

——鄧國雄、陳淑瑛——

領導風格知覺與工作績效 關係之探討—— 以陸軍士官編階調整為例

提要

- 一、陸軍因應「募兵制」政策，並落實貫徹「精進士官制度」，提升士官任務執行能力，檢討現行各層級、各體系士官編階結構提升，區分三年執行，以健全士官經管發展環境及完善晉升管道之目標。
- 二、各連隊以戰訓本務為主，為厚植基層部隊種能，遂行各項戰、演、訓任務，優先檢討戰鬥部隊第一班班長執行編階調整；另為暢通各專業體系，調整幕僚作業士編階提升。
- 三、本次高階士官人力大幅向上提升後，探討「領導風格知覺」對「工作績效」的影響力，並提出具體建議為本研究主要目的。

關鍵詞：士官編階提升、領導風格知覺、工作績效

圖片來源：青年日報





壹、前言

因應國軍「募兵制」政策推動，並落實貫徹「精進士官制度」，提升士官任務執行能力，陸軍檢討現行各層級、各體系士官編階結構提升，區分三年執行，以健全士官經管發展環境及完善晉升管道之目標。

各連隊以戰訓本務為主，為厚植基層部隊種能，遂行各項戰、演、訓任務，優先檢討戰鬥部隊第一班班長實施編階調整；另為暢通各專業體系，調整幕僚作業士編階提升。

綜上背景，藉此探討不同個人屬性的陸軍士官在「領導風格知覺」及「工作績效」上的差異性，為研究動機之一。陸軍士官編階提升區分三年執行，迄今已完成，藉此探討編階提升後，基層士官幹部「領導風格知覺」對「工作績效」的影響力，並提出具體建議，為研究動機之二。

貳、領導風格知覺與工作績效相關研究

一、領導風格知覺定義

針對領導風格知覺的定義，不同研究者有不同的詮釋，DuBrin(2009)指出，「領導風格知覺」指的是組織成員知覺領導者的領導行為模式，即領導者所展現的思考模式、做事型態，以及對待部屬的作風，不僅影響部屬的工作績效，亦會影響整體組織績效。¹ 朱涵英與魏渭堂(2014)認為「領導風格知覺」就是「在組織整體情境下，領導人散發其個人魅力特質，在環境的交互作用中所產生的各種具影響力的行為，並發揮通權達變的影響效果，用以糾合群眾、激勵士氣，指引組織的方向，同時兼顧到成員個人需求，使能經營有效達成組織目標的一種領導行為模式」。² 張同廟等人(2015)指出，透過轉換型領導來發展願景，進而激發成員能達成超越原有的目標；另外亦可運用交易型領導來激勵部屬的期望，透過獎懲或賞罰來與相關人員互動，統合二者的特性藉以提升組織成員的工作表現。³ 相關定義如表一。

二、領導風格知覺構面

在此眾多領導風格知覺研究中，以Burns(1978)提出的轉換型領導與交易型領導最廣受學者討論。⁴ 吳朝森等人(2013)指

- 1 DuBrin, A. J. Leadership research findings, practice, and skills 6th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2009).
- 2 朱涵英、魏渭堂，〈臺中市私立幼兒園園長領導風格與經營績效關係之研究〉《幼兒教育年刊》(臺中)，第25期，西元2014年8月，頁63-85。
- 3 張同廟、吳明隆、劉世閔，〈領導風格、責任感對工作表現之影響-以南部大學校院學生事務處為例〉《教育行政論壇》(屏東)，第7卷第1期，西元2015年11月，頁6。
- 4 James MacGregor Burns, Leadership. (New York: Harper & Row, 1978).



表一 領導風格知覺定義一覽表

年代	學者	領導風格知覺的定義
2009	DuBrin	「領導風格知覺」指的是組織成員知覺領導者的領導行為模式，即領導者所展現的思考模式、做事型態，以及對待部屬的作風，不僅影響部屬的工作績效，亦會影響整體組織績效。
2014	朱涵英、魏渭堂	「領導風格知覺」就是「在組織整體情境下，領導人散發其個人魅力特質，在環境的交互作用中所產生的各種具影響力的行為，並發揮通權達變的影響效果，用以糾合群眾、激勵部屬士氣，指引組織的方向，同時兼顧到成員個人需求，使能經營有效達成組織目標的一種領導行為模式」。
2015	張同廟、吳明隆、劉世閔	「領導風格知覺」是透過轉換型領導來發展願景，進而激發成員能達成超越原有的目標，另外亦可運用交易型領導來激勵部屬的期望，透過獎懲或賞罰來與相關人員互動，統合二者的特性藉以提升組織成員的工作表現。

資料來源：本研究整理

出，基於文化的差異，華人企業中的領導有著異於西方的領導行為，稱之為「家長式領導」，由於是鑲嵌於華人特有的文化之下，因此探討華人團隊領導時，應將家長式的領導行為納入，以交易型領導、轉換型領導及家長式領導三構面來衡量領導風格知覺。⁵ 林孜孜（2015）將領導風格知覺分為體恤與結構因素，並依工作行為（結構因素）與關係行為（體恤因素）程度上之不同，探討告知式（Telling）、說服式（Selling）、參與式（Participating）及授權式（Delegation）等四

種領導風格知覺方式。⁶ 周少凱等人（2015）提出，在領導者與部屬間的需求及人格特質上的互動，其中較具代表性的理論有領導歸因理論、新魅力領導理論、轉換型領導及交易型領導理論。陳琮文等人（2016）認為轉換型領導及交易型領導並非完全對立，領導者可能同時出現轉換型領導及交易型領導模式，因為大部分領導者皆具有此兩種特性，並指出最有效的領導方式，為結合轉換型領導及交易型領導。⁷ 劉廷揚等人（2017）認為傳統的領導理論與研究，已經不能滿足時代的

5 吳朝森、陳明宏、陳盈吉，〈運動員技術創造力、教練領導風格與選手成績之研究〉《中原體育學報》（桃園），第3期，西元2013年12月，頁50。

6 林孜孜，〈領導風格與組織承諾關係之干擾效果探討〉《觀光與休閒管理期刊》（臺北），第3卷第1期，西元2015年6月，頁3。

7 陳琮文、劉峯銘、許雅晴、黃建皓，〈消防機關領導風格對組織承諾影響之研究〉《全球商業經營管理學報》（臺北），第8期，西元2016年9月，頁150。



需求，因此採取新興領導理論較能切合當今領導的趨勢，故選用交易型領導及轉換型領導作為主管領導風格知覺的兩個構面，⁸ 相關構面如表二。

經彙整國內外學者所提領導風格知覺構面，如表三，決定採用「轉換型領導」及「交易型領導」等二項構面。

三、工作績效定義

林誠、高振源（2010）將工作績效定義為員工在特定期間內，達成組織賦予任務目標的程度，即衡量員工的工作狀況，讓經營者瞭解員工的工作績效，以達成單位的整體工作目標。⁹ 黃新福、林興濱（2014）認為工作績效乃是員工根據組織所設定的標準，對其企業團體或組織所賦予之任務或角色，所表現出工作的質或量是否達成目標，來加以評定

表二 領導風格知覺構面一覽表

年代	學者	領導風格知覺的構面
2013	吳朝森、陳明宏、陳盈吉	1.交易型領導；2.轉換型領導；3.家長式領導
2015	林玖玖	1.告知式領導；2.說服式領導；3.參與式領導；4.授權式領導
2015	周少凱、沈琬雯、王介楷	1.交易型領導；2.轉換型領導
2016	陳琮文、劉峯銘、許雅晴、黃建皓	1.交易型領導；2.轉換型領導；3.轉換型及交易型
2017	劉廷揚、陳世通、杜怡潔	1.交易型領導；2.轉換型領導

資料來源：本研究整理

表三 領導風格知覺構面比較表

區分	交易型	轉換型	家長式	告知式	說服式	參與式	授權式
吳朝森等人	√	√	√				
周少凱等人	√	√					
陳琮文等人	√	√					
劉廷揚等人	√	√					
林玖玖				√	√	√	√

資料來源：本研究整理

- 8 劉廷揚、陳世通、杜怡潔，〈員工組織承諾對主管領導風格和工作績效之中介作用兼論員工幸福感之調節效果〉《經營管理學刊》（屏東），第12/13期，西元2017年3月，頁4。
- 9 林誠、高振源，〈工作滿意、知識分享與工作績效之關聯性研究-以3M公司為例〉《績效與策略研究》（臺北），第7卷第2期，西元2010年9月，頁22。



其效能。¹⁰鄭駿豪、藍啟誠(2015)指出工作績效為員工在組織工作時的生產力與個人工作目標的達成率及貢獻，也是工作中個人或團體的表現，個人的工作績效會直接或間接的影響組織的整體績效，¹¹余舜基(2016)認為工作績效的定義即指個人身為組織成員為完成組織所期望，或正式化的角色需求時，所表現出的活動、行為。同時也指出在組織行為上，工作績效指的是效能(effectiveness)、

生產力(productivity)、效用(utility)三方面的整體表現。¹²相關定義如表四。

四、工作績效構面

Katz and Kahn(1978)將工作績效區分為「角色內行為(In-role Behavior)」及「角色外行為(Extra-role Behavior)」兩個向度，前者意指組織所規範的行為，後者則為非正式體制所要求的行為，多屬於個人自發性的表現。¹³Motowidlo與Van Scotter(1994)將工作

表四 工作績效定義一覽表

年代	學者	工作績效的定義
2010	林誠、高振源	工作績效定義為員工在特定期間內，達成組織賦予任務目標的程度，即衡量員工的工作狀況，讓經營者瞭解員工的工作績效，以達成企業的任務目標。
2014	黃新福、林興濱	工作績效乃是員工依據企業所賦予的標準，對其企業團體或組織所賦予之任務或角色，所表現出工作的質或量是否達成目標，來加以評定其效能。
2015	鄭駿豪、藍啟誠	工作績效為員工在組織工作時的生產力與個人工作目標的達成率及貢獻，也是工作中個人或團體的表現，個人的工作績效會直接或間接的影響組織的整體績效。
2016	余舜基	工作績效的定義即指個人身為組織成員為完成組織所期望，或正式化的行為角色需求時，所表現出的活動、行為。同時也指出在組織行為上，工作績效指的是效能(effectiveness)、生產力(productivity)、效用(utility)三方面的整體表現。

資料來源：本研究整理

10 黃新福、林興濱，〈組織變革認知對員工工作士氣及工作績效影響之研究：以K公司案為例〉《管理資訊計算》，第3卷特刊期，西元2014年10月，頁58。

11 鄭駿豪、藍啟誠，〈主管與部屬交換關係、內部控制與工作績效之研究-以臺灣地區餐旅產業為例〉《商業現代化學刊》(高雄)，第8卷第1期，西元2015年6月，頁232。

12 余舜基，〈組織正義、工作滿意度與工作績效關係之研究-以臺灣光電產業為例〉《社會研究學報》(臺南)，第2卷第2期，西元2016年10月，頁106。

13 Katz, D., & Kahn, R. L. The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (NY: Wiley, 1978).



績效區分為「任務績效」及「脈絡績效」，任務績效意指個人的工作表現達到組織要求的程度，脈絡績效則非正式的任務要求，但所從事的活動與任務績效間接相關。¹⁴李貽鴻等人(2011)研究顯示工作績效分為「工作效率」、「工作品質」、「工作熱忱及創新」等三構面。¹⁵彭于萍(2012)將圖書館員的工作績效採用「任務績效」及「脈絡績效」等二構面。¹⁶方妙玲、劉博民(2015)提出工作績效劃分成「職責績效(Position Performance)」

及「內隱績效(Tacit Performance)」兩個類別。「職責績效」意指員工個人在組織正式指派的任務上所展現的成績，通常具備執行任務所需的專業知識及技能即可達成；而「內隱績效」意指個人信念、情感、理想與價值觀等，與組織文化高度契合，而達成高於組織預期的工作績效。¹⁷余舜基(2016)提出工作績效區分為「工作效能」、「工作效率」、「工作品質」等三種類型，¹⁸相關構面如表五。

經彙整國內外學者所提工作績效構面，

表五 工作績效構面一覽表

年代	學者	工作績效的構面
1978	Katz & Kahn	1.角色內行為；2.角色外行為
1994	Motowidlo & van Scotter	1.任務績效；2.脈絡績效
2010	林誠、高振源	1.工作效能；2.工作效率；3.工作品質
2011	李貽鴻、鄭雅方、陳宏斌	1.工作效率；2.工作品質；3.工作熱忱及創新
2012	彭于萍	1.任務績效；2.脈絡績效
2015	方妙玲、劉博民	1.職責績效；2.內隱績效
2016	余舜基	1.工作效能；2.工作效率；3.工作品質

資料來源：本研究整理

- 14 Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance." *Journal of Applied Psychology*, 79(4), p. 475-480.
- 15 李貽鴻、鄭雅方、陳宏斌，〈航空公司空服員知識管理與工作績效影響之研究〉《管理實務與理論研究》（臺北），第5卷第1期，西元2011年3月，頁25。
- 16 彭于萍，〈探析大學圖書館員工作滿意、工作自主性與工作績效之關係模式〉《教育資料與圖書館學》（新北），第49卷第4期，西元2012年9月，頁563-608。
- 17 方妙玲、劉博民，〈員工實用智能對工作績效之影響〉《服務業管理評論》（澎湖），第13期，西元2015年12月，頁7。
- 18 同註12，頁10。



如表六，決定採用「工作效能」、「工作效率」及「工作品質」等三項構面。

五、領導風格知覺與工作績效相關研究

陳孟修等人（2011）研究認為不同領導風格集群的保險業從業人員，對領導風格與工作績效各變項有顯著差異。¹⁹林翠蓉（2013）等人研究顯示「轉換型領導」與「轉換及交易型領導」對工作績效有顯著正向的影響；而「交易型領導」則對工作績效無顯著影響。²⁰周少凱（2015）等人發現部門主管之「領導風格」對員工「工作績效」有顯著正向

影響，轉換型領導對工作效率及提升績效有顯著的直接效果，²¹相關研究如表七。

綜合以上相關文獻，瞭解到不同領導風格在不同的組織裡會產生不一樣的工作績效，因此部屬會觀察領導者的言行，以了解組織所認同與接受的價值觀為何，進而從事符合領導者所期待的行為，本研究「領導風格知覺」以「轉換型領導」與「交易型領導」為構念，且過去研究顯示，此兩類行為對於員工工作態度、行為及績效等皆有獨特且重要的影響，^{22、23}深深影響組織員工達成任務

表六 工作績效構面比較表

區分	工作效能	工作效率	工作品質	任務績效	脈絡績效	職責績效	內隱績效
林誠等人	√	√	√				
李貽鴻等人		√	√				
余舜基	√	√	√				
Motowidlo等人				√	√		
彭于萍				√	√		
方妙玲						√	√

資料來源：本研究整理

- 19 陳孟修、周德光、李綉芬、林麗芬，〈保險業從業人員之目標設定與領導風格對工作績效的影響之研究〉《興國學報》（臺南），第12期，西元2011年1月，頁12。
- 20 林翠蓉、張力、侯啟婷、葉文瑞，〈主管領導風格與理財專員人格特質對工作績效影響之探討-以國內某財富管理銀行為例〉《績效與策略研究》（臺北），第10卷第2期，西元2013年9月，頁37-62。
- 21 周少凱、沈琬雯、王介楷，〈部門主管領導風格與領導效能對於員工工作績效之影響〉《嶺東學報》（臺中），第37期，西元2015年6月，頁43-70。
- 22 Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership." *Journal of Applied Psychology*, 88(2), p. 207-18.
- 23 Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology*, 89(5), p. 755-768.



表七 領導風格與工作績效研究彙整表

作者(年代)	研究題目	結論
陳孟修等人 (2011)	保險業從業人員之目標設定與領導風格對工作績效的影響之研究	1. 不同領導風格集群的保險業從業人員，對領導風格與工作績效各變項有顯著差異。 2. 目標的設定、領導風格與工作績效之間習習相關且相互影響，縱使目標設定不明確或領導風格不合適，皆可創造不同效果的工作績效。
林翠蓉等人 (2013)	主管領導風格與理財專員人格特質對工作績效影響之探討	1. 「轉換型領導」與「轉換及交易型領導」對工作績效有顯著正向的影響；而「交易型領導」則對工作績效無顯著影響。 2. 「轉換及交易型領導」風格的主管與「勤勉審慎性」、「親和性」人格特質的理財專員適配，對於工作績效有顯著的正向影響。
周少凱等人 (2015)	部門主管領導風格與領導效能對於員工工作績效之影響	1. 部門主管之「領導風格」對員工「工作績效」有顯著正向影響，轉換型領導風格對效率提升績效有顯著的直接效果。 2. 部門主管之「轉換型領導」與「交易型領導」均對「領導效能」有顯著的直接效果。

資料來源：本研究整理

的企圖心。有智慧的領導者，務必審慎選擇領導風格知覺，為組織及企業創造最佳的工作績效，如綜上所述，故本研究提出假設1、2、3。

顯著差異。

假設1-2：不同年齡對領導風格知覺有顯著差異。

假設1-3：不同婚姻對領導風格知覺有顯著差異。

參、研究設計

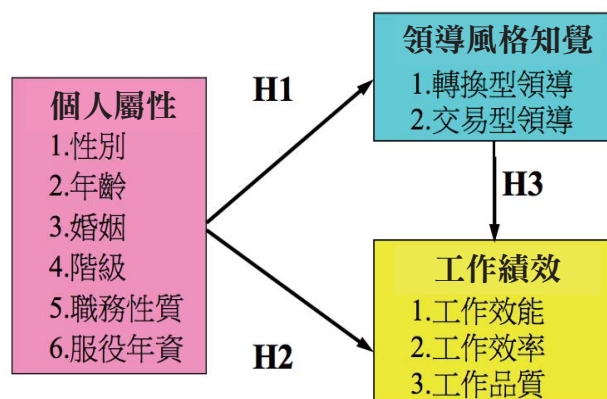
一、研究架構

綜合相關文獻理論與分析探討，建立本研究架構如圖一。

二、研究假設

假設1：不同「個人屬性」對領導風格知覺有顯著差異。

假設1-1：不同性別對領導風格知覺有



圖一 研究架構圖 (資料來源：本研究繪製)



假設1-4：不同階級對領導風格知覺有顯著差異。

假設1-5：不同職務性質對領導風格知覺有顯著差異。

假設1-6：不同服役年資對領導風格知覺有顯著差異。

假設2：不同「個人屬性」對工作績效有顯著差異。

假設2-1：不同性別對工作績效有顯著差異。

假設2-2：不同年齡對工作績效有顯著差異。

假設2-3：不同婚姻對工作績效有顯著差異。

假設2-4：不同階級對工作績效有顯著差異。

假設2-5：不同職務性質對工作績效有顯著差異。

假設2-6：不同服役年資對工作績效有顯著差異。

假設3：「領導風格知覺」對「工作績效」有顯著正向影響。

假設3-1：轉換型領導對工作績效具有正向影響。

假設3-2：交易型領導對工作績效具有正向影響。

三、各研究變項之操作型定義

區分「個人屬性」、「領導風格知覺」及「工作績效」等3個變項，除「個人屬性」採名

目尺度外，餘均採用李克特（Likert）五點量表計分，並比較其等級。

（一）個人屬性

以志願役士官兵的性別、年齡、婚姻、階級、職務性質及服役年資等6項資料。

1. 性別：男性、女性。
2. 年齡：20歲以下、21-25歲、26-30歲、31-35歲、36歲以上。
3. 婚姻：已婚、未婚。
4. 階級：士官長、上士、中士、下士、士兵。
5. 職務性質：指揮職、幕僚職。
6. 服役年資：1-5年、6-10年、11-15年、16-20年。

（二）領導風格知覺

依據DuBrin、周少凱、陳琮文及劉廷揚等學者對「領導風格知覺」的研究論點，綜合分析歸納後，將「領導風格知覺」定義為透過領導者的人格、價值觀，會吸引具有同類價值取向的人凝聚於組織，增加對組織的認同感與歸屬感，區分「轉換型領導」、「交易型領導」等二個構面，共14題。

1. 轉換型領導：直屬士官主管透過激勵部屬、超越自我方式，並關懷個體的差異需求，加強與部屬間之溝通，共同學習、成長，提升成員的共識。
2. 交易型領導：直屬士官主管強調以達成組織任務目標為主，並以獎勵及懲罰手段來影響部屬。



(三) 工作績效

依據李貽鴻、余舜基等學者對「工作績效」的研究論點，綜合分析歸納後，將「工作績效」定義為陸軍士官兵在工作時所取得的成績，或對自己工作的評價，區分「工作效能」、「工作效率」、「工作品質」等三個構面，共15題。

1. 工作效能：陸軍士官兵在組織的工作與行為的表現，並能運用創新方式，達成組織目標。

2. 工作效率：陸軍士官兵能在短時間內，完成上級所賦予之任務，並符合長官滿意的程度。

3. 工作品質：陸軍士官兵對於完成一件事的內容之好與壞。

四、問卷效度與信度

(一) 領導風格知覺量表

本研究領導風格知覺量表共14題，經因素分析後可獲得二個構面，各構面信度 α 值介於0.723~0.790之間，結果如表八。

表八 領導風格知覺的因素分析及信度摘要表

構面	題目內容		因素負荷量	
			因素一	因素二
轉換型領導	1	直屬士官主管尊重成員的專業自主，充分授權，分層負責。	0.617	
	2	直屬士官主管信任成員，表現出用人不疑，疑人不用的態度。	0.700	
	3	直屬士官主管能尊重別人意見，重要事情能共同討論、溝通及協調，最終達成共識。	0.646	
	4	直屬士官主管不墨守成規，能營造有創意的環境，讓我們發揮想像力。	0.639	
	5	直屬士官主管會主動爭取或發掘人才，並樂於傳授經驗。	0.647	
	6	當我們需要幫忙時，直屬士官主管會熱心的幫助我們解決困難。	0.722	
	7	直屬士官主管主動關懷、愛護成員，並關心我們的切身問題。	0.711	
交易型領導	8	只要目前組織運作的情況還算正常，直屬士官主管就以安定為主，不作改變。		0.700
	9	只要目前既存的種種方式還能應付，而且很管用，直屬士官主管就滿意了，而不會想去改善與創新。		0.675
	10	直屬士官主管向我們清楚的表示：我們有什麼表現，就會有什麼獎賞與福利。		0.769
	11	直屬士官主管會提出一些交換條件或實質的獎勵，希望我們努力配合，完成目標。		0.703
	12	只要我們完成目標，直屬士官主管願意承諾回饋。		0.673
	13	我們完成直屬士官主管的要求或有好的表現時，會公開表揚或給獎。		0.764
	14	直屬士官主管會對完成他要求的成員，表達感謝之意。		0.865
特徵值			3.117	2.688
解釋變異量(%)			44.527	38.399
Cronbach's α 值			0.790	0.723
整體量表之Cronbach's α 值			0.822	

資料來源：本研究整理



(二) 工作績效量表

本研究工作績效量表共15題，經因素分析後可獲得三個構面，各構面信度 α 值介於0.726~0.737之間，結果如表九。

五、樣本選取

本研究對象為陸軍北部地區戰鬥部隊志願役士官兵，採配額抽樣，按編制比例分配問卷數，各類型部隊中，再依照士官長、上士、中士、下士及士兵階級之比例分配問卷

進行調查，並由作者實施問卷發放及填寫說明，本研究對象為士官兵，定義領導者為該士官兵之直屬士官幹部，且士官幹部與部屬間超過6個月共事，方可列為本研究之樣本。

六、資料分析方法

以IBM SPSS Statistics 22版套裝軟體進行資料處理，分別實施描述性統計及推論性統計分析；另以迴歸分析法檢驗本研究之假設3。

表九 工作績效的因素分析及信度摘要表

構面	題目內容		因素負荷量		
			因素一	因素二	因素三
工作效能	1	我會主動安排自己所需負責的工作進度。	0.739		
	2	我完成的工作量總比主管要求的高。	0.756		
	3	我能善用各項資源，完成職責內的工作內容。	0.683		
	4	我曾提出具有創新的提案或建議。	0.698		
	5	我所提的創新或建議，直屬士官主管大部分會採納。	0.639		
工作效率	6	在執行工作時，我講求效率，會在最短時間內完成任務。		0.703	
	7	我總是在工作期限前，完成直屬士官主管所交待的工作。		0.758	
	8	任務雖然很多，但我的平均工作效率相當高。		0.759	
	9	我常能在時間內完成直屬士官主管賦予的工作，再去幫助別人。		0.684	
	10	我的工作效率高，所以臨時交辦任務特別多。		0.612	
工作品質	11	主管總是很滿意我的工作表現。			0.604
	12	在面對窒礙及困難時，我還是會顧慮工作品質。			0.758
	13	我在工作上會追求完美，提升工作品質。			0.827
	14	我經常能與同事合作無間，且獲得同事們的肯定。			0.702
	15	我的工作績效經常能高於原先的預期。			0.763
特徵值			2.445	2.486	2.435
解釋變異量(%)			48.893	49.727	48.703
Cronbach's α 值			0.731	0.737	0.726
整體量表之Cronbach's α 值			0.841		

資料來源：本研究整理



肆、研究分析與結果

一、問卷回收情形

本研究以陸軍北部地區戰鬥部隊所屬志願役士官兵為研究對象，自2018年2月26日至3月30日期間，共計發放受測問卷300份，取得有效問卷287份，有效回收率為95.6%。

二、個人屬性分析(如表十)

(一) 性別

以「男性」231人(80.5%)最高，「女性」56人(19.5%)次之。

(二) 年齡

以「21~25 歲」166人(57.8%)最高，「26~30歲」63人(22%)次之。

(三) 婚姻

以「未婚」196人(68.3%)最高，「已婚」

91人(31.7%)次之。

(四) 階級

以「下士」93人(32.4%)最高，「士兵」91人(31.7%)次之。

(五) 職務性質

以「幕僚職」201人(70%)最高，「指揮職」86人(30%)次之。

(六) 服役年資

以「1-5年」185人(64.5%)最高，「6-10年」55人(19.1%)次之。

三、各研究變項之描述性分析(如表十一)

(一) 領導風格知覺

平均數為3.8362，高於中間值3.0分。顯示士官對於領導風格知覺同意程度較高；其中「轉換型領導」最高，達3.8014，顯示士官編階提升後，採透過激勵部屬、超越自我方

表十 個人屬性統計表

項目	類別	樣本人數	百分比(%)	項目	類別	樣本人數	百分比(%)
性別	男	231	80.5%	階級	士兵	91	31.7%
	女	56	19.5%		下士	93	32.4%
年齡	20歲以下	10	3.5%		中士	62	21.6%
	21-25歲	166	57.8%		上士	23	8%
	26-30歲	63	22%		士官長	18	6.3%
	31-35歲	42	14.6%	職務性質	指揮職	86	30%
	36歲以上	6	2.1%		幕僚職	201	70%
婚姻	已婚	91	31.7%	服役年資	1-5年	185	64.5%
	未婚	196	68.3%		6-10年	55	19.1%
					11-15年	29	10.1%
					16-20年	18	6.3%

資料來源：本研究整理



式，並關懷同仁、加強與部屬溝通，藉以提升成員共識，表示同意。

(二) 工作績效

平均數為3.8676，高於中間值3.0分。顯示士官對工作績效能達成，同意程度較高；其中「工作效能」最高，達3.8432，顯示士官編階提升後，在組織工作與行為表現，運用

創新方式達成績效重要指標，表示同意。

四、個人背景於各研究變項之差異性分析

運用差異性分析結果，驗證假設1、2：

(一) 以T檢定進行之差異分析

1. 性別：發現不同性別的士官，在各研究相關構面皆無顯著差異存在，如表十二。

表十一 各變項之描述性分析表

構面(變項)	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
轉換型領導	287	2.00	5.00	3.6481	0.68438
交易型領導	287	2.50	5.00	3.8014	0.53113
領導風格知覺	287	3.00	5.00	3.7248	0.60390
工作效能	287	2.00	5.00	3.8432	0.69323
工作效率	287	3.00	5.00	3.7892	0.56407
工作品質	287	2.00	4.50	3.6289	0.63337
工作績效	287	2.50	5.00	3.3538	0.55144

資料來源：本研究整理

表十二 不同性別於各變項之差異分析表

性別 構面	平均數		T值	P值
	1	2		
	男性 n=231	女性 n=56		
轉換型領導	3.6732	3.5446	1.262	0.208
交易型領導	3.8030	3.7946	0.106	0.916
領導風格知覺	3.8463	3.7946	0.574	0.567
工作效能	3.8745	3.7143	1.555	0.121
工作效率	3.7900	3.7857	0.051	0.959
工作品質	3.6407	3.5804	0.639	0.523
工作績效	3.8939	3.7589	1.649	0.100

註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著

資料來源：本研究整理



2. 婚姻：發現不同婚姻的士官，在各研究相關構面皆無顯著差異存在，如表十三。

顯著性差異，餘各構面皆無顯著差異存在，如表十四所示。

(二) 單因子變異數分析

3. 職務性質：發現擔任不同職務的士官，對「工作效率」(P值為0.037*)有

檢驗不同個人背景(年齡、階級及服役年資)學員在領導風格知覺及工作績效各研

表十三 不同婚姻於各變項之差異分析表

婚姻 構面	平均數		T值	P值
	1	2		
	已婚 n=91	未婚 n=196		
轉換型領導	3.6099	3.6658	-0.644	0.520
交易型領導	3.8516	3.7781	1.093	0.275
領導風格知覺	3.8681	3.8214	0.609	0.543
工作效能	3.7418	3.8903	-1.695	0.091
工作效率	3.7747	3.7959	-0.296	0.768
工作品質	3.5385	3.6709	-1.654	0.099
工作績效	3.8187	3.8903	-1.024	0.307

註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著

資料來源：本研究整理

表十四 不同職務性質於各變項之差異分析表

職務性質 構面	平均數		T值	P值
	1	2		
	指揮職 n=86	幕僚職 n=201		
轉換型領導	3.7209	3.6169	1.180	0.239
交易型領導	3.8837	3.7662	1.724	0.086
領導風格知覺	3.9186	3.8010	1.515	0.131
工作效能	3.7267	3.8930	-1.870	0.063
工作效率	3.8953	3.7438	2.098	0.037*
工作品質	3.6395	3.6244	0.185	0.853
工作績效	3.8372	3.8806	-0.610	0.542

註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著

資料來源：本研究整理



究變項及其相關構面之差異性是否顯著。

1.年齡：不同年齡的領導幹部，在「領導風格知覺」之差異性分析，如表十五所示。

經分析結果顯示，在「轉換型領導」子構面達非常顯著水準（ p 值 <0.01 ），以Scheffe's多重比較，顯示在36歲以上的「轉換型領導」感受程度最高，有顯著的差異存在。

在「工作績效」構面達顯著水準（ p 值 <0.05 ），以Scheffe's多重比較，顯示26-30歲的「工作績效」最高，在編階提升後，能獲得較高度的工作績效。

另外「工作效能」、「工作效率」及「工作品質」等子構面亦達顯著水準（ p

值：0.019*、0.000***與0.009**），事後進行Scheffe多重比較分析後，在「工作效能」子構面中，顯示20歲以下成員，感受程度最高，有非常顯著的差異存在；在「工作效率」子構面中，顯示26-30歲間成員，感受程度最高，有非常顯著的差異存在；另「工作品質」部分，以36歲以上成員的感受程度最高，有非常顯著的差異存在。

2.階級：不同階級的士官，在「工作績效」之差異性分析，如表十六所示。經分析結果顯示，在「工作效率」及「工作品質」子構面達非常顯著水準（ p 值：0.002**與0.010*），以Scheffe's多重比較，在「工作效率」及「工作品質」

表十五 不同年齡於各變項之差異分析表

構面 \ 年齡	平均數					F值	P值	Scheffe's 多重比較
	1	2	3	4	5			
	20歲以下 n=10	21-25歲 n=166	26-30歲 n=63	31-35歲 n=42	36歲以上 n=6			
轉換型領導	3.8500	3.5482	3.9048	3.5595	4.0000	4.056	0.003**	5>3>1>4>2
交易型領導	3.5500	3.7651	3.9365	3.8214	3.6667	1.909	0.109	
領導風格知覺	3.9500	3.7861	3.9524	3.8214	3.9167	0.990	0.414	
工作效能	4.0500	3.7620	4.0397	3.8929	3.3333	3.004	0.019*	1>3>4>2>5
工作效率	3.6500	3.6837	4.0476	3.8452	3.8333	5.325	0.000***	3>4>5>2>1
工作品質	3.5000	3.5572	3.8651	3.5476	3.9167	3.419	0.009**	5>3>2>4>1
工作績效	3.8500	3.8072	4.0556	3.8571	3.6667	2.589	0.037*	3>4>1>2>5

註：*： $P \leq 0.05$ 顯著、**： $P \leq 0.01$ 非常顯著、***： $P \leq 0.001$ 極顯著

資料來源：本研究整理



質」子構面中，顯示士官長的成員感受程度最高，有顯著的差異存在。

3.服役年資：不同服役年資的士官，在「工作績效」之差異性分析，如表十七所示。經分析結果顯示，在「工作

品質」子構面達非常顯著水準（ p 值 <0.05 ），以Scheffe's多重比較，「工作品質」子構面中，以服役16-20年的成員感受程度最高，其次為6-10年、1-5年及11-15年，有顯著的差異存在。

表十六 不同階級於各變項之差異分析表

階級 構面	平均數					F值	P值	Scheffe's 多重比較
	1	2	3	4	5			
	士兵 n=91	下士 n=93	中士 n=62	上士 n=23	士官長 n=18			
轉換型領導	3.5769	3.6828	3.6371	3.6304	3.8889	0.869	0.483	
交易型領導	3.7088	3.8065	3.8387	3.9783	3.8889	1.542	0.190	
領導風格知覺	3.7967	3.8333	3.8306	3.9783	3.8881	0.448	0.273	
工作效能	3.8132	3.9086	3.7500	4.0652	3.6944	1.333	0.258	
工作效率	3.6044	3.8172	3.9274	3.9130	3.9444	4.231	0.002**	5>3>4>2>1
工作品質	3.4725	3.7097	3.5066	3.4783	3.9167	3.380	0.010*	5>2>3>4>1
工作績效	3.8297	3.9032	3.8306	4.0000	3.8333	0.620	0.649	

註：*： $P \leq 0.05$ 顯著、**： $P \leq 0.01$ 非常顯著、***： $P \leq 0.001$ 極顯著

資料來源：本研究整理

表十七 不同服役年資於各變項之差異分析表

服役年資 構面	平均數				F值	P值	Scheffe's 多重比較
	1	2	3	4			
	1-5年 n=185	6-10年 n=55	11-15年 n=29	16-20年 n=18			
轉換型領導	3.6432	3.6000	3.6207	3.8889	0.851	0.467	
交易型領導	3.7730	3.8000	3.9310	3.8889	0.915	0.434	
領導風格知覺	3.8324	3.7545	3.9828	3.8882	0.952	0.416	
工作效能	3.8703	3.7727	3.8966	3.6944	0.615	0.606	
工作效率	3.7486	3.8545	3.8276	3.9444	1.065	0.364	
工作品質	3.6054	3.7273	3.4138	3.9167	2.939	0.034*	4>2>1>3
工作績效	3.8676	3.8727	3.8793	3.8333	0.029	0.693	

註：*： $P \leq 0.05$ 顯著、**： $P \leq 0.01$ 非常顯著、***： $P \leq 0.001$ 極顯著

資料來源：本研究整理



五、研究變項迴歸分析

運用迴歸分析結果，驗證假設3如下：

(一) 領導風格知覺對工作績效的簡單迴歸分析

以「領導風格知覺」為自變項，「工作績效」為依變項，進行兩者間的簡單迴歸分析，結果如表十八所示。領導風格知覺對工作績效有非常顯著正向影響，其解釋變異量為7.9%；顯示士官的領導風格程度愈高，其工作績效度愈高。

(二) 領導風格知覺對工作績效之多元迴歸分析

依表十九的結果，分析如下：

1. 對「工作效率」而言，轉換型領導及交易型領導均有極顯著正向影響，其解釋變異量為32.8%，其中以交易型領導較高；顯示士官的交易型領導程度愈高，其工作效率程度愈高。
2. 對「工作品質」而言，轉換型領導有極顯著正向影響，其解釋變異量為50%，其中以轉換型領導較高；顯示士官的轉換型領導程度愈高，其工作品質程度愈高。

(三) 小結

表十八 領導風格對工作績效之簡單迴歸分析表

自變項 \ 依變項	工作績效
	β 值
領導風格知覺	0.286**
R ²	0.082
調整後R ²	0.079
F值	25.465**
註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著	

資料來源：本研究整理

表十九 領導風格知覺對工作績效之迴歸分析表

自變項 \ 依變項	工作效能	工作效率	工作品質
	β 值	β 值	β 值
轉換型領導	0.173	0.299	0.687***
交易型領導	0.091	0.390***	0.053
R ²	0.051	0.333	0.504
調整後R ²	0.044	0.328	0.500
F值	7.616	70.926	144.055
P值	0.001**	0.000***	0.000***
註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著			

資料來源：本研究整理



由實證結果得知，領導風格知覺與工作績效之間存在著高度的正相關，而且有顯著的影响力。但探討其中領導風格知覺對工作績效各構面間的影響能力，發現「轉換型領導」程度越高，「工作品質」越高；另「交易型領導」程度越高，「工作效率」越高，顯現士官編階提升後，應依不同的任務目的，適時調整領導風格，以期能達成所希望之工作績效目標。

伍、結論

本研究主要以107年陸軍北部軍團所屬3個旅級單位的士官兵為研究對象，茲將結果歸納分述如下。

一、士官兵不同個人屬性對各變項之差異情形

此部分旨在探討不同之士官兵個人背景在「領導風格知覺」對「工作績效」等各變項的認知是否有差異存在，以驗證假設1、2，如表二十所示。

（一）性別（男性、女性）、婚姻（已婚、未婚）

士官兵於領導風格知覺與工作績效等變項，均未呈現顯著差異，表示士官兵對於各研究變項的看法是一致且正面的。

（二）年齡（20以下、21-25、26-30、31-35、36以上）

士官兵於領導風格知覺與工作績效等變項，不同年齡對「轉換型領導」、「工作效

能」、「工作效率」及「工作品質」有顯著性差異，表示士官兵對於不同年齡層之研究變項，對領導風格及工作績效的看法會產生不一致。

（三）階級（士兵、下士、中士、上士）

士官兵於領導風格知覺與工作績效等變項，不同階級對「工作效率」及「工作品質」有顯著性差異，表示士官兵對於不同階級之研究變項，對工作效率及工作品質的看法會產生不一致。

（四）職務性質（指揮職、幕僚職）

士官兵於領導風格與工作績效等變項，不同職務對「工作效率」有顯著性差異，表示士官兵對於擔任不同職務之研究變項，對工作效率的看法會產生不一致。

（五）服役年資（1-5、6-10、11-15、16-20）

士官兵於領導風格知覺與工作績效等變項，不同服役年資對「工作品質」有顯著性差異，表示士官兵對於不同服務年資之研究變項，對工作品質的看法會產生不一致。

二、各研究變項影響性假設之驗證結果

本段將「領導風格知覺」對「工作績效」是否有顯著的影響性，以驗證假設3，如表廿一所示。

領導風格知覺與工作績效之各構面，呈現高度正相關且達極顯著水準，而且有顯著的預測力。深入探討其中領導風格知覺對工作績效各子構面間的預測能力，發現「轉換型領導」及「交易型領導」分別對「工作品



表二十 個人屬性在各研究變項上之差異性驗證

假設	個人屬性	驗證內容	結果
假設1： 不同個人屬性在「領導風格知覺」構面上有顯著差異	假設1-1：不同性別	均無顯著差異。	不成立
	假設1-2：不同年齡	「轉換型領導」子構面有顯著差異；另事後檢定結果：36歲以上>26-30歲>20歲以下>31-35歲>21-25歲。	部分成立
	假設1-3：不同婚姻	均無顯著差異。	不成立
	假設1-4：不同階級	均無顯著差異。	不成立
	假設1-5：不同職務性質	均無顯著差異。	不成立
	假設1-6：不同服役年資	均無顯著差異。	不成立
假設2： 不同個人屬性在「工作績效」構面上有顯著差異	假設2-1：不同性別	均無顯著差異。	不成立
	假設2-2：不同年齡	各變項均有顯著差異；另事後檢定結果如下： 1. 「工作效能」：20歲以下>26-30歲>31-35歲>21-25歲>36歲以上。 2. 「工作效率」：26-30歲>31-35歲>36歲以上>21-25歲>20歲以下。 3. 「工作品質」：36歲以上>26-30歲>21-25歲>31-35歲>20歲以下。	成立
	假設2-3：不同婚姻	均無顯著差異。	不成立
	假設2-4：不同階級	「工作效率」及「工作品質」子構面均有顯著差異；另事後檢定結果如下： 1. 「工作效率」：士官長>中士>上士>下士>士兵。 2. 「工作品質」：士官長>下士>中士>上士>士兵。	部分成立
	假設2-5：不同職務性質	「工作效率」子構面，有顯著差異，其中指揮職較幕僚職呈顯較高同意程度。	部分成立
	假設2-6：不同服役年資	「工作品質」子構面有顯著差異；另事後檢定結果：「工作品質」：16-20年>6-10年>1-5年>11-15年。	部分成立

資料來源：本研究整理

質」及「工作效率」等子構面具有極顯著正向影響，推測在實施編階提升後，在不同的領導風格知覺帶領下，會產生不一樣的工作績效，領導者可視任務之繁簡，相互交叉運用，期能在多樣化的環境中，創造不平凡的績效。

陸、建議

一、管理意涵

本研究在陸軍士官完成編階調整後，提升主戰部隊及專業體系的士官編階，就人力資源而言，藉由官階晉升誘因，維持單位純



表廿一 各研究變項之影響性驗證

假設		驗證內容	結果
假設3： 「領導風格知覺」 對「工作績效」有 顯著正向影響	假設3-1： 轉換型領導對工作績效具 有正向影響	「轉換型領導」對「工作品質」，具有極顯著正向影響；另對「工作效能」及「工作效率」無顯著正向影響。	部分成立
	假設3-2： 交易型領導對工作績效具 有正向影響	「交易型領導」對「工作效率」，具有極顯著正向影響；另對「工作效能」及「工作品質」無顯著正向影響。	部分成立

資料來源：本研究整理

熟人力；就單位內個人對主管領導風格知覺而言，高階士官藉由經驗及智慧的累積，更能考量被領導者個人的感受，營造團結的氛圍與狀態，來努力爭取認同、擁護及支持決策，達到孫子兵法所說：「上下同欲者勝」的境界，以上依研究結果提供四點管理上的建議。

（一）具備領導魅力、充滿樂觀自信

由假設1實證，不同年齡對轉換型領導具有顯著影響力，尤其對36歲以上年齡層影響最大。由此可知，隨著士官編階提升後，高階士官增加，藉由經驗及智慧的累積，發揮問題解決能力及積極樂觀態度，較能獲得部屬同仁之肯定，並有效提升工作績效，故領導者必須充滿自信，隨時培養自我判斷力、分析力及解決問題的能力，方能成為組織成員學習與效法之對象。

（二）兼顧效率品質、充分信任部屬

由假設2實證，不同年齡、階級、職務性質及服役年資對工作效率、工作品質皆具有顯

著影響力。本研究顯示，個人身分屬性不同，對工作績效也會產生不同程度之影響，惟工作效率與品質難以同時兼顧，如何在有限的時間及資源下，使工作效率、工作品質達到一定程度的標準，將考驗領導者的智慧與經驗。曾有國外學者指出：「信任」是企業領導管理最佳融合劑。領導者可隨時展現信任部屬之行為，不僅可激發組織成員的成就感，亦可使同仁樂意、竭盡心力的付出，對組織工作績效目標幫助甚大。

（三）培養創新思維、適時充分授權

轉換型領導對工作品質有顯著正向影響。基此，未來軍隊組織運作宜朝向轉換領導模式實施，工作品質才會不斷精進與提升。轉換型領導模式，強調成員不斷創新思考，勇於表達自己的分析思維，完成職責內之工作，藉以發展自我領導與解決問題的能力；另組織間雖以達成上級賦予目標為前提，然對成員必須充分授權，領導者與幕僚之間方能游刃有餘，願意付出更多努力與接



受挑戰。

(四) 鼓勵知識分享、適時給予表揚

交易型領導對工作效率有顯著正向影響。現今科技知識進步快速，如何將自己獲得的資料，轉換成資訊、知識與智慧，領導者可以嘗試成立讀書會，鼓勵成員知識共享，降低學習過程中失敗的經驗，本身亦須不斷進修，提供新觀念，吸取新資訊，潛移默化改變同仁學習模式，促使組織發揮最佳效益；另對於成員卓越的行為表現，不吝給予公開讚揚與實質獎勵，使其工作滿足感與榮譽心不斷提升，進而讓專業領域發揮至淋漓盡致。

二、後續研究探討

- (一) 本次研究因研究時間及地理限制，僅對陸軍北部地區戰鬥部隊抽樣，未來可擴大戰鬥支援及勤務支援部隊的抽樣數，並增加外、離島的受測樣本，以提升研究結果的精準性。
- (二) 本次研究以個人的層次為研究主軸，未來可增加「團隊層次」（如：團隊凝聚力、團隊效能感、團隊情感等）、「單位層次」（如：部門績效、部門向心力等）以及組織層次（如：組織氣候、組織績效等）等不同層次的角度實施研究探討，以豐富研究內容及成果。

- (三) 領導效標依內容區分為「效果」、「態度」、「行為」與「認知」等四大類，²⁴本研究以個人知覺到高階士官領導風格所產生的氛圍及狀態，影響工作績效，未來可將「效果」、「態度」及「行為」等三種領導效標納入，延伸研究對於工作績效的影響情形，以探討更多元的領導效果，提供國軍領導作為上的參考。

作者簡介

鄧國雄中校，中正理工學院專85年班、國防大學管理學院指參班98年班、國防大學管理學院戰略班103年班，曾任調查官、區隊長、人參官、戰督組長，現任國防大學管理學院國管中心人力及資訊管理組教官。

作者簡介

陳淑瑛中校，陸軍指職軍官92年班、國防大學資源決策所98年班、正規班100年班、陸軍指參學院107年班，曾任文書官、人力資源管制官，現任國防部陸軍司令部編裝官。

24 Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). "Searching for outcomes of leadership: A 25-year review." *Journal of Management*, 37(4), p. 1137-1177.