



探討空軍部隊工作滿意度及組織承諾對工作績效影響之研究——以領導風格為中介效果

空軍中校 蘇園展 空軍少校 李世麒

提 要

近年來，隨著國防政策的變革與組織再造，國軍從精實案、精進案及精粹案，在陸續調降總員額目標之政策下，每年除了少數的初任官補充外，幾乎是遇缺不補，各級主官如何有效運用現有人力以達成上級交付之任務，就變成刻不容緩的課題。因此，本研究主要係以空軍軍、士官為研究對象，探討單位主官領導風格、工作滿意度、組織承諾與工作績效之間的關聯性。

本研究以參與空軍指參教育與正規高級班等6個班次實施便利抽樣。共發出566份問卷，回收385份有效樣本。運用SPSS12.0統計套裝軟體進行敘述性統計、因素分析、相關分析及迴歸分析等探討。研究結果顯示：

- 一、工作滿意度、組織承諾與領導風格對工作績效有顯著影響。
- 二、工作滿意度與工作績效間，領導風格的中介效果不成立。
- 三、組織承諾與工作績效間，領導風格的中介效果不成立。

關鍵字：領導風格、工作滿意度、組織承諾、工作績效

1.研究動機與目的

國軍人員最重要的使命即是保家衛國，或許傳統的觀念是「一個命令、一個動作」，但隨著時代的不斷進步，面對社會高度開放、資訊流通、教育水準提昇與募兵制的逐步推展，部隊已不再是封閉的空間，更不是思想改造的場所，故以往的領導方式業已悄悄的改變，是以部隊長官與部屬間，已從以往獨斷的下達命令，改變為溝通、傾聽

與討論。更何況隨著政府募兵制的政策下，絕大多數的基層官兵均為短役期，只要稍不順心，役期屆滿旋即退伍投入社會，若在此士氣低落環境下，何來部隊戰力。反之，一個能真正成為單位家長的長官，不但能凝聚部隊向心力，如更能適才適所的調整人員工作地點，將會大幅提升單位整體績效。因此單位主官領導風格對部屬的組織承諾及工作滿意度的高低，即為影響工作績效的關鍵因素。

綜觀以上所述的研究動機，歸納研究目的的如后：

一、探討空軍單位工作滿意度、組織承諾及領導風格對工作績效的影響。

二、探討空軍單位主官領導風格分別對工作滿意度及組織承諾對部屬工作績效的中介影響。

三、根據研究結果提出建議，以提供空軍單位管理之參考。

2.文獻探討

2.1 領導風格

2.1.1 領導的定義

無論在何處，只要有兩個以上的成員，而成員為了達到某些共同的目標或理想，一起努力奮鬥，這就是組織或團體。然而，與個人的互動關係中，領導是一個最具動態影響的因素。近幾十年來，學者們持續對有關領導理論方面從事研究，分別從不同的理論基礎來定義領導。有學者從人格特質及行為模式來定義；也有學者使用互動模式、職務關係及對他人的影響來定義。但其定義，會因研究者個人的觀點及其對現實情況而有所不同¹。在探討領導風格之前，必須先了解領導之定義，領導通常被形容是一種影響的過程。最廣泛的定義是：在領導者和追隨者之間的一種關係，而此關係是為了反映共有的目標追求改變和結果。領導是有關於創造

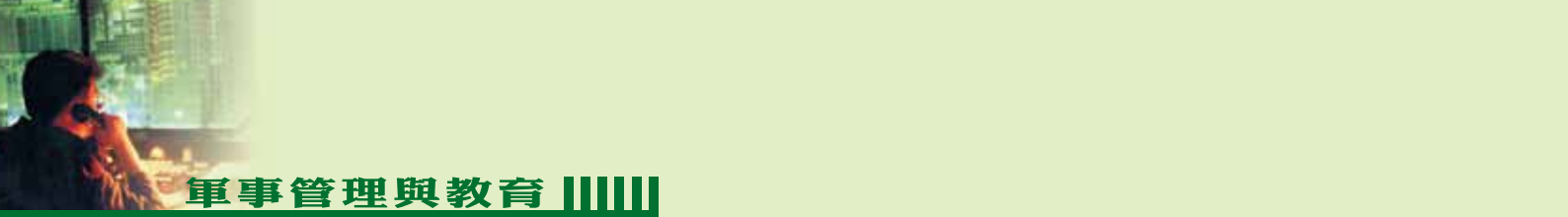
未來的願景、形式化文化和價值觀而設計結構、鼓舞和激勵追隨者、專注在願景的主要概念、建立個人特性、創造改變、改善組織效能。領導是一種微妙的思想、感覺融合過程，為了達到目的和創造價值而產生合作的力量。²一個好的領導者可以幫助企業或組織建立願景，為績效設立標準、為共同的力量結合焦點及建立企業未來的方向。

2.1.2 領導構面理論

1945年Shartle組織了Ohio州立大學的研究，是以民主、權威、及放任式領導行為取向，加上1949年Maryland大學的Hemphill亦倡導領導行為研究，之後，他也加入Ohio州立大學的研究之列；Hemphill及其同事最先提出約一千八百個項目來描述不同的領導者行為，並由研究小組篩選，篩選後由所有成員一致同意通過的共一百五十個項目，Hemphill與Coons於1950年即以這些項目發展出第一個「領導者行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire)，簡稱LBDQ，LBDQ乃領導行為研究的第一個最主要的研究工具。之後Halpin及Winer(1957)進行因素分析，將結果歸納成「體制」(initiation structure)與「體恤」(consideration)兩個構面，又稱為兩構面理論。重視體制因素的領導者努力於建立良好明確的組織型式和工作程序方法，嚴格界定團體成員互動型態的種種行為，使部屬瞭解他們自己在工作

1 Yukl,G.A.(2002). Leadership in Organizations. Fifth edition. Englewood Cliffs, NJ.

2 Bolman, L. G. and Deal, T. E. (1997), Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership (2nd ed), San Francisco, Jossey-Bass.



中所扮演的角色與彼此間的工作關係，要求成員遵守組織的工作規範，所強調的是在執行任務及達成目標。此種領導行為，學者也稱為工作導向或任務導向的領導行為。重視關懷因素的領導者，採用雙向的溝通方式，友誼、互信、尊重部屬的意見和關心部屬的舒適感、福利、地位和工作滿意度感以及與部屬建立相互信任、溫暖而和諧的工作夥伴關係。學者也稱為員工導向或人際關係導向的領導行為。在此項研究中，研究人員發現體恤和體制是分離且獨立的兩構面，並非在某一構面上是高分的，而另一構面就是低分。領導者的行為，可以在此兩構面上作任何不同的組合；因此，領導者的行為是以兩個分立的軸來表示的，而不是以單一的連續代表之，類型分述如后：

一、「高體恤、高體制」的領導型態：領導者不僅重視組織目標的達成，也關心部屬的需求，領導者尊重部屬，提供溝通及參與建議的管道，亦會主動提供部屬解決問題的方法，在相互信任與尊重的和諧氣氛中工作，較容易達成組織目標。

二、「低體恤、高體制」的領導型態：領導者較關心的是工作績效的達成，對部屬較為嚴格，不重視組織成員的需求及感受。領導者與部屬之間缺乏良好的人際關係，但視達成目標為最優先，會給予部屬工作上的指示。

三、「高體恤、低體制」的領導型態：指領導者較重視組織成員的需求，而不太重

視組織目標的達成。領導者給予部屬支持和鼓勵，甚至讓部屬在工作上做決定。

四、「低體恤、低體制」的領導型態：指領導者對部屬的需求與組織的目標皆不太重視。領導者採取無為而治，不提供部屬溝通的管道，亦不給予工作上的指導，常導致士氣低落使得組織目標無法達成。

2.2 工作滿意度

2.2.1 工作滿意度定義

目前最被廣泛研究的工作態度之一就是工作滿意度，工作滿意度代表一個人對於他的工作環境與工作內容的評價。工作滿意度的概念源自於Mayo，Roethlisberger和Whitehead在1927年至1932年間的霍桑實驗，其研究報告指出「工作者的情感會影響其工作行為，而工作者的社會及心理因素才是決定工作滿意度與生產力的主要因素」。Hoppock在1935年出版「工作滿意」一書後，成為最早提出工作滿意度的概念學者，至此，員工的心理狀態才逐漸受到學者的重視。Hoppock認為工作滿意度是一種整體心理狀態的概念，指員工在生理和心理兩方面對工作環境的滿意感受，即員工對工作環境的主觀反應。³然而研究學者根據其研究範圍、目的的不同以及所根據的理論架構不同，對工作滿意度的定義也有所不同。Weiss等學者於1967年則將工作滿意分為內在、外在以及整體：(1)內在滿意：工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、成就感、社會地位、職能地位以及運用能力的機會；(2)外

3 Hoppock, R. (1935), "Job Satisfaction", N.Y.:Harper & Brother.

在滿意：工作者在工作中所獲得的薪資、升遷、與上司、部屬、同事間的互動、公司政策以及實施方式；(3)整體滿意：即對內在性及外在性整體層面的滿意程度。⁴

2.2.2 工作滿意度的相關理論

工作滿意的理論為數眾多，但對於完整的工作滿意度理論則要到1950年以後才相關出現，概分如下：

一、Maslow 需求層級理論 (Needs Hierarchy Theory)：

Maslow(1943)認為人類的行為係由需求引發動機，動機進而產生了行為，所以將人類需求分為五種基本需求：生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求及自我實現需求。⁵這些需求都有順序性，當較低層次需求獲得滿足，才會繼續追求較高層次需求，當某一層次的需求獲得大部分的滿足之後，下一個層次的需求就變成主要的激勵力量，因此，為了激勵員工在工作上的表現，管理者必須了解員工的需求內容，用以激勵、誘導員工完成組織目標與個人目標，促使員工從工作中獲得滿足。

二、Herzberg雙因子理論(Two-Factor Theory)：

Herzberg(1959)認為工作滿意度和不滿意度是兩個獨立的個體，分別由不同的工作相

關條件組合所影響，故提出激勵保健理論，又稱為雙因子理論。⁶Herzberg將影響工作滿意的因素分成二個因素，分述如下：

(一)激勵因素：係指能夠激勵員工滿足的項目，如果擁有激勵因素，則員工可獲得滿足；如果沒有，也不會覺得不滿足。其包括成就感、責任感、受賞識、工作本身和升遷發展等。

(二)保健因素：指滿足員工基本需求的項目，如果擁有保健因素，員工不會覺得不滿足；如果沒有，則會產生員工不滿足的狀況。其包括組織的政策與管理、督導技巧、人際關係、薪資和工作環境等。

三、Vroom期望理論(Expectancy Theory)：

Vroom(1964)認為工作者的行為是出自於有意識的選擇，其選擇的標準在於比較評估後，認為所選擇的行為會具有良好的結果。⁷期望理論建立在三個基本概念上：

(一)吸引力：指個人主觀上對工作潛在成果或報償的重視的程度。

(二)績效與酬償之間的關聯性：指個人對績效達到某種程度，可否獲得期望酬償的信念。

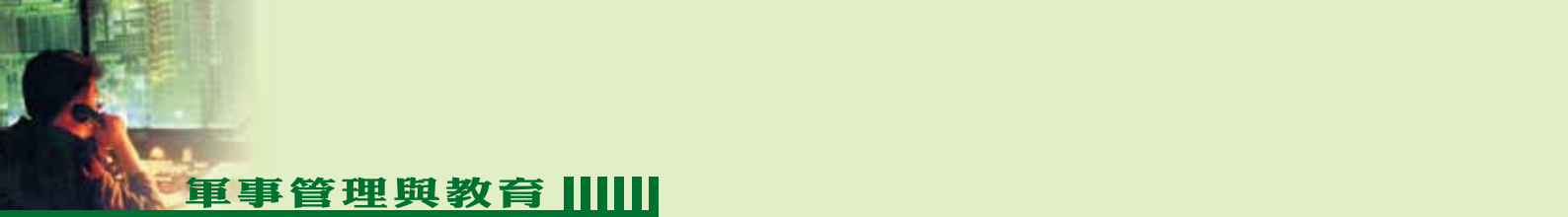
(三)努力與績效之間的關聯性：個人對於所付出的努力是否能達成績效的相信程

4 Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H.(1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis Studies in Vocational Rehabilitation, 22, Bulletin 45, University of Minnesota, Industrial Relations Center.

5 Maslow,E.A.(1954). Motivation and Personality.New York：Harper & Row.

6 Herzberg, F., B. Mausner, & B. Snyderman(1959), "The Motivation to Work", N. Y. :Johnson Wiley & Sons.

7 Vroom, V. H.(1964) "Work and Motivation", N. Y. : John Willey & Sons,Inc.



度。

期望理論將這三個基本概念連結使工作者在產生動機與決定行為以達成目標。對個人來說，每一種行為結果都有一價值，而對不同的個人，價值就不同，這是個人對價值的需求和知覺不同所致。價值是預期該目標對個體的重要性，而給予的評價。

2.3 組織承諾

2.3.1 組織承諾定義

有關組織承諾方面的研究，始於Becker於1960年美國在社會學刊物上提出「承諾」的概念。在組織理論方面的相關研究，則以Grusky (1966) 與Brown (1969)發表的研究報告較為重要。⁸此後引起眾多學者對於組織承諾的重視，並專注於有關組織承諾的研究，三十多年來有相當豐富的研究成果。基本上，組織承諾是一種態度或心理傾向，即為對組織的認同感，也就是員工認同組織及其目標，並希望永久為其成員的程度。⁹

2.3.2 組織承諾之分類

Morris和Sherman認為，組織承諾係成員對組織有積極、高度正面的傾向，包括對組織目標與價值的認同，對工作活動高度投入，以及對組織的忠誠。心理性觀點

受到需求滿足理論及雙因子理論的啟發，強調從激勵和自我實現來探討組織承諾。

¹⁰Poter, Steers, & Mowday提出態度性承諾乃指強烈的組織成員會對組織展現出價值承諾、努力承諾及留職承諾三種表徵；其中，價值承諾是組織成員對組織目標及價值接受的信念，而努力承諾乃為追求組織利益而努力的意願，若組織成員對維持成員身分具有強烈慾望，則展現出其留職意願。¹¹

2.4 工作績效

2.4.1 工作績效定義

工作績效是工業／組織心理學的核心結構，¹²因此，了解工作績效的意義與內涵結構，對於從事工作績效的研究是相當重要的。績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。績效評量是控制程序的一環，所以也必須與控制的其他功能配合才有意義。其提出三個績效評估的目的，即績效評估可用來作為評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門了解其對目標的貢獻程度，同時績效評估也可以提供資訊作為工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃之依據。¹³另外，Venkatraman & Ramanujam也提出三種不同範圍的績效：1.財務績效。2.事業績效。

8 黃同圳(1997)，「組織承諾影響因素之跨層次分析—兼論人力資源管理之意涵」Business Review，頁19-38。

9 丁虹(1987)，「企業文化與組織承諾之關係研究」，國立政治大學企業管理研究所博士論文。

10 Morris, J. H., & J. D. Sherman(1981), Generalizability of Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, 24(3), pp.512-526.

11 吳萬益，林志成，傅貞夙(2006)，「領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究—以台灣不同國籍製藥廠為例」，企業管理學報，第71期，頁35-81。

12 Campbell, J.P., McHenry, J.J. and Wise, L. L.(1990). Modeling job performance in a population of jobs. Personnel Psychology, 43: pp.313-333.

13 吳秉恩(1986)，組織行為學，台北：華泰書局。

3.組織效能。是最廣泛的組織績效定義，除前述兩者外，尚包括達成組織各種互相衝突的目標，以及各種關係人之目標滿足在內。¹⁴

2.4.2 工作績效的衡量

Robbins認為，如果一件事情的成果比過程更為重要，管理者應該以工作結果來考核員工的績效，如果事情的結果未必與員工的行為有直接關聯，或者個人的貢獻度難以評量，則管理者經常以員工的行為做為績效評估的依據。¹⁵人格特徵雖然經常被用為績效評估的準據，但比起工作結果或行為，人格特徵與工作的關聯性較為薄弱。另自評績效法所測出來的評量結果，通常比由上司或同事評分的結果高，但是，自評績效有一些缺點，例如，員工往往高估自己的工作績效，產生過寬評估的趨勢但自評績效仍可維持中等以上的效度，因此，仍為大多數的研究所採用。¹⁶

2.4.3 工作績效的影響因素

工作績效的影響因素一般可區分為個人因素與環境因素兩種，個人因素包括人口統計特徵、人格特質、知識、技能、價值觀、動機、態度、知覺以及學習等；環境因素則涵蓋工作性質、激勵、領導等變數。¹⁷如何

決定與選擇哪些個人因素或者環境因素，是值得研究者思考的問題。常見的方法為將環境因素視為隨機因素或可控制的因素，並以能力與意願兩種個人因素，作為工作績效的決定因素。¹⁸一般心理學背景的組織行為研究者，普遍相信個人因素對工作績效的影響效果，並將環境因素視為控制變數或根本不予考慮。

3.研究方法

本研究所使用之研究方法，內容根據文獻探討所得之各變數，並由變數導引出研究架構、研究假設、研究變數之操作型定義與衡量、資料分析方法與資料蒐集方法。

3.1 研究架構

本研究的主要目的在於探討中華民國空軍軍、士官兵對於工作滿意度、組織承諾、領導風格及工作績效之關係。根據文獻探討以及研究目的，將本研究之概念性架構繪製如圖1所示：

3.2 研究假設

H1：工作滿意度對工作績效有顯著影響。

H2：工作滿意度對領導風格有顯著影

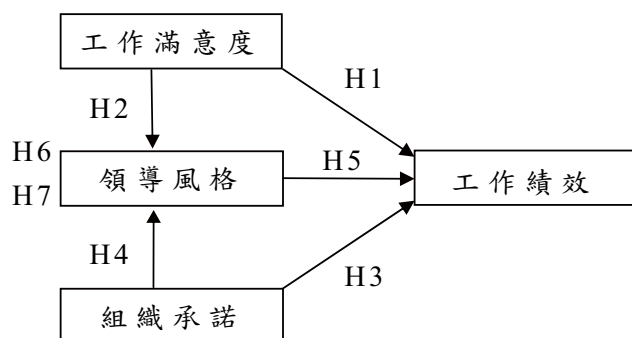
14 Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approach, *Academy of Management Review*, 11(4), pp.801-814.

15 Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.

16 葉椒椒 (1995)，*工作心理學*，台北：五南圖書出版公司。

17 余德成 (1996)，「品質管理人性面系統因素對工作績效的影響」，國立中山大學企業管理研究所博士論文。

18 Blumberg, M. & Pringle, C. D. (1982), The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, pp.560-569.



圖一 研究架構圖

響。

H3：組織承諾對工作績效有顯著影響。

H4：組織承諾對領導風格有顯著影響。

H5：領導風格對工作績效有顯著影響。

H6：工作滿意度與工作績效間，領導風格存在中介效果。

H7：組織承諾與工作績效間，領導風格存在中介效果。

3.3 操作型定義

本研究問卷以Likert七點尺度設計，以下

分別為研究構面變項定義：

一、領導風格：本研究對領導風格的操作型定義分為，體恤型領導及體制型領導。並參考Halpin及Winer、¹⁹藍偉峰²⁰等學者之量表，發展本研究問卷。

二、工作滿意度：本研究所下的操作型定義為內在滿足及外在滿足，參考Weiss, Davis, England & Lofquist、²¹方志恆²²等學者之量表，發展本研究問卷。

三、組織承諾：為衡量個人對某一特定組織的價值、留職及努力之態度傾向的相關強度。本研究以Poter, Steers, & Mowday、²³陳俐文²⁴等學者之量表，發展本研究問卷。

四、工作績效：指員工能成功達成組織的效率、效能及品質指標，並替組織提供資訊與貢獻。參考Lee, Lain and Chen、²⁵王宗鴻²⁶等學者之量表，發展本研究問卷。經彙整如表3-1

19 Halpin, A.W., & Winer, B.J.(1957).A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions. In Stogdill, R.M., & Coons, A.E.(Eds)Leader Behavior: Its Descriptions and Measurement. Columbus:Ohio State.

20 藍偉峰(2003)，「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。

21 Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H.(1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis Studies in Vocational Rehabilitation, 22, Bulletin 45, University of Minnesota, Industrial Relations Center.

22 方志恆(2011)，「取消薪資所得免稅政策對志願役官兵工作滿意度之調查研究—以花東地區陸軍部隊為例」，東吳大學商學院企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

23 Porter, L. W., R. M. Steers, & R. T. Mowday, P. V. Boulian(1974),Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians,Journal of Applied Psychology,59,pp.603-609.

24 陳俐文(2005)，「國稅稽徵人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之探討」，國立屏東科技大學農企業管理系碩士學位論文。

25 Lee, Y. D., Lain, J. W. and Chen, C. Y. (1999). A Study on the Measurement of Productivity for White-collar Employees: A case of electronic industry in Taiwan.The Chinese Military Academy Journal, pp.345-361.

26 王宗鴻 (2006)，「人格特質、主管領導風格與人力資源管理措施對工作投入與工作績效之影響」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

3.4 研究對象

本研究對象為參與空軍指參教育、通(後)參班、士官長正規班、士官高級班及義務役轉志願役士兵等班隊，實施便利抽樣，收集樣本資料。共計發放566份問卷，經扣除無效問卷，共計回收有效問卷為385份，有效問卷率為68.02%。

4. 分析與結果

4.1 人口統計分析

本研究針對空軍軍、士官兵進行調查，總共回收385份有效問卷，本研究將回收樣本之基本資料做一統整，各項數值如表4-1。

表3-1 研究變向操作型定義與衡量變項

構面	子構面	操 作 性 定 義	參 考 文 獻
領導風格	體恤型	採用雙向的溝通方式，友誼、互信、尊重部屬的意見和關心部屬的舒適感、福利、地位和工作滿足感以與部屬建立相互信任、溫暖而和諧的工作夥伴關係。	Halpin及Winer (1957) 藍偉峰 (2003)
	體制型	建立良好明確的組織型式和工作程序方法，嚴格界定團體成員互動型態的種種行為，使部屬瞭解他們自己在工作中所扮演的角色與彼此間的工作關係，要求成員遵守組織的工作規範，所強調的是在執行任務及達成目標。	
工作滿意度	內在滿足	能給予的成就感、責任感、工作的穩定性與安全感、工作對社會的服務性及在社會上的地位和所做工作的道德價值等方面感覺滿意程度。	Weiss, Davis, England & Lofquist (1967) 方志恆 (2011)
	外在滿足	指個人對於目前工作的升遷性、所得報酬與讚賞、組織的政策與實施方式、技術上的督導，以及人際關係的好壞等方面的感覺滿意的程度。	
組織承諾	價值承諾	深信並接受組織的目標與價值。	Poter, Steers, & Mowday, (1974) 陳俐文 (2005)
	留職承諾	具強烈慾望維持組織成員身分。	
	努力承諾	願意為組織的利益而付出更多的努力。	
工作績效	效率指標	產出率、在限期內工作任務達成的程度。	Lee, Lain and Chen (1999) 王宗鴻 (2006)
	效能指標	目標達成率、提案率。	
	品質指標	錯誤(精確度)、訴怨(抱怨率)、上級及顧客滿意。	

資料來源：本研究整理

表4-1 樣本基本資料

統計類別		人數(%)
性別	男	341人 (88.6%)
	女	44人 (11.4%)
婚姻狀況	未婚	211人 (54.8%)
	已婚	146人 (37.9%)
	單身	28人(7.3%)
年齡	20歲以下	4人 (1%)
	20~27歲	171人 (44.4%)
	28~35歲	159人 (41.3%)
	36~43歲	51人 (13.2%)
教育程度	高中職	81人 (21%)
	大學/專科	278人 (72.2%)
	碩士以上	30人 (7.8%)
階級	士兵	24人 (6.2%)
	士官	113人 (29.4%)
	士官長	47人 (12.2%)
	尉官	130人 (33.8%)
	校官	71人 (18.4%)
服務年資	未滿1年	25人 (6.5%)
	1~7年	163人 (42.3%)
	8~15年	148人 (38.4%)
	16~20年	49人 (12.7%)

資料來源：本研究整理

4.2 因素分析

本研究就工作滿意度、領導風格、組織承諾及工作績效等四構面，採用「主成份因素分析法」及「最大變異轉軸旋轉法」，然後檢視因素結構中各項目在每個因素上的因素負荷量。而共同因素的數目則選取特徵值大於1，因素負荷量大於0.35，以了解屬於各因素之項目的分布情形，做為之後進一步的分析之用。

一、領導風格經轉軸後共萃取出兩個因素，分別為「體恤型」、「體制型」，累積解釋變異量為69.754%。

二、工作滿意度經轉軸後僅萃取出一個因素，累積解釋變異量為55.980%。

三、組織承諾經轉軸後僅萃取出一個因素累積解釋變異量為66.496%。

四、工作績效經轉軸後僅萃取出一個因素累積解釋變異量為58.719%。

4.3 信度分析

本研究採用Cronbach's α 係數來衡量問卷之內部一致性信度。根據Cuieford所提出之Cronbach's α 值之取捨標準，認為 α 值大於0.7者為高信度，小於0.35為低信度，²⁷因此本研究各構面問項之信度皆均達可信度之標準，各項數值如表4-2。

4.4 相關分析

本研究主要欲探討H1至H5：工作滿意度、組織承諾、領導風格對工作績效因果關係及顯著程度，以Person's相關係數來探討，並用雙尾檢定來驗證其顯著性，各項數值如表4-3。

表4-2 研究變項之因素與信度Cronbach's α 值

變數	衡量變數之題項個數	轉軸後平方和負荷量累積總變異量(%)	Cronbach's α
領導風格	12		0.929
領導風格－體恤型	6	44.453	0.939
領導風格－體制型	6	69.754	0.850
工作滿意度	11	55.980	0.919
組織承諾	14	66.496	0.927
工作績效	9	58.719	0.906

資料來源：本研究整理

27 Cuieford, J. P. (1965). Fundamental Statistics in Psychology and Education. New York:McGraw Hill.

表4-3 各構面之相關分析數值

相關係數		工作滿意度	組織承諾	體恤型	體制型	工作績效
1	工作滿意度	1	0.810**	0.636**	0.532**	0.310**
2	組織承諾		1	0.642**	0.606**	0.309**
3	體恤型			1	0.681**	0.218**
4	體制型				1	0.228**
5	工作績效					1

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

由表4-3所示，各構面間皆達正向相關，即表示組織運作中各個組織行為或政策的發展是相互有幫助的，尤其各個構面皆與工作績效構面為正向相關，此則說明領導風格、組織承諾與工作滿意度的運用，是能夠激發部屬工作的原動力，使部屬更熱衷自己的工作，而提升單位的整體工作績效。

4.5 迴歸分析

根據前述相關分析之結果，領導風格、工作滿意度、組織承諾與工作績效間大多呈顯著相關。本研究為驗證H1至H5是否成立。因此對各構面進行迴歸分析，以檢驗兩兩間的因果關係，各項數值如表4-4。

綜上分析顯示管理者領導風格、工作滿意度、組織承諾對工作績效均有極顯著正相

關影響能力，顯示無論是體恤型或是體制型領導風格的單位主官執行與展現，只要提高所屬單位軟、硬體設施等外在工作環境或肯定所屬表現而使其產生高度的責任感與榮譽心等，並使員工體認與認同組織或個人工作與目標，即可相對提升部屬於單位內之工作績效。

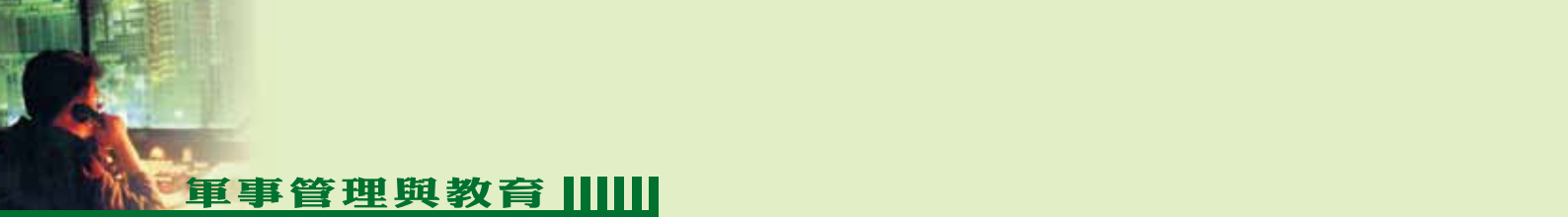
4.6 中介驗證

依據本研究假設，以「領導風格」為中介變項，因此將進行中介驗證，分別為：

表4-4 各構面之迴歸分析數值

構面／變項	β	R ²	t值	F值	Sig.
「工作滿意度」對「工作績效」	0.310	0.094	6.379	40.69	0.000
「工作滿意度」對「領導風格」	0.645	0.414	16.510	272.564	0.000
「工作滿意度」對「體恤型領導風格」	0.636	0.403	16.138	260.450	0.000
「工作滿意度」對「體制型領導風格」	0.532	0.281	12.292	151.085	0.000
「組織承諾」對「工作績效」	0.309	0.093	6.353	40.361	0.000
「組織承諾」對「領導風格」	0.682	0.464	18.627	333.673	0.000
「組織承諾」對「體恤型領導風格」	0.642	0.411	16.403	269.052	0.000
「組織承諾」對「體制型領導風格」	0.606	0.366	14.917	222.506	0.000
「領導風格」對「工作績效」	0.242	0.056	4.897	23.803	0.000
「體恤型領導風格」對「工作績效」	0.218	0.045	4.380	19.188	0.000
「體制型領導風格」對「工作績效」	0.228	0.049	4.582	20.992	0.000

資料來源：本研究整理



一、工作滿意度與工作績效間，領導風格存在中介效果。

二、組織承諾與工作績效間，領導風格存在中介效果。

為驗證領導風格的中介效果是否存在，本研究依據Baron and Kenny提出的迴歸模式檢定方法建議，指出必須符合下列三個條件，才能驗證中介變項。²⁸

一、第一步驟：自變項分別對依變項和中介變項必須要有顯著的影響關聯。

二、第二步驟：中介項和依變項必須要有顯著的影響關聯。

三、第三步驟：以自變項與中介變項共同預測依變項時，中介變項對依變項有顯著影響，自變項對依變項的關係會因為中介變項的存在而減弱，若變成不顯著，則為完全中介效果，若減弱但仍顯著，則為部分中介效果。

經本研究分析，由表4-5及表4-6得知，當領導風格以中介變項於工作滿意度及組織承諾對工作績效之間雖呈現顯著影響(步驟一及二)，但中介變項對依變項呈現不顯著，無法符合Baron and Kenny分析步驟三中介效果產生條件，故研究假設H6及H7均不成立。

4.6.1 工作滿意度與領導風格對工作績效迴歸分析

步驟一：自表4-5步驟一結果顯示自變項「工作滿意度」與依變項「工作績效」

($\beta=0.310$, p 值=0.000, $p<0.001$)兩構面呈顯著。而依變項「工作績效」與中介變項「領導風格」進行迴歸分析後，「體恤型」與「工作績效」($\beta=0.218$, p 值=0.000, $p<0.001$)、「體制型」與「工作績效」($\beta=0.228$, p 值=0.000, $p<0.001$)兩構面成顯著。

步驟二：由表4-5步驟二中顯示前自變項「工作滿意度」分別與中介變項「領導風格」的「體恤型」($\beta=0.636$, p 值=0.000, $p<0.001$)、「體制型」($\beta=0.532$, p 值=0.000, $p<0.001$)兩構面呈顯著。

步驟三：最後為表4-5步驟三可知「工作績效」在加入「領導風格」後，中介變項「體恤型」 β 值為0.036, p 值=0.571 > 0.05；另「體制型」 β 值為0.088, p 值=0.125 > 0.05，均呈現不顯著。

因此由上述分析可知，「領導風格」在「工作滿意度」與「工作績效」間呈現無中介效果，如表4-5所示。因此H-6不成立。

4.6.2 組織承諾與領導風格對工作績效迴歸分析

步驟一：自表4-6步驟一結果顯示自變項「組織承諾」與依變項「工作績效」($\beta=0.309$, p 值=0.000, $p<0.001$)兩構面呈顯著。而依變項「工作績效」與中介變項「領導風格」進行迴歸分析後，「體恤型」與「工作績效」($\beta=0.218$, p 值=0.000, $p<0.001$)、「體制型」與「工作績效」($\beta=0.228$, p 值

28 Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51, pp. 1173-1182.

表4-5 工作滿意度與領導風格對工作績效迴歸分析

變項		步驟一	步驟二		步驟三
		工作績效	領導風格		工作績效
			體恤型	體制型	
工作滿意度		0.310*** (0.000)	0.636*** (0.000)	0.532*** (0.000)	0.287*** (0.000)
					0.263*** (0.000)
領導風格	體恤型	0.218*** (0.000)			0.036 (0.571)
	體制型	0.228*** (0.000)			0.088 (0.125)

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

資料來源：本研究整理

=0.000, $p<0.001$)兩構面成顯著。

步驟二：由表4-5步驟二中顯示前自變項「組織承諾」分別與中介變項「領導風格」的「體恤型」($\beta=0.642$, p 值=0.000, $p<0.001$)、「體制型」($\beta=0.606$, p 值=0.000, $p<0.001$)兩構面呈顯著。

步驟三：最後為表4-5步驟三可知「工作績效」在加入「領導風格」後，中介變項「體恤型」 β 值為0.034, p 值=0.590 > 0.05 ；另「體制型」 β 值為0.064, p 值=0.292 > 0.05 ，均呈現不顯著。

因此由上述分析可知，「領導風格」在「組織承諾」與「工作績效」間呈現無中介效果，如表4-6所示。因此H-7不成立。

4.7 研究檢定結果：

經過上述各類分析的驗證結果整理如表4-7。

5.結論與建議

5.1 結論

5.1.1 工作滿意度、組織承諾及領導風格與工作績效有顯著影響

本研究發現工作滿意度、組織承諾及領導風格均對工作績效具有顯著的影響與關聯性，此說明單位從改善生活環境、提昇工作環境軟、硬體設施、強化部屬向心力以及提升官兵自我認同感等方向，並以公平、公正及公開的對待同仁、關心員工家庭活動，注重部屬的福利及權益，以提高所屬單位人員工作滿意度與凝聚力；另研究顯示加強組織成員對單位認同感越高，對於工作績效感受與認知亦越大。而加強部屬精神戰力、主官訂定單位或個人階段性目標，並經常宣導組織決策新構想及其管理工作理念與立場，以尋求同仁支持與認同，使部屬瞭解工作項目、程序及職責，遵守各項法令與規章並切實施行，且使部屬認同組織工作流程，並在團隊積極努力下共同達到目標。而單位主官

表4-6 組織承諾與領導風格對工作績效迴歸分析

變項	步驟一	步驟二		步驟三
	工作績效	體恤型	體制型	工作績效
組織承諾	0.309*** (0.000)	0.642*** (0.000)	0.606*** (0.000)	0.287*** (0.000)
				0.270*** (0.000)
體恤型	0.218*** (0.000)			0.034 (0.590)
體制型	0.228*** (0.000)			0.064 (0.292)

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

資料來源：本研究整理

表4-7 研究假設驗證結果

項次	研究假設	驗證結果
1	H1：工作滿意度對工作績效有顯著影響。	成立
2	H2：工作滿意度對領導風格有顯著影響。	成立
3	H3：組織承諾對工作績效有顯著影響。	成立
4	H4：組織承諾對領導風格有顯著影響。	成立
5	H5：領導風格對工作績效有顯著影響。	成立
6	H6：工作滿意度與工作績效間，領導風格存在中介效果。	不成立
7	H7：組織承諾與工作績效間，領導風格存在中介效果。	不成立

資料來源：本研究整理

無論是體恤型運用溝通協調的領導風格，或是體制型獨斷果決的領導風格，都將顯著且正向的影響單位人員工作績效。一個團體的通常來自數十至數千甚至數萬不同的個體共同組成，單位主官領導的過程中，就必須尊重不同人格與想法的差異，同時分析及瞭解部屬人格的特性與類型。從溝通交流、相互尊重、運用法制及命令指導相互運用，自然部屬對領導者除因職務所賦予的權力加以服從外，團體內更會因為相互尊重與體諒而產生互信互助，而達到向心力的凝聚，進而提升單位工作績效，亦相對提升部屬工作績效，創造單位最大效能。

5.1.2 工作滿意度與工作績效間，領導風格的中介效果不成立

本研究發現工作滿意度與工作績效間，領導風格的中介效果不成立。探究其原因，軍事體系本為以貫徹命令、絕對服從為基本

規範，從入伍教育、軍事院校教育到部隊訓練管理，灌輸的理念無不以軍人以服從為天職，也許因為既定的觀念與認知，以及無論服務於任何單位，一樣的軍中軟、硬體設施、生活環境與管理及工作的穩定度與安全感，故無論是以溝通協調為主的體恤型領導主官或是工作導向為主的體制型領導主官，貫徹命令及戮力達成上級所交付任務為軍人應盡之本分，故工作滿意度與工作績效間，領導風格無法達到中介效果。

5.1.3 組織承諾及與工作績效間，領導風格的中介效果不成立

本研究結果顯示組織承諾與工作績效間，領導風格的中介效果不成立。探究其原因，因國軍目標及使命一致，進入軍中即是對自我有所期許，立志保家衛國且對國家社會有所貢獻，故心態不會因工作地點及環境改變而隨之更改。而在軍中努力付出，戮力達成上級交付之任務，縱使無法像外界企業達到薪資調整之立即福利，但無論是何種領導風格的單位主官，均會適時給予適當獎勵甚至薦報高缺，進而達到自我惕勵，認同單位目標與價值，願意為組織的利益而付出更多的努力。故組織承諾與工作績效間，領導風格無法達到中介效果。

5.2 建議

空軍面對人力精簡，人員工作負荷倍增，人員無法滿足各單位需求，以致工作倍感艱辛，對於高科技軍種的空軍產生極大壓力，勢將影響空軍工作績效，筆者建議如后：

一、空軍最重要的即是維護我國空防，

而維護空防就必須要能順利完成各項飛航戰、演、訓任務。但執行各項任務又非少部分人員所能單獨完成，環環相扣的結果，只要其中一個環節出差錯，輕則浪費人力、財力，重則造成機毀人亡。故空軍各階層軍、士官兵均須具有強烈責任感，認同自己工作的價值與使命感以及對組織的向心力，發揮自我在單位正面的影響力。

二、由於現階段國防政策的轉變，逐漸由徵兵制轉變為募兵制，因此在人員招募甄才的時候，就應利用口試或相關性向測驗來進行新進人員對組織目標及價值一致性進行評估，以避免人員於部隊服務後，發現目標或價值感的不一致，而肇生後續人力、物力、財力的浪費。

三、由本研究實證結果，雖然本研究證實領導風格與工作滿意度、組織承諾對工作績效不具中介效果，但卻有顯著正相關。因此各單位主官人員應試著以理性溝通取代高壓命令，且高體制低體恤的領導容易對士氣產生不良的影響，但因軍人亦有制式化的體制結構，因此筆者建議單位仍必須以高體制高體恤作為領導方式，希在有制度化的部隊中施以適度關懷與激勵，才能有效提升部屬的工作滿意度，間接提升單位整體工作績效。

四、人是團體中無可取代的有形資源，而團體中的向心力即是最重要無形資產，在現今快速變遷的部隊環境中，在人員精簡及募兵制的影響之下，基層官兵招募不易。為廣招新血加入國軍行列，已成為刻不容緩的問題，而招募後的訓練及日後的養成與培

育，足以影響空軍建軍的品質。部隊要如何降低基層人員的流動率，提升官、士兵對於部隊的組織承諾尤為重要，因為部隊就好比小型的社會，軍中的制度與文化自然會逐漸影響到人員的價值觀與服務意願，如何凝聚人員共識，為單位目標邁進並達成，實為各層級主官努力的課題。若能使所屬官、士兵樂於在工作努力付出及養成其高度榮譽心與責任感，即可達成事半功倍的工作績效。

5.3 後續研究建議

一、本研究是以空軍軍、士官兵為研究對象，囿於範圍僅限於以空軍為對象，因此後續研究可擴大至不同軍種做相關研究驗證比較，以驗證不同軍種間之差異性。

二、本研究主旨在探討工作滿意度、領導風格及組織承諾對工作績效的影響，並以領導風格為中介變項。因此建議未來研究者，可以加入心理層面或行為層面的變項於研究模式中，以更加了解組織影響對工作績效的關聯性。

作者簡介

蘇園展中校，中正理工學院專科85年班、空軍航空技術學院通信參謀軍官班91年班、國防部空軍指揮參謀學院101年班，曾任電子官、通參官、分隊長，現為國防部空軍指揮參謀學院教官。

李世麒少校，空軍航空技術學院專科89年班，空軍航空技術學院通信參謀軍官班97年班、南華大學管理科學研究所98年班，曾任航管官、作戰官、編裝官、教官，現為國防部空軍指揮參謀學院學員。