

第二章 文獻探討

本章旨在依本研究有關之變項內容，分節進行相關文獻之探討，

計分五節簡介如下：

一、公務組織與軍事領導

二、領導型態

三、人格特質

四、工作特性

五、工作滿足



第一節 公務組織與軍事領導之特性

一、公務機關組織特性：

- (一)公務組織不像營利組織能以明確的利潤或收益作為目標或衡量基準，公務機關的決策過程也不像企業組織一樣單純，因政策的制定需經過多元參與的民主（行政）程序。公務組織所提供的服務屬於公共財，而此活動具有高度的強制性，且受法律規章的限制與公眾密切的監督。

(二) 一般推定，公務機關是「官僚體制組織」(Bureaucracy)的典型代表，具有高度正式化及嚴格層級節制的組織其特徵如下：

型代表，具有高度正式化及嚴格層級節制的組織其特徵如下：

- 1、為執行特定目標而賦予成員固定的職責，透過嚴密的法規以建立其職權的合作（分工）方式，同時限定工作的方法與範圍。
- 2、依據層級節制原則建立組織的權力體系，並確定人員間之命令與服從的關係。
- 3、以標準化的作業程序來規範成員的個人或工作之行為及成員間的工作關係，遵循著「照章行事，對事不對人」(Impersonality)的精神。
- 4、在專業分工及各司其職的原則下，每一個職位與工作內容及權責範圍皆有明文規定。
- 5、每一個職位由具有特定資格與知識的專業人員擔任，因此能於其工作範圍內熟練操作，而每個特定職位具有排他性及機密性。

(三) 另有學者認為；官僚組織以嚴格的控制系統來取得組織人員的可靠性和可預測性，如此的管理方法會貶抑人性關係及導致決策技術僵化等負面效果。官僚組織為因應龐雜的業務而進行授

權，但產生各種非預期的組織效果，例：人員專注於次級單位或所屬單位的目標而忽略了組織整體目標，而各單位之間也可能產生相互抗衡的情形；此外，官僚體制也表現出某種「層級的組織文化」(吳瓊恩，1996)，組織權力向上集中，重視組織系統的穩定性，人員的思想行為受到法規和層級關係的外在約制，而形成求同順適 (Conformity) 的性格，個人的價值觀與意見態度則欠缺自主性，對組織的改革與創新可能有不利影響。

二、軍事組織之意義與特性：

(一) 軍事組織之意義

軍事組織，乃基於軍事任務需要，將人、事、物三者，予以有目的、有計畫、有系統的組合，並藉制度化之運作，使其成為有精神、有生命、有效率之戰鬥體。

(二) 軍事組織之特性

國防部為國家軍事機構，屬科層制度的政府機關，講究內部控管、分工及分層負責、權責明確與標準化、固定化之作業型態，具有官僚型文化特性。

三、軍事領導的特性：

（一）軍事領導的定義

領導乃啟發部屬的智慧與知能，端正其觀念，誘導其行為，培養其責任感，進而建立一致的信仰與向心力，使部屬產生自覺的紀律，心悅的誠服、無怨的犧牲，貫徹命令，達成共同使命之藝術。

（二）軍事領導的特性

軍事組織在「領導」方面因「任務」具有高度的不確定性、強制性、階層性及集權性等因素，使之有別於其他政府組織與一般社會組織，因此為了達成任務，平日即有高度「遵守紀律」與「服從命令」的要求；具有下列特性：

1、特殊任務導向

公務機關的組織特性及使命在於實現公共利益與社會價值，維持社會的公平正義，保障民眾福利與私部門的市場經濟導向的組織目標不同，國防軍事則是以保衛國家安全為目標，具有特殊任務的導向。

2、法制倫理導向

為了確保公部門組織目標的達成，因此公部門的單位職掌及所服務對象，都有憲法條文或相關法律明文規定，不能擅自

更改或擴張，而在組織的運作上，舉凡預算的執行、編制、人員晉用及資源使用等皆須符合法定的規定，因此高度制式化是公務單位部門的組織特性之一，而制式化則包括了常規化(Formalization)及標準化(Standardization)，其中常規化是指組織重視文件作溝通的程度；而標準化則是用來衡量組織中規則多寡的程度。而國防法規對於國軍的組織、政戰、兵役、處務、人事、保險、撫卹、服制旗章、作戰、教育訓練、後勤、主計財務、軍法及留守業務等，皆有明文規範，其目的即在於要求依法行政，因此屬於公務部門的國防機構受到較多法律上的限制及道德上的約束。

3、嚴肅軍紀導向

軍事組織首重軍紀，而嚴肅的軍紀有相關法律規範，凡事依法行政，但亦有較人性的領導管理方式，即信服長官、信任部屬、自信其為負責任守紀律的軍人。紀律嚴明，秩序嚴整，就可以促使人與武器的有效結合，提升戰鬥力，以保障國家政策方針及各項決策等事項可以在部隊被貫徹執行。

4、主動創新導向

外在環境急遽改變，以高科技為主的高科技戰爭已經降臨，

現代的戰爭也已進入高科技戰爭階段，因此，創新能力已經成為決定未來戰爭成敗的主要因素，創新是指任何創造、改變之事、物或程序；軍中應將「創新」列為首要的核心能力。

第二節 領導理論之探討

一、領導的意義：

領導 (Leadership) 是一種影響他人或組織的活動，可以使他人自動自發、積極主動致力於組織目標的實現，所以有學者認為「領導」是一種藝術。領導關係到管理工作中的人際關係面向，良好的領導者能夠激發並影響組織成員的鬥志與潛能，有效地運用資源以達成共同目標，領導得當，則組織成員能享有較高的工作滿足及組織認同感。領導的研究自有了人類的文明史之後，就有大量的哲學家、作家、學者們在此領域進行不斷的探索，但「領導」卻很難定義，要將領導歸納成一個全面的、能為眾人接受的定義是不容易的，中外學者對「領導」所下之定義，見仁見智，列舉如下：

(一) 外國學者部份

1. Tead (1935) 認為：領導是影響人們共同合作朝向他們所要追求目標的活動。
2. Hemphill & Coons (1957) 認為：領導是個人指導團體活動，以達成共同目標的行為。
3. French & Snyder (1959) 認為：領導是團體中的一部份人所具有的社會影響力，如果團體中的一份子對其他份子具有某種影響力，那麼他對他們就有某種程度的領導作用。
4. Terry (1960) 認為：領導是影響人們願意努力去達成團體目標所採取之行動。
5. Fiedler (1967) 認為：領導是在團體中，擔負起指導與協調團體活動的工作。
6. Stogdill (1974) 綜合各學者的研究，將領導的定義歸納成 11 大類：
 - (1) 領導是一種團體活動的過程。
 - (2) 領導為個人人格和對他人人格的影響。
 - (3) 領導係說服他人順從的藝術。
 - (4) 領導為影響力的運用。
 - (5) 領導是藝術或行為。

- (6) 領導是說服的方式。
- (7) 領導係一種權力關係。
- (8) 領導是達成目標的工具。
- (9) 領導為一種交互的影響。
- (10) 領導是角色的差異。
- (11) 領導為倡導的來源。

7. Barrow (1977) 認為：領導是影響個體或團體以達成組織目標的行為的歷程。

8. Koontz & Denneil (1979) 認為：領導是個人試圖將影響力加諸於他人，以期達成共同的目標。

9. Davis (1980) 認為：領導是管理的一部份，而管理的活動如計劃、組織、決定等，都是靜態的，必須依靠領導者運用激勵或有效的說服力，引導他人向目標邁進。

10. Rauch & Behling (1984) 認為：領導是一種影響組織團體朝向目標達成的過程

11. Koontz (1990) 認為：領導是一種影響力、技巧或程序，以影響他人，期望他們能自願、盡力的，致力於團體目標的達成。

12. Jacobs & Jaque (1990) 認為：領導是給予成員一個有意義的目標，促使他們為達成目標而努力，再將這種努力予以結合的一種過程

13. Robbins(1998)認為：領導是一種影響群體達成目標的能力。

(二) 國內學者部份

1、吳定 (1985) 認為：領導是指在一特定情境下，某人為影響他人或團體的行為，使其有效地趨向於目標達成的一種過程。

2、羅虞村 (1986) 綜合國內外相關文獻，將領導之本質歸納為 12 點：

- (1) 領導是一種人格或該種人格的效應。
- (2) 領導是一種行為或指引團體活動之行為。
- (3) 領導是一種倡導作用。
- (4) 領導是一種說服方式。
- (5) 領導是整個團體歷程的焦點。
- (6) 領導是交互作用的功能。
- (7) 領導是影響力的發揮。
- (8) 領導是角色分化的功能。

(9) 領導是達成目標的手段或工具。

(10) 領導是一種權力關係。

(11) 領導是使人順從的一門藝術。

(12) 領導是團體成員選擇的功能。

3、許士軍(1990)認為：領導是一種行為以及影響的過程。

4、陳海鳴(1999)認為：在一特定的情境下，為影響一人或一群人的行為，使其趨向於達成某種群體目標的人際互動過程。

5、張潤書(2001)認為：領導是「組織中影響系統的影響力表現，凡是能對他人產生影響力者即構成領導行為。所以領導就是組織人員在交互行為下所產生的影響力」。

(三) 小結：

綜觀國內外學者對「領導」的定義界說，雖稍有歧異，但渠等均認同「領導」是一種「影響力」，它是引導或影響組織成員達成某一特定目標的過程，是誘導個人和團體行動的一種歷程或是「領導者」為達成組織目標所採取的相關作為。

二、領導理論與型態：

大多數學者將領導研究方式分為四大類：領導者特質理論、行為模式理論、權變(情境)理論以及新近領導理論。下面就各理

論之精要分述如下：

(一) 領導者特質理論(1940年代~1950年代)

領導者特質理論是指領導之所以成功，主要是領導者身上具備了某些人格特質，這些特質是非領導者所沒有的（Robbins，1998）；領導者特質理論盛行於1940至1950年代，此時期之研究著重於領導者的人格特性，此派學者相信人格特性是與生俱來的(天賦決定的)，而使用以下六個特質來判斷一個人是否能成為成功的領導者，並鑑別領導者與非領導者或區別出「較成功」的領導者與「較不成功」的領導者。六個特質如下：

- 1、生理特質：身高、體重、強壯體格、精力旺盛和儀表佳。
- 2、智慧：能力、知識、智商、判斷力與洞察力、決心與說話流利。
- 3、人格：自信心、創造力、外向程度、支配慾、積極性、獨立性、機警、熱誠與正義感。
- 4、社會背景：教育程度、社會地位。
- 5、社會特質：魅力、知名度、威望、社交能力、良好人際關係
外交手腕、行政能力、團隊合作精神、說服力、協調能力。
- 6、與任務有關的特質：恆心、事業心、工作導向、有完成工作

的能力、自我實現需求、主動精神和成就需求。

但是領導特質理論受到許多的質疑，因為人格特質與領導之間的因果關係很難加以證明（Robbins，1998）。

（二）行為模式理論(1940年代後期～1960年代)

領導者特質理論的解釋能力無法獲得研究學者的普遍認同，主要是因特質理論認為領導者是天生的，而忽略了領導者在行為上的表現，在1940年代後期到1960年代，行為論學者提出了新的看法，行為模式理論假設領導者是可以後天培養而成的，強調從領導者的外顯行為來研究領導者的領導方式與組織績效的關係。各學者對行為理論的相關研究分述如下：

1. White and Lippitt (1953)提出以下三種領導方式理論：

- （1）權威式領導：所有規劃、控制政策以及工作的分派、工作伙伴的選擇，部屬都不能參與，所有決策皆由領導者決定，對於部屬的考核也全憑領導者主觀的好惡標準。
- （2）民主式領導：各項計劃經由和部屬充分討論後才決定，領導者僅提供協助和支援，部屬可以自由選擇工作伙伴，而主管考核部屬時，會根據客觀標準來進行。
- （3）放任式領導：領導者放任部屬自行決定，對於工作指示很

少監督亦少，考核部屬工作時，不主動表示批評與意見。

2. Tannenbaum & Schmidt (1959) 所提出的「連續構面」領導方式，其認為領導者可以是獨裁的，也可以是民主的，抑或是兩者的綜合，而採取那種領導方式則是取決於組織的環境。在此模型裡視領導行為，是一個連續構面如圖2-2-1所示，領導型態依部屬參與決策的態度作區分，左端為保持高度控制的集權獨裁領導人(遵循X理論)，而右端則為把決策權力下放給部屬的民主型領導人(遵循Y理論)。有效的領導者會考量本身能力、部屬能力及情境等各種相關因素，在二個極端之間，選擇出最適合的領導方式。

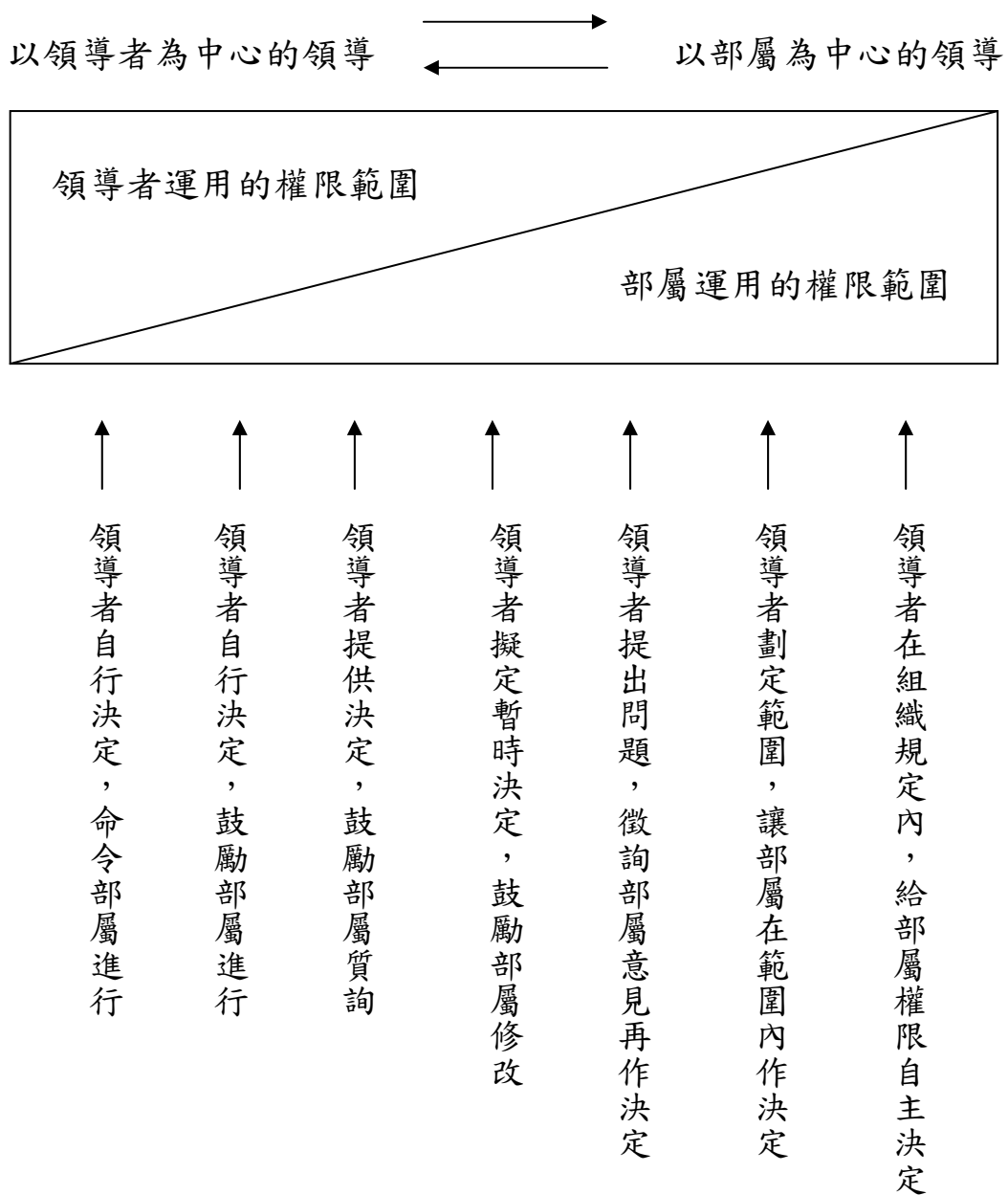


圖2-2-1 領導行為連續構面

資料來源：Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H., 1973. How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, May-June, p. 164.

3、俄亥俄州立大學的雙構面領導型態

俄亥俄州立大學（Ohio State University）於1945 年開始對領導行為進行研究，他們發現領導可以採用體諒（關懷型 Initiating Structure）與體制（定規型 Consideration）二個構面來描述：

（1）體諒：

指領導者願意和部屬建立互相信任，尊重並接受部屬建議（意見）以及注重部屬感受的工作關係，以從事領導。

（2）體制：

指領導者運用管理功能（規劃、組織、領導、協調與控制）界定組織成員的地位及角色，以達成組織任務及目標。

俄亥俄州立大學所發展的領導行為描述問卷（ Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ），被用來測量部屬對領導者行為的反應，即可得到體諒與體制因素的分數。根據這兩個構面的交互關係，可分成四種領導型態如圖2-2-2所示：

- （1）高體諒高體制：指領導者關懷部屬的需要，尊重部屬，提供雙方溝通及下屬參與建議的管道，主動提供部屬解決問題的方法，而同時亦重視組織目標的達成。

- (2) 高體諒低體制：指領導者較重視組織成員的需求，給予部屬支持和鼓勵及較大的工作自主性，而不太重視組織目標的達成。
- (3) 低體諒低體制：指領導者採取無為而治，不指導下屬，亦不提供與部屬溝通的管道，此類領導者對部屬的需求與組織的目標皆不太重視。
- (4) 低體諒高體制：領導者與部屬之間缺乏良好的人際關係與溝通，而以達成組織目標為最優先，因此領導人會給予部屬工作上的指示，但領導者不重視組織成員的需求及感受。

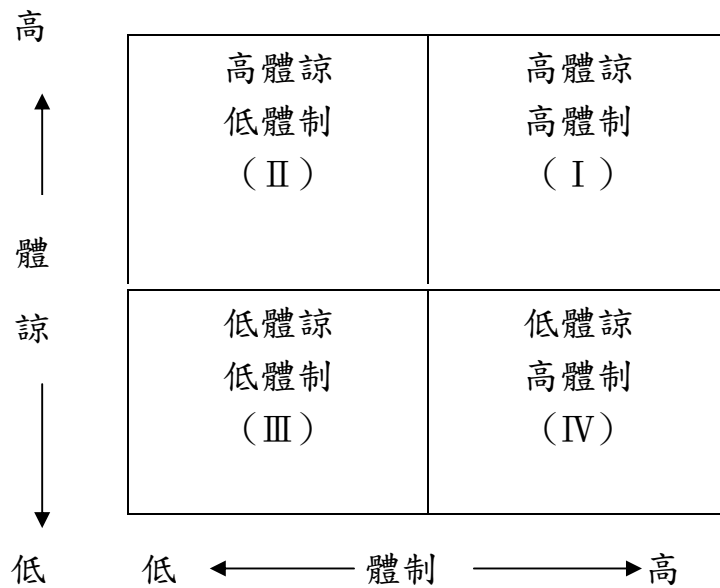


圖2-2-2 Ohio State 大學的領導型態圖

資料來源：Stogdill, R. M. & Coons, A. E., 1957. Leadership Behavior, Its Description and Measurement, No.88. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State Univ.

4、密西根州立大學研究

在密西根州立大學調查研究中心的研究中，同樣對領導行為歸納出兩個構面，分別是「員工導向」與「生產導向」。員工導向是指：領導者注重人際間的關係；而生產導向則是指：領導者注重工作方面的任務。

5、管理方格的領導型態

Blake & Mouton (1964) 以俄亥俄州立大學雙構面領導型態

為基礎提出管理方格理論 (Managerial Grid)，將領導行為分為二個層面，用橫軸表示領導者對績效(生產)(Concern for Production)的關切程度，用縱軸表示領導者對員工的關心程度 (Concern for People)，而依據這兩個層面的交互作用，產生較具代表性的五種領導方式如圖2-2-3所示：

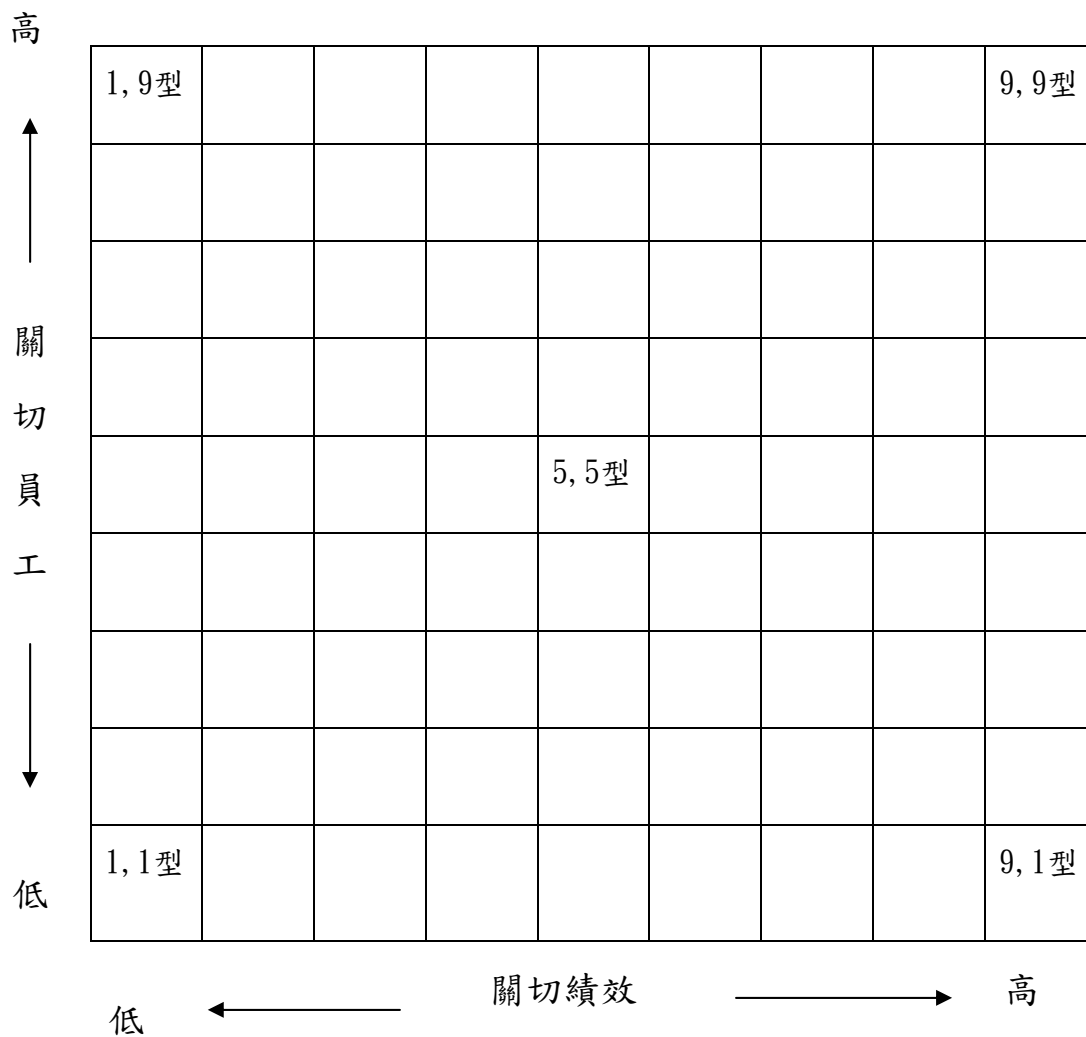


圖2-2-3 管理方格圖

資料來源：Blake, R. R. & Mouton, J. S., 1964. The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Co., p.10.

- (1) 「1,1」型：此型領導者對於對於生產及人員的關心程度均低，屬於無為型的管理，但此種領導方式易導致失敗，是很少見的極端情況。
- (2) 「1,9」型：此為關係導向型的領導，亦稱「俱樂部型的管理」，不關心生產，但關心員工，注重員工需求的滿足。

- (3) 「9,1」型：以組織的績效為主，關心生產，但較不關心人員，要求達成任務與效率，屬於任務導向型的領導。
- (4) 「5,5」型：屬中庸型；此型領導者對人和績效的關心度都不算高，但能保持平衡，但此種領導方式缺乏創新精神，領導者只要求正常的績效及尚能滿意的員工士氣。
- (5) 「9,9」型：此型領導者對於員工及績效皆十分重視，將組織任務與部屬需求做最有效的結合，藉由和諧的團隊及高昂的士氣來達成組織與部屬的目標。

Blake & Mouton認為(9,9)型的領導方式是最有效的領導行為方式，領導者應分析企業內外的各種情況將自己的領導方式逐步轉化成(9,9)型，以創造最高的效率。

(三) 權變（情境）理論（1960年～）

隨著環境的改變，有另外一派學者認為沒有任何一套領導型態是最佳的，應隨著情境的不同，而採取不同的領導型態。權變

（情境）理論主要可分為二種：

1、費德勒的權變領導理論（Contingency Leadership Theory）

Fiedler（1966）認為有效領導型態來自於與情境的適當配

合，並發展出「最不喜歡的工作夥伴量表 (Least Preferred Coworker Scale, 簡稱LPC)」來測量，更進一步將領導情境歸納出以下三種因素：

- (1) 領導者與下屬關係：部屬對領導者的忠誠和信任度。
- (2) 任務結構：部屬所擔任的工作性質清晰明確和例行化程度。
- (3) 領導者之職位權力：領導者的獎懲力量及上級與組織對其支持的力量。

根據此三個情境變數，領導者可視情境是否有利，採取工作導向或關係導向的領導型態，而領導者所採取的領導方式必須與情境相適應，才能有效領導。該研究發現，在最有利和最不利的領導情境下，以工作為導向的領導，績效較高；在中度有利的領導情境下，以員工為導向的領導，績效較高。

2、路徑—目標理論

由House & Mitchell (1974) 提出，強調領導行為建立在工作動機、工作滿足及對領導者之接受與否，且認為領導者的任務，是要建立達成任務的獎酬，以協助部屬辨認達成任務和獲取獎酬的路徑，增加過程中，部屬得到滿足的機會，House提出下列四種類型的領導行為：

(1) 指導型領導者 (directive leader) :

讓部屬知道領導者對他們的期望、對所需完成的工作進行排程和給予如何完成任務的明確指示。

(2) 支援型領導者 (supportive leader) :

友善並關心部屬的需求。

(3) 參與型領導者 (participative leader) :

在決策前和群體成員磋商，並採用建議。

(4) 成就導向型領導者 (achievement-oriented leader) :

設定具挑戰性的目標，並希望部屬能有最高水準的表現。

(四) 新近領導理論(1988年~)

領導一詞是人們知覺(perception)的作用，當人們知覺到組織的結果(outcome)，會以各種的觀點作出歸因的分析與判斷，領導只是其中廣為人們所歸因的一個項目(McElroy, 1982)；嚴格來講，此一理論與領導的替代(substitute for leadership)一樣，都不在於探討領導過程的本身。不過，這些理論都為領導提供了嶄新的觀點 (Yukl, 1998)。

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

歸因理論(Attribution theory)認為，當我們在觀察他人行

為時，會試著解釋該行為是由內在歸因（或稱個人歸因，為當事人自由意志下的產物，成敗或結果可為當事人所控制。）或外在歸因（或稱情境歸因，當事人的成敗或結果是取決於外在環境因素的影響。）的影響。當我們在做行為判斷時，通常取決於三個因素如圖2-2-4所列：

（1）行為的獨特性(distinctiveness)：

指當事人的行為是否不尋常。

（2）行為的共同性(consensus)：

指不同的人遇到同樣的情況，均有相同的反應。

（3）行為一致性(consistency)：

指當事人的行為表現是否一直都一樣。

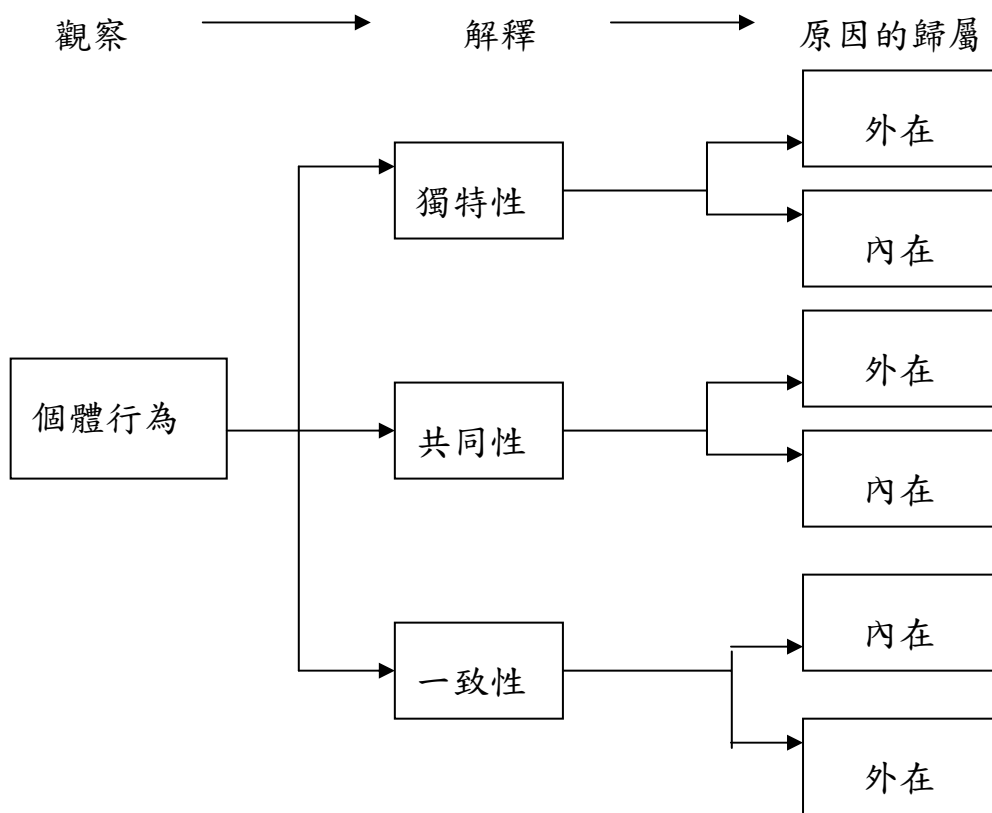


圖2-2-4 領導歸因理論

資料來源：Stephen P. Robbins. Mary Counter., Management, 6th, 1999, Perntice-Hall 中譯本, 頁433。

2、新魅力領導理論(new charismatic leadership theory)：

雖然早期的領導特質論將領導完全指向領導者本身的這種說法無法令人完全滿意，但在某種程度上，這種觀點的確指出領導的獨特性；後來學者結合特質論與歸因理論，發展出新的特質領導理論。和傳統特質論不同的是，新特質論認為部屬對領導特質的歸因才是領導的決定因素，並認為那些被

歸納為具有魅力特質的領導者具有高度的領導效能及滿足感(Conger & Kanungo , 1988)。

3、轉換型領導 (Transformational Leadership) 理論

從1980年代開始，學者開始對領導者在情緒上及象徵意義上，對追隨者所產生的影響力感到興趣；因為大多數的領導理論，例：俄亥俄州大學的研究、費德勒模式、路徑—目標理論等，都是根據「交易型領導」的原則來探討領導的功能與效果。這些領導理論都無法合理地解釋「為什麼有些追隨者能把組織的任務或目標放在自身的利益之上」這樣的領導行為。因此新近學者開始從不同觀點來審視領導行為，學者將領導行為區分為「交易型領導」與「轉換型領導」(Bass, 1985)；轉換型領導的概念，最先由Burns (1978) 所提出，Bass (1985) 加以闡揚，並發展出轉換型領導理論；交易型領導指的是藉由澄清工作角色或工作需求，為部屬建立達成目標的激勵機制；而轉換型領導理論認為領導者應促進部屬個人的學習，以提昇其能力，來增進組織效能，同時領導者應規劃組織未來的願景，使部屬為達成團體目標而努力，經由領導者個人魅力及對追隨者個人關懷與智能上的啟發來

提昇追隨者的需求層次，以期達到更高層次的目標。以下就轉換型領導之定義及組織和個人轉換應用做相關探討：

(1) 轉換型領導之定義

Yukl(1989)定義轉換型領導為「影響組織成員在心態上產生絕對改變，能對組織目標及任務使命主動作出承諾與奉獻」。

(2) 轉換型領導之特徵

Bryman(1992)首先指出轉換型領導必須要有創造遠景、傳達遠景、激發自主能力、組織文化重建及賦予成員信任等五個要點，而轉換型領導者能適當運用本身的權力，並配合情境因素，揭示組織願景，以激發部屬求新求變的意願，同時培養部屬面對變革的能力，使組織能在快速變動的外在環境中得以順利發展。依Bass及Avolio(1990)的研究，可歸納出轉換型領導者所具的四項特徵如下：

A、塑造誘人的組織願景

轉換型領導者要能創造出誘人的願景，顯示堅毅不拔的意志力與決心而打動人心，讓部屬願意追隨，共同為組織目標奮鬥。

B、有效溝通建立共識

領導者必須將所建構的願景精確傳達給部屬，讓部屬充分瞭解目標所在。

C、運用定位取得互信

轉換型領導者除了創造願景及有效溝通之外，還須建立相互信任的環境，成員間有互信的基礎才能合作愉快。

D、提供空間自我發展

讓部屬認清自我，持續提供部屬成長環境以供其發揮所長，使部屬的成就能與組織目標相輔相成。

(3) 轉換型領導的要素

依據Bass & Avolio(1990)主張，透過轉換型領導方式，組織會有額外的產出與績效改善，進而產生綜效，而綜效來自於下列四個要素：

A、理想化的影響力 (Idealized Influence)：

領導者言行受到部屬尊重、信賴，並成為模仿的對象。

B、才智的激發 (Intellectual Stimulation)：

組織能提供有利的學習環境，讓部屬有訓練進修的機會，同時鼓勵員工以創造及創新的觀點去面對及解決問題。

C、心靈的激勵 (Inspirational Motivation)：

領導者需經常給予部屬激勵，以提高其工作熱忱。

D、個別的關懷 (Individualized Consideration)：

領導者須明瞭部屬的需求，並尊重其個別差異，必要時給予特定協助。

(4) 轉換過程：

Burns 認為轉換型領導是個人之間的影响過程，並且是改革社會系統及組織因而形成動員力量的過程，在這個過程中，轉換型領導者藉由提出更高的理想及價值，例如正義、公平、自由、人道主義等，企圖喚起組織成員的自覺 (廖思先，1999)。經由轉換型領導，組織成員的需求層次提昇至不同的境界，因而激發出成員潛在的能力，達成組織的目標和自我實現。Bass 認為轉換型領導者經由提昇部屬的需求層次，使其從低層次需求轉變為高層次需求，甚至在某些情況下，轉換型領導者透過自我犧牲的方式，使部屬超越未滿足的低層次需求，而轉換為高層次需求；Maslow 的需求層次理論認為個人的需求層次由下而上可以區分為生理的 (psychological)、安全 (security)、社

會的 (social)、自尊 (esteem) 及自我實現 (self-actualizing) 五個層次 (Maslow, 1954)；前二個需求屬於低層次需求 (low order need)，後三個需求屬於高層次需求 (high order need)，Maslow 認為當下層的需求充分滿足之後，上層的需求將變為個人主要的需求層次。Burns 認為 Maslow 的需求層次對轉換型領導來說是充分但非必要的條件，轉換型領導者經由提昇部屬的需求層次，使部屬能夠承擔更大的責任而成為自我引導及自我增強者，換句話說，轉換型領導使部屬成為「自我的領導者」。這種轉化可以經由以下途徑達成 (Bass, 1985)：

- A、使部屬深刻體會成果的價值及重要性。
- B、使部屬超越自身的利益來成就團體、組織或多數人的利益。
- C、使部屬提升並超越自我的需求層次。

因此，Bass 將轉換型領導者的領導行為展現於 (Bass, 1985)：

- A、激發同僚及部屬以不同觀點看待其工作。
- B、在組織和團體中，引發同僚及部屬對使命或願景的理解及認識。
- C、發掘部屬及同僚更高層次的能力或潛力。

D、激勵同僚及部屬超越自身利益而以團體利益觀點來看待事物。

第三節 人格特質之探討

一、人格特質的意義：

- (一) 「人格」(Personality)一辭源自於拉丁語Persona，其意義有二：一是指舞台上演員所戴的面具，以它作為個人身份的表徵；另一是指個人真正的自我(人的內在動機、情緒、習慣、思想等)。
- (二) 人格是一個人人在對人、對己及對事物以至整個環境做適應時，所顯示的獨特個性，而人格的獨特性是由個人在遺傳、環境、心智成熟度及學習等各因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵組合。

二、人格的定義：

相關學者對人格的定義如下：

- (一) Allport (1937) 認為：
- 所謂「人格」一詞，可意指為：個人心理與生理體系之動態組織，以對環境做適度的調適。
- (二) Robbins (1998) 認為：
- 個人對他人反應或和他人互動方式的總和。

(三) 張潤書 (民74) 認為：

為便於我們的應用，人格可界定為我們用以說明一個人顯示其典型的人類特徵或變因的混合物。

(四) 盧盛忠等人 (民86) 認為：

人格是人一組相對穩定的特徵，這些特徵決定著特定的個人在各種不同情況下的行為表現。

三、人格的形成：

人格（或性格）的形成是受到以下幾個因素的影響：

(一) 自然的遺傳因素：

這是指人格會決定於遺傳來的基因。在此基礎上成長出的中樞神經系統、內分泌系統、感官等對人的行為都具約束力。

(二) 社會化因素：

人們在少年時代的家庭與學校中，逐步認識並開始學會如何適應現實環境的變動過程。在此過程中，人們受到不同強度的影響並逐步累積，對性格的塑造起了相當的作用。

(三) 環境影響因素：

環境因素對於人格的發展有很大影響，人的成長過程即可看成是一社會化過程，在不斷地認識外界環境的過程中，會漸漸形

成個人一貫的認知，進而產生個人獨有的生活經驗與價值觀。當人們已成年並獲得職業後，工作組織的環境繼續影響人的性格，例如獎酬制度、工作設計等，不過由於前面兩個因素對人格已經造成的影響，環境影響因素反而是一些外顯行為的塑造者。

（四）社會實踐：

社會實踐活動對於成年人性格產生有決定性的作用，人在與環境、社會互動時，性格就會受到影響。在大環境中生活及成長的人，由於他們實踐活動的不同以及主觀努力的傾向不同，會形成不同的人格。

另外，陳義勝（民78）認為人格除了受到基因及感覺等生理因素、與他人或情境互動的群體因素影響之外，人格還會受到個體身處的文化所影響，因為文化對個人的角色會有所期望，所以個人的人格會受到這些他人的期望影響而有所不同。

四、人格與行為：

人格既然是預測個人不同行為表現之特徵（張潤書，民74），因此具有不同人格類型的人都會產生不同的行為，有些人比較外向，有些人又比較內向。因此這些不同人格特質的人對環境也有

不同反應及互動。了解人格與工作互動關係，則有助於僱用、調職及晉升決策；了解人格形成之過程，則有助於確認行為之適當性，以預防不良行為之出現。

五、內外控的人格特質：

(一) 所謂內外控乃是個體對事件結果的知覺，區分為兩類，一種認為事件的結果是個人所能控制和了解的，一種則認為事件的結果是個人所不能控制和了解的。

(二) 內外控傾向這個觀念是由Rotter 於1954 年率先倡導。Rotter (1966) 認為由於個人早年經驗和當前環境的綜合效果，同一事件對不同的人產生的效果可能迥然不同。當一個人認為他可以控制自己的命運時，且認為事件的發生，是由於自己行為的後果，是個人的能力和屬性造成，可由自己加以控制或預測時，此人就是傾向於「內控傾向」的人格特質者；倘若一個人認為他的生活是操控在一些外部的力量，且認為事情的發生不是由於他本人行為的後果，而是由於運氣、機會、命運、他人權威所造成並決定，或此人認為週遭的環境太過複雜，致使他無法預測事件的後果，抱持此種看法者即稱作「外控傾向者」。

(三) 在組織行為學的研究上已經發現內外控傾向是一個解釋組織中

人們行為非常重要的一個變項，而內外控傾向也與員工激勵、努力、績效、工作滿足、對工作的認知、對職權的服從及領導者的監督風格有關(Spector, 1982)。

- (四) 一般說來，內控者與外控者的行為有著重大的差異如表2-3-1所列，內控者會表現出較高的工作激勵，且內控者有較高的期望去付出努力以獲得較高的績效，因此內控者獲得的薪資及薪資調幅比外控者高。內控者對於需要有學習或問題處理的任務或是績效結合有價值的獎勵時，內控者會展現較高的績效表現，而外控者則表現出較內控者容易焦慮。

表2-3-1 內控者與外控者的差異

因素構面	內控者與外控者的差異點
工作滿意度	內控者努力獲得資訊，且比較擅長利用資訊。
績效	內控者工作滿足度較高，且工作滿意度與績效的關係較外控者來得密切。
自我控制、風險和焦慮	內控者自我控制能力較強，較不焦慮，也較少從事風險性的行為。
動機期望與結果	內控者的工作動機較強，期望努力工作會帶來好的績效。
對他人的反應	內控者較獨立，著重自我判斷，依資訊的正確性來判斷是否接受資訊，不易受他人影響。

資料來源：洪慶松（2004）整理，Schermerhorn, Hunt, Osborn, 劉彥廷譯，管理組織行為(第五版)，頁93。

(五) 內控者與外控者之基本差別即在於，內控者相信他們對於組織有直接與有力的影響，而且這是他們自己所能控制的；但對於外控者而言，他們較為循規蹈矩與順從。對於需要複雜的資訊處理、經常有要有複雜的學習或需要主動與發言的任務，內控

者較為適合此類工作；而對於需要較高順從性的工作，外控者則較為適合此類工作。內控者認為只要努力應能獲得必要的報酬；因此需要高技術性與技巧性、高激勵高報酬的工作，以任用內控者的效果會比任用外控者佳。

(六) 以工作滿足方面來看，內控者的工作滿足較外控者高，理由有以下三點：

- 1、內控者在升遷及調薪通常較快，因此工作滿足可提升，因為組織職位與工作滿足有正相關。
- 2、內控者傾向於時常採取行動，對於感到不滿意的工作他們會丟棄而尋找新的發展機會，因此對工作不滿意的內控者數量較少。
- 3、在績效與獎勵結合的情形下，內控者可能有較好的績效表現，得到較多的利益而獲致較高的工作滿足。

第四節 工作特性之探討

一、工作特性的意義：

工作特性 (Job characteristics)，泛指所有與工作有關的因素或屬性；如：工作性質、工作環境、薪資福利、工作安全性、工作回饋性、工作所需技能、工作自主性、工作挑戰性、工作中學習與發展的機會、人際關係以及工作所能獲得之內部報酬(如自我實現、成就感及榮譽感等)，皆屬於工作所具有的特性(Seashore & Taber，1975)。

工作特性的概念最早起源於1900年代初期，Taylor 首先提出科學化管理，以求有效的提高生產效率。其要點在於盡量減少不必要的時間及活動（蔡承志，1991）。但是工作簡化的結果，並不保證能帶來員工滿足，有時導致員工的不滿，因而使員工產生倦怠或離職。

在1950年代，許多學者為提高生產力，乃致力於工作豐富化 (Job Enrichment) 與工作擴大化 (Job Enlargement) 的研究。但是真正提出大規模且有系統的研究工作特性，應始於Turner & Lawrence (1965) 所提出的工作屬性理論 (Theory of Requisite Task Attributes) (引自黃錦淑，2002)。

工作特性之所以廣為工業心理學者的研究項目，主要是因為：

(一) 工作特性會影響員工的工作滿足與工作績效；(二) 有關工作研究都與工作本身的特性有相當程度的關係；(三) 工作特性對領導行為具有相當大的影響力 (Sims, Keller & Szilagyi, 1976)。

二、工作特性的理論：

工作特性的研究中，涉及許多相關理論，概述如下：

(一) Turner & Lawrance 工作特性理論

最早將工作特性作有系統歸納研究的學者 Turner & Lawrence 在 1965 年針對 47 種工作進行實地觀察與訪問 470 名員工之後，認為有六種工作特性可以使得員工的工作具有激勵作用，而發展出「必要工作屬性理論」，這六種必要的工作屬性為：工作的自主性(Task Autonomy)、變化性(Variety)、必要的互動(Required Interaction)、隨意的互動(Optional interaction)、知識與技術(Knowledge and Skill Required)以及責任(Responsibility)等。此理論除了將工作特性具體化以外，還設計相關的測量工具來衡量工作特性，結果發現工作特性與工作滿足、出席率存在正相關。

(二) Hackman & Lawler 工作特性理論

由Hackman & Lawler(1971)提出，該理論認為要使員工的工作得到內在的激勵，工作特性必須合乎下列特性：

- 1、工作的成果係經由自己努力所達成的。
- 2、對個人而言，工作應提供富有內在意義的成果。
- 3、工作應對個人工作績效提供回饋。

根據以上特性，Hackman & Lawler 發展出六點的工作特性：

1、變化性 (Variety)：

工作者在工作上能使用不同的技術和多種操作方式的程度。具有高度變化性的工作，工作者必須運用不同的技術與才能，始能成功的完成工作，此種工作特性，將使高層次需求強烈的人，自覺工作上具有較多的挑戰而充滿意義。

2、自主性 (Autonomy)：

工作者對於工作計畫、選擇使用的設備、決定工作的程序所享有權力的程度。此一特性愈顯著，工作者愈容易感受到自己工作的成果；反之，工作的成敗則被認為是主管或其他人的功過。

3、完整性 (Task Identity)：

工作者能完成整件工作，而非一件工作的一小部份，並且能

夠明白確認其努力的結果之程度。而此完整性包含四項特點：

- (1) 工作有明確的起點與終點。
- (2) 工作者能明顯地看到工作歷程的轉變。
- (3) 工作者能明顯地看到工作的成果。
- (4) 工作有相當重要的轉變。

4、回饋性 (Feedback)：

工作者能獲得有關其工作表現是否良好之訊息的程度。而此回饋的來源可能為：完成工作的本身、主管的意見以及同事的反應等三方面。

5、合作性 (Dealing with Others)：

工作上須與他人密切合作，以利執行工作的程度。

6、交友機會 (Friendship Opportunities)：

其中，前四種工作特性稱之為「核心構面」，其原因係指當員工知覺到其所從事的工作具有高度變化性、自主性、完整性和回饋性時，員工會有較佳的工作表現及較高程度的工作滿足。後兩種工作特性，則是依據Turner & Lawrence(1965)研究中「必要性的互動」及「選擇性的互動」修正而得。但所有這六個構面，都是根據工作者之

主觀知覺。Hackman & Lawler 認為，真正影響員工態度和行為，並非工作之客觀性質，而是他們主觀經驗。

（三）Hackman & Oldham (1975)工作特性理論

Hackman & Oldham (1971, 1980) 延續Turner & Lawrence的研究，並且加以修正，發展出五種關鍵的「工作特性模式 (Job Characteristics Model, JCM)」，此模式是目前最廣為運用的工作特性分析架構；兩位學者根據Hackman & Lawler 的理論提出工作特性模式且編製「工作診斷調查表 (Job Diagnostic Survey, 簡稱JDS)」，研究中歸納出工作的七個特性，包含五項核心工作層面與兩個輔助層面。與先前Hackman & Oldham(1971)的研究相比，在內容上只是少了「交友機會」，多了「工作的重要性 (Task Significance)」，基本上與前者的差異不大。在模式中，各項工作特性會產生不同的心理狀態，其心理狀態將影響個人的態度與行為，而工作特性、重要的心理狀態與個人及工作結果的關係，又受到個人成長需求強度的影響。工作特性模式如圖2-4-1所示：

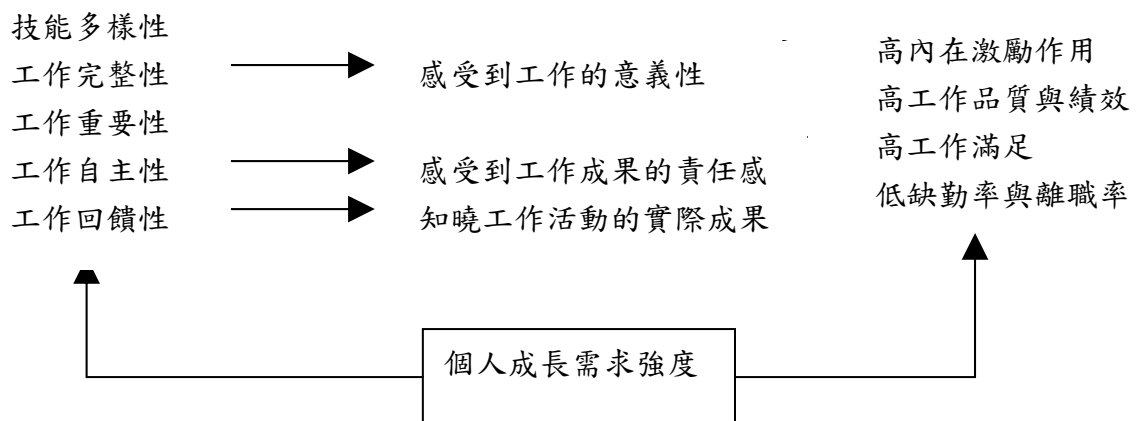


圖2-4-1 工作特性模式圖

資料來源：Hackman, J.P. & Oldham, G.R., Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 1975, Vol:60, No. 2, P. 161.

本理論重點可分成四個部分加以說明：核心工作構面、重要心理狀態、個人及工作成果以及個人成長需求強度。

1、核心工作構面

每項工作均可用五項工作核心構面來描述，每一項構面各自產生不同的心理狀態，產生良好的個人工作結果，這五項構面分別是：

(1) 技能多樣性(Task Variety)：

工作者在工作上能夠使用不同技術和多種操作方式的程度。技能變化性高的工作中，工作者必須運用不同技術與

才能，才能將工作成功完成。

(2) 工作完整性 (Task Identity) :

工作者能夠做完整件工作，而非一件工作的部分，且能夠明白確認其努力成果。衡量工作要具有完整性必須有明顯的起點與終點，且過程中如有相當重要的轉變，工作者能明顯看見工作歷程的轉變及工作的成果。

(3) 工作重要性 (Task Significance) :

工作對於其他人的生活或工作有多少實質影響力的程度。

(4) 工作自主性 (Autonomy) :

工作中讓員工有實質上的自由、獨立性以及讓員工能自行判斷決定自己該如何安排工作進度與採取何種處理程序的程度。

(5) 工作回饋性 (Feedback) :

工作能讓員工直接獲得有關其工作成果訊息的程度。回饋訊息之來源可來自工作本身或從他人(如上司或同儕)口中得知。

2、重要心理狀態

在Hackman & Oldham(1975)工作特性模式的理論架構中，提

出三種個體的心理狀態感受，會影響到個體的工作成果：

(1) 感受到工作的意義性：

即員工能體認到工作是有意義、有價值的程度，所感受到工作的意義之工作特性包括：技能多樣性、工作完整性、工作重要性。

(2) 感受到工作成果的責任感：

是指員工對工作成果的好壞，自覺需負責的程度。主要受工作自主性的影響，若工作自主性較高，員工較易體認自己需為工作結果負責。

(3) 知曉工作活動的實際成果：

是指員工對於工作成果的瞭解程度，主要受工作回饋性影響，若是工作者能夠在本身工作中獲得有關其工作成果或效率的訊息，則便能依據這些訊息，自動調整工作步調或更改工作方案以達成工作目標。

3、個人及工作結果

從工作特性模式中，可知由五項工作特性所產生的三種心理狀態將影響其工作反應，此工作反應包括：

(1) 內在的激勵作用：指員工能自我激勵，在工作中力求表現。

- (2) 工作品質與績效：工作者對工作的產出結果。
- (3) 工作滿足：指工作者對工作之滿足程度。
- (4) 缺勤率與離職率：指工作者的出席與流動狀況。

4、個人成長需求強度

Hackman & Oldham(1975)認為，因為個體間存在著差異，並非所有個體在面對同質性工作時，皆會產生相同的心理狀態及工作反應，因此加入個人成長需求強度作為干擾變數 Hackman & Oldham 認為個人成長需求強度是一種較高層次的需要，是指個體從工作中獲得的成長滿足的需要強度，這種干擾作用會影響工作特性、心理狀態與工作成果的關係，其影響方式可分為兩方面加以說明：

- (1) 在工作特性與心理狀態的連結上，工作如果具有客觀且良好的工作特性，則高成長需求強度的工作者，從事於此項工作時，其對心理狀態的體驗可能優於低成長需求強度的工作者，也就是在高工作特性的工作上的心理狀態體驗會優於低成長需求強度的員工。
- (2) 在心理狀態與工作結果的連結上，高成長需求強度的工作者對於工作的反應比低成長需求強度的工作者更加積極，而

且在工作表現及工作滿意度上也優於低成長需求強度的員工。

5、激勵潛能分數(Motivating Potential Scores, 簡稱MPS)

基於內在激勵作用大小的觀點，學者們又發展出「激勵潛力分數」(MPS, Motivating Potential Score)來對其加以衡量。Hackman & Oldham(1975)認為愈具有激勵潛能的工作，能促進工作者的內在工作動機，因此能夠達到較佳的工作成果。而具有激勵潛能的工作必須包含三種要素，分別為(1)至少具有一種影響工作體驗的工作特性；(2)高的自主性；(3)高的回饋性。在工作自主性與工作回饋性有一項若為零，則激勵潛能分數將等於零。技能多樣性、工作完整性、工作重要性中若有一項為零，激勵潛能分數雖不致於為零，但激勵潛能分數會因而降低。

(四) Jackson et al. (1993)工作特性構面

在國外的研究報告中指出，傳統的工作特性理論，忽略了許多重要的工作變數，因此，Jackson et al. (1993)便試圖建立一個有別於傳統使用的工作特性，以符合需使用先進製造技術(機器)下，人員的工作特徵，他提出五個重要的構面：

1、時間控制(timing control)：

指個人可以決定他的工作時間能調配、掌握的機會有多少的程度。

2、方法控制(method control)：

指個人可以用他自己的方式來完成工作的程度，而不是在外來的指示下完成的。

3、監督需求(monitoring demand)：

指操作員被要求要隨時密切注意生產過程中的情況的程度。

4、問題解決需求(problem-solving demand)：

指操作員必須要診斷及解決問題的程度。

5、生產責任(production responsibility)：

指操作員對機器設備及產出的產品應負的責任。

此五個工作特性構面被認為比Hackman & Oldham 的工作特性更能詳盡確實的描述工人在操作先進的機器上的情況。

三、工作特性的衡量工具

針對工作特性所設計的測量工具有「必要工作屬性指標」、「工作特性量表」、「工作診斷調查表」及「耶魯工作量表」，但以前三者較為學術界研究時所採用（杜佩蘭，1999）。

(一) 必要工作屬性指標(Requisite Task Attribute index：簡稱 RTA Index)

必要工作屬性指標是Turner & Lawrance 於1965年所編製，內容包括六種工作屬性：變化性、自主性、必要的互動、隨意的互動、知識與技術、責任，Turner & Lawrance是第一個將工作特性具體化及設計出有關的測量工具，並根據研究結果，發展出RTA Index，用來測量工作特性與工作者之工作滿足及參與率間的關係。雖然目前該量表在研究上的使用較少，但影響後續研究者對工作特性的思考領域，使工作特性的研究更加完整。

(二) 工作特性量表(Job Characteristic Inventory；簡稱JCI)

Hackman 與Lawler(1971)依據RTA Index而發展出工作特性量表，內容包含變化性、自主性、完整性、回饋性、合作性及交友機會等六項工作的描述，若能獲得前四項核心構面，則可得到高度的滿足並覺得是有意義的工作；至於合作性及交友機會雖然和工作滿足並沒有直接的關聯，卻可發掘工作設計對人際關係之影響。

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

Hackman & Oldham (1975)根據Turner & Lawrance的「必要工作屬性」為基礎，以及Hackman & Lawler的研究結果，包括了五種核心構面及兩種輔助構面來衡量工作特性，並設定激勵潛能分數的計算公式，用來預測工作者的反應。

其計算公式為2-4-1為：

$$MPS = \frac{\text{技能多樣性} + \text{工作完整性} + \text{工作重要性}}{3} \times \text{自主性} \times \text{回饋性}$$

(公式 2-4-1)

由上述公式可以得知，當自主性或回饋性有任何一個接近零分，MPS分數將趨近於零，因此，這兩者的重要性最高。至於當技能多樣性、工作完整性、工作重要性其中一項為零時，雖不至於讓MPS分數為零，但MPS將因此降低。激勵潛能分數（MPS）除了能衡量工作為員工帶來的激勵潛能外，也可以被用來代表工作設計中五種特性的總和性指標（Overall Index），當工作設計中包含工作特性模型中的五個特性程度越高時，工作的MPS分數就越高（Oldham & Cummings, 1996）。

工作特性對於員工所產生之激勵和滿足的作用和工作者的「高層次

需求強度」也有顯著之關係。對於高層次需求較強的員工來說，用他們擔任具有較高激勵潛能分數的工作，其滿足程度和工作績效也會較高，而其曠職率及離職率亦會較低(Hackman & Oldham, 1975)。

第五節 工作滿足之探討

一、工作滿足的意義：

工作滿足的概念首先由Hoppock(1935)提出，所謂工作滿足，是指人們從工作中得到某種程度的滿足或對工作中各個構面的一些相關態度。工作滿足是一種心理狀態整體性的單一概念，指員工心理和生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。McCormick & Ilgen (1980)認為工作滿足是一種工作者對工作的態度。由於學者們對工作滿足的觀點相當分歧，國內學者則將其歸納為三類(許士軍，民84)：

(一) 綜合性的定義 (Overall Satisfaction)：

將工作滿足的概念作一般性的解釋，認為工作滿足只是一個單一的概念，工作者能在不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，而不涉及工作滿足的構面和形成原因與過程。

(二) 差距性的定義 (Expectation Discrepancy)：

係指工作者對滿足的大小，乃取決於他對特定工作環境所實際獲得的價值，將滿足的程度視為「一個人自工作環境中所獲得的價值與其預期應獲得的差距而定」，其間差距越小，滿足程

度也越大，反之，則滿足程度越小。

(三) 參考架構說 (Frame of Reference) :

持此定義的學者認為組織或工作情況中的「客觀」特徵，並非影響人類態度及行為的最重要因素，而是人們對於這些客觀特徵的主觀知覺及解釋，這種知覺與解釋則受個人自我參考架構的影響。

綜合性定義強調的是一種單一概念，工作者能夠自我加以平衡而得到整體的工作滿足，此乃員工個人對於工作滿足心理層面的變化過程，一般較難以衡量。而差距性定義著重於工作所得的報酬與期望之間的差距，比較忽略工作本身帶給員工的滿足程度。至於參考架構說則定義員工將會根據許多因素來對工作特徵加以解釋與比較後，得到個人的滿足，這些因素包括工作層面、個人因素、工作本身等，對於工作滿足的影響較為廣泛。

二、工作滿足之定義：

中外學者對工作滿足所下之定義如下：

(一) 外國學者

1. Robbins(1989)認為：員工對於工作的一般態度。

2.0' Reilly(1991)認為：

工作滿足為員工對於他們的工作所抱持的態度，而此態度是源自於他們對於工作的知覺而來。

3. Agho et al. (1992)認為：

工作滿足指工作者對其工作及關於工作環境所抱持的態度，也就是工作者對其工作本身情感性的知覺。

4. Schermerhorn et al. (1994)認為：

工作滿足為個人對於工作及其工作狀況之情緒反應及所抱持正面或負面感覺的程度。

5. Sterr & Black (1994)認為：

工作滿足為令人愉快或積極對於工作或工作經驗評價產生的情緒狀態。

6. Spector (1997)認為：

工作滿足指個人對工作及工作所牽涉構面的感覺。

7. Bussing et al. (1999)認為：

工作滿足基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，也就是工作者對於本身工作所持有一種內在穩定的滿足或不滿足。

(二) 本國學者：

1、吳靜吉、潘養源、丁興祥(1980)認為：

工作者期望獲得的滿足和實際獲得之滿足程度差距總合。

2、張春興(1989)認為：

工作滿足為個人或大多數員工對其工作滿足程度。

三、工作滿足的相關理論：

由於各家學者對工作滿足所持研究角度不同，因此所建構的理論亦有所不同，較具代表性者如下：

(一) 兩因子理論(Two Factors Theory)

鑑於許多需求或動機理論，只是從需求本身加以探討或分類，而未將它們從工作行為觀點上加以分析，Herzberg、Mausner與Snyderman(1959)等人乃以大約二百位會計及工程人員為對象，利用問卷的方式，研究他們的工作滿足與需求的關係，其內容大致如下：

1、影響工作滿足有兩個因素：

A、激勵因子(Motivator factors):

激勵因子包括：成就感、認同感、責任感、挑戰感、工作本身及成長的可能性，多屬工作內(intrinsic to work)的因素。當激勵要因存在時，可以使人感到滿足，但若不存在時，

並不會導致工作不滿足。

B、維持因子(Hygiene factors):

維持因子包括：公司政策、行政措施、監督方式、工作條件、個人人際關係、薪資、工作保障、地位與安全等，多屬工作外(extrinsic to work)的因素。當其不存在時，員工感到不滿足，但若存在，並不會導致滿足。

2、相對於「滿足」並非就是傳統認定的「不滿足」，因為就算把工作中的「不滿足」因素完全排除掉，個體也不見得就會滿足，而是認為「滿足」是相對於「無滿足」(noatisfaction); 「不滿足」(dissatisfaction)乃相對於「無不滿足」。

(二) 公平理論(Equity Theory) ;又稱社會比較理論

Porter(1961)等人認為工作滿足感來自個人實際所得與預期所得間差距的認知，此即為差距理論(Discrepancy Theory)。雖然考慮個體間差異，但無法對超額報酬有合理的解釋。遂提出公平理論，公平理論即指工作滿足乃取決於員工在工作環境中，是否受到公平對待的感受，員工不但會衡量自己本身情況，而且還會與其他員工作比較，關係如下：

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{自己} \end{array} \right\} \frac{\text{報酬}}{\text{投入}} \begin{array}{l} > \\ = \\ < \end{array} \frac{\text{報酬}}{\text{投入}} \left\{ \begin{array}{l} \text{他人} \end{array} \right\}$$

公平理論的所謂工作滿足可定義為「員工自己本身報酬/投入比率和他人之報酬/投入比率，相互比較後的一種感覺」，比率差距愈小，則工作滿足愈強。

(三) 成就動機理論(Achievement Motivation Theory)又稱三需求理論

McClelland的成就動機理論，是組織在了解員工激勵作用時的三個重要需求，包括：

1、成就需求(Need for Achievement)：

想從工作中獲得成就及他人的肯定。

2、權力需求(Need for Power)：

即追求權力及控制他人的慾望。

3、隸屬需求(Need for Affiliation)：

即希望從人際活動及社會體中得到滿足。

McClelland 的理論實際上在探求成就高低及工作行為之間的關

係，除了顯示員工成就動機和工作表現有顯著相關外，成就需求高者大多有下列三種特徵：喜歡自我負責、喜歡自設成就目標及喜歡獲得回餽。

(四) 期望理論(Expectancy Theory)

Vroom(1964)認為驅使一個人產生某特定行為的力量與他認為此行為所能導致的特定結果之評價及期望成正比，故提出「動機作用之期望模式」(expectancy model of motivation)理論，基本上，他認為一個人之動機作用乃取決於兩項因素：

- 1、採取某項行為，如果達成時，所能獲得的價值(valence)。
- 2、達成該項任務的機率。

因此，個體所作的選擇行為，不僅受到他對這些結果喜好的影響，同時也受到他相信這些行為可能達成的程度的影響。

(五) 增強理論

Skinner(1971)提出增強理論，此理論忽略了個體的內心狀態，只重視個體採取某種行為後會出現何種結果，當一項行為的發生時，若能帶來正面的結果，則以後重複出現的機率甚高；若會導致負面的結果，則以後不易再出現。因此，結果為控制行為的強化物，會增加或降低該行為重複出現的機率，故運用

「操作制約」的原理，以引發、維持或停止成員的行動，可改善組織績效，達成組織目標。

(六) ERG 理論

Clayton Alderfer(1972)以 Maslow 的需求層次理論為藍本，加以修訂簡化成三種不同的需求：

- 1、存在需求(existence need):指生理和安全的各種需求。
- 2、關係需求(relatedness need):指人們想維持重要人際關係的慾望，藉著分享與他人間的情感和互相關懷而得到滿足。
- 3、成長需求(growth need):指個人追求自我發展的慾望，藉著個人充分發揮潛能及發展新的工作能力而得到滿足。

Alderfer的理論雖由Maslow而來，但仍有兩項主要的差距，除了需求滿足之外，他提出「挫折－退化」(frustration-regression)的觀念。認為當個體的高層次需求未能得到滿足時，他會退而求其次去追求較低層次的滿足；且同時時間內個體可以同時追求一種以上的需求，並沒有所謂的先後順序。

(七) 需求滿足理論(Need Satisfaction Theory)

Schneider, Benjamin, & Alderfer(1973)提出需求滿足理論認為每個人有穩定而可確認的特性，而工作本身也具有與個人需求相關的一些穩定而可確認的特性，員工的工作滿足則決定於個人需求與工作特性之相互配合程度。如果工作特性能與個人需求密切配合則會導致個人工作滿足，反之，若工作中沒有滿足個人需求的特性存在，則個人會感到不滿足。

四、工作滿足之相關變項：

在影響工作滿足之實證研究上，不同的研究者所強調之重點有所差異，涉及的變項很多，但絕大多數是探討其前因與後果，至今仍相當分歧且複雜，目前尚無一完整模式能將所有可能與工作滿足有關的因素都涵蓋於內，但大多數學者大致上同意，即工作滿足乃取決於個人與工作有關因素交互作用的結果，應儘可能將龐雜的因素歸納為幾項共同構面。以下探討其中較具代表性者：

(一) Locke (1973) 整理過去學者研究的結果後指出，影響工作滿足的因素可分為「工作事件」(Events)與「行為者」(Agents)兩類。

1、與「工作事件」(Event)有關的因素：

(1) 工作本身：如工作量、工作彈性、成就感等。

(2) 工作報酬：如升遷、薪資、責任、口頭認可等。

(3) 工作環境：如社會環境、物質環境、工作條件等。

2、與「行為者」(Agents)有關的因素：

(1) 行為者本身。

(2) 組織內與組織外的其他人。

Locke 並認為工作滿足為「工作事件」與「行為者」間互動作用的結果。

(二) Seashore & Taber(1975)認為影響工作滿足的前因，可歸納為

環境與個人特質兩類，且取決於這兩方面變項的交互作用，將

會影響個人、組織和社會等的工作滿足之後果反應，並整理出

概念性架構圖形，最具參考價值。其工作滿足之前因、後果變

項之關係如圖2-5-1。

1、環境因素：

(1) 工作與工作環境：如工作特性等。

(2) 組織內部環境：如組織氣候、組織規模、集權化程度等。

(3) 職業性質：如職業聲望等。

(4) 政經環境：如失業率等。

2、個人屬性因素：

(1) 人口統計變項：如年齡、性別、教育程度、年資等。

(2) 穩定的人格特質：如心理特質、價值觀、需要等。

(3) 能力：如智力、技能等。

(4) 情境人格：動機、偏好等。

(5) 知覺、認知及期望等。

(6) 暫時性人格特質：如憤怒、厭煩等。

3、工作滿足之後果變項：

(1) 個人反應因素：如退卻、攻擊、知覺扭曲、疾病、工作績效。

(2) 組織反應因素：如生產力、品質、流動率、曠職、怠工等。

(3) 社會反應因素：如國民總生產額、疾病率、社會適應率、政治穩定性、生活品質等。

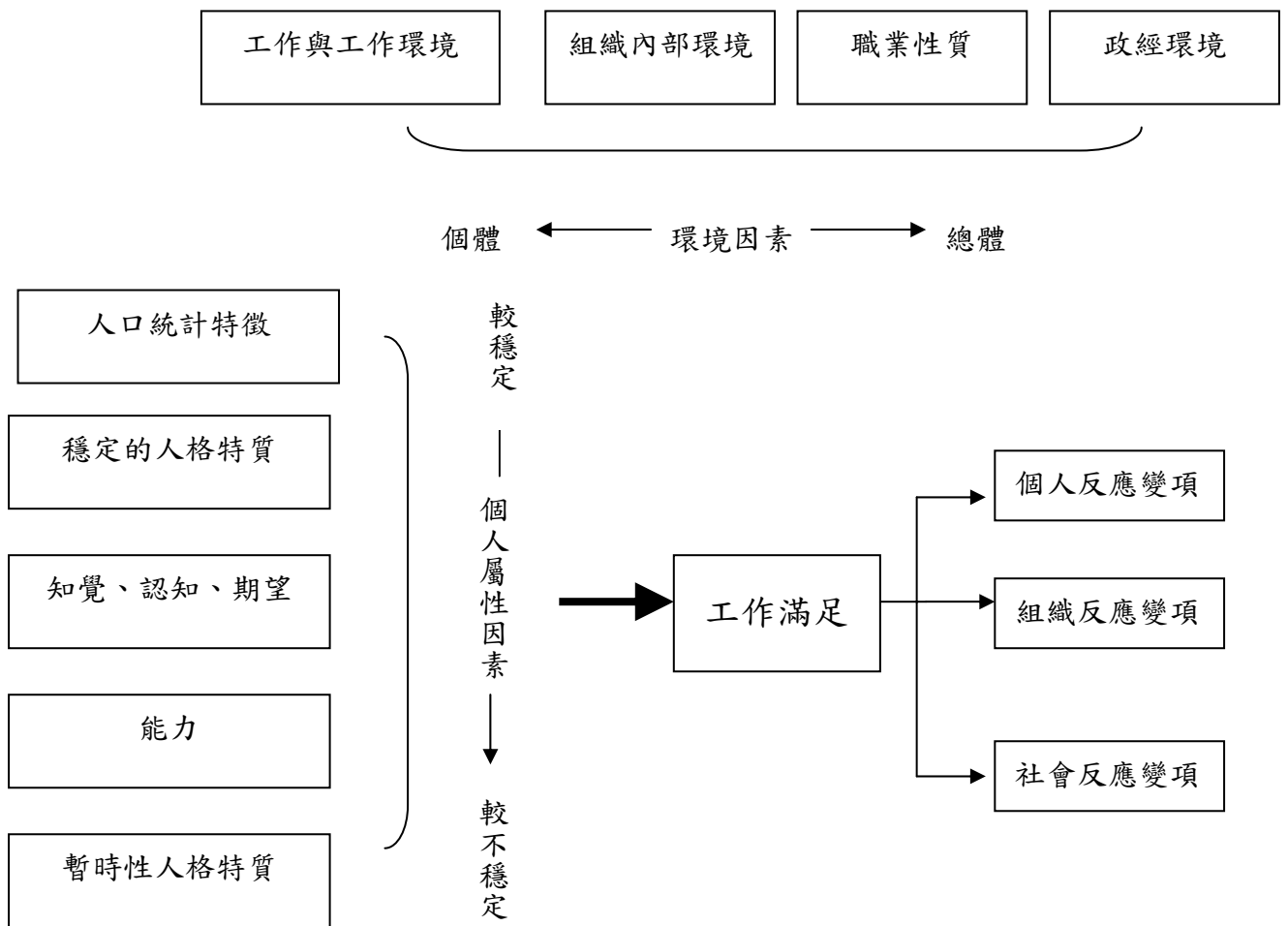


圖2-5-1工作滿足之前因、後果變項關係圖

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

(三) 國內學者徐正光 (1977) 整理影響工作滿足因素：

1、與組織無直接相關的因素：

(1) 個人特質：如性別、年齡、地區因素、教育程度、職業類別、心理與態度因素（如需求、成就動機等）。

(2) 社會文化因素：如傳統文化、價值觀、政府立法及政治措施、勞動市場供需、物價水準等。

2、與組織有直接相關的因素：

(1) 工作本身因素：如工作自主程度、變化程度、回饋程度、工作重要性。

(2) 工作中人際關係因素：如上司與下屬間的關係、同事間的關係等。

(3) 工作情境因素：如薪資、升遷機會、工作保障等。

(四) Farrell(1978)認為影響工作滿足的因素可分為：

1、工作者本身：如教育背景、工作經驗、工作動機等。

2、工作特性：如溝通、薪資、升遷機會、邊際利益等。

綜上所述，影響工作滿足的因素可從工作者本身及與工作相關因素兩方面來探討，工作本身之因素包括工作經驗、工作動機、個人特質及人際關係等；工作相關因素則有工作環境、工作特性、職業性質等，以上這些因素都可能影響到工作滿足。

(五) Bhuian, Shammari & Jefri(1996)發現，工作重要性、自主

性及回饋性會直接影響工作滿足度。

(六) Roedel & Nystrom(1998)的研究結果則是，工作完整性、自主性及回饋性與工作滿足度最有關係。

(七) Reiner & Zhao(1999)研究結果則顯示，技能多樣性及工作重要性對工作滿足度有影響。

由以上可得知影響工作滿足的因素，大致可歸納分類為個人變項、組織變項、環境變項等因素，本研究在個人變項上探討不同個人屬性之差異對工作滿足的影響；在組織變項上則考慮管理模式（領導風格）對工作滿足的影響；在環境變項則探討工作特性對工作滿足的影響。

五、工作滿足之衡量方法：

工作滿足的衡量乃依研究者所衡量的目的、對象不同而定。

許士軍（1993）歸納了學者Wanous & Lawer的看法，將工作

滿足區分成四種類型：

(一) 工作滿足是工作上所有構面滿足的總和。

$$JS(\text{工作滿足}) = \sum (\text{工作各構面的滿足程度})$$

(二) 工作滿足是工作上各構面所獲得的滿足與其重要性乘積之總和。

$$JS(\text{工作滿足}) = \sum (\text{重要性} \times \text{目前的滿足程度})$$

(三) 工作滿足是個人認為應得的與實際所得的程度差距的總和。

$$JS(\text{工作滿足}) = \sum (\text{預期應得的滿足} - \text{實際所得的滿足})$$

(四) 工作滿足是個人認為應得的與實際所得之差距乘上每一需求的重要性之總和。

$$JS(\text{工作滿足}) = \sum [\text{重要性} \times (\text{預期應得的滿足} - \text{實際所得的滿足})]$$

基於上述各種不同工作滿足定義產生之工作滿足衡量公式，一份良好的工作滿足量表究竟應該包括哪些構面迄今尚無定論，列舉六種工作滿足量表說明如后：

1、明尼蘇達滿足量表 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱MSQ)

明尼蘇達滿意問卷量表是由 Weiss, Davis, England, & Lofquist(1967)所發展出來的。問卷分為長題本、短題本兩種，長題本包括二十個分量表，每個分量表有五題題目，共計一百個題目。短題本則是由長題本每個分量表中，選出相關性最高的一個題目，代表該分量表，共計二十題，兩種型式的衡量方式皆是採取五點量表，由非常滿足（5分），到

非常不滿足（1 分）。這種量表可測出受試者對工作的內在滿足、外在滿足及一般滿足。

2、工作說明量表（Job Descriptive Index, 簡稱JDI）

由Smith et al., Kendall, & Hulin（1969）等人編制而成，共包含五個構面：使用固定反應項目發展出來的另一種工作滿足量表，內容包含五種獨立向度的滿足分量表，包括待遇、升遷、管理方式、工作本身以及工作同仁，其中工作本身、管理方式及工作同仁各18題，薪水及升遷各9題，合計72 道題，由受試者依其是否適合其工作填答。

3、工作診斷調查表（Job Diagnosis Survey, 簡稱JDS）

由Hackman & Oldham（1975）所編制。透過六種構面：成長、薪水、安全、社會、直屬上司、督導來加以衡量，每個構面的題項介於2~5題間，由非常不滿足到非常滿足區分為七級來衡量，可以解釋工作特性對員工工作滿足的影響。

4、工作滿足調查(The Job Satisfaction Survey, 簡稱JSS)

由Spector（1985）所編制，共包含薪水、升遷、直屬上司、福利、獎賞、工作情況、同事、工作特性、溝通等九個構面，每一構面有四種選項，正向意見予以正分，負向意見則予以

負分表示，成績由1~6代表非常不滿足到非常滿足，而總成績則是將九個構面分數加總，介於36~216分之間。

5、一般性工作量表(The Job in General Scale , 簡稱JIG)

由Ironson et al. (1989) 等人編制，為一全面性的量表，型式與JDI 相同，共包含18個題項，每個題項的問題是對於工作的一般性描述，包含三個選項：「是」、「不確定」、「否」，正向意見予以正分，負向意見則予以負分表示，總成績是所有題項的加總。

6、Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale :

包含三項全面性的構面，每個構面分數由非常不同意到非常同意，區分七等衡量，將所有成績加總即為一個全面性的工作滿足成績。