

第四章 研究結果

本章係依據研究目的與架構，來分析領導風格、人格特質、工作特性與工作滿足之相互關係和影響。依第三章研究設計，將問卷回收處理研究，並運用相關統計方法加以分析，包括因素萃取與信度分析、敘述性統計分析、個人因素與依變項之差異檢定、相關分析及多元迴歸分析等，以下各節將分別予以說明。

第一節 問卷回收處理與因素萃取

一、問卷回收處理：

國防部文職人員（部本部、軍備局、軍醫局）實際人數為189員（民95年4月），排除因故22員未發問卷外（經連絡三次以上未連絡到），計發出167份，回收156份，回收率為93.4%，刪除無效問卷11份（在領導風格、人格特性、工作特性及工作滿足等任一部分填答不全者），有效問卷計145份。資料回收後予以編號，輸入電腦，使用社會科學統計套裝軟體（SPSS）進行分析。

二、因素萃取與信度分析

主在探討本研究所使用問卷之效度及信度；使用之量表，「領導風格」問卷題目是選用美國學者Bass 和Avolio (1989) 所建立之量表題目；「人格內外控傾向」問卷是採用Spector (1988) 之內外控傾向量表；「工作特性」問卷則採用Hackman & Oldham (1980) 之工作診斷調查表；「工作滿足」問卷採用明尼蘇達工作滿足量表，因此均具有相當程度之代表性與適切性；惟本研究與前述學者們之研究，可能產生部分落差（偏誤），故對正式對問卷之效度與信度仍作驗證；依據學者Kaiesr (1974) 指出：KMO（抽樣適當性量數）值大於0.5以上始適合進行因素分析。本研究選取因素負荷量0.5（含）以上為入選之門檻，經因素萃取結果；各構面之題項及信度、Bartlett' s 球形檢定及因素表如表4-1-1、4-1-2、4-1-3、4-1-4、4-1-5及4-1-6。

（一）領導風格部份：

領導風格部份計20題，其KMO統計量值為0.933，經因素分析結果，計萃取三個構面，分別以「魅力型領導」、「條件式獎賞」及「例外式管理」等命名，特徵值分別為8.67、2.89及2.28，三個構面題項數分別為13題、3題、3題，刪除第7題，餘題19題，總累積解釋變異量為72.82%。

(二) 人格特質 (內外控傾向) 部份：

人格特質 (內外控傾向) 部份計10題，其KMO統計量值為0.650，經因素分析結果，計萃取二個構面，分別以「內控型人格」及「外控型人格」命名，特徵值分別為2.09及2.08，二個構面題項數均為4題刪除第1, 2題，餘題8題，總累積解釋變異量為54.99%。

(三) 工作特性部份：

工作特性部份計15題，其KMO統計量值為0.821，經因素分析結果，計萃取四個構面，分別以「工作自主性」、「工作完整性」、「工作重要性」及「技能多樣性」等命名，特徵值分別為2.87、2.26、2.17及1.97，四個構面題項數分別為4題、4題、3題及3題，刪除第15題，餘題14題，總累積解釋變異量為66.35%。

(四) 工作滿足部份：

工作滿足部份計20題，其KMO統計量值為0.827，經因素分析結果，計萃取二個構面，分別以「內在滿足」及「外在滿足」命名，特徵值分別為4.63及3.59，二個構面題項數分別為10題及6題，總累積解釋變異量為51.38%，另兩構面與問卷其他

題項合併為「整體滿足」。

(五) 小結：

經因素萃取結果，在領導風格構面方面，因轉換型領導之子構面未能明顯區隔，經檢視題目內容後以「魅力型領導」命名，與「條件式獎賞」及「例外式管理」成為領導風格的研究構面之一；在工作特性方面，僅能萃取出四個子構面，經檢視題目內容後，分別以「工作自主性」、「工作完整性」、「工作重要性」及「技能多樣性」等命名，文獻探討中所述「工作回饋性」未列入研究構面之一。

表4-1-1 量表各構面之題項及信度

區分	KMO 值	因素命名	題號	題數	小計	特徵值	累積解釋變異量	信度	刪除題項
風格 領導	0.933	1 魅力	1-6, 8-14	13	19	8.67	72.82	0.96	7
		2 條件	5-17	3		2.89		0.84	
		3 例外	18-20	3		2.28		0.74	
特質 人格	0.650	1 內控	4, 7, 9, 8	4	8	2.09	54.99	0.67	1, 2
		2 外控	3, 5, 6, 10	4		2.08		0.67	
工作 特性	0.821	1 多樣	1, 2, 6	3	14	1.97	66.35	0.71	15
		2 自主	4, 5, 12, 14	4		2.87		0.82	
		3 重要	3, 8, 10, 13	4		2.17		0.73	
		4 完整	7, 9, 11	3		2.26		0.65	
工作 滿足	0.827	1 內在	2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 15, 16, 20	10	20	4.63	51.38	0.88	
		2 外在	5, 6, 12, 14, 18, 19	6		3.59		0.82	
		3 整體	1-20	20				0.89	

表4-1-2 因素萃取之Bartlett' s 球形檢定

Bartlett' s Test of Sphericity (Bartlett' s 球形檢定)			
區分	Approx Chi-square (近似卡方分配)	df (自由度)	Sig (顯著性)
領導風格	2385.050	171	0.000
人格特質	215.833	28	0.000
工作特性	784.140	91	0.000
工作滿足	1099.356	120	0.000

表4-1-3 領導風格之因素表

題號	題數	要 項	因素負荷量		
一、魅力領導					
2	13	他是我追隨學習的一個典範。	0.892		
5		他能激起我和他共同去實現工作目標的衝動。	0.883		
4		能和他一起共事，讓我感到驕傲。	0.881		
1		在他身邊工作，我感覺非常愉快。	0.871		
3		我完全信任他有克服工作上任何困難的判斷力和能力。	0.850		
6		他會利用各種方法來鼓勵我。	0.814		
11		他願意花時間來指導我的工作。	0.788		
8		當我感覺被忽視時，他能適時的給予我關心。	0.774		
13		他的觀念能夠激勵我重新去思考以前從沒覺得有問題的想法。	0.773		
14		他總是能以講道理的方式來改變我對問題的想法。	0.759		
9		他能瞭解我的需要是什麼，並幫助我去獲得它。	0.741		
12		對於使我感到困惑不解之事，他能提供我看待此事的新觀念。	0.732		
10		當我圓滿完成任務時，他會適時地表達感激之意。	0.611		
二、條件式獎賞					
16	3	他明白的告訴我應該做好那些事，以換取付出的回報。		0.880	
15		他常向我保證，只要我努力工作，就能獲得我想要的回報。		0.861	
17		只要我能用相同的方法持續做好我的工作，他便能滿意。		0.554	
三、例外式管理					
19	3	只要事情進行一切平順，他從不嘗試去做任何改變。			0.856
18		他從不過問我本身職務最基本事項以外的事情			0.829
20		他能接受我的新作法，但並不會很積極的去鼓勵我這樣做。			0.699

表4-1-4 人格特質之因素表

題號	題數	要 項	因素負荷量	
一、內控型				
8	4	一般說來，認真工作的人都能得到應得的報償	0.841	
7		升遷是給那些工作上表現良好的人。	0.772	
4		大部分的人只要肯努力就能勝任工作。	0.638	
9		大部分的員工對其主管的影響力比他們自己想像的大。	0.550	
二、外控型				
6	4	對爭取一份好工作而言，認識關鍵人物比熟悉該工作更重要。		0.754
5		升遷通常是靠運氣。		0.746
3		賺錢主要是靠財運。		0.662
10		在大部分的工作中，由於幸運才會成為優秀的員工。		0.649

表4-1-5 工作特性之因素表

題號	題數	要 項	因素負荷量			
一、自主性						
14	4	工作給我相當大的機會，以便使我獨立自主地做事。	0.796			
12		目前的工作使我可以徹底完成整件工作。	0.770			
5		工作的安排使我可以定期知道自己工作的成績。	0.738			
4		我的工作容許我自己處理與負責的事務相當多。	0.723			
二、重要性						
8	4	我的工作在公司整體的運作上具有舉足輕重的地位。		0.718		
3		我的工作結果對別人有重大的影響。		0.684		
10		工作時，有許多機會讓我知道自己工作成績的好壞。		0.661		
13		就整體而言，我的工作並不是非常重要的。		0.563		
三、完整性						
11	3	我的職務是反覆做簡單的工作。			0.729	
7		我的工作都已經安排好了，以致於我沒有機會從頭到尾完成整件工作。			0.712	
9		從事工作時，我幾乎沒有機會運用個人的創造力與判斷力。			0.696	
四、多樣性						
1	3	我的工作必須使用許多複雜或高水準的技術。				0.830
2		我的工作從頭到尾相當完整，在最後成果上可以看到我的貢獻。				0.779
6		我的工作需要用到不同的技術與技能來處理不同的事情。				0.500

表4-1-6 工作滿足之因素表

題號	題數	要 項	因素負荷量	
一、內在滿足				
11	10	我對工作中能用自己的能力做一些事的機會，感到	0.782	
9		我對工作中為別人做事的機會，感到	0.704	
2		我對工作給我單獨表現的機會，感到	0.673	
4		我的工作會使同仁或朋友對我「刮目相看」使我感到	0.654	
10		我對工作中告訴別人應該做什麼事的機會，感到	0.652	
20		工作中所得到的成就感令我感到	0.637	
16		我對在工作中能嘗試以自己的方法來處理事情的機會感到	0.622	
3		我對工作能讓我做些不同事情的機會，感到	0.612	
7		我的工作中把任務完成而不必做些有愧良心的事，使我感到	0.604	
15		我對工作中能自由運用自己的判斷感到	0.600	
二、外在滿足				
6	6	對於上司做決定的能力，我感到		0.859
5		對於上司對待下屬的方式，我感到		0.832
12		我對主管當局執行政策的方法感到		0.682
18		本單位同仁彼此相處的方式，使我感到		0.604
14		我對現任工作給予我的晉升機會感到		0.584
19		做好工作後所得到的讚許，使我感到		0.579

第二節 敘述性統計分析

本節以敘述性統計分析之方式，分別就樣本特性及研究變項現況加以描述與分析如下：

一、樣本特性描述：樣本特性分析如表4-2-1。

(一) 在性別上：男性共計77位，佔53.1%；女性共計68位，佔46.9%；

男性多於女性。

(二) 在年齡上：30歲以下10位，佔6.9%；31-40歲計44位，佔30.3%；

41-45歲計34位，佔23.4%；46-50歲計33位，佔22.8%；51-55

歲計18位，佔12.4%；56-60歲計6位，佔4.1%。

(三) 在教育程度方面：博士4位，佔2.8%；碩士76位，佔52.4%；大

學52位，佔35.9%；專科11位，佔7.6%；高中1位，佔0.7%；其

他1位，佔0.7%；以大學以上居多

(四) 在公務人員年資部分：1年以下6位，佔4.1%；1-3年22位，佔

15.2%；3-5年10位，佔6.9%；5-10年21位，佔14.5%；10-15

年28位，佔19.3%；15年以上58位，佔40%。

(五) 在國防部服務時間部分：未滿1年12位，佔8.3%；未滿2年24

位，佔16.6%；未滿3年72位，佔49.7%；未滿4年22位，佔15.2%；

4年以上15位，佔10.3%。

(六) 在到部方式部分：考試分發者26位，佔17.9%；公開甄選96位，佔66.2%；軍職轉任19位，佔13.1%；其他4位，佔2.8%。

(七) 在婚姻方面：已婚者111人；佔76.6%，未婚者34人；佔23.4%。

(八) 在職務方面：正副主管20位；佔13.8%，非主管125位；佔86.2%。

(九) 在官等別部份：簡任官 48 位；佔 33.1%，薦任官 71 位；佔 49%，委任官 26 位；佔 17.9%，

(十) 在兵役別方面：義務役32位；佔22.1%，志願役36位；佔24.8%，未曾服役者77位；佔53.1%。

(十一) 在到國防部服務前一個工作機關為何方面：中央部會34位，佔23.4%，中央部會之所屬機關33位；佔22.8%，地方政府31位；佔21.4%，國防部暨所屬機關29位；佔20%，其他18位；佔12.4%。

表4-2-1 樣本特性描述

研究變項		人數	百分比
性別	男性	77	53.1%
	女性	68	46.9%
年齡	30歲以下	10	6.9%
	31-40歲	44	30.3%
	41-45歲	34	23.4%
	46-50歲	33	22.8%
	51-55歲	18	12.4%
	56-60歲	6	4.1%
	61歲以上	0	0
教育程度	博士	4	2.8%
	碩士	76	52.4%
	大學	52	35.9%
	專科	11	7.6%
	高中職	1	0.7%
	國中以下	0	0
	其他	1	0.7%
公務人員年資	1年以下	6	4.1%
	1-3年	22	15.2%
	3-5年	10	6.9%
	5-10年	21	14.5%
	10-15年	28	19.3%
	15年以上	58	40%
	到部時間	未滿1年	12
未滿2年		24	16.6%
未滿3年		72	49.7%
未滿4年		22	15.2%
4年以上		15	10.3%
到部方式	考試分發	26	17.9%
	公開甄選	96	66.2%
	上校以上轉任分發	19	13.1%
	其他	4	2.8%
婚姻狀況	已婚	111	76.6%
	未婚	34	23.4%
職位	正副主管	20	13.8%
	非主管	125	86.2%

官 等	簡任	48	33.1%
	薦任	71	49%
	委任	26	17.9%
役 別	義務役	32	22.1%
	志願役	36	24.8%
	無	77	53.1%
任 職 國 防 部 前 之 機 關	中央部會	34	23.4%
	中央部會之所屬機關	33	22.8%
	地方政府	31	21.4%
	國防部含所屬機關	29	20%
	其他	18	12.4%

N=145

二、研究變項分析：

研究變項現況統計分析如表4-2-2，茲將各研究變項之分析結果說明如下：

- (一) 領導風格：本研究測得領導風格3個構面中，以魅力型領導的平均數(3.31) 最高，放任式領導之平均數(3.22)次之。
- (二) 內外控傾向：本研究測得平均數為3.12，超過其中間值3，顯示受測者多數偏向內控傾向。
- (三) 工作特性：本研究測得工作特性4個構面中，以自主性的平均數3.41最高，其次為工作完整性，平均數3.35。
- (四) 工作滿足：本研究測得工作滿足3個構面中，以內在滿足的平均數3.41為最高，其次為整體滿足3.31。

表4-2-2 研究變項基本分析

區分		個數	最小值		最大值		平均數		標準差	
領導風格	魅力型	145	1		5		3.31		0.65	
	放任式	145	1		5		3.22		0.70	
	條件式	145	1		5		2.96		0.74	
工作特性	工作自主	145	1.5		5		3.41		0.58	
	工作完整	145	2		5		3.35		0.58	
	工作重要	145	1.8		4.8		3.30		0.54	
	技能多樣	145	1.33		4.67		3.26		0.57	
人格特質	內	145	1	1.75	4.5	4.13	3.27	3.12	0.58	0.45
	外		1		5		2.97		0.65	
工作滿足	內在滿足	145	2.2		4.9		3.41		0.46	
	外在滿足	145	1.83		4.33		3.16		0.55	
	整體滿足	145	2.3		4.4		3.31		0.41	

N=145

第三節 平均數檢定與變異數分析

本節主要以平均數檢定與變異數分析方法，探討人口統計變項等自變項與內在滿足、外在滿足及整體滿足上是否有顯著差異；以及主管與非主管人員在所面對的主管領導風格、工作特性、個人特質、工作滿足是否有顯著的差異。

一、平均數差異檢定：

(一) 受測者不同的性別、婚姻狀況變項與工作滿足之差異分析，結果如表4-3-1。

1、性別與工作滿足之差異檢定

男性的內在滿足平均數為3.42高於女性的3.39；外在滿足方面，男性的平均數為3.18高於女性的3.14；在整體滿足方面，男性的平均數為3.33高於女性的3.29。綜合上述男性受測者有較高的工作滿足，然經平均數差異檢定後得知，不同的性別在工作滿足上並無顯著差異。

2、婚姻狀況與工作滿足之差異檢定

已婚人員的內在滿足平均數為3.44，相對於未婚人員的平均數3.30為高；已婚人員的外在滿足平均數為3.16略低未婚人員的3.17；在整體滿足方面，已婚人員的平均數有3.33高於

未婚的人員3.26平均數。綜合上述已婚的人員有較高的工作滿足，然經平均數差異檢定後得知，婚姻在工作滿足上並無顯著差異。

表4-3-1 性別、婚姻狀況與工作滿足之平均數差異分析表

研究變項 類別		內在滿足			外在滿足			整體滿足		
		平均數 (標準差)	t值	P值	平均數 (標準差)	t值	P值	平均數 (標準差)	t值	P值
性別	男性 (n=77)	3.42 (0.50)	0.48	0.64	3.18 (0.56)	0.41	0.69	3.33 (0.42)	0.67	0.50
	女性 (n=68)	3.39 (0.41)			3.14 (0.54)			3.29 (0.40)		
婚姻狀況	已婚 (n=111)	3.44 (0.49)	1.52	0.13	3.16 (0.56)	-0.15	0.88	3.33 (0.44)	0.82	0.41
	未婚 (n=34)	3.30 (0.33)			3.17 (0.51)			3.26 (0.33)		

N=145

(二) 正副主管與非主管人員在對主管領導風格、工作特性、個人特質、工作滿足之差異分析，結果如表4-3-2。

1、正副主管與非主管人員在領導風格之差異性檢定

正副主管人員在領導風格中之魅力型領導及例外式管理之平均數都高於非主管人員的平均數(除條件式獎賞平均數略低)，經平均數差異檢定後得知，在領導風格上無顯著差異。

2、正副主管與非主管人員在工作特性之差異性檢定

正副主管人員在工作特性之各個構面：技能多樣性、工作完整性及重要性平均數均高於非主管人員的平均數；但在工作自主性平均數則低於非主管人員的平均數，然經平均數差異檢定後得知，不同身分之人員在工作特性上之呈現，並無顯著差異。

3、正副主管與非主管人員在人格特質之差異性檢定

正副主管人員內外控傾向平均數為3.49，高於非主管人員的平均數3.06，因此主管人員較傾向於內控，經平均數差異檢定後得知，正副主管與非主管人員，在人格特質上呈現出「有顯著差異」。

4、正副主管與非主管人員在工作滿足之差異性檢定

正副主管人員的內在滿足平均數為3.405，略低於非主管人員的平均數3.408；正副主管人員的外在滿足平均數為3.26，高於非主管人員的平均數3.15；在整體滿足方面，正副主管人員的平均數3.38略高於非主管人員平均數3.30。綜上所述，主管人員有較高的工作滿足，經平均數差異檢定後得知，不同身分之人員在工作滿足上之呈現，並無顯著差異。

表4-3-2 正副主管與非主管人員在對主管之領導風格、工作特性、個人特質與工作滿足之差異分析表

區分		正副主管職 (n=20)	非主管職 (n=125)		
		平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	t 值	P 值
領導風格	魅力型領導	3.43 (0.73)	3.18 (0.70)	1.51	0.13
	條件式獎賞	2.95 (0.69)	2.96 (0.75)	-0.41	0.97
	例外式管理	3.30 (0.69)	3.20 (0.65)	0.62	0.54
工作特性	技能多樣性	3.28 (0.62)	3.26 (0.56)	0.16	0.87
	工作完整性	3.38 (0.60)	3.35 (0.58)	0.26	0.79
	工作重要性	3.50 (0.42)	3.27 (0.55)	1.80	0.08
	工作自主性	3.29 (0.53)	3.42 (0.58)	-0.98	0.33
個人特質	內外控傾向	3.49 (0.46)	3.06 (0.42)	4.25	0.00***
工作滿足	內在滿足	3.405 (0.53)	3.408 (0.45)	-0.3	0.98
	外在滿足	3.26 (0.46)	3.15 (0.56)	0.82	0.41
	整體滿足	3.38 (0.42)	3.30 (0.41)	0.81	0.42

N=145

二、單因子變異數分析：

受測者不同的年齡、教育程度、工作職別、工作年資與內在滿足、外在滿足及整體滿足變項之差異分析。

(一) 不同年齡與內在滿足、外在滿足、整體滿足變異數分析，如表 4-3-3。

1、內在滿足

在不同年齡的受測者當中，以56-60歲員工的內在滿足平均數3.55為最高，次高者為51-55歲員工3.52，最低的是31-40歲員工的3.27。經變異數分析後發現，不同的年齡在內在滿足上，無顯著差異。

2、外在滿足

本研究測得在不同年齡的受測者當中，以20-30歲員工的外在滿足平均數最高3.38，次高是56-60歲員工的3.33，最低的是31-40歲員工的3.11，次低為51-55歲的3.13。經變異數分析顯示，不同的年齡在外在滿足上，無顯著差異。

3、整體滿足

在整體滿足的變項上，以56-60歲員工的整體滿足平均數3.49為最高，次高者為20-30歲員工3.42，最低的是31-40

歲員工的3.19。經變異數分析後發現，不同的年齡在整體滿足上，無顯著差異。

表4-3-3 不同年齡對於工作滿足之單因子變異數分析表

研究變項 類別		內在滿足	外在滿足	整體滿足
		平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)
1	20-30歲 (n=10)	3.40 (0.28)	3.38 (0.57)	3.42 (0.24)
2	31-40歲 (n=44)	3.27 (0.43)	3.11 (0.54)	3.19 (0.41)
3	41-45歲 (n=34)	3.47 (0.44)	3.16 (0.52)	3.34 (0.33)
4	46-50歲 (n=33)	3.44 (0.55)	3.17 (0.59)	3.37 (0.49)
5	51-55歲 (n=18)	3.52 (0.41)	3.13 (0.58)	3.34 (0.42)
6	56-60歲 (n=6)	3.55 (0.55)	3.33 (0.57)	3.49 (0.53)
7	61歲以上 (n=0)			
F值(顯著性)		1.34	0.53	1.30
P值		0.25	0.76	0.27

N=145

(二) 不同的教育程度與內在滿足、外在滿足、整體滿足之變異數分析，如表4-3-4。

1、內在滿足(排除僅1位之項目)

不同教育程度受測者，在內在滿足方面，平均數以大學程度

的3.490為最高，其次依序為，碩士的3.381，博士的3.375，專科的3.227。經變異數分析結果顯示，不同的教育程度在內在滿足上，差異並不顯著。

2、外在滿足（排除僅1位之項目）

不同教育程度的受測者在外在滿足方面，以大學的平均數3.262最高，其次是碩士的3.129，專科3.106，博士2.958，經變異數分析結果顯示，不同的教育程度外在滿足上，差異並不顯著。

3、整體滿足（排除僅1位之項目）

不同教育程度的受測者，在整體滿足方面，以大學程度的3.398最高，其他依次是碩士3.290，博士3.20，專科3.154。經變異數分析的結果顯示，不同的教育程度在於整體滿足上，差異並不顯著。

表4-3-4 不同教育程度對工作滿足之單因子變異數分析表

區分		內在滿足	外在滿足	整體滿足
		平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)
1	博士 (n=4)	3.375 (0.411)	2.958 (8.33E-02)	3.200 (0.308)
2	碩士 (n=76)	3.381 (0.490)	3.129 (0.573)	3.290 (0.420)
3	大學 (n=52)	3.490 (0.453)	3.262 (0.566)	3.398 (0.430)
4	專科 (n=11)	3.227 (0.224)	3.106 (0.291)	3.154 (0.273)
5	高中職 (n=1)	3.600	2.333	3.150
6	國中職 (n=0)			
7	其他 (n=1)	3.000	3.000	3.000
F值(顯著性)		0.917	1.101	1.021
P值		0.472	0.414	0.407

N=145

(三) 不同公務人員年資之人員對內在滿足、外在滿足、整體滿足之變異數分析，如表4-3-5。

1、內在滿足

以15年以上的3.466為最高，依序為1-3年的3.463，10-15年的3.403，1年以下3.400，3-5年的3.330，5-10年的3.233。

經變異數分析後得知，不同公務年資之人員在內在滿足上，差異並不顯著。

2、外在滿足

不同公務年資的受測者對外在滿足認知，以1年以下的3.361為最高，依序為1-3年3.295，10-15年3.244，15年以上3.129，3-5年的3.10，5-10年的2.992。經變異數分析結果顯示，不同公務年資之人員在外在滿足上，無顯著差異。

3、整體滿足

在整體滿足變項上，以15年以上的平均數3.52為最高，其他依次是1年以下的3.433，1-3年的3.409，10-15年的3.321，3-5年的3.205，5-10年的3.110。經變異數分析的結果，不同公務年資之人員在整體滿足上，並無顯著差異。

表4-3-5 不同公務年資之人員對工作滿足之單因子變異數分析表

研究變項 類別		內在滿足	外在滿足	整體滿足
		平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)
1	1年以下 (n=6)	3.400 (0.310)	3.361 (0.287)	3.433 (0.322)
2	1-3年 (n=22)	3.463 (0.459)	3.295 (0.593)	3.409 (0.440)
3	3-5年 (n=10)	3.330 (0.411)	3.100 (0.459)	3.205 (0.337)
4	5-10年 (n=21)	3.233 (0.477)	2.992 (0.590)	3.110 (0.428)
5	10-15年 (n=28)	3.403 (0.366)	3.244 (0.496)	3.321 (0.355)
6	15年以上 (n=58)	3.466 (0.511)	3.129 (0.571)	3.52 (0.430)
F值(顯著性)		0.907	1.012	1.637
P值		0.479	0.413	0.154

N=145

(四) 人員到國防部服務時間長短(不同)對內在滿足、外在滿足、整體滿足之變異數分析，如表4-3-6。

1、內在滿足

以4年以上的3.633為最高，依序為未滿4年的3.477，未滿2年的3.375，未滿3年的3.372，未滿1年的3.275。經變異數分析後得知，人員到國防部服務時間之長短(不同)在內在滿足上，並無顯著差異。

2、外在滿足

以4年以上的3.367為最高，依序為未滿1年的3.306，未滿2年的3.243，未滿4年的3.174，未滿3年的3.069。經變異數分析顯示，到國防部之時間長短在外在滿足上，無顯著差異。

3、整體滿足

在整體滿足變項上，以4年以上的3.520為最高，依序為未滿1年的3.325，未滿2年的3.323，未滿4年的3.321，未滿3年的3.262。經變異數分析的結果，人員到國防部服務之時間長短（不同）在整體滿足上，無顯著差異。

表4-3-6 人員到部時間長短對工作滿足之單因子變異數分析表

研究變項 類別		內在滿足	外在滿足	整體滿足
		平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)
1	1年以下 (n=12)	3.275 (0.336)	3.306 (0.274)	3.325 (0.294)
2	未滿2年 (n=24)	3.375 (0.378)	3.243 (0.552)	3.323 (0.375)
3	未滿3年 (n=72)	3.372 (0.508)	3.069 (0.552)	3.262 (0.409)
4	未滿4年 (n=22)	3.477 (0.441)	3.174 (0.639)	3.321 (0.481)
5	4年以上 (n=15)	3.633 (0.410)	3.367 (0.513)	3.520 (0.448)
F值(顯著性)		1.433	1.386	1.235
P值		0.226	0.242	0.299

N=145

(五) 到國防部方式之不同對內在滿足、外在滿足、整體滿足之變異數分析，如表4-3-7。

1、內在滿足

以上校以上軍官轉任人員的3.489為最高，依序為公開甄選人員的3.409，其他方式進用人員的3.375，考試分發人員的3.346。經變異數分析後得知，不同方式進入國防部服務之人員在內在滿足上，差異並不顯著。

2、外在滿足

以其他方式進用人員的3.292為最高，依序為考試分發人員的3.237，公開甄選人員的3.146，上校上軍官轉任人員的3.132。經變異數分析後得知，不同方式進入國防部服務之人員在外在滿足上，差異並不顯著。

3、整體滿足

以上校以上軍官轉任人員的3.355為最高，依序為考試分發人員的3.314，公開甄選人員的3.304，其他方式進用人員的3.325。經變異數分析後得知，不同方式進入國防部服務之人員在整體滿足上，差異並不顯著。

表4-3-7 不同到部方式對工作滿足之單因子變異數分析表

研究變項 類別		內在滿足	外在滿足	整體滿足
		平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)
1	考試分發 (n=26)	3.346 (0.334)	3.237 (0.508)	3.314 (0.331)
2	公開甄選 (n=96)	3.409 (0.482)	3.146 (0.574)	3.304 (0.433)
3	上校以上 軍官轉任 (n=19)	3.489 0.541)	3.132 (0.535)	3.355 (0.451)
4	其他 (n=4)	3.375 (0.171)	3.292 (0.250)	3.325 (0.159)
F值(顯著性)		1.433	0.279	0.082
P值		0.226	0.840	0.970

N=145

(六) 不同的工作單位與內在滿足、外在滿足、整體滿足之變異

數分析，如表4-3-8。

1、內在滿足

在不同的工作單位受測者當中，以會計室的平均數3.743為最高，次高者為資源司的3.613，最低的是督察室的2.880，次低者為整合評估室的3.017。經變異數分析後發現，在 $P < 0.05$ 下，不同工作單位之人員在內在滿足上，有差異。

2、外在滿足

在不同工作單位的受測者當中，以會計室的3.714為最高，

軍法司居次為3.625，最低的是督察室的2.600，次低者為人力司的2.886。經變異數分析顯示，在 $P < 0.01$ 下，不同工作單位之人員在外在滿足上，有顯著差異。

3、整體滿足

在不同工作單位受測者當中，以會計室3.757為最高，其次為軍法司3.525，最低為督察室2.860，次低為整合評估室的3.036。經變異數分析顯示，在 $P < 0.01$ 下，不同工作單位之人員在整體滿足上，有顯著差異存在。

表 4-3-8 不同工作單位對工作滿足之單因子變異數分析表

研究變項 類別		內在滿足	外在滿足	整體滿足
		平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)
1	戰略規劃司(n=8)	3.238 (0.311)	3.250 (0.445)	3.194 (0.331)
2	人力司(n=19)	3.600 (0.469)	2.886 (0.601)	3.244 (0.358)
3	資源司(n=8)	3.613 (0.461)	3.167 (0.512)	3.450 (0.384)
4	後備事務司(n=12)	3.233 (0.516)	2.806 (0.631)	3.092 (0.456)
5	法制司(n=6)	3.500 (0.434)	3.389 (0.502)	3.467 (0.414)
6	軍法司(n=4)	3.425 (0.386)	3.625 (0.160)	3.525 (0.263)
7	部長辦公室(n=15)	3.360 (0.445)	3.200 (0.561)	3.283 (0.455)
8	整合評估室(n=7)	3.071 (0.509)	3.000 (0.272)	3.036 (0.341)
9	史政編譯室(n=17)	3.406 (0.472)	3.216 (0.539)	3.329 (0.418)
10	督察室(n=5)	2.880 (0.476)	2.600 (0.560)	2.860 (0.420)
11	會計室(n=7)	3.743 (0.341)	3.714 (0.416)	3.757 (0.296)
12	人事室(n=6)	3.583 (0.293)	3.194 (0.287)	3.500 (0.249)
13	軍備局(n=12)	3.208 (0.329)	3.278 (0.351)	3.254 (0.292)
14	軍醫局(n=19)	3.526 (0.427)	3.316 (0.558)	3.463 (0.428)
F值(顯著性)		2.280	2.558	2.515
P值		0.01**	0.004**	0.004**

N=145(*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001)

第四節 相關分析

本節主要以Pearson相關分析之方法，來探討領導風格、人格內外控傾向、工作特性等自變項對依變項--內在滿足、外在滿足及整體滿足間的關係是否有顯著的相關性存在，以便進行進一步的分析，研究發現如表4-4-1及4-4-2。

一、內在滿足

由表4-4-1及4-4-2可獲知，在 $P < 0.05$ 的水準下有人格內外控傾向，在 $P < 0.01$ 有魅力型領導、條件式獎賞、例外式管理、技能多樣性、工作完整性，工作重要性及工作自主性，以上各自變項皆與依變項有顯著正相關。

二、外在滿足

由4-4-1及4-4-2顯示，在 $P < 0.01$ 水準下有魅力型領導、條件式獎賞、人格內外控傾向及工作自主性。以上各自變項皆與依變項有顯著正相關；另工作完整性與外在滿足呈現出未達顯著之負相關關係。

三、整體滿足

由4-4-1及4-4-2得知，在 $P < 0.01$ 水準下有有魅力型領導、

條件式獎賞、例外式管理、人格內外控傾向、技能多樣性、工作重要性及工作自主性。以上各自變項皆與依變項皆呈現顯著正相關。

表4-4-1 領導風格、內外控傾向、工作特性與工作滿足之相關分析

區分	內在滿足	外在滿足	整體滿足
	顯著性	顯著性	顯著性
魅力型領導	0.000**	0.000**	0.000**
條件式獎賞	0.000**	0.000**	0.000**
例外式管理	0.000**	0.110	0.000**
內外控傾向	0.025*	0.000**	0.000**
技能多樣性	0.000**	0.206	0.002**
工作完整性	0.001**	0.352	0.107
工作重要性	0.000**	0.319	0.002**
工作自主性	0.000**	0.000**	0.001**

(*P<0.05 **P<0.01)

表 4-4-2 領導風格、人格內外控傾向及工作特性與工作滿足之相關係數矩陣表

	魅力型 領導	條件式 獎賞	例外式 管理	內外控	技能 多樣性	工作 完整性	工作 重要性	工作 自主性	內在 滿足	外在 滿足	整體 滿足
魅力型領導	1										
條件式獎賞	0.613	1									
例外式管理	0.205	0.331	1								
內外控	0.225	0.140	0.064	1							
技能多樣性	0.172	0.244	0.265	0.134	1						
工作完整性	-0.038	-0.61	-0.056	0.046	0.382	1					
工作重要性	0.060	0.043	0.066	0.181	0.534	0.529	1				
工作自主性	0.260	0.397	0.291	0.219	0.458	0.360	0.386	1			
內在滿足	0.336	0.419	0.363	0.388	0.404	0.277	0.344	0.676	1		
外在滿足	0.724	0.442	0.113	0.504	0.106	-0.078	0.083	0.285	0.524	1	
整體滿足	0.554	0.468	0.296	0.515	0.260	0.135	0.250	0.570	0.879	0.827	1

第五節 多元迴歸分析

根據第四節之相關分析，得知領導風格、人格內外控傾向、工作特性等各個自變項分別與依變項工作滿足的相關程度。本節將以多元迴歸分析，進一步探討領導風格、內外控傾向、工作特性對於工作滿足是否有預測能力。多元迴歸分析，係以工作滿意度為依變項，而將領導風格、內外控傾向、工作特性作為預測變項，一次放入迴歸模式中。利用 R-square 值獲知整體預測變項的預測能力及以 Beta 值之權重，檢測出個別預測變項的預測力，結果如表 4-5-1、4-5-2 及 4-5-3。

一、內在滿足

由表4-5-1得知，對內在滿足Beta 值達到統計顯著水準的變項共有二項，分別為領導風格中例外式管理(0.152)及工作自主性(0.500)。R-square為0.532，可解釋53.2%的變異量。

二、外在滿足

由表4-5-2得知，對外在滿足Beta 值達到統計顯著水準的變項共有四個，分別為領導風格中魅力型領導(0.688)、內外控傾向(0.139)及工作完整性(-1.58)與工作自主性(0.186)。所得的R-square值為

0.572，可解釋57.2%的變異量。

三、整體滿足

由表4-5-3的分析可得知，整體滿足Beta值達到統計顯著水準的變項共有三項，分別為領導風格中魅力型領導(0.376)、內外控傾向(0.168)及工作特性中的工作自主性(0.437)。R-square為0.543，可解釋54.3%的變異量。

表4-5-1內在滿足與各項預測變數迴歸分析之Beta值、t值、P值

區分 (Constant)	Beta	t 值	P-value
		2.289	0.024
魅力型領導	0.090	1.186	0.238
條件式獎賞	0.096	1.172	0.243
例外式管理	0.152	2.331	0.021*
內外控傾向	0.079	1.283	0.202
技能多樣性	0.035	0.452	0.652
工作完整性	0.052	0.710	0.479
工作重要性	0.073	0.994	0.347
工作自主性	0.500	6.651	0.000***
R-square	0.532		
Adjusted R-Square	0.504		

(*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001)

表 4-5-2 外在滿足與各項預測變數迴歸分析之 Beta 值、t 值、P 值

區 分	Beta	t 值	P-value
(Constant)		3.130	0.002
魅力型領導	0.688	9.519	0.000***
條件式獎賞	-0.057	-0.737	0.462
例外式管理	-0.52	-0.841	0.402
內外控傾向	0.139	2.367	0.019*
技能多樣性	-0.048	-0.659	0.511
工作完整性	-0.158	-2.240	0.027*
工作重要性	0.064	0.866	0.388
工作自主性	0.186	2.588	0.011*
R-square	0.572		
Adjusted R-Square	0.547		

(*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001)

表 4-5-3 整體滿足與各項預測變數之迴歸分析 Beta 值、t、P 值

區 分	Beta	t 值	P-value
(Constant)		3.553	0.001
魅力型領導	0.376	5.036	0.000***
條件式獎賞	0.023	0.284	0.777
例外式管理	0.083	1.290	0.199
內外控傾向	0.168	2.763	0.007**
技能多樣性	-0.067	-0.890	0.375
工作完整性	-0.043	-0.596	0.552
工作重要性	0.086	1.119	0.265
工作自主性	0.437	5.885	0.000***
R-square	0.543		
Adjusted R-Square	0.516		

(*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001)

第六節 假設驗證

本研究之假設驗證為以上各節對各研究變項統計分析之結果，如表4-6-1以了解研究假設與研究分析結果是否相符，茲分述如下：

H1：主管的領導風格與員工之工作滿足有顯著相關

1. 經由皮爾森(Pearson)相關分析結果得知，H1獲得支持，領導風格與員工工作滿足有顯著相關。
2. 經由皮爾森(Pearson)相關分析得知魅力型領導相關係數 $R(0.554)$ ， $P(0.000)$ 、條件式獎賞 $R(0.486)$ ， $P(0.000)$ 、例外式管理 $R(0.296)$ ， $P(0.000)$ ， $P<0.001$ 皆與工作滿足呈現高度之顯著相關。

H2：員工個人人格特質（內外控傾向）與員工之工作滿足有顯著相關

1. 經由皮爾森(Pearson)相關分析結果得知，H2獲得支持。人格內外控傾向與員工工作滿足有顯著相關。
2. 經由皮爾森(Pearson)相關分析得知，內外控傾向與工作滿足有顯著相關且呈現 $P<0.001$ 正相關，相關係數 R 為 0.515 。

H3：員工個人之背景（人口統計變項）與工作滿足有顯著相關

1. 透過t檢定分析結果得知工作滿足與職位別、性別、婚姻狀況均

無顯著差異。

2. 透過ANOVA 分析結果得知年齡、教育程度、公務年資、到部時間及到部方式在工作滿足上呈現無顯著差異。僅不同工作單位與工作滿足有顯著差異。

根據1、2結果得知H3假設獲部分支持。

H4：員工之工作特性與工作滿足有顯著相關

1. 透過皮爾森(Pearson) 相關分析結果得知，工作特性與工作滿足有顯著相關，故H4獲得支持。
2. 透過皮爾森(Pearson)相關分析結果得知，工作特性與工作滿足有顯著正相關，其中技能多樣性P值(0.002)、相關係數R(0.260)，工作重要性P值(0.002)、R(0.250)，工作自主性P值(0.001)、R(0.570)，(以上均以整體滿足為準，除工作完整性外各變項均呈現出「有顯著相關」)。

H5：主管領導風格、員工之人格內外控傾向、工作特性等，對員工之工作滿足有顯著的關聯性

根據多元迴歸分析結果得知H5 獲部份支持並具預測能力變項，依 β 值權重依序有工作自主性(0.437)、魅力型領導(0.376)、內外控傾向(0.168)，R-square為為0.543，可解釋54.3%的變異量。Adjusted R-Square為0.516，可解釋51.6%的變異量(以整體滿足迴歸分析為準)。

表4-6-1 研究假設驗證結果彙整

區分	內在滿足	外在滿足	整體滿足	統計方法
職位別	0.98	0.41	0.42	t檢定
性別	0.64	0.69	0.50	t檢定
婚姻	0.13	0.88	0.41	t檢定
年齡	0.25	0.76	0.27	ANOVA分析
教育程度	0.472	0.414	0.407	ANOVA分析
公務員年資	0.479	0.413	0.154	ANOVA分析
到部時間	0.226	0.242	0.299	ANOVA分析
到部方式	0.226	0.840	0.970	ANOVA分析
工作單位別	0.01**	0.004**	0.004**	ANOVA分析
魅力型領導	0.000**	0.000**	0.000**	Pearson相關
條件式獎賞	0.000**	0.000**	0.000**	Pearson相關
例外式管理	0.000**	0.110	0.000**	Pearson相關
內外控傾向	0.025*	0.000**	0.000**	Pearson相關
技能多樣性	0.000**	0.260	0.002**	Pearson相關
工作完整性	0.001**	0.352	0.107	Pearson相關
工作重要性	0.000**	0.319	0.002**	Pearson相關
工作自主性	0.000**	0.000**	0.001**	Pearson相關

N=145(*P<0.05, **P<0.01)

第七節 開放性問題彙整與分析

本研究問卷第五部分「其他」部分為意見建議之開放式問題，經彙整如下：

一、第一題以1、主管領導作風 2、與軍職同仁相處 3、與文職人員相處 4、工作環境 5待遇 6、福利 7、陞遷 8、獎懲公平 9、工作特性 10、教育訓練等10個選項，請受訪者對「工作滿足」影響程度填上先後次序。

➤ 分析：

(一) 計有139人填答，佔受訪者95.9%，詳如附表4-8-1，以選項填答1-3次序累計人數排序；「主管領導作風」68人次最多，依序為「工作特性」57人次、「工作環境」55人次，「待遇」及「陞遷」均為43人次、「與軍職同仁相處」41人次、「獎懲公平」37人次、「福利」36人次、「與文職人員相處」32人次、「教育訓練」16人次。

(二) 在10個選項中，填答者對其「工作滿足」不論是列為第一因素亦或累計前三項因素「主管領導風格」均名列第一，顯示國防部主管人員之「領導風格」對員工「工作滿足」具有相當之影

響；另「工作特性」、「工作環境」分居第二、三名，本研究未將「工作環境」列為探討因素，有待日後研究者補強之。

表4-7-1 先後順序次數表

區分	先後順序次數										合計
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
主管 領導風格	39	12	17	17	12	10	10	6	4	9	136
與軍職相處	10	21	10	12	10	9	13	16	24	9	134
與文職相處	9	8	15	8	7	17	14	14	23	17	132
工作環境	25	16	14	16	20	7	13	10	8	7	136
待遇	16	13	14	15	17	12	11	11	5	19	133
福利	10	14	12	13	13	16	13	16	23	4	134
陞遷	16	9	18	12	12	14	15	13	12	12	133
獎懲公平	4	18	15	18	15	15	9	14	10	15	133
工作特性	20	19	18	17	15	12	11	7	11	3	133
教育訓練	2	6	8	7	10	19	19	21	11	29	132

(說明：填答者計139員，部分人員對選項未全數填列)

二、第二題以1、各級主管領導風格 2、軍文互動狀況 3、組織結構 4、工作設計 5、文職人員教育訓練 6、福利措施等6個選項請受訪者認為國防部對上述選項優先次序應如何排列。

➤ 分析：

(一) 計有141人填答，佔受訪者97.2%，以選項填答次序1-2累計人數排序；「組織結構」75人次為最多，依序為「各級主管領導風格」61人次、「工作設計」50人次、「福利措施」40人次、「軍文互動狀況待遇」37次、「教育訓練」22人次。經統計如附表4-8-2。

(二) 組織結構不論在單一選項或累計1-2選項中均名列第一，顯示國防部在國防二法施行後，組織結構一再調整可能造成「不安定」，進而影響員工之「工作滿足」。

(三) 另依本章前節所述，在不同工作單位員工之「工作滿足」有顯著差異及第一題所呈現之結果與本題結果印證顯示，各級主管之「領導風格」是影響員工「工作滿足」這個課題，不可輕易忽視的因素。

表4-7-2 優先順序次數表

區分	優先順序次數						合計
	1	2	3	4	5	6	
主管領導風格	43	18	30	22	16	11	140
軍文互動狀況	10	27	20	29	31	22	139
組織結構	50	25	27	15	12	10	139
工作設計	5	45	35	24	16	14	139
教育訓練	7	15	21	27	35	33	138
福利措施	29	11	9	20	26	44	139

(說明：填答者計141員，部分人員對選項未全數填列)

三、第三題請受訪者填答還有那些因素（事務）影響其在國防部服務的「工作滿足」（有挫折感或無奈）

➤ 分析

（一）計有74人提供（填寫）相關意見，佔受訪者51%彙整結果顯示：

以「依法行政」類型41人，佔提供人數之55.4%，「組織結構」37人，佔提供人數之50%，「組織文化」35人，佔提供人數之47.3%，「領導作風」32人，佔提供人數之43.2%，「工作環境」29人，佔提供人數之39.2%，「陞遷」17人，佔提供人數之22.8%，「福利待遇」為12人，佔提供人數之16.2%，「軍文關係」11人，佔提供人數之14.9%，「教育訓練」3人，佔提供人數之4.1%。

（二）本題在無選項提示下，由填答者自由發揮，結果顯示，認為影響（干擾）國防部員工「工作滿足」之因素，以「依法行政」及「組織結構」二項名列前二名（均有50%以上填答者有如此感受），「組織文化」居三，人數47.3%，檢視建議內容，多數與主管（首長）之實際作為有關，似可為另案深入探討與重視。

表4-7-3 建議類型統計表

建議類型	建議內容	建議人次	建議人數百分比
依法行政	<ol style="list-style-type: none"> 1、不依法行政（37人次），缺乏專業素養。 2、計畫趕不上變化，變化抵不過長官的一句話。 3、民代關說，不依法行政（不依規劃期程辦理公務）。 4、組織架構、內部單位名稱及職務編設與組織法所定有落差。 5、人治色彩嚴重， 	41	55.4%
組織結構	<ol style="list-style-type: none"> 1、組織結構不穩定，人員異動頻繁。 2、組織結構變化太快造成行政作業困擾。 3、組織架構疊床架屋，造成工作推動之困擾。 4、組織結構不合理且不穩定。 5、師法美國文官制度卻只有半調子。 	37	50%
組織文化	<ol style="list-style-type: none"> 1、單位橫向間的作業，自我本位主義過重。 2、組織文化較無團隊合作精神且無法讓人發揮熱心。 3、應重視文官設立之核心價值：行政中立、業務永續、職能專業。 4、制度上永遠因循苟且，思想上永遠以防弊為考量，太過於封閉，讓人有枯竭之感。 5、單位間本位主義過重，又常推委責任，內部溝通比跨部會溝通困難，易造成不滿。 6、思維僵化，遇事以防弊為優先考量。 7、管制規定太多，把文職當軍職般訓練與要求。 8、文化積習將錯就錯。 9、橫向連繫不足，只求時效忽視品質，重小節失方向，化簡為繁。 10、太多形式上的繁文褥節，佔去許多時間，軍職思維僵化影響業務推展。 	35	47.3%

	<ul style="list-style-type: none"> 11、人員更迭頻仍，不尊重專業。 12、人員調動頻繁，不利經驗傳承。 13、門禁森嚴太封閉。 		
領導 作風	<ul style="list-style-type: none"> 1、主管未能（或無法）充分授權（19人），加上單位間本位主義過重。 2、主管領導作風過於霸道（11人）。 3、EQ管理欠佳。 	32	43.2%
工作 環境	<ul style="list-style-type: none"> 1、工作對外聯繫網絡的資訊環境封閉，業務劃分權責混淆不清造成執行困難。 2、工作分配不均。 3、無法善用科技改善工作流程，工作環境封閉，遇事以防弊為優先考量。 4、官多兵少，用昂貴的人力做他不擅長的例行工作。 5、與民間其他單位交流較少，需靠個人充實與學習才能掌握外界動態。 6、工作流程之SOP尚未建立，知識管理平台未建置，工作經驗難以傳承。 7、軍職異動頻繁，業務更迭混亂不易傳承。 8、資訊層層過濾，無法解決實際問題，形式主義嚴重。 9、資訊阻隔，協調管道阻塞。 10、業務調整頻繁。 12、勞役不均，將退伍、離職人員怠於工作。 13、應實施彈性上下班。 	29	39.2%
陞遷	<ul style="list-style-type: none"> 1、陞遷管道影響續留意願。 2、考績制度難心服。 3、無陞遷機會。 	17	22.8%
福利 待遇	<ul style="list-style-type: none"> 1、軍文福利不同。 2、薪水太低、工作時間太長。 3、軍文同工不同酬。 4、應比照軍職之「志願役」加給發給「國防加給」 5、一般的福利，有則沒有太大激勵作用，無則會非常不滿。 	12	16.2%

軍文關係	1、有挫折感：軍職服從性要求甚高。 2、軍官定位高於文官， 3、與軍職主管溝通，有不被了解之感。 4、文職階級福利未受重視，地位不如軍職。 5、不重視文官。 6、對文職人員角色定位錯亂，以軍職運用， 任務與義務分配有嚴重落差。	11	14.9%
教育訓練	1、對軍中應有的專業訓練不足。 2、欠缺「輔導人」制度	3	4.1%

四、小結：

影響或干擾員工之工作滿足因素甚多，由本三項題問得知，主管之領導風格與工作特性確為影響或干擾員工工作滿足之重要因素，另以第三題所顯示；「依法行政」、「組織結構」及「組織文化」三者對「工作滿足」之「影響力」似乎較「領導風格」與「工作特性」為大，但依所建議之內容言，多數則與「領導者（機關首長）」之實際作為有關，在公務體系中「領導者（機關首長）」之行事作為，對影響其所屬員工之工作滿足程度為何？似可另案深入研究。