

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度關係之研究

-以中興保全為例

A STUDY ON THE RELATIONSHIPS AMONG LEADERSHIP BEHAVIOR,

ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB STRESS, JOB

SATISFACTION-SECOM AS AN EXAMPLE

指導教授：黃國忠 博士

ADVISOR : KUO-CHUNG HUANG Ph.D.

研究生：李宜璇

GRADUATE STUDENT : YI-HSUAN LEE

中 華 民 國 1 0 4 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度關係之研究  
-以中興保全為例

研究生：李麗璇

經考試合格特此證明

口試委員：黃國忠

紀信光

王智全

指導教授：黃國忠

系主任：黃國忠

口試日期：中華民國 104 年 06 月 18 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生李宜璇君在本系修業一年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：李宜璇君已修滿33學分，其中必修科目：研究方法、決策專題、經營專題、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：李宜璇君在學期間已完成下列論文：

(1) 碩士論文：領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度關係之研究—以中興保全為例

(2) 學術期刊：

本人認為李宜璇君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度關係之研究—以中興保全為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：葉國忠 簽章

中華民國 104 年 5 月 26 日

## 誌謝

研究所倉促的一年裡，特別感謝我的恩師黃國忠博士，求學的過程中，耐心地指導我論文，給予正確的方向，使我受益良多，讓我順利畢業。論文審閱以及口試時，感謝口試委員紀信光老師、王智立老師，能夠不吝嗇地給予批評和指正，才使得本論文更加趨近於完善。

求學的過程中，感謝班代彥廷，處理班上繁忙的事物，讓我們能更安心的求學，感謝你的付出與努力，也特別感謝鼎軒學長、勝旭學長，提供不同的見解以及協助。感謝雀惠系助理、雅笛系助理的不辭辛勞地提醒時間，讓論文進度更加順遂。感謝如梅店長及同事們的支持，讓我無後顧之憂地完成學業。

最後要感謝我的父母，養家之餘還支助我順利完成學業，給予我最大的鼓勵，以及這段時間的包容與付出讓我全力以赴，深情謝意難表於千言萬語，在此，將我的成就獻給我的父母親以及一路上幫助我的貴人，謝謝您們！

李宜璇 謹誌於

南華大學企業管理學系暨管理科學碩士班

中華民國 104 年 6 月

# 南華大學企業管理學系管理科學碩士班

## 103 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度關係之研究  
—以中興保全為例

研究生：李宜璇

指導教授：黃國忠 博士

### 論文摘要內容：

最近幾年國內發生了一連串前所未聞的企業醜聞，這些企業弊端主要產生的原因來自於管理階層採取高壓管理的領導風格，又缺乏對員工需求認同的同理心。企業管理者的領導風格是員工工作壓力大小、工作滿意度高低之關鍵。而組織承諾的成效對於公司治理和企業經營的重要性，也將影響公司之經營績效與永續發展。

本研究以國內中興保全為探討對象，分析領導風格、組織承諾、工作壓力與工作滿意度關係之研究。研究之資料採用問卷調查方式蒐集，有效回收問卷 266 份，資料分析採用結構模式分析工具 SPSS 18，所得資料以因素分析、信度分析、T 檢定、單因子變異數分析、相關分析及迴歸等方法進行分析研究，研究結果發現：

1. 領導風格對組織承諾具有正向顯著影響
2. 組織承諾對工作滿意度具有正向顯著影響
3. 領導風格對工作滿意度具有正向顯著影響
4. 領導風格對工作壓力具有反向顯著影響
5. 工作壓力對工作滿意度具有反向顯著影響
6. 組織承諾對工作壓力具有反向顯著影響

7. 領導風格在組織承諾與工作壓力之間具有部分中介效果
8. 領導風格在組織承諾與工作滿意度之間具有部分中介效果
9. 領導風格在工作壓力與工作滿意度之間具有部分中介效果
10. 組織承諾在工作壓力與工作滿意度之間具有部分中介效果

**關鍵詞：**領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度



Title of Thesis : A Study on the Relationships among Leadership Behavior,  
Organizational Commitment, Job Stress, Job  
Satisfaction-SECOM as an example

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

Graduate Date : June 2015

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Yi-Hsuan Lee

Advisor : Kuo-Chung Huang Ph.D.

## **Abstract**

There have been many enterprises' series scandals happening in the recent years, and the enterprises' abuses are made from the management team's high-pressure administering and lack of the leadership behavior of position recognition. The leadership behavior of trustee is the key point of connecting employee's job stress and job satisfaction, from the said above we could see the success of organizational commitment is extremely important and deeply affecting the company's operating achievements and long-term operation.

This reaserch took SECOM for subject to analyse the leadership behavior, organizational commitment, job stress and satisfation. The data of reserch adopted questinoaire collection along with 266 effective receipts, and the data analysis used structure-mode tool of SPSS 18; then Factor Analysis, Reliadility Analysis, T Test, One-Way ANOVA, Correlation Analysis, Regression Analysis, which obtained the following reaserching conclusions:

1. The leadership behavior positively influence organizational commitment.
2. The organizational commitment positively influence job satisfaction.
3. The leadership behavior positively influence job satisfaction.
4. The leadership behavior negative influence job stress.

5. The job stress negative influence job satisfaction.
6. The organizational commitment positively influence job stress.
7. Leadership behavior is a mediation variable on the relationships between organizational commitment and job stress.
8. Leadership behavior is a mediation variable on the relationships between organizational commitment and job satisfaction.
9. Leadership behavior is a mediation variable on the relationships between job stress and job satisfaction.
10. Organizational commitment is a mediation variable on the relationships between job stress and job satisfaction.

**Keywords : Leadership Behavior, Organizational Commitment, Job Stress,  
Job Satisfaction**



# 目錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	iii
目錄 .....	v
表目錄 .....	viii
圖目錄 .....	x
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景與動機 .....	1
1.2 研究目的 .....	2
1.3 研究流程 .....	3
1.4 研究對象與範圍 .....	4
第二章 文獻探討 .....	5
2.1 領導風格 .....	5
2.1.1 領導的定義 .....	5
2.1.2 領導的相關理論 .....	7
2.1.3 領導風格的種類 .....	11
2.2 組織承諾 .....	16
2.2.1 組織承諾的定義 .....	16
2.2.2 組織承諾的相關理論 .....	17
2.3 工作壓力 .....	20
2.3.1 工作壓力的定義 .....	20
2.3.2 工作壓力理論模式 .....	22
2.4 工作滿意度 .....	25
2.4.1 工作滿意度定義 .....	25

2.4.2 工作滿意度理論模式 .....	28
2.5 領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度之關係.....	33
第三章 研究方法.....	36
3.1 研究架構.....	36
3.2 研究假設.....	37
3.3 研究變數之操作型定義 .....	37
3.4 問卷設計與抽樣方法 .....	39
3.5 資料分析方法.....	39
3.5.1 描述性統計 .....	40
3.5.2 信度分析.....	40
3.5.3 因素分析.....	40
3.5.4 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析.....	41
3.5.5 相關分析.....	41
3.5.6 迴歸分析.....	41
第四章 研究分析與結果.....	42
4.1 樣本資料分析.....	42
4.2 因素分析.....	44
4.3 信度分析.....	51
4.4 敘述性統計.....	52
4.4.1 領導風格的敘述性統計.....	52
4.4.2 組織承諾的敘述性統計.....	54
4.4.3 工作壓力的敘述性統計.....	55
4.4.4 工作滿意度的敘述性統計.....	57
4.5 差異分析.....	58

4.5.1 性別之分析 .....	58
4.5.2 年齡之分析 .....	59
4.5.3 教育背景之分析 .....	60
4.5.4 服務年資之分析 .....	60
4.5.5 服務部門 .....	62
4.6 相關分析 .....	63
4.7 迴歸分析 .....	64
4.8 中介驗證 .....	66
第五章 結論與建議 .....	70
5.1 研究結論 .....	70
5.2 後續研究建議 .....	71
參考文獻 .....	72
一、中文部分 .....	72
二、英文部分 .....	77
附錄一 正式問卷 .....	84

## 表目錄

表 2.1 領導定義之彙整表 .....	6
表 2.2 組織承諾定義之彙整表 .....	16
表 2.3 工作壓力定義彙整表 .....	21
表 2.4 林立曼，民 90，三類模式理論.....	24
表 2.5 工作滿意度定義彙整表 .....	25
表 3.1 各構面之操作型定義 .....	38
表 3.2 信度分析.....	39
表 4.1 樣本資料分析 .....	43
表 4.2 各構面之 KMO 值與球型檢定結果.....	45
表 4.3 領導風格之因素分析 .....	46
表 4.4 組織承諾之因素分析 .....	47
表 4.5 工作壓力之因素分析 .....	49
表 4.6 工作滿意度之因素分析 .....	50
表 4.7 信度分析.....	52
表 4.8 領導風格之單一樣本 T 檢定 .....	53
表 4.9 組織承諾之單一樣本 T 檢定 .....	54
表 4.10 工作壓力之單一樣本 T 檢定 .....	56
表 4.11 工作滿意度單一樣本 T 檢定 .....	57
表 4.12 性別之差異分析表 .....	58
表 4.13 年齡之差異分析表 .....	59
表 4.14 教育背景之差異分析表 .....	60
表 4.15 服務年資之差異分析表 .....	61

表 4.16 服務部門之差異分析表 .....	62
表 4.17 各構面之相關分析 .....	63
表 4.18 各構面之迴歸分析 .....	66
表 4.19 領導風格透過組織承諾影響工作壓力 .....	67
表 4.20 領導風格透過組織承諾影響工作滿意度 .....	68
表 4.21 領導風格透過工作壓力影響工作滿意度 .....	68
表 4.22 組織承諾透過工作壓力影響工作滿意度 .....	69
表 5.1 研究假設與分析結果彙整表.....	70



## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	3
圖 2.1 俄亥俄州立大學領導型態座標.....	8
圖 2.2 LPC 量表 .....	10
圖 2.3 生命週期模式圖 .....	12
圖 2.4 House 路徑目標理論圖 .....	13
圖 2.5 Steers 組織承諾前因後果模式.....	18
圖 2.6 Mowday, Porter and Steers 組織承諾前因後果模式 .....	19
圖 2.7 Selye 四種類型壓力 .....	22
圖 2.8 Porter & Lawler (1968)期望定義.....	27
圖 2.9 Maslow (1954)需求層次.....	28
圖 2.10 Seashore and Taber (1975)前因與後果變項 .....	32
圖 3.1 研究架構圖.....	36

# 第一章 緒論

本研究之目的在探討影響中興保全人員領導風格、組織承諾、工作壓力與工作滿意度之間的相關因素。本研究共分為五章：第一章為緒論，第二章為文獻探討，第三章為研究方法，第四章為研究結果，第五章為結論與建議。

## 1.1 研究背景與動機

保全業是以「人」為首的產業，過人的智慧當屬首要前提，然高超的人格更是勝出的關鍵。保全業法第 10-1 條中規定，若有下列情形之一者，不得擔任保全人員：(1)未滿二十歲或逾六十五歲。(2)曾犯組織犯罪防制條例、肅清煙毒條例、麻醉藥品管理條例、毒品危害防制條例、槍砲彈藥刀械管制條例、貪污治罪條例、兒童及少年性交易防制條例、人口販運防制法、洗錢防制法之罪，或刑法之妨害性自主罪章、妨害風化罪章、妨害自由罪章、竊盜罪章、搶奪強盜及海盜罪章、侵占罪章、詐欺背信及重利罪章、恐嚇及擄人勒贖罪章、贓物罪章之罪，經判決有罪，受刑之宣告。但受緩刑宣告，或其刑經易科罰金、易服社會勞動、易服勞役、受罰金宣告執行完畢，或判決無罪確定者，不在此限。(3)因故意犯前款以外之罪，受有期徒刑逾六個月以上刑之宣告確定，尚未執行或執行未畢或執行完畢未滿五年。(4)曾受保安處分之裁判確定，尚未執行或執行未畢。(5)曾依檢肅流氓條例認定為流氓或裁定交付感訓。但經撤銷流氓認定、裁定不付感訓處分確定者，不在此限。保全業知悉所屬保全人員，有前項各款情形之一者，應即予解職。

目前台灣的保全同業公會統計，全台灣在職的保全員估計約有 10 萬人，然探討此行業的文獻卻屈指可數，保全業有門檻低、時間長、變動性高等特殊性質，因此探討其領導風格(Leadership Behavior)、組織承諾(Organizational Commitment)、工作壓力(Job Stress)、工作滿意度(Job Satisfaction)之間的關係，以提供保全業主作為人力資源管理與運用之參考，進而提高其工作效率和有效的分配與運用，為本研究的主要動機。

長期對於工作現況不滿意或者對組織承諾持續低落的員工，在心理和行為上因工作而累積的壓力，往往是績效每況愈下的主要肇因，因而如何協助員工緩解工作壓力、促進工作滿意度乃成為保全業的重要課題。不同領導風格將對保全員有不同的工作品質要求，鑑於以往的研究往往忽略此變數之重要性，故本文透過文獻來推論領導風格是否為影響組織承諾、工作壓力、工作滿意度之因素。

## 1.2 研究目的

根據研究背景與動機的討論，可以清楚地了解到保全員在保全公司的領導風格、組織承諾、工作壓力和工作滿意度所受的影響而進行討論。本研究目的歸納為以下幾點：

- 一、 分析領導風格、組織承諾、工作壓力和工作滿意度四者之主要構面和探討。
- 二、 驗證領導風格對組織承諾是否有影響力。
- 三、 驗證組織承諾對工作壓力是否有影響力。
- 四、 驗證工作壓力對工作滿意度是否有影響力。
- 五、 領導風格間接影響組織承諾、工作壓力與工作滿意度。

期望經由實證研究結論，能提供給中興保全經理人參考，進而解決其在組織運作上常遭遇的諸多人事困難，以提高經營績效。

### 1.3 研究流程

本研究先進行研究背景與動機確認後，蒐集相關的文獻和資料進行討論，確定研究問題與研究目的，並進行分析架構與假設，此後設計本研究問卷並發放填寫，問卷回收後，對回收後的樣本數據進行分析和探討，最後歸納出結論和相關建議，如圖 1.1 所示。

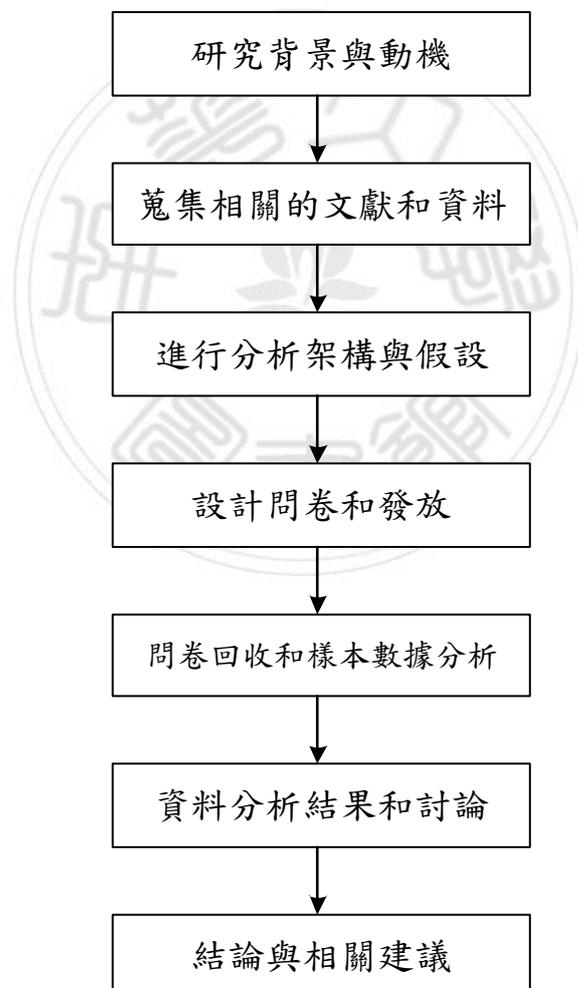


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 1.4 研究對象與範圍

### 一、 研究對象

本研究以中興保全股份有限公司為個案公司進行實證研究。

### 二、 研究範圍

本研究以任職於中興保全，全省的保全部門、營業部門、行政部門，這主要的三大部門為母群體。

### 三、 研究內容

本研究在探討中興保全領導風格、組織承諾、工作壓力與工作滿意度之現況，以及個人背景變項、公司環境變項。

### 四、 研究地區

本研究以服務於中興保全職員，台灣地區為限。

### 五、 研究限制

本研究採量化研究以問卷調查為主，缺乏質性的訪談，因此無法對研究主題做更深入的驗證。

## 第二章 文獻探討

本章針對保全員的領導風格、組織承諾、工作壓力與工作滿意度等四個部分的相關文獻加以整理，共分為四節。

### 2.1 領導風格

每一位領導者因個性殊異、工作經歷，以及所處環境，而造就個人不同的風格，而人生經歷是促使他們成為領導者的主要動力。研究領導風格的理論價值和實踐，意義在於它更能反映現實的領導活動，解釋領導有效性的差異。

#### 2.1.1 領導的定義

領導是人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種情報，使另一人深信若照做時其成效會比較好(Jacobs, 1970)，係指帶領、影響組織成員齊心達成某一特定目標之影響力，而以組織目標為前提所做出的行為或歷程(Hemphill & Coons, 1957)。

Tead (1935)認為，領導乃是影響他人使用其合作無間致力於完成共同所期待目標的活動。且影響團體成員共同之核心價值與目標願景之展現，並促使組織依循此目標前進，及提升績效與達成目標(林明輝，民96)。

主管的職務機能著重在管理與領導的各項活動，管理活動主要涉及「事」，領導活動則直接涉及「人」，管理與領導兩者皆為完成目標所不可或缺的要素；可見領導(Leadership)是一種影響組織或組織成員的活動，在組織中領導者的權力是依附在其職位或職務上所賦予的權勢和責任上，一個好的領導者可有效凝聚組織成員的思想，進而激發成員的潛

力，以命令或引導的方式整合其行動，提高工作效率，同時滿足組織成員的需求，使組織成員能自動自發共同朝實踐並達成組織目標邁進(董條丞，民 95)。綜合有關於領導的定義彙整表如表 2.1 所示。

表 2.1 領導定義之彙整表

學者	年代	定義內容
House	1999	領導是領導者個人的能力去影響激勵並結合他人的意願朝向具有效能且成功的組織去努力。
Ray Mahoney	2000	領導是指揮、督導部屬有效能地完成預定目標的過程。
Popper & Lipshitz	2000	領導是鼓舞、激勵員工達成組織預定目標，完成組織任務。
Robbins	2001	領導是一種影響群體達成目標的能力。
Yukl	2002	領導是影響組織成員的歷程，其包括：組織之目標選擇、激勵成員目標的動機、維持團隊合作關係、實現任務的活動、爭取外部團體的支持。
陳海鳴	民 88	在一特定的情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動過程。
林財丁、林瑞發	民 95	領導是「影響團體朝向目標之達成」的能力，影響力來源可以是正式的，諸如伴隨著組織管理階級職位所賦予的領導權力。
董條丞	民 95	領導的目的在於透過溝通、指揮、協調等手段達成組織的目標。
林明輝	民 96	領導是影響著團體成員共同之核心價值與目標願景之展現，並促使組織依循此目標前進，及提升績效與達成目標。
祝道松、盧正宗、游怡婷	民 97	領導者並不是天生的，亦無關個人人格特質，只要經過適當的訓練，任何人都可能成為領導者。

資料來源：本研究整理

### 2.1.2 領導的相關理論

領導理論的研究大致分為三種學派：特質論(Trait Theory)主要是探討成功之領導者，必定有其異於常人的獨特人格，這些人格特質可以透過研究，加以逐項描述出來；行為論(Behavior Theory)此學派強調領導者實際動態的行為表現，而非如特質論重視靜態的特質分析；權變論(Contingency Theories)，依照不同的情境採取最佳的領導方式，以費得勒(Fiedler)的權變理論研究最富盛名。以下為三種學派之簡介：

#### 一、 特質論

Edwin (1971)，在美國研究了 90 個不同行業，訪談超過 300 位經理，從中研究出六種有效管理的特質：(1)監督能力、(2)智能、(3)成就慾望(Achievement Desire)、(4)自信(Self-Assurance)、(5)自我實現的慾望(Self-Actualization)、(6)果斷(Decisiveness)。

Gary (1981)指出成功的領導者大多具有下列幾項特質：(1)能適應各種環境(2)對社會環境靈敏(3)成就取向(4)堅持的(5)果斷的(6)信賴的(7)強勢的(8)精力充沛(9)持久的(10)自信的(11)能忍受壓力(12)願意承擔責任。指出有效能的領導者與部屬的區別，乃在於領導者有獨特的特質。這些特質包括生理上(如身高、外表、精力)、人格(自尊、主動進取、持久性、挫折容忍力)、社會背景(教育程度、社會地位)、及能力(普通智力、語文流暢)，(張慶勳，民 86)。

#### 二、 行為論

Likert (1961)將領導者分為兩種基本類型：(1)工作為中心(Job-Centered)的領導者，是以工作的分配和完成為重心；(2)員工為中心(Employee-Centered)的領導者，是以員工的需要和滿足為重心。

美國俄亥俄州立大學(Ohio State University)兩構面理論，(1)體恤(Consideration)以員工為中心；(2)體制(Initiating Structure)以工作為中心。兩構面理論依據體制與體恤兩個因素可以構成四種領導型態，如圖 2.1 所示。

- (1) 「高體制、高體恤」領導型態：領導者不僅重視工作的達成，也會關心部屬的需求，在相互信任與尊重的氛圍中工作，較容易達成組織目標。
- (2) 「高體制、低體恤」領導型態：領導者在意的是對工作績效的達成，相對來說管理部屬較為嚴苛，忽略部屬的需求，而少有體恤的行為。
- (3) 「低體制、高體恤」領導型態：領導者關心部屬的需求大過於對工作績效的要求。
- (4) 「低體制、低體恤」領導型態：領導者對工作上任何事都漠不關心，導致士氣低落，使得組織目標無法達成。

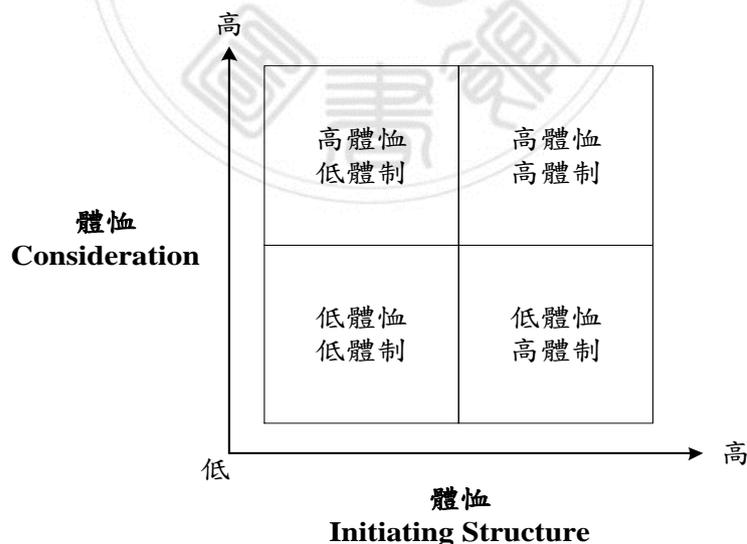


圖 2.1 俄亥俄州立大學領導型態座標

資料來源：Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957), Leader Behavior: Its Description and Management, Research Monograph, No.88, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

民國 69 年，林孝信先生(本公司現任董事長)提出了創辦保全公司的構想，並與日本最大的 SECOM 公司合資技術合作，正式成立了中興保全股份有限公司，開啟了中華民國保全業之先河。

民國 75 年，成立全國最大的教育訓練中心於淡水；民國 85 年，以第一類股正式掛牌。民國 75 年~民國 85 年為其快速成長期。採用高體制、低體恤，此時其重視績效，忽略體恤職員。

民國 94 年，行動保全 MiniBond 衛星定位協尋系統；民國 104 年中興保全集團連續七年協助建置台北市跨年晚會 AED(自動體外心臟除顫器)。民國 94 年~民國 104 年為其穩定期，採用高體制、高體恤，此時期公司已達穩定績效，注重同仁之間良好的互動。

### 三、 權變論

Fiedler (1967)，提出情境領導理論訴說領導者面對的情境可以用三個構面來衡量：

- (1) 領導者與部屬間的關係：雙方關係良好，領導者的領導情境將處於有利的狀況，反之，則處於不利的狀況。整體上，公司主管及職員之間相處融洽。
- (2) 工作結構：指群體所負責的任務性質，是否清晰明確、例行化，可預測後果；或是模糊不清、複雜多變，後果難以預測。前者表示結構性高，利於領導者的領導；後者表示結構性低，對領導者的領導實屬不利。
- (3) 領導者的權力：指領導者所具有職位的實際獎懲權力的強弱，及其自上級與整個組織所得到支持的程度。如果權力愈大，有利領導。如果權力愈小，則不利領導。

Fiedler 自行設計最不喜歡的同事(LPC 量表),做為領導型態的區別工具：LPC 分數高者為關係導向領導，LPC 分數低者為任務導向領導。他作過實證研究之後認為，領導者在領導某一個群體時，如果想要達成高度的成果，必須要採取適當的領導方式。如圖 2.2 所示。

Fiedler 將領導型態分成二類：任務導向及關係導向。當領導者發現其領導情境屬於有利及不利兩個極端時，採取任務導向(亦即專斷式、體制式)的領導型態，才能獲得高度的績效。相反的，如果他的領導情境處於有利與不利之間，則最好採取關係導向(亦即民主式、體諒型)的領導型態，較能獲得高度的績效。在費德勒的權變模式中，當領導者與部屬間的關係差，工作結構化高，領導者職位權力強，當領導情境屬於有利與不利兩個極端時，應採任務導向領導，反之，若處於有利與不利之間，則應採取關係導向領導。

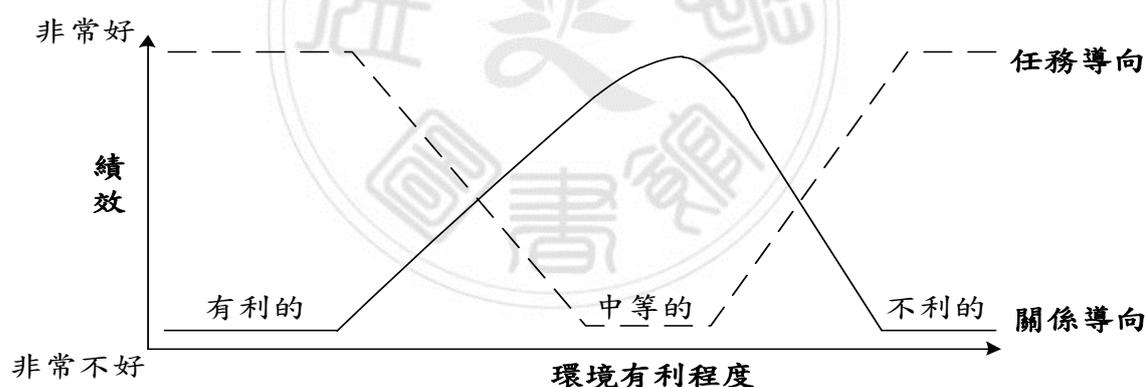


圖 2.2 LPC 量表

分類	1	2	3	4	5	6	7	8
領導者-部屬關係	好	好	好	好	差	差	差	差
任務結構	高	高	低	低	高	高	低	低
職位權力	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱

資料來源：Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, NY: McGraw-Hill.

不論是哪一種領導理論，都有一個共同的目標，即是確認影響領導者的因素，企圖發展出一套準則，找出最有效的領導型態。

### 2.1.3 領導風格的種類

Hersey and Blanchard (1969) 生命週期理論，以工作行為(Task Behavior)與關係行為(Relationship Behavior)為變項，依其程度上的不同，並且考慮到每一個構面的高、低程度，將構成四階段的領導風格：

- (1) 告知式(Telling)：高工作—低關係，是告訴部屬如何做、何時做、誰去做，此時是由領導者單向的命令指揮部屬完成職責與任務。
- (2) 推銷式(Selling)：高工作—高關係，強調領導者有指導性和支援性行為，能對決策加以解釋說明，並讓部屬有機會澄清問題。
- (3) 參與式(Participating)：低工作—高關係，共同參與做決策，提高部屬的參與決策地位，並且使用鼓勵方式及雙向溝通討論來增進部屬獨當一面的能力。
- (4) 授權式(Delegating)：低工作—低關係，係指領導者將決策制定、問題解決等權責，授予部屬自行負責，此時最強調的是領導者完全的授權與信任。在公司裡無全部授權，只有一半授權。

上述四種領導類型係指導性行為與支持性行為交互組合而成，其中告知式領導屬高指導低支持、推銷式領導屬高指導高支持、參與式領導屬低指導高支持、授權式領導屬低支持低指導。如圖 2.3 所示。

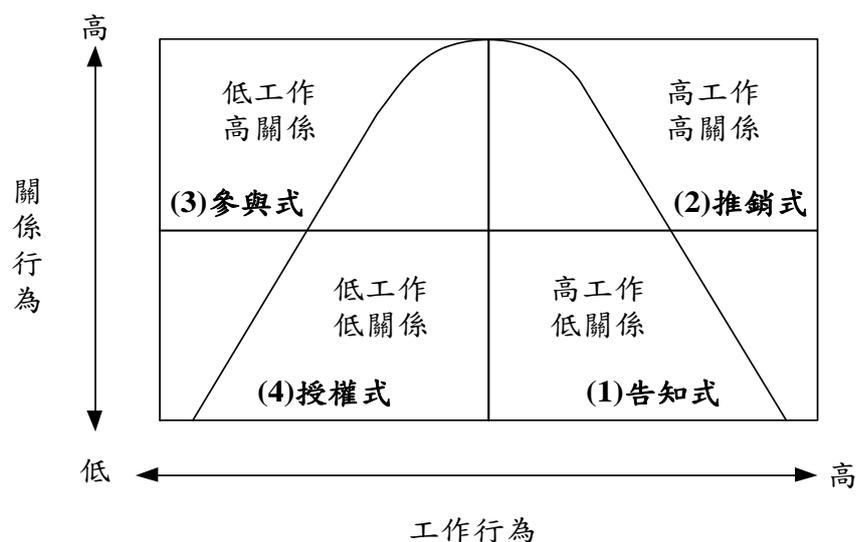


圖 2.3 生命週期模式圖

資料來源：Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969), Life Cycle Theory of Leadership, Training and Development Journal, Vol. 23, No. 2, pp.26-34

統整了領導者行為及情境有利程度等概念，主要從部屬的心理動機出發，以滿足部屬的需求以及激發其動機為最終目的，也提出對領導效能的獨特定義及若干與眾不同的觀點。

House (1971)依據領導者的作風，可將領導風格分為四類：

- (1)指導型：領導者讓部屬清楚他人對其的期望，並提供明確指導。
- (2)支援型：關心部屬的需求。
- (3)參與型：決策前，徵詢部屬的意見並納入參考。
- (4)成就導向型：設定具挑戰性的目標。

任務是不明確的，組織的規章和程序是不清晰的，指導型領導方式最適合；對於結構層次清晰、令人不滿意或者是令人感到灰心的工作，領導者應該使用支援型方式；下屬具有獨立性，具有強烈的控制欲，參與型領導效果最佳，因為參與活動可以知曉達到目標的路徑，幫助下屬懂

得通過什麼路徑和實現什麼目標；如果組織要求下屬履行模稜兩可的任務，成就導向型領導方式效果最好。在這些情境中，激發挑戰性和設置高標準的領導者，能夠提高下屬對自己有能力的自信心。事實上，指導型以及支援型是公司較常在施用的領導方法，可以幫助下屬洞悉他們的努力將會導向出什麼樣的成果。如圖 2.4 所示。

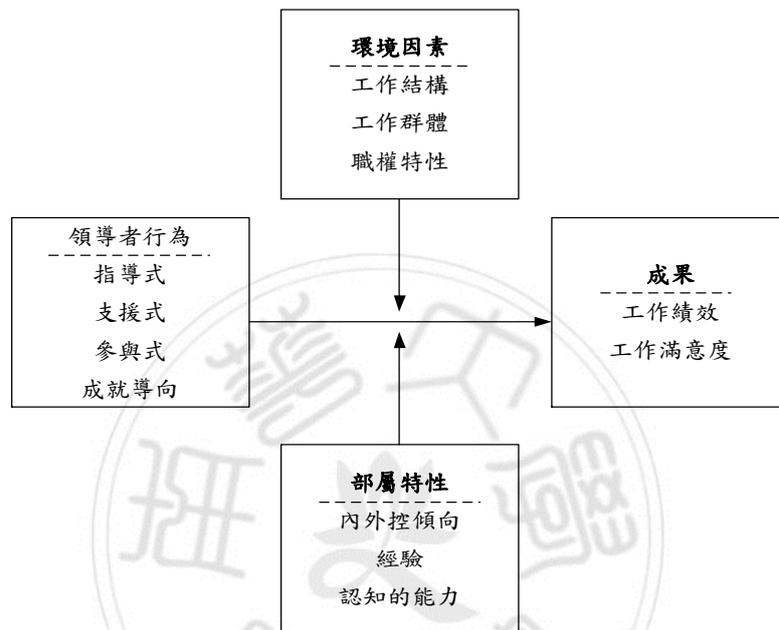


圖 2.4 House 路徑目標理論圖

資料來源：House, R. J. (1971), A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administration Science Quarterly, September, pp.321-338

傳統的理論被歸類為屬於交易式領導，部屬對領導者的順從與忠誠也是建立在交換互惠的基礎之上，這種因為交易的公平性所產生的領導權力，並非完全是物質、金錢或利益上的交換，還包括精神情感的交流，所謂「士為知己者死」亦可說是公平交易的一種結果；轉換型領導則是結合交易型領導與魅力型領導，以促進組織變革更新的一種領導理論。轉換型領導是一種能結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導作用建立人員對組織目標的共識與承諾。這種領導者能有效激勵員工超越自我。

Bass (1990)將交易式領導分為三個層次：

- (1)權變式獎賞：根據表現給予適度的獎勵。
- (2)主動例外管理：主動監控成員的行為(在公司非絕對管理)。
- (3)消極例外管理：被動等待問題發生。

Robert (1993)認為轉換型領導是提出一種遠景以刺激部屬努力達成的方式，其構成要素及領導者的行為包括：

- (1)以理想來影響：建立共同願景，以高成就作為期望，以理想、道德及目標來改變成員。
- (2)個別化關懷：提供個別支持，關心個體的差異及個人的需求。
- (3)心靈鼓舞：重視動機的啟發與精神感召。
- (4)智力的激發：強調成員自我發展，提高成員對問題的認知及解決的能力。

魅力型領導(Charismatic Leadership)是領導者利用個人的人格特質，透過個人的意志與遠見來贏得追隨者的信賴、影響與服從。這一類型的領導者適合在總公司事業處使用，應用溝通技巧將遠景傳達給追隨者、善於充分利用自己的優勢，常見的魅力特質包括熱情、勇敢、理想等。

Conger and Kanungo (1998)提出魅力型領導者的關鍵特徵：

- (1)自信：領導者具有完全的信心。
- (2)意象：設理想目標，並鼓吹未來比現在好，理想與現實的距離愈遠，追隨者歸因於領導者的意象現象愈明顯。
- (3)闡明意象的能力：使部屬能了解並解釋說明其意象，這代表領導者對部屬需求的了解，並用以激勵部屬。

- (4) 對於意象的強烈信仰：魅力型領導被視為對其意象有強烈的承諾、願意承擔高風險、花下高成本、並犧牲個人以求意象的實現。
- (5) 行為異常於尋常：領導者所表現出來的行為被視為新異、反傳統以及反常規的，這樣的行為會在追隨者心中喚起驚訝與讚嘆。
- (6) 表現為改革的推動者：劇烈改革的推動者，而非現狀的維護者。
- (7) 環境的敏銳度：能夠對環境的限制與改革所需的資源能做出有效的評估。

White and Lippett (1953)指出民主式領導，又稱為適度的領導，民主型領導應當作團體而非個人的功能，適合在分公司使用。團體被視為具有多種功能的一個單位與一個有機體，領導是以團體為中心而非以個人為中心。這並非表示領導者是不必要的，相反的，有一個人能採取主動來幫助團體決定目標與方向，並訂出一套有效率的行動規則，對團體的效能是不可或缺的。此種領導方式，其領導的行為特質，可歸納如下：(1) 決策制定方面、(2)對同仁的指導、(3)決策制定完成、(4)政策執行結果、(5)對同仁的獎懲均係根據事實資料予以公正客觀的獎懲，可以產生激勵與嚇阻的效果、(6)此類型的領導者與同仁間的關係，非常密切，積極參與團體活動，且不以特別身分出現。

## 2.2 組織承諾

### 2.2.1 組織承諾的定義

組織承諾(Organizational Commitment)係指員工對其所屬組織的一種心理結合力，是了解員工行為的重要因素(Mulki, Locander, Marshall, Harris, & Hensel, 2008)。

近年來，發展出一個較為周延之定義與分析架構，認為組織承諾係指個體對於組織的情緒依附、認同與涉入的心理狀態，並顧及離職的成本或代價與對組織的義務(Meyer, Stanley, Herscovith & Topolnytsky, 2002)。因此，組織承諾是員工對組織的一種忠誠展現，是員工對組織的目標與發展組織基礎結構(Infrastructure)的動力(Lee, Park & Yoo, 1999)。組織是「人」與「事」的適當配合，個體確定了與組織連接的角度和程度，指企業能有效的調配及安排各部門之間的工作關係。對組織承諾的相關研究，國外起步甚早，初期是由工作滿意度(Job Satisfaction)的研究衍生出相關的工作投入(Job Involvement)，進而再衍生的研究。茲將學者對組織承諾的定義如表2.2。

表 2.2 組織承諾定義之彙整表

學者	年代	定義內容
Meyer, Allen & Gellatly	1990	一種心理狀態，這種狀態所牽涉到的不只是個人與組織的價值是否一致，還受組織忠誠度及其不同慾望，需求或異物的影響。
Mayer & David	1998	是員工個人認同組織和組織目標，並希望維持組織之一份子的程度。
Cho & Lee	2001	是一種態度構念，個人強烈認同被雇用組織之目標與價值觀，涉入於他們所認知關於這些目標與價值觀的組織角色。

表 2.1 組織承諾定義之彙整表(續)

Cohen	2007	則指員工對組織的忠誠度、努力貢獻於組織、目標或價值與組織一至性以及想維持成員資格的程度。
Taylor & Curtis	2010	它代表員工對組織的認同與投入組織的一種力量。
周新富	民 80	「承諾」是指個人從事某些職業或專業時，所抱持的價值信念及行為傾向，其內涵包括認同、投入及忠誠等心理過程。
蔡寬信	民 82	組織承諾係指個人將組織的目標與價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠感，願意為組織付出一己的心力。
吳秉恩	民 82	組織承諾係指個人認同組織目標，並希望成為組織一份子的程度。
邱馨儀	民 84	教師組織承諾為教師對其任教學校組織目標、價值、信念的認同，並願為學校付出更多的努力，希望繼續留任該校的態度。
鐘鼎	民 90	組織承諾是個人對特定組織認同與投入的相對程度。

資料來源：本研究整理

### 2.2.2 組織承諾的相關理論

組織承諾一直受到相當程度的重視，國內外相關的研究很多，但至今無一完整性的理論模式可涵蓋所有影響組織承諾的因素，但本研究仍將國內外學者所提出的理論模式整理如下：

Steers (1977)組織承諾前因後果模式，前因變項為個人特性、工作特性及工作經驗等三部份，在這三部份中，工作經驗在公司裡佔最重要；後果變項則分為留職意願、留職傾向、出席率、員工離職及工作績效等，如圖 2.5 所示。

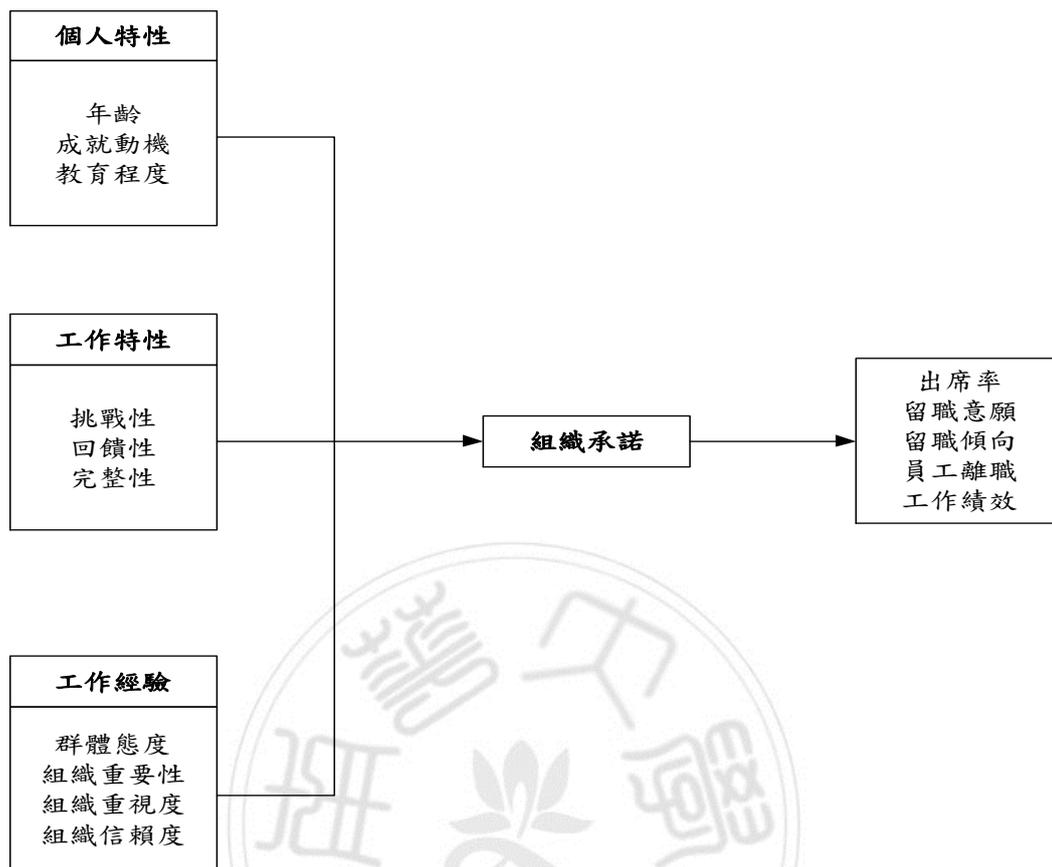


圖 2.5 Steers 組織承諾前因後果模式

資料來源: Steers, R. M. (1997), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp.46-56.

Staw (1978)組織承諾態度性、行為性模式：

- (1) 態度性：員工對組織的目標與價值產生認同，進而意欲維持組織成員關係的過程，亦稱為態度承諾。
- (2) 行為性：行為承諾關係以個人在組織中的投資為出發點，故個人之過去行為投入組織成本大小影響，受到某些壓力與束縛，不得不完成組織目標。

Mowday, Porter and Steers (1982)組織承諾前因後果模式，前因變項：

- (1) 個人特色：年齡、年資、教育水準、性別、種族及人格特質等。
- (2) 角色特徵：工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色模糊等。
- (3) 結構性特徵：組織規範、公會介入、控制幅度、正式化、分權程度及決策參與程度等。
- (4) 工作經驗：組織可依賴性、個人重要性、期望程度、團體規範等。在前因變項中，屬公司裡最重要。

後果變項：包括工作績效、年資、缺勤、怠工及離職等。其關係如

圖 2.6 所示。

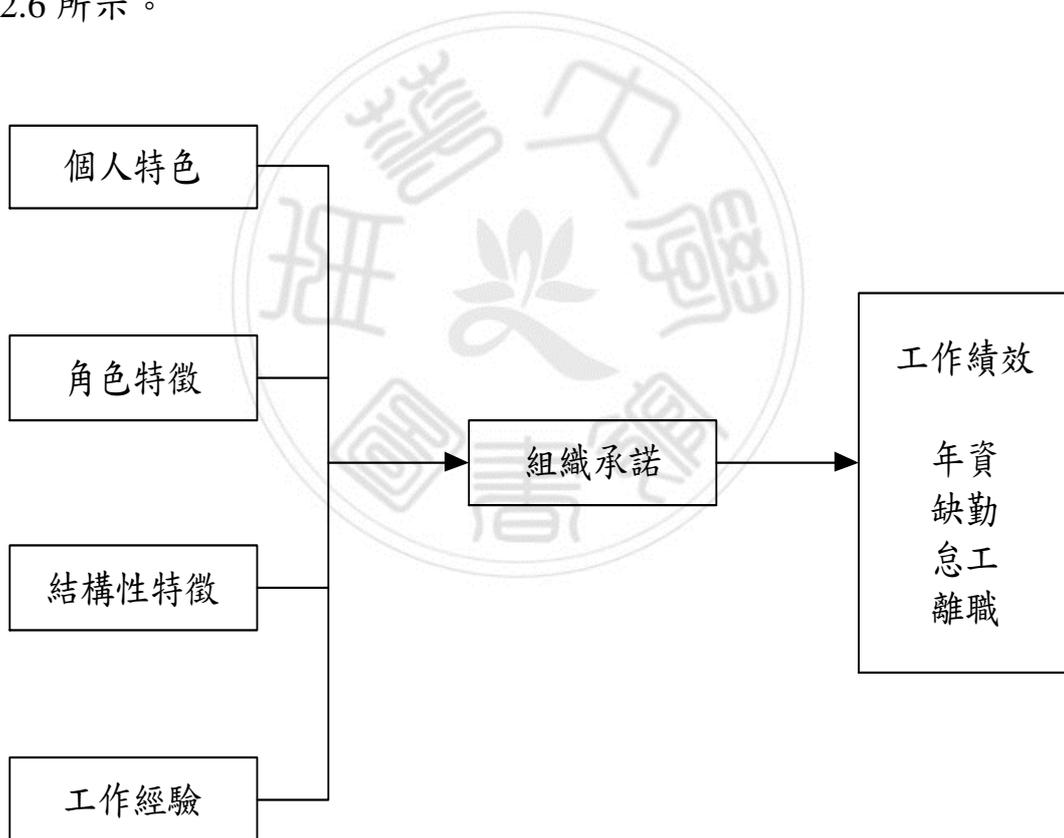


圖 2.6 Mowday, Porter and Steers 組織承諾前因後果模式

資料來源：Mowday, R. T. Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), Employee-Organization Linkage, NY : Academic Press, pp.30.

Lamsa and Savolain (2000)認為組織承諾模式應劃分為，報酬基礎的承諾和信任基礎的承諾。報酬基礎的承諾和信任基礎的承諾，在公司裡各占一半的模式。

- (1) 報酬基礎的承諾：認為可以滿足其在經濟優勢、地位、社會利益及任務利益方面之需求，則會傾向於對變革付出承諾。
- (2) 信任基礎的承諾：如果認為對於變革所做的承諾是有價值的，而且在情感上是重要的，就會對變革做出承諾。

綜上所言，個人特徵與人格特質為組織承諾影響之因素，而組織承諾涵蓋了雇主與員工之間的一種正向關係，指引個人對組織抱有正向的態度，會願意主動的關注公司經營方向，跨越了被動的忠誠度。

## 2.3 工作壓力

### 2.3.1 工作壓力的定義

多元社會變遷的時代，現代人要面臨許多的問題與挑戰，因此也必須面臨許多的壓力(蘇麗秋，民102)。所謂壓力源指的是造成壓力的刺激，這些刺激可能來自外在或內在，更多是兩者同時作用或是內外要求的不一致；壓力反應則是我們受刺激後自然產生的反應，包括生理的、心理的及行為上的反應(陳俊光，民89)。

保全人員工作壓力的類型則以工作負荷壓力、專業溯樣壓力與人際關係壓力等最為常見，Hellriegel, Slocum and Woodman (1986)工作環境中所存在的壓力源分成下列六大面向：(1)工作本身、(2)組織角色、(3)生涯發展、(4)人際關係、(5)組織結構、(6)組織外部。

專家學者對壓力研究的定義和取向不同，對於壓力的定義也會有所差異，茲將學者對工作壓力的定義彙整如表 2.3 所示。

表 2.3 工作壓力定義彙整表

學者	年代	定義內容
Cooper & Marshall	1976	壓力是表示環境因素衝擊於個人的直接影響及個人對於壓力源的反應現象。
Ivancevich & Matteson	1980	一種適應性的反應，外界動作，事件對於個人產生特殊心理或生理的要求而造成的結果。
Hans Selye	1980	身體對於任何加諸於上的不特定反應。
Parker & De Cotiis	1983	工作者對工作環境感到功能障礙的一種反應。
Greenberg & Baron	1997	壓力為個體面對外界壓力源之時，其情緒、認知及生理三方面之交互作用所產生的一種反應模式。
張春興	民 84	個人在面對具有威脅的刺激情境中，生理和心理感受到緊張狀態，無法消除威脅脫離困境時，使人在情緒上產生一種壓迫的感受。
江鴻鈞	民 84	壓力不外乎是個人在生理以及心理反應的一種刺激，更是個人環境交互作用下產生的結果
陳聖芳	民 88	只在工作環境中，超過個人負荷量的要求，進而造成威脅感，產生緊張、焦慮，急迫或苦惱的反應。
葉兆祺	民 88	工作壓力是個體面對工作情境時，為因應工作環境要求與自我期望，在生理和心理產生失衡的狀態。
翁萃芳	民 91	凡與工作相關之因素所引起的壓力。

資料來源：本研究整理

### 2.3.2 工作壓力理論模式

Selye (1983)將壓力分成四種類型模式：好的壓力、不好的壓力、過度的壓力與過低的壓力，過度壓力指情境中對個體的要求過度，超過可適應的範圍。反之，過低壓力係指情境中對個體的要求不足，使其缺乏努力及成就的動機，因而產生閒置或人際疏離等社會適應問題。

優壓力為個體與環境在某種壓力下互動時，並體驗到愉悅、激勵、興奮與真實感。劣壓力在某種壓力互動時，可能造成不舒服及傷害身心的情況。承受壓力的目標旨在在過度壓力(Overstress)與過低壓力(Understress)間須取得平衡，盡量尋求好的壓力(Eustress)而將不好的壓力(Distress)降至最低，如圖 2.7 所示。

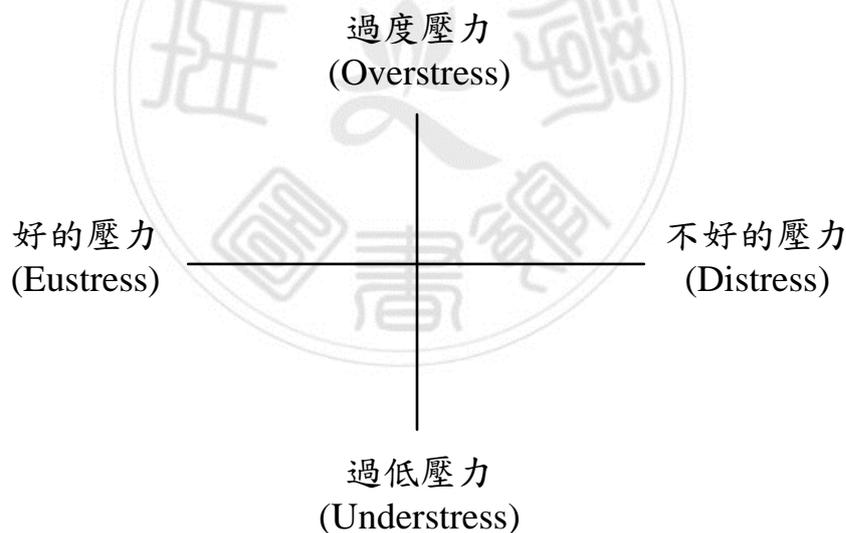


圖 2.7 Selye 四種類型壓力

資料來源：Selye, H. (1983), *The Stress Concept: Past, and Future*. In: Cooper CL, Ed. *Stress Research*. NY: John Willey & Son, pp.1-20.

繆敏志(民 82)將工作壓力分為五大模式：

- (1) 工作要求-工作決策範圍或控制模式：主張當個人心理主觀意識到外界環境對其個人所施加的種種工作要求產生威脅感，一旦偏離了個人所能勝任愉快的工作決策或控制的合理範圍時，就會引起壓力。
- (2) 認知評價模式：主張壓力反應出一種個人評價介於個人與情境之間的關係，壓力不但汲取了個人能源，同時也危及了個人的健康。
- (3) 角色壓力模式：主張角色衝突及角色模糊所產生的角色壓力，是工作壓力的主要來源，若個人所扮演的角色與人格之交互作用失衡，則會產生壓力。角色壓力有其主觀的意識存在。
- (4) 人境調配模式：主張當個人知覺到他與他自己的知覺以及環境與其對環境知覺之間的主觀配合(Subjective Fit)不良時，亦即個人主觀知覺到環境供給或資源配合未能滿足個人需求(Needs-Supplies Fit)，或個人能力未能配合外在環境要求(Demands-Abilities Fit)時，才會造成壓力狀態而導致身心疾病。
- (5) 管理取向模式：主張以管理人員的立場，運用對管理人員有意義的術語及概念，並特別注意管理人員須負責的工作表現來設計工作壓力的研究模式。

人境調配模式以及管理取向模式，在公司上不使用此模式。

林立曼(民 90)將工作壓力理論大致分為三類：著重個人心理層面、著重實體環境層面、個人心理及實體環境並重，再以 Cooper 之整合先前各學者提出之工作壓力模式，所發展出來一套完整工作壓力源及壓力結果，名為「職業壓力指標」(Occupational Stress Indicators, OSI) 之評鑑工具的職業壓力理論做為綜合理論，整理出四類、十三個工作壓力模式，其名稱如表 2.4 所示。

表 2.4 林立曼，民 90，三類模式理論

著重個人心理 壓力源之 相關理論	著重實體環境 壓力源之 相關理論	著重個人心理及實體 環境壓力源之 相關理論	綜合理論
社會心理調節疾病 之理論模式	職業壓力之後 設(Meta)模式面	個人—環境配適(Fit) 的壓力模式	綜合 模式： Cooper 職業 壓力 指標 理論
努力—報償不平衡 理論模式		操控學(Cybernetic)理 論：又分為 a.操控學控 制過程基本模式、b.壓 力、對抗及福利之操控 學模式二種	
需求—控制—支持 模式理論	修正之職業壓 力面向模式	社會環境模式(又名： 密西根模式、人—環境 配合壓力模式)	
職業壓力的不確定 理論	工作壓力過程 職業壓力之後 設(Meta)模式面	連續性模式	
單一壓力循環階 段及過程			

資料來源：本研究整理

## 2.4 工作滿意度

### 2.4.1 工作滿意度定義

工作滿意度是指圍繞在個人對其工作整體之情感面(Affective)或情緒面(Emotional)的反應，包括從實際工作中所獲得的報酬與自身預期報酬之間的差距，差距愈小，滿意程度愈高；或是工作者對其工作及工作相關因素所產生之愉快與正面情緒感觸(Porter & Lawler, 1968; Campbell, 1970)。乃是員工心理和生理上，對工作環境與工作本身的滿意度感受，也就是工作者對工作情境主觀的反應(Hoppock, 1935)。工作滿意度是一種愉悅或正向的情感描述。而在評估個人工作經驗的過程中，這些情感的描述都會隨之增長。在這些觀點之下，工作滿意度被當成一種工作的情感反應(Locke, 1976)。

但工作滿意度是一個相當複雜的概念，包含許多不同的面向，有些研究者視其為對工作的整體感受，另一些研究者則認為是多面體的樣態，從多面向出發的研究，常包含有薪資、同事、長官、組織的因素以及工作環境等(Coomber & Barriball, 2007)。茲將學者對工作滿意度的定義如表2.5所示。

表 2.5 工作滿意度定義彙整表

學者	年代	定義內容
Wexley & Yukl	1977	工作滿意度是工作者對其本身工作的感覺與評價。
Greenberg & Baron	1997	工作滿意是個人對於工作知覺、感情上及評價上的反應。
Robbins	1998	是衡量員工對組織的期望、酬賞的實際運作、控制衝突的方法情形有何感受。
Meredith, Anisya & Rodger	2000	個人對其本身、工作相關環境的整體感受與認知程度。

表 2.5 工作滿意度定義彙整表(續)

學者	年代	定義內容
Robbins	2001	指員工對工作抱持的一般性態度，員工的工作滿意度高，就表示對其工作抱持著正面的態度；反之，就表示其對工作態度是負面的。
曹育誌	民 87	組織中個別成員對各種情境之不同構面表達的主觀感覺，或情感反應的程度。
蔡坤宏	民 88	歸納為整體和構面等兩種觀點，整體的觀點認為工作者對工作滿意度指的是對其所處的工作環境所抱持的感受或態度；構面性觀點是指根據工作者參考架構對其工作加以解釋的結果。
張春興	民 99	工作滿意為員工對其所任工作感到滿意的程度
陳龍、徐敏耕、徐宗福	民 102	工作滿意度與否有很多相關因素：如薪水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作特質、升遷機會、人際關係、管理方式等皆屬之。
蘇麗秋	民 102	工作滿意是一種態度而非行為，其結果卻是許多管理者所重視，因為心滿意足的員工較有職場的向心力。

資料來源：本研究整理

綜上所述，本研究發現研究者對工作滿意度的定義，概分為對整體的工作滿足，從各個層面及期望差距的觀點來看工作滿意度，一般可歸納為三類：

- (1) 綜合性定義：Kalleberg (1977)認為整體工作滿意度反應主要在於工作者對其工作及有關環境所抱持的一種態度，意即工作者對全部工作角色的情感反應做一般性的解釋，不涉及工作滿意度的構面形成原因與

過程。

- (2) 期望差距性定義：Porter and Lawler (1968)認為工作者所應得與實際所獲得的兩者間之差距關係；若差距愈大則滿足程度愈低，反之，差距愈小，滿足程度愈高。如圖2.8所示。

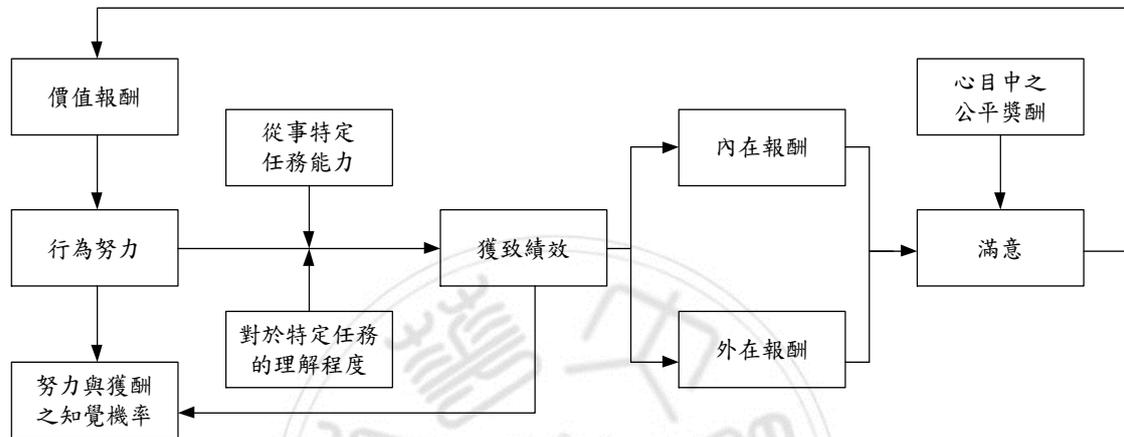


圖 2.8 Porter & Lawler (1968)期望定義

資料來源：Porter, L. E. & Lawler, E. E. (1968), Managerial Attitudes and Performance. Homewood, III：R. D. Irwin. pp.165

- (3) 參考架構說：Smith, Kendall, and Hulin (1969)認為工作滿意度是一個人根據其參考架構對於工作特性加以解釋後得到的結果，也就是工作者對其工作各項特殊構面的情感性反應。至於工作構面種類，研究者意見相當分歧。而Alderfer (1972)則根據生存、關係、成長之三個需求層次將工作滿意度分成包含這三項層面的薪水、福利、安全、上司、同事、顧客、成長等七項構面。

至於最佳的構面分類方式，迄今尚無定論，不同的樣本及量表，參考架構又因不同構面導致不同的結果及解釋。

## 2.4.2 工作滿意度理論模式

Maslow (1954)的需求層次論(Hierarchy of Needs Theory)，認為個人的需求，在某一層級的需求滿足之後，下一個層級的需求才會成為主要的支配力量，進而影響行為。Maslow 將人類的需求分為五個層級的需求，其層次圖如圖 2.9 所示：

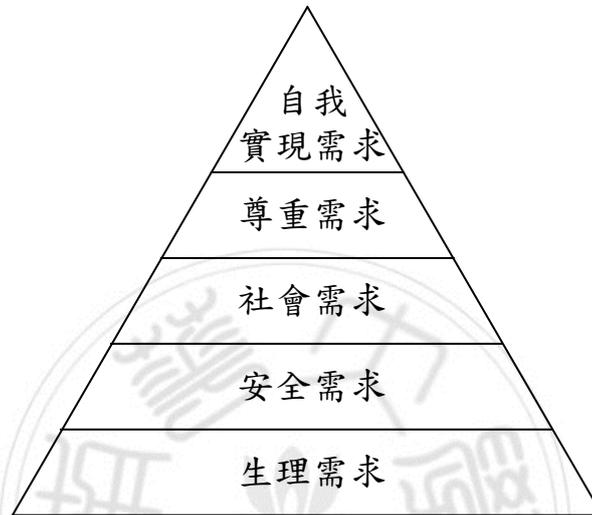


圖 2.9 Maslow (1954)需求層次

資料來源：Maslow, A. H. (1954), Motivation and Personality, 2nd ed., NY : Harper & Row.

- (1)生理需求：以肉體上的需求為主，包括飢餓、穿衣、居住等。
- (2)安全需求：包括身體上的安全、情緒上的安全，因此，身體上不被侵犯、攻擊、心理上不被威脅。
- (3)社會需求：歸屬感、愛情、友情等需求，讓員工能夠與他人互動、參與工作團體、與管理者建立良好關係。
- (4)尊重需求：自尊、身分地位認同、肯定及自信。
- (5)自我實現需求：發揮自我潛能、自我實踐及創造事務的需求。

McClelland (1961)三需求理論：

- (1) 成就需求：成就需求是指超越別人，並達成目標或創造成功的需求。一個成就需求高的人，會比一般人更想做到盡善盡美。他們所追求的是可以獨自承擔責任且可以立刻得到績效回饋的工作，並且當其在面對成功與失敗的機率比各占一半時，他們往往會呈現出最佳的工作績效，因為如此才最有機會感受到努力後的成就感與滿意感。
- (2) 權力需求：是指使他人改變行為，順從自己的需求，高權力需求者喜歡控制和影響他人，偏好有競爭性和地位取向的場合，重視權勢的獲得甚於高效能的工作內容。
- (3) 親和需求：親和需求是指追求友善，重視人際關係的需求，高親和需求者追求友誼，喜歡合作的情況，較不喜歡競爭的場合，並且希望和別人有彼此高度關懷與了解的關係。

McClelland (1961)研究中發現，每個人或多或少都會有上述三種需求，只是每個人需求的組成及比重不盡相同。且這三種需求並無層級關係，員工可利用訓練的方式，使其成就感的需求增加。親和需求在中興保全裡比較不實用，由於他們時常讓員工在衝突中成長，公司可藉由訓練來培育這類人才。

Alderfer (1969) ERG 理論將 Maslow 的層級需求理論加以修訂，將需求層次層級歸納為三類，生存、關係、成長理論。

- (1) 生存需要(Existence Needs)：指出生理與物質的各種需求，包含食物、水、空氣等，與馬斯洛的生理和安全需求是相似的。
- (2) 關係需要(Relatedness Needs)：在工作環境中，與他人之間的情感和相互關懷的需求，與馬斯洛的情感和尊重需求是相似的。

(3) 成長需要(Growth Needs)：個人努力創造或在工作中獨特發展，藉由個人充分發揮潛能及最佳的的工作能力而得到滿意，與馬斯洛的自我實現需求是相似的。

Alderfer 的 ERG 理論與 Maslow 的層級需求理論相近，但是仍有些許出入；Alderfer 將這三種需要排列在連續上的構面，且需求的層次可上可下，而非像 Maslow 只繼續停留在固定某層次的需求。此外，Alderfer 認為個人可能會因為背景以及環境的不同，而先尋求人際需求的滿意，然後再回過頭去追尋生存需求的滿足。此理論適合應用在基層人員。

Skinner (1971) 增強理論，此理論忽略個體內心狀態，只重視個體採取某種行為後會出現何種結果，當一項行為發生時，若能帶來正面的結果，則日後重複出現的機率甚高；若導致負面的結果，則日後不易再出現同樣的行為。故適當的獎賞可能左右他人的行為，此理論的特點在已經注意到增加期望行為重複與減少非期望行為重複的可能性因素。

基本的增強理論：

- (1) 正面增強：特定行為後，滿足員工的需求；例如接案即給予接案獎金。
- (2) 負面增強：特定行為後，消除員工不想要的結果；例如將功贖罪。
- (3) 懲罰：特定行為後，給予員工不想要的結果；例如曠職數日後即予抽薪、三日以上才予以革職。
- (4) 撤銷：特定行為後，取消員工想要的需求；例如遲到及扣除全勤獎金。

管理者可利用此種理論，控制行為的強化物，增加或降低行為重複出現的機率，故運用「操作制約」的原理，來控制組織中個體的行為，進而提升組織績效，達成組織目標。

Seashore and Taber (1975)前因與後果變項，除了工作滿意度本身的構面，員工的個人背景也是很重要的影響因素，提出一個完整的架構圖，如圖 10 所示，工作滿意度的前因及後果變項內容如下：

1. 前因變項：包括環境變項及個人屬性兩部分。

環境變項：

- (1) 政治與經濟環境：如政治體制、社區特徵、失業率的高低。
- (2) 職業特性：工作者所從事的行業在社會上的地位與職業聲望。
- (3) 組織內部環境：如組織氣候、組織規模、組織承諾、領導風格。
- (4) 工作與工作環境：如工作特徵、工作專門化或標準化程度。

個人屬性：人口統計變項、能力、穩定人格特質、情境人格、知覺以及認知和期望、暫時性人格特質。

2. 後果變項：包括個人反應變項、組織反應變項、社會反應變項。

- (1) 個人反應變項：如消極的退卻與攻擊。
- (2) 組織反應變項：生產率、流動率、曠職、怠工與工作績效。
- (3) 社會反應變項：國民總生產、疾病率、政治穩定性與生活品質。

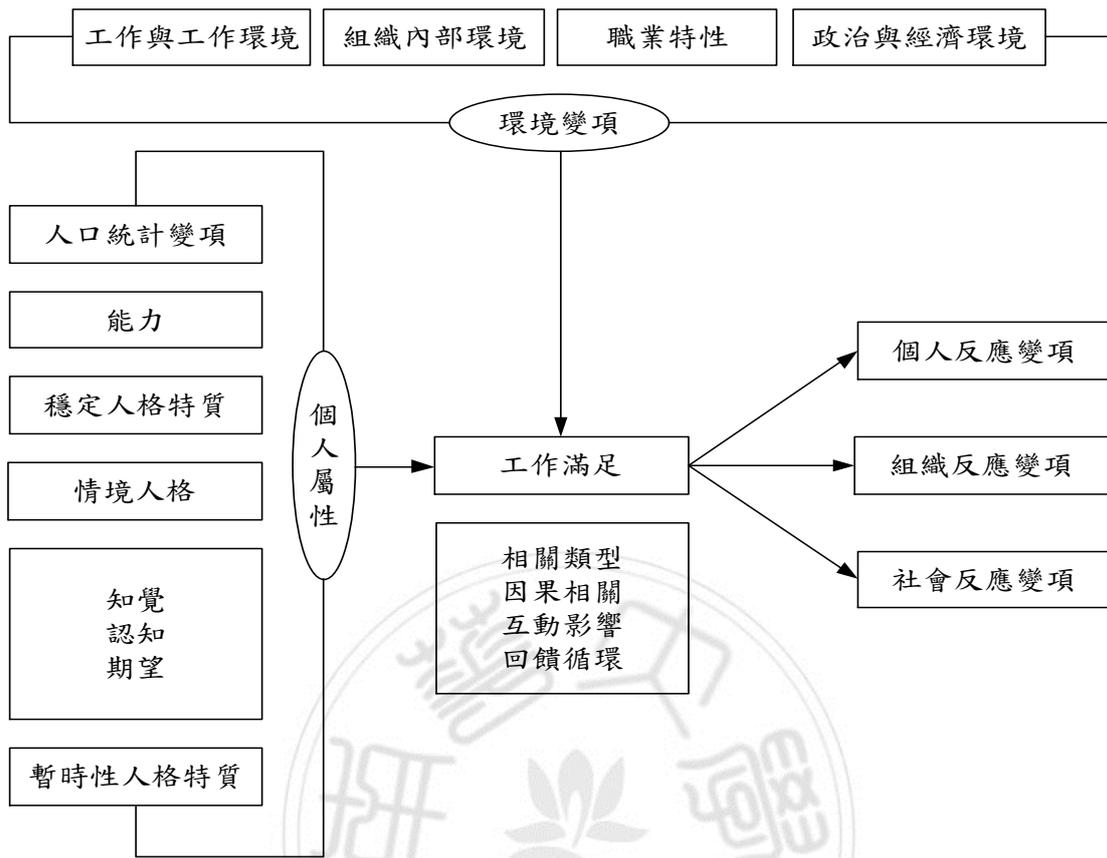


圖 2.10 Seashore and Taber (1975)前因與後果變項

資料來源：Seashore, S. E. & Taber T. D. (1975), Job Satisfaction and Their Correlation, American Behavior and Scientist, Vol.18, pp.346.

## 2.5 領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度之關係

領導者對組織承諾之影響十分深遠，與同仁的服務態度、對工作是否有熱情且願意為組織工作有極大之關聯(Weiner & Mahoney, 1981)。研究發現轉換型領導可透過同仁自我效能與團結凝聚，來強化員工的組織承諾(Pillai & Williams, 2004)。針對領導型態與組織承諾關係之研究發現，不同之主管領導型態與員工之組織承諾間有關聯性；其中以主管領導型態為「高體制—高體恤」時，員工組織承諾最高(蔡蕙鎂，民 92)。綜上所述，本研究推論出如下假說：

H1：領導風格對組織承諾具有正向顯著影響

由於影響工作滿意度與組織承諾的前因後果變項很多，即使研究的對象或主題不同，其最終的研究結果均指出工作滿意度與組織承諾有正向的相關性存在，許多國內學者的研究結果也指出：工作滿意度與組織承諾具有顯著的相關性(莊順天、蔡崑源，民 88)。綜上所述，本研究推論出如下假說：

H2：組織承諾對工作滿意度具有正向顯著影響

將領導型態分為「關懷式領導」與「結構式領導」(Stogdil & Coons, 1957)。關懷式領導在實證研究中發現與工作滿意度間呈現直接正向影響關係(Fry, Futrell, Parasuraman & Chmielewski, 1986)。因此，關懷關係的形成除了領導者付出之外，受關懷的保全人員也能夠回應領導者的關懷，並且領導者可以感受得到，形成完整的關懷關係。換言之，在此工作環境下，員工通常將會對組織有高認同感與滿意的獎酬。綜上所述，本研究推論出如下假說：

H3：領導風格對工作滿意度具有正向顯著影響

建立明確之組織結構及績效，引領員工能夠熟悉與清楚上級所賦予之任務、與工作期望，故本研究推論領導風格對工作壓力間將呈現負向顯著關係。綜上所述，本研究推論出如下假說：

H4：領導風格對工作壓力具有反向顯著影響

研究顯示，來自人際關係，以及上司賞識的工作壓力，為各壓力源有顯著負相關，尤其同仁之間的人際互動為重，工作負擔為最低壓力，員工的工作滿意度越高，對工作抱持著正面的態度；反之，對工作不滿意，則對工作產生負面的態度。綜上所述，本研究推論出如下假說：

H5：工作壓力對工作滿意度具有反向顯著影響

組織承諾代表員工對組織的認同與投入組織的一種力量(Taylor & Curtis, 2010)，因此，工作壓力是一種動態的過程，當個體評估和認知工作的需求與必須妥善處理的資源之間產生落差時，便會引發工作壓力(Marie, 2004)。綜上所述，本研究推論出如下假說：

H6：組織承諾對工作壓力具有反向顯著影響

領導是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標整合(Yukl, 2002)；組織承諾是一種內心的規範力，使行為配合組織目標及利益，由高度組織承諾感所導致的行為，具有下列特性：(1)可反映出個人對組織的犧牲；(2)可顯示出行為具有持續性，較不受環境所影響；(3)可顯示出個人對組織的關注，及對組織投入大量的心力與時間(Wiener, 1981)。是認同組織目標與價值觀，願意竭力為組織效勞，並希望繼續保有組織成員的資格(Mowday, Porter & Steers, 1982)；適度的壓力能使個體對刺激產生滿足感或挑戰性，當個體缺乏此種壓力時，便會喪失動機與

創造力(Compas, Orosan & Grant, 1993)，工作滿意度是個人對其工作本身、工作相關環境的整體感受與認知程度(Meredith, Anisya, Rodger, 2000)，指工作者對其工作本身一種情緒、情意或評價上的整體反應(Seal & Knight, 1988)，工作能符合個人的價值及需求時，就會產生正面的評價及感情，反之則是負面(Hellriegel et al. 1992)。綜上所述，本研究推論出如下假說：

H7：組織承諾在領導風格與工作壓力之間具有中介效果

H8：組織承諾在領導風格與工作滿意度之間具有中介效果

H9：工作壓力在領導風格與工作滿意度之間具有中介效果

H10：工作壓力在組織承諾與工作滿意度之間具有中介效果



### 第三章 研究方法

經由研究目的與文獻探討為基礎，並加以整合設計出研究架構、研究假設及相關驗證工具，進而達成本研究目的。第一節為研究架構，經由文獻探討之後，建構出一個兼具理論應用及實務性之完整架構；第二節為研究假設，配合研究架構之建立，以及研究動機之評估並建立假設；第三節為介紹本研究之問卷設計與抽樣方法；第四節則說明資料分析之方法。

#### 3.1 研究架構

本研究以中興保全職員為研究對象，根據研究動機、目的以及文獻探討的結果，建立本研究架構。本研究架構以領導風格、組織承諾、工作壓力與工作滿意度彼此關係之研究，本研究架構如圖 3.1 所示。

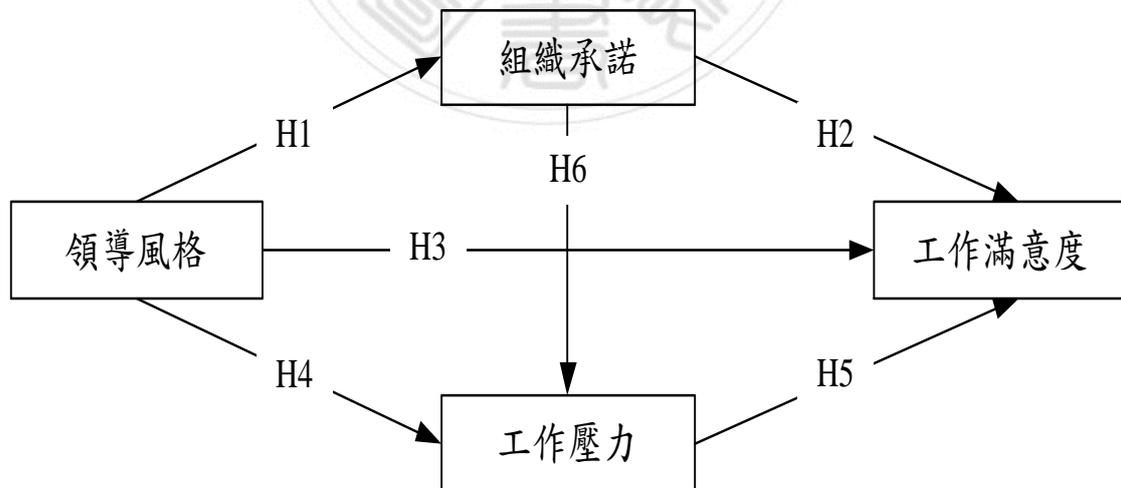


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

### 3.2 研究假設

本研究經由上述文獻討論領導風格、組織承諾、工作壓力與工作滿意度之影響等四部分，進而提出相關假設整理如下：

- H1：領導風格對組織承諾具有正向顯著影響
- H2：組織承諾對工作滿意度具有正向顯著影響
- H3：領導風格對工作滿意度具有正向顯著影響
- H4：領導風格對工作壓力具有反向顯著影響
- H5：工作壓力對工作滿意度具反向顯著影響
- H6：組織承諾對工作壓力具有反向顯著影響
- H7：組織承諾在領導風格與工作壓力之間具有中介效果
- H8：組織承諾在領導風格與工作滿意度之間具有中介效果
- H9：工作壓力在領導風格與工作滿意度之間具有中介效果
- H10：工作壓力在組織承諾與工作滿意度之間具有中介效果

### 3.3 研究變數之操作型定義

本研究根據文獻探討，確立出各研究變數之操作型定義，並且針對研究目的以及保全員之性質加以設計，以符合本研究探討之主題。以下分述各構面之操作型定義。如表 3.1 所示。

本研究問卷的衡量方式，採用李克特(Likert)五點量表之型式，分別為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等選項，依受測者個人的自由意志及內心的真實感受來勾選，其計分方式分別以 1、2、3、4、5 分來顯示，所勾選分數越低表示受測者對題目的選項認同度越高；所勾選分數越高表示受測者對題目的選項認同度越低。

表 3.1 各構面之操作型定義

構面	操作型定義	參考文獻	衡量總題數
領導風格	將領導風格分為三構面為：(一)轉換型領導：超越自己的利益而以組織利益為重，且能對其產生深遠的影響。(二)交易型領導：透過清楚的角色和任務需求，來指引或激勵朝既定目標前進並於任務完成後給予適當的報酬。(三)放任型領導：通常會給組織群體充分的自由以制定決策，並且不會干涉用何種方式來完成工作，其責任下放給部屬。	Bass & Avolio(1990)	15
組織承諾	將組織承諾分為三構面為：(一)價值承諾：對組織的認同，即對目標、信念的認同及對所屬單位的觀點。(二)努力承諾：對工作的投入與關心，即對各項工作的知覺經驗、態度及行為各方面的表現。(三)留職承諾：願意繼續留在組織中，並繼續留任所屬單位的態度。	Mowday, & Steers (1982)	15
工作壓力	指處在工作情境中，個體與環境交互作用下，個體為因應工作環境之要求時，致使生理與心理產生不平衡狀態。	蔡翠娥 民 93	14
工作滿意度	個人從工作的經驗、工作評價中，所感受到的一種整體性或特殊性的主觀情感，而這種情感性的反應是正面(滿意)的抑是負面(不滿意)的，乃是取決於工作環境中，因工作所實際獲得的價值與工作者預期應獲得價值的差距，差距越小，滿意程度越高；反之，滿意程度愈低。	李立泰 民 95	14

資料來源：本研究整理

### 3.4 問卷設計與抽樣方法

本節將說明本研究之問卷設計、研究對象與抽樣方法。

#### 一、 問卷設計

本研究以問卷做為統計資料工具，共分為五大部分（人口統計變項、領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度）進行題項設計，問題選項則按照研究目的、文獻探討及操作型定義加以修改編制而成。

#### 二、 研究對象與抽樣方法

本研究以 266 名中興保全在職人員為問卷調查採樣對象，並進行問卷普查。共計回收 266 份，回收率為 100%，剔除無效問卷 0 份，其中有效問卷共 266 份，故全部有效問卷回收率為 100%。

根據 Guilford (1965)之定義：Cronbach'  $\alpha$  值若高於 0.7，表示資料為高信度，而本研究四個構面之 Cronbach'  $\alpha$  值皆高於 0.7，如表 3.2 所示，代表本研究表屬於高信度。

表 3.2 信度分析

衡量構面	Cronbach's $\alpha$	題數
領導風格	0.969	15
組織承諾	0.945	15
工作壓力	0.930	14
工作滿意度	0.927	14

資料來源：本研究整理

### 3.5 資料分析方法

本節將針對所採用之統計軟體 SPSS 18.0 版，用來對正式問卷之資料進行分析時採用之分析方式做說明，其分析方式包含：描述性統計、信度分析、因素分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴

歸分析等統計方法，其統計方式內容如下：

### 3.5.1 描述性統計

描述統計(Descriptive Statistic)是一套用以整理、描述、解釋資料的系統方法與統計技術。本研究以觀察值得次數分配表、平均數、百分比和標準差等作敘述，以明白受訪者個人變項間之分布情形。另外也利用各構面的平均數、標準差來了解樣本在各構面的得分情形。

### 3.5.2 信度分析

信度分析(Reliability Analysis)指的是用來判別問卷題項內部一致性的衡量指標，也是用來瞭解問卷中各個構面之題項的可靠性與穩定性。總而言之，信度分析是以 Cronbach's  $\alpha$  值來做判斷標準，若  $\alpha$  係數越高，則表示量表內之細項的關聯性越大，大多數認為當  $\alpha$  值大於 0.7 時，屬於高信度，表示內部一致性高(Guieford, 1965)。因此，本研究以 0.7 以上做為一致性評斷之標準。

### 3.5.3 因素分析

因素分析(Factor Analysis)是一種由因素加權(因素型態負荷量)後所求之變數，可用來探討變數之間的交互影響關係。並可藉由因素分析在各變數中萃取出共同因素進行題項分組。因素分析具有描述性、提供假設、檢定假設等三個方面之功能性，其意義在於將數量眾多的問卷題項精簡為少數變數，其少數變數可稱之為因素；再者，透過探索性因素分析對變數進行整理並建立新的假設與發展理論，也可藉由驗證性因素分析來檢定架構完整或引用他人之理論與假設。

### 3.5.4 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

獨立樣本 T 檢定(Independent Sample T Test)是以探討兩個母體平均數之比較為主要目的，並透過分析比較來瞭解兩母體之間顯著差異與否。單因子變異數分析(One-Way ANOVA)是用來探討三個母體以上的常態分配平均數之比較，並加以衡量顯著差異與否；若有顯著差異，接著再以 Scheffe 法進行事後比較，並透過差異性分析來瞭解群組之間是否具有顯著差異。

### 3.5.5 相關分析

相關分析(Correlation Analysis)為了檢測變數之間的關聯性，用來探討變數之間是否具有線性關聯，以及相關性的方向與強度。相關係數值介於-1.00~1.00 之間，愈接近+1 或-1 代表變項正項或副項之關聯情形愈顯著，相關係數若接近 0 時，則表示無線性相關。常見的相關分析類型包括：斯皮爾曼(Spearman's Rho)等級相關、皮爾森積差相關(Pearson Product Moment Correlation Coefficient)、肯特爾(Kendall's Tau)相關等。本研究以皮爾森積差相關係數來分析變數間相互依存關係的強度。

### 3.5.6 迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)是用來觀察自變項與依變項之間，是否存在某種線性或非線性關係的一種統計分析方法，即用來衡量自變項，能夠預測依變項的程度。本研究利用迴歸分析，來檢定本研究之自變數對依變數與自變數對中介變數與依變數之間的影响程度，以驗證本研究之假設。

## 第四章 研究分析與結果

本章節將對回收完畢之正式問卷進行各項統計方法之分析，用以驗證對各研究變項所建立之假設，並且針對分析之結果提出討論。

本章共有八節：首節先以問卷之樣本基本資料進行人口敘述性統計分析，以瞭解樣本之分配特性與受測者之背景；第二節則針對因素分析進行檢測樣本是否具有正確性；第三節信度分析進行檢測樣本是否具有 consistency、穩定性；第四節為敘述性統計；第五節為獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析探討不同背景之受測者的感受以及認知，是否會對各研究變項產生差異性；第六節則為相關分析，本節先針對領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度，此四個構面進行 Pearson 相關分析，以觀察研究變數之間關聯性的強度；第七節以迴歸分析驗證本研究之假設成立與否；第八節為中介驗證，並進一步探討研究變數之間的中介效果是否存在。

### 4.1 樣本資料分析

本研究人口敘述性統計變項可分為性別、年齡、教育背景、在中興保全的年資、服務部門等 5 種，其樣本人口敘述性統計變項資料整理如表 4.1 所示。其根據表 4.2 問卷調查之統計結果顯示：

(1) 性別：

男性：205 名，佔全體 77.1%；女性：61 名，佔全體 22.9%。

(2) 年齡：

25 歲以下，3 名，佔全體 1.1%；26 歲~35 歲，92 名，佔全體 34.6%；36 歲~45 歲，103 名佔全體 38.7%；46 歲~55 歲，66 名，佔全體 24.8%；

56歲以上，2名，佔全體0.8%。

(3) 教育背景：

高中職，92名，34.6%；大專院校，170名，63.9%；碩士，4名，1.5%。

(4) 服務年資：

5年以下，64名，24.1%；6年~10年，37名，13.9%；11年~15年，64名，24.1%；16年~20年，42名，15.8%；21年~25年，26名，9.8%；26年以上，33名，12.4%。

(5) 服務部門：

保全部門，73名，27.4%；營業部門，135名，50.8%；行政部門，58名，21.8%。

表 4.1 樣本資料分析

人口統計變項		次數	百分比
性別	男	205	77.1
	女	61	22.9
年齡	25歲以下	3	1.1
	26歲~35歲	92	34.6
	36歲~45歲	103	38.7
	46歲~55歲	66	24.8
	56歲以上	2	0.8
教育背景	高中職	92	34.6
	大專院校	170	63.9
	碩士	4	1.5

表 4.1 樣本資料分析(續)

變項		次數	百分比
服務年資	5 年以下	64	24.1
	6 年~10 年	37	13.9
	11 年~15 年	64	24.1
	16 年~20 年	42	15.8
	21 年~25 年	26	9.8
	26 年以上	33	12.4
服務部門	保全部門	73	27.4
	營業部門	135	50.8
	行政部門	58	21.8

資料來源：本研究整理

## 4.2 因素分析

本研究一開始將進行衡量工具的信度與效度之檢測，以期呈現出本研究樣本之特徵。本節首先利用因素分析進行資料之縮減與萃取，其後藉由信度分析與以檢驗本問卷各構面之問項的可靠性程度，並透過上述步驟確立其內部之一致性與穩定性。

在進行樣本資料的縮減與萃取前，應先執行 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 適切性量數與 Bartlett 球型檢定(Bartlett Test of Sphericity)，以確定樣本資料縮編的進行適合與否；而根據 Kaiser (1974)指出，KMO 統計量之數值介於 0 到 1 之間，其判斷原則為數值越靠近 1 時，則表示其變項越適合進行因素分析，其次再以 Bartlett 球型檢定觀察顯著與否。在透過

此兩種檢定法進行檢定後，確認其樣本資料適合於因素之分析。確定其樣本資料可進行因素分析之後，本研究將在因素萃取時採用主成份分析法，並在轉軸法採用最大變異法，最後以因素負荷量進行排序，以利進行後續之資料分析。

透過 KMO 與 Bartlett 球型檢定確定資料適合進行因素分析後，結果如表 2.8 所示。其顯示領導風格之 KMO 值為 0.946，Bartlett 球型檢定為顯著( $p < 0.000$ )；組織承諾之 KMO 值為 0.938，Bartlett 球型檢定為顯著( $p < 0.000$ )；工作壓力之 KMO 值為 0.908，Bartlett 球型檢定為顯著( $p < 0.000$ )；工作滿意度之 KMO 值為 0.901，Bartlett 球型檢定為顯著( $p < 0.000$ )，由上述可發現領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度之 KMO 值皆高於 0.7，且各構面之 Bartlett 球型檢定皆有顯著；由上述可證，該問卷之樣本資料適合進行因素分析。以下將分別敘述說明領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度之因素分析結果。

表 4.2 各構面之 KMO 值與球型檢定結果

構面	KMO 值	Bartlett 球型檢定		
		近似卡方分配	自由度	顯著性
領導風格	0.946	435.112	10	0.000***
組織承諾	0.938	348.262	10	0.000***
工作壓力	0.908	247.027	9	0.000***
工作滿意度	0.901	249.032	9	0.000***

註:\*表示  $P < 0.05$ ；\*\*表示  $P < 0.01$ ；\*\*\*表示  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

## 一、領導風格

領導風格該構面之問題共計 15 題，萃取出 1 個主要因素命名為交易型領導，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，構面之特徵值為 10.447%，累積解釋變異量為 69.648%，如表 4.3 所示；分析過後可觀察到衡量之問項具有相當水準之效度。

表 4.3 領導風格之因素分析

因素命名	題號	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
交易型領導	1	貴單位主管清楚了解該單位未來的發展方向	0.766	10.447	69.648
	2	貴單位主管會用他的未來計畫去激勵同仁	0.807		
	3	貴單位主管讓同仁明確知道他對工作的要求	0.665		
	4	貴單位主管是一位同仁可以追隨的好榜樣	0.804		
	5	貴單位主管對同仁友善，具親和力及關心同仁	0.849		
	6	貴單位主管樂於接受同仁的意見，會將團體決議付諸實施	0.920		
	7	貴單位主管會尊重同仁的專業自主、充分授權、分層負責	0.827		
	8	貴單位主管會依同仁需求，提供工作上的支持	0.844		
	9	同仁的意見可以充分表達且容易得到重視	0.784		
	10	貴單位主管願意接受新的工作方法	0.885		
	11	貴單位主管是一位能激勵、啟發同仁的人	0.874		

表 4.3 領導風格之因素分析(續)

因素命名	題號	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
交易型領導	12	貴單位主管會激發同仁靈感，刺激同仁去學習	0.858	10.447	69.648
	13	貴單位主管做出決策之前，他會審慎考量同仁想法	0.880		
	14	貴單位主管做出行動之前，他會審慎考量同仁想法	0.862		
	15	貴單位主管會讓周遭的同仁對交付的工作使命產生熱忱	0.861		

資料來源：本研究整理

## 二、組織承諾

組織承諾該構面之問題共計 15 題，萃取出 2 個主要因素命名為努力承諾、留職承諾，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，構面之特徵值為 8.976%、1.175%，累積解釋變異量為 42.277%、67.678%，如表 4.4 所示；分析過後可觀察到衡量之問項具有相當水準之效度。

表 4.4 組織承諾之因素分析

因素命名	題號	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
努力承諾	1	在公司工作，我能充分發揮自己的能力	0.742	8.976	42.277
	2	我會更加努力，協助公司獲得更多績效	0.858		

表 4.4 組織承諾之因素分析(續)

因素命名	題號	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
努力承諾	3	我對公司有很高的忠誠度	0.851	8.976	42.277
	4	為了公司的利益，凡事全力以赴	0.878		
	5	會關心公司未來的發展	0.839		
	6	當我對他人提起在此公司服務時，會感到驕傲	0.762		
	7	我很慶幸當年在選擇職業時，決定到此公司就業	0.708		
	11	對我來說，在可能服務的所有公司中，此公司是最好的	0.673		
留職承諾	8	只要工作性質和條件類似，到別的公司做事也無所謂	0.589	1.175	67.678
	9	我非常不同意公司對待員工的政策	0.705		
	10	繼續留在公司，不會有什麼好處	0.681		
	12	我在此公司做事，顯然是錯誤的決定	0.632		
	13	別家公司工作性質、條件較優渥，我仍願意待在此公司服務	0.565		
	14	繼續留在公司工作，相當有前途	0.617		
	15	與其他公司相比較，我認為在此公司工作是最值得的	0.631		

資料來源：本研究整理

### 三、工作壓力

工作壓力該構面之問題共計 14 題，萃取出 2 個主要因素命名為組織因素、工作負荷量，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，構面之特徵值為 7.404%、1.461%，累積解釋變異量為 34.638%、63.324%，如表 4.5 所示；分析過後可觀察到衡量之問項具有相當水準之效度。

表 4.5 工作壓力之因素分析

因素命名	題號	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
組織因素	3	我無法處理同仁間情緒問題	0.783	7.404	34.638
	4	我的工作使我坐立難安或神經緊張	0.765		
	5	因工作上的問題常使我晚上難以入眠	0.596		
	6	同仁吹毛求疵的挑剔會使我緊張不安	0.800		
	7	我和同仁之間沒有足夠的人際互動	0.820		
	8	對於工作上的諸多限制，會使我感到緊張不安	0.709		
	11	對於我不願意做但是又該做的事，我覺得相當困擾	0.640		
	15	我對未來充滿希望	0.616		
工作負荷量	1	我的工作負擔很重	0.591	1.461	63.324
	9	我覺得與自己家人相處的時間有限	0.767		
	10	我總是有太多的工作，似乎永遠做不完	0.798		

表 4.5 工作壓力之因素分析(續)

因素命名	題號	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
工作負荷量	12	如果換一個工作，可能有助於我的健康	0.623	1.461	63.324
	13	每天下班後，我覺得十分疲倦	0.792		
	14	我有足夠的時間去完成我的工作	0.567		

資料來源：本研究整理

#### 四、工作滿意度

工作滿意度該構面之問題共計 14 題，萃取出 2 個主要因素命名為組織互動、自我實現，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，構面之特徵值為 7.297%、1.330%，累積解釋變異量為 35.666%、61.618%，如表 4.6 所示；分析過後可觀察到衡量之問項具有相當水準之效度。

表 4.6 工作滿意度之因素分析

因素命名	題號	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
組織互動	3	我和同仁之間能彼此溝通想法和意見	0.510	7.297	35.666
	4	我和同仁之間不會有勾心鬥角的情形	0.659		
	5	我覺得公司的學習風氣非常良好	0.690		
	6	我滿意公司辦理的進修研習內容	0.773		
	7	我滿意公司對同仁進修的鼓勵與支持	0.792		

表 4.6 工作滿意度之因素分析(續)

因素命名	題號	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
組織互動	8	同仁之間常有各自為政的小團體	0.727	7.297	35.666
	9	我覺得公司的工作環境是單純的	0.745		
	12	我對公司的執行政策方法感到認同	0.706		
	14	我覺得目前的工作有保障	0.752		
自我實現	2	我滿意公司制定的各項福利措施	0.691	1.330	61.618
	10	我滿意公司現有的設備資源	0.741		
	11	我對目前獎懲制度感到滿意	0.868		
	13	我和主管的互動良好	0.573		
	15	我覺得公司的薪資、升遷是合理的	0.631		

資料來源：本研究整理

### 4.3 信度分析

本研究各量表之信度(Reliability)是以 Cronbach's  $\alpha$  內部一致性來衡量問卷量表內容的內部一致性及穩定性。Cronbach's  $\alpha$  直係數介於 0 到 1 之間，若  $\alpha$  值低於 0.3 則屬於低信度；高於 0.7 則代表具有高度的內部一致性，本問卷各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值皆高於 0.7，表示問卷各構面具有良好的內部一致性，如表 4.7 信度分析所示。

表 4.7 信度分析

衡量構面	Cronbach's $\alpha$	題數
領導風格	0.969	15
組織承諾	0.945	15
工作壓力	0.930	14
工作滿意度	0.927	14
整體信度：0.917		

資料來源：本研究整理

#### 4.4 敘述性統計

本研究之敘述性統計，乃是透過平均值方法來分析變數之集中分散趨勢，藉以了解各構面選項間之重要程度。透過單一樣本 T 檢定來了解各構面中題項之認同程度。

##### 4.4.1 領導風格的敘述性統計

由表 4.8 得知，領導風格的題項之平均數均達顯著水準(p 值 <0.001)，其平均值介於 1.75~2.36 之間，顯示出保全員的領導風格在交易型領導較高，外界對保全員都賦予高使命感，交易型領導是部屬對領導者的順從與忠誠也是建立在交換互惠的基礎之上，以題項「13.貴單位主管做出決策之前，他會審慎考量同仁想法」之平均數為 2.36 最高，其次為「10.貴單位主管願意接受新的工作方法」之平均數為 2.33，其標準差分別為 0.888、0.938。題項「3.貴單位主管讓同仁明確知道他對工作的要求」之平均數為 1.75 最低，其標準差為 0.634。

表 4.8 領導風格之單一樣本 T 檢定

因素	題號	題項	平均數	標準差	P 值
交易型領導	1	貴單位主管清楚了解該單位未來的發展方向	1.94	0.884	0.000***
	2	貴單位主管會用他的未來計畫去激勵同仁	2.01	0.885	0.000***
	3	貴單位主管讓同仁明確知道他對工作的要求	1.75	0.634	0.000***
	4	貴單位主管是一位同仁可以追隨的好榜樣	1.90	0.791	0.000***
	5	貴單位主管對同仁友善，具親和力及關心同仁	1.96	0.816	0.000***
	6	貴單位主管樂於接受同仁的意見，會將團體決議付諸實施	2.20	0.892	0.000***
	7	貴單位主管會尊重同仁的專業自主、充分授權、分層負責	1.96	0.804	0.000***
	8	貴單位主管會依同仁需求，提供工作上的支持	1.98	0.803	0.000***
	9	同仁的意見可以充分表達且容易得到重視	2.23	0.854	0.000***
	10	貴單位主管願意接受新的工作方法	2.33	0.938	0.000***
	11	貴單位主管是一位能激勵、啟發同仁的人	2.17	0.870	0.000***
	12	貴單位主管會激發同仁靈感，刺激同仁去學習	2.25	0.895	0.000***
	13	貴單位主管做出決策之前，他會審慎考量同仁想法	2.36	0.888	0.000***
	14	貴單位主管做出行動之前，他會審慎考量同仁想法	2.34	0.885	0.000***
	15	貴單位主管會讓周遭的同仁對交付的工作使命產生熱忱	2.30	0.900	0.000***

註:\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.4.2 組織承諾的敘述性統計

由表 4.9 得知，組織承諾的題項之平均數均達顯著水準(p 值 <0.001)，其平均值介於 1.95~2.36 之間，顯示出保全員的組織承諾在留職承諾較高，公司對保全員都賦予高承諾感，留職承諾是公司對員工的保障也是建立在交換互惠的基礎之上，以題項「9.我非常不同意公司對待員工的政策」之平均數為 3.19 最高，其次為「8.只要工作性質和條件類似，到別的公司做事也無所謂」之平均數為 2.74，其標準差分別為 1.055、1.002。題項「5.會關心公司未來的發展」之平均數為 1.75 最低，其標準差為 0.634。

表 4.9 組織承諾之單一樣本 T 檢定

因素	題號	題項	平均數	標準差	P 值
努力承諾	1	在公司工作，我能充分發揮自己的能力	2.16	0.759	0.000***
	2	我會更加努力，協助公司獲得更多績效	1.98	0.781	0.000***
	3	我對公司有很高的忠誠度	1.97	0.879	0.000***
	4	為了公司的利益，凡事全力以赴	2.03	0.857	0.000***
	5	會關心公司未來的發展	1.95	0.843	0.000***
	6	當我對他人提起在此公司服務時，會感到驕傲	2.13	0.853	0.000***
	7	我很慶幸當年在選擇職業時，決定到此公司就業	2.20	0.902	0.000***
	11	對我來說，在可能服務的所有公司中，此公司是最好的	2.64	1.051	0.000***

表 4.9 組織承諾之單一樣本 T 檢定(續)

因素	題號	題項	平均數	標準差	P 值
留職承諾	8	只要工作性質和條件類似，到別的公司做事也無所謂	2.74	1.002	0.000***
	9	我非常不同意公司對待員工的政策	3.19	1.055	0.003**
	10	繼續留在公司，不會有什麼好處	2.60	1.023	0.000***
	12	我在此公司做事，顯然是錯誤的決定	2.28	0.891	0.000***
	13	別家公司工作性質、條件較優渥，我仍願意待在此公司服務	2.64	1.007	0.000***
	14	繼續留在公司工作，相當有前途	2.63	1.012	0.000***
	15	與其他公司相比較，我認為在此公司工作是最值得的	2.41	0.878	0.000***

註:\*表示  $P < 0.05$ ；\*\*表示  $P < 0.01$ ；\*\*\*表示  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.3 工作壓力的敘述性統計

由表 4.10 得知，工作壓力的題項之平均數均達顯著水準( $p$  值  $< 0.001$ )，其平均值介於 2.26~3.62 之間，顯示出保全員的工作壓力在組織因素較高，組織因素是工作和工作環境本身是造成壓力的來源，以題項「7.我和同仁之間沒有足夠的人際互動」之平均數為 3.62 最高，其次為「3.我無法處理同仁間情緒問題」之平均數為 3.51，其標準差分別為 0.821、0.802。題項「1.我的工作負擔很重」之平均數為 2.26 最低，其標準差為 0.634。

表 4.10 工作壓力之單一樣本 T 檢定

因素	題號	題項	平均數	標準差	P 值
組織因素	3	我無法處理同仁間情緒問題	3.51	0.802	0.000***
	4	我的工作使我坐立難安或神經緊張	3.09	1.014	0.132*
	5	因工作上的問題常使我晚上難以入眠	2.92	1.015	0.000***
	6	同仁吹毛求疵的挑剔會使我緊張不安	3.25	0.928	0.000***
	7	我和同仁之間沒有足夠的人際互動	3.62	0.821	0.000***
	8	對於工作上的諸多限制，會使我感到緊張不安	3.15	1.014	0.014*
	11	對於我不願意做但是又該做的事，我覺得相當困擾	2.77	1.028	0.000***
	15	我對未來充滿希望	3.39	1.062	0.000***
工作負荷	1	我的工作負擔很重	2.26	0.785	0.000***
	9	我覺得與自己家人相處的時間有限	2.76	0.947	0.000***
	10	我總是有太多的工作，似乎永遠做不完	2.57	0.965	0.000***
	12	如果換一個工作，可能有助於我的健康	2.81	0.986	0.003**
	13	每天下班後，我覺得十分疲倦	2.49	0.948	0.000***
	14	我有足夠的時間去完成我的工作	3.15	1.040	0.016*

註:\*表示  $P < 0.05$  ; \*\*表示  $P < 0.01$  ; \*\*\*表示  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.4 工作滿意度的敘述性統計

由表 4.11 得知，工作滿意度的題項之平均數均達顯著水準( $p$  值  $<0.001$ )，其平均值介於 2.02~3.37 之間，顯示出保全員的工作滿意度在組織互動較高，改善及營造良好的組織互動，以題項「8.同仁之間常有各自為政的小團體」之平均數為 3.37 最高，其次為「9.我覺得公司的工作環境是單純的」之平均數為 2.80，其標準差分別為 1.042、1.022。題項「3.我和同仁之間能彼此溝通想法和意見」之平均數為 2.02 最低，其標準差為 0.683。

表 4.11 工作滿意度單一樣本 T 檢定

因素	題號	題項	平均數	標準差	P 值
組織互動	3	我和同仁之間能彼此溝通想法和意見	2.02	0.683	0.000***
	4	我和同仁之間不會有勾心鬥角的情形	2.25	0.894	0.000***
	5	我覺得公司的學習風氣非常良好	2.52	0.907	0.000***
	6	我滿意公司辦理的進修研習內容	2.59	1.009	0.000***
	7	我滿意公司對同仁進修的鼓勵與支持	2.61	1.000	0.000***
	8	同仁之間常有各自為政的小團體	3.37	1.042	0.000***
	9	我覺得公司的工作環境是單純的	2.80	1.022	0.002**
	12	我對公司的執行政策方法感到認同	2.68	0.993	0.000***
	14	我覺得目前的工作有保障	2.37	1.025	0.000***
自我實現	2	我滿意公司制定的各項福利措施	2.23	0.795	0.000***
	10	我滿意公司現有的設備資源	2.38	0.857	0.000***
	11	我對目前獎懲制度感到滿意	2.44	0.863	0.000***
	13	我和主管的互動良好	2.03	0.712	0.000***
	15	我覺得公司的薪資、升遷是合理的	2.61	0.933	0.000***

註:\*表示  $P<0.05$ ；\*\*表示  $P<0.01$ ；\*\*\*表示  $P<0.001$

資料來源：本研究整理

## 4.5 差異分析

本章節將以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析，探討個人屬性(性別、年齡、教育背景、年資、服務部門)對領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度之差異性分析；單因子變異數分析如達顯著差異，再以 Scheffe 多重比較法進行分析，以了解各群組間之差異情形。

### 4.5.1 性別之分析

本研究為了解不同性別在各構面上之差異情形，以獨立樣本 T 檢定進行分析，由表 4.12 可知不同性別者對於「領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度」構面上有顯著差異(p 值<0.05)，性別與各變相之差異分析表彙整如表 4.12。

表 4.12 性別之差異分析表

構面	人口敘述性統計變項 (性別)	個數	平均數	P 值	差異性
領導風格	A:男	205	2.0670	0.033*	A<B
	B:女	61	2.2874		
組織承諾	A:男	205	2.2117	0.000***	A<B
	B:女	61	2.9202		
工作壓力	A:男	205	3.1174	0.000***	A>B
	B:女	61	2.5386		
工作滿意度	A:男	205	2.3679	0.000***	A<B
	B:女	61	2.9321		

註:\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

N：未達顯著水準 >：大於 <：小於

資料來源：本研究整理

#### 4.5.2 年齡之分析

本研究為了解不同年齡在各構面上之差異情形，以獨立樣本 T 檢定進行分析，由表 4.13 可知不同年齡者對於「領導風格、組織承諾、工作滿意度」構面上有顯著差異(p 值<0.05)，以下為年齡與各變項之差異分析彙整如表 4.13。

表 4.13 年齡之差異分析表

構面	人口敘述性統計變項 (年齡)	個數	平均數	P 值	Scheffe 事後 比較
領導風格	A:25 歲以下	3	1.0222	0.000***	E>B A<B
	B:26 歲~35 歲	92	2.3435		
	C:36 歲~45 歲	103	2.0149		
	D:46 歲~55 歲	66	1.9838		
	E:56 歲以上	2	3.0667		
組織承諾	A:25 歲以下	3	1.6000	0.003**	B>E
	B:26 歲~35 歲	92	2.5500		
	C:36 歲~45 歲	103	2.3722		
	D:46 歲~55 歲	66	2.1667		
	E:56 歲以上	2	2.4000		
工作壓力	A:25 歲以下	3	3.6667	0.043*	N
	B:26 歲~35 歲	92	2.8866		
	C:36 歲~45 歲	103	2.9466		
	D:46 歲~55 歲	66	3.1602		
	E:56 歲以上	2	2.6429		
工作 滿意度	A:25 歲以下	3	1.3095	0.010*	B>A C>A E>A
	B:26 歲~35 歲	92	2.5155		
	C:36 歲~45 歲	103	2.5465		
	D:46 歲~55 歲	66	2.4297		
	E:56 歲以上	2	3.1429		

註：\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

N：未達顯著水準 >：大於 <：小於

資料來源：本研究整理

### 4.5.3 教育背景之分析

為了解學歷在各構面上之差異情形，教育背景分為高中職、大專院校、碩士，本研究以單因子變異數分析進行研究，由表 4.14 可知，不同教育背景者對於「領導風格、組織承諾、工作滿意度」構面有顯著差異，(p 值 $<0.05$ )，在「工作壓力」構面上未達顯著水準。

表 4.14 教育背景之差異分析表

構面	人口敘述性統計變項 (教育背景)	個數	平均數	P 值	Scheffe 事後 比較
領導風格	A:高中職	92	1.9681	0.024*	B>A
	B:大專院校	170	2.2055		
	C:碩士	4	1.8167		
組織承諾	A:高中職	92	2.1732	0.001**	B>A
	B:大專院校	170	2.4690		
	C:碩士	4	2.9667		
工作壓力	A:高中職	92	3.0761	0.290	N
	B:大專院校	170	2.9349		
	C:碩士	4	3.0000		
工作滿意度	A:高中職	92	2.3362	0.005**	B>A
	B:大專院校	170	2.5718		
	C:碩士	4	3.0357		

註：\*表示  $P<0.05$ ；\*\*表示  $P<0.01$ ；\*\*\*表示  $P<0.001$

N：未達顯著水準 >：大於 <：小於

資料來源：本研究整理

### 4.5.4 服務年資之分析

為了解服務年資在各構面上之差異情形，本研究以單因子變異數分析進行研究，由表 4.15 可知，不同服務年資者對於「領導風格、組織承諾、工作滿意度」構面有顯著差異，(p 值 $<0.05$ )。

表 4.15 服務年資之差異分析表

構面	人口敘述性 統計變項 (服務年資)	個數	平均數	P 值	Scheffe 事後 比較
領導風格	A:5 年以下	64	2.0813	0.003**	A>B C>B
	B:6 年~10 年	37	2.1441		
	C:11 年~15 年	64	2.4031		
	D:16 年~20 年	42	1.9397		
	E:21 年~25 年	26	1.8308		
	F:26 年以上	33	2.0566		
組織承諾	A:5 年以下	64	2.3062	0.000***	C>A>B
	B:6 年~10 年	37	2.3928		
	C:11 年~15 年	64	2.8219		
	D:16 年~20 年	42	2.0841		
	E:21 年~25 年	26	1.9564		
	F:26 年以上	33	2.3152		
工作壓力	A:5 年以下	64	3.0770	0.000***	A<B C<B
	B:6 年~10 年	37	3.0309		
	C:11 年~15 年	64	2.5938		
	D:16 年~20 年	42	3.2619		
	E:21 年~25 年	26	3.1511		
	F:26 年以上	33	3.0281		
工作滿意度	A:5 年以下	64	1.3095	0.000***	A<C B<C
	B:6 年~10 年	37	2.5155		
	C:11 年~15 年	64	2.5465		
	D:16 年~20 年	42	2.4297		
	E:21 年~25 年	26	3.1429		
	F:26 年以上	33	2.4827		

註：\*表示  $P<0.05$ ；\*\*表示  $P<0.01$ ；\*\*\*表示  $P<0.001$

N：未達顯著水準 >：大於 <：小於

資料來源：本研究整理

#### 4.5.5 服務部門

為了解服務年資在各構面上之差異情形，服務部門分為保全部門、營業部門、行政部門，本研究以單因子變異數分析進行研究，由表 4.16 可知，不同服務部門者對於「領導風格、組織承諾、工作滿意度」構面有顯著差異，(p 值<0.05)。

表 4.16 服務部門之差異分析表

構面	人口敘述性 統計變項 (服務部門)	個數	平均數	P 值	Scheffe 事後 比較
領導風格	A:保全部門	73	2.3361	0.000***	C>A B>A
	B:營業部門	135	1.9358		
	C:行政部門	58	2.2655		
組織承諾	A:保全部門	73	2.4584	0.000***	C>A B>A
	B:營業部門	135	2.1022		
	C:行政部門	58	2.9011		
工作壓力	A:保全部門	73	2.7867	0.000***	C>A B>A
	B:營業部門	135	3.2598		
	C:行政部門	58	2.5936		
工作滿意度	A:保全部門	73	2.5157	0.000***	C>A B>A
	B:營業部門	135	2.3048		
	C:行政部門	58	2.9224		

註：\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

N：未達顯著水準 >：大於 <：小於

資料來源：本研究整理

## 4.6 相關分析

本研究旨在探討中興保全的領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度之變項間的影響程度，以 Pearson 相關係數檢驗，是否顯著相關可由「顯著性」之數值是否小於 0.05 來判斷。各構面之相關分析結果如表 4.17 所示。

- (1) 領導風格對組織承諾之相關分析：由表 4.4 可知，領導風格對組織承諾達正相關，因此，假設 H1 是成立的。
- (2) 組織承諾對工作滿意度之相關分析：由表 4.4 可知，組織承諾對工作滿意度達正相關，因此，假設 H2 是成立的。
- (3) 領導風格對工作滿意度之相關分析：由表 4.4 可知，領導風格對工作滿意度達正相關，因此，假設 H3 是成立的。
- (4) 領導風格對工作壓力之相關分析：由表 4.4 可知，領導風格對工作壓力達負相關，因此，假設 H4 是成立的。
- (5) 工作壓力對工作滿意度之相關分析：由表 4.4 可知，工作壓力對工作滿意度達負相關，因此，假設 H5 是成立的。
- (6) 組織承諾對工作壓力之相關分析：由表 4.4 可知，組織承諾對工作壓力達負相關，因此，假設 H6 是成立的。

表 4.17 各構面之相關分析

構面	領導風格	組織承諾	工作壓力	工作滿意度
領導風格	1			
組織承諾	0.594 <sup>***</sup>	1		
工作壓力	-0.512 <sup>***</sup>	-0.655 <sup>***</sup>	1	
工作滿意度	0.675 <sup>***</sup>	0.658 <sup>***</sup>	-0.683 <sup>***</sup>	1

註：<sup>\*</sup>表示 P<0.05；<sup>\*\*</sup>表示 P<0.01；<sup>\*\*\*</sup>表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

## 4.7 迴歸分析

藉由前述之相關分析可得知領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度之相關性，因此可進一步藉由迴歸分析來探討各構面之間的解釋，並驗證研究假設成立與否。以下將針對本研究構面之間的影響關係加以說明，本研究將以第三章之研究架構圖為基礎，分別對各研究變數之間進行迴歸分析，並確定自變項與依變項間是否具有顯著影響關係。

本研究將分別驗證領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度等四個構面之間的直接影響效果，並加以驗證 H1、H2、H3、H4、H5、H6 等假設，其分析結果如表 4.18 所示。

### (1) 領導風格對組織承諾之影響

首先檢定領導風格是否直接影響組織承諾，經迴歸分析後並得知其結果，顯示出領導風格對組織承諾的標準化  $\beta$  值 0.594( $P=0.000$ )， $R^2$  為 0.353，F 值為 143.822( $P<0.001$ )，達顯著水準。由上述可知，領導風格對組織承諾具有顯著影響力，因此本研究的假設 H1：領導風格對組織承諾具有正向顯著影響，是成立的。

### (2) 組織承諾對工作滿意度之影響

檢定組織承諾是否直接影響工作滿意度，經迴歸分析後並得知其結果，顯示出組織承諾對工作滿意度的標準化  $\beta$  值 0.658( $P=0.000$ )， $R^2$  為 0.455，F 值為 220.634( $P<0.001$ )，達顯著水準。由上述可知，組織承諾對工作滿意度具有顯著影響能力，因此本研究的假設 H2：組織承諾對工作滿意度具有正向顯著影響，是成立的。

### (3) 領導風格對工作滿意度之影響

檢定領導風格是否會直接影響工作滿意度，經迴歸分析後後並得知其結果，顯示出領導風格對工作滿意度的標準化  $\beta$  值 0.675( $P=0.000$ )， $R^2$  為 0.582，F 值為 367.603( $P<0.001$ )，達顯著水準。由上述可知，領導風格對工作滿意度具有顯著影響能力，因此本研究的假設 H3：領導風格對工作滿意度具有正向顯著影響，是成立的。

### (4) 領導風格對工作壓力之影響

檢定領導風格是否會直接影響工作壓力，經迴歸分析後後並得知其結果，顯示出領導風格對工作壓力的標準化  $\beta$  值 -0.512( $P=0.000$ )， $R^2$  為 0.263，F 值為 93.976( $P<0.001$ )，達顯著水準。由上述可知，領導風格對工作壓力具有顯著影響能力，因此本研究的假設 H4：領導風格對工作壓力具有反向顯著影響，是成立的。

### (5) 工作壓力對工作滿意度之影響

檢定工作壓力是否會直接影響工作滿意度，經迴歸分析後後並得知其結果，顯示出工作壓力對工作滿意度的標準化  $\beta$  值 -0.683( $P=0.000$ )， $R^2$  為 0.467，F 值為 231.068( $P<0.001$ )，達顯著水準。由上述可知，工作壓力對工作滿意度具有顯著影響能力，因此本研究的假設 H5：工作壓力對工作滿意度具有反向顯著影響，是成立的。

### (6) 組織承諾對工作壓力之影響

檢定組織承諾是否會直接影響工作壓力，經迴歸分析後後並得知其結果，顯示出組織承諾對工作壓力的標準化  $\beta$  值 -0.655( $P=0.000$ )， $R^2$  為 0.428，F 值為 197.921( $P<0.001$ )，達顯著水準。由上述可知，組織承諾對

工作滿意度具有顯著影響能力，因此本研究的假設 H6：組織承諾對工作壓力具有反向顯著影響，是成立的。

表 4.18 各構面之迴歸分析

構面	B	R <sup>2</sup>	F 值
領導風格對組織承諾	0.594	0.353	143.822***
組織承諾對工作滿意度	0.658	0.455	220.634***
領導風格對工作滿意度	0.675	0.582	367.603***
領導風格對工作壓力	-0.512	0.263	93.976***
工作壓力對工作滿意度	-0.683	0.467	231.068***
組織承諾對工作壓力	-0.655	0.428	197.921***

註：\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.8 中介驗證

若某一變數同時具有自變數與依變數兩種身分時，則該變數是為中介變數，而中介變數對於前因後果之間的顯著影響效果則稱做中介效果。根據 Baron and Kenny (1986)建議，在迴歸分析驗證中介效果時，其中介效果成立之條件如下：

- (1) 自變數與中介變數之間存在顯著影響。
- (2) 自變數及中介變數分別與依變數之間存在顯著影響。
- (3) 加入中介變數後，自變數與依變數之間的關係應較未加入中介變數為弱；若自變數對依變數之影響效果若降為不顯著，則稱之為完全中介；若仍顯著，但已較原數值降低接近於零，則稱之為部分中介。

### 一、 領導風格透過組織承諾影響工作壓力中介效果之驗證

由上述分析結果可知，前二條件成立，因此開始進行第三條件的驗證，其中領導風格及組織承諾對工作壓力的  $\beta$  值分別為-0.191 及 -0.541，Adj. R<sup>2</sup>為 0.448，F 值為 108.503，我們可以發現，領導風格對工作壓力之影響，因為組織承諾的加入，而由-0.512 減弱為-0.191，但仍達顯著水準，如表 4.19 所示。因此證明組織承諾為領導風格對工作壓力之間的部分中介變數，假設 H7 成立。

表 4.19 領導風格透過組織承諾影響工作壓力

變數	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
	組織承諾	工作壓力	工作壓力	工作壓力
領導風格	0.594 <sup>***</sup>		-0.512 <sup>***</sup>	-0.191 <sup>***</sup>
組織承諾		-0.655 <sup>***</sup>		-0.541 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	0.353	0.428	0.263	0.452
Adj. R <sup>2</sup>	0.350	0.426	0.260	0.448
F 值	143.822 <sup>***</sup>	197.921 <sup>***</sup>	93.976 <sup>***</sup>	108.503 <sup>***</sup>

註:\*表示 P<0.05，\*\*表示 P<0.01，\*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

### 二、 領導風格透過組織承諾影響工作滿意度中介效果之驗證

由上述分析結果可知，前二條件成立，因此開始進行第三條件的驗證，其中領導風格及組織承諾對工作滿意度的  $\beta$  值分別為 0.342 及 0.560，Adj. R<sup>2</sup>為 0.665，F 值為 252.924，我們可以發現，領導風格對工作滿意度之影響，因為組織承諾的加入，而由 0.675 減弱為 0.342，但仍達顯著水準，如表 4.20 所示。因此證明組織承諾為領導風格對工作滿意度之間的部分中介變數，假設 H8 成立。

表 4.20 領導風格透過組織承諾影響工作滿意度

變數	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
	組織承諾	工作滿意度	工作滿意度	工作滿意度
領導風格	0.594***		0.675***	0.342***
組織承諾		0.658***		0.560***
R <sup>2</sup>	0.353	0.455	0.582	0.658
Adj. R <sup>2</sup>	0.350	0.453	0.580	0.655
F 值	143.822***	220.634***	367.603***	252.924***

註:\*表示 P<0.05, \*\*表示 P<0.01, \*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

### 三、領導風格透過工作壓力影響工作滿意度中介效果之驗證

由上述分析結果可知，前二條件成立，因此開始進行第三條件的驗證，其中領導風格及工作壓力對工作滿意度的  $\beta$  值分別為 0.440 及 -0.458，Adj. R<sup>2</sup>為 0.607，F 值為 205.411，我們可以發現，領導風格對工作滿意度之影響，因為工作壓力的加入，而由 0.675 減弱為 0.440，但仍達顯著水準，如表 4.21 所示。因此證明工作壓力為領導風格對工作滿意度之間的部分中介變數，假設 H9 成立。

表 4.21 領導風格透過工作壓力影響工作滿意度

變數	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
	工作壓力	工作滿意度	工作滿意度	工作滿意度
領導風格	-0.512***		0.675***	0.440***
工作壓力		-0.683***		-0.458***
R <sup>2</sup>	0.263	0.467	0.455	0.610
Adj. R <sup>2</sup>	0.260	0.465	0.453	0.607
F 值	93.976***	231.068***	220.643***	205.411***

註:\*表示 P<0.05, \*\*表示 P<0.01, \*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 四、 組織承諾透過工作壓力影響工作滿意度中介效果之驗證

由上述分析結果可知，前二條件成立，因此開始進行第三條件的驗證，其中組織承諾及工作壓力對工作滿意度的  $\beta$  值分別為 0.552 及 -0.322，Adj. R<sup>2</sup>為 0.638，F 值為 234.927，我們可以發現，組織承諾對工作滿意度之影響，因為工作壓力的加入，而由 0.658 減弱為 0.552，但仍達顯著水準，如表 4.22 所示。因此證明工作壓力為組織承諾對工作滿意度之間的部分中介變數，假設 H10 成立。

表 4.22 組織承諾透過工作壓力影響工作滿意度

變數	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
	工作壓力	工作滿意度	工作滿意度	工作滿意度
組織承諾	-0.655***		0.658***	0.552***
工作壓力		-0.683***		-0.322***
R <sup>2</sup>	0.428	0.467	0.455	0.641
Adj. R <sup>2</sup>	0.426	0.465	0.453	0.638
F 值	197.921***	231.068***	220.643***	234.927***

註:\*表示 P<0.05，\*\*表示 P<0.01，\*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本研究主旨乃是探討領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度之分析結果，本研究依據本文之研究架構提出了十項假設，經過統計資料分析後，本研究之假設皆成立，其研究假設與分析結果與否彙整內容如表 5.1 所示。

表 5.1 研究假設與分析結果彙整表

研究假設	結果
H1 領導風格對組織承諾具有正向顯著影響	成立
H2 組織承諾對工作滿意度具有正向顯著影響	成立
H3 領導風格對工作滿意度具有正向顯著影響	成立
H4 領導風格對工作壓力具有反向顯著影響	成立
H5 工作壓力對工作滿意度具反向顯著影響	成立
H6 組織承諾對工作壓力具有反向顯著影響	成立
H7 領導風格在組織承諾與工作壓力之間具有中介效果	成立 (部分中介)
H8 領導風格在組織承諾與工作滿意度之間具有中介效果	成立 (部分中介)
H9 領導風格在工作壓力與工作滿意度之間具有中介效果	成立 (部分中介)
H10 組織承諾在工作壓力與工作滿意度之間具有中介效果	成立 (部分中介)

資料來源：本研究整理

### 5.1 研究結論

領導風格對組織承諾具有正向顯著影響，組織承諾對工作滿意度具有正向顯著影響，組織承諾對工作滿意度具有正向顯著影響。本研究認為良好的領導風格可以提高工作滿意度，有利於組織承諾的實現，因此

建議保全業建立有效的領導風格以激勵部屬，降低工作上的各項壓力，提升工作滿意度，使保全員能專注工作，且能使保全員關心公司發展的程度，促進身心健康狀態，有助於降低工作壓力，暢通升遷管道，加強組織承諾，進而願意為追求公司利益而努力，所以公司需加強宣導其未來發展方向，以爭取保全員的主動認同、願為公司戮力效命。企業主更該就員工屬性的差異，使用較適當的領導行為模式，以減輕保全員的工作壓力，進而認同組織承諾，使其工作滿意度上升。

## 5.2 後續研究建議

本研究主要是以中興保全職員為對象，礙於人力及時間的不足，未能將台灣所有的保全業包含在內。由本研究結果可發現，影響工作滿意度因素，除了組織承諾之外，職員因工作壓力所帶來的不安也是重要的因素。本研究採用量化之研究方法，以問卷方式進行調查，希望未來相關研究能加入質性研究的方式，對此議題再進行深入廣泛與更有信度的探討。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 中華民國立法院內政部修訂(民100)，保全業法10-1條(0920103增訂)。
2. 方平煌(民 92)，高階管理者的人格特質、領導風格對內控制度執行成效之影響研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
3. 王秋慶(民 92)，員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究-嘉義市地政事務所為例，南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
4. 王國揚(民 91)，角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討-以財政部台灣省中區國稅局為例，國立中山大學人力資源管理所碩士論文，未出版，高雄市。
5. 江鴻鈞(民 84)，台灣省國民小學初任校長的工作壓力與因應方式之研究，國立台中師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
6. 吳秉恩(民 82)，組織行為學，台北：華泰文化。
7. 李立泰(民 95)，台北縣立完全中學兼職行政工作教師角色壓力、組織承諾與工作滿意關係之研究，國立政治大學教育學院學校行政研究所碩士論文，未出版，台北市。
8. 周新富(民 81)，國民小學教師專業承諾、教師效能信念與學生學業成就關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
9. 林立曼(民 90)，戶政人員工作壓力之研究，國立政治大學公共行政研

究所碩士論文，未出版，台北市。

10. 林志峰(民95)，主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究-以國防部軍備局生產製造中心生產公司為例，南台科技大學高階主管企管碩士論文，未出版，台南市。
11. 林尚平、劉敏興、陳建龍(民 102)，職涯功能定位與專業承諾之關係：以工作滿意度為中介變項，觀光休閒學報，第十九卷第二期，179-205 頁。
12. 林明輝(民 96)，軍機維修組織領導型態、心理赴能、組織承諾與工作滿足及工作績效之關聯性研究，南台科技大學高階主管企管碩士論文，未出版，台南市。
13. 林財丁、林瑞發(民 95)，Robbins, S.P. 原著，組織行為，(8 版)，台中：滄海書局。
14. 邱健榕(民95)，工作壓力與員工偏差行為之關係：人格特質及社會支持之調節效果，國立台灣科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台北市。
15. 邱馨儀(民 85)，國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，台北市立教育大學初等教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
16. 祝道松、盧正宗、游怡婷(民 97)，領導型態、審計結構與審計人員角色壓力對工作滿意度關係之研究，會計與公司治理，第五卷第一期，1-32 頁。
17. 翁萃芳(民 91)，台灣地區警察人員的工作壓力，警學叢刊，第三十二卷第五期，33-66 頁。
18. 高旭繁、陸洛(民100)，工作壓力及其後果的群組差異：以OSI模式為理論基礎之大樣本分析，台大管理論叢，第二十二卷第一期，239-272

頁。

19. 張春興(民 84)，現代心理學，台北市，東華書局。
20. 張春興(民99)，張氏心理學辭典，重修版，台北：東華書局。
21. 張哲嘉(民01)，人格特質、工作壓力、工作-家庭衝突對工作績效影響之研究-以空軍新竹、嘉義基地修護人員為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣。
22. 張慶勳(民 86)，學校組織轉化領導研究，高雄：復文。
23. 曹育誌(民 87)，工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究，私立文化大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
24. 梁福鎮(民 102)，教育行政學：理論與實務(二版)，台北：五南文化事業公司。
25. 梁靜芳(民 99)，國小教師知覺校長激勵語言與教師工作投入之研究，中華大學經營管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
26. 莊順天(民88)，工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討-以高雄市公民營銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
27. 陳忠正(民95)，人際關係與工作壓力對工作滿意度影響之研究-以高屏地區大學校院行政人員，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
28. 陳俊光(民 89)，壓力管理輕鬆做，人事月刊，第二卷第二期，41-45頁。
29. 陳春希、高瑞新(民99)，工作壓力與工作適應：探討不同工作特性基層警察人員組織承諾的調節效果，人力資源管理學報，第十卷第四期，1-31頁。

30. 陳海鳴(民 96)，管理概論-理論與台灣實證(六版)，台北：華泰文化事業公司。
31. 陳富強、方顯光、林靖祥(民 96)，探討國軍主財人員工作壓力、工作滿意度、工作價值觀與組織承諾關係之認知，華人前瞻研究，第三卷第二期，17-39 頁。
32. 陳聖芳(民 88)，台東地區國小教師的工作壓力與工作滿意度之研究，國立台東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台東市。
33. 陳龍、徐敏耕、徐宗福(民102)，醫療資訊人員工作投入、工作壓力及工作滿意度之探討，醫務管理期刊，第十四卷第二期，107-127頁。
34. 葉兆祺(民 88)，國民小學實習教師工作壓力與因應方式之研究，國立台中師院學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
35. 葉國華(民 91)，員工人格特質、組織承諾與銀行合併態度之研究-以中國國際商業銀行為例，國立高雄第一科技大學金融營運系碩士論文，未出版，高雄市。
36. 董倏丞(民95)，兩岸員工對領導行為、組織承諾、工作壓力與工作滿足相關性之研究-以統一企業公司為例，南台科技大學高階主管企管碩士論文，未出版，台南市。
37. 蔡坤宏(民 88)，工作滿足與離職意圖關係之回顧：Meta 分析，輔仁大學管理評論，第六卷第一期，21-36 頁。
38. 蔡坤源(民88)，華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
39. 蔡翠娥(民93)，台北市國小教師工作壓力、因應方式與工作滿意度之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

40. 蔡寬信(民 82)，國民小學學校組織氣候、教師內外控信念、與教師組織承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
41. 蔡蕙鎂(民92)，領導型態、激勵制度、人格特質與組織承諾關係之研究-以台灣地區民營銀行為例，逢甲大學企業管理所碩士論文，未出版，台中市。
42. 鄭秀雯(民102)，公司主管領導風格、組織文化、工作滿意度與員工離職傾向之研究-以南部某家科技公司為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣。
43. 繆敏志(民 82)，工作壓力之理論基礎與模式及其管理方式，中國行政，第五十三卷，141-174 頁。
44. 謝文全(民 101)，教育行政學(四版)，台北：高等教育出版社。
45. 謝金燕(民100)，組織承諾、工作壓力、工作滿足對工作績效之影響-以嘉南農田水利會為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣。
46. 蘇麗秋(民102)，人格特質、工作壓力與工作滿意度關係之研究-以嘉義縣國小教師為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣。
47. 鐘鼎(民 90)，領導型態、隱含組織結構與組織承諾之關聯性研究-以500大公營企業為例，交通大學經營管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。

## 二、英文部分

1. Alderfer, C. P. (1969), An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.4, pp.142-175.
2. Alderfer, C. P. (1972), Existence, Relatedness, and Growth: Human Need in Organizational Settings, New York: The Free Press, pp.9-12.
3. Bandura, A. (1965), Influence of models' reinforcement contingencies on the acquisition of imitative responses, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.1, pp.589-595.
4. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, California: Consulting Psychologists Press.
5. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993), Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers, R. Avman, (Eds.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, San Diego, CA: Academic Press.
6. Bass, B. M. (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications, NY: Free Press.
7. Campbell, J. P. (1970), Managerial behavior performance and effectiveness, NY: McGraw-Hill.
8. Cho, K. H. & Lee, S. H. (2001), Another Look at Public-private Distinction and Organizational Commitment : A Cultural Explanation, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 9, No.1, pp.84-102.
9. Cohen, A. (2007), Commitment before and after : An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, Vol.17, pp.336-354.
10. Compas, B. E., Orosan, P. G. & Grant, K. E. (1993), Adolescent stress and coping : Implications for psychopathology during adolescence,

Journal of Adolescence, Vol.16, Issue.3, pp.331-349.

11. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998), Charismatic Leadership in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Cooper, C. L. & Marshall, J. (1976), Occupational sources of stress : A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health, Journal of Occupation Psychology, Vol.49, No.1, pp.11-28.
13. Edwin E. G. (1971), Exploration in Managerial Talent, Pacific Press, pp.39-93.
14. Fiedler, F. E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, NY: McGraw-Hill.
15. Forney, C. F. & Jordan, M. A. (1995), Effect of harvest maturity, storage, and cultivar on strawberry fruit aroma volatiles, HortScience, Vol.30, pp.818.
16. Fry, L. W., Futrell, C. M., Parasuraman, A. & Chmielewski, M. A. (1986), An analysis of alternative causal models of salesperson role perceptions and work related attitudes, Journal of Marketing Research, Vol.23, pp.153-163.
17. Gary, A. Y. (1981), Leadership in organization, London:Prentice-Hall International,Inc.
18. Greenberg, G. & Baron, R. A. (1997), Behavior in organization. Englewood Clifts, NJ: Prentice-Hall.
19. Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997), Behavior in Organizations : understanding and managing the human side of work (6th ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
20. Hellriegel, D., Slocum, J. W. J. & Woodman, R. W. (1986), Work Stress, Organizational Behavior. NY: West.
21. Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr. & Woodman, R. W. (1992),

- Organizational Behavior, St. Paul, MN: West Publishing Company.
22. Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957), Development of the Leader Behavior Description Questionnaire, In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader Behavior : Its Description and Measurement, Columbus, Bureau of Business RESEARCH, Ohio State University.
  23. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969), Life Cycle Theory of Leadership, Training and Development Journal, Vol. 23, No. 2, pp.26-34.
  24. Hoppock, R. (1935), Job satisfaction, Oxford, England: Harper.
  25. House, R. J. (1971), A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administration Science Quarterly, September, pp.321-338.
  26. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M. & Dickson, M. (1999), Cultural influences on leadership and organizations : Project, Globe, In: W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), Advances in global leadership, Vol.1, Stamford, Connecticut: JAI Press.
  27. Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1980), Stress and work : A Managerial Perspective. Glenview, IL : Scott Foresman & Company.
  28. Jacobs, T. O. (1970), Leadership and exchange in formal organizations, Alexandria, VA: Human Resources Organization, pp.232.
  29. Kalleberg, A. L. (1977), Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. American Sociological Review, Vol.42, pp.124-143.
  30. Koontz, J. L. (1990), Taking a Lesson from McDonald's Production, Vol. 5, pp.29-31.
  31. Lamsa, A. M. & Savolainen, T. (2000), The nature of managerial commitment to strategic change, Leadership & Organization Development Journal, Vol.21, No.6, pp.297-306.
  32. Lee, Y. K., Park, D. H. & Yoo, D. K. (1999), The structural relationships

- between service orientation, mediators, and business performance in Korea hotel firms, Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol.4, No.1, pp.59-70.
33. Likert, R. (1961), The Human Organization : Its Management and Value, NY : McGraw-Hall.
  34. Locke, E. A. (1976), The Nature and Consequences of Job Satisfaction, In M. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, pp.1297-1349.
  35. Mahoney, R. (2000), Leadership and Learning Organizations, The Learning Organization, Vol.7, No.5, pp.241-243.
  36. Marie, D. W. (2004), Understanding occupational stress and mental health in aspiring small business owners, Unpublished doctoral dissertation, University of California Sate, California.
  37. Maslow, A. H. (1954), Motivation and Personality (2nd ed), NY: Harper & Row, pp.80-103.
  38. Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1998), Differentiating Antecedents of Organizational Commitment : A Test of March and Simon's Model, Journal of Organizational Behavior, Vol.19, Issuel.1, pp.15-28.
  39. McClelland, D. C. (1961), The Achieving Society, Princetion, NJ : Van Nostrand Reinhold Co.
  40. Meredith, D., Anisya, S. T. & Rodger, B. S. (2000), Predicting Expatriate Job Satisfaction : The Role of FIRM Internationalization, Career Development International, Vol.7, No.1, pp.24-36.
  41. Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R., (1990), Affective and Continuance Concurrent and Time-Lagged Relations, Journal of Applied Psychology, Vol.75, No.6, pp.710-720.
  42. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovith, L. & Topolnytsky, L. (2002),

- Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, Journal of Vocational Behavior, Vol.61, pp.20-52.
43. Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), Employee-Organization Linkage, NY: Academic Press, p.30.
  44. Mulki, J. P., Locander, W. B., Marshall, G. W., Harris, E. G. & Hensel, J. (2008), Workplace isolation, salesperson commitment, and job performance, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.28, No.1, pp.67-78.
  45. Parker, D. & T. Decotiis. (1983), Organizational determinants of job. Stress, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.32, pp.160-177.
  46. Pillai, R, & Williams, E. A. (2004), Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance, Journal of Organizational Change Management, Vol.17, Issue.2, pp.144-159.
  47. Popper, M. & Lipshitz, R. (2000), Installing Mechanisms and Instilling Values: The Role of Leaders in Organizational Learning, The Learning Organization, Vol.7, No.3, pp.135-144.
  48. Porter, L. E. & Lawler, E. E. (1968), Managerial Attitudes and Performance. Homewood, III : R. D. Irwin. p.165.
  49. Ray, M. (2000), Leadership and learning organizations, The Learning Organization, Vol.7, No.5, pp.241.
  50. Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior (9th Ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
  51. Robert, D. (1993), The Pursuit of Significance : STRATEGIES FOR Managerial Succeed in Public Organization, Belmont: Wadsworth Publishing Company.

52. Seal, F. E. & Knight, P. A. (1988), Industrial Organizational Psychology : Science & Practice, Pacific Grove, California: Books/Cole.
53. Seashore, S. E. & Taber, T. D. (1975), Job Satisfaction and Their Correlation, American Behavior and Scientist, Vol.18, pp.346.
54. Selye, H. (1983), The Stress Concept : Past, and Future. In : Cooper CL, (Ed). Stress Research. NY: John Willey & Son, pp.1-20.
55. Seyle, H. (1980), The stress concept Today. In I. L. Kutash, L. B. Schlesinger, and Associated (Eds), Handbook on stress and Anxiety. San Francisco, pp.127-143, CA: Jossey-Bass.
56. Skinners, B. F. (1971), Beyond freedom and Dignity, NY: Fred A. Knopf, Inc.
57. Smith, P. C. L., Kendall, M. & Hulin, C. L. (1969), The Measurement of Satisfaction in Work anf Retirement, Chicago: Rand McNally.
58. Staw, B. M. (1978), Commitment to a policy decision : A multi-theoretical perpective, Administrative Secience Quarterly, Vol.23, No.1, pp.40-64.
59. Steers, R. M. (1997), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
60. Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957), Leader Behavior : Its Description and Management, Research Monograph, No.88, Columbus : Ohio Sate University, Bureau of Business Research.
61. Taylor, E. Z. & Curtis, M. B. (2010), An examination of the layers of workplace influences in ethical judgments: Whistleblowing likelihood and perseverance in public accounting, Journal of Business Ethics, Vol.93, Issue.1, pp.21-37.
62. Tead, O. (1935), The art of leadership, NY : McGraw-Haill Book co.
63. Weiner, N. & Mahoney, T. A. (1981), A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influence,

Academy of Managerial Journal, Vol.24, No.3, pp.453-470.

64. Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis University of Minnesota, Industrial Relations Center.
65. Wexley, K. N. & Yukl, G. C. (1977), Organization Behavior and Personnel Psychology. Homewood III: Richard D. Irwin.
66. White, R. & Lippett, R. (1953), Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates' Reseach and Theory, NY: Harper & Row. pp.385-611.
67. Yukl, G. A. (2002), Leadership in Organizations, NJ: Pretice-Hall Inc.



## 附錄一 正式問卷

### 領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度關係之研究 -以中興保全為例

親愛的受訪者您好:

非常感謝您願意撥空來填寫此份問卷。

本問卷的研究目的是針對目前『領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度之研究-以中興保全為例』,希望能夠了解您對中興保全的這四大項想法。

以下資料僅提供我們論文研究參考,絕不對外公開,並採不記名方式,請您放心填答,本問卷的答案無所謂的對錯,請依照您的個人感受選擇答題,同時感謝提供寶貴的意見,謝謝您的合作。

敬祝您 身體健康 萬事如意!

南華大學企業管理學系 管理科學碩士班  
指導教授:黃國忠 博士  
研究生:李宜璇 敬上

#### 第一部分 個人基本資料

(問卷內容:每部分每題都需填答,請逐題填寫,並在適當的選項中打☑)

1.性別:男 女

2.年齡:25歲以下 26歲~35歲 36歲~45歲 46歲~55歲  
56歲以上

3.教育背景：高中職 大專院校 碩士

4.請問您在目前服務的公司，共計有多少年資？

5年以下 6年~10年 11年~15年 16年~20年

21年~25年 26年以上

5.服務部門：保全部門 營業部門 行政部門

## 第二部分 各構面之題項

### 一. 領導風格

(請您就目前工作的實際情況，依符合程度在下列各描述句適當的選擇，每一題均要做答，請勿遺漏，謝謝您的合作。)

編號	題目	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1.	貴單位主管清楚了解該單位未來的發展方向	<input type="checkbox"/>				
2.	貴單位主管會用他的未來計畫去激勵同仁	<input type="checkbox"/>				
3.	貴單位主管讓同仁明確知道他對工作的要求	<input type="checkbox"/>				
4.	貴單位主管是一位同仁可以追隨的好榜樣	<input type="checkbox"/>				
5.	貴單位主管對同仁友善，具親和力及關心同仁	<input type="checkbox"/>				
6.	貴單位主管樂於接受同仁的意見，會將團體決議付諸實施	<input type="checkbox"/>				
7.	貴單位主管會尊重同仁的專業自主、充分授權、分層負責	<input type="checkbox"/>				
8.	貴單位主管會依同仁需求，提供工作上的支持	<input type="checkbox"/>				
9.	同仁的意見可以充分表達且容易得到重視	<input type="checkbox"/>				
10.	貴單位主管願意接受新的工作方法	<input type="checkbox"/>				

11.	貴單位主管是一位能激勵、啟發同仁的人	<input type="checkbox"/>				
12.	貴單位主管會激發同仁靈感，刺激同仁去學習	<input type="checkbox"/>				
13.	貴單位主管做出決策之前，他會審慎考量同仁想法	<input type="checkbox"/>				
14.	貴單位主管做出行動之前，他會審慎考量同仁想法	<input type="checkbox"/>				
15.	貴單位主管會讓周遭的同仁對交付的工作使命產生熱忱	<input type="checkbox"/>				

## 二. 組織承諾

(請您就目前工作的實際情況，依符合程度在下列各描述句適當的選擇，每一題均要做答，請勿遺漏，謝謝您的合作。)

編號	題目	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1.	在公司工作，我能充分發揮自己的能力	<input type="checkbox"/>				
2.	我會更加努力，協助公司獲得更多績效	<input type="checkbox"/>				
3.	我對公司有很高的忠誠度	<input type="checkbox"/>				
4.	為了公司的利益，凡事全力以赴	<input type="checkbox"/>				
5.	會關心公司未來的發展	<input type="checkbox"/>				
6.	當我對他人提起在此公司服務時，會感到驕傲	<input type="checkbox"/>				
7.	我很慶幸當年在選擇職業時，決定到此公司就業	<input type="checkbox"/>				
8.	只要工作性質和條件類似，到別的公司做事也無所謂	<input type="checkbox"/>				
9.	我非常不同意公司對待員工的政策	<input type="checkbox"/>				
10.	繼續留在公司，不會有什麼好處	<input type="checkbox"/>				
11.	對我來說，在可能服務的所有公司中，此公司是最好的	<input type="checkbox"/>				
12.	我在此公司做事，顯然是錯誤的決定	<input type="checkbox"/>				

13.	別家公司工作性質、條件較優渥，我仍願意待在此公司服務	<input type="checkbox"/>				
14.	繼續留在公司工作，相當有前途	<input type="checkbox"/>				
15.	與其他公司相比較，我認為在此公司工作是最值得的	<input type="checkbox"/>				

### 三. 工作壓力

(請您就目前工作的實際情況，依符合程度在下列各描述句適當的選擇，每一題均要做答，請勿遺漏，謝謝您的合作。)

編號	題目	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1.	我的工作負擔很重	<input type="checkbox"/>				
2.	我無法處理同仁間情緒問題	<input type="checkbox"/>				
3.	我的工作使我坐立難安或神經緊張	<input type="checkbox"/>				
4.	因工作上的問題常使我晚上難以入眠	<input type="checkbox"/>				
5.	同仁吹毛求疵的挑剔會使我緊張不安	<input type="checkbox"/>				
6.	我和同仁之間沒有足夠的人際互動	<input type="checkbox"/>				
7.	對於工作上的諸多限制，會使我感到緊張不安	<input type="checkbox"/>				
8.	我覺得與自己家人相處的時間有限	<input type="checkbox"/>				
9.	我總是有太多的工作，似乎永遠做不完	<input type="checkbox"/>				
10.	對於我不願意做但是又該做的事，我覺得相當困擾	<input type="checkbox"/>				
11.	如果換一個工作，可能有助於我的健康	<input type="checkbox"/>				
12.	每天下班後，我覺得十分疲倦	<input type="checkbox"/>				
13.	我有足夠的時間去完成我的工作	<input type="checkbox"/>				
14.	我對未來充滿希望	<input type="checkbox"/>				

#### 四. 工作滿意度

(請您就目前工作的實際情況，依符合程度在下列各描述句適當的選擇，每一題均要做答，請勿遺漏，謝謝您的合作。)

編號	題目	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1.	我滿意公司制定的各項福利措施	<input type="checkbox"/>				
2.	我和同仁之間能彼此溝通想法和意見	<input type="checkbox"/>				
3.	我和同仁之間不會有勾心鬥角的情形	<input type="checkbox"/>				
4.	我覺得公司的學習風氣非常良好	<input type="checkbox"/>				
5.	我滿意公司辦理的進修研習內容	<input type="checkbox"/>				
6.	我滿意公司對同仁進修的鼓勵與支持	<input type="checkbox"/>				
7.	同仁之間常有各自為政的小團體	<input type="checkbox"/>				
8.	我覺得公司的工作環境是單純的	<input type="checkbox"/>				
9.	我滿意公司現有的設備資源	<input type="checkbox"/>				
10.	我對目前獎懲制度感到滿意	<input type="checkbox"/>				
11.	我對公司的執行政策方法感到認同	<input type="checkbox"/>				
12.	我和主管的互動良好	<input type="checkbox"/>				
13.	我覺得目前的工作有保障	<input type="checkbox"/>				
14.	我覺得公司的薪資、升遷是合理的	<input type="checkbox"/>				

問卷到此結束，感謝您抽空填寫。