影響工作滿足因素相當繁多，主要是因為研究者研究對象的不同而擇取相關的影響因素。本節先就工作特性、領導型態與個人屬性加以探討，最後再予序明工作滿足、組織承諾、專業承諾之關係。

### 2.4.1 工作特性

茲就工作特性的定義、理論與工作滿足之實證研究概述如下：

#### 1. 工作特性定義

所謂工作特性（Job Characteristic）是指與工作有關的因素（Factors）與屬性（Attributes）。Seashore & Taber（1975）認為：工作特性包含的範圍甚廣，舉凡工作本身的特質、工作中的環境、工作的薪資於福利、工作的安全感、工作所提供的回饋、工作必備的技能、工作中的自主性、工作中的挑戰性、工作中學習新知與發展的機會、工作中的人際關係，以及工作中所具有的的內在報酬如滿足、成就感、榮譽感、自我實現等，皆屬於工作所具有的特性。歸納而言，工作本身所具有各種特性，對於滿足個人的需求，具有不同程度的影響力。

#### 2. 工作特性理論

學者所提出有關工作特性的理論眾多，茲就一般研究者較常引用者分述如下：

### (1)必要任務特性理論 (Theory Requisite Task Attributes)

Turner & Lawrance (1965) 以實地觀察法和訪談法針對四十七種工作加以研究，評估不同性質的工作對員工工作滿足及曠職的影響，而歸納出六項必要的任務屬性 (Requisite Task Attributes)：

- (a)變化性 (Variety)
- (b)自主性 (Autonomy)
- (c)必要的互動 (Required Interaction)
- (d)隨意的互動 (Optional Interaction)
- (e)必要的知識與技能 (Knowledge & Skill Required)
- (f)責任 (Responsibility)

研究果顯示，此六項任務屬性與工作者的工作滿足及出勤率呈正相關。

### (2)工作特性理論 (Job Characteristics Theory)

Hackman&Lawler (1971) 根據 Turner & Lawrance 的研究結果，進而發展出六種描述工作特性的構面：

- (a)變化性 (Variety)：指工作者在工作上能使用多種的技術和操作方式的程度。
- (b)自主性 (Autonomy)：指工作者對工作計劃、選擇使用的設備、決定工作的程序，享有權力的程度。
- (c)完整性 (Task Identity)：工作者能作完整件工作，而非一件工作的一小部份，並且能明白確認其努力結果的程度。
- (d)回饋性 (Feedback)：員工能直接清楚地獲知個人工作績效情形的程度。因此回饋的來源可能為：完成工作的本身、主管的意

見、同事的反應等三方面。

(e)合作性 (Dealing with Others)：指工作者在工作中必須密切與人交往或合作，以利執行工作的程度

(f)友誼性：(Friendship Opportunities)：指工作者在工作中是否有與他人交談或建立非正式關係的程度。

在上列六個構面中，前四項被認為係屬於「核心構面」(Core Dimensions)，而後兩項屬「人際關係構面」。

### (3) 工作特性模式 (Job Characteristics model, 簡稱 JCM)

Hackman & Oldham (1975) 根據 Hackman&Lawler 的研究理論，提出工作特性模式 (如圖 2.11) 且編製「工作診斷調查表」(Job Diagnostic Survey, 簡稱 JDS)，期所包含的工作特性計有五種：

(a)技能變化性 (Skill Variety)：係指執行工作時，採取不同行動的程度，包括運用個人的各種才能與技術。

(b)工作完整性 (Task Identity)：係指完成整件工作的程度，亦即工作時自始至終皆能預見一個明顯的結果。

(c)工作重要性 (Task Significance)：係指工作對於他人生活或工作的實際影響程度，無論是自己所在機構或是外在環境裡的人。

(d)工作自主性 (Autonomy)：在決定工作進度及執行程序上，工作所提供予個人自主、獨立和判斷的程度。

(e)工作回饋性 (Feedback)：指執行工作時，個人能獲得有關其工作效率直接及清楚的訊息之程度。

本研究對於工作特性理論採用 Hackman&Oldham (1975) 之工作特性核心構面，探討其與工作滿足之關聯性。

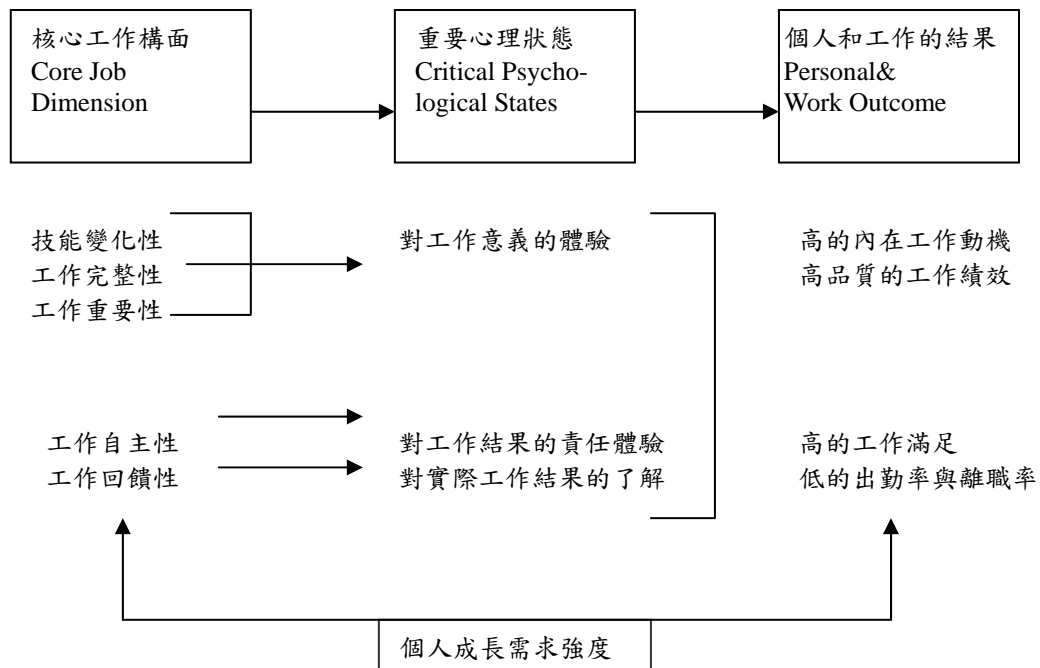


圖 2.11 工作特性模式

資料來源：Hackman,J.R.&Oldham,G.R. (1975) Development of the job diagnostic survey,Journal of Applied Psychology,60 (2,159-170) ,159-170.

#### (4) Jackson,Wall,Martin&Davids 的構面

Jackson,Wall,Martin&Davids 等人 (1993) 試圖建立一個有別於傳統使用的工作特性，以符合使用先進製造技術下員工的工作特徵，提出的構面計有五項：

(a)時間控制 (Timing Control)

在控制的概念中，最常被人使用的變項，其意為個人可以決定對她的工作行為的時間調配、掌握的機會有多少的程度。

(b)方法控制 (Method Control)

指個人可以用他自己的方式來完成工作的程度，而不是在外來的指示下完成。

(c)督導需求 (Monitoring Demand)

指員工在工作時，所需耗費在生產過程中的注意程度。

(d)問題解決需求 (Problem-Solving Demand)

指操作員必須要診斷及解決問題的程度。

(e)生產責任 (Production Responsibility)

指操作員對機器設備及產出的產品應負的責任。

此五個工作特性構面被認為比 Hackman & Oldham 的工作性更能詳盡的描述員工在操作先進機器上的情況。

## 1.工作特性與工作滿足的實證研究

有關工作特性與工作滿足之間關係的研究，國內外均有相關文獻，茲列述如下：

(1) Barid (1976) 以 167 位州政府的員工為對象，採用問卷調查，探討工作特性與工作滿足及工作績效之關係，研究結果顯示：在良好特性的工作上，員工的工作滿足較高。

(2) Hackman & Oldham (1976) 以 658 位不同機構的員工為對象，採用



問卷調查，探討工作特性與工作動機、工作績效、工作滿足、曠職率、異動率之關係，研究結果指出：工作特性與五種依變項之工作結果呈現顯著相關性。

(3) 周淑萍（民 83）以銀行從業人員為研究對象，採用問卷調查，探討個人屬性、工作特性、工作壓力與工作滿足之間的關聯性。研究結果顯示：工作特性除工作變化性構面外，其餘構面皆與工作滿足呈正相關。

(4) 黃培文（民 85）以三十家較大的國際旅館的員工為對象，研究發現：

(a)工作變化性與工作本身、薪資、升遷同事、整體滿足均呈正相關。

(b)工作自主性與工作本身、薪資、升遷同事、整體滿足均呈正相關。

(c)工作回饋性與工作本身、薪資、升遷同事、整體滿足均呈正相關。

(d)工作完整性與工作本身滿足呈負相關。

(5) 廖曜生（民 87）以國內電子業 234 家為研究對象，採用問卷調查，探討彈性工時制度、個人屬性與工作特性、工作滿足、工作績效之間的關聯性。研究發現：

(a)工作特性之自主性、回饋性、重要性與工作滿足各構面呈高度正相關。

(b)工作變化性與升遷、上司以外的構面呈正相關。

(c)工作完整性與工作本身滿足正相關，與其於工作滿足構面均不相關。

(d)工作自主性、工作重要性與工作本身滿足呈正相關，與工作夥伴滿足呈負相關。

(6) 國內許多有關工作特性與工作滿足的研究發現：工作特性愈佳，則工作滿足愈高，即工作特性與工作滿足變項呈正相關（謝龍發，民 75；李文銓，民 79；潘依琳，民 83；李政導，民 83；李銀環，民 88）。

## 2.4.2 領導型態

茲就領導型態的意義、理論及與工作滿足之實證研究概述如下：

### 1. 領導的意義

領導（Leadership）雖然是一種命令與服從的關係，但從另一角度而言，卻是一種分工合作的表現。成功的領導特質不是組織成功的唯一條件，但卻是比任何其他因素更能決定一個組織的成敗（黃英忠，民 86）。

因此，出色的領導者不僅能激發員工的潛力，凝聚團隊士氣，還能滿足員工的需求，使其共同合作達成組織的目標。以下就不同研究領域之學者對於領導所下之定義，整理如表 2.8：

表 2-8 領導的定義

學者	年代	定義
Tead	1935	領導乃是影響他人使其合作無間，致力於完成共同所期待目標的活動。
Dubin	1951	領導是行使權威及作決策
Fleisbman	1973	領導是人員交互的影響，透過溝通的程序，以達成某些目標。
Haimann&Scott	1974	領導是一項程序，使得人們在選擇及達到目的上受指揮、引導與影響
Hodgeets	1975	領導是領導者 (Leader)、追隨者 (Follower) 及情境 (Situation) 三者的函數。L=F (l, f, s)
Davis	1977	領導是一種說服他人始其熱衷的追求設定目標的能力。
Barrow	1977	領導是影響個人或團體以達成組織目標的行為過程。
Stogdill	1981	領導是一種影響他人或組織的活動，以達成領導者所設定的目標之一種過程。
Morphet, Johns&Reller	1982	社會系統中個人的行動、行為、信念與目標於自願合作下接受他人的影響。
Jago	1982	領導是一種過程，也是一種屬性。領導的過程是一種非強性的影響來引導並協調，領導是指可歸因至成功進行這些影響的人之一組性質或特徵。
謝文全	民 72	領導是在團體情境裡，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。
曾仕強	民 72	善於領導的人，不在於英雄性表現，而在知人善用，促成集團性的整體發揮。
張金鑑	民 74	領導就是組織的各級主管，運用思想溝通、人格感召、知能表現並且視部屬的心意與需要，促使踴躍將事，共赴事功。領導就是影響力的運用，不是權威的強勢命令。
張潤書	民 74	領導是指在一特定情境下，某人為影響他人或團體的行為，使其有效的趨向於目標達成的一種過程。
Rauch&Behling	1989	領導是一種影響組織團體潮項目標達成的一種過程。
Burress	1996	領導的行為與效能會受到偶發事件與情境的影響。

- 資料來源：1、李文娟（民 87），領導型態、工作滿意度與工作績效相關之個案實證研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，頁 14。
- 2、蕭煥鏘（民 88），領導型態、工作特性與我國地方機關人事人員工作滿足、組織承諾關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，頁 6。
- 3、本研究重新整理。

綜上所述，領導的意義可歸納為：領導者在一特定情境下，藉其影響力來引導組織成員戮力同心，以達成團隊目標的一種過程。由於領導者為求達成目標所採取的領導行為各有不同，因而發展出不同的領導型態。

## 2. 領導型態理論

領導型態有三種不同特性的學說：領導者特質理論 (Trait Theory)、行為模式理論 (Behavioral Pattern Theory)、情境模式理論 (Situational Pattern Theory)。茲擇邀分述如下：

### (1) 領導者特質理論

特質理論的學者認為：「領導者是天生的」，而非後天所能習得。強調成功的領導乃由於領導者擁有某些優於他人的特質或屬性，例如：智能、成就、慾望、自信、才貌、監督力與支配力等。惟自 1950 年代以後這類利用領導者個人特質以解釋或預測領導效能的理論逐漸式微。其原因如下：(a). 忽略了被領導者的地位和影響作用；(b). 就所發現的領導者特質而言，內容複雜且隨不同情況而異；(c). 各種不同特質之間，雖已決定彼此之相對重要性；(d). 各種實證研究所顯示的結果，相當不一致。(陳海鳴, 民 84)

### (2) 行為模式理論

此學派學者認為：領導效能應視領導者表現的行為而定，而非根據某個人某些特質論斷。茲扼要概述其主要理論如下：

#### (a) White & Lippitt (1953) 三種領導行為理論

獨裁式領導：團體所有的政策、計劃均由領導者決定，部屬只能奉命行事。

放任式領導：領導者持無為而治的態度，不參與所屬部門的業務運作，任何工作聽任團體或個人自行決定。

民主式領導：團體的主要政策、計劃均透過團體的討論決定，領導者指提供參考意見。

上述的三種領導風格，民主式領導最是於現代人性管理的需求。不過，由於領導統馭在本質上極為複雜，雖然民主式一種較好的領導方式，但是有些工作、情境採取民主方式，並不見得能獲實益（陳海鳴，民 84），領導者應視組織現況斟酌運用。

#### (b) Likert (1961) 四系統領導型態理論

##### 系統一：剝削權威型 (Exploitive Authoritative)

領導者對待部屬既不信任也不予重用，一切決策完全由自己決定，在下達命令由部屬去執行。

##### 系統二：仁慈權威型 (Benevolent Authoritative)

領導者以謙和、信任的態度對待部屬，允許部署在一定的範圍內作決策，但是主要的目標決策還是由領導者決定。賞罰並濟的領導風格，使部屬戒慎畏懼。

##### 系統三：諮商民主型 (Consultative Democratic)

領導者對部屬有相當程度的信任，重要決策由領導者決定，次要者則授權部屬擬定，上下之間有著良好的雙向溝通。

##### 系統四：參與民主型 (Participative Democratic)

領導者與部署之間相互信任，允許部屬完全參與決策的制定，除上下雙向溝通外，平行層級亦有水平的溝通。

Likert 的結論認為：若要提昇組織的長期績效，則採行系統四的領導型態；若只想謀求短期的利益，則以系統一最為適用。

(c) Tannenbaum & Schmidt (1958) 連續構面理論

依下屬參予決策的程度劃分，表現為一連續構面，如圖 2-12 所示：



圖 2.12 領導行為連續構面

資料來源：1、Tannenbaum,R.&Schmidt,W.H.(1973:164).How to choose a leadership pattern,Harvard Business Review,May-June,164.

2、蕭煥鏘(民88:8),領導型態、工作特性與我國地方機關人事人員工作滿足、組織承諾關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，頁8。

Tannenbaum&Schmidt 認為：一個明智的領導者應權衡各種有關因素，在兩極端之間，選一最適合的領導方式。

(d) Ohio 州立大學研究者（1945）兩構面理論

美國 Ohio State University 的研究者，自 1945 年開始研究領導有關的主題。研究發現，領導行為可以利用「關懷」(Consideration) 與「定規」(Initiating Structure) 兩個構面 (Dimensions) 加以描述。所謂「關懷」係指領導者信任、尊重部屬與部屬之間發展良好的人際關係，並能採納員工建議，鼓勵員工參與決策。「定規」則指領導者對於部屬的地位、角色與工作方式，藉由規章或程序明確界定，以達成組織目標。由「關懷」與「定規」兩構面交互形成了四種不同的領導形式如圖 2.13：

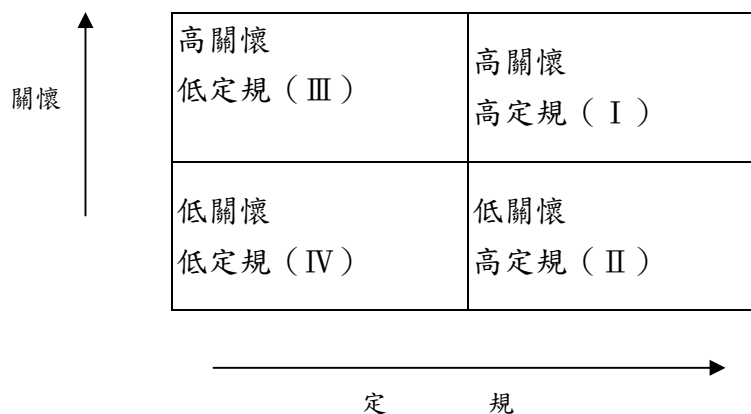


圖 2.13 Ohio 州立大學領導行為座標

資料來源：黃英忠（民 86）現代管理學，台北：華泰書局，頁 570。

(e) Blake&Mouton（1964）管理方格理論 (Managerial-grid Theory)

Blake&Mouton 於 1964 年研究指出，一個管理者的領導作風可區分為兩類：一為員工導向 (People-oriented)；另一為生產導向 (Production-

oriented)。以座標方式表現上述兩構面的各種組合方式，各有九種程度，因此可會志成  $9 \times 9 = 81$  種領導風格。Blake&Mouton 認為 (9-9) 行領導是最有效的方式，在此領導方式下，將可激發人員的工作熱誠、認真負責及創造能力 (張世明，民 88)。其管理方格如圖 2.14：

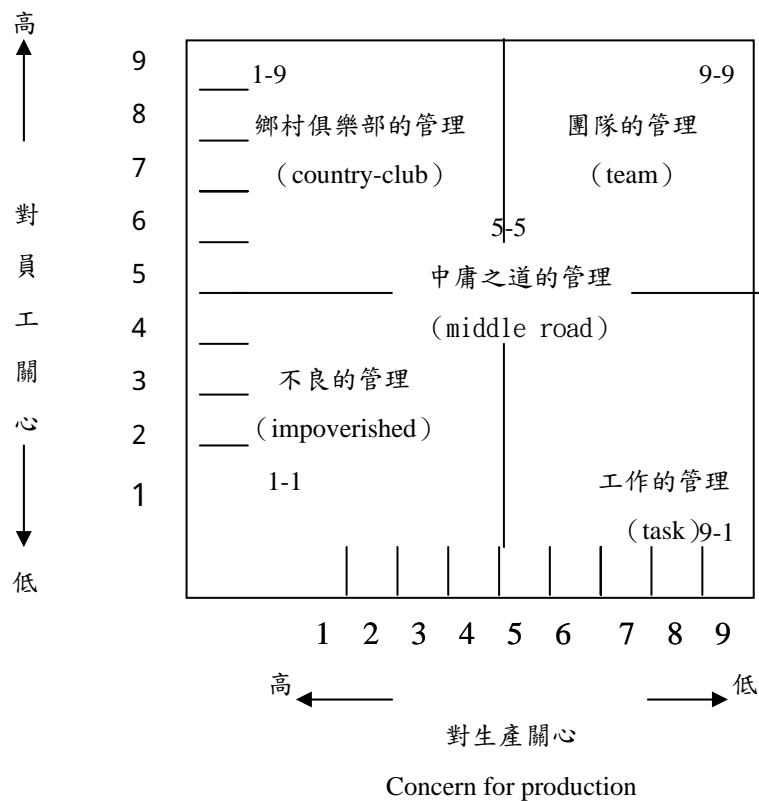


圖 2.14 Blake&Mouton 管理方格圖

資料來源：陳海鳴 (民 84), 管理概論—理論與台灣實證, 台北：華泰書局, 頁 320。

## (2) 情境理論

1960 年代後期，領導行為研究，轉向情境因素的探討，其中最為著名的情境領導理論為：「權變模式」(Contingency Model) 及「路徑-目標



模式」(Path-Goal Model)，茲概述如下：

(a) Fiedler (1967) 權變模式

Fiedler 認為影響領導者效能的情境因素，有下列三種變數：(陳海鳴民 84)

領導者與部屬間的關係 (Leader-Member Relations)：係指部屬與領導者相處的情況，以及部屬對領導者忠心的程度。

工作結構 (Task Structure)：係指部屬工作例行性或任務重複的程度。

職位的權力 (Position Power)：係指領導者具有多少正式的獎懲權力。

上述三種情境變數，各自可分為兩類 (及良好或差、高或弱、大或小)，則可得八種不同的組合。Fiedle 研究認為，任何的領導型態是否具有效能，端視情境而異，沒有哪一種領導方式是可以奉行不渝。權變理論是目前企業界最多管理者採用的理論。

(b) House&Mitchell (1974) 路徑-目標模式

House&Mitchell (1974) 所提出「路徑-目標模式」乃整合了「動機期望理論」和「Ohio 州立大學」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，以協助部屬辨認達成任務和獲取獎酬的路徑，減少過程中的障礙與陷阱，增加過程中部屬得到滿足的機會 (蕭煥鏘,民 88)。

綜合以上領導型態理論的敘述得知，有效的領導，必須視不同的產業而作適度的調整。本研究採用 Ohio 州立大學雙構面的領導模式，將領導型態區分為「關懷」與「定規」兩項，以探討主管不同的領導型態對

部屬工作滿足、組織承諾與專業承諾的影響。

### 3、領導型態與工作滿足的實證研究

茲就本研究所採用「關懷」、「定規」之領導型態與工作滿足的實證研究，分述如下：

一般研究結果顯示，關懷型領導者較關心員工的需求，能使員工工作愉快，導致工作滿足，因而兩者呈現正相關

(Holdnak,Harsh&Busharde,1993；Steven,W.P.,1997；朴英培,民 77；余德成,民 81；張世民,民 86；李文娟,民 87；蕭煥鏘,民 88)。

另外關於領導型態之定規因素對於工作滿足的影響，各實證研究的結果，一致性甚低，從正相關 (Osborn&Hunt,1975；許彩娥，民 85)、到兩者沒有顯著相關 (Green,1977) 等皆有研究主張。然 Strauss&sayles (1980) 認為定規領導與部屬的工作滿足呈曲線關係，即隨著定規因素的增強，部屬的滿意度漸增；但是超過某一水準，將轉為過分監督的情況下，部署的工作滿意度反而降低。

### 2.4.3 個人屬性

國內外學術界探討個人屬性與工作滿足的實證研究，不勝枚舉，一般區分為：性別、婚姻狀況、年齡、學歷、年資、職位等六項。

#### 1、性別與工作滿足

(1) 男性工作滿足程度高於女性的有：莊榮靈（民 83）、黃麗華（民 85）、金培芳（民 85）、汪佰齡（民 85）、李吉祥（民 86）、張大川（民 86）、林景深（民 87）。

(2) 沒有相關：男性與女性在工作滿足上無差異的有：楊家雅（民 81）、楊國瑛（民 82）、張家振（民 83）、周淑萍（民 83）。

(3) 女性工作滿足程度高於男性的有：Cortis（1976）、謝金青（民 81）、陳銀環（民 88）。

#### 2、婚姻狀況與工作滿足

(1) 已婚者工作滿足程度高於未婚者：Wild（1979）、Martin（1981）、張家振（民 83）、莊榮靈（民 83）、黃麗華（民 85）。

(2) 沒有相關：婚姻與工作滿足無差異的有：楊國瑛（民 82）、李靜（民 85）、汪佰齡（民 85）、張大川（民 86）、李吉祥（民 86）。

另外陳銀環（民 88）發現，未婚者在工作本身滿足高於已婚者，在其他構面則不具相關。

#### 3、年齡與工作滿足

(1) 正相關：指工作滿足程度隨著年齡的增加而增加。

Seashore & Taber (1975)、Near,Pice & Hunt (1978)、Staines & Quinn (1979)、Weaver (1978)、李永紋 (民 80)、楊家雅 (民 81)、莊榮靈 (民 83)、等發現兩者呈正相關。

(2) 沒有相關：指年齡與工作滿足間的關係不明顯，研究者有：Aldag & Brief (1975)、Hulin & Smith (1965)、Ronen (1978)、楊國瑛 (民 82)、金培芳 (民 85)、汪佰齡 (民 85)、林景深 (民 87)、陳銀環 (民 88)。

#### 4、學歷與工作滿足

(1) 正相關：楊家雅 (民 81)、李靜 (民 85)、汪佰齡 (民 85)、廖曜生 (民 87) 的研究發現，學歷越高，工作滿足的程度就越高。

(2) 沒有相關：楊國瑛 (民 82)、張家振 (民 83)、張大川 (民 86)、李吉祥 (民 86)、陳銀環 (民 88) 研究指出，學歷與工作滿足無顯著的差異。

(3) 負相關：Parasuraman & Futrell (1983) 認為學歷與工作滿足的升遷與工作本身構面上呈負相關。另外黃麗華 (民 85) 發現高中學歷比大學以上學歷在整體工作滿足程度上較高。

#### 5、年資與工作滿足：

(1) 正相關：服務年資越久，工作滿足也較高。研究者有：Lzumo (1986)、謝金青 (民 81)、莊榮靈 (民 83)、李靜 (民 85)、黃麗華 (民 85)、廖曜生 (民 87) 等人發現兩者呈正相關。

(2) 沒有相關：Bowen (1980)、李文銓 (民 80)、李吉祥 (民 86)、陳銀環 (民 88) 的研究發現年資與工作滿足無顯著關係。

(3) U 型相關：研究指出，工作滿足在工作一段時間後，開始下降，過了某一階段後，二者呈現同方向上升。如：Herzberg (1956)、Siegel (1969)、Blum & Naylor (1968)、張家振 (民 83)、林景深 (民 87)。

## 6、職位與工作滿足

(1) 正相關：Miller (1966)、Slocum (1971)、Adams, Laker & Hulin (1977)、莊榮靈 (民 83)、黃麗華 (民 85) 的研究指出，職位高低與工作滿足呈正相關。

(2) 沒有相關：Mitchell (1970)、Herman & Hulin (1973)、楊國瑛 (民 82)、李吉祥 (民 86)、的研究指出，職位高低與工作滿足無關。

(3) 負相關：Lawler & Porter (1966)、Schwab & Wallace (1974) 的研究發現，職位高低與工作滿足呈負相關。

### 2.4.4 工作滿足與組織承諾的關係

Porter et al. (1974) 認為工作滿足注重個人特定的工作環境，範圍較小；組織承諾強調的是成員與所屬組織的關係，範圍較廣。其研究指出，工作滿足會影響組織承諾且呈現正相關。另 Wiener (1980) 認為，工作滿足是一種傾向於某種目標的態度，而組織承諾是一種傾向於某種行動的態度，對於預測特定的行為，組織承諾較工作滿足更為有效。Clive & Richard (1996) 在探討英國公務部門與私人部門之績效管理、工作滿足與組織承諾關係之研究中指出，工作滿足與組織承諾有顯著的相關性。

綜上所述，眾多研究者的研究結果支持工作滿足與組織承諾有顯著

的正相關，茲將近期內相關研究整理如表 2.9。

表 2.9 工作滿足與組織承諾之相關研究

研究者	年代	研究對象	研究結果
Wright&Penny	1990	出納人員	讓員工參予決策、工作有挑戰、升遷機會及以人為導向的管理方式，能夠提高員工的工作滿足與組織承諾。
Clark ; Corolyn, E. ; Larkin & Joseph,M.	1992	查帳人員	工作滿足與組織承諾、專業承諾間呈現正相關
莊榮靈	82	國中教職員	已婚、男性、高學歷、擔任主管職務且年齡較長、年資較深的教職員之工作滿足與組織承諾較高。
黃瑋莉	82	醫院員工	醫院員工在組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣方面軍達到顯著的正相關。
陳國樑	83	女性工業行銷人員	工作滿足與組織承諾有顯著相關。
鄭文俊	83	民營公車駕駛員	受測者的年資較高者的工作滿足較高，受測者為高年齡、高年資、低教育程度及已婚者之組織承諾較高。
羅俊龍	83	國民中學現任教師	工作價值與工作滿足及組織承諾呈現正相關。
王桂英	85	公立中小學教師與半導體產業員工	非營利機構員工的工作滿足與組織承諾之正相關聯性小於營利機構員工。
黃宛莉	85	銀行業員工	重視人力資源管理會提高員工的工作滿足與組織承諾。
李盈盈	86	博物館館員	個人變項（如服務年資、工作部門、工作職稱）與館員的工作滿足與組織承諾有顯著差異。
鍾利敏	87	公民營管理者	全體管理者，其工作滿足與組織承諾皆達顯著正相關。
黃煥鏘	88	地方機關人事人員	工作滿足中，主管、升遷、薪酬、同事及工作的滿足，均對人事單位組織承諾，有顯著的正向影響。

資料來源：1、鍾利敏（民 88），管理者之人格特質、工作滿足及組織承諾相關性之研究，以花蓮地區管理者為例，國立東華大學國際企業管理研究所碩士論文，頁 26-27。

2、本研究重新整理。

#### 2.4.5 工作滿足與專業承諾之關係

國內外針對工作滿足與專業承諾作相關研究者並不多見，茲就近之實證研究，分述如下：

1、郭真足（民 87）以國內基層農會推廣人員為對象，採用叢集比例隨機抽樣調查，探討專業承諾、工作特性、升遷、工作經驗、人際關係、薪資、壓力、工作滿意等情況，以及期間的關係。研究發現：

- (1) 工作滿足、工作特性及工作經驗與專業承諾呈正相關。
- (2) 工作滿足對推廣人員的專業承諾呈現最顯著的相關性。

2、Cross & Billingsley（1994）以願意繼續留任教學工作的研究指出：

- (1) 工作滿足與專業承諾呈正相關。
- (2) 工作滿足是影響特殊教育工作者專業承諾的重要變項。

3、Kaldenberg, Becker & Zvonkovic（1995）研究指出，年齡在 45 歲以下的男性與女性牙科醫生，其工作滿足與情感的專業承諾成正相關。

本研究主要是就影響精實案後軍官幹部工作滿足之前因後果變項作一探討，雖然有關精實案後軍官幹部之研究尚未有人著墨，因此無法藉由現既存之實證資料加以評論，惟本研究所選取之憲兵軍官幹部，其工作績效、領導風格，於各軍種中深具代表性，研究結論可資爾後相關領域的研究者予以參酌。

## 第三章 研究方法

本章分成三節，第一節為本研究之研究架構與假設，第二節為研究變項的定義與衡量方式，第三節為研究對象與調查方法。第四節為資料分析方法，第五節為研究限制。

### 3.1 研究架構與假設

#### 3.1.1 研究架構

依據本研究所探討的主題、目的以及相關文件的整理，並參酌國防部精實案後對軍官幹部的人事運作現況，本研究選取個人屬性、工作特性、指揮官（主官）的領導型態為自變項，工作滿足為中介變項，組織承諾與專業承諾為依變項，探討其間是否有顯著之關係。其中，個人屬性包含年齡、學歷、職位、婚姻狀況、服役年資、服務單位年資工作績效等變項，組織承諾則就位組織努力的意願、組織認同及留職傾向加以探討，專業承諾則說明為國防專業技能努力的意願，專業認同及留營服務傾向三構面。另外工作特性，領導型態及工作滿足之構面區分，本研究將於第二節研究變項的定義中詳細予以說明。茲將本研究架構整理如圖 3.1 所示：



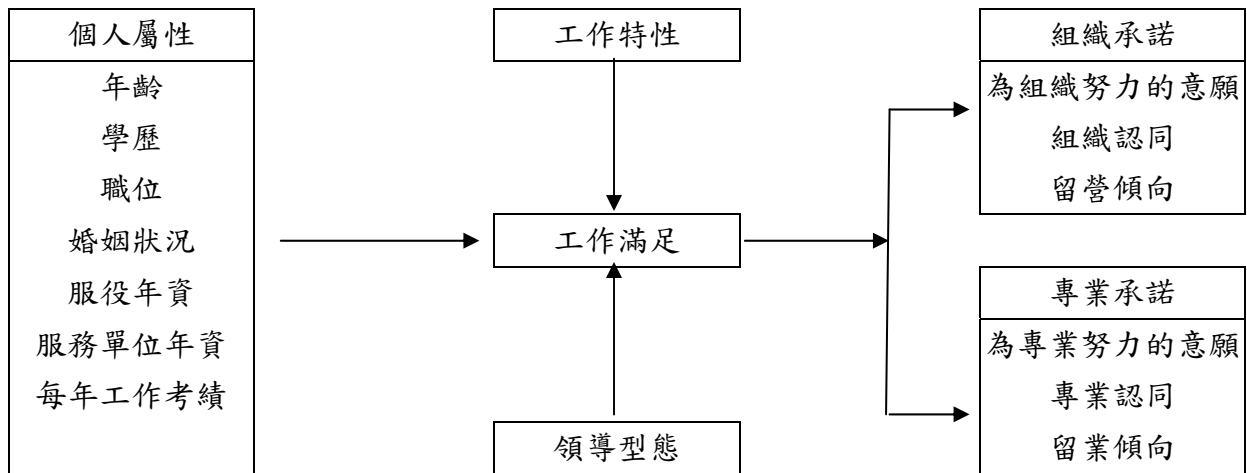


圖 3.1 研究架構

### 3.1.2 研究假設

根據本研究所探討的主題，擬定並驗證下列假設：

假設一、國防部實施精實案後，軍官幹部因個人屬性不同而在工作滿足各構面有顯著的差異。

本研究預期服役年資較長、職位較高、已婚、在原單位服務年資較久，每年績效考核較優之軍官幹部與工作滿足呈現正相關，尤其每年之績效考核優劣無顯著影響外在滿足。

假設二、國防部實施精實案後，軍官幹部因工作特性不同在工作滿足各構面有顯著的差異。

本研究預期自主性、完整性、重要性、回饋性程度較高之軍官幹部與工作滿足呈現正相關；尤其自主性與回饋性之程度無顯著影響內在滿足。

假設三、軍官幹部因受指揮官領導型態（管理）之不同在工作滿足各構面有顯著差異。

本研究預期高關懷領導型態之指揮官與軍官幹部之工作滿足呈現正相關。

假設四、軍官幹部因個人屬性不同，組織承諾與專業承諾有顯著差異。

本研究預期服役年資較長、職位較高、已婚、在原單位服務年資較久、每年績效考核較優之軍官幹部與組織承諾呈現正相關，職位較高、服役年資較長之軍官幹部在專業承諾的構面上會有顯著的正相關。

假設五、軍官幹部因工作特性不同（參謀職、領導主官職...等）其組織承諾與專業承諾有顯著的差異。

本研究預期自主性、完整性、重要性、回饋性較高之軍官幹部與組織承諾呈現正相關，重要性程度較高之軍官幹部在專業承諾的構面上會有顯著的正相關。

假設六、軍官幹部因指揮官領導（管理）型態不同，其組織承諾與專業承諾有顯著差異。

本研究預期高關懷領導（人性化管理）之指揮官與軍官幹部之組織承諾呈現正相關，而指揮官領導型態與軍官幹部之專業承諾則無顯著的相關性。

假設七、軍官幹部之工作滿足對組織承諾有顯著影響。

本研究預期軍官幹部的工作滿足與組織承諾呈正相關。

假設八、軍官幹部之工作滿足對專業承諾有顯著影響。

本研究預期軍官幹部的工作滿足與專業承諾呈正相關。惟顯著情況應低於組織承諾的關係。

假設九、軍官幹部之組織承諾對專業承諾有顯著影響。

本研究預期軍官幹部的組織承諾越高必會有高度專業承諾。

## 3.2 研究變項的定義與衡量方式

本研究所採用之變項分為自變項、中介變項與依變項，自變項包含個人屬性、工作特性、領導型態，中介變項為工作滿足，依變項為組織承諾與專業承諾，茲依序敘述研究變項之定義與衡量方式如下：

### 3.2.1 研究變項的定義

#### 1、個人屬性

- (1) 年齡：依受測者的實際年齡區分為 21-25 歲、26-30 歲、31-35 歲、36-40 歲、41 歲以上等五組。
- (2) 學歷：依受測者的教育程度區分專科班、正期班（大學部）、大學預官、碩士、指參、博士、戰院等七組。
- (3) 職階：區分為少尉、中尉、上尉、少校、中校、上校、將級等七組。
- (4) 職位：分為主官、主管、參謀、技勤等四組。
- (5) 婚姻狀況：區分為已婚、未婚、其他三組。
- (6) 服務年資：區分為一年（含）以下、一年以上至三年（含）、三年以上至五年、五年以上至十年、十年以上至十五年（含）、十五年以上至二十年（含）、二十年以上至二十五年（含）、二十五年以上等八組。
- (7) 每年服務考績：區分為優等、甲上、甲、乙上、乙等五組。

#### 2、工作特性

本研究採用 Hackman & Oldham (1975) 所提出的工作特性模式 (Job Characteristics Model)，分為自主性 (Autcomy)、完整性 (Task

Identity)、重要性 (Task Significance)、回饋性 (Feedback)、變化性 (Skill Variety) 等五個構面。

- (1) 自主性：指受測者對其工作計劃選擇使用的設備、決定工作的程序，所享有權力的程度。
- (2) 完整性：指受測者能獨立完成整件工作，以及能清楚的確認其努力成果的程度。
- (3) 重要性：指受測者本身的工作對於其他人的生活或工作有多少實質影響的程度。
- (4) 回饋性：指受測者能直接獲知有關其工作績效良莠之資訊的程度。
- (5) 變化性：指受測者在工作時，需運用各種不同的技術和能力的程度。

### 3、領導型態

本研究採用 Ohio 學派「兩構面理論」的觀點，將領導型態區分為「關懷」與「定規」兩項構面：

- (1) 關懷因素：指領導者信任、尊重部屬與部屬之間發展良好的人際關係，並能採納部屬建議，鼓勵軍官幹部參予決策。
- (2) 定規因素：則指領導者(管理者)對於部屬的地位、角色與工作方式，藉由規章或程序明確界定，以達成組織目標。

### 4、工作滿足

工作滿足係指軍官幹部於受測時主觀感受到從工作上滿足自己需求的程度 (Lawer & Hall,1970) 區分為外在滿足與內在滿足兩個構面。

- (1) 外在滿足：指受測者由工作上得到的考績、升遷、人際關係互動而感覺滿足的程度。

- (2) 內在滿足：指受測者對本身工作引發的價值觀、成就感、責任感、社會地位而感覺滿足的程度。

### 5、組織承諾

係指受測者對組織的認同，願意為組織努力與投入的相對程度（Porter et.al,1974）。本研究以三個構面來衡量組織承諾：

- (1) 為組織努力的意願。
- (2) 組織認同：對組織目標及價值的信仰與接納。
- (3) 留營服役傾向：希望繼續留營，成為組織中的成員。

### 6、專業承諾

係指受測者對其所從事之專業工作予以認同與投入的相對程度（Aramya, Pollock & Armenic,1981）。本研究以三個構面來衡量專業承諾：

- (1) 為專業努力的意願。
- (2) 專業認同：對其所從事之專業工作之工作目標與價值有所認同。
- (3) 留業傾向：渴望繼續留在其專業領域，成為專業中的一份子。

## 3.2.2 研究變項的衡量方式

本研究採用問卷調查方式來探討工作滿足、組織承諾與專業承諾等變項之間的關係。採用的量表包括：工作特性、領導型態、工作滿足、組織承諾與專業承諾。茲分述如下：

### 1、工作特性量表

### (1) 量表來源

本研究工作特性的衡量係採用 Cook, Hepworth, Wall & Warr(1981)根據 Hackman & Oldham(1975)之工作診斷量表(Job Diagnostic Survey; JDS)的五項核心構面，加以修訂而成。JDS 原始問卷有 21 題，本量表選擇其中五項核心構面各有 3 題，用以衡量其「自主性」、「完整性」、「重要性」、「回饋性」、「變化性」。

### (2) 計分方式

本量表計分方式採用 Likert 五點尺度計分，依「極多」、「很多」、「有一些」、「很少」、「極少」之選項，分別給予 5 至 1 分，分數愈高代表該項工作特性之程度愈高，其中第 1、7、12 題衡量自主性，第 2、8、13 題衡量完整性，第 4、9、11 題衡量重要性，第 3、6、15 題衡量回饋性，第 5、10、14 題衡量變化性，全部皆為正項題。

### (3) 信度分析

本量表所測得自主性、完整性、重要性、回饋性與變化性各構面之信度係數(Cronbach's  $\alpha$  值)分別為 0.6563、0.6783、0.6291、0.6819、0.6914；整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.8809，信度係數皆在可接受的範圍內。本量表信度分析結果彙整如表 3.1 所示。

表 3.1 工作特性量表之信度係數

因素名稱	題項	Cronbach's $\alpha$ 值
自主性	1.我在單位裡能獨立思考與行動機會有多少。 7.我能決定自己的能力去採何種工作程序方法完成各項專案。 12.我能夠決定自己工作進度的快慢。	0.6563
完整性	2.我能從頭到尾處理一件工作的機會有多少。 8.我經常能觀察到單位中每件事情的整個處理過程與結果。 13.我在單位裡的職務有多少事需要自己獨立完成。	0.6783
重要性	4.我在單位裡能影響其他同事認真工作有多少。 9.我認為在單位裡我的工作具有多少重要性。 11.我在單位裡經常使我有身負重任的感覺。	0.6291
回饋性	3.我經常能在單位裡就知道自己工作表現的好壞。 6.我從上級或同事那裡知道自己工作績效好壞的機會有多少。 15.我經常能知道上級對我工作表現的看法。	0.6819
變化性	5.我認為我在單位裡需要多少的法學專業能力。 10.我在單位中多少不同性質的工作。 14.我在單位的職務有多少專案工作處理起來很複雜。	0.6914
整體 Cronbach's $\alpha$ 值		0.8809

## 2、領導型態量表

### (1) 量表來源

本研究領導型態的衡量採用 Cook, Hepworth, Wall & Warr(1981)根據 Stogdill(1963)所發展的領導行為描述問卷 (Leader Behavior Description

Questionnaire ; LBDQ) 加以修訂而成，LBDQ 原使問卷有 100 題，本量表選擇後續研究者較為廣用之「關懷」與「定規」兩項構面各有 10 題，計有 20 題，用以衡量領導者的領導型態。

## (2) 計分方式

本量表計分方式採用 Likert 五點尺度計分，依「總是」、「經常」、「偶爾」、「甚少」、「從不」之選項，正向題分別計以 5 到 1 分，反向題分別給予 1 至 5 分。關懷因素包括第 2、3、4、8、10、12、14、15、16、20 題，定規因素包括第 1、5、6、7、9、11、13、17、18、19 題，其中除第 2、3、7、10、題為反向題外，其餘均為正向題。

## (3) 信度分析

本量表所測得的信度係數(Cronbach's  $\alpha$  值)分別為:關懷因素 0.8839，定規因素 0.7978，整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.8920，顯示信度係數皆在良好的範圍內。本量表信度分析結果彙整如表 3.2 所示。



表 3.2 領導型態量表之信度係數

因素名稱	題項	Cronbach's $\alpha$ 值
關懷因素	2.單位主管做事不會與我們討論就決定採取行動。 3.單位主管是否經常與部屬保持距離。 4.單位主管樂於採納我們的建議、傾聽我們的感受。 8.單位主管是否接受我們的意見並改變自己的想法。 10.單位主管拒絕解釋他的決策。 12.當我們在工作上遇到困難時，主管會適時給予支援。 14.位主管的態度友善且平易近人。 15.單位主管是否重視我們的個人福利。 16.單位主管是否對部屬關懷備至使我們樂於成為團隊中的一員。 20.單位主管能否以平等的態度對待團隊中的每一成員。	0.8839
定規因素	1.單位主管會讓我們瞭解團隊的工作目標。 5.單位主管會檢討及評估單位裡每個人的工作績效。 6.單位主管會要求我們瞭解他在團隊中的角色。 7.單位主管是否經常讓部屬決定自己的工作方式。 9.單位主管會提出明確的工作指示。 11.在交付工作時單位主管是否明確分配任務及規定完成時間。 13.單位主管是否明確讓每個人知道他對工作的要求。 17.單位主管是否清楚的告知部屬其工作的態度與理念。 18.單位主管會嘗試讓部屬實行自己工作上的新構想。 19.單位主管會要求部屬依照工作守則方法完成工作。	0.7978
整體 Cronbach's $\alpha$ 值		0.8920

### 3、工作滿足量表

#### (1) 量表來源

本研究工作滿足的衡量係採用 Weiss,Dawis,England&Lofquist (1967) 所編製的「明尼蘇達滿足問卷表」(Minnesota Satisfaction Questionnaire,MSQ)加以修訂而成，本量表計有 21 題，用以衡量「內在滿足」與「外在滿足」兩構面。

#### (2) 計分方式

本量表計分方式採用 Likert 五點尺度計分，依「非常同意」、「同意」、「不確定」、「不同意」、「非常不同意」之選項，分別給予 5 至 1 分，分數愈高代表員工從工作中得到的滿足愈高，反之則工作滿足愈低。內在滿足包括 2、6、7、9、10、12、14、15、16、19、20、21，外在滿足包括第 1、3、4、5、8、11、13、17、18 題，全部皆為正向題。

#### (3) 信度分析

本量表所測得的信度係數(Cronbach's  $\alpha$  值)分別為:內在滿足 0.8970，外在滿足為 0.8612，整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.9250 顯示內部一致性高、信度良好。本量表信度分析結果彙整如表 3.3 所示。

表 3.3 工作滿足量表之信度係數

因素名稱	題項	Cronbach's $\alpha$ 值
內在滿足	2.精實案後對個人職務安排是否感到滿意。 6.我對目前的工作環境能讓我有機會以自己的方法處理事情感到滿意。 7.我對於能以自己的工作能力勝任現在職務感到滿意。 9.我對於目前職務能讓我的親友、鄰居間獲得肯定與讚賞感到滿意。 10.我對於目前職務能讓我有單獨發揮能力的機會感到滿意。 12.我可以在個人職務上，自由運用自己的判斷力。 14.我可以從工作裡獲得成就感。 15.我對於職務上工作忙碌的程度感到滿意。 16.我對於目前職務讓我有機會經歷不同的專案任務感到滿意。 19.我對於國軍目前升遷考核制度感到滿意。 20.我對於目前職務的穩定性感到滿意。 21.我對於目前職務不會違背自己的道德良知感到滿意。	0.8970
外在滿足	1.政府實施國軍精實案，您對此政策是否感到滿意。 3.就我的職務上的工作量，國家給你的薪資福利是否滿意。 4.我對於單位主管對待部屬的方法感到滿意。 5.目前的工作環境是否滿意。 8.我對於目前職務能讓我有機會升遷感到滿意。 11.我和同事相處情形，令我感到滿意。 13.我對於在工作表現良好時能得到讚賞感到滿意。 17.我對於主管作決策的能力感到滿意。 18.我對於國軍福利及退休制度感到滿意。	0.8612
整體 Cronbach's $\alpha$ 值		0.9259

#### 4、組織承諾量表

##### (1) 量表來源

本研究所使用組織承諾量表根據 Mowday Steers & Porter(1979)所設計的組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire ; QCQ) 並參考張志毓(1997)、鍾利敏(1999)、蕭靜宜(1999)等人有關組織承諾的量表，加以修訂而成。本量表計有 15 題，用以衡量「為組織努力的意願」、「組織的認同」、「留職傾向」等三個因素。

##### (2) 計分方式

本量表計分方式採用 Likert 五點尺度計分，依「非常同意」、「同意」、「不確定」、「不同意」、「非常不同意」之選項、正向題分別計以 5 到 1 分，反向題則分別給予 1 至 5 分。「為組織努力的意願」包括第 2、5、6、7、14 題，「組織的認同」包括第 1、3、11、12、15 題，「留職傾向」包括第 4、8、9、10、13 題，其中除第 2、3、8、10、13 為反向題外，其餘均為正向題。

##### (3) 信度分析

本量表所測得的信度係數(Cronbach's  $\alpha$  值)分別為:為組織努力的意願為 0.7831，組織的認同為 0.7063，留職傾向為 0.5936，整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.8893，顯示信度係數皆在良好及可接受的範圍內。本量表信度分析結果彙整如表 3.4 所示。

表 3.4 組織承諾量表之信度係數

因素名稱	題項	Cronbach's $\alpha$ 值
為組織努力的意願	<p>2.我對目前服務單位幾乎沒有忠誠度可言。</p> <p>5.我認為憲兵工作是一個值得我效勞的軍種。</p> <p>6.我願意全力以赴，投入現在職務，為單位爭取工作績效。</p> <p>7.我十分關心國軍精實案後，憲兵未來的發展。</p> <p>14.為了提昇憲兵單位的績效，我願意充實本質學能，加入終身學習行列。</p>	0.7831
組織的認同	<p>1.我很慶幸當時就讀軍校，選擇憲兵兵種正符合我的興趣，能發揮專業技能貢獻單位。</p> <p>3.我經常難以同意上級對幹部要求的相關規定。</p> <p>11.我覺得國軍實施精實案後，更能使我在本身職務上發揮自己能力。</p> <p>12.我覺得自己的工作價值觀與上級的價值觀非常相近。</p> <p>15.對我而言，能身為憲兵幹部，甚表榮譽感。</p>	0.7063
留職傾向	<p>4.國軍實施精實案後升遷管道緊縮，惟無影響工作情緒。</p> <p>8.只要工作環境相似，請調到憲兵部外單位服務也無所謂。</p> <p>9.我當初決定選擇憲兵為服務職志是一項明智的決定。</p> <p>10.國軍實施精實案後，人力組織縮減，工作量增加我仍無退伍的意念。</p> <p>13.我覺得長期服務憲兵單位，對自己生涯規劃沒有太大助益。</p>	0.5936
整體 Cronbach's $\alpha$ 值		0.9259

## 5、專業承諾量表

### (1) 量表來源

本研究專業承諾量表係根據上述的組織承諾量表改編，以及參考郭真足(1998)所編基層農會推廣人員專業承諾量表，蕭靜宜(1999)所編護理人員專業承諾量表，以此編制憲兵軍官幹部使用之量表。本量表計有 15 題，用以衡量「專業努力的意願」、「專業認同」、「留業傾向」等三個因素。

### (2) 計分方式

本量表計分方式採用 Likert 五點尺度計分，依「非常同意」、「同意」、「不確定」、「不同意」、「非常不同意」之選項、正向題分別計以 5 到 1 分，反向題則分別給予 1 至 5 分。「專業努力的意願」包括第 2、5、6、7、14 題，「專業認同」包括第 1、3、11、12、15 題，「留業傾向」包括第 4、8、9、10、13 題其中除第 2、3、8、10、13 為反向題外，其餘均為正向題。

### (3) 信度分析

本量表所測得的信度係數(Cronbach's  $\alpha$  值)分別為：專業努力的意願為 0.8155、專業認同為 0.7284、留業傾向為 0.8368，整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.9069，顯示內部一致性高。本量表信度分析結果彙整如表 3.5 所示。

表 3.5 專業承諾量表之信度係數

因素名稱	題項	Cronbach's $\alpha$ 值
專業努力的意願	<p>2.我對憲兵應具備的專業技能認識不多難以勝任現在職務。</p> <p>5.我認為選擇職業軍人(憲兵軍官)是一個值得投入的專業領域。</p> <p>6.我願意付出更多努力以協助憲兵勤務專業技能日趨改善。</p> <p>7.我十分關心憲兵勤務專業技能未來的發展。</p> <p>14.為了提昇我的憲兵勤務專業素養,我願意追求更進步的專業知識。</p>	0.8155
專業認同	<p>1.憲兵幹部要具備法學、領導、戰技等專業技能,正符合我的興趣,感到非常慶幸。</p> <p>3.我身為憲兵幹部對本身職務能設定工作的進度表和工作期限。</p> <p>11.我覺得在憲兵勤務的專業技能上,能夠使我充分發揮潛能。</p> <p>12.國軍實施精實案後升遷管道緊縮,但我仍能投入更多憲兵專業技能。</p> <p>15.我會秉持「一日憲兵,終身憲兵」之工作理念,終身關心憲兵勤務專業技能。</p>	0.7284
留業傾向	<p>4.在單位裡若事情太多,我會利用休假日留下來把工作逐一完成。</p> <p>8.只要有機會,我會考慮退伍轉到其他行業。</p> <p>9.當初選擇憲兵兵種是一項明智的決定。</p> <p>10.每年排定之在職訓練,我會用心去學習。</p> <p>13.我覺得長期從事憲兵勤務專業技能工作感到厭倦全心投入。</p>	0.8368
整體 Cronbach's $\alpha$ 值		0.9069

### 3.3 研究對象與調查方法

#### 3.3.1 研究對象

本研究係以國軍實施精實案組織再造後憲兵軍官幹部為例，以問卷調查的方式來探討精實案後軍官幹部工作滿足、組織承諾與專業承諾關係的現況。以憲兵軍官幹部為調查對象，係因憲兵為三軍模範兵種，主掌軍事警察，協助警備治安、支援三軍作戰，並依法執行軍司法警察勤務，是以憲兵軍官幹部為調查對象較其他兵種更具有代表性及特殊性。

#### 3.3.2 研究樣本

本研究以憲兵軍官幹部為例，憲兵編制有憲兵司令部，下屬有憲兵學校(台北五股鄉)、憲兵訓練中心(桃園縣林口鄉)，另在各縣市均設有憲兵隊及憲兵分隊，對外窗口全國共有三十三處，提供報案受理及諮詢服務。本研究以憲兵各級軍官幹部為研究樣本人數約為 800 人。

#### 3.3.3 調查方法

本研究以問卷調查為主，由研究者親自委請憲兵司令部人事處代為轉發至各憲兵基層連隊（指揮職及參謀職）之軍官幹部填答，為使受測者能真實的陳述問卷內容，不受指揮官（管理者）的干預，研究者事先央請憲兵司令部人事處發至各單位時要求各級直屬指揮官不介入的立場，並說明本研究結果若能在避免問卷施測偏差的前提下獲致，則對國軍之部隊管理將有一定程度的參考效益。問卷採不記名方式填答之後，由受測者自行彌封送人事部門。研究者至憲兵司令部人事處統一攜回再行彙整。如此安排與設計的原因在於意願、能力與避免偏差三者的考量。



1、憲兵軍官幹部以管理士兵與遂行勤務為主，少有時間填答結構化的問卷（尤其是論文使用的問卷），如採主動郵寄的回收方式，其意願恐將不高，遂委請憲兵司令部人事處統一以行文發至各基層連隊之軍官幹部填寫。

2、問卷調查表應詳加註明解說填寫方法，以防缺漏不全之疑慮。

3、藉由委請憲兵司令部代表發放、回收問卷的調查設計，以茲避免各級指揮官不當的干預造成填答者內在不安的顧慮，期使問卷兼顧高回收率與精確性。

### 3.3.4 樣本特性分析

本研究問卷委請憲兵司令部人事處代為轉發給憲兵學校、憲兵訓練中心、各指揮部及各地憲兵隊，發出問卷數量計 800 份，調查期間為 92 年 1 月 6 日至 92 年 2 月 28 日，共計回收 760 份有效問卷，回收率為 95%。以下針對有效樣本的分佈情形，依表 3-6 之基本特性分析所示，概述如下：

#### 1、年齡

以 26~30 歲者 36.4% 居多，其次為 31~35 歲者 31.6%，36~40 歲者 16.1%，25 歲以下者 12.6%，41 歲以上者 3.3% 最少。

#### 2、最高學歷

專科班 55%、正期班 15%、大專預官 20%、碩士 2%、指參 7%、博士 0.25%、戰院 0.75%。

### 3、婚姻狀況

已婚者佔 59.3%、未婚者佔 40.7%、已婚者顯然居多。

### 4、職位

主管職佔 17.6%、非主管職佔 82.4%，以非主管職佔大多數。

### 5、軍中服役年資

憲兵軍官服役年資 5 年(含)以下者佔 24.5%，5~10 年(含)者佔 30.4%，10~15 年(含)者佔 28.3%，15~20 年(含)者佔 14.3%，20 年以上者佔 2.5%，顯示以 5-10 年服役年資者居多。

### 6、服務現職年資

憲兵軍官幹部其任職現在職務年務年資 1 年以下佔 25.6%，1~3 年者佔 52.4%，3~5 年者佔 15.2%，5 年以上者佔 6.8%，顯示以 1~3 年服務現職者人數最多。

### 7、近年度服務考績

憲兵軍官幹部服務考績優等者佔 4%，甲上者佔 9%，甲者佔 70%，乙上者佔 10%，乙者佔 7%。顯示年度服務考績以甲等者居多。

由以上樣本特性分析發現，憲兵軍官幹部以專科教育程度者佔多數，軍中服役年資以 5~10 年者佔多數，服務單位年資以 1~3 年者居多，超過半數的樣本其近年度服務考績均甲等以上，樣本的年齡以 26~30 歲的青年為主。

表 3.6 樣本基本特性分析表

	個人特徵	樣本數(760)	百分比(%)
年齡	25 歲以下	96	12.6
	26-30 歲	277	36.4
	31-35 歲	240	31.6
	36-40 歲	122	16.1
	41 歲以上	25	3.3
最高學歷	專科班	418	55
	正期班	122	16
	大專預官	152	20
	碩士	7	1
	指參	53	7
	戰院	6	0.8
	博士	2	0.2
婚姻狀況	未婚	309	40.7
	已婚	451	59.3
職位	主管	626	82.4
	非主管	134	17.6
軍中服役年資	5 年(含)以下	186	24.5
	5-10((含)年	231	30.4
	10-15(含)年	215	28.3
	15-20(含)年	109	14.3
	20 年以上	19	2.5
服務現職年資	1 年含以下	195	25.6
	1-3(含)年	398	52.4
	3-5(含)年	115	15.2
	5 年(含)以上	52	6.8
最近年度服務考績	優等	31	4
	甲上	68	9
	甲	532	70
	乙上	76	1
	乙	53	7

### 3.4 資料分析方法

本研究依據回收有效問卷，利用 SPSS FOR WINDOWS 統計套裝軟體進行資料分析，並使用下列分析方法，以資驗證本研究之假設。

#### 3.4.1 敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)

包括樣本的年齡、學歷、職位、婚姻狀況、服役年資、現職服務、單位年資、最近年度服務考績等變數之次數分配及百分比分析，以瞭解樣本基本特性之分佈情形。此外，針對工作特性、領導型態、工作滿足、組織承諾、專業承諾等變項，利用平均數、標準差等來解釋樣本在各變項構面上的分佈狀況，以作為進一步分析之基礎。

#### 3.4.2 信度分析(Reliability Analysis)

本研究針對量表中各構面進行內部一致性分析，並以信度係數(Cronbach's  $\alpha$  值)衡量每一項題目間之一致性。

#### 3.4.3 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

本研究使用單因子變異數分析來檢定不同的工作特性之變項與領導型態之變分別在工作滿足、組織承諾與專業承諾，各構面上是有顯著差異。若有顯著差異存在，再以 Scheffe Method 進行事後之多重比較來加以探討各群組之間的差異。

#### 3.4.4 相關分析(Correlation Analysis)

相關分析是測量兩變數(或更多變數)間關係密切程度的一種指標。

本研究利用 Pearson 積差相關分析來探討工作特性、領導型態、工作滿足、組織承諾與專業承諾之間是否有顯著相關。

#### **3.4.5 迴歸分析(Regression Analysis)**

本研究以工作特性、主管的領導型態為自變項，以組織承諾與專業承諾為依變項，來進行多元迴歸分析，以探討相關變項之影響程度。

## **3.5 研究限制**

本研究雖將採取嚴謹，客觀的態度下進行，力求研究之完整性，但囿於人力與研究樣本不易取得，配合意願不高的因素下，衍生以下之研究限制：

### **3.5.1 個案樣本推論的限制**

由於本研究係針對國軍實施精實案後軍官幹部進行探討，以憲兵幹部為例，因此其結論或許無法推論至全國軍各軍種。

### **3.5.2 調查過程的限制**

本研究雖在問卷施測的過程中，研究者以將可能影響受測者填答之心理障礙，例如：指揮官之威權、同事不當的對待等負面因素極力予以排除，然少數受測者，可能還是無法坦然以對，故對於分析結果恐會產生影響。

## 第四章 實證結果分析

本章將針對第三章之研究架構與研究假設，擇取適當之統計方法對有效樣本予以分析，並對分析結果加以解釋與分析，以驗證各研究假設是否成立，與預期結果是否有所差異。

本章第一節為各研究變項對描述性統計分析，以瞭解各研究變項之資料分析情況；第二節至第四節則以差異分析、相關分析分別探討自變項與工作滿足是否具有顯著差異及相關性，並藉由迴歸分析瞭解自變項對工作滿足的影響程度；第五節至第七節則以差異分析、相關分析分別探討自變項與組織承諾、專業承諾之差異性及相關性，另以迴歸分析瞭解其影響程度；第八節探討工作滿足對組織承諾、專業承諾的影響程度及變項間的相關性；第九節以迴歸分析瞭解組織承諾對專業承諾的影響程度及兩變項間的相關性。

### 4.1 各研究變項之描述性統計分析

本節首先針對各項變項之平均數、標準差、最小值與最大值作整體性之分析，以瞭解研究樣本在各相關變項的反應程度及分佈情形。對各變項所作的描述性分析，詳如表 4.1 所示。

#### 4.1.1 工作特性方面

憲兵軍官幹部在工作特性中之得分皆高於中點 3 分，其中以自主性與完整性得分最高，平均數為 3.79、3.78，標準差分別為 0.71 與 0.70，

而以回饋性得分最低，平均數為 3.42，標準差為 0.68。顯示憲兵軍官幹部在精實案實施人力精簡的政策下對於平時工作的決定與個身處理軍中事務的機會已大有提昇，惟對於獲知平日工作績效良窳的程度，相較於其他項目得分較低，正反應了多數憲兵軍官幹部日常較專注於憲兵專業技能(法律、戰技等)的貢獻態度。

#### 4.1.2 領導型態方面

憲兵軍官幹部在主官領導型態中之得分皆高於中點分 3 分，其中以定規領導型態得分最高，平均數為 3.67，標準差為 0.53，而以關懷領導型態得分最低，平均數為 3.31，標準差為 0.68，顯示主官的領導型態較傾向於「工作取向」，藉由明確界定規章與程序，以達成組織目標。

#### 4.1.3 工作滿足方面

憲兵軍官幹部在工作滿足中之得分皆高於中點 3 分，其中以內在滿足得分最高，平均數為 3.74，標準差為 0.46，而以外在滿足得分最低，平均數為 3.36，標準差為 0.54，顯示憲兵軍官幹部對於精實案後，職缺縮減、升遷較不易且薪資福利結構較公務員、警察等較差，所以對升遷及薪資福利較有期盼。相較之下，憲兵軍官幹部對自我工作較肯定，且對憲兵工作具有高度的榮譽感，值得讚許。

#### 4.1.4 組織承諾方面

憲兵軍官幹部在組織承諾中之得分皆高於中點 3 分，其中以為組織努力的意願得分最高，平均數為 3.92，標準差為 0.71，而以留職傾向得分最低，平均數為 3.34，標準差為 0.66，顯示憲兵軍官幹部雖然在任職



階段，對於組織願意克盡職責、戮力以赴，惟當其自我能力、學識不斷提昇之際，仍希冀有機會追求到更高層的組織(國防部、國安局等)任職。

#### 4.1.5 專業承諾方面

憲兵軍官幹部在專業承諾中之得分皆高於中點 3 分，其中以為專業努力的意願得分最高，平均數為 3.92，標準差為 0.57，而以留業傾向得分最低，平均數為 3.29，標準差為 0.71，由此觀之，大多數的憲兵軍官幹部與組織承諾呈現之反應相同。

表 4.1 各研究變項之描述性統計分析

研究變項項目	樣本數	平均數	標準差	最小值	最大值
<b>工作特性</b>					
自主性	760	3.79	0.71	1.34	5.0
完整性	760	3.78	0.70	1.02	5.0
重要性	760	3.57	0.69	1.00	5.0
回饋性	760	3.42	0.68	1.20	5.0
變化性	760	3.62	0.69	1.00	5.0
<b>領導型態</b>					
關懷因素	760	3.31	0.68	1.41	5.0
定規因素	760	3.67	0.53	1.81	5.0
<b>工作滿足</b>					
內在滿足	760	3.74	0.46	1.26	5.0
外在滿足	760	3.36	0.54	1.23	5.0
<b>組織承諾</b>					
為組織努力的意願	760	3.92	0.71	1.82	5.0
組織認同	760	3.46	0.60	1.41	5.0
留職傾向	760	3.34	0.66	1.00	5.0
<b>專業承諾</b>					
為專業努力的意願	760	3.92	0.57	1.42	5.0
專業認同	760	3.57	0.58	1.30	5.0
留業傾向	760	3.29	0.71	1.20	5.0

## 4.2 個人屬性與工作滿足關係之分析

本節主要以單因子變異數分析來探討不同的個人屬性在工作滿足所呈現的差異，再以 Scheffe 多重比較進一步探討之間的差異。另再檢驗假設一，並說明與預期結果之異同。

假設一：憲兵軍官幹部因個人屬性不同而在工作滿足各構面有顯著的差異。

本研究預期年齡較長、階級職位較高、已婚、服役年資較長、每年工作績效較優之憲兵軍官幹部與工作滿足呈現正相關，尤其年度考績甲上以上者會顯著影響外在滿足。由表 4.2 得知憲兵軍官幹部除了學歷變項對「內在滿足」、「外在滿足」無顯著性差異，與年齡、婚姻狀況各變項在「內在滿足」無顯著性差異之外，其餘的個人屬性對工作滿足各構面則有顯著的差異性存在。

### 4.2.1 就「內在滿足」之構面而言

以職位、服役年資、年度考績等變項作事後的多重比較顯示：

- 1、以主官職務之憲兵軍官幹部顯著高於非主管職務之憲兵軍官幹部。
- 2、以服役年資在 10 年以上的憲兵軍官幹部皆顯著高於 5 年以下的憲兵軍官幹部。
- 3、以年度工作考績甲上的憲兵軍官幹部皆顯著高於考績甲以下者。

#### 4.2.2 就「外在滿足」之構面而言

以年齡、職位、婚姻狀況、服役年資、服務單位年資及年度工作績效等變項作事後的多重比較顯示：

- 1、年齡 35~40 歲的憲兵軍官幹部顯著高於 25 歲以下之憲兵軍官幹部。
- 2、主官職務之憲兵軍官幹部顯著高於非主管級之憲兵軍官幹部。
- 3、已婚的憲兵軍官幹部顯著高於未婚的憲兵軍官幹部。
- 4、服役年資在 10 年以上的憲兵軍官顯著高於 5 年以下的憲兵軍官。
- 5、服務單位年資 3 年以上之憲兵軍官幹部顯著高於服務單位年 1 年以下之憲兵軍官幹部。
- 6、每年工作績效甲以上的憲兵軍官幹部皆顯著高於年度考績甲以下之憲兵軍官幹部。

然而各變項在工作滿足因素方面平均得分都高於中點 3 分以上，在「內在滿足」構面下，以 41 歲以上(4.03)、主管級之職位(4.06)、已婚者(3.90)、10~15 年以上之服役年資(3.99)、3~5 年單位服務年資(3.93)、年度考績優等(4.01)的憲兵軍官幹部得分最高。

在「外在滿足」構面下，以 41 歲以上之年齡(3.87)、主管級之職位(3.78)、已婚者(3.64)、20 年以上服役年資(3.64)、3~5 年以上之單位服務年資(3.80)、年度考績優等(3.78)的憲兵軍官幹部得分最高。另以個人屬性與工作滿足之 Pearson 相關分析(表 4.4)來加以驗證，結果顯示年齡、職位、婚姻狀況服役年資、年度考績與工作滿足皆有顯著的相關性存在，且呈現正相關，因此，可以概略說明年齡較長、職位較高、已婚、服務年資較久、年度工作考績較高之憲兵軍官幹部其工作滿足平均得分最高。

表 4.2 個人屬性在工作滿足上之差異分析

自變數	依變數		內在滿足			外在滿足					
	N	Mean	F Value	P Value	Scheffe 多重比較	N	Mean	F Value	P Value	Scheffe 多重比較	
年齡											
①25歲以下	96	3.72	1.830	0.120		96	3.20	4.090	0.002	②>⑤**	
②26-30歲	277	3.80				277	3.24				
③31-35歲	240	3.82				240	3.43				
④36-40歲	122	3.98				122	3.69				
⑤41歲以上	25	4.03				25	3.87				
最高學歷											
①專科班	418	3.86	1.639	0.179		418	3.68	1.310	0.261		
②正期班	122	3.74				122	3.62				
③大專預官	152	3.12				152	3.56				
④碩士	7	3.42				7	3.61				
⑤指參	53	3.16				53	3.60				
⑥戰院	6	3.04				6	3.62				
⑦博士	2	3.18				2	3.63				
婚姻狀況											
①未婚	309	3.76	3.313	0.070		309	3.26	6.775	0.011	②>①**	
②已婚	451	3.90				451	3.64				
職位											
①主管	134	4.06	18.822	0.000	①>②***	134	3.78	15.570	0.000	①>②***	
②非主管	626	3.77				626	3.28				
軍中服役年資											
①5年(含)以下	186	3.67	6.603	0.000	③>①***	186	3.40	4.922	0.002	④>①**	
②5-10(含)年	231	3.74				231	3.50				④>①***
③10-15(含)年	215	3.99				215	3.52				④>②***
④15-20(含)年	109	3.92				109	3.56				
⑤20年以上	19	3.97				19	3.64				
服務現職年資											
①1年含以下	195	3.66	6.362	0.000	③>①***	195	3.22	5.747	0.001	④>①***	
②1-3(含)年	398	3.79				398	3.42				④>①***
③3-5(含)年	115	3.93				115	3.80				
④5年(含)以上	52	3.91				52	3.56				
最近年度服務考績											
①優等	31	4.01	9.782	0.000	①>②***	31	3.78	11.340	0.000	①>②***	
②甲上	68	3.85				68	3.58				①>③***
③甲	532	3.82				532	3.31				①>⑤***
④乙上	76	3.46				76	3.11				
⑤乙	53	3.00				53	3.24				

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

### 4.3 工作特性與工作滿足關係分析

本節主要藉由迴歸分析、相關分析之統計方法檢驗假設二，並說明預期結果之異同。

假設二、憲兵軍官幹部因工作特性不同而在工作滿足各構面有顯著的影響。本研究預期自主性、完整性、重要性、回饋性程度較高之憲兵軍官幹部與工作滿足呈現正相關，尤其自主性與回饋性之程度會顯著影響內在滿足。

#### 4.3.1 工作特性對工作滿足之影響

1、根據表 4.3 顯示，工作特性中的自主性、重要性對內在滿足有顯著的正向影響，其解釋能力為  $0.278(R^2=0.278)$ ：也就是說憲兵軍官幹部之自主性、重要性之程度愈高，其影響憲兵軍官幹部之內在滿足的程度愈大。而完整性、回饋性、變化性對內在滿足無顯著影響，所以憲兵軍官幹部的完整性、回饋性、變化性程度並不會造成內在滿足程度之影響產生，本預期的結果有些差異。

2、根據表 4.3 顯示，工作特性中的自主性、重要性、回饋性、變化性對外在工作滿足有顯著的影響，其解釋能力為  $0.179(R^2=0.179)$ ：而以自主性、重要性與回饋性對外在滿足有正向影響，變化性對外在滿足則有負向影響，也就是說憲兵軍官幹部之自主性、重要性、回饋性之程度愈高，其影響憲兵軍官幹部之外在滿足的程度愈大。憲兵軍官幹部之工作變化性程度愈高，其影響憲兵軍官幹部之外在滿足愈小，而工作完整

性對外在滿足無顯著影響，所以憲兵軍官幹部的工作完整性程度不會造成外在滿足程度之影響產生。

3、綜合以上的結果，可以推論本研究假設二：憲兵軍官幹部工作特性對工作滿足各構面有顯著影響之假設部份成立。

#### 4.3.2 工作特性與工作滿足之相關性

由表 4.4 可知在工作特性方面，自主性、完整性、重要性、回饋性程度愈高之憲兵軍官幹部其工作滿足程度愈高，因此與本研究所預期的結果一致。

## 4.4 領導型態與工作滿足關係之分析

本節主要藉由迴歸分析、相關分析之統計方法檢驗假設三，並說明預期結果之異同。

假設三、憲兵軍官幹部因主官領導型態不同，而在工作滿足各構面有顯著的影響。本研究預期高關懷領導型態之主官與憲兵軍官幹部之工作滿足呈正相關。

### 4.4.1 領導型態對工作滿足之影響

1、根據表 4.3 顯示，主官的關懷領導型態與威權定規領導型態對內在滿足有顯著的正向影響，其解釋力為 0.261 ( $R^2=0.261$ )也就是說主官的關懷領導型態與威權定規領導型態之程度愈高，其影響憲兵軍官幹部之內在滿足的程度愈大。

2、根據表 4.3 顯示，主官的關懷領導型態與威權定規領導型態對外在滿足有顯著的正向影響，其解釋力為 0.458 ( $R^2=0.458$ )：也就是說主官的關懷領導型態與威權定規領導型態之程度愈高，其影響憲兵軍官幹部之外在滿足的程度愈大。

3、綜合以上的結果，可以推論本研究假設三：主官的領導型態對憲兵軍官幹部工作滿足各構面有顯著影響之假設成立。



表 4.3 工作特性、領導型態與個人屬性對工作滿足之迴歸分析

自變數 (p)	工作滿足		整體滿足
	內在滿足	外在滿足	
<b>工作特性</b>			
常數項	2.042(0.000)***	2.140(0.000)***	2.091(0.000)***
自主性	0.318(0.000)***	0.151(0.041)*	0.245(0.001)**
完整性	0.038(0.608)	0.000(0.998)	0.018(0.803)
重要性	0.223(0.000)***	0.214(0.002)**	0.233(0.000)***
回饋性	0.036(0.562)	0.221(0.002)**	0.145(0.025)*
變化性	0.002(0.968)	-0.179(0.003)**	-0.102(0.085)
F	25.28***	14.319***	20.703***
P	(0.000)	(0.000)	(0.000)
R <sup>2</sup>	0.276	0.168	0.228
<b>領導型態</b>			
常數項	1.805(0.000)***	0.691(0.000)***	1.239(0.000)***
關懷因數	0.137(0.014)*	0.461(0.000)***	0.339(0.000)***
定規因數	0.422(0.000)***	0.281(0.000)***	0.379(0.000)***
F	58.565***	0.691***	110.667***
P	(0.000)	(0.000)	(0.000)
R <sup>2</sup>	0.259	0.447	0.310
<b>個人屬性</b>			
常數項	3.548(0.000)***	3.574(0.000)***	3.563(0.000)***
年齡	0.113(0.145)	-0.032(0.709)	0.042(0.612)
學歷	0.120(0.032)*	-0.120(0.049)*	0.124(0.027)*
職位	-0.137(0.029)*	-0.124(0.050)*	-0.140(0.026)*
婚姻狀況	-0.032(0.626)	0.008(0.912)	-0.012(0.860)
服役年資	0.090(0.290)	0.020(0.822)	0.035(0.684)
單位年資	0.159(0.030)*	0.115(0.122)	0.146(0.048)
最近年度考績	-0.184(0.004)**	0.166(0.005)**	0.178(0.003)**
F	6.322***	5.307***	6.562***
P	(0.000)	(0.000)	(0.000)
R <sup>2</sup>	0.120	0.102	0.123

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

#### 4.4.2 領導型態與工作滿足相關性

由表 4.4 可知，關懷領導型態與工作滿足有顯著之相關性存在，且呈現正相關，意指高關懷領導型態之主官其憲兵軍官幹部之工作滿足程

度亦愈高，因此與本研究所預期的結果一致。

表 4.4 個人屬性、工作特性與領導型態對工作滿足、組織承諾與專業承諾之相關分析

(N=730)	工作滿足		組織承諾			專業承諾		
	內在滿足	外在滿足	為組織努力的意願	組織認同	留職傾向	為專業努力的意願	專業認同	留業傾向
<b>個人屬性</b>								
年齡	0.138* (0.012)	0.196*** (0.000)	0.228*** (0.000)	0.236*** (0.000)	0.288*** (0.000)	0.120*** (0.000)	0.215*** (0.000)	0.202*** (0.000)
學歷	-0.087 (0.064)	0.097 (0.074)	0.034 (0.552)	-0.098 (0.068)	-0.006 (0.932)	-0.090 (0.104)	-0.085 (0.123)	-0.057 (0.299)
職位	0.232*** (0.000)	0.212*** (0.000)	0.209*** (0.000)	0.160** (0.003)	0.233*** (0.000)	0.228*** (0.000)	0.150** (0.007)	0.115* (0.038)
婚姻狀況	0.098 (0.060)	0.142* (0.012)	0.161*** (0.008)	0.143** (0.008)	0.183** (0.002)	0.117* (0.043)	0.134* (0.015)	0.142** (0.008)
服役年資	0.233*** (0.000)	0.215*** (0.000)	0.233*** (0.000)	0.222*** (0.000)	0.261*** (0.000)	0.264*** (0.000)	0.269*** (0.000)	0.202*** (0.000)
單位年資	0.233*** (0.000)	0.215*** (0.000)	0.246*** (0.000)	0.244*** (0.000)	0.230*** (0.000)	0.228*** (0.000)	0.224*** (0.000)	0.166** (0.002)
年度考績	0.226*** (0.000)	0.228*** (0.000)	0.239*** (0.000)	0.235*** (0.000)	0.312*** (0.000)	0.229*** (0.000)	0.362*** (0.000)	0.295*** (0.000)
<b>工作特性</b>								
自主性	0.482*** (0.000)	0.314*** (0.000)	0.249*** (0.000)	0.226*** (0.000)	0.138* (0.012)	0.342*** (0.000)	0.303*** (0.000)	0.129* (0.019)
完整性	0.411*** (0.000)	0.249*** (0.000)	0.272*** (0.000)	0.221*** (0.000)	0.148*** (0.000)	0.333*** (0.000)	0.291*** (0.000)	0.183** (0.001)
重要性	0.421*** (0.000)	0.317*** (0.000)	0.377*** (0.000)	0.318*** (0.000)	0.288*** (0.000)	0.347*** (0.000)	0.313*** (0.000)	0.194*** (0.000)
回饋性	0.375*** (0.000)	0.354*** (0.000)	0.274*** (0.000)	0.318*** (0.000)	0.207*** (0.000)	0.238*** (0.000)	0.347*** (0.000)	0.194*** (0.000)
變化性	0.290*** (0.000)	0.086 (0.122)	0.175** (0.001)	0.144*** (0.009)	0.052 (0.349)	0.283*** (0.000)	0.277*** (0.000)	0.076 (0.173)
<b>領導型態</b>								
關懷因素	0.370*** (0.000)	0.631*** (0.000)	0.349*** (0.000)	0.350*** (0.000)	0.367*** (0.000)	0.267*** (0.000)	0.256*** (0.000)	0.338*** (0.000)
定規因素	0.497*** (0.000)	0.550*** (0.000)	0.392*** (0.000)	0.346*** (0.000)	0.273*** (0.000)	0.432*** (0.000)	0.340*** (0.000)	0.298*** (0.000)

註：括號內為 P 值

\*表示  $P < 0.05$  顯著差異，\*\*表示  $P < 0.01$  非常顯著差異，\*\*\*表示  $P < 0.001$  極顯著差異

## 4.5 個人屬性與組織承諾、專業承諾關係之分析

本節主要藉由單因子變異數分析來探討：不同的個人屬性在各研究變項所呈現的差異；若有差異再以 Scheffe 多重比較進一步探討每兩群之間的差異。另外再以 Pearson 相關分析一併檢驗假設四及說明預期結果之異同。

假設四、憲兵軍官幹部因個人屬性不同，其組織承諾與專業承諾有顯著的差異。本研究預究預期年齡較長、職階較高、已婚、單位年資較久、年度考績較優之憲兵軍官幹部與組織承諾呈現正相關；職階較高、服役較久之憲兵軍官幹部在專業承諾的構面上會有顯著正相關。

### 4.5.1 不同的個人屬性在組織承諾織差異

由表 4.5 得知憲兵軍官幹部除了學歷變項對「為組織努力的意願」、「組織認同」、「留職傾向」無顯著性差異之外，其餘個人屬性對組織承諾各構面則有顯著的差異性存在。

#### 1、就「為組織努力的意願」之構面而言

以年齡、職位、婚姻狀況、服役年資、單位年資及年度考績等變項作事後多重比較顯示：

- (1) 年齡在 41 歲以上與 36~40 歲的憲兵軍官幹部皆顯著高於 25 歲以下憲兵軍官幹部。
- (2) 主官級之憲兵軍官幹部顯著高於非主官級之憲兵軍官幹部。
- (3) 已婚的憲兵軍官幹部顯著高於未婚的憲兵軍官幹部。

- (4) 服役年資在 11 年以上的憲兵軍官幹部顯著高於 5 年以下的憲兵軍官幹部。
- (5) 單位年資 3 年以上之憲兵軍官幹部顯著高於單位年資 1 年以下之憲兵軍官幹部。
- (6) 年度考績甲以上的憲兵軍官幹部顯著高於考績甲以下之憲兵軍官幹部。

## 2、就「組織認同」之構面而言

以年齡、職位、婚姻狀況、服役年資、單位年資及年度考績作事後多重比較顯示：

- (1) 年齡在 41 歲以上、36~40 歲與 26~30 歲的憲兵軍官幹部皆顯著高於 25 歲以下之憲兵軍官幹部，而且年齡 36~40 歲的憲兵軍官幹部亦顯著高於 31~35 歲之憲兵軍官幹部。
- (2) 主官級之憲兵軍官幹部顯著高於非主官級之憲兵軍官幹部。
- (3) 未婚的憲兵軍官幹部顯著高於已婚的憲兵軍官幹部。
- (4) 服役年資在 10 年以上的憲兵軍官幹部顯著高於 5 年以下的憲兵軍官幹部。
- (5) 單位服務年資 3 年以上之憲兵軍官幹部顯著高於單位服務年資 3 年以下之憲兵軍官幹部。
- (6) 年度考績甲以上的憲兵軍官幹部高於考績甲以下的憲兵軍官幹部。

## 3、就「留職傾向」之構面而言

以年齡、職位、婚姻狀況、服役年資、單位年資及年度考績等變項

作事後的多重比較顯示：

- (1) 以年齡在 41 歲以上、36~40 歲、31~35 歲與 26~30 歲的憲兵軍官幹部皆顯著高於 25 歲以下之憲兵軍官幹部。
- (2) 以主官級之憲兵軍官幹部顯著高於非主官級之憲兵軍官幹部。
- (3) 以已婚的憲兵軍官幹部顯著高於未婚的憲兵軍官幹部。
- (4) 以服務年資 10 年以上之憲兵軍官幹部顯著高於 5 年以下的憲兵軍官幹部。
- (5) 以服務單位年資 3 年以上之憲兵軍官幹部顯著高於服務單位年資 1 年以上之憲兵軍官幹部。
- (6) 以年度考績甲以上的憲兵軍官幹部皆顯著高於年度考績甲以下之憲兵軍官幹部。

然而各變項在組織承諾因素方面平均得分都高於中點 3 分以上，僅有「留職傾向」構面中年齡 25 歲以下的憲兵軍官幹部(2.98)與年度考績在乙者(2.88)的得分低於中點 3 分。

在「為組織努力的意願」構面下，以 41 歲以上(4.24)、主官級之職位(4.06)、已婚者(3.90)、15~20 年之服役年資(3.90)的憲兵軍官幹部得分最高；在「組織認同」構面下，以 41 歲以上之年齡(3.88)、主官級之職位(3.62)、未婚者(3.58)、15~20 年之服役年資(3.69)、3~5 年之單位服務年資(3.55)、年度考績優等(3.64)的憲兵軍官幹部得分最高；在「留職傾向」構面下，以 41 歲以上之年齡(3.90)、主官級之職位(3.62)、已婚者(3.53)、15~20 年之服役年資(3.68)、3~5 年單位服務年資(3.58)、年度考績優等(3.63)的憲兵軍官幹部得分最高。以個人屬性與組織承諾之 Pearson 相關分析(表 4.4)來加以驗證，結果顯示年齡、職位、婚姻狀況、服役年資、

服務單位年資、年度工作考績與組織承諾有顯著的相關性存在，且呈現正相關，因此，我們可以概略說明：年齡較長、職位較高、已婚、服役年資較久、服務單位年資較長、年度考績甲等以上之憲兵軍官幹部組織承諾之程度亦較高。故與本研究假設四之預期結果相同。

表 4.5 個人屬性在組織承諾上之差異分析

依變數	為組織努力的意願					組織認同					留職傾向				
	N	Mean	F Value	P Value	Scheffe 多重比較	N	Mean	F Value	P Value	Scheffe 多重比較	N	Mean	F Value	P Value	Scheffe 多重比較
年齡															
①25歲以下	96	3.54	5.544	0.000	①>⑤***	96	3.88	7.767	0.000	①>⑤***	96	2.98	8.740	0.000	①>⑤***
②26-30歲	277	3.82			②>⑤***	277	3.71			②>③***	277	3.38			②>⑤***
③31-35歲	240	3.83			②>⑤***	240	3.39			②>⑤***	240	3.82			③>⑤***
④36-40歲	122	4.03				122	3.48				122	3.66			④>⑤***
⑤41歲以上	25	4.24				25	3.17				25	3.90			
最高學歷															
①專科班	418	4.06	0.677	0.576		418	3.82	1.327	0.267		418	3.72	0.192	0.902	
②正期班	122	4.05				122	3.72				122	3.68			
③大專預官	152	3.90				152	3.60				152	3.36			
④碩士	7	3.92				7	3.70				7	3.42			
⑤指參	53	3.80				53	3.68				53	3.53			
⑥戰院	6	3.82				6	3.74				6	3.38			
⑦博士	2	3.92				2	3.73				2	3.39			
婚姻狀況															
①未婚	309	3.72	7.800	0.007	②>①**	309	3.58	6.932	0.008	①>②**	309	3.22	11.498	0.001	②>①***
②已婚	451	3.90				451	3.54				451	3.53			
職位															
①主管	134	4.06	15.095	0.000	①>②***	134	3.62	8.709	0.003	①>②**	134	3.62	19.022	0.000	①>②***
②非主管	626	3.74				626	3.43				626	3.31			
軍中服役年資															
①5年(含)以下	186	3.63	6.348	0.000	④>①***	186	3.31	5.960	0.001	④>①***	186	3.09	8.630	0.000	③>①***
②5-10(含)年	231	3.78			④>②***	231	3.38			④>②***	231	3.43			④>①***
③10-15(含)年	215	3.86				215	3.46				215	3.48			
④15-20(含)年	109	3.90				109	3.68				109	3.58			
⑤20年以上	19	3.88				19	3.62				19	3.56			
服務現職年資															
①1年含以下	195	3.65	7.287	0.000	③>①***	195	3.29	7.382	0.000	③>①***	195	3.20	7.745	0.000	④>①***
②1-3(含)年	398	3.76			④>①***	398	3.42			④>①***	398	3.34			④>②***
③3-5(含)年	115	3.93			④>②***	115	3.55			④>②***	115	3.58			④>③***
④5年(含)以上	52	4.13				52	3.52				52	3.56			
最近年度服務考績															
①優等	31	4.03	9.366	0.000	①>②***	31	3.64	8.522	0.000	①>②***	31	3.63	11.943	0.000	①>②***
②甲上	58	3.92			①>③***	58	3.60			①>③***	58	3.46			①>③***
③甲	532	3.66			①>⑤***	532	3.52			①>⑤***	532	3.42			①>⑤***
④乙上	76	3.52				76	3.42				76	3.12			①>④***
⑤乙	53	3.58				53	3.26				53	2.88			

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

## 4.5.2 不同的個人屬性在專業承諾織之差異

由表 4.6 得知憲兵軍官幹部個人屬性對專業承諾各構面均有顯著的差異存在。

### 1、就「為專業努力的意願」之構面而言

- (1) 年齡在 36~40 歲的憲兵軍官幹部皆顯著高於 30 歲以下者。
- (2) 主官級之憲兵軍官幹部顯著高於非主官級者。
- (3) 服役年資在 10 年以上的人員皆顯著高於 10 年以下者。
- (4) 已婚的憲兵軍官幹部顯著高於未婚者。
- (5) 單位服務年資 3 年以上的人員顯著高於服務單位年資 3 年以下者。
- (6) 最近年度考績甲等以上的憲兵軍官幹部皆顯著高於考績甲等以下者。

### 2、就「專業認同」之構面而言

以年齡、職位、婚姻狀況、服役年資、服務單位年資及年度考績等變項作事後多重比較顯示：

- (1) 年齡在 36~40 歲的憲兵軍官幹部皆顯著高於 35 歲以下者。
- (2) 主官級之憲兵軍官幹部顯著高於非主官級者。
- (3) 已婚的憲兵軍官幹部顯著高於未婚者。
- (4) 服役年資 10 年以上者皆顯著高於 10 年以下的憲兵軍官幹部。
- (5) 單位服務年資 3 年以上者皆高於 3 年以下者。
- (6) 年度考績甲等以上者皆顯著高於甲等以下者。



### 3、就「留業傾向」之構面而言

以年齡、職位、婚姻狀況、服役年資、服務單位年資及年度考績等變項作事後多重比較顯示：

- (1) 年齡在 36~40 歲的憲兵軍官幹部顯著高於 25 歲以下者。
- (2) 主官級之憲兵軍官幹部顯著高於非主官級者。
- (3) 已婚的憲兵軍官幹部顯著高於未婚者。
- (4) 服役年資 10 年以上的憲兵軍官幹部顯著高於 5 年以下者。
- (5) 單位服務年資 3 年以下的憲兵軍官幹部者皆高於單位服務年資 3 年以下者。
- (6) 最近年度考績甲以上的憲兵軍官幹部皆顯著高於甲以下者。

各變項在專業承諾因素方面平均得分都高於中點 3 分以上。在「為專業努力的意願」構面下，以 36~40 歲(4.16)、主官級之職位(4.14)、已婚者(3.99)、15~20 年之服役年資(4.16)、3-5 年單位服務年資(4.10)、年度考績優等以上者(4.13)得分最高；在「專業認同」構面下，以 41 歲以上之年齡(3.85)、主管級之職位(3.70)、已婚者(3.63)、15-20 之服役年資(3.79)、3-5 年之單位服務年資(3.65)、年度考績優等(3.80)的憲兵軍官幹部得分最高；在「留業傾向」構面下以 41 歲以上之年齡(3.74)、主管級之職位(3.45)、已婚者(3.40)、15~20 年之服役年資(3.50)、3~5 年之單位服務年資(3.49)、年度考績優等(3.53)的憲兵軍官幹部得分最高。再以個人屬性與專業承諾之 Pearson 相關分析(表 4.4)來加以驗證，結果顯示職位與服役年資與專業承諾有顯著的相關性存在，且呈正相關。因此，我們可以概略說明職位較高、服役年資較長者之憲兵軍官幹部其專業承諾較高。故與本研究假設四之預期結果一致。

表 4.6 個人屬性在專業承諾上之差異分析

依變數 自變數	為專業努力的意願					專業認同					留業傾向				
	N	Mean	F Value	P Value	Scheffe 多重比較	N	Mean	F Value	P Value	Scheffe 多重比較	N	Mean	F Value	P Value	Scheffe 多重比較
年齡															
①25歲以下	25	3.78	3.729	0.007	②>④** ②>⑤**	25	3.39	5.209	0.000	②>⑤*** ②>④*** ②>③***	25	3.09	4.667	0.001	②>⑤***
②26-30歲	122	3.87				122	3.52				122	3.28			
③31-35歲	240	3.06				240	3.53				1240	3.25			
④36-40歲	277	4.16				277	3.82				277	3.60			
⑤41歲以上	96	4.12				96	3.85				96	3.74			
最高學歷															
①專科班	418	4.05	1.222	0.302		418	3.66	0.826			418	3.38	0.707	0.548	
②正期班	122	3.96				122	3.58				122	3.31			
③大專預官	152	3.86				152	3.52				152	3.26			
④碩士	9	3.92				7	3.48				7	3.36			
⑤指參	53	3.94				53	3.54				53	3.34			
⑥戰院	66	3.90				6	3.56				6	3.32			
⑦博士	2	3.88				2	3.53				2	3.30			
婚姻狀況															
①未婚	309	3.86	4.599	0.034	②>①*	309	3.48	6.08	0.015	②>①*	309	3.20	6.808	0.008	②>①**
②已婚	451	3.99				451	3.63				451	3.40			
職位															
①主管	134	4.14	4.372	0.021	②>①*	134	3.70	7.647	0.001	①>②***	134	3.45	4.408	0.038	①>②*
②非主管	626	3.86				626	3.44				626	3.26			
軍中服役年資															
①5年(含)以下	186	3.75	9.681	0.000	③>①*** ④>①*** ③>②*** ④>②***	186	3.42	9.827	0.000	③>①*** ④>①*** ③>②*** ④>②***	186	3.13	4.677	0.003	④>①***
②5-10(含)年	231	3.82				231	3.46				231	3.24			
③10-15(含)年	215	4.11				215	3.66				215	3.40			
④15-20(含)年	109	4.16				109	3.79				109	3.50			
⑤20年以上	19	4.08				19	3.77				19	3.40			
服務現職年資															
①1年含以下	195	3.76	6.253	0.000	③>①*** ④>①***	195	3.41	5.987	0.001	③>①*** ④>①*** ④>②***	195	3.24	4.598	0.004	④>①** ④>②**
②1-3(含)年	398	3.92				398	3.53				398	3.33			
③3-5(含)年	115	4.10				115	3.65				115	3.49			
④5年(含)以上	52	4.08				52	3.62				52	3.46			
最近年度服務考績															
①優等	31	4.13	10.246	0.000	①>②*** ①>④*** ①>⑤***	31	3.80	16.525	0.000	①>②*** ①>③*** ①>④*** ①>⑤***	31	3.53	9.092	0.000	①>②*** ①>④*** ①>⑤***
②甲上	68	3.81				68	3.52				68	3.29			
③甲	532	3.80				532	3.50				532	3.14			
④乙上	76	3.70				76	3.41				76	2.96			
⑤乙	53	3.52				53	3.12				53	2.88			

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

## 4.6 工作特性與組織承諾、專業承諾關係之分析

本節主要藉由迴歸分析、相關分析檢驗假設五，並說明預期結果之異同。假設五、憲兵軍官幹部因工作特性不同，其組織承諾與專業承諾有顯著的影響。

本研究預期自主性、完整性、重要性、回饋性程度較高之憲兵軍官幹部與組織承諾呈現正相關；重要性程度較高之憲兵軍官幹部在專業承諾的構面上會有顯著的正相關。

### 4.6.1 工作特性對組織承諾與專業承諾之影響

1、根據表 4.7 顯示，工作特性中的重要性、回饋性對組織承諾有顯著的正向影響，其解釋能力為  $0.151(R^2=0.151)$ ：也就是說憲兵軍官幹部之重要性、回饋性之程度愈高，其影響憲兵軍官幹部之組織承諾的程度愈大。而自主性、完整性、變化性對組織承諾無顯著影響，所以憲兵軍官幹部的工作自主性、完整性、變化性程度並不會造成組織承諾程度之影響產生。

2、根據 4.7 顯示，工作特性中的重要性對專業承諾有顯著的正向影響，其解釋能力為  $0.131(R^2=0.131)$ ：也就是說憲兵軍官幹部之重要性之程度愈高，其影響憲兵軍官幹部之專業承諾愈大。而自主性、完整性、回饋性、變化性對專業承諾無顯著影響，所以憲兵軍官幹部的工作自主性、完整性、回饋性、變化性程度並不會造成專業承諾程度之影響產生。

3、綜合以上的結果，可以推論本研究假設五：憲兵軍官幹部工作特性對組織承諾與專業承諾有顯著影響之假設部份成立。

#### 4.6.2 工作特性與組織承諾、專業承諾之相關性

1、由表 4.4 可知，自主性、完整性、重要性、回饋性與組織承諾有顯著之相關性存在，且呈現正相關，意指自主性、完整性、重要性、回饋性愈高之憲兵軍官幹部其組織承諾程度亦愈高，因此，與本研究所預期的結果相同。

2、由表 4.4 可知，重要性與專業承諾有顯著之相關性存在，且呈現正相關，意指重要性程度愈高之憲兵軍官幹部，其專業承諾程度亦愈高，因此，與本研究所預期的結果相同。

表 4.7 工作特性、領導型態與工作滿足對組織承諾與專業承諾之迴歸分析

自變數 (p)	依變數 組織承諾	專業承諾
<b>工作特性</b>		
常數項	2.434 (0.000)***	2.353 (0.000)***
自主性	-0.026 (0.762)	0.042 (0.622)
完整性	0.070 (0.400)	0.113 (0.178)
重要性	0.314 (0.000)***	0.174 (0.004)**
回饋性	0.145 (0.038)*	0.095 (0.174)
變化性	-0.108 (0.083)	0.023 (0.725)
F	11.676***	9.905***
P	(0.000)	(0.000)
R <sup>2</sup>	0.151	0.131
<b>領導型態</b>		
常數項	1.927 (0.000)***	1.980 (0.000)***
關懷因素	0.273 (0.000)***	0.157 (0.009)**
定規因素	0.219 (0.000)***	0.311 (0.000)***
F	38.260***	35.046***
P	(0.000)	(0.000)
R <sup>2</sup>	0.187	0.174
<b>工作滿足</b>		
常數變	0.930 (0.000)***	1.186 (0.000)***
內在滿足	0.297 (0.000)***	0.463 (0.000)***
外在滿足	0.477 (0.000)***	0.225 (0.000)***
F	180.793***	118.375***
P	(0.000)	(0.000)
R <sup>2</sup>	0.520	0.411

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

## 4.7 領導型態與組織承諾、專業承諾關係之分析

本節主要藉由迴歸分析、相關分析驗證本研究假設六，並說明預期結果之異同。假設六、憲兵軍官幹部由主官領導型態不同，其組織承諾與專業承諾有有顯著的影響。

本研究預期高關懷領導型態之主官與憲兵軍官幹部之組織承諾呈現正相關，而主官領導與憲兵軍官幹部之專業承諾則無顯著的相關性。

### 4.7.1 領導型態對組織承諾與專業承諾之影響

1、根據表 4.7 顯示，主官的關懷領導型態與威權定規領導型態對組織承諾有顯著的正向影響，其解釋能力為  $0.187(R^2=0.187)$ ：也就是說主官的關懷領導型態與威權定規領導型態之程度愈高，其影響憲兵軍官幹部之組織承諾的程度愈大。

2、根據表 4.7 顯示，主官的關懷領導型態與威權定規領導型態對專業承諾有顯著的正向影響，其解釋能力為  $0.174(R^2 =0.174)$ ：也就是說主官的關懷領導型態與威權定規領導型態之程度愈高，其影響憲兵軍官幹部之專業承諾的程度愈大。

3、綜合以上的結果，可以推論本研究假設六、主官的領導型態對憲兵軍官幹部組織承諾與專業承諾有顯著影響之假設成立。

#### 4.7.2 領導型態與組織承諾、專業承諾之相關性

1、由表 4.4 得知，關懷領導型態與組織承諾有顯著之相關性存在，且呈現正現關，意指高關懷領導型態之主官其憲兵軍官幹部之組織承諾程度亦愈高，因此，與本研究預期結果相同。

2、由表 4.4 得知，關懷領導型態與專業承諾有顯著之相關性存在，且呈現正相關，因此，與本研究預期的結果有差異。

## 4.8 工作滿足與組織承諾、專業承諾關係之分析

本節以迴歸分析、相關分析檢驗本研究假設七、假設八，並說明預期結果之異同。

假設七、憲兵軍官幹部之工作滿足對組織承諾有顯著影響。本研究預期憲兵軍官幹部的工作滿足與組織承諾呈現正相關。

假設八、憲兵軍官幹部之工作滿足對專業承諾有顯著影響。本研究預期憲兵軍官幹部的工作滿足與專業承諾呈現正相關，惟顯著情況應低於與組織承諾的關係。

### 4.8.1 工作滿足對組織承諾與專業承諾之影響

1、根據表 4.7 顯示，憲兵軍官幹部之內在滿足與外在滿足對組織承諾有顯著的正向影響，其解釋能力為 0.521 ( $R^2 = 0.521$ )：也就說憲兵軍官幹部之內在滿足與外在滿足之程度愈高，其影響組織承諾的程度愈大，因此，可以推論本研究假設七：憲兵軍官幹部之工作滿足對組織承諾有顯著影響之假設成立。

2、根據表 4.7 顯示，憲兵軍官幹部之內在滿足與外在滿足對專業承諾有顯著的正向影響，其解釋能力為 0.411 ( $R^2 = 0.411$ )：也就說憲兵軍官幹部之內在滿足與外在滿足之程度愈高，其影響專業承諾的程度愈大，可以推論本研究假設八：憲兵軍官幹部之工作滿足對專業承諾有顯著影響之假設成立。

#### 4.8.2 工作滿足與組織承諾、專業承諾之相關性

1、由表 4.8 可知，憲兵軍官幹部之工作滿足與組織承諾有顯著之相關性存在，且呈現正相關，意指憲兵軍官幹部之工作滿足程度愈高，其組織承諾程度亦愈高，因此，與本研究所預期的結果一致。

2、由表 4.8 可知，憲兵軍官幹部之工作滿足與專業承諾有顯著之相關性存在，且呈現正相關，意指憲兵軍官幹部之工作滿足程度愈高，其專業承諾程度亦愈高，因此，與本研究所預期的結果一致。

3、由表 4.8 可知，工作滿足對專業承諾之相關性低於工作滿足對組織承諾之相關性，因此，與本研究所預期的結果一致。

表 4.8 工作滿足與組織承諾、專業承諾之相關分析

	組織承諾			專業承諾				
	為組織努力的意願	組織認同	留職傾向	整體組織承諾	為專業努力的意願	專業認同	留業傾向	整體組織承諾
工作滿足								
內在滿足	0.681*** (0.000)	0.615*** (0.000)	0.473*** (0.000)	0.644*** (0.000)	0.641*** (0.000)	0.629*** (0.000)	0.436*** (0.000)	0.627*** (0.000)
外在滿足	0.651*** (0.000)	0.688*** (0.000)	0.560*** (0.000)	0.693*** (0.000)	0.456*** (0.000)	0.537*** (0.000)	0.506*** (0.000)	0.562 (0.000)

註：括號內數自為 P 值

\*表示  $P < 0.05$  顯著差異，\*\*表示  $P < 0.01$  非常顯著差異，\*\*\*表示  $P < 0.001$  極顯著差異



## 4.9 組織承諾與專業承諾關係之分析

本節主要藉由迴歸分析、相關分析檢驗本研究之假設九，並說明預期結果之異同。

假設九、憲兵軍官幹部之組織承諾對專業承諾有顯著影響。本研究預期憲兵軍官幹部的高組織承諾會有高專業承諾。

### 4.9.1 組織承諾對專業承諾之影響

首先，就專業承諾各構面來探討，由表 4.9 顯示，在「為專業努力的意願」構面下，以憲兵軍官幹部「為組織努力的意願」影響最為顯著，且呈現正向影響，而在「專業認同」構面下，以憲兵軍官幹部「為組織努力的意願」與「組織認同」兩者影響最大且最顯著呈現正向影響。在「留業傾向」構面下則以憲兵軍官幹部之「組織認同」與「留職傾向」影響最為顯著，呈現正向影響，接著就整體而言，憲兵軍官幹部的組織承諾中各構面對專業承諾有顯著的正向影響，其解釋能力為  $0.585(R^2 = 0.585)$ ：也就是說憲兵軍官幹部之為組織努力的意願、組織認同與留職傾向之程度愈高，其影響專業承諾的程度愈大。可以推論本研究假設九、憲兵軍官幹部之組織承諾對專業承諾有顯著影響之假設成立。

### 4.9.2 組織承諾與專業承諾之相關性

根據表 4.10 得知，兩者各構面皆有顯著相關性存在，且呈現正相關，就整體專業承諾而言，其組織承諾中之「為組織努力的意願」之相關性最高，關係最為密切，其相關係數高達 0.718，而若以整體組織承諾而言，其與專業承諾中之「留業傾向」之相關性最高，其相關係數高達 0.719，

且由表 4.10 發現，兩者各構面中同質性之構面(意指為組織努力的意願與為專業努力的意願、組織認同與專業認同、留職傾向與留業傾向)其相關性皆比非同質性的相關性為高，因此，可知兩者之間的關係密切，相互影響。綜合以上的結果，整體而言，組織承諾與專業承諾之關係呈現高度的正相關，其相關係數為 0.765，因此，憲兵軍官幹部之高組織承諾會有高專業承諾，與本研究所預期的結果一致。

**表 4.9 組織承諾對專業承諾之迴歸分析**

自變數 (p)	依變數	專業承諾			整體專業承諾
		為專業努力的意願	專業認同	留業傾向	
組織承諾					
常數項		1.605(0.000)***	0.926(0.000)***	0.319(0.065)	0.950(0.000)***
為組織努力的意願		0.703(0.000)***	0.284(0.000)***	0.028(0.670)	0.351(0.000)***
組織認同		0.019(0.795)	0.400(0.000)***	0.178(0.004)**	0.223(0.000)***
留職傾向		0.069(0.292)	0.104(0.087)	0.589(0.000)***	0.265(0.000)***
F		88.636***	123.708***	140.221***	157.14***
P		(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
R <sup>2</sup>		0.445	0.528	0.555	0.585

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

**表 4.10 組織承諾與專業承諾之相關分析**

自變數 (p)	依變數	專業承諾			整體專業承諾
		為專業努力的意願	專業認同	留業傾向	
組織承諾					
為組織努力的意願		0.66(0.000)***	0.666(0.000)***	0.596(0.000)***	0.718(0.000)***
組織認同		0.506(0.000)***	0.692(0.000)***	0.622(0.005)***	0.684(0.000)***
留職傾向		0.462(0.000)***	0.600(0.000)***	0.736(0.000)***	0.687(0.000)***
整體組織承諾		0.597(0.000)***	0.716(0.000)***	0.719(0.000)***	0.765(0.000)***

註：表內數字為相關係數，

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

## 第五章 結論與建議

本章依據第四章的實證結果分析，首先於第一節彙整本研究的重要結論；第二節再分別就國防人力資源管理及憲兵軍官幹部與後續研究者提出建議。

### 5.1 結 論

本節係根據本研究之研究目的、研究假設，並綜合實證分析結果，彙整為本研究之重要發現。

#### 5.1.1 憲兵軍官幹部對其任職組織及遂行各項任務之工作滿足、組織承諾與專業承諾的現況

本研究為達成研究目的一：瞭解憲兵軍官幹部對其任職組織及遂行各項任務之工作滿足、組織承諾與專業承諾的現況。透過描述性統計分析(表 4.1)發現，憲兵軍官幹部之工作滿足、組織承諾與專業承諾各變項都在平均水準以上，其中以「內在滿足」、「為組織努力的意願」、「為專業努力的意願」在各變項中的分數為最高。因此，可推論憲兵軍官幹部於國軍實施精實案後，對於目前工作滿足的程度，組織承諾程度與專業承諾程度呈現正面且積極性的回應。

#### 5.1.2 憲兵軍官幹部之個人屬性、工作特性及領導型態對工作滿足之差異影響

本研究為達成研究目的二：探討憲兵軍官幹部因個人屬性、工作特性及領導型態的不同，而在工作滿足各構面是否有所差異。透過差異分

析、回歸分析與相關分析來瞭解憲兵軍官幹部之個人屬性、工作特性及領導型態的不同對工作滿足之影響關係。茲將結果彙整如表 5.1、5.2、5.3 及 5.4 所示。

表 5.1 個人屬性對工作滿足之差異性驗證

研究假設	個人屬性	工作滿足	驗證結果	假設之理論
假設一： 個人屬性對工作 滿足有顯著差異	年齡	內在滿足	無差異	部分成立
		外在滿足	有差異**	
	學歷	內在滿足	無差異	不成立
		外在滿足	無差異	
	職位	內在滿足	有差異***	成立
		外在滿足	有差異***	
	婚姻狀況	內在滿足	無差異	部分成立
		外在滿足	有差異*	
服役年資	內在滿足	有差異***	成立	
	外在滿足	有差異***		
單位年資	內在滿足	有差異***	成立	
	外在滿足	有差異***		
年度考績	內在滿足	有差異***	成立	
	外在滿足	有差異***		

註：\*表示  $P < 0.05$  顯著差異，\*\*表示  $P < 0.01$  非常顯著差異，\*\*\*表示  $P < 0.001$  極顯著差異

表 5.2 工作特性、領導型態對工作滿足之影響性驗證

研究假設	工作特性 領導型態	工作滿足	驗證結果	假設之結論
假設二： 工作特性對工作 滿足有顯著影響	自主性	內在滿足	正向影響***	成立
		外在滿足	正向影響*	
	完整性	內在滿足	不顯著	不成立
		外在滿足	不顯著	
	重要性	內在滿足	正向影響***	成立
外在滿足	正向影響**			
回饋性	內在滿足	不顯著	部份成立	
	外在滿足	正向影響**		
變化性	內在滿足	不顯著	部份成立	
	外在滿足	負向影響**		
假設三： 領導型態對工作滿 足有顯著的影響	關懷因素	內在滿足	正向影響*	成立
		外在滿足	正向影響***	
	定規因素	內在滿足	正向影響**	成立
		外在滿足	正向影響***	

註：\*表示  $P < 0.05$  顯著差異，\*\*表示  $P < 0.01$  非常顯著差異，\*\*\*表示  $P < 0.001$  極顯著差異

表 5.3 個人屬性與工作滿足之關係驗證

研究假設	個人屬性	工作滿足	驗證結果	假設之理論
假設一： 個人屬性與工作 滿足有顯著相關	年齡	內在滿足	正相關*	成立
		外在滿足	正相關***	
	學歷	內在滿足	不相關	不成立
		外在滿足	不相關	
	職位	內在滿足	正相關***	成立
		外在滿足	正相關***	
	婚姻狀況	內在滿足	不相關	部份成立
外在滿足		正相關*		
服役年資	內在滿足	正相關***	成立	
	外在滿足	正相關***		
單位年資	內在滿足	正相關***	成立	
	外在滿足	正相關***		
年度考績	內在滿足	正相關***	成立	
	外在滿足	正相關***		

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

表 5.4 工作特性、領導型態與工作滿足之關係驗證

研究假設	工作特性 領導型態	工作滿足	驗證結果	假設之結論
假設二： 工作特性與工作 滿足有顯著相關	自主性	內在滿足	正相關***	成立
		外在滿足	正相關***	
	完整性	內在滿足	正相關***	成立
		外在滿足	正相關***	
	重要性	內在滿足	正相關***	成立
外在滿足		正相關***		
回饋性	內在滿足	正相關***	成立	
	外在滿足	正相關***		
變化性	內在滿足	正相關***	部份成立	
	外在滿足	不相關		
假設三： 領導型態與工作 滿足有顯著的相 關	關懷因素	內在滿足	正相關***	成立
		外在滿足	正相關***	
	定規因素	內在滿足	正相關***	成立
		外在滿足	正相關***	

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

透過差異分析發現，由表 5.1 得知，個人屬性中只有學歷變項與整體工作滿足無顯著差異，而就工作滿足的構面來探討，呈現出內在滿足與個人屬性(包括年齡、職位、婚姻狀況、服役年資、服務單位年資、年度考績)有顯著差異。所以，憲兵軍官幹部個人屬性的不同，其對工作滿足的程度會亦會有所差異。因此，符合本研究之假設一。

透過迴歸分析發現，由表 5.2 得知，工作特性中只有完整性變項對整體工作滿足無顯著影響，而就工作滿足的構面來探討，呈現出工作特性中之自主性與重要性對內在滿足有顯著正向影響，自主性、重要性與回饋性對外在滿足有顯著正向影響，但變化性則對外在滿足有顯著負向影響存在；因此，可推論：憲兵軍官幹部在工作特性上之自主性與重要性程度越高，對工作滿足之影響愈大，此與本研究假設二的預期有所差異，可能是因為憲兵軍官幹部心態上仍然認為，只要將上級交待之任務如期完成即可，其餘有關勤務過程有否瑕疵，無須汲汲專注勤務品質之良窳，因此，「回饋性」對內在滿足無顯著影響。而在主官的領導型上發現，主官的領導型態對憲兵軍官幹部的工作滿足皆有顯著正向影響。

透過相關分析發現，如表 5.3 及 5.4 所示，憲兵軍官幹部的年齡越大、職位越高、服務年資越久、服務單位年資越長與年度工作考績越優者多會與工作滿足呈現顯著的正向關；而其不同的工作特性、主官關懷與威權定規領導型態亦與憲兵軍官幹部的工作滿足程度呈現顯著的正向相關。與本研究所預期之結果相符合。

### 5.1.3 憲兵軍官幹部因個人屬性、工作特性及領導型態的不同，而在組織承諾與專業承諾的差異

本研究為達成研究目的三：探討憲兵軍官幹部因個人屬性、工作特性及領導型態的不同，而在組織承諾與專業承諾各構面是否有所差異。透過差異分析及相關分析來瞭解憲兵軍官個人屬性、工作特性及領導型態的不同，而在組織承諾與專業承諾各構面是否有所差異，茲將結果及發現彙整如表 5.5、5.6、5.7、5.8 及 5.9。

表 5.5 個人屬性對組織承諾、專業承諾之差異性驗證

研究假設	個人屬性	組織、專業承諾	驗證結果	假設之理論
假設四： 個人屬性對組織承諾有顯著差異	年齡	為組織努力的意願	有差異***	成立
		組織認同	有差異***	
		留職傾向	有差異***	
	學歷	為組織努力的意願	無差異	不成立
		組織認同	無差異	
		留職傾向	無差異	
	職位	為組織努力的意願	有差異***	成立
		組織認同	有差異**	
		留職傾向	有差異***	
	婚姻狀況	為組織努力的意願	有差異**	份成立
		組織認同	有差異**	
		留職傾向	有差異**	
	服役年資	為組織努力的意願	有差異***	成立
		組織認同	有差異***	
		留職傾向	有差異***	
	單位年資	為組織努力的意願	有差異***	成立
		組織認同	有差異***	
		留職傾向	有差異***	
	年度考績	為組織努力的意願	有差異***	成立
		組織認同	有差異***	
		留職傾向	有差異***	

表 5.5 個人屬性對組織承諾、專業承諾之差異性驗證(續)

研究假設	個人屬性	組織、專業承諾	驗證結果	假設之理論
假設一： 個人屬性對專業 承諾有顯著差異	年齡	為專業努力的意願	有差異**	成立
		專業認同	有差異***	
		留業傾向	有差異**	
	學歷	為專業努力的意願	無差異	不成立
		專業認同	無差異	
		留業傾向	無差異	
	職位	為專業努力的意願	有差異***	成立
		專業認同	有差異**	
留業傾向		有差異*		
婚姻狀況	為專業努力的意願	有差異*	份成立	
	專業認同	有差異*		
	留業傾向	有差異**		
服役年資	為專業努力的意願	有差異**	成立	
	專業認同	有差異**		
	留業傾向	有差異**		
單位年資	為專業努力的意願	有差異***	成立	
	專業認同	有差異**		
	留業傾向	有差異**		
年度考績	為專業努力的意願	有差異***	成立	
	專業認同	有差異***		
	留業傾向	有差異***		

註：\*表示  $P < 0.05$  顯著差異，\*\*表示  $P < 0.01$  非常顯著差異，\*\*\*表示  $P < 0.001$  極顯著差異



表 5.6 個人屬性與組織承諾、專業承諾之關係驗證

研究假設	個人屬性	組織承諾、專業承諾	驗證結果	假設之理論
假設四： 個人屬性與組織承諾有顯著相關	年齡	為組織努力的意願	正相關***	成立
		組織認同	正相關***	
		留職傾向	正相關***	
	學歷	為組織努力的意願	不相關	不成立
		組織認同	不相關	
		留職傾向	不相關	
	職位	為組織努力的意願	正相關***	成立
		組織認同	正相關**	
		留職傾向	正相關***	
	婚姻狀況	為組織努力的意願	正相關**	成立
		組織認同	正相關**	
		留職傾向	正相關**	
服役年資	為組織努力的意願	正相關***	成立	
	組織認同	正相關***		
	留職傾向	正相關***		
單位年資	為組織努力的意願	正相關***	成立	
	組織認同	正相關***		
	留職傾向	正相關***		
年度考績	為組織努力的意願	正相關***	成立	
	組織認同	正相關***		
	留職傾向	正相關***		
假設四： 個人屬性與專業承諾有顯著相關	年齡	為專業努力的意願	正相關***	成立
		專業認同	正相關***	
		留業傾向	正相關***	
	學歷	為專業努力的意願	不相關	不成立
		專業認同	不相關	
		留業傾向	不相關	
	職位	為專業努力的意願	正相關***	成立
		專業認同	正相關**	
		留業傾向	正相關*	
	婚姻狀況	為專業努力的意願	正相關*	成立
		專業認同	正相關*	
		留業傾向	正相關**	
服役年資	為專業努力的意願	正相關***	成立	
	專業認同	正相關***		
	留業傾向	正相關***		
單位年資	為專業努力的意願	正相關***	成立	
	專業認同	正相關***		
	留業傾向	正相關**		
年度考績	為專業努力的意願	正相關***	成立	
	專業認同	正相關***		
	留業傾向	正相關***		

註：\*表示  $P < 0.05$  顯著差異，\*\*表示  $P < 0.01$  非常顯著差異，\*\*\*表示  $P < 0.001$  極顯著差異

表 5.7 工作特性、領導型態對組織承諾與專業承諾之影響性驗證

研究假設	工作特性 領導型態	組織承諾、專業承諾	驗證結果	假設之結論
假設五： 工作特性對組織 承諾與專業承諾 有顯著影響	自主性	組織承諾	不顯著	不成立
		專業承諾	不顯著	不成立
	完整性	組織承諾	不顯著	不成立
		專業承諾	不顯著	不成立
	重要性	組織承諾	正向影響***	成立
		專業承諾	正向影響***	成立
	回饋性	組織承諾	正向影響***	成立
		專業承諾	不顯著	不成立
	變化性	組織承諾	不顯著	不成立
		專業承諾	不顯著	不成立
假設六： 領導型態對組織 承諾與專業承諾 有顯著的影響	關懷因素	組織承諾	正向影響*	成立
		專業承諾	正向影響***	成立
	定規因素	組織承諾	正向影響***	成立
		專業承諾	正向影響***	成立

註：\*表示  $P < 0.05$  顯著差異，\*\*表示  $P < 0.01$  非常顯著差異，\*\*\*表示  $P < 0.001$  極顯著差異

表 5.8 工作特性與組織承諾、專業承諾之關係驗證

研究假設	工作特性	組織、專業承諾	驗證結果	假設之結論	
假設五： 工作特性與組織 承諾有顯著相關	自主性	為組織努力的意願	正相關***	成立	
		組織認同	正相關***		
		留職傾向	正相關*		
	完整性	為組織努力的意願	正相關***		成立
		組織認同	正相關***		
留職傾向	正相關***				
重要性	為組織努力的意願	正相關***	成立		
	組織認同	正相關***			
留職傾向	正相關***				
回饋性	為組織努力的意願	正相關***	成立		
	組織認同	正相關***			
留職傾向	正相關***				
變化性	為組織努力的意願	正相關**	部份成立		
	組織認同	正相關**			
留職傾向	不相關				
假設五： 工作特性與專業 承諾有顯著相關	自主性	為專業努力的意願	正相關***	成立	
		專業認同	正相關***		
		留職傾向	正相關*		
	完整性	為專業努力的意願	正相關***		成立
		專業認同	正相關***		
留職傾向	正相關**				
重要性	為專業努力的意願	正相關***	成立		
	專業認同	正相關***			
留職傾向	正相關***				
回饋性	為專業努力的意願	正相關***	成立		
	專業認同	正相關*			
留職傾向	正相關***				
變化性	為專業努力的意願	正相關***	部份成立		
	專業認同	正相關***			
留職傾向	不相關				

註：\*表示  $P < 0.05$  顯著差異，\*\*表示  $P < 0.01$  非常顯著差異，\*\*\*表示  $P < 0.001$  極顯著差異

表 5.9 領導型態與組織承諾、專業承諾之關係驗證

研究假設	工作特性	組織、專業承諾	驗證結果	假設之結論
假設六： 領導型態與組織 承諾有顯著相關	關懷因素	為組織努力的意願	正相關***	成立
		組織認同	正相關***	
		留職傾向	正相關***	
	定規因素	為組織努力的意願	正相關***	
		組織認同	正相關***	
		留職傾向	正相關***	
假設六： 領導型態與專業 承諾有顯著相關	關懷因素	為專業努力的意願	正相關***	成立
		專業認同	正相關***	
		留職傾向	正相關***	
	定規因素	為專業努力的意願	正相關***	
		專業認同	正相關***	
		留職傾向	正相關***	

註：\*表示  $P < 0.05$  顯著差異，\*\*表示  $P < 0.01$  非常顯著差異，\*\*\*表示  $P < 0.001$  極顯著差異

透過差異分析發現，由表 5.5 得知，個人屬性中只有學歷此變項與整體組織承諾、整體專業承諾無顯著差異，所以憲兵軍官幹部個人屬性的不同，其對組織承諾與專業承諾的程度亦會有所差異。與本研究預期的結果相符合。

透過迴歸分析發現，由表 5.7 得知，工作特性中之重要性與回饋性對組織承諾影響最大，而工作特性中之重要性對專業承諾影響最為顯著，因此，可推論憲兵軍官幹部在工作特性上之重要性與回饋性程度越高，對組織承諾之影響愈大，而重要性的程度愈高，對專業承諾的影響愈大；在領導型態方面，主官的領導型態對組織承諾與專業承諾皆有顯著正向的影響。這與本研究預期的結果一致。

透過相關分析發現，如表 5.6、5.8、5.9 所示：憲兵軍官幹部的年紀越長、職位越高、已婚、服役年資越長、服務單位年資越久與年度的

考績越優，會與其組織承諾與專業承諾的程度呈現顯著的正向相關。而整體而言，除工作特性之變化性與留職傾向無顯著相關，其餘工作特性之變項、主官領導型態亦與憲兵軍官幹部的組織承諾之程度呈現顯著的正向相關；另在專業承諾方面，工作特性之變化性與留業傾向無顯著相關，而其餘工作特性之變項與主官領導型態，會與憲兵軍官幹部的專業承諾之程度呈現顯著的正向相關。此結果與本研究假設五所預期結果相符合，但是與本研究假設六的預期有所差異，其原因可能是憲兵軍官幹部在國軍整體實施精實案、人力精簡、組織縮編的政策下，平日在工作崗位上戮力工作，視達成工作目標為首務。無論主官係採關懷型領導、抑或威權定規型領導，只要能帶領其達成平時各項任務，獲得較優的工作考評，憲兵軍官幹部皆能適應自如，並且更加願意在憲兵專業領域奉獻心力。因此，主官的領導型態與憲兵軍官幹部之專業承諾呈現顯著的正相關性。

#### 5.1.4 憲兵軍官幹部工作滿足、組織承諾與專業承諾之相關性

本研究為達成研究目的四：探討憲兵軍官幹部工作滿足組織承諾與專業承諾間之相關性。透過迴歸分析、相關分析，來檢驗工作滿足與組織承諾、專業承諾之影響與關係。茲將結果及發現彙整如表 5.10、5.11 及 5.12。

表 5.10 工作滿足對組織承諾與專業承諾之影響性驗證

研究假設	工作滿足	組織、專業承諾	驗證結果	假設之結論
假設七： 工作滿足對組織承諾有顯著影響	內在滿足	組織承諾	正向影響***	成立
	外在滿足	組織承諾	正向影響***	成立
假設八： 工作滿足對專業承諾有顯著影響	內在滿足	專業承諾	正向影響***	成立
	外在滿足	專業承諾	正向影響***	成立

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

表 5.11 工作滿足與組織承諾、專業承諾之關係驗證

研究假設	工作滿足	組織、專業承諾	驗證結果	假設之結論
假設七： 工作滿足與組織承諾有顯著相關	內在滿足	組織承諾	正相關***	成立
	外在滿足	組織承諾	正相關***	
假設八： 工作滿足與專業承諾有顯著相關	內在滿足	專業承諾	正相關***	成立
	外在滿足	專業承諾	正相關***	

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

表 5.12 組織承諾對專業承諾之影響及關係性驗證

研究假設	組織承諾	專業承諾	驗證結果	假設之結論
假設九： 組織承諾對專業承諾有顯著影響		為專業努力的意願	正向影響***	部份成立
		專業認同	正向影響***	
		留業傾向	不顯著	
	組織認同	為專業努力的意願	不顯著	
		專業認同	正向影響***	
		留業傾向	正向影響***	
假設九： 組織承諾與專業承諾有顯著相關	留職傾向	為專業努力的意願	不顯著	成立
		專業認同	不顯著	
		留業傾向	正向影響***	
	組織認同	為專業努力的意願	正相關***	
		專業認同	正相關***	
		留業傾向	正相關***	
留職傾向	為專業努力的意願	正相關***		
	專業認同	正相關***		
	留業傾向	正相關***		

註：\*表示 P<0.05 顯著差異，\*\*表示 P<0.01 非常顯著差異，\*\*\*表示 P<0.001 極顯著差異

透過迴歸分析發現，由表 5.10 及 5.12 得知，就工作滿足的各構面來探討呈現與組織承諾、專業承諾各構面均有顯著正向影響，因此可推論：憲兵軍官幹部對工作滿足的程度愈高，其對組織承諾、專業承諾之影響愈大，此與本研究預期的結果一致。就組織承諾與專業承諾各構面來探討，呈現出「為組織努力的意願」與「為專業努力的意願」有正向影響；「為組織努力的意願」、「組織認同」與「專業認同」有正向影響；「組織認同」、「留職傾向」與「留職傾向」有正向影響，就各構面而言與本研究預期的結果部份符合。

透過相關分析發現如表 5.11 及 5.12，得知整體而言，「憲兵軍官幹部對工作滿足愈高其對組織承諾、專業承諾亦愈高，且高組織承諾會有高專業承諾與本研究預期的結果一致。

## 5.2 建議

本研究將根據實證研究之結論提出建議，以資作為國防人力資源管理及軍官幹部，軍中志業生涯規劃與後續研究者斟酌參考。

### 5.2.1 對國防部實施精實案後人力資源管理建議

基層軍官不僅是國防組織中重要的資產，更是組織根基，在國軍實施精實案後，組織縮編、人力精簡原則下，如何留才與培育人才，以及讓軍官幹部飽有高度的工作效能，期使國軍部隊真正達到「量小、質精、戰力強」之專業戰鬥勁旅，本研究提出下列建議，供有關部門參考：

1. 軍官工作滿足的態度會隨國軍實施精實案的組織環境變化而改變，進而改變對工作付出的行為，故有學者們認為工作滿足是組織健全與否的早期警戒指標。因此，組織若能在一相當的週期有系統地局部衡量各階層幹部工作滿足現況，即早發現不滿足的因素，來做為爾後國軍續實施精進案組織改進的參考。

2. 傑出的軍事領導者不僅能激發軍官幹部的潛能、凝聚團隊士氣，還能滿足軍官幹部的需求，使其共同合作達成組織的目標。在本研究中，領導的型態對軍官幹部的工作滿足與組織承諾及專業承諾有直接顯著的影響，且基層軍官所偏好的領導行為是採關懷型(指較人性化管理)的領導方式。國軍組織在各階層應積極授權，不要採威權定規領導，給下屬決斷事務的空間，將可激發軍官幹部的工作熱忱，認真負責及創造能力。



3.檢討薪資結構爭取戰鬥危險加給，以合理化待遇激勵人員士氣，提昇工作效能：如憲兵在法源上具有軍司警察身份遂行軍司法勤務(工作性質與警察雷同)要面對窮凶惡極的歹徒，要維護地區的治安及警衛對象的安全，長期加班工作負荷而言，必然覺得待遇不合理。又如公務、警察人員其服勤、加班待遇、甚或離島地域加給，均超出軍人甚多，其心理不平衡狀態可想而知。本研究在針對憲兵軍官幹部工作滿足項目中，以外在滿足(對薪資結構)最表不合理、最嚴重影響工作態度，建議有關部門要達成精實案「精簡高層、充實基層」的兵力結構，提昇人員素質達到強化戰力的目標，在思考福利政策規劃上，國軍薪資結構宜入考量。

4.許多研究顯示，工作滿足與組織承諾、專業承諾有顯著的相關性(Clive & Richard,1996；Cross & Billingsley,1994)。而從本研究亦證實工作滿足程度愈高其對組織承諾、專業承諾的影響愈為顯著。國軍實施精實案後對國軍各軍種組織人員精簡及編階調整幅度相當大，由於相關配套措施未臻完備，再因軍士官專長限制無法相互調整，國軍應依現況詳予規劃建制，修編聘雇及文職職缺，檢討需經驗傳承與經驗累積之業務，詳細規劃與調整建置，修編聘雇及文職職缺，以借重退役軍官之工作經驗傳承，並獲人事管道之疏通。

另國防部法令明確規定：軍官上尉階之最長年限十五年，少校階之最長年限二十年，上尉、少校官階之軍官在工作職務正臻於熟練時，而受限於服役年限規定要退役離開工作職場，此年限之限制嚴重影響軍官的工作滿足，造成軍中人才嚴重流失。現值換裝部署多項二代精密武器及資訊系統建立之時，人員技術極需維持與傳承，國軍實施精實案嚴重

影響軍官人力經營運用及升遷，為避免國軍專業人才因最大年限因素而流失，宜檢討律定相關法規，依工作績效、工作熱忱對組織團隊之貢獻。為考核要點，全面開放上尉及少校官階軍官不受最長年限限制，延長其服務年限，以激勵軍官士氣。

### 5.2.2 對軍官幹部的建議

1.本研究發現，在工作滿足中以內在滿足得分高於外在滿足，顯示軍官幹部於實施精實案後對升遷、薪資結構、工作考績之滿足程度仍有所期盼。然當前國軍於實施精實案已完成年餘，緊接著國軍又計畫實施國軍精進案，編制更加緊縮、人力再精簡，升遷競爭勢必更為激烈，軍官幹部應深切體認如何提昇自己的競爭力，能在升遷任途中脫穎而出，不為國軍組織所淘汰，尤需認清環境與國防目標，為自己軍旅生涯培育多項專長，適應國軍組織政策與不同的需求。軍官幹部在國軍實施精實案後應對個人軍旅生涯詳加規劃，並提供以下幾項建議：

- (1) 清晰地明瞭自己未來的軍旅生涯發展方向與目標。
- (2) 清楚地瞭解自己的成長優勢與待努力領域。
- (3) 主動且有計畫地參與國軍終身學習行列與加強專長技能。
- (4) 明確的設定與達成之工作與人生目標之計畫。
- (5) 以積極、負責、快樂與充滿活力的態度，面對工作與人生。

2.軍官幹部均有機會歷練主官職務(領導者)，要如何自我陶冶，不斷吸收新知，為優秀的領導者必須精進本職。工業社會的動力是金錢，現金資訊社會卻是知識，人們將會看到一個擁有資訊且不為無知所挾持的新階級出現，他們的能力不是來自土地，而是來自知識」。因此，不斷

學習是軍官幹部在領導過程中克服困難、自我成長的利器。值此資訊爆發的時代，各級軍官幹部對於各類資訊必須要有蒐集、整理、分析、運用的能力，特別是在國軍實施精實案後二代兵力整建成軍階段，更應深研窮究，從學術與技術的層面建立領導權威，以為部屬之表率。

### 5.2.3 對後續研究者的建議

#### 1.研究對象

本研究係以憲兵軍官幹部為研究對象，希望亦廣續對其他軍中之軍官幹部及女性軍官對國軍實施精實案及精進案後之工作滿足、組織承諾、專業承諾之間相關問題作一研究，俾能建構成一完整體系，以茲瞭解是否有所差異。

#### 2.研究變項

本研究僅選取個人屬性、工作特性、領導型態、工作滿足等變項來探討與組織承諾、專業承諾的關係及影響程度，惟涉及組織承諾、專業承諾之結果變項如主官屬性、組織環境、組織結構、組織文化等並無深究。建議後續研究者可考量適度納入研究架構，以使研究更臻完整，進而提昇國防管理實務上的應用價值。

## 參 考 文 獻

### 一、英文部分

Angle,H.L.&Perry,J.L. ( 1981 ) .An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness.Administrative Science Quarterly,26,1-14.

Aranya,H.&Ferris,K.R. ( 1984 ) .A reexamination of accountants' rganizational-professional conflict.The Accounting review,54(1),1-15.

Aranya,N.&Pollock,J.&Amernic,J. ( 1981 ) .An examination of professional commitment in public accounting.Organizations and Society,6 (4),271-280.

Baird,L.S. ( 1976 ) .Relationship of performance to satisfaction in stimulating and nonstimulating jobs.Journal of Applied Psychology,61,721-727.

Barrow,J.C. ( 1997 ) .The variables of leadership : A review and conceptual frame work . Academy of Management Review,4,232.

Becker,H.S. ( 1960 ) .Note on the concept of commit.American Journal of Sociology , 66 , 32-40.

Blake,R.P.&Mounon,J.S. ( 1964 ) .The managerial Grid.Houston : Gulf.

Buchanan,B. ( 1974 ) .Building organizational commitment : The socialization of managers in work organization.Administrative Science Quarterly,19(4),533-546

Clive,F.&Richard,W.(1996).Performance management,job satisfaction and organizational commitment.British Journal of Management,169-179.

Cross,L.H.&Billingsley,B.S.(1994).Test a model of special educator's intent to stay in teaching.Except.Child.,60(5),411-421.

- Davis,R.C.(1951).The Fundamental of Top Management,N. Y.Happer & Row.
- Dun,J.D.&Stephens,E.C.(1972).Manngement of personnel : manpower management and organizational behavior.New York : McGraw-Hill Book Company.
- Farrell,D.&Aranya,N.A.(1983).A comparison of two organizational commitment scales . Personnel Psychology,36,87-98.
- Green,S.G.&Nebeker,D.K.(1977).The effect of situation factors and leadership style on leader behavior.Organization Behavior and Human Performance,19,368-377.
- Hackman,J.R.&E.E.Lawler(1971).Employee reactions to job characteristics.\_Journal of Applied Psychology Monograph,55(3),June.259-286
- Hackman,J.R.&Oldham,G.R.(1975).Development of the job diagnostic survey.Journal of Applied Psychology,60(2),159-170.
- Hackman,J.R.&Oldham,G.R.(1976).Motivation through the design of work : Test of a theory.Organizational Behavior and Human Performance,16,250-279.
- Herzberg,F.B.Mausner.&B.Snyderman(1959).The Motivation to Work,New York : John Willey&Sons,Inc.
- Hoppock,R.(1935).Job Satisfaction,N. Y. : Harper&Brother.
- Hrebiniak,L.G.&Alutto,J.A.(1972).Personal and role related facors in the development of organization commitment.Administrative Science Quarterly,17,555-573.
- Jackson,P.R.,Toby D.W.Robin Martin,and Keith Davids(1993).New measurement of job control , cognitive demand and production

- responsibility.Journal of Applied Psychology , 78(5),753-762.
- Kaldenberg,D.O.,Becker,B.W.&Zvonkovic,A(1995).Work and commitment among young professionals : A study of male and female dentists.Hum.Relat.,48(11),1355-1377.
- Kawakubo,M.K.(1987).Perception for authority,control and commitment in Japanese organizations.Dissertation Abstracts International,49,01-A.
- Knoop,R.(1995).Relationships among job involvenment,job satisfaction,and organization commitment for nurses.Journal of Vocational Behavior,12,119-128.
- Koch,J.L.&Steers,R.M.(1978).Job Attachment,Satisfaction and turnover among public sector employee.Journal of Vocational Behavior, 12,119-128.
- Kushman, J.W.(1992).The organizational dynamics of teacher workplace commitment:A study of urban elementary and middle schools. Educational Administration Quarterly ,28(1),5-42.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, Satisfaction and intrinsic motivation, Journal of Applied Psychology, 4(54), 305-312.
- Maslow,A.H.(1954).Motivation and Personality,2nded,N.Y. : Harper&Row.
- Mccaslin,N.L.&Mwangi,J.(1994).Job satisfaction of Kenya's rift valley extension agents . Journal of Ext.,32(3).
- Meyer.J.P.&Allen,N.J.(1987).A longitudinal analysis of the raelly development and consequences of organization commitment.Canadian Journal of Behavioral Science , 19,199-215.

- Mitchell, T.R. (1979). Organization behavior. Annual Review of Psychology, 30, 243-281.
- Morris, J.H. & Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organization commitment model . Academy of Management Journal, 24(3), 512-526.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1982). Employee organization link ages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York : Academic Press.
- Osborn, R.N. & Hunt, J.G. (1975). Relations between : leadership, size, and subordinate satisfaction in a voluntary organization. Journal of Applied Psychology, 60(6), 730-735.
- Poter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). Managerial Attitudes & Performance, Illinois : Homewood Company.
- Poter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulion, P.V. (1974) Organization commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Jurnal of Applied Psychology, 59(5), 603-609.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organization commitment . Academy of Manangement Review, 10(3), 465-476.
- Reyes, P. (1990). Teachers and their workplace : commitment, performance and productivity . California : Sage pulication.
- Riggs, K. & Beus, K.M. (1993). Job satisfaction in extension : A sstudy of agents' coping strategies and job attitudes. Journal of Ext., 31(2), 15-17.
- Salancik, G.R. (1977). New directions in organizational behavior. Chicago : St. Clair Press.
- Seashore, S.E. & Taber, T.D. (1975). Job satisfaction and their

- correlations.American Behavior & Scientists,Vol.18.
- Sheldon,M.E.(1971).Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization.Administrative Science Quarterly,16,110-142.
- Smith,P.C.,Kendall,L.M.&Hulin,C.L.(1969).Measurement of Satisfaction in Work & Retirement. Chicago : Rend McNally.
- Staw,B.M.(1977). Commitment of a policy decision : a multitheoretical perspective . Administrative Science Quarterly,23,40-64.
- Steers,R.M.(1977).Antecedents and outcomes of organizational commitment, Administrative Science Quarterly,22,46-56.
- Stevens,J.M.,Beyer,J.M.&Trice,H.M.(1978).Assessing personal,role and organizational predictors of managerial commitment.Academy of Management Journal , 21 (3) , 380-396.
- Strauss,G.&Sayles,L.R.(1980).Personnel : The Human Problem of Management,4 thed,London : Prentice-Hall.
- Taylor,L.E.(1988).Professional commitment : The influence of the process socialization and professionalizstion and selected socio-demographic factors in canadian social work.Unpublished doctoral dissertation,University of Toronto.
- Tannenbaum,R.&Schmidt,W.H.(1973).How to choose a leadership pattern,Harvard Business Rnview,May-June,162-180.
- Turner,A.N.&Lawrence,P.R.(1965).Industrial job and the Worker,Boston : Harvard Graduate School of Business Administation.
- Vroom,V.H.(1964).work and Motivation,N.Y. : John Willey&Sons,Inc.



Wallace,J.E.(1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. Administrative Science Quarterly,40,228-255.

Wiener,Y.(1980).Relationships between Job, Organizational, and Career Commitment and Work Outcome : An Integrative Approach.Organizational Behavior and Human Performance,26,81-96.

Wiener,Y.(1982). Commitment in Organizations : A Normative View.Academy of Managemnet Review,7(2),418-428.

## 二、中文部分

白景文 (民 86),「企業如何運用工作滿意度之人力資源的管理」,人力資源發展月刊,第一一八期(六月),頁 1-9。

朴英培 (民 77),工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾之關係,國立政治大學企業管理研究所博士論文。

李文娟 (民 87),領導型態、工作滿意度與工作績效相關之個案實證研究,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

李培齊、徐宜輝 (民 87),「職業軍官個人屬性、工作壓力與工作滿足之關聯性研究」,人力資源學報,第九期(五月),頁 88-102。

李靜依 (民 87),公務人員工作滿意度與籌組協會態度之研究—以嘉義、市政府公務人員為例,國立中正大學勞工研究所碩士論文。

李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯 (民 84),組織行為學,台北:華泰書局。

李新鄉 (民 82),國小教師教育專業承諾及其相關因素之研究,國立政治大學教育研究所碩士論文。

吳冠儒 (民 88),員工工作價值、專業承諾、情感承諾與組織公民行為關

- 係之研究—以高科技企業員工為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 林澄貴(民89)，「品管圈活動、工作滿足與組織承諾相關之研究—以中鋼、盛餘為例」，國立中山大學人力資源管理研究所，企業人力資源管理診斷專案研究成果發表會會議資料，頁17-40。
- 周淑萍(民83)，銀行從業人員個人屬性、工作特性、工作壓力、工作滿足之關聯性研究，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳銀環(民88)，我國政府部門審計人員工作滿足感之研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳威萇(民86)，組織承諾與工作滿足隊組織公民行為的影響—以工作疏離感為中介模式，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳海鳴(民84)，管理概論—理論與台灣實證，台北：華泰書局。
- 許采娥(民85)，「領導型態、工作特性與我國女性公務員工作滿足之關係」，行政管理論文選輯，第十輯，頁721-761。
- 吳秉恩(民82)，組織行為學，台北：華泰書局。
- 許士軍(民80)，管理學，台北：華泰書局。
- 張世民(民86)，領導型態與工作特性對員工工作滿足影響之相關研究—以中部地區企業之員工為例，東海大學工業工程研究所碩士論文。
- 張志疏(民86)，國小教師組織承諾與專業承諾研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 張任琦(民78)，會計師事務所查帳人員組織承諾與專業承諾衝突之研究，國立政治大學會計研究所碩士論文。
- 郭真足(民87)，影響基層農會推廣人員專業承諾之研究，國立中興大學農業推廣教育研究所碩士論文。

- 曹慧玲 (民 77), 我國民營企業會計人員組織承諾與專業承諾之研究, 國立政治大學會計研究所碩士論文。
- 黃智 (民 89), 工作經驗、資訊尋找行為與工作滿足之關係—以管理碩士為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃英忠 (民 86), 現代管理學, 台北: 華泰書局, 三版。
- 黃麗華 (民 85), 大學職員工作滿足之研究—以某國立大學為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃景霖 (民 87), 專技人員組織承諾與專業承諾之關係及影響之研究—以中小製造業為例, 中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃國隆 (民 75), 「中學教師的組織承諾與專業承諾之研究」, 國立政治大學學報, 第五三期, 頁 55-83。
- 廖榮利、藍采風 (民 83), 組織行為學, 台北: 三民書局。
- 廖曜生 (民 87), 彈性工時制度、個人屬性與工作特性、工作滿足、工作績效之關係研究, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄭兆麟 (民 88), 組織氣候、個人屬性與工作滿足關聯性之研究—以公路局局本部為例, 國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 謝龍發 (民 76), 工作特性、個人屬性與員工工作滿足之關聯性研究, 國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 鍾利敏 (民 88), 管理者之人格特質、工作滿足與組織承諾相關性之研究—以花蓮地區之管理者為例, 國立東華大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 顏廷如 (民 84), 從個人因素探討金融從業人員之工作滿足, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 蕭靜宜 (民 88), 護理人員工作特徵、角色壓力、人格特質與組織承諾

承諾之影響—H 醫院得各案研究，東海大學管理研究所碩士論文。

蕭換槍（民 88），領導型態、工作特性與我國地方機構人事人員工作滿足、組織承諾關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

戴宏達（民 88），台灣地區男性護理人員性別角色壓力、組織承諾與護理專業承諾之相關研究，台北醫學院護理學研究所碩士論文。

敬愛的憲兵學長：您好！

這是一份學術性問卷，主題在探討「軍官幹部於實施精實案後之工作滿足、組織承諾及專業承諾之研究」。期望藉由本研究問卷之設計，讓一群終年兢兢業業、默默耕耘的憲兵幹部，表達您對國軍實施精實案後，工作上所抱持的態度與看法。

本問卷填答的方式是依據您工作實際現況或感受逐題作答，不要遺漏，問卷無對錯、好壞之分，而且採無記名方式。本問卷分析的結果將以整體數據呈現，所得資料僅提供學術研究，敬請安心作答。您寶貴的意見是本研究成敗的關鍵，懇請您的協助與支持，非常感謝您的幫忙與合作。

南華大學 管理研究所

指導教授：褚麗絹博士

研究生：李進明敬上

## 【問卷由此開始作答】

### 第一部份：工作特性

下列各題是敘述您的工作表現在各種特性的程度，請您根據自己的感受來判斷，並在適當的 內打✓

極 很 有 很 極  
—  
多 多 些 少 少

1. 我在單位裡能獨立思考與行動機會有多少？-----
2. 我能從頭到尾處理一件工作的機會有多少？-----
3. 我經常能在單位裡就知道自己工作表現的好壞？-----
4. 我在單位裡能影響其他同事認真工作有多少？-----
5. 我認為我在單位裡需要多少的法學專業能力？-----
6. 我從上級或同事那裡知道自己工作積效好壞的機會有多少？
7. 我能決定自己的能力去採何種工作程序方法完成各項專案？
8. 我經常能觀察到單位中每件事情的整個處理過程與結果？--
9. 我認為在單位裡我的工作具有多少重要性？-----
10. 我在單位中多少不同性質的工作？-----
11. 我在單位裡經常使我有身負重任的感覺？-----
12. 我能夠決定自己工作進度的快慢？-----
13. 我在單位裡的職務有多少事需要自己獨立完成？-----
14. 我在單位的職務有多少專案工作處理起來很複雜？-----
15. 我經常能知道上級對我工作表現的看法？-----

## 第二部份：領導型態

下列各題是描述您對直屬主管領導行為的看法，這些句子並非用來判斷主管行為的好壞，僅用以表示主管的特質及部屬領導的方式。請根據您的實際觀察在適當的 內打✓

總經偶甚從  
是常而少不

1. 單位主管會讓我們瞭解團隊的工作目標？-----
2. 單位主管做事不會與我們討論就決定採取行動？-----
3. 單位主管是否經常與部屬保持距離？-----
4. 單位主管樂於採納我們的建議、傾聽我們的感受？-----
5. 單位主管會檢討及評估單位裡每個人的工作績效？-----
6. 單位主管會要求我們瞭解他在團隊中的角色？-----
7. 單位主管是否經常讓部屬決定自己的工作方式？-----
8. 單位主管是否接受我們的意見並改變自己的想法？-----
9. 單位主管會提出明確的工作指示？-----
10. 單位主管拒絕解釋他的決策？-----
11. 在交付工作時單位主管是否明確分配任務及規定完成時間-
12. 當我們在工作上遇到困難時，主管會適時給予支援？-----
13. 單位主管是否明確讓每個人知道他對工作的要求？-----
14. 單位主管的態度友善且平易近人？-----
15. 單位主管是否重視我們的個人福利？-----
16. 單位主管是否對部屬關懷備至使我們樂於成為團隊中的一員？  
-----
17. 單位主管是否清楚的告知部屬其工作的態度與理念？-----
18. 單位主管會嘗試讓部屬實行自己工作上的新構想？-----
19. 單位主管會要求部屬依照工作守則方法完成工作？-----
20. 單位主管能否以平等的態度對待團隊中的每一成員？-----

### 第三部份：工作滿足

下列各題是描述您對目前工作的看法，這些句子沒有對錯之分，請根據您的實際觀察，在適當的 內打✓

非常  
同意

同  
意

不  
確  
定

不  
同  
意

非  
常  
不  
同  
意

1. 政府實施國軍精實案，您對此政策是否感到滿意？-----
2. 精實案後對個人職務安排是否感到滿意？-----
3. 就我的職務上的工作量，國家給你的薪資福利是否滿意？--
4. 我對於單位主管對待部屬的方法感到滿意？-----
5. 目前的工作環境是否滿意？-----
6. 我對目前的工作環境能讓我有機會以自己的方法處理事情感到滿意？  
-----
7. 我對於能以自己的工作能力勝任現在職務感到滿意？-----
8. 我對於目前職務能讓我有機會升遷感到滿意？-----
9. 我對於目前職務能讓我的親友、鄰居間獲得肯定與讚賞感到滿意？  
-----
10. 我對於目前職務能讓我有單獨發揮能力的機會感到滿意？-
11. 我和同事相處情形，令我感到滿意？-----
12. 我可以在個人職務上，自由運用自己的判斷力？-----
13. 我對於在工作表現良好時能得到讚賞感到滿意？-----
14. 我可以從工作裡獲得成就感？-----
15. 我對於職務上工作忙碌的程度感到滿意？-----
16. 我對於目前職務讓我有機會經歷不同的專案任務感到滿意-
17. 我對於主管作決策的能力感到滿意？-----
18. 我對於國軍福利及退休制度感到滿意？-----
19. 我對於國軍目前升遷考核制度感到滿意？-----
20. 我對於目前職務的穩定性感到滿意？-----
21. 我對於目前職務不會違背自己的道德良知感到滿意？-----



## 第四部份：組織承諾

下列各題是描述您國軍精實案後對新任職單位的各種看法，請根據您實際的感受，在適當的 內打✓

非常  
同意

同  
意

不  
確  
定

不  
同  
意

非  
常  
不  
同  
意

1. 我很慶幸當時就讀軍校，選擇憲兵兵種正符合我的興趣，能發揮專業技能貢獻單位？-----
2. 我對目前服務單位幾乎沒有忠誠度可言？-----
3. 我經常難以同意上級對幹部要求的相關規定？-----
4. 國軍實施精實案後升遷管道緊縮，惟無影響工作情緒？----
5. 我認為憲兵工作是一個值得我效勞的軍種？-----
6. 我願意全力以赴，投入現在職務，為單位爭取工作績效？--
7. 我十分關心國軍精實案後，憲兵未來的發展？-----
8. 只要工作環境相似，請調到憲兵部外單位服務也無所謂？--
9. 我當初決定選擇憲兵為服務職志是一項明智的決定？-----
10. 國軍實施精實案後，人力組織縮減，工作量增加我仍無退伍的意念？-----
11. 我覺得國軍實施精實案後，更能使我在本身職務上發揮自己能力？-----
12. 我覺得自己的工作價值觀與上級的價值觀非常相近？-----
13. 我覺得長期服務憲兵單位，對自己生涯規劃沒有太大助益？
14. 為了提昇憲兵單位的績效，我願意充實本質學能，加入終身學習行列？-----
15. 對我而言，能身為憲兵幹部，甚表榮譽感？-----

## 第五部份：專業承諾

下列各題是描述您對從事「憲兵幹部專業技能」的各種看法，請根據您實際的感受，在適當的 內打✓

非常  
同意

同  
意

不  
確  
定

不  
同  
意

非  
常  
不  
同  
意

1. 憲兵幹部要具備法學、領導、戰技等專業技能，正符合我的興趣，感到非常慶幸？-----
2. 我對憲兵應具備的專業技能認識不多難以勝任現在職務？--
3. 我身為憲兵幹部對本身職務能設定工作的進度表和工作期限？-----
4. 在單位裡若事情太多，我會利用休假日留下來把工作逐一完成？-----
5. 我認為選擇職業軍人(憲兵軍官)是一個值得投入的專業領域？-----
6. 我願意付出更多努力以協助憲兵勤務專業技能日趨改善？--
7. 我十分關心憲兵勤務專業技能未來的發展？-----
8. 只要有機會，我會考慮退伍轉到其他行業？-----
9. 當初選擇憲兵兵種是一項明智的決定？-----
10. 每年排定之在職訓練，我會用心去學習？-----
11. 我覺得在憲兵勤務的專業技能上，能夠使我充分發揮潛能？
12. 國軍實施精實案後升遷管道緊縮，但我仍能投入更多憲兵專業技能？-----
13. 我覺得長期從事憲兵勤務專業技能工作感到厭倦全心投入？-----
14. 為了提昇我的憲兵勤務專業素養，我願意追求更進步的專業知識？-----
15. 我會秉持「一日憲兵，終身憲兵」之工作理念，終身關心憲兵勤務專業技能？-----

## 第六部份：個人基本資料

這一部份請您的基本資料無須填入姓名，並保證絕不對外披露，僅供學術研究參考，請在每題適當的 內打✓

1. 年齡： 41 歲以上      36-40 歲(含)      31 歲-35 歲(含)  
          26 歲-30 歲(含)                                      25 歲以下
- 2 學歷： 專科班      正期班      大學預官      碩士  
          指參          博士          戰院
3. 職階： 少尉          中尉          上尉          少校  
          中校          上校          將級
4. 職位： 主官          參謀          專業技勤
5. 婚姻狀況： 未婚      已婚
6. 服務單位年資：共\_\_\_\_年\_\_\_\_月(統計至 92 年 3 月 1 日止)
7. 服務軍中年資：共\_\_\_\_年\_\_\_\_月(統計至 92 年 3 月 1 日止)
8. 兩年內服務考績 90 年： 優等      甲上      甲      乙上      乙  
                                  91 年： 優等      甲上      甲      乙上      乙

本問卷到此全部結束，辛苦您了！請您再檢查一遍，看看是否有遺漏未填的題目，再次感謝您在工作忙碌之餘，協助完成本次的研究

## 個人簡歷

1.姓名：李進明

2.籍貫：台灣省雲林縣

3.學歷：

(1) 國立斗六高中

(2) 陸軍軍官學校憲兵科

4.經歷：

調查官、安全官、編審官、副組長、組長。