

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES
NANHUA UNIVERSITY

管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究
以嘉南地區縣市警察局為例

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP OF MANAGEMENT ABILITY,
INTERNAL MARKETING, WORKING MORALE AND JOB PERFORMANCE -
THE CASE OF JIA NAN AREA COUNTIES AND CITIES POLICE BUREAUS.

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：李正鏞

GRADUATE STUDENT : CHENG-YUNG LEE

中 華 民 國 九 十 六 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究
—以嘉南地區縣市警察局為例

研究生：李正謙

經考試合格特此證明

口試委員：高東昇

褚麗娟

吳俊卿

指導教授：褚麗娟

所 長：吳俊卿

口試日期：中華民國九十六年六月十二日

誌謝

從警二十餘載，有幸再登堂奧，進入南華管科所重拾書冊修習管理學課程，二年研究所進修的過程雖是辛苦，但卻令我學習不少不同領域的知識，並開拓學術研究的美麗願景。而這個願景終於在通過論文口試後夢想成真。

本論文得以順利完成，特別要感謝指導教授 褚麗絹博士，從論文題目之擬定、架構之確立及研究方法等，均不厭其煩地與我討論內容及細心指導，使我受益匪淺。師恩浩蕩，永銘五內。

論文口試期間，承蒙藍所長俊雄及郭東昇教授，細心審閱並不吝指正，提供精闢寶貴意見，使得本論文更臻完備周延，在此由衷謹致謝意。

論文研究期間，深摯感謝台南縣警察局李前副局長政曉（現任台南市警察局副局長）、曾主任秘書忠、行政課劉課長德海（現任台南縣警察局秘書）、人事室何主任佺燦、新營分局郭前副分局長士傑（現任麻豆分局副分局長）、白河分局莊前副分局長清根（現任台南縣警察局秘書）、佳里分局王前副分局長英輝（現任學甲分局副分局長）等諸位長官以豐沛的學養與經驗，在研究問卷上提供建議與潤飾。特別要感謝學長秦武、亮倫（亦是我唸警大的同學）、承霖及學姐淑慧等不吝賜教與指導，讓我受益良多，在論文寫作過程中更加的順利，謝謝您們的關心與相挺。

最後，要感謝的是我的摯愛--靜芝，在我進修研習與撰寫論文這段期間，無暇陪伴家人之際，如果沒有您的包容與支持，研究所的學業無法如此順利，願將這份研究成果的喜悅與榮耀與你們共同分享。

李正鏞 謹誌於
南華大學管理科學研究所
民國九十六年六月十六日

南華大學管理科學研究所九十五學年度第二學期碩士論文摘要

論文名稱：管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究 以嘉南地區縣市警察局為例

研究生：李正鏞

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

警察工作千頭萬緒，工作壓力未曾與日稍減，長久以往，容易產生懈怠情形，因此，欲提昇基層員警的工作績效，警察機關必須思考如何激勵員警工作意願的方法，以創造高度的團隊精神，應是現代警政管理者在管理上另一個思考的重要議題。

本研究採用問卷調查法，以台南縣、台南市、嘉義縣、嘉義市等四縣市警察局所屬之分駐（派出）所、偵查隊之基層警員、巡佐（非主管）、偵查佐、刑事小隊長為調查對象。本研究旨在探討了解基層主管的管理才能及警察分局的內部行銷對員警工作士氣與工作績效之關聯性。使用統計方法包括，描述性統計、因素分析、信度分析、T 檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析及徑路分析等進行資料分析。

本研究的主要發現：(1)不同個人特徵的員警對管理才能、內部行銷與工作士氣的知覺程度部分有顯著差異；對工作績效的知覺程度並無顯著差異。(2)管理才能、內部行銷、工作士氣及工作績效各研究變項之間均有顯著相關。(3)管理才能、內部行銷、工作士氣各研究變項對基層員警之工作績效部分有顯著影響。本研究依據實證研究結果提出建議，以提供警政機關決策階層及未來研究者參考。

關鍵詞：管理才能、內部行銷、工作士氣、工作績效

Title fo Thesis: A Research on the Relationship of Management Ability, Internal Marketing, Working Morale and Job Performance - The Case of Jia Nan Area Counties and Cities Police Bureaus.

Name of Institute: Graduate Institute of Management Sciences, Nanhua University

Graduate date : June 2007

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Cheng-Yung Lee

Advisor : Li-Chuan Chu Ph.D.

Abstract

The policemen's works are various and countless; however, the working pressure has never been decreased day by day. If this situation lasts for too long, the policemen are easy to get tired and slack. Therefore, if we want to promote the job performance of the basic level policemen, the police departments must consider how to inspire the working will of the basic level policemen, so that they can create a spirit of closely team work. And this should be an important issue which can be considered by the police administrators of modern police management.

This research applies the questionnaire method. The objects include the basic level police force of investigation, police sergeants (non chief), investigation sergeants, and captain of CID, who station in Tainan county, Tainan city, Jia Yi county and Jia Yi city.

This study aims to inquire into and understand the correlation of the management ability of basic level police chiefs and the internal marketing of police departments to the policemen's working morale and job performance. The statistics methods applied and data analyzed including, descriptive statistics, factor analysis, reliability analysis, T test, one-way ANOVA, correlation analysis, regression analysis, path analysis The major findings are the following: First, the

policemen who have different personal characteristics have a notable different awareness to the ability of management, internal marketing and working morale; but there is no obvious different awareness to the job performance. Second, there are notable correlations among the variables of ability of management, internal marketing, working morale, and job performance. Finally, there are notable influences to the job performance of basic police force upon ability of management, internal marketing, working morale, and job performance.

The suggestions raised by this research are according to the evidence-based study to provide the policy making level of police administration and the future researchers for reference.

Keywords : Management Ability, Internal Marketing, Working Morale, Job Performance.

目錄

誌謝	i
中文摘要	ii
英文摘要	iii
目錄	v
表目錄	ix
圖目錄	xiii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	2
1.3 研究目的	3
1.4 研究範圍	4
1.4.1 研究地區	4
1.4.2 研究內容	4
1.5 研究流程	5
1.6 研究限制	7
第二章 文獻探討	9
2.1 管理才能	9
2.1.1 管理者的意涵與角色	9
2.1.2 管理才能的定義	11
2.1.3 管理才能的衡量構面	14
2.2 內部行銷	17
2.2.1 內部行銷的概念	18
2.2.2 內部行銷的定義	18

2.2.3 內部行銷的衡量構面	21
2.3 工作士氣	23
2.3.1 工作士氣的定義	23
2.3.2 士氣的特徵	25
2.3.3 工作士氣的衡量構面	27
2.4 工作績效	29
2.4.1 工作績效的定義	29
2.4.2 工作績效評量之目的	30
2.4.3 工作績效的衡量構面	30
2.5 各變項之相關實證研究	32
2.5.1 管理才能與工作士氣之相關研究	32
2.5.2 管理才能與工作績效之相關研究	32
2.5.3 內部行銷與工作士氣之相關研究	33
2.5.4 內部行銷與工作績效之相關研究	34
2.5.5 工作士氣與工作績效之相關研究	34
2.5.6 小結	35
第三章 研究方法	36
3.1 研究架構	36
3.2 研究假設	39
3.3 研究變項之操作型定義	40
3.4 研究設計	44
3.5 研究對象及抽樣設計	54
3.6 資料分析方法	62
第四章 實證結果與分析	66

4.1 樣本結構與各變項之描述性分析	66	
4.1.1 樣本基本特性分析	66	
4.1.2 各研究變項之描述性分析	69	
4.2 問卷信度分析	72	
4.3 不同個人特徵之基層員警於各變項知覺之差異性分析		73
4.3.1 T 檢定之分析結果	73	
4.3.2 單因子變異數分析(One-Way ANOVA) 之分析結果		77
4.3.3 小結	91	
4.4 相關分析之分析結果	92	
4.4.1 管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效之相關性分析		93
4.4.2 管理才能與內部行銷相關性分析	93	
4.4.3 管理才能與工作士氣相關性分析	94	
4.4.4 管理才能與工作績效相關性分析	95	
4.4.5 內部行銷與工作士氣相關性分析	96	
4.4.6 內部行銷與工作績效相關性分析	97	
4.4.7 工作士氣與工作績效相關性分析	98	
4.5 迴歸分析之分析結果	99	
4.5.1 管理才能、內部行銷與工作士氣對工作績效之影響性		99
4.5.2 管理才能對工作士氣之影響性	100	
4.5.3 管理才能對工作績效之影響性	102	
4.5.4 內部行銷對工作士氣之影響性	104	
4.5.5 內部行銷對工作績效之影響性	106	
4.5.6 工作士氣對工作績效之影響性	107	
4.5.7 管理才能、工作士氣對工作績效之影響性	109	

4.5.8	內部行銷、工作士氣對工作績效之影響性	111
4.5.9	管理才能、內部行銷對工作士氣之影響性	112
4.5.10	管理才能、內部行銷對工作績效之影響性	114
4.5.11	管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效之影響性	115
4.5.12	小結	117
4.6	徑路分析之分析結果	119
第五章 結論與建議		124
5.1	結論	124
5.1.1	個人特徵於各研究變項之差異性	124
5.1.2	各變項間之相關性	128
5.1.3	各變項間之影響性	129
5.1.4	本研究之假設及驗證結果彙整	130
5.2	建議	131
5.3	對後續研究之建議	137
參考文獻		138
附錄一	本研究調查問卷之專家意見	148
附錄二	本研究專家效度調查名單	158
附錄三	本研究預試問卷	159
附錄四	本研究正式問卷	168
個人簡歷		174

表目錄

表 2.1	內部行銷定義之分類彙整表	20
表 2.2	國內學者對工作士氣之定義彙整表	24
表 2.3	國外學者對工作士氣之定義彙整表	25
表 2.4	國內外學者對士氣特徵描述之彙整表	26
表 2.5	國內外學者對工作士氣研究構面區分之彙整表	28
表 3.1	量表來源及相關構面	44
表 3.2	管理才能量表之 KMO 與 Bartlett 檢定結果彙整表	45
表 3.3	管理才能各構面題目之信度分析結果彙整表	46
表 3.4	內部行銷之反向題彙整表	48
表 3.5	內部行銷量表之 KMO 與 Bartlett 檢定結果彙整表	48
表 3.6	內部行銷之因素分析結果彙整表	49
表 3.7	工作士氣之反向題彙整表	51
表 3.8	工作士氣量表之 KMO 與 Bartlett 檢定結果彙整表	51
表 3.9	工作士氣之因素分析結果彙整表	52
表 3.10	工作績效量表之 KMO 與 Bartlett 檢定結果彙整表	53
表 3.11	工作績效之因素分析結果彙整表	54
表 3.12	警察分駐(派出)所、偵查隊組織規模及抽樣統計表	56
表 3.13	樣本分配及問卷回收統計表	57
表 3.14	管理才能量表之專家內容效度分析	58
表 3.15	內部行銷量表之專家內容效度分析	60
表 3.16	工作士氣量表之專家內容效度分析	61
表 3.17	工作績效量表之專家內容效度分析	61
表 3.18	預試樣本信度分析結果彙整表	62

表 4.1 有效樣本之基本特性表 (n=396)	68
表 4.2 管理才能之描述性統計	69
表 4.3 內部行銷之描述性統計	70
表 4.4 工作士氣之描述性統計	71
表 4.5 工作績效之描述性統計	71
表 4.6 問卷信度分析摘要表	72
表 4.7 不同性別員警於主管管理才能知覺之差異性分析	74
表 4.8 不同性別員警於分局內部行銷認知之差異性分析	74
表 4.9 不同性別員警其工作士氣之差異性分析	74
表 4.10 不同性別員警的工作績效之差異性分析	75
表 4.11 不同工作屬性員警於主管管理才能知覺之差異性分析	76
表 4.12 不同工作屬性員警於分局內部行銷認知之差異性分析	76
表 4.13 不同工作屬性員警其工作士氣之差異性分析	76
表 4.14 不同工作屬性員警的工作績效之差異性分析	77
表 4.15 不同年齡員警於主管管理才能知覺之差異性分析	78
表 4.16 不同年齡員警於分局內部行銷認知之差異性分析	78
表 4.17 不同年齡員警其工作士氣之差異性分析	79
表 4.18 不同年齡員警的工作績效之差異性分析	79
表 4.19 不同婚姻狀況員警於主管管理才能知覺之差異性分析	80
表 4.20 不同婚姻狀況員警於分局內部行銷認知之差異性分析	80
表 4.21 不同婚姻狀況員警其工作士氣之差異性分析	81
表 4.22 不同婚姻狀況員警的工作績效之差異性分析	81
表 4.23 不同學歷員警於主管管理才能知覺之差異性分析	82
表 4.24 不同學歷員警於分局內部行銷認知之差異性分析	83

表 4.25	不同學歷員警其工作士氣之差異性分析	83
表 4.26	不同學歷員警的工作績效之差異性分析	83
表 4.27	不同服務年資員警於主管管理才能知覺之差異性分析	84
表 4.28	不同服務年資員警於分局內部行銷認知之差異性分析	85
表 4.29	不同服務年資員警其工作士氣之差異性分析	85
表 4.30	不同服務年資員警的工作績效之差異性分析	85
表 4.31	不同職務員警於主管管理才能知覺之差異性分析	87
表 4.32	不同職務員警於分局內部行銷認知之差異性分析	87
表 4.33	不同職務員警其工作士氣之差異性分析	88
表 4.34	不同職務員警的工作績效之差異性分析	88
表 4.35	不同服務單位員警於主管管理才能知覺之差異性分析	90
表 4.36	不同服務單位員警於分局內部行銷認知之差異性分析	90
表 4.37	不同服務單位員警其工作士氣之差異性分析	90
表 4.38	不同服務單位員警的工作績效之差異性分析	9
表 4.39	單因子變異數分析結果之彙整表	92
表 4.40	管理才能 內部行銷 工作士氣與工作績效變項間之相關分析表...	93
表 4.41	管理才能與內部行銷之相關分析表	94
表 4.42	管理才能與工作士氣之相關分析表	95
表 4.43	管理才能與工作績效之相關分析表	96
表 4.44	內部行銷與工作士氣之相關分析表	97
表 4.45	內部行銷與工作績效之相關分析表	98
表 4.46	工作士氣與工作績效之相關分析表	98
表 4.47	管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效之迴歸分析表	100
表 4.48	各變項迴歸分析顯著結果彙整表	100

表 4.49	管理才能對工作士氣之影響性分析表	102
表 4.50	管理才能對工作績效之影響性分析表	104
表 4.51	內部行銷對工作士氣之影響性分析表	106
表 4.52	內部行銷對工作績效之影響性分析表	107
表 4.53	工作士氣對工作績效之影響性分析表	109
表 4.54	管理才能、工作士氣對工作績效之層級迴歸分析表	110
表 4.55	內部行銷、工作士氣對工作績效之層級迴歸分析表	112
表 4.56	管理才能、內部行銷對工作士氣之層級迴歸分析表	113
表 4.57	管理才能、內部行銷對工作績效之層級迴歸分析表	115
表 4.58	管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效之層級迴歸分析表	117
表 4.59	各變項對工作績效之迴歸分析顯著結果彙整表	119
表 4.60	主要變項間路徑分析結果彙整表	120
表 4.61	整體因果模式效果分析表	121
表 5.1	本研究之假設及驗證結果彙整表	130

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	6
圖 2.1 冰山模型	12
圖 3.1 研究架構圖	37
圖 3.2 本研究架構及相關構面	38
圖 4.1 徑路分析充足模式圖	120
圖 4.2 本研究徑路分析因果模式圖	121
圖 4.3 徑路分析主要徑路圖	122

第一章 緒論

本章將分為六節，分別針對研究背景、研究動機、研究目的、研究範圍、研究流程與研究限制進行論述，茲將各節分別說明如下。

1.1 研究背景

近幾年來，由於社會變遷快速，功利主義盛行，再加上許多民眾價值觀混淆，社會犯罪問題不斷叢生，嚴重影響民眾生活安定，是以治安問題遂成為全民最關注的議題之一。

民國 95 年行政院長蘇貞昌上任後，曾明白表示新內閣的施政方針即是「經濟發展第一」、「社會安寧至上」。因此，蘇院長把治安工作列為政府施政的首要課題；因而宣示「改善治安強化作為」專案計畫，並以重誓承諾，如果半年內全民沒有感受到治安明顯改善，他即下台，永遠退出政壇，可見蘇院長拼治安的決心、強力支持治安工作。為了配合達成蘇院長施政目標，內政部李逸洋部長亦提出改善治安對策，並由警政署規劃推動「清源專案」，宣誓向犯罪挑戰的決心，並動員最大的能量，全面掃蕩製毒工廠、槍枝改造工廠、職業大賭場、汽機車解體工廠、毒品販賣場所（搖頭店）、賭博性電玩等六大犯罪根源，以有效改善治安。

自從新政府上台幾年以來，對治安工作的重視，一直表現在一連串的「專案計畫」工作上，譬如「治安維護力行動方案」、「全民拼治安」、「改善治安強化作為專案」及「清源專案」等；然而今日處於迅速蛻變的時代裡，社會型態不斷求新求變，犯罪問題不斷在我們日常生活中上演，要展現這些具體的施政成效，第一線的分駐（派出）所及偵查隊基層員警，儼然就成為拼治安的重要角色，而其直屬主管（分駐、派出所所長及偵查

隊隊長)的角色與功能不但益顯重要，而且所肩負的責任甚為重大，基層主管若能發揮其管理才能 (Management Ability)，且能透過警察機關內部行銷 (Internal Marketing) 作為，以影響滿足基層員警的需求及工作意願，將會對警察機關的組織績效產生相當助益。

1.2 研究動機

由於警察在面臨社會治安環境日益惡化及經濟困難的情況下，長期以來投入執行「專案計畫」維護治安工作，再加上「績效掛帥」一直為警察「文化」的精神表徵，基層員警為了追求政策目標，日久便會產生工作壓力及工作倦怠感，導致造成組織工作士氣低落、工作績效不佳的現象。有鑑於優秀管理者對組織的重要性，對管理才能之研究領域，在近幾十年來一直是管理學與心理學相關領域研究的重要一環，從人格特質研究法的學者所專注的成功管理者所特有的個人特質，到功能研究法學者，以管理者欲完成某項任務，所應該具備的相關管理技能項目，是以兩者皆有其特點及效用，不可偏廢。傳統的警察管理已無法完全因應新時代的挑戰，新世紀的現代警察管理者之責任與能力範圍也異於傳統而大為擴張。管理大師 Drucker (1989) 在其著作《The Practice of Management》中提到，身為企業唯一的活力動態因素，管理人員的素質和績效表現將決定企業的成敗。因此，基層警察主管人員是否具備良好的管理才能將是警政機關能否成功達成警察任務的重要關鍵。所以，基層警察管理者應該思考本身如何透過一些的管理才能，來協助解決員警所面臨各種問題，並營造一個良好的工作團隊，以提高員警的工作士氣 (Working Morale) 與工作績效 (Job Performance)。由於國內鮮少有學者針對基層警察主管人員的管理才能深入研究探討，究竟基層分駐 (派出) 所所長及偵查隊隊長的管理才能與員

警的工作士氣及其工作績效關聯性如何，不禁令人好奇，值得深入探究，此為研究者研究動機之一。

長久以來警察人員被賦予萬能形象，政府機關諸多無法達成之行政作為，最後均加諸於警察身上，使得原非警察職責之工作，成為常態性協助執行之任務，造成警察工作更加沉重，然而警察是法律執行的代表，具有確保社會穩定的作用，所扮演社會角色的重要性自然不在話下，基層員警人數多、分佈廣，平日與民眾接觸頻繁，直接影響民眾對警察形象與觀感。內部行銷（Internal Marketing）的概念是將外部市場中所進行之行銷程式與活動，運用於組織內部，將員警視為內部顧客，透過類似行銷的概念，發展類似行銷的活動，以激勵、發展、吸引、影響員警，創造內部員警滿意，以建立員警的顧客服務意識。然而，到底警察機關內部行銷作為何以能夠使員警改變抗拒而使其滿意提高，進而使員警提高工作士氣，以致產生高效率的工作績效？更是引人好奇，本研究試圖探討警察機關內部行銷與員警的工作士氣及工作績效有何關聯性，此為研究者研究動機之二。

1.3 研究目的

經由上述研究背景及研究動機探討之後，本研究旨在探討了解基層主管之管理才能及警察分局之內部行銷對員警工作士氣與工作績效之關聯性，希望藉此研究得知基層分駐、派出所所長及偵查隊隊長的管理才能、警察分局的內部行銷作為，對員警的工作績效產生何種影響；探求影響員警工作績效的決定因素，以提供警政機關決策階層之參考。因此，本研究的主要目的如下：

- 一、 探討不同個人特徵的員警，在管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效各變項知覺程度是否有差異。

- 二、 探討管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效各變項間之相關性。
- 三、 以迴歸分析探討管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效各變項間之影響性，以及各變項間之因果關係。
- 四、 依據分析結果提出建議，供警政機關決策階層參考，以引導未來警察機關培訓基層分駐、派出所所長及偵查隊隊長之管理才能，以及實施內部行銷作為執行的方向，有效激勵員警工作士氣，以提高其工作績效。

1.4 研究範圍

本研究之範圍，分別就「研究地區」及「研究內容」兩方面加以說明。

1.4.1 研究地區

警察機關組織遍佈全國各縣市及金門、馬祖等地區，基於人力、財力等因素，難以針對每一單位及個人進行調查，而各縣市因城市地區與鄉郊地區之警察機關亦有不同之特性，因此，本研究選擇以台南縣、台南市、嘉義縣、嘉義市等四縣市警察局所轄為研究範圍，即考量涵蓋城市地區與鄉郊地區之縣市特性為依據。實證研究則以上述縣（市）警察局所屬分駐（派出）所、偵查隊之基層警員、巡佐（非主管）、偵查佐、刑事小隊長為抽樣調查對象。

1.4.2 研究內容

本研究之主要目的在探討基層主管的管理才能與警察分局的內部行銷對員警的工作士氣與工作績效之關聯性。並將分別探討類別變項與各研究

變項之差異性分析、變項與變項間之相關性分析及影響性分析等。

1.5 研究流程

不論是質化或量化的研究，研究流程之確立，將有助於研究之順利進行，根據本研究之研究背景與研究動機之釐清，首先確定研究主題，進一步擬定研究目的與研究架構，然後蒐集相關文獻加以回顧與探討，並設計問卷、確定研究方法與研究對象，且經問卷前測的實施以修訂問卷題目及定稿，透過問卷的發放、回收及追蹤催收，再經由資料的蒐集整理與 SPSS for window 10.0 版統計套裝軟體之分析，最後撰寫成研究結果與建議。因此，本研究之研究流程如圖 1.1 研究流程圖所示。

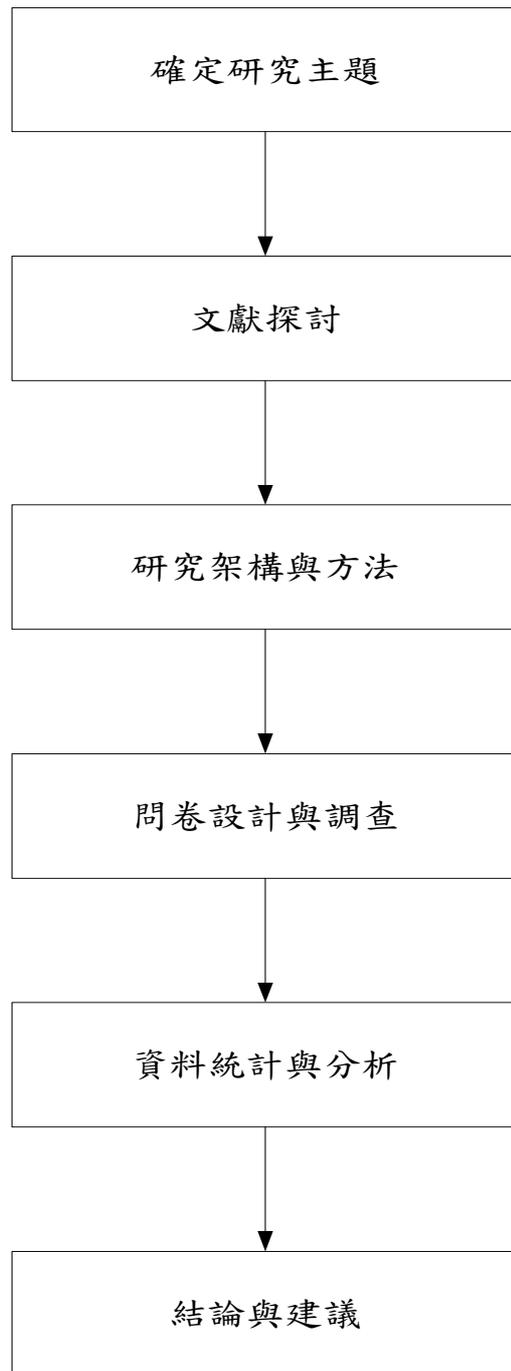


圖1.1 研究流程圖

1.6 研究限制

本研究雖在研究流程與研究範圍上力求完整、嚴謹，但限於人力、物力及時間的限制，以及某些不易控制或預期的外在因素，所以本研究仍有幾項研究上的限制，茲說明如下：

一、研究時間面向之限制

本研究之研究對象為行政、刑事警察單位之基層員警，屬於橫斷面之研究，缺乏縱斷面長期之探討。因此，本研究所得結論與建議，尚難推論適用於其他不同業務特性之警察機關。

二、研究樣本之限制

本研究是以台南縣、市警察局及嘉義縣、市警察局所屬分駐（派出所、偵查隊之基層警員、巡佐（非主管）、偵查佐、刑事小隊長為研究調查對象，共有273個單位計2,564人。本研究受限於人力、物力與時間等因素，未能就全國所有基層員警進行調查，造成問卷發放不夠普及。因此，本研究所得之結論推論到全國警察機關及人員恐有些微偏誤。

三、研究量表之限制

本研究問卷發放係委請台南縣、市警察局及嘉義縣、市警察局各分局之督察組長協助問卷施測，其中管理才能量表係採他評方式，研究者雖已將可能影響受測者之心理障礙，如轉交抽樣單位之直屬主管交付等負面因素盡力排除，唯仍有部份單位問卷填答後尚須經由主管收集，才統一回報各分局聯絡人彙整，以致少數員警心理有所顧忌，導致填答時受其個人態度及主觀的看法，而未能真實作答，形成填答之偏差。因此，可能造成本研究分析結果的解釋度未臻理想。

四、研究變項之限制

根據文獻探討結果，影響基層員警工作績效之變項甚多，甚至包括工

作壓力、工作滿足、情緒能力、人格特質、組織承諾等干擾或中介變項，但本研究為聚焦於了解基層員警對其直屬主管的管理才能及所屬分局的內部行銷作為之認知情形，僅以管理才能、內部行銷、工作士氣等變項納入研究架構，未將其他可能影響變項一併進行探討。

第二章 文獻探討

本章主要就管理才能、內部行銷、工作士氣及工作績效進行國內外文獻之分析整理，以釐清各變項之定義，歸納出本研究架構之理論基礎，茲將各節分別說明如下。

2.1 管理才能

管理才能 (Management Ability) 通常被視為「對管理工作的勝任程度」或「具有管理工作必須的知識、技術、能力和性格等」。警察主管人員擔負管理監督警察勤(業)務執行責任甚鉅，而其才能是否有效發揮乃為員警達成警察任務關鍵所在。以下就管理者的意涵與角色、管理才能的定義及管理才能的衡量構面等加以探討。

2.1.1 管理者的意涵與角色

本小節茲就管理者的意涵、管理者的角色分別說明如下。

1. 管理者的意涵

主管人員 (Executive) 有許多的同義字，如經理人 (Manager)、監督者 (Supervisor)、領導者 (Leader) 等等。在組織中，主管是組織活動的中心，擔負管理機能性質工作者。其在組織結構上，居有某一特定職位，並有下屬供其指揮之主管人員 (Managerial People) 或上司 (Supervisor) (莊朝正，1998)。

一般而言，警察組織中的管理者依階層可區分為三級：(1)初級主管 (Supervisor or Operation Management)，其主要工作職務為直接指導並監督員警執行警察工作，而其工作責任在於達成工作效率，並按時完成工作目

標。如警察分局中的分駐（派出）所所長、組長、主任或隊長皆屬之。(2)中階主管（Middle Management），它居於高階主管與初級主管之間，負責承上啟下，並溝通協調組織中各單位的工作活動，使組織成為一個和諧的工作團隊，以圓滿達成組織的任務。如警察分局的分局長或警察局的課長、主任、或直屬隊長都屬於這一類。(3)高階主管（Top or Executive Management），又稱策略層或經營層，係對整個組織的經營管理具有決策權力的階層，因此，此一階層管理者與外在環境關係最為密切。而且，此階層的人員必需對整個組織的目標達成負最後的成敗責任。以警察機關的首長如警察局長、總隊長則屬於此類（蔡耀坤，2003）。

2. 管理者的角色

Mintzberg（1975）將管理者的角色界定為人際關係角色、資訊角色和決策角色等三大類，並各別扮演主管、領導者、聯絡者、監督者、傳播者、發言者、創業家、危機處理者、資源分配者和協調者等十種角色，每個角色皆有特定的含意，並且強調管理者效能好壞，關鍵在於能否同時扮演上述的角色。Uhlfelder（1996）所提出管理者十二種角色，建築師（Architect）、疆界管理者（Boundary Manager）、變革催化者（Change Facilitator）、能力建構者（Competence Builder）、溝通者（Communicator）、診斷者（Diagnostician）、多樣化專家（Diversity Expert）、領導者（Leader）、流程諮詢者（Process Advisor）、關係經理（Relationship Manager）、模範角色（Role Model）、系統及策略思考（System and Strategic Thinker）；則反應出管理者在面對不連續、不可預測的世界裡，為應付劇烈變化的企業環境所產生管理角色的轉變。

依據Mintzberg（1975）及Uhlfelder（1996）的研究發現，對管理者有著不同的角色定義中可以了解，為了達成組織的任務，管理者所需扮演的

角色是多重的，且需反應時代的變化。其背後的意涵就是管理者可能需要有新的特質、或學習新的管理技能，以達成組織所賦予的任務。

2.1.2 管理才能的定義

本小節分別茲就「才能的概念」、「才能的內涵」及「管理才能的定義」說明如下。

1. 才能的概念

才能 (Competency) 的英文，其實源自拉丁文，原意是適切 (Suitable) 的意思 (Nordhaug, 1993)。1973 年代美國哈佛大學教授 Dr. David McClelland 發表一篇「以才能測驗取代智力測驗」的文章，針對高等教育普遍使用「智力測驗」來篩選學生的現象提出質疑與挑戰，他強調更應該注意實際影響學習績效的能力 (Competency)，而非智商。McClelland 教授後續發展出「工作才能評量方法」 (Job Competency Assessment Method, 簡稱 JCAM)。有別於傳統的工作分析方法，此一評估方法針對從「高績效工作者」身上找出成就卓越績效行為的關鍵因素 (Spencer & Spencer, 1993)。後來在管理學的領域裡，則將才能泛指為對工作績效有影響的相關能力或特質。

2. 才能的內涵

根據佛洛伊德所提出之「冰山原理」，人的行為顯性可見部份僅佔八分之一，而八分之七乃潛於冰山之下不易觀測，因此人力資源運用的本質具有極高難度 (吳秉恩, 1999)。Spencer & Spencer (1993) 兩位學者則提出「冰山模型」 (如圖 2.1 所示) 的概念，認為才能是指一個人所具有的外顯與潛在特質的總和。潛在特質是指一個人的人格中最深層、長久不變的部份，而這些潛在的基本特質不但與其工作或職位上的績效表現有關，同時也可以影響或預期工作行為以及績效表現的好壞。Spencer & Spencer

(1993) 將才能區分為五種基本特質：

(1)動機 (Motives)：指會導致一個人行為的意向或欲望。

(2)特質 (Traits)：指一個人與生俱來、生理上的特質、以及對一些情境與資訊一致的反應。

(3)自我概念 (Self-Concept)：指一個人的態度、價值觀或對自己的想法。

(4)知識 (Knowledge)：指一個人在特定領域中所具有的資訊。

(5)技巧 (Skill)：指執行某特定心理或生理任務的能力。

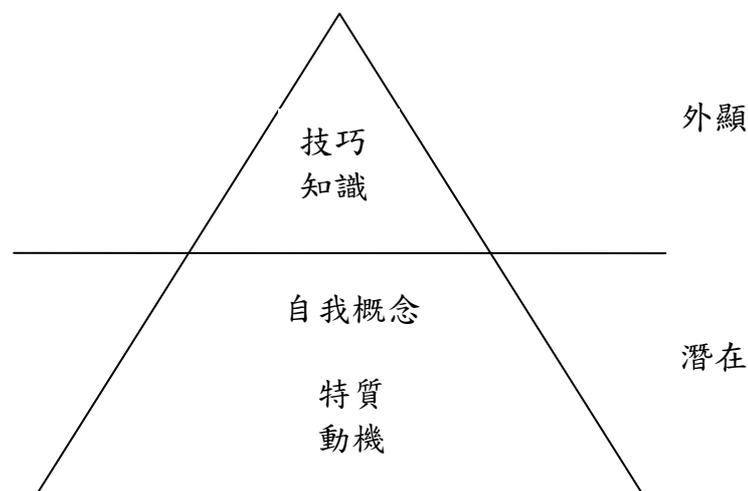


圖2.1 冰山模型

資料來源：Spencer, L. M. and Spencer, S. M.(1993), *Competence at Work*,
New York: John Wiley & Sons, p.11。

Spencer & Spencer (1993) 認為這五種基本特質，大致區分為知識與技巧是比較容易看到、較為外顯的、也是最容易加以訓練與發展的，所以相對這些才能的獲得而言，「訓練與發展」是最具成本效益的方式。相對的，動機、特質則是屬於個人較深層、內在隱藏的特性，比較難以估計或是被訓練與發展出來，因此在「甄選」員工時，藉由才能模式來找出具備這些才能的人，是比較符合成本效益的。至於，自我概念則是介於兩者之間，

一個人的態度與價值觀雖然不易改變，但仍可透過教育訓練、心理諮商或實務經驗等方式來改變。

3.管理才能的定義

Ghiselli (1971) 認為管理才能為所有不同管理工作所需能力 (Competency) 和特質 (Trait) 的總合。Klemp (1980) 認為管理才能乃指管理人員有效地、優質地執行其任務所具備的特質。Boyatzis (1982) 則認為管理才能係指管理人員之動機、特性、技能、自我形象 (Self-Image) 與社會角色和所應用的知識之有效融合。Miborrow (1988) 將管理才能定義為經驗、責任、知識與技能之混合，一方面指管理人員適任的條件，另一方面為管理人員執行職務的能力。Constable (1988) 所定義的管理才能為管理人員有效的扮演管理角色所需運用的知識和技能的能力，其所謂技能係指管理人員為達到績效目標之功能，所展現的行為順序或次序之能力。Quin, Faerman, Thompson & McGrath (1990) 認為管理才能係指主管人員執行特定職務或角色所需具備的知識技能。Spencer & Spencer (1993) 認為管理才能是一位領導幹部可以成功地扮演該工作角色所具備的知識、技術與才能等。

林惠霞 (1996) 指出管理才能為主管人員擔任管理職位時，為有效達成一定工作績效水準，在執行職務時，所應具備之知識、技能或態度。劉怡君 (1999) 認為管理才能是管理者執行特定職務或角色所需具備的知識、技能及行為態度，它是經驗、責任、知識與技能之混合，能夠使管理者有效的勝任其工作任務，達到績效目標。曾婉芬 (2003) 則認為管理才能是指主管人員在執行職務或角色所需具備的知識和技能。

綜合以上各專家學者的研究定義，本研究將「管理才能」定義為基層警察主管人員為執行警察任務，有效達成卓越的工作績效，在不同工作職

務上所需具備的知識、技能與特質。

2.1.3 管理才能的衡量構面

學者對管理才能的研究，由於研究切入角度或研究設計的不同，各家學者所提出的看法亦有差異，然主要分為三大類，分別從人格特質研究法、功能研究法、及情境研究法來探討，以下就不同的學者論點來做說明。

1. 人格特質研究法

所謂人格特質研究法（Personality-Trait Approach）係指個人在行為或心理特徵上的表現有異於一般人，不論其外顯行為或內在人格傾向皆屬之，因此這類型的研究主要是發現那些特質會對管理績效有影響。而心理學上認為這些特質多為天生的，或者是後天環境「長時間」所影響而形成，不是短時間可以輕易改變。1940~1950年代之學者多持此種看法，至今仍為學者所採用。此類型研究的重要學者如Stogdill（1948）認為領導者應具備七項特質：身材容貌、智力、自信心、交際能力、意志力、管理能力、活潑精神（包括談吐、表達能力和創造力）。Davis（1967）則加以整理歸納出四項成功特質：智慧、社會成熟性及廣博性、內在動機與成就、人群關係的態度。Ghiselli（1971）研究發現，成功管理人員具有：較佳的監督能力、成就動機、智力、自我成就動機、自信心及果斷力。Bartlett（1989）研究發現績效較佳的員工通常是支配性的人、即喜歡冒險，關心工作完成與否，競爭性並且目標導向。然而，有學者認為人格特質研究法過於強調管理者的角色，忽略了部屬及其他客觀因素對於管理者的影響，且人格特質的內容複雜，要歸納獲得一致認同的人格特質結果有其困難度，且發現特質的重要性不易確定（吳秉恩，1984）。

2. 功能研究法

功能研究法（Functional Approach）主要是以「管理者為完成任務並達到高績效時，所應具備之能力」為其研究重點。

Katz（1955）研究發現，管理者應同時具備三種不同的技能（Skill）分別為：專業技能、人際技能與觀念技能；並指出管理人員隨所處層級、任務之不同，此三種管理能力所佔的比重也不一樣。分別詳述如下：

（1）專業技能（Technical Skill）

指對某項專業事務之了解程度與操作熟練能力，尤其對含有方法、程序及技術之專業事務處理的能力而言。基層主管之能力需求以此為主，至於高階管理人員則只需一般的概念即可。

（2）人際技能（Human Skill）

指管理者於群體中工作，有效地建立人際關係與協調、合作之團隊的技能。人際關係能力對於主管人員而言相當重要，尤其是擔任中階的主管人員。

（3）觀念技能（Conceptual Skill）

管理人員處理問題時，必須以企業整體的觀點考量，了解各種影響因素，認清組織中各種功能之相依關係，並觀察組織與外界互動之關係。其主要重點在於發現問題、分析問題及解決問題的能力；職位越高者，其所面臨決策範圍越廣，因素越複製。因此，高階管理者之概念能力特別重要。

Sandwith（1993）從如何培養管理能力角度進行探討，並以Katz的三種管理技能為基礎，整理出五種領域內管理者應具備的管理能力。茲將此五種領域的管理能力分述如下：

- （1）觀念領域：指理解和工作相關之要項有關的認知能力，如了解組織成員和成員間的角色、任務、價值觀、策略規劃等。

- (2) 領導領域：指能夠影響組織成員，並引導組織成員達成組織目標的能力，如以身作則、鼓勵及培養部屬建立團隊精神。
- (3) 人際領域：指可以有效的與他人互動的能力，如聆聽、參與、反應、溝通等。
- (4) 行政領域：指在組織中有關人事和財務方面的管理，如設計政策及程序、人力資源規劃、預算/成本效益分析、會計報表等財務方面的管理。
- (5) 技術領域：指對所屬部門之工作所需具備的專業知識與技術能力，如產品的標準與知識、工作流程與方法、市場開發方案等。

Moulton (1993) 研究發現認為管理者應具有的管理能力歸納有下列五項：

- (1) 對環境的認知：指應具有全球觀、政治素養、對不同文化的了解及外國語氣的能力。
- (2) 領導：指具主動的領導意向、價值觀及倫理觀之了解、革新和創造力、經由使命感的意識激勵他人的能力。
- (3) 管理：指具整合能力、技術能力、彈性及適應性行為。
- (4) 人際關係：指協調、溝通能力。
- (5) 完成工作之能力：指策略擬定、政策發展、功能性取向、及具備個體經濟的知識。

3. 情境研究法

情境研究法 (Situation Approach) 的主張是，一個成功的管理者，在其性格、個人特質或能力方面並無太大差異，關鍵的因素在於管理者所面臨的情境。Fiedler (1967) 亦強調「領導者與群體關係」、「任務結構」及「領

導者職權」等情境因素對於領導效能具有影響，而提出情境領導理論（Leadership Contingency Model）。House（1971）則認為，管理者成功的重要因素有賴於情境因素（工作結構、工作權力系統、工作群體）以及部屬特性（內外控、經驗、能力）等互動情勢，決定其效能高低。並且提出徑路目標理論（Path-Goal Theory），認為主管之領導行為對於部屬的工作動機、工作滿足，對於領導之接受與否有影響作用。Webber（1976）研究指出，成功的主管其性格上並無太大差異，而主要在於其所面臨的情境。Sandrick（1996）認為成功的高階經理人必須有自己對未來之遠景，並有足夠領導能力將此願景轉化為可實行與傳遞的策略。

依據上述文獻探討分析可以得知，個人特質與管理技能一樣，皆是管理才能影響因素中所不能忽視的一環。因此，本研究決定同時採用功能研究法與人格特質研究法之觀點，整合兩方學者專家之研究論點。在功能研究法方面，依據 Sandwith（1993）所提出觀念技能、人際技能、領導技能、行政技能與專業技能五大構面；而在人格特質研究法方面之個人特質中，則依據 Ghiselli（1971）所提之人格特質、能力特質與動機特質三大構面，並採用鍾司倩（2003）將管理才能區分為觀念技能、人際技能、領導技能、行政技能、專業技能、人格特質、能力特質與動機特質等八大構面，作為管理才能研究構面之基礎，用以探討基層分駐、派出所所長及偵查隊隊長的管理才能，並採用他評方式，也就是由部屬評量其直屬主管之管理才能，以作為資料分析之依據。

2.2 內部行銷

由於人力資源是組織的重要資源，警察機關的角色與功能就是運用行銷觀念作為人力資源管理哲學。因此，警察機關應該重視並尊重員警、將

員警視為內部顧客，將長久以來一直用在外部民眾身上的行銷運作，沿用到內部員警的身上，創造員警滿意的工作環境，並將精心設計的「內部產品」行銷給員警，使員警感受到自己是受尊重的重要工作夥伴，而發自內心的提供好的服務給外部的民眾，以達成社會大眾與警察組織所期待之良好績效。以下就內部行銷的概念、內部行銷的定義及內部行銷的衡量構面等分別進行探討。

2.2.1 內部行銷的概念

早於1972年，Kotler將行銷概念定義為「組織對其所有的公眾（Publics）之間的關係，並不只是顧客」，在他所認為的公眾當中還包括組織內的員工，由此開啟組織與員工之間的行銷關係。Cahill（1995）認為「內部行銷」的基本精神源自於「行銷概念」，主張組織要能成功的達到尊重外部顧客的目標前，必須有效運用組織與成員間的內部交換。而所謂內部交換的概念，係指高階層管理者實施人力資源管理活動對員工所造成的影響，即為內部行銷的活動。

Gronroos（1981）提出內部行銷在於使公司獲得具有工作動機及顧客意識的員工，而為達到顧客滿意的目的，仍須靠其他同事的合作才能達成，因此他更進一步提出，內部行銷的概念亦應包含將對顧客關係有重大影響之不同功能部門人員加以整合。在大多數人的認知中，認為「行銷」乃是以產品行銷為主，換言之就是製造商將產品行銷給顧客，在這種思考邏輯下，行銷的主體是「產品」，而行銷的對象是「顧客」（蕭富峰，1997）。

2.2.2 內部行銷的定義

內部行銷的意義簡單說就是視員工為企業內部顧客，經由滿足員工之

需求，提升工作滿意度後，能確保員工更專注的投入於工作中，進而以相同方式對待外部顧客。內部行銷活動可影響員工之態度及行為，且員工的態度及行為也影響到公司的外部行銷活動，而成功整合的內外部行銷活動則會進一步影響外部顧客的態度及行為。具體而言，內部行銷程度較高的組織，可獲得較高的員工滿意、顧客滿意及經營績效。

本研究經參考學者巫喜瑞、黃俊英（2000）的論點，大致可歸納為三大類的定義方式，一為「員工就是顧客的想法」來定義；其二為「以培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」來定義；最後，第三類則為「近似人力資源管理的觀點」來定義。茲將內部行銷定義之分類整理如表 2.1 所示。

依據文獻觀點可得知，內部行銷的概念源自於服務業的服務行銷，發展至今，學者已將其意義與範圍加以延伸，適合推行內部行銷的產業已不再專屬於服務業。Rafiq & Ahmed（1993）認為對組織而言，內部行銷的範圍也從組織決策高層或人力資源管理部門對組織員工的管理活動。（Bak et al., 1994）指出，發展至組織的全面運用，舉凡組織內所存在的交換程序或互動關係，都應從行銷觀點加以出發與管理，不分層級與單位。

因此，本研究對「內部行銷」之定義為：警察機關應將員警視為內部顧客，透過訓練、激勵、溝通及支持等管理活動，以滿足員警的需求，同時提高員警對機關的認同與工作滿意，以達成組織所期望的目標。

表2.1 內部行銷定義之分類彙整表

定義方式	學者	年代	定義
員工就是顧客的想法	Sasser & Arbeit	1976	提出內部行銷是基於員工就是顧客的想法強調將服務工作銷售到員工市場以吸引最好的員工。
	Berry	1981	認為基於組織內部顧客的觀點，採取「近似行銷」手法對待員工，使員工能買到符合齊心意的「工作－產品」。
	Greene et al.	1994	認為內部行銷是應用行銷哲學和方法到服務顧客的員工身上，以運用與維持員工，並確使員工能努力做好工作。因此，內部行銷視員工為內部顧客，視工作為內部產品，並努力使內部產品能更加的滿足內部顧客的需求。
	Taylor & Cosenza	1997	指出內部行銷為應用行銷哲學與原理在為外部顧客提供服務的員工身上，以僱用及留住最好的員工，員工也就能將其工作做到最好。
	郭振生	2003	提出將員工視為內部顧客，並使用行銷觀點來進行組織的人力資源管理活動，以提高員工對組織的認同與工作滿意，以達成組織的目標。
培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的	Johnson et al.	1986	認為內部行銷為服務業用來讓組織員工清楚組織使命及目標所付出的努力，並透過訓練、激勵及評價以達成組織所期望的目標。
	Piercy & Morgan	1991	提出內部行銷乃策略性方案之一，目的在配合外部行銷方案，向公司內部單位及人員傳達有關的行銷規劃內容，以便在因方案執行產生變革而導致資源重分配時，仍能獲得組織內相關部門決策者的支持。
	Gummesson	1992	進一步提出兼職行銷人員（part-timemarketer）的概念，當組織成員與顧客互動時，不論其是否為行銷部門人員，都間接扮演行銷人員的角色，因此組織必須有內部行銷，讓組織成員具備顧客導向及服務意識。
	Gronroos	1994	對內部行銷重新下定義「組織透過積極主動、近似行銷的作為以及整合協調的方式，讓員工所組成之內部市場在發展服務意識及顧客導向上受到激勵」。
	Conduit & Mavondo	2001	組織動力與人力資源管理方案的領域為內部行銷作為發展的本質，諸如教育訓練、管理支持、有效的內外部溝通及人力資源管理活動，均為建立內部顧客導向及市場導向（外部顧客）之關鍵。
	李是惠	2002	內部行銷是將員工視為內部顧客，進行一系列具行銷概念及組織動力的人力資源管理活動，旨在獲取組織承諾，並激發員工顧客導向之行為。

表2.1 內部行銷定義之分類彙整表 (續)

定義方式	學者	年代	定義
近似人力資源管理的觀點	George & Gronroos	1989	認為內部行銷是採行銷的觀點以管理組織的人力資源。George (1990) 認為為了達成利用整體管理程序來管理組織各功能部門的目的，不僅要確定各階層員工都能瞭解組織之經營，體認在顧客意識訴求下的各種競爭活動，確使員工都願依服務導向來努力。
	Berry & Parasuramen	1991	則提出內部行銷是透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性的管理哲學；意即待員工如顧客的管理哲學，是形成滿足員工需求產品（工作）之發展策略，用以建立員工忠誠。
	Rafiq & Ahmed	1993	內部行銷是每個人都有一個供應商和一個顧客；透過跨功能的整合，運用行銷手法，激勵員工服務的熱誠，達到顧客滿意的目標；利用內部行銷克服組織惰性，可促使公司和功能策略有效的執行。
	Bak.etc.	1994	針對Rafiq & Ahmed (1993) 所提批評，修正原先「內部行銷是採行銷的觀點以管理組織的人力資源」的定義，提出「組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作」。
	Joseph	1996	有效的內部行銷應提出組織的使命和目標以行銷、人力資源管理、並結合理論、技術和原則，去激勵、動員、吸收以及管理全組織的員工，還有彼此服務的方法，持續改善服務外部顧客。
	Kotlor & Scheff	1998	內部行銷是如何有效的甄選、訓練及激勵員工，以提供顧客最佳的服務。

資料來源：1. 巫喜瑞，黃俊英（2000），內部行銷概念及其與人力資源管理之比較，

企銀季刊，23(3)，頁125-133。

2. 本研究整理。

2.2.3 內部行銷的衡量構面

Greene et al. (1994) 針對銀行及金融服務機構提出其內部行銷在實務上應包含四個層面，即「產品/服務焦點」、「獎勵系統」、「行銷支援」、「組織和諧」；Joseph (1996) 主張成功的內部行銷作業應包含以下五個任務：僱用、訓練、激勵、溝通、和吸收；Gronroos (1994) 在其對服務業顧

客關係管理的研究中，則將原先提出的內部行銷活動調整為八大類：(1) 訓練方案；(2) 管理支援與內部對話；(3) 內部大量溝通與資訊支援；(4) 人力資源管理；(5) 外部大量溝通；(6) 發展系統與科技支援；(7) 內部服務復原；(8) 市場研究與市場區隔。Conduit & Mavondo (2001) 在其內部顧客導向對市場導向的研究中，則根據 Gronroos (1994) 所提出概念，而將內部行銷流程劃分為市場教育與訓練、管理支援、內部溝通、人力資源管理、外部溝通等五個活動。

康譽瓊 (2001) 針對證券業，進行內部行銷行為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究，將內部行銷行為區分為六個構面：(1) 報償構面；(2) 個人成為構面；(3) 接納包容構面；(4) 推廣構面；(5) 直屬主管關懷；(6) 場合構面。王翠品(2002)以 H 連鎖娛樂事業，探討內部行銷作為、工作滿足與離職傾向之關係，將內部行銷作為分為五個構面：教育訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理措施以及外部溝通等。李是惠 (2002) 以量販店為研究對象，探討內部行銷作為影響顧客導向行為研究，將內部行銷分為五個構面：教育訓練、管理支持、內部溝通、人事管理及外部溝通。郭振生 (2003) 針對國民小學教師，探討內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能之關係，將內部行銷分成：管理支持、激勵與成長、溝通關係、教育訓練等四個構面；張孝武 (2005) 針對軍用機場航管人員研究，探討內部行銷作為與情緒能力對服務態度與工作績效之影響，將內部行銷分成：管理支援、教育訓練、內部溝通、人事管理、外部溝通等五個構面。

綜合上述國內、外學者的探討分析可以得知，一般研究內部行銷作為大多以銀行、證券、娛樂業、量販店、學校及軍用機場等服務業為探討對象；警察機關亦屬於服務性的行政機構，員警更是面對民眾的第一線服務提供者，因此，員警對警察機關內部行銷知覺程度如何？與其工作績效又

有何關聯？實乃值得深入研究之問題；然而本研究主要係以警察機關為研究對象，較一般其他行業會有一定差異。因此，本研究之構面擬採用郭振生（2003）根據 Conduit & Mavondo（2001）之分類，將內部行銷分為：「管理支持」、「激勵成長」、「溝通關係」、「教育訓練」等四個構面，分別加以評估衡量，用以探討警察分局的內部行銷作為，採用他評方式，也就是由部屬評量其所屬警察分局的內部行銷作為，以作為分析之依據。

2.3 工作士氣

有關士氣（Morale）一詞源自軍隊之用語，意指士兵的戰鬥意志或奮勇赴敵之氣（國語大辭典，1976）。Evans（1998）曾指出：士氣是個具有多重意義的詞語，要為其下定義是件不容易的事。Knezevich（1975）認為士氣很難加以定義及測量，雖然是一種易於感覺的狀態，但卻是難以描述和證實。何淑玲（1997）指出，「如何提高工作意願，促進高昂工作士氣」是企業經營者和高階管理者的主要任務。以下就工作士氣的定義、士氣的特徵及工作士氣的衡量構面等進行探討。

2.3.1 工作士氣的定義

管理學大師 Rothlisberger（1941）曾說：「有機體講健康，而組織則討論士氣」。由此可看出工作士氣對於組織的重要性如何，過去國內、外學者對於研究工作士氣，也有一些不同的定義或見解，以下就針對工作士氣的定義，分別依照年代遠近，整理歸納如表 2.2 及表 2.3 所示。

由表 2.2 及表 2.3 可知，大多數研究者認為工作士氣是個人與組織交互作用的結果，在這過程中個人需求獲得滿足，且認同組織的目標，因而產生和諧一致的情形，也因此個人願意為團體付出心力，並與團體的其他成

員互助合作，以謀求團體目標的達成。

因此，本研究就警察人員立場而言，將工作士氣定義為員警對所屬警察機關的一種心理狀態，是一種表現高凝聚力的群體精神，具有高度的工作意願，且認同所屬機關的政策目標，忠誠為組織效力的積極態度。

表2.2 國內學者對工作士氣之定義彙整表

學者	年代	工作士氣之定義
路君約	1984	士氣是一個團體的團隊精神，其特點為1.目標一致：一個團體必須有共同奮鬥的目標，各個成員的一切力量完全實現在這個目標，則自然會分工合作，充分發揮團隊精神；2.共同感：團體內各成員具有共同的情感，則團隊中任何一個人的成功，猶如全體的成功。
李豐章	1987	將士氣比擬為是一個隸屬感（Belongingness）、合理性（Rationality）及認同感（Identification）三個變項互動的函數。當個人需求與目標一致時，則會產生認同感；當個人需求與角色期望一致時，則會產生滿意和隸屬感；當角色期望與組織目標一致時，則會產生合理性情感。
黃緯莉	1994	認為工作士氣是團體或個人對於其所屬的工作、組織、環境等所持有的一種態度，此種態度決定其是否願意奉獻自己，追求團體目標的實現，而自動暫時犧牲個人利益。
顏志龍	1999	認為士氣是一種潛伏的精神力量，此潛伏力量的本質為一種團體成員間的關係；而此潛伏力量則是經由組織目標引發而成為組織成員情緒喚起的外顯狀態。
林婉琪	2000	將士氣定義為個人對組織的目標，透過成員間良性的互動而產生高度的團體凝聚力，因而積極的投入組織的工作，並從中獲取個人工作成就感，且願意為組織目標奉獻心力的程度。
許幼靜	2001	認為士氣是一種心理狀態，是經由個人與團體的共同合作而產生。一個士氣高昂的團體，其凝聚力、參與、效能及穩定性也高。
鄭清波	2002	認為士氣的內涵與判斷士氣的主要層面包括對組織成員的團體凝聚力、認同組織、樂於為組織付出心力，並且用一種積極的態度達成組織目標來獲得工作上的滿足。

資料來源：本研究整理

表2.3 國外學者對工作士氣之定義彙整表

學者	年代	工作士氣之定義
Knezevich	1975	士氣是一種個人的態度或知覺的表現，衡量一個團體的士氣，係該團體各成員所表現的態度和知覺的加總。
Carlisle	1976	係指一個人身為組織的一份子，所表現出的滿足狀態，反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
Jucius	1976	將士氣之定義歸納為：1.士氣是一種心理狀態、團體精神與情緒狀態。2.士氣存在於精神、態度及一個組織成員的個人情緒。3.士氣影響員工與管理間的相互作用，最後影響到顧客與社會。4.士氣影響員工的工作意願及事業最佳利益之合作，最終影響產品品質、產品輸出及操作成本。
Davis	1977	指士氣代表個人需求滿足的狀態，此滿足包括對團體的滿足感、對薪資、升遷的滿足，以及對工作內在的滿足（如工作適合個人能力或興趣等）。
Lindsay	1992	認為士氣是個人、群體或組織心理對於其任務與擔任工作之正面態度。
Griffiths	1995	認為士氣係指團體凝聚力，組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成團體目標之因素，即是士氣高昂的表現。

資料來源：本研究整理

2.3.2 士氣的特徵

在不同的組織團體中，其成員對工作士氣所表現的方式也有所不同，同時其所顯現出士氣的特徵也略有差異。國內外研究士氣的學者對士氣的特徵亦提出不同的論點，本研究茲將數位學者對士氣特徵的看法整理分述如表 2.4 所示。

表 2.4 國內外學者對士氣特徵描述之彙整表

學者	年代	主要內容
Blum & Naylor	1968	認為士氣具有三個特性： 1.士氣是一個工作團體(Working Group)的接受感或歸屬感。 2.成員與此工作團體分享共同的目標。 3.對於目標達成具有信心。
邱瑞深	1994	認為士氣具有以下四種特徵： 1.組織性。2.群體性。3.動態性。4.歸零性。
許南雄	1994	士氣高昂之團體通常存有下列之特徵： 1.朝向組織目標的工作意願。 2.對首長主管的忠誠。 3.遵守法令、紀律良好。 4.當困難情境發生時，仍盡力對組織效勞。 5.高度的工作興趣。 6.能發揮創造力。 7.具有團隊的榮譽感。
許南雄	1994	士氣低落之團體普遍存有下列之特徵： 1.對主管之權威缺乏尊敬的心理。 2.普遍呈現怠職、怠工等現象。 3.工作品質降低。 4.對一般管理漠不關心。 5.不能分工合作。 6.缺乏團體榮譽感。 7.嚴重的離職或調職現象。
Johnsurd	1996	高工作士氣時之特徵： 1.在工作會盡最大的努力。 2.即使組織處於艱困時期，仍願意挺身幫忙以渡過難關。
Johnsurd	1996	低工作士氣時之特徵： 1.容易埋怨。 2.容易偷懶。 3.盡可能做最少的事。 4.與組織有疏離感。

資料來源：本研究整理

由表 2.4 得知，士氣高昂之團體具有朝向組織目標的工作意願，且當組織困難情境發生時，仍盡力對組織效勞；而士氣低落之團體普遍呈現怠職、怠工等現象，並有嚴重的離職或調職現象。因此如何使組織團體產生高昂的工作士氣是非常重要的課題。

2.3.3 工作士氣的衡量構面

由於過去相關研究當中，研究對象及範疇不儘相同，對於工作士氣的定義也有不同的看法，因而隨著研究者的研究角度不同，工作士氣所包含的構面向度也稍有不同，因此本研究整理各學者研究相關士氣的構面，發現大致略以工作滿足、組織認同（忠誠）、工作投入、團隊精神、目標意識、工作意願及品質保障等項向度為主，茲分別詳列如表 2.5。

從表 2.5 中可以發現，國內、外學者的研究主要是以組織認同（忠誠）、工作投入、工作意願及團隊（群體）精神等項作為工作士氣之研究構面，因此，本研究擬採用陳宗賢（2003）取材自 Griffiths（1995）之分類，將工作士氣之構面區分為：組織忠誠、工作意願、群體精神等三個構面因素，作為工作士氣衡量之範疇，用以探討員警的工作士氣，並採用問卷填答者自評的方式，也就是由員警自行評量其工作士氣，以作為資料分析之依據。

表2.5 國內外學者對工作士氣研究構面區分之彙整表

學者/年代	工作 滿足	組織 認同	工作 投入	團隊 精神	目標 意識	工作 意願	品質 保障
Rice & Austin (1988)	v	v	v	v	v		
Briggs & Richardson (1992)		v	v	v			
Griffiths (1995)		v		v	v		
Johnsurd (1996)	v	v	v	v	v		
Evans (1998)	v	v	v				
林婉琪 (2000)		v	v	v			
徐韶佑 (2001)		v	v	v			
翁進勳 (2002)		v	v	v			
鄭清波 (2002)		v	v	v			
陳宗賢 (2003)		v		v		v	
党秦武 (2004)		v		v		v	
楊龍祥 (2004)		v		v		v	
盧顯璧 (2006)		v		v		v	v

資料來源：本研究整理

2.4 工作績效

工作績效為組織行為研究中的重要議題，員工工作績效與組織績效息息相關，員工工作績效的表現，也直接影響到組織績效的好壞。警察職司維護社會治安工作，攸關民眾生命、財產之安全，而警察任務之達成，則有賴警察勤務之運作始得以完成。因此，警察機關藉由員警績效評核，進而評估員警的工作成效是否達成組織目標。以下就工作績效的定義、工作績效評量之目的及工作績效的衡量構面等分別進行探討。

2.4.1 工作績效的定義

所謂績效 (Performance) 係指針對特定目標其達成程度的一種衡量。在組織行為上，工作績效指的是個人或組織的效率 (Efficiency)、效能 (Effectiveness) 與效力 (Efficacy) 三方面的總體表現。由於許多學者基於不同之研究目的，因而對工作績效亦有不同的見解，以下就國內外學者對工作績效之定義分別加以探討。

Campbell(1990)認為工作績效是：組織成員為達成組織所賦予之期望、規範或正式化的角色需求時所表現的行為。Borman & Motowidlo (1993) 將工作績效定義為：所有與組織目標有關的行為，並可藉由個人對於組織目標貢獻度的高低加以衡量。其將工作績效區分為兩種：(1) 任務績效：員工工作上的結果，與組織所期望或指認的任務有關，類似角色內之行為；(2) 脈絡績效：可視為員工自由心證的行為或表現，而非透過組織內部正式系統加以控制。Schermerhorn et al. (2000) 認為工作績效是工作中的個人或團體所表現任務達成的質與量。Brouther (2002) 則認為工作績效是：個人對其職務上的各項工作目標之達成程度，反映出員工於工作任務實現的程度，亦是員工實現需求的程度。

陳旭播（2000）認為工作績效係指員工在工作上之表現，將對組織營運成果有所影響。洪暄喻（2000）指出工作績效可作為管理決策之基礎，亦是員工勞務報酬制度之核心，更可作為晉升或調整職位之依據。孫本初（2001）則認為工作績效是：個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量；員工工作績效之好壞可由其工作之質與量，以及目標達成與否加以評斷。

綜合上述各家學者的觀點，本研究將工作績效的定義為員警有能力在特定期間內，對其職務上的各項工作目標所完成的行為表現，而且這些行為是個人必須對其所屬警察組織之目標有所貢獻。

2.4.2 工作績效評量之目的

基本上，績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。Robbins（1986）認為，績效評估是為了達到以下幾個目的：

1. 協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。
2. 績效評量是發展甄選計畫有效性的指標。
3. 指出訓練及發展的需要。
4. 提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。
5. 訂立獎勵的基礎。

2.4.3 工作績效的衡量構面

Gatewood & Field（1998）提到，績效衡量的項目主要分為四種類型，第一種就是生產性資料，例如產出數量或品質等；第二種是人力資源方面資料，例如員工的缺席及離職狀況等；第三種績效衡量項目是指訓練有效性，衡量的方式是利用測驗或模擬情境來評估接受訓練的員工績效是否有

提昇；第四種是判斷性指標，這是利用主管或同儕對員工的績效表現提出判斷性的評估。

Lee, Lain and Chen (1999) 從許多有關工作績效的評估文獻中，綜合出三個衡量構面，分別為效率、效能與品質。Tubre and Collins (2000) 歸納出工作績效的衡量方式，分為目標衡量(Objective)、自我評估(Self-rating)、上司評估(Supervisor Rating)以及同儕評估(Peer Rating)四種。Robbins (2003) 則將工作績效衡量項目分做三類，第一個項目是指「員工的工作成果」方面，評量重心是工作結果，而非工作方法；第二個項目是「員工的工作行為」方面，譬如幕僚人員、行政人員等比較不易用工作成果衡量，而比較適用員工工作行為的指標來評量；第三個項目是指「員工的特質」，這一類的指標包含「好的態度」、「有自信的」、「可依賴的」、「合作的」、「看起來很忙的」、「富有經驗的」等等。

鐘起岱(1990)認為，政府生產力乃政府機關改善現況之意志，表現在公共服務行動的效率、效果與品質的全盤績效上。李炳賢(2005)針對汽車零件製造業上市、上櫃公司之員工，探討中階主管的人格特質、領導風格及情緒能力與工作績效之關係，將工作績效分成：「工作效率」、「工作效能」、「工作品質」等三個構面。

由以上所述可發現，績效評估的方式非常多，每一種又各有其優缺點，所以組織在選擇使用績效評估方式時，應該視組織目標及情況而選擇最適合組織的評量方式；警察機關為求達成法定警察任務，則必須以工作績效作為評量任務達成與否之依據，是以警察機關對於工作績效的考核、評比不僅格外的重視，而且所採用之績效評量方法則必須是有效性和客觀性。因此，本研究擬採用李炳賢(2005)取材自 Lee et al. (1999) 對工作績效的分類，分別以工作效率、工作效能與工作品質三個構面實施檢測衡量，

用以探討員警的工作績效，並使用自評的方式，也就是由員警自行評量其自身的工作績效，以作為分析之依據。

2.5 各變項之相關實證研究

本節針對以管理才能、內部行銷、工作士氣及工作績效等為方向之相關實證研究議題，其研究結果茲分別說明如下。

2.5.1 管理才能與工作士氣之相關研究

有關管理才能與工作士氣之相關研究，並不多見。吳佩芳（2003）以 12 家汽機車製造相關企業的基層管理者為研究對象，研究結果發現主管管理才能中之領導能力高時，可以使部門員工的士氣提高。

根據以上研究發現，管理才能與工作士氣呈現顯著正相關；即管理才能愈佳，工作士氣也愈高。

2.5.2 管理才能與工作績效之相關研究

本小節就管理才能與工作績效之實證研究，蒐集相關文獻，針對研究主題、研究對象以及研究結果做一整理，敘述如下：

Montoya & Calantone（1994）研究結果發現，影響研發績效的因素其中包含有高階主管的支持和能力。

Copper and Kleinschmidt（1995）以歐洲和北美共 135 家企業為研究對象，研究結果顯示管理才能之資深管理階層的支持、盡責的資深管理階層等因素與研發績效有顯著正相關。

林坤龍（2002）以永豐餘造紙公司在大陸及台灣的人員為研究對象，研究結果發現主管的管理才能與部門績效有顯著影響。

吳佩芳(2003)以 12 家汽機車製造相關企業的基層管理者為研究對象，研究結果發現部分管理才能（領導能力、個人效能、人際關係）對工作績效有顯著正向影響。

曾婉芬（2003）以研發部門主管為研究對象，研究結果發現研發主管的管理才能會正向影響部門績效。

李炳賢（2005）以汽車零件製造業 34 家上市、上櫃公司之員工為研究對象，研究結果顯示管理才能與工作績效有顯著正相關。

綜上所述發現，管理才能與工作績效呈現顯著正向影響；即管理才能愈佳，工作績效愈高。

2.5.3 內部行銷與工作士氣之相關研究

本小節就內部行銷與工作士氣之實證研究，蒐集相關文獻，針對研究主題、研究對象以及研究結果做一整理，分述如下：

Tansuhaj et al. (1988) 以美國西北部的某一信用合作社為研究對象，研究結果發現施行內部行銷確能引發員工對工作正向的態度。

Kohli and Jaworski (1990) 研究指出，於組織內部與外部均採用行銷概念為企業哲學的公司，其員工會產生較高的工作滿足和組織承諾。

王銘傑（2004）以台灣省各縣市警察局基層員警為研究對象，研究結果顯示內部行銷與工作士氣有顯著正相關。

党秦武（2004）以南科廠商行政人員為研究對象，研究結果發現內部行銷與工作士氣有顯著正相關。

綜上所述發現，內部行銷與工作士氣呈現顯著正相關；即內部行銷作為愈高，則工作士氣也愈高。

2.5.4 內部行銷與工作績效之相關研究

本小節就內部行銷與工作績效之實證研究，蒐集相關文獻，針對研究主題、研究對象以及研究結果加以整理說明如下：

Heskett et al. (1994) 研究發現，管理當局的服務政策及投入的服務設備品質，與員工滿意度及生產力成正向關係。

謝玲俐 (2003) 以中部醫院之健檢中心為研究對象，研究結果發現內部行銷對工作績效有顯著正向影響。

郭振生 (2003) 以台南縣、市國民小學教師為研究對象，研究結果顯示內部行銷導向間接正向影響學校效能。

劉創黎 (2004) 以國軍某部隊為研究對象，研究結果發現內部行銷對工作品質有顯著正相關。

綜上所述發現，內部行銷與工作績效呈現顯著正向影響；即內部行銷作為愈高，工作績效愈高。

2.5.5 工作士氣與工作績效之相關研究

本小節就工作士氣與工作績效之實證研究，蒐集相關文獻，針對研究主題、研究對象以及研究結果做一整理說明如下：

翁進勳 (2002) 以台北市國民中小學校警為研究對象，研究結果發現得到服務士氣有助於提升學校效能的結論。

吳永添 (2003) 以台中縣所屬六鄉鎮公所為研究對象，研究結果認為政府工作績效不彰乃是因為未能做好激勵員工的工作士氣。故工作士氣與工作績效有顯著之相關。

楊龍祥 (2004) 以嘉義縣警察局之員警為研究對象，研究結果發現工作士氣對工作績效有顯著正向影響。

盧顯璧（2006）以台灣省各縣市警察局分駐、派出所外勤員警為研究對象，研究結果顯示工作士氣與工作績效有顯著正相關。

綜上所述發現，工作士氣與工作績效呈現顯著正相關；即工作士氣愈高，則工作績效愈高。

2.5.6 小結

回顧現有文獻當中，發現一般研究管理才能及內部行銷大都以製造業、服務業作為探討，唯有關基層警察主管管理才能及警察機關內部行銷對工作績效影響的相關文獻，則尚未有完整的研究分析結果；因此，本研究針對管理才能、內部行銷探討對警察工作績效的影響確實有其重要性。再者，綜合上述相關研究結果發現，部分學者的研究實證認為管理才能、內部行銷變項對工作士氣及工作績效變項間均有顯著正向影響與顯著正相關；因此，本研究推論基層主管管理才能、警察分局內部行銷對員警工作士氣與工作績效具有相關性與影響性。

第三章 研究方法

本章主要介紹本研究之架構及研究方法，第一節依據文獻回顧整理，提出研究架構；第二節說明研究假設；第三節說明研究變項之操作型定義；第四節解釋本研究問卷之來源與設計；第五節說明研究對象及抽樣設計；第六節則說明本研究適用之統計分析方法。

3.1 研究架構

本研究根據研究動機、研究目的及綜合國內外相關文獻探討、整理與分析，發現管理才能對工作績效有顯著正向影響（吳佩芳，2003），管理才能與工作績效有顯著正相關（李炳賢，2005）；內部行銷對工作績效有顯著正向影響（謝玲俐，2003），內部行銷與工作品質有顯著正相關（劉創黎，2004）；內部行銷與工作士氣有顯著正相關（党秦武，2004）；工作士氣對工作績效有顯著正向影響（楊龍祥，2004；盧顯璧，2006），因而提出本研究架構。本研究架構主要是以管理才能、內部行銷為自變項，工作士氣為中介變項，工作績效為依變項，個人特徵為類別變項，以實證研究其間是否具有顯著之相關性與影響性，茲將本研究架構整理如圖 3.1、圖 3.2 所示。

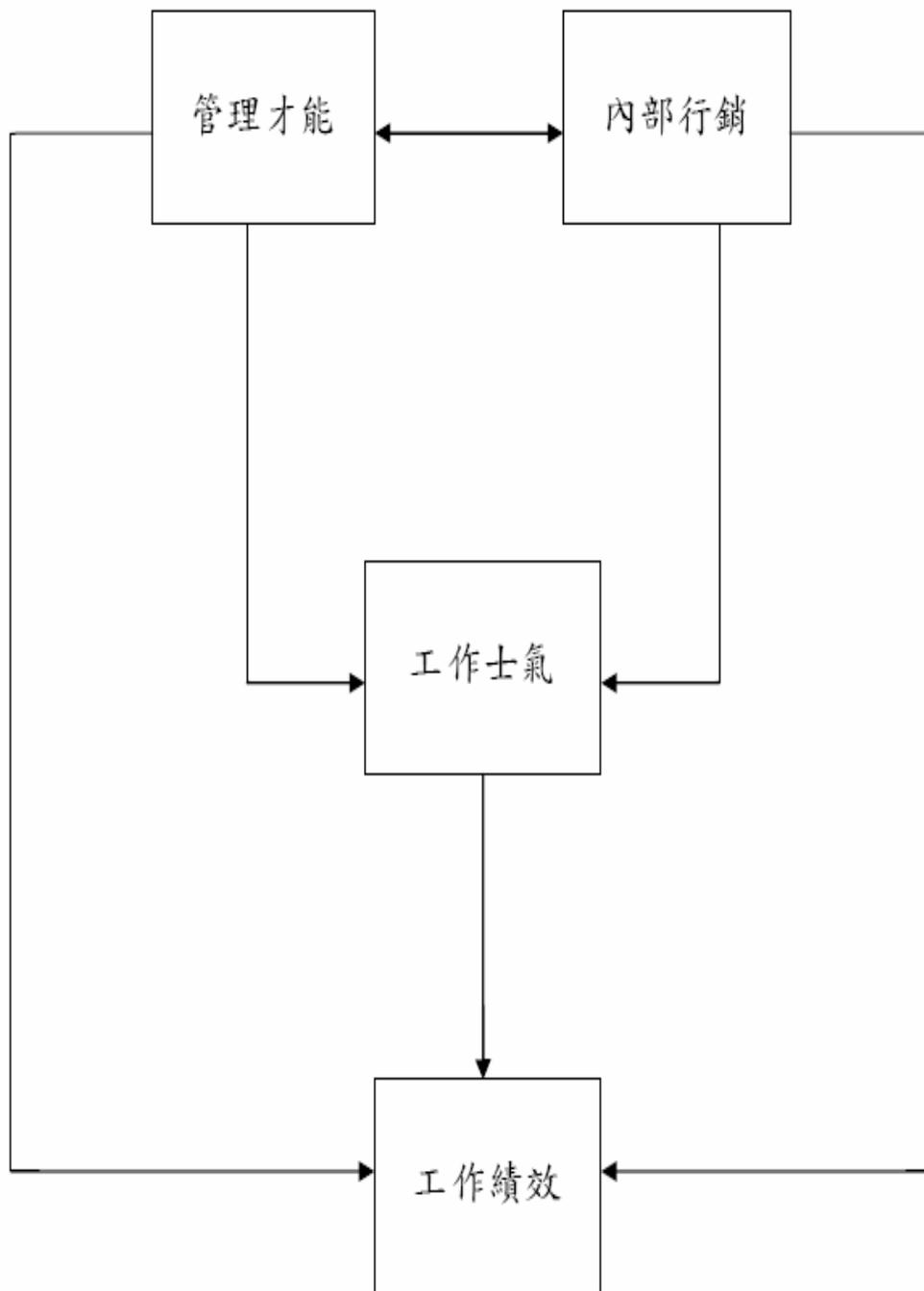


圖3.1 研究架構圖

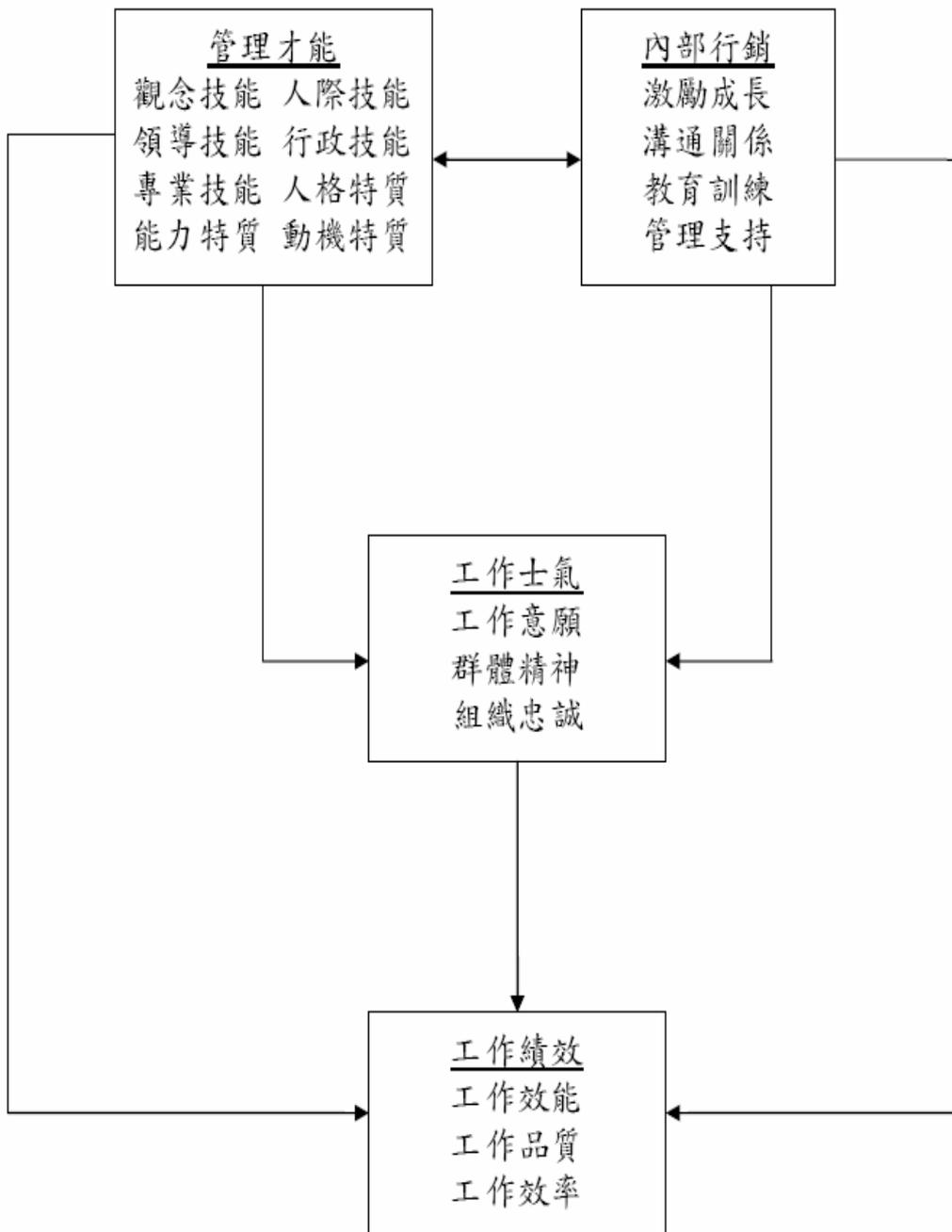


圖3.2 本研究架構及相關構面

3.2 研究假設

根據第二章的文獻探討及本章第一節之研究架構，本研究提出下列之研究假設加以驗證：

1. 差異性假設：

- 1-1 不同個人特徵之基層員警於主管人員管理才能的知覺無顯著差異。
- 1-2 不同個人特徵之基層員警於警察分局內部行銷的知覺無顯著差異。
- 1-3 不同個人特徵之基層員警其工作士氣無顯著差異。
- 1-4 不同個人特徵之基層員警其工作績效無顯著差異。

2. 相關性假設：

- 2-1 主管人員的管理才能與警察分局的內部行銷無顯著相關。
- 2-2 主管人員的管理才能與員警的工作士氣無顯著相關。
- 2-3 主管人員的管理才能與員警的工作績效無顯著相關。
- 2-4 警察分局的內部行銷與員警的工作士氣無顯著相關。
- 2-5 警察分局的內部行銷與員警的工作績效無顯著相關。
- 2-6 基層員警的工作士氣與其工作績效無顯著相關。

3. 影響性假設：

- 3-1 主管人員的管理才能對員警的工作士氣無顯著影響。
- 3-2 主管人員的管理才能對員警的工作績效無顯著影響。
- 3-3 警察分局的內部行銷對員警的工作士氣無顯著影響。
- 3-4 警察分局的內部行銷對員警的工作績效無顯著影響。
- 3-5 基層員警的工作士氣對其工作績效無顯著影響。
- 3-6 主管人員的管理才能、員警的工作士氣對工作績效無顯著影響。
- 3-7 警察分局的內部行銷、員警的工作士氣對工作績效無顯著影響。
- 3-8 主管人員的管理才能、警察分局的內部行銷對員警的工作士氣無顯

著影響。

3-9 主管人員的管理才能、警察分局的內部行銷對員警的工作績效無顯著影響。

3-10 主管人員的管理才能、警察分局的內部行銷、員警的工作士氣對工作績效無顯著影響。

3.3 研究變項之操作型定義

根據第二章相關文獻資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構與研究假設，本研究所要探討的變項分別為管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效，而研究架構各變項之操作型定義如下。

1.管理才能：本研究對「管理才能」所下之操作型定義為：係指基層警察主管人員為執行警察任務，有效達成卓越的工作績效，在不同工作職務上所需具備的知識、技能與特質。本研究係參考鍾司倩（2003）之八大構面的架構，將管理才能分類為觀念技能、人際技能、領導技能、行政技能、專業技能、人格特質、能力特質、動機特質來探討，各構面之操作型定義如下：

(1) 觀念技能：指主管人員對單位所處的環境與任務之了解與分析情勢的能力。如對轄區特性、治安狀況及社區脈動等資訊之了解掌握，具有處事腹案及謀求對策的能力，並且在做決策判斷時，能盡量減少個人偏見所造成的影響。

(2) 人際技能：指主管人員能有效處理公共關係，能耐心傾聽同仁的意見或問題，且能協調人際關係，並能正確解讀長官及部屬所傳達的訊息等。

(3) 領導技能：指主管人員能適當的影響他人或團體成員，及引導個人或

團隊達成目標的能力。如有效培養工作單位的團隊精神及工作士氣、公正客觀考核部屬績效、指導部屬完成工作任務的能力。

(4) 行政技能：指主管人員能對上級概念性的任務轉化成具體可行的勤務作為，對例行的警察行政事務，能有效執行的能力。如有效管理，具危機處理的能力，依員警的工作能力適當地分派任務，並有效設定工作目標的能力。

(5) 專業技能：指主管人員對所屬工作單位所需之專業知識與技術應具備的能力。如運用ISO品質管理的觀念，及警察機關標準作業程序與法律、鑑識等專業知識、工具及設備，以提升工作效率。

(6) 人格特質：指主管個人工作的態度，以及面對個人困境的處理能力。如是否具有責任感，是否能勇於發現問題並設法解決，是否常抱持樂觀進取的態度處理事務，或能不斷吸收新知以增進技能。

(7) 能力特質：指主管對自身體能、適應力、工作經驗等能力之了解。如具有良好的環境適應力、具有克服困難完成任務的能力以及具有豐富的實務工作經驗等。

(8) 動機特質：指主管本身之成就動機，尋求團隊或個人成長與榮譽之特質。如具有強烈的學習慾望、強烈的工作企圖心，認同服務機關的組織文化，並能將自我的學識及專長等才能運用在警察工作上。

2.內部行銷：本研究對「內部行銷」所下之操作型定義為：警察機關應將員警視為內部顧客，透過訓練、激勵、溝通及支持等管理活動，

以滿足員警的需求，同時提高員警對機關的認同與工作滿意，以達成組織所期望的目標。本研究將內部行銷分為四個構面，分別為激勵成長、溝通關係、教育訓練、管理支持，茲將各構面之操作型定義說明如下：

- (1) 激勵成長：指警察機關透過各項人事行政工具，如獎懲制度、考核作業、職務遷調及公開表揚等，以鼓勵優秀的員警發揮力量，達成組織的目標。
 - (2) 溝通關係：指警察機關透過各種支援工具與員警做雙向溝通，如各項集會（聯合勤教、主管會報、員警座談）、機關內部網站、電子信箱、家庭訪問、正式與非正式的互動等，讓員警清楚明白自身的職責，知道本機關當前的重點工作與做法，以提升工作績效。
 - (3) 教育訓練：指警察機關透過教育訓練的方式，讓員警瞭解本機關的治安策略與工作理念，不但可以提供員警滿足需求之專業技能，亦可提升員警執勤的能力。
 - (4) 管理支持：指警察機關領導階層對員警的支持、協助，如提供適當的行政支援和後勤支援，提供完善的設備及工作環境，重視員警所提的意見並能迅速處理，以建立良好的管理機制。
3. 工作士氣：本研究對「工作士氣」所下之操作型定義為：員警對所屬警察機關的一種心理狀態，是一種表現高凝聚力的群體精神，具有高度的工作意願，且認同所屬機關的政策目標，忠誠為組織效力的積極態度。本研究將工作士氣分為三個構面，分別為工作意願、群體精神、組織忠誠，各構面之操作型定義如下：
- (1) 工作意願：指員警從事警察工作能獲得專業成長與發展，在單位工作

會有榮譽感，對提昇工作品質是員警個人持續努力的方向，即使單位內部人事異動，仍會願意堅守工作崗位。

(2) 群體精神：指員警平常與同事相處能表現和諧友善的態度，且能尊重多數人意見，完成工作時會有成就感，並會注意關心服務單位當前的重點工作與執行情形。

(3) 組織忠誠：指員警對組織效忠的程度，會不會因對警察工作失去熱忱，而常請假或翹班去做其他的事，或者如果其他單位有適當的工作機會，會不會選擇離開原服務單位。

4. 工作績效：本研究對「工作績效」所下之操作型定義為：員警有能力在特定期間內，於其職務上的各項工作目標所完成的行為表現，而且這些行為是個人必須對其所屬警察組織之目標有所貢獻。本研究將工作績效分為三個構面，分別為工作效能、工作品質、工作效率，各構面之操作型定義敘述如下：

(1) 工作效能：指員警的工作績效是否能夠達到主管所要求的目標，是否能夠達到績效評核標準，所完成的工作量是否比主管所要求的多，對警察工作是否常提出特別或創新的具體建議。

(2) 工作品質：指員警是否因個人疏失而造成工作延誤或有損警譽，在工作上能否與同事合作無間並受到同事的肯定，以及是否因工作表現不佳而遭受民眾、主管或同事的抱怨。

(3) 工作效率：指員警對於承辦負責的工作是否先規劃進度才執行，是否依期限完成工作任務，是否會遵照警察機關的相關作業程序規定完成工作。

3.4 研究設計

本研究主要採用問卷調查法，以問卷資料作為實證研究之依據，問卷設計經參考相關文獻，大部分採用已經學者編制之問卷。問卷編制採結構式的封閉型問題，評量尺度為李克特式 (Likert Type) 加總尺度法的五點式量表，以不記名方式由受測者依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個選項中，在適當的□中勾選，計分方式為正向題按 5、4、3、2、1 依序計分；反向題則按 1、2、3、4、5 依序計分。問卷另附加個人基本資料題項，以利瞭解樣本特性。本調查問卷的設計來源係改編自以下專家學者的觀點，各構面之問卷來源分述如表 3.1 所示。

表3.1 量表來源及相關構面

構面	來源	題數及構面
管理才能	參考鍾司倩 (2003) 依 Sandwith (1993) 與 Ghiselli (1971) 分別就功能研究法與人格特質研究法所編制之「管理才能量表」衡量問卷，本研究加以修訂而成。	計 41 題，採歷史文獻沿用法，共分為八個構面。
內部行銷	採用 Conduit & Mavondo (2001) 所發表的「內部行銷作為量表」，並參考經由郭振生 (2003) 所整理之題目加以修訂而成。	計 28 題，經因素分析後，共分為四個構面。
工作士氣	參考陳宗賢 (2003) 取材自 Griffiths (1995) 之「工作士氣量表」，所發展整理出之題目修訂建構本量表。	計 17 題，經因素分析後，共分為三個構面。
工作績效	採用 Lee et al. (1999) 所發展的「工作績效量表」，並參考李炳賢 (2005) 所整理出之題目加以修訂而成。	計 12 題，經因素分析後，共分為三個構面。

資料來源：本研究整理

3.4.1 管理才能量表

1. 量表來源：本量表係源自 Sandwith (1993) 與 Ghiselli (1971) 所建立之量表，並參考鍾司倩 (2003) 之研究問卷中有關管理才能問項，經修正適合本研究延用之。
2. 操作型定義：本研究採用 Sandwith (1993) 與 Ghiselli (1971) 之定義。
3. 測量量表題數：本研究問卷中管理才能量表共八個構面計 41 題。
4. 計分方式：採用李克特式五點尺度依序計分，受測者在本量表依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 5、4、3、2、1 給分，本量表無反向題，分數加總平均後，得分愈高者表示管理才能愈好。
5. 反向題題項：本量表全為正向題。
6. 量表信度：0.9861，表示本量表內部一致性相當高，具有很高的信度。
7. 因素分析：
 - (1) 先進行 KMO 與 Bartlett 的球形檢定，所得結果如表 3.2 所示。當取樣適切性量數 (KMO; Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) 值愈大時，表示變項間共同的因素愈多，愈適合進行因素分析，Kaiser (1974) 指出，KMO 值在 0.8 以上時，適合進行因素分析 (邱皓政，2002)，本量表 KMO 值為 0.981，表示適合進行因素分析。

表3.2 管理才能量表之KMO與Bartlett檢定結果彙整表

變 項	管理才能	
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數	0.981	
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	17268.821
	自由度	820
	顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

(2) 本量表因素分析利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，經分析結果其因各因子題項分配不甚理想，因此本量表直接以歷史（文獻）沿用法的方式，採用鍾司倩（2003）研究問卷中管理才能八個因子構面，由於這些量表已經過研究實證，具有高度穩定性及周延性。現將其各構面題目分析結果如表 3.3 所示。

表3.3 管理才能各構面題目之信度分析結果彙整表

構面	題目內容	Cronbach's α
一、觀念技能	1. 我的主管能將繁雜的警察勤業務簡化成容易處理的程序。	0.9014
	2. 我的主管能了解分局與本單位所處的環境與任務。	
	3. 我的主管在決策判斷時，能減少個人偏見。	
	4. 我的主管具有處事腹案及謀求適當對策的能力。	
	5. 我的主管思慮周密，有組織計畫的能力。	
二、人際技能	6. 我的主管能正確解讀長官及部屬所傳達的訊息。	0.9281
	7. 我的主管具有協調人際關係的能力和技巧。	
	8. 我的主管具有傾聽的技巧。	
	9. 我的主管能耐心傾聽同仁的意見或問題。	
	10. 我的主管具有口語溝通的技巧。	
	11. 我的主管具有衝突管理的能力。	
三、領導技能	12. 我的主管能有效營造工作單位成員的團隊精神及良好工作士氣。	0.9295
	13. 我的主管能將過去工作經驗傳承，並指導部屬處理各類案件。	
	14. 我的主管知道如何激勵部屬。	
	15. 我的主管能夠引導與發展部屬之潛能。	
	16. 我的主管能夠公正客觀地評核部屬之績效。	
四、行政技能	17. 我的主管能將概念性的任務轉化成具體可行的勤務作為。	0.9202
	18. 我的主管具有危機處理的能力和技巧。	
	19. 我的主管能依員警之工作能力及工作量，適當地分派工作。	
	20. 我的主管具有設定團隊或個人工作目標的能力。	
	21. 我的主管能充分授權以達成組織目標。	

表3.3 管理才能各構面題目之信度分析結果彙整表 (續)

構面	題目內容	Cronbach's α
五、專業技能	22. 我的主管對於警察工作流程與方法有全面性與深入的瞭解。	0.9130
	23. 我的主管能將法律、鑑識等警察專業知識運用在工作上，以提升工作效率。	
	24. 我的主管能將警察機關導入ISO品質管理的觀念運用在工作上。	
	25. 我的主管具有壓力管理的能力和技巧。	
	26. 我的主管具有時間管理的能力和技巧。	
六、人格特質	27. 我的主管能不斷地吸收知識以增進專業技能。	0.9049
	28. 我的主管具有責任感。	
	29. 我的主管常抱持樂觀進取的態度處理所(隊)務及案件。	
	30. 我的主管常提出改進工作效率的方法。	
	31. 我的主管能適時發現問題並設法解決。	
七、能力特質	32. 我的主管具有良好的體能狀況。	0.9093
	33. 我的主管具有良好的環境適應力。	
	34. 我的主管具有克服困難，完成任務的執行力。	
	35. 我的主管具有果斷力。	
	36. 我的主管具有豐富的警察實務工作經驗。	
八、動機特質	37. 我的主管能將自己的學識及專長，運用於警察實務工作中。	0.9095
	38. 我的主管能不斷尋求本單位的成就與榮譽。	
	39. 我的主管具有強烈的工作企圖心。	
	40. 我的主管對警察的各項專業知識，具有強烈的學習慾望。	
	41. 我的主管認同本分局的組織文化。	
整體量表		0.9861

資料來源：本研究整理

3.4.2 內部行銷量表

1. 量表來源：本量表係源自 Conduit & Mavondo (2001) 所建立之量表，並參考郭振生 (2003) 研究問卷中有關內部行銷問項，經修正適合本研究延用之。
2. 操作型定義：本研究採用 Conduit & Mavondo (2001) 之定義。
3. 測量量表題數：本研究問卷中內部行銷量表計 28 題。
4. 計分方式：採用李克特式五點尺度依序計分，受測者在本量表依「非常

同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 5、4、3、2、1 分，反向題則反向計分，分數加總平均後，得分愈高者表示內部行銷愈佳。

5. 反向題題項：如表 3.4 所示。

表3.4 內部行銷之反向題彙整表

題號	題目內容
28	本分局大部份的正式訓練課程，被認為是浪費時間與金錢。

資料來源：本研究整理

6. 量表信度：0.9743，表示本量表的內部一致性相當高，具有很高的信度。

7. 因素分析：

- (1) 先進行 KMO 與 Bartlett 的球形檢定，所得結果如表 3.5 所示。Kaiser (1974) 指出，KMO 值在 0.8 以上時，適合進行因素分析，本量表 KMO 值為 0.971，表示適合進行因素分析。

表3.5 內部行銷量表之KMO與Bartlett檢定結果彙整表

變 項	內部行銷	
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數	0.971	
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	9608.752
	自由度	378
	顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

- (2) 本量表因素分析利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，第 28 題負荷量-0.944 小於 0.4 予以刪除。經分析結果將其萃取四個成份因素，這些成份因素構面分別命名為「激勵成長」、「溝通關係」、「教育訓練」、「管理支持」，現將其分析結果如表 3.6 所示。

表3.6 內部行銷之因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素1	因素2	因素3	因素4
一、激勵成長	21. 本分局內部的考核作業公開透明且公平合理。	0.665			
	17. 在本單位服務，可以讓我有成就感。	0.660			
	20. 本分局讓我們在工作上有值得「全力以赴」的感覺。	0.652			
	22. 在本分局服務，可以獲得他人的認同與肯定。	0.643			
	18. 本分局有完善的獎懲制度。	0.631			
	16. 本分局會視員警工作表現，而給予不同的職務歷練。	0.577			
	11. 本分局長官會主動關心並瞭解員警在工作上是否遭遇困難。	0.552			
	7. 本分局內部上下溝通的管道十分充足。	0.535			
	19. 當員警工作上有優異的表現時，本分局會公開表揚並給予獎勵。	0.532			
	12. 我能透過參與本分局各項會議，瞭解本分局的各項重點工作與做法。	0.478			
二、溝通關係	14. 本分局長官常會利用電子郵件與員警交換意見。		0.666		
	9. 本分局會時常關心員警的家庭生活狀況。		0.641		
	13. 本分局常會利用內部網站宣導各項治安政策與新措施。		0.629		
	15. 本分局長官常會透過正式、非正式場合與員警交換意見。		0.565		
	8. 當我對本分局有任何意見時，可以透過會議或其他溝通管道向相關單位提出具體可行之建言。		0.562		
	10. 本分局會藉由各項集會及活動，增進員警對本分局的認同。		0.554		
	5. 當員警在工作遇到障礙時，本分局會主動關心並提供解決之道。		0.551		
三、教育訓練	25. 本分局認為參加教育訓練可以提升員警的執勤能力。			0.791	
	24. 本分局認為教育訓練對警察工作是非常有價值的。			0.781	
	23. 本分局會鼓勵員警參加各項進修訓練活動。			0.700	
	26. 本分局舉辦的講習訓練，多能針對目前迫切需要及員警的需求而設計。			0.645	
	27. 本分局會提供機會給我們，去接受與警察勤業務有關的在職訓練課程。			0.630	

表3.6 內部行銷之因素分析結果彙整表（續）

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素1	因素2	因素3	因素4
四、 管理 支持	1. 在經費許可的情況下，本分局能依據員警的需求來改善工作環境。				0.792
	2. 當員警與民眾意見相左時，本分局能勇於支持員警做正確的處置。				0.738
	3. 本分局願意為員警提供適當的行政支援和後勤支援。				0.719
	4. 本分局對員警所提的意見非常重視，並能迅速處理。				0.617
	6. 本分局能提供完善的設備，以及營造舒適的工作環境。				0.554
特徵值		5.431	4.852	4.747	4.269
解釋變異量(%)		20.114	17.971	17.582	15.812
累積解釋變異量(%)		20.114	38.086	55.667	71.479
Cronbach's α		0.9427	0.9262	0.9103	0.9077
整體量表之Cronbach's α		0.9743			

資料來源：本研究整理

3.4.3 工作士氣量表

1. 量表來源：本量表源自 Griffiths (1995) 所發展之量表，並參考陳宗賢 (2003) 研究問卷中有關工作士氣問項，修正適合本研究延用之。
2. 操作型定義：本研究採用 Griffiths (1995) 之定義。
3. 測量量表題數：本研究問卷中工作士氣量表計 17 題。
4. 計分方式：採用李克特式五點尺度依序計分，受測者在本量表依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 5、4、3、2、1 分，反向題則反向計分，分數加總平均後，得分愈高者表示工作士氣愈高。
5. 反向題題項：如表 3.7 所示。

表3.7 工作士氣之反向題彙整表

題號	題目內容
3	警察工作對我而言，除了是一份薪水之外，沒有其他意義了。
4	若其他單位有適當的工作機會，我早就離開本單位了。
8	本分局目前的各項規定及執勤方式，有需要檢討與改善。
13	我對警察工作失去熱忱，常請假或翹班去做其他的事。

資料來源：本研究整理

6. 量表信度：0.8066，表示本量表內部一致性相當高，具有很高的信度。

7. 因素分析：

- (1) 先進行 KMO 與 Bartlett 的球形檢定，所得結果如表 3.8 所示。Kaiser (1974) 指出，KMO 值在 0.8 以上時，適合進行因素分析，本量表 KMO 值為 0.870，表示適合進行因素分析。

表3.8 工作士氣量表之KMO與Bartlett檢定結果彙整表

變 項		工作士氣
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.870
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	2550.270
	自由度	136
	顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

- (2) 本量表因素分析利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，經分析結果第 14 題信度係數為 0.7524，刪除後不但可提升整體量表信度為 0.8066，且可提升累積解釋變異量 56.818%，經與指導教授討論後予以刪除。經分析結果將其萃取三個成份因素，這些成份因素構面分別命名為「工作意願」、「群體精神」、「組織忠誠」，茲將其分析結果如表 3.9 所示。

表3.9 工作士氣之因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素1	因素2	因素3
一、工作意願	2. 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意留在本單位服務。	0.738		
	17. 在本單位工作使我感到有榮譽感。	0.719		
	15. 從事警察工作，我可以獲得專業成長與發展。	0.692		
	7. 本單位同事均能主動互助合作。	0.662		
	5. 無論本分局內部人事如何變化，我仍願意守著自己的工作崗位，做好份內的工作。	0.636		
	6. 提昇工作品質，是我未來持續努力的方向。	0.555		
	12. 本分局舉辦之自強活動或其他團體活動，我都願意參加。	0.475		
二、群體精神	10. 我能尊重多數人的意見。		0.741	
	11. 在日常生活中，我對同事均能表現和諧友善的態度。		0.718	
	16. 當偵破案件或執勤獲得民眾肯定時，我會很有成就感。		0.648	
	1. 當外界批評警察或警界發生重大弊案時，我會感到難過。		0.637	
	8. 本分局目前的各項規定及執勤方式，有需要檢討與改善。		0.616	
	9. 我對本單位當前的重點工作與執行情形，會時常關心注意。		0.573	
三、組織忠誠	3. 警察工作對我而言，除了是一份薪水之外，沒有其他意義了。			0.768
	13. 我對警察工作失去熱忱，常請假或翹班去做其他的事。			0.752
	4. 若其他單位有適當的工作機會，我早就離開本單位了。			0.725
特徵值		3.669	3.334	2.087
解釋變異量(%)		22.933	20.840	13.045
累積解釋變異量(%)		22.933	43.773	56.818
Cronbach's α		0.8303	0.8105	0.7092
整體量表之Cronbach's α		0.8066		

資料來源：本研究整理

3.4.4 工作績效量表

1. 量表來源：本量表源自 Lee et al. (1999) 所建構之量表，並參考李炳賢

(2005) 研究問卷中有關工作績效問項，經修正適合本研究延用之。

2. 操作型定義：本研究採用 Schermerhorn et al. (2000) 之定義。
3. 測量量表題數：本研究問卷中工作績效量表計 12 題。
4. 計分方式：採用李克特式五點尺度依序計分，受測者在本量表依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 5、4、3、2、1 分，本量表反向題，分數加總平均後，得分愈高者表示工作績效愈佳。
5. 反向題題項：本量表全為正向題。
6. 量表信度：0.8963，表示本量表內部一致性相當高，具有很高的信度。
7. 因素分析：

(1) 先進行 KMO 與 Bartlett 的球形檢定，所得結果如表 3.10 所示。Kaiser (1974) 指出，KMO 值在 0.8 以上時，適合進行因素分析，本量表 KMO 值為 0.904，表示適合進行因素分析。

表3.10 工作績效量表之KMO與Bartlett檢定結果彙整表

變 項	工作績效	
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數	0.904	
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	2213.815
	自由度	66
	顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

(2) 本量表因素分析利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量。經分析結果將其萃取三個成份因素，這些成份因素構面分別命名為「工作效能」、「工作品質」、「工作效率」，現將其分析結果如表 3.11 所示。

表3.11 工作績效之因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素1	因素2	因素3
一、工作效能	4. 我的實際工作績效總是能夠達到主管所要求的目標。	0.785		
	5. 我對警察工作常會提出特別或創新的具體建議。	0.775		
	6. 我常能達到績效評核所訂的獎勵標準。	0.728		
	9. 我的主管總是很滿意我的工作表現。	0.715		
	1. 我所完成的工作量會比主管所要求的高。	0.545		
二、工作品質	8. 我不曾因工作表現不佳而遭受民眾、主管或事抱怨。		0.776	
	10. 我能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定。		0.702	
	7. 我不曾因個人的疏失而造成工作延誤或有損警譽。		0.687	
	11. 我在工作上能與同事建立及維持良好的友誼關係。		0.597	
三、工作效率	2. 我對於承辦案件或公文，總能在規定期限內完成。			0.757
	12. 我會遵照警察機關標準作業程序完成自己的工作。			0.690
	3. 我對於承辦負責的工作，一定會事先規劃進度才進行。			0.679
特徵值		3.130	2.506	2.261
解釋變異量(%)		26.082	20.882	18.843
累積解釋變異量(%)		26.082	46.964	65.807
Cronbach's α		0.8350	0.8005	0.7801
整體量表之Cronbach's α		0.8963		

資料來源：本研究整理

3.5 研究對象及抽樣設計

本節主要針對研究對象、抽樣設計（包括抽樣方法、決定樣本數、問卷發放回收情形及問卷預試結果分析）分別說明如下。

3.5.1 研究對象

本研究因受限於人力、物力與時間等成本，如欲針對每一單位及個人進行調查，執行上顯有困難。考量台灣地區各縣市警察局轄區之地理環境、

治安狀況、人口分佈等因素，所以本研究選擇以台南縣、台南市、嘉義縣、嘉義市警察局即涵蓋城市地區與鄉郊地區之縣市作為研究範圍。

本研究是以上述縣市警察局所屬警察分局及分駐（派出）所、偵查隊為研究對象，並以基層警員、巡佐（非主管）、偵查佐、刑事小隊長為問卷調查對象，共有 273 個單位計 2,564 人，因為分駐（派出）所、偵查隊是警察機關最主要、且是最重要的勤務執行機構，負責各項警察勤務之執行，直接影響警察任務是否達成，以及民眾對警察治安及服務的滿意度。

3.5.2 抽樣設計

本小節茲就抽樣方法、決定樣本數、問卷發放與回收及問卷預試，依序分別說明如下。

1. 抽樣方法

本研究係以台南縣、台南市、嘉義縣、嘉義市等四縣市警察局所屬警察分局及分駐（派出）所、偵查隊為研究對象，採分層隨機抽樣方法，依各分駐（派出）所、偵查隊員警數大小作為分層的標準，分為 1-10 人所（隊）、11-20 人所（隊）、21-40 人所（隊）等三層；再由各層依隨機抽樣（Random Sampling）抽取作為樣本單位，計抽取台南縣警察局員警 176 人、台南市警察局員警 122 人、嘉義縣警察局員警 94 人、嘉義市警察局員警 43 人，共 435 位員警作為本研究樣本，問卷發放則採親自委託各分局督察組長協助轉發，抽樣情形如表 3.12 所示。

表3.12 嘉南地區警察分駐（派出）所、偵查隊組織規模及抽樣統計表

縣市 單位別	樣本抽取情形	分駐（派出）所、偵查隊組織規模			小計
		1-10 人	11-20 人	21-40 人	
台南縣 警察局	單位總數（所）	88	28	9	125
	員警總數（人）	408	405	221	1034
	抽樣樣本數（份）	69	69	38	176
台南市 警察局	單位總數（所）	6	25	12	43
	員警總數（人）	33	395	297	725
	抽樣樣本數（份）	5	66	51	122
嘉義縣 警察局	單位總數（所）	80	11	0	91
	員警總數（人）	401	154	0	555
	抽樣樣本數（份）	68	26	0	94
嘉義市 警察局	單位總數（所）	0	12	2	14
	員警總數（人）	0	196	54	250
	抽樣樣本數（份）	0	34	9	43
合計	單位總數（所）	174	76	23	273
	員警總數（所）	842	1150	572	2564
	抽樣樣本數（份）	142	195	98	435

資料來源：本研究整理

2.決定樣本數

本研究以台南縣市、嘉義縣市警察局所屬分駐（派出）所、偵查隊之基層員警為調查對象。本研究調查對象之母體數為 2,564 人，以樣本標準差為 0.5，在 95%之信賴水準下（ $\alpha=0.05$ ）其 Z 值為 1.96，容忍誤差為 $\pm 5\%$ （ $e=0.05$ ），依下列公式計算出需樣本數 $n=334$ ，經與指導教授討論結果，為期降低抽樣誤差，以及考量一般研究問卷回收率普遍不高，故將問卷發放提高 30%，決定問卷樣本數為 435 份，使收回樣本足具代表性，本研究實收有效樣本數 396 份比預期還多，已能滿足上述條件要求。最低樣本數公式如下：

$$n = \frac{N(Z_{\alpha/2})^2 \times \delta^2}{(N-1)e^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times \delta^2}$$

N：母體數(2,564 人)

n：樣本數(334)

3.問卷發放與回收

本研究針對台南縣市、嘉義縣市警察局所屬分駐（派出）所、偵查隊之基層員警實際問卷調查，共發出 435 份問卷，回收 432 份，問卷回收率高達 99.31%，剔除無效問卷 36 份，共計有效問卷 396 份，有效問卷比率達 91.03%，其中以嘉義市警察局有效問卷比率 93.02%最高，其次是嘉義縣警察局佔 92.55%，台南縣警察局佔 91.48%再次之，而以台南市警察局佔 88.52%為最低，各縣市問卷回收情形如表 3.13 所示。

表3.13 樣本分配及問卷回收統計表

施測單位	樣本份數	回收份數	有效份數	無效份數	問卷回收比例%	有效問卷比例%	有效樣本比例%
台南縣警察局	176	175	161	14	99.43	91.48	40.66
台南市警察局	122	120	108	12	98.36	88.52	27.27
嘉義縣警察局	94	94	87	7	100	92.55	21.97
嘉義市警察局	43	43	40	3	100	93.02	10.10
合計	435	432	396	36	99.31	91.03	100

資料來源：本研究整理

4.問卷預試

本研究問卷內容除根據相關文獻修訂而成外，為避免題意不清或內容不當，且為了瞭解受測者對問卷內容的接受程度，及編修後問卷用詞的適切性，復編擬各變項之專家效度問卷（詳如附錄一），經指導教授審定後商請 15 位學者專家（詳如附錄二）提供意見，有關各變項量表之專家內容效度分析如表 3. 14、表 3. 15、表 3. 16、表 3. 17 所示，迭經彙整上述量表並與指導教授討論後擬訂預試問卷（詳如附錄三），最後再與指導教授討論、編修預試問卷後定稿，產生正式問卷於調查階段發放（詳如附錄四）。

表3. 14 管理才能量表之專家內容效度分析

構面	題號	適合		修正後適合		不適合		結果
		N	%	N	%	N	%	
一、觀念技能	1	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	2	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	3	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	4	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	5	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
二、人際技能	6	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	7	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	8	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	9	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	10	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	11	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
三、領導技能	12	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	13	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	14	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	15	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	16	15	100.00	0	0.00	0	0.00	保留
四、行政技能	17	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	18	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	19	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	20	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	21	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留

表 3.14 管理才能量表之專家內容效度分析（續）

構面	題號	適合		修正後適合		不適合		結果
		N	%	N	%	N	%	
五、專業技能	22	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	23	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	24	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	25	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	26	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
六、人格特質	27	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	28	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	29	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	30	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	31	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
七、能力特質	32	15	100.00	0	0.00	0	0.00	保留
	33	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	34	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	35	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	36	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
八、動機特質	37	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	38	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	39	12	80.00	2	13.33	1	6.67	修正後保留
	40	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	41	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留

資料來源：本研究整理

表3.15 內部行銷量表之專家內容效度分析

構面	題號	適合		修正後適合		不適合		結果
		N	%	N	%	N	%	
一、管理支持	1	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	2	12	80.00	2	13.33	1	6.67	修正後保留
	3	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	4	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	5	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	6	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	7	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	8	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
二、溝通關係	9	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	10	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	11	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	12	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	13	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	14	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	15	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
三、激勵成長	16	12	80.00	2	13.33	1	6.67	修正後保留
	17	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	18	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	19	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	20	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	21	15	100.00	0	0.00	0	0.00	保留
	22	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
四、教育訓練	23	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	24	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	25	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	26	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	27	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	28	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留

資料來源：本研究整理

表3.16 工作士氣量表之專家內容效度分析

構面	題號	適合		修正後適合		不適合		結果
		N	%	N	%	N	%	
一、組織忠誠	1	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	2	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	3	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	4	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	5	15	100.00	0	0.00	0	0.00	保留
	6	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
二、群體精神	7	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	8	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	9	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	10	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	11	15	100.00	0	0.00	0	0.00	保留
	12	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
三、工作意願	13	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	14	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	15	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	16	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	17	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留

資料來源：本研究整理

表3.17 工作績效量表之專家內容效度分析

構面	題號	適合		修正後適合		不適合		結果
		N	%	N	%	N	%	
一、工作效率	1	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	2	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	3	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
二、工作效能	4	15	100.00	0	0.00	0	0.00	保留
	5	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	6	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
三、工作品質	7	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	8	15	100.00	0	0.00	0	0.00	保留
	9	15	100.00	0	0.00	0	0.00	保留
	10	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	11	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	12	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留

資料來源：本研究整理

本研究基於方便性與時效上之掌握，實施行問卷預試係以台南縣警察局佳里分局所轄之分駐（派出）所及偵查隊員警為對象，共發出 40 份問卷，回收有效問卷 40 份。根據預試的結果，各變項預試樣本信度均達 0.7 以上，表示其內部一致性可為接受水準，其分析結果整理如表 3.18 所示。

表3.18 預試樣本信度分析結果彙整表

變 項	所含題項	Cronbach's α
管理才能	第 1~41 題	0.9858
內部行銷	第 1~28 題	0.9541
工作士氣	第 1~17 題	0.7653
工作績效	第 1~12 題	0.8986

資料來源：本研究整理

3.6 資料分析方法

本研究根據研究目的、研究假設之檢定需要，對於問卷回收後，首先進行整理，剔除無效問卷，剩下的有效問卷即進行編碼、建檔，並以 SPSS for Window 10.0 版統計套裝軟體作為分析工具，進行資料分析與處理，本研究使用之統計方法如下。

1. 描述性統計分析

描述性統計分析（Descriptive Statistics Analysis）針對本研究所調查之個人基本資料進行樣本分佈的次數分配、有效百分比分析，並求出管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效等各研究變項之平均數與標準差，平均數愈高表示該屬性較為受訪者所重視，標準差愈小表示受訪者對於該問項有一致的看法，進而瞭解樣本特性及答題集中之趨勢。

2.因素分析

因素分析 (Factor Analysis) 主要目的在於減少變數 (Variables Reduction) 及歸納變數 (Summarization)，可測量變數的相關結構，以便將變數分類，在於一群的變數中萃取出共同的屬性，藉以找出研究變項所包含的子構面，達到濃縮資料的目的。本研究針對管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效等各研究變項進行因素分析時，主要利用主成份分析法 (Principle Component Analysis)，萃取特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 的因素，並以最大變異法 (Varimax) 進行正交轉軸，取因素負荷量大於 0.4 者，藉以了解各變數之因素結構，作為縮減各量表之構面數，以增加本研究問卷之建構效度。

3.信度分析

信度分析 (Reliability Analysis) 是將對因素分析結果加以信度檢驗，用來了解量表的一致性 or 穩定性指標，一般常用的信度分析方法有 Cronbach's α 係數、再測信度、折半信度、複本信度等，本研究採用 Cronbach's α 係數為信度檢驗方法，係數值愈大，表示該因素內各子構面間的相關性愈高，亦即內部一致性愈高，本研究主要針對管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效等各研究變項進行信度分析。根據 Nunnally (1978) 指出 α 值高於 0.7 者，表示量表有相當良好的內部一致性。

4.T 檢定

T 檢定 (T-test Analysis) 主要探討其在區間尺度變項上之差異情形，用以比較不同個人特徵在各變項或構面之差異性，即檢驗假設一之差異性假設。類別變項為兩群時，使用 T 檢定，t 值愈大表示愈達顯著水準。本研究主要以個人特徵之性別、工作屬性等變項進行 T 檢定，以瞭解對各研究變項是否有顯著差異存在。

5.單因子變異數分析

單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 用以比較不同個人特徵在各變項或構面之差異性，當類別變項為三群以上 (含三群) 時，則使用變異數分析檢定，當 p 值達到顯著水準 (如*表 $p < 0.05$ 顯著差異、**表 $p < 0.01$ 非常顯著差異、***表 $p < 0.001$ 極顯著差異) 表示其影響程度越高，若已達顯著差異，則再以 Scheffe 多重比較檢定分析，以進一步了解各群組間差異的大小情形。本研究主要以個人特徵之年齡、婚姻、學歷、服務年資、目前職務及服務單位等變項進行單因子變異數分析，以瞭解對各研究變項是否有顯著差異情形存在。

6.相關分析

相關分析 (Correlation Analysis) 是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於 -1 和 $+1$ 之間，越接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法有皮爾森 (Pearson) 積差相關、斯皮爾曼 (Spearman's Rho) 等級相關、肯特爾 (Kendall's Tau) 相關等，本研究採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，作為衡量兩變項間的關聯程度的指標，即檢驗假設二之相關性假設。本研究主要探討管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效等各變項間有無顯著相關。

7.迴歸分析

迴歸分析 (Regression Analysis) 的目的在於找出一個線性方程式，以說明預測變數和依變數之間的關係，並且瞭解預測變數用以預測依變數的預測力和強度，以及兩者間的關係是否顯著等。本研究利用迴歸分析來檢定管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效各變項之間，有無存在顯著影響關係。

8. 徑路分析

徑路分析 (Path Analysis) 為驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，根據所收集的資料利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變項間可能的因果關係。本研究採用徑路分析來探討管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效各變項間之最大可能徑路係數，以驗證各變項間之因果關係及方向性。

第四章 實證結果與分析

本章根據前述之研究假設，將利用適當統計方法進行分析處理，以實證資料檢定本研究之研究假設是否成立，並對各項統計分析結果，加以解釋與推論。

本章共分成六節，第一節將以描述性統計分析有效樣本的結構，並瞭解樣本在各變項的反應狀況；第二節對樣本的可靠程度進行信度分析，以瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α ；第三節以 T 檢定與單因子變異數分析比較及檢定不同個人特徵與各構面因素是否有顯著性差異；第四節以 Pearson 積差相關分析檢視各變項間之相關性；第五節以迴歸分析探討管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效子構面是否有顯著性影響；第六節以徑路分析探討各研究變數之因果關係。

4.1 樣本結構與各變項之描述性分析

本節就樣本基本特性分析與各研究變項之描述性分析，分別說明如下。

4.1.1 樣本基本特性分析

本研究問卷發放係以台南縣市、嘉義縣市警察局所屬分駐（派出）所、偵查隊之基層員警為對象，採分層隨機抽樣方式收集資料，共發出 435 份問卷，回收有效問卷 396 份，有效問卷率為 91.03%。

分駐（派出）所、偵查隊員警之個人基本資料項目包括：性別、年齡、婚姻、學歷、服務年資、目前職務、工作屬性及服務單位等，茲將有效樣本員警的個人基本特性整理如表 4.1 所示，並依序將分析結果敘述如下：

1. 性別

男性員警 389 人，佔 98.2%，女性員警 7 人，佔 1.8%，有效樣本中男警多於女警。

2. 年齡

年齡分佈，以 36-45 歲組的員警人數最多，計 275 人，佔 69.4%，其次是 26-35 歲組的員警，計 69 人，佔 17.4%；而人數最少的組別為 25 歲以下及 56 歲以上，合計 3 人，共佔 0.8%。

3. 婚姻

婚姻方面，已婚員警計 362 人，佔 91.4%，未婚員警計 23 人，佔 5.8%，其他 11 人，佔 2.8%。

4. 學歷

學歷以警員班畢業者，計 219 人，佔 55.3%，警專畢業者，計 134 人，佔 33.8%，而一般專科畢業者，計 31 人，佔 7.8%，大學以上畢業者，計 12 人，佔 3.0%。

5. 服務年資

從警服務年資，以 16-20 年者為最多，計 184 人，佔 46.5%，其次是 11-15 年者，計 96 人，佔 24.2%，而 5 年以下者人數最少，僅 5 人，佔 1.3%。

6. 目前職務

現職員警以警員 293 人，佔 74.0%，巡佐（非主管）計 49 人，佔 12.4%，偵查佐 36 人，佔 9.1%，刑事小隊長計 18 人，佔 4.5%。

7. 工作屬性

工作屬性狀況，行政警察，計 342 人，佔 86.4%，刑事警察，計 54 人，佔 13.6%。

8. 服務單位

服務單位分佈情形，台南縣警察局的受訪員警計 161 人，佔 40.7%，台南

市警察局的受訪員警計 108 人，佔 27.3%，嘉義縣警察局的受訪員警計 87 人，佔 22.0%，嘉義市警察局的受訪員警計 40 人，佔 10.1%。

表4.1 有效樣本之基本特性表 (n=396)

個人特徵	類別	人數	有效百分比
性別	(1) 男	389	98.2
	(2) 女	7	1.8
年齡	(1) 25歲以下	2	0.5
	(2) 26-35歲	69	17.4
	(3) 36-45歲	275	69.4
	(4) 46-55歲	49	12.4
	(5) 56歲以上	1	0.3
婚姻	(1) 已婚	362	91.4
	(2) 未婚	23	5.8
	(3) 其他	11	2.8
學歷	(1) 警員班畢業	219	55.3
	(2) 警專畢業	134	33.8
	(3) 專科畢業	31	7.8
	(4) 大學以上	12	3.0
服務年資	(1) 5年以下	5	1.3
	(2) 6-10年	9	2.3
	(3) 11-15年	96	24.2
	(4) 16-20年	184	46.5
	(5) 21-25年	78	19.7
	(6) 26年以上	24	6.1
目前職務	(1) 警員	293	74.0
	(2) 巡佐 (非主管)	49	12.4
	(3) 偵查佐	36	9.1
	(4) 刑事小隊長	18	4.5
工作屬性	(1) 行政警察	342	86.4
	(2) 刑事警察	54	13.6
服務單位	(1) 台南縣警察局	161	40.7
	(2) 台南市警察局	108	27.3
	(3) 嘉義縣警察局	87	22.0
	(4) 嘉義市警察局	40	10.1

資料來源：本研究整理

根據以上樣本基本資料的分佈情形，樣本結構的特性是以男性員警最多；且以36-45歲組人數居多；而婚姻狀況多為已婚；學歷多數為警員班畢業；從警服務年資方面，以16-20年者人數最多；目前職務以警員居多；至於工作屬性方面，則以行政警察人數最多。此一樣本結構特性，與目前各縣、市警察局之員警結構相似，故可驗證此樣本結構應可以代表母體。

4.1.2 各研究變項之描述性分析

本小節針對本研究之「管理才能」、「內部行銷」、「工作士氣」、「工作績效」四個變項及其構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各研究變項之知覺分佈情形。

1. 「管理才能」之描述性分析

由表 4. 2 可得知，主管人員之「管理才能」各構面之平均數均高於中間值 3。其中以「能力特質」平均數達 3.9763 最高，其次「動機特質」平均數為 3.9742，而以「領導技能」平均數為 3.7909 最低；表示員警對其主管的管理才能普遍認同，對於主管的能力特質評價最高，但對於主管的領導技能則是在所有構面中是評價最低。

表4.2 管理才能之描述性統計

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
觀念技能	396	1	5	3.8328	0.8149
人際技能	396	1	5	3.8439	0.8170
領導技能	396	1	5	3.7909	0.8421
行政技能	396	1	5	3.8187	0.7912
專業技能	396	1	5	3.8177	0.7733
人格特質	396	1	5	3.9035	0.7721
能力特質	396	1	5	3.9763	0.7548
動機特質	396	1	5	3.9742	0.7451
管理才能總構面	396	1	5	3.8697	0.7352

資料來源：本研究整理

2. 「內部行銷」之描述性分析

由表 4. 3 可得知，警察分局之「內部行銷」各構面之平均數大多在中間值 3 以上，顯示員警普遍認為所屬分局具有高度的內部行銷，尤其在「教育訓練」的平均數為 3.5763 最高，顯示警察分局對教育訓練的重視程度相當高。其次是「激勵成長」構面的平均數為 3.4949，也顯示警察分局很重視對員警之激勵作為。而以「溝通關係」構面的平均數為 3.4015 最低，表示員警對所屬分局在溝通關係作為所給予的評價是最低，值得加以留意。

表4.3 內部行銷之描述性統計

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
激勵成長	396	1	5	3.4949	0.7822
溝通關係	396	1	5	3.4015	0.8173
教育訓練	396	1	5	3.5763	0.7733
管理支持	396	1	5	3.4187	0.8575
內部行銷總構面	396	1	5	3.4729	0.7438

資料來源：本研究整理

3. 「工作士氣」之描述性分析

由表 4. 4 可得知，基層員警「工作士氣」之工作意願、群體精神構面之平均數均在中間值 3 以上，而組織忠誠構面的平均數則低於中間值 3，此三個構面當中以「群體精神」平均數為 4.0429 最高，顯示基層分駐（派出）所及偵查隊員警具有高度團隊概念，並對所屬單位當前的重點工作會主動去注意關心，普遍認為從事警察工作可以獲得專業成長與發展；其次「工作意願」的平均數為 3.8351，顯示基層員警在服務單位工作會因為有榮譽感，而使其工作意願提高；而以「組織忠誠」的平均數為 2.5673 最低，推測原因可能是，基層員警認為在服務單位工作的升遷機會渺茫，除了是一份薪水外，沒有其他的意義；也可能是因為勤務繁重，導致對警察工作失去熱忱，常請假或翹班去做其他的事，甚至會有請調服務單位的傾向，因而形成員警忠誠度偏低的現象。

表4.4 工作士氣之描述性統計

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作意願	396	1	5	3.8351	0.5799
群體精神	396	1	5	4.0429	0.5003
組織忠誠	396	1	5	2.5673	0.8964
工作士氣總構面	396	1	5	3.4818	0.3824

資料來源：本研究整理

4. 「工作績效」之描述性分析

由表 4.5 可得知，基層員警於「工作績效」各構面得分之平均數皆在中間值 3 以上，顯示基層分駐（派出）所及偵查隊員警普遍認為自己的工作績效相當良好；其中以「工作效率」平均數為 3.9949 最高，表示基層分駐（派出）所及偵查隊員警對於承辦的案件或公文，都能在規定期限內完成，而且也會事先規劃進度才執行；其次「工作品質」的平均數為 3.8838，表示基層員警不曾因工作表現不佳而遭受民眾、主管或同事的抱怨，或不因個人疏失而造成工作延誤或有損警譽，而且在工作上能與同事建立及維持良好的友誼關係，獲得同事們的肯定；而「工作效能」平均數為 3.5303 最低，表示基層員警對自己的工作績效總是能夠達到主管所要求的目標，甚至所完成的工作量還比主管所要求的高，並能達到績效評核所訂的獎勵標準，而且在工作上常會提出特別或創新的具體建議。

表4.5 工作績效之描述性統計

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作效能	396	1	5	3.5303	0.5731
工作品質	396	1	5	3.8838	0.5572
工作效率	396	1	5	3.9949	0.5429
工作績效總構面	396	1	5	3.8030	0.4811

資料來源：本研究整理

4.2 問卷信度分析

最常用來檢驗信度的方法，為 Cronbach's α 係數。一般而言，當 Cronbach's α 係數大於 0.7 時，表示該量表具有高信度，如果 Cronbach's α 係數介於 0.35 與 0.7 之間時，表示該量表屬於尚可接受範圍，而 Cronbach's α 係數小於 0.35 時則為低信度（榮泰生，2005）。本研究問卷（有效樣本 396 份）之信度分析結果，各研究變項之 Cronbach's α 皆高於 0.8，因此均屬於高信度量表。本研究問卷之信度分析詳如表 4.6 所示。

表4.6問卷信度分析摘要表

變項	Cronbach's α	構面	所包含題數	Cronbach's α
管理才能	0.9861	觀念技能	1.2.3.4.5.	0.9014
		人際技能	6.7.8.9.10.11	0.9281
		領導技能	12.13.14.15.16	0.9295
		行政技能	17.18.19.20.21	0.9202
		專業技能	22.23.24.25.26	0.9130
		人格特質	27.28.29.30.31	0.9049
		能力特質	32.33.34.35.36	0.9093
		動機特質	37.38.39.40.41	0.9095
內部行銷	0.9743	激勵成長	7.11.12.16.17. 18.19.20.21.22	0.9427
		溝通關係	5.8.9.10.13.14.15	0.9262
		教育訓練	23.24.25.26.27	0.9103
		管理支持	1.2.3.4.6	0.9077
工作士氣	0.8066	工作意願	2.5.6.7.12.15.17	0.8303
		群體精神	1.8.9.10.11.16.	0.8105
		組織忠誠	3.4.13	0.7092
工作績效	0.8963	工作效能	1.4.5.6.9	0.8350
		工作品質	7.8.10.11	0.8005
		工作效率	2.3.12	0.7801

資料來源：本研究整理

4.3 不同個人特徵之基層員警於各變項知覺之差異性分析

本節主要分析員警個人不同背景資料，對管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效的差異情形，將以獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析之統計分析方法，來檢驗樣本在各變項之差異，同時針對有顯著差異的部份，再進行 Scheffe 事後多重比較，以驗證本研究假設一之差異性假設，即基層員警個人特徵對管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效間無顯著差異。

4.3.1 T 檢定之分析結果

本小節主要以個人特徵之性別、工作屬性等變項進行 T 檢定，以瞭解上述特徵變項對各研究變項是否有顯著差異情形存在。

1. 性別

由表 4.7 所示，不同性別員警於主管的管理才能各構面之知覺並無顯著差異。

由表 4.8 所示，不同性別員警於分局的內部行銷各構面之知覺並無顯著差異。

由表 4.9 所示，不同性別員警於工作士氣各構面之知覺並無顯著差異。

由表 4.10 所示，不同性別員警於工作績效各構面之知覺並無顯著差異。

依據以上檢定分析結果可得知，不同性別的員警於「管理才能」、「內部行銷」、「工作士氣」、「工作績效」等變項的知覺是一致的，推測原因可能是基層員警對於直屬主管的管理才能及所屬警察分局的內部行銷評價都很高，而且認為自己在服務單位也有高度的工作士氣及良好的工作績效，所以未因員警性別的不同而對各變項存有差異看法。

表4.7 不同性別員警於主管管理才能知覺之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	男 (n=389)	女 (n=7)			
觀念技能	3.8370	3.6000	0.762	0.446	
人際技能	3.8479	3.6190	0.734	0.463	
領導技能	3.7954	3.5429	0.786	0.432	
行政技能	3.8231	3.5714	0.834	0.405	
專業技能	3.8190	3.7429	0.258	0.797	
人格特質	3.9044	3.8571	0.160	0.873	
能力特質	3.9789	3.8286	0.522	0.602	
動機特質	3.9753	3.9143	0.215	0.830	
管理才能 總構面	3.8726	3.7095	0.581	0.561	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.8 不同性別員警於分局內部行銷認知之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	男 (n=389)	女 (n=7)			
激勵成長	3.4977	3.3429	0.519	0.604	
溝通關係	3.4120	2.8163	1.918	0.056	
教育訓練	3.5815	3.2857	1.003	0.316	
管理支持	3.4206	3.3143	0.325	0.746	
內部行銷 總構面	3.4779	3.1898	1.016	0.310	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.9 不同性別員警其工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	男 (n=389)	女 (n=7)			
工作意願	3.8377	3.6939	0.650	0.516	
群體精神	4.0446	3.9524	0.483	0.630	
組織忠誠	2.5681	2.5238	0.129	0.897	
工作士氣 總構面	3.4835	3.3900	0.640	0.522	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.10 不同性別員警的工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	男 (n=389)	女 (n=7)			
工作效能	3.5275	3.6857	0.394	0.470	
工作品質	3.8856	3.7857	0.394	0.639	
工作效率	3.9949	4.0000	0.394	0.980	
工作績效 總構面	3.8027	3.8238	2.860	0.908	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

2.工作屬性

不同工作屬性對管理才能之差異性分析如所表 4.11 示。由表中資料顯示在管理才能構面上，行政警察與刑事警察並無顯著性差異。

不同工作屬性對內部行銷之差異性分析如表 4.12 所示。由表中資料顯示在內部行銷構面上，行政警察與刑事警察並無顯著性差異。

不同工作屬性對工作士氣之差異性分析如表 4.13 所示。由表中資料顯示在工作士氣構面上，行政警察與刑事警察並無顯著性差異。

不同工作屬性對工作績效之差異性分析如表 4.14 所示。由表中資料顯示在工作績效構面上，行政警察與刑事警察並無顯著性差異。

依據以上檢定分析結果可得知，不同工作屬性的員警於「管理才能」、「內部行銷」、「工作士氣」、「工作績效」等變項的知覺相當，推測原因可能是行政警察與刑事警察對直屬主管的管理才能普遍認同，並對所屬警察分局的內部行銷評價很高，且認為自己在服務單位的工作士氣及工作績效相當良好，所以不會因員警工作屬性的不同而對各變項存有差異看法。

表4.11 不同工作屬性員警於主管管理才能知覺之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	行政警察 (n=342)	刑事警察 (n=54)			
觀念技能	3.8380	3.8000	0.318	0.751	
人際技能	3.8436	3.8457	-0.018	0.986	
領導技能	3.7801	3.8593	-0.641	0.522	
行政技能	3.8146	3.8444	-0.257	0.797	
專業技能	3.8047	3.9000	-0.841	0.401	
人格特質	3.8947	3.9593	-0.570	0.569	
能力特質	3.9737	3.9926	-0.171	0.864	
動機特質	3.9637	4.0407	-0.705	0.481	
管理才能 總構面	3.8641	3.9052	-0.381	0.703	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.12 不同工作屬性員警於分局內部行銷認知之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	行政警察 (n=342)	刑事警察 (n=54)			
激勵成長	3.4868	3.5463	-0.519	0.604	
溝通關係	3.4173	3.3016	0.967	0.334	
教育訓練	3.5661	3.6407	-0.659	0.510	
管理支持	3.4287	3.3556	0.582	0.561	
內部行銷 總構面	3.4747	3.4610	0.125	0.900	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.13 不同工作屬性員警其工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	行政警察 (n=342)	刑事警察 (n=54)			
工作意願	3.8296	3.8704	-0.480	0.632	
群體精神	4.0278	4.1389	-1.519	0.130	
組織忠誠	2.5692	2.5556	0.104	0.917	
工作士氣 總構面	3.4755	3.5216	-0.823	0.411	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.14 不同工作屬性員警的工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	行政警察 (n=342)	刑事警察 (n=54)			
工作效能	3.5164	3.6185	-1.218	0.224	
工作品質	3.8684	3.9815	-1.387	0.166	
工作效率	3.9825	4.0741	-1.153	0.250	
工作績效 總構面	3.7891	3.8914	-1.454	0.147	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

4.3.2 單因子變異數分析(One-Way ANOVA) 之分析結果

本小節主要以個人特徵之年齡、婚姻、學歷、服務年資、目前職務及服務單位等變項進行單因子變異數分析，以瞭解上述特徵變項對各研究變項是否有顯著差異情形存在。

1.年齡

由於年齡之「25歲以下」樣本數僅2人，「56歲以上」樣本數僅1人，而單項樣本數小於5者，其分析資料不具代表性，因此將「25歲以下」併入「26-35歲」組、「56歲以上」併入「46-55歲」組來分析。

不同年齡對管理才能之差異性分析結果如表 4.15。由表列資料可得知，不同年齡對管理才能無顯著差異，表示對於基層主管管理才能的看法，並不會因員警的年齡層不同而有所差異性。

不同年齡對內部行銷之差異性分析結果如表 4.16。由表列資料可得知，不同年齡對內部行銷並無顯著的差異性，表示對於警察分局內部行銷作為的看法，不會因員警的年齡層不同而有所差異性。

不同年齡對工作士氣之差異性分析結果如表 4.17。由表列資料可得知，年齡在工作士氣上並無顯著差異，表示員警的工作士氣不會因員警的年齡層不同而有所差異性。

不同年齡對工作績效差異性之分析結果如表 4. 18。由表列資料可得知，年齡對工作績效並無顯著的差異性，表示員警的工作績效，不會因員警的年齡層不同而有所差異性。

依據以上檢定分析結果可得知，不同年齡的員警於「管理才能」、「內部行銷」、「工作士氣」、「工作績效」等變項的看法一致，推測原因可能是基層員警對直屬主管的管理才能及警察分局的內部行銷感受程度並無太大變動，所以不會因員警的不同年齡而對各變項存有差異看法。

表4. 15 不同年齡員警於主管管理才能知覺之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值
	26-35歲 (n=71)	36-45歲 (n=275)	46-55歲 (n=50)		
觀念技能	3.8254	3.8262	3.8800	0.095	0.909
人際技能	3.8826	3.8103	3.9733	0.939	0.392
領導技能	3.8141	3.7680	3.8840	0.433	0.649
行政技能	3.8423	3.7993	3.8920	0.328	0.721
專業技能	3.8592	3.7971	3.8720	0.322	0.725
人格特質	3.9493	3.8887	3.9200	0.186	0.830
能力特質	4.0141	3.9564	4.0320	0.320	0.726
動機特質	4.0282	3.9527	4.0160	0.378	0.686
管理才能 總構面	3.9019	3.8498	3.9337	0.357	0.700

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4. 16 不同年齡員警於分局內部行銷認知之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值
	26-35歲 (n=71)	36-45歲 (n=275)	46-55歲 (n=50)		
激勵成長	3.3789	3.5127	3.5620	1.037	0.356
溝通關係	3.2435	3.4281	3.4800	1.709	0.182
教育訓練	3.5296	3.5927	3.5520	0.215	0.806
管理支持	3.2000	3.4713	3.4400	2.868	0.058
內部行銷 總構面	3.3380	3.5012	3.5085	1.427	0.241

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.17 不同年齡員警其工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值
	26-35歲 (n=71)	36-45歲 (n=275)	46-55歲 (n=50)		
工作意願	3.8209	3.8348	3.8571	0.057	0.945
群體精神	4.1127	4.0352	3.9867	1.039	0.355
組織忠誠	2.6338	2.5685	2.5673	0.509	0.601
工作士氣 總構面	3.5225	3.4795	3.4368	0.751	0.472

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.18 不同年齡員警的工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值
	26-35歲 (n=71)	36-45歲 (n=275)	46-55歲 (n=50)		
工作效能	3.5521	3.5215	3.5480	0.108	0.898
工作品質	3.9507	3.8755	3.8350	0.733	0.481
工作效率	4.0094	4.0012	3.9949	0.298	0.742
工作績效 總構面	3.8374	3.7994	3.7743	0.277	0.758

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

2. 婚姻

不同婚姻狀況對管理才能之差異性分析結果如表 4. 19。由表中資料可得知，基層員警之不同婚姻狀況在「管理才能」變項並無顯著差異。表示婚姻狀況並不會對主管的管理才能造成差異性。

不同婚姻狀況對內部行銷之差異性分析結果如表 4. 20。由表中資料可得知，基層員警之不同婚姻狀況在「內部行銷」變項並無顯著差異性。表示婚姻狀況不會對警察分局的內部行銷造成差異性。

不同婚狀況對工作士氣之差異性分析結果如表 4. 21。由表中資料可得知，基層員警之不同婚姻狀況在「工作士氣」變項並無顯著差異性。表示婚姻狀況不會對員警的工作士氣造成差異性。

不同婚姻狀況對工作績效之差異性分析結果如表 4. 22。由表中資料顯

示基層員警之不同婚姻狀況在「工作績效」變項並無顯著差異性。表示婚姻狀況不會對員警的工作績效造成差異性。

依據以上檢定分析結果可得知，不同婚姻狀況的員警於「管理才能」、「內部行銷」、「工作士氣」、「工作績效」等變項的看法一致，推測原因可能是基層員警以已婚者居多（91.4%），而員警通常希望在服務單位能夠工作穩定，以方便兼顧家庭生活，所以未造成不同婚姻狀況的員警對各變項有認知上的差異。

表4.19 不同婚姻狀況員警於主管管理才能知覺之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值
	已婚 (n=362)	未婚 (n=23)	其他 (n=11)		
觀念技能	3.8315	3.8174	3.9091	0.053	0.949
人際技能	3.8448	3.8116	3.8788	0.028	0.972
領導技能	3.8006	3.6348	3.8000	0.418	0.658
行政技能	3.8199	3.6870	4.0545	0.807	0.447
專業技能	3.8171	3.7565	3.9636	0.267	0.766
人格特質	3.8956	3.9217	4.1273	0.486	0.615
能力特質	3.9729	4.0174	4.0000	0.043	0.958
動機特質	3.9751	3.9565	3.9818	0.007	0.993
管理才能 總構面	3.8697	3.8254	3.9644	0.132	0.876

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.20 不同婚姻狀況員警於分局內部行銷認知之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值
	已婚 (n=362)	未婚 (n=23)	其他 (n=11)		
激勵成長	3.5077	3.3391	3.4000	0.585	0.558
溝通關係	3.4100	3.2981	3.3377	0.236	0.790
教育訓練	3.5790	3.5739	3.4909	0.069	0.933
管理支持	3.4343	3.2087	3.3455	0.789	0.455
內部行銷 總構面	3.4828	3.3550	3.3935	0.382	0.683

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.21 不同婚姻狀況員警其工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值
	已婚 (n=362)	未婚 (n=23)	其他 (n=11)		
工作意願	3.8311	3.8820	3.8701	0.103	0.902
群體精神	4.0327	4.0870	4.2879	1.487	0.227
組織忠誠	2.5792	2.5217	2.2727	0.654	0.520
工作士氣 總構面	3.4810	3.4969	3.4769	0.020	0.981

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.22 不同婚姻狀況員警的工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值
	已婚 (n=362)	未婚 (n=23)	其他 (n=11)		
工作效能	3.5320	3.5304	3.4727	0.057	0.945
工作品質	3.8764	3.9348	4.0227	0.469	0.626
工作效率	3.9843	4.0580	4.2121	1.105	0.332
工作績效 總構面	3.7976	3.8411	3.9025	0.329	0.720

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

3.學歷

不同學歷員警於主管管理才能知覺之差異性分析結果，如表 4.23 所示。表列資料顯示，不同學歷在管理才能構面上並無顯著差異，表示不同學歷的基層員警對於主管的管理才能知覺差異程度無法界定，推測原因可能是基層員警對於主管的管理才能認知是一致的，並不會因員警的學歷不同而有差異性。

不同學歷對內部行銷之差異性分析結果如表 4.24 所示。表列資料顯示，基層員警在「激勵成長」構面認知上有顯著差異 (F=2.699, P=0.046)，但經以 Scheffe 法進行檢定結果，則未呈組間差異，推論原因可能是警察分局內部的考核作業公開透明且公平合理，訂有完善的獎懲制度，並會主動關心並瞭解員警在工作上是否遭遇困難，而且員警在工作上有優異的表現

時，也會公開表揚並給予獎勵，而使員警在服務單位感受到有成就感存在；所以，表示不同學歷之員警對警察分局在實施內部行銷時，對於激勵成長的知覺有顯著差異。

不同學歷對工作士氣之差異性分析結果如表 4. 25。由表列資料顯示，在「組織忠誠」構面上有顯著差異（ $F=2.736$ ， $P=0.043$ ），透過 Scheffe 事後多重比較結果，專科畢業之員警組織忠誠的平均值高過警專畢業之員警，推論原因可能是專科學歷之員警，在服務單位較能受到長官同事的重視與尊重，認為警察工作是個有意義的工作，且有較高的工作熱忱，故在「組織忠誠」上較警專學歷者為高。而在「工作士氣」整個構面上呈顯著性差異（ $F=2.886$ ， $P=0.036$ ），經由 Scheffe 事後多重比較結果，專科學歷高過於警員班畢業，顯示專科學歷之員警較有高昂的工作士氣。

不同學歷對工作績效之差異性分析結果如表 4. 26。表列資料顯示，不同學歷在工作績效構面上並無顯著差異，表示學歷並不會對工作績效造成差異性，推測原因可能是基層員警同樣都是受過警專（校）警員班養成教育，對於達成警察任務目標是一致的，所以並不會因員警學歷的不同而有差異。

表 4. 23 不同學歷員警於主管管理才能知覺之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值
	警員班 (n=219)	警專 (n=134)	專科 (n=31)	大學以上 (n=12)		
觀念技能	3.9005	3.7373	3.8194	3.7000	1.228	0.299
人際技能	3.8973	3.7612	3.9247	3.5833	1.280	0.281
領導技能	3.8384	3.6940	3.9677	3.5500	1.613	0.186
行政技能	3.8274	3.7522	4.0516	3.8000	1.224	0.301
專業技能	3.8311	3.7687	3.9806	3.7000	0.751	0.522
人格特質	3.9142	3.8418	4.0968	3.9000	0.946	0.418
能力特質	3.9836	3.9269	4.1548	3.9333	0.788	0.501
動機特質	3.9717	3.9582	4.1032	3.8667	0.413	0.744
管理才能 總構面	3.8955	3.8050	4.0124	3.7542	0.923	0.430

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.24 不同學歷員警於分局內部行銷認知之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	警員班 (n=219)	警專 (n=134)	專科 (n=31)	大學以上 (n=12)			
激勵成長	3.5607	3.3828	3.6516	3.1417	2.699	0.046*	NS
溝通關係	3.4612	3.2878	3.5853	3.1071	2.317	0.075	
教育訓練	3.6164	3.5149	3.5806	3.5167	0.500	0.682	
管理支持	3.4712	3.3463	3.4387	3.2167	0.819	0.484	
內部行銷 總構面	3.5274	3.3830	3.5641	3.2455	1.581	0.194	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異 NS表無組間差異

表4.25 不同學歷員警其工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	警員班 (n=219)	警專 (n=134)	專科 (n=31)	大學以上 (n=12)			
工作意願	3.8265	3.8305	3.8986	3.8810	0.167	0.919	
群體精神	4.0160	4.0746	4.1237	3.9722	0.738	0.530	
組織忠誠	2.5464	2.5000	3.0000	2.5833	2.736	0.043*	3>2
工作士氣 總構面	3.4630	3.4684	3.6741	3.4788	2.886	0.036*	3>1

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.26 不同學歷員警的工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值
	警員班 (n=219)	警專 (n=134)	專科 (n=31)	大學以上 (n=12)		
工作效能	3.5187	3.5313	3.6581	3.4000	0.749	0.524
工作品質	3.8824	3.8694	3.9677	3.8542	0.275	0.844
工作效率	2.9817	4.0174	4.0323	3.8889	0.319	0.811
工作績效 總構面	3.7943	3.8061	3.8860	3.7144	0.467	0.705

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

4.服務年資

不同服務年資員警於主管管理才能知覺之差異性分析結果如表 4.27。由表中資料顯示，不同服務年資在管理才能構面上並無顯著差異性，即員

警對於主管管理才能的知覺，未因其服務年資之不同而有顯著差異。

不同服務年資員警於內部行銷知覺之差異性分析結果如表 4. 28。由表中資料顯示，不同服務年資在內部行銷構面上並無顯著差異性，即未因員警服務年資之不同而對於警察分局推動內部行銷有不同的看法。

不同服務年資員警於工作士氣知覺之差異分析結果如表 4. 29。由表中資料得知，不同服務年資的員警其工作士氣並無顯著差異，表示服務年資並不會對員警的工作士氣造成差異性。

不同服務年資員警於工作績效知覺之差異性分析如表 4. 30。由表中資料顯示，不同服務年資在工作績效構面上並無顯著差異，表示服務年資並不會對員警的工作績效造成差異性。

依據以上檢定分析結果可得知，不同服務年資的員警於「管理才能」、「內部行銷」、「工作士氣」、「工作績效」等變項的看法趨於一致，表示服務年資並未影響員警對各變項的看法，此分析結果與年齡一致，即服務年資與年齡成正比，因此，不同年齡的員警對各變項認知既無顯著差異，同理，不同服務年資的員警對各變項知覺亦無顯著性差異。

表4. 27 不同服務年資員警於主管管理才能知覺之差異性分析

類別水準	1	2	3	4	5	6	F值	P值
平均數 構面	5年以下 (n=5)	6-10年 (n=9)	11-15年 (n=96)	16-20年 (n=184)	21-25年 (n=78)	26年以上 (n=24)		
觀念技能	4.0800	3.9333	3.8000	3.8457	3.8077	3.8583	0.177	0.971
人際技能	4.0000	3.9074	3.8212	3.8623	3.7628	4.0000	0.407	0.844
領導技能	3.8000	3.8889	3.7875	3.8076	3.7026	3.9250	0.330	0.895
行政技能	4.0400	3.9111	3.8063	3.8359	3.7256	3.9583	0.487	0.786
專業技能	4.1600	3.8889	3.8146	3.7978	3.7872	3.9833	0.477	0.793
人格特質	4.0800	3.8222	3.9417	3.8957	3.8250	4.0750	0.537	0.748
能力特質	4.2000	3.9778	4.0354	3.9696	3.8410	4.1833	1.072	0.375
動機特質	4.0800	3.9556	4.0188	3.9793	3.8513	4.1417	0.756	0.582
管理才能 總構面	4.0550	3.9106	3.8782	3.8742	3.7873	4.0156	0.455	0.810

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.28 不同服務年資員警於分局內部行銷認知之差異性分析

類別水準	1	2	3	4	5	6	F值	P值
	平均數 構面	5年以下 (n=5)	6-10年 (n=9)	11-15年 (n=96)	16-20年 (n=184)	21-25年 (n=78)		
激勵成長	3.6400	3.3111	3.3833	3.4924	3.5692	3.7583	1.213	0.302
溝通關係	3.1714	3.4286	3.2560	3.4154	3.4853	3.6429	1.288	0.268
教育訓練	3.8400	3.0889	3.5188	3.6033	3.5769	3.7250	1.162	0.327
管理支持	3.2000	3.3556	3.2750	3.4141	3.5179	3.7750	1.667	0.142
內部行銷 總構面	3.4629	3.2960	3.3583	3.4813	3.5374	3.7253	1.236	0.291

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.29 不同服務年資員警其工作士氣之差異性分析

類別水準	1	2	3	4	5	6	F值	P值
	平均數 構面	5年以下 (n=5)	6-10年 (n=9)	11-15年 (n=96)	16-20年 (n=184)	21-25年 (n=78)		
工作意願	4.1143	3.5873	3.8080	3.8478	3.7967	4.0060	1.106	0.356
群體精神	4.1000	4.0926	4.0955	4.0199	3.9744	4.2014	1.096	0.362
組織忠誠	2.0000	2.8148	2.6319	2.5562	2.5513	2.4722	0.700	0.624
工作士氣 總構面	3.4048	3.4982	3.5118	3.4746	3.4408	3.5599	0.552	0.737

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.30 不同服務年資員警的工作績效之差異性分析

類別水準	1	2	3	4	5	6	F值	P值
	平均數 構面	5年以下 (n=5)	6-10年 (n=9)	11-15年 (n=96)	16-20年 (n=184)	21-25年 (n=78)		
工作效能	3.3600	3.4667	3.5500	3.5283	3.4923	3.6500	0.408	0.843
工作品質	3.8000	3.9167	3.8932	3.8668	3.8878	3.9688	0.179	0.970
工作效率	3.8667	4.0000	3.9618	3.9909	4.0342	4.0556	0.268	0.930
工作績效 總構面	3.6756	3.7944	3.8017	3.7954	3.8048	3.8914	0.240	0.945

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

5. 目前職務

不同職務員警於主管管理才能知覺之差異性分析結果如表 4.31。由表中資料顯示，不同職務員警在「觀念技能」構面上有顯著差異（F=3.856，P=0.010），透過 Scheffe 事後多重比較結果，刑事小隊長職務之員警高過

於偵查佐職務之員警。表示刑事小隊長對直屬主管的觀念技能之知覺程度較偵查佐高，也就是說刑事小隊長往往較偵查佐認同其主管具有觀念技能。推論原因可能是刑事小隊長對其直屬偵查隊長不僅能夠瞭解所屬分局及本單位所處的環境與任務外，並能將繁雜的警察勤業務簡化容易處理的程序，且在作決策判斷時，也能減少個人的偏見，具有處事腹案及組織計畫的能力等觀念技能表示有高度的認同。

不同職務員警於分局內部行銷認知之差異性分析結果如表 4. 32。以不同職務來衡量警察分局的內部行銷，其中激勵成長、溝通關係及教育訓練三構面並無顯著差異外，而在管理支持構面呈現顯著性差異（ $F=3.632$ ， $P=0.013$ ），進一步以 Scheffe 事後多重比較結果，刑事小隊長職務於管理支持構面的平均值高過於偵查佐職務。這表示不同職務之員警對警察分局實施內部行銷會有差異性，而刑事小隊長對於內部行銷的管理支持認同度高於偵查佐。推論原因可能是刑事小隊長對於所屬分局能夠依據員警的需求改善工作環境、提供完善的設備，或當員警與民眾有意見相左時，亦能勇於支持員警做正確的處置，且對員警所提意見亦都能予以重視並迅速處理等管理上支持作法表示有高度的認同。

不同職務員警於工作士氣知覺之差異分析結果如表 4. 33。由表中資料顯示，不同職務的員警在工作士氣構面上並無顯著差異，表示不同職務的員警對工作士氣變項的看法是一致的，並不因不同職務而對其工作士氣的認知有所差異。

不同職務員警於工作績效知覺之差異性分析結果如表 4. 34。表列資料顯示，不同職務的員警在工作績效構面上並無顯著差異。表示不同職務的員警對工作績效變項的看法是相當的，並未因不同職務而對其工作績效的認知有所差異。

依據以上檢定分析結果可得知，不同職務的員警於「管理才能」、「內部行銷」變項呈顯著性差異；而於「工作士氣」、「工作績效」變項的看法卻是一致，表示員警不會因職務的不同而在認知上有所差異。

表4.31 不同職務員警於主管管理才能知覺之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	警員 (n=293)	巡佐 (非主管) (n=49)	偵查佐 (n=36)	刑事 小隊長 (n=18)			
觀念技能	3.8314	3.8776	3.5389	4.3222	3.856	0.010*	4>3
人際技能	3.8487	3.8129	3.6852	4.1667	1.421	0.236	
領導技能	3.7870	3.7388	3.7500	4.0778	0.788	0.501	
行政技能	3.8089	3.8490	3.7389	4.0556	0.697	0.554	
專業技能	3.7973	3.8490	3.7611	4.1778	1.465	0.224	
人格特質	3.8867	3.9429	3.8389	4.2000	1.058	0.367	
能力特質	3.9679	4.0082	3.9278	4.1222	0.313	0.816	
動機特質	3.9625	3.9714	3.9167	4.2889	1.168	0.322	
管理才能 總構面	3.8613	3.8812	3.7697	4.1764	1.286	0.279	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.32 不同職務員警於分局內部行銷認知之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	警員 (n=293)	巡佐 (非主管) (n=49)	偵查佐 (n=36)	刑事 小隊長 (n=18)			
激勵成長	3.4782	3.5388	3.4556	3.7278	0.657	0.579	
溝通關係	3.4052	3.4898	3.1825	3.5397	1.228	0.299	
教育訓練	3.5563	3.6245	3.6556	3.6111	0.265	0.850	
管理支持	3.4082	3.5510	3.1056	3.8556	3.632	0.013*	4>3
內部行銷 總構面	3.4620	3.5510	3.3498	3.6835	1.011	0.388	

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.33 不同職務員警其工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值
	警員 (n=293)	巡佐 (非主管) (n=49)	偵查佐 (n=36)	刑事 小隊長 (n=18)		
工作意願	3.8240	3.8630	3.8095	3.9921	0.535	0.659
群體精神	4.0233	4.0544	4.0926	4.2315	1.130	0.337
組織忠誠	2.5552	2.6531	2.6759	2.3148	0.818	0.484
工作士氣 總構面	3.4675	3.5235	3.5260	3.5128	0.529	0.663

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.34 不同職務員警的工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值
	警員 (n=293)	巡佐 (非主管) (n=49)	偵查佐 (n=36)	刑事 小隊長 (n=18)		
工作效能	3.5147	3.5265	3.5778	3.700	0.680	0.565
工作品質	3.8635	3.8980	3.9722	4.0000	0.702	0.551
工作效率	3.9693	4.0612	4.0000	4.2222	1.520	0.209
工作績效 總構面	3.7825	3.8286	3.8500	3.9741	1.098	0.350

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

6.服務單位

不同服務單位員警於管理才能知覺之差異性分析結果如表 4.35。由表中資料顯示不同服務單位在「觀念技能」(F=4.953, P=0.002)、「行政技能」(F=4.259, P=0.006)、「人格特質」(F=5.475, P=0.001)、「動機特質」(F=5.152, P=0.002)等四個構面有非常顯著差異,在「人際技能」(F=3.793, P=0.011)、「領導技能」(F=3.523, P=0.015)、「專業技能」(F=3.373, P=0.019)、「能力特質」(F=3.451, P=0.017)等四個構面上有顯著差異,而在管理才能(F=4.734, P=0.003)整體構面上有非常顯著差異,透過 Scheffe 事後多重比較結果,在「觀念技能」第 2 組(台南市警察局)及第 4 組(嘉義市警察局)均高過第 3 組(嘉義縣警察局);在「人際技能」第 4 組(嘉義市警察局)高過第 3 組(嘉義縣警察局);在「領導技

能」第 2 組（台南市警察局）高過第 3 組（嘉義縣警察局）；在「行政技能」第 2 組（台南市警察局）高過第 3 組（嘉義縣警察局）；在「人格特質」第 2 組（台南市警察局）及第 4 組（嘉義市警察局）均高過第 3 組（嘉義縣警察局）；在「動機特質」第 1 組（台南縣警察局）、第 2 組（台南市警察局）及第 4 組（嘉義市警察局）均高過第 3 組（嘉義縣警察局）；在「管理才能」整體構面第 2 組（台南市警察局）及第 4 組（嘉義市警察局）均高過第 3 組（嘉義縣警察局）。這顯示不同服務單位之員警對直屬主管管理才能之知覺程度不同而產生差異，表示城市地區之基層主管比鄉郊地區之基層主管較能重視管理才能之運用。

不同服務單位員警於分局內部行銷認知之差異性分析結果如表 4. 36。由表中資料顯示，不同服務單位的員警對於警察分局推動內部行銷的感受並無顯著差異。

不同服務單位員警於工作士氣知覺之差異性分析結果如表 4. 37。由表中資料得知，不同服務單位的員警在工作士氣構面上並無顯著差異，表示服務單位並不會對員警的工作士氣造成差異性。

不同服務單位員警於工作績效知覺之差異性分析結果如表 4. 38。表列資料顯示，不同服務單位的員警在工作績效構面上並無顯著差異，表示服務單位並不會對員警的工作績效造成差異性。

依據以上檢定分析結果可得知，不同服務單位的員警於「管理才能」變項呈顯著性差異；而於「內部行銷」、「工作士氣」、「工作績效」等變項的看法卻是一致，表示員警不會因服務單位的不同而在認知有所差異。

表4.35 不同服務單位員警於主管管理才能知覺之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	台南縣 警察局 (n=161)	台南市 警察局 (n=108)	嘉義縣 警察局 (n=87)	嘉義市 警察局 (n=40)			
觀念技能	3.8087	3.9704	3.5931	4.0800	4.953	0.002**	2>3,4>3
人際技能	3.8364	3.9367	3.6284	4.0917	3.793	0.011*	4>3
領導技能	3.8137	3.9167	3.5471	3.8900	3.523	0.015*	2>3
行政技能	3.8534	3.9185	3.5632	3.9650	4.259	0.006**	2>3
專業技能	3.8199	3.9167	3.6115	3.9900	3.373	0.019*	
人格特質	3.9143	4.0296	3.6368	4.1000	5.475	0.001**	2>3,4>3
能力特質	3.9925	4.0519	3.7678	4.1600	3.451	0.017*	
動機特質	4.0124	4.0463	3.7172	4.1850	5.152	0.002**	1>3,2>3, 4>3
管理才能 總構面	3.8814	3.9733	3.6331	4.0577	4.734	0.003**	2>3,4>3

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.36 不同服務單位員警於分局內部行銷認知之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值
	台南縣 警察局 (n=161)	台南市 警察局 (n=108)	嘉義縣 警察局 (n=87)	嘉義市 警察局 (n=40)		
激勵成長	3.4354	3.5509	3.5460	3.4725	0.628	0.597
溝通關係	3.3611	3.3360	3.5090	3.5071	1.088	0.354
教育訓練	3.5714	3.4889	3.7057	3.5500	1.293	0.276
管理支持	3.3789	3.4000	3.4460	3.5700	0.575	0.631
內部行銷 總構面	3.4367	3.4439	3.5517	3.5249	0.570	0.635

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

表4.37 不同服務單位員警其工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值
	台南縣 警察局 (n=161)	台南市 警察局 (n=108)	嘉義縣 警察局 (n=87)	嘉義市 警察局 (n=40)		
工作意願	3.8465	3.8373	3.8358	3.7821	0.132	0.941
群體精神	4.0559	4.0833	4.0019	3.9708	0.741	0.528
組織忠誠	2.5631	2.5340	2.4751	2.8750	1.942	0.122
工作士氣 總構面	3.4885	3.4849	3.4376	3.5427	0.743	0.527

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

表4.38 不同服務單位員警的工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值
	台南縣 警察局 (n=161)	台南市 警察局 (n=108)	嘉義縣 警察局 (n=87)	嘉義市 警察局 (n=40)		
工作效能	3.5826	3.4611	3.5241	3.5200	0.979	0.403
工作品質	3.8929	3.9329	3.8563	3.7750	0.871	0.456
工作效率	4.0290	4.0340	3.9234	3.9083	1.242	0.294
工作績效 總構面	3.8348	3.8093	3.7679	3.7344	0.664	0.575

註：*表P<0.05 顯著差異 **表P<0.01 非常顯著差異 ***表P<0.001 極顯著差異

4.3.3 小結

為了使本研究個人特徵之「年齡」、「婚姻」、「學歷」、「服務年資」、「目前職務」及「服務單位」與各研究變項之差異性分析能更清楚呈現，特將有顯著差異者彙整如表4.39所示。

表4.39 單因子變異數分析結果之彙整表

個人特徵		年齡	婚姻	學歷	服務年資	目前職務	服務單位
		1.26-35歲 2.36-45歲 3.46-55歲	1.已婚 2.未婚 3.其他	1.警員班畢業 2.警專畢業 3.專科畢業 4.大學以上	1.5年以下 2.6-10年 3.11-15年 4.16-20年 5.21-25年 6.26年以上	1.警員 2.巡佐 3.偵查佐 4.刑事小隊長	1.台南縣警局 2.台南市警局 3.嘉義縣警局 4.嘉義市警局
研究變項							
管理才能	觀念技能					4 > 3	2 > 3, 4 > 3
	人際技能						4 > 3
	領導技能						2 > 3
	行政技能						2 > 3
	專業技能						
	人格特質						2 > 3, 4 > 3
	能力特質						
	動機特質						1 > 3, 2 > 3, 4 > 3
	管理才能總構面						2 > 3, 4 > 3
內部行銷	激勵成長						
	溝通關係						
	教育訓練						
	管理支持					4 > 3	
	內部行銷總構面						
工作士氣	工作意願						
	群體精神						
	組織忠誠			3 > 2			
	工作士氣總構面			3 > 1			
工作績效	工作效能						
	工作品質						
	工作效率						
	工作績效總構面						

資料來源：本研究整理

4.4 相關分析之分析結果

本節將以 Pearson 積差相關分析，探討各變項間之相關性，以驗證本研究假設二之相關性假設及管理才能、內部行銷、工作士氣及工作績效間無

顯著相關。以下就各變項間之相關分析結果加以說明。

4.4.1 管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效之相關性分析

管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效相關性分析結果如表 4. 40 所示。

- (1) 管理才能與內部行銷、工作士氣及工作績效呈極顯著正相關，表示員警知覺其直屬主管管理才能較佳者，往往也愈認同所屬分局的內部行銷作為，則其工作士氣愈高，工作績效也愈高。
- (2) 內部行銷與工作士氣及工作績效皆達極顯著正相關，表示員警愈認同所屬分局的內部行銷作為，其工作士氣愈高，工作績效愈高。
- (3) 工作士氣與工作績效達極顯著正相關，表示基層員警工作士氣愈高，其工作績效就愈高。

表4. 40 管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效變項間之相關分析表

變項	管理才能		內部行銷		工作士氣		工作績效	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
管理才能	1.000							
內部行銷	0.588	0.000***	1.000					
工作士氣	0.248	0.000***	0.347	0.000***	1.000			
工作績效	0.410	0.000***	0.452	0.000***	0.454	0.000***	1.000	

註：*表P<0.05 顯著相關 **表P<0.01 非常顯著相關 ***表P<0.001 極顯著相關

4.4.2 管理才能與內部行銷相關性分析

管理才能與內部行銷相關性分析結果如表 4. 41 所示。

管理才能各構面與內部行銷各構面均呈極顯著正相關，此結果顯示員警知覺其直屬主管之觀念技能、人際技能、領導技能、行政技能、專業技能、人格特質、能力特質、動機特質等管理才能愈佳時，則也愈認同分局

實施內部行銷之激勵成長、溝通關係、教育訓練、管理支持等作為。其中專業技能與激勵成長的相關係數最高（Pearson相關係數為0.593），表示員警知覺主管的專業技能較佳者，也愈認同所屬分局的激勵成長作為，由以上可知，研究假設2-1不成立。

表4.41 管理才能與內部行銷之相關分析表

構面	激勵成長		溝通關係		教育訓練		管理支持	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
觀念技能	0.557	0.000***	0.524	0.000***	0.429	0.000***	0.504	0.000***
人際技能	0.571	0.000***	0.547	0.000***	0.427	0.000***	0.511	0.000***
領導技能	0.582	0.000***	0.531	0.000***	0.442	0.000***	0.501	0.000***
行政技能	0.571	0.000***	0.532	0.000***	0.457	0.000***	0.505	0.000***
專業技能	0.593	0.000***	0.540	0.000***	0.469	0.000***	0.514	0.000***
人格特質	0.563	0.000***	0.521	0.000***	0.439	0.000***	0.497	0.000***
能力特質	0.541	0.000***	0.480	0.000***	0.447	0.000***	0.463	0.000***
動機特質	0.532	0.000***	0.472	0.000***	0.423	0.000***	0.461	0.000***

註：*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

4.4.3 管理才能與工作士氣相關性分析

管理才能與工作士氣相關性分析結果如所表 4.42 示。

管理才能各構面與工作士氣之工作意願、群體精神等構面呈極顯著正相關，而與工作士氣之組織忠誠構面呈極顯著負相關，此結果顯示員警知覺其主管之管理才能愈佳時，則員警之工作意願、群體精神普遍會愈高。

反之，當員警知覺其主管管理才能各構面愈佳時，其組織忠誠則會愈低，推測原因可能是分駐（派出）所所長及偵查隊隊長自認為其具有良好的管理才能，但卻忽略對所屬員警內心的感受，能否接受其在管理上的各種態度，致使員警其組織忠誠偏低的情形。其中動機特質與工作意願的相關係數最高（Pearson相關係數為0.532），表示員警知覺主管的動機特質愈佳者，其工作意願愈高，由以上可知，研究假設2-2不成立。

表4.42 管理才能與工作士氣之相關分析表

構面	工作意願		群體精神		組織忠誠	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
觀念技能	0.488	0.000***	0.289	0.000***	-0.216	0.000***
人際技能	0.482	0.000***	0.259	0.000***	-0.179	0.000***
領導技能	0.504	0.000***	0.279	0.000***	-0.210	0.000***
行政技能	0.513	0.000***	0.301	0.000***	-0.228	0.000***
專業技能	0.527	0.000***	0.326	0.000***	-0.196	0.000***
人格特質	0.527	0.000***	0.337	0.000***	-0.206	0.000***
能力特質	0.517	0.000***	0.399	0.000***	-0.230	0.000***
動機特質	0.532	0.000***	0.376	0.000***	-0.236	0.000***

註：*表P<0.05 顯著相關 **表P<0.01 非常顯著相關 ***表P<0.001 極顯著相關

4.4.4 管理才能與工作績效相關性分析

管理才能與工作績效相關性分析結果如表 4.43 所示。

管理才能各構面與工作績效各構面呈極顯著正相關，此結果顯示員警對其主管之觀念技能、人際技能、領導技能、行政技能、專業技能、人格

特質、能力特質、動機特質等管理才能知覺程度愈佳時，則員警之工作效能、工作品質、工作效率會愈高。其中能力特質與工作效率的相關係數最高（Pearson相關係數為0.398），表示員警知覺主管的能力特質愈佳者，其工作效率愈高，由以上可知，研究假設2-3不成立。

表4.43 管理才能與工作績效之相關分析表

構面	工作效能		工作品質		工作效率	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
觀念技能	0.320	0.000***	0.199	0.000***	0.322	0.000***
人際技能	0.335	0.000***	0.235	0.000***	0.309	0.000***
領導技能	0.359	0.000***	0.296	0.000***	0.339	0.000***
行政技能	0.389	0.000***	0.292	0.000***	0.363	0.000***
專業技能	0.359	0.000***	0.306	0.000***	0.375	0.000***
人格特質	0.355	0.000***	0.303	0.000***	0.361	0.000***
能力特質	0.350	0.000***	0.282	0.000***	0.398	0.000***
動機特質	0.367	0.000***	0.299	0.000***	0.405	0.000***

註：*表P<0.05 顯著相關 **表P<0.01 非常顯著相關 ***表P<0.001 極顯著相關

4.4.5 內部行銷與工作士氣相關性分析

內部行銷與工作士氣相關性分析結果如表 4.44 所示。

內部行銷之激勵成長、溝通關係、教育訓練、管理支持等構面與工作士氣之工作意願、群體精神等構面均達極顯著正相關，而與工作士氣之組織忠誠構面呈極顯著負相關，此結果顯示員警愈認同所屬分局實施內部行銷之激勵成長、溝通關係、教育訓練、管理支持等作為時，則員警之工作

意願、群體精神也會愈高。反之，當員警認同所屬分局實施內部行銷作為愈高時，其組織忠誠則愈低，推測原因可能是警察分局實施內部行銷作為時未能做到公正公開、公平合理，或未能給予員警提供適當的行政支援和後勤支援，或未能重視員警所提的意見，或未與員警做好雙向溝通，以致員警的組織忠誠偏低的現象。其中激勵成長與工作意願的相關係數最高（Pearson相關係數為0.713），表示員警認同所屬分局實施內部行銷之激勵成長作為愈佳者，其工作意願愈高，由以上可知，研究假設2-4不成立。

表4.44 內部行銷與工作士氣之相關分析表

構面	工作意願		群體精神		組織忠誠	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
激勵成長	0.713	0.000***	0.365	0.000***	-0.240	0.000***
溝通關係	0.646	0.000***	0.294	0.000***	-0.164	0.001***
教育訓練	0.698	0.000***	0.358	0.000***	-0.250	0.000***
管理支持	0.590	0.000***	0.259	0.000***	-0.136	0.007**

註：*表P<0.05 顯著相關 **表P<0.01 非常顯著相關 ***表P<0.001 極顯著相關

4.4.6 內部行銷與工作績效相關性分析

內部行銷與工作績效相關性分析結果如表 4.45 所示。

內部行銷之激勵成長、溝通關係、教育訓練、管理支持等構面與工作績效之工作效能、工作品質、工作效率等構面均達極顯著正相關，此結果顯示員警愈認同所屬分局實施內部行銷之激勵成長、溝通關係、教育訓練、管理支持等作為時，則員警之工作效能、工作品質、工作效率也會愈高。其中溝通關係與工作效能的相關係數最高（Pearson相關係數為0.432），表示員警感受所屬分局實施內部行銷之溝通關係愈佳者，其工作效能愈高，由以上可知，研究假設2-5不成立。

表4.45 內部行銷與工作績效之相關分析表

構面	工作效能		工作品質		工作效率	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
激勵成長	0.430	0.000***	0.343	0.000***	0.385	0.000***
溝通關係	0.432	0.000***	0.320	0.000***	0.356	0.000***
教育訓練	0.370	0.000***	0.323	0.000***	0.363	0.000***
管理支持	0.405	0.000***	0.265	0.000***	0.315	0.000***

註：*表P<0.05 顯著相關 **表P<0.01 非常顯著相關 ***表P<0.001 極顯著相關

4.4.7 工作士氣與工作績效相關性分析

工作士氣與工作績效相關性分析結果如表 4.46 所示。

工作士氣之工作意願、群體精神等構面與工作績效之工作效能、工作品質、工作效率等構面均達極顯著正相關；但工作士氣之組織忠誠構面與工作績效之工作效率構面呈極顯著性負相關；而工作士氣之組織忠誠構面與工作績效之工作效能、工作品質構面無顯著相關；此結果顯示員警工作士氣之工作意願、群體精神愈高時，其工作績效之工作效能、工作品質、工作效率也會愈高。反之，當員警工作士氣之組織忠誠愈高時，其工作績效之工作效率會愈低，推測原因可能是員警雖然自覺其對警察工作充滿熱忱，且認為是一項有意義的工作，但卻忽略其所負責承辦的工作未依規定期限內完成，亦未遵照警察機關所訂標準作業程序完成工作，造成其工作效率偏低的情況。由以上可知，研究假設2-6部份成立。

表4.46 工作士氣與工作績效之相關分析表

構面	工作效能		工作品質		工作效率	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
工作意願	0.498	0.000***	0.466	0.000***	0.533	0.000***
群體精神	0.381	0.000***	0.536	0.000***	0.598	0.000***
組織忠誠	-0.007	0.891	-0.095	0.058	-0.208	0.000***

註：*表P<0.05 顯著相關 **表P<0.01 非常顯著相關 ***表P<0.001 極顯著相關

4.5 迴歸分析之分析結果

由上一節之相關性分析結果可得知，本研究各變項間確有程度不同之相關性，本節將進一步探討各變項間之影響性。本研究將以管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效間的因果關係與影響進行迴歸分析，以驗證本研究假設三之影響性假設及管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效無顯著影響，以下就各變項間之分析結果加以說明。

4.5.1 管理才能、內部行銷與工作士氣對工作績效之影響性

管理才能、內部行銷與工作士氣對工作績效之影響性分析結果如表4.47所示，茲分述如下。

- (1) 由表中可知，管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效迴歸分析結果，有顯著解釋力 ($F=66.431$, $P<0.001$)，其調整後的 R^2 值為0.325，表示管理才能、內部行銷、工作士氣可以解釋工作績效32.5%的變異量，亦即預測工作績效有32.5%的解釋力。
- (2) 管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效均達到極顯著正向影響，表示員警知覺其主管管理才能程度愈高、感受所屬分局實施內部行銷作為愈佳時，其工作士氣愈高，工作績效也會愈高。

為了更清楚瞭解「管理才能」、「內部行銷」與「工作士氣」對「工作績效」之影響性，茲將本研究之迴歸分析有顯著結果部份彙整如表4.48所示。

表4.47 管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效之迴歸分析表

自變項 \ 依變項	工作績效
	β
常數項	1.366***
管理才能	0.198***
內部行銷	0.221***
工作士氣	0.329***
R	0.575
R ²	0.330
調整後R ²	0.325
F值	66.431
P值	0.000***

註：*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

表4.48 各變項迴歸分析顯著結果彙整表

自變項 \ 依變項	工作績效
	管理才能
內部行銷	正向
工作士氣	正向

資料來源：本研究整理

4.5.2 管理才能對工作士氣之影響性

管理才能對工作士氣之影響性分析結果如表 4.49 所示，茲分述如下。

1. 管理才能對工作士氣之「工作意願」迴歸分析結果，有顯著解釋力（ $F=21.973$ ， $P<0.001$ ），其調整後的R²值為0.298，表示管理才能可以解釋工作意願29.8%的變異量，亦即預測工作意願有29.8%的解釋力。
2. 管理才能對工作士氣之「群體精神」迴歸分析結果，有顯著解釋力（ $F=10.914$ ， $P<0.001$ ），其調整後的R²值為0.167，表示管理才能可以解釋群體精神16.7%的變異量，亦即預測群體精神有16.7%的解

釋力。

3. 管理才能對工作士氣之「組織忠誠」迴歸分析結果，有顯著解釋力（ $F=3.965$ ， $P<0.001$ ），其調整後的 R^2 值為0.057，表示管理才能可以解釋組織忠誠5.7%的變異量，亦即預測組織忠誠有5.7%的解釋力。
4. 管理才能之「動機特質」構面對工作士氣之「工作意願」達顯著正向影響；表示員警知覺主管的動機特質程度愈高時，其工作意願會愈高。其餘七個構面未達顯著影響。
5. 管理才能之「能力特質」構面對工作士氣之「群體精神」達極顯著正向影響，表示員警知覺主管的能力特質程度愈高時，其群體精神也會愈高；唯管理才能之「人際技能」構面對工作士氣之「群體精神」達顯著負向影響，表示員警知覺主管的人際技能程度愈高時，其群體精神會愈低，推測原因可能是分駐（派出）所所長及偵查隊隊長自恃其有良好的人際技能、交遊廣闊，往往較容易產生自傲心理，而忽略給予員警應有的重視與尊重，導致員警的群體精神偏低的現象。其餘六個構面未達顯著影響。
6. 由以上可知，研究假設3-1部分成立。

表4.49 管理才能對工作士氣之影響性分析表

自變項 \ 依變項		工作士氣(n=396)		
		工作意願	群體精神	組織忠誠
		β	β	β
常數項		2.087***	2.964***	3.754***
管 理 才 能	觀念技能	0.107	0.071	-0.167
	人際技能	-0.110	-0.286*	0.246
	領導技能	0.067	-0.030	-0.069
	行政技能	0.070	-0.073	-0.217
	專業技能	0.119	0.051	0.143
	人格特質	0.059	0.049	0.085
	能力特質	0.046	0.444***	-0.078
	動機特質	0.237*	0.152	-0.199
R		0.559	0.429	0.275
R ²		0.312	0.184	0.076
調整後R ²		0.298	0.167	0.057
F值		21.973	10.914	3.965
P值		0.000***	0.000***	0.000***

註：*表P<0.05 顯著影響 **表P<0.01 非常顯著影響 ***表P<0.001 極顯著影響

4.5.3 管理才能對工作績效之影響性

管理才能對工作績效之影響性分析結果如表 4.50 所示，茲分述如下。

1. 管理才能對工作績效之「工作效能」迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=9.390，P<0.001），其調整後的R²值為0.145，表示管理才能可以解釋工作效能14.5%的變異量，亦即預測工作效能有14.5%的解釋力。
2. 管理才能對工作績效之「工作品質」迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=7.130，P<0.001），其調整後的R²值為0.110，表示管理才能可以解釋工作品質11.0%的變異量，亦即預測工作品質有11.0%的解釋力。
3. 管理才能對工作績效之「工作效率」迴歸分析結果，有顯著解釋力

($F=10.844$, $P<0.001$)，其調整後的 R^2 值為0.166，表示管理才能可以解釋工作效率16.6%的變異量，亦即預測工作效率有16.6%的解釋力。

4. 管理才能之「行政技能」、「動機特質」構面對工作績效之「工作效能」達顯著正向影響；表示員警知覺主管的行政技能、動機特質程度愈佳時，其工作效能愈佳。其餘六個構面未達顯著影響。
5. 管理才能之「領導技能」構面對工作績效之「工作品質」達顯著正向影響；表示員警知覺主管的領導技能愈佳時，其工作品質會愈高；而管理才能之「觀念技能」構面對工作績效之「工作品質」達顯著負向影響；表示員警知覺主管的觀念技能程度愈佳時，則其工作品質也會愈差，推測原因可能是因為分駐（派出）所所長及偵查隊隊長自認為其具有良好的觀念技能，而忽略對所屬員警在工作上的表現所應給予適度的肯定，造成員警其工作品質不佳的情形。其餘六個構面未達顯著影響。
6. 管理才能之「動機特質」構面對工作績效之「工作效率」達顯著正向影響；表示員警知覺主管的動機特質愈高時，其工作效率愈高。其餘七個構面未達顯著影響。
7. 由以上可知，研究假設3-2部分成立。

表4.50 管理才能對工作績效之影響性分析表

自變項 \ 依變項		工作績效(n=396)		
		工作效能	工作品質	工作效率
		β	β	β
常數項		2.353***	3.011***	2.770***
管 理 才 能	觀念技能	-0.018	-0.238*	0.033
	人際技能	-0.057	-0.195	-0.229
	領導技能	0.023	0.288*	0.025
	行政技能	0.356*	0.029	0.117
	專業技能	0.010	0.179	0.142
	人格特質	-0.083	0.081	-0.118
	能力特質	-0.044	0.039	0.199
	動機特質	0.222*	0.126	0.253*
R		0.403	0.358	0.428
R ²		0.163	0.128	0.183
調整後R ²		0.145	0.110	0.166
F值		9.390	7.130	10.844
P值		0.000***	0.000***	0.000***

註：*表P<0.05 顯著影響 **表P<0.01 非常顯著影響 ***表P<0.001 極顯著影響

4.5.4 內部行銷對工作士氣之影響性

內部行銷對工作士氣之影響性分析結果如表 4.51 所示，茲分述如下。

1. 內部行銷對工作士氣之「工作意願」迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=119.143，P<0.001），其調整後的R²值為0.545，表示內部行銷可以解釋工作意願54.5%的變異量，亦即預測工作意願有54.5%的解釋力。
2. 內部行銷對工作士氣之「群體精神」迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=17.438，P<0.001），其調整後的R²值為0.143，表示內部行銷可以解釋群體精神14.3%的變異量，亦即預測群體精神有14.3%的解釋力。
3. 內部行銷對工作士氣之「組織忠誠」迴歸分析結果，有顯著解釋力

($F=8.912$, $P<0.001$)，其調整後的 R^2 值為0.074，表示內部行銷可以解釋組織忠誠7.4%的變異量，亦即預測組織忠誠有7.4%的解釋力。

4. 內部行銷之「激勵成長」、「教育訓練」構面對工作士氣之「工作意願」達極顯著正向影響；表示員警愈認同警察分局實施激勵成長、教育訓練作為，其工作意願愈高。其餘二個構面未達顯著影響。
5. 內部行銷之「激勵成長」構面對工作士氣之「群體精神」達非常顯著正向影響，而「教育訓練」構面對工作士氣之「群體精神」達顯著正向影響；表示員警愈認同警察分局實施激勵成長、教育訓練作為，其群體精神愈高。其餘二個構面未達顯著影響。
6. 內部行銷之「激勵成長」構面對工作士氣之「組織忠誠」達非常顯著負向影響，而「教育訓練」構面對工作士氣之「組織忠誠」亦達顯著負向影響；表示員警感受警察分局實施激勵成長、教育訓練作為愈高時，其對所屬分局的忠誠度會愈低，推測原因可能是警察分局實施激勵成長措施時未能做到公平合理，及未能提供給予員警接受在職訓練（因可加資績積分）的機會，以致員警的組織忠誠偏低的情形。其餘二個構面未達顯著影響。
7. 由以上可知，研究假設3-3部分成立。

表4.51 內部行銷對工作士氣之影響性分析表

自變項 \ 依變項		工作士氣(n=396)		
		工作意願	群體精神	組織忠誠
		β	β	β
常數項		1.783***	3.152***	3.629***
內部行銷	激勵成長	0.423***	0.367**	-0.339**
	溝通關係	-0.028	-0.145	0.208
	教育訓練	0.347***	0.204*	-0.195*
	管理支持	0.039	-0.050	0.092
R		0.741	0.389	0.289
R ²		0.549	0.151	0.084
調整後R ²		0.545	0.143	0.074
F值		119.143	17.438	8.912
P值		0.000***	0.000***	0.000***

註：*表P<0.05 顯著影響 **表P<0.01 非常顯著影響 ***表P<0.001 極顯著影響

4.5.5 內部行銷對工作績效之影響性

內部行銷對工作績效之影響性分析結果如表 4.52 所示，茲分述如下。

1. 內部行銷對工作績效之「工作效能」迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=24.499，P<0.001），其調整後的R²值為0.192，表示內部行銷可以解釋工作效能19.2%的變異量，亦即預測工作效能有19.2%的解釋力。
2. 內部行銷對工作績效之「工作品質」迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=13.972，P<0.001），其調整後的R²值為0.116，表示內部行銷可以解釋工作品質11.6%的變異量，亦即預測工作品質有11.6%的解釋力。
3. 內部行銷對工作績效之「工作效率」迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=18.038，P<0.001），其調整後的R²值為0.147，表示內部行銷可以解釋工作效率14.7%的變異量，亦即預測工作效率有14.7%的解釋力。

4. 內部行銷之「激勵成長」構面對工作績效之「工作效率」達顯著正向影響；表示員警愈認同警察分局實施激勵成長措施，其工作效率愈高。其餘三個構面未達顯著影響。
5. 由以上可知，研究假設3-4部分成立。

表4.52 內部行銷對工作績效之影響性分析表

自變項 \ 依變項		工作績效(n=396)		
		工作效能	工作品質	工作效率
		β	β	β
常數項		2.369***	2.968***	2.982***
內部行銷	激勵成長	0.174	0.214	0.235*
	溝通關係	0.167	0.094	0.044
	教育訓練	0.028	0.124	0.143
	管理支持	0.107	-0.068	-0.007
R		0.448	0.354	0.395
R ²		0.200	0.125	0.156
調整後R ²		0.192	0.116	0.147
F值		24.499	13.972	18.038
P值		0.000***	0.000***	0.000***

註：*表P<0.05 顯著影響 **表P<0.01 非常顯著影響 ***表P<0.001 極顯著影響

4.5.6 工作士氣對工作績效之影響性

工作士氣對工作績效之影響性分析結果如表 4.53 所示，茲分述如下。

1. 工作士氣對工作績效之「工作效能」迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=49.499，P<0.001），其調整後的R²值為0.269，表示工作士氣可以解釋工作效能26.9%的變異量，亦即預測工作效能有26.9%的解釋力。
2. 工作士氣對工作績效之「工作品質」迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=60.240，P<0.001），其調整後的R²值為0.310，表示工作士氣可以解釋工作品質31.0%的變異量，亦即預測工作品質有31.0%的解

釋力。

3. 工作士氣對工作績效之「工作效率」迴歸分析結果，有顯著解釋力（ $F=88.340$ ， $P<0.001$ ），其調整後的 R^2 值為0.399，表示工作士氣可以解釋工作效率39.9%的變異量，亦即預測工作效率有39.9%的解釋力。
4. 工作士氣之「工作意願」構面對工作績效之「工作效能」達極顯著正向影響；表示員警的工作意願愈高，其工作效能愈高。而工作士氣之「組織忠誠」構面對工作績效之「工作效能」達非常顯著正向影響；表示員警的組織忠誠愈高，其工作效能也愈高。其次工作士氣之「群體精神」構面對工作績效之「工作效能」達顯著正向影響；表示員警的群體精神愈高，其工作效能愈高。
5. 工作士氣之「工作意願」、「群體精神」構面對工作績效之「工作品質」達極顯著正向影響；表示員警的工作意願、群體精神愈高，其工作品質會愈佳。而工作士氣之「組織忠誠」構面對「工作品質」未達顯著影響。
6. 工作士氣之「工作意願」、「群體精神」構面對工作績效之「工作效率」達極顯著正向影響；表示員警的工作意願、群體精神愈高，其工作效率會愈高。另工作士氣之「組織忠誠」構面對「工作效率」未達顯著影響。
7. 由以上可知，研究假設3-5部分成立。

表4.53 工作士氣對工作績效之影響性分析表

自變項 \ 依變項		工作績效(n=396)		
		工作效能	工作品質	工作效率
		β	β	β
常數項		1.005***	1.207***	1.331***
工作士氣	工作意願	0.471***	0.224***	0.237***
	群體精神	0.108*	0.400***	0.438***
	組織忠誠	0.145**	0.032	-0.071
R		0.524	0.562	0.635
R ²		0.275	0.316	0.403
調整後R ²		0.269	0.310	0.399
F值		49.499	60.240	88.340
P值		0.000***	0.000***	0.000***

註：*表P<0.05 顯著影響 **表P<0.01 非常顯著影響 ***表P<0.001 極顯著影響

4.5.7 管理才能、工作士氣對工作績效之影響性

管理才能、工作士氣對工作績效之層級迴歸分析結果如表 4.54 所示，茲分述如下。

1. 管理才能、工作士氣對工作績效之「工作效能」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力 (F=15.973, P<0.001)，其調整後的R²值為0.294，表示管理才能、工作士氣可以解釋工作效能29.4%的變異量，亦即預測工作效能有29.4%的解釋力。
2. 管理才能、工作士氣對工作績效之「工作品質」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力 (F=19.245, P<0.001)，其調整後的R²值為0.337，表示管理才能、工作士氣可以解釋工作品質33.7%的變異量，亦即預測工作品質有33.7%的解釋力。
3. 管理才能、工作士氣對工作績效之「工作效率」構面的層級迴歸分

析結果，有顯著解釋力 ($F=25.548$, $P<0.001$)，其調整後的 R^2 值為0.406，表示管理才能、工作士氣可以解釋工作效率40.6%的變異量，亦即預測工作效率有40.6%的解釋力。

4. 由統計結果可得知，各變項中管理才能之行政技能構面對工作績效之「工作效能」之影響效果最強；而工作士氣之群體精神構面對工作績效之「工作品質」及「工作效率」之影響效果最強。
5. 由以上可知，研究假設 3-6 部分成立。

表4.54 管理才能、工作士氣對工作績效之層級迴歸分析表

依變項 自變項		工作績效(n=396)		
		工作效能	工作品質	工作效率
		β	β	β
常數項		0.766**	1.197***	1.182***
管理才能	觀念技能	-0.038	-0.282**	-0.025
	人際技能	-0.023	-0.062	-0.074
	領導技能	0.013	0.291*	0.023
	行政技能	0.375**	0.054	0.125
	專業技能	-0.065	0.132	0.108
	人格特質	-0.125	0.048	-0.145
	能力特質	-0.102	-0.156	-0.005
	動機特質	0.149	0.027	0.137
工作士氣	工作意願	0.373***	0.172**	0.167**
	群體精神	0.122*	0.425***	0.431***
	組織忠誠	0.168***	0.028	-0.055
R		0.560	0.596	0.650
R^2		0.313	0.355	0.423
調整後 R^2		0.294	0.337	0.406
F值		15.937	19.245	25.548
P值		0.000***	0.000***	0.000***

註：*表 $P<0.05$ 顯著影響 **表 $P<0.01$ 非常顯著影響 ***表 $P<0.001$ 極顯著影響

4.5.8 內部行銷、工作士氣對工作績效之影響性

內部行銷、工作士氣對工作績效之層級迴歸分析結果如表 4.55 所示，茲分述如下。

1. 內部行銷、工作士氣對工作績效之「工作效能」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力 ($F=24.306$, $P<0.001$)，其調整後的 R^2 值為 0.292，表示內部行銷、工作士氣可以解釋工作效能 29.2% 的變異量，亦即預測工作效能有 29.2% 的解釋力。
2. 內部行銷、工作士氣對工作績效之「工作品質」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力 ($F=26.498$, $P<0.001$)，其調整後的 R^2 值為 0.311，表示內部行銷、工作士氣可以解釋工作品質 31.1% 的變異量，亦即預測工作品質有 31.1% 的解釋力。
3. 內部行銷、工作士氣對工作績效之「工作效率」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力 ($F=38.626$, $P<0.001$)，其調整後的 R^2 值為 0.400，表示內部行銷、工作士氣可以解釋工作效率 40.0% 的變異量，亦即預測工作效率有 40.0% 的解釋力。
4. 由統計結果可得知，各變項中工作士氣之工作意願構面對工作績效之「工作效能」之影響效果最強；而工作士氣之群體精神構面對工作績效之「工作品質」及「工作效率」之影響效果最強。
5. 由以上可知，研究假設 3-7 部分成立。

表4.55 內部行銷、工作士氣對工作績效之層級迴歸分析表

依變項 自變項		工作績效(n=396)		
		工作效能	工作品質	工作效率
		β	β	β
常數項		0.957***	1.185***	1.308***
內部行銷	激勵成長	0.028	0.009	-0.030
	溝通關係	0.170	0.152	0.132
	教育訓練	-0.088	-0.006	-0.023
	管理支持	0.090	-0.056	0.016
工作士氣	工作意願	0.321***	0.145	0.166*
	群體精神	0.149**	0.418***	0.459***
	組織忠誠	0.133**	0.030	-0.078
R		0.552	0.569	0.641
R ²		.305	0.323	0.411
調整後R ²		0.292	0.311	0.400
F值		24.306	26.498	38.626
P值		0.000***	0.000***	0.000***

註：*表P<0.05 顯著影響 **表P<0.01 非常顯著影響 ***表P<0.001 極顯著影響

4.5.9 管理才能、內部行銷對工作士氣之影響性

管理才能、內部行銷對工作士氣之層級迴歸分析結果如表 4.56 所示，茲分述如下。

1. 管理才能、內部行銷對工作士氣之「工作意願」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力 (F=45.333, P<0.001)，其調整後的R²值為0.574，表示管理才能、內部行銷可以解釋工作意願57.4%的變異量，亦即預測工作意願有57.4%解釋力。
2. 管理才能、內部行銷對工作士氣之「群體精神」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力 (F=10.110, P<0.001)，其調整後的R²值為0.217，表示管理才能、內部行銷可以解釋群體精神21.7%的變異量，

亦即預測群體精神有21.7%的解釋力。

3. 管理才能、內部行銷對工作士氣之「組織忠誠」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力（ $F=4.307$ ， $P<0.001$ ），其調整後的 R^2 值為0.091，表示管理才能、內部行銷可以解釋組織忠誠9.1%的變異量，亦即預測組織忠誠有9.1%的解釋力。
4. 由統計結果可得知，各變項中內部行銷之教育訓練構面對工作士氣之「工作意願」之影響效果最強；而管理才能之能力特質構面對工作士氣之「群體精神」之影響效果最強。
5. 由以上可知，研究假設3-8部分成立。

表4.56 管理才能、內部行銷對工作士氣之層級迴歸分析表

自變項 \ 依變項		工作士氣(n=396)		
		工作意願	群體精神	組織忠誠
		β	β	β
常數項		1.404***	2.716***	4.076***
管理才能	觀念技能	0.043	0.052	-0.165
	人際技能	-0.118	-0.271*	0.198
	領導技能	0.000	-0.078	-0.018
	行政技能	0.021	-0.083	-0.220
	專業技能	-0.069	-0.037	0.209
	人格特質	0.122	0.087	0.041
	能力特質	-0.007	0.405***	-0.020
	動機特質	0.217**	0.144	-0.192
內部行銷	激勵成長	0.319***	0.252*	-0.268*
	溝通關係	-0.004	-0.064	0.183
	教育訓練	0.348***	0.160*	-0.185*
	管理支持	0.008	-0.082	0.122
R		0.766	0.490	0.345
R^2		0.587	0.241	0.119
調整後 R^2		0.574	0.217	0.091
F值		45.333	10.110	4.307
P值		0.000***	0.000***	0.000***

註：*表 $P<0.05$ 顯著影響 **表 $P<0.01$ 非常顯著影響 ***表 $P<0.001$ 極顯著影響

4.5.10 管理才能、內部行銷對工作績效之影響性

管理才能、內部行銷對工作績效之層級迴歸分析結果如表 4.57 所示，茲分述如下。

1. 管理才能、內部行銷對工作績效之「工作效能」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力 ($F=10.189$, $P<0.001$)，其調整後的 R^2 值為 0.218，表示管理才能、內部行銷可以解釋工作效能 21.8% 的變異量，亦即預測工作效能有 21.8% 的解釋力。
2. 管理才能、內部行銷對工作績效之「工作品質」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力 ($F=6.989$, $P<0.001$)，其調整後的 R^2 值為 0.154，表示管理才能、內部行銷可以解釋工作品質 15.4% 的變異量，亦即預測工作品質有 15.4% 的解釋力。
3. 管理才能、內部行銷對工作績效之「工作效率」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力 ($F=9.485$, $P<0.001$)，其調整後的 R^2 值為 0.205，表示管理才能、內部行銷可以解釋工作效率 20.5% 的變異量，亦即預測工作效率有 20.5% 的解釋力。
4. 由統計結果可得知，各變項中管理才能之行政技能構面對工作績效之「工作效能」之影響效果最強；而管理才能之動機特質構面對工作績效之「工作效率」之影響效果最強。
5. 由以上可知，研究假設 3-9 部分成立。

表4.57 管理才能、內部行銷對工作績效之層級迴歸分析表

依變項		工作績效(n=396)		
		工作效能	工作品質	工作效率
自變項	β			
	常數項		2.062***	2.747***
管理才能	觀念技能	-0.063	-0.263*	0.008
	人際技能	-0.119	-0.219	-0.250*
	領導技能	0.008	0.265	0.004
	行政技能	0.325*	0.007	0.095
	專業技能	-0.076	0.103	0.069
	人格特質	-0.078	0.099	-0.101
	能力特質	-0.022	0.029	0.189
	動機特質	0.212*	0.124	0.249*
內部行銷	激勵成長	0.083	0.102	0.090
	溝通關係	0.189	0.141	0.113
	教育訓練	0.017	0.113	0.113
	管理支持	0.082	-0.076	-0.044
R		0.492	0.424	0.479
R ²		0.242	0.180	0.229
調整後R ²		0.218	0.154	0.205
F值		10.189	6.989	9.485
P值		0.000***	0.000***	0.000***

註：*表P<0.05 顯著影響 **表P<0.01 非常顯著影響 ***表P<0.001 極顯著影響

4.5.11 管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效之影響性

管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效之層級迴歸分析結果如表4.58所示，茲分述如下。

- 1.管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效之「工作效能」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=12.621，P<0.001），其調整後的R²值為0.306，表示管理才能、內部行銷與工作士氣可以解釋工作效能30.6%的變異量，亦即預測工作效能有30.6%的解釋力。
- 2.管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效之「工作品質」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力（F=14.370，P<0.001），其調整後

的 R^2 值為0.337，表示管理才能、內部行銷與工作士氣可以解釋工作品質33.7%的變異量，亦即預測工作品質有33.7%的解釋力。

- 3.管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效之「工作效率」構面的層級迴歸分析結果，有顯著解釋力（ $F=18.923$ ， $P<0.001$ ），其調整後的 R^2 值為0.405，表示管理才能、內部行銷可以解釋工作效率40.5%的變異量，亦即預測工作效率有40.5%的解釋力。
- 4.由統計結果可得知，各變項中管理才能之「行政技能」構面對工作績效之「工作效能」之影響效果最強；而工作士氣之「群體精神」對工作績效之「工作品質」及「工作效率」之影響效果最強。
- 5.由以上可知，研究假設3-10部分成立。

表4.58 管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效之層級迴歸分析表

自變項 \ 依變項		工作績效(n=396)		
		工作效能	工作品質	工作效率
		β	β	β
常數項		0.801***	1.202***	1.191***
管理才能	觀念技能	-0.058	-0.287**	-0.032
	人際技能	-0.075	-0.091	-0.101
	領導技能	0.023	0.299*	0.038
	行政技能	0.366**	0.046	0.115
	專業技能	-0.083	0.122	0.108
	人格特質	-0.133	0.046	-0.153
	能力特質	-0.077	-0.148	0.010
內部行銷	動機特質	0.159	0.040	0.144
	激勵成長	-0.004	-0.039	-0.083
	溝通關係	0.171	0.165	0.153
	教育訓練	-0.078	0.007	-0.017
工作士氣	管理支持	0.073	-0.044	-0.001
	工作意願	0.287***	0.115	0.139
	群體精神	0.148**	0.439***	0.442***
	組織忠誠	0.154***	0.024	-0.063
R		0.577	0.602	0.654
R ²		0.333	0.362	0.428
調整後R ²		0.306	0.337	0.405
F值		12.621	14.370	18.923
P值		0.000***	0.000***	0.000***

註：*表P<0.05 顯著影響 **表P<0.01 非常顯著影響 ***表P<0.001 極顯著影響

4.5.12 小結

綜合上述實證分析結果，提高員警的工作績效有賴於高昂的工作士氣，而要提高員警的工作士氣，則須有主管人員良好的管理才能，以及警察分局優質的內部行銷作為；換言之，基層警察主管人員具備良好的管理

才能，警察分局實施優質的內部行銷作為，才能提高員警的工作士氣，最後才能使員警有高工作績效之表現。

為了更清楚瞭解管理才能、內部行銷與工作士氣各構面對工作績效之「工作效能」、「工作品質」、「工作效率」構面之影響性，茲將本研究之管理才能、內部行銷與工作士氣對工作績效變項迴歸分析有顯著結果部分彙整如表 4.59 所示。

- 1.對「工作效能」有正向顯著影響為管理才能之「行政技能」、「動機特質」及工作士氣之「工作意願」、「群體精神」、「組織忠誠」等構面。
- 2.對「工作品質」有正向顯著影響為管理才能之「領導技能」及工作士氣之「工作意願」、「群體精神」等構面；而對「工作品質」有負向顯著影響為管理才能之「觀念技能」構面。
- 3.對「工作效率」有正向顯著影響為管理才能之「動機特質」、內部行銷之「激勵成長」及工作士氣之「工作意願」、「群體精神」等構面。

表4.59 各變項對工作績效之迴歸分析顯著結果彙整表

自變項 \ 依變項		工作績效(n=396)		
		工作效能	工作品質	工作效率
管理才能	觀念技能		負向	
	人際技能			
	領導技能		正向	
	行政技能	正向		
	專業技能			
	人格特質			
	能力特質			
	動機特質	正向		正向
內部行銷	激勵成長			正向
	溝通關係			
	教育訓練			
	管理支持			
工作士氣	工作意願	正向	正向	正向
	群體精神	正向	正向	正向
	組織忠誠	正向		

資料來源：本研究整理

4.6 徑路分析之分析結果

本研究採用徑路分析法來探討管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效彼此間之最大可能徑路係數 (Maximum Likelihood Path Coefficients)，以驗證各變項間之因果關係及方向性。徑路分析主要以迴歸方程式來驗證研究變項「因果模式」之正當性，並藉由徑路係數之大小判斷變項間關聯性之強度。假如所有早期的變數均會顯著影響後期的變數，其所畫出的徑路圖則將之稱為充足模式 (Full Model)，亦即是所有之徑路係數均達 0.05 的顯著水準。本研究根據文獻資料與相關理論所建構之充足模式如圖 4.1 所示。

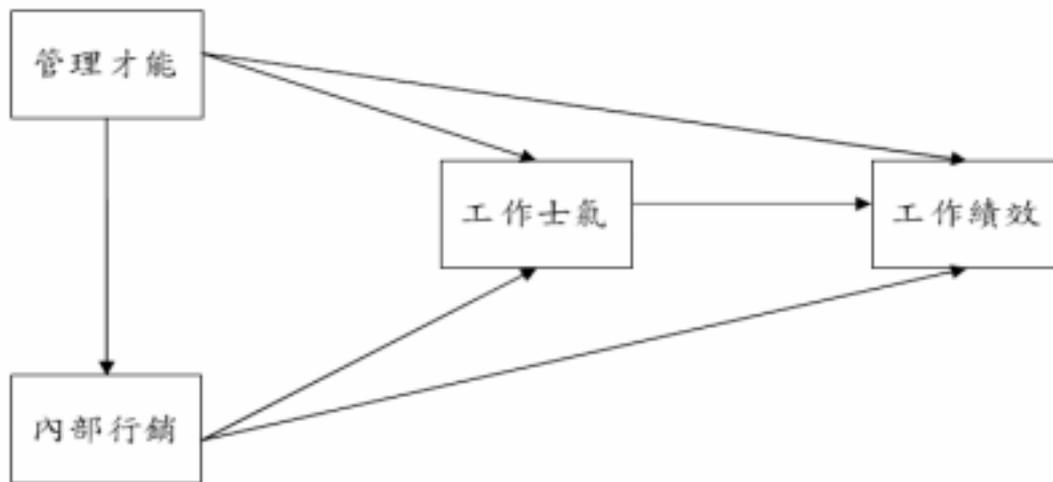


圖4.1 徑路分析充足模式圖

本研究乃以此充足模式進行徑路分析，並根據所收集的資料，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法來求取每一路徑之徑路係數，其結果如表 4. 60 所示，並以徑路圖 4. 2 來說明各變數間可能的因果關係。

表4. 60 主要變項間路徑分析結果彙整表

模式別	依變數	自變數	β 係數	t值	F值	R平方
模式一	工作績效	管理才能	0.198	3.860***	64.431***	0.330
		內部行銷	0.221	4.187***		
		工作士氣	0.329	7.445***		
模式二	工作士氣	管理才能	0.068	1.164	27.589***	0.123
		內部行銷	0.307	5.247***		
模式三	內部行銷	管理才能	0.588	14.444***	208.640***	0.346

註:1. 表中之 β 係數即為路徑係數，是標準化後之迴歸係數

2. *表 $P < 0.05$ 顯著影響 **表 $P < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $P < 0.001$ 極顯著影響

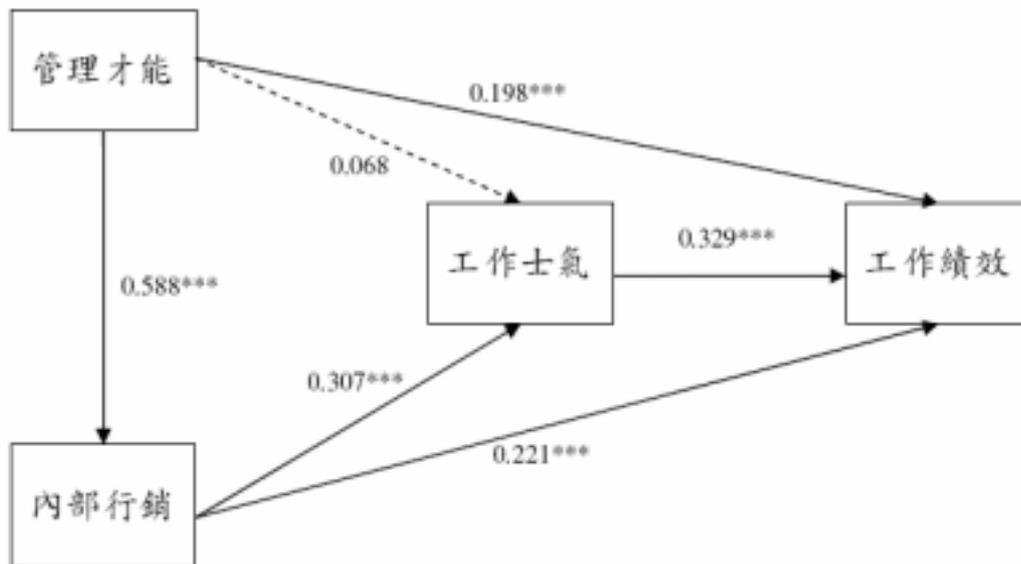


圖4.2 本研究徑路分析因果模式圖

由上表 4.60 及圖 4.2 可知除了管理才能對工作士氣之直接效果未達顯著水準外，其餘各路徑皆達顯著水準。經刪除未達顯著部分，再次以多元迴歸方法加以檢定，最後本研究徑路分析結果及變項間之直接、間接及總效果如下表 4.61 及圖 4.3 所示。

表4.61 整體因果模式效果分析表

依變數	自變數	主要效果	間接效果	總效果
工作績效	管理才能	0.198	0.189	0.387
	內部行銷	0.221	0.101	0.322
	工作士氣	0.329	-----	0.329
工作士氣	管理才能	-----	0.181	0.181
	內部行銷	0.307	-----	0.307
內部行銷	管理才能	0.588	-----	0.588

資料來源：本研究整理

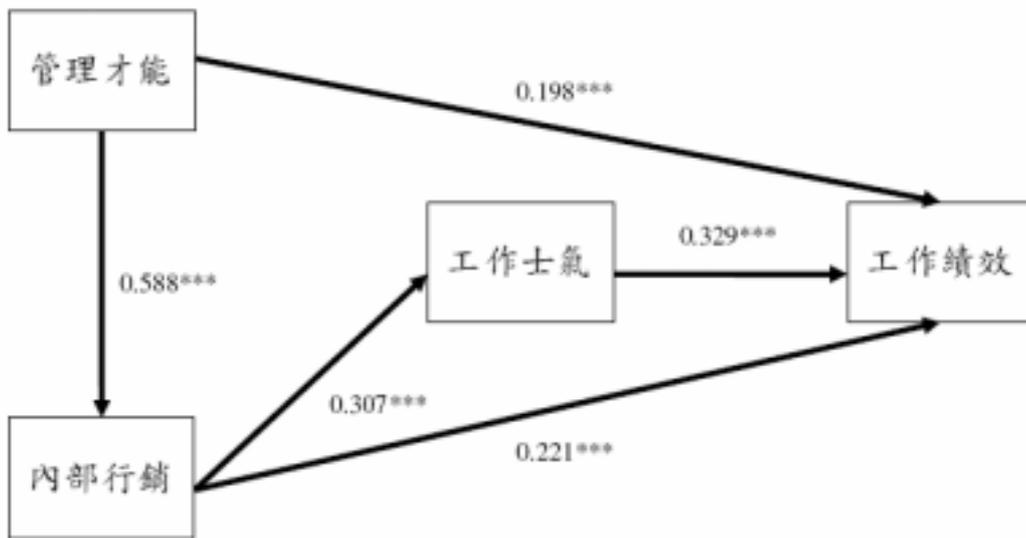


圖4.3 徑路分析主要徑路圖

由上表 4.61 整體因果模式效果分析表之徑路係數可明顯看出，在對員警工作績效的影響路徑中，有六條顯著路徑：

1. 管理才能→內部行銷→工作士氣→工作績效
2. 管理才能→內部行銷→工作績效
3. 管理才能→工作績效
4. 內部行銷→工作士氣→工作績效
5. 內部行銷→工作績效
6. 工作士氣→工作績效

由上述六條路徑可知，「管理才能」會直接影響「工作績效」且主效果達 0.198，或需透過「內部行銷」、「工作士氣」間接效果為 0.189，對「工作績效」產生影響，總效果為 0.387，為各路徑對「工作績效」影響效果最強之路徑。

「內部行銷」會直接影響「工作績效」且主效果達 0.221，或透過「工作士氣」間接效果為 0.101，對工作績效產生影響，總效果為 0.322。

「工作士氣」會直接對「工作績效」產生影響，其總效果為 0.329。

由以上六條路徑可以得知，管理才能、內部行銷及工作士氣可以對工作績效達到顯著的因果影響之關係，亦可支持本研究架構之因果關係。

第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解各分局分駐、派出所及偵查隊基層員警在管理才能、內部行銷、工作士氣及工作績效之情況，並分析各變項間之差異性、各變項之相關性及各變項間之影響性。本章將就本研究之統計分析結果驗證研究假設，並將結果彙整說明，最後提出建議以提供警政機關決策階層及後續研究者之參考。

5.1 結論

經由第四章實證結果分析，發現本研究假設部分成立，部分未得到實證支持，茲將研究結果歸納分述如下。

5.1.1 個人特徵於各研究變項之差異性

此部分針對個人特徵於管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效各研究變項間之差異情形，綜合研究發現敘述如下：

1. 性別

- (1) 在管理才能之「觀念技能」、「人際技能」、「領導技能」、「行政技能」、「專業技能」、「人格特質」、「能力特質」及「動機特質」八個構面均無顯著差異。
- (2) 在內部行銷之「激勵成長」、「溝通關係」、「教育訓練」與「管理支持」四個構面均無顯著差異。
- (3) 在工作士氣之「工作意願」、「群體精神」與「組織忠誠」三個構面均無顯著差異。
- (4) 在工作績效之「工作效能」、「工作品質」與「工作效率」三個構

面均無顯著差異。

2. 工作屬性

- (1) 在管理才能八個構面上，行政警察與刑事警察皆無顯著性差異。
- (2) 在內部行銷四個構面上，行政警察與刑事警察皆無顯著性差異。
- (3) 在工作士氣三個構面上，行政警察與刑事警察皆無顯著性差異。
- (4) 在工作績效三個構面上，行政警察與刑事警察皆無顯著性差異。

3. 年齡

- (1) 在管理才能八個構面上，各年齡群並無顯著差異。
- (2) 在內部行銷四個構面上，各年齡群並無顯著差異。
- (3) 在工作士氣三個構面上，各年齡群並無顯著差異。
- (4) 在工作績效三個構面上，各年齡群並無顯著差異。

4. 婚姻

- (1) 在管理才能八個構面上，婚姻狀況無顯著差異性。
- (2) 在內部行銷四個構面上，婚姻狀況無顯著性差異。
- (3) 在工作士氣三個構面上，婚姻狀況無顯著性差異。
- (4) 在工作績效三個構面上，婚姻狀況無顯著性差異。

5. 學歷

- (1) 在管理才能構面上學歷並無顯著性差異，表示基層員警對主管管理才能之知覺程度不會因學歷而有不同。
- (2) 在內部行銷之「激勵成長」構面上，不同學歷會有顯著性差異，但經以 Scheffe 法進行檢定結果，則未呈組間差異，推論原因可能是警察分局內部的考核作業公開透明且公平合理，訂有完善的獎懲制度，並會主動關心並瞭解員警在工作上是否遭遇困難，而且員警在工作上有優異的表現時，也會公開表揚並給予獎勵，而

使員警在服務單位感受到有成就感存在；所以，不同學歷之員警對警察分局實施內部行銷作為時，對於激勵成長的知覺程度有顯著差異。其餘三個構面則無顯著差異。

- (3) 在工作士氣之「組織忠誠」構面上，經以 Scheffe 多重比較結果，專科學歷之員警高過警專畢業，推論原因可能是專科學歷之員警，在服務單位較能受到長官同事的重視與尊重，認為警察工作是個有意義的工作，且有較高的工作熱忱，故在「組織忠誠」上較警專學歷者為高；整體上專科學歷員警之工作士氣高過警員班學歷；而在「工作意願」、「群體精神」構面則無差異。
- (4) 在工作績效構面上，學歷並無顯著性差異，表示基層員警之工作績效不會因學歷之不同而產生差異。

6. 服務年資

- (1) 在管理才能構面上服務年資並無顯著性差異，表示基層員警對主管管理才能之知覺程度不會因服務年資不同而產生差異。
- (2) 在內部行銷構面上服務年資並無顯著性差異，表示基層員警對警察分局實施內部行銷之接受度不會因服務年資不同而產生差異。
- (3) 在工作士氣構面上服務年資並無顯著性差異，表示基層員警工作士氣不會因服務年資不同而產生差異。
- (4) 在工作績效構面上服務年資並無顯著性差異，表示基層員警工作士氣不會因服務年資不同而產生差異。

7. 目前職務

- (1) 在管理才能之「觀念技能」構面上，以 Scheffe 多重比較結果，刑事小隊長職務高過偵查佐職務，表示刑事小隊長對其直屬主管偵查隊長的觀念技能之知覺程度較偵查佐高；其餘七個構面皆無

顯著差異。

- (2) 在內部行銷之「管理支持」構面上，以 Scheffe 多重比較結果，刑事小隊長高過偵查佐職務之員警，表示刑事小隊長對其直屬主管偵查隊長的管理支持之認同程度較偵查佐高。其餘三個構面皆無顯著差異。
- (3) 在工作士氣構面上職務並無顯著性差異，表示基層員警工作士氣不會因職務不同而產生差異。
- (4) 在工作績效構面上職務並無顯著性差異，表示基層員警工作績效不會因職務不同而有差異性。

8. 服務單位

- (1) 在管理才能之「專業技能」及「能力特質」兩個構面皆達顯著性差異；以 Scheffe 多重比較結果，在「觀念技能」構面上，台南市警察局及嘉義市警察局均高過嘉義縣警察局；於「人際技能」構面上，嘉義市警察局高過嘉義縣警察局；在「領導技能」及「行政技能」構面上，台南市警察局均高過嘉義縣警察局；於「人格特質」構面上，台南市警察局及嘉義市警察局均高過嘉義縣警察局；而在「動機特質」構面上，台南縣警察局、台南市警察局及嘉義市警察局均高過嘉義縣警察局；表示不同服務單位之員警對其直屬主管的管理才能之知覺程度不同而產生差異。整體上台南市警察局及嘉義市警察局所屬基層分駐、派出所所長、偵查隊隊長之管理才能均高過嘉義縣警察局所屬主管之管理才能；表示城市地區之基層主管人員比鄉郊地區之基層主管人員較能重視管理才能的重要與運用。
- (2) 在內部行銷構面上服務單位並無顯著性差異，表示基層員警對警

察分局實施內部行銷之認同度不會因服務單位不同而產生差異。

(3) 在工作士氣構面上服務單位並無顯著性差異，表示基層員警工作士氣不會因服務單位之不同而有差異性。

(4) 在工作績效構面上服務單位並無顯著性差異，表示基層員警工作士氣不會因服務單位之不同而產生差異。

5.1.2 各變項間之相關性

此部分針對管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效各研究變項間是否有相關性存在，綜合研究發現敘述如下：

1. 管理才能與內部行銷、工作士氣、工作績效變項呈極顯著正相關 (Pearson 相關係數分別為0.588、0.248、0.410)，表示員警知覺其主管的管理才能愈佳者，往往也愈認同所屬分局的內部行銷作為，員警對主管的管理才能及分局的內部行銷作為抱持正面的認同態度，其工作士氣愈高，則其自覺的工作績效也愈高。
2. 內部行銷與工作士氣、工作績效變項呈極顯著正相關 (Pearson 相關係數分別為0.347、0.452)，表示員警愈認同所屬分局的內部行銷作為，其工作士氣普遍愈高，而認同分局內部行銷作為愈高的員警，愈能夠滿足需求，亦能提高其對警察組織的認同與工作滿意，因此工作績效相對較佳。
3. 工作士氣與工作績效變項呈極顯著正相關 (Pearson 相關係數為0.454)，表示員警工作士氣愈高，其在單位工作愈感到有榮譽感，愈會注意關心服務單位當前的重點工作與執行情形，當完成工作時愈會有成就感，及富有高度的工作熱忱，不會有請調原服務單位的傾向，所以其工作績效就會愈高。

5.1.3 各變項間之影響性

此部分針對管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效各研究變項間是否有影響性存在，綜合研究發現敘述如下：

1. 管理才能、內部行銷、工作士氣對工作績效變項呈極顯著正向影響。
2. 管理才能之「動機特質」對工作士氣之「工作意願」呈顯著正向影響；管理才能之「能力特質」對工作士氣之「群體精神」呈極顯著正向影響；而管理才能之「人際技能」對工作士氣之「群體精神」呈顯著負向影響。
3. 管理才能之「行政技能」、「動機特質」對工作績效之「工作效能」呈顯著正向影響；管理才能之「領導技能」對工作績效之「工作品質」呈顯著正向影響，而管理才能之「觀念技能」對工作績效之「工作品質」呈顯著負向影響；管理才能之「動機特質」對工作績效之「工作效率」呈顯著正向影響。
4. 內部行銷之「激勵成長」、「教育訓練」對工作士氣之「工作意願」均呈極顯著正向影響；內部行銷之「激勵成長」、「教育訓練」對工作士氣之「群體精神」呈顯著正向影響；而內部行銷之「激勵成長」、「教育訓練」對工作士氣之「組織忠誠」則呈顯著負向影響，而「教育訓練」對工作士氣之「組織忠誠」呈顯著負向影響。
5. 內部行銷之「激勵成長」對工作績效之「工作效率」呈顯著正向影響。
6. 工作士氣之「工作意願」、「群體精神」、「組織忠誠」對工作績效之「工作效能」呈顯著正向影響；工作士氣之「工作意願」、「群體精神」對工作績效之「工作品質」呈顯著正向影響；工作士氣之「工作意願」、「群體精神」對工作績效之「工作效率」達極顯著正向影響。

響；唯工作士氣之「組織忠誠」對工作績效之「工作品質」、「工作效率」二個構面未達顯著影響。

7. 層級迴歸分析結果，各研究變項中以管理才能之行政技能構面對工作績效之「工作效能」之影響最強；而工作士氣之群體精神構面對工作績效之「工作品質」及「工作效率」之影響效果最強。再者，內部行銷之教育訓練構面對工作士氣之「工作意願」之影響效果最強；而管理才能之能力特質構面對工作士氣之「群體精神」之影響最強。

5.1.4 本研究之假設及驗證結果彙整

為了使本研究之假設及驗證結果能清楚的呈現，茲將驗證結果彙整如表 5.1 所示。

表5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

研 究 假 設	驗證結果	備註
1-1 不同個人特徵之基層員警於主管人員管理才能的知覺無顯著差異。	部分成立	顯著差異： 職務、服務單位
1-2 不同個人特徵之基層員警於警察分局內部行銷的知覺無顯著差異。	部分成立	顯著差異： 職務
1-3 不同個人特徵之基層員警其工作士氣無顯著差異。	部分成立	顯著差異： 學歷
1-4 不同個人特徵之基層員警其工作績效無顯著差異。	成立	
2-1 主管人員的管理才能與警察分局的內部行銷無顯著相關。	不成立	
2-2 主管人員的管理才能與員警的工作士氣無顯著相關。	不成立	
2-3 主管人員的管理才能與員警的工作績效無顯著相關。	不成立	
2-4 警察分局的內部行銷與員警的工作士氣無顯著相關。	不成立	
2-5 警察分局的內部行銷與員警的工作績效無顯著相關。	不成立	
2-6 基層員警的工作士氣與其工作績效無顯著相關。	部分成立	無顯著相關： 組織忠誠與工作效能、工作品質
3-1 主管人員的管理才能對員警的工作士氣無顯著影響。	部分成立	顯著影響： 人際技能、動機特質、能力特質

表5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表 (續)

研 究 假 設	驗證結果	備註
3-2 主管人員的管理才能對員警的工作績效無顯著影響。	部分成立	顯著影響： 行政技能、動機特質、觀念技能、領導技能
3-3 警察分局的內部行銷對員警的工作士氣無顯著影響。	部分成立	顯著影響： 激勵成長、教育訓練
3-4 警察分局的內部行銷對員警的工作績效無顯著影響。	部分成立	顯著影響： 激勵成長
3-5 基層員警的工作士氣對其工作績效無顯著影響。	部分成立	顯著影響： 工作意願、群體精神、組織忠誠
3-6 主管人員的管理才能、員警的工作士氣對工作績效無顯著影響。	部分成立	顯著影響： 行政技能、觀念技能、領導技能、工作意願、群體精神、組織忠誠
3-7 警察分局的內部行銷、員警的工作士氣對工作績效無顯著影響。	部分成立	顯著影響： 工作意願、群體精神、組織忠誠
3-8 主管人員的管理才能、警察分局的內部行銷對員警的工作士氣無顯著影響。	部分成立	顯著影響： 動機特質、能力特質、人際技能、激勵成長、教育訓練
3-9 主管人員的管理才能、警察分局的內部行銷對員警的工作績效無顯著影響。	部分成立	顯著影響： 行政技能、觀念技能、人際技能、動機特質
3-10 主管人員的管理才能、警察分局的內部行銷、員警的工作士氣對工作績效無顯著影響。	部分成立	顯著影響： 行政技能、觀念技能、領導技能、工作意願、群體精神、組織忠誠

資料來源：本研究整理

5.2 建議

本研究以外勤基層員警的角度出發，進而探討警察分駐、派出所所長及偵查隊隊長之管理才能，與警察分局實施內部行銷作為對工作士氣及工作績效影響的重要性，透過本研究之結果，於此提出以下之建議，以供警

察機關管理實務之參考。

1. 建議警察機關應鼓勵員警報考警專進修班或一般大學院校的在職專班，接受專科或大學以上教育，以提昇員警專業知能及工作士氣。根據本研究結果顯示，不同學歷（警員班、警專、專科、大學以上）的員警對內部行銷之激勵成長構面及工作士氣之組織忠誠構面呈現顯著差異，其中專科畢業員警的工作士氣明顯高過於警員班畢業者，推論原因可能是專科學歷之員警，在服務單位較能受到長官同事的重視與尊重，認為警察工作是個有意義的工作，且有較高的工作熱忱，故在組織忠誠上較警員班學歷者為高，而且因為具有專科學歷之後，員警才有機會報考警察大學二技進修，成為未來警察領導幹部，現行警察機關仍有多數的基層員警，教育程度尚無專科學歷，如能提高員警的教育程度，不但可以提昇其專業知能，進而可提升其工作士氣；因此，建議警察機關應鼓勵員警報考警專進修班或一般大學院校的在職專班，接受專科或大學以上教育，以提昇員警專業知能及工作士氣。
2. 建議偵查隊隊長應善用觀念性技能，瞭解單位所處的環境與任務及分析情勢，在作決策判斷時能減少個人的偏見，協助基層員警解決工作上的問題。根據本研究結果顯示，不同職務（警員、巡佐、偵查佐、刑事小隊長）的員警對管理才能之觀念技能構面知覺程度呈現顯著差異，其中刑事小隊長職務的知覺程度明顯高過於偵查佐職務，推論原因可能是刑事小隊長本身具有相當豐富的工作經驗，而且也負有督導之責，所以對其直屬主管偵查隊長之觀念技能知覺程度較高，而擔任偵查佐職務因本身只是執行者角色，並無需要有決策權力或計畫組織的能力，所以對觀念技能的知覺較低；因此，建

議偵查隊隊長應善用這些觀念技能，例如主管人員對本單位所處的環境與任務之瞭解與分析情勢的能力，在作決策判斷時能減少個人的偏見，並應具有處事腹案及謀求對策的能力等，協助基層員警解決工作上的問題，以建立員警的向心力及歸屬感。

3. 建議警察機關管理階層主官（管）應善用管理支持理念，扮演協調者與支援者的角色，與基層員警產生良好互動關係。根據本研究結果顯示，不同職務（警員、巡佐、偵查佐、刑事小隊長）的員警對內部行銷之管理支持構面認同度呈現顯著差異，其中刑事小隊長職務的接受度明顯高過於偵查佐職務，推論原因可能是刑事小隊長對於所屬分局能夠依據員警的需求改善工作環境、提供完善的設備，或當員警與民眾有意見相左時，亦能勇於支持員警做正確的處置，且對員警所提意見亦都能予以重視並迅速處理等管理支持作法表示有高度的認同；因此，建議警察機關管理階層主官（管）應善用管理支持理念，扮演協調者與支援者的角色，如利用舉辦員警座談會、法紀教育講習、聯合勤教或常年訓練等機會，或辦理員警態度調查等措施，與基層員警產生良好互動關係，以瞭解機關內部的問題與弱點，並提高員警對維護治安理念之認同，使所屬均能打從心底為警察工作奉獻心力，方能有效提昇員警工作績效。
4. 建議嘉義縣警察局應於常年訓練課程，規劃所屬分駐、派出所所長及偵查隊隊長有關管理才能方面之教育訓練。根據本研究結果顯示，不同服務單位的員警對管理才能各構面知覺程度，除專業技能外，均呈現顯著性差異；整體而言，其中以台南市警察局及嘉義市警察局的員警高過於嘉義縣警察局之員警，推論原因可能台南市警察局及嘉義市警察局所屬的分駐、派出所所長及偵查隊隊長較能重

視個人管理才能之運用，以致對所屬員警在工作上能有效提高工作效能，因而使基層員警在管理才能各構面的知覺情形，會明顯的高於嘉義縣警察局之員警；因此，建議嘉義縣警察局應於常年訓練課程，規劃所屬分駐、派出所所長及偵查隊隊長有關管理才能方面之教育訓練，以培養主管人員之管理技能，成為一個有能力、有效率的優秀管理者。

5. 建議警察機關應審慎遴選分駐、派出所所長及偵查隊隊長人才，並應重視落實實施優質的內部行銷作為。根據本研究結果顯示，管理才能與內部行銷、工作士氣、工作績效變項均呈極顯著正相關；而內部行銷與工作士氣、工作績效變項呈極顯著正相關；且工作士氣與工作績效達極顯著正相關。亦即員警知覺其主管管理才能愈佳者，往往也愈認同所屬分局的內部行銷作為，則其工作士氣愈高，自覺的工作績效也愈高；而愈認同所屬分局的內部行銷作為的員警，其工作士氣普遍較高，工作績效相對較高；工作士氣愈高的員警，則工作績效也會較高。可見管理才能與內部行銷、工作士氣、工作績效有非常顯著的相關性，也就是說優秀的分駐、派出所所長及偵查隊隊長人才，及警察局實施優質的內部行銷作為是非常的重要，因其與員警對管理才能、內部行銷、工作士氣及工作績效的知覺息息相通。因此，建議警察機關對遴選分駐、派出所所長及偵查隊隊長人才時，應審慎甄選新任主管人員，將主管人員應具備之管理技能作為選才評鑑之項目要求，以篩選出優秀的主管人員，最後才能有效促使員警工作績效的提升；此外，建議警察機關應重視落實實施優質的內部行銷作為，如此才能獲得基層員警更高的認同與信賴，也才能夠提高警察機關整體的工作績效。

6. 建議警察機關應該計畫培育基層主管之管理能力。根據本研究結果顯示，主管管理才能之動機特質、能力特質對工作士氣之工作意願、群體精神有顯著正向影響；另主管管理才能之動機特質、行政技能、領導技能對工作績效之工作效能、工作品質、工作效率有顯著正向影響；顯示提高員警的工作士氣及工作績效，有賴基層分駐、派出所所長及偵查隊隊長具備良好的動機特質、能力特質、行政技能及領導技能等才能；因此，建議警察機關應該計畫培育基層主管之管理能力。例如主管具有強烈的學習慾望、強烈的工作企圖心，以及尋求團隊或個人成長與榮譽的特質；及具有良好的環境適應力，並能克服困難完成任務的能力；具有危機處理的能力及有效設定工作目標的能力；並能適當的影響他人或團體成員，指導部屬完成工作任務的能力等。人才是組織中最重要資產，而優質的人力需要持續的培育與學習，特別是在知識經濟時代，學習已非選擇，而是必要。因此，警察機關若能有計畫的培育管理人才，如此可望提升主管人員之管理才能，培訓最堅強的工作團隊，進而提升員警工作士氣，有效提高工作績效。
7. 建議警察機關應該規劃實施優質的內部行銷作為。根據本研究結果顯示，警察分局內部行銷之激勵成長、教育訓練對員警工作士氣之工作意願、群體精神，及對員警工作績效之工作效率有顯著正向影響；顯示提高員警的工作士氣及工作績效，有賴實施優質的激勵成長、教育訓練等內部行銷作為。因此，建議警察機關應該規劃實施優質的內部行銷作為，例如機關內部的考核（績）作業公開透明且公平合理、訂定完善的獎懲制度、主動關心瞭解員警在工作上是否遭遇困難並提供解決之道、員警透過參與機關內部各項會議以瞭解

當前各項重點工作及做法、員警在工作上有優異的表現時應給予公開表揚獎勵、設立機關內部暢通的溝通管道。再者，針對警察勤(業)務需要及員警的需求設計舉辦訓練講習、鼓勵員警參加各項進修訓練活動、提供機會給員警接受與警察勤業務有關的在職訓練課程等。以提高員警的工作滿足，進而提高工作士氣，有效提升工作績效。

8. 建議警察機關應當致力於提升員警工作士氣之管理措施。根據本研究結果顯示，員警工作士氣之工作意願、群體精神對其工作績效之工作效能、工作品質、工作效率有顯著正向影響；顯示員警具有高度的工作意願及群體精神，將有助於提高員警的工作績效。因此，建議警察機關應該重視員警工作士氣問題，強化提升員警工作士氣管理措施，例如使員警在本單位工作有榮譽感存在、使員警願意在本單位服務、使在本單位的同事均能主動互助合作、使員警認為從事警察工作可以獲得專業成長與發展、使員警都願意參加本機關所舉辦之自強活動或其他團體活動，藉以提高工作意願。再者，使員警養成能夠尊重多數人的意見、在日常生活中培養員警和諧友善的態度、使員警會主動關心注意本單位當前重點工作執行情形，以培養高度的群體精神。其次，根據本研究結果顯示，員警工作士氣之組織忠誠對其工作績效之工作效能亦有顯著正向影響；顯示員警組織忠誠度愈高，其工作效能會愈高。因此，建議警察機關應設法使員警能看見警察工作的願景與希望，體會警察工作不只是一份薪水而已，是有意義的一項工作；培養員警的工作熱忱，避免員警常請假或翹班去做其他的事，甚或請調服務單位的傾向。是以，警察機關應當致力於提升員警工作士氣之管理措施，如此才能使其有高工

作績效之表現。

5.3 對後續研究之建議

1. 研究對象方面

本研究之對象係以台南縣、市警察局及嘉義縣、市警察局轄區為研究範圍。並以上述縣（市）警察局所屬分駐（派出）所、偵查隊之基層警員、巡佐（非主管）、偵查佐、刑事小隊長為研究調查對象，未能擴大範圍增加樣本，因此在結果之推論上，仍需保持保留態度。建議後續研究者未來研究範圍可擴及全國各縣市警察局，研究對象亦可加入交通隊、保安隊、少年隊及刑警大隊之員警，以建立更完整實證資料，使研究結果能更具代表性。

2. 研究變項方面

本研究主要探討管理才能與內部行銷對工作士氣及工作績效之影響，唯影響員警工作士氣及工作績效之變項，不限於管理才能與內部行銷，舉凡組織文化、組織學習、知識管理等變項也可能具有相關性及影響性，因此，建議後續研究者未來可加入上述變項於研究模式中，以更瞭解管理才能、內部行銷與工作士氣、工作績效間之整體關聯性。

3. 研究方法方面

本研究除文獻探討外，僅採用問卷調查法進行實證研究，雖然經過信度及效度之檢驗及統計分析，但因問卷填答易偏主觀，也僅能了解填答者對問項之態度，實有遺珠之憾，因此，建議後續研究者未來亦可採用專家深度訪談法或個案研究，進行質化與量化分析並用，以獲得更客觀的研究驗證，將使本研究更為完善。

參考文獻

一、中文部分

1. 王翠品 (2002), 內部行銷作為、工作滿足與離職傾向關係之研究—以H連鎖娛樂事業為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 王銘傑 (2004), 內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究—以台灣省各縣市警察局為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
3. 林惠霞 (1996), 台北市政府管理才能發展需求評估之研究, 國立中興大學公共政策研究所碩士論文。
4. 林婉琪 (2000), 國民小學教師工作士氣與學校效能關係之研究—以台灣北部地區三縣為例, 國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
5. 林坤龍 (2002), 台商之台籍幹部與大陸幹部核心才能與績效之比較研究—以永豐餘公司為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
6. 巫喜瑞、黃俊英 (2000), 內部行銷概念及其與人力資源管理的比較, 企銀季刊, 23 (3), 頁125-133。
7. 李豐章 (1987), 縣市教育局成員士氣之研究, 國立臺灣師範大學教育研究所碩士學位論文。
8. 李是惠 (2002), 內部行銷作為影響顧客導向行為之研究—以S公司量販店為例, 國立中山大學碩士論文。
9. 李炳賢 (2005), 中階主管的人格特質、領導風格及情緒能力與工作績效關聯之研究—以汽車零件製造業為例, 國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
10. 何淑玲 (1997), 由日本企業探討員工士氣和企業文化的誘因關係, 台

中商專學報，第29期，頁357-384。

11. 吳秉恩（1984），管理才能發展方案實施成效關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
12. 吳秉恩（1999），分享式人力資源管理，台北：翰蘆圖書出版有限公司。
13. 吳佩芳（2003），管理才能、工作動機與工作績效、部門績效關係之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
14. 吳永添（2003），考績激勵公務人員工作士氣之研究—以台中縣所屬六鄉鎮市公所為例，東海大學公共事務碩士學程在職專班碩士論文。
15. 洪暄喻（2000），週休二日政策的影響研究—以台北市政府的個案分析，中國文化大學政治學研究所碩士論文。
16. 邱瑞深（1994），領導行為、工作士氣與工作績效之關係研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
17. 邱皓政（2002），量化研究與統計分析，台北：五南圖書出版公司。
18. 孫本初（2001），公共管理，台北：智勝文化事業有限公司。
19. 徐韶佑（2001），國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究—以台北市、台北縣及桃園縣為例，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
20. 許南雄（1994），行政學術語詮釋，台北：高鼎文化出版社。
21. 許幼靜（2001），舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究，中國文化大學舞蹈研究所碩士論文。
22. 陳旭播（2000），中日勞務管理與員工績效之比較研究，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文。
23. 陳宗賢（2003），員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論

文。

24. 康譽瓊 (2001), 內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究—以證券營業員為例, 國立中山大學企業管理學系碩士論文。
25. 莊朝正 (1998), 管理才能評鑑量表之建立—以某高科技公司為例, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
26. 郭振生 (2003), 內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例, 南華大學管理研究所碩士論文。
27. 教育部 (1976), 國語大辭典, 台北: 古新。
28. 黃緯莉 (1994), 醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究—以國立台北護專附設醫院為例, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
29. 翁進勳 (2002), 台北市國民中小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究, 國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
30. 曾婉芬 (2003), 研發主管管理才能與部門績效之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
31. 党秦武 (2004), 內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效關聯性之研究—以南科廠商行政人員為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
32. 張孝武 (2005), 內部行銷作為與情緒能力對服務態度與工作績效影響之研究—以軍用機場航行管制人員為例, 大葉大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
33. 路君約 (1984), 心理學, 載於雲五社會科學大辭典第九冊, 台北: 商務印書館。
34. 楊龍祥 (2004), 警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承

- 諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
35. 榮泰生（2005），SPSS與研究方法，台北：五南圖書出版公司。
36. 鄭清波（2002），中縣國民小學實施學校本位管理與教師工作士氣關係之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
37. 劉怡君（1999），製藥業中高階管理者管理才能評鑑量表之建立，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
38. 劉創黎（2004），內部行銷、工作滿足與工作品質關係之研究—以國軍某部隊為例，大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文。
39. 蔡耀坤（2003），我國警察分局長管理才能評鑑之研究—360度回饋法之運用，中央警察大學行政警察研究所碩士論文。
40. 盧顯璧（2006），警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效影響之研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
41. 蕭富峰（1997），內部行銷，台北：天下出版社。
42. 鍾司倩（2003），台商企業任用大陸當地中階主管管理才能發展之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
43. 謝玲俐（2003），事業策略、市場導向、內部行銷與績效關係之研究—以中部地區區域級以上醫院之健檢中心為例，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。
44. 顏志龍（1999），軍隊士氣之研究與測量工具之發展，應用心理研究，第1期，頁187-228。
45. 鐘起岱（1990），我國政府國土發展長中期計畫制度的研究，中國文化大學實業計畫工學組研究所博士論文。

二、英文部分

1. Bak,C.A.,Vogt,L.H.,George,W.R. and Greentree,I.R.(1994),Management by Team:An Innovative Tool for Running a Service Organization through Internal Marketing, Journal of Services Marketing, 8(1), pp.37-47.
2. Bartlett,C.A. and Ghoshal,S.(1989),Managing Across Borders: The Transnational Solution, Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
3. Berry,Leonard L.(1981), The Employee as Customer, in Services Marketing, ed. Christopher H. Lovelock, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
4. Berry,L.L. and Parasuraman, A.(1991), Marketing Services : Competing through Quality, The Free Press, New York, NY.
5. Blum,M.L. and Naylor,J.C.(1968), Industrial Psychology:Its Theoretical and Social Foundation, New York : Happer and Raw Publisher.
6. Borman,W.C. and Motowidlo, S. J.(1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, Jossey-Bass, San Francisco, pp.71-98.
7. Boyatzis,R.E.(1982), The Competence Manager: A Model for Effective Performance, New York: John Wiley & Sons Inc.
8. Briggs,L.D. and Richardson, W. D.(1992), Causes and Effects of Low Morale Amongsecondary, Psychological Bulletin, 120, pp.235-255.
9. Brouther,K.D.(2002), Institutional Cultural and Transaction Cost Influences on Entry mode Choice and Performance, Journal of International Business Studies, 33(2), pp.203-223.
10. Cahill,D.J.(1995), The Managerial Implicational of the Learning Organization: A New Tool of Internal Marketing, Journal of Service Marketing, 9(4), pp.43-51.
11. Campbell,J.P.(1990), Modeling the Performance Prediction Problem

- in Industrial and Organizational Psychology, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1, pp.687-732.
12. Carlisle, H.M. (1976), Management Concepts and Situation, Chicago Science Research Associated Inc., p.286.
 13. Conduit, J. and Mavondo, F. T. (2001), How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation, Journal of Business Research, 51(January), pp.11-24.
 14. Constable, J.F. and Russell, D.W. (1988), The Effect of Social Support and the work Environment upon Burnout among Nurses, Journal of Human Stress, Spring: pp.20-26.
 15. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, Elko J. (1995), Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development, Journal of Product Innovation Management, 12, pp.374-391.
 16. Davis, K. (1967), Human Relation at Work, New York: McGraw-Hill.
 17. Davis, K. (1977), Human Relation at Work: Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill.
 18. Drucker, P. F. (1989), The Practice of Management, Oxford: Heinemann Professional.
 19. Evans, L. (1998), Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation, London: Athenaeum.
 20. Fiedler, F. E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill Book Co., New York.
 21. Gatewood, R. D. and Field, H. S. (1998), Human Resource Selection, TX: The Dryden.
 22. George, W. R. and Gronroos, C. (1989), Developing Customer- Conscious Employee at Every Level- Internal Marketing, In Handbook of Services

- Marketing, Carole A. Congram and Margaret L. Friedman, eds., AMACOM, New York..
23. Ghiselli, E. (1971), Exploration in Managerial Talent, New York: McGraw-Hill Inc.
 24. Greene, W. E. , Walls, G. D. and Schrest, L. J. (1994), Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, Journal of Services Marketing, 8(4), pp.5-13.
 25. Griffiths, R. (1995), Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention, Cities, 12(4), pp.253-265.
 26. Gronroos, C. (1981), Internal Marketing- Theory and Practice, In American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings, pp. 4-17.
 27. Gronroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards Paradigm Shift in Marketing, Management Decision, 32(2), pp. 4-22.
 28. Gummesson, E. (1992), Using Internal Marketing to Develop a New Culture The Case of Ericsson Quality, Journal of Business Horizon, May-Jun, pp. 52-59.
 29. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E. and Schlesinger, L. A. (1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, March-April, pp. 164-174.
 30. House, R. J. (1971), A Path-goal Theory of Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 16, pp.321-338.
 31. Johnson, Eugene M., Eberhard E. Scheuing and Kathleen A. Gaida (1986), Profitable Services Marketing, Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
 32. Johnsurd, L. K. (1996), Maintaining Morale: A Guide to Assessing the Morale of Midlevel Administrators and Faculty. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 399 908)

33. Joseph,W.B.(1996), Internal Marketing Builds Service Quality, Journal of Health Care Marketing, 16(1), pp.54-59.
34. Jucius,M.J.(1976), Personnel Management, 8th ed., Illinois: Richard D. Irwin.
35. Kaiser,H.F.(1974), An Index of Factorial Simplicity, Psychometrika, 39, pp.31-36.
36. Katz,R.L.(1955), Skill of an Effective Administrator, Harvard Business Review, 49(7), pp. 33-42.
37. Klemp,G.O.(1980), The Assessment of Occupational Competence, Washington, D.C. : National Institute of Education.
38. Knezevich, S. T. (1975), Administration of Public Education, New York: Harper & Row.
39. Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990), Market Orientation:The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, Journal of Marketing, 54, pp.1-18.
40. Kotler, P. and Scheff, J. A.(1998), Standing Room Only, Taipei: 遠流.
41. Lee,Y.D.,Lain,J.W.and Chen,C.Y.(1999), A Study on the Measurement of Productivity for White- Collar Employees- A Case of Electronic Industry in Taiwan, The Chinese Military Academy Journal, 35(1), pp.345-361.
42. Lindsay,G.E. and Petrick,J.A.(1992), Work Morale in the 1990's, Sam Advanced Management Journal, 57(3), pp.43-48.
43. Miborrow,G. (1988),Crafty Management, Management Today, 12, p.5.
44. Mintzberg, H. (1975), The Manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review, Jul.-Aug., pp.49-61.
45. Montoya-Weiss, Mitzi M. and Calantone,Roger (1994), Determinants of New Product Performance:A Review and Meta-Analysis, Journal of Product Innovation Management, 11, pp.397-417.

46. Moulton, H. W. (1993), Executive Development: Preparing for the 21st Century, New York: Oxford University Press.
47. Nordhaug, O. (1993), Human Capital in Organizations: Competence, Training, and Learning, Norway: Scandinavian University Press.
48. Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory, McGraw-Hill Inc. New York.
49. Piercy, N. and Morgan, N. (1991), Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Program, Long Range Planning, 24(2), pp.82-93 .
50. Quin, R. E. , Faerman S. R. , Thompson, M. P. and McGrath, M. R. (1990) , Becoming a Master Manager-A Competency Framework, New York, N.Y: John Wiley & Sons., p.14.
51. Rafiq, M. and Ahmed, P. K. (1993), The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management, Journal of Marketing Management, 9, pp.219-232.
52. Rice, R. E. and Austin, A. F. (1988), High Faculty Morale: What Exemplary Colleges Do Right Change, March/April, pp.51-58.
53. Robbins, S. P. (1986), Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ: Practice Hall.
54. Robbins, S. P. (2003), Organizational Behavior, 10th ed., Pearson Education International, Inc.
55. Rothlisberger, F. J. (1941), Management and Morale, Mass: Harvard University Press, pp.25-48.
56. Sandrick, K. (1996), From CFO to CEO: What Does It Take to Make the Leap? Health Financial Management, Iss. HFM Resource Guide Supplement, pp.5-11.
57. Sandwith, P. (1993), A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model, Public Personnel Management, 22(1), pp. 33-45.

58. Sasser,W.E.(1976), Match Supply and Demand in Service Industries, Harvard Business Review, 54(3), pp.133-140.
59. Schermerhorn,J.R.,Hunt,J.M. and Osborn, R. N. (2000), Managing Organizational Behavior, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
60. Spencer,L. and Spencer,M.(1993), Competence At Work: Models for Superior Performance, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.
61. Stogdill,R.M.(1948), Personnel Factors Associated with Leadership, Journal of Applied Psychology, 25, pp.35-71.
62. Tansuhaj,P.,Radall,D. and Mccullough,J.(1988), A Services Marketing Management Model:Integrating Internal and External Marketing Functions, The Journal of Services Marketing, 2(1), pp.31-38.
63. Taylor,S.L. and Cosenza,R.M.(1997), Internal Marketing can Reduce Employee Turnover, Supervision, 58(12), pp.3-5.
64. Tubre,T.C. and Collins,J.M.(2000), A Meta-analysis of The Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance, Jackson and Schuler (1985) revisited, Journal of Management, 26(1), pp. 155-169.
65. Uhlfeder,H.(1996), It's a New World Out There, Journal for Quality and Participation, Jun., 93, pp. 26-35.
66. Webber,R.A.(1976),Management: Basic Element of Managing Organization, N.Y.: Prentice Hall.

附錄一

管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究 調查問卷之專家意見

敬愛的警察先進您好：

為瞭解並建立本研究之專家效度，祈請 惠賜卓見。

本研究分成四個部份，第一部份是「管理才能量表」、第二部份是「內部行銷量表」、第三部份是「工作士氣量表」、第四部份是「工作績效量表」。

茲將各構面之特性及編製的題目說明如下，請您就每一小題對該構面適用的程度，在適當的□中打V。若有修正意見，也請不吝指教，書寫於該構面題下，以作為研究者修改之參考，非常感謝您的協助。

本問卷為預試問卷，主要目的在篩選題目，以編擬正式問卷，由於題目較多，填答可能較為費時，佔用您的時間，深表歉意。由於您的鼎力協助，使我們更加瞭解外勤主管管理才能、警察機關內部行銷作為對員警工作士氣與工作績效之影響關係，謝謝您的支持與協助。

敬頌

警安

南華大學管理科學研究所

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：李正鏞 敬上

聯絡電話：0920-055-494

電子信箱：jung.yung@msa.hinet.net

【第一部份】：管理才能量表

填答說明：

1. 管理才能量表係分為八個構面編製而成，用以測量各縣市警察局分駐（派出）所及偵查隊外勤員警，對該單位主管管理才能認知程度，以 Likert 五點量表：非常不同意為 1 分、不同意為 2 分、無意見為 3 分、同意為 4 分、非常同意為 5 分，實施檢測。
2. 茲將問卷依各構面所編製的題目分述如下，並請您就每一小題對各構面適用的程度，在適當的□中打V，若有修正意見，也請您不吝指教，書寫於該題下，作為研究者修改之參考。

適 修 不
 合 改 適
 合 後 合
 合 適 合

一、觀念技能項目：

1. 我的主管能將複雜的問題分析成容易處理的程序。…………… 1
 修正意見：_____
2. 我的主管能了解本單位所處的環境與任務。…………… 2
 修正意見：_____
3. 我的主管在決策判斷時，能減少個人偏見。…………… 3
 修正意見：_____
4. 我的主管具有預測變化，謀求適當對策的能力。…………… 4
 修正意見：_____
5. 我的主管具有計畫、組織的能力。…………… 5
 修正意見：_____

二、人際技能項目：

6. 我的主管能正確解讀別人所傳達的訊息。…………… 6
 修正意見：_____
7. 我的主管具有協調人際關係的技巧。…………… 7
 修正意見：_____
8. 我的主管具有傾聽的技巧。…………… 8
 修正意見：_____
9. 我的主管具有口語溝通的技巧。…………… 9
 修正意見：_____
10. 我的主管具有衝突管理的技巧。…………… 10
 修正意見：_____

三、領導技能項目：

11. 我的主管能有效營造工作單位的團隊精神及良好工作士氣。… 11
 修正意見：_____
12. 我的主管能將過去工作經驗傳承，並指導部屬工作。…………… 12
 修正意見：_____
13. 我的主管能夠正向地激勵部屬。…………… 13
 修正意見：_____
14. 我的主管能夠教導與發展部屬之潛能。…………… 14
 修正意見：_____

	適 合	修 改 後 適 合	不 適 合	
15. 我的主管能夠公正客觀地評核部屬之績效。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
修正意見：_____				
四、行政技能項目：				
16. 我的主管能將概念化的策略轉化成具體可行的方案。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
修正意見：_____				
17. 我的主管具有危機管理的技巧。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
修正意見：_____				
18. 我的主管能適當地分派工作。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
修正意見：_____				
19. 我的主管具有設定工作目標的能力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
修正意見：_____				
20. 我的主管能夠充分授權以達成組織目標。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
修正意見：_____				
五、專業技能項目：				
21. 我的主管對於工作流程與方法有透澈的瞭解。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
修正意見：_____				
22. 我的主管能夠將專業知識運用在工作上，以提升工作效率。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
修正意見：_____				
23. 我的主管能將品質管理的觀念運用在工作上。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
修正意見：_____				
24. 我的主管具有壓力管理的技能。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
修正意見：_____				
25. 我的主管具有時間管理的技能。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25
修正意見：_____				
六、人格特質項目：				
26. 我的主管能不斷地吸收知識以增進專業技能。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26
修正意見：_____				
27. 我的主管具有責任感。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27
修正意見：_____				
28. 我的主管常保持樂觀進取的心情。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28
修正意見：_____				
29. 我的主管常能追求改善工作效率的方法。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29

	適 合	修 改 後 適 合	不 適 合	
修正意見：_____				
30. 我的主管能發現問題並設法解決。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
修正意見：_____				
七、能力特質項目：				
31. 我的主管具有良好的體能狀況。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31
修正意見：_____				
32. 我的主管具有良好的環境適應力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32
修正意見：_____				
33. 我的主管具有克服困難，完成任務的執行力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33
修正意見：_____				
34. 我的主管具有果斷力。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34
修正意見：_____				
35. 我的主管具有豐富的實務工作經驗。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35
修正意見：_____				
八、動機特質項目：				
36. 我的主管能將自我才能運用於工作之中。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36
修正意見：_____				
37. 我的主管能不斷尋求團隊的成就。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37
修正意見：_____				
38. 我的主管具有強烈的企圖心。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38
修正意見：_____				
39. 我的主管具有強烈的學習慾望。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39
修正意見：_____				
40. 我的主管對本分局的組織文化認同度高。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40
修正意見：_____				

【第二部份】：內部行銷量表

填答說明：

1. 內部行銷量表係分為四個構面編製而成，用以測量該單位員警對所服務警察分局內部行銷作為之看法與感受程度，以 Likert 五點量表：非常不同意為 1 分、不同意為 2 分、無意見為 3 分、同意為 4 分、非常同意為 5 分，實施檢測。

2. 茲將問卷依各構面所編製的題目分述如下，並請您就每一小題對各構面適用的程度，在適當的□中打V，若有修正意見，也請您不吝指教，書寫於該題下，作為研究者修改之參考。

適 修 不
 合 改 適
 合 後 合
 合 適 合

一、管理支持項目：

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| 1. 在經費許可的情況下，本分局能依據員警的需求來改善工作環境
.....
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 2. 當員警與民眾意見相左時，本分局能支持員警的做法。.....
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 3. 本分局願意為員警提供適當的行政支援。.....
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4. 本分局非常重視員警所提的意見，並能迅速處理。.....
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5. 當員警在工作遇到障礙時，本分局會關心並提供解決之道。.....
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 6. 本分局能提供充足的設備，以及營造舒適的工作環境。.....
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| 7. 本分局內部上下溝通的管道十分充足。.....
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 8. 當我對本分局有任何意見時，可以透過會議或其他溝通管道向
相關單位提出建議。.....
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8 |

二、溝通關係項目：

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| 9. 本分局會時常關心員警的家庭生活狀況。.....
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9 |
| 10. 本分局經常藉由舉辦各項活動，以增進員警對機關的認同。...
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10 |
| 11. 本分局長官會主動關心並瞭解員警在工作上是否遭遇困難。...
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11 |
| 12. 我能透過參與本分局各項會議，瞭解本分局的各項重點工作與
做法。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12 |

	適 合	修 改 後 適 合	不 適 合	
修正意見：_____				
13. 本分局常會利用內部網站宣導各項治安政策與新措施。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
修正意見：_____				
14. 本分局長官常會利用電子郵件與員警交換意見。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
修正意見：_____				
三、激勵成長項目：				
15. 本分局會視員警工作能力之差異，而給予不同的職務歷練。…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
修正意見：_____				
16. 在本分局服務，可以激發我的成就感。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
修正意見：_____				
17. 本分局有一套完善的獎懲制度。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
修正意見：_____				
18. 當員警工作上有優異的表現，本分局會公開表揚並給予獎勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
修正意見：_____				
19. 本分局讓我們有值得「全力以赴」的感覺。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
修正意見：_____				
20. 本分局內部的考核作業公開透明且公平合理。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
修正意見：_____				
21. 在本分局服務，可以獲得他人的認同與肯定。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
修正意見：_____				
四、教育訓練項目：				
22. 本分局會鼓勵員警參加各項進修活動。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
修正意見：_____				
23. 本分局認為合乎需求的教育訓練是非常有價值的。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
修正意見：_____				
24. 本分局認為參加教育訓練可以提升員警的執勤能力。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
修正意見：_____				
25. 本分局舉辦各種講習訓練，多能考量員警的需求加以設計。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25
修正意見：_____				
26. 本分局會安排與警察勤業務有關的訓練課程。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26
修正意見：_____				

【第三部份】：工作士氣量表

填答說明：

1. 工作士氣量表係分為三個構面編製而成，用以測量該單位員警對工作士氣之認知程度，以 Likert 五點量表：非常不同意為 1 分、不同意為 2 分、無意見為 3 分、同意為 4 分、非常同意為 5 分，實施檢測。
2. 茲將問卷依各構面所編製的題目分述如下，並請您就每一小題對各構面適用的程度，在適當的□中打V，若有修正意見，也請您不吝指教，書寫於該題下，作為研究者修改之參考。

適 修 不
改
後 適
適
合 合 合

一、組織忠誠項目：

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| 1. 當外界批評警察時，我會感到難過。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 2. 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意留在本分局服務。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 3. 目前的工作對我而言，除了薪水之外，沒有其他意義了。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 4. 若有其他適當的工作機會，我早就離開本分局了。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 5. 無論本分局內部人事如何變化，我仍願意守著自己的工作崗位，
做好份內的工作。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 6. 提昇工作品質，是我未來努力的方向。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| 修正意見：_____ | | | | |

二、群體精神項目：

- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| 7. 本分局同事均能主動互助合作。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 8. 本分局目前的制度與規定有必要再檢討改善之。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8 |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 9. 我對本分局各項重大措施與執行情形，會時常關心注意。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9 |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 10. 我通常都能尊重多數人的意見。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10 |
| 修正意見：_____ | | | | |

	適 合	修 改 後 適 合	不 適 合	
11. 日常生活中，我對同事均能表現和諧友善的態度。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
修正意見：_____				
12. 本分局舉辦的團體活動，我都願意參加。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
修正意見：_____				
三、工作意願項目：				
13. 我常請假或翹班去做其他的事。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
修正意見：_____				
14. 我會為工作而廢寢忘食。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
修正意見：_____				
15. 在工作中，我可以獲得專業成長與發展。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
修正意見：_____				
16. 當完成一件工作時，我會很有成就感。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
修正意見：_____				
17. 在本分局工作使我感到生活有保障。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
修正意見：_____				

【第四部份】：工作績效量表

填答說明：

1. 工作績效量表係分為三個構面編製而成，用以測量該單位員警對工作績效之認知程度，以 Likert 五點量表：非常不同意為 1 分、不同意為 2 分、無意見為 3 分、同意為 4 分、非常同意為 5 分，實施檢測。
2. 茲將問卷依各構面所編製的題目分述如下，並請您就每一小題對各構面適用的程度，在適當的 中打 V，若有修正意見，也請您不吝指教，書寫於該題下，作為研究者修改之參考。

適 修 不
 合 改 適
 合 後 合
 合 適 合

一、工作效率項目：

1. 我完成的工作量總是比主管所要求的高。…………… 1
 修正意見：_____
2. 對於上級所交付的工作，我都能在規定期限內完成。…………… 2
 修正意見：_____
3. 對於承辦的工作，我一定會事先規劃才進行。…………… 3
 修正意見：_____

二、工作效能項目：

4. 我的實際工作績效總是能夠達到主管所要求的目標。…………… 4
 修正意見：_____
5. 我常會在工作上提出特別及創新的具體建議。…………… 5
 修正意見：_____
6. 我常能達到績效評比所訂的獎勵標準。…………… 6
 修正意見：_____

三、工作品質項目：

7. 我不曾因個人的疏失而造成工作延誤或損失。…………… 7
 修正意見：_____
8. 我不曾因工作表現不佳而遭受民眾、主管或同事抱怨。…………… 8
 修正意見：_____
9. 我的主管總是很滿意我的工作表現。…………… 9
 修正意見：_____
10. 我總是能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定。…………… 10
 修正意見：_____
11. 我能在工作上與同事建立及維持良好的友誼關係。…………… 11
 修正意見：_____
12. 我會遵照警察機關標準作業程序完成自身的工作。…………… 12
 修正意見：_____

【第五部份】：個人基本資料

此部份係以匿名方式作答，該資料純粹作為學術分析之用，不做個別披露，也絕對不對外公開，請您放心勾選作答。

1. 性別：1. 男 2. 女
2. 年齡：1. 25歲以下 2. 26-35歲 3. 36-45歲 4. 46-55歲
5. 56歲以上
3. 婚姻：1. 已婚 2. 未婚 3. 其他
4. 學歷：1. 警員班畢業 2. 警專畢業 3. 專科畢業 4. 大學以上
5. 服務年資：1. 5年以下 2. 6-10年 3. 11-15年 4. 16-20年
5. 21-25年 6. 26年以上
6. 目前職務：1. 警員 2. 巡佐（非主管） 3. 偵查佐 4. 刑事小隊長
7. 工作屬性：1. 行政警察 2. 刑事警察
8. 服務單位：1. 台南縣警察局 2. 台南市警察局 3. 嘉義縣警察局
4. 嘉義市警察局

【問卷到此全部結束，再次謝謝您的協助。】

附錄二

專家效度調查名單

編號	姓名	現任職稱	備考
1	李政曉	台南縣警察局副局長	
2	曾忠	台南縣警察局主任秘書	
3	劉德海	台南縣警察局行政課課長	
4	何挺燦	台南縣警察局人事室主任	
5	王英輝	台南縣警察局佳里分局副分局長	
6	莊清根	台南縣警察局白河分局副分局長	
7	郭士傑	台南縣警察局新營分局副分局長	
8	陳正弘	致遠管理學院企業管理學系講師	國立彰化師範大學 博士候選人
9	許耀昇	致遠管理學院企業管理學系講師	國立成功大學博士 候選人
10	李錦智	致遠管理學院企業管理學系講師	國立中山大學博士 候選人
11	王弘志	致遠管理學院企業管理學系講師	
12	莊憶志	致遠管理學院財務金融學系講師	
13	吳宏明	真理大學創新管理學系主任	
14	鍾美齡	真理大學創新管理學系助理教授	
15	黃俊彥	真理大學運動事業學系助理教授	

附錄三

管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究預試問卷

敬愛的警察先進您好：

這是一份純學術研究的問卷，主要目的在探討縣市警察局所屬警察分駐（派出所）所所長、偵查隊隊長的管理才能及警察分局內部行銷作為對工作士氣及工作績效的相互影響關係。本問卷係採匿名方式進行，問卷答案並無所謂對與錯，所有資料僅供學術研究之用，絕不個別揭示，敬請安心作答。

本問卷係預試問卷，深切盼望 您提供寶貴的意見，作為研究者修改增刪題目參考，以編擬正式問卷，由於題目較多，填答可能較為費時，佔用您的時間，深表歉意。感謝您在百忙之中撥空填寫這份預試問卷，協助本研究進行，謝謝 您的支持與協助！

敬祝

身體健康 工作順利

南華大學管理科學研究所

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：李正鏞 敬上

聯絡電話：0920-055-494

電子信箱：jung.yung@msa.hinet.net

【第一部份】：管理才能量表

此部份題目主要在瞭解分駐（派出所）所所長及偵查隊隊長之管理才能。請您仔細看完每個題目後，按「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別於□勾選” V”。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
一、觀念技能項目：					
1. 我的主管能將繁雜的警察勤業務簡化成容易處理的程序。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
2. 我的主管能了解分局與本單位所處的環境與任務。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
3. 我的主管在決策判斷時，能減少個人偏見。……	<input type="checkbox"/>				

非常不同意 1
 不同意 2
 無意見 3
 同意 4
 非常同意 5

修正意見：_____

4. 我的主管具有處事腹案及謀求適當對策的能力。……………

修正意見：_____

5. 我的主管思慮周密，有組織計畫的能力。……………

修正意見：_____

二、人際技能項目：

6. 我的主管能正確解讀長官及部屬所傳達的訊息。……………

修正意見：_____

7. 我的主管具有協調人際關係的能力和技巧。……………

修正意見：_____

8. 我的主管具有傾聽的技巧。……………

修正意見：_____

9. 我的主管可以傾聽同仁的意見或問題。……………

修正意見：_____

10. 我的主管具有口語溝通的技巧。……………

修正意見：_____

11. 我的主管具有衝突管理的能力。……………

修正意見：_____

三、領導技能項目：

12. 我的主管能有效營造工作單位成員的團隊精神及良好工作士氣。……………

修正意見：_____

13. 我的主管能將過去工作經驗傳承，並指導部屬處理各類案件。……………

修正意見：_____

14. 我的主管知道如何激勵部屬。……………

修正意見：_____

15. 我的主管能夠引導與發展部屬之潛能。……………

修正意見：_____

16. 我的主管能夠公正客觀地評核部屬之績效。……………

修正意見：_____

四、行政技能項目：

17. 我的主管能將概念性的任務轉化成具體可行的勤務作為。……………

修正意見：_____

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
18. 我的主管具有危機處理的能力和技巧。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我的主管能依員警之工作能力及工作量，適當地分派工作。… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我的主管具有設定團隊或個人工作目標的能力。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我的主管能充分授權以達成組織目標。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
五、專業技能項目：					
22. 我的主管對於警察工作流程與方法有全面性與深入的瞭解。… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我的主管能將法律、鑑識等警察專業知識運用在工作上，以 提升工作效率。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我的主管能將警察機關導入 ISO 品質管理的觀念運用在工作 上。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我的主管具有壓力管理的能力和技巧。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我的主管具有時間管理的能力和技巧。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
六、人格特質項目：					
27. 我的主管能不斷地吸收知識以增進專業技能。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 我的主管具有責任感。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 我的主管常抱持樂觀進取的態度處理所（隊）務及案件。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我的主管常提出改進工作效率的方法。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 我的主管能適時發現問題並設法解決。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
七、能力特質項目：					
32. 我的主管具有良好的體能狀況。.....	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
33. 我的主管具有良好的環境適應力。.....	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
34. 我的主管具有克服困難，完成任務的執行力。.....	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
35. 我的主管具有果斷力。.....	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
36. 我的主管具有豐富的警察實務工作經驗。.....	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
八、動機特質項目：					
37. 我的主管能將自己的學識及專長，運用於警察實務工作中。...	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
38. 我的主管能不斷尋求團隊的成就與榮譽。.....	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
39. 我的主管具有強烈的工作企圖心。.....	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
40. 我的主管對警察的各項專業知識，具有強烈的學習慾望。.....	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
41. 我的主管認同本分局的組織文化。.....	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					

【第二部份】：內部行銷量表

此部份題目乃探討您對所屬警察分局內部行銷作為的看法與感受。請您依實際的情形，按「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別於勾選” V”。

非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
----------------------------	------------------	------------------	-------------	-----------------------

一、管理支持項目：

1. 在經費許可的情況下，本分局能依據員警的需求來改善工作環境。.....
修正意見：_____
2. 當員警與民眾意見相左時，本分局能勇於支持員警做正確的處置。.....
修正意見：_____
3. 本分局願意為員警提供適當的行政支援和後勤支援。.....
修正意見：_____
4. 本分局對員警所提的意見非常重視，並能迅速處理。.....
修正意見：_____
5. 當員警在工作遇到障礙時，本分局會主動關心並提供解決之道。.....
修正意見：_____
6. 本分局能提供完善的設備，以及營造舒適的工作環境。.....
修正意見：_____
7. 本分局內部上下溝通的管道十分充足。.....
修正意見：_____
8. 當我對本分局有任何意見時，可以透過會議或其他溝通管道向相關單位提出具體可行之建言。.....
修正意見：_____

二、溝通關係項目：

9. 本分局會時常關心員警的家庭生活狀況。.....
修正意見：_____
10. 本分局會藉由各項集會及活動，增進員警對本分局的認同。...
修正意見：_____
11. 本分局長官會主動關心並瞭解員警在工作上是否遭遇困難。...
修正意見：_____
12. 我能透過參與本分局各項會議，瞭解本分局的各項重點工作與做法。.....
修正意見：_____
13. 本分局常會利用內部網站宣導各項治安政策與新措施。.....
修正意見：_____
14. 本分局長官常會利用電子郵件與員警交換意見。.....
修正意見：_____

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
15. 本分局長官常會透過正式、非正式場合與員警交換意見。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
三、激勵成長項目：					
16. 本分局會視員警工作表現，而給予不同的職務歷練。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 在本單位服務，可以讓我有成就感。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 本分局有完善的獎懲制度。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 當員警工作上有優異的表現時，本分局會公開表揚並給予獎勵。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 本分局讓我們在工作上有值得「全力以赴」的感覺。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 本分局內部的考核作業公開透明且公平合理。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 在本分局服務，可以獲得他人的認同與肯定。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
四、教育訓練項目：					
23. 本分局會鼓勵員警參加各項進修訓練活動。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 本分局認為教育訓練對警察工作是非常有價值的。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 本分局認為參加教育訓練可以提升員警的執勤能力。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 本分局舉辦的講習訓練，多能針對目前迫切需要及員警的需求而設計。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 本分局會提供機會給我們，去接受與警察勤業務有關的在職訓練課程。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 本分局大部份的正式訓練課程，被認為是浪費時間與金錢。…… 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第三部份】：工作士氣量表

請依您個人的見解，對下面各項題目的說法，表達您對於工作士氣的看法。依實際的情形，按「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別於□勾選” V”。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
一、組織忠誠項目：					
1. 當外界批評警察或警界發生重大弊案時，我會感到難過。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
2. 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意留在本單位服務。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
3. 警察工作對我而言，除了是一份薪水之外，沒有其他意義了。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
4. 若其他單位有適當的工作機會，我早就離開本單位了。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
5. 無論本分局內部人事如何變化，我仍願意守著自己的工作崗位， 做好份內的工作。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
6. 提昇工作品質，是我未來持續努力的方向。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
二、群體精神項目：					
7. 本單位同事均能主動互助合作。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
8. 本分局目前的各項規定及執勤方式，有需要檢討與改善。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
9. 我對本單位當前的重點工作與執行情形，會時常關心注意。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
10. 我能尊重多數人的意見。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
11. 日常生活中，我對同事均能表現和諧友善的態度。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					
12. 本分局舉辦之自強活動或其他團體活動，我都願意參加。……	<input type="checkbox"/>				
修正意見：_____					

三、工作意願項目：

13. 我對警察工作失去熱忱，常請假或翹班去做其他的事。……
 修正意見：_____
14. 我會為工作而廢寢忘食。……
 修正意見：_____
15. 從事警察工作，我可以獲得專業成長與發展。……
 修正意見：_____
16. 當偵破案件或執勤獲得民眾肯定時，我會很有成就感。……
 修正意見：_____
17. 在本單位工作使我感到有榮譽感。……
 修正意見：_____

【第四部份】：工作績效量表

請依您個人的了解，對下面各項題目的說法，表達您對於工作表現的觀點。依實際的情形，按「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別於勾選”V”。

非 不 無 同 非
 常 同 意 意 常
 不 同 意 意 同
 同 意 見 意 意
 1 2 3 4 5

一、工作效率項目：

1. 我所完成的工作量會比主管所要求的高。……
 修正意見：_____
2. 我對於承辦案件或公文，總能在規定期限內完成。……
 修正意見：_____
3. 我對於承辦負責的工作，一定會事先規劃進度才進行。……
 修正意見：_____

二、工作效能項目：

4. 我的實際工作績效總是能夠達到主管所要求的目標。……
 修正意見：_____
5. 我對警察工作常會提出特別或創新的具體建議。……
 修正意見：_____
6. 我常能達到績效評核所訂的獎勵標準。……
 修正意見：_____

非 不 無 同 非
 常 同 意 常
 不 同 意 同
 同 意 見 意 意
 1 2 3 4 5

三、工作品質項目：

7. 我不曾因個人的疏失而造成工作延誤或有損警譽。……………
 修正意見：_____
8. 我不曾因工作表現不佳而遭受民眾、主管或同事抱怨。……………
 修正意見：_____
9. 我的主管總是很滿意我的工作表現。……………
 修正意見：_____
10. 我能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定。……………
 修正意見：_____
11. 我在工作上能與同事建立及維持良好的友誼關係。……………
 修正意見：_____
12. 我會遵照警察機關標準作業程序完成自己的工作。……………
 修正意見：_____

【第五部份】：個人基本資料

此部份係以匿名方式作答，該資料純粹作為學術分析之用，不做個別披露，也絕對不對外公開，請您放心勾選作答。

1. 性別：1. 男 2. 女
2. 年齡：1. 25 歲以下 2. 26-35 歲 3. 36-45 歲 4. 46-55 歲
5. 56 歲以上
3. 婚姻：1. 已婚 2. 未婚 3. 其他
4. 學歷：1. 警員班畢業 2. 警專畢業 3. 專科畢業 4. 大學以上
5. 服務年資：1. 5 年以下 2. 6-10 年 3. 11-15 年 4. 16-20 年
5. 21-25 年 6. 26 年以上
6. 目前職務：1. 警員 2. 巡佐（非主管） 3 偵查佐 4 刑事小隊長
7. 工作屬性：1. 行政警察 2. 刑事警察
8. 服務單位：1. 台南縣警察局 2. 台南市警察局 3. 嘉義縣警察局
4. 嘉義市警察局

【問卷到此全部結束，請再次確認有無漏答任何一題，謝謝您的協助！】

附錄四

管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究調查問卷

敬愛的警察先進您好：

這是一份純學術研究的問卷，主要目的在探討縣市警察局所屬警察分駐（派出所）所所長、偵查隊隊長的管理才能及警察分局內部行銷作為對工作士氣及工作績效的相互影響關係，由於必須借重您的寶貴經驗，爰請共同參與本項研究工作，以提供警政改革措施參考。本問卷所有資料僅供學術研究之用，絕不個別揭示，敬請安心作答。

本問卷係採匿名方式進行，問卷答案並無所謂對與錯，請您依據 貴單位實際狀況及個人真實感受填答，並請您每題作答，不要遺漏任何一題。感謝您在百忙之中撥空填寫這份問卷，協助本研究進行，在此由衷感謝 您的支持與協助！

敬祝

身體健康 工作順利

南華大學管理科學研究所

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：李正鏞 敬上

聯絡電話：0920-055-494

電子信箱：jung.yung@msa.hinet.net

【第一部份】：管理才能量表

此部份題目主要在瞭解分駐（派出所）所所長及偵查隊隊長之管理才能。請您仔細看完每個題目後，按「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別於□勾選”V”。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
1. 我的主管能將繁雜的警察勤業務簡化成容易處理的程序。……	<input type="checkbox"/>				
2. 我的主管能了解分局與本單位所處的環境與任務。……	<input type="checkbox"/>				
3. 我的主管在決策判斷時，能減少個人偏見。……	<input type="checkbox"/>				
4. 我的主管具有處事腹案及謀求適當對策的能力。……	<input type="checkbox"/>				
5. 我的主管思慮周密，有組織計畫的能力。……	<input type="checkbox"/>				

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
6. 我的主管能正確解讀長官及部屬所傳達的訊息。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我的主管具有協調人際關係的能力和技巧。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我的主管具有傾聽的技巧。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我的主管能耐心傾聽同仁的意見或問題。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我的主管具有口語溝通的技巧。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我的主管具有衝突管理的能力。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我的主管能有效營造工作單位成員的團隊精神及良好工作士 氣。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我的主管能將過去工作經驗傳承，並指導部屬處理各類案件 。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我的主管知道如何激勵部屬。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我的主管能夠引導與發展部屬之潛能。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我的主管能夠公正客觀地評核部屬之績效。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我的主管能將概念性的任務轉化成具體可行的勤務作為。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我的主管具有危機處理的能力和技巧。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我的主管能依員警之工作能力及工作量，適當地分派工作。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我的主管具有設定團隊或個人工作目標的能力。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我的主管能充分授權以達成組織目標。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我的主管對於警察工作流程與方法有全面性與深入的瞭解。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我的主管能將法律、鑑識等警察專業知識運用在工作上，以提 升工作效率。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我的主管能將警察機關導入 ISO 品質管理的觀念運用在工作 上。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我的主管具有壓力管理的能力和技巧。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我的主管具有時間管理的能力和技巧。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 我的主管能不斷地吸收知識以增進專業技能。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 我的主管具有責任感。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 我的主管常抱持樂觀進取的態度處理所（隊）務及案件。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我的主管常提出改進工作效率的方法。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
31. 我的主管能適時發現問題並設法解決。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 我的主管具有良好的體能狀況。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 我的主管具有良好的環境適應力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 我的主管具有克服困難，完成任務的執行力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 我的主管具有果斷力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 我的主管具有豐富的警察實務工作經驗。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 我的主管能將自己的學識及專長，運用於警察實務工作中。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 我的主管能不斷尋求本單位的成就與榮譽。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 我的主管具有強烈的工作企圖心。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. 我的主管對警察的各項專業知識，具有強烈的學習慾望。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. 我的主管認同本分局的組織文化。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第二部份】：內部行銷量表

此部份題目乃探討您對所屬警察分局內部行銷作為的看法與感受。請您依實際的情形，按「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別於勾選” V”。

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
1. 在經費許可的情況下，本分局能依據員警的需求來改善工作環境。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 當員警與民眾意見相左時，本分局能勇於支持員警做正確的處置。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本分局願意為員警提供適當的行政支援和後勤支援。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 本分局對員警所提的意見非常重視，並能迅速處理。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 當員警在工作遇到障礙時，本分局會主動關心並提供解決之道。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
6. 本分局能提供完善的設備，以及營造舒適的工作環境。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本分局內部上下溝通的管道十分充足。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 當我對本分局有任何意見時，可以透過會議或其他溝通管道向 相關單位提出具體可行之建言。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 本分局會時常關心員警的家庭生活狀況。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 本分局會藉由各項集會及活動，增進員警對本分局的認同。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 本分局長官會主動關心並瞭解員警在工作上是否遭遇困難。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我能透過參與本分局各項會議，瞭解本分局的各項重點工作與 做法。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 本分局常會利用內部網站宣導各項治安政策與新措施。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 本分局長官常會利用電子郵件與員警交換意見。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 本分局長官常會透過正式、非正式場合與員警交換意見。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 本分局會視員警工作表現，而給予不同的職務歷練。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 在本單位服務，可以讓我有成就感。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 本分局有完善的獎懲制度。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 當員警工作上有優異的表現時，本分局會公開表揚並給予獎勵 。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 本分局讓我們在工作上有值得「全力以赴」的感覺。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 本分局內部的考核作業公開透明且公平合理。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 在本分局服務，可以獲得他人的認同與肯定。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 本分局會鼓勵員警參加各項進修訓練活動。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 本分局認為教育訓練對警察工作是非常有價值的。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 本分局認為參加教育訓練可以提升員警的執勤能力。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 本分局舉辦的講習訓練，多能針對目前迫切需要及員警的需求 而設計。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 本分局會提供機會給我們，去接受與警察勤業務有關的在職訓 練課程。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 本分局大部份的正式訓練課程，被認為是浪費時間與金錢。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第三部份】：工作士氣量表

請依您個人的見解，對下面各項題目的說法，表達您對於工作士氣的看法。依實際的情形，按「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別於□勾選” V”。

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
1. 當外界批評警察或警界發生重大弊案時，我會感到難過。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意留在本單位服務。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 警察工作對我而言，除了是一份薪水之外，沒有其他意義了。…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 若其他單位有適當的工作機會，我早就離開本單位了。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 無論本分局內部人事如何變化，我仍願意守著自己的工作崗位， 做好份內的工作。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 提昇工作品質，是我未來持續努力的方向。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本單位同事均能主動互助合作。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 本分局目前的各項規定及執勤方式，有需要檢討與改善。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我對本單位當前的重點工作與執行情形，會時常關心注意。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我能尊重多數人的意見。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 在日常生活中，我對同事均能表現和諧友善的態度。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 本分局舉辦之自強活動或其他團體活動，我都願意參加。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我對警察工作失去熱忱，常請假或翹班去做其他的事。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我會為工作而廢寢忘食。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 從事警察工作，我可以獲得專業成長與發展。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 當偵破案件或執勤獲得民眾肯定時，我會很有成就感。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 在本單位工作使我感到有榮譽感。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第四部份】：工作績效量表

請依您個人的了解，對下面各項題目的說法，表達您對於工作表現的觀點。依實際的情形，按「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別於□勾選” V”。

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	無 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
1. 我所完成的工作量會比主管所要求的高。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我對於承辦案件或公文，總能在規定期限內完成。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我對於承辦負責的工作，一定會事先規劃進度才進行。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的實際工作績效總是能夠達到主管所要求的目標。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我對警察工作常會提出特別或創新的具體建議。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我常能達到績效評核所訂的獎勵標準。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我不曾因個人的疏失而造成工作延誤或有損警譽。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我不曾因工作表現不佳而遭受民眾、主管或同事抱怨。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我的主管總是很滿意我的工作表現。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我在工作上能與同事建立及維持良好的友誼關係。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我會遵照警察機關標準作業程序完成自己的工作。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第五部份】：個人基本資料

此部份係以匿名方式作答，該資料純粹作為學術分析之用，不做個別披露，也絕對不對外公開，請您放心勾選作答。

1. 性別：1. 男 2. 女
2. 年齡：1.25 歲以下 2.26-35 歲 3.36-45 歲 4.46-55 歲
5.56 歲以上
3. 婚姻：1. 已婚 2. 未婚 3. 其他
4. 學歷：1. 警員班畢業 2. 警專畢業 3. 專科畢業 4. 大學以上
5. 服務年資：1.5 年以下 2.6-10 年 3.11-15 年 4.16-20 年
5.21-25 年 6.26 年以上
6. 目前職務：1. 警員 2. 巡佐（非主管） 3 偵查佐 4 刑事小隊長
7. 工作屬性：1. 行政警察 2. 刑事警察
8. 服務單位：1. 台南縣警察局 2. 台南市警察局 3. 嘉義縣警察局
4. 嘉義市警察局

【問卷到此全部結束，請再次確認有無漏答任何一題，謝謝您的協助！】

個人簡歷

姓名：李正鏞

出生地：台南縣

學歷：中央警察大學正科 62 期 2 隊

經歷：偵查員、巡官、組員、組長

現職：台南縣警察局佳里分局組長

E-mail：jung.yung@msa.hinet.net

學術論文發表：

- 1.管理才能、內部行銷對員警工作士氣與工作績效影響之研究，中央警察大學警學叢刊，第 38 卷第 1 期，96 年 5 月 2 日接受。
- 2.警察機關內部行銷對員警工作士氣與工作績效影響之研究，大葉大學 2007 年 21 世紀管理理論與實務學術研討會，96 年 5 月 17 日接受。
- 3.基層主管管理才能對員警工作士氣與工作績效影響之研究，真理大學 2007 研發導向之工業管理學術研討會，96 年 5 月 23 日接受。