國立政治大學社會科學學院

行政管理碩士學程第二十屆碩士論文

僕人領導與工作績效-新北市政府部屬對主管滿意度中介效應之實證分析

A Study of the Relationship between Servant Leadership and Job Performance：A Case of Exploring the Mediating Role of Satisfaction with Supervisors in New Taipei City

國立政治大學 National Chengchi University

指導教授：詹　中　原 博士

研究生：郝　玲　玉 撰

中 華 民 國 一 〇 九 年 三 月

DOI:10.6814/NCCU202000548

謝 辭

時光飛逝，歲月如梭！隨著論文的付梓，也為本次學涯畫上句點。人生何其有幸，謹以此篇獻給陪伴我走過研究所生涯的每一位！

感謝指導教授詹中原老師兩年前的鼓勵深造，以及兩年來殷切叮嚀與熱忱指導，就像明燈指引一般領著我前行，充滿希望，永不放棄；感謝口試委員李宗勳老師細心指導與扮演良師益友的角色，如此甘美；感謝口試委員林文燦老師提供寶貴建議、關心與嘉勉，猶如膏油與香料使人心喜悅。

研究所的老師們，江明修老師、黃東益老師、陳建綱老師、蘇偉業老師、翁永和老師、楊婉瑩老師、董翔開老師、莊國榮老師，感謝你們在課內外提供許多的意見與幫助，受益匪淺；還有在研究所工作的助教建豪和漢威，很高興認識你們。

接下來要感謝的一大群傢伙，是在研究所期間一起熱烈討論、督促勉勵、分享生活中喜怒哀樂的好伙伴，宜育、秉緒、詠沛、巧穎、書瑜、靖親、秉立、書鋒、君浩、蘭惠等，因為有你們，讓我滿心期待上課、研討，樂在其中。還有，感謝提供協力的學姐雅婷、姚伶、淑娟、婷虹等，讓我無畏艱辛。

最後，感謝我摯愛的家人們-明蓋媽媽、彗君妹妹、俊榮弟弟、瑞玉婆婆、毓秀小姑，全力支持我想走的路，幫忙照顧寶貝女兒恩慈，讓我能無後顧之憂；感謝我的先生-建中，老實顧家的你，總是耐心陪伴，鼓勵我勇往直前，全力關照恩慈；而活潑可愛的恩慈，每每讓我忘記挑燈夜戰的艱辛，洋溢著幸福的微笑。

這裡的一切僅為人生階段性學習的句點，接著是人生另一階段的開始，我將抱持著主動探知、積極進取的學習態度，繼續銜接未來的夢想。

郝玲玉 謹誌

2020 年 6 月離校前夕

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

摘 要

在迅速多變的時代，領導的重要性，不言而喻。在眾多領導風格中，僕人領導近年來逐漸受到重視，然而台灣以行政機關為對象之研究才剛剛起步，尚有待更為深入的探討。

本文目的在瞭解新北市政府主管僕人領導、部屬工作績效及對主管滿意度之現況，並分析三者間關聯性，以結構性問卷針對23個一級機關科長以下公務人員進行樣本調查，回收有效問卷248份（回收率71%）。

本文採用Van Dierendonck等人（2017）提出的五項領導特質、Borman與Motowildo（1993）提出的二項績效活動及Scarpello與Vandenberg（1987）提出的部屬對主管滿意度項目，進行實證研究。研究結果發現：

一、有關僕人領導、工作績效、部屬對主管滿意度，公務人員整體呈現中上認同程度。

二、不同年齡、公務年資及單位屬性公務人員對僕人領導知覺具顯著差異。

三、不同年齡及公務年資公務人員對工作績效與部屬對主管滿意度知覺具顯著差異。

四、不同性別主管與僕人領導間並無顯著差異。

五、僕人領導對工作績效呈現正向顯著影響。

六、僕人領導對部屬對主管滿意度呈現正向顯著影響。

七、部屬對主管滿意度對工作績效呈現正向顯著影響。

八、部屬對主管滿意度在僕人領導與工作績效之間具有完全中介效果。

本文建議行政機關主管在領導過程中，應採行僕人領導作法，尤重「賦權」、「謙虛」及「支持」層面，且主管應提供明確的指示為提升部屬滿意度的重要環節，並強化脈胳績效評估指標等措施。行政機關並應重視、制定及落實培訓、績效管理與晉升政策、制度、法規間之關聯性。

關鍵字：僕人領導、工作績效、部屬對主管滿意度、脈胳績效、績效指標

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

Abstract

In this era of rapid change, the importance of leadership is self-evident. Among the many leadership styles, servant leadership has gradually been valued in recent years, and the relevant research of Taiwan government agencies has just started, so, it is still necessary to have further discusses.

The purpose of this study is to understand the current situation of servant leadership, job performance and satisfaction with supervisors of New Taipei City, and analyzes the ways in which these are associated. Data were collected through a sample survey using a structured questionnaire of civil servants of section chief rank below in 23 agencies; 248 valid responses were received yielding a return rate of 71%.

This study draws on the five traits proposed by Van Dierendonck et al.（2017）, two performance activities identified by Borman and Motowildo（1993）and the items of satisfaction with supervisors proposed by Scarpello and Vandenberg（1987）, applies these three dimensions to an empirical survey of local government agencies.

According to the study findings:

1. Civil servants of New Taipei City Government have an above average recognition of servant leadership, job performance and satisfaction with supervisors.
2. Different age, seniority and unit attribute civil servants perceived servant leadership with significant differences.
3. Different age and seniority civil servants perceived job performance and satisfaction with supervisors with significant differences.
4. There is no significant difference between different gender supervisors and servant leadership.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

5. Servant leadership has a significantly positive effect on job performance and satisfaction with supervisors.
6. Servant leadership has a significantly positive effect on satisfaction with supervisors.
7. Satisfaction with supervisors has a significantly positive effect on job performance.
8. Satisfaction with supervisors fit fully mediates the effect of servant leadership on job performance.

This study recommends several things as following. When exercising leadership, supervisors should adopt the techniques of servant leadership, with particular emphasis on the "empowerment", "modesty" and "support" levels, and provide clear instructions as an important link to improve the satisfaction with supervisors, also, have to set evaluation indicators of contextual performance to enhance overall performance. Administrative authority should have to formulate, implement and attach importance to the correlation of policies, systems and decrees between training, performance management and promotion.

Keywords：Servant leadership, Job performance, Satisfaction with supervisors, Contextual performance, Evaluation indicators

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

目 次

表次 ..... **iii**

圖次 ..... **v**

第一章 緒論 **1**

第一節 研究背景與動機 1

第二節 研究目的與問題 2

第三節 研究流程 3

第二章 文獻探討 **5**

第一節 僕人領導 5

第二節 工作績效 16

第三節 部屬對主管滿意度 17

第四節 各構面相關實證研究 21

第三章 研究設計 **27**

第一節 研究架構與假設 27

第二節 變項操作型定義與衡量工具 29

第三節 研究對象與抽樣方式 33

第四節 統計工具與資料處理 35

第四章 研究結果 **37**

第一節 預試問卷分析 37

第二節 正式問卷分析 47

壹、 樣本來源和回收情形 47

貳、 信度分析 48

參、 樣本描述性統計分析 49

肆、 僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度描述性統計分析 51

伍、 差異性分析 57

陸、 迴歸分析 67

DOI:10.6814/NCCU202000548

第五章　結論與建議 74

第一節 研究發現與討論 74

第二節 理論意涵與實務建議 78

第三節 政策建議 81

第四節 研究限制與未來研究方向 82

參考文獻 84

附錄 92

附錄一 研究問卷 92

附錄二 口試委員建議及修正回應表 95

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 次

表 2-1 僕人領導者特質彙整表 8
表 2-1 （續） 9
表 2-1 （續） 10
表 2-2 僕人領導與轉換型領導相同特性 11
表 2-3 僕人領導與轉換型領導差異性 12
表 2-4 僕人領導相關研究結果彙整 13
表 2-4 （續） 14
表 2-5 主管性別與僕人領導的差異性研究 15
表 2-6 三量表中部屬對主管滿意度之題項 20
表 2-7 領導與工作績效相關研究結果彙整 21
表 2-7 （續） 22
表 2-8 領導與工作滿意度之文獻整理 23
表 2-9 領導與部屬對主管滿意度文獻整理 24
表 2-9 （續） 25
表 3-1 僕人領導量表構面及問項 30
表 3-2 工作績效量表構面及問項 31
表 3-3 部屬對主管滿意度量表問項 32
表 3-4 抽樣架構與各單位抽樣人數表 34
表 4-1 專家建議刪除或修改題項說明對照表 38
表 4-1 （續） 39
表 4-1 （續） 40
表 4-2 預試樣本人數分配 41
表 4-3 僕人領導量表項目分析結果 43
表 4-4 工作績效量表項目分析結果 44
表 4-5 部屬對主管滿意度量表項目分析結果 45
表 4-6 預試問卷量表信度分析 46
表 4-7 正式問卷回收情形 47
表 4-8 正式問卷量表信度分析 48

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-9 樣本描述性統計分析表（N=248）..... 50
表 4-10 僕人領導現況分析表（N=248）..... 51
表 4-11 僕人領導之描述性統計分析表（N=248）..... 52
表 4-12 工作績效現況分析表（N=248）..... 53
表 4-13 工作績效之描述性統計分析表（N=248）..... 54
表 4-14 部屬對主管滿意度現況分析表（N=248）..... 55
表 4-15 部屬對主管滿意度之描述性統計分析表（N=248）..... 56
表 4-16 性別對各構面之 T 檢定（N=248）..... 58
表 4-17 單位屬性對各構面之 T 檢定（N=248）..... 59
表 4-18 單位主管性別對各構面之 T 檢定（N=248）..... 60
表 4-19 年齡對各構面之單因子變異數分析表（N=248）..... 61
表 4-19（續）..... 62
表 4-20 教育程度對各構面之單因子變異數分析表（N=248）..... 63
表 4-20（續）..... 64
表 4-21 公務年資對各構面之單因子變異數分析表（N=248）..... 65
表 4-21（續）..... 66
表 4-22 僕人領導對工作績效之影響迴歸分析表..... 68
表 4-23 僕人領導各構面對工作績效之影響迴歸分析表..... 69
表 4-24 僕人領導對於部屬對主管滿意度之影響迴歸分析表..... 70
表 4-25 僕人領導各構面對於部屬對主管滿意度之影響迴歸分析表..... 71
表 4-26 部屬對主管滿意度對於工作績效之影響迴歸分析表..... 72
表 4-27 部屬對主管滿意度對僕人領導影響工作績效的中介效果..... 73

DOI:10.6814/NCCU202000548

圖 次

圖 1-1 研究流程圖 4

圖 3-1 研究架構 27

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

第一章 緒論

在本章中，第一節將說明基於何種背景而誕生此研究及基於研究背景，啟發了研究者若干研究動機；第二節則為研究目的與研究問題，描述本研究將達成何種目的及具體研究問題為何；第三節提出本文的研究流程。

第一節 研究背景與動機

Bennis, Spreitzer,Cummings與Cummings（2001）認為，在迅速多變的時代，領導的重要性，不言而喻。新北市長侯友宜在2019年12月就職周年時提出「2030願景工程」（六願景：新創生、新美學、新趨勢、新聯結、新住民、新領導），作為未來十年的推動重點。其中，新領導包含：改變舊思維、行動治理、除弊興利。然公務人員對於目前領導的看法如何? 2016年考試院曾進行滿意度調查後發現，公務人員在「領導」上測量所得數值較低，並且根據研究者的工作經驗發現，不乏聽說身旁同仁對於主管管理作為有所抱怨（主管都不關心我、我提供建議，最後主管仍照自己意思、缺乏授權...），這些結果，似乎發現公務人員流露出不滿主管領導之意。因而，為改善工作滿意度之迫切需求，必需關注領導方式，否則工作滿意度調查將淪為紙上談兵而無實際效果。因此，本研究想瞭解新北市政府公務人員對主管之滿意度情形，此係本研究動機之一。

再者，領導者究應採取何種領導方式，運用在績效管理活動上，具有正面影響效果?在眾多領導風格中，僕人領導（Servant leadership）近年來逐漸受到重視，主張增進對他人的服務與分享決策權力（Spears,2010）。自Greenleaf於1970年首次提出僕人領導以來，獲得產學界成功人士的推崇，例如漢尼斯（John L. Hennessy）曾擔任史丹佛大學校長16年，他更帶領史丹佛大學名列全球前十大，並經《富比士》評比為「全美頂尖大學第一名」。漢尼斯三度進出矽谷，是Google母公司字母（Alphabet）公司的董事長，有「矽谷教父」的讚譽。其在學術與產業方面貢獻甚巨，他的領導哲學：「領導人就是僕人」，身為微軟創辦人的比爾蓋茲（Bill Gates）曾說「是各階層領導人的必讀指南」。（廖月娟 譯，2018）

此外，實證研究僕人領導價值不斷提升是因為無論是運用在個人（Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008）、單位（Sousa & Van Dierendonck, 2016），或者是在組織

DOI:10.6814/NCCU202000548

（Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013）都證實對於績效具有正向影響。而Senjaya與Pekerti（2010）亦呼籲政府應引進僕人領導授權員工參與決策、促進員工創新合作，以解決領導所面臨之危機及挑戰。在我國，僕人領導研究對象大多集中在公私立學校及私部門領域，政府機關的相關研究才剛剛起步，尚有待更為深入的探討。因此，本研究想瞭解新北市政府主管僕人領導的情形，以及與工作績效間的關聯性，此係本研究動機之二。

而在學術研究的範疇中，變項之間的影響關係一直是學術探討的重點，藉由不斷地審視與釐清，才能真正瞭解現象（沈緯鈞、廖主民，2011）。按社會交換理論（Blau, 1964）及互惠原則（Gouldner,1960）的看法，當部屬感受其主管對他們展現善意或是提供各種資源時，部屬會因此而產生更積極的行為來回應主管。因此，當部屬的工作滿意度愈高時將會試圖以更佳之工作績效表現來回饋主管的善待。實證研究中得知，工作滿意度對工作績效具有顯著正相關（賴建華，2010），轉換型領導（Transformational leadership）會透過部屬工作滿意度的中介過程，影響部屬工作績效表現（莊錫陽，2013）。因此，本研究希冀探討僕人領導是否會透過部屬對主管滿意度的中介歷程，進而影響部屬的工作績效表現，即部屬對主管滿意度是一中介變數，可以左右僕人領導對部屬的工作績效表現正向影響的高低。故部屬對主管滿意度的中介效果為何?仍待進一步探究與釐清，係本研究動機之三。

最後，依據1997年2月聯合國經濟社會理事會（United Nations Economic and Social Council〔ECOSOC〕）定義：性別主流化（Gender Mainstreaming）乃指評估各種立法、政策或計劃等行動對婦女和男性的影響。有鑑於性別主流化已成為當代價值與趨勢，而女性主管數量與社經地位亦持續增加，本研究亦關注僕人領導的主管性別議題，探討不同性別主管在領導時，是否會展現出相異程度之僕人領導風格，藉以充分瞭解不同性別與僕人領導的關聯性及公部門僕人式領導的現況（賴苡修，2019）。基此，關注僕人領導的主管性別議題，係本研究動機之四。

第二節 研究目的與問題

本研究目的在於，除期為擴展及累積僕人領導研究文獻做出貢獻外，再者，針對從「公務人員的視角」所檢視出行政體系可能存在的領導問題做進一步的探討，透過

DOI:10.6814/NCCU202000548

問卷調查方式，了解在部屬的知覺當中，其隸屬單位的主管是否表現出僕人領導特質及僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度間之關係為何，期盼找出行政機關領導方式的精進空間，提升工作績效及部屬對主管的滿意度。

基於上述，本研究問題如下：

一、新北市政府主管僕人領導、部屬工作績效與對主管滿意度情形如何?

二、男性和女性主管僕人領導有無差異?

三、僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度間之關聯性為何?

四、部屬對主管滿意度在僕人領導、工作績效關係間之中介效果為何?

第三節 研究流程

基於研究背景及動機，確立研究目的、問題意識；再來，綜析僕人領導、工作績效及部屬對主管滿意度相關文獻；之後，本研究採量化研究之方法，在研究設計上，包括研究架構與假設、變項操作型定義與衡量工具、研究對象與抽樣方法；接著，進行預試問卷信度、效度檢測及正式問卷發放、回收；最後，為正式問卷結果分析及研究結論與建議。綜上，特繪製研究流程如下圖 1-1。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

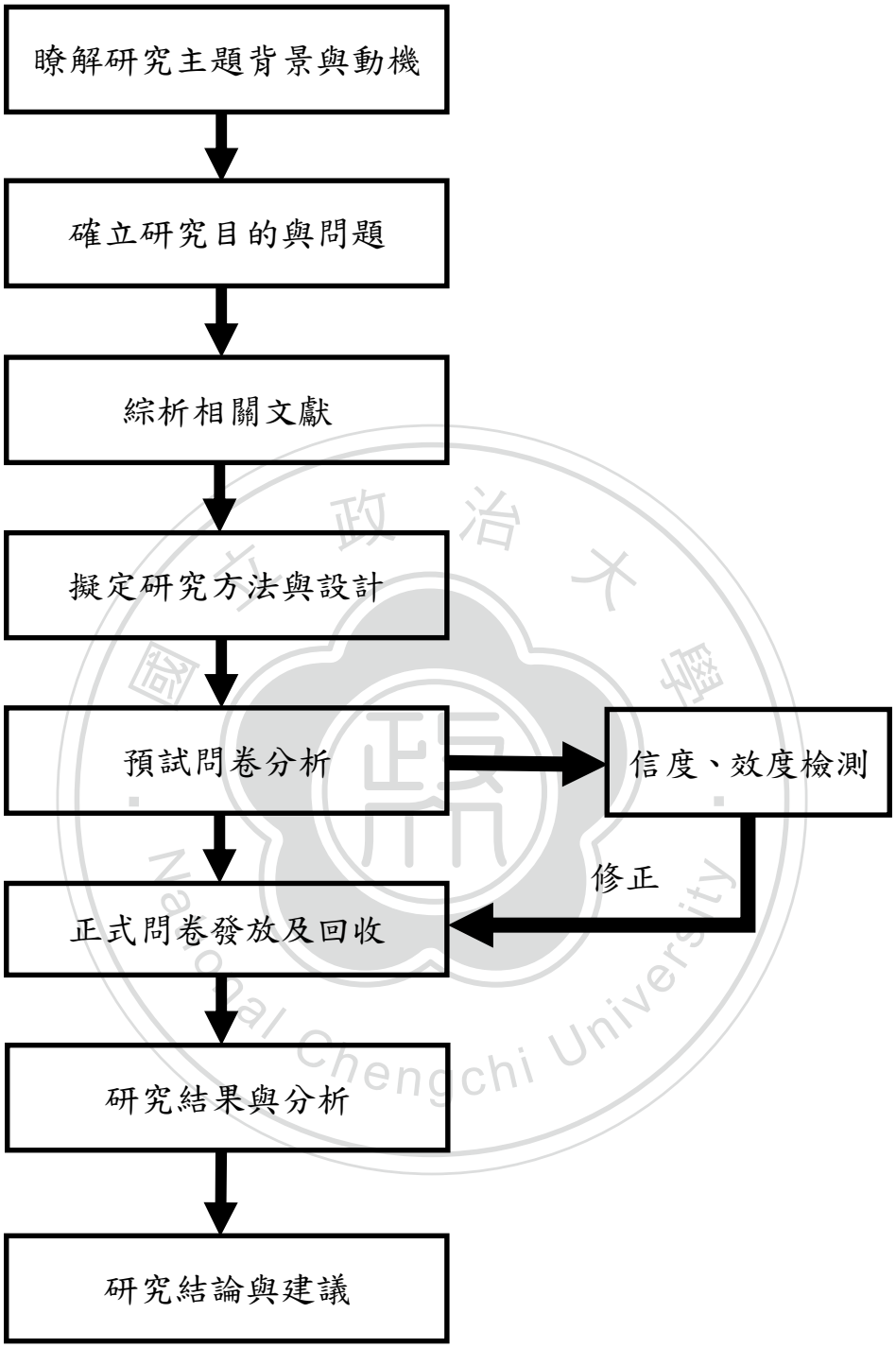

圖 1-1 研究流程圖

資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

第二章 文獻探討

本章安排上共四節，第一節對於僕人領導進行相關文獻探討；第二節則是探討工作績效；第三節探討部屬對主管滿意度；第四節為各構面相關的實證研究，以為本研究之理論基礎。

第一節 僕人領導

壹、僕人領導的緣起與發展

僕人領導一詞最早係由 Greenleaf（1970）在《僕人是領袖》(The Servant as Leader）一文中所提出，其指出：領導者首先是個僕人，始於想要服務他人的自然情感，然後，有意識的帶來對領導的渴望，進而成為僕人領導者。（“The servant-leader is servant first… It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead”）。此想法來自於閱讀德國詩人作家 Herman Hesse 所著的小說「東方之旅」（The Journey to the East）後的反省與經驗建構。

「東方之旅」描述一次大戰後，一次神祕之旅的經歷，在此旅途出現了看似無關緊要的僕人「里歐」，他每天以輕快的腳步，負責料理小事，為大家打氣，甚至以歌聲來撫慰他們，這些飽經一次大戰蹂躪的心靈，在這趟旅程中，感到極大的幸福。有時，不經意的與僕人里歐聊起一些對於人生的看法，里歐的回答是那樣的充滿了真知灼見，使人心得著啟發。直到有一天，里歐突然從旅程中離開了他們，同行的人起初並沒有什麼特別的感覺，但後來幾乎人人都覺得自己有一件寄放在里歐那裏的行李，隨著他的失蹤而不復尋回，包裹裡面存放的是愛、價值及融入團隊中的信念與力量（黃麗卿，2010），沒有里歐，他們即無法繼續旅程。多年後，參與旅行的其中一人找到了里歐，他們發現里歐竟是某一盟會的理事長、一位領導者。在此故事中，里歐實際上是領導者，卻以僕人的身分，深深影響神祕之旅中的每個人。由此激發了 Greenleaf 畢生推動與發展「僕人式領導學」。

而僕人領導觀念的源起，Nair（1994）主張來自於耶穌。根據聖經中的記載，耶穌有一次講道，表明了他未來會遭到門徒的背叛，但是，門徒們仍未領會這特殊涵義，

DOI:10.6814/NCCU202000548

仍在激烈爭辯，比看誰在門徒中的地位最高。雅各和約翰就說：「一個坐在你右邊，一個坐在你左邊」，他們想求耶穌讓他們坐在耶穌的左右—神的國度中最高領導地位的左右。耶穌對他的門徒說：「你們當中誰想成為最偉大的領導人，就必須先做你們的僕人（為最小的服務）。」（聖經，馬可福音 10 章：43-44 節）。

又一段記載指出，耶穌與門徒進屋準備吃飯，因當時屋裡沒有僕人，他們飯前都未洗腳，晚餐開始後，耶穌突然站起來，脫下了外衣，盆子盛滿水，蹲身為門徒洗腳，並用毛巾拭乾，門徒們感到非常震驚，耶穌問門徒說：「你們瞭解我為你們做了什麼嗎？」又說：「我是你們的夫子，尚且洗你們的腳，你們也當彼此洗腳。我給你們作了榜樣，叫你們照著我向你們所作的去作。」（聖經，約翰福音 13 章：5-15 節）。

在聖經的時代，地域塵土飛揚、環境骯髒且又穿著涼鞋，使得洗腳成為必須。當時的社會裡，洗腳是最卑賤的僕人所作的事。門徒們在爭論誰為最大，使得他們不願意彎腰去洗腳，而耶穌願意為他們洗腳的時候，其行為即像徵著內在的謙卑並給門徒們上了無私服侍的一堂課（聖經問題回答，2019）。

自 Greenleaf 於 1970 年首次提出僕人式領導一詞後，僕人領導研究慢慢地從理論的形成到開發及使用測量工具（Irving& Berndt,2017）。僕人式領導量表已被用來研究僕人領導對於工作滿意度、留任意願、組織公民行為、工作績效之影響，甚至於跨文化的比較。此外，2014 年 8 月哥倫布州立大學（Columbus State University）的 D.Abbott Turner 商學院發行了「Servant Leadership: Theory & Practice」期刊，每年出版 2 次，不僅在學術研究更在管理實踐領域推動僕人領導。

Irving 與 Berndt（2017）曾提出，當代領導力研究已從以領導為中心的模式轉向關懷追隨者，例如僕人式領導理論。而 Matteson 與 Irving （2005）亦指出，僕人式領導理論代表了朝著平衡「領導者」和「追隨者」兩者的需求邁出了重要的里程碑。因此，僕人領導是領導者與部屬互惠雙贏的領導哲學。實證研究顯示，僕人領導是一種積極的觀念，更是一種實踐領導的有效途徑。

DOI:10.6814/NCCU202000548

貳、僕人領導的定義

Greenleaf 認為領導者首先是個僕人，始於想要服務他人的自然情感。在 Greenleaf 之後，愈來愈多學者詮釋僕人領導之概念，例如 Spears（2010）即認為，領導者應優先服務員工、顧客和所屬社群，而 Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck 與 Liden（2019）則從動機（motive）、模式（mode）和思維方式（mindset）三方面來定義，認為僕人領導者為具備承擔領導責任的潛在個人動機並關注部屬的需求及興趣、重視部屬的成長、發展，進而影響部屬的心理及行為，從關心自己導向為關心組織內其它人、組織、社區或全球福祉。

綜上可知，僕人領導的定義，雖然沒有統一的見解，不過整體而言，大部份皆有一共同的因素－僕人，也就是確定以服務別人為最高需求。此也正是有別於其他領導行為的一大特點。本研究將採 Eva 等人（2019）較為完整之定義，領導者為具備承擔領導責任的潛在個人動機，以利他精神，關注部屬的需求，重視部屬的發展，影響部屬關心組織內其它人、組織、社區或全球福祉。

參、僕人領導的特質

有關僕人領導的特質，Greenleaf（1970） 首先提出傾聽等 6 大特質，之後 Spears（2010）基於 Greenleaf 原著的基礎，提出僕人領導之 10 項特質，Van Dierendonck 與 Nuijten（2011）有別於部分學者提出的僕人領導者特質多著重於「僕人」的服務性角色，而較重視對「領導者」角色的關注和結合，提出賦權（Empowerment）等 8 大特質，近年 Van Dierendonck 等人（2017）則將 Van Dierendonck 與 Nuijten（2011）之僕人領導量表（Servant Leadership Survey，SLS）翻譯成不同語言，在 8 個歐洲國家施測，其中包含高權力距離且集體主義的土耳其、葡萄牙，低權力距離的芬蘭、德國以及個人主義的荷蘭、義大利等國家，並檢驗其是否有良好的信效度。其發現部分向度在不同國家之間有不穩定的現象，因此在考量跨文化情境的前提下做了向度與題項的刪減與合併，最終提出了短版本的 SLS 來做為一個在跨文化情境下較穩定的量表。由上述文獻發現，針對僕人領導特質國外相關研究相當多，茲將近幾年受到探討的特質整理如下表 2-1。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 2-1 僕人領導者特質彙整表

學者	年代	項目	參考來源
Greenleaf	1970	1.傾聽（Listening） 僕人領導者遇到問題發生時，會傾聽員工困難的緣由與始末。 2.說服（Persuasion） 用和緩的方式來使人信服，藉由適當的引導與溝通來達到目的，非以強制的方式去下達命令。 3.退讓的藝術（Art of Withdraw） 適時退讓可以避開一些瑣事，分辨輕重緩急，使自己維持立場和力量。 4.接受與同理（Acceptance and Empathy） 僕人式領導者需要無私地體諒、同理及接受他人，在面對問題時須就事論事，不因個人的成見而影響最後的決策。 5.自我認知（Self-awareness） 對自身的理念相當清楚，且具備很高的自我整合能力，隨時保持寧靜的心靈，以提升對環境及員工需求的敏感度。 6.協助他人（Help） 具有服務他人的意願與能力，願意與每個人保持良好的互動，並幫助他們持續地學習和自我成長；受到僕人式領導者關懷與幫助的員工，也會開始展現出犧牲奉獻與服務的精神，進而也成為一位僕人式領導者。	Greenleaf（1970） 蔡明達、沈易利、蔣秀姿（2007） 戴立人（2014）

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 2-1 （續）

學者	年代	項目	參考來源
Spears	2010	1.傾聽（Listening） 重視溝通與決策技能，透過傾聽來瞭解員工的說話內容或言外之意，以及身心與精神狀況，並清楚界定員工或團隊的需求或意願。 2.同理（Empathy） 致力於理解與同理下屬，因為每個人是獨一無二的，獨特的心靈必須被接納與理解，故成功的僕人領導者也是具有同理心之傾聽者。 3.治癒（Healing） 治療是轉換與整合的力量，立基於分享和理解他人，僕人式領導具有治療自己與他人受創心靈的潛能。 4.覺察（Awareness） 「自我察覺」有助於理解涉及倫理與價值的議題，也能基於更全觀性的立場來加以審視。 5.說服（Persuasion） 在決策過程中須倚賴說服，而非依據其職位所賦予的權威來迫使他人順服。 6.概念化（Conceptualization） 具備概念化思考與反思的能力，以長期性的視野、超越例行性的思維模式，並協助團隊成員築夢踏實。 7.遠見（Foresight） 遠見立基於直觀的心靈，可促使僕人領導者瞭解過去的教訓、現況和決策的未來後果，並與概念化高度相關。 8.服侍（Stewardship） 領導者對員工需求的承諾、信任，領導者作為員工之受託者，並強調公開、說服而非控制方式。 9.對成員發展的承諾（Commitment to the growth of people） 領導者致力於對下屬專業能力、心靈成長的培養。 10.建立社群/團體（Building community） 亦為建立共通處，指僕人領導者須培養組織成員建立社群的意識， 並關注在地社群對個人行為或人生之形塑。	Spears（2010） 賴苡修（2019）

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 2-1 （續）

學者	年代	項目	參考來源
Van Dierendonck & Nuijten	2011	1.賦權（Empowerment） 促進與鼓勵個人的發展，賦予部屬自主決策、資訊共享與創新作為。 2.課責（Accountability） 促使個人對其業務的績效表現負責。 3.支持（Standing back） 領導者透過對部屬的支持與讚賞，優先保障部屬權益的程度。 4.謙虛（Humility） 以適當觀點看待自身成就與才華的能力。 5.真誠（Authenticity） 精確表達與內在想法、感受相一致的言行。 6.勇氣（Courage） 承擔風險與嘗試以新方法解決舊問題的能力。 7.人際接納（Interpersonal acceptance） 理解他人感受，以及不將負面印象與情緒導入其他情境的能力。 8.服侍（Stewardship） 樂於服務與負擔更多責任，而非專注於控制與自利行為。	Van Dierendonck & Nuijten（2011） 賴苡修（2019）
Van Dierendonck 等人	2017	1.賦權（Empowerment） 2.支持（Standing back） 3.謙虛（Humility） 4.真誠（Authenticity） 5.服侍（Stewardship）	Van Dierendonck 等人（2017）

資料來源：作者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202000548

藉由相關文獻的了解，培養僕人領導者無法一蹴可幾，僕人式領導者是由內而外展現服務他人的心志，啟發成員成長，進而達成個人、組織、社會目標。而儘管僕人領導者對自己的特質和能力充滿信心，仍常藉由檢視自己，以避免變得傲慢或過於自信。再者，他們更不害怕在部屬面前承認錯誤，藉此以為加強部屬信心的手段。

而本研究基於公部門之官場文化特性，爰將採取 Van Dierendonck 等人（2017）提出，兼具「僕人」及「領導者」角色的五大特質，「僕人」意涵特質：謙虛、支持、真誠，「領導者」意涵特質：賦權、服侍，且在跨文化情境下較為穩定的量表，以為妥適。

肆、僕人領導與轉換型領導的異同

相較於轉換型領導研究的廣泛討論，僕人領導則相對單薄，有關兩者的異同，茲將學者提出論點彙整如下表 2-2、2-3。

表 2-2 僕人領導與轉換型領導相同特性

學者	年代	功能	轉換型領導特質	僕人領導特質
Stone, Russell & Patterson	2004	魅力感召	願景、信任、尊重、風險分擔、誠正、模範	願景、可靠與稱職、授權、信任、誠實與正直、模範、服務
		激勵鼓舞	對目標的承諾、溝通、熱忱	服侍、溝通
		智識啟發	理性、問題解決	說服、先驅性
		個別關懷	親自關心、指導、傾聽、賦權	讚賞他人、賦權 鼓勵、教導、傾聽
劉廷揚與許祺妮	2013	形塑部屬	個別關懷、啟發智識	傾聽、察覺、同理心、概念化、說服、治癒
		形塑文化	魅力感召、激勵鼓舞	遠見、服侍、對成員發展的承諾、建立社群

資料來源：整理自賴苡修（2019）。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 2-3 僕人領導與轉換型領導差異性

學者	年代	層面	轉換型領導特質	僕人領導特質
Stone et al.	2004	關注	組織	個人
Barbuto & Wheeler	2006	領導者角色	啟發追隨者去追求組織目標	服務追隨者
		追隨者角色	追求組織目標	變得更有智慧、自由與自主
		道德成分	未指明	明確的
		預期影響結果	目標一致性、提升成果、滿意度、生產力和組織效益	追隨者滿意、發展，以及對服務和改造社會的承諾
		個人層次	意欲於領導	意欲於服務
		人際層次	領導者啟發追隨者	領導者服務追隨者
		團體層次	領導者透過凝聚團體成員來追求組織目標	領導者透過服務來探詢團體成員需求
		組織層次	領導者啟發追隨者去追求組織目標	領導者促使組織去服務社群
		社會層次	領導者啟發國家社會去追求整體、明確的目標	領導者為改造社會留下正向資產
林思伶	2004	弱勢關懷社會責任	低	高
賴苡修	2019	賦權行為	建立部屬達成組織目標的能力和承諾	強調個人發展和服務
		目標	注重結果導向的績效表現，故強化組織和個人目標、利益的一致性	注重過程導向服務本質，強調個人發展會促進組織的長遠進程
		信任	低	高

資料來源：整理自賴苡修（2019）。

從上述文獻可知，轉換型領導和僕人領導兩者都重視魅力感召、激勵鼓舞、智識啟發及個別關懷等，具有一定程度的重疊性，但，各概念在本質上及運作上仍有所不同（賴苡修，2019），轉換型領導者關注追隨者的動機需求似乎是讓他們更能實現組織目標（即達到目的的手段），而僕人領導者關注追隨者的動機則是追隨者的多面向發展（即本身的目的）（Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt, & Alkema, 2014），亦即僕人式領導更加關注部屬心理需求，但轉換型領導則將此需求置於組織目標之下，

DOI:10.6814/NCCU202000548

僕人式領導者比轉換型領導者更有可能在其領導重點中設定以下優先事項：首先是追隨者，第二是組織，自己是最後一個（Sendjaya,2015），這便區別了兩者模式。

伍、僕人領導相關研究

僕人領導研究在我國學術界日益受到重視，但研究對象大多集中在公私立學校及私部門領域，而公部門的相關研究才剛剛起步。我國以行政機關為研究對象的相關學位論文共有 6 篇，茲整理如下表 2-4。

表 2-4 僕人領導相關研究結果彙整

研究者	年代	研究主題	研究對象	研究結果 -特質及程度	研究結果 -變項間關聯性
黃文鎮	2013	僕人領導與組織承諾、工作績效之關係研究	臺南市政府所屬戶政事務所員工	1.五個子構面—關愛部屬、謙卑為懷、利他主義、賦能授權及建立願景 ＊得分最高構面「謙卑為懷」 ＊得分最低構面「利他主義」	僕人式領導對員工工作績效具正向顯著影響，且組織承諾對前述關係具有中介效果。
邱菁眉	2014	僕人領導與組織信任、工作投入之關係研究	臺北市政府教育局員工	1.四個子構面—傾聽、說服、服侍、承諾 ＊得分最高構面「傾聽」 ＊得分最低構面「服侍」	僕人式領導與組織信任間為高度正相關、僕人式領導與工作投入為低度正相關。
黃添旺	2015	服務領導與心理賦權、職涯滿足之關係研究	高雄市政府國稅局員工	-	僕人式領導會正向顯著影響職涯滿足，且心理賦權對前述關係具有中介效果。
李孟珠	2016	僕人式領導與工作特性對員工幸福感影響之研究	中研院行政人員	-	僕人式領導、工作特性對員工幸福感均具有影響。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 2-4 （續）

研究者	年代	研究主題	研究對象	研究結果 -特質及程度	研究結果 -變項間關聯性
官惠卿	2016	公務人員知覺服務領導、職場友誼與工作滿意度之相關研究	臺北市政府內部一級機關員工	1.四個子構面- 傾聽同理部屬、力行成長承諾、覺察理性說服、建立社群關係 ＊得分第一構面「覺察理性說服」 ＊得分最低構面「傾聽同理部屬」 ＊得分最高特質 我認為我的主管會耐心聆聽我的意見或想法 ＊得分最低特質 「我的主管會主動關心我個人的福祉（例如健康、經濟狀況等）	僕人式領導對職場友誼、工作滿意度具正向影響。
賴苡修	2019	僕人式領導與員工建言行為之初探	臺北市、新北市政府所屬各區公所與戶政事務所員工	1.七個子構面- 賦權、課責、支持、謙虛、真誠、勇氣、服侍 ＊得分第一構面「課責」 ＊得分最低構面「真誠」 ＊得分最高特質 我的主管會要求我對執掌的業務負責 ＊得分最低特質 我的主管經常被周遭發生的事情所感動	1.僕人式領導、員工建言行為、繁文縟節感知、科層化權威、個人-主管適配性，目前臺北市與新北市政府公務員整體呈現中上認同程度。 2.男性主管僕人式領導風格高於女性主管。 3.相對於其他性別配對，女性主管對男性部屬展現較低度的僕人式領導作為。 4.僕人式領導對員工建言行為呈現正向顯著影響。 5.僕人式領導對個人-主管適配性呈現正向顯著影響。

資料來源：作者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202000548

揆諸上開僕人領導相關研究顯示，僕人領導均為自變項，而依變項則為（組織信任、工作績效、工作投入、職涯滿足、員工幸福感、職場友誼、工作滿意度、員工建言行為、個人-主管適配性），相關研究結果，自變項與依變項兩者有正向相關；中介變項（組織承諾、心理賦權） 相關研究結果，對自變項與依變項兩者關係間具有中介效果。在僕人領導特質表現方面，主管在謙虛、傾聽、課責等方面表現程度較高，而在利他、服侍行為、主動關心部屬福祉、真誠方面，則相對較缺乏。另針對研究對象進行檢視，半數（3 篇）以臺北市政府公務人員為研究對象。

以上 6 篇論文與本研究的連結，可分為兩部分討論：一、研究對象方面：均與本文研究對象不同，本研究以新北市政府一級機關單位公務人員為研究對象；二、研究變項方面：除自變項（僕人領導）、依變項（工作績效）相同外，中介變項均和本研究不同，本研究以部屬對主管滿意度為中介變項，對僕人領導實證研究之範圍及意義均將有所助益。

陸、僕人領導與性別研究

誠然，不論國際或台灣，近來女性參與政治的比例漸趨提高。而在女力崛起的時代中，女性擔任主管比率亦大幅提升，依行政院人事行政總處 2019 年 6 月底統計，新北市政府所屬機關女性主管為 3,469 人（49.25%），占比接近半數，可見女性擔任主管職位的機會與掌握決策權的現象大幅增長（賴苡修，2019）。有關僕人領導主管性別的差異性研究如表 2-5。

表 2-5 主管性別與僕人領導的差異性研究

研究者	年代	研究結果
Washington, Sutton, & Field	2006	員工認為女性主管呈現的僕人式領導風格高於男性主管
Dimitrova	2008	男女性主管呈現的僕人式領導風格無差異
Fridell, Belcher, & Messner	2009	女性校長更加重視僕人式領導原則的應用
Duff	2013	女性主管比男性主管更傾向於僕人式領導風格
Hogue	2016	女性主管被期待具備僕人式行為的程度高於男性主管
Dhanapati	2018	男性主管表現出比女性更多的僕人領導者特質
賴苡修	2019	男性主管的僕人式領導行為高於女性主管

資料來源：整理自賴苡修（2019）。

DOI:10.6814/NCCU202000548

從上述彙整表顯示出僕人領導的性別差異實證研究結果呈現分歧狀態，部分研究指出不同性別主管的僕人式領導風格具有差異，且多數研究指出女性主管僕人式領導風格高於男性主管，另一部分研究則發現沒有差異性。

雖亦有實證研究發現許多僕人領導者特質與女性特質不謀而合，例如 Beck（2014）認為女性領導者較能展現利他主義、情緒醫治及管家行為，而 De Rubio 與 Kiser（2015）則認為女性領導者較傾向於服務他人及具備利他價值，這些特質均與僕人領導特質相似。

綜上，前述文獻對本研究的連結，可分為兩部分討論：一、僕人式領導特質或許有利於女性發揮所長，故國外研究結果多數顯示女性主管的僕人式領導風格高於男性主管，但是，男性主管亦可藉由學習進而培養僕人領導特質，而成為僕人領導者。然我國相對缺乏探討僕人式領導性別差異議題之研究，本研究可作為性別差異研究之補充（賴苡修，2019）。二、基於相關文獻檢視，本研究認為，女性主管僕人領導風格高於男性主管。

第二節 工作績效

壹、工作績效的定義

根據 Porter 與 Lawler（1968）之觀點，工作績效（Job performance）是對工作盡心盡力，並由質與量所組成的結構程度。而 Campbell（1990）則認為是組織中員工為了達成主管或組織的規定、期望，所產出的態度或行為模式。又 Borman 與 Motowildo（1993）提出，工作績效係所有與組織有關的一切作為，並藉由個人對達成組織目標之貢獻來衡量。綜上，本研究係為瞭解公務人員之工作績效狀況，所有與組織有關的一切作為均應納入評估，才是全面的工作績效評估，因此將採取 Borman 與 Motowildo（1993）之工作績效定義，較為妥適。

貳、工作績效的分類

關於工作績效之類型，Campbell（1990）以針對特定任務熟練程度的觀念，將績效類型分為 1.工作特定任務熟練（job-specific task proficiency）、以及 2.非工作特定任務熟練（non-job-specific task proficiency）兩大類。Borman 與 Motowidlo（1993）

DOI:10.6814/NCCU202000548

則根據 Campbell（1990）之分類，發展出另一種分類方式，一是任務績效（task performance）、一是脈絡績效（contextual performance），任務績效係指員工對份內工作表現的熟練度，是個人在工作上展現出符合組織期望並與工作任務相關的成果，而脈絡績效係指員工對份內工作以外，另外對其他活動所表現的熟練度，而對組織效能有所貢獻，包括 1.自願執行非規定工作 2.主動幫助他人 3.在非正式場合支持組織目標之表現。脈絡績效內容相對廣泛，雖然它與組織的核心業務並無直接關聯性，但卻是支持組織運作順利的因素，包括心理的、組織的及社會的環境（黃素貞，2002；陳學鼎，2015）。換句話說，任務績效可視為角色內行為的一種，脈絡績效則類似角色外行為。誠如 Borman 與 Motowidlo（1997）所言，在重視團隊合作的時代裡，脈絡績效在組織中的地位將愈顯重要。

而在本研究中，基於政府機關行政一體，必需重視團隊合作、人際互動，除了「任務績效」外，另需輔以「脈絡績效」評核角色以外之行為，爰將借重 Borman 與 Motowidlo（1993）的分類，以為運用。

第三節 部屬對主管滿意度

鑒於部屬對主管滿意度係屬工作滿意度構面之一，因此，本節將先瞭解工作滿意度以及部屬對主管滿意度之定義及衡量方法，再進一步分析適合本研究之部屬對主管滿意度量表。

壹、工作滿意度

一、工作滿意度的定義

Hoppock（1935）最早提出工作滿意度，他認為工作滿意謂員工於工作上的主觀反應，即其對工作本身與環境的生理及心理滿意感受。在 Hoppock 之後，不同學者從不同角度賦予其不同的定義，不過整體而言，大致綜整歸納出三大類別，茲分述如下：

（一）綜合性定義（overall satisfaction）

此定義之工作滿意度是指對工作本身與有關環境所抱持的整體性或綜合性的看法，例如 Kalleberg（1977）。

（二）期望差距之定義（expectation discrepancy）

DOI:10.6814/NCCU202000548

此定義之滿意感由「期望或應該與實際報酬間的差距」而來。例如 Locke（1969）認為工作滿意取決於個人對希望得到與實際得到之間差距的知覺。Porter 與 Lawler（1968）則認為工作滿意是應該（should be）得到多少，以及實際上他們得到多少之間差距的知覺。

（三）參考架構之定義（frame of reference）

此定義之滿意度係來自於依據參考架構而進行衡量。Vroom （1962）認為工作滿意包括七個構面：組織本身、升遷、工作內容、待遇、直屬主管、工作伙伴、工作環境。另 Smith, Kendall 與 Huilin（1969）則將工作滿意度劃分為五大層面，包括：薪資、升遷、領導、與同事關係、工作本身。

綜上，學者們對工作滿意度之定義有不同見解，而本研究係瞭解公務人員對主管的滿意度為何?爰將借重與本研究相關之參考架構之定義，更聚焦於領導或主管層面。

二、工作滿意度衡量方法

測量工作滿意度的操作上，部分學者認為工作滿意度呈現的是單一整體的評估，即整體對工作的感受；但也有學者認為工作滿意度是綜合各個構面加總計分之態度。以後者而言，學術界多使用的衡量量表，包括以下三種（王婷虹，2019）：

（一）工作描述量表（Job Descriptive Index, JDI）：

由 Smith 等人（1969）所提出，衡量五個層面的滿足：薪資、升遷、領導、工作本身、與同事關係。

（二）明尼蘇達滿意度量表（Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ）：

由 Weiss, Dawis, England 與 Lofquist（1967）編製而成，短式量表可測量員工內在滿意，即工作本身的滿意程度：如工作穩定性、工作倫理、自主性、多樣性、成就感與工作挑戰性等；外在滿意則指員工對工作環境的滿意程度：如主管、升遷、工作夥伴、薪資等；而內、外在滿意兩者加總，即構成整體滿意度。

（三）工作診斷調查表（Job Diagnostic Survey, JDS）：

由 Hackman 與 Oldham（1975）所提出，衡量構面為工作環境（work environment），包括：技術多樣性、任務完整性、工作重要性、自主性、回

DOI:10.6814/NCCU202000548

饋。

綜觀以上，係從不同角度切入分析整合員工對工作之滿意程度，與本研究意旨相關者有，JDI 量表中的「領導」及 MSQ 量表中的「上司」構面，皆屬部屬對領導方面之評價。

貳、部屬對主管滿意度

一、部屬對主管滿意度定義

Mann（1965）指出，主管應具備在組織要求之下，有效調解其員工目標及需求的能力，其更進一步認為主管需有以下三種技術，以符合上述能力，包括：（一）技術上的：解決工作上的專業問題；（二）人際關係上的：與成員們完成工作；（三）行政上的：協調組織上的活動及業務使之能順暢運作（王婷虹，2019）。

Scarpello 與 Vandenberg（1987）則認為，部屬對主管滿意度（satisfaction with one's supervisor）表示出員工對目前直屬主管的滿意程度，非關其他工作狀況或條件。

二、部屬對主管滿意度衡量方法

在部屬對主管滿意度的文獻中，有採用自 JDI 量表或 MSQ 量表，摘錄有關主管之題項衡量，亦有採用 Scarpello 與 Vandenberg（1987）「部屬對主管滿意度量表」（The Satisfaction With My Supervisor Scale, SWMSS）。王婷虹（2019）整理了 JDI、MSQ 及 SWMSS 三種問卷之題項，如下表 2-6，且指出 JDI 量表以 18 種形容主管之描述，例如主管是難以取悅的？或是不體貼的？讓受測者作答，較無法得知部屬對主管的真實感知；MSQ 量表的原始問卷僅有 9 個題目在測量主管的工作能力以及人際關係，恐主管面向針對性不足；而 SWMSS 量表則以 Mann（1965）對主管的定義為基礎，包括評價主管的技術能力以及人際能力，題項共 18 題，範圍較 MSQ 廣，較具完整性，且又為較新穎之研究工具，因此，本研究最後採用 SWMSS 之觀點，作為設計問卷上的依據。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 2-6 三量表中部屬對主管滿意度之題項

問卷	題項	作者
JDI	共十八種形容主管之描述，包括以下：支持的；難以取悅的；不禮貌的；給予稱讚的；得體的；具影響性的；守時的；不體貼的；喜好分明的；提醒所處位置的；煩人的；固執的；知道工作做得好的；壞的；有才能的；不善計畫的；適時提供幫助的；懶惰的。	Smith 等人（1969）
MSQ（長式量表）	1.主管和自己相互理解的程度。 2.主管的工作能力。 3.對待我的方式。 4.主管的決策能力。 5.主管交派工作給我的方式。 6.主管處理我的抱怨的方式。 7.主管幫助我解決棘手問題的方式。 8.主管和我之間的關係。 9.主管教導我工作能力的方式。	Weiss 等人（1967）
SWMSS	1.主管聆聽重要事項的方式。 2.主管設置清楚目標的方式。 3.當我犯錯時，主管對待我的方式。 4.主管針對我的表現進行評量的公平性。 5.主管對待我的行為一致的方式。 6.主管幫助我將事情做好的方式。 7.對於我的點子，主管給予回饋的方式。 8.主管提供我明確指示的方式。 9.當我的工作內容有變，主管通知我的方式。 10.主管解決問題的方式。 11.當我遇到工作困難時，主管對此可理解的程度。 12.主管關心我的職涯。 13.主管在其他管理層面前支持我的程度。 14.我做好工作而得到主管稱讚的頻率。 15.主管的工作能力。 16.在我輪調到另一個工作前，我學習的時間。 17.我做好工作所需花費的時間。 18.我的工作能被清楚定義及說明。	Scarpello & Vandenberg（1987）

資料來源：整理自王婷虹（2019）。

DOI:10.6814/NCCU202000548

第四節 各構面相關實證研究

本節中共分為三部份；第一部份是僕人領導與工作績效之相關實證文獻、第二部份是僕人領導與部屬對主管滿意度之相關實證文獻、第三部份為部屬對主管滿意度在僕人領導與工作績效之關係間的中介效果相關實證文獻。

壹、僕人領導與工作績效之相關實證

我國關於工作績效的領導力研究多數聚焦於學校及私部門，以行政機關為研究對象的論文中，也多數聚焦在轉換型領導、交易領導與工作績效之研究，且研究結果均發現領導型態會影響工作績效。在僕人式領導相關研究中，黃文鎮（2013）以臺南市政府所屬戶政事務所公務人員為研究對象，指出僕人式領導對公務人員工作績效具正向顯著影響，且組織承諾對前述關係具有中介效果，有關領導與工作績效相關研究結果彙整如下表 2-7。

表 2-7 領導與工作績效相關研究結果彙整

作者	年代	主題	研究對象	研究結果
許炳輝	2013	組織變革、領導型態、工作績效之影響研究	高雄地區矯正機關內之工作同仁	領導型態對於工作績效有正面顯著關係
陳欣榆	2013	組織領導、情緒勞動對工作績效、團隊效能和工作滿意度之影響	北部公務員	交易型領導正向影響工作績效
陳榮權	2013	轉換領導、組織公平、工作滿足對工作績效之影響研究	嘉義地區公務人員	轉換領導對工作滿足、工作績效皆有顯著正向影響

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 2-7 （續）

作者	年代	主題	研究對象	研究結果
黃文鎮	2013	僕人領導、組織承諾與工作績效之關係	臺南市所轄戶政事務所員工	僕人式領導對員工工作績效具正向顯著影響，且組織承諾對前述關係具有中介效果。
侯文雅	2014	領導型態、組織承諾與工作績效之關係	公路養護機關員工	領導型態（體制型與關懷型）與組織承諾及工作績效有顯著正相關。
尹澄智	2015	主管領導風格對職員工作績效之影響	某公務機關基層	公部門基層主管多採用「魅力型領導」、「轉換型領導」、「交易型領導」的管理方式。基層主管的領導風格對員工的工作績效有相關性。
賴瓊雲	2016	激勵策略、領導類型與工作績效之關係	內政部所屬地政機關從業人員	主管領導類型對工作績效有顯著正向影響，領導類型為積極回饋、協同合作與策勵行為
邱景昇	2017	領導風格、工作壓力與工作績效之相關研究	矯正機關配屬於戒護科之戒護人員	領導風格對工作績效有部分顯著影響

資料來源：作者自行整理。

前述相關文獻對本研究的啟發，在於透過對概念相近的領導力（轉換型領導）研究之瞭解，故在講求利他、發展部屬精神的僕人領導應可提升部屬工作績效。值得注意的是，由於國內行政機關相關研究僅 1 篇，故本研究認為有必要賡續探討。

貳、僕人領導與部屬對主管滿意度之相關實證

針對僕人領導與部屬對主管滿意度關係並無直接具體的研究，而相關文獻之研究，係以轉換型領導、交易領導等領導風格對工作滿意度相關討論甚廣。有鑑於此，將藉由整理此部份實證，期對研究結果推論有所依據。

DOI:10.6814/NCCU202000548

一、領導與工作滿意度相關研究

我國工作滿意度研究具有豐富的研究成果。本研究選擇以一般行政機關為研究對象之論文加以閱讀、整理出近十年之相關學術研究如表 2-8。

表 2-8 領導與工作滿意度之文獻整理

作者	年代	主題	研究對象	研究結果
康曉霙	2011	主管領導風格、員工工作滿意對組織承諾的影響	中央及地方公務人員	轉換型領導及交易型領導皆與工作滿意度有高度正相關，且轉換型領導與工作滿意相關度高於交易型領導。
陳欣榆	2013	主管的領導風格與公務員之滿意度是否有所關係	北區公務員	將領導區分為轉換型領導及交易型領導風格，前者在工作滿意度上有較高分數；後者卻在工作滿意度上沒有顯著關係，同時認為轉換型領導有利降低部屬在工作上的壓力。
黃瓊萩	2014	了解家長領導對工作滿意度之影響	行政院原子能委員會暨所屬機關之核能專業人員	結果顯示，家長式領導與工作滿意各層面間，除「威權領導」具有顯著低度負相關外，其餘皆具有顯著中度以上正相關。
官惠卿	2016	主管服務領導、職場友誼與工作滿意度之關係	臺北市政府一級機關編制內之公務人員	僕人式領導對工作滿意度具正向影響。
池易珊	2017	了解行政領導對工作滿意的影響	臺北市政府與新北市政府的公務人員	結果顯示行政領導對工作滿意度具有顯著正向影響。
李秉諭	2019	領導統御對工作滿意度之影響	海巡署南部分署	領導統御對工作滿意度有顯著正向影響，代表著主管的領導統御能力越強的話，會影響到其工作滿意度。

資料來源：作者自行整理。

從文獻中得知，多數研究將領導劃分成數種領導風格，並檢驗領導風格如何影響工作滿意度，且顯示出，轉換型領導有助於提高員工工作滿意度；至於交易型領導則學者間意見分歧，有認為交易型領導可提高員工工作滿意度，有些則認為與工作滿意度無顯著相關（王婷虹，2019）。

DOI:10.6814/NCCU202000548

在僕人式領導與工作滿意度研究中，官惠卿（2016）以臺北市政府公務人員為研究對象，指出僕人式領導對工作滿意度具正向影響。

前述相關文獻對本研究的啟發，在於儘管過去文獻對領導與工作滿意度之間的關係給予相當的關注，但並無單獨討論領導本身的作用。囿於工作滿意度為一綜合性概念，易使得與領導較無關之因素（例如：薪資）影響到研究結果，致領導本身的影響力似乎無法全然體現（王婷虹，2019），故，本研究從部屬對主管滿意度之角度切入研究，有其必要性與重要性。

二、領導與部屬對主管滿意度相關研究

關於領導與工作滿意度關係的研究雖不計其數，單就領導與部屬對主管滿意度相關研究亦較為缺乏，僅少數文章，茲彙整如下表 2-9。

表 2-9 領導與部屬對主管滿意度文獻整理

作者	年代	主題	量表	研究結果
Infante,Anderson ,Martin, Herington,& Kim	1993	以主管的溝通策略來預測部屬滿意度（subordinates’satisfaction）	JDI 量表	假若主管較具攻擊性、較低爭論性及低確認性之言論與部屬進行對話，在部屬對主管滿意度上有較低的表現，並給予主管在溝通策略上之建議。
Jernigan III & Beggs	2005	探討對主管滿意度和組織承諾之間的關聯性，研究對象鎖定於不同性質公司工作的美國南部非主管人員	SWMSS 量表	對主管滿意度與組織承諾有密切關聯，原因在於組織承諾牽涉對組織目標的認同感及正面的態度，而主管是員工工作中最常接觸的人員，因此若要提升員工的組織承諾感，主管的角色是舉足輕重的。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 2-9 （續）

作者	年代	主題	量表	研究結果
Lee & Low Meng, He, & Luo	2008 2014	以主管權力基礎(例如：參照權力、合法權力、專家權力等）對於部屬對主管滿意度之效果	JDI 量表	參照權力、專家權力及獎勵權力與部屬對主管滿意度有正相關，顯示部屬對於具獎勵作為或是專業之主管有較高的喜愛。
嚴奇峰、卓明德、李粵強	2014	將領導行為劃分為 4 種（授權領導、栽培領導、威權領導、防衛領導）並檢視其與部屬對主管滿意度之影響	MSQ 短式量表	授權領導、栽培領導 2 種行為可以提高對主管之滿意度；防衛領導則對滿意度有負面效果；至於威權領導則不會影響部屬對主管滿意度之評價，原因可能在於華人員工對於領導之威權本身就有較多的習慣及容納甚至是必須的。
王婷虹	2019	從領導部屬交換理論看相似性對主管滿意度之影響	MSQ 長式量表	轉換型領導顯著的影響對主管滿意度。且在「主管處理抱怨的方式」、「主管交派我工作的方式」上，部屬對主管滿意度上有較低的表現，表示部屬們認為主管在面對自身的抱怨時，可以有更加積極或使之得到相對滿意結果之進步空間；而主管在分配工作時，可以再去思考如何使部屬更願意接受被指派的任務。

資料來源：整理自 Meng 等人（2014）、王婷虹（2019）。

部屬對主管滿意度之相關研究，僅占工作滿意度研究領域中一小部分，惟仍有其重要的研究結果，如 Jernigan III 與 Beggs（2005）即列舉出五種重要的主管行為，包括：主管如何應對錯誤、主管對待部屬們的行為一致性、對員工職涯發展的關注、主

DOI:10.6814/NCCU202000548

管的技術能力，以及能夠在其他管理人員面前支持下屬。此外，也能歸納出一些能夠令部屬滿意的主管，例如給予部屬獎賞、本身具專業能力、受到認同尊敬的主管（Meng 等人，2014），領導行為採取下放部屬一定權力的授權領導、以及願意培養下屬，使其有更好發展的栽培領導（嚴奇峰等人，2014）；再者，也能歸納出對主管的一些建議，例如主管在面對部屬抱怨時，可以有更加積極的處理方式、主管在分配工作時，可以再思考如何使部屬更願意接受被指派的任務（王婷虹，2019）。這些結果在一定程度上，可以說與僕人領導風格相呼應。

而前述相關文獻對本研究的啟發在於：透過領導與部屬對主管滿意度研究之成果顯示，講求利他與發展他人精神的僕人領導應可有效提升部屬對主管滿意度，惟卻沒有一篇針對此議題探討，而部屬對主管的滿意程度對於提升工作滿意度又極具關鍵性，故，本研究將著重瞭解僕人領導與部屬對主管滿意度之關係，以為相關研究之補充。

參、僕人領導到工作績效：部屬對主管滿意度中介效果相關實證

按社會交換理論的看法（Blau, 1964），基於互惠原則（Gouldner，1960），當部屬感受其主管對他們展現善意或是提供各種資源時，部屬會因此而產生更積極的行為來回應主管。因此，當部屬的工作滿意度愈高時將會試圖以更好的工作績效來回饋主管善待（莊錫陽，2013）。在實證研究中，張淼江（2003）的研究發現，員工在外在滿意與內在滿意皆滿足下，會有較好的工作績效；賴建華（2010）的研究發現，工作滿意度與工作績效有顯著正相關；陳慧倫（2019）的研究指出工作滿意對工作績效有顯著正向影響效果；而莊錫陽（2013）的研究則指出，轉換型領導會透過工作滿意度之中介過程，影響工作績效表現。

前述相關文獻對本研究的啟發，在於主管在部屬工作滿意度中扮演舉足輕重的角色，過去文獻關注工作滿意度在轉換型領導及工作績效間扮演中介的角色，但無單獨討論對主管滿意度本身的作用。而本研究除了證明僕人領導會影響工作績效外，更將證實僕人領導更透過部屬對主管滿意度間接的影響了工作績效。

DOI:10.6814/NCCU202000548

第三章 研究設計

此章節將說明本文之研究設計，安排上，第一節為研究架構及假設；第二節為研究變項之操作型定義及衡量工具；第三節為研究對象及抽樣方式；第四節為統計工具及資料處理。

第一節 研究架構與假設

本研究主要評估在行政機關中，僕人領導對於工作績效的影響，並分析部屬對主管滿意度對於僕人領導與工作績效關係間之中介效果，為瞭解前述因果關係，以「僕人領導」為自變項，「工作績效」為依變項，「部屬對主管滿意度」為中介變項，並檢視僕人領導與單位主管性別差異議題。為使研究脈胳更加清晰，特繪製研究架構如圖 3-1 所示。

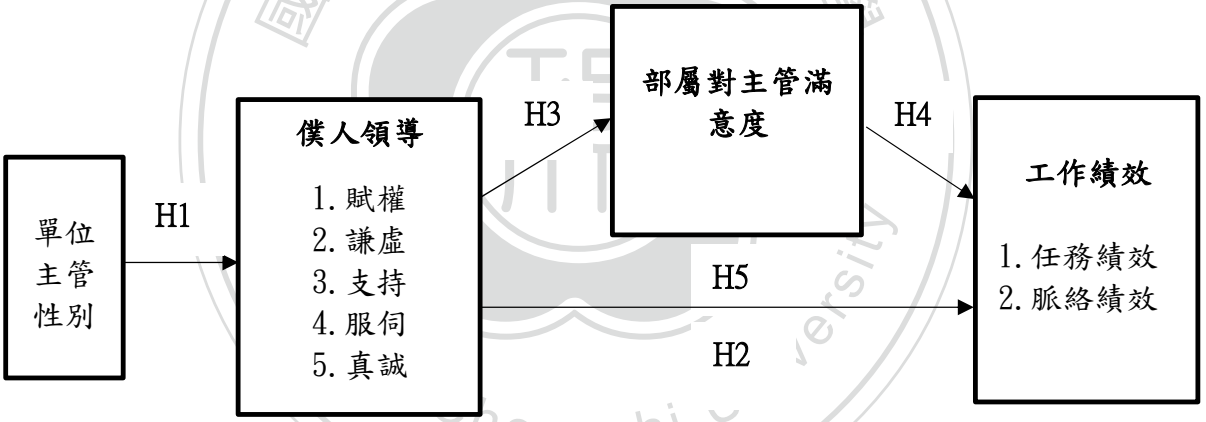

圖 3-1 研究架構

資料來源：作者自行繪製。

壹、各變項內容

本研究各變項內容說明如下：

一、自變項：僕人領導，基於行政機關之官場文化特性，本研究參採 Van Dierendonck 等人（2017）提出的兼具「僕人」及「領導者」角色的五大特質，包含賦權、謙虛、支持、服侍、真誠五構面。

二、依變項：工作績效，為全面瞭解公務人員之工作績效狀況，本研究參採 Borman

DOI:10.6814/NCCU202000548

與 Motowildo（1993）提出，兼具「工作內」及「工作外」角色的二大面向，包含任務績效及脈絡績效二構面。

三、中介變項：部屬對主管滿意度，為全面評價主管的技術能力以及人際能力，本研究參採 Scarpello 與 Vandenberg（1987）提出之「部屬對主管滿意度量表」（The Satisfaction With My Supervisor Scale, SWMSS），作為研究題項。

貳、研究假設

本研究提出假設說明如下：

研究假設 1：女性主管展現僕人領導特質強度高於男性主管。

從前述相關實證得知，女性領導者特質與僕人領導特質相似，例如服務他人、利他價值（Beck, 2014；De Rubio &Kiser, 2015），且多數研究指出女性主管僕人領導風格高於男性主管（Duff, 2013；Fridell et al. , 2009；Washington et al. , 2006）。基於前開二大因素，提出本研究假設。

研究假設 2：僕人領導對於工作績效具有顯著的正向影響。

從過去實證研究得知，僕人領導無論是運用在個人（Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008；黃文振，2013）、單位（Sousa & Van Dierendonck, 2016），或者是在組織（Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013）方面都對績效具有正向影響，進而形成本研究假設。

研究假設 3：僕人領導對於部屬對主管滿意度具有顯著的正向影響。

從前述相關實證得知，領導行為採取下放部屬一定權力的授權領導、以及願意培養下屬，使其有更好發展的栽培領導（嚴奇峰等人，2014）是能夠令部屬滿意的主管，這些結果在一定程度上，可以說與僕人領導風格相呼應，基於前開因素，提出本研究假設。

研究假設 4：部屬對主管滿意度對於工作績效具有顯著的正向影響。

從過去實證研究得知，員工在外在滿意與內在滿意皆滿足下，會有較佳之工作績效表現（張淼江，2003），工作滿意度與工作績效有顯著正相關或顯著正向影響效果（賴建華，2010；陳慧倫，2019），然主管在部屬工作滿意度中扮演舉足輕重的角色，進而形成本研究假設。

DOI:10.6814/NCCU202000548

研究假設 5：部屬對主管滿意度對於僕人領導與工作績效之關係具有中介效果。

從前述相關實證得知，轉換型領導會透過部屬工作滿意度之中介過程，進而影響部屬工作績效表現（莊錫陽，2013），導出本研究假設。

第二節 變項操作型定義與衡量工具

Kerlinger 與 Lee（2000）認為，操作型定義（operational definition）是研究者在特定研究中衡量變項時，所採行的詳細說明（黃營杉、汪志堅 譯，2002）。基此，本節目的即在針對各個變項，訂定明確的操作定義，以及衡量方式。本研究採量化研究方法，以問卷調查法（Questionnaire Survey）方式蒐集資料，採用李克特量表（Likert Scale），以五點尺度測量，其中 5 代表「非常同意」；4 代表「同意」；3 代表「普通」；2 代表「不同意」；1 代表「非常不同意」。

壹、僕人領導

本研究對僕人領導的操作型定義為：「僕人領導是以僕人領導量表得分衡量，而且在量表中獲得高分的公務人員，表示知覺到主管僕人領導風格較高。」僕人領導量表係採用 Van Dierendonck 等人（2017）所提出，分為賦權、謙虛、支持、服侍與真誠五個構面，本量表採計共 16 題項，如下表 3-1，說明如下（賴苡修，2019）：

一、賦權（Empowerment）：促進與鼓勵部屬的發展，賦予部屬自主決策、資訊共享與創新作為。其題數為第 01-05 題。

二、謙虛（Humility）：以適當觀點看待自身成就與才華的能力。其題數為第 06-07 題。

三、支持（Standing back）：領導者透過對部屬的支持與讚賞，優先保障部屬權益的程度。其題數為第 08-10 題。

四、服侍（Stewardship）：樂於服務與負擔更多責任，而非專注於控制與自利行為。其題數為第 11-13 題。

五、真誠（Authenticity）：精確表達與內在想法、感受相一致的言行。其題數為第 14-16 題。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 3-1 僕人領導量表構面及問項

構面	題號	問項
賦權（5）	1	我的主管會給予我工作所需的資訊，使我的工作進行得更順利。
	2	我的主管會鼓勵我發揮才能。
	3	我的主管會協助我持續自我精進。
	4	我的主管會鼓勵部屬提出新的點子。
	5	我的主管會賦予我決策的權威，使我能更輕鬆應對工作。
謙虛（2）	6	我的主管會透過他人不同觀點與意見來學習。
	7	面對他人的批評，我的主管會嘗試從中學習。
支持（3）	8	我的主管不會居功，而是讚揚部屬的功勞。
	9	我的主管不會刻意尋求他人的認同或回報。
	10	我的主管對於同仁良好成就的讚賞，更勝於自己的成就。
服侍（3）	11	我的主管會強調整體利益的重要性。
	12	我的主管具有長遠的願景。
	13	我的主管會強調工作的社會責任。
真誠（3）	14	我的主管會坦承他/她的不足與弱點。
	15	我的主管經常被周遭發生的事情所感動。
	16	我的主管會向部屬表露出真實感受。

資料來源：整理自賴苡修（2019）。

貳、工作績效

本研究對工作績效的操作型定義為：「工作績效是以工作績效量表得分衡量，而且在量表中獲得高分的公務人員，代表其工作績效較高。」工作績效量表係採用 Campbell（1990）的任務績效問卷量表（Task Performance Questionnaire,TPQ）、Motowidlo 與 Van Scotter（1994）的脈絡績效問卷量表（Contextual Performance

DOI:10.6814/NCCU202000548

Questionnaire,CPQ）為藍本刪減修改題目而成，分為任務績效、脈絡績效二個構面，本量表採計共 13 題項，如下表 3-2，說明如下：

一、任務績效：公務人員於工作本分以內，達成組織效能的活動。其題數為第 01-04 題。

二、脈絡績效：公務人員自願執行工作本分以外的活動，主動幫助他人，或在非正式場合支持組織目標之表現。其題數為第 05-13 題。

表 3-2 工作績效量表構面及問項

構面	題號	問項
任務績效（4）	1	我熟悉工作流程，也會依照 SOP 程序完成工作。
	2	我的工作效率相當高。
	3	我會規畫負責工作的進度，並在要求期限內完成。
	4	整體而言，我所完成的工作都能達到規定的標準。
脈絡績效（9）	5	我會主動接下額外的任務並幫助他人爭取組織團隊績效。
	6	在團隊中，我經常和同事合作共同完成任務。
	7	當同事有問題時，我會給予支持與鼓勵。
	8	對於工作上的問題，我會主動挺身而出協助處理。
	9	我會克制自我，遵守工作上的紀律，並避免逾越自己的權限。
	10	對於工作上重要細節，我會特別注意。
	11	在工作中，我會顧及工作倫理。
	12	我經常完全支持主管的決定。
	13	整體而言我會替機關設想和主動幫助同事。

資料來源：整理自侯文雅（2014）、余德成（1996）。

參、部屬對主管滿意度

本研究對部屬對主管滿意度的操作型定義為：「部屬對主管滿意度是以部屬對主管滿意度量表得分衡量，而且公務人員在量表中分數越高，代表對目前直屬主管滿意的程度越高。」量表係採用 Scarpello 與 Vandenberg （1987）所提出為藍本刪減修改題目而成，本量表採計共 15 題項，如下表 3-3。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 3-3 部屬對主管滿意度量表問項

題號	問項
1	主管聆聽重要事項的方式。
2	主管設置清楚目標的方式。
3	當我犯錯時，主管對待我的方式。
4	主管針對我的表現進行評量的公平性。
5	主管對待我的行為一致的方式。
6	主管幫助我將事情做好的方式。
7	對於我所提意見或建議，主管給予回饋的方式，感到滿意。
8	主管提供我明確指示的方式。
9	當我的工作內容有變，主管通知我的方式。
10	主管解決問題的方式。
11	當我遇到工作困難時，主管對此可理解的程度。
12	主管關心我的職涯。
13	主管在其他管理層面前支持我的程度。
14	我做好工作而得到主管稱讚的頻率。
15	主管的工作能力。

資料來源：整理自王婷虹（2019）。

肆、控制變項

本研究參考相近文獻後，根據一般文官行為研究之慣例，將控制變項分為下列 6 個項目，能使自變項、依變項之間的關係，更加準確：

一、性別：

「男性」及「女性」兩類。

二、年齡：

從「未滿 30 歲」至「60 歲（含）以上」為止，每 10 歲為一個間隔，共區分為 5 個不同階段。包括「未滿 30 歲」、「30 歲（含）以上~未滿 40 歲」、「40 歲

DOI:10.6814/NCCU202000548

（含）以上~未滿 50 歲」、「50 歲（含）以上~未滿 60 歲」、「60 歲（含）以上」。

三、教育程度：

「高中職（含）以下」、「專科」、「大學」、「研究所」4 組。

四、公務年資：

「未滿 5 年」、「5 年（含）以上未滿 10 年」、「10 年（含）以上未滿 15 年」、「15 年（含）以上未滿 20 年」、「20 年（含）以上」5 組。

五、單位屬性：

「幕僚單位」及「業務單位」2 組。

六、單位主管（例如：科長、主任、組長）性別：

「男性」及「女性」兩類。

第三節 研究對象與抽樣方式

本研究以新北市政府23個一級機關為研究對象，由於警察、消防、衛生、環保等機關，業務性質較為特殊，以及組織制度管理有異於一般的行政機關，故本研究排除此類特殊機關，以23個一級機關為研究對象。

本研究實證調查採取問卷調查方法，在抽樣過程中，為達到新北市政府23個一級機關正式編制員額之代表性，按新北市政府網站公告組織編制表統計，第九職等科室主管以下公務人員數總計3,333人，並分別以各局、處、室予以分層，以分層隨機抽樣（stratified random sampling）方式進行電子問卷發放調查。依據Dillman（2000）所建議之抽樣公式，在95%信心水準（confidence level）與±5%抽樣誤差（confidence interval）計算下，抽取樣本數應達345人。在得出應抽樣人數後，再依據各局、處、室編制員額比例計算各層應抽取樣本數，抽樣人數統計如下表3-4。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 3-4 抽樣架構與各單位抽樣人數表

分層單位		總人數			抽樣人數			
		業務	幕僚	合計	業務	幕僚	合計	比例
1	秘書處	113	7	120	12	1	12	4%
2	民政局	141	14	162	15	1	16	5%
3	財政局	159	20	183	16	2	19	5%
4	教育局	237	60	273	25	6	31	9%
5	經濟發展局	190	10	218	20	1	21	6%
6	工務局	384	22	442	40	2	42	12%
7	水利局	296	24	340	31	3	33	10%
8	農業局	95	7	109	10	1	11	3%
9	城鄉發展局	166	14	191	17	1	19	5%
10	社會局	282	12	324	29	1	30	9%
11	地政局	199	13	229	21	1	22	6%
12	勞工局	101	5	116	10	1	11	3%
13	交通局	180	12	207	19	1	20	6%
14	觀光旅遊局	103	4	118	11	0	11	3%
15	法制局	53	2	61	5	0	6	1%
16	文化局	75	6	86	8	1	8	3%
17	原住民族行政局	28	2	32	3	0	3	1%
18	新聞局	53	2	61	5	0	6	1%
19	人事處	65	2	67	7	0	7	2%
20	主計處	76	3	79	8	0	8	2%
21	政風處	40	2	42	4	0	4	1%
22	研究發展考核委員會	20	5	23	2	1	3	1%
23	客家事務局	28	1	32	3	0	3	1%
合計		3,084	249	3,333	319	26	345	100%

資料來源：新北市政府各機關組織規程及編制表。
https://www.personnel.ntpc.gov.tw/home.jsp?id=e15df33d3d93728f。

DOI:10.6814/NCCU202000548

第四節 統計工具與資料處理

本研究使用SPSS Statistics 21軟體進行資料分析，分析方式說明如次：

壹、信度分析（Reliability Analysis）

目的為測量資料結果的可靠性，即指問卷填答者在同一份問卷上的分數必須具有穩定性及一致性。依據Cronbach（1951）的論點，如Cronbach's alpha係數在0.7以上，代表具有相當可信，Cronbach's alpha係數若介於0.4至0.7間者，表示其為可信；若Cronbach's alpha係數低於0.4，則代表該問卷之衡量不具有良好的信度。

貳、效度分析（Validity Analysis）

效度即有效性，係指量表能夠準確測出所需測量的事物的程度。本研究將針對各構面之問項採用邏輯分析及統計分析兩種方法進行評價，邏輯分析係邀請學者專家評估題項是否符合測量的目的和要求，以符專家效度，統計分析採用項目分析法，以內部一致性效標分析法及校正項目總分相關分析法獲得評價結果。

參、描述性統計分析（Descriptive Statistics）

目的為瞭解樣本、量表填答情形的集中與分散概況。本研究將計算樣本百分比及樣本在各變項、構面與題項之平均數、標準差等資訊，瞭解樣本分布情形及在各變項、構面與題項的同意程度及分佈特性。

肆、獨立樣本 T 檢定（Independent-Sample T Test）

用來檢定兩群組之平均數是否有顯著差異（邱皓政，2012）。本研究以此檢定方法，瞭解控制變項（性別、單位屬性、單位主管性別）在僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度各變項上之差異情形，並檢驗本研究假設1是否成立。

伍、單因子變異數分析（One Way ANOVA）

用於比較多組之間的平均數差異。本研究以此檢定方法，瞭解控制變項（年齡、教育程度、公務年資）在僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度各變項上的差異情形。

DOI:10.6814/NCCU202000548

陸、迴歸分析（Regression Analysis）

用以探討各變項間的因果關係、影響關係、中介影響等（邱皓政，2012）。本研究以此法瞭解僕人領導與工作績效、部屬對主管滿意度三者間的關係，用以檢驗本研究假設2~4是否成立，並檢定部屬對主管滿意度的中介效果，用以檢驗本研究假設5是否成立。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

第四章 研究結果

本章使用 SPSS Statistics 21 軟體，對蒐集之預試及正式問卷分別進行統計分析，並依序說明統計結果。安排上，第一節為預試問卷分析；第二節為正式問卷分析。

第一節 預試問卷分析

壹、專家效度分析（Expert Validity Analysis）

專家效度分析指內容效度的檢測，主要檢查問卷內容的適切性，包含研究主題的程度，確實反映研究問卷所欲衡量之構面，並確認未來填答者能夠明瞭問項含意，由於本研究問卷內容係由國內研究者從外文文獻翻譯而來，因此本研究邀請具理論與實務經驗的學者及專家協助檢測內容效度。

研究問卷設計係先參考過去學者的研究，編製初稿，原初稿問卷題項共 72 題，經計畫書口試教授建議縮短量表題數，即改採與本研究相關短題型中文版量表共計 53 題（僕人領導量表 18 題；工作績效量表 17 題；部屬對主管滿意度量表 18 題）。後於 108 年 11 月 5 日至 20 日諮詢 2 位具 15 年以上研究經驗之學者，以及 3 位中央及地方實務經驗 15 年以上之主管及非主管人員等專家協助，針對題目內容加以檢視提供寶貴意見。

經專家效度分析，共刪除 9 題（僕人領導量表刪除 2 題；工作績效量表刪除 4 題；部屬對主管滿意度量表刪除 3 題），並修改 2 題敘述方式後擬出預試問卷共 44 題：僕人領導量表 16 題；工作績效量表 13 題；部屬對主管滿意度量表 15 題，專家建議刪除或修改題項說明對照表如下表 4-1。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-1 專家建議刪除或修改題項說明對照表

題號	新題號	題項	建議刪除/修改後題目
		僕人領導	
1	1	我的主管會給予我工作所需的資訊，使我的工作進行得更順利。	
2	2	我的主管會鼓勵我發揮才能。	
3	3	我的主管會協助我持續自我精進。	
4	4	我的主管會鼓勵部屬提出新的點子。	
5	5	我的主管會賦予我決策的權威，使我能更輕鬆應對工作。	
6		我的主管提供我充足的機會去學習新技能。	與第 3 題項問題類似，可以該題替代，無須再列本項，建議刪除。
7		我的主管會在批評中學習經驗。	與第 9 題項問題類似，可以該題替代，無須再列本項，建議刪除。
8	6	我的主管會透過他人不同觀點與意見來學習。	
9	7	面對他人的批評，我的主管會嘗試從中學習。	
10	8	我的主管不會居功，而是讚揚部屬的功勞。	
11	9	我的主管不會刻意尋求他人的認同或回報。	
12	10	我的主管對於同仁良好成就的讚賞，更勝於自己的成就。	
13	11	我的主管會強調整體利益的重要性。	
14	12	我的主管具有長遠的願景。	
15	13	我的主管會強調工作的社會責任。	
16	14	我的主管會坦承他/她的不足與弱點。	
17	15	我的主管經常被周遭發生的事情所感動。	
18	16	我的主管會向部屬表露出真實感受。	

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-1 （續）

題號	新題號	題項	建議刪除/修改後題目
		工作績效	
1	1	我熟悉工作流程，也會依照 SOP 程序完成工作。	
2	2	我的平均工作效率相當高。	選項為 5 點量表，問項就不需要"平均" 更改後題目：我的工作效率相當高。
3	3	我會規畫與安排所負責工作的進度，並在要求期限內完成。	
4	4	整體而言，我所完成的工作都能達到規定的標準。	
5		我會保持工作環境整齊清潔。	並非所有調查對象的工作績效都與整齊與清潔有關，建議刪除。
6		我會隨時注意工作上的安全，避開危險。	並非所有調查對象的工作績效都與安全有關，建議刪除。
7		我經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原位。	並非所有調查對象的工作績效都與經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原處有關，建議刪除。
8		當工作遇到瓶頸時，我會自己設法解決。	第 12 題項問題較清楚明確，可以該題替代，無須再列本項，建議刪除。
9	5	我會主動接下額外的任務並幫助他人爭取組織團隊績效。	
10	6	在團隊中，我經常和同事合作共同完成任務。	
11	7	當同事有問題時，我會給予支持與鼓勵。	
12	8	對於工作上的問題，我會主動挺身而出協助處理。	
13	9	我會克制自我，遵守工作上的紀律，並避免逾越自己的權限。	
14	10	對於工作上重要細節，我會特別注意。	
15	11	在工作中，我會顧及工作倫理。	
16	12	我經常完全支持主管的決定。	
17	13	整體而言我會替機關設想和主動幫助同事。	

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-1 （續）

題號	新題號	題項	建議刪除/修改後題目
		部屬對主管滿意度	
1	1	我對於主管聆聽重要事項的方式，感到滿意。	
2	2	我對於主管設置清楚目標的方式，感到滿意。	
3	3	當我犯錯時，我對於主管對待我的方式，感到滿意。	
4	4	我對於主管針對我的表現進行評量的公平性，感到滿意。	
5	5	我對於主管對待我的行為一致的方式，感到滿意。	
6	6	我對於主管幫助我將事情做好的方式，感到滿意。	
7	7	對於我的點子，主管給予回饋的方式，感到滿意。	更改後題目：對於我所提意見或建議，主管給予回饋的方式，感到滿意。
8	8	我對於主管提供我明確指示的方式，感到滿意。	
9	9	當我的工作內容有變，主管通知我的方式，感到滿意。	
10	19	我對於主管解決問題的方式，感到滿意。	
11	11	當我遇到工作困難時，主管對此可理解的程度，感到滿意。	
12	12	我對於主管關心我的職涯，感到滿意。	
13	13	我對於主管在其他管理層面前支持我的程度，感到滿意。	
14	14	我對於我做好工作而得到主管稱讚的頻率，感到滿意。	
15	15	我對於主管的工作能力，感到滿意。	
16		在我輪調到另一個工作前，我學習的時間，感到滿意。	並非所有調查對象都經歷工作輪調，建議刪除。
17		我對於做好工作所需花費的時間，感到滿意。	本項與主管較無直接相關，建議刪除。
18		我對於我的工作能被清楚定義及說明，感到滿意。	本項與主管較無直接相關，建議刪除。

資料來源：作者自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202000548

貳、預試問卷樣本選取及發放

本研究為使正式問卷題目更加周延，於發放正式問卷前進行預試，確保問卷題目具有信度及效度。預試問卷的發放數量，學者提及應為最多題項量表之題項數 3 至 5 倍(吳明隆，2014）。本研究編製 3 種量表，「僕人領導量表」、「工作績效量表」與「部屬對主管滿意度量表」，題項數分別為 16、13、15 題，預試對象的人數為僕人領導量表題項數的 3 至 5 倍，其人數約 48 至 80 位。

預試問卷於 108 年 11 月 27 日開始施測，施測對象依臺北市政府秘書處、人事處及勞動局之單位非主管人數比例，以立意抽樣 60 名公務人員進行預試，預試樣本人數分配詳表 4-2，截至 108 年 12 月 10 日共回收 53 份問卷，有效問卷樣本 50 份，有效問卷回收率為 83%。學者 Colton 與 Covert（2007）認為進行預試程序時，問卷回收率應高於 75%，原因在於研究者通常採用立意抽樣之方式。本研究問卷回收率為 83%，達到上述學者所提出之標準。

經由回收問卷並進行編碼完成後，再使用 SPSS Statistics 21 軟體進行分析，做為正式問卷選題之參考。

表 4-2 預試樣本人數分配

預試抽樣	臺北市政府人事處、秘書處及勞動局人數				
	總人數	**人事處**	**秘書處**	**勞動局**	**比例**
總計	274	71	106	97	1 : 1.5 : 1.3
發放數	**60**	**16**	**24**	**20**	

資料來源：臺北市政府人事處、秘書處及勞動局組織編制表。
https://dop.gov.taipei/cp.aspx?n=7D9F21D5C33B0286

DOI:10.6814/NCCU202000548

參、預試問卷分析

一、項目分析（Item Analysis）

項目分析係對量表中的每一個題項，進行適切性評估，以作為編製問卷選題之依據。

本研究採「內部一致性效標分析法」（comparisons of extreme groups），以量表總分的最高 27%為高分組，最低 27%為低分組，採 T 檢定來進行高低分兩組在該題得分之平均數差異檢定。而決斷值（Critical Ratio，CR 值）即為兩者平均數差異檢定之 t 值，當 t 值絕對值大於 3 及達顯著水準（$p<0.05$）時，代表該題項具有鑑別力（discrimination）。另外，本研究亦採用「校正項目總分相關分析法」（corrected item - total correlation）取得題項與其它題項總分的相關係數（correlation coefficient），並以達 0.3 作為相關標準，瞭解各題項之同質性（homogeneity）。經實際進行檢定後，得出結果如下表 4-3、4-4、4-5。

因此，本研究僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度量表中，各量表 t 值絕對值均大於 3 及達顯著水準（$p<0.05$），代表各題項均具有鑑別度，能有效鑑別出不同受測者的知覺程度，另校正項目總分相關係數亦均達 0.3，代表各題項與量表同質性高，故全數保留題項。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-3 僕人領導量表項目分析結果

構面	題號	題項	t 值	校正項目總分相關係數	篩選
賦權（5）	1	我的主管會給予我工作所需的資訊，使我的工作進行得更順利。	-12.419***	.932	保留
	2	我的主管會鼓勵我發揮才能。	-12.763***	.911	保留
	3	我的主管會協助我持續自我精進。	-7.211***	.919	保留
	4	我的主管會鼓勵部屬提出新的點子。	-12.299***	.912	保留
	5	我的主管會賦予我決策的權威，使我能更輕鬆應對工作。	-12.471***	.906	保留
謙虛（2）	6	我的主管會透過他人不同觀點與意見來學習。	-3.162*	.938	保留
	7	面對他人的批評，我的主管會嘗試從中學習。	-6.325***	.851	保留
支持（3）	8	我的主管不會居功，而是讚揚部屬的功勞。	-9.163***	.937	保留
	9	我的主管不會刻意尋求他人的認同或回報。	-5.032***	.913	保留
	10	我的主管對於同仁良好成就的讚賞，更勝於自己的成就。	-5.032***	.911	保留
服侍（3）	11	我的主管會強調整體利益的重要性。	-7.855***	.909	保留
	12	我的主管具有長遠的願景。	-8.876***	.942	保留
	13	我的主管會強調工作的社會責任。	-9.125***	.890	保留
真誠（3）	14	我的主管會坦承他/她的不足與弱點。	-8.733***	.911	保留
	15	我的主管經常被周遭發生的事情所感動。	-4.800***	.729	保留
	16	我的主管會向部屬表露出真實感受。	-11.794***	.898	保留

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-4 工作績效量表項目分析結果

構面	題號	題項	t 值	校正項目總分相關係數	篩選
任務績效（4）	1	我熟悉工作流程，也會依照 SOP 程序完成工作。	-4.254***	.573	保留
	2	我的工作效率相當高。	-5.807***	.520	保留
	3	我會規畫與安排所負責工作的進度，並在要求期限內完成。	-7.363***	.755	保留
	4	整體而言，我所完成的工作都能達到規定的標準。	-4.046***	.567	保留
脈絡績效（9）	5	我會主動接下額外的任務並幫助他人爭取組織團隊績效。	-4.370***	.689	保留
	6	在團隊中，我經常和同事合作共同完成任務。	-4.539***	.588	保留
	7	當同事有問題時，我會給予支持與鼓勵。	-3.770**	.606	保留
	8	對於工作上的問題，我會主動挺身而出協助處理。	-4.466***	.414	保留
	9	我會克制自我，遵守工作上的紀律，並避免逾越自己的權限。	-3.973***	.693	保留
	10	對於工作上重要細節，我會特別注意。	-3.120**	.559	保留
	11	在工作中，我會顧及工作倫理。	-3.514**	.558	保留
	12	我經常完全支持主管的決定。	-4.667***	.601	保留
	13	整體而言我會替機關設想和主動幫助同事	-4.992***	.598	保留

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-5 部屬對主管滿意度量表項目分析結果

構面	題號	題項	t 值	校正項目總分相關係數	篩選
主管（15）	1	主管聆聽重要事項的方式。	-10.634***	.912	保留
	2	主管設置清楚目標的方式。	-14.154***	.938	保留
	3	當我犯錯時，主管對待我的方式。	-10.936***	.915	保留
	4	主管針對我的表現進行評量的公平性。	-12.095***	.900	保留
	5	主管對待我的行為一致的方式。	-15.119***	.917	保留
	6	主管幫助我將事情做好的方式。	-10.888***	.910	保留
	7	對於我所提意見或建議，主管給予回饋的方式，感到滿意。	-11.680***	.919	保留
	8	主管提供我明確指示的方式。	-15.701***	.926	保留
	9	當我的工作內容有變，主管通知我的方式。	-10.634***	.909	保留
	10	主管解決問題的方式。	-11.700***	.910	保留
	11	當我遇到工作困難時，主管對此可理解的程度。	-10.540***	.910	保留
	12	主管關心我的職涯。	-10.970***	.908	保留
	13	主管在其他管理層面前支持我的程度。	-12.005***	.910	保留
	14	我做好工作而得到主管稱讚的頻率。	-14.120***	.915	保留
	15	主管的工作能力。	-10.540***	.839	保留

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

二、信度分析（Reliability Analysis）

本研究以 Cronbach's alpha 係數檢驗問卷題項間的一致性。經過分析結果，「僕人領導」量表之 Cronbach's alpha 係數為 0.987，僕人領導特質五大構面之 Cronbach's alpha 係數介於 0.918（謙虛）到 0.975（支持）之間；「工作績效」量表之 Cronbach's alpha 係數為 0.889，工作績效二構面 Cronbach's alpha 係數介於 0.797（任務績效）到 0.852（脈絡績效）之間；「部屬對主管滿意度」量表之 Cronbach's alpha 係數為 0.987。三量表及各構面 Cronbach's alpha 係數均在 0.7 以上，具有相當可信度，表示各變項及構面的問項皆具有一致性。各量表之 Cronbach's alpha 係數詳見下表 4-6。

表 4-6 預試問卷量表信度分析

構面	Cronbach's alpha 係數	子構面	Cronbach's alpha 係數
僕人領導	0.987	賦權	0.969
		謙虛	0.918
		支持	0.975
		服侍	0.951
		真誠	0.925
工作績效	0.889	任務績效	0.797
		脈絡績效	0.852
部屬對主管滿意度	0.987	-	-

資料來源：作者自行繪製。

肆、預試問卷改善與建議

原初稿問卷題項共 72 題，經計畫書口試委員建議，改採與本研究相關短題型量表計 53 題，先經專家內容效度分析，刪除 9 題（僕人領導量表刪除 2 題，工作績效量表刪除 4 題，部屬對主管滿意度量表刪除 3 題），並修改工作績效與部屬對主管滿意度量表共 2 題敘述方式後，題項計 44 題，接著再進行項目分析，3 量表題項全數保留，最後 3 份量表再經信度檢定考驗後，最終形成本研究之正式問卷 44 題（如附錄一）。

DOI:10.6814/NCCU202000548

第二節 正式問卷分析

壹、樣本來源和回收情形

本研究以新北市政府 23 個一級機關公務人員角度來探討其對僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度之反應。因此，本研究共對 345 位公務人員以線上問卷的方式進行問卷調查，本項問卷調查的執行，係商請人事主管人員予以協助辦理電子問卷傳送與連繫、回傳等事項，並於事前詳以說明問卷內容、樣本抽樣方式。問卷調查時間為 2020 年 1 月 2 日至 2020 年 1 月 31 日，總計約 1 個月的時間，問卷回收 260 份，扣除無效問卷 12 份後，有效問卷共計 248 份，有效問卷回收率 71.88%，問卷回收情形詳表 4-7。

表 4-7 正式問卷回收情形

	問卷總份數	業務單位	幕僚單位
發放問卷數	345	319	26
問卷回收數	260	235	25
無效問卷數	12	10	2
有效問卷數	**248**	**225**	**23**
問卷有效比例	**71.88%**	**70.53%**	**88.46%**

資料來源：作者自行繪製。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

貳、信度分析

本研究以 Cronbach's alpha 係數檢驗問卷題項間的一致性。「僕人領導」量表整體 Cronbach's alpha 係數為 0.949，各構面 Cronbach's alpha 係數介於 0.744 至 0.900 之間，「工作績效」量表整體 Cronbach's alpha 係數為 0.846，各構面 Cronbach's alpha 係數分別為 0.747、0.795，「部屬對主管滿意度」整體 Cronbach's alpha 係數為 0.972。各變項及構面全數 Cronbach's alpha 係數均在 0.7 以上，落於相當可信範圍內，表示各變項及構面的問項皆具有一致性。各量表之 Cronbach's alpha 係數詳見下表 4-8。

表 4-8 正式問卷量表信度分析

構面	Cronbach's alpha 係數	子構面	Cronbach's alpha 係數
僕人領導	0.949	賦權	0.876
		謙虛	0.873
		支持	0.900
		服侍	0.755
		真誠	0.744
工作績效	0.846	任務績效	0.747
		脈絡績效	0.795
部屬對主管滿意度	0.972	-	-

資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

參、樣本描述性統計分析

一、性別

以女性佔多數，共計 145 人，比率為 58.5%；男性有 103 人，佔有效樣本 41.5%。

二、年齡

年齡部分以 40 歲以下居多，共計 147 人，佔了 59.3%，近 6 成，年齡偏年輕，30 歲以上~未滿 40 歲佔 49.6%；50 歲以上~未滿 60 歲 22 人占 8.9%最少；40 歲以上~未滿 50 歲有 79 人，占 31.9%；未滿 30 歲為 24 人，占 9.7%；60 歲以上則無。

三、教育程度

教育程度以大學、研究所高學歷者佔多數，超過 9 成，占 94.3%；大學畢業者佔 5 成，共計 127 人，占 51.2%；研究所佔 4 成，共計 107 人，占 43.1%；專科為 6 人，佔 2.4%；高中職（含）以下為 8 人，佔 3.2%。

四、公務年資

公務年資以 5 年以上~未滿 10 年為主，占 31.5%，共 78 人，20 年以上僅 14 人，占 5.6%。未滿 5 年共 61 人，占 24.6%；15 年以上~未滿 20 年共 48 人，占 19.4%；10 年以上~未滿 15 年共 47 人，占 19%。

五、單位屬性

服務單位包含幕僚及業務單位，期能取得各方之意見，幕僚單位填答者共 23 位，占 9.3%；業務單位共 225 位，占 90.7%。

六、單位主管（例如:科長、組長）性別

受測者服務單位主管，以男性居多，有 154 人，占 62.1%；女性 94 人，占 37.9%。為清楚表示控制變項資料之分布情形，整理如下表 4-9 所示。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-9 樣本描述性統計分析表（N=248）

問項	類別	樣本數	百分比（%）
性別	男	103	41.5
	女	145	58.5
年齡	未滿 30 歲	24	9.7
	30 歲（含）以上~未滿 40 歲	123	49.6
	40 歲（含）以上~未滿 50 歲	79	31.9
	50 歲（含）以上~未滿 60 歲	22	8.9
	60 歲（含）以上	0	0
教育程度	高中職（含）以下	8	3.2
	專科	6	2.4
	大學	127	51.2
	研究所	107	43.1
公務年資	未滿 5 年	61	24.6
	5 年（含）以上~未滿 10 年	78	31.5
	10 年（含）以上~未滿 15 年	47	19.0
	15 年（含）以上~未滿 20 年	48	19.4
	20 年（含）以上	14	5.6
單位屬性	幕僚單位	23	9.3
	業務單位	225	90.7
單位主管（例如:科長、組長）性別	男	154	62.1
	女	94	37.9

資料來源：作者自行繪製。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

肆、僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度描述性統計分析

就公務人員對僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度及各構面的看法進行描述性統計分析，包括平均數、標準差及排序。

一、公務人員對僕人領導的看法

公務人員在僕人領導各層面分析狀況如下表4-10所示，整體的平均數為3.65，整體之僕人領導知覺顯示偏高；構面平均數以「賦權」層面最高為3.79，其次依序分別為「支持」3.72、「謙虛」3.71、「服侍」3.68及「真誠」3.34，各構面之平均數均高於3.00（3.34至3.79）。

表 4-10 僕人領導現況分析表（N=248）

構面	題數	平均數	標準差	排序
賦權	5	3.79	0.88	1
謙虛	2	3.71	0.84	3
支持	3	3.72	0.94	2
服侍	3	3.68	0.84	4
真誠	3	3.34	0.87	5
整體僕人領導	16	3.65	0.87	

資料來源：作者自行繪製。

在所列的 16 項僕人領導項目中，由下表 4-11 可知，公務人員在僕人領導中，全部題項平均數均超過 3 分（3.19 至 3.95），「我的主管會給予我工作所需的資訊，使我的工作進行得更順利」之平均數 3.95 為最高，「我的主管會強調整體利益的重要性」之平均數為 3.90 為第二，「我的主管會鼓勵部屬提出新的點子」之平均數為 3.89 為第三，前三項都在賦權或服侍之構面。

僕人領導平均數最低的三個題項，分別為「我的主管會坦承他/她的不足與弱點」之平均數 3.45、「我的主管會向部屬表露出真實感受」之平均數為 3.38；「我的主管經常被周遭發生的事情所感動」之平均數為 3.19，均落在「真誠」構面。

綜上，新北市政府一級機關之公務人員對於主管僕人領導知覺趨向同意水準。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-11 僕人領導之描述性統計分析表（N=248）

構面	題號	題項	平均數	標準差	排序
賦權（5）	1	我的主管會給予我工作所需的資訊，使我的工作進行得更順利。	3.95	0.80	**1**
	2	我的主管會鼓勵我發揮才能。	3.84	0.88	5
	3	我的主管會協助我持續自我精進。	3.70	0.86	7
	4	我的主管會鼓勵部屬提出新的點子。	3.89	0.88	**3**
	5	我的主管會賦予我決策的權威，使我能更輕鬆應對工作。	3.57	1.00	10
謙虛（2）	6	我的主管會透過他人不同觀點與意見來學習。	3.71	0.82	6
	7	面對他人的批評，我的主管會嘗試從中學習。	3.70	0.85	7
支持（3）	8	我的主管不會居功，而是讚揚部屬的功勞。	3.86	0.89	4
	9	我的主管不會刻意尋求他人的認同或回報。	3.59	0.99	8
	10	我的主管對於同仁良好成就的讚賞，更勝於自己的成就。	3.71	0.94	6
服侍（3）	11	我的主管會強調整體利益的重要性。	3.90	0.86	**2**
	12	我的主管具有長遠的願景。	3.57	0.87	10
	13	我的主管會強調工作的社會責任。	3.58	0.79	9
真誠（3）	14	我的主管會坦承他/她的不足與弱點。	3.45	0.94	**11**
	15	我的主管經常被周遭發生的事情所感動。	3.19	0.78	**13**
	16	我的主管會向部屬表露出真實感受。	3.38	0.91	**12**

資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

二、公務人員對工作績效的看法

在公務人員工作績效之分析，由下表 4-12 得知，整體的平均數為 3.99，整體之工作績效顯示偏高，各構面平均數在「任務績效」為 4.02，高於「脈絡績效」之 3.96。

表 4-12 工作績效現況分析表（N=248）

構面	題數	平均數	標準差	排序
任務績效	4	4.02	0.57	1
脈絡績效	9	3.96	0.65	2
整體工作績效	13	3.99	0.61	

資料來源：作者自行繪製。

在所列 13 項工作績效項目中，由下表 4-13 可知，公務人員在工作績效方面，全部題項平均數均超過 3 分（3.52 至 4.26），平均數最高三項為「在工作中，我會顧及工作倫理」之平均數 4.26，「當同事有問題時，我會給予支持與鼓勵」之平均數 4.16，「我會規畫與安排所負責工作的進度，並在要求期限內完成」之平均數 4.15。

工作績效平均數最低的三個題項，分別為「對於工作上的問題，我會主動挺身而出協助處理」之平均數 3.81、「我經常完全支持主管的決定」之平均數為 3.75；「我會主動接下額外的任務並幫助他人爭取組織團隊績效」之平均數為 3.52，均落在「脈胳績效」構面。

綜上，新北市政府一級機關之公務人員對於工作績效的知覺趨向同意水準。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-13 工作績效之描述性統計分析表（N=248）

構面	題號	題項	平均數	標準差	排序
任務績效（4）	1	我熟悉工作流程，也會依照 SOP 程序完成工作。	4.07	0.52	5
	2	我的工作效率相當高。	3.82	0.68	9
	3	我會規畫與安排所負責工作的進度，並在要求期限內完成。	4.15	0.54	**3**
	4	整體而言，我所完成的工作都能達到規定的標準。	4.04	0.53	6
脈絡績效（9）	5	我會主動接下額外的任務並幫助他人爭取組織團隊績效。	3.52	0.79	**12**
	6	在團隊中，我經常和同事合作共同完成任務。	3.99	0.63	8
	7	當同事有問題時，我會給予支持與鼓勵。	4.16	0.57	**2**
	8	對於工作上的問題，我會主動挺身而出協助處理。	3.81	0.71	**10**
	9	我會克制自我，遵守工作上的紀律，並避免逾越自己的權限。	4.13	0.60	4
	10	對於工作上重要細節，我會特別注意。	4.00	0.60	7
	11	在工作中，我會顧及工作倫理。	4.26	0.58	**1**
	12	我經常完全支持主管的決定。	3.75	0.75	**11**
	13	整體而言我會替機關設想和主動幫助同事。	3.99	0.59	8

資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

三、公務人員對部屬對主管滿意度的看法

公務人員對主管滿意度方面，由下表4-14得知，整體平均數為3.72，整體之滿意度顯示偏高。

表 4-14 部屬對主管滿意度現況分析表（N=248）

構面	題數	平均數	標準差
部屬對主管滿意度	15	3.72	0.85

資料來源：作者自行繪製。

在所列的15項部屬對主管滿意度項目中，由下表4-15可知，公務人員對主管滿意度中，全部題項平均數均超過3分（3.44至3.89），平均數最高三項為「當我遇到工作困難時，主管對此可理解的程度」之平均數為3.89，「主管的工作能力」、「主管針對我的表現進行評量的公平性」之平均數3.83。部屬對主管滿意度平均數最低的三個題項，分別為「當我的工作內容有變，主管通知我的方式」之平均數3.66、「主管對待我的行為一致的方式」之平均數為3.56、「主管提供我明確指示的方式」之平均數為 3.44。

綜上，新北市政府一級機關之公務人員對於主管滿意度知覺趨向同意水準。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-15 部屬對主管滿意度之描述性統計分析表（N=248）

構面	題號	題項	平均數	標準差	排序
主管（15）	1	主管聆聽重要事項的方式。	3.78	0.83	4
	2	主管設置清楚目標的方式。	3.79	0.82	3
	3	當我犯錯時，主管對待我的方式。	3.77	0.82	5
	4	主管針對我的表現進行評量的公平性。	3.83	0.86	**2**
	5	主管對待我的行為一致的方式。	3.56	0.96	**9**
	6	主管幫助我將事情做好的方式。	3.70	0.86	6
	7	對於我所提意見或建議，主管給予回饋的方式，感到滿意。	3.79	0.85	**3**
	8	主管提供我明確指示的方式。	3.44	1.00	**10**
	9	當我的工作內容有變，主管通知我的方式。	3.66	0.80	**8**
	10	主管解決問題的方式。	3.68	0.81	7
	11	當我遇到工作困難時，主管對此可理解的程度。	3.89	0.85	**1**
	12	主管關心我的職涯。	3.78	0.83	4
	13	主管在其他管理層面前支持我的程度。	3.79	0.82	3
	14	我做好工作而得到主管稱讚的頻率。	3.77	0.82	5
	15	主管的工作能力。	3.83	0.86	**2**

資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

伍、差異性分析

本研究以公務人員基本資料對於僕人領導、工作績效、部屬對主管滿意度整體及各層面得分進行差異性分析，針對性別、單位屬性、單位主管性別進行獨立樣本T檢定，針對年齡、教育程度、公務年資則採用單因子變異數分析統計方法進行分析，如有顯著差異，再輔以雪費法（Scheffé method）進行事後多重比較，了解差異情況。

一、性別與各變項之差異分析

本研究以獨立樣本T檢定分析性別在僕人領導、工作績效及部屬對主管滿意度等變項及各構面間之差異情形，結果發現不同性別之公務人員在三個變項及構面間均無顯著的差異（p值皆未小於0.05）（如下表4-16）。表示公務人員不因性別而在僕人領導知覺、工作績效表現及對主管滿意度上有所差異。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-16　性別對各構面之T檢定（N=248）

變項	構面	屬性	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
僕人領導	賦權	男	103	3.7709	.75325	-.355	.723
		女	145	3.8041	.70651		
	謙虛	男	103	3.5971	.85480	-1.768	.078
		女	145	3.7759	.73108		
	支持	男	103	3.6731	.84531	-.732	.465
		女	145	3.7540	.86693		
	服侍	男	103	3.6861	.76955	.038	.970
		女	145	3.6828	.62278		
	真誠	男	103	3.2686	.79631	-1.356	.176
		女	145	3.3931	.64630		
	整體	男	103	3.6208	0.71047	-0.827	0.409
		女	145	3.6914	0.62709		
工作績效	任務	男	103	4.0218	.42024	.052	.959
		女	145	4.0190	.43808		
	脈絡	男	103	3.9579	.43955	.075	.940
		女	145	3.9540	.37281		
	整體	男	103	3.9776	0.39572	0.075	0.940
		女	145	3.9740	0.35509		
部屬對主管滿意度	整體	男	103	3.6427	0.78720	-1.452	0.148
		女	145	3.7775	0.66899		

資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

二、單位屬性與各變項之差異分析

本研究以獨立樣本T檢定進行分析單位屬性在僕人領導、工作績效及部屬對主管滿意度等變項各構面間之差異情形，結果發現不同單位公務人員在僕人領導知覺程度上有明顯差異（t＝-2.156，p=0.032＜0.05），業務單位知覺到主管僕人領導的程度高於幕僚單位（如下表4-17）。

表 4-17 單位屬性對各構面之T檢定（N=248）

變項	構面	屬性	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
僕人領導	賦權	幕僚	23	3.5217	.86495	-1.875	.062
		業務	225	3.8178	.70562		
	謙虛	幕僚	23	3.4565	.94042	-1.570	.118
		業務	225	3.7267	.76893		
	支持	幕僚	23	3.4058	.98451	-1.857	.064
		業務	225	3.7526	.83898		
	服侍	幕僚	23	3.3333	.91010	-1.986	.058
		業務	225	3.7200	.65095		
	真誠	幕僚	23	3.1159	.85048	-1.596	.112
		業務	225	3.3644	.69616		
	整體	幕僚	23	3.3804	.80347	**-2.156***	**.032**
		業務	225	3.6908	.64157		
工作績效	任務	幕僚	23	4.1087	.48163	1.037	.301
		業務	225	4.0111	.42441		
	脈絡	幕僚	23	4.0531	.48533	1.225	.222
		業務	225	3.9457	.39131		
	整體	幕僚	23	4.0702	.44608	1.286	.200
		業務	225	3.9658	.36283		
部屬對主管滿意度	整體	幕僚	23	3.4551	.93347	-1.468	.155
		業務	225	3.7487	.69365		

註：*表P<0.05 ，**表P<0.01，***表P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

三、單位主管性別與各變項之差異分析

本研究以獨立樣本T檢定進行分析單位主管性別在僕人領導、工作績效及部屬對主管滿意度等變項各構面間之差異情形，結果發現不同性別單位主管在三變項及構面均無顯著的差異（p值皆未小於0.05）（如下表4-18）。表示公務人員不因單位主管性別不同而在僕人領導知覺、工作績效表現及對主管滿意度上有所差異。

表 4-18 單位主管性別對各構面之T檢定（N=248）

變項	構面	屬性	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
僕人領導	賦權	男	154	3.8091	.74495	0.521	0.603
		女	94	3.7596	.69380		
	謙虛	男	154	3.6818	.84563	-0.506	0.614
		女	94	3.7340	.68667		
	支持	男	154	3.7446	.82867	0.567	0.571
		女	94	3.6809	.90520		
	服侍	男	154	3.7100	.71978	0.758	0.449
		女	94	3.6418	.62836		
	真誠	男	154	3.3810	.74529	1.118	0.265
		女	94	3.2766	.65699		
	整體	男	154	3.6822	.68651	0.613	0.540
		女	94	3.6290	.62337		
工作績效	任務	男	154	4.0195	.43960	-0.052	0.974
		女	94	4.0213	.41585		
	脈絡	男	154	3.9942	.44640	2.131	0.052
		女	94	3.8924	.30460		
	整體	男	154	4.0020	.41072	1.559	0.120
		女	94	3.9321	.29326		
部屬對主管滿意度	整體	男	154	3.7333	.74452	0.330	0.742
		女	94	3.7021	.68691		

資料來源：作者自行繪製。

四、年齡與各變項之差異分析

本研究以單因子變異數分析檢定年齡，其在僕人領導、工作績效及部屬對主管滿意度等變項各構面間之差異情形，結果發現年齡在僕人領導整體及各構面、工作績效整體及「脈絡績效」構面、部屬對主管滿意度整體，均有顯著差異（p

DOI:10.6814/NCCU202000548

＜0.05），另以Scheffe’多重比較法檢視結果得出，未滿30歲的公務人員對於僕人領導的知覺程度明顯高於30~50歲公務人員；另50~未滿60歲公務人員工作績效明顯高於30~50歲公務人員；又未滿30歲的公務人員對於主管滿意程度明顯高於30~50歲公務人員（如下表4-19）。

表 4-19 年齡對各構面之單因子變異數分析表（N=248）

變項	構面	屬性	個數	平均數	標準差	F	p 值	Scheffe’
僕人領導	賦權	①未滿 30 歲	24	4.25	.52	8.19***	0.000	1>2 1>3 4>3
		②30~未滿 40 歲	123	3.81	.72			
		③40~未滿 50 歲	79	3.53	.60			
		④50~未滿 60 歲	22	4.03	.92			
	謙虛	①未滿 30 歲	24	4.29	.44	9.67***	0.000	1>2 1>3
		②30~未滿 40 歲	123	3.77	.76			
		③40~未滿 50 歲	79	3.39	.76			
		④50~未滿 60 歲	22	3.72	.85			
	支持	①未滿 30 歲	24	4.41	.49	8.78***	0.000	1>2 1>3 4>2
		②30~未滿 40 歲	123	3.75	.86			
		③40~未滿 50 歲	79	3.44	.73			
		④50~未滿 60 歲	22	3.77	1.08			
	服侍	①未滿 30 歲	24	4.25	.53	7.88***	0.000	1>2 1>3
		②30~未滿 40 歲	123	3.64	.61			
		③40~未滿 50 歲	79	3.52	.65			
		④50~未滿 60 歲	22	3.83	.96			
	真誠	①未滿 30 歲	24	3.87	.55	6.87***	0.000	1>2 1>3 1>4
		②30~未滿 40 歲	123	3.37	.69			
		③40~未滿 50 歲	79	3.16	.65			
		④50~未滿 60 歲	22	3.21	.89			
	整體	①未滿 30 歲	24	4.21	.46	10.06***	0.000	1>2 1>3
		②30~未滿 40 歲	123	3.68	.64			
		③40~未滿 50 歲	79	3.43	.55			
		④50~未滿 60 歲	22	3.75	.90			

註：*表P<0.05 ，**表P<0.01，***表P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-19（續）

變項	構面	屬性	個數	平均數	標準差	F	p 值	Scheffe’
工作績效	任務	①未滿 30 歲	24	4.01	.54	2.00	0.115	
		②30~未滿 40 歲	123	4.04	.45			
		③40~未滿 50 歲	79	3.93	.37			
		④50~未滿 60 歲	22	4.17	.24			
	脈胳	①未滿 30 歲	24	4.04	.42	6.13***	0.000	4>2
		②30~未滿 40 歲	123	3.93	.40			4>3
		③40~未滿 50 歲	79	3.87	.37			
		④50~未滿 60 歲	22	4.25	.30			
	整體	①未滿 30 歲	24	4.03	.40	5.23***	0.002	4>2
		②30~未滿 40 歲	123	3.97	.37			4>3
		③40~未滿 50 歲	79	3.89	.34			
		④50~未滿 60 歲	22	4.23	.27			
部屬對主管滿意度	整體	①未滿 30 歲	24	4.28	.49	13.93***	0.000	1>2
		②30~未滿 40 歲	123	3.81	.73			1>3
		③40~未滿 50 歲	79	3.36	.56			2>3
		④50~未滿 60 歲	22	3.82	.82			

註：*表P<0.05 ，**表P<0.01，***表P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

五、教育程度與各變項之差異分析

本研究以單因子變異數分析檢定教育程度，其在僕人領導、工作績效及部屬對主管滿意度等變項各構面間之差異情形，結果發現在僕人領導之「真誠」（F＝3.33，p=0.02＜0.05 ）構面及工作績效之「任務績效」（F＝2.97，p=0.03＜0.05 ）呈顯著差異，再以Scheffe’進行事後比較，則無顯著差異（如下表4-20）。表示公務人員不因教育程度不同而在僕人領導知覺、工作績效表現及對主管滿意度上有所差異。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-20 教育程度對各構面之單因子變異數分析表（N=248）

變項	構面	屬性	個數	平均數	標準差	F	p 值	Scheffe’
僕人領導	賦權	①高中（職）以下	8	3.65	.85	1.13	0.336	
		②專科	6	4.00	.87			
		③大學	127	3.85	.64			
		④研究所以上	107	3.70	.79			
	謙虛	①高中（職）以下	8	3.87	.83	0.14	0.934	
		②專科	6	3.75	1.12			
		③大學	127	3.69	.75			
		④研究所以上	107	3.69	.81			
	支持	①高中（職）以下	8	3.50	.92	1.18	0.317	
		②專科	6	4.16	1.22			
		③大學	127	3.77	.82			
		④研究所以上	107	3.64	.86			
	服侍	①高中（職）以下	8	3.75	.83	1.14	0.33	
		②專科	6	4.00	1.50			
		③大學	127	3.73	.59			
		④研究所以上	107	3.60	.71			
	真誠	①高中（職）以下	8	3.50	.92	3.33	0.020	
		②專科	6	3.94	.13			
		③大學	127	3.41	.65			
		④研究所以上	107	3.20	.75			
	整體	①高中（職）以下	8	3.64	.85	1.32	0.268	
		②專科	6	3.98	.93			
		③大學	127	3.71	.59			
		④研究所以上	107	3.58	.70			

資料來源：作者自行繪製。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-20（續）

變項	構面	屬性	個數	平均數	標準差	F	p 值	scheffe’
工作績效	任務	①高中（職）以下	8	4.21	.20	2.97	0.032	
		②專科	6	4.33	.25			
		③大學	127	3.95	.42			
		④研究所以上	107	4.06	.44			
	脈胳	①高中（職）以下	8	4.15	.41	2.35	0.07	
		②專科	6	4.27	.37			
		③大學	127	3.96	.39			
		④研究所以上	107	3.91	.39			
	整體	①高中（職）以下	8	4.17	.35	2.39	0.06	
		②專科	6	4.29	.30			
		③大學	127	3.96	.37			
		④研究所以上	107	3.96	.36			
部屬對主管滿意度	整體	①高中（職）以下	8	3.97	.71	1.01	0.38	
		②專科	6	3.72	.81			
		③大學	127	3.77	.70			
		④研究所以上	107	3.63	.73			

資料來源：作者自行繪製。

六、公務年資與各變項之差異分析

本研究以單因子變異數分析檢定公務年資，其在僕人領導、工作績效及部屬對主管滿意度等變項各構面間之差異情形，結果發現公務年資在僕人領導整體、「支持」「服侍」「真誠」構面、「任務績效」構面及部屬對主管滿意度整體均有顯著差異（$p<0.05$），另以Scheffe’多重比較法檢視結果得出，未滿5年的公務人員對於僕人領導的知覺程度及對主管的滿意程度均明顯高於15~未滿20年公務人員；另15~未滿20年的公務人員，其任務績效明顯高於未滿5年公務人員 （如下表4-21）。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-21 公務年資對各構面之單因子變異數分析表（N=248）

變項	構面	屬性	個數	平均數	標準差	F	p 值	Scheffe’
僕人領導	賦權	①未滿 5 年	61	3.93	.77	2.17	0.072	
		②5~未滿 10 年	78	3.69	.73			
		③10~未滿 15 年	47	3.92	.55			
		④15~未滿 20 年	48	3.61	.66			
		⑤20 年以上	14	3.85	1.02			
	謙虛	①未滿 5 年	61	4.00	.70	3.44	0.09	
		②5~未滿 10 年	78	3.66	.85			
		③10~未滿 15 年	47	3.58	.78			
		④15~未滿 20 年	48	3.56	.66			
		⑤20 年以上	14	3.46	.90			
	支持	①未滿 5 年	61	4.00	.78	5.39***	0.000	1>4
		②5~未滿 10 年	78	3.71	.99			3>4
		③10~未滿 15 年	47	3.84	.64			
		④15~未滿 20 年	48	3.29	.59			
		⑤20 年以上	14	3.57	1.17			
	服侍	①未滿 5 年	61	3.96	.64	4.54**	0.001	1>2
		②5~未滿 10 年	78	3.60	.70			1>4
		③10~未滿 15 年	47	3.73	.58			
		④15~未滿 20 年	48	3.45	.57			
		⑤20 年以上	14	3.57	1.04			
	真誠	①未滿 5 年	61	3.64	.75	5.46 ***	0.000	1>4
		②5~未滿 10 年	78	3.30	.71			
		③10~未滿 15 年	47	3.36	.59			
		④15~未滿 20 年	48	3.08	.56			
		⑤20 年以上	14	3.02	.90			
	整體	①未滿 5 年	61	3.9088	.67	4.36**	0.002	1>4
		②5~未滿 10 年	78	3.6026	.71			
		③10~未滿 15 年	47	3.7261	.44			
		④15~未滿 20 年	48	3.4167	.52			
		⑤20 年以上	14	3.5446	.98			

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-21（續）

變項	構面	屬性	個數	平均數	標準差	F	p 值	scheffe’
工作績效	任務	①未滿 5 年	61	3.86	.52	3.19*	0.014	4>1
		②5~未滿 10 年	78	4.07	.39			
		③10~未滿 15 年	47	4.10	.37			
		④15~未滿 20 年	48	4.02	.39			
		⑤20 年以上	14	4.12	.23			
	脈胳	①未滿 5 年	61	3.97	.40	1.79	0.13	
		②5~未滿 10 年	78	3.90	.46			
		③10~未滿 15 年	47	4.05	.31			
		④15~未滿 20 年	48	3.88	.34			
		⑤20 年以上	14	4.07	.40			
	整體	①未滿 5 年	61	3.94	.39	1.51	0.19	
		②5~未滿 10 年	78	3.95	.41			
		③10~未滿 15 年	47	4.06	.29			
		④15~未滿 20 年	48	3.92	.33			
		⑤20 年以上	14	4.09	.32			
部屬對主管滿意度	整體	①未滿 5 年	61	3.94	.81	4.13**	0.003	1>4
		②5~未滿 10 年	78	3.75	.71			
		③10~未滿 15 年	47	3.74	.63			
		④15~未滿 20 年	48	3.44	.51			
		⑤20 年以上	14	3.40	.87			

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

七、綜合分析

（一）僕人領導

根據上述研究結果，公務人員在年齡、公務年資、單位屬性等對僕人領導皆達顯著差異，性別、教育程度與單位主管性別與僕人領導無顯著差異。

在不同年齡中，發現未滿30歲公務人員知覺到僕人領導程度高於30~50歲公務人員，在不同年資中，未滿5年公務人員知覺到僕人領導程度高於15~20年公務人員，在不同單位屬性中，業務單位公務人員知覺到僕人領導程度高於幕僚單位。

DOI:10.6814/NCCU202000548

（二）工作績效

根據上述研究結果，公務人員在年齡及年資對工作績效達顯著差異，其它則無顯著差異。

在不同年齡中，顯示50~60歲公務人員的工作績效表現高於30~50歲公務人員。

在不同年資中，顯示15~未滿20年公務人員的工作績效表現高於未滿5年公務人員。

（三）部屬對主管滿意度

根據上述研究結果，公務人員在年齡及年資對部屬對主管滿意度達顯著差異，其它則無顯著差異。

在不同年齡中，發現未滿30歲公務人員對主管滿意程度高於30~50歲公務人員，在不同年資中，未滿5年公務人員對主管滿度程度高於15~20年公務人員。

整體而言，公務人員的年齡、年資對於僕人領導、工作績效及部屬對主管滿意度具有不同看法，由於年齡、年資均屬公務人員的經歷屬性，顯示受訪者會因經歷不同而看法有所差異性。

陸、迴歸分析

由於本研究所調查之控制變項屬名義變項，在進行迴歸分析之前，事先將控制變項予以虛擬化，轉為虛擬變項，使名義變項具備連續變項的特性，再將轉化後的虛擬變項做為多元迴歸之預測變項之一（吳明隆，2014）。

接著，本研究以階層迴歸分析法探討僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度間的影響關係，以及部屬對主管滿意度的中介效果。並以顯著性檢定（F test）、調整後R^2（adjusted R^2）值、標準迴歸係數（Beta）來瞭解各變項及構面間彼此影響程度。另按Neter et. al.（1996）看法，若變異數膨脹系數（Variance Inflation Factor，VIF）小於10，則表示自變數之間應無共線性問題存在。

一、僕人領導對於工作績效之影響

關於僕人領導對於工作績效之影響檢定，迴歸模式一將控制變項設為自變項，工作績效設為依變項，迴歸模式二中，加入僕人領導為自變項，分析結果如下表4-22

DOI:10.6814/NCCU202000548

所示，其VIF皆小於10，無共線性的問題。在模式二中，控制變項與僕人領導對於工作績效整體迴歸效果達顯著水準，具有預測能力（F=7.585，p<0.001），對工作績效調整後R^2為0.27，表示對工作績效整體解釋預測值為27%，在排除控制變項對工作績效的影響後，僕人領導（Beta=0.474為正值，p<0.001）對工作績效具有顯著的正面影響。

表 4-22 僕人領導對工作績效之影響迴歸分析表

變項	工作績效					
	模式一			模式二		
	Beta	t 值	VIF	Beta	t 值	VIF
控制變項						
40 以上未滿 50 歲	-0.412**	-3.169	4.546	-0.278*	-2.379	4.644
專科	0.513*	2.322	1.170	0.102	1.729	1.184
幕僚單位	0.079	1.200	1.171	0.124*	2.103	1.182
自變項						
僕人領導	-			0.474***	7.902	1.221
F 值	2.665*			7.585***		
R^2	0.129			0.313		
調正後 R^2	0.081			0.272		

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

進一步分析僕人領導各構面對工作績效之影響，迴歸模式一將控制變項設為自變項，工作績效設為依變項，迴歸模式二中，加入僕人領導五構面：賦權、謙虛、支持、服侍及真誠為自變項，分析結果如下表4-23所示，其VIF皆小於10，無共線性的問題。在模式二中，控制變項與僕人領導各構面對於工作績效整體迴歸效果達顯著水準（F=6.628，p<0.001），對工作績效調整後R^2為0.29，表示對工作績效整體解釋預測值為29%，在排除控制變項對工作績效的影響後，「賦權」構面（Beta=0.494為正值，p<0.001）對於工作績效亦具有顯著的正面影響。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-23 僕人領導各構面對工作績效之影響迴歸分析表

變項	工作績效					
	模式一			模式二		
	Beta	t 值	VIF	Beta	t 值	VIF
控制變項						
40 以上未滿 50 歲	-0.412**	-3.169	4.546	-0.242*	-2.046	4.868
專科	0.513*	2.322	1.170	0.095	1.611	1.223
幕僚單位	0.079	1.200	1.171	0.141*	2.376	1.224
自變項						
賦權	-			0.494***	4.646	4.205
謙虛	-			0.090	1.001	3.079
支持	-			0.099	0.989	3.781
服侍	-			0.092	0.877	3.867
真誠	-			0.123	1.498	2.497
F 值	2.665*			6.628***		
R^2	0.129			0.343		
調正後 R^2	0.081			0.291		

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

二、僕人領導對於部屬對主管滿意度之影響

關於僕人領導對於部屬對主管滿意度之影響檢定，迴歸模式一將控制變項設為自變項，部屬對主管滿意度為依變項，迴歸模式二中，加入僕人領導為自變項，分析結果如下表4-24所示，其VIF皆小於10，無共線性的問題。在模式二中，控制變項與僕人領導對於部屬對主管滿意度整體迴歸效果達顯著水準，具有預測能力（F=64.402，p<0.001），對於部屬對主管滿意度調整後R^2為0.78，表示對部屬對主管滿意度整體解釋預測值為78%，在排除控制變項對部屬對主管滿意度的影響後，僕人領導（Beta=0.856為正值，p<0.001）對部屬對主管滿意度具有顯著的正面影響。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-24 僕人領導對於部屬對主管滿意度之影響迴歸分析表

變項	部屬對主管滿意度					
	模式一			模式二		
	Beta	t 值	VIF	Beta	t 值	VIF
控制變項						
40 以上未滿 50 歲	-0.345**	-2.755	4.546	-0.103	-1.609	4.644
高中	0.076	1.123	1.317	0.076*	2.227	1.317
自變項						
僕人領導	-			0.856***	26.088	1.221
F 值	4.356***			64.402***		
R^2	0.195			0.795		
調正後 R^2	0.150			0.782		

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

進一步分析僕人領導各構面對部屬對主管滿意度之影響，迴歸模式一將控制變項設為自變項，部屬對主管滿意度為依變項，迴歸模式二中，加入僕人領導五構面：賦權、謙虛、支持、服侍及真誠為自變項，分析結果如下表4-25所示，其VIF皆小於10，無共線性的問題。在模式二中，控制變項與僕人領導各構面對於部屬對主管滿意度整體迴歸效果達顯著水準（F=51.799，p<0.001），對工作績效調整後R^2為0.78，表示對工作績效整體解釋預測值為78%，在排除控制變項對部屬對主管滿意度的影響後，「賦權」（Beta=0.397為正值，p<0.001） 、「謙虛」（Beta=0.173, p<0.001）及「支持」（Beta=0.191, p<0.001）構面對於部屬對主管滿意度亦具有顯著的正面影響。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-25 僕人領導各構面對於部屬對主管滿意度之影響迴歸分析表

變項	部屬對主管滿意度					
	模式一			模式二		
	Beta	t 值	VIF	Beta	t 值	VIF
控制變項						
40 以上未滿 50 歲	-0.345**	-2.755	4.546	-0.068	-1.050	4.868
高中	0.076	1.123	1.317	0.086*	2.494	1.377
自變項						
賦權	-			0.397***	6.597	4.205
謙虛	-			0.173***	3.353	3.079
支持	-			0.191***	3.352	3.781
服侍	-			0.137	2.372	3.867
真誠	-			0.054	1.157	2.497
F 值	4.356***			51.799***		
R^2	0.195			0.803		
調正後 R^2	0.150			0.787		

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

三、部屬對主管滿意度對於工作績效之影響

關於部屬對主管滿意度對於工作績效之影響檢定，迴歸模式一將控制變項設為自變項，工作績效為依變項，迴歸模式二中，加入部屬對主管滿意度為自變項，分析結果如下表4-26所示，其VIF皆小於10，無共線性的問題。在模式二中，控制變項與部屬對主管滿意度對於工作績效整體迴歸效果達顯著水準，具有預測能力（F=9.143，p<0.001），對工作績效調整後R^2為0.31，表示對工作績效整體解釋預測值為31%，在排除控制變項對工作績效的影響後，部屬對主管滿意度（Beta=0.529為正值，p<0.001）對工作績效具有顯著的正面影響。

DOI:10.6814/NCCU202000548

表 4-26 部屬對主管滿意度對於工作績效之影響迴歸分析表

變項	工作績效					
	模式一			模式二		
	Beta	t 值	VIF	Beta	t 值	VIF
控制變項						
40 以上未滿 50 歲	-0.412	-3.169**	4.546	-0.230*	-2.015	4.694
專科	0.513	2.322*	1.170	0.124*	2.183	1.174
自變項						
部屬對主管滿意度	-			0.529***	9.025	1.242
F 值	2.665*			9.143***		
R^2	0.129			0.355		
調正後 R^2	0.081			0.316		

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

四、部屬對主管滿意度之中介效果分析

關於中介效果的檢定，本研究採用 Baron 與 Kenny（1986）所建議之迴歸分析，以三個條件來檢驗中介效果是否存在，分述如下：

一、檢驗自變項與中介變項之關係，即僕人領導對部屬對主管滿意度具顯著影響效果（模式一）。

二、檢驗自變項與依變項之關係，即僕人領導對工作績效具顯著影響效果（模式二）。

三、同時將自變項（僕人領導）與中介變項（部屬對主管滿意度）加入迴歸模式中，檢測對依變項（工作績效）的影響效果（模式三），若中介變項（部屬對主管滿意度）對依變項（工作績效）具顯著影響效果，自變項（僕人領導）對依變項（工作績效）之效果，因為中介變項的加入而不顯著或顯著減弱，則代表中介變項（部屬對主管滿意度）具有完全中介效果(complete mediation)或部分中介效果(partial mediation)。

從下表4-27可看出：

一、僕人領導對部屬對主管滿意度有顯著的正向影響（Beta=0.856為正值，p<0.001）（模式一）。

二、僕人領導對工作績效有顯著的正向影響（Beta=0.474 為正值，p<0.001）（模式二）。

DOI:10.6814/NCCU202000548

三、將僕人領導、部屬對主管滿意度同時加入迴歸模型中，發現部屬對主管滿意度（Beta=0.457，p<0.001）對工作績效具有顯著的正面影響，但僕人領導對工作績效的影響減弱且變為不顯著（Beta=0.083 為正值，p=0.474）（模式三）；又模式三調整後 R^2為 0.314，表示整體模型對工作績效解釋變異量為 31%，較迴歸模式二的 27%為高，表示部屬對主管滿意度的加入，能夠提升整體模型的解釋力；另外，僕人領導、部屬對主管滿意度、控制變項間之 VIF 均小於 10，各層面間沒有共線性過高之情況。由此可了解，部屬對主管滿意度對僕人領導與工作績效之間具有「完全中介效果」，僕人領導可直接預測公務人員的工作績效，但同時也可以透過部屬對主管滿意度間接影響工作績效。

表 4-27 部屬對主管滿意度對僕人領導影響工作績效的中介效果

變項	部屬對主管滿意度		工作績效			
	模式一		模式二		模式三	
	Beta	VIF	Beta	VIF	Beta	VIF
控制變項						
40 以上未滿 50 歲	-0.103	4.644	-0.278*	4.644	-0.231*	4.695
高中	0.076*	1.317	0.069	1.011	0.034	1.345
幕僚單位	0.032	1.182	0.124*	1.182	0.110	1.187
自變項						
僕人領導	0.856***	1.221	0.474***	1.221	0.083	4.787
中介變項						
部屬對主管滿意度	-		-		0.457***	4.870
F 值	64.402***		7.585***		8.550***	
R^2	0.795		0.313		0.356	
調正後 R^2	0.782		0.272		0.314	

註：*表 P<0.05 ，**表 P<0.01，***表 P<0.001
資料來源：作者自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202000548

第五章　結論與建議

本研究主旨在分析僕人領導、工作績效及部屬對主管滿意度間關係。經過文獻探討、研究設計、資料分析後，將提出本研究發現、建議，並分析未來研究方向。因此，本章第一節為研究發現與討論；第二節為理論意涵與研究建議；第三節為政策建議；第四節為研究限制與未來研究方向。

第一節 研究發現與討論

壹、公務人員對於僕人領導、工作績效、部屬對主管滿意度整體呈現中上認同程度

一、僕人領導

依據第四章的敘述統計分析結果得知，僕人領導整體平均數為3.65，以「賦權」構面最高，顯示新北市政府一級機關單位主管會鼓勵部屬提出新點子；然而「真誠」構面最低，顯示主管缺乏對部屬發自內心真誠的感受及坦承自己不足較薄弱，本研究推估原因可能如下：

（一）一般能升任至新北市政府一級機關單位主管者，其性格大部分具有堅毅及韌性之性格，且亦自我要求高，因此不易顯露其不足或薄弱之處。

（二）倘若顯示弱點，恐顯得自己無法勝任此職位，造成領導統御上之障礙。

然而，從另一個角度看，主管的真誠卻會贏得部屬的信任，有謂信任是合作、溝通的基礎，若團隊缺乏合作或欠缺溝通，那麼，最可能的原因就是團隊成員彼此之間缺乏信任。從團隊角度出發，無論主管或部屬皆為團隊的一員，各有所長亦各有所短，若能有良好的互動，較能順利完成工作任務。如果主管先坦率講出自己的貢獻與不足，然後，部屬看到主管的真誠，不但不會隱藏真面目，反更願意敞開心扉，也能坦然承認自己的缺點和失敗，或者提出自己需要幫助，在互相信任的基礎上，大家坦誠地面對各種問題，才能夠更快、更有效地做出最好的決定。因此，主管仍應學會以誠待人，既要坦誠地面對自己，也要坦誠面對部屬（李開復，2016）。

DOI:10.6814/NCCU202000548

二、工作績效

依據第四章的敘述統計分析結果得知，工作績效整體的平均數為3.99，「任務績效」高於「脈絡績效」，顯示出新北市政府一級機關單位同仁對於份內工作範圍內的活動表現熟練，能按規定完成，也重視倫理，及能應同事需要，給予支持與鼓勵。但是較缺乏進取心，不會主動承擔額外的工作，為何如此，本研究推估有二種可能：

（一）公務體系仍趨向保守，並非每一位主管均能容忍部屬出錯（不論大小錯），致同仁有少做少錯之心態。

（二）基於公務人員為責任制且薪資制度僵化，主動承擔額外工作，相對各方面能得到的回報有限，甚至未能有任何獎賞，且亦恐造成日後長期勞役不均情形（能者過勞）。

惟在上述的心態下，雖是危機但也是轉機，若主管能有容忍部屬出錯的雅量、給予脈絡績效表現相對性的獎勵措施、更加合理的分配工作，當能提升脈絡績效的達成。

三、部屬對主管滿意度

依據第四章的敘述統計分析結果得知，部屬對主管滿意度整體平均數為3.72，結果顯示出新北市政府一級機關單位主管能夠換位思考，理解部屬碰到什麼困難，工作能力獲得部屬的讚賞，考評公平。但在通知部屬工作內容改變時的方式、主管對待部屬的行為一致方式，以及提供部屬明確的指示方式，有較低的滿意度，進一步探就其原因，可能如下：

（一）改變部屬工作內容前，未經徵詢部屬意見。

（二）主管對部屬的對待方式並不全然是一視同仁，主管的觀點有圈外人、圈內人等區別。

（三）由於單位主管之下有秘書（專員）、股長等協助指導部屬，因此可能因為間接傳達指令，造成資訊落差之狀況或者主管自己心理因素使然，不知道應如何進行，而未能給予明確指示。

故本研究認為，平等對待極為重要，關於工作內容，主管應平等的聆聽部屬的想法和意見，此外，並確保部屬得到公平和一致的對待。而提供明確的指示方式，更是部屬最期盼的領導方式。

DOI:10.6814/NCCU202000548

貳、年齡、公務年資及單位屬性對各變項之影響

依據第四章差異性分析結果，可以推斷年輕或資淺的公務人員對僕人領導整體、全部構面及對主管滿意度整體同意程度均高於年長或資深者。探究其主因，在於新北市政府一級機關單位主管多為年輕主管，願意放下身段與部屬共同打拚，且與年輕部屬溝通較順暢，會以夥伴及兄弟之名相稱，因此年輕及年資短者較能知覺到主管僕人領導風格及對主管滿意度較高。此種情形雖可繼續發展，然主管亦不能漠視年長、資深部屬對組織之貢獻，所以對待同仁應一視同仁，不因年紀及年資而有所差異，以免顧此失彼，亦有益組織文化和諧。

再者，研究分析結果實證業務單位公務人員同意主管僕人領導程度高於幕僚單位，依據新北市政府同仁側面觀察，業務單位之主管普遍較幕僚單位主管年輕，因此以前述之看法推斷，業務單位公務人員同意主管僕人領導程度高於幕僚單位。

最後，年長或資深的公務人員，其工作績效表現高於年輕或資淺者。此結果表示年長或資深者，對於業務處理及輕重緩急上掌握度較佳，且較了解主管想要的處理方向，故可較快上手業務，無須重覆從錯誤中學習，且又較重視人際關係及團隊合作，較有優異表現。因此，行政機關可多鼓勵諮詢年長、資深同仁的意見，並請其指導、協助年輕、資淺同仁，俾有利於業務傳承及績效成長。

參、主管性別、僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度之關係

一、主管性別對於僕人領導風格之影響

依據第四章的差異性分析結果得知，不同性別主管與僕人領導間並無顯著差異，主管在領導時，並不因性別不同展現相異程度之僕人領導風格，此研究符合Dimitrova（2008）文獻探討結果，雖有研究證實僕人領導特質有利於女性發揮所長，但男性主管亦可藉由學習進而培養僕人領導特質（賴苡修，2019）。分析結果證實本研究假設1（女性主管展現僕人領導特質強度高於男性主管）不成立。

二、僕人領導對於工作績效之影響

依據第四章的迴歸分析結果得知，整體而言，僕人領導對於工作績效具有正面影響，又依五個子構面之迴歸分析結果得知，「賦權」對於工作績效具有顯著的正面影

DOI:10.6814/NCCU202000548

響。

研究分析結果實證僕人領導對於工作績效具有正面影響，且僕人領導風格的運用於賦權，對於工作績效表現更具有整體顯著的正面影響。亦即當部屬受到僕人領導或賦權的影響度越高，則工作績效也會提高。分析結果證實本研究假設2（僕人領導對於工作績效具有顯著的正向影響）成立，此結果符合過去研究發現（Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008；黃文鎮，2013 ）。

三、僕人領導對於部屬對主管滿意度之影響

依據第四章的迴歸分析結果得知，整體而言，僕人領導對於部屬對主管滿意度具有正面影響，又依五個子構面之迴歸分析結果得知，「賦權」、「謙虛」及「支持」對於部屬對主管滿意度具有顯著的正面影響。

研究分析結果實證僕人領導對於部屬對主管滿意度具有正面影響，且僕人領導風格的運用於賦權、謙虛及支持，對於部屬對主管的滿意度更具有整體顯著的正面影響。亦即當部屬受到僕人領導或賦權、謙虛及支持的影響程度越高，則部屬對主管滿意度越高。分析結果證實本研究假設3（僕人領導對於部屬對主管滿意度具有顯著的正向影響）成立，此亦為本研究之貢獻。

四、部屬對主管滿意度對於工作績效之影響

依據第四章的迴歸分析結果得知，整體而言，部屬對主管滿意度對於工作績效具有正面影響，研究分析結果實證部屬對主管滿意度可顯著正向預測工作績效。這也代表，當部屬對主管滿意度越高，則部屬工作績效也會提高。分析結果證實本研究假設4（部屬對主管滿意度對於工作績效具有顯著的正向影響）成立，此亦為本研究之貢獻。

五、部屬對主管滿意度之中介效果

過去的研究指出轉換型領導與工作滿意度會正向影響工作績效，但對僕人領導與部屬對主管滿意度是否影響工作績效則無討論，本研究根據第四章迴歸分析結果，顯示部屬對主管滿意度在僕人領導與工作績效之間具有完全中介效果，表示工作績效的成長，會藉由僕人領導使部屬對主管滿意度提升，進而促進工作績效的提升，分析結果證實本研究假設5（部屬對主管滿意度對於僕人領導與工作績效之關係具有中介效果）成立，此亦為本研究之貢獻。

DOI:10.6814/NCCU202000548

第二節 理論意涵與實務建議

本研究主要目的，即在於期盼為擴展及累積僕人領導研究文獻做出貢獻，並藉由探討僕人領導性別差異議題及僕人領導、工作績效與部屬對主管滿意度間之影響關係，提供行政機關領導方式的精進空間，同時兼顧工作績效及部屬對主管滿意度的提升。

壹、理論意涵

一、累積暨擴展僕人領導研究文獻

迄今國外雖有多位學者主張僕人領導對提升工作績效、工作滿意度有其助益，國內卻鮮有研究提供實證結果支持，在我國僕人領導的碩、博士論文中，以行政機關為研究對象的相關學位論文共有6篇，而研究僕人領導與工作滿意度或工作績效關聯性者僅各有1篇，本研究除持續累積僕人領導與工作績效間相關實證研究外，更擴展探討僕人領導與部屬對主管滿意度間關係，而研究發現對於台灣行政機關主管領導情境，尤具特殊意義。行政機關管理者若欲提升公務人員工作績效及部屬對主管滿意度，考量採用僕人領導管理策略，應為可行。

二、藉由解析部屬對主管滿意度對僕人領導影響工作績效的中介效果，填補相關理論之研究缺口

按社會交換理論（Blau, 1964）暨互惠原則（Gouldner,1960）的看法，實證研究發現轉換型領導會經由工作滿意度的中介過程，影響部屬工作績效表現（莊錫揚，2013），惟針對僕人領導影響工作績效的中介因素：部屬對主管滿意度，目前仍缺乏實證研究支持，而本研究實證結果將僕人領導與工作績效之關係解釋的更為清楚，突顯部屬對主管滿意度之重要性。

貳、研究建議

一、行政機關應鼓勵主管採行僕人領導風格

依本研究第四章迴歸分析統計結果，實證僕人領導對工作績效及部屬對主管滿意度具有正面影響，因此行政機關應鼓勵主管必須細心地思考採行僕人領導觀念及作法於管理上之應用，以提升工作績效。

DOI:10.6814/NCCU202000548

新北市政府於2019年12月提出2030願景工程（六願景：新創生、新美學、新趨勢、新聯結、新住民、新領導），其中亦有推行「新領導」之願景，建議有關單位可將僕人領導理念納入培訓課程中，安排實務演練僕人領導特質，改造出新的主管領導風格，引領年輕公務人員新的領導思維；另一方面亦可將此領導風格納入遴選主管標準或項目，挑選具有僕人風格與心理特質者，有助提升新北市政府工作績效及部屬對主管滿意度。

二、「賦權」層面之領導風格更具重要性地位

本研究依僕人領導五個子構面對於工作績效及部屬對主管滿意度之影響分析結果，均發現「賦權」對於工作績效及部屬對主管滿意度影響最為顯著。復依僕人領導「賦權」描述性統計分析結果，新北市政府在我的主管會鼓勵我發揮才能、協助我持續自我精進及賦予我決策的權威，使我能更輕鬆應對工作等面向較為薄弱。誠如Barner（1994）指出，賦權包含「授權」（delegate）與「增能」（enable），授權是指授予部屬一定的責任與事權；增能是指增進部屬能力（自我管理及做事能力）。若行政機關主管若事必躬親，結果可能忙得焦頭爛額，與此同時，部屬也綁手綁腳，越來越依賴主管，時間一長，恐影響部屬自信，活力和創意都會受到壓制。因此，新北市政府主管應首重賦權，既授權給員工，又設法增進員工能力。建議可視業務性質參考Google公司作法，其允許工程師有20%可以自由支配的時間，在這時段工程師可自由與同事完成某個出色的產品，如GMail和Google News等，便是在20%的時間內創造的（李開復，2016），另外，並應大力鼓勵公務人員多加利用進修管道，自我充實，進修期間放寬給予公假或相關補助，設法增進公務人員能力。

三、主管應發揚「謙虛」及「支持」之特質

本研究結果顯示，僕人領導子構面「謙虛」及「支持」對於部屬對主管滿意度，亦具有重要影響性。因此，建議新北市政府主管應時常提醒自己和了解相關作法，有關謙虛包括以適當觀點看待自身成就與才華、會透過他人不同觀點與意見來學習、面對他人的批評，會嘗試從中學習等。因在數位科技時代，知識創新速度非常快，講究多元專長，考驗著主管的專業，所以主管必須願意虛心接納批評及各種不同資訊，抱著永遠向別人學習的心態，帶領部屬。且在行政機關，若主管以組織賦予的權力來領導部屬，易陷入權力的迷思中，以自我為中心，官大學問大，形成權力傲慢，無形中

DOI:10.6814/NCCU202000548

產生不正確的自信，容易出現領導管理的問題，因此，主管應具備謙虛的態度，讓部屬在主管的身上感覺不到架子，才是一位受人喜愛的領導者。

再者，有關支持包括主管透過對部屬的支持與讚賞，優先保障部屬權益的程度、不會居功，而是讚揚部屬的功勞、不會刻意尋求他人的認同或回報以及對於同仁良好成就的讚賞，更勝於自己的成就等。若主管過於強調個人能力，容易忽略團隊功勞，可能導致部屬不再信服，且主管稱讚部屬，讓其感受到「自己對行政機關來說很有價值」，不僅能讓其回味再三，亦足以激勵其前進。

四、主管提供明確的指示為提升部屬滿意度的重要環節

依據本研究描述性統計分析結果，新北市政府部屬對主管未能提供明確的指示感到最不滿意，建議新北市政府主管無論什麼原因，對於須做出決定或有爭議之案件，若能將自己的想法，明確的與部屬溝通或討論，且主管處理標準應儘量一致，使雙方達成共識，勇於承擔責任。不僅避免部屬不斷地來回確認延宕處理時間，也有助於理解執行主管指令、方向，提升工作績效。

五、公務人員脈絡績效評估指標

本研究結果顯示，公務人員對於「任務績效」同意程度高於「脈絡績效」。然而Borman與Motowildo（1993）認為脈絡績效雖然與組織的核心業務並無直接關聯性，但卻是支持組織運作順利的因素，包括心理的、組織的及社會的環境。誠如Borman與Motowidlo（1997）所言，在重視團隊合作的時代裡，脈絡績效在組織中的地位將愈顯重要。就部屬而言，縱使個人的高任務績效表現，對組織產生貢獻，但若其脈絡績效表現不佳，如:自掃門前雪或不願意幫助他人，則在團隊運作上便無法與同事合作，組織整體績效必然無法一加一等於二。綜上可知，有關績效各個面向應是環環相扣、相互影響的，應作整體考量不可偏廢。

因此，建議新北市政府主管應給予脈絡績效表現相對性的重視及更多的獎勵措施。例如主動分配協調業務，避免勞役不均情形，以減少能者多勞之現象發生，再者，主管平時應有容忍部屬犯錯之雅量，導正少做少錯之心態，培養同仁正視不足之處，共同學習成長，第三，提供脈絡績效表現優異者較佳之升遷機會，再透過經驗傳承或教育訓練等方式，協助年輕或資淺同仁儘速掌握脈絡績效處理原則。最後，工作績效模式應因應環境而變化，適當加入脈絡績效評估指標，提升整體工作績效之表現。

DOI:10.6814/NCCU202000548

第三節 政策建議

壹、制定相關培訓政策以培植我國領導者之僕人領導力

僕人領導源自於 1970 年代美國的 Greenleaf 學者，核心理念與基督教服侍精神密不可分，所以強調服務型的領導模式，主管要將自己當成僕人角色來面對、服務自己的部屬，更重要的是必須將服侍精神奉為人生信奉不移的圭臬，甚至具有教育他人、讓服務部屬精神傳承下去的用意。由此可知，培養僕人領導者無法一蹴可幾，需要經過長期的學習，由內而外展現服務他人的心志，啟發部屬成長，進而達成個人、組織、社會目標。

然實務上文官對「僕人領導」概念到底有無？抑或許僕人領導長期存在於領導者中，只是他們不了解這一理論？透過本研究角度，可以提出一個公務職涯發展之培訓觀點，即從文官初任之始即對其進行系統性的領導培訓策略，由機關思考規劃僕人領導特質及行為，並據以設計相應之領導訓練發展課程與活動，運用在有關全國一致性質之訓練，例如：公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練、高階公務人員中長期發展性訓練以及各中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府辦理之公務人員專業訓練、一般管理訓練…等。並結合績效管理與晉升制度，以達到最佳的效果。可以期待的是文官從初任起便開始學習培養僕人領導風格，加上強調知識及經驗的傳承，從而提升整個文官體系在工作績效及對主管滿意度上的表現。

貳、落實政府績效管理以及公務人員晉升制度

依 Peter（1969）彼得原理（The Peter Principle）現象，每位員工在不斷晉升的過程中，終究會晉升到無法勝任的職位，導致不適任現象。探究其癥結所在，除了評量「績效」之外，更需要評量其「潛能」，此外，林文政（2016）指出，從績效管理的理論演進角度言，員工的績效可分成 3 類型，最早被關注的是「任務績效」，進而發展出「脈絡績效」，晚近才發展出「適應績效」（adaptive performance）。而在組織中有傑出表現的員工，升上主管後大多無法勝任的根本原因，可能是組織通常只以員工的「任務績效」做為晉升的主要、甚至唯一標準，嚴重忽略員工的「脈絡績效」及「適應績效」。

因此，為避免落入彼得原理的陷阱，政府必需重新審視機關的績效管理以及公務

DOI:10.6814/NCCU202000548

人員晉升制度，主管於考核公務人員績效表現時，除透過績效指標設定、績效評估、績效改善等作法，評量任務績效之外，更應將脈絡績效表現納入考量，才是全面的考核。此外，主管在做晉升決策時，亦必需重視脈胳績效與晉升間之相當關連性及影響力。

第四節 研究限制與未來研究方向

本研究之限制與未來研究方向如下：

壹、樣本代表性

本研究以新北市政府所屬一級機關公務人員為對象，由於行政機關大小及差異性，領導風格亦不同，仍存在可探討的空間，未來可以其他地方政府或中央政府為對象，以期更能反映行政機關主管僕人領導之整體現況。

貳、公私差異性

公私部門本質間存有相異之處，惟公私部門管理係趨同還是相異?誠為學界暨實務界爭論的話題，本研究主要著重行政機關之僕人領導作法，且對於工作績效、部屬對主管滿意度亦以公務人員之視角分析，未來可針對公私部門僕人領導相關議題作進一步分析與比較。

參、研究方法

本研究採用量化分析，並採用李克特五點尺度量表衡量，發現受測者填答普遍趨向中間值，且量表也以封閉式問題為主，調查受測者有關僕人領導、工作績效及部屬對主管滿意度之情形，故於相關結果之詮釋上可能會有偏差情形。未來可採用七點量表及開放題項設計，期測得結果更加準確，較能說明實況。

再者，本研究工作績效之評量係採部屬自評方式，可能造成高估之可能性，未來研究問卷可分別由主管及部屬進行填答，採用主管他評以及部屬自評結果進行彙整，避免單獨評量造成主觀上之偏差。

另外，本研究屬於量化分析，難謂有全面深入之探討，且僕人領導其實講究領導者的堅定服侍信念，以及在生活和工作中的實踐，這點在量化研究也會有所限制，本

DOI:10.6814/NCCU202000548

研究係將主管具有某些特質(如賦權、服侍、真誠等)就認定這些主管是僕人領導者，但量化卻難以真實測得他的信念,若研究者主客觀條件允許的話,未來研究可採量化、質化研究並行，提升研究效果。

肆、研究架構

本研究分析僕人領導對於工作績效之影響,並著重部屬對主管滿意度對於僕人領導與工作績效關係之中介效果分析,後續研究可進一步探索在僕人領導與工作績效之間是否存在其它干擾或中介因素；此外，本研究架構中所納入之僕人領導、工作績效構面並未涵蓋所有範圍，故建議未來可擴大研究構面，以為更深入的分析。

伍、縱斷面研究

本研究針對 2020 年 1 月新北市政府一級單位公務人員進行整體現況調查，然而領導風格可能因時間而改變，建議未來應進行縱貫面之研究，在不同時點（例如：5 或 10 年後）個別蒐集資料，分析僕人領導風格的改變，方得據以規劃更為有效的領導、管理等人力資源管理策略。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202000548

參考文獻

尹澄智（2015）。**公務機關主管領導風格對職員工作績效影響之研究**。元智大學管理碩士在職專班論文，未出版，桃園。

王婷虹（2019）。**是自己人重要嗎？從領導部屬交換理論看溝通風格與其相似性對主管滿意度之影響**。政治大學公共行政學系研究所碩士論文，未出版，臺北。

池易珊（2017）。**政務領導、行政領導與民眾服務對公務人員工作滿意、工作倦怠之研究-臺北市和新北市之比較**。臺北市立大學社會暨公共事務學系碩士論文，未出版，臺北。

行政院人事行政總處（2019）。地方政府主管人數及性別統計表。2019 年 9 月 5 日，取自：https://www.dgpa.gov.tw/mp/info?mid=153&uid=156&pid=5194。

吳明隆（2014）。**論文寫作與量化研究**。臺北：五南。

余德成（1996）。**品質管理人性面系統因素對工作績效之影響**。國立中山大學企業管理研究所博士論文，未出版，高雄。

李孟珠（2016）。**僕人式領導與工作特性對員工幸福感影響之研究—以中央研究院行政人員為例**。世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版，臺北。

李秉諭（2019）。**領導統御、工作投入與工作壓力對海巡人員工作滿意度之影響－以海巡署南部分署為例**。南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士論文，未出版，嘉義。

李開復（2016）。我在管理工作中積累的九種最重要的領導力。2020 年 3 月 31 日，取自：https://www.facebook.com/kaifulee/posts/1312700625423919:0。

考試院（2016）。**公務人員對公部門工作環境與認知"意見調查概況分析**。2019 年 8 月 5 日，取自：https://www.exam.gov.tw/public/data/681811562571.pdf。

沈緯鈞、廖主民（2011）。運動心理因子之中介模式分析策略－重新審視迴歸分析取向。**中華體育季刊，25（1）**，91–99。

林文政（2016）。績優員工升主管就陣亡？可能是公司選人出了錯！真正適合管理職的人才是這種。2020 年 4 月 5 日，取自：https://www.managertoday.com.tw/columns/view/43085?fb_comment_id=1286734351357770_1454382514592952。

DOI:10.6814/NCCU202000548

林思伶（2004）。析論僕人式/服務領導（Servant-Leadership）的概念發展與研究。**高雄師大學報，16**，39–57。

邱景昇（2017）。**矯正機關戒護人員領導風格、工作壓力與工作績效相關研究**。國立虎尾科技大學企業管理系經營管理碩士在職專班，未出版，雲林。

官惠卿（2016）。**公務人員知覺主管服務領導、職場友誼與工作滿意度之相關研究—以臺北市政府為例**。臺北市立大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北。

邱菁眉（2014）。**主管僕人領導與公務人員組織信任、工作投入之相關研究—以臺北市政府教育局為例**。國立臺北教育大學教育經營與管理學系碩士學位論文。未出版，臺北。

邱皓政（2012）。**量化研究與統計分析：SPSS 資料分析範例**。臺北：五南。

侯文雅（2014）。**領導型態對組織承諾與工作績效影響之研究-以某公路養護機關為例**。正修科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

莊錫陽（2013）。**轉型領導與工作績效之關聯性研究：探討工作滿意度的中介效果與工作特性的調節效果**。國防大學管理學院運籌管理學系碩士論文，未出版，臺北。

張淼江（2002）。**兩岸員工工作價值觀、工作滿意與工作績效關係之研究--以定期貨櫃運送業為例**。國立成功大學交通管理研究所碩士論文，未出版，臺南。

康曉霙（2011）。**公務機關領導風格、工作滿意度與組織承諾相關性研究**。師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文，未出版，臺北。

陳欣榆（2013）。**公務人員組織領導及情緒勞動對工作績效、團隊效能和工作滿意度之影響**。銘傳大學公共事務學系碩士論文，未出版，臺北。

陳榮權（2013）。**轉換型領導、組織公平、工作滿足對工作績效之影響研究－以嘉義地區公務人員為例**。南華大學企業管理系管理科學碩士論文，未出版，嘉義。

陳慧倫（2019）。**情緒智能、工作滿意度、關係品質與工作績效之研究—以銀行分行行員為例**。國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文，未出版，基隆。

陳學鼎（2015）。**組織政治行為對工作績效之影響－以主管領導風格為干擾變數**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

黃文鎮（2013）。**主管僕人式領導與員工組織承諾及其工作績效關係之研究—以臺南市戶政事務所為例**。長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南。

DOI:10.6814/NCCU202000548

黃素貞（2002）。**員工組織政治知覺與工作投入及工作績效關係之研究**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄。

黃添旺（2015）。**服務領導、心理賦權與職涯滿足關係之研究—財政部高雄國稅局為例**。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文，未出版，高雄。

黃營杉、汪志堅譯（2002）。**研究方法**（原作者：Kerlinger, F. N. 與 Lee, H.B.）。臺北：華泰文化。（原著出版年：1999）

黃瓊萩（2014）。**家長式領導、組織文化、組織學習與工作滿意之研究~以原能會暨所屬機關之核能專業人員為例**。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文，未出版，高雄。

黃麗卿（2010）。僕人式領導理論、模型與應用層面的探討。**南亞學報，30**，243–260。

許炳輝（2013）。**組織變革對領導型態、工作績效之影響—以法務部矯正署成立為例。**樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

新北市政府各機關組織規程及編制表。2019 年 8 月 25 日，取自：https://www.personnel.ntpc.gov.tw/home.jsp?id=e15df33d3d93728f。

廖月娟譯（2018）。**這一生，你想留下什麼？史丹佛的 10 堂領導課**（原作者：John L. Hennessy）。臺北：天下文化。（原著出版年：2018）

聖經（2017）。**聖經當代譯本**，聖經資源中心，臺北。

聖經問題回答（Got Questions Ministries 中文版）（2019）。聖經對洗腳有什麼說法？2019 年 9 月 2 日，取自：https://www.gotquestions.org/T-Chinese/T-Chinese-foot-washing.html.

蔡明達、沈易利、蔣秀姿（2007）。僕人領導於健身產業之應用。**中華體育，21（1）**，67–74。

賴建華（2010）。稅務人員工作滿意及自覺工作績效之探討-以台北市國稅局為例。2019 年 9 月 1 日，取自：http://dba.kuas.edu.tw/files/archive/107_cf4d9b39.pdf。

賴苡修（2019）。**公部門僕人式領導與員工建言行為之初探—以臺北、新北市第一線服務機關為例**。國立政治大學公共行政學系研究所碩士論文，未出版，臺北。

賴瓊雲（2016）。**探討激勵策略、領導類型與工作績效之關係－以內政部地政機關為例**。逢甲大學公共政策研究所碩士論文，未出版，臺中。

DOI:10.6814/NCCU202000548

劉廷揚、許祺妮（2013）。以轉換型領導為觀點－探討牧羊人領導、僕人式領導與德行領導。**臺北海洋技術學院學報，6（1）**，96–111。

戴立人（2014）。**學校教職員知覺僕人式領導與學校績效之關聯－以組織承諾為中介變項**。育達科技大學企業管理系碩士論文，未出版，苗栗。

嚴奇峰、卓明德、李粵強（2014）。領導者定位、領導行為與部屬對主管滿意度關係之研究－華人對偶關係情境之觀點。**商略學報，6（2）**，105-132。

Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W.（2006）. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management, 31*（3）, 300–326.

Barner, R.（1994）. Enablement : The key to empowerment. *Training and Development, 6,* 33–36.

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,* 1173–1182.

Beck, C. D.（2014）. Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 21,* 299–314.

Bennis, W., Spreitzer, G. M., Cummings, T. G., & Cummings, T.（2001）. *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*. New York, NY : John Wiley & Sons.

Blau, P. M.（1964）. *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J.（1993）. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N. & Borman, W. C.（Eds.）, *Personnel selection in organizations* ,71-98. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J.（1997）. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10（2）*, 99–109.

Campbell, J. P.（1990）. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough （Eds.）, *Handbook of industrial and organizational psychology, 2* ,687–732. Pala Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

DOI:10.6814/NCCU202000548

Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A.（2013）. Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics, 116*（2）, 433–440.

Colton, D., & Covert, R. W.（2007）. *Designing and constructing instruments for social research and evaluation*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Cronbach, L. J.(1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*（3）, 297–334.

De Rubio, A., & Kiser, A.（2015）. Gender and age differences in servant leadership. *Academy of Business Research Journal, 1,* 49–63.

Dhanapati, M.（2018）. *Study of Servant Leadership Attributes in Bhutanese Civil Service Organization*. Sonam Choden, Royal Institute of Management.

Dillman, D.A.(2000). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. New York, NY : John Wiley & Sons.

Dimitrova, M.（2008）. *An empirical test of the servant leadership theory in a Bulgarian context* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3325531)

Duff, A. J.（2013）. Performance management coaching: servant leadership and gender implications. *Leadership & Organization Development Journal, 34*（3）, 204 –221.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R.C.（2019）. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*, 111–132.

Fridell, M., Belcher, R.N., & Messner, P.E.（2009）. Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences. *Leadership and Orgnization Development Journal, 30*（8）, 722–736.

Jernigan III, I. E., & Beggs, J. M.（2005）. An examination of satisfaction with my supervisor and organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology,* 35 (10), 2171-2192.

Gouldner, A. W.（1960）. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*（2）, 161–178.

DOI:10.6814/NCCU202000548

Greenleaf, R. K.（1970）. *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R.（1975）. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*（2）, 159–170.

Hogue, M.（2016）. Gender bias in communal leadership: examining servant leadership. *Journal of Managerial Psychology, 31*（4）, 837–849.

Hoppock, R.（1935）. *Job Satisfaction*. New York, NY：Harper and Brothers.

Infante, D. A., Anderson, C. M., Martin, M. M., Herington, A. D., & Kim, J.（1993）. Subordinates' satisfaction and perceptions of superiors' compliance-gaining tactics, argumentativeness, verbal aggressiveness, and style. *Management Communication Quarterly, 6*（3）, 307-326.

Irving, J.A., & Berndt, J.（2017）. Leader Purposefulness within Servant Leadership: Examining the Effect of Servant Leadership, Leader Follower-Focus, Leader Goal-Orientation, and Leader Purposefulness in a Large U.S. Healthcare Organization, *Administrative Sciences, 7*（2）, 10.

Kalleberg, A. L.（1977）. Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review, 42*, 124-143.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B.（2000）. *Foundations of behavioral research*. Orlando：Harcourt Inc.

Lee, K. L., & Low, G.T.（2008）. Bases of Power and Subordinates' Satisfaction with Supervision--The Contingent Effect of Educational Orientation. *International Education Studies, 1*（2）, 3-13.

Likert, R.（1932）. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology, 140*, 1–55.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D.（2008）. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly, 19*, 161–177.

Locke, E. A.（1969）. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*（4）, 309–336.

DOI:10.6814/NCCU202000548

Mann, F. C.（1965）. Toward an understanding of the leadership role in formal organization. In Dubin, R., Homans, G. C., Mann, F. C., & Miller, D. C. (Eds.), *Leadership and productivity*, 68-103. San Francisco, CA : Chandler Publishing Co .

Matteson, J. A., & Irving, J. A.（2005）. *Servant versus self-sacrificial leadership: Commonalities and distinctions of two follower-oriented theories*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.

Meng, Y., He, J., & Luo, C.（2014）. Science Research Group Leader's Power and Members' Compliance and Satisfaction with Supervision. *Research Management Review, 20（1）*, 1-15.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R.（1994）. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79（4）*, 475-480.

Nair, K.（1994）. *A Higher Standard of Leadership: Lessons from the Life of Gandhi*. San Francisco, CA：Berrett-Koehler.

Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Wasserman, W. （1996）. Applied linear statistical models, 4th Ed., Chicago：Irwin.

Peter, L. J. & Hull, R.（1969）. *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. New York, NT：William Morrow & Co.

Porter, L. W., & Lawler, E. E.（1968）. *Managerial attitudes and performance.* Homnwood, IL : Richard D. Irwin.

Scarpello, V., & Vandenberg, R. J.（1987）. The Satisfaction with My Supervisor Scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management, 13（3）*, 447-466.

Sendjaya, S.（2015）. *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform.* Switzerland: Springer.

Senjaya, S., & Pekerti, A.（2010）. Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal, 31（7）*, 643–663.

Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L.（1969）. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL：Rand McNally.

DOI:10.6814/NCCU202000548

Sousa, M., & Van Dierendonck, D.（2016）. Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration. *Frontiers in Psychology*, 6, 2002.

Spears, L. C.（2010）. Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy. In Van Dierendonck, D., & Patterson, K.（Eds.）, *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, 11–24. New York, NY : Palgrave macmillan.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K.（2004）. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal, 25*（*4*）, 349–361.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I.（2011）. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology, 26*（*3*）, 249–267.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J.（2014）. Same Difference? Exploring the Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly, 25*, 544-562.

Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdottir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Verdorfer, A. P., Duyan, E.C., & Rodriguez-Carvajal, R.（2017）. The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. *Administrative Sciences, 7*（*2*）,1-11.

Vroom, V. H.（1962）. Ego-involvement, job satisfaction and job performance. *Personnel Psychology, 15*（*2*）, 159-177.

Washington, R.R., Sutton, C.D., & Field, H.S.（2006）. Indvidual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership and Organization Development Journal, 27*（*8*）, 700-716.

Weiss, D. J., Dawis, R.V., England, G. W., & Lofquist, L. H.（1967）. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)*. Minneapolis, MN : University of Minnesota, Industrial Relations Center, Word Adjustment Project.

DOI:10.6814/NCCU202000548

附錄

附錄一 研究問卷

僕人領導與工作績效-新北市政府部屬對主管滿意度中介效應之實證分析

親愛的先進、同仁，您好：

本研究問卷僅供碩士論文研究使用。研究目的在探討「僕人領導與工作績效、部屬對主管滿意度之狀況及關聯性。」

感謝您抽空填寫本研究問卷，全程採匿名方式進行，絕不對外透露任何資訊，請您放心作答，誠摯感謝您的作答，將對我們的研究提供寶貴意見。

敬祝

身體健康 平安喜樂

政治大學行政管理碩士學程
指導教授：詹 中 原 博士
研 究 生：郝 玲 玉 敬上
電子郵件信箱：huscc.chung@gmail.com

※填寫問卷說明：

一、針對本研究問卷題項出現的名詞，界定如下：

「單位主管」指您的直屬業務主管。例如：

1.您為新北市政府民政局自治行政科科員，主管即為自治行政科科長。

2.您為新北市政府工務局秘書室科員，主管即為秘書室主任。

二、本問卷分為四大部分：「領導力量表」、「工作績效量表」、「部屬對主管滿意度量表」、「基本資料」，請依照**個人感受、經歷與直覺反應**，依序回答並於適當的□打 V。

【第一部分】：領導力量表

題號	題 項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	我的主管會給予我工作所需的資訊，使我的工作進行得更順利。	□	□	□	□	□
2	我的主管會鼓勵我發揮才能。	□	□	□	□	□
3	我的主管會協助我持續自我精進。	□	□	□	□	□
4	我的主管會鼓勵我提出新的點子。	□	□	□	□	□
5	我的主管會賦予我決策的權威，使我能更輕鬆應對工作。	□	□	□	□	□
6	我的主管會透過他人不同觀點與意見來學習。	□	□	□	□	□

DOI:10.6814/NCCU202000548

題號	題 項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
7	面對他人的批評，我的主管會嘗試從中學習。	□	□	□	□	□
8	我的主管不會居功，而是讚揚部屬的功勞。	□	□	□	□	□
9	我的主管不會刻意尋求他人的認同或回報。	□	□	□	□	□
10	我的主管對於同仁良好成就的讚賞，更勝於自己的成就。	□	□	□	□	□
11	我的主管會強調整體利益的重要性。	□	□	□	□	□
12	我的主管具有長遠的願景。	□	□	□	□	□
13	我的主管會強調工作的社會責任。	□	□	□	□	□
14	我的主管會坦承他/她的不足與弱點。	□	□	□	□	□
15	我的主管經常被周遭發生的事情所感動。	□	□	□	□	□
16	我的主管會向部屬表露出真實感受。	□	□	□	□	□

【第二部分】 工作績效量表

題號	題 項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	我熟悉工作流程，也會依照 SOP 程序完成工作。	□	□	□	□	□
2	我的工作效率相當高。	□	□	□	□	□
3	我會規畫與安排所負責工作的進度，並在要求期限內完成。	□	□	□	□	□
4	整體而言，我所完成的工作都能達到規定的標準。	□	□	□	□	□
5	我會主動接下額外的任務並幫助他人爭取組織團隊績效。	□	□	□	□	□
6	在團隊中，我經常和同事合作共同完成任務。	□	□	□	□	□
7	當同事有問題時，我會給予支持與鼓勵。	□	□	□	□	□
8	對於工作上的問題，我會主動挺身而出協助處理。	□	□	□	□	□
9	我會克制自我，遵守工作上的紀律，並避免逾越自己的權限。	□	□	□	□	□
10	對於工作上重要細節，我會特別注意。	□	□	□	□	□
11	在工作中，我會顧及工作倫理。	□	□	□	□	□
12	我經常完全支持主管的決定。	□	□	□	□	□
13	整體而言我會替機關設想和主動幫助同事。	□	□	□	□	□

DOI:10.6814/NCCU202000548

【第三部分】 對主管滿意度量表

題號	題 項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	我對於主管聆聽重要事項的方式，感到滿意。	□	□	□	□	□
2	我對於主管設置清楚目標的方式，感到滿意。	□	□	□	□	□
3	當我犯錯時，我對於主管對待我的方式，感到滿意。	□	□	□	□	□
4	我對於主管針對我的表現進行評量的公平性，感到滿意。	□	□	□	□	□
5	我對於主管對待我的行為一致的方式，感到滿意。	□	□	□	□	□
6	我對於主管幫助我將事情做好的方式，感到滿意。	□	□	□	□	□
7	對於我所提意見或建議，主管給予回饋的方式，感到滿意。	□	□	□	□	□
8	我對於主管提供我明確指示的方式，感到滿意。	□	□	□	□	□
9	當我的工作內容有變，主管通知我的方式，感到滿意。	□	□	□	□	□
10	我對於主管解決問題的方式，感到滿意。	□	□	□	□	□
11	當我遇到工作困難時，主管對此可理解的程度，感到滿意。	□	□	□	□	□
12	我對於主管關心我的職涯，感到滿意。	□	□	□	□	□
13	我對於主管在其他管理層面前支持我的程度，感到滿意。	□	□	□	□	□
14	我對於我做好工作而得到主管稱讚的頻率，感到滿意。	□	□	□	□	□
15	我對於主管的工作能力，感到滿意。	□	□	□	□	□

【第四部分】基本資料

1. 性　　別：□男　□女

2. 年　　齡：□未滿 30 歲　□30 歲（含）以上~未滿 40 歲
□40 歲（含）以上~未滿 50 歲　□50 歲（含）以上~未滿 60 歲
□60 歲（含）以上

3. 教育程度：□高中（職）以下　□專科　□大學　□研究所以上

4. 公務年資：□未滿 5 年　□5 年（含）以上~未滿 10 年
□10 年（含）以上~未滿 15 年　□15 年（含）以上~未滿 20 年
□20 年（含）以上

5. 單位屬性：□幕僚單位　□業務單位

6. 單位主管（例如：科長、組長）性別：□男　□女

【問卷到此結束，再次感謝您的協助】

DOI:10.6814/NCCU202000548

附錄二 口試委員建議及修正回應表

108 年 11 月 1 日論文計畫書審查口試委員建議及修正回應表

審查重點	口試委員	審查建議	修正情形
一、研究題目	林文燦老師	建議主管滿意度修正為對主管滿意度。	依口試委員意見將論文題目修改為：僕人領導與工作績效-新北市政府部屬對主管滿意度中介效應之實證分析。
二、研究問題	李宗勳老師 林文燦老師	建議研究問題歸類為 4 項即可。	依口試委員意見修正（論文 P3）。
	林文燦老師	建議瞭解研究問題中性別分類趨勢?	經洽詢內政部戶政司張司長回覆，有關性別議題尚在研議中，爰關於問卷性別調查，仍維持目前之男（女）性二項（論文 P3）。
三、文獻探討	詹中原老師	建議補充對主管滿意度文獻。	依口試委員意見補充（論文 P22- P26）。
	李宗勳老師	建議補充採用 SWMSS 量表與本研究意旨契合之處。	依口試委員意見補充（論文 P19- P21）。
	林文燦老師	爬梳之義為：整理紊亂、使之有理，建議爬梳用語修正為探討。	依口試委員意見修正（論文 P2）。
	林文燦老師	建議明確 Greenleaf(1970)原文..to lead..真義及本研究對僕人領導定義。	依口試委員意見修正（論文 P5、P7）。
四、研究設計	詹中原老師	研究問項宜整併為 40 題	依口試委員意見進行問卷預試後，整併為 44 題項。（論文 P37–P46）。

DOI:10.6814/NCCU202000548

五、論文格式	詹中原老師 李宗勳老師 林文燦老師	建議文獻引用標註方式一致性。	依口試委員意見重新檢視，按本校及 APA 撰寫方式修正。

109 年 03 月 31 日論文審查口試委員建議及修正回應表

審查重點	口試委員	審查建議	修正情形
一、文獻探討	林文燦老師	建議明確 Barbuto 與 Wheeler(2006) 「追循」真義。	經查原文為 pursue，本研究修正翻譯為「追求」（論文 P12）。
二、研究設計	詹中原老師	建議參照 Kerlinger 與 Lee (2000) 說明操作型定義過程。	依口試委員意見補充（論文 P29–P32）。
	李宗勳老師	建議說明研究架構各變項內容、研究假設。	依口試委員意見補充（論文 P27–P29）。
		統一「賦權」或「授權」用詞。	依口試委員意見統一用詞為「賦權」。
三、研究分析	李宗勳老師	建議說明中介模式檢驗及分析。	依口試委員意見補充（論文 P72–P73）。
四、研究發現與討論	詹中原老師 李宗勳老師	發現與討論可再深入及細緻化，例如：真誠議題，並注意全文論述一致性。	依口試委員意見補充（論文 P74）。
五、研究建議	詹中原老師	建議提出政策建議。	依口試委員意見補充（論文 P81- P82）。
		僕人領導有無應用限制（或缺點）?	依口試委員意見補充（論文 P81）。
六、論文格式	李宗勳老師	建議再檢視文獻引用標註方式。	依口試委員意見重新檢視，按本校及 APA 撰寫方式修正。

DOI:10.6814/NCCU202000548