第二章　　相關理論與文獻探討

「員工」是組織中重要的資源，組織運作的良窳與員工的表現向是密不可分，在今日詭譎多變且複雜的組織，領導者需以前瞻性的角度，爲達成組織任務及組織績效，如何經由領導的功能，激勵及提升員工潛能、創造績效，同時領導者與員工進行情感性溝通，規劃部屬的生涯，使其對工作內容及過程感到滿足，此爲研究組織學者不斷努力的動力。本研究欲探討透過領導的功能來達成組織運作的目的；從過去研究領導理論的大致可分爲三種取向：（１）特質論（trait theories）；（２）行爲論（behavior of theories）；（３）權變論（contingency theories），惟此三種取向對領導的研究大多侷限於技術與人際方向的追求、關注情境特性的變化，而忽略領導者在組織活動中應扮演的角色及組織成員自我導引與成長。所以在一九九五年代後，漸形成轉換型領導、奇魅式領導等，主要論點是強調領導者具有遠見、鼓勵及提昇部屬工作動機至較高層次，使成員可以在工作中能得到滿足（范熾文，民 87；秦夢群，民 85），並進而提升組織生產力及工作品質。

第一節 轉換型領導理論的內涵

依據 B. M. Bass（1985）提出對轉換型領導的看法認爲轉換型領導是建立在交易型領導的基礎上，二者間並非排斥或屬相反方向的領導，而是一種期待以轉換型領導可以產生超過交易型領導所產生的績效水準及部屬努力的結果。轉換型的領導者如同奇異公司的威爾許、克萊斯勒公司的艾科卡和微軟公司的比爾蓋茲等（何文榮等譯，民 88），均是最佳象徵。所以轉換型領導不是乍然出現，而是因應環境變遷、價值觀念改變、組織面臨強大的競爭時所產生的領導型態，既有產生的動力及時代所趨，本研究將就領導理論的發展來探討轉換型領導的意義及特性。

壹、 領導的定義及理論發展

一、領導的定義

組織理論的研究中「領導」一直是廣爲被學者研究主題之一，然由於研究者個人研究觀點、不同觀察角度、不同研究個案及研究途逕，產生不同領導的定義，故領導定義可謂是五花八門，

以下爲不同學者的定義：

表 2-1-1　領導的定義

學　　者	領　　導　　的　　定　　義	說　　明
Amitai Etzioni	領導主要是建立在個人特質上的權力，通常本質上是規範性的。	重視權力基礎的領導定義
Janda（1960）	領導是一種特殊的權力關係，其特徵爲團體成員覺得另一團體成員有權規定他們的行爲，而作爲團體成員的一份子。	
Fred E. Fiedler	領導人即團體中的個人，被賦予指揮與協調有關團體活動的工作。	
Daniel Katz & Robert L. kahn（1978）	組織領導的本質即對於機械性地服從組織慣例的指示之外，增加其影響力。	重視影響力的領導定義
Paul Hersey	領導即任何試圖影響其他個人或團體的行爲。	
Hollander	領導是領導者與屬員間的影響過程。	
Tannenbaum & Weschler & Massarik（1961）	領導是在某種情境下運作並透過溝通，以朝向達成特定目標之人際間之影響	
Rauch & Behling（1984）	領導是組織團體爲達成既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程。	
Hemphill and Coons（1957）	領導是一個人在指揮團體達成共同目標時所運用的行爲。	強調目標、價值、意義、遠見的領導定義
Ralph M. Stogdill（1974）	領導即影響組織設定目標及達成目標的過程；是在期望與互動中，爲組織結構所爲創設與維持的行爲	
Warren Bennis and Burt Nanus（1988）	管理人把事情做好，領導人做正確的事情。	
John Gradner	領導是說服或以身作則的過程，使個人或領導群能誘發一個團體追求領導人所持有的，或領導人與其部屬所共有的目標。	
Jacobs & Jaques（1990）	領導是一種影響組織團體朝目標達成的過程。	
John P. Kotter（1990）	領導即經由大多數非強制的手段，使某一團體朝向某種方向發展的過程。有效的領導即是產生團體最佳的長期利益的動作。	

James. Macgregor Burn	對人類運用領導的時機，是當具有某種動機與目的的人，與他人競爭或衝突時，動員制度的、心理的、與其他資源，以喚起、接觸、並滿足部屬的動機。	強調輔助者的領導定義
Robert B. Denhardt	領導是團體發展的動態過程，是一團體或組織中某個人的行動激勵他人更清楚地認識到他們本來潛在的需求、願望、與潛能而在工作一起以求其實現。這個人在團體中不論是否具有「領導人」的頭銜，只要能使團體充滿活力，即是領導的運用	強調動態過程的團體發展的領導定義
B. Bass（1985）	1. 領導是一種團體過程的焦點。 2. 領導是一種人格特質及影響。 3. 領導是一種引導順從的藝術。 4. 領導是影響的運作。 5. 領導本身是一種行動或行爲。 6. 領導是一種說服的形式。 7. 領導是一種權力關係。 8. 領導是去達成目標的工具。 9. 領導是一交互作用中產生的影響。 10. 領導是一種分化的角色。 11. 領導是一種工作的結構。 12. 領導是上述所有成份的組合。	
羅虞村（民 75）	1. 領導是一種人格或效應。 2. 領導是一種行爲或指引團體活動之行爲。 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。	

吳定（民 77）	領導是指在一特定情況下，某人行使各種影響力，以影響他人或團體的行爲，使其有效達成特定目標的一種過程。在此定義下，領導不限於上級人員對下級人員之影響，同時也包括下級人員對上級人員行使影響力而產生實質的領導。
彭昌盛（民 82）	領導乃爲組織設定目標遠景，透過影響力之運用，改變組織文化，俾以取得組織成員之承諾，達成目標並實踐遠景的過程。
張潤書（民 87）	領導是組織中影響系統（influence systems）的影響力表現，即認爲領導就是組織人員在交互行爲下所產生的影響力。
張紹勳（民 91）	領導是在團體組織的情境下，領袖人員散發其個人魅力特質，並在環境的交互作用中所產生的各種具影響力的行爲，並發揮通權達變的影響效果，用以凝聚群眾、激勵士氣，指引組織的方向，同時兼顧到成員個人需求，使能有效達成組織的目標。 1.它是一種影響他人使其合作，致力於完成共同目標的活動。 2.涵蓋領導者（leader）、部屬（follower）及情境（situation）三者的交互作用。 3.是一項說服他人，使其追求達成目標的能力。 4.是組織的各級主管，運用思想溝通、人格感召、知能表現、及滿足部屬的心意與需要，促使他們踴躍共赴事功。

資料來源：1.吳瓊恩，民 85
2.彭昌盛，民 82
3.本研究整理

有鑑於領導定義基礎非單一性，領導在不同組織情境、問題解決契機、組織、人員特性不同等因素下會有不同領導特性來運用，領導運用之妙，存乎一心。綜觀上述領導定義因基礎不同說法各異，在今日組織面臨複雜情境及詭譎多變情勢下，筆者認爲「領導」是組織中影響力系統運作的一種歷程，領導者以前瞻性眼光爲組織建立願景、設定目標，運用影響力並與部屬互動及激勵部屬達成組織目標的過程。

二、 領導理論的發展

組織在二十世紀以來即注意「領導」在組織中的重要性，因此爲提昇組織績效研究中，乃應各時代研究焦點及觀察情境差異，而產生對領導有不同的研究途徑，本研究就部分學者所提研究方法略述如下：

表 2-1-2 領導理論的研究方法

學　　者	分　　類　　情　　形
Bass（1990）	個人和情境的理論 交互作用和社會學習理論 交互作用過程的理論和模式 知覺和認知理論 整合的型式：轉換型領導
Bryman（1992）	第一期（~1940s）：特質論 第二期（~1940s－1960s）：領導形式 第三期（1960s－1940s-）：權變取向 第四期（1980s~）：新形式的領導研究取向－具遠景與轉化作用的魅力領導
Yukl（1994）	特質研究 行爲研究 權力－影響研究 情境研究 新領導趨勢：轉換型領導、參與式領導、特質魅力領導、決定團體領導
張潤書（民 87）	人格特質研究法 環境決定領導論 功能研究法 交互行爲說
吳瓊恩（民 85）	領導人特質研究途徑 領導情境的研究途徑 領導權變的研究途徑
張紹勳（民 91）	領導理論的演進史： 特質理論（1920－1950）→行爲理論（1950－1960）→權變理論（1960－1980）→轉換型領論（1980－） 依據 Robbins（1993）區分： 一、傳統理論 （一）偉人論／特質論 （二） 行爲論 （三） 權變理論 二、 近年來的趨勢 （一） 歸因理論 （二） 領導魅力理論 （三） 交易型與轉換型理論

資料來源：1.廖裕月，民 87
2.王佳玉，民 89
3.本研究整理

綜觀上述各學者對領導理論的研究大致可分爲（一）特質論（Trait Theory）;（二）行爲論（Behavior Theory）;（三）權變論（Contingency Theory）;（四）新近的領導理論。將上述分類說明如下：

（一） 特質論（Trait Theory）

1940 到 1950 年問對領導理論主要是探討成功領導者必有其異於常人之獨特人格特質，即所謂「英雄造時勢」或「偉人論」。特質論研究者採用人格特質研究法（personality-trait approach），特質論的研究中以 Stogdill（1974）的研究最爲著名，曾描繪成功領袖的形象：「他一心擔起責任、想達成任務、精力旺盛、堅毅地追求目標、冒險犯難、充滿創意。他主動參與社會事務、自信、認同自己、願意承擔決策的後果、準備承受人事壓力、樂於忍受挫折與遲延、有能力影響別人、能夠組織起社會互動系統、達成眼前的目標」（張紹勳，民 91）此段形容頗爲貼切。所以，特質論研究者即在研究發現成功領導者具有何特質，大致可分爲 1.身體特徵 2.社會背景 3.智商 4.人格 5.任務有關特徵 6.社會特徵（Stogdill，1948）。不過特質論研究有其限制，因忽略領導過程中情境的影響，且與領導者有關的特質包羅萬象和雜蕪，所以實無一套特質足以說明所有情境所需的領導者特質（張紹勳，民 91；蘇永富，民 90；邱盛林，民 90；林士奇，民 89）。

（二） 行爲論（Behavior Theory）

此派強調領導者實際動態的行爲表現，而非如特質論重視靜的特質分析，此行爲學派的研究以「俄亥俄州立大學研究（The Ohio State Studies）」、「密西根州立大學的研究」、「管理方格理論（Managerial Grid Theory）」爲代表性的研究（Robbins，1998）。

１、 俄亥俄州立大學研究（The Ohio State Studies）

行爲論的研究大部分肇始於 1940 年代後期的俄亥俄州立大學，研究目的在於尋找領導行爲的獨立構面 Halpin & Winer（1957）進行因素分析發現領導行爲有兩類：即體制行爲（initiative of structure）和關懷行爲（consideration behavior），前者強調達成目標、任務執行、貫徹組織任務及權威指示的運用；後者強調體貼部屬的感受、部屬參與、雙向溝通、心理滿足、人格尊重、個人價值的肯定。

２、 密西根州立大學的研究

密西根州立大學以問卷調查及田野調查結果將領導行爲分爲員工導向（employee-centered）及工作導向（job-centered），發現前者較能產出較高群體生產力及較高的工作滿意度；而工作導向則反之。

3、 管理方格理論（Managerial Grid Theory）

由 Blake & Mouton（1964）以俄亥俄大學的體制與關懷構面及密西根的員工導向及工作導向爲基本，編擬「管理方格（managerial grid）圖」，以「關心生產」和「關心員工」形成雙構面的管理座標來描述領導行爲，並劃分 81 種領導風格及五種代表性的領導模式，有團隊管理（team management）、任務管理（task management）、中庸管理（middle of the road management）、鄉村俱樂部管理（country club management）、困窘型管理（impoverished management）。雖 Blake & Mouton 給予團隊管理（team management）極大的肯定，但任一種領導風格仍要先對領導情境進行調查了解，所以我們不能簡言之，何種領導風格最好。

因行爲研究仍疏忽情境因素對領導行爲有效性所產生的影響及干擾，不同的情境會有不同的研究結果，所以行爲論研究仍有其研究限制（張紹勳，民 91；蘇永富，民 90；邱盛林，民 90；林士奇，民 89）。

（三）權變理論（Contingency Theory）

權變理論是一種綜合性的研究方法，有人稱之爲「特質－情境研究法」（trait-situational approach），自 1950 年代以後，學者開始以情境的觀點來審視領導行爲（Robbins，1988），具有代表性的理論有「Fielder 權變模式，（1967）」、「情境領導理論（Hersey-Blanchard Situational Theory），（1993）」、「House 目標－路徑（goal-path），（1971）」及「領導者－參與模式（leader-participation model），（1973）」等爲代表性理論，茲分述如下：

1、 費德勒權變模式（Fielder`s Contingency Theory）

費德勒（1967）利用 LPC（least preder co-worker）量表作爲衡量領導者型態的工具。並將領導型態分爲「任務導向」（task-motivated）與「關係導向」（relationship-motivated）兩構面。LPC 分數高者爲關係導向的領導型態；LPC 分數低者爲任務導向的領導型態。並據此提出三個情境變項，即「領導者與成

員之關係（leader-member relations）」、「工作結構（task structure）」、「職位權力（position power）」。此理論的研究發現沒有一種領導型態是最佳領導模式，領導型態要與情境密切配合才有效，所以費德勒權變模式在領導情境處於有利或不利兩個極端時，應採「任務導向」的領導型態；若領導情境處於利與不利之間時，則採取「關係導向」的領導型態爲宜（王佳玉，民 89）。

2、 情境領導理論（Hersey-Blanchard Situational Theory）

由 Hersey & Blanchard（1993）提出，其情境理論是將重點置於「部屬」的一種權變理論，即領導型態取決於「部屬成熟度（Readiness）」，指部屬能夠完成作務的程度，即部屬的「能力」與「意願」兩構面，並形成四種情況，有教導型（telling）、推銷型（selling）、參與型（participation）、授權型（delegating），並在不同情境採用不同的領導型態。

3、 House 目標－路徑（goal-path）

House（1971）提出目標－路徑模式，認爲有效能的領導者能夠確認路徑以幫助其部屬能從何處達成工作目標，並且減少阻礙及陷阱，以完成組織任務。此理論是植基於 V. Vroom 的期望理論而來，並依情境不同提出四種領導型態，教導領導（Directive Leadership）、支持領導（Supportive Leadership）、參與領導（Participative Leadership）、成就導向領導（Achievement-Oriented Leadership），此理論認爲當員工面對的工作環境或任務目標是不確定、不明確或模擬不清時，宜採「教導領導」；反之，則採「支持領導」或「參與領導」（張紹勳，民 91；王佳玉，民 89）。

4、 領導者－參與模式（leader-participation model）

由 Vroom & Yetton（1973）發展出「領導者－參與模式」，此模式證實了領導管理在於情境而非個人，認爲領導者要適應各種情境，反對領導者行爲缺乏彈性。後又經 Vroom & Jago 修正，新的 Vroom-Yetton-Jago model 保留五種相同領導型態，即專制Ⅰ型、專制Ⅱ型、諮商Ⅰ型、諮商Ⅱ型及團體Ⅱ型，情境變數擴展爲十二個，此模式的基本前提是決策的效能受決策的品質與員工對該決策的接受程度而定，所以領導者應依不同情境來調整自己的領導方式（張紹勳，

民 91）。

（四）新近的領導理論

領導理論歷經上述發展，理論基礎近皆完備，而新近領導理論研究則特別強調領導者與部屬間的關係、人格特質上的互動、組織文化及環境等因素對領導行爲的影響（Bargal & Schmid，1989）。新近的領導理論大致可分爲領導歸因理論（Attribution Theory）、魅力型領導（Charismatic Leadership）、轉換型領導（Transforming Leadership）等理論。

1、 領導歸因理論（Attribution Theory）

認爲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），會以各種的觀點予以歸因（McElroy，1982）。即在歸因理論認爲「領導」是人們對上司或領導者所爲的一種歸因，一般對不同領導行爲結果會將領導者描述具有聰明、外向個性、表達能力佳、積極進取、具前瞻性及有勤勉奮發精神等特質，例如「英雄式」領導者往往被歸爲具有接受困難或不尋常的挑戰的特質，所以歸因理論係由探討各種不同領導者行爲結果後歸因領導者所具有之特質理論。

2、 魅力型領導（Charismatic Leadership）

此理論融合了歸因理論與特質論的觀點，魅力型領導乃是藉著改變本身的目標、價值等來改變部屬，使其能完成組織的目標及承諾（House，1977）。部屬會將領導者的特定行爲歸因爲英雄行爲或超凡行爲的主要原因是領導者塑造完成目標等所需的信仰、價值觀等，並能改變員工，將個人利益拋置於後，而以追求組織目標爲主（張紹勳，民 91）。Warren Bennis 在研究美國九十個最具有效能、最成功的領導者發現魅力型領導者有四種特點－對目標具有說服人（compelling）的遠景和理想；能清楚與跟隨者溝通理想，並使他們認同；展現出對理想一致且專注的追求；知道自己的力量，並妥善運用之。知名的魅力型領導者人物像艾科卡、泰瑞沙修女、麥克阿瑟等，藉由本身的能力來影響跟隨者，提升對工作的重要性與價值感。以下可說明魅力型領導者最主要的特質：

（１）自信：對本身能力與判斷力具有百分之百的信心。

（２）理想：有著「明天會更好」的想法，且讓部屬認爲領導者的理想超凡。

（３）堅持理想：魅力型領導者常被認爲是信守承諾的人，且爲達成理想付出代價，甚至　牲自我。

（４）行爲異於常人：魅力型領導者常會做出新奇、反傳統、有違常規行爲，一旦成功，這些行爲會引發部屬的訝異及讚揚。

（５）被視爲改革者：有時魅力型領導者會被視爲激進的改革者，而非現狀的守護者（李茂興等譯，民 83）。

依據上述對魅力型領導者的特質來看，當然跟隨魅力型領導者工作的人有時會有更多的工作滿足感，尤其當環境具不確定性高時，魅力型領導會有奇特的領導效能。

３、　轉換型領導（Transforming Leadership）

J. M. Burns（1978）首先提出轉換型領導並界定爲：「領導者和部屬彼此提升到較高層次的道德與動機層次」的歷程。B. M. Bass（1985）則指出轉換型領導是指成員對領導者具有信心、尊重、忠誠等感覺，而領導者透過改變成員的價值與信念、開發潛能、給予自信，提高成員對組織目標的承諾及對遠景的支持，繼而產生意願與動機爲組織努力（廖裕月，民 87）。B. M. Bass 再以領導者對部屬影響的角度說明轉換型領導者是透過下列三種途徑來達成轉換型目的：（１）提升部屬對工作結果重要性之意識層次；（２）鼓勵他們能夠團隊、組織或政策而超越自我利益；（３）激勵他們增進信心，逐漸將他們存在需求提升到成就或成長需求（范熾文，民 87；林合懋，民 84）。B. M. Bass 認爲轉換型領導不僅是「魅力」，更強調提升部屬高層次、高品質的動機改變。Yukl（1989）認爲轉換型領導是：「影響組織成員在態度及假設上產生重大改變，對組織目標或使命建立承諾奉獻」。Bryman（1992）則指出轉換型領導有五個共同要點：分別是遠景、傳達遠景、賦予自主力、組織文化和信任。由各學者所述觀之，轉換型領導是一種高層次的思想轉變，藉由關懷及轉變部屬，部屬目標與動機提升至高層次，領導者建立及傳達遠景，使部屬將組織利益置於個人利益之上（范熾文，民 87）。

貳、轉換型領導理論的發展

從領導理論的發展史來看，早期是權力取向、特質取向的領導理論，到領導行爲理論

及注重情境因素的權變理論，過去的領導理論較侷限於技術及人際方面的追求，而忽略組織成員自我導引、自我要求的潛能，是以在一九九０年代開始有「轉換型領導」（Transformation Leadership）理論的提出（張潤書，民 87；范熾文，民 87；秦夢群，民 85）。

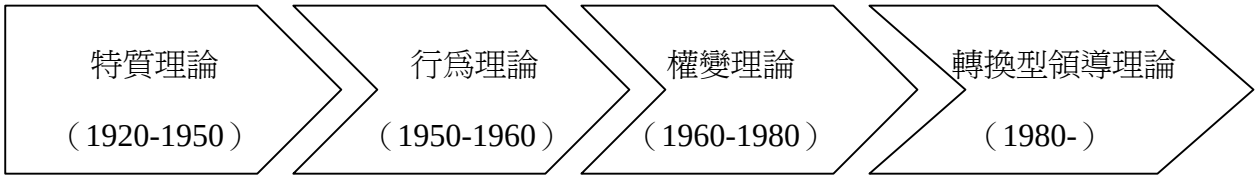

圖 2-1-1 領導理論的演進史
資料來源：張紹勳，民 91

一、轉換型領導的意義

管理學者 J. Gardner 在《新領導力》一書中提出理想的領導者應有的能力：1.理想目標；2.確立價值；3.激勵行動；4.整合性的管理；5.致力統整；6.說服；7.作爲象徵；8.擔任團體代表等八項能力（譚家瑜，民 91）。由此可見在 J. Gardner 對於領導的觀念不同於傳統的領導，將管理的重心再擴充至組織文化，領導者不只是管理組織，還要將帶領組織完成目標及任務，更要的是要具有領導組織轉型的能力，雖 J. Gardner 所述並未用到轉換型領導的用語，但其精神已趨向轉換型領導。轉換型領導是領導者以具有前瞻性的遠見、關懷員工、激發員工潛能的領導方式，且要具有將組織未來的遠願以具體化、可執行的方式介紹給組織成員，同時轉換型領導者與組織成員間會有深厚的感情聯繫，共同就所認定的目標勇敢前去。轉換型領導理論由 J. M. Burns（1978）最早提出，研究焦點是將領導放在如何透過領導的作用來轉變組織原有的價值觀念、人際關係、組織文化與行爲模式，Burns 並將轉換型領導界定爲「領導者和部屬彼此提升到較高層次的道德與動機層次的歷程」，此種界定的定義與以往交易型領導不同，在於交易型領導提供部屬物質要求，或是滿足部屬較低層次的需求，即訴諸部屬本身的利益，而轉換型領導則超越此種模式，激勵部屬滿足較高層次的要求動機，並以超越自我利益爲訴求。B. M. Bass（1985）對此更加以說明 1.領導者在不同情境運用不同的領導型態，本於良知明瞭各種領導行爲的價值意義和可能結果；2.領導者應以超越私利的心情，謀求組織更大的利益來努力；3.從利

他的實踐過程中，賦予部屬更寬廣的自主權力和發展空間，促進自我的實現（張潤書，民 87）；Bass（1985）並以領導者對部屬的影響說明轉換型領導者是透過下列三種途逕來達成轉換型目的：

（１）提升部屬對工作結果重要性的意識層次；

（２）鼓勵部屬能爲團隊、組織或政策而超越自我利益；

（３）激勵部屬增加自信心，逐漸將部屬的存在需求提升到成就或成長需求（林合懋，民 84）。

所以，轉換型領導者在發展部屬各方面能力、道德、動機的同時，均使其能繼承領導者的責任與角色。

依據 Bass（1985）所提的轉換型領導可說是交易型領導的擴大與延伸，二者雖有所不同，但並非彼此排斥，一個領導者可以同時表現這兩種領導行爲；同時轉換型領導是結合魅力型領導（Charismatic Leadership）與交易型領導（transactional leadership）而來，茲分述如下：

（一） 魅力型領導（charismatic leadership）

依據 Max Weber 所發展的合法權威觀點下，魅力領導被視爲具有深不可測的影響力。現今組織管理學家對於魅力型領導的研究認爲是領導者與部屬互動產生的結果，所以 B. M. Bass（1985）在探討轉換型領導時說明魅力領導行爲是轉換型領導的特徵之一。Bass 主要魅力型領導理論內涵：

１、 自信、自尊（self-confidence，self-esteem）：爲魅力領導者最主要的共同特徵，領導者能據此塑造良好的公共形象，以維持部屬對領導者的信心。

２、 自主（self-determination）：魅力領導者常有超乎常人的自主能力，掌握自己的命運。

３、 轉換的能力（transformational abilities）：魅力領導者能洞悉部屬的需求，希望及價值觀，且能以戲劇性及說服性的語言、行動來換起部屬對領導者期望的滿足。

４、 解決內在衝突的能力（resloution of internal conflict）：魅力領導者能確定自己所認同的正確與重要的價值，故產生內在衝突與情感衝突的情況較少（林維林，民 85）。

魅力型領導的關鍵特徵有：自信、意象、闡明意象的能力、對於意象的強烈信仰、行爲異於尋常、通常是改革的推動者，同時對環境具有敏感度（王秉鈞譯，民 84；Stephen P. Robbins，1994）。所以，Bass 認爲經由魅力領導者更能建構組織遠景、發揮本身能力與自信力以影響部屬、並建立部屬自信心，化解及因應組織面對轉變或衰退時的危機，以減少

組織改變時的可能阻力。

（二） 交易型領導（transactional leadership）

依照 Bass（1985）所說轉換型領導可說是交易型領導的擴大與延伸，二者雖有所不同，但並非彼此排斥，一個領導者可以同時表現這兩種領導行爲來看，交易型領導亦有探討之必要。從早期的領導理論，如俄亥俄州立大學研究、Fielder 權變領導、House 目標－路徑理論、Vroom & Yetton 領導者－參與模式及 Hersey-Blanchard 情境領導模式，都是注重交易型領導。本研究乃以 Bass（1985）所建構的交易型領導理論：權變獎賞、例外管理、負回饋及權變負增強等來探討領導行爲內涵（張紹勳，民 91）。

１、 權變獎賞（contingent rewarding）

指領導者針對部屬工作需求，運用適當的誘因及偶而的獎勵來影響成員的行爲，領導者經由不同的權變獎勵交易過程，達成部屬的激勵作用。Bass（1985）的權變獎賞專指領導者扮演權變增強者（agent of reinforcement）的角色，能有效運用組織內部資源，透過獎勵的提供，使部屬感受到激勵作用，進而在工作上有更好的表現（張紹勳，民 91；Bass，1985）。

所以 Bass（1985）認爲運用權變獎賞較佳時機是：

（１）當領導者有實質權威及決定權賦予部屬可觸及的有形報償（tangible rewards）時。

（２）當部屬必須依賴領導者的有價報償時。

（３）當績效產出優劣取決於部屬的努力及技術，而不受部屬無法掌握的事件影響時。

（４）當有足以精確地測量部屬績效的工具時。

（５）當工作具重複性、無趣且乏味，不具變化且無法引人興致時（彭昌盛，民 82）。

２、 例外管理（management by exception）、負回饋及權變負增強

此三者的共通點在於領導者對於部屬完成任務的過程中不加干預，只有在發生偏差情況時，領導者才予以干預，換言之，如部屬只要達到績效標準時，領導者就不運用其輔控機制（servocontrol mechanism），如部屬的績效表現低於標準時，則領導者將運用此一輔控機制而加以干預，予以導正（彭昌盛，民 82）。

其中「例外管理」（management by exception）可分爲積極例外管理（active management-by-exception）與消極例外管理（passive management-by- exception），前者是指領

導者注意偏離規則和標準活動時採取修正措施，以避免錯誤的發生；後者則是只有在成員發生錯誤或工作出現問題時，領導者才會介入（孫本初，民 89）。

不過要注意的是，此三者的精義不在於如何懲處部屬，而在於領導者探查缺失後能否進一步診斷出造成缺失的原因，以便可以採取更進一步的解決方法，例如：若部屬的缺失歸因於缺乏知識，則可加以運用訓練方法；若歸因於工作缺乏挑戰性，則可透過工作擴大化或工作豐富化以增加工作挑戰性；若歸因於目標過於繁雜及目標間衝突，則可釐清目標並排定優先順序；若歸因於部屬缺乏承諾感，則可讓部屬涉入、參與規劃及管制的過程。如何了解部屬缺失的原因則有賴領導者運用其分析、判斷能力（彭昌盛，民 82）。

（三） 轉換型領導的定義

Burns（1978）將轉換型領導界定爲「領導者和部屬彼此提升到較高層次的道德與動機層次的歷程」；Bennis & Nanus（1985）提出轉換型領導定義：是善用權力與情境等有利因素，激發員工求新求變的意願與能力，讓組織面臨環境競爭的困境與難題時，能調整組織的作業方式，爲組織發掘出潛在改變的機會，以適應環境的變遷。Tichy & Devanna（1985）認爲成功的轉換型領導者需具有敏銳的環境反應能力，在組織面對變遷或面對競爭產生生存危機時，能透過個人的領導能力，提出組織未來的發展遠景，進行組織體制的變革，並經由各種合縱連策略的運用，減少成員面對轉變時的抗拒心理，從而進行制度變革與人力資源系統更新，達到組織變革的目的（林維林，民 85）。Yukl（1994）認爲轉換型領導是領導者影響部屬建立組織目標的承諾，並完成組織目標的過程。此種定義可看出轉換型領導是一種高層次的思想轉變。Bryman（1992）則提出有關轉換型領導有五個共同要點爲遠景、傳達遠景、賦予自主力、組織文化和信任（范熾文，民 87）。

國內學者對轉換型領導的看法：

秦夢群（民 86）對轉換型領導的看法：

1. 領導者應有遠見，而不僅限於短期利潤之獲得。
2. 鼓勵下屬提升其目標和動機至較高層次，而不僅限於立即交換所得之報酬，希望其達到自我實現的境界。
3. 運用各種方法，激發下屬的智識，使其在思考問題上更具創造力，以擁有高層次的分

析能力與遠見。

4. 領導者試圖改變現有組織環境，跳脫以往窠臼，重新檢視組織與成員的興革能力。

5. 引導部屬成長，給予適當個別關懷，使其有遠見與信心承受更多的責任。

張慶勳（民 86）認爲轉換型領導是領導者以前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵的策略，激勵部屬提昇工作動機及工作滿足感，以使部屬更加努力工作的領導。

洪明洲（民 86）則說明轉換型領導者啓動組織變革，所憑藉的不是交易型領導所運用的規則、程序、報酬、控制，而是建立組織願景、共享價值、理念等無形價值，對組織進行改造，改變組織的結構、任務、資源配置，使組織再生。

張潤書（民 87）則說明轉換型領導是一種能夠結組織成員共同需求與願望的組變革過程，透過領導的作用，建立起人員對組織目標的共識與承諾，基於共識承諾，領導者創造人員信念和行爲轉變的有利條件的過程。

綜合上述學者對轉換型領導的定義，筆者就其中定義的共同特點說明轉換型領導：轉換型領導是領導者以前瞻性思惟建立組織遠景及具體化目標，激勵成員提昇需求層級、超越自我利益，鼓勵對組織目標承諾與形成共識，完成組織任務的歷程。

二、轉換型領導的構成要素

依據 Bass（1985）看法認爲轉換型領導是交易型領導的擴大與延伸，二者雖有所不同，但並非彼此排斥，一個領導者可以同時表現這兩種領導行爲；同時轉換型領導也結合魅力型領導（charismatic leadership）的特質，所以領導者有自信、負責的爲組織建立遠景，同時轉換型領導者會個別關懷與激勵員工，並使員工產生高度動機，讓成員更重視任務的重要性，進而使成員感覺受到信任、忠誠及尊重。本研究就國內外學者說法提出轉換型領導構成要素：

（一）Bass（1985）將轉換型領導界定出三個行爲面：

１、魅力領導（charismatic leadership）

使部屬完全信任領導者所提出的願景，即魅力領導不只對自己有信心，本身還擁有使部屬產生信賴及尊敬的力量。

２、智力啓發（intellectual stimulation）

認爲「智力啓發」是一種創造性的互動過程，轉換型領導者的「智力啓發」是增

強部屬解決問題能力的方式，即領導者鼓勵部屬獨立思考，且可用不同以往的思考角度來看問題。

3、個別化關懷（individualized consideration）

指領導者關心每一位部屬的需求，不只是目前的需求，同時還要去激發部屬未來的潛能，以協助部屬的成長。

（二）Bennis & Nanus（1985）針對九十位成功的領導者進行長期研究後歸納出成功的領導者的四個特點：

1、 塑造出眾望所歸的遠景（attention through vision）

建立具體可行的遠景，使成員將焦點移轉至共同的遠景上。

2、利用溝通，建立共識（meaning through communication）

不只是建立遠景，還要將它傳遞給部屬，並植於組織文化之中，且需經由說服與激勵方式來傳遞給成員。

3、利用定位，建立信任（trust through positioning）

「信任」是組織運轉的關鍵，只有當組織成員相互信任時，內部才會有共識及有效運作。

4、自我發展（the development of self）

成功的領導者除認清自我的優缺點，還要持續不斷努力發展個人才智。

（三）國內學者張紹勳（民 91）認爲轉換型領導包含四個構面：

1、具有領導魅力：領導者具有自信、自傲和受人尊重的魅力，而能主張並提出一個強烈、明顯的公司願景。

2、精神上的激勵：領導者清楚傳達組織的目標、遠景、任務的重要性，並且依賴一些象徵來集中部屬努力的焦點，並且在大家對組織的願景有共識後，透過熱誠、樂觀展現高度的團隊精神。

3、智能的激發：領導者幫助部屬開創他們的能力和發展更多的技能；同時幫助部屬瞭解問題之所在，鼓勵部屬對問題以創新的觀念去解決。

4、 個別化的關懷：領導者專心傾聽部屬的意見，特別注意部屬的成就和成長的需要，付出特別的關心和照顧。

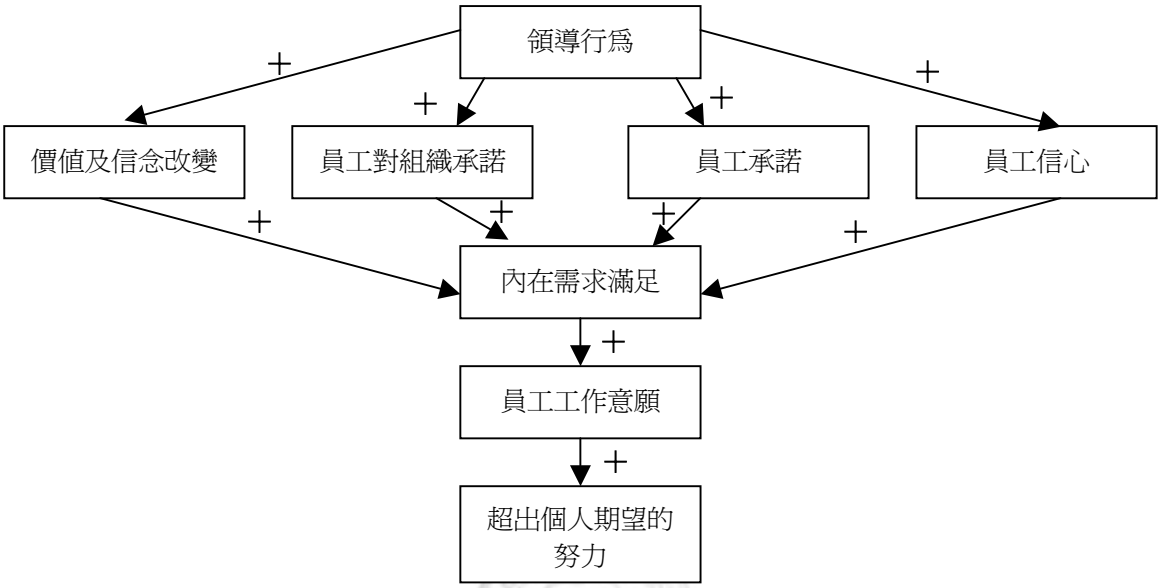

圖 2-1-2 ：轉換型領導對部屬之影響關係圖
資料來源：劉俊明，民 89

綜上學者對轉換型領導的構面及國內學者研究轉換型領導時提出的構面爲：

1、理想化影響力（魅力的影響）：以領導者個人領導魅力獲得成員的信任、尊重及仿效。

2、遠景的激勵：領導者建立爲員工所認同的共同遠景，以說服乃鼓勵員工共同完成。

3、才智的激發：領導者除不斷持續成長，也鼓勵及激發成員潛能發展。

4、個別的關懷：會主動積極關懷成員的需求，並鼓勵成員達到較高的需求層次。

5、心靈的鼓舞（精神上的激勵）：領導者啓發成員對工作的承諾，並使其樂在工作，表現出高度熱情，衷心悅服貢獻心力於組織任務任務上。

參、轉換型領導的測量工具

一、 轉換型領導可說是交易型領導的擴大與延申，二者雖不同，但非排斥，根據 Bass & Avolio（1990）所編製的「多因素領導問卷」（Multfactor Leadship Questionnaire, MLQ）此項問卷有四個主要成份（秦夢群，民 86）：

１、理想化影響力（idealized influence）

指領導者有遠見與活力，成爲部屬崇拜學習的對象，並心悅誠服接受指示完成任務。

２、心靈的鼓舞（inspirational motivation）

指領導者運用魅力，有效傳達組織的遠景及目標，使員工在樂觀且在希望中瞻望未來，並因此產生強烈工作動機與向心力。

３、智識的啓發（intellecutal stimulation）

指領導者鼓勵部屬在智識上的成長，以培養更大的創造力，並在事件處理上，能以不同或更寬廣的角度處理，使工作行爲更圓融。

４、個別的關懷（individualized consideration）

指領導者對每位部屬依其需要給予個別的關懷，使其覺得深受重視而更加努力，並使成員感受到是組織的一份子，增加向心力及忠誠。

與轉換型領導比較下，交易型領導重視資源交換行爲，以利益獎懲爲手段來完成與部屬間交易，Bass & Avolio（1990）所編製的相關量表又可分爲兩個主要層面：（范熾文，民 87；秦夢群，民 86）

１、後效報償（contingent reward）

指部屬完成既定目標後，領導者所給予的正增強歷程。按性質又分爲承諾的（promises）和實質的（rewards）。

２、例外管理（management by-expection）

對部屬不當行爲給予負增強之歷程，包含處罰或剝奪，依其性質分爲積極的（active）和消極的（passive）。

二、國內學者孫本初教授（民 89）研究轉換型領導的問卷設計，以「交易型領導」爲基礎，並以「轉換型領導」過程加以強化，參考 Bass（1985）的 MLQ 量表，結合轉換型領導與交易型領導而分成六大指標，即理想化影響力、個別化關懷、才智激發、心靈鼓舞、權變獎賞、例外管理。其中前四項爲轉換型領導之指標，後二項則爲交易型領導之指標

（孫本初，民 89；彭昌盛，民 82；張潤書，民 87）。

三、 學者吳靜吉、林合懋等建立轉型領導量表及交易領導量表（民 87）爲了解臺灣地區華人主管的轉型領導與交易領導，乃根據 Bass 的理論與量表，並從部屬的觀點經過分析與預測結果，將轉型領導建立七個因素，即「親近融合」、「遠景與吸引力」、「承諾與正義」、「激勵共成願景」、「尊重信任」、「智識啓發」、「個別關懷」及交易領導則有五個因素，分別爲「承諾的後效酬賞」、「實質的後效酬賞－互惠」、「實質的後效酬賞－表揚禮遇」、「主動的例外管理」、「被動的例外管理」。

筆者參考林維林（民 85）翻譯 Bass（1985）的 MLQ 量表及國內學者孫本初教授所建立的「理想化影響力」、「個別化關懷」、「才智激發」、「心靈鼓舞」、「權變獎賞」、「例外管理」等六個因素，作爲本研究衡量轉換型領導的指標（林維林，民 85；彭昌盛，民 82；張潤書，民 87；孫本初，民 89）。

1、「理想化影響力」（idealized influence）

轉換型領導的領導者與部屬間關係，是種相互影響的關係，領導懷有遠景及使命感，獲得成員的尊重、信賴、信心及認同。

2、「個別化的關懷」（individualized consideration）

領導者對每位成員均給予個別關懷，使每位成員感受到受尊重、同時也鼓勵員工的需求動機往高的層次發展，使成員的發展更具展望。

3、「才智的激發」（intellectual stimulation）

領導者積極鼓勵部屬以新的角度看待問題，培養創造力，強調智識的運用。

4、「心靈的鼓舞」（inspirational motivation）

領導者以振奮人心的言語來激勵部屬，且有自信地將組織的遠景傳遞給成員，並以身作則，使成員對遠景更樂觀、更有熱誠。

5、「權變獎賞」（contingent reward）

是指部屬對於達成預期的目標或任務時的正增強歷程。

6、「例外管理」（management by-exception）

指領導者關心部屬的錯誤行爲，而相對給予負增強的歷程。

第二節　工作滿足理論的內涵

R. Hoppock（1935）首先提出「工作滿足」之概念，認爲工作滿足即員工對工作環境的一種主觀反應。V. H. Vroom（1964）認爲工作滿足指的是員工對目前工作角色的感受或情緒性反應，是對工作的正面評估。Porter & Lawar（1968）認爲工作滿足程度則視預期報償與實際報酬間的差距而定，差距愈小其滿足程度愈大。Price & Mueller（1972）認爲工作滿足高低乃是指願意爲組織工作之正向的情緒反應之程度，當具有正的感情取向，即爲感到滿意的員工。Milton（1980）認爲工作滿足是員工對他自己工作經驗之評價結果所獲得的快樂或積極的鼓勵反應。Ebert & Gribbin（1995）認爲工作滿足指的是人們自工作中獲得滿足的程度，若員工樂於工作，相對地則稱爲滿足，反之則爲不滿足。Smith, Kendall, & Hulin（1997）認爲工作滿足是工作者在特定工作中所感受到之滿足程度，取決於員工從特定環境中實際獲得之報酬與預期應得之價值間之差距。

從上述定義來看工作滿足可簡單說就是員工對工作的主觀性知覺或情緒性反應，員工會就工作後實際獲得與預期報償作比較而決定是正向滿足或負向滿足，同時就對報償的知覺而員工會感受滿足的大小程度。

Davis & Chems（1975）指出工作滿足是員工個人和環境間動態的交互作用，在複雜的工作行爲領域中，無法以單一理論來完全解釋工作滿足（黃英忠等，民 91；陳文建，民 84；張音等，民 90；黃李祥，民 90；陳吳政，民 91；張銘聰，民 90；李淑雅，民 90；楊益民，民 90）。工作滿足在學理上已是一個非常成熟的理論，但對組織來說是非常值得探討的研究變項，因只有員工工作滿足了以後才會對組織績效、工作品質有所助益。所以，本節乃就相關滿足理論及文獻分析了解影響員工工作滿足的因素，作爲建構本研究工作滿足之基礎。

壹、 工作滿足的重要性

在組織中員工的態度很重要，除了主觀情感因素外，還包括客觀的認知及行爲要素，因它會影響員工的工作行爲，而工作滿足（job satisfaction）是一種情緒，是組織成員態度的一個特殊部分，它會影響員工的行爲繼而影響組織的績效。所以，工作滿足不僅對組織和管理者是很重要的，員工也可藉由工作來滿足個人各方面的需求，當然管理者非得關心員工的工作滿足情形。Blsvk & Gregersen（1997）發現工作績效與工作滿足有正相關，尤其當員工投入越多，則

工作滿足感或工作績效越有相關性存在。Weissenberg（1968）研究發現員工對激勵因素的滿足程度與工作投入呈現正相關。黃國隆在研究發現員工工作滿足感越高，離職傾向愈低（張紹勳，民 91；孫淑芬，民 90；黃國隆，民 71；張音等，民 90）。

換言之，員工也有可能從組織中得到負面的情緒，即爲工作不滿足，當管理者發現員工的態度及情緒對組織有負面看法時，就要及早發現是否是因政策失當、計畫的缺失等因素，因此管理者對了解成員的工作滿足情形確有其重要性。

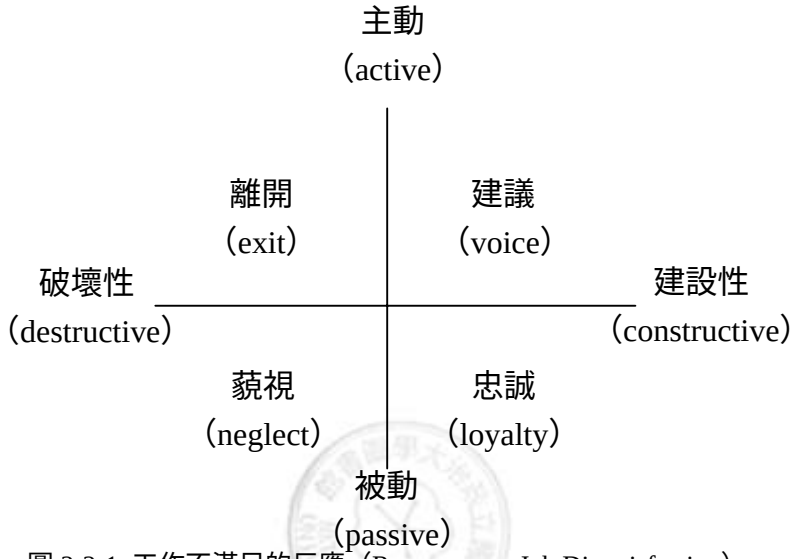

圖 2-2-1 工作不滿足的反應（Responses to Job Dissatisfaction）

資料來源：轉載李雅淑引自"Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology of Responses of Job Dissatisfaction, " by C.E. Rusbult, D. Farrell, G, Rogers, and A, G. Mainous,III., 1988, Academy of Management Journal, 31（3）, p. 601

貳、 工作滿足的相關理論

從胡桑實驗（Hawthorne Experiment）研究中即發現員工在工作滿足上的多樣性，不僅在物質條件上的改進，在精神條件還要設法滿足，這樣才能對員工產生激勵。Chester. I. Barnard 在（The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938）一書中提出「貢獻與滿足平衡」理論及 H. A. Simon 認爲組織與成員間彼此須保持「貢獻」與「滿足」的平衡，均是最早注意到員工工作滿足的重要性。

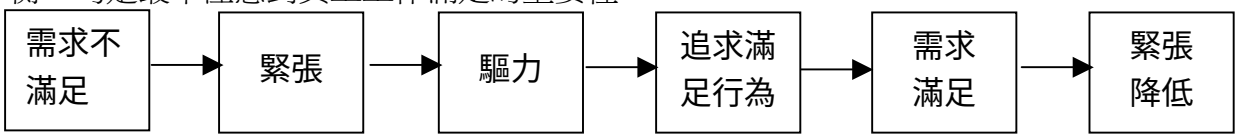

圖 2-2-2 基本激勵程序

資料來源：Stephen P. Robbins（1994）

工作滿足主要概念係源自於激勵理論，從 H. A. Maslow 需要層次理論（1954）、D. McGregor 的人性本善論（1960）、F. Herzberg 激勵－保健雙因素理論（1966）、C. Alderfer 的 ERG 理論（1972）、V. Vroom 期望理論（1964）、 S. Adams 平等理論（1975）及 B. F. Skinner 增強理論等各激勵理論均有可應用於工作滿足之處，但這並不意味工作滿足理論等同於激勵理論。即一個受到激勵的員工不一定就是一個滿足的員工（Ewens, Smith & Hulin, 1996；Herzberg, 1968；Lawer & Suttler,1972；Deci, 1975；Landy, 1985；Maidani, 1991）（孫令凡，民 89；Albama，1996）。對當代廣泛接受之工作滿足理論整理如下。

一、 H. A. Maslow 需要層次理論

Maslow（1954）的需要層次可分爲五種，如圖，分爲生理的需求（Physiological needs）、安全的需求（Safety and Security）、同屬感與社會需求（Belonging and Social needs）、尊重與地位的需求（Esteem and Status）、自我實現的需求（Self-actualization and fulfillment）。Maslow 的理論雖廣泛爲人所接受，但要注意的是已滿足的需求層次可能是重疊的或再次需要滿足，因人是多元化的，同時有的人需求屬低層級的需求，有的人較滿足高層次的需求，而需求的順序也可能因人而異，即使是相同的需求應用於不同人時，其需求滿足程度也將會有程度的不同。

圖 2-2-3　Maslow 的需求層級理論

二、 F. Herzberg 激勵－保健雙因素理論

Herzberg（1966）發現在工作要素中會使員工感覺良好的，通常是與工作本身有關 ex.信任、

升遷、成就、成長的可能等；會使員工產生負面的感覺，通常與工作環境有關 ex.金錢、監督、地位、安全、工作條件等，前者可謂是激勵因素或滿意因素（Satisfiers），可促進員工工作滿足，後者是不能激勵員工，只能防止不滿的產生，故謂之保健因素。Herzberg 的激勵因素相當 Maslow 的需求層級理論高層次需求，使員工有滿足感，保健因素相當低層次需求，頂多消除或降低工作不滿足，卻無法產生工作滿足。

三、 C. Alderfer 的 ERG 理論

Alderfer（1972）將 Maslow 的五種需求改爲三種，即生存需求（Existence）、社會關係（Relatedness）、成長需求（Growth），Alderfer 的 ERG 理論是建立在三種主要命題：（１）每一層級的需求滿足愈少，則要求滿足的慾望愈高；（２）愈是低層級的需求得到愈多的滿足，對於高層級需求的要求愈大；（３）愈是高層級的需求不得滿足，對於較低層級的需求的要求相對愈高。Alderfer 的三種需求和 Maslow 的五種需要及 Herzberg 的激勵－保健雙因素理論有其相似性。

四、 V. Vroom 的期望理論

最早的期望理論是建立在 V. Vroom（1964）所提的公式：

FM（動機）：Σ（偏好值*期望）

偏好值（valence）即當員工工作表現與所獲得報償具高度相關時，即指員工對結果喜好強度，期望（expectancy）是員工個人相信某種行爲會導致某種結果的力量，所以期望理論是指一個人的動機取決於對行動後果的預期價值，與個人對行動能獲得後果之期望值之乘積。換言之，如要員工達到工作後之滿足，即工作的報償結果的偏好需符合個人所能預期，此時行爲才會繼續重複出現，因對工作努力結果有得到滿足。

五、 L. Porter & E. Lawler 的期望模式

L. Porter & E. Lawler（1968）發展出更完整的動機期望模式，依據其觀點如要激勵員工，則要增加工作行爲後的偏好值，即增加可獲得的報償，同時加強員工對報償的預期，即工作和報償的聯結性。換言之，即工作滿足高低取決於員工個體對工作中能獲得多少報償與實際所獲得報償間的差距。

六、 S. Adams 社會比較理論

Adams（1975）的社會比較理論，也是期望理論的一種，是建立在個人的認知基礎上，即個人不僅根據自己的觀點比較自己的收入與付出，並會與他人之收入與付出相比較，如果個人

認爲受到不平等待遇時，則會降低績效或工作品質來等待知覺的恢復。所以，如果要員工達到工作滿足，則須移除當員工在與自己或他人作比較時之不平等待遇的認知狀況，員工才會得到滿足。

七、 E. A. Locke 的差距理論

Locke（1976）提出差距理論（Discrepancy Theory）認爲員工對工作的滿足與否，是視個人感覺實際所得到與想要得到之間的差距而定。如果員工想要與實際所獲得間沒有差距時，則將會獲得工作滿足，相反的如果實際獲得少於預期時，則將產生工作不滿足感。

八、 B. F. Skinner 增強理論

增強理論（Reinforcement Theory）爲 Skinner 提出，認爲人類的行爲是可觀察、可衡量的，受環境與人本身所影響的，行爲的增強可能使行爲再度發生或減少。增強理論主張藉由增強因子及情境的安排與配合而成的各種干預策略，可使員工的行爲產生組織所期望的行爲並予強化或阻止非期欲的行爲的發生。簡言之，員工對行爲的決策決定了員工的努力水準。

綜上所述學者所提理論因研究角度不同而有不同的定義闡述。然綜觀工作滿足理論之基礎，均是從員工的主觀知覺感受及情緒反應呈現滿足的高低，即當員工在工作後所獲得實際報償結果與所預期之報償之差距情形，即形成員工工作滿足感之高低，員工不但與自己過去或未來作比較或預期，同時還會如同 Adams 之社會比較理論所言，員工亦會與組織中其他人比較其工作投入與產出，以決定是要提昇工作績效或降低工作品質。所以員工不僅期待各種激勵措施，同時還需有管理者支持及人際關係的溝通，如此才會產生相當的工作能力，此也說明了工作滿足的重要性。

參、 工作滿足的測量及影響因素

一、 工作滿足的測量

根據過去的研究測量工作滿足的量表主要有四種：

（一）明尼蘇達滿意問卷（Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ）

由 Weiss, Dawis, England, and Lofquist（1967）發展出來的問卷分長式與短式兩種。長式包括二十個分量表，每個分量表有五個題目，共計一百題；短式則由長式每個分量表中，選出相關性最高的一個題目，代表該分量表，共計二十題。皆採用 Likert 五點量

表，兩種問卷測量結果皆可獲得內在滿足、外在滿足及一般滿足等三種分數，各層面敘述如后：

1、內在滿足

係指個人對目前工作的活動性、獨立性、創造性、變化性、運用能力的機會、工作職責的大小、工作所能賦予的成就感、責任感、工作上的穩定性、安全感、工作對社會的服務性、在社會上的地位、及所做工作的道德價值等方面感覺滿足的程度。

2、 外在滿足

指個人對於目前工作的升遷、所得報酬與讚賞、組織的政策與實施方式、技術的督導，以及人際關係的好壞等方面的感覺滿足的程度。

3、 整體滿足

指個人對工作的環境設備、與同事的關係、及工作的內在滿足層面、外在滿足層面等方面感覺到的滿足程度。

（二）工作描述指標量表（Job Descriptive Index, JDI）

由 Smith, Kendall, and Hulin（1969）發展出來的量表，該量表分爲工作本身、同事、升遷、上司及薪資等五個層面，每一層面由九到十八個題目所組成，係爲測量員工對工作本身、主管管理風格、工作伙伴、升遷及報酬等五個構面的滿足度。

（三）工作滿意指標（An Index of Job Satisfaction, IJS）

由 Brayfield and Rother（1951）發展出來的一種態度量表，用來測量個人的整體工作滿意，而非測量各層面的量表，全量表共有十八題，採李克特（Likert）及塞斯通混合式五點量表。

（四）工作診斷調查表（Job Diagnosic Survey, JDS）

由 Hockman & Oldman（1975）編製而成，共有二十一個題目，測量受試者的一般滿足（工作者對工作感到滿意、愉快的程度）、內在工作動機（工作者能自我激勵，以有效完成工作的程度）、特殊的滿足（工作安全感、待遇、社會滿足、上司、成長滿足等五個構面的滿足程度）（林麗玲，民 90；李淑雅，民 90；孫淑芬，民 90；陳正男等，民 91；陳吳政，民 91）。

二、影響工作滿足的因素

（一）影響工作滿足的相關因素

表 2-2-1 （國內部分）

作者（年代）	研究目的	影響工作滿足相關因素
林建輝（1987）	醫院藥師的工作滿足感	獎酬公平性、工作完整性、隸屬與認同、輪班制度、與直接主管的衝突
林昌誠（1992）	執業於台北地區之醫師工作滿意度及離職意願	環境因素、醫療行政業務的管理、醫療自主性、與專業的關係、與病人的關係、資源、醫療照護的品質
黃緯莉（1993）	醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究	工作性質、同事、工作投入、工作士氣
張瑞中（1994）	醫學中心醫師之工作滿意度	行政自主、臨床自主、工作挑戰、工作關係、生活型態、資源獲得
楊樹昌、蓀喜（1996）	省市立醫院組織氣候、工作滿意度及士氣之研究	薪水、升遷、工作本身、主管及同仁、整體滿意度
蔣凱萱（1997）	台北市區域醫院醫師工作壓力、因應方式及工作滿意度	醫療技術、工作環境、未來發展、人際關係
史義雄、高森永、陳育忠、白璐（1997）	國軍醫院醫師工作滿意度相關因素調查研究	收入、升遷發展、環境與配合資源、醫療自主性、工作挑戰、地位與保障、行政管理與督導、人際關係、個人生活、工作壓力
蔡長銘（1997）	省立醫院人力資源管理之研究	自我實現、工作環境、工作保障、主管與部屬關係
蔡銘雄（1999）	區域教學醫院主治醫師工作滿意研究	行政自主、臨床自主、工作挑戰、工作關係、生活型態、資源獲得

資料來源：本研究整理

表 2-2-2 （國外部分）

作者（年代）	研究目的	影響工作滿足相關因素
Smith, Kendall, & Hulin（1969）	發展工作說明量表（JDI）	薪資報酬、工作本身、上司關係、工作伙伴、升遷
Kravitz, Linn, Shapiro（1990）	加拿大醫師之工作滿意度	執業環境、執業報酬、醫病關係、醫療品質

Blegen（1993）	護理人員的工作滿意度	薪資、升遷、上級督導、與同事關係、工作本身
Vroom（1995）		薪資待遇、升遷、組織本身、工作內容、直接主管、工作伙伴與工作環境
Chetan & Wee Yong（1997）	影響技術人員的工作滿足因素	工作特性、組織工作流程、覺得自己在組織中地位的重要性如何
Bovycki & Thorn & LeMaster（1998）	工作滿足和組織承諾	組織承諾
Robie & Ann Schmieder & Parra & Smith（1998）	工作層級與工作滿足間之關聯性研究	工作層次
Taylor（1999）	工作滿足的管理	工作本身、與上司關係、與同事關係、薪資、獎勵
Cheung & Scherling（1999）	不同性別之工作滿足、工作價值差異之研究	工作特性、與團體關係、報酬、升遷、職等
Gaertner（1999）	離職模式中各構面對工作滿意度及組織承諾的影響	薪俸、同儕支持、工作量、角色衝突、角色不明確、自主性、常規性、升遷機會、公平、上司的支持
Konard and Williams（1999）	發展測量醫師滿意度的測量方式	自主性、與醫師同事的關係、與病患的關係、與其他專業人員的關係、薪資、工作資源、地位、內在滿意度、個人時間、管理階層的支持

資料來源：本研究整理

經由上述國內外各研究結果得知影響工作滿足的相關因素繁多，就上列二表影響因素中與工作本身有關的因素：工作完整性、工作性質、工作挑戰、工作自主性、工作流程、工作內容、工作特性等；與客觀環境有關又可分爲：工作環境、執業環境、與同事關係、工作伙伴、同儕支持、與上司關係、上司督導、上司支持、與團體關係、工作關係、人際關係；與員工生活與未來發展有關的因素：獎酬公平性、公平、薪水、升遷、工作保障等；餘其他影響因素尚有工作士氣、工作資源、覺得自己在組織中地位重要性等因素。由此得知影響因素不可計數，以 Reiner & Zhao（1999）、Spector（1997）、Locke（1973）、Seashore & Tabor（1975）等學者對影響工作

滿足因素分類情形說明：

1、 Reiner & Zhao（1999）指出將影響工作滿足因素分爲二類，一爲員工特性的人口屬性，另一類則爲工作環境。其中將員工特性區分爲種族、性別、教育、年齡與符合員工本身特性的工作分配；而工作環境係指員工對工作環境主觀知覺及經驗結果。

2、 Spector（1997）認爲影響工作滿足因素可分爲環境與個體二因素：

（1） 環境因素：指工作環境本身或與工作本身有關的因素而言，包括工作特性（即指技能多樣性、工作重要性、工作自主性、工作回饋性與工作完整性等）、組織壓力（通常係指來自於人或物理性之工作環境條件）、角色因素（ex.角色模糊與角色衝突）、工作與家庭間的衝突、薪資（尤指薪資分配的公平性）、工作壓力（組織對員工所要求的工作績效程度、員工有多少自由可自做決定等）。

（2） 個體因素：指員工個人特質，包含內外控傾向與消極情感（孫令凡，民 89；林麗玲，民 90）。

3、 E. A. Locke（1973）歸納 10 個影響工作滿足之構面，將它分爲工作事件或條件（events or condition）及行爲者或代理者（agents），而工作滿足就是「工作事件或條件」與「行爲者或代理者」兩者間交互作用之結果。

（1） 與工作事件或條件相關之因素：係指與工作直接相關之因素，包括工作本身（工作價值、成就感）、薪資、升遷、認同、工作條件、福利等。

（2） 與行爲者或代理者相關之因素：係指與工作沒有直接相關，但與工作的環境有關的因素，包括員工本人、上司、同事、公司及管理（張紹勳，民 91；張銘聰，民 90；陳吳政，民 91；楊益民，民 90；李淑雅，民 90）。

4、 Wexley & Yukl（1984）提出工作滿意之因果模式，如圖所示，其中員工「應得知覺的情況」與「實際工作條件的知覺」是影響員工工作滿意的因素，而「應得知覺的情況」又受到「員工特徵」及「工作情境」的影響，而「員工特徵」包括個人需求、價值觀、人格特質三項，工作情境則包含目前社會比較、參考群體之影響及以往之工作經驗三項；「實際工作條件的知覺」則受「實際工作條件」所決定，包括報酬、管理方式、工作本身、工作夥伴、工作安全及升遷機會六項（張紹勳，民 91）。

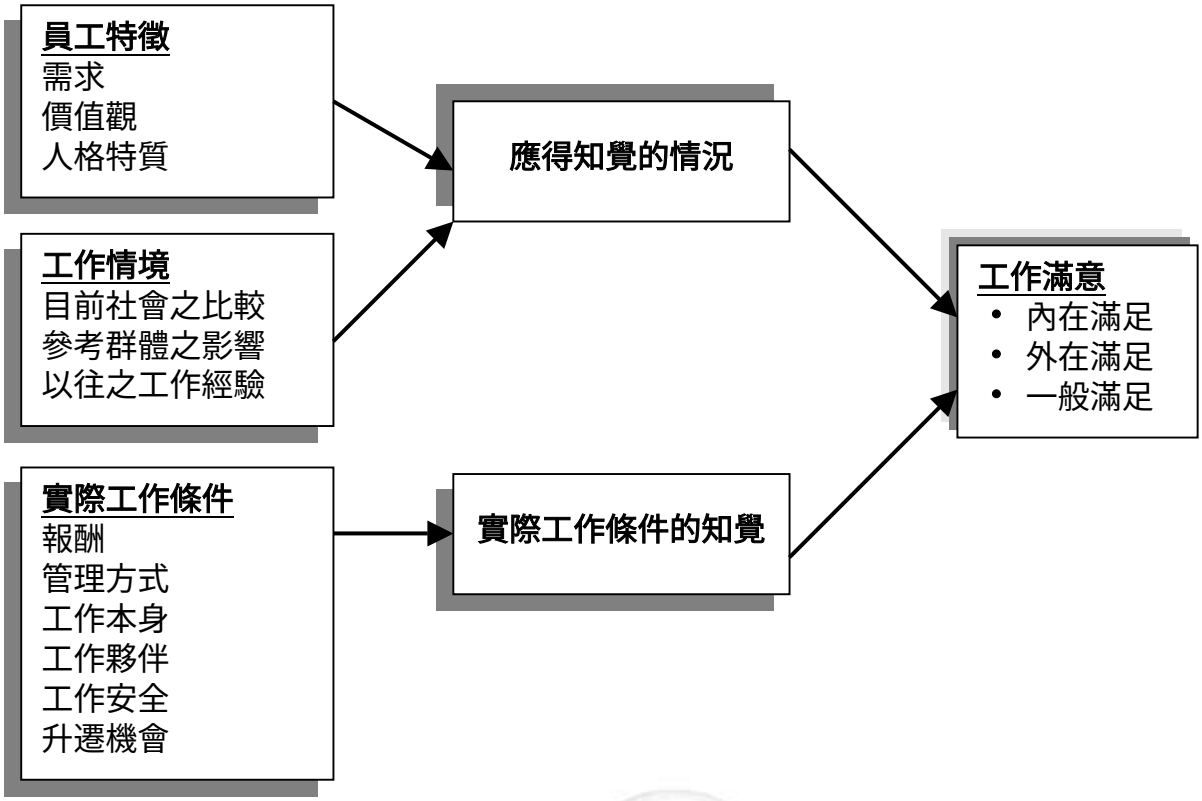

圖 2-2-4　影響工作滿意因素之模式（Wexley & Yukl,1984）

資料來源：張紹勳，民 91

5、 S. E. Seashore & J. D. Tabor（1975）指出工作滿足主要的變項，包括了前因與後果兩者在內，其內容分述如后：

（１）前因變項：包括環境變項及個人屬性等兩部分。

A、環境變項：政治與經濟環境、職業性質（職業之社會地位與聲望）、組織內部環境（組織氣候、領導型態、組織規模）、工作與工作環境（工作特徵、工作專門化、標準化的程度）。

B、個人屬性：人口統計特徵、穩定的人格特質（價值、需求）、能力（ex.智力）、情境人格（動機、偏好）、知覺認知與期望、暫時性人格特質（憤怒、厭惡）

（２）後果變項：包括個人反應變項、組織反應變項與社會反應變項

A、個人反應變項：如消極的退卻與攻擊。

B、組織反應變項：如生產率、流動率、工作績效、曠職與怠工。

C、社會反應變項：如國民總生產、疾病率、政治穩定性與生活品質。

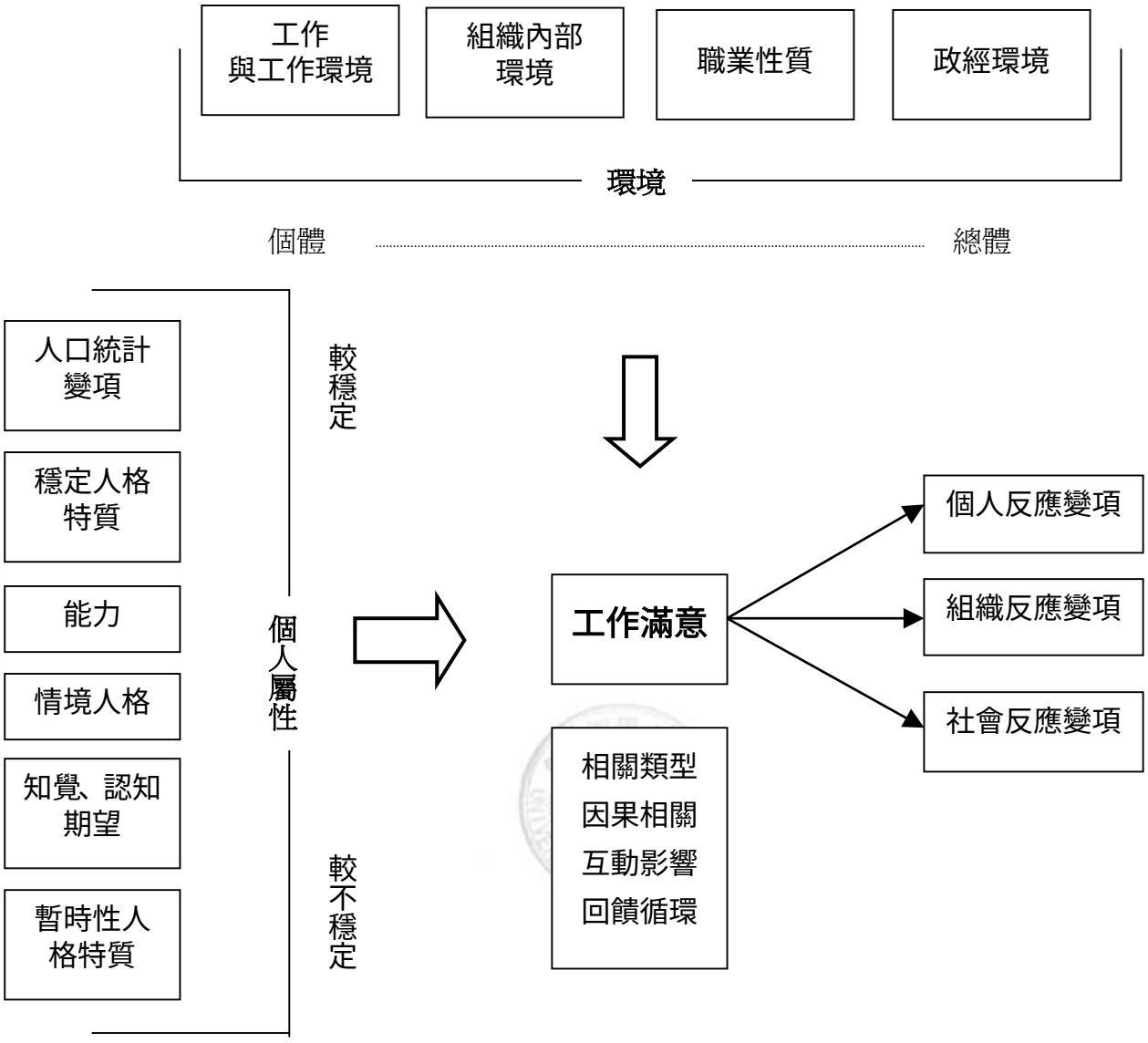

圖 2-2-5 Seashore & Tabor 影響工作滿足之前因與後果變項模型

資料來源：S. E. Seashore & J. D. Tabor（1975），”Job satisfaction and their correlation”，American Behavior and Scientist.

由此模型得知工作滿足會受此前因與後果兩變項交互影響。Seashore & Tabor 的模型可說是建構影響工作滿足因素最完整的，且在國內相關研究此一部分也多以此一模型爲代表來探討影響工作滿足的因素（張銘聰，民 90；陳吳政，民 91；楊益民，民 90；李淑雅，民 90；孫令凡，民 89）。

（二）綜合討論

由上述各學者研究分析及模型探討結果得知影響工作滿足的因素爲數不少，且在不同研究對象、研究目的及結果下，各影響因素自也不同，概述如后：

1、 個體因素：諸如人口屬性、個人特質、能力、智力、認知、情緒、士氣、覺得自己在組織中地位重要性等因素。

2、 工作因素：工作特徵、重要性、自主性、完整性、挑戰性、工作流程等。

3、 與員工生活及未來發展有關的因素：獎酬公平性、公平、薪資待遇福利、升遷、工作保障及地位等。

4、 環境因素：工作環境、組　織氣候、與團體關係、與上司關係、與同事關係、工作資源等。

本研究中對「工作滿足」的評量構面係參採明尼蘇達滿意問卷（Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ，1967）發展出來的短式問卷。短式問卷係由原長式問卷中的每個分量表，選出相關性最高的一個題目，代表該分量表，共計二十題，問卷測量結果可獲得內在滿足、外在滿足及整體滿足等三種分數：

1、內在滿足

爲了解受訪者對有關工作本身滿足的情況或是對工作的感覺，例如工作提供發揮專長能力的機會、工作未來發展性、工作成就感及工作穩定性等滿足程度。

2、外在滿足

外在滿足是指與工作本身無關的滿意程度，例如薪資、升遷、工作環境設備、工作氣氛、獎勵情形、主管對待與領導的方式及能力、與同事、主管間相處情形等問題。

3、整體滿足

是指個人對工作的環境設備、與同事、直屬長官的關係、同時含工作的內在滿足層面及外在滿足層面等方面整體感覺的滿足程度。

第三節 轉換型領導與工作滿足實證研究

實務界或理論界對「轉換型領導」，均一致公認是的佳的領導方式，相關文獻也討論不少，但在探尋「轉換型領導」與「工作滿足」間的關係的文獻發現大多侷限於教育單位或是一般行政機關，本研究將就有關探討「轉換型領導」或「領導型態」與「工作滿足」或「工作滿意度」間等相關研究文獻列表如下：

表 2-3-1：轉換型領導、領導型態與工作滿足、工作滿意度歷年相關研究文獻

作者	出版年	題目	出處	內容重點
李文娟	86	領導形態、工作滿意度與工作績效相關之個案實證研究。	國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。	本研究乃以工作滿意度爲研究的主要方向，探討員工個人屬性變項、主管領導型態與工作滿意度的關係。 本研究以個案全體 170 位員工爲對象，以領導型態描述問卷及工作描述指標問卷爲測量工具。資料處理係採 SPSS 軟體之相關分析與迴歸分析，結果發現：1.主管領導型態會影響員工的工作滿意度，尤其是高體恤領導型態，員工的整體、薪資、升遷、與上司關係、與同事關係的滿意度最高；高結構領導型態，員工工作內容滿意度爲最高。主管領導型態不會影響員工工作績效。2.員工對於工作滿意度認知會影響工作績效。3.員工個人屬性會影響其工作滿意度與工作績效。
林元山	89	人力資源管理滿意度,領導型態對員工工作滿意度之研究--以中部四縣市證券商爲例。	靜宜大學企業管理學系碩士論文。	本研究主要以實際研究分析探討國內中部四縣市證券商及三種證券商型態（綜合上櫃證券商、綜合未上櫃證券商、經紀商）在人力資源管理各項措施及人力資源管理制度滿意度、領導型態對員工工作滿意度關連性，提出改善建議。 本研究對象以中部四縣市三種型態證券商共 148 家，以兩家取一家隨機抽樣取 74 家，以營業員爲施測對象,發放 700 份,有效回收問卷 447 份,回收率 63.86%。研究發現：1.人力資源管理滿意度、領導型態及員工工作滿意度三者間皆成顯著正相關；2.以人力資源管理滿意度、領導型態爲依變項，員工工作滿意度爲自變項，迴歸分析方程式對員工工作滿意度皆有極爲顯著預測力；3.

				不同證券商型態在人力資源管理滿意度、領導型態及員工工作滿意度皆有顯著差異，在人力資源管理滿意度及領導型態，綜合上櫃證券商優於綜合未上櫃證券商及經紀商，在員工工作滿意度則以綜合上櫃證券商最佳，其次經紀商、綜合未上櫃證券商，平均值顯示綜合上櫃證券商制度可能較完善，因此員工工作滿意度也較高。 建議：國內證券業經營者在人員任用上需力求公平性及加強人員訓練，採高結構高體恤之領導方式，有助於提升員工工作滿意度進而提高生產力，創造優異的業績。
方俊儒	90	領導行爲、工作特性與工作滿足關係之探討--以我國大型會計師事務所爲例。	國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。	本研究以領導行為為自變項, 工作特性知覺為中介變項及工作滿足為依變項, 以國內五大型會計師事務所 122 位審計人員的資料, 利用變異數分析, 迴歸分析及線性結構關係(LISREL)等統計方法進行實證。實證結果發現： 1.整體而言不同個人特徵在工作特性知覺及工作滿足有顯著差異；2.主管領導型態不同對審計人員工作特性知覺及工作滿足有顯著差異。四種領導行為高關懷高定規領導行為下的審計人員, 普遍較其他三組, 有更高工作特性知覺及更高工作滿足；3.審計人員工作特性知覺高低會影響到工作滿足的高低, 尤其是工作自主性及變化性對內在滿足影響更明顯；4.領導行為除會直接影響工作滿足, 也會透過審計人員工作特性上知覺進而間接影響工作滿足。 建議：會計師事務所主管應同時注重定規及關懷型領導，提高審計人員在工作特性上知覺，進而提高工作滿足，提昇工作績效。
徐韶佑	90	國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究—以台北市、台北縣及桃園縣爲例。	國立台北師範學院國民教育研究所碩士。	本研究探討國民小學校長轉型領導與教師服務士氣間關係，亦分析校長轉型領導與教師服務士氣相關，探討校長轉型領導對教師服務士氣預測。以台北縣市、桃園縣三縣市國民小學教師爲研究對象。有效樣本 750 位，以描述分析、t 考驗、變異數分析、積差相關分析、多元逐步迴歸

				分析等統計方法進行分析，數項結論： 1.教師在知覺「校長轉型領導問卷」總得分屬於中上程度，各向度得分以「激勵動機」最高；其次爲「魅力影響」、「智能啓發」、「共創願景」；最低是「個別關懷」。教師在「教師服務士氣問卷」總得分屬中上程度，各向度得分中，以「工作投入」最高；其次是「團體凝聚力」；最低「組織認同」。2.教師人口變項與學校背景變項，性別、年齡、服務年資、職務、學校規模及學校所在地在校長轉型領導問卷均具有顯著差異，僅學歷無顯著差異。3.教師人口變項與學校背景變項，年齡、學歷、服務年資、職務、學校規模及學校所在地在教師服務士氣問卷均具有顯著差異，僅性別無顯著差異。4.校長轉型領導及各向度，與教師服務士氣及各向度間呈現出顯著的正相關，即教師知覺校長轉型領導共創願景、魅力影響、激勵動機、智力啓發、個別關懷的領導行爲愈高，教師服務士氣組織認同、工作投入、團體凝聚力也愈高。5.在探討校長轉型領導各向度，以激勵動機、個別關懷及智力啓發三者對教師服務士氣聯合預測力最佳，以激勵動機最具有預測力。
胡美琳	90	非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究—以南部七縣市政府爲例。	長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。	本研究以台灣南部七個縣市政府為研究範圍，探討縣市政府在組織文化、轉換型領導與員工工作態度等研究變數間之關係。其結果發現： 七縣市政府在各研究變數構面上有顯著之差異。不同個人特徵在組織文化、轉換型領導、員工滿足與組織承諾具有顯著差異。組織文化對員工滿足與組織承諾具有顯著預測力，以組織認同的解釋力最高。轉換型領導對員工滿足具有顯著預測力，其中以魅力領導的解釋力最高。轉換型領導對組織承諾具有顯著預測力，其中以魅力領導與智力啓發的解釋力最高。組織承諾對員工滿足具有顯著預測力，其中以價值承諾的解釋力最高。

郭明德	91	我國地方政府人事人員領導型態與工作滿足感之研究。	國立政治大學行政管理碩士學程論文。	本研究探討地政府人事人員工作滿足感，及個人屬性特徵、機關屬性、領導型態對工作滿足感的影響，根據研究結果，提出建議，供有關機關參考。本研究係以台北縣、台中市、嘉義市政府人事室所屬人事人員爲對象，進行問卷調查。內容係對樣本個人屬性特徵、機關屬性及領導型態進行探討，以「領導行爲量表」及「工作滿足量表」作爲研究工具，輔以統計分析技術，如次數分配、百分比、t 檢定、皮爾遜積差相關、單因子變異數分析等統計方法作資料處理與分析。研究發現： 一、 人事人員在各工作滿足構面中，以對工作伙伴的滿足感最高，而以對陞遷的滿足感最低。以滿足程度而言，對工作伙伴、上司的滿足感爲「高」度，對薪資福利、工作本身、陞遷的滿足感爲「中」度，整體工作滿足感亦爲「中」度。 二、 個人屬性特徵與工作滿足感關係 1.不同婚姻在工作本身滿足有顯著的差異；2.不同婚姻、教育程度、職位及官職等，在薪資福利滿足有顯著的差異；3.不同教育程度在陞遷滿足有顯著的差異；4.不同職位在工作伙伴滿足有顯著的差異；5.不同教育程度在整體滿足有顯著的差異。 三、 領導型態與工作滿足感之關係： 1.不同領導型態下的人事人員，在工作本身、陞遷、上司、工作伙伴、整體等滿足構面上有顯著的差異存在。2.「高體諒高體制」領導型態下，人事人員工作滿足感較高。 建議： 一‘人事人員服務機關之長官的建議 1.多採用高體諒高體制的領導型態；2.多給予人事人員關懷及支持。 二、對後續研究者的建議 1.研究變項：影響工作滿足感因素很多，後續

				研究者可選取適合研究主題，深入探討與工作滿足感間的關係。2.研究對象：後續研究者可擴及至中央政府人事人員，乃至民間企業，進行不同層級、性質單位間人事人員工作滿足感研究。
戴坤輝	91	轉換型領導、交易型領導、信任、工作滿足及組織承諾之關聯性研究—組織自尊的干擾效果。	國防管理學院資源管理研究所碩士論文。	本研究以部屬認知的角度來端視領導者作風，經部屬本身對上司及對組織信任程度，探討轉換型和交易型領導、工作滿足和組織承諾之間的關聯性，及部屬個人所自覺組織自尊程度的高低對信任的影響。 本研究假設當部屬對領導者信任程度越高時，轉換型領導越容易達成；反之，若部屬信任程度越低時，領導者越更偏重於交易型領導。另部屬組織自尊程度的高低，在轉換型領導、交易型領導與信任之間具相當程度的調節作用，以及假設轉換型領導及交易型領導與員工工作滿足、組織承諾間具有顯著關係。 驗證結果顯示未完全支持假設，尤其中介效果及干擾效果假設均不顯著。在本研究對象大致仍以獲致工作滿足爲優先，而轉換型領導對於信任的確具有很顯著關係，至於干擾效果不顯著，本研究認爲即使上司非轉換型領導者，甚至所處工作環境負面因素產生時，高自尊的部屬仍然在工作上貢獻心力，不會影響他對上司及組織的信任程度。
項賓和	91	轉換型領導、內外控取向與工作滿足之關係研究～以台灣地區電視台新聞記者爲例。	國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。	本研究以台灣地區無線與衛星電視台新聞記者爲研究對象，採問卷調查方法，針對轉換型領導、內外控取向與工作滿足等三個研究變項，進行相關性的研究。結果發現： 1.薪資與年資在對轉換型領導的感受上有顯著差異；2.薪資與職稱對工作滿足的影響有顯著差異；3.轉換型領導與工作滿足呈正相關；4.員工內外控取向與工作滿足呈正相關；5.轉換型領導、內外控取向與工作滿足間有正相關, 內外控取向是增加轉換型領導對工作滿足正相關的重

				要因素。 根據研究結果建議電視新聞部門主管，應加強轉換型領導以提高員工工作滿足度進而提昇組織績效；針對長期處於時間壓力、與組織及同儕皆易產生疏離感的新聞記者而言，領導者應該要在關懷領導的層面上投注更多心力，如此對提高記者之工作滿足會有顯著效果。至於後續研究者則可考慮以縱斷面的研究，或是比較不同新聞媒體組織間之差異，以強化轉換型領導在實證研究上之有效性與實用性。
周志法	91	領導風格、公平認知、員工工作滿足之關係探討。	國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士論文。	本研究探討領導風格、公平認知、與員工工作滿足關係在不同領導風格下，透過公平認知之交互作用，且在員工個人因素干擾下，對員工工作滿足是否有影響。實證分析結果：1.主管領導風格（交易型領導、轉換型領導）會影響員工對公平認知有關，部份成立。2.員工的公平認知（程序公平、分配公平）會與員工工作滿足（內在工作滿足、外在工作滿足）有關聯，成立。3.員工個人因素（性別、年齡、婚姻狀況、學歷、服務年資、服務機關性質）會干擾主管領導風格對員工公平認知關係，部分成立。4.員工個人因素（性別、年齡、婚姻狀況、學歷、服務年資、服務機關性質）會干擾主管公平認知對員工工作滿足認知關係，不成立。 建議：1.就領導風格，轉換型領導最能提高員工公平上的認知，最能提高員工工作滿足的一種領導方式；2.就公平認知，程序公平或分配公平對員工工作滿足均有很大影響力，如有不公平則便會降低員工工作滿足，相對也會降低工作投入；3.員工特性干擾影響應不大，代表採用適當領導，應該都會獲得員工接受，不必太過考量員工差異。

朱淑子	91	國小校長轉化領導、互易領導與教師工作滿意關係之研究。	臺東師範學院教育研究所碩士論文。	本研究使用「國小校長轉化領導與互易領導調查問卷」及「國小教師工作滿意調查問卷」爲研究工具，採分層叢集隨機取樣方式，得 898 份有效問卷。所得資料以單因子多變量變異數分析、典型相關、逐步多元迴歸等進行分析。研究發現：1.目前國小校長的轉化領導達中上程度；互易領導則屬中等程度。2.教師工作滿意達中上程度。3.不同背景校長轉化領導、互易領導行爲均有顯著差異。4.不同學校規模的教師，知覺校長轉化領導沒有顯著差異，互易領導有顯著差異；不同創校歷史教師，知覺校長轉化領導、互易領導均有顯著差異。5.不同性別、年齡、年資、擔任職務之國小教師所知覺國小校長轉化領導、互易領導有顯著差異；不同婚姻狀況、學歷國小教師，知覺國小校長轉化領導、互易領導行爲沒有顯著差異。6.不同性別、年齡、年資、婚姻狀況、擔任職務國小教師在工作滿意有顯著差異；而不同學歷的教師在教師工作滿意則無顯著差異。7.國小校長轉化領導與互易領導間有顯著的典型相關。8.國小校長轉化領導與教師工作滿意間有顯著的典型相關。9.國小校長互易領導與教師工作滿意之間有顯著的典型相關。10.國小校長轉化領導、互易領導對教師工作滿意具有聯合預測力。
黃世忠	91	組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究－以中山科學研究院電子系統研究所爲例。	中原大學企業管理研究所碩士論文。	我國惟一從事國防高科技研究發展之專屬機構-國防部中山科學研究院，以非營利並悠關國家安全爲任務的特性，有別於一般民間機構，管理運作的良窳，將直接影響國防整體發展。如同企業經營，組織與人力是成功必備要素，中科院在高敏感與特殊環境，不同組織型態如何達成任務使命，取決於領導者與員工間互動。本研究即以國防科技研發機構中科院電子研究所爲例，探討在不同組織結構、主管領導風格、員工個人人格特質、工作特性與工作滿足之關係。 本研究經問卷調查統計分析獲致結論爲從事國

				防科技研發工作人員，不受組織結構不同，而影響工作滿足；然主管領導風格、員工個人人格特質、工作特性等與員工工作滿足，有顯著相關。對後續研究建議可考量以民間企業或非從事科技研發工作者爲研究進而比較其中差異，提供領導者在管理上有更寬廣的省思。
高玉霞	92	領導型態、工作特性與工作滿意關聯性探討－以基隆市政府暨所屬機關爲例。	國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士論文。	本研究以基隆市政府暨所屬爲對象，探討不同領導型態、工作特性與員工工作滿足的關係，做爲管理者在人員調度及進用的重要參考依據。 以隨機優勢分析法，將有效問卷 547 份資料依因素特徵值及因子負荷係數值爲基礎，將領導型態分爲：全能型、個人關懷型、團隊工作關懷型、權變型及無爲型等六種型態；工作特性則分爲例行性及非例行性兩種。研究發現： 一、 員工工作滿足會受到直屬上司領導型態不同而有差異性存在, 以全能型、團隊工作關懷型及個人關懷型上司領導型態, 部屬工作滿意程度最高。 二、 基隆市政府暨所屬機關員工之工作滿足, 明顯受上司領導型態及工作特性之不同而有差異性存在;然而該二者之間並無交互作用存在。 三、 基隆市政府暨所屬各機關工作人員之各問項工作滿足中, 以工作穩定性、建立友誼的機會及同事相處情形等之滿意程度較高;又以升遷考核方式及升遷機會的滿意度最低。

資料來源：本研究整理