

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 MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES DEPARTMENT OF

BUSINESS ADMINISTRATION NANHUA UNIVERSITY

領導風格、組織文化、員工忠誠度對離職傾向影響之研究

—以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處為例

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE
EMPLOYEE LOYALTY ON TURNOVER INTENTION
— TAKING COMMUNICATIONS SERVICE OF INSURANCE COMPANIES IN
YUN-LIN, CHIA-YI, AND TAINAN AS AN EXAMPLE

指導教授：許淑鴻 博士

ADVISOR: SHU-HUNG HSU, Ph.D.

研究生：簡立聖

GRADUATE STUDENT: LI-SHENG JANE

中 華 民 國 1 0 5 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、組織文化、員工忠誠度對離職傾向影響之研究
—以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處為例

研究生：柯元聖

經考試合格特此證明

口試委員：鄧淑瓊

詹清金

褚麗娟

指導教授：鄧淑瓊

系主任：褚麗娟

口試日期：中 華 民 國 105 年 6 月 17 日

南華大學管理科學碩士班

104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導風格、組織文化、員工忠誠度對離職傾向影響之研究
—以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處為例

研究生：簡立聖

指導教授：許淑鴻 博士

論文摘要內容：

壽險業外勤展業單位以「通訊處」名稱為基本管理單位，本研究在探討通訊處單位主管領導風格、組織文化、員工忠誠度與員工離職傾向相關問題，並以保險公司雲嘉南通訊處單位業務人員為主體，採用便利抽樣方式，對任職區經理(含)以下中階主管及基層業務專員等210位進行問卷統計，總計發出210份，有效回收 200份，有效回收率95.24%。

依據文獻回顧，確認研究變數並建立所要研究架構，推論出研究假設，研究結果顯示，通訊處主管的領導風格、組織文化與員工忠誠度對離職傾向有相關。主管必須重視領導風格適時調整方式、建立良好的組織文化提升員工忠誠度，以減少離職傾向留住人才，降低企業成本使公司與員工造成雙贏的局面乃企業之福。

關鍵詞：領導風格、組織文化、員工忠誠度、離職傾向

Title of Thesis : The Influence of Leadership Style, Organizational Culture,
Employee Loyalty on Turnover Intention - Taking
Communications Service of Insurance Companies in
Yun-lin, Chia-yi, and Tainan as An Example

Graduate Date : June 2016

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Li-Sheng Jane

Advisor : Shu-Hung Hsu, Ph.D

Abstract

The present study aimed at the communications unit in charge of leadership styles, organizational culture, employee loyalty and employee turnover intention related questions and communication with the insurance company at the Southwest business unit personnel as the main body, using convenience sampling method, district manager of the office (with) the following in order of business executives and grassroots commissioners 210 questionnaire statistics, a total of 210 issued, the effective recovery of 200, the effective rate of 95.24%. The results show, the communications director at the leadership style, organizational culture and employee loyalty related to turnover intention. Supervisors must pay attention to adjust leadership style, the establishment of good organizational culture to enhance employee loyalty, reduce turnover intention to retain talent, reduce costs and make the company and employees win - win situation is the blessing caused enterprises.

Keywords: Leadership Behavior, Organizational Culture, Employee Loyalty, Turnover Intention

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	vii
圖目錄	ix
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究範圍	3
1.4 研究流程	4
第二章 文獻探討	6
2.1 領導風格	6
2.1.1 領導思想演進階段與型態	6
2.1.2 領導理論型態	9
2.1.3 領導的定義	12
2.1.4 領導風格定義	13
2.1.5 領導風格的類型	14
2.1.6 領導風格內涵	15
2.2 組織文化	16
2.2.1 文化的定義	16

2.2.2 組織文化的定義	17
2.2.3 組織文化的類型及功能	21
2.2.4 組織文化的功能	25
2.3 員工忠誠度.....	27
2.3.1 員工忠誠度的定義	27
2.3.2 員工忠誠度的作用	30
2.3.3 影響員工忠誠度的相關因素	31
2.3.4 員工忠誠度之衡量	33
2.4 離職傾向	35
2.4.1 離職定義.....	35
2.4.2 離職的型態.....	37
2.4.3 離職傾向定義.....	37
2.5 領導風格、組織文化、員工忠誠度與員工離職傾向之相關研究 ...	39
2.5.1 領導風格與員工忠誠度的關係	39
2.5.2 領導風格與離職傾向的關係	41
2.5.3 組織文化與員工忠誠度的關係	41
2.5.5 員工忠誠度與離職傾向的關係	43
2.5.6 領導風格、員工忠誠度與離職傾向關係	43
2.5.7 組織文化、員工忠誠度與離職傾向關係	44
2.5.8 小結.....	45
第三章 研究方法.....	47

3.1 研究架構	47
3.2 研究假設	48
3.3 問卷設計與研究變項之操作型定義.....	48
3.3.1 領導風格量表.....	48
3.3.2 組織文化量表.....	50
3.3.3 員工忠誠度量表	53
3.3.4 離職傾向量表.....	53
3.4 研究樣本	54
3.5 分析方法	55
3.5.1 信度分析.....	55
3.5.2 敘述性統計.....	55
3.5.3 因素分析.....	55
3.5.4 相關分析.....	56
3.5.5 迴歸分析.....	56
3.5.6 前測問卷.....	56
第四章 研究結果與分析	59
4.1 資料分析	59
4.2 信度分析	61
4.3 因素分析	61
4.3.1 領導風格的因素分析	61
4.3.2 組織文化的因素分析	63

4.3.3 員工忠誠度的因素分析	65
4.3.4 離職傾向的因素分析	65
4.5 相關分析	66
4.6 迴歸分析	68
4.7 研究結果	73
4.7.1 領導風格對員工忠誠度之影響	73
4.7.2 領導風格對離職傾向之影響	73
4.7.3 組織文化對員工忠誠度之影響	74
4.7.4 組織文化對離職傾向之影響	74
4.7.5 員工忠誠度對離職傾向之影響	74
4.7.6 中介效果	74
第五章 結論與建議	76
5.1 結論	76
5.3 研究限制	77
5.4 後續研究	78
參考文獻	79
一、中文部分	79
二、英文部分	83
附錄一：研究問卷	87

表目錄

表 2.1 領導理論思想發展階段.....	9
表 2.2 國內外學者對領導的定義.....	13
表 2.3 領導風格的定義.....	14
表 2.4 領導風格理論類型.....	15
表 2.5 領導風格內涵.....	16
表 2.6 組織文化之定義.....	20
表 2.7 員工忠誠度定義.....	29
表 2.8 Davis-Blake et al.員工忠誠度量表.....	34
表 2.9 離職之定義.....	36
表 2.10 離職傾向定義.....	38
表 2.11 強勢弱勢組織文化劃分表.....	42
表 3.1 前測樣本之信度分析.....	56
表 3.2 員工忠誠度前測樣本調整結果表.....	57
表 3.3 前測樣本之信度分析表(調整後).....	57
表 3.4 KMO 取樣適切性量數判斷表.....	58
表 3.5 前測之 KMO 檢定及效度分析.....	58
表 4.1 樣本回收表(N=210).....	59
表 4.2 樣本特徵之基本特性表(n=200).....	60
表 4.3 信度分析一覽表.....	61
表 4.4 領導風格因素分析.....	62
表 4.5 組織文化因素分析.....	64
表 4.6 員工忠誠度因素分析.....	65
表 4.7 離職傾向因素分析.....	66

表 4.8 各構面之相關分析.....	67
表 4.9 迴歸分析.....	69
表 4.10 員工忠誠度對領導風格與離職傾向中介效果檢定.....	71
表 4.11 員工忠誠度對組織文化與離職傾向中介效果檢定.....	72
表 5.1 實證結果表.....	76



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	5
圖 3.1 研究架構圖.....	47
圖 4.1 領導風格與員工忠誠度對離職傾向之影響.....	70
圖 4.2 組織文化與員工忠誠度對離職傾向之影響.....	72



第一章 緒論

壽險業界有句銘言：「有樹就有鳥棲，有人就有業績」的觀念，各大保險公司年年花費億萬的巨額成本，在組織人力發展上，大肆招募新進的保險從業人員，然而保險從業人員留職、離職，持續任職與否，在管理上有一定困難度與相關問題存在，為爭取客戶及市占率，經營通路方式雖有銀行、電訪代銷、電視代銷、保險經紀人代銷等多元代銷管道，唯保險業大部分是人對人的互動性服務，由陌生接觸到進而信任隨而產生依賴感，是人與人之間互動的服務性傳統產業，主要人力還是保險公司自家招募培訓的業務人員為主要組織發展人力來源，故了解人員離職傾向有其重要性。

1.1 研究背景與動機

根據 104 年度保險業務員測驗統計年報分析 103 至 104 近 2 年業務人員的登錄人數變化 104 年度登錄人數 84,829 人與 103 年度 76,278 人比較，增加 8,551 人，其中新登錄員 37,954 人，增加 3,577 人，另退出 73,660 人與 103 年 64,578，增加 9,082 人，可見壽險業務人員離職率高是業界所公認的常態，業務人員培訓困難留住人才更是困難，人員的培訓亦是各家保險公司的一大成本問題，所以通常每年保險公司均會在這方面的預算、教育培訓上花費相當多心思時間和成本，募和訓練新進的業務人員，無非為了維持穩定的業績來源與公司永續性的經營發展所做長期準備。

如：中國人壽以象徵性的新台幣：壹元，買下年年虧損數億元的英國保誠人壽在台灣子公司展業通路，富邦金控併購安泰人壽、全球人壽併購虧損八百多億的國華人壽、及幸福人壽、國寶人壽等為國泰金控所標下，中信金控要花費鉅資買下台灣人壽等，這些中大型的保險公司及

金控公司併購的原因，除了要爭取保單市場的市占率外，另一方面就是這些保險公司所長期培訓出來的外勤專業人力資源，而這些人力資源才是保險公司永續經營的要角。

保險公司行銷通路單位統稱為「通訊處」，業務專人員招募進來後，大部分是先由公司內部施以基礎課程訓練後，以師徒傳授培訓方式帶入職場施以實務見習訓練，按道理既然施以各項專業教育訓練了，他就能勝任該項工作而長期留任下來？但事實上離職率仍相當高，其中除業務人員個人人格特質之外，是否潛藏著其他管理方面的問題呢？經任職壽險業外勤行銷主管九年餘來的觀察，並與組織發展部經理及通訊處主管探討下，發覺業務人員在通訊處主管領導風格及形成的組織文化，可能影響員工忠誠度與離職傾向；主管的領導風格與組織文化形成，它是非制度的領導管理因素，無形中影響著組織成員工作態度、績效、價值觀、向心力，如能適切調整主管領導風格，與形成的組織文化，必將有助於組織成長，且在通訊處單位主管管理組織發展時，單位管理良善而成的組織文化，即使它遭遇挫折也會很快地再起來；如果沒有很穩固良善的管理組織文化，一旦遇到挫折便再也起不來了。

故就其上述，以保險公司雲嘉南地區通訊處單位行銷主管、業務專員為研究對象，可同理推究全國壽險公司通訊處單位作為保險公司組織發展、人力管理發展方向參考，以節省保險公司培訓人力成本，另一方面可讓通訊處主管在領導風格及組織發展上做為調整參考，以避免因管理不當而流失優秀的保險從業人才，造成公司無形的損失為本研究之動機。

1.2 研究目的

通訊處單位是壽險公司發展及績效來源的基礎單位，在高離職率狀況下招募增員已成為通訊處最主要業務之一，除此之外培訓新人與人員的留職發展才是通訊處管理永續發展的關鍵因素，然通訊處主管領導風格及管理手段各有不同，所延生出通訊處組織文化亦有所不同，有的單位人員組織發展蓬勃，有的單位卻越管理人員離職狀況越高組織越萎縮，乃至於一蹶不振甚至到單位被裁撤，影響範圍小到主管個人大至整個單位組織甚至於公司本身，其管理不可不慎，如有不當！造成保險公司極大的資金成本人力流失，這些原因出在那裡？領導風格是否有問題而產生的離職傾向？團隊形成的組織文化與員工忠誠度是否相關等，期能透過學者的文獻理論採用相關統計研究方式，以假設性問題探討找出相關性的答案，提供研究對象進而推至全國保險公司通訊處單位作為組織發展及管理上參考。

本研究探討分析：1.通訊處主管領導風格與業務人員離職傾向關係。2.通訊處組織文化與業務人員離職傾向關係。3. 員工忠誠度與離職傾向關係。4.通訊處主管領導風格對員工忠誠度與離職傾向關係；5.通訊處組織文化對員工忠誠度與離職傾向關係。

1.3 研究範圍

本研究範圍如下：

1. 以研究地區言：以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處單位為研究對象。
2. 以研究背景變項而言：研究對象以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處行銷業務主管及基層業務員為主。
3. 就研究內容而言：探討保險公司雲嘉南地區外勤通訊處單位主管領

導風格、組織文化與員工忠誠度與人員離職傾向相關性。

1.4 研究流程

依上述研究背景、研究動機與目的，確定研究方向，進行相關文獻蒐集。透過相關文獻探討，建立其理論架構及研究假設，設計評量之問卷，經問卷調查方式得知數據來做資料分析，將取得樣本整理後，進行分析驗證假設是否獲成立，根據研究結果提出結論建議。本研究流程如圖 1.1 所示。



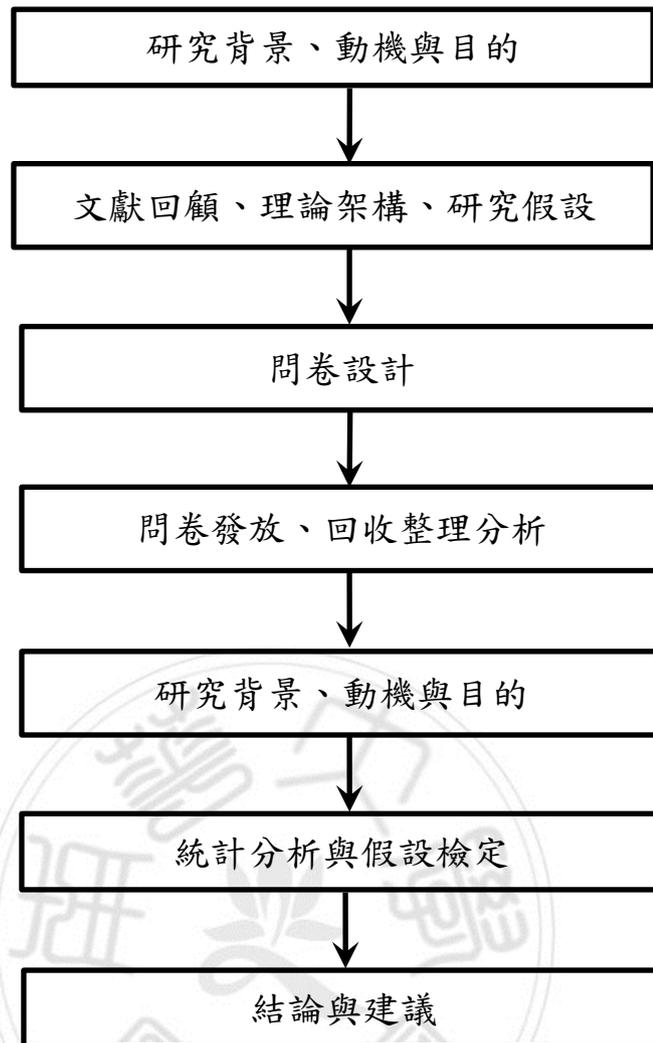


圖 1.1 研究流程圖

經由上述內容了解後，介紹爾後研究章節。第二章文獻探討、理論架構、研究假設。第三章研究方法。第四章研究結果與分析。第五章結論與建議。

第二章 文獻探討

本章主要探討保險外勤單位通訊處主管的領導風格、組織文化及員工忠誠度與員工離職傾向相關為何？依國內外專家學者之文獻以及近來碩博士論文和各類相關性期刊來做研究之參考，建立本研究之理論基礎依據如下：

2.1 領導風格

本單元分為四個部分探討「領導思想理論階段與型態」、「領導的定義」、「領導風格定義」、「領導風格的類型與內涵」。

2.1.1 領導思想演進階段與型態

領導思想發展階段基本上可分為實證與非實證二階段，以 20 世紀為其分水嶺前為非實證階段之後為實證階段。而實證階段又可區分為傳統實證研究階段與現代實證研究階段，敘述如下：

一、非實證研究階段

黃昆輝(民 77)中國遠自春秋戰國時代孔子、孟子等大儒，西方溯及希臘時代蘇格拉底、柏拉圖等哲學家，以及後續各時代的思想家，皆曾對領導提出其看法如下：

分析非實證研究階段有關領導之論述，受到較多討論的有兩大類別：一為「英雄論」或稱「大人物論」，認為領導者的言行決策，影響國家的安危興衰，並認為成功的領導者必具備獨特的人格及領袖特質，足以開創新局，即所謂「英雄造時勢」。另一為「時代論」或稱「時代精神論」，為前述「英雄論」之反動，認為時代的思潮及環境，孕育了不同的領導人物，即所謂「時勢造英雄」。上述兩個領導探究途徑屬於歷史及哲學研究的範疇，非屬於科學實證研究的性質，其中「大人物領導論：英雄論」

實可稱為古典的特質論。非實證研究之領導理論，較缺乏系統性的理論架構，主要為思想家對領導之主張與觀點，涉及主觀信念與時代背景，屬於非經嚴謹科學程序驗證之論述。

二、實證研究階段

依據 Robbins(1997)在傳統領導理論的研究分類上，可分類為著重在領導者本身為特質理論(Trait Theory)，以及領導如何與其團體成員互動即行為模式理論(Behavioral Pattern Theory) 兩大類，第一階段的特質理論源自本世紀初到 1940 年代。特質論研究重要代表者 Stogdill(1969)曾探討自 1904 年至 1947 年所完成有關領導特質的一百二十四篇研究文獻，而將與領導才能具有關聯的個人因素歸納為六大類：(1)能力：包括智慧、機警、言詞靈巧及判斷；(2)成就：包括學識、知識、及運動成就；(3)責任：包括可信賴、倡導、堅忍、積極、自信、及超越他人的慾望；(4)參與：包括活動、社交能力、合作、適應能力、及幽默；(5)地位：包括社經地位及聲望；(6)情境：包括心理層次、地位、技能、追隨者的需求與興趣、以及欲達成之目標。Stogdill(1974)更進一步對 1948 年至 1970 年間，一百六十三篇「領導特質研究」文獻進行領導者特性的因素分析工作。特質理論取向因為研究對象不同、研究工具、研究方法歧異，故所測出之研究結果也不儘相同，只能依研究設計，瞭解不同族群領導者具有之特質。針對上述結果，Stogdill(1969)曾提出三項頗具啟示的看法：(1) 僅有人格特質，實不足以鑑別領導能力；(2) 成功領導者所具備的特質，隨不同的情境而存在差異；(3) 探究特質理論，應將個人特質及情境因素兩者的特性進行統合研究，如此方能奏其功(黃宗顯、陳麗玉，民 97)。

在 40 年代特質論的研究結果分歧，無法得到令人滿意的成果。加上行為主義心理學在此階段崛起，使得領導理論的研究在此時期出現大轉向，研究者紛紛採用行為論觀點，轉而探究成功領導者的行為，行為論

的基本觀點在於，優異的領導者能夠表現出領導的有效作為，主張傑出領導者之研究取向，應自內隱之人格特質轉而至外顯的領導行為，因此行為論者希望經由檢驗領導者的外顯行為來解釋領導，即透過對其外顯行為的觀察，獲得更為客觀而有效的觀點以區分領導者的優異與拙劣。所以領導理論因此發展到第二階段即行為模式理論(黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、郭維哲、黃建皓、商永齡，民 97)。

綜上，學者認為單憑這些特質來判斷或做解釋是不夠的，它忽略了領導者與成員之間的互動情境因素，行為模式探討領導者所表現出來的行為行事風格，並且認為只要能夠找出領導者行為的重要因子，則可藉由後天訓練加以培養成領導者。

兩者比較下特質理論著重於探討領導者靜態的人格特質，認為領導者是天生的，但研究中忽略了領導者的行為及處事風格這個因素，因此行為模式理論的學者認為領導者可藉由後天培養訓練而成。學者後來發現預測領導的成功，不單只是考慮領導者的人格特性或行為，「情境」也是一個不可缺少的因素，因此 Fiedler(1967)等學者以具體情況及具體對策的應變思想為基礎而形成權變理論(Contingency Approach/Contingency Theory)，而此理論也在 1970 年代後逐漸成為領導理論的研究主流，認為領導是要隨著情境而改變的，應該在不同的情況下調整領導模式，才能發揮有效的領導成果。而一般情境因素包括部屬的個性與特質、工作團體的性質、工作環境的因素、決策環境的因素、部屬的能力與意願等。情境論者認為沒有任何一種領導行為可放諸四海而皆準，領導者應能通權達變，因人、因事、因地制宜，適度調整其領導行為及策略，方可達成良好之領導績效與目標，逐將主要三大類型重要的領導理論階段及思想歸納如表 2.1：

表 2.1 領導理論思想發展階段

理論	發展年代	思想理論
Stogdill(1948) 特質理論	1900 至 1950	特質論者強調領導者的個人特質是領導行為的成因，其強調的是外在行為的觀察，並且認為領導者的特質為天生的，無法藉由後天的培養而成。
Robbins(1998) 行為模式理論	1950 至 1964	行為模式探討領導者所表現出來的行為行事風格，並且認為只要能夠找出領導者行為的重要因子，則可藉由後天訓練加以培養成領導者。
Fiedler(1967) 權變理論	1971 年 2001	情境論者認為沒有任何一種領導行為可放諸四海而皆準，領導者應能通權達變，因人、因事、因地制宜，適度調整其領導行為及策略，方可達成良好之領導績效與目標。

資料來源：本研究整理

2.1.2 領導理論型態

近年來研究發展的主題轉向探討比較符合一般人的觀點的新近代領導理論，大致包含了下列四種：「領導歸因理論」、「魅力型領導理論」、「轉換型理論」、「交易型理論」。

一、領導歸因理論(Attribution Theory of Leadership)

是由米契爾(Terence R. Mitchell)於 1979 年首先提出的一種領導理論。這種理論指出，領導者對下級的判斷會受到領導者對其下級行為歸因，組織中的成功歸因於自己，把失敗歸因於外部條件，把工作的失敗歸因於下級本身，把工作的成功歸因於領導者。因此，克服領導者的歸因偏見是有效領導的重要條件之一。

二、魅力型領導理論(Charismatic Leadership Theory)

是指領導者利用其自身的魅力鼓勵追隨者並作出重大組織變革的一種領導理論。20 世紀初，德國社會學家韋伯(Max Weber)提出“Charisma”，

即“魅力”這一概念，意指領導者對下屬的一種天然的吸引力、感染力和影響力。但從 20 世紀 70 年代後期開始，一些學者對這一概念作了重新解釋和定義，進行了深入的研究，充實了新的內容。豪斯(Robert House)於 1977 年指出魅力型領導者有三種個人特徵，即高度自信、支配他人的傾向和對自己的信念堅定不移。沃倫·本尼斯(Warren Bennis)最負盛名的著作是《領導者：掌管的 5 大戰略》，該書在 1985 年針對 90 名美國最有成就的領導者研究之後，發現魅力型領導者有 4 種共同的能力：(1) 有遠大目標和理想；(2) 明確地對下級講清這種目標和理想並使之認同；(3) 對理想的貫徹始終和執著追求；4. 知道自己的力量並善於利用這種力量。魅力型領導理論從 20 世紀 80 年代起受到研究者的重視。

三、轉換型領導理論(Transformational Leadership)

轉換型領導是目前學術上受注重的理論最早由柏恩 Burns(1978)提出，是結合交易型領導與魅力型領導促進組織變革一種領導理論，結合組織成員共同需求與願望的變革過程，透過領導作用建立人員對組織目標的共識與承諾，這種領導者會激勵員工超越自我。柏恩斯認為轉換型領導是藉由領導者和成員共同成長提昇雙方道德和動機的層次。過程中領導者必須不斷的成長才能透過更高的理想和道德，例如以自由、公平、和平等來提昇成員的共識，使成員能夠超越自我以達到更高的層次。Robert(1993)認為轉換型領導是產生一種遠景以刺激部屬。Bass(1985)認為轉換型領導使成員產生信任、忠誠、尊敬並進而改變其價值、信念並開發其潛能，提高組織承諾。Bass(1990)描繪轉換型領導者將具有下列特徵：

1. 領袖魅力：藉由領導者的使命感，使部屬對領導者產生臣服的遵從。
2. 動機鼓舞：由簡單的符號與情緒上的表達使部屬產生認同與熱情。
3. 心智激勵：領導者會提出新的構想觀點，鼓勵部屬採用新的方法來

解決問題，並且運用不同思考方式，來完成工作。

4. 個別關懷：對每一位部屬給予個別的對待、訓練及勸告。

四、交易型領導(交換式)(Transactional Leadership)

是賀蘭德(Hollander)於 1978 所提，認為領導行為乃發生在特定情境之下時，領導者和被領導者相互滿足的交易過程，即領導者藉由明確的任務及角色的需求來引導與激勵部屬完成組織目標，傳統的理论被歸類為交易式，也就是領導人給被領導人某些東西以交換其被領導。影響力的來源得自於領導者能夠使部屬相信貢獻和報償是公平合理的。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。

Bass, Avolio and Yammarino(1969)將交易型領導分三個層次：

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。
3. 消極例外管理：被動等待問題發生。

Bass(1985)認為，交易型領導是使部屬清楚自己所扮演角色與責任，完成領導者所預期的工作，並且給予部屬其所喜好之獎賞，主要是領導者與部屬建立於一種交換的關係上。

領導思想演進分為二個階段：實證與非實證二階段並以 20 世紀為其分水嶺，前為非實證階段後為實證階段。而領導理論型態發展則由傳統領導至新近代領導理論而近代領導理論，則大致包含「領導歸因理論」、「魅力型領導理論」、「轉換型理論」、「交易型理論」等四種，依保險通訊處特性本研究以轉換型及交易型兩種理論作比較研究。

2.1.3 領導的定義

一般而言，領導是指在某種特定的情況下，為影響一群人朝向既定目標共同努力之人際間互動的過程。此程序中包含了領導者與被領導者及情境三個變項，領導的定義會因為研究者個人的觀點，及對於其所研究的情況不同而有所差異，所以領導的定義相當多元且無一定論，茲就國內外學者對於領導的定義做彙整如下：

國外學者 Tead(1935)提出領導為影響他人使其合作無間致力於完成所期待目標的活動。Fiedler(1976)提出領導是負起指導與協調團體活動的工作。Heresy and Blanchard(1977)定義領導是指群體中某一特定成員，對群體所要解決的課題、群體目標達成機能和群體過程的維持機能，比其他的成員更為顯著的某種持續而又積極的作用。Koontz(1990)提出領導是一種能力、一種技巧或程序，藉以影他人，使其能自願的、熱心的致力於全體目標的達成。Yukl(1994)提出領導是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。

國內學者張金鑑(民 79)表示主管以適當的方法或行動，督促部屬由多人集為一體，使大家以集體的努力，共赴事功達成組織任務。許士軍(民 82)研究提出特定情況下為影響個人或一群人之行為，使其趨向於達到某種特定目標的人際互動程序。羅虞村(民 84)提出領導是一種指引團體活動的行為，具有倡導及說服的作用，並且透過團體成員交互作用的過程，以達成組織目標的手段或工具。柯進雄(民 86)將領導定義為誘導人類行為的技巧、管理群眾的才能，是一種藝術，是一種科學。謝文全(民 87)提出領導是領導為在團體情境中，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。領導是一個過程中提供正確的方法引導，而「領導者」則是具有命令權威或影響的人，領導是把潛力化為現實的催化劑。

表 2.2 國內外學者對領導的定義

學者	年代	對領導的定義
Tead	1935	提出領導為影響他人使其合作無間致力於完成所期待目標的活動。
Fiedler	1976	提出領導是負起指導與協調團體活動的工作。
Heresy & Blanchard	1977	領導是指群體中某一特定成員，對群體所要解決的課題、群體目標達成和群體過程的維持機能，比其他成員更為顯著的某種持續又積極作用。
Koontz	1990	一種能力、一種技巧或程序，藉以影他人，使其能自願的、熱心的致力於全體目標的達成。
Yukl	1994	個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。
許士軍	民 82	特定情況下為影響一個人或一群人行為，使其趨向於達到某種特定目標的人際互動程序。
羅虞村	民 88	一種指引團體活動的行為，具有倡導及說服用，並且透過團體成員交互作用的過程，以達成組織目標的手段或工具。
柯進雄	民 86	將領導定義為誘導人類行為的技巧、管理群眾的才能，是一種藝術，是一種科學。
謝文全	民 87	提出領導是領導者在團體情境中，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。

資料來源：本研究整理

由上可知領導的一般定義，即在某些特定的情形下，領導者基於某些權利或人際互動關係藉由鼓舞、激勵等特殊的手段及方式來刺激組織成員朝既定目標共同努力的過程，因此領導對組織的成敗，受到領導者及被領導者和情境三者主要因素相互影響著。

2.1.4 領導風格定義

領導風格的定義「風格」通常給人一種較抽象、難以捉摸的感受，

其定義可說是五花八門，主要是因為修辭學、語言學、美學、文藝界等，都會使用到此術語，因此較難予以操作性的定義。企業領導風格一般指習慣化的領導方式所表現出的種種特點。習慣化的領導方式是在長期的個人經歷、領導實踐中逐步形成的，在領導實踐中自覺或不自覺地穩定起作用，具有較強的個性化色彩。每一位領導者都有其與工作環境、經歷和個性相聯繫的與其他領導者相區別的風格。領導風格研究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如表 2.3 所示：

表 2.3 領導風格的定義

學者	年代	定義內容
白麗美	民 86	是領導者所展現的個人獨特的領導行為。
許文寬	民 92	部屬從領導者的領導行為中覺知領導者的行事作風與意念。
張馨芸	民 90	組織內的領導者，將某種影響力加諸於部屬，以完成共同目標而採取的領導行為或作風。
張慶勳	民 93	是指領導者的思想、行為，與組織環境的綜合表徵，它具有領導者個人的領導行為特色。

資料來源：本研究整理

綜此，本研究將領導風格定義為領導者因人格特質所展現的領導行為特質，經長期對組織或環境產生交互作用後，在領導實踐中自覺或不自覺地穩定起作用，經被領導者覺知領導者的行事作風與意念。

2.1.5 領導風格的類型

領導風格從早期的「特質論」、「行為論」、「權變論」到單層面「民主式」、「權威式」、「放任式」的領導；之後領導行為理論學派提出的倡導(強調工作的任務取向)與關懷(強調人際的互動取向)兩個層面，也常被採用做為研究變項；近來最熱門的領導理論則為「轉型領導」和「互易

領導」。茲將不同的領導風格類型與理論內涵整理，如表 2.4 所示：

表 2.4 領導風格理論類型

理論 類型	1940 年以前 特質論	1940~1960 年 行為論	1960~1980 年 權變論	1980 年至今 新型領導
理論特徵	領導能力是天生的	領導行為與領導行為的關聯性	領導有賴於所有因素的結合：有效領導的情境	具有遠景、創新變革、積極前瞻的領導者
研究重點	成功領導者的特質	成功領導者的外顯行為類型	在特定情境中適當的領導行為	真正有效能的領導
研究設計	以各行各業成功人士為本，找尋其領導特質	求領導者行為與組織績效間的相關性	以情境因素為中介變項，尋求領導者行為與組織績效的最佳組合	中小學校長或企業總裁領導行為的探討

資料來源：林政雲、楊秋南、邱照麟、馮麗珍、王桂蘭 (民 95)，國小女性校長領導風格之研究，國立教育研究院第 103 期國小校長儲訓班專題研究。

2.1.6 領導風格內涵

單層面的領導風格內涵，意指只看單一層面的領導因子對領導方式的影響，較具有代表性的有表 2.5 數種：

表 2.5 領導風格內涵

理論名稱	特 徵
民主式	組織主要政策均經由群體討論與決定，透過群體討論，使大家瞭解決策內容及步驟，再經由群體分派工作，領導者採取鼓勵與協助的態度，工作考核則按客觀標準來評估。
獨裁式	組織所有政策均由領導者決定，部屬唯有奉命行事，沒有參與討論或提供意見的。工作分派、績效之考核多由領導者單獨決定，和部屬較少接觸。
放任式	員工個人或群體有完全之決策權，領導者盡量不參與其事；領導者僅負責供應其員工所需之資訊，工作進行幾乎全依賴員工個人自行負責。
X 理論	領導者認為人類基本上是懶惰、自私、喜好安定、愚笨無知、厭惡工作的，所以領導時應該用強迫控制與懲罰的手段來對付。
Y 理論	領導者認為人都是善良的，有潛力、有創造力、能夠自我實現的，所以應該隨時隨地給予支持和鼓勵。
Z 理論	Z 理論乃綜合 X 理論和 Y 理論，認為領導者應：1.兼顧人與制度 2.兼用激勵與懲罰 3.生理與心理需要並重 4.靜態與心態組織要兼顧 5.靜態、動態與生態組織並重。
轉型領導	領導者具有遠見，鼓勵部屬提昇工作動機及工作滿足感，以共同完成既定目標的領導訴求。
互易領導	領導者注重成本效益的分析與權力交換，強調資源交換的行為與過程，以獎懲為手段。

資料來源：林政雲、楊秋南、邱照麟、馮麗珍、王桂蘭 (民 95)，國小女性校長領導風格之研究，國立教育研究院第 103 期國小校長儲訓班專題研究。

2.2 組織文化

組織文化對於保險從業人員的行為、相處、組織發展人員的流動率等都具深遠的影響，是組織成員長期累績所發展而形成共同的規範、信念、價值觀、學習行為、工作型態等，就「文化的定義」、「組織文化的定義」、「組織文化的類型」等三個部份來探討組織文化概念。

2.2.1 文化的定義

Williams(1976)對「文化」有各種各樣的定義，其中之一的意義是：

「相互通過學習人類思想與行為的精華來達到完美」。Williams(1976)廣義的文化包括文字、語言、建築、飲食、工具、技能、知識、習俗、藝術等。邵台新(民86)指出大致上可以用一個民族的生活形式來指稱它為文化。最著名的定義就是學者泰勒Tylor (1969)：「一種複雜叢結之全體，這種複雜叢結之全體包括知識、信仰、藝術、法律、道德、風俗、以及社會成員所具備的任何能力和習慣。在可研究的範圍內，各種人類社會所展現出來的文化狀態，都適合把他當作人類思考和行動的規則來研究。」Vijay(1983)提出文化是社會共同的重要假設，而這些假設可分為信念(Beliefs)和價值觀(Values)。這些信念和價值觀是已經內化的，並非人們可知覺到的或口語上的信念和價值觀。Sathe(1983)歸納了文化的名詞有信念、態度、價值、氣氛、認同、形象、規範和意識形態等。Schein(1985)提出文化動態的觀點，將文化界定為：由團體成員有意的、發現的及發展而成的，並用以學習而處理組織外在適應及內在團隊的問題，該假定對組織的運作極有價值，促使組織的新成員以正確的方式去對那些問題加以覺察、思考及感覺。綜上所述文化是共同的哲學思想、意識型態、價值觀、信念、假設和規範，是隱藏事物背後，一股看不到的力量。

2.2.2 組織文化的定義

國外學者專家對於組織文化的定義及特性如下：Pettigrew(1983)認為組織文化是組織成員所共有的感受，而以符號、意識型態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活當中。而這些生活方式的誕生乃是開創者的心力，並經由後續者的承諾，及隨著時間的經過與事件的發生、解決逐漸累積、演化而成。Smircich(1983)認為組織文化反應了組織共有的價值觀，每一組織都會有其特有類型的信仰、象徵、儀式、神話及慣例，而這些信仰、象徵、儀式、神話及慣例一再被提起。組織文化之所

以不一致的原因，乃是由於文化在組織的應用上有所不同，所以往往由於不同觀點而有不同的見解。Dension(1984)提出組織文化乃是一套價值、信念及行為模式，建立組織的核心體。Barney(1986)說明組織文化廣義地包括了人們對於什麼該做及什麼不該做的信念，一個團體的信念包括了從日常習慣的操作實務、價值觀及假設。Schein(1989)說明組織文化是組織在面對外部環境的調適過程中如：策略、目標、完成目標的手段、績效的衡量和修正等及內部的統整問題，如：語言、界線、權力階層、親近、酬賞及懲罰、意識型態等，所發展出來的一套基本模式及團遵循的軌道，這些假設由於運作良好而被承認具有效度，可傳授給新成員，作為知覺、思考和感受上述問題的正確方式。河野豐弘(民89)提出組織文化是組織成員所共有的價值觀、共通想法、意見決定的方式及共同的行為模式之總和。既定的戰略、產品、設備、組織構造、人事制度等肉眼可以看得見的事物雖然會限制企業文化，卻不是企業文化。

國內學者對於組織文化的定義有：丁虹(民76)說明企業文化乃是企業組織為了克服外來的適應問題及內部整合問題，所發明、發現、或發展出來的一套基本假設，且由此假設衍生出一套成員所共同持有的價值及信念系統，這一系統不但將影響組織對成員之意義，同時也提供成員行為的準則及型態。吳清山(民81)認為，組織文化是一個組織經過其內在運作系統的維持與外在環境變化的互動下，長期累積下發展的產物，舉凡信念、態度、期望、價值、規範、儀式、符號、故事和行為等，組織成員共同分享這些產物的意義後，能以自然而然的方式表現於日常生活之中，形成組織獨特的現象。王美惠(民84)認為組織文化是使組織凝聚為一整體的社會或規範的黏著，為組織大多數成員所共同持有的信念、價值、態度、意識型態等的組合，此一組合系統與領導模式、組織成員及組織結構交互作用，以產生各種行為準則。胡瓊文(民88)表示，組織文化是組

織在面臨外在環境的競爭及內部控制時，所發展出來的一套基本假定及信念，並予以實踐，它傳遞了重要的假設和典範，支配著價值觀、活動和目標，提供了組織成員行事的準則及規範。組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同特徵，強調組織成員對文化的共識或共享性。廖德文(民91)認為組織文化是一個組織成員們生活互動中，學習沉澱的一套有共識共享的假定系統；是獨特的行為規則、規範、外顯價值、生活哲學觀、做事方法、氣氛、知識技能、思考模式、共享意義和意喻或象徵系統的複雜整體。林惠玲(民93)說組織文化是一個組織經過外在及內部環境變化的互動之下，成員長期累積所發展而形成共同的信念、規範、價值觀、行為型態及基本假定，同時將此一有別於其他組織的信念、規範、價值觀、行為型態及基本假定傳承給新成員，進而使組織運作藉以解決外部適應與內部整合的問題。陳輝征(民95)說明組織文化係是組織長時間累積、演化而成的核心價值、信念，並藉由各種外顯或內隱的知識傳遞方式，將組織內重要的假設和價值觀，傳輸給成員，以作為組織處理外在環境與內部整合的重要依據。李自勇(民97)表示組織文化係一個既有團體在學習處理外在適應與內在統整問題時，所創造出來共有的態度、價值及信念傳輸給成員，逐漸成為每一組織所特有的現象。茲將組織文化定義整理如表2.6：

表 2.6 組織文化之定義

學者	年代	組織文化之定義
Pettigrew	1983	組織成員所共有的感受，而以符號、意識型態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活。
Dension	1984	當中。隨時間的經過與事件逐漸累積、演化而成。組織文化乃是一套價值、信念及行為模式建立一組織的核心體。
Kilmann	1985	共同的哲學思想、意識型態、價值觀、信念、和規範隱藏在組織中具體可見的事物背後，看不到的力量會影響人類行為。
Barney	1986	人們對於什麼該做及什麼不該做的信念，從日常習慣的操作實務、價值觀 及假設。
Robbins	1990	組織成員在所屬組織中應有什麼樣的表現的認知。表達了組織有不同的溫度，表示組織有傳統、價值、習慣常規和社會化，能影響成員態度為。
河野豐弘	民 89	共有的價值觀、共通想法、意見決定方式及共同的行為模式之總和。既定戰略、產品、設備、組織構造、人事制度等會限制企業文化，卻不是企業文化。
吳清山	民 81	長期累積下發展的產物，舉凡信念、態度、期望、價值、規範、儀式、符號、故事和行為，成組織獨特的現象。
王美惠	民 84	共同持有的信念、價值、態度、意識型態等的組合，組合系統與領導模式、組織成員及組織結構交互作用，以產生行為準則。
胡瓊文	民 88	外在環境的競爭及內部控制時，發展出假定及信念，傳遞了重要的假設和典範支配著價值觀、活動和目標，提供了組織成員行事的準則及規範。
張峻源	民 90	價值判斷標準、信仰、信念、想法、思維方式，非文字的行為規範，形成一個組織的核心認同，並應付外在環境及內部整合 的行為模式。

表 2.6 組織文化之定義(續)

學者	年代	組織文化之定義
林惠玲	民 93	共同的信念、規範、價值觀、行為型態基本假定，同時將此一有別於其他組織的信念、規範、價值觀、行為型態及基本假定傳承給新成員，進而使組織運作藉以解決外部適應與內部整合。
陳輝征	民 95	時間累積、演化而成的核心價值、信念，並藉由各種外顯或內隱的知識傳遞方式，將組織內重要的假設和價值觀，傳輸給成員，以作為組織處理外在環境內部整合的重要依據。
李自勇	民 97	既有團體在學習處理外在適應與內在創造出來共有的態度、價值及信念給成員，逐漸成為組織所特有的現象。

資料來源：本研究整理

綜上，本研究將組織文化定義為，單位組織經營的階段過程中而形成共同思想、意識型態、價值觀、信念、和規範隱藏在組織中具體可見的事物背後，看不到的力量會影響員工行為及向心，進而使組織運作以解決外部適應與內部整合的力量。

2.2.3 組織文化的類型及功能

組織文化是一個複雜抽象的概念，論者常將組織文化予以分類，以降低組織文化的抽象程度概念。但分類太過簡潔，容易失去完整性，太過細密，則反而失去分類的基本意義。下列簡單敘述組織文化的分類，根據不同的標準和不同的用途，對組織文化有著不同的劃分，最常見的劃分及種類有以下幾種：

一、按照組織文化的內在特徵

艾莫瑞大學 Sonnenfeld(1989)提出了一套標籤理論，它有助於我們認識組織文化之間的差異，認識到個體與文化的合理匹配的重要性。通過對組織文化的研究，他確認了 4 種文化類型：

1. 學院型組織文化

學院型組織是為那些想全面掌握每一種新工作的人而準備的地方。在這裡他們能不斷地成長、進步。這種組織喜歡雇用年輕的大學畢業生，並為他們提供大量的專門培訓，然後指導他們在特定的職能領域內從事各種專業化工作。桑南菲爾德認為，學院型組織的例子有：IBM 公司、可口可樂公司、寶潔公司等。

2. 俱樂部型組織文化

俱樂部型公司非常重視適應、忠誠感和承諾。在俱樂部型組織中，資歷是關鍵因素，年齡和經驗都至關重要。與學院型組織相反，它們把管理人員培養成通才。俱樂部型組織的例子有：聯合包裹服務公司、貝爾公司、政府機構和軍隊等。

3. 棒球隊型組織文化

棒球隊型這種組織鼓勵冒險和革新。招聘時，從各種年齡和經驗層次的人中尋求有才能的人。薪酬制度以員工績效水平為標準。由於這種組織對工作出色的員工給予巨額獎金和較大的自由度，員工一般都拼命工作。在會計、法律、投資銀行、諮詢公司、廣告機構、軟體開發、生物研究領域，這種組織比較普遍。

4. 堡壘型組織文化

棒球隊型公司重視創造發明，而堡壘型公司則著眼於公司的生存。這類公司以前多數是學院型、俱樂部型或棒球隊型的，但在困難時期衰落了，現在盡力來保證企業的生存。這類公司工作安全保障不足，但

對於喜歡流動性、挑戰的人來說，具有一定的吸引力。堡壘型組織包括大型零售店、林業產品公司、天然氣探測公司等。

二、按照組織文化對其成員影響力的大小

哈佛商學院的兩位著名教授 Kotter 和 Heskett 於 1987 年 8 月至 1991 年 1 月，先後進行了四個項目的研究，依組織文化與組織長期經營之間的關係，將組織文化分為三類：

1. 強力型組織文化

在具有強力型組織文化的公司中，員工們方向明確，步調一致，組織成員有共同的價值觀念和行為方式，所以他們願意為企業自願工作或獻身，而這種心態又使得員工們更加努力。強力型組織文化提供了必要的企業組織機構和管理機制，從而避免了組織對那些常見的、窒息組織活力和改革思想的官僚們的依賴，因此，它促進了組織業績提升。

2. 策略合理型組織文化

具有這種組織文化的企業，不存在抽象的、好的組織文化內涵，也不存在任何放之四海而皆準、適合所有企業的“克敵制勝”的組織文化。只有當組織文化“適應”與企業環境時，這種文化才是好的、有效的文化。不同的組織，需要不同的組織文化，只有文化適應於組織，才能發揮其最大的功能，改善企業經營狀況。

3. 靈活適應型組織文化

市場適應度高的組織文化必須具有同時在公司員工個人生活中和公司企業生活中都提倡信心和信賴感、不畏風險、注重行為方式等特點，員工之間相互支持，勇於發現問題、解決問題。員工有高度的工作熱情，願意為組織犧牲一切。

Wallach(1983)提出三種組織文化類型：

1. 權威型文化：通常為層級式組織開放、和諧，具有類似家庭的溫暖，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放，有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。
2. 折衷型文化：此型組織的工作環境通常相當與信任，是十分重視人際關係導向的工作環境，此型文化具有相互合作的精神很高。
3. 創新型文化：此種組成所面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激烈及動態性；在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，工作也較具有創造性和風險性。

Cameron(1985)組織特性分內向／外向與彈性／控制兩構面，提出四種組織文化類型：

1. 支持型文化(內向、彈性)：組織環境相當開放、和諧，有家庭的感覺，組織中具高度支持和信任，重視員工參與和團隊精神，行事態度謹慎保守，不喜接受風險和變革。
2. 創新型文化(外向、彈性)：工作環境較開放，重視員工創新，且組織具高度支持和信任，尊重員工個別獨特性，容許冒險及嘗試錯誤，接受風險和變革。
3. 官僚型文化(內向、控制)：組織層級劃分明確，工作標準化與固定化，行事態度謹慎保守，規劃風險及拒絕變革。
4. 效率型文化(外向、控制)：組織間重視績效及講求效率，存在相互競爭氣氛，經常冒大風險和接受大變革。

河野豐弘(民81)並將組織文化歸為五大類型：

1. 有活力的組織文化：此類公司挑戰精神極為旺盛。
2. 追隨獨裁者、有活力的組織文化：此種類型多發生在企業草創期。

3. 官僚的組織文化：此類公司的組織文化呈現組織導向、過度謹慎行為模式。
4. 僵化的組織文化：在此類型的組織文化當中，成員只做習慣性、既有的行動。
5. 追隨獨裁者、僵化的組織文化：此類型是由獨裁者所造成的僵化文化，由於獨裁者政策決定不符合環境需要，組織成員喪失士氣，行為模式十分僵化。

2.2.4 組織文化的功能

在組織文化的功能上Schein(1977)認為文化與領導是一兩面的，在領導者創立群體或組織的同時，他們也創造了文化。一但有了文化的存在，即由文化來決定領導的方式。林焜棋(民88)認為組織文化可內化組織成員的行為，作為非正式的控制；對外則可提供組織成員作為適應環境的準則。

組織文化的功能是指組織文化發生作用的能力，也就是組織這一系統在組織文化導向下進行生產、經營、管理中的作用，對於組織的功能可以分為正功能和負功能如下：

一、組織文化的正功能

Robbins (1992) 指出組織文化具有以下正面功能：

1. 它扮演了界定「組織界限」(Organization's Boundary)的角色，亦即會讓人覺得這個組織與其他組織不同。
2. 良好的組織文化會使成員高度認同組織，亦即使成員以身為組織的一份子為榮。
3. 優良的強勢文化會使組織成員將組織的整體利益置於個人利益之上，例如成員會為了幫助公司準時交貨給客戶而額外加班工作。

4. 文化可以提高組織系統的穩定性，並凝聚成員對組織的向心力，例如許多知名企業由於具有優秀的組織文化，而使得企業能夠永續經營，基業長青。
5. 組織文化可以提供組織成員言行的規範，引導並塑造組織成員的態度和行為，進而影響企業的經營績效。

二、組織文化的負功能

Robbins(1992)儘管組織文化存在上述正功能組織文化對組織亦有潛在的負面作用，列舉如下：

1. 變革的障礙

如果組織的共同價值觀與進一步提高組織效率的要求不相符合時，它就成了組織的束縛。這是在組織環境處於動態變化的情況下，最有可能出現的情況。當組織環境正在經歷迅速的變革時，根深蒂固的組織文化可能就不合時宜了。因此，當組織面對穩定的環境時，行為的一致性對組織而言很有價值。但組織文化作為一種與制度相對的軟約束。更加深入人心，極易形成思維定勢，這樣，組織有可能難以應付變化莫測的環境。問題積累到一定程度這種障礙會變成組織致命打擊。

2. 多樣化的障礙

由於種族、性別、道德觀等差異的存在，新聘員工與組織中大多數成員不一樣就產生了矛盾。管理人員希望新成員能夠接受組織的核心價值觀，否則這些新成員就難以適應或被組織接受。但是組織決策需要成員思維和方案的多樣化，一個強勢文化的組織要求成員和組織的價值觀一致，這就必然導致決策的單調性，抹煞了多樣化帶來的優勢，在這個方面組織文化成為組織多樣化成員一致化的障礙。

3. 兼併和收購的障礙

管理人員在進行兼併或收購決策時，所考慮的關鍵因素是融資優

勢或商品協同性。近幾年，除了考慮商品線的協同性和融資方面的因素外，更多的則是考慮文化方面的兼容性。如果兩個組織無法成功的整合，那麼組織將出現大量的衝突矛盾。所以在決定兼併和收購時，很多經理人往往會分析雙方文化的相容性差異，為了降低風險則寧可放棄兼併和收購行動。

由於組織文化之概念抽象，因研究對象之不同，組織文化之相關研究結果會有些出入，本研究探討金融保險產業由於此產業是屬較具挑戰性之產業，除了要有積極主動開發能力的特質外，在行銷上更要不斷的融入創意構想於其中，在環境不斷變遷下，組織文化亦須隨著不斷適時做調整或順應才是，一層不變的結果可能導致組織的崩壞，依通訊處主管對組織的權責及面對管理環境的態度，將組織文化分為創新型文化、支持型文化及官僚型文化三種。

2.3 員工忠誠度

忠誠意為盡心竭力赤誠無私，企業員工的忠誠度是指員工對於企業所表現出來的行為指向和心理歸屬，即員工對所服務的企業盡心竭力的奉獻程度，員工忠誠度是員工對企業的忠誠程度，是一個量化的概念定義如下：

2.3.1 員工忠誠度的定義

古代中國對「忠」的定義，係指「忠實之心」、「由衷盡誠」之意。在戰國時代主張國君珍惜「忠臣」之重要，並呼籲國君應具有明辨「忠臣」之睿智，肯定「忠臣」對國家社稷安定之關鍵功能（佐藤將之，民99）。東漢馬融撰著《忠經》一書，有系統的探究忠誠的意涵、本質、及臣屬的角色規範，指出忠誠包括忠心、侍奉、盡職、建言、守節、有儀等內

涵(鄭伯璦、姜定宇、鄭弘岳，民96)。周逸衡(民72) 深度訪談台灣9大行業43家大型企業，發現企業經營者將員工的忠誠定義為盡忠職守，把公司當成自己的事業，全心全力專注投入工作，與經營者有相同的理念。李慕華(民81)指出負責盡職、主動積極、與組織一體、穩定及順從都是員工的忠誠行為，而華人對組織的忠誠比較重視情感面，以對老闆或主管的效忠為主，具有強烈的社會規範及道德倫理觀念。鄭紀瑩(民85)針對國內一家中型企業進行研究發現，員工的忠誠對象包括：組織、工作、老闆、主管、自己；員工因不同的理由選擇不同的忠誠對象，表現出不同的忠誠行為，其行為表現以「工作積極」、「達成忠誠對象的目標與要求」居多。

70年代西方研究者對員工的忠誠及相關概念研究，以組織承諾和組織公民行為研究為主，探討員工和組織之間連結的態度和行為(鄭伯璦、姜定宇、鄭弘岳，民96)。有研究者將員工忠誠視為一種員工態度，以組織承諾(Organizational Commitment)稱之，視忠誠為員工與組織間的連結(Employee-organization Linkage)，或員工對組織的依附(Attachment)，或個人在態度上認同組織和內化組織價值等；另有部分研究者將員工忠誠視為一種員工行為，是組織公民行為的組合，包括員工與組織共同面對威脅、維護組織的聲譽、以組織整體利益考量與他人合作等行為(劉敏、李小平、莊偉，民99)。

員工忠誠度係指員工對組織忠誠的程度(張立瓊，民97)，員工對組織付出全部心力，以求有效的達成組織目標的行為表現與心理歸屬(104人力銀行，民97)，當員工對組織具有高度承諾時，相對會提升員工對組織的忠誠度(吳復新、江岷欽、許道然，民97)。忠誠的定義有兩個不同的層面：第一層面是價值忠誠(Value Commitment)，指員工對組織文化、價值觀的認同；第二層面為留任忠誠(Continuance Commitment)，指員工希望

留任原組織的意願 (黃熾森、周素玲，民83)。如表2.7所示：

表2.7 員工忠誠度定義

學者	年代	員工忠誠度之定義
Hales & Gough	2003	員工對於成為組織情感知覺。
周逸衡	民72	經營者將員工的忠誠定義為盡忠職守把公司當成自己的事業，與經營者有相同的理念。
李慕華	民81	負責盡職、主動積極、與組織一體、順從都是員工的忠誠行為，華人對組織的忠誠比較重視情感面，對主管的效忠為主，具有強烈社會規範及道德倫理觀念。
黃熾森、周素玲	民83	有兩個不同的層面：第一是價值忠誠，指工對組織文化、價值觀的認同；第二為留任忠誠，指員工希望留任原組織的意願，定義為：「員工認同組織文化及價值觀，有留任原組織之意願」。
鄭紀瑩	民85	員工的忠誠對象包括：組織、工作、老闆、主管自己；因不同的理由選擇不同的忠誠對象，表現出不同的忠誠，其行為表現以「工作積極」、「達成忠誠對象目標與要求」。
鄭伯堦、姜定宇、 鄭弘岳	民96	視為一種員工態度，以組織承諾稱之，視忠誠為員工與組織間的連結，員工對組織依附，個人態度上認同組織和內化組織價值等。
張立瓊	民97	員工忠誠度係指員工對組織忠誠的程度員對組織付出全部心力，以求有效的達成組織目標的行為表現與心理歸屬。

資料來源：本研究整理

以上學者對於員工忠誠度的定義可發現，員工的忠誠對於一個組織來說重要性，因此員工忠誠對組織發展有相關聯性，經比較分析後員工在組織中的行為，並不是僅以獎賞或處罰就能完全理解的，還有員工願意主動為組織付出的部分(鄭伯壘、姜定宇、任金剛、黃政璋，民92)。

而員工忠誠度常被視為員工態度與情感的反應，可以被解釋為個人對於特定組織之認同且涉入的相對強度(Mak & Sockel, 2001)；可以說員工忠誠度就是員工對於成為組織一份子的情感知覺(Hales & Gough, 2003)。組織忠誠為個人對組織具有一種長期持久自發性責任，其能將組織目標視為最重要(姜定宇、鄭伯壘 民92)。因此本研究綜合各學者對員工忠誠度的觀點，將員工忠誠度定義為，員工對組織產生認同感，並願意長期為組織付出，為公司創造更多價值達成組織目標。

2.3.2 員工忠誠度的作用

牛津管理評論(民100) 調查發現，許多企業尤其是高成長性的中小型高科技企業共同面臨著很典型的一個問題，就是對於異常的員工流動率普遍覺得非常棘手，找不到有效的解決措施。調查數據顯示，60%左右的企業有一套相對穩定的招聘和徵選程序，但是不到20%的企業以後或正在建立嚴格的招聘評估程序；員工離職時，建立了面談記錄制度或對員工離職原因進行統計分析，基於分析報告著手改善公司內部留用人環境及管理文化的企業不足調查企業的3%。當今社會居高不下的員工“流失率”，迫使企業的管理者開始從過去單純關注個人技能，轉變為既關注個人技能，又關注忠誠度，基本上員工忠誠有以下幾點作用：

1. 員工忠誠決定了員工的工作績效

員工是企業的基本成分，他們的熱情代表企業計程車氣，他們的工作自覺性於潛移默化中體現企業的實力。員工忠誠將大大激發員工的主

觀能動性和創造力，使員工潛在能力得到充分發揮。忠誠是效率，員工的忠誠度提高與客戶滿意度的提高存在著促進的作用。企業每名員工的忠誠度提高了，企業競爭實力也就得到了提升。

2. 員工忠誠維繫了員工與組織之間的穩定關係

在現代經濟發展中，員工會根據自身的個人的判斷不斷尋找適合自己發展的空間，人才流動成為一個普遍現象。企業作為經濟組織始終處於動態發展中，員工與企業之間的文字契約。並不能保證員工與企業之間穩定關係。要想維持這種長期穩定關係，就需要構建依賴和真誠的雇傭關係，培育並提高員工的忠誠度。

3. 員工忠誠增強企業的核心競爭力

在所有的資源中，人力資源是最具活力的資源，科學地使用人力資源能幫助組織贏得競爭優勢。企業員工的創造性思維和勞動是企業發展的根本驅動力。組織的創新能力最終體現在員工的創新能力。但是這種能力的發揮還取決於員工的忠誠度。

4. 員工忠誠減少組織的人員置換成本

當員工的忠誠度降低時，就會對其為之服務的企業不滿，甚至選擇離開，從而引起員工流失。而企業為了填補員工離職的空白，又將重新招募、培訓新的員工，這期間還要冒著可能的生產率降低、新進員工無法勝任工作的風險，這樣就會形成置換成本和交替成本。

2.3.3 影響員工忠誠度的相關因素

張立瓊(民97)指出，影響員工忠誠度的因素有管理、文化價值、心理、個人及環境等五項因素，分述如下：

一、管理因素

係指組織的管理制度及風格(如專制或民主的；人性或刻板的)對員工忠誠度影響。管理制度與組織傳統密切相關，不易改變，而組織中各級主管的領導風格與管理能力，對員工的忠誠度有直接的影響力。民主平等的管理風格，使工作氛圍輕鬆而愉快，有益拉近員工與組織的距離，並建立深厚情誼與忠誠。公平競爭與公平對待是培養員工與組織間忠誠度的重要關鍵，當員工發覺在組織中無法參與公平競爭或身受不平待遇時，會有被組織背叛的感受，降低對工作的熱忱與活力。另可經由適當的授權，培養員工與組織間的信任度及忠誠度。

二、文化價值因素

係指組織文化及核心價值對員工忠誠度的影響。在人員招募過程中，要篩選認同組織理念及適應組織文化的員工，才能與組織保持愉快及長久的關係，因「志同道合」而與組織建立情感及忠誠關係。一般而言，以人為本、相互尊重、人才導向的組織文化，對培養員工的忠誠度及歸屬感有正向的影響。

三、心理因素

指員工進入組織的心態和想法，與員工的價值取向、個人目標與期望值高低等因素有關。有理想並對組織有所期待的員工，如在職場上能有所發展，會提高個人目標或期望值，並增進員工對組織的忠誠度及歸屬感。

四、個人因素

與員工個人性格、主導需求有關。員工個人性格、主導需求不同，對組織的忠誠也會有所不同。如「安全需求」是員工的主導需求，終身僱用的承諾，可使員工對組織產生忠誠；如「社交需求」是員工的主導需求，和諧的工作氛圍，可能是影響員工繼續留任的重要因素；如「自

我實現」是員工的主導需求，著重個人發展、有挑戰性的工作，才能留任此類員工。通常，具有明顯「自我中心」傾向的員工，較難培養對組織忠誠度。

五、環境因素

包括客觀的工作環境及主觀的人際關係環境。優質的工作環境常是企業或組織用以吸引新進人員或留任優秀人才的要件之一。工作環境舒適、安全及良窳與否，悠關員工身心健康；優質的職場環境，能提振工作士氣與活力，增進員工對組織的向心力，有益留任優秀人才。組織內人際關係環境係指同事間或工作團隊的情感關係，當人與人之間建立融洽關係、深厚情感，人員會因難以割捨的情感而繼續留在團隊中，共同奮鬥努力。和客觀的工作環境相較，主觀的人際關係對員工忠誠度的培養，其影響力更長久且深遠。

2.3.4 員工忠誠度之衡量

由文獻查證可知過去研究者用來測量員工忠誠度有(Organization Commitment Questionnaire, OCQ)、高忠誠度員工的特徵調查、員工對組織內外環境的認知與評價、以道德的觀點審查員工的忠誠度等，惟以上測量工具有一定的限制而無法完全真實呈現員工的忠誠程度(劉敏、李小平、莊偉，民 99)。

Frederick(2001)發展了忠誠度酸性試驗員工調查(Loyalty Acid Test: Employee Acid Test)，主要分為「你對公司的感受」、「你與公司的關係」二大類型題項，共計 33 題(蕭美惠譯，民 91)，但發展至目前，忠誠度酸性試驗員工調查提項：以這兩年內你可能會留在這公司工作的機率有多少？整體而言，您對您和直屬長官關係的滿意度為何？整體而言，您願意為公司熱烈地推薦的可能性。公司公開與誠實溝通。公司致力尋求雙

贏解決方案(不會占合夥人或客戶的便宜)。我相信公司領導人是公平及正直行事。顧客忠誠度在公司會得到適當重視和獎勵。我相信這公司值得付出我的忠誠過去一年來，我對公司的忠誠度有增加。公司的價值觀和人際關係，在短期利潤之前我們很容易跟顧客做生意在業界公司設立了卓越的標準。公司有致勝的策略(以優越經濟服務顧客)。公司可以吸引及留任優秀人才(員工、合夥人等)。公司有創新的解決方案，使客戶的生活更加輕鬆等 15 項題目來測試了解員工忠誠度酸性試驗，調查結果即可以瞭解員工對組織向心力。

Davis-Blake et al. (2003)以「我覺得對這個組織沒有什麼忠誠度」、「在這個組織工作我感到很驕傲」、「我願意作任何工作只為了留在這個組織」、「即使有待遇更好的工作，我也不願意離開這個組織」及「我所認定的價值與組織所認定的價值非常相似」等 5 個題項，來測量員工的忠誠度，調查結果來了解員工忠誠度情形，如表 2.8 所示。

表 2.8 Davis-Blake et al.(2003)員工忠誠度量表

項次	題目
1	我覺得對這個組織沒有什麼忠誠度
2	在這個組織工作我感到很驕傲
3	我願意作任何工作只為了留在這個組織
4	即使有待遇更好的工作我也不願意離開這個組織
5	我所認定的價值與組織所認定的價值非常相似

資料來源：本研究整理

綜上，員工是企業的基本成分，企業作為經濟組織始終處於動態發展中，員工與企業之間的文字契約並不能保證員工與企業之間穩定關係。要想維持這種長期穩定關係，就需要構建依賴和真誠的雇傭關係，培育

並提高員工的忠誠度。而影響員工忠誠度的因素有管理、文化價值、心理、個人及環境等五項因素，張立瓊(民 97)。可見管理風格與組織文化經學者研究結果是影響員工忠誠度的重要指標。

2.4 離職傾向

離職傾向是指個體在一定時期內變換其工作的可能性(Mobley, 1982)。其中產生離職傾向的原因如何？就下列文獻作探討：

2.4.1 離職定義

離職可以簡單分為主動離職和被動離職。被動離職主要是因解雇、退休、工傷等導致的離職。員工的被動離職有利於企業的發展，而主動離職往往不利於企業的經營發展，員工主動離職會導致組織員工士氣低落造成人力資本的損失，所以主動離職經常成為管理者和理論研究者關注的焦點。Mobley(1977)離職一般理論被建構在一個公平的基本概念，員工在報酬的分配不公平情形之下產生不滿足最後離開組織。Price(1977)認為離職是個人移動跨越了組織成員的界限，此移動可能是進入或脫離一個組織。Ferguson (1986)認為離職為勞資雙方的關係中斷，無論是哪一方引起的，皆可稱之為離職，離職型態可分為兩類：

1. 自願性離職：

指因組織因素而自願離職，包含薪資、升遷、更好的工作機會、與主管的關係、工作的挑戰性等。另一是因個人因素而自願離職，如健康、退休、遷居或深造等。

2. 非自願性離職：

個人離開組織的原因為不可控制，如兵役、遣散、退休、死亡等，從職業流動的觀點來探討離職，認為離職是一個人任職組織內某職務上，

工作了一段時間後，經過一番考慮，而對其職業提出一種否定結果，意味不僅失去職務，及其職務所賦予的利益，而且與組織完全脫離關係。

黃英忠(民78)廣義離職概念，定義為勞動移動(Labor Turnover)，所謂勞動移動包括員工從一地移到另一地，或從某一職業到另一職業，或從某一產業轉移到另一產業，如表2.9整理。

表2.9 離職之定義

學者	年代	離職定義
Price	1977	認為離職是個人移動跨越了組織成的界限，此移動可能是進入或脫離一個組織。
Ferguson	1986	離職為勞資雙方的關係中斷，無論是哪一方引起，可稱之為離職。
Abelson	1986	組織想要完全避免員工離職是不可能的，他提出離職行為的分類，根據個人是否自願離職與離職是可避免兩個角度，並認為「個人自願離職且組織可避免」的離職行為，才是研究者所要探討預測對象。
余杏容	民66	認為離職是一個人組織內某職務上，工作了一段時間後，經過一番考慮，而對其職業提出一種否定結果，意味不僅失去職務，及其職務所賦予的利益，而且與組織完全脫離關係。
黃英忠	民78	廣義的離職概念，定義為勞動移動，所謂勞動移動包括員工從一地移到另一地(地域間的移動)，是從某一職業移到另一職業(職業間的移動)，或是從某一產業移到另一產業(產業間的移動)。狹義的勞動移動是指離職，即組織內部往外部的勞動移動。

資料來源：本研究整理

2.4.2 離職的型態

一般而言，離職多屬於自願性離職，離職可區分為自動離職和非自動離職；依組織內可分為可迴避離職及不可迴避離職；依組織功能性區分，可區分為功能性離職與非功能性離職，敘述如下：

一、依成員的自動移動與否區分

1. 自動離職：勞方不向人資單位提出，隨意離開目前的工作崗位的行為。
2. 非自動離職：非員工個人的意願，主要是由雇主強制執行的離職，通稱離職(Forced Resignation)，其中分成解僱和暫時解僱。

二、依組織的可迴避與否區分

1. 可迴避的離職：由於資方的努力慰留而有可能改變心意的離職稱之，通常大部分的自動離職屬於可迴避的離職之範圍。
2. 不可迴避的離職：只因疾病、退休、懷孕不可避免的原因，而無法控的原因而影響的離職。

三、依組織的功能性區分

Dalton and Toder (1987)共同提出，強調區分功能性離職和非功能性離職，功能性的離職：個人想離職，而組織並不在乎，因為組織對他的評是不好的。非功能性的離職：個人想離職，但組織希望慰留他。

2.4.3 離職傾向定義

離職傾向是指個體在一定時期內變換其工作的可能性。Fishbein (1975)定義離職傾向為最能預測工作者離職行為的發生。

Mobley (1977)指出離職傾向為工作者在特定組織工作一段時間後，經過一番考慮後，蓄意(Deliberate Willfulness)要離開組織。Price and Mueller (1986)認為離職傾向係指個人不再是組織成員的可能性之看法。

Martin (1989)指出離職傾向為一適當的依變項，因其連結了實際的離職行為。離職傾向被認為是一序列撤退的認知(Withdrawal Willfulness)，工作者想要停職並企圖尋找其他工作的最後一階段，最能預測工作者離職行為的發生。劉麗蘭(民83)認為離職傾向乃是指一種對離職一事之認知與態度，表示個體心中對離職的目的或計畫，因此離職傾向是個體從事離職行為的心理狀態。歐陽玲(民83)認為所謂離職傾向是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為，如表2.10所示：

表2.10 離職傾向定義

學者	年代	離職傾向定義
Fishbein	1975	定義離職傾向為最能預測工作者離職行為發生。
Mobley	1977	指出離職傾向為工作者在特定組織工作一段時間，經過一番考慮後，蓄意要離開組織。
Pricer and Muelle	1986	認為離職傾向係指個人不再是組織成員的可能性之看法。
Martin	1989	離職傾向為一適當的依變項，其連結了實際的離職行為。離職傾向被認為是一序列撤退的認知，工作者想要停職並企圖尋找其他工作的最後一階段，最能預測工作者離職行為的發生。
劉麗蘭	民83	認為離職傾向乃是指一種對離職一事之認知態度，表示個體心中對離職的目的或計畫，因此離職傾向是個體從事離職行為的心理狀態。

資料來源：本研究整理

綜上，本研究將離職傾向定義為員工在工作一段時間後，因自願性或非自願性的原因，經過一番考慮後企圖離開組織，這種行為傾向可直接引導真正離職行為。

2.5 領導風格、組織文化、員工忠誠度與員工離職傾向之相關研究

本節分為五個部分，第一為「領導風格與員工忠誠度的關係」，第二為「領導風格與離職傾向的關係」，第三為「組織文化與員工忠誠度的關係」，第四為「組織文化與離職傾向的關係」，第五為「員工忠誠度與離職傾向的關係」。

2.5.1 領導風格與員工忠誠度的關係

樊景立(民84)認為，組織成員與老闆或企業主管間關係，其關係越好越能夠創造員工對公司的認同與忠誠度，過去的研究亦指出，領導者與部屬的關係會影響到員工的行為、態度和離職傾向等(Erdogan & Liden, 2002; Gerstner & Day, 1997; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997; Schriesheim, Castro & Coglisier, 1999)。企業經理人他們在工作上所面對的最大挑戰為何，多數人會表示：「做事容易，但是處理『人』的問題是最為困難的挑戰。」如何組合一群人，建立他們對組織目標或願景的共識，並透過有效的領導溝通協調與合作，達成組織及個人目標創造長青的企業管理的最終目標。張立瓊(民97)指出，影響員工忠誠度的因素有管理、文化價值、心理、個人及環境等 5 項因素，在第一項管理因素中指出組織的管理制度及風格(如專制或民主的；人性或刻板的)對員工忠誠度影響。管理制度與組織傳統密切相關不易改變，而組織中各級主管的領導風格與管理能力，對員工的忠誠度有直接的影響力。民主平等的管理風格，使工作氛圍輕鬆而愉快，有益拉近員工與組織的距離，並建立深厚情誼與忠誠。公平競爭與公平對待是培養員工與組織間忠誠度的重要關鍵，當員工發覺在組織中無法參與公平競爭或身受不平待遇時，會有被組織背叛的感受，進而降低對工作的熱忱與活力，經由適當的授權培養員工與組

織間的信任度及忠誠度。另Branham(2013)在《Keeping the People Who Keep You in Business》一書中指出，主要的原因有其中一項既有一他們無法忍受不人性的環境或領導風格。

傳統的企業管理強調員工對企業的忠誠，這是一種要求，卻經常無法達到。隨著社會價值觀的改變與員工素質的提升，企業經營管理方式也必須適當地調整，透過人性化的管理方式，企業與員工建立共同打拼的夥伴關係，以追求企業目標與個人目標的達成。

員工敬業(Employee Engagement)的3S理論(邁克·貝納特，安德魯·貝爾《驅動力：傑出企業如何激發員工的非凡績效》(張義譯，民94)可做為經理人員在人員管理方面的一個簡單的理論架構。「員工敬業」意指，企業能贏得員工的忠誠並理解員工的心聲，使員工在情緒上和理性上對企業有很強的投入與承諾，願意為企業付出努力與熱情。

而驅動員工敬業表現的組織因素可以分別從：企業文化和使命、職涯發展機會、整體薪酬、工作性質、工作生活品質、領導和人際關係等構面做剖析(劉城，民100)。此外，在塑造高效能組織方面，員工績效的表現受到意願、能力與環境3大類因素的影響(Blumberg & Pringle, 1982)，亦即，員工工作表現=F(能力×意願×環境)。而各類因素主要包含了：

1. 能力—知識、技巧、性向。
2. 意願—動機、興趣、人格、態度、價值觀、情緒。
3. 環境—組織與管理制度、主管的經營理念與領導風格、企業文化等。

綜上所論，領導風格與部屬的關係會影響到員工忠誠態度和離職傾向等，企業要能贏得員工的忠誠(員工敬業)，而在驅動員工敬業表現的組織因素中發現領導風格是影響員工忠誠度的關鍵因素。

2.5.2 領導風格與離職傾向的關係

張誠仁(民91)，以壽險行銷人員為研究對象，探討壽險行銷人員之個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向之關係，發現主管人員領導行為與離職傾向為負相關。張新燕(民96)以T銀行理財專員為研究對象，探討領導行為、工作滿意度與離職傾向之關聯性，發現轉換型領導及交易型領導與離職傾向呈現顯著負向影響關係。翁淑芳(民100)於公司激勵制度、主管領導風格與員工離職傾向進行研究，調查發現交易型及轉換型領導風格與員工離職傾向呈現負向影響且顯著。丁一倫(民91)在以旅館業員工為對象所做的研究當中離職傾向因素中「領導風格」，與離職傾向呈顯著負相關，由以上研究過的統計結論中我們不難發現，領導行為越不當，人員離職傾向意願相對提高。

2.5.3 組織文化與員工忠誠度的關係

鄭紀瑩(民85)針對國內一家中型企業進行研究發現，員工的忠誠對象包括：組織、工作、老闆、主管、自己；員工因不同的理由選擇不同的忠誠對象，表現出不同的忠誠行為，其行為表現以「工作積極」、「達成忠誠對象的目標與要求」居多。黃熾森、周素玲(民83)對忠誠的定義有兩個不同的層面：第一層面是價值忠誠，指員工對組織文化、價值觀的認同；第二層面為留任忠誠，指員工希望留任原組織的意願。美國著名的管理學教授羅賓斯 Robbins(1997)認為強勢組織文化，核心價值被多數員工深入接納的文化。會比弱勢文化對員工有更大的影響力。強勢組織文化中的員工，會比弱勢組織文化的員工對其組織有更高的忠誠度如表 2.11所示。

表2.11 強勢弱勢組織文化劃分表

強勢文化	弱勢文化
核心價值為多數員工所接納。	核心價值被少部分人接受常是高階階層。
對於「甚麼是重要」組織文化總是傳達很一致的訊息。	對於什麼是重要的組織文化所傳達的訊息前後很不一致。
大部分員工都講得出公司歷史或人物事蹟。	員工對於公司歷史或英雄人物所知不多。
員工對組織文化有強烈的認同感。	員工對組織文化有強烈的認同感。
核心價值與員工行為間有很直接的關聯。	核心價值與員工行為之間不太相關。

資料來源：本研究整理

綜上所述我們可以說員工的忠誠對象包括對組織的忠誠，而較強勢的組織文化會較為員工所接受並認同，對組織越忠誠留任的意願越高。

劉曉諭(民91)組織文化對離職原因及工作滿足之相關研究—以花蓮地區區域級以上醫院護理人員為對象，研究發現組織文化與離職原因有顯著相關，藍偉峰(民92)在研究領導風格、組織文化、工作滿意度與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象中指出，創新支持型的組織文化對離職傾向有負向關係。王文輝(民98)以國軍單位組織文化對志願意士兵的離職傾向具顯著影響獲得部分支持。因此根據本研究推論，組織文化對離職傾向有顯著影響部分成立。簡嘉良(民98)以南部汽車業務員為研究對象顯示組織文化與離職傾向有顯著影響。許湘靈(民98)主管領導型態、組織文化及薪資滿意度對員工離職傾向影響之研究—針對A銀行大台北地區分行之員工進行研究調查結果顯示，不同組織文化在員工離職傾向上會有顯著差異。

2.5.5 員工忠誠度與離職傾向的關係

整體而言員工的工作忠誠度是成員對組織所表現的情感，一個具有忠誠度的員工，會對組織具有認同感，也會投入更多的心力在工作上，並且不會輕易離職，對於公司的整體效益與利益都會呈現正面的效果(劉峰旭、陳詳衡，民99)。陳怡(民95)以台南地區某區域教學醫院為例探討員工忠誠度和離職意願結果呈負相關，員工忠誠度具有工作滿意度及離職意願間中介效果，故建立良好的組織支持以提高員工忠誠度，會降低員工的離職意願，影響員工忠誠度的因素之一有來自於工作滿意度，心理學家赫布的研究更顯著表明，低水準的工作滿意度會導致員工情緒的低迷或過度緊張，從而降低工作績效，導致員工大量離職、缺勤、遲到等消極，故藉由提高員工忠誠度因素及作法可有效的留任員工。

2.5.6 領導風格、員工忠誠度與離職傾向關係

在正式組織構下，主管與員工的關係只限於工作契約的規範，員工承認組織上級的正式領導權威，也遵守組織的工作準則與工作規範，組織亦相對地給予員工金錢或其它利益以換取組織成員遵循上述的要求，屬於一種結構式的相處規則。領導成員交換關係與員工心理契約滿足是所謂領導成員間的交換關係是指主管與員工之間垂直關係品質(Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Uhi-Bien, 1995)指出。研究顯示此種特殊關係在雙方互動的兩週後到二個月就已經形成(Dansereau, et al., 1975; Liden, Wayne & Stilwell, 1993)。過去LMX的研究已顯示主管與員工建立起不同的關係類別及關係品質後，雙方的關係內涵將會影響後續的互動行為，進而影響員工的態度、行為、工作績效、職涯發展及社會資本(UhlBien, Graen & Scandura, 2000)。

組織及工作相關因素企業的組織特性、組織文化、管理風格、管理

運行機制對員工自願離職有很大影響企業的管理水平、運行機制越先進，對員工的吸引力就越大，員工的離職率相對就會越低；組織文化也一樣，如果員工的個人價值取向、個人目標與組織文化、組織目標及管理運行機制相一致，員工比較喜歡企業的管理風格，他繼續留任的可能性就會越大。這種一致性越高，留任的可能性也就越大(婁春暉，民93)。

McGregor(1960)認為，人力資源是達成組織目標的重要因素。換言之，就算企業本身如何轉變，依舊脫離不了人的關係。多數學者認為「領導風格」是一個影響組織效能的重要變數。許多研究指出，領導風格是直接影響部屬績效、士氣及滿足之最大環境因素。

郝文(民90)主管領導風格、員工工作績效與離職傾向之關係研究—以營建業為例，研究結果顯示員工工作績效會因主管不同的領導風格而產生差異，兩者呈現正相關及員工溝通滿足會因主管不同的領導風格而產生差異，兩者呈現正相關，顯示員工之所以產生離職現象，不外乎對目前的工作不滿意或是其他個人因素，導致想換個新工作機會，影響員工離職的原因不只一種，如主管領導風格、工作績效、工作滿足、溝通滿足等，均會使員工產生離職的行為。

綜上，國內外學者多項研究結果均顯示影響員工離職傾向的原因不只一種，不外乎對目前的工作不滿意或是其他個人因素，而不同的領導風格對員工滿意度及忠誠度均有差異。

2.5.7 組織文化、員工忠誠度與離職傾向關係

鄭紀瑩(民85)針對國內一家中型企業進行研究發現，員工的忠誠對象包括：組織、工作、老闆、主管、自己；員工因不同的理由選擇不同的忠誠對象，表現出不同的忠誠行為，其行為表現以「工作積極」、「達成忠誠對象的目標與要求」居多，研究更顯示員工對工作條件感到越不

滿意時，離職傾向愈高且離職員工大多數轉換至其他組織擔任相同的工作。

離職者離開的是組織而非工作(毛筱艷，民97)。由此可知組織對於員工而言，是決定性去留的重要因素之一。組織文化也一樣，如果員工的個人價值取向目標與組織文化、組織目標及管理運行機制相一致，員工比較喜歡組織的管理風格，他繼續留任的可能性就會越大。這種一致性越高留任的可能性也就越大。婁春暉(民93)對忠誠的定義有兩個不同的層面：第一層面是價值忠誠，指員工對組織文化、價值觀的認同；第二層面為留任忠誠，指員工希望留任原組織的意願(黃熾森、周素玲，民83)。

綜上，員工的忠誠對象包括對組織忠誠與組織文化及價值觀對員工忠誠度有息息相關。員工對工作不滿足時則反應的問題有忠誠、建議、離開、藐視，其中離開、藐視等反應均對組織不利，員工因不同的理由選擇不同的忠誠對象表現出不同的忠誠行為，其行為表現以「工作積極」、「達成忠誠對象的目標與要求」居多，員工對組織工作環境條件感到越不滿時，其忠誠度越低相對的離職傾向的想法就提高。

2.5.8 小結

以上學者理論顯示：1.領導風格與員工忠誠度的關係，為領導風格越不讓員工接受員工的忠誠度越低，在驅動員工敬業表現的組織因素中領導風格和人際關係是一項重要指標有相關。2.領導風格與離職傾向的關係，為領導風格越不當，人員離職傾向意願相對提高。3.組織文化與員工忠誠度，強勢的組織文化較為員工所接受並認同，對組織越忠誠留任的意願越高組織文化與員工忠誠度有相關。4.組織文化與離職傾向的關係，在不同組織文化工作中員工離職傾向會有顯著差異，強勢的組織文化中留職意願相對提高呈現正相關。5.員工忠誠度與離職傾向，學者研究顯示員工

忠誠度有離職意願間中介效果，良好的組織文化提高員工忠誠度會降低員工的離職傾向，而影響員工忠誠度的因素中有來自於工作滿意度，低水準的工作滿意度會導致員工情緒的低迷，故提高員工忠誠度因素及作法可有效的留任員工，員工忠誠度越高離職傾向越低呈現負相關。6.領導風格、員工忠誠度與離職傾向，為管理風格運行機制對員工自願離職有很大影響，機制越先進對員工的吸引力就越大離職傾向相對就會越低，而工作績效會因主管不同領導風格產生差異，員工離職傾向原因不外乎對目前的工作不滿意或其他個人因素，不同領導風格對員工滿意度及忠誠度均有差異，領導風格與員工忠誠度對離職傾向有中介關係。7.員工對工作不滿足時其反應在包含忠誠、建議、離開、藐視，其中離開、藐視等均不利於組織而員工的忠誠對象包括：組織、工作、老闆、主管、自己，員工對工作條件感到越不滿意時離職傾向愈高且離職員工大多數轉換至其他組織擔任相同的工作，而離開的是組織而非工作故組織文化會因員工忠誠度中介變化而影響離職傾向。

總結學者論述後發現，「領導風格」、「組織文化」、「員工忠誠度」之間對離職傾向有顯著影響，也就是要減少員工離職傾向的想法，領導風格、組織文化及員工忠誠度均可能是誘發員工離職傾向想法，逐就本研究推論後依續由第三章研究方法作探討。

第三章 研究方法

綜合前述之動機，目的與文獻的回顧後，本章第一節就本研究欲探討之主題建立本研究架構。本研究採問卷調查的方法收集實證資料，以此來驗證研究假設是否成立；本章共分五節，第一節為研究架構；第二節為研究假設；第三節為問卷設計與研究變項之理論定義；第四節為研究樣本；第五節為分析方法。

3.1 研究架構

本研究根據相關文獻探討整理和分析後，發現領導風格、組織文化為自變項員工忠誠度為中介變項離職傾向為依變項，擬定以下之研究架構，探討保險公司雲嘉南外勤通訊處單位主管領導風格及組織發展中建立的組織文化與員工忠誠度和離職傾向的關係，本研究架構如圖 3.1 所示。

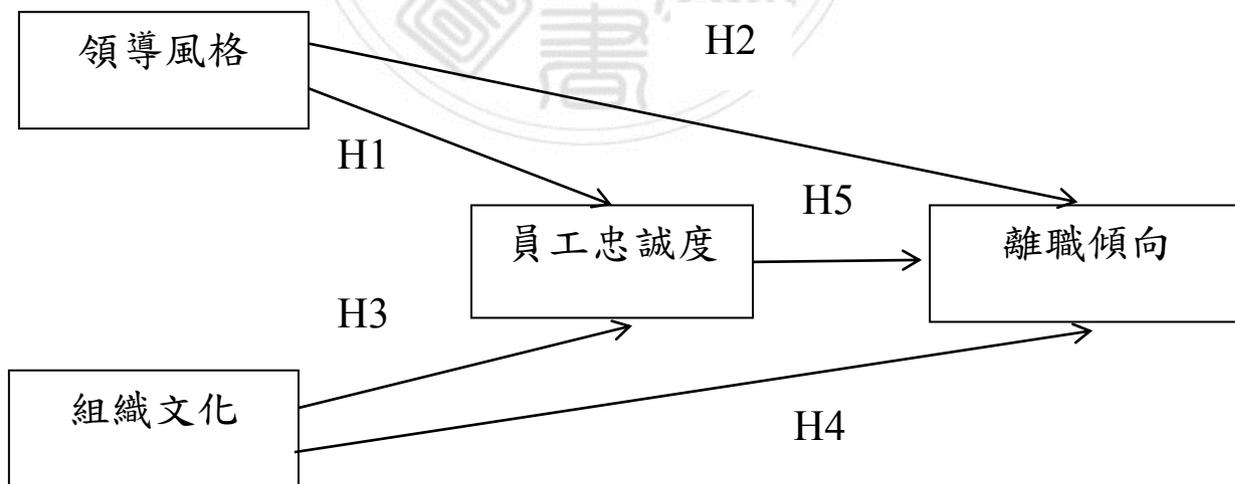


圖 3.1 研究架構圖

3.2 研究假設

根據本研究之研究架構圖所整理提出以下假設：

- H1：領導風格與員工忠誠度有正相關。
- H2：領導風格與離職傾向有正相關。
- H3：組織文化與員工忠誠度有正相關。
- H4：組織文化與離職傾向有正相關。
- H5：員工忠誠度與離職傾向有負相關。
- H6：員工忠誠度對領導風格與離職傾向有中介效果。
- H7：員工忠誠度對組織文化與離職傾向有中介效果。

3.3 問卷設計與研究變項之操作型定義

本問卷量表採用李克特(Likert-type)五點量表，依受試者填寫問題之同意程度，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別給予 1、2、3、4、5 的分數。分數加總後之總分數愈高，代表受試者對各量表的同意程度愈高。

透由上一章文獻探討，本研究將各構面之研究變項進行操作型定義有下列四項：領導風格、組織文化、員工忠誠度及離職傾向。

3.3.1 領導風格量表

本研究採用賀蘭德 Burns and Hollander(1978)文獻所提，設計較符合本研究之主題之操作型定義如表 3.1 所示：

表 3.1 領導風格之操作型定義

構面	理論定義	參考文獻
轉換型領導	<ol style="list-style-type: none"> 1. 魅力產生：即領導者展現自信受人尊重並能洞燭機先有效的建構遠景。 2. 個別化關懷：即領導者經由授權部屬以激發並創造其學習經驗，兼顧部屬的需求，尊重部屬與重視人性。 3. 智力啟發：即領導者能促使部屬由各種角度探究問題，以客觀立場將問題解決。 	Burns & Hollander (1978)
交易型領導	<ol style="list-style-type: none"> 1. 明確的界線：在職務的分工上和任務的分配上都被置於管理和控制之下，以期達到預想的組織目標。 2. 井然的秩序：有系統性地維繫一個高度有序的體制。 3. 規則的信守：重視規則，對公司的任一層面都設定了標準的操作模式，任何違反標準程序的行為都被視為問題，須加以更正與解決。 4. 執著的控制：交易型領導厭惡混亂的和失控的環境他力圖使企業獲得有序結構。 	Burns & Hollander (1978)

本研究整理

本研究參考翁淑芬(民 100)，公司激勵制度、主管領導風格與離職傾向之探討—以醫療生技業為例，東吳大學商學院 EMBA 高階經營碩士論文問卷題項來測通訊處主管領導風格。如表 3.2 所示：

表 3.2 領導風格之題項一覽表

題號	領導行為題項
1.	我的主管清楚了解我們單位未來的發展方向。
2.	我的主管會用他(她)的未來計畫去激勵同仁。
3.	我的主管樹立了一個員工可以追隨的好榜樣。
4.	當我做得很好時，我的主管會主動公開獎勵我。
5.	我的主管在做事時，會體貼地考量我的個人需求。
6.	我的主管會滿足我的需求，以爭取我對他的支持。
7.	我的主管會尊重我們的專業自主、充分授權、分層負責。
8.	我的主管是一位能激勵、啟發部屬的人。
9.	我的主管在工作上，鼓勵我們要採取有創意及有效的做法。
10.	我的主管像長輩一樣的關心我。
11.	我的主管是我學習仿效的楷模。
12.	在工作上，我會發自內心的尊重並完成我的主管的指示。
13.	我的主管會對那些看似被冷落的部屬，給予個別關心。
14.	我的主管會激發我們靈感，刺激我們去學習。
15.	我的主管會主動發現問題的癥結，並採取有效的行動來督促我。
16.	我的主管懲處我的時候，會針對特定行為，對事不對人。
17.	我的主管會經常詢問事情的辦理狀況，防止錯誤的發生。
18.	我的主管激勵我用新的方法去思考舊有的問題。
19.	除非我無法達成目標，我的主管才會採取行動。
20.	我相信我的主管的能力與判斷力足以克服任何困難。
21.	當我的主管發現我的表現不符合期望時，會要求我改進。
22.	我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。

資料來源：本研究整理

3.3.2 組織文化量表

透過組織文化相關文獻探討，結合個學者對組織文化之定義，本研究參考 O'Reilly et al. (1991)所發展的組織文化及郭建志(民 88)企業文化理論，依本研究目的做適當之刪減設計符合本研究主題理論定義，如表 3.3 所示。

表 3.3 組織文化操作型定義

構面	理論定義	參考文獻
人員導向	管理者在決策中考慮到人的程度	O'Reilly et al.(1991)
產出導向	管理者對過程或結果的注重程度	O'Reilly et al.(1991)
團隊導向	由個人或團隊執行工作的程度	O'Reilly et al.(1991)
績效競爭	強調內部競爭、績效表現、重視結果甚於過程，組織要想辦法發展培訓，養成這些競爭優勢方能達成卓越績效。	郭建志(民 88)

資料來源：本研究整理

參考依據絲漢堂(民 100)，兩岸三地組織文化、人格特質、績效關係研究—以海運承攬運送業為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文的問卷題項將公司名稱修改為通訊處以符合實際單位來測通訊處組織文化如表 3.4 所示：

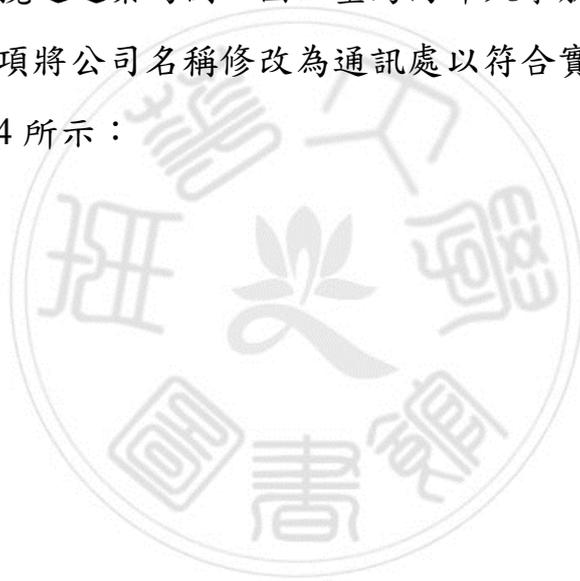


表 3.4 組織文化題項一覽表

題號	組織文化題項
1.	我的通訊處重視員工意見。
2.	我的通訊處重視在職訓練。
3.	我的通訊處強調人際和諧。
4.	我的通訊處尊重個人意願。
5.	我的通訊處講求客觀事實。
6.	我的通訊處具有冒險精神。
7.	我的通訊處注重求新求變。
8.	我的通訊處鼓勵創新發明。
9.	我的通訊處強調專業能力。
10.	我的通訊處有敏銳的判斷力。
11.	我的通訊處會追求工作速度。
12.	我的通訊處要求績效表現。
13.	我的通訊處強調內部協調。
14.	我的通訊處注重輩分倫理。
15.	我的通訊處重視客戶滿意度。
16.	我的通訊處具有公平的特性。
17.	我的通訊處具有給予員工支持的特性。
18.	我的通訊處具有工時長的特性。
19.	我的通訊處重視行動導向。
20.	我的通訊處具有成就導向的特性。
21.	我的通訊處重視結果導向。
22.	我的通訊處具有沉穩的特性。
23.	我的通訊處重視團隊導向。
24.	我的通訊處有假日加班的特性。
25.	通訊處資源不足，我會降低創新意願。

資料來源：本研究整理

3.3.3 員工忠誠度量表

本研究參考(黃熾森、周素玲，民 83)及周逸衡(民 72)文獻設計符合本研究主題之操作型定義共二個構面如表 3.5 所示：

表 3.5 員工忠誠度操作型定義

構面	理論定義	參考文獻
對組織忠誠	第一是價值忠誠，指員工對組織文化、價值觀的認同；第二為留任忠誠，指員工希望留任原組織的意願，定義為：「員工認同組織文化及價值觀，有留任原組織之意願」。	黃熾森、周素玲 (民 83)
對自己忠誠	訪談台灣 9 大行業 43 家大型企業發現經營者將員工的忠誠定義為盡忠職守，把公司當成自己的事業全心全力專注投入工作，與經營者有相同的理念。	周逸衡(民 72)

資料來源：本研究整理

本研究參考 Davis-Blake et al. (2003)文獻，以「我覺得對這個組織沒有什麼忠誠度」、「在這個組織工作我感到很驕傲」、「我願意作任何工作只為了留在這個組織」、「即使有待遇更好的工作，我也不願意離開這個組織」及「我所認定的價值與組織所認定的價值非常相似」等 5 個題項，來測量通訊處員工的忠誠度如表 3.6 所示。

表 3.6 員工忠誠度題項一覽表

題號	員工忠誠度題項
1.	我覺得對這個組織沒有什麼忠誠度。
2.	在這個組織工作我感到很驕傲。
3.	我願意作任何工作只為了留在這個組織。
4.	即使有待遇更好的工作，我也不願意離開這個組織。
5.	我所認定的價值與組織所認定的價值非常相似。

資料來源：本研究整理

3.3.4 離職傾向量表

本研究離職傾向參考學者 Miller (1979)及歐陽玲(民 83)文獻，設計符合本研究主題之操作型定義如表 3.7 所示：

表 3.7 離職傾向操作型定義

構面	理論定義	參考文獻
離職傾向	離開目前工作與找尋其他工作機會傾向的總體表現或態度。	Miller (1979)
	離職傾向是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為。	歐陽玲(民 83)

資料來源：本研究整理

本研究參考翁淑芬(民 100)及柯宏君(民 100)論文的問卷題項來測通訊處單位人員目前離職傾向如表 3.8 所示：

表 3.8 離職傾向題項一覽表

題號	離職傾向題項
1.	我經常考慮要辭去現在的工作。
2.	就我個人的觀點，整體上我並不滿意現在通訊處。
3.	我常會透過各種管道詢問或尋找其他工作機會的可能。
4.	如果調到其他單位，我終究還是會考慮辭職。
5.	如果有好的工作機會，我會考慮辭去目前的工作。
6.	如果生活無慮，我會儘早退休或資遣。
7.	在未來的一年內，我不會辭去目前的工作。

資料來源：本研究整理

3.4 研究樣本

本研究因時間、人力等因素限制，僅以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處業務人員為測試對象進行問卷調查，採取便利抽樣法以獲得本研究所需之資料。本研究分為兩個階段的問卷調查方式進而過濾及篩選，第一階段為前測，於前測方法篩選出適當題項，避免於問卷中發生缺失，於正式問卷發放前先發放 50 份前測問卷，獲取有效問卷 50 份，有效樣本回收率為 100%；第二階段為發放正式問卷，以雲嘉南地區保險業務外勤

通訊處業務人為受測對象，本研究以便利抽樣方式發放問卷，共計發出問卷 210 份，回收之有效樣本共 200 份，有效回收率為 95.24%。

3.5 分析方法

本研究採用 SPSS for Windows 12.0 統計軟體為本研究之分析工具，於資料分析方法採用：信度分析、敘述性統計、因素分析、相關分析、單一樣本 T 檢定、迴歸分析。

3.5.1 信度分析

本研究正式問卷量表之信度分析(Reliability)是為了瞭解各構面之題項的一致性及穩定性。Cronbach's α 值係數介於 0 到 1 之中，若 α 高於 0.7 則代表具有高度的內部一致性； α 值低於 0.5 則屬於低信度，研究採用 Willian et al. (1988)建議之標準 0.7 以上，表示內部一致性高。

3.5.2 敘述性統計

敘述性統計是為瞭解樣本的結構性，根據受訪者所填寫的問卷資料分析整理，項目包含次數分配、百分比、平均數標準差等加以描述。

3.5.3 因素分析

因素分析(Factor Analysis)是探討變數之間交互影響關係，因素分析前須確認各變數觀察值或分數之間是否具有共同變異性，方能進行因素分析。本研究之共同性(Communality)及因素負荷量(Factor Loading)以 0.5 為判定刪題標準，若題項之因素負荷低於 0.5，則代表該問項與構面的關聯性較低或無關聯，因此不需要保留該題項。

3.5.4 相關分析

相關分析(Correlation Analysis)為了檢測二個變項間的關聯性，探討變數是否有線性關聯，以及相關性的方向與強度。普遍常用的分析方法包括皮爾森(Pearson)積差相關、史皮爾曼(Spearman's Rho)等級相關與肯道爾(Kendall's Tau)相關(榮泰生，民 98)。相關係數值介於 -1.00~1.00 之間，愈接近 +1 或 -1 代表變項正向或負向之關聯情形愈顯著，若接近 0 時，代表無線性相關。

3.5.5 迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)是研究自變數與依變數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，用來衡量自變數，能夠預測依變數的程度。本研究使用迴歸分析來檢定自變項對依變項之間的影響程度。

3.5.6 前測問卷

前測問卷發放結果以信度分析檢定其信度。依據 Willian et al. (1988)認為 α 值大於 0.7 以上為高信度，本研究前測問卷各構面之 Cronbach's α 值在刪除員工忠誠第一題項後皆高於 0.7 表示問卷各構面具有良好的內部一致性，前測樣本經信度分析結果整理如表 3.9、3.10、3.11 所示。

表 3.1 前測樣本之信度分析

衡量變項	Cronbach's α
領導行為	0.966
組織文化	0.919
員工忠誠	0.679
離職傾向	0.776

資料來源：本研究整理

本研究前測問卷各構面之Cronbach's α 值員工忠誠度構面並未高於0.7，依據Willian et al. (1988)認為 α 值大於0.7以上為高信度，故於刪除員工忠誠度的第一題問項後，Cronbach's α 值皆高於0.7，表示問卷各構面具有良好內部一致性，如表3.10及表所示。

表 3.2 員工忠誠度前測樣本調整結果表

題 項	項目刪除時的 尺度平均 數	項目刪除時的 尺度變異 數	修正的項目 總相關	項目刪除時的 Cronbach's Alpha值
我覺得對這個通訊處 沒有什麼忠誠度	12.90	4.745	-0.029	0.803
在這個通訊處工作我 感到很驕傲	12.42	3.269	0.517	0.597
我願意作任何工作只 為了留在這通訊處	12.54	3.274	0.541	0.587
即使有待遇更好的工 作我也不願意離開這 個通訊處	12.46	3.029	0.575	0.566
我所認定的價值與通 訊處所認定的價值非 常相似	12.48	3.193	0.681	0.533

資料來源：本研究整理

表 3.3 前測樣本之信度分析表(調整後)

衡量變項	Cronbach's α
領導行為	0.966
組織文化	0.919
員工忠誠	0.803
離職傾向	0.776

資料來源：本研究整理

KMO 檢定及效度分析取樣適切性，以量數之數值愈大，表示相關情形愈好。Kaiser (1974)之因素分析判斷準則如表 3.12 所示。

表 3.4 KMO 取樣適切性量數判斷表

KMO 統計量	因素分析適合度	KMO 統計量	因素分析適合度
0.9 以上	極佳的	0.6 ~ 0.7	平庸的
0.8 ~ 0.9	良好的	0.5 ~ 0.6	可悲的
0.7 ~ 0.8	中度的	0.5 以下	無法接受的

資料來源：本研究整理

前測問卷發放結果進行 KMO 檢定及效度分析取樣適切性各構面 KMO 值均 > 0.6 以上，球形檢定 p 值為 0.000 < 0.05 達顯著水準，表示適合進行因素分析，如表 3.12 所示。

表 3.5 前測之 KMO 檢定及效度分析

Bartlett 球形檢定					
變 項	KMO 檢定	近似卡方分配	自由度	顯著性(p)	累積解釋變異量
領導行為	0.797	847.197	231	0.000***	74.197
組織文化	0.732	910.148	300	0.000***	76.921
員工忠誠	0.787	429.236	105	0.000***	72.613
離職傾向	0.665	115.899	21	0.000***	68.876

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001

資料來源：本研究整理

第四章 研究結果與分析

本章根據前面之研究假設及研究方式，針對回收有效樣本資料利用 SPSS 統計方法處理樣本資料並進行分析，進一步驗證本研究之假設是否成立，對各個統計結果加以解釋和討論，來驗證第三章的理論與所提出假設結果相關性。

4.1 資料分析

以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處為研究調查對象，依各通訊處人數多寡實施二至三個通訊處單位以區經理(含)以下業務人員為研究對象實施問卷，實際發放正式問卷 210 份，回收 210 份，無效問卷 10 份，有效問卷回收達 95.24%。表 4.1 所示：

表 4.1 樣本回收表(N=210)

樣本	樣本份數	樣本百分比
有效樣本	200	95.24%
無效樣本	10	5%

資料來源：本研究整理

本次受訪對象以女性人數佔多數，女生 137 人(68.5%)男生佔 63 人(31.5%)；年齡以 31-35 歲居多共 43 人(21.5%)；最高學歷以大學居多共 73 人(36.5%)；現職工作職位以展業主任居多共 88 人(44%)；現職工作年資以 3-5 年以下及 10 年以上都是各 50 人(各 25%)；每天工作時數以 8-10 小時居多共有 77 人 (38.5%)，故本次受訪之保險從業人員以女性居多，工作年之為 3 至 10 年以上之主管年齡以 31 至 35 歲居多，學歷大部分為大學且每日工作時數均在 8-10 小時左右人員，樣本描述性統計彙整如表 4.2 所示。

表 4.2 樣本特徵之基本特性表(N=200)

樣本特性	類別	人數	百分比
性 別	男性	63	31.5
	女性	137	68.5
年 齡	20-25 歲	11	5.5
	26-30 歲	34	17.0
	31-35 歲	43	21.5
	36-40 歲	41	20.5
	41-45 歲	17	8.5
	46-49 歲	14	7.0
	50-54 歲	25	12.5
	55 歲以上	15	7.5
最高學歷	高中(職)	59	29.5
	專科	60	30.0
	大學	73	36.5
	研究所	8	4.0
現職工作職位	業務專員	68	34.0
	展業主任	88	44.0
	展業襄理	27	13.5
	區經理	17	8.5
現職工作年資	1 年以下	21	10.5
	1 年~3 年以下	42	21.0
	3 年~5 年以下	50	25.0
	5 年~10 年以下	37	18.5
	10 年(含)以上	50	25.0
工作時間	2~4 小時	2	1.0
	4~6 小時	16	8.0
	6~8 小時	41	20.5
	8~10 小時	77	38.5
	10 小時(含)以上	64	32.0

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析

本研究正式問卷量表之信度是以 Cronbach's α 信度係數衡量問卷構面內容的一致性及穩定性。正式問卷各構面之 Cronbach's α 值分別為領導風格(0.977)、組織文化(0.948)、員工忠誠度 (0.873)、離職傾向(0.719)皆高於 0.7，表示問卷各構面具有良好的內部一致性及穩定性。如表 4.3 所示：

表 4.3 信度分析一覽表

信度分析	
衡量變項	Cronbach's α
領導風格	0.977
組織文化	0.948
員工忠誠度	0.873
離職傾向	0.719

資料來源：本研究整理

4.3 因素分析

本單元分為三個部分，第一為「領導風格的因素分析」，第二為「組織文化的因素分析」，第三為「員工忠誠度的因素分析」，第四為「離職傾向的因素分析」。

4.3.1 領導風格的因素分析

依據 Kaiser (1974)研究指出 KMO 統計量值 0.9 以上因素分析適合度是極佳的，領導風格共 22 題項萃取出 2 個主要因素分別命名為「交易型領導」、「轉換型領導」，KMO 值為 0.975，Bartlett 球形檢定的 p 值， $p=0.000$ 達顯著水準，表示領導風格問卷題項極適合進行因

素分析，所有題項之因素負量均大於 0.7 累積解釋變異量 70.693%。
經分析後發現所衡量之題項具有相當水準之效度。如表 4.4 所示：

表 4.4 領導風格因素分析

因素命名	題項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
交易型 領導	8.我的主管是一位能激勵、啟發部屬的人。		0.815	44.334
	5.我的主管在做事時，會體貼地考量我的個人需求。		0.815	
	2.我的主管會用他(她)的未來計畫去激勵同仁。		0.811	
	6.我的主管會滿足我的需求，以爭取我對他的支持。		0.810	
	4.當我做得好時，我的主管會主動公開獎勵我。		0.976	
	14.我的主管會激發我們靈感，刺激我們去學習。		0.784	
	3.我的主管樹立了一個員工可以追隨的好榜樣。		0.766	
	10.我的主管像長輩一樣的關心我。		0.755	
	1.我的主管清楚了解我們單位未來的發展方向。	9.754	0.754	
	11.我的主管是我學習仿效的楷模。		0.753	
	13.我的主管會對那些看似被冷落的部屬，給予個別關心。		0.720	
	9.我的主管在工作上，鼓勵我們要採取有創意及有效的做法。		0.714	
	18.我的主管激勵我用心的方法去思考舊有的問題。		0.633	
	15.我的主管會主動發現問題的癥結，並採取有效的行動來督促我。		0.627	
	22.我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。		0.616	

表 4.4 領導風格因素分析(續)

因素命名	題項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
交易型 領導	20.我相信我的主管的能力與判斷力足以克服任何困難。	9.754	0.614	44.334
	7.我的主管會尊重我們的專業自主、充分授權、分層負責。		0.613	
轉換型 領導	21.當我的主管發現我的表現不符合期望時，會要求我改進。	5.798	0.860	70.693
	17.我的主管會經常詢問事情的辦理狀況，防止錯誤的發生。		0.758	
	12.在工作上，我會發自內心的尊重並完成我的主管的指示。		0.731	
	16.當我的主管懲處我的時候，會針對特定行為，對事不對人。		0.715	
	19.除非我無法達成目標，我的主管才會採取行動。		0.548	

資料來源：本研究整理

4.3.2 組織文化的因素分析

組織文化共 25 題項萃取出 4 個主要因素，分別命名為「人員導向」、「團隊導向」、「績效競爭」、「產出導向」所有題項之因素負量均大於 0.5，經因素分析結果而知 KMO 值為 0.914，Bartlett 球形檢定的 p 值， $p=0.000$ 達顯著水準表示組織文化問卷題項適合進行因素分析，依據 Kaiser (1974) 研究所有題項之因素負量均大於 0.7 累積解釋變異量為 69.615% 經分析後發現所衡量之題項具有相當水準之效度。如表 4.5 所示：

表 4.5 組織文化因素分析

因素命名	題 項	特徵 值	因素負 荷量	累積解 釋變異 量(%)
人 員 導 向	4.我的通訊處尊重個人意願。	9.527	0.852	38.088
	5.我的通訊處講求客觀事實。		0.841	
	17.我的通訊處具有給予員工支持特性。		0.800	
	7.我的通訊處注重求新求變。		0.794	
	16.我的通訊處具有公平的特性。		0.786	
	1.我的通訊處重視員工意見。		0.782	
	10.我的通訊處有敏銳的判斷力。		0.772	
	8.我的通訊處鼓勵創新發明。		0.765	
	2.我的通訊處重視在職訓練。		0.759	
	3.我的通訊處強調人際和諧。		0.743	
	6.我的通訊處具有冒險精神。		0.717	
	9.我的通訊處強調專業能力。		0.712	
	22.我的通訊處具有沉穩的特性。		0.676	
20.我的通訊處具有成就導向的特性。	0.623			
13.我的通訊處強調內部協調。	0.576			
14.我的通訊處注重輩份倫理。	0.570			
團隊導向	21.我的通訊處重視結果導向。	3.485	0.667	52.019
	23.我的通訊處重視團隊導向。		0.618	
	19.我的通訊處重視行動導向。		0.596	
15.我的通訊處重視客戶滿意度。	0.584			
績效競爭	11.我的通訊處會追求工作速度。	2.204	0.835	60.847
	12.我的通訊處要求績效表現。		0.707	
產出導向	25.通訊處資源不足我會降低創新意願。	2.176	0.793	69.615
	18.我的通訊處具有工時長的特性。		0.785	
	24.我的通訊處有假日加班的特性。		0.745	

資料來源：本研究整理

4.3.3 員工忠誠度的因素分析

員工忠誠度共 4 題項主要因素命名為「員工忠誠」，經因素分析結果而知，KMO 值為 0.802，Bartlett 球形檢定的 p 值， $p=0.000$ 達顯著水準，依據 Kaiser (1974) 研究指出所有題項之因素負量均大於 0.7 表示員工忠誠度問卷題項適合進行因素分析，累積解釋變異量為 72.650% 經分析後發現所衡量之題項具有相當水準之效度如表 4.6 所示：

表 4.6 員工忠誠度因素分析

因素命名	題項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
員工忠誠度	2.我願意作任何工作只為了留在這個組織。	7.183	0.886	72.650
	4.我所認定的價值與組織所認定的價值非常相似。		0.873	
	1.在這個組織工作我感到很驕傲。		0.865	
	3.即使有待遇更好的工作，我也不願意離開這個組織。		0.853	

資料來源：本研究整理

4.3.4 離職傾向的因素分析

離職傾向共 7 題項主要因素命名為「離職傾向」，依據 Kaiser (1974) 研究因素負量均大於 0.7 表示離職傾向問卷題項適合進行因素分析，經因素分析結果而知 KMO 值為 0.779，Bartlett 球形檢定的 p 值， $p=0.000$ 達顯著水準，累積解釋變異量為 67.907% 經分析後發現所衡量之題項具有相當水準之效度如表 4.7 示：

表 4.7 離職傾向因素分析

因素 分析	題 項	特徵 值	因素 負荷 量	累積解 釋變異 量(%)
離職 傾向	2.就我個人的觀點，整體上我並不滿意現在的公 司。		0.840	
	3.我常會透過各種管道詢問或尋找其他工作機會 的可能。		0.829	
	5.如果有好的工作會，我會考慮辭去目前的工作。	0.891	0.797	67.907
	4.如果調到其他單位，我終究還是會考慮辭職。		0.790	
	1.我經常考慮要辭去現在的工作。		0.773	
	6.如果生活無慮，我會儘早退休或資遣。		0.645	
	7.在未來的一年內，我不會辭去目前的工作。		0.631	

資料來源：本研究整

4.5 相關分析

本研究旨在探討主管的領導風格、組織文化、員工忠誠度與員工離職傾向之變項間的相關程度，以 Pearson 相關係數檢驗交易型領導、轉換型領導、人員導向、團隊導向、績效競爭、產出導向、員工忠誠度、離職傾向等構面間的相關性強度各構面之分析結果如表 4.8。

表 4.8 各構面之相關分析

構面	交易型 領導	轉換型 領導	人員向	團隊向	績效爭	產出向	員工誠	離職傾向	
領導風格	相關R值	1							
	相關R值	0.926**	1						
組織文化	相關R值	0.733**	0.678**	1					
	相關R值	0.601**	0.579**	0.824**	1				
	相關R值	0.491**	0.508**	0.682**	0.719**	1			
	相關R值	0.264**	0.299**	0.397**	0.318**	0.283**	1		
員工忠誠	相關R值	0.603**	0.530**	0.641**	0.488**	0.390**	0.198**	1	
離職傾向	相關R值	-0.205**	-0.129	-0.143**	-0.128**	-0.58	0.205**	-0.307**	1

資料來源：本研究整理 *p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

4. 領導風格之相關分析由表 4.12 可知單位導向對於交易型領導、轉換型領導達顯著高度正相關係數為 0.926；人員導向對交易型領導、轉換型領導達顯著高度正相關係數分別為 0.773、0.678；績效競爭對於交易型領導、轉換型領導達顯著中度正相關係數分別為 0.491、0.508；產出導向對於交易型領導、轉換型領導無顯著正相關係數分別為 0.264、0.299。
5. 員工忠誠度與領導風格之相關分析由表 4.12 可知員工忠誠度對交易型領導、轉換型領導達顯著正相關係數 0.603、0.530。組織文化與員工忠誠度之相關分析由表 4.12 可知員工忠誠度對人員導向、團隊導向、績效競爭與產出導向達顯著正相關係數分別為 0.641、0.488、0.390、0.198。
6. 組織文化與離職傾向之相關分析由表 4.12 可知離職傾向對人員導向、團隊導向達顯著負相關係數為-0.143、-0.128；離職傾向對績效競爭及產出導向未達顯著相關。
7. 領導風格與離職傾向之相關分析由表 4.12 可知離職傾向對交易型領導達顯著負相關係數為-0.205；離職傾向對轉換型領導未達顯著相關。
8. 員工忠誠度與離職傾向之相關分析由表 4.12 可知員工忠誠度與離職傾向係數為-0.307 達顯著負相關。

4.6 迴歸分析

本研究之迴歸分析是探討變數間的解釋與預測力關係，以驗證研究假設是否成立，首先針對各變數直接影響的部分做檢定再驗證員工忠誠度及領導風格是否具有中介效果，首先針對各變數直接影響的部分作迴歸分析如 4.9 表所示。

表 4.9 迴歸分析

自變數/依變數	R ²	Adj R ²	β	F
領導風格對員工忠誠度	0.354	0.351	0.595***	108.703
領導風格對離職傾向	0.037	0.032	-0.191***	7.398
組織文化對員工忠誠度	0.370	0.366	0.608***	115.486
組織文化對離職傾向	0.009	0.004	-0.095	1.782
員工忠誠度對離職傾向	0.095	0.090	-0.307***	20.357

註：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

資料來源：本研究整理

1. 本研究以「領導風格」為自變數，「員工忠誠度」為依變數如圖 4.13 進行迴歸分析統計結果可得知領導行為對員工忠誠度之標準化 β 值 0.595，p 值 0.000<0.05，達顯著水準表示領導風格對員工忠誠度具有正向顯著影響其預測力為 35.1%，因此本研究推論假設 H1：領導風格對員工忠誠度會產生正向影響是成立的。
2. 以「領導風格」為自變數，「離職傾向」為依變數進行迴歸分析統計結果可得知領導風格對員工忠誠度之標準化 β 值-0.191，p 值 0.000<0.05，達顯著水準表示領導風格對離職傾向具負向顯著影響其預測力 3.2%。因此本研究推論假設 H2：領導風格對離職傾向會產生負向影響是成立的。
3. 以「組織文化」為自變數，「員工忠誠度」為依變數進行迴歸分析統計結果可得知領導風格對離職傾向之標準化 β 值 0.608，p 值 0.000<0.05 達顯著水準，表示組織文化對員工忠誠度具有正向顯著影響其預測力為 36.6%因此本研究推論假設 H3：組織文化對員工忠誠度會產生正向影響是成立的。
4. 以「組織文化」為自變數，「離職傾向」為依變數進行迴歸分析統計結果可得知組織文化對員工忠誠度之標準化 β 值-0.095，p 值

0.183>0.05 未達顯著水準，表示組織文化對離職傾向沒有正向顯著影響因此本研究推論假設 H4：組織文化對離職傾向會產生正向影響是不成立的。

5. 以「員工忠誠度」為自變數，「離職傾向」進行迴歸分析，統計結果可得知員工忠誠度對離職傾向之標準化 β 值-0.307，p 值 0.000<0.05 達顯著水準，表示員工忠誠度對離職傾向具有負向顯著影響其預測力為 9%，因此本研究推論假設 H5：忠誠度越高離職傾向越低呈現負相關是成立的。

6. 員工忠誠度對領導風格與離職傾向中介效果檢定

根據 Baron and Kenny (1986)建議迴歸分析驗證中介效果時，其中介效果成立之條件如下：

1. 自變項與中介變項之間存在顯著影響。
2. 自變項中介變項分別與依變項之間存在顯著影響。
3. 同時加入自變項及中介變項對於依變項作迴歸，若自變項對依變項之影響效果若降為不顯著則稱之為完全中介；若仍顯著但已較原值降低則稱之為部分中介。



圖 4.1 領導風格與員工忠誠度對離職傾向之影響

員工忠誠度對領導風格與離職傾向的中介效果檢定如下表 4.10 所示：

表 4.10 員工忠誠度對領導風格與離職傾向中介效果檢定

迴歸別	自變項	依變項	R ²	Adj R ²	β	F
模式一	領導風格	員工忠誠度	0.354	0.351	0.595***	108.703
	領導風格	離職傾向	0.037	0.032	-0.191***	7.398
模式二	員工忠誠度	離職傾向	0.095	0.090	-0.307***	20.357
模式三	領導行為	離職傾向	0.088	0.085	-0.013***	39.750
	員工忠誠度				-0.448***	

註：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

資料來源：本研究整理

模式一的部分，首先將領導風格對員工忠誠度進行迴歸分析，標準化β值為0.595 (p=0.000)達到顯著水準且F值為108.703 (p=0.000)，代表迴歸模式顯著，其預測力為35.1%。模式二接著將領導風格與員工忠誠度分別對離職傾向進行迴歸分析結果顯示領導風格與員工忠誠度分別對離職傾向標準化β值為-0.191 (p=0.000) 與-0.307 (p=0.000) 皆達顯著水準且F值分別為7.398 (p=0.000)與20.357 (p=0.000)，代表迴歸模式均顯著其預測力分別為9%與3.2%。模式三的部分，將領導行為及員工忠誠度同時納入自變數對離職傾向進行迴歸分析其中領導風格與員工忠誠度的標準化β值為-0.013及-0.448，F值為39.750，代表迴歸模式顯著其預測力8.5%。比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現p值達顯著水準，表示領導風格對離職傾向之間的關係會受到員工忠誠度影響，有部分中介效果統計結果彙整如表4.14所示因此假設推論H6：員工忠誠度對領導風格與離職傾向有中介效果成立。

7.員工忠誠度對組織文化與離職傾向中介效果檢定

針對H7檢驗員工忠誠度在組織文化與離職傾向之間是否具有中介效果統計結果彙整如表4.15所示。

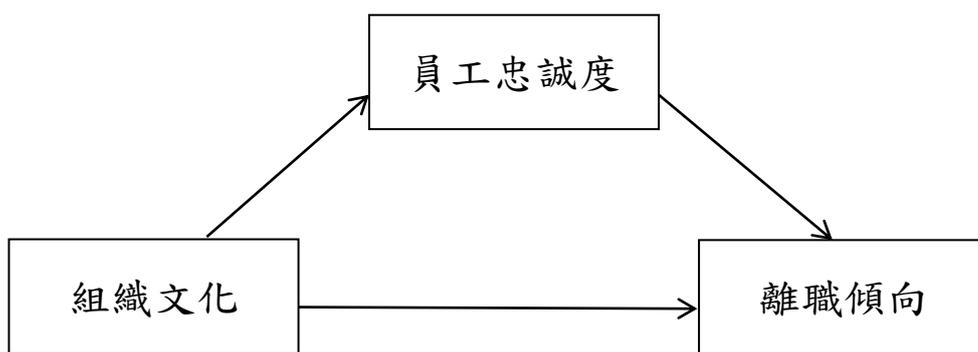


圖 4.2 組織文化與員工忠誠度對離職傾向之影響

資料來源：本研究整理

員工忠誠度對組織文化與離職傾向有中介效果檢定如下表 4.11 所示：

表 4.11 員工忠誠度對組織文化與離職傾向中介效果檢定

迴歸別	自變項	依變項	R ²	Adj R ²	β	F
模式一	組織文化	員工忠誠度	0.370	0.366	0.608***	115.486
模式二	組織文化	離職傾向	0.009	0.004	-0.095	1.782
	員工忠誠度	離職傾向	0.095	0.090	-0.307***	20.357
模式三	組織文化	離職傾向	0.107	0.098	0.051	11.569
	員工忠誠度				-0.590***	

註：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

資料來源：本研究整理

模式一的部分，首先將組織文化對員工忠誠度進行迴歸分析，標準化 β 值為 0.608 (p=0.000)，達到顯著水準，且 F 值為 115.486 (p=0.000)，代表迴歸模式顯著，其預測力為 36.6%。模式二接著將組織文化與員工忠誠度分別對離職傾向進行迴歸分析，結果顯示組織文化與員工忠誠度分別對離職傾向標準化 β 值為-0.095 (>0.000) 與

-0.307 ($p=0.000$)，只有員工忠誠度對離職傾向達顯著水準，F 值分別為 1.782 ($p=0.183$) 與 20.357 ($p=0.000$)，代表迴歸模式部分顯著，其預測力分別為 0.4%與 9%。模式三的部分，將組織文化及員工忠誠度同時納入自變數對離職傾向進行迴歸分析，其中組織文化與員工忠誠度的標準化 β 值為 0.051 及 -0.590，F 值為 11.569，代表迴歸模式顯著，其預測力 9.8%。比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果如表 4.15 所示可發現 p 值達顯著水準，表示組織文化對離職傾向之間的關係會受到員工忠誠度影響有部分中介效果，因此推論假設 H7：員工忠誠度對組織文化與離職傾向有中介效果成立。

4.7 研究結果

研究成果分為六小節如下。

4.7.1 領導風格對員工忠誠度之影響

由表 4.12 得知領導風格對員工忠誠度之標準化 β 值為 0.595， p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準表示領導風格會正向顯著影響員工忠誠度，顯示出雲嘉南地區保險通訊處主管領導風格愈強烈會正向影響公司人員的員工忠誠度此與過去研究理論相符：Mceese-Smith (1995)、Smith, Tallman and Kelly(2006)、趙真儀(民 91)、李麗紅、尹裕君、吳聖良(民 91)、紀淑靜(民 94)、盧麗如(民 96)、方崇雄、張蕭婷、陳冠利 (民 98)指出主管的領導風格是影響人員忠誠度的主要因素。

4.7.2 領導風格對離職傾向之影響

由表 4.12 得知領導風格對離職傾向之標準化 β 值為 -0.191， p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準表示領導風格會負向顯著影響離職傾向顯示出雲嘉南地區保險公司通訊處主管領導風格愈強烈會負向影響公司人員離職傾向與過去研究理論相符：簡嘉良(民 98)以南部汽車業務員

探討領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關，發現領導風格對離職傾向有顯著負向影響。

4.7.3 組織文化對員工忠誠度之影響

由表 4.12 得知組織文化對員工忠誠度之標準化 β 值為 0.608， p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示組織文化會正向顯著影響員工忠誠度，顯示出雲嘉南地區保險通訊處單位的組織文化愈強勢會正向影響公司人員的員工忠誠度此與過去研究理論相符：曹育誌(民 66) 研究顯示高度強勢之組織文化或高度強勢之共同信念、神話及象徵、表徵性活動，對員工忠誠度有正向影響。

4.7.4 組織文化對離職傾向之影響

由表 4.12 得知組織文化對離職傾向之標準化 β 值為 -0.095， p 值 $0.000 > 0.05$ ，未達顯著水準表示組織文化會負向影響離職傾向但不顯著，顯示出雲嘉南地區保險通訊處單位的組織文化與離職傾向不顯著負相關。此與過去研究理論相符：徐永昌(民 99)的研究發現強勢的組織文化顯現較低的員工流動率與提高對企業的認同感。

4.7.5 員工忠誠度對離職傾向之影響

由表 4.12 得知員工忠誠度對離職傾向之標準化 β 值為 -0.307， p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準表示員工忠誠度會負向顯著影響離職傾向，顯示出雲嘉南地區保險通訊處單位員工忠誠度愈強離職傾向愈低。此與過去研究理論相符：陳宏璋(民 92) 員工忠誠度會對離職傾向各構面產生顯著的負向影響關係。

4.7.6 中介效果

檢驗員工忠誠度在領導風格與離職傾向之間是否具有中介效果，進行迴歸分析，發現領導風格與離職傾向之間關係會受到

員工忠誠度影響，因此員工忠誠度對領導風格與離職傾向有部分中介效果。

檢驗員工忠誠度在組織文化與離職傾向間是否具有中介效果，進行迴歸分析發現組織文化與離職傾向之間關係會受到員工忠誠度的影響，因此員工忠誠度對組織文化與離職傾向有部分中介效果。



第五章 結論與建議

本章內容，將綜合文獻探討及第四章資料統計分析所得之實證結果進行相關討論並提出本研究之結論與建議，以供學術界、其他業界做為研究或管理推展之探討。最後本研究在實務上的應用和進行上的研究限制，對後續研究者提出一些建言，以供後續研究者繼續研究之方向與思考議題。

5.1 結論

分析研究結果保險公司雲嘉南地區通訊處主管領導風格與組織文化會影響離職傾向而組織文化對員工忠誠度較不影響，員工忠誠度在領導風格與離職傾向之間進有部分中介效果。組織文化對離職傾向之間的關係會受到員工忠誠度影響，有部分中介效果研究假設與驗證結果如下表 5.1。

表 5.1 實證結果表

研究假設項目	結果
H1：領導風格會正向影響員工忠誠度。	成立
H2：領導風格會負向影響離職傾向。	成立
H3：組織文化會正向影響員工忠誠度。	成立
H4：組織文化會正向影響離職傾向。	不成立
H5：忠誠度越高離職傾向越低呈現負相關。	成立
H6：員工忠誠度對領導風格與離職傾向有中介效果。	成立(部分中介)
H7：員工忠誠度對組織文化與離職傾向有中介效果。	成立(部分中介)

資料來源：本研究整理

從研究中得知通訊處主管在管理風格中，員工較能接受交易型領導模式而領導風格會強化員工忠誠度，並能影響員工離職與留職的想法，適時調整運用新思維及方法去解決或調整單位內部的人員管理問

題，並依人員特性採取不同方式給予協助使其能發揮個人特色及潛力，多釋出一些善意及關心發覺人員的情緒起伏，適時給予安撫及鼓勵以強化員工忠誠度的認同使人員在單位上有幸福及歸屬感才能共同在通訊處主管的良善的管理下在單位尋求持續穩定的發展。

通訊處主管領導風格亦與員工離職傾向相關，人員心裡有離職傾向的想法是因由主管領導管理出現的問題時產生的，主管因適時調整管理方式以解決員工離職傾向的想法，在員工還沒有付之行動之前應該盡速了解是否管理出現了潛在問題而不自知？主管應適時的檢視調整管理方法爭取員工向心及忠誠度，視人員為公司的重要智慧資本，如人員忽然間劇減或集體離職造成單位瓦解恐為時已晚！

員工忠誠度與領導行為及組織文化均有相關聯性，表示只要通訊處主管的管理風格與延生的單位文化取得員工認同強化忠誠度員工離職傾向想法自然減少留職意願相對提高。保險從業人員要從一個生疏到專業熟練，並非朝夕所成除個人特質及決心學習外，需歷經長久的一段時間培養才能獨當一面，而保險公司所耗費培訓人力成本是相當可觀的，如何在每年千億的保險市場競爭如此激烈得環境下各家保險公司均在搶人狀況下，除了積極的培訓新人外持續留住資深的人員才是刻不容緩的方向。

5.3 研究限制

不論是量化還是質化研究都會因個人環境或其他因素影響造成研究上的某種限制，有未盡完善之處除受到人力、財力等因素限制外本研究所受限制尚有以下幾點：

- 1.本研究對象以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處，因不同公司背景可能會受主客觀因素或情境因素而導致結果誤差存在，另目前有企業合

併情形又未能實際深入走訪了解不同文化背景和實施情形，所以本研究之結論與建議可能會使研究稍有偏頗。

2.本研究之結論與建議乃由問卷統計結果而得受測者的認知情況填答意願等，所造成的差異可能造成分析上的偏誤。

5.4 後續研究

影響保險從業人員離職的原因很多，不外乎除了人格特質及外在的因素如：公司制度、教育訓練、報酬等均有可能，但無論是人的因素或公司企業本身及工作環境等因素，本研究只限於領導風格、組織文化、員工忠誠度三個變數進行探討沒有包含所有的影響變數，因此，後續研究可調整加入研究變項如：性別、年資、薪資與學歷方面等，從其他變數加以深入探討有關保險從業人員離職傾向方面之相關研究，以便持續提供業界或學術界做為參考運用。

參考文獻

一、中文部分

1. 丁一倫 (民 90), 影響員工離職傾向因素之探討—以台中地區國際觀光旅館為例, 朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文, 未出版, 台中市。
2. 丁虹 (民 76), 企業文化與組織承諾之研究, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 台北市。
3. 王美惠 (民 84), 企業併購後組織文化與效能關係之研究, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 台北市。
4. 吳清山 (民 81), 教師效能研究之探討, 國立政治大學教育研究所主編: 教育研究與發展。
5. 李慕華 (民 81), 組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果之探討—以台灣中小企業為例, 輔仁大學應用心理研究所碩士論文, 未出版, 新北市。
6. 余杏容 (民 66), 離職相關因素之探討, 思與言, 第 15 卷, 第 2 期, 99-105 頁。
7. 佐藤將之 (民 99), 中國古代的「忠」論研究, 台北: 台大出版中心。
8. 周逸衡 (民 72), 國人價值體系與臺灣大型企業管理行為關係之研究, 國立政治大學企業管理學系博士論文, 未出版, 台北市。
9. 周素玲、黃熾森 (民 83), 管理智慧—走進人和人的世界, 台北: 臺灣商務。
10. 林郁文 (民 90), 主管領導風格、員工工作績效與離職傾向之關係研究—以營建業為例, 義守大學管理學院碩士論文, 未出版, 高

雄市。

- 11.林惠玲、陳正倉、陳忠榮、莊春發(民 93)，產業經濟學，台北：雙葉書廊有限公司。
- 12.河野豐弘(民 79)，改造企業文化：如何使企業展現活力(彭德中譯)，台北：遠流出版。
- 13.胡瓊文(民 88)，學校組織成員屬性、組織文化與組織變革支持度之研究，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。
- 14.柯進雄(民 86)，學校行政領導，台北：商鼎文化。
- 15.柯宏君(民 100)，國際觀光旅館從業人員工作壓力、職業倦怠與離職傾向關係之研究，國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 16.姜定宇、鄭伯堦、任金剛、黃政瑋(民 92)，組織忠誠：本土建構與測量，本土心理學研究，第 19 卷，273-337 頁。
- 17.劉峰旭、陳詳衡(民 99)，工作滿足對組織承諾影響之研究—以組織衝突為干擾變項，中小企業發展季刊，第 16 期，163-182 頁。
- 18.陳怡(民 96)，護理人員離職意願之探討以台南地區某教學醫院為例，國立成功大學國際企業研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 19.陳輝征(民 94)，高雄市國小教師工作價值觀、學校組織文化與其知識分享意願關係之研究，國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 20.張新燕(民 96)，領導風格、工作滿足與離職傾向之關聯性探討—以 T 銀行理財專員為例，樹德科技大學金融與風險管理系碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 21.張立瓊(民 97)，核心員工幫你賺大錢，台北：世茂出版。

- 22.張誠仁(民91),個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向關係之研究—壽險行銷人員之探討,逢甲大學保險學系研究所碩士論文,未出版,台中市。
- 23.許湘靈(民97),主管領導形態、組織文化及薪資滿意度對員工離職傾向影響之研究,淡江大學企業管理研究所碩士論文,未出版,新北市。
- 24.黃宗顯、陳麗玉(民97),學校領導：新理論與實踐,台北：五南圖書。
- 25.黃英忠(民78),現代人力資源管理,台北：華泰文化事業有限公司。
- 26.黃昆輝(民77),教育行政學,台北：東華書局。
- 27.歐陽玲(民83),工作生活品質與臨床護理人員離職意願之探討—以台南地區綜合醫院為例,東海大學企業管理研究所未出版碩士論文,未出版,台中市。
- 28.謝文全(民92),教育行政學,台北：高等教育。
- 29.鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳(民96),組織行為研究在台灣：回顧與展望(第二版),台北：華泰。
- 30.樊景立(民84),我對「差序格局與華人組織行為」的一些看法,本土心理學研究,第3期,229-237頁。
- 31.劉麗蘭(民83),不按牌理出牌—淺談創造性思考教學,國教之友,第43卷,第1期,21-25頁。
- 32.劉曉諭(民91),組織文化對工作滿足及離職原因之相關性探討—以花蓮地區區域級以上醫院之護理人員為例,國立東華大學公共行政研究所在職專班碩士論文,未出版,花蓮市。
- 33.劉敏、李小平、莊偉(民99),員工忠誠度研究的新視角,山東工

商學院學報，第 24 卷，第 1 期，51-54 頁。

34. 翁淑芬 (民 100)，激勵制度、主管領導風格與員工離職傾向之探討-以醫療生技業為例，東吳大學商學院碩士論文，未出版，台北市。
35. 簡嘉良 (民 98)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關之研究—以南部汽車業務員為例，南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文。
36. 羅虞村(民 84)，領導理論研究，台北：文景出版。
37. 藍偉峰 (民 92)，領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
38. 林政雲、楊秋南、邱照麟、馮麗珍、王桂蘭 (民 95)，國小女性校長領導風格之研究，國立教育研究院第 103 期國小校長儲訓班專題研究。

二、英文部分

1. Avolio, B. J., Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1991), Identifying Common Methods Variance with Data Collected from a Single Source: An Unresolved Sticky, Journal of Management, Vol.17, pp.571-587.
2. Abelson, M. A. (1986), Strategic Management Of Turnover: A Model of the Health Service Administrator, Health Care Management Review, Vol.11, No.2, pp.61-71.
3. Burns, J, M (198), Leadership, New York : Harper & Flow.
4. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press.
5. Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1990), Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond, Journal of European Industrial Training, Vol.14, pp.21-27.
6. Barney, J. B. (1986), Organization Culture: Can it be a source of Sustained Competitive Advantage? Academy of Management Review, Vol.11, pp.656-665.
7. Davis-Blake, A., Broschak, J. P., & George, E. (2003), Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees, Academy of Management Journal, Vol.46, pp.475-485.
8. Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1987), The Attenuating Effects of Internal Mobility on Employee: Multiple field Assessments, Journal of Management, Vol.13, pp.705-711.
9. Dension, B. G. (1984), Bringing Corporate to the Bottom Line, Organization Dynamics Autumn, Vol.13, No.2, pp.4-23.
10. Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002), Social Exchanges in the

- Workplace: A Review of Recent Developments and Future Research Directions in Leader-Member Exchange Theory, In L. L. Neider, & C. A. Schriesheim, Leadership, Greenwich, CT: Information Age Press.
11. Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975), Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research, MA: Addison-Wesley
 12. Fiedler, M. M. (1976), Improving Leadership Effectiveness; The Leader Match Concept, New York: John Wiley & Sons, Inc.
 13. Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997), Meta-Analytic Review Of Leader- Member Exchange Theory: Correlates and Construct Ideas, Journal of Applied Psychology, Vol.82, pp.827-844.
 14. Hales, C. & Gough, O. (2003), Employee Evaluations of Company Occupational Pensions: HR Implications. Personnel Review, Vol.32, No.3, pp.319-331.
 15. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977), Management of Organizational Behavior, 3rd ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
 16. Hollander, E. P. (1978), Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships, New York: Free Press/Macmillan.
 17. House, R. J. (1971), A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.16, pp. 321-338.
 18. Koontz, H. & Weihrich, C. (1990), Essentials of Management (5th ed.), New York: McGrawHill Book Company.
 19. Liden, R. C., Sparrowe, R. T., and Wayne, S. J. (1997), Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.15, pp.47-119.
 20. Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.14, pp.224- 247.

21. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979), Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process, Psychological Bulletin, Vol.86, No.3, pp.493-522.
22. McGregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill.
23. Martin, C. L. (1989), Children's Use of Gender-Related Information in Making Social Judgments, Developmental Psychology, Vol.25, pp.80-88.
24. Price. J. L., & Mueller, C. W. (1986), Handbook of Organizational Measurement, Marshfield MA: Pittman.
25. Pettigrew, A. M. (1983), On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, Vol.28, pp.13-30.
26. Robbins, S. P. (1992), Organizational Behavior- Concepts, Controversies, and Applications, (6th ed.), New Jersey: Prentice Hill.
27. Stogdill, R. M. (1974), Handbook of Leadership: A Survey of the Literature, New York : The Free Press.
28. Snooenfeld, J. A. (1989), Managing Career Systems Channeling: The Flow of Executive Careers, Homewood, IL: Irwin.
29. Smircich, L. (1983), Organizations as Sharedmeanings, In Louis R. Pondy, Peter Frost, Gareth Morgan, and Thomas Dandridge, Organizational Symbolism, Greenwich, CT: JAI Press
30. Schriesheim, C., Castro, S., & Cogliser, C. (1999), Leader- Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Procedures, Leadership Quarterly, Vol.10, pp.63-113.
31. Schein, E. H. (1985), Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
32. Sathe, V. (1983, January 9), New Vogue: Corporate Culture, New

York Times, pp.D1-D3.

33. Tead, O. (1935), The Art of Leadership, New York: McGraw-Hill Book Co.
34. Warren Bennis & Burt Nanus (1985), Strategies for Taking Charge Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper & Row, Publishers.
35. Wallach E. J. (1983), Individual and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal, Vol.37, No.2, pp.28-35.
36. Yukl, G. A. (1994), Leadership in Organizations, NJ: Prentice-Hall Inc.



附錄一：研究問卷

各位親愛的通訊處同仁，您好：

這是一份學術性研究問卷，主要的目的在於了解通訊處的『領導風格、組織文化，是否因員工忠誠度與員工離職傾向的相關影響研究』。您的寶貴認知與經驗對本研究有極重要之助益，問卷中的問題並無一定的標準答案或對錯，敬請就實際的感受與狀況來填答。問卷僅供學術性研究分析用，資料絕對不會外流及影響您工作，敬請安心填答，僅此衷心感謝您在百忙之中抽空填答。

敬祝您萬事如意

研究單位：南華大學企業管理學系管理科學碩士班

指導教授：許淑鴻教授

研究生：簡立聖敬上

第一部份：領導風格

以下問題是針對您對通訊處（處經理）主管的領導風格所做問卷調查，請您依直覺選擇您認為最適合的答案，並在□內打「√」謝謝。

	非常不同 同意	不 同意	普 通	同 意	非常 同意
1.我的主管清楚了解我們單位未來的發展方向。	<input type="checkbox"/>				
2.我的主管會用他(她)的未來計畫去激勵同仁。	<input type="checkbox"/>				
3.我的主管樹立了一個員工可以追隨的好榜樣。	<input type="checkbox"/>				
4.當我做得很好時，我的主管會主動公開獎勵我。	<input type="checkbox"/>				
5.我的主管在做事時，會體貼地考量我的個人需求。	<input type="checkbox"/>				
6.我的主管會滿足我的需求，以爭取我對他的支持。	<input type="checkbox"/>				
7.我的主管尊重我們的專業自主、充分授權、分層負責。	<input type="checkbox"/>				
8.我的主管是一位能激勵、啟發部屬的人。	<input type="checkbox"/>				
9.我的主管工作上，鼓勵要採取有創意及有效的做法。	<input type="checkbox"/>				

10.我的主管像長輩一樣的關心我。	<input type="checkbox"/>				
11.我的主管是我學習仿效的楷模。	<input type="checkbox"/>				
12.在工作上，我會發自內心尊重並完成我的主管的指示。	<input type="checkbox"/>				
13.我的主管會對那些看似被冷落的部屬，給予個別關心。	<input type="checkbox"/>				
14.我的主管會激發我們靈感，刺激我們去學習。	<input type="checkbox"/>				
15.主管會主動發現問題癥結，採取有效的行動來督促我。	<input type="checkbox"/>				
16.我的主管懲處我的時候，會針對特定行為對事不對人。	<input type="checkbox"/>				
17.我的主管會經常詢問事情的辦理狀況，防止錯誤發生。	<input type="checkbox"/>				
18.我的主管激勵我用新的方法去思考舊有的問題。	<input type="checkbox"/>				
19.除非我無法達成目標，我的主管才會採取行動。	<input type="checkbox"/>				
20.我相信我的主管的能力與判斷力足以克服任何困難。	<input type="checkbox"/>				
21.我的主管發現我的表現不符合期望時，會要求我改進。	<input type="checkbox"/>				
22.我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。	<input type="checkbox"/>				

第二部份：組織文化

通訊處組織文化皆因主管領導及單位管理運作等主觀因素而產生不同的組織文化。請您依目前通訊處之實際情況，分別在適當的內打「」謝謝。

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非常 同 意
1.我的通訊處重視員工意見。	<input type="checkbox"/>				
2.我的通訊處重視在職訓練。	<input type="checkbox"/>				
3.我的通訊處強調人際和諧。	<input type="checkbox"/>				
4.我的通訊處尊重個人意願。	<input type="checkbox"/>				
5.我的通訊處講求客觀事實。	<input type="checkbox"/>				
6.我的通訊處具有冒險精神。	<input type="checkbox"/>				
7.我的通訊處注重求新求變。	<input type="checkbox"/>				
8.我的通訊處鼓勵創新發明。	<input type="checkbox"/>				

9.我的通訊處強調專業能力。	<input type="checkbox"/>				
10.我的通訊處有敏銳的判斷力。	<input type="checkbox"/>				
11.我的通訊處會追求工作速度。	<input type="checkbox"/>				
12.我的通訊處要求績效表現。	<input type="checkbox"/>				
13.我的通訊處強調內部協調。	<input type="checkbox"/>				
14.我的通訊處注重輩分倫理。	<input type="checkbox"/>				
15.我的通訊處重視客戶滿意度。	<input type="checkbox"/>				
16.我的通訊處具有公平的特性。	<input type="checkbox"/>				
17.我的通訊處具有給予員工支持的特性。	<input type="checkbox"/>				
18.我的通訊處具有工時長的特性。	<input type="checkbox"/>				
19.我的通訊處重視行動導向。	<input type="checkbox"/>				
20.我的通訊處具有成就導向的特性。	<input type="checkbox"/>				
21.我的通訊處重視結果導向。	<input type="checkbox"/>				
22.我的通訊處具有沉穩的特性。	<input type="checkbox"/>				
23.我的通訊處重視團隊導向。	<input type="checkbox"/>				
24.我的通訊處有假日加班的特性。	<input type="checkbox"/>				
25. 通訊處資源不足，我會降低創新意願。	<input type="checkbox"/>				

第三部分：員工忠誠度

以下問題針對就您而言，依您對組織的感覺，在適當的內打「」謝謝。

	非常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非常 同 意
1.我覺得對這個通訊處沒有什麼忠誠度	<input type="checkbox"/>				
2.在這個通訊處工作我感到很驕傲	<input type="checkbox"/>				
3.我願意作任何工作只為了留在這個通訊處	<input type="checkbox"/>				
4.即使有待遇更好的工作，我也不願意離開這個通訊處	<input type="checkbox"/>				
5.我所認定的價值與通訊處所認定的價值非常相似	<input type="checkbox"/>				

第四部份：離職傾向

以下請依您的看法及想法在最適當的 內打「√」謝謝。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1.我經常考慮要辭去現在的工作。	<input type="checkbox"/>				
2.就我個人的觀點，整體上我並不滿意現在的通訊處。	<input type="checkbox"/>				
3.我常會透過各種管道詢問或尋找其他工作機會可能。	<input type="checkbox"/>				
4.如果調到其他通訊處，我終究還是會考慮辭職。	<input type="checkbox"/>				
5.如果有好的工作機會，我會考慮辭去目前的工作。	<input type="checkbox"/>				
6.如果生活無慮，我會儘早退休或資遣。	<input type="checkbox"/>				
7.在未來的一年內，我不會辭去目前的工作。	<input type="checkbox"/>				

五、個人基本資料(本資料僅統計分析用，不記名填答敬請安心填答，謝謝)

下列問題請您依您的實際情況及感覺填寫您的基本資料，在最合適的空格 內打「√」。

1. 性別：男 女
- 2.年齡：21~25 歲 26~30 歲 31~35歲 35~40歲
41~45歲 46~49歲50~54歲55歲(含)以上
- 3.教育程度：高中(職)專科 大學 研究所(含以上)
- 4.您的職稱為：業務專員 展業主任 展業襄理區經理
- 5.您在貴單位的年資：1年以下 1年~3 年以下 3年~5 年以下
5年~10 年以下10 年(含)以上
- 6.請問您每天工作時間為：2~4小時 4~6小時
6~8小時8~10小時10小時(含)以上

問卷結束時，煩請您再次檢查是否回答了每一道題目，謝謝您的協助，在此再次感謝您！ 祝您：心想事成！組織倍增，業績長紅！