



# 國立交通大學

## 研究所碩士班

### 論文口試委員會審定書

本校 國際經貿學程 鄭雅玟 君

所提論文 工作複雜度與主管領導風格對工作滿意度之影響  
研究：以台灣電子零件銷售業務人員為例

合於碩士資格水準、業經本委員會評審認可。

口試委員

何珠惠  
謝國文

周煥琪  
王耀德

指導教授

王耀德

單位主管

謝國文 授

中華民國九十五年七月十九日

## 中文摘要

人才影響企業競爭力甚鉅，因此，如何領導人才，並使他們樂在工作是每個企業與主管都必須關心的課題。而工作複雜度是每個工作本身的一個特性，主管的領導風格、工作複雜度與兩者間的交互影響是否會影響到部屬工作滿意度是本研究將要探討的主題。本研究以問卷調查的方式以台灣地區的電子零件銷售業務部人員為樣本進行抽樣調查與收集資料。

本研究結果顯示，主管的領導風格、工作複雜度與兩者間的交互影響確實會影響到部屬工作滿意度。研究發現，在工作複雜度高的情況下，主管的關懷程度越高，對部屬的工作滿意度呈現正向且顯著的影響。主管的定規程度越高，對部屬的工作滿意度的影響並不顯著；而主管領導風格與工作複雜度的交互作用中則只有高關懷且目標模糊度高與高關懷且工作非結構化程度高者對部屬的工作滿意度有顯著的正向影響，其餘的交互作用對部屬的工作滿意度影響皆不顯著。

根據研究的結果，討論主管領導風格、工作複雜度與其交互作用對於部屬工作滿意度的影響，並提出建議給未來相關領域之研究者參考。

關鍵字：工作複雜度、領導風格、工作滿意度

## ABSTRACT

How to attract excellent employees and keep them dramatically influences the competitiveness of the company. Thus, how to lead the employee and make them work happily are important to each company and each supervisor. Job complexity is one characteristic of job itself, how the supervisor's leadership style, job complexity and the interaction between them influence the employee's job satisfaction is the core content of this research. The research takes the employees of sales unit of electronic component industry in Taiwan as the sample and uses the questionnaire to collect data.

The result of the research shows that the supervisor's leadership style, job complexity and the interaction between them influence the employee's job satisfaction. The degree of supervisor consideration to the employees higher, the degree of employee's job satisfaction will be higher no matter the job complexity is high or low. About the job complexity, the research shows job complexity also influences the the employee's job satisfaction, the the complexity of job higher, the satisfaction perception higher. The influence of job complexity to job satisfaction is positive and significant. As to the interaction between leadership style and job complexity, there are only two kinds of interactions shows the significant influences to the job satisfaction, the two scenarios are "high consideration and low clarity of the target" and "high consideration and low constructed of the task".

As to the result of the research, try to discuss the influence to the job satisfaction and pose some suggestions to the future researchers for the relative fields.

Keyword: job complexity, leadership style and job satisfaction

## 致謝

“終於要畢業了”，我對自己說。猶記得當初考上交大時，爸媽得知此消息時開心的臉龐，看到他們因為我考上學校而高興，我也開始真正地開心起來。回首過往，這一路走來，要感謝許多人對我的幫助，從我初出社會少不更事時鼓勵我多讀多學的主管鄭立民先生，不時鼓勵我的同事筱玫與開蘭，引領我進入管理科學學術殿堂的王耀德老師與全方位支持我、照顧我的先生小熊，沒有你們的鼓勵與支持，就不會有現在的我。除了感謝長期陪在我身邊的家人與朋友，也要感謝口試委員：交大管科所所長謝國文老師、東海大學的周瑛琪老師與靜宜大學的何淑熏老師。您的寶貴意見使這一份小小的論文更加嚴謹，也要感謝一起努力的學妹們：Tracy、Linda、Amy Lee、Iris、小 Tracy、世媛等，你們讓我了解團結互助的力量，謝謝你們在走這一段路的時候與我相互勉勵、互相扶持，走這段路時能有你們同行，是我的幸運。感謝大家對我的幫助，你們對我的祝福，我會永遠謹記在心！



一件事情的完成都是不容易的，不同領域知識的建立也是如此，除了建立自己的知識樹以外，還要學習整合知識，並做出創新，這個過程，從無到有，我甚至一度懷疑自己無法完成，不過，現在站在這裡，看著自己走過來的歷程，慶幸自己堅持到了最後，現在的我，除了有遭遇挫折時的自省，更多了一分克服困難後的自信。無論是不同知識領域的困難摸索，或者是工作學業兩頭燒的體力窘境，這些挫折對我而言都是寶貴的學習，讓我重新學習調適自己、管理自己。現在，我更加懂得如何將所學的管理知識落實在自己的生活當中，讓自己的生活與未來更加美好。感謝大家，感謝交大，讓我的人生這麼地美好充實。

一路走來，我知道我是幸運的，而我也將會繼續努力，努力工作，用心學習與生活。學校學習雖然暫時告一段落，但我知道，這是終身學習的開始，而且，永不止息。

# 論文目次

中文摘要 .....	II
ABSTRACT .....	IV
致謝 .....	V
論文目次 .....	VI
表目錄 .....	IX
圖目錄 .....	X
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究動機 .....	1
1.2 研究問題界定與研究目的 .....	1
1.3 研究方法與研究步驟 .....	2
第二章 文獻探討 .....	3
2.1 領導 .....	3
2.2 工作複雜度 .....	16
2.3 工作滿意度 .....	18



2.4 研究假設 .....	23
<b>第三章 研究方法 .....</b>	<b>28</b>
3.1 研究架構 .....	28
3.2 樣本選取與調查程序 .....	29
3.3 問卷形成與預試 .....	29
3.4 研究工具 .....	30
3.5 分析方法 .....	35
<b>第四章 研究結果 .....</b>	<b>37</b>
4.1 樣本特徵 .....	37
4.2 變數的敘述統計與信度效度分析 .....	40
4.3 變數間的相關分析 .....	45
4.4 階層迴歸模式與分析結果 .....	48
4.5 結果彙整 .....	53
<b>第五章 總結與檢討 .....</b>	<b>55</b>
5.1 研究總結 .....	55
5.2 研究意涵 .....	55



5.3 研究限制 .....	56
5.4 研究建議 .....	57
<b>參考文獻 .....</b>	<b>59</b>
<b>附錄一 問卷 .....</b>	<b>65</b>
<b>附錄二 因素分析 .....</b>	<b>73</b>



## 表目錄

表 3-4-1 變數之測量項目內容及問卷來源 .....	34
表 4-1-1 樣本特徵分析表 .....	38
表 4-1-1 樣本特徵分析表 續.....	40
表 4-2-1 領導風格變數的敘述統計與信度分析 .....	43
表 4-2-2 工作複雜度變數的敘述統計與信度分析 .....	43
表 4-2-3 工作複雜度變數的敘述統計與信度分析 .....	43
表 4-2-4 因素分析與信度分析後所保留之問卷變數 .....	44
表 4-3-1 變數相關係數矩陣表 .....	46
表 4-4-1 領導與工作複雜度對工作滿意度之階層回歸分析 .....	48
表 4-4-2 領導與工作複雜度與其交互作用對工作滿意度之階層迴歸分析 .....	52
表 4-5-1 假說驗證結果整理表 .....	54

# 圖目錄

圖 3-1-1 本研究架構圖 .....28



# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

隨著資訊科技與網路工具的發達，人們身處的時代不再缺乏資訊，反倒是資訊氾濫，現在人的工作也必需要更快地處理更多的資訊。與以往相比，現在人處理的工作要比以前的工作複雜地多了，工作複雜度增加，對員工的工作滿意度影響會是什麼樣的影響關係呢？工作者會因為工作複雜度變高而感覺有壓力而苦惱增加？抑或是感覺自己能處理更複雜的工作而感覺到自我肯定而提升工作滿意度？工作複雜度此情境因素的變化與直屬主管的領導風格是否產生交互作用對員工的工作滿意度有影響？

過去對於員工工作的探討大部分都是探討其工作特性，甚少有系統地探討業務人員所面對的工作複雜度與領導對其工作滿意度的影響。工作複雜度對於員工工作滿意度的影響到底為何？希望找出最適切的工作複雜度與領導風格的相互對應，以創造員工的最大工作滿意度來促使員工樂在工作是此研究主要探討的課題！



## 1.2 研究問題界定與研究目的

如上一節的研究動機所討論，本研究旨在探討員工工作滿意度究竟是如何受到主管領導行為與客觀之工作複雜度交互作用的影響而變化，根據此旨所設定的研究命題則為：客觀之工作複雜度與主管領導行為與對員工工作滿意度的影響探討。

本研究設定工作複雜度為：一種工作的客觀特性，此特性可從四個構面來衡量：目標、知識、非結構化程度與工作數量。主管領導行為：關懷領導風格與定規領導風格。工作滿意度為工作者對其工作若干層面所做的感受上的評估，屬於工作者主觀感受上的衡量。

並以台灣電子零件銷售業務為對象進行實證分析。

茲將本研究目的列示如下：

探討在不同工作複雜度情境與主管領導之交互作用影響下，如何影響員工之工作滿意度與變化情形。

### 1.3 研究方法與研究步驟

下列為本研究所採取的研究方法與執行步驟，有關資料收集方法、資料衡量方法、統計方法等，將於本研究第三章研究方法中詳述。

1. 界定研究範圍與研究課題：就管理文獻進行探討，並且考慮實證研究的可行性，界定研究範圍與研究課題。
2. 建立研究架構與研究假說：就管理文獻中的領導理論，工作複雜度與工作滿意度資料的探討，並與實務人士討論，依此建立研究架構，並提出研究假說。
3. 問卷設計：根據工作複雜度，領導行為與工作滿意度之相關文獻，並與實務人士訪談，將待測之研究變數加以操作化，設計問卷、前測、修改與確認問卷。
4. 蒐集資料：透過以往工作認識的朋友、將問卷發給台灣電子零件產業的業務人員填寫並加以回收。
5. 資料分析：本研究之資料分為三個階段進行。  
第一階段：將所回收之資料以因素分析。  
第二階段：將所回收之資料用信度分析與效度分析確認問卷之信度與效度，以確認本研究所收集之資料有效資料，研究結果可信度高。  
第三階段：相關分析篩選有效量測變數，並將其標準化後，以迴歸分析檢驗客觀之工作複雜度與領導行為之交互作用與對工作滿意度的影響關係。
6. 討論與結論：對資料分析結果提出討論，並提出結論與後續研究建議。

## 第二章 文獻探討

從 1940 年以來，領導中的情境理論便成為組織行為、工作設計、領導等研究的主要課題，但是工作複雜度的部分卻較少被深入討論研究。故本章目的在探討工作複雜度、工作滿意度與領導的相關管理文獻，以提供本研究實證分析之架構及研究假設的提出。首先，2.1 節是針對管理文獻中之領導意義與理論的回顧討論，並描述衡量構面；2.2 節則是介紹工作複雜度之相關文獻與本研究歸納探討之客觀衡量構面；2.3 節則是對於工作滿意度之相關文獻提出意義討論與其描述向度，並以這些衡量構面架構出本研究之描述向度以供後續實證研究來討論。

### 2.1 領導

組織的目標與個人活動的整合過程中，一項最重要的因素就是領導(leadership) (許世軍,1990)。一個組織能否善加整合運用組織內人力與資源來達到組織的目標，管理者的領導能力可謂影響重大!



#### 2.1.1 領導的定義

領導代表一種行為與其影響他人的作用(Terry, 1960)認為：『領導乃是影響人們達成組織目標所採取的一種自發性的行動』。(Tannenbaum, R, and Fred. ,1961:24)指出：『領導是一種人際關係的活動程序，管理者經由此種程序來影響他人的行為，以達成組織的目標』。以上的定義可以歸納出領導行為的共通性：『影響他人自願行使某種行為以達成組織目標』。

Yukl(1994)曾在整合諸多領導定義之後，以多元的角度，將領導的界定列出以下六類常見的詮釋要素：

1. 領導是主管在指導特定團體朝向一個共同目標前進時的行為。
2. 領導是指在特定情境中的人際互動，透過溝通歷程，可引領團體行動，以達成某些

特定目標。

3. 領導是指在團體之人際互動過程中，建立並維持組織的結構與運作。
4. 領導是指在組織中領導者對組織成員的影響力。
5. 領導是指影響組織的活動以達成期望的目標。
6. 領導是一種對團體努力賦予使命與意義的過程。

從這些領導要素中，我們可以看出一個完整的領導概念至少應該具備以下三個特點：

1. 領導是影響力的發揮；
2. 領導的目的在達成任務；
3. 領導是一種存在於領導者與跟隨者之間的雙向互動。



近年來，學者繼續關注領導理論的發展，許多實證研究指出：研究領導效能必須將當時發生的情境一併考慮進去。領導行為與其效能會隨著情境的不同而發生改變，因此，要確實了解領導效能為何必須要加上情境的因素。(Hersey and Blanchard, 1977: 84)提出領導程序說：即領導程序乃是 1.(領導者 l)，2.(被領導者 f)，3.(情境 s)三方面變項的函數，可以函數符號表示： $L=f(l,f,s)$ 。因此可以說：領導行為的定義為：在一個特定的情境下，管理者影響一個人或一群人的行為，使其達成組織目標的一種人際互動程序。(許世軍,1990)

### 2.1.2 領導理論

領導的行為自古有之,但是領導相關理論在管理科學領域中歷經約莫四五十年的發展，大致上可依發展歷程來分為三個理論：

#### 1. 領導者特質論(Trait Theory)

## 2. 領導行為模式理論(Behavior Pattern Theory)

## 3. 權變領導理論(Congingency situational Theory).

本研究即是用領導理論中的行為學派中 Halpin 與 Winer 的領導行為分類”關懷”與”定規”作為研究構面進行分析研究.

## 1. 領導者特質論(Trait Theory)

早期的學者多認為領導者是天生的，這些天生的領導者之所以成功乃是因為他們具有普通人沒有的各種特質。此理論學者藉由觀察領導者的人格特質來歸納領袖的共通特質，也認為認為領導的成功與否完全視領導者是否具有這些過人的特質。此理論認為這些領導特質是與生俱來的，非後天訓練可以培養出來的。例如：(Stogdill,1948)研究提出成功的領導者具有下列特質：目標導向、有責任感、能承受壓力、忍耐挫折、充滿自信、人際關係佳、善整合資源以達成目標。



但自 1940 年代以後，領導者特質論的主張漸漸被放棄，以下主要為其矛盾而受質疑的要點：

1. 學者整理出的特質屬性繁雜，學者各有解釋，無法統一分類。

2.各種特質之間的相對重要性無法被確定.

3.實際案例顯示,擁有特質，並非就代表具有領導能力.

4.只考慮領導者自身的特質部分，忽略了被領導者的特質以及兩者之間的交互作用關係.

此外，許多實證的研究結果與理論並不一致，使得研究的方向漸漸轉變為觀察領導者的領導行為，此即以下的行為模式理論(Behavior Pattern Theory).

## 2. 領導行為模式理論(Behavior Pattern Theory)

(1) Lewin, White, 與 Lippett (1951)的三種領導方式理論：

1. 權威式領導(Authoritarian)：所有工作上政策，任務的分配等全由領導者決定。部屬之績效考核由主管主觀決定。
2. 民主式領導(Democratic)：所有工作上政策，工作分配等皆經由和部屬充分討論後再決定，部屬之績效考核有客觀的標準評定。
3. 放任式領導(Laissez-faire)：關於工作，領導者任由部屬自行決定做法，對於工作也很少指示和監督，考核工作時少表示意見，少批評也少讚美。



(2) Tannenbaum and Schmidt 的連續構面理論

Tannenbaum and Schmidt 於 1958 年提出連續構面理論，他們的連續構面理論與 Lewin, White 與 Lippett 的三種領導方式類似,但是將領導方式與下屬參與決策的程度用連續的構面來表現。在這連續構面的最左端，管理者採取的領導方式為權威式領導，下屬獲得的自主空間最小，一切由主管做主，所能享有的自由最小。在這連續構面的最右端，管理者採取的領導方式為民主式領導，下屬獲得的自主空間最大，決策由由主管與部屬共享，部屬所能享有的影響力最大。而在這兩個極端之間，有各種不同組合的管理方式，Tannenbaum 與 Schmidt 認為一個明智的領導人可以自行衡量遇到的情況選擇與運用最合適的領導方式。

### (3) McMurry 的仁慈專制理論(Benevolent Autocracy)

自從人群關係學派興起後(許世軍,1990)，民主式領導被認為是比較合乎人性的領導，也因此獲得較多的推崇，但是學者 McMurry(1958) 卻認為在實際的組織中，這種管理方式是行不通的。McMurry 主張的是一種折衷的『仁慈專制』理論，又稱『開明專制』理論。他認為這這種『仁慈專制』的管理方式最具效能，擔任主管者具有權威，他負責決定政策與分配工作，但他也關心部屬的情緒與福利，也會聆聽部屬的意見，但主管掌有最後的決策權。

### (4) Likert 的工作中心式(Job-Centered)與員工中心式(Employee-Centered)理論

Likert (1961) 將領導分為兩種基本型態：

工作中心式 (Job-centered)：任務工作結構化，嚴密監督，依詳盡的規定辦事。

員工中心式 (Employee-centered)：重視個人行為反應及問題，利用群體達成目標，給予員工較多自主裁量範圍

其發現，凡生產力高的組織多採「員工中心式」領導；反之則採「工作中心式」領導為多。

Likert (1961)研究提出：採用員工中心式 (Employee-centered) 領導方式的組織，生產力通常較高。反之，採用「工作中心式」 (Job-centered) 領導方式的組織，生產力通常較低。

### (5) 俄亥俄州立大學的兩構面理論

1945 年起，美國俄亥俄州立大學 (Ohio State University) 研究小組在 J.K.Hemphill 及其同伴的帶領下，於 1940 年開始設計編製領導行為調查工具，首先蒐集領導行為 1,200 多個題目，復經刪減歸為九個向度。Hemphill 及 Coons 於 1952 年首先發展「領導者行為描述問卷」(Leaderh Behavior Description Questionarie 簡稱 LBDQ)，之後，

學者 Halpin 及 Winer(1957)繼續就 LBDQ 相關研究進行因素分析，將結果歸納成「定規」(initiating structure)與「關懷」(consideration)兩個構面，其認為領導行為可以用此兩個構面來描述，故又稱為兩構面理論(two-dimension theory)。

所謂「關懷」(consideration)：主管會表現出重視與部屬互動關係的行為，如尊重部屬意見、重視部屬的需求、鼓勵溝通、建立友善、互信的氣氛等，也可以說是領導者對於其部屬給予尊重、關懷與信任的程度，從高度關懷到低度關懷中間可有無數的不同程度來運用。

所謂「定規」(initiating structure)：主管會表現出重視工作績效的行為，例如主管會重視組織目標的達成，工作方法的指示、工作角色的確認，注重工作的規畫、協調，並對產出績效給予壓力等。也可以說是指領導者對於其部屬的角色定位，工作方式等，都明白地訂有規章與程序的程度，從高度定規到低度定規中間可有無數的不同程度來運用於實際管理情況上。

根據這兩個構面，再依照高低狀況分成兩組，可形成四個象限：

「高關懷、高定規」的領導型態：領導者不僅重視工作的達成，也關心部屬的需求，在相互信任與尊重的和諧氣氛中工作，較容易達成組織目標。

「低關懷、高定規」的領導型態：領導者較關心的是工作績效的達成，對部屬較為嚴格，忽略部屬的需求而少有關懷的行為。

「高關懷、低定規」的領導型態：領導者關懷部屬的需求，遠超過對工作績效的要求。

「低關懷、低定規」的領導型態：領導者對部屬及工作都漠不關心，導致士氣低落使得組織目標無法達成。

1940 年代密西根大學(University of Michigan)與俄亥俄州立大學同時展開且有相同的研究目的，對領導者進行問卷調查後，將領導型態分為任務導向(Task oriented behavior) 與關係導向(Relationship oriented behavior)。

密西根大學研究希望能探討和測量出會影響績效的領導者之行為特徵。研究結果得到兩個行為向度，分別稱為員工導向 (employee orientation) 和生產導向 (production orientation)。員工導向的領導者較注重人際關係，他們願意了解部屬的需要並接受員工的個別差異；而生產導向的領導者強調工作的技術層面，他們比較關心目標的達成。密西根大學研究學者認為：採用員工導向領導行為可獲致較高之團體生產力和較高之工作滿足感。

#### (6) Blake 與 Mouton 的管理方格理論(Managerial Grid Theory)

Blake 和 Mouton 於 1964 年提出管理方格理論(Managerial Grid Theory)，這個理論與（俄亥俄州立大學的兩構面理論極為相似，他們都發展了一個二向度的座標圖。管理方格理論(Managerial Grid Theory)的兩個構面上為：關心員工(concern for people)與關心生產 (concern for production)，兩個構面上各劃分出九個點代表程度高低，每一構面分成九種程度，共可得到八十一種組合的領導風格。其提出五個代表性類型：分別為赤貧型(1,1)、任務型(9,1)、中庸型(5,5)、鄉村俱樂部(1,9)型與團隊型(9,9)。其認為以團隊型(9,9)管理領導風格的管理者的績效最好。

#### (7) Reddin 的三構面理論

1970 年，W.R. Reddin 在其著作「管理效能」(managerial effectiveness)一書中提出三構面論，以描述各種領導方式及其效能(Reddin,1970)。

這三個構面為：

1. 任務導向(task-oriented)

2. 關係導向(relationship-oriented)
3. 領導效能(leadership effectiveness)

其中任務導向 (task-oriented) 與關係導向(relationship-orientated)，此兩構面分別與 Blake 和 Mouton 的管理方格論中「關心生產」與「關心人員」類似。

Reddin 僅用關係導向與任務導向這兩個構面，將領導風格分為四種類型：

1. 分立者(separated)：此種領導者，領導者放任部屬各自為政，對部屬的工作方法也未給予指導，對於任務完成結果也不在意，不重視人際關係也不重視工作。
2. 密切者(related)：此種領導者注重人際關係，重視群體關係和諧甚於工作績效。
3. 盡職者(decicated)：此種領導者只重視工作，鐵面無私，不重視人際關係。
4. 整合者(integrated)：此種領導者注重群體關係也重視工作，能整合群體力量以達成績效。

Reddin 的三構面理論與其他的兩構面理論最大差異在於其第三構面「領導效能」，「領導效能」是個單獨的構面，Reddin 認為以上四種領導皆有可能發生效能，一種領方式有效或是無效乃是決定於當下使用的情境。



檢視領導行為模式理論的相關文獻，兩個概念”任務”與”人員”貫穿了大部分的領導行為理論(Robbins,1986.)。

任務部分，美國俄亥俄州立大學以”定規 initiating”概念稱之，密西根大學(University of Michigan)則是以生產導向(Production Orientation)稱之。Likert (1961) 則是以工作中心式 Job-Centered 稱之，而 Blake 與 Mouton (1964)在其管理方格理論(Managerial Grid Theory)則是以”關心生產(Concern of Production)稱之。人員部份亦同，美國俄亥俄州立大學以”關懷 Consideration”概念稱之，密西根大學則是以員工導向(Employee Orientation)稱之，Likert (1961) 則是以員工中心式 (Employee-Centered) 稱之，Blake 與 Mouton (1964)在其管理方格理論(Managerial Grid Theory)則是以”關心(Concern for People)稱之。

研究行為論學者雖然提出各種明確有效的領導行為指標，卻忽略了情境因素的影響如工作結構化程度、領導者與部屬間關係等。這階段的理論都面臨了相同的問題——無法有效的衡量領導行為與組織績效的一致性，這是因為忽略了影響組織成敗的情境因素所導致，之後的研究人們開始重視情境因素的影響。

### 3. 情境理論 (Contingency Situational Theory)

1960年代後期，研究者基於領導過程中受到許多因素影響，因此認為有效的領導必須因應各種情境因素並彈性地運用領導行為，影響他人使情況朝向領導者希望的方向轉變，故領導行為相關研究便開始轉向領導情境的研究，情境因素則包括組織文化、經營理念、成員特性及市場競爭者情況等。

情境理論主張領導型式與情境因素交互作用，乃是產生領導效能的主因，其在1970年後成為領導理論的主流，此理論認為沒有任何一種的領導是適用於所有的情境之中，任何有效的領導，必得因應個別組織所處的情境而定，惟有因應情境的不同而採取適當的領導方式，方能使組織發揮最大效能(林士禮，2002)。

領導的作用在於影響成員的行為，而行為又受動機與態度的影響，因此有效的領導必須適應特定的情境；主要理論模式有下列幾種：

茲列舉各學者對情境理論的相關研究如下：

#### (1) 路徑—目標理論 (Path-Goal Theory)

House 與 Mitchell (1974) 結合了動機期望理論與俄亥俄州立大學之研究，提出路徑—目標理論(Path-Goal Theory)。此一理論認為，主管的領導行為對部屬的三種行為造成影響：(1)工作動機 (2)工作滿足 (3)對領導者的領導接受程度。

路徑－目標理論 (Path-Goal Theory) 認為領導者的任務在於：設計達成目標的獎勵並協助部屬排除障礙達成目標。不過領導者實際扮演的角色則隨著任務型態而改變。例如當工作是高度結構化時，由於任務達成路徑已經非常清晰，故此時領導方式應注重在部屬人際關係方面，以減少部屬由於工作結構化程度高，感覺枯燥單調而引起的不愉快感覺。反之，若工作的結構化程度低，表示此任務富有變化性與挑戰性，此時領導者應該致力協助部屬於工作上的需要，而非人際關係上的協調。

House & Mitchell(1971)提出來的路徑目標理論(path goaltheory)，為一種動態的領導模式，其主要目的要於解釋領導者的行為如何影響部屬的動機、滿意和行為表現。該理論擷取俄亥俄州領導研究的體恤結構，並與動機期望理論加以整合。他們提出一個領導者的行為能夠為部屬所接受的程度，在於部屬視其為立即滿足的來源或者是未來滿足的一種手段或媒介。一個領導者的行為足以引發動機在於：使部屬的需求獲得滿足與工作表現相連與提供與產生良好績效有關之教導、指引、支援。House 提出四種有效領導行為給領導者：指導式(instrumental)、支持式(supportive)、參與式(participative)、成就導向式(achievement oriented)，領導者會因情境的不同而表現上述各種不同的領導行為。其主要成份結合俄亥俄州立大學領導研究中的「體恤」、「定規」兩構面及動機期望理論並確認了四種領導型態：

1. 指導式領導者：讓部屬有期待及指導完成任務。
2. 支持性領導者：對部屬友善並關心其需求。
3. 參與式領導者：決策前會徵詢部屬的意見。
4. 成就取向領導者：設定目標並期待部屬發揮潛能。

House 假設領導者若能將部屬或工作情境中所欠缺的東西予以補足時，就會對員工的工作績效與工作滿意度產生正面的影響。但是當工作內容非常清楚且員工有足夠的能力與技術去處理時，若採用工作導向去領導，則會產生領導效能降低或毫無效能之情況。

## (2) 1978 年:領導權變模式 (Contingency model)

Fielder (1967) 認為領導者與部屬關係愈好，工作結構愈高、領導者職位權力愈高的話，那領導者的影響力及控制力就愈大。反之，則影響力及控制力就很小。他認為領導者應該：1.瞭解自己的領導型態 2.診斷情境、3.盡可能改變情境，使情境和領導型態得到較佳之配合。在此理論下，沒有任何一種領導型態可以適用於任何情境且有效；也就是說，有效的領導型態如果應用在另一種情境下，就可能變為無效。因此其認為，個人的領導風格是固定的，只有藉由更換領導者以配合情境和改變情境以配合領導者來增進領導效能。

Fiedler 根據相關的研究，提出其認為團體績效有賴於領導者與其部屬的互動類型，及情境給予領導者之控制或影響力的配合是否適當。領導型態是否有效，端視情境而定，而情境是否有利，則決定於領導者與部屬關係、任務結構及領導者的職位權力三個情境變數是否配合得宜：

1. 領導者與部屬的關係：說明部屬對領導者的信任和忠誠度。
2. 工作結構：說明工作指派程序化的程度及是否清晰明確。
3. 領導者的職位權力：說明領導者在獎懲等方面之影響力程度。



### (3) Hersey & Blanchard 的生命週期領導理論(Life Cycle Leadership Theory)：

Hersey & Blanchard(1974)將部屬的成熟度分為心理成熟度與工作成熟度，並依照不同的任務、關係導向分為四種領導型態：授權、參與、推銷與告知，而有效的管理型態要依部屬的成熟度或稱準備度調整。本理論認為領導者的領導行為應隨部屬的成熟程度而有所不同。成熟程度是指員工的工作能力、技術水準、工作經驗、成就動機、自信心和擔負責任的意願，也就是個體成員完成特定任務的能力與意願。此理論使用「關係取向」和「工作取向」兩個領導構面，但更進一步考慮到每項構面的高、低程度並將其加以結合，產生四種特定的領導風格：

1. 告知型(Telling)：高任務導向—低關係導向：領導者告訴部屬如何做什麼，不必解釋或討論。
2. 推銷型(Selling)：高任務導向—高關係導向：說服部屬他的想法是正確的。

3. 參與型(Participating)：低任務導向—高關係導向：與部屬參與討論，達成共識。
4. 授權型 (Authorizing)：低任務導向—低關係導向：把決策的大部分權力交由屬下去決定。

在此理論中，有效的領導行為將視被領導者的能力與其受激勵的程度而定。所以，若團體內成員既無能力又無意願執行任務，領導者必須給予明確且特定的指示；若是能力不足，但有意願，則領導者必須一方面表現高任務導向以幫助其不足處，另一方面則展現高關係導向，以攏絡人心；若有能力卻缺乏意願，則參與型會較適合；若有能力又有意願，授權型則為佳。此理論雖然獲得廣泛應用，但是它的焦點是放在被領導的對象；但是就領導者本身，是否可以理想地與被領導者在能力與激勵程度上適當地形成互補的情況卻是可能是另外一個後續需要被討論的問題。

#### (4) Vroom & Yetten 的領導參與模式

第四種情境理論是 Vroom & Yettom 提出的領導參與模式，他們訂下規則，要求領導者依規則行事。他們將做決定的歷程視為領導者的主要工作，情境因素是面臨問題時所要考慮的因素，故又被稱為決定的權變模式(decision-contingency)。

#### (5) 新近領導理論

領導理論發展至此，已漸趨成熟，許許多多的領導理論開始如雨後春筍般的發表及受到討論，從情境領導的視情況而定、發展願景到徹底執行，其話題始終繞著『領導者該如何解決問題』。由於環境快速變遷，昔日的領導統御理論與研究，已無法滿足時代對該方面知的需求。因此，新的研究方向不斷發現，包括「領導歸因理論」、「新魅力領導理論」、「前瞻力領導」、「團隊領導」、「交易型領導」及「轉換型領導」。這些研究趨勢幾乎都不再強調複雜的理論，所以它們所討論的領導相當符合一般人的觀點。以下僅簡述兩種新近理論以了解新理論之發展趨勢：

## 1. 領導歸因理論(Leadership-attribution Theory)：

此理論認為領導是一種人們在感知上的作用，當組織有極端負向的績效或有極端正向的績效時，人們會傾向以領導歸因來解釋這個現象。歸因理論目的在說明對某已知行為之不同的判斷所賦予的解釋。具體而言，歸因理論認為當我們在觀察他人行為時，會試著解釋該行為是：內在歸因或稱個人歸因，係指當事人自由意志下的產物，成敗或結果可由主事者控制；而外在歸因或稱情境歸因，則是指主事者的成敗或結果是取決於外在環境因素的影響。

## 2. 轉換型領導理論(Transformational Leadership)：

此理論約是從 1980 年代開始發展，研究主要強調領導者必須具備有願景，並著重於領導如何對成員產生轉化的影響。Bass(1985)將上述現象分為交易型領導與轉換型領導，交易型領導強調領導者藉由明確的角色及任務的要求，透過獎酬來引導及激勵部屬達成既定的目標，轉換型領導為提供部屬個別的關懷與智力的激勵，本身又具有魅力型領導。此後之學者大致都以 Bass 的研究為基礎，自行發展其研究。

### 2.1.3 領導量表

#### 1. 領導行為描述量表(Leadership Behavior Description；LBDQ)

此問卷最初由俄亥俄州立大學企業中心教授 Hemphill & Coons 發展出來，分為「關懷」及「定規」兩個層面，每個層面 15 題；後來 Sergiovanni 等人根據 Hemphill & Coons 兩人所編的 LBDQ 加以修定，根據因素分析結果，領導方式分為「重人(people)」和「重事(task)」，事實上「重人」即所謂人際關係取向，和「關心」意同，而「重事」即是所謂的工作取向，和「定規」意義相同。

## 2. 督導行為描述問卷(Supervisory Behavior Description ; SBD)

此問卷根據 Fleishman(1955)編製而成，分為體恤因素及結構因素。

本實證研究此次採用領導行為描述量表(Leadership Behavior Description ; LBDQ)作為衡量主管領導風格之問卷。

## 2.2 工作複雜度

### 2.2.1 工作複雜度定義

工作複雜度(task complexity)的概念目前在各種領域研究中已經被日漸重視,無論是在資訊處理、決策理論、工作設計、及目標設定等領域。Campbell (1988)整理上述領域的文獻，在不同的領域中對複雜度的意義各有其解釋，定義簡單歸類如下：

工作複雜度被認為是：

- (1) 工作者初期心理上的一個經驗
- (2) 一種介於工作本質與工作者間的一種交互作用
- (3) 一種工作的客觀特性

### 2.2.2 工作複雜度理論

在資訊處理的領域方面的文獻,特別是 Schroder (1967)提出了其工作複雜度的衡量的架構:即任務的”資訊量增加”,”資訊差異增加”與”資訊改變頻率增加。Bystorm (1995)於其研究提出:當任務複雜度增加,(1)資訊尋求的複雜度增加 (2) 資訊搜尋的成功度降低 (3)特定領域資訊的需求增加。

March and Simon (1958)則是認為有三個主要的特性構成”工作複雜度”：(1)有未知或是未定的方法可選擇 (2) 複雜的工作是未知或是不定的結果的結合 (3) 複雜的工作可被分類成幾個獨立的次要方案。

Shaw (1963)提出衡量工作複雜度的四個構面：(1)工作目標的清楚程度 (2) 結果的多樣性 3. 需做決策的次數 4. 方法途徑的多樣性。

Campbell (1988)整理上述領域的文獻，以工作的客觀特性角度來定義工作複雜度：一個複雜的工作必須包含以下四個特性之一：(1)有多個方法可以達到同一目標 (2) 有多個目標必須達成 (3)在這多種方法與多種結果中存在著相互衝突的情況 (4)無法確認方法與結果之間的確定的情況。而以上四種特性的每一種情況都意味著有高度的資訊量,高度資訊差異與高度資訊改變頻率存在的情形。



何敬群(2004)於其研究中提出工作複雜與簡單的五個描述項目：

複雜的工作：(1) 任務結構組織不佳 (2) 清楚此工作的重要性 (3)工作目標未清楚地被定義 (4)認知負荷資訊需求高 (5) 需做決策選擇較佳方案。

簡單的工作則：(1) 任務結構組織良好 (2) 工作的重要性不清楚 (3)工作目標清楚地定義 (4)認知負荷資訊需求低 (5) 不需做決策，有標準解決方案。

綜觀以上工作客觀特性角度研究中可以歸納出，工作複雜度的面向可以用(1)目標明確程度 (2)任務結構組織 (3)資訊需求量 (4)工作重要性認知 (5)決策需求來衡量。

本研究則是決定由工作的客觀特性角度來定義工作複雜度的各種衡量構面，經過了專家討論後，本研究所定義的複雜工作衡量面向為：(1)工作目標模糊程度 (2) 工作知識複雜度 (3)工作非結構化程度 (4)工作數量共四個指標來衡量工作的複雜度。

## 2.3 工作滿意度

### 2.3.1 工作滿意度定義

工作滿意度，主要指個人對工作上的情感態度或取向。而後續之研究者皆以此概念為基礎，發展研究,一般而言可分為下列三種：

#### 1. 綜合性定義

此定義是將工作滿足度的概念，做一般性的解釋，重要在於工作者，對其工作及有關環境所抱持的一種一般性態度。許士軍(1993)將工作滿足的概念作一般性的解釋，而不涉及工作滿足的的面向、形成原因與過程。工作者能自行將不同工作構面上所獲得的滿足與不滿足加減後平衡，得到一個調整過後的整體滿足感。



#### 2. 期望差距的定義

工作滿足的程度是指個人從其自身工作中實際獲得的價值與其預期應得價值的差距 Porter 與 Lawler(1968)。此定義強調工作者的工作滿足，是以認為應得到，與知覺實際得到兩者間的差距而定。

#### 3. 參考架構說

Smith,Kendall & Hulin(1969)認為工作滿足是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後得到的結果。因此，一個工作情境是否影響其工作滿意度，涉及與其他因素的比較，如：工作好壞的比較、與他人的比較、個人能力以及過去的經驗等。此參考架構說強調工作者對於其工作特性構面的情感性反應。目前常見的構面有工作本身、上司、金錢上的報酬、升遷機會、工作環境與工作團體等。

### 2.3.2 工作滿意度理論

工作滿足的相關理論，基本上都是源自於激勵理論，想要瞭解工作滿足理論，必須先瞭解「激勵理論」(Motivation Theory)。

關於激勵理論，依據各學者研究強調概念與重點的差異主要可分為以下三種型態

- 1.內容(content)
- 2.程序(process)
- 3.強化(reinforcement)

#### 1. 內容性模式

此模式包含 Maslow(1948)的需求層級理論、Herzberg(1959)的兩因素理論、Alderfer(1972)的ERG 理論，茲分述如下：



#### (1) 馬斯洛(Maslow)的需求層次理論(Needs Hierarchy Theory)：

Maslow(1948)認為個體的行為是由具體的需求與動機所引發，此理論強調個別差異，即相同的刺激物對不同的個體會產生不同的滿足；Maslow (1954) 的需求層次理論，包括有兩項要點：(1)引發行為之動機乃是具體性的 (2)各種具體需求乃是處於一種階層關係，基層需求獲得滿足後，次一層需求才出現影響人的行為。其將人類之需求歸納為五種基本類別：

1. 生理需求 (physiological needs)：即個體生存的基本需求，如：食物、飲水、遮蔽處所以及所有消除或避免痛苦的需求皆屬此類需求。
2. 安全需求 (safety needs)：免於安全上的威脅、預防危險及意外之類的需求。
3. 社會需求 (social needs)：社會人群上的接納、歸屬、友誼及情感相互支持之需求。
4. 尊敬需求 (esteem needs)：即被他人尊重之需求。
5. 自我實現需求 (self-actualization)：即一人希望自己能成為自己所期望樣子的需求。

此外，Maslow 也承認個別差異的存在，亦即上述法則仍會因人而異；不過，由 Maslow 的理論，管理者可針對企業勞工的需求，發展出各種獎勵辦法，以有效激勵企業勞工，使其獲得工作上滿足。

## (2) 二因子理論 (Two-Factor Theory 又稱 激勵-保健理論)：

Herzberg(1959)針對兩百位工程及會計人員進行問卷調查，認為影響工作滿足可分為保健因子(Hygiene factor)與激勵因子(Motivator)：保健因子：此類因子可以消除不滿足，因此此類因子不存在時，個體會感到不滿足，但存在時，個體不一定會感到滿足，如公司政策、工作環境、薪資報酬等等。激勵因子：此類因子可以增加工作滿足感，因此此類因子存在時，個體會感到滿足，但不存在時，個體不一定會感到不滿足，如員工本身的成就感、責任感、成長等等。其基本假設為保健因子滿足之後，才會追求激勵因子的滿足。

兩因子理論引起許多爭論，但其對工作滿足之研究有很大的貢獻，即使人們重視成就感、責任感等激勵因素。



## (3) ERG(Existence, Relatedness, and Growth Theory)理論

ERG 理論是由 Alderfer (1972) 倡導，以 Maslow 的需求層次理論為藍本並加以修訂簡化成三種不同的需求，並主張『滿足-漸進』(Satisfaction-progression)：當較低層次需求滿足強度降低時，高一層次的需求開始浮現。『挫折-退縮』(Frustration-regression)：當個體追求高層次需求未獲滿足時，個體會退而強化低一層次的需求以取代之。Alderfer 主要將人的需求階層分為三種，分述如下：

1. 生存需求(Existence Needs)：相當於 Maslow 的生理性需求與安全感需求。
2. 關係需求(Relatedness Needs)：指人們想維持要人際關係的慾望，藉著分享與他人間

的情感和互相關懷而得到滿足相當於 Maslow 的社會性需求與自尊需求。

3. 成長需求(Growth Needs)：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。相當於 Maslow 的自我實現需求。

## 2. 程序模式：

### (1) 期望理論(Expectation Theory)：

期望理論乃是由「動機引發之行為」(Motivated behavior)的理論改良而來，人有各種需要，由於某種刺激引發其中的某種需要，例如缺乏水分而感到口渴，造成心理與生理的不適狀態，為了解除不適，人採取各種行為如喝水等來解除這種不適狀態。如此可見，人某種行為的形成，乃是有目的與原因的。原因排除了或目的達成了，行為也就會中止，否則行為會一直繼續直到滿足為止；這種行為又稱「動機引發之行為」(Motivated behavior)。Vroom(1964)則是根據這種想法，進一步發展「動機作用之期望模式」(Expectancy model of motivation)或稱期望理論(Expectation Theory)，Vroom基本上認為，一個人的動機作用乃取決於兩個因素：1.價值(Valence)：個體成功完成任務後，預期得到報酬的價值。2.主觀機率(Expected Probability)：個體預期做某事成功的主觀機率。因此，Vroom認為個體行為的動機強度(Motive Force)=(Expected Probability x 價值(Valence)。此理論受限於某些限制：例如，此理論只能應用在個人有自由選擇行為的情況，這只是假設人類行為產生過程的步驟，僅作為分析工具之用，非說明實際上的決定因素；此理論並未說明實際的價值內容為何，故有後續發展的更完整的Porter and Lawler model(1968)「動機作用模式」來解釋人行為的動機與滿足關係。

### (2) 公平理論(Equity Theory)：

Adams(1963)認為個體會將其對工作的投入技能、時間與獲得之金錢或是精神上的報酬之比與他人相比，若比較的結果差異很大，個體會感到不公平，在心理上會產生

「認知失調」(cognitive dissonance)現象，因而會採取各種行為以減少此種認知失調的狀況。其中選擇比較的對象有三種：

- 1.他人：指從事類似工作內容的朋友或鄰居等等。
- 2.系統：公司薪資系統、管理制度。
- 3.自己：與自己過去的投入與報酬做比較。

### 3. 強化模式

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。

#### 2.3.3 工作滿意度量表

##### (1) 明尼蘇達滿足問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ)

此量表由明尼蘇達大學 Weiss (1967) 編製而成，問卷分為長題本、短題本兩種。長題本共 100 題，並將問卷內容分為晉升、待遇報酬、同事相處、人員監督、工作保障等 20 個項目，每一項目各有五道題目，並將這些題目分散排列，前後距離很遠，以測出受訪者的工作滿足程度。短題本共 20 題，測量受訪者的內在滿足、外在滿足及一般滿足。

內在滿足：工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、社會地位、職能地位等，而感受到的滿意程度。

外在滿足：工作者在工作中所獲得的薪資、升遷以及與上司、部屬、同事間的互動等

因素所感覺的滿意程度。

一般滿足：即對內在性及外在性整體層面的滿意程度。

## (2) 工作描述量表 (Job Descriptive Index, 簡稱 JDI)

此量表由 Smith, Kendall & Hulin 於 1969 (謝龍發,1986)年所發展出來的，要求受試者以對工作的評價，而非對工作的感覺來描述他的工作。將工作滿足分為五個構面，包括工作、同事、升遷、上司及薪資等五個分量表，每一層面由 9 到 18 個題目所組成，填答者依其工作情形，在「是」、「無法決定」和「否」三項中選擇一項填答，並分別給於 3 分、1 分、0 分，各分量表的得分即代表填答者在各層面上的滿意情形，而五分量表的總分則代表其工作整體滿意之情形。



## (3) 工作診斷調查表 (Job diagnostic Survey; 簡稱 JDS)

此量表由 Hackman 與 Oldham 於 1975 年(謝龍發,1986)所共同設計，用以測量工作者對其工作的情感性反應，可測量出企業勞工之一般滿足（指工作者對其工作感到的滿足程度與愉快程度）、內在動機（指工作者能自我激勵，以有效完成工作的度）及特殊滿足（包括工作安全、待遇、社會滿足、督導、成長滿足等構面之滿足程度。主要是在診斷現有工作，及了解工作是否需要重新設計，以改善員工的工作動機與生產力。

## 2.4 研究假設

文獻推論：

工作目標模糊度高也是最常被認為是建立工作小組的障礙(Thamhain & Wilemon, 1975)。因此為了減少障礙，主管必須用關懷的方式來與部屬溝通，建立工作的共識，

減少員工的不滿。此外，工作目標模糊度高時，工作績效就沒有有一套確定的標準來衡量(Jones, 1984)，員工無從確認自己工作的表現，無成就感，工作的滿意度降低。因此在工作目標不清楚的狀態下，領導者必須用關懷部屬的方式來領導部屬，創造出一個容易溝通的環境，可以在不確定性高的狀態下，即時且充分地交換資訊，即時修正錯誤，降低因原先目標不確定的風險。因而推論出 H1-1 之假設。

**H1-1：目標模糊度越高，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。**

當工作對於技術、能力的要求越高時，工作變得更加有挑戰性，可增加員工之工作滿意度。(Schwab and Cummings. 1970)，此時，主管若能用關懷的方式來與部屬溝通，讓員工既能藉由應用自我的能力獲得成就感，又能感受到主管的關懷體恤，工作滿意度應可更加地提高。因而推論出 H1-2 之假設。

**H1-2：工作知識要求越高，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。**



Fiedler(1967)認為，任何的領導風格皆可能有效，端視情境因素而定。而影響領導者效能之情境因素之一，即任務本身的非結構化程度。Joseph Reitz(1976)也認為影響領導型態之因素有很多，其中也包括了任務的特性，他認為若工作團體目標較為創新，則工作目標與工作步驟的界定較為困難，即工作非結構化程度高，領導傾向採取較為開放包容的態度，允許下屬自由做決定。因而推論出H1-3之假設。

**H1-3：工作非結構化程度越高，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。**

在資訊處理的領域方面的文獻,特別是Schroder (1967)提出了其工作複雜度的衡量的架構：即任務的”資訊量增加”、”資訊差異增加”與”資訊改變頻率增加。複雜度增加有一

個指標很明顯地增加，即是”量”的增加，無論是資訊的數量增加或者是改變的數量增加，本研究暫且將其定義為工作”數量”的增加，量的增加也是工作環境不確定性增加的一個情況，此時領導者若能用關懷的方式來領導部屬，可以增加溝通的效率，可以降低部屬因為工作數量增加所帶來的煩躁感覺，增加工作滿意度。因而推論出H1-4之假設。

**H1-4：工作處理數量越多，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。**

而當工作目標模糊度高時，容易有超過時間限制，超出預算，因種種不如預期而有衝突產生(Todry,1990)。因此需要領導者謹慎地組織規劃組織內的資源，包括時間、預算與人力等等任何可能影響績效的因素，排除員工面對外部環境的不確定性，故工作滿意度應可更加地提高。因此在工作目標模糊度高的狀況下，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響較強。因而推論出 H2-1 之假設。

**H2-1：目標模糊度越高，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。**



當工作對於技術、能力的要求越高時，工作變得更加有挑戰性，可增加員工之工作滿意度。(Schwab and Cummings,1970)，此種知識工作者對自己已經有相當程度的自信，此時，主管用定規的方式來與部屬溝通，即領導者表現出重視工作績效的行為，對部屬的角色定位，工作方式等，都明白地給予指示甚至於明文規定注重工作的規畫、協調，排除員工面對外部環境的不確定性，此外對產出績效給予壓力等，也是一種對員工能力肯定下的要求，故工作滿意度應可更加地提高。因而推論出 H2-2 之假設。

**H2-2：工作知識要求越高，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。**

路徑—目標理論 (Path-Goal Theory) 認為領導者的任務在於：設計達成目標的獎勵並協助部屬排除障礙達成目標。不過領導者實際扮演的角色則視任務型態而改變。例如當工作的非結構化程度高，表示此任務富有變化性與挑戰性，此時領導者應該致力協助部屬於工作上的需要，而非人際關係上的協調。Fiedler(1967)認為，任何的領導風格皆可能有效，端視情境因素而定。而影響領導者效能之情境因素之一，即任務本身的非結構化程度。Joseph Reitz(1976)也認為影響領導型態之因素有很多，其中也包括了任務的特性，他認為若工作團體目標較為創新，則工作目標與工作步驟的界定較為困難，即工作非結構化程度高，主管用定規的方式來與部屬溝通，對部屬的角色定位，工作方式等，都明白地給予指示甚至於明文規定注重工作的規畫，排除員工面對外部環境的不確定性，故工作滿意度應可更加地提高。因而推論出 H2-3 之假設。

**H2-3：工作非結構化程度越高，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。**

在資訊處理的領域方面的文獻，特別是 Schroder(1967)提出了其工作複雜度的衡量的架構：即任務的“資訊量增加”、“資訊差異增加”與“資訊改變頻率增加。複雜度增加有一個指標很明顯地增加，即是“量”的增加，無論是資訊的數量增加或者是改變的數量增加，本研究暫且將其定義為工作“數量”的增加，量的增加也是工作環境不確定性增加的一個情況，此時領導者若能用定規的方式來領導部屬，對部屬的角色定位，工作方式等，都明白地給予指示甚至於明文規定注重工作的規畫，排除員工面對外部環境的不確定性，故工作滿意度應可更加地提高。因而推論出 H2-4 之假設。

**H2-4：工作處理數量越多，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。**

本研究依據先前相關文獻的探討，試提出下列研究假設，此為本實證研究的探討主題。

**H1-1：目標模糊度越高，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。**

H1-2：工作知識要求越高，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。

H1-3：工作非結構化程度越高，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。

H1-4：工作處理數量越多，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。

H2-1：目標模糊度越高，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。

H2-2：工作知識要求越高，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。

H2-3：工作非結構化程度越高，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。

H2-4：工作處理數量越多，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。



### 第三章 研究方法

#### 3.1 研究架構

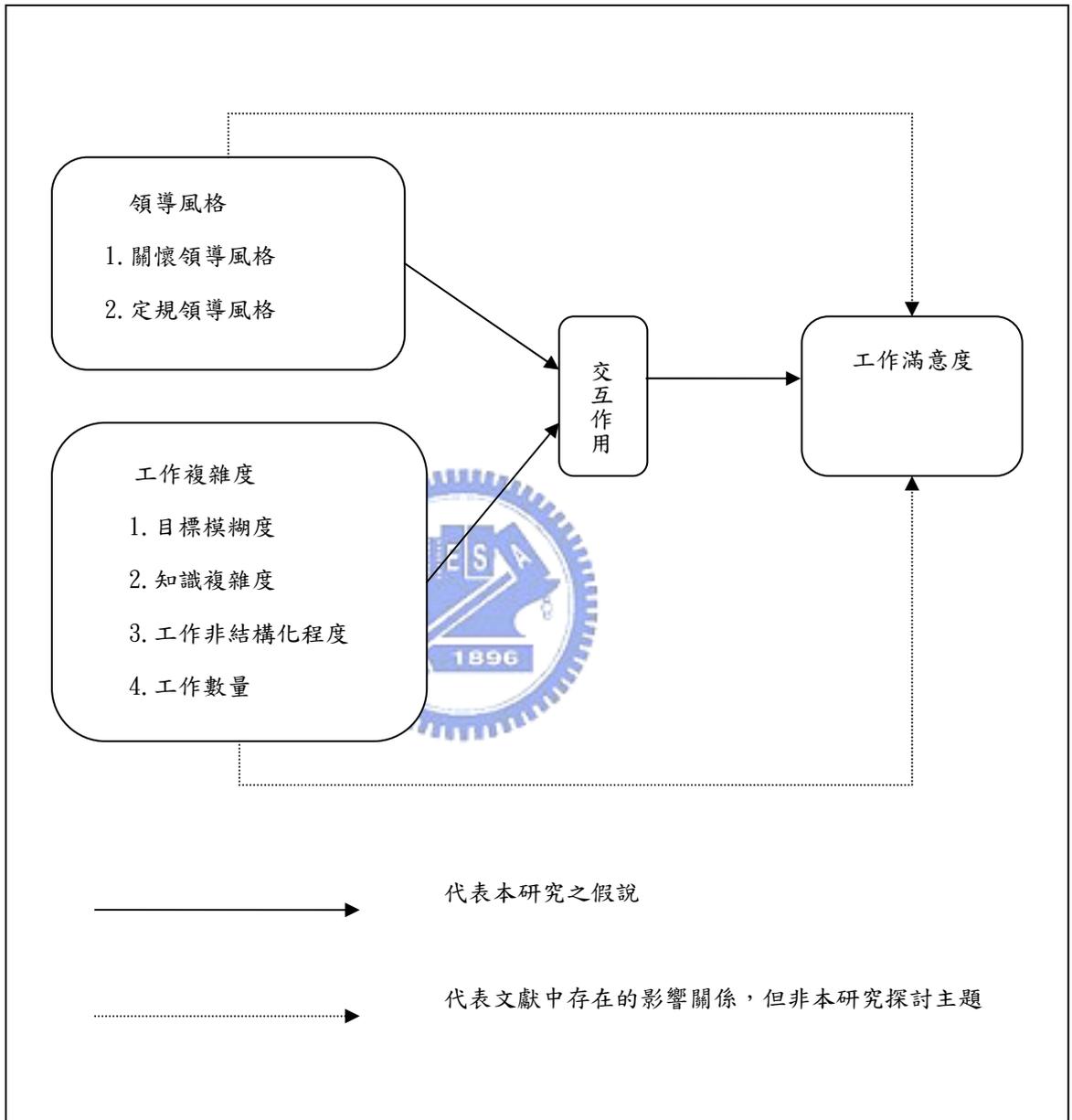


圖 3-1-1 本研究架構圖

### 3.2 樣本選取與調查程序

本研究主要是探討台灣電子零件供應商的主管領導型態、工作複雜度對員工工作滿意度的影響，所以以台灣的電子零件供應商之業務部門人員為研究母體。

本研究採用郵寄問卷調查法的方式以獲得驗證假說所需要的資料。本研究依據台北市電子零件同業工會 2005 年出版之會員名錄登記之供應商為樣本母體，採取便利抽樣，研究者先從名錄上提供之公司名錄確認自己是否有在這些公司工作中的友人，請友人協助詢問並徵得其業務部門人員同意後並請其協助代發問卷並協助回收，問卷總共發放總共發出 200 份，請其將問卷發給業務部門人員填答。在問卷寄出兩個星期之後，以電話與電子郵件對尚未回覆者進行跟催，最後回收份數為 153 份，扣除填答不全 17 分外，有效問卷共計 136 份，有效回收率為 68%。

### 3.3 問卷形成與預試

為與研究目的以及理論架構得以結合，本研究問卷的發展分為兩個階段。

首先，本研究問卷的設計將會涵蓋「領導行為」、「員工工作滿意度」、「工作複雜度」及「個人資料」共四個部份。為使問卷設計得以順遂，根據組織管理學中「領導行為」與「員工工作滿意度」的文獻並參考以往學者之研究論點之相關構面因素，以直接採用的方式或根據本研究稍作修改成適合本研究變項的問卷。

工作複雜度部份因為研究者並未找到相關文獻的直接問卷可供參考，則參考以往學者之研究論點來歸納並發展相關構面因素並自行設計，依據工作複雜度相關文獻中的衡量構面整理後設計本研究之問卷。為了確認自行設計的問題與衡量構面妥適，於初次設計完成後與指導教授討論，並邀請了五位於電子零件供應商產業的友人進行初試，再分別與這五位友人討論這部分的每個問題的妥適程度，得到其對問題的建議後再與教授討論後修正定稿。

除「個人資料部分」與「工作複雜度」部分題目外，其餘構面在量表尺度方面，為讓填答者得以明確表達個人看法，都採用 Likert 五點尺度量表來衡量，亦即每一問項有五個空格，讓填答者勾選，來表達其「非常不同意」、「不同意」、「尚可」、「同意」、「非常同意」，並分別依次給予等距的分數(1,2,3,4,5)以表達其看法。「個人資料部分」方面，將由填答者自行填寫部分公司基本資料及個人資料。

### 3.4 研究工具

#### 領導

Hemphill & Coons(1957)經由 1800 份以上的問卷而發展出了 Leader Behavior Description Questionnaire(LBDQ)，Halpin(1966)又將此量表進行因素分析，發現了所有的領導行為中大致尚可分成兩大行為，分別是定規及關懷的領導行為，並且發現這兩種行為是互相獨立的，可以同時存在。而關懷的領導行為意指對於部屬友善及支持的程度；定規的領導行為意指領導者強調部屬符合工作目標及完成任務的程度。

#### 量表的來源與計分方式

本研究領導行為的量表，是參考 Halpin(1966)的解釋，定規及關懷領導行為量表各有五個陳述，取自領導行為描述問卷(Leader Behavior Description Questionnaire，簡稱 LBDQ)，定規的題目包括主管態度明確程度，其是否要求部屬遵守相關的規定與要求，其是否讓部屬了解外界對他的期望等。關懷的題目則包括主管對部屬的作為表示支持、對待部屬公平的程度、重視部屬福利程度、對部屬困難關切程度、對部屬達成任務時表現讚美與感激的程度。題目皆採用 Likert 五點尺度順序予以計分，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5 分，分數越高表示主管領導行為的定規與關懷程度越強；反之，則表示主管領導行為的定規與關懷程度越弱。

## 工作複雜度

由工作複雜度相關文獻 Shaw(1963)提出衡量工作複雜度的四個構面：(1)工作目標的清楚程度 (2)結果的多樣性 (3)需做決策的次數 (4)方法途徑的多樣性。Campbell(1988)整理上述領域的文獻，以工作的客觀特性來定義工作複雜度：一個複雜的工作必須包含以下四個特性之一：(1)有多個方法可以達到同一目標 (2)有多個目標必須達成 (3)在這多種方法與多種結果中存在著相互衝突的情況 (4)無法確認方法與結果之間的確定的情況。而以上四種特性的每一種情況都意味著有高度的資訊量、高度資訊差異與高度資訊改變頻率存在的情形。何敬群(2004)於其研究中提出工作複雜與簡單的五個描述項目：複雜的工作：(1) 任務結構組織不佳 (2) 清楚此工作的重要性 (3)工作目標未清楚地被定義 (4)認知負荷資訊需求高 (5) 需做決策選擇較佳方案。簡單的工作則：(1) 任務結構組織良好 (2) 不清楚此工作的重要性 (3)工作目標有被清楚地定義 (4)認知負荷資訊需求低 (5) 有標準解決方案，不需另外做決策。

綜觀以上工作客觀特性角度研究中可以歸納出，工作複雜度的面向可以用(1)目標明確程度 (2)任務結構組織 (3)資訊需求量 (4)工作重要性認知 (5)決策需求來衡量。

本研究則是考量樣本的工作特性後，決定由工作的客觀特性角度來定義工作複雜度的各種衡量構面，經過了專家討論後，本研究所定義的複雜工作衡量面向為：(1)工作目標模糊程度 (2) 工作知識複雜度 (3)工作非結構化程度 (4)工作數量共四個指標來衡量工作的複雜度。自行編製問卷，由此四個構面來衡量工作的複雜度。

題目皆採用 Likert 五點尺度順序予以計分，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5 分，分數越高表示工作複雜度越高；反之，則表示表示工作複雜度越低。

## 工作滿意度

### 1.量表的來源與計分方式

本研究是引用 Porter & Lawler(1968)對工作滿足的定義，包括了內在滿足、外在滿

足。內在滿足係指造成滿足感的原因與工作本身有密切關係，即個人是由工作本身所得到的滿足程度，如成就感、成長、自尊、自主、掌握控制感。外在滿足則是與工作本身並無直接的關係，包括良好的工作環境、福利、高薪、升遷等。

此工作滿足的量表，係參照 Weiss et al. (1967)所編製的「明尼蘇達滿意問卷」短題本翻譯編修的量表。經針對五位電子零件供應商之業務員進行預測之後，將不適當或語意不清之題目去除，正式寄發之工作滿足量表共 20 題。本量表可以分成兩大部分，即內在滿足與外在滿足，每一個題目皆採用 Likert 五點尺度順序予以計分，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5 分，分數越高表示對工作滿意程度越高，反之則否。

#### 個人資料

1. 性別：男性或女性，男性為『1』，女性為『2』。
2. 年齡：本研究將年齡層分成六個級區，分別是 20 歲以下為『1』，20-25 歲為『2』，26-30 歲為『3』，31-40 歲為『4』，41-50 歲為『5』，51 歲以上為『6』。
3. 婚姻狀況：區分為已婚及未婚兩種。已婚為『1』，未婚為『2』。
4. 教育程度：區分成四級。高中職為『1』，專科為『2』，大學為『3』，研究所以上為『4』。

#### 公司資料

1. 公司類型：原廠，代理商與經銷商，原廠為『1』，代理商或經銷商為『2』。
2. 公司資本屬性：上市公司，上櫃公司，或非上市也非上櫃公司，上市公司為『1』，上櫃公司為『2』，或非上市也非上櫃公司為『3』。
3. 公司員工人數：本研究將公司員工人數分成七個級區，分別是 30 人以下為『1』，

30 人 100 人為『2』，101-200 為『3』，201-500 人為『4』，501-1000 人為『5』，1001-3000 人以上為『6』，3000 人以上為『7』。



表 3-4-1 變數之測量項目內容及問卷來源

原始問卷			
變數	構面	問卷題號	問卷參考來源
領導風格		問卷第一部分	Hemphill & Coons(1957)
	關懷	-2, -4, -6, -8, -10, -12, -14, -16, -18, -20	Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)
	定規	-1, -3, -5, -7, -9, -11, -13, -15, -17, -19	
工作複雜度		問卷第三部分	文獻 Shaw (1963)
	目標	三1, 三2*	文獻 Campbell (1988)
	知識	三7, 三8, 三9*, 三18, 三19, 三 20, 三21, 三22	文獻 何敬群(2004)
	結構	三3*, 三4*, 三5, 三6*, 三10*, 三 13, 三14*, 三15, 三16, 三17	
	數量	三11, 三23	
工作滿意度		問卷第二部分	Porter & Lawler(1968)
	內在滿足	二1, 二2, 二4, 二7, 二9, 二10 二11, 二15, 二16, 二20	
	外在滿足	二3, 二5, 二6, 二8, 二12, 二13, 二14 二17, 二18, 二19	
個人資料		問卷第四部份	
	性別	四1	
	教育程度	四2	
	婚姻	四3	
	年齡	四4	
	年資	四5	
公司資料		問卷第四部份	
	公司類型	四6	
	公司資本屬性	四7	
	公司規模	四8	
* 為反向題			

### 3.5 分析方法

依據本研究之研究目的與假設，並針對問卷所回收的資料，以中文版 SPSS 10.0 統計軟體作為分析工具，分析的方法包括基本資料統計分析、因素分析、信度分析、相關係數分析與迴歸分析。

#### 敘述統計

主要是針對受試者的基本資料來進行敘述統計的分析，內容包含填表者的性別、年齡、婚姻、教育程度、目前公司的業務年資、公司型態、公司資本狀態、公司員工人數規模。

#### 效度與信度分析

對變數的測量項目進行效度與信度的檢驗，進行效度的檢驗時，以因素分析(factor analysis)決定變數之所有問項，來考驗變數的先驗結構(priori structure)，最後並針對各構面之特性予以命名。這個做法的主要目的是在於以較少的構面數目，來表示原先的資料結構，然後再對剩餘的項目進行信度檢驗。採用內部一致性分析的 Cronbach Alpha 係數檢驗信度，將不良的項目予以淘汰，確保此問卷的測量品質，增進假說檢定的效力。

#### 相關係數分析

利用皮爾森(Pearson)積差相關分析了解其變數之相關程度，積差相關係數可作為兩個連續變數間線性相關的指標。

#### 迴歸分析

迴歸分析可以使用多個預測變數( $X_i$ )來說明對單一變數( $Y$ )的影響。本研究使用階層多元迴歸分析(hierarchical multiple regression)。其的主要目的，是在於了解不同群組自變數與依變數之間的關係，方法是將自變數分成不同區組或階層，將之投

入迴歸方程式。針對工作複雜度各構面的高低情況與加入不同主管領導風格，分別與員工工作整體滿意度方面建立迴歸模式進行假說的檢驗。為了確保迴歸分析推論的正確性與可信度，先檢驗自變數間是否有共線性（collinearity）問題。再針對迴歸分析的假設前提：殘差來自於常態分配，進行殘差常態性檢定。



## 第四章 研究結果

### 4.1 樣本特徵

本研究於 4 月 16 日至 5 月 7 日透過發送紙本問卷 200 份，期間共回收 157 份，扣除重複填寫、重複傳送、答案不合理者 17 份，所得有效樣本共 136 份。

為了解本研究研究對象的樣本結構，以下是針對樣本的基本資料來進行敘述統計分析，內容包含填表者的性別、年齡、婚姻、教育程度、目前公司的業務年資、公司型態、公司資本狀態、公司員工人數規模。

#### 4.1.1 樣本的性別分析

根據回收的 163 份有效問卷，樣本的性別以男性較多（56.62%），女性較少（43.38%）。



#### 4.1.2 樣本的教育程度分析

根據問卷填答者資料顯示，樣本的教育程度以大學畢業的人數為最多佔此次分析樣本的 56%，專科次之（29%），研究所的比例佔 10%，高中職的人數最少。

#### 4.1.3 樣本的婚姻情況分析

根據問卷填答者資料顯示，樣本的婚姻情況為未婚者占多數為 52.94%，已婚者占 47.06%。

#### 4.1.4 樣本的年齡分布情形

根據回收有效的資料來看，樣本的年齡主要集中在 26-30 歲（33.09%）與 31-35 歲（44.85%），21-25 佔 6.62%、36-40 佔 9.56%、41-45 佔 5.15%，46-50 佔 0.74%。

#### 4.1.5 樣本的年資分布情形

根據回收有效的資料來看，樣本的年資分布主要集中在 1.1-3.0 年 (22.06%)、3.1-5.0 年 (22.06%)，5.1-10.0 年佔 28.68%，這與年齡分布主要在 26-30 歲 (33.09%) 與 31-35 歲(44.85%)約從 20 歲開始工作起算之年資相符。其餘年資 0.0-1.0 年佔 14.71%、10.1-15 年佔 7.35%，15.1-20 年佔 5.15%。

#### 4.1.6 樣本所屬公司的類型分析

根據回收的 163 份有效問卷，樣本所屬公司的類型以非原廠即經銷商與或代理商居多佔 62.50%，原廠較少 (37.50%)。

#### 4.1.7 樣本所屬公司的資本類型分析

根據回收的 163 份有效問卷，樣本所屬公司的資本類型以非上市上櫃公司為多數佔 82.35%，上市公司佔 14.71%，上櫃公司佔 2.94%。

#### 4.1.8 樣本所屬公司的員工人數規模分析

根據回收的 163 份有效問卷，樣本所屬公司的員工人數規模分析以 30 人以下 (36.76%)與 30-100 人以下(33.82%)居多，再其次是 201-500 人佔 11.76%，其餘 101-200 人佔 2.94%、501-1000 人佔 2.94%，1001-3000 人佔 2.94%，3001 人以上佔 8.82%。

表 4-1-1 樣本特徵分析表

性別	人數	百分比	累計人數	累積百分比
男	77	56.62	77	56.62
女	59	43.38	136	100.00
	136	100.00		
教育程度	人數	百分比	累計人數	累積百分比
高中職	10	7.35	10	7.35
專科	55	40.44	65	47.79
大學	67	49.26	132	97.06
研究所	4	2.94	136	100.00
	136	100.00		
婚姻狀況	人數	百分比	累計人數	累積百分比
未婚	72	52.94	72	52.94
已婚	64	47.06	136	100.00
	136	100.00		
年齡	人數	百分比	累計人數	累積百分比
21-25	9	6.62	9	6.62
26-30	45	33.09	54	39.71
31-35	61	44.85	115	84.56
36-40	13	9.56	128	94.12
41-45	7	5.15	135	99.26
46-50	1	0.74	136	100.00
總和	136	100.00		
年資	人數	百分比	累計人數	累積百分比
0-1.0年	20	14.71	20	14.71
1.1-3年	30	22.06	50	36.76
3.1-5年	30	22.06	80	58.82
5.1-10年	39	28.68	119	87.50
10.1-15年	10	7.35	129	94.85
15.1-20年	7	5.15	136	100.00
總和	136	100.00		

表 4-1-1 樣本特徵分析表 續

公司型態	人數	百分比	累計人數	累積百分比
原廠	51	37.50	51	37.50
經銷商/代理商	85	62.50	136	100.00
總和	136	100.00		
公司資本狀況	人數	百分比	累計人數	累積百分比
上市公司	20	14.71	20	14.71
上櫃公司	4	2.94	24	17.65
非上市也非上櫃	112	82.35	136	100.00
總和	136	100.00		
員工人數規模	人數	百分比	累計人數	累積百分比
30人以下	50	36.76	50	36.76
30-100人	46	33.82	96	70.59
101-200人	4	2.94	100	73.53
201-500人	16	11.76	116	85.29
501-1000人	4	2.94	120	88.24
1001-3000人	4	2.94	124	91.18
3001人以上	12	8.82	136	100.00
總和	136	100.00		

## 4.2 變數的敘述統計與信度效度分析

本研究針對工作複雜度變數進行效度分析，同時對主管領導風格及工作滿意度進行信度分析。

為了了解本研究問卷的效度，本研究使用因素分析 (factor analysis) 對工作複雜度進行因素分析，檢驗變數的建構效度。因素分析以主成份分析(principal component analysis)抽取共同因素，因素轉軸採斜交轉軸(oblique rotation)之最大變異法(promax)，以特徵值(eigenvalue)大於 1，及項目可解釋性來決定因素的數目，變數項目經過因素分析後，以項目的因素負荷量(factor loading)與交叉負荷量(cross loading)來作項目的篩選。負荷量小於 0.5 或交叉負荷量大於 0.35 予以刪除。本節將針對各個構面進行因素分析，希望透過因素分析所萃取出來的構面，能有利於研究資料的進一步分析。

效度分析完畢後，進行信度分析。判斷測量品質的好壞與否，最常使用的方法即是信度 (reliability)。在信度檢測方面，則採用 Cronbach's alpha 係數(Cronbach, 1951)來衡量同一構念下各項目的內部一致性。

所謂信度就是測量的可靠性 (trustworthiness)，即是指測量結果的一致性 (consistency) 或是穩定度 (stability)。換言之，當我們對同一事物進行兩次或是兩次以上的測量，其結果的相似程度。若相似程度越高，即代表信度越高，測量的結果也就越可靠。但信度的高低是一種相對的觀念，因為任何一種測量都會有誤差。

一般而言，學者可接受的信度不盡相同，有研究者主張 0.7 為信度可辦接受的切分點，但事實上，並沒有足夠的證據可以支持。Wortzel (1965) 認為  $\alpha$  值若小於 0.35 為低信度，應予以拒絕，介於 0.70 至 0.98 間為高信度。Nunnally (1978) 曾指出信度的滿意水準取決於如何衡量，如果衡量工具有較高的效度，則低信度值可能也是可以被接受的。

因此本研究將問卷的題項作信度分析以求此份問卷作為研究衡量工具的穩定度，然結果均達到可接受的標準之內。故將結果彙整如下：

「工作複雜度」的測量項目經過信度與效度分析篩選之後，原來的問項被區分為七個成分，後經過與老師討論過後，將因素負荷量小於 0.3 的刪除，再次做因素分析，題項被區分為四個成分：因素一目標模糊度的測量項目為原本所建構的問項，僅剩一題即第 1 題，因素一因只有一題，無法量測信度。而因素二知識複雜度則確認為，包含第 7、9、18、19、20、21、22 題，因素的信度為 0.619；而因素三工作非結構化程

度則確認為第 2、3、4、5、6、13、14、15、16、17 題，因素三的信度為 0.508；而因素四工作數量則確認為是第 11 題，因素四因也只有一題，故無法量測信度。

「主管領導風格」的測量項目經過信度與效度分析篩選之後，因素分析抽取了二個因素，即關懷與定規，扣除了明顯分類錯誤之題目，因素一關懷的量測題目確認為第 4、6、8、10、12、14、16、20 題，因素一的測量題項信度為 0.932；因素二定規的量測題目確認為第 7、15、17 題，因素二定規的測量題項信度為 0.605。

「工作滿意度」的測量項目由於則採用明尼蘇達滿足問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ 的定義與問項，因本研究將此應變數衡量設定為「整體的工作滿意度」，不另外討論其內在滿意或外在滿意的分別，因此直接做信度分析，整體題目信度達到 0.891。



表 4-2-1 領導風格變數的敘述統計與信度分析

變數		最小值	最大值	平均數	標準差	信度
領導	構面					
	關懷 共 9 題	1.22	5.00	3.21	0.88	0.932
	定規 共 3 題	1.00	5.00	3.42	0.73	0.605

表 4-2-2 工作複雜度變數的敘述統計與信度分析

變數		最小值	最大值	平均數	標準差	信度
工作複雜度	構面					
	目標 共 1 題	1.00	5.00	3.63	0.87	#
	知識 共 7 題	2.29	4.57	3.37	0.43	0.619
	結構 共 10 題	2.30	4.10	3.09	0.41	0.508
	數量 共 1 題	1.00	5.00	3.35	0.75	#

表 4-2-3 工作複雜度變數的敘述統計與信度分析

變數		最小值	最大值	平均數	標準差	信度
工作滿意度	構面					
	整體滿意 共 14 題	1.86	5.00	3.44	0.59	0.891



### 4.3 變數間的相關分析

由表 4-3-1 中可知，控制變數與依變數工作滿意度並無任何顯著相關，故在下一節的迴歸分析，便不需再將控制變數放進迴歸中討論。

自變數領導風格、工作複雜度、領導與工作複雜度之交互作用大多皆與依變數工作滿意度變數間有顯著相關。領導風格中的關懷( $r=0.798$ )與定規( $r=0.171$ )與工作滿意度變數間有顯著正相關；工作複雜度中的目標( $r=0.617$ )與數量( $r=0.203$ )與工作滿意度變數間有顯著正相關，而工作複雜度中的非結構化程度( $r=-0.24$ )與工作滿意度變數間有顯著負相關；而領導風格與工作複雜度的交互作用除了定規 x 工作非結構化程度外，其他均與工作滿意度呈現顯著的正相關。

由表中數字，可發現自變數領導風格中的關懷與定規彼此並無顯著相關。

而工作整體體複雜度與領導風格與其交互作用皆有顯著之正相關。而工作複雜度中的目標模糊度變數與領導中的變數關懷( $r=0.619$ )與定規( $r=0.198$ )有顯著正相關。而工作複雜度中的工作非結構化程度變數與領導中的變數關懷( $r=-0.263$ )顯著負相關。工作複雜度中的工作數量變數與領導中的變數定規( $r=0.176$ )有顯著正相關。而在定規風格與交互作用方面，除了關懷 x 工作非結構化程度外，其他均與定規風格呈現顯著的正相關；而在關懷風格與交互作用方面，除了定規 x 工作非結構化程度外，其他均與定規風格呈現顯著的正相關。

而工作複雜度本身的工作模糊度、知識複雜度、工作非結構化程度與工作數量彼此之間，則呈現了或多或少的正相關或負相關的關係：目標模糊度與工作非結構化程度( $r=-.228$ )有顯著負相關；而知識複雜度與工作非結構化程度 ( $r=0.317$ )與工作數量( $r=0.197$ )則呈現顯著正相關。

工作複雜度變數間與領導與工作複雜度的交互作用變數間，大部分都有顯著相關性：工作複雜度之目標模糊度除了定規 x 工作非結構化程度外，其餘的交互作用皆目標模糊度呈現顯著的正相關；工作複雜度之知識複雜度除了定規 x 目標模糊度與關懷 x 目標模糊度之外，其餘的交互作用皆知識複雜度皆呈現顯著的正相關；工作複雜度之工

作非結構化程度則是與關懷 x 工作非結構化程度( $r=0.228$ )與定規 x 工作非結構化程度( $r=0.433$ )呈現顯著的正相關，而與關懷 x 目標模糊度( $r=-0.284$ )與定規 x 目標模糊度( $r=-0.243$ )呈現顯著的負相關；工作複雜度之工作數量除了關懷 x 目標模糊度與關懷 x 工作非結構化程度之外，其餘的交互作用皆與工作數量皆呈現顯著的正相關。

而領導與工作複雜度的這些交互作用彼此之間，只有定規 x 工作非結構化與關懷 x 目標模糊度、定規 x 工作非結構化與關懷 x 知識複雜度與定規 x 工作非結構化與關懷 x 工作數量這三組外，其餘皆呈現顯著的正相關關係。

由表 4-3-1 中大部分的數據顯示，這些正向及負向的關係顯示了本研究假說的變數彼此之間具有關聯性。



表 4-3-1 變數相關係數矩陣表

表 4-3-1 變數相關係數矩陣表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
控制變數	1													
性別	1.000													
控制變數	2	-0.158	1.000											
教育程度														
控制變數	3	-0.142	-0.275(**)	1.000										
婚姻狀況														
控制變數	4	-0.135	-0.335(**)	0.519(**)	1.000									
年齡														
控制變數	5	0.182(*)	-0.431(**)	0.328(**)	0.571(**)	1.000								
年資														
控制變數	6	0.067	0.063	0.119	0.061	0.114	1.000							
工作滿意度														
依變數	7	-0.070	0.044	0.108	0.103	0.127	0.459(**)	1.000						
工作總體複雜度														
自變數 I	8	-0.014	0.062	0.119	0.014	0.065	0.171(*)	0.215(*)	1.000					
自變數 II														
自變數 II	9	0.119	0.025	0.012	-0.058	0.029	0.798(**)	0.393(**)	0.157	1.000				
關懷														
自變數 I	10	0.098	0.062	0.060	0.070	0.029	0.617(**)	0.648(**)	0.198(*)	0.619(**)	1.000			
目標模糊度														
自變數 I	11	-0.145	0.049	-0.065	0.046	0.031	0.168	0.565(**)	0.135	0.140	0.128	1.000		
知識複雜度														
自變數 I	12	-0.254(**)	0.068	0.001	-0.013	0.056	-0.240(**)	0.288(**)	-0.129	-0.263(**)	-0.228(**)	0.317(**)	1.000	
工作非結構化程度														
自變數 I	13	-0.027	-0.050	0.174(*)	0.097	0.162	0.203(*)	0.692(**)	0.176(*)	0.102	0.139	0.197(*)	0.096	1.000
工作數量														

\* 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾), 相關顯著。

\*\* 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾), 相關顯著。

## 4.4 階層迴歸模式與分析結果

本研究採用分層迴歸分析以進行資料分析與假說驗證。同時，進行假說檢定之前，先檢驗性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、年資、主管領導風格與工作複雜度等自變數間是否有共線性 (collinearity) 問題。自變數的相關太高，可能會造成迴歸分析之推論結果的錯誤。本研究以變異膨脹因素 (variance inflation factor ; VIF) 數據來加以判斷，VIF 的值越大，越有共線性的問題，一般以臨界值 10 為檢測標準。本研究迴歸模式排除交互作用項後，所有自變數之 VIF 均在 2 以下 (1.025~1.70)，所以可排除有共線性問題的疑慮。

### 4.4.1 領導行為與工作複雜度對工作滿意度的影響之迴歸分析

表 4-4-1 說明了在第一個階層迴歸中，領導此一變數解釋了 64% 的工作滿意度 ( $F=117.106, p<0.001$ )。而領導中的變數關懷領導風格 ( $\beta=0.794; p<0.001$ ) 對工作滿意度的影響顯著，而定規領導風格 ( $\beta=0.047; p=0.379$ ) 對工作滿意度的影響則不顯著，故可知 64% 的工作滿意度 ( $F=117.106, p<0.001$ ) 絕大多數都是關懷領導風格貢獻的，故可說主管領導風格中關懷程度越高，則員工工作滿意度越高；其次再利用階層迴歸的方式，加入工作複雜度變數後發現，可解釋部屬工作滿意度的變異量增加了 2.3%，全部的解釋變異量分別達到 66.3% ( $F=85.936, p<0.001$ )。如此顯示出領導中的關懷領導風格 ( $\beta=0.794; p<0.001$ ) 與工作複雜度 ( $\beta=0.169, p<0.01$ ) 對工作滿意度有顯著的正向影響，顯示當主管關懷程度越高時，工作複雜度越高時，則部屬的工作滿意度越高 ( $F=85.936, p<0.001$ )，即主管關懷領導風格且工作複雜度對工作滿意度有正向影響且達顯著水準 (假設 1)。根據以往管理相關文獻中，領導行為對工作滿意度有顯著影響而本實證研究中也再次證實了這個情形。

表 4-4-1 領導與工作複雜度對工作滿意度之階層迴歸分析

領導與工作複雜度對「工作滿意度」之階層迴歸分析			
自 變 數	依 變 數	工作滿意度	
		模式一 $\beta$	模式二 $\beta$
A. 領導			
關懷			0.794***
定規			0.047
B. 工作複雜度			
工作整體複雜度			0.169**
R <sup>2</sup>			0.640
調整後 R <sup>2</sup>			0.634
F			117.106***
ΔR <sup>2</sup>			0.640
			0.023
+ p<0.1, * p< 0.05, ** p<0.01, ***p<0.001			

#### 4.4.2 領導風格與工作複雜度與其交互作用對工作滿意度的影響之迴歸分析

表 4-4-2 說明了領導與工作複雜度此二變數解釋了 67.7% 的工作滿意度 ( $F=44.698$ ,  $p<0.001$ )。其次再利用階層迴歸的方式，加入了領導與工作複雜度交互作用的變數後發現，可解釋部屬工作滿意度的變異量增加了 3.6%，全部的解釋變異量分別達到 71.3% ( $F=21.293$ ,  $p<0.001$ )。如此顯示領導與工作複雜度的交互作用確實對員工工作滿意度有正向影響且影響程度達顯著水準，接下來，本研究想要探討領導風格中的關懷領導風格與定規領導風格各與工作複雜度的四個構面變數之交互作用對員工的工作滿意度有何影響。

### 1. 關懷與目標模糊度對部屬工作滿意度影響的迴歸分析

從表 4-4-2 可看到交互作用中的(假設 1-1)關懷領導風格 x 目標模糊度( $\beta=0.841$ ;  $p<0.05$ ) 對工作滿意度有顯著的正向影響，顯示當目標模糊度程度越高時，主管領導關懷程度越高，則部屬的工作滿意度越高。此實證結果與研究假設結果相符。

### 2、關懷與知識複雜度對部屬工作滿意度影響的迴歸分析

從表 4-4-2 可看到交互作用中的(假設 1-2)關懷領導風格 x 知識複雜度( $\beta=0.017$ ;  $p=0.971$ ) 對工作滿意度有正向影響，但影響並未達顯著水準，顯示當工作知識複雜度越高時，主管領導關懷程度越高對則部屬的工作滿意度的正向影響並不顯著。此實證結果與研究假設並不相符，原因可能是因為電子產業的知識更新速度飛快，主管若僅是用關懷的方式領導部屬，仍不足以降低員工工作上的資訊更新壓力，故關懷領導風格 x 知識複雜度的交互作用對於工作滿意度無顯著影響。



### 3、關懷與工作非結構化程度對部屬工作滿意度影響的迴歸分析

從表 4-4-2 可看到交互作用中的(假設 1-3)關懷領導風格 x 工作非結構化程度 ( $\beta=0.890$ ;  $p<0.05$ ) 對工作滿意度有正向影響，且影響達顯著水準，顯示當工作非結構化程度越高時，主管領導關懷程度越高，則部屬的工作滿意度也會越高。此實證結果與原假設結果相符。

### 4、關懷與工作數量對部屬工作滿意度影響的迴歸分析

從表 4-4-2 可看到交互作用中的(假設 1-4)關懷領導風格 x 工作數量 ( $\beta=0.311$ ;  $p=0.341$ ) 對工作滿意度有正向影響，但影響並未達顯著水準，顯示當工作數量越多時，主管領導關懷程度越高對則部屬的工作滿意度的正向影響並不顯著。此實證結果與研

究假設並不相符，原因可能是因為當工作數量增加，主管若僅是用關懷的方式領導部屬，仍不足以紓解員工工作上的因工作數量增加而增加的結案壓力，故關懷領導風格 x 工作數量的交互作用對於工作滿意度無顯著影響。

#### 5、定規與目標模糊度對部屬工作滿意度影響的迴歸分析

從表 4-4-2 可看到交互作用中的(假設 2-1)定規領導風格 x 目標模糊度 ( $\beta=-0.592$ ;  $p<0.1$ ) 對工作滿意度有負向影響，但影響並未達顯著水準，顯示當目標模糊度越高時，主管領導定規程度越高對則部屬的工作滿意度的影響為負向影響，且影響接近顯著水準。此實證結果與研究假設並不相符，原因可能是當目標模糊度高時，工作績效就沒有有一套確定的標準來衡量(Jones, 1984)，員工無從確認自己工作的表現，無成就感，工作的滿意度降低，且本研究中與以往實証研究中發現，定規領導風格對於部屬工作滿意度並無顯著影響，故定規領導風格 x 目標模糊度的交互作用對於工作滿意度無顯著影響。



#### 6、定規與知識複雜度對部屬工作滿意度影響的迴歸分析

從表 4-4-2 可看到交互作用中的(假設 2-2)定規領導風格 x 知識複雜度 ( $\beta=-0.076$ ;  $p=0.906$ ) 對工作滿意度有負向影響，但影響並未達顯著水準，顯示當工作知識複雜度越高時，主管定規關懷程度越高對則部屬的工作滿意度的影響並不顯著。此實證結果與研究假設並不相符，原因可能是當工作對於技術、能力的要求越高時，工作變得更加有挑戰性，此種知識工作者對自己已經有相當程度的自信，此時，主管用定規的方式來與部屬溝通，明白地給予指示甚至於明文規定工作的規畫、協調，可能僅是增加員工的工作壓力，對於員工工作滿意度並無幫助，且本研究中與以往實証研究中發現，定規領導風格對於部屬工作滿意度並無顯著影響，故定規領導風格 x 知識複雜度的交互作用對於工作滿意度無顯著影響。

#### 7、定規與工作非結構化程度對部屬工作滿意度影響的迴歸分析

從表 4-4-2 可看到交互作用中的(假設 2-3)定規領導風格 x 工作非結構化程度 ( $\beta = -0.722$ ;  $p = 0.109$ ) 對工作滿意度有負向影響，但影響並未達顯著水準，顯示當工作非結構化程度越高時，主管領導定規程度越高，對部屬的工作滿意度的影響並不顯著。此實證結果與研究假設並不相符，原因可能是當工作的非結構化程度高，表示此任務富有變化性與挑戰性，主管若僅是用定規的方式領導部屬，仍不足以紓解員工工作上的因工作非結構化程度高而所需面對的不確定性增加之壓力，反而可能增加員工的工作壓力，對於員工工作滿意度並無幫助，且本研究中與以往實証研究中發現，定規領導風格對於部屬工作滿意度並無顯著影響，故定規領導風格 x 工作非結構化程度的交互作用對於工作滿意度無顯著影響。

#### 8、定規與工作數量對部屬工作滿意度影響的迴歸分析

從表 4-4-2 可看到交互作用中的(假設 4-4)關懷定規風格 x 工作數量 ( $\beta = 0.319$ ;  $p = 0.473$ ) 對工作滿意度有正向影響，但影響並未達顯著水準，顯示當工作數量越多時，主管領導定規程度越高對部屬的工作滿意度的正向影響並不顯著。此實證結果與研究假設並不相符，原因可能是因為當工作數量增加，主管若僅是用定規的方式領導部屬，仍不足以紓解員工工作上的因工作數量增加而增加的結案壓力，可能僅是增加員工的工作壓力，對於員工工作滿意度並無幫助，且本研究中與以往實証研究中發現，定規領導風格對於部屬工作滿意度並無顯著影響，故定規領導風格 x 工作數量的交互作用對於工作滿意度無顯著影響。

表 4-4-2 領導與工作複雜度與其交互作用對工作滿意度之階層迴歸分析

領導與工作複雜度與其交互作用對「工作滿意度」之階層迴歸分析				
自 變 數	依 變 數	工作滿意度		
		模式一	模式二	模式三
		$\beta$	$\beta$	$\beta$
A. 領導				
關懷		0.794***	0.659***	-0.945+
定規		0.047	-0.001	0.789
B. 工作複雜度				
目標模糊度			0.178**	0.155
知識複雜度			0.047	0.065
工作非結構化程度			-0.053	-0.088
工作數量			0.109*	-0.278
A x B 交互作用				
關懷 x 目標模糊度				0.841*
關懷 x 知識複雜度				0.017
關懷 x 工作非結構化程度				0.890*
關懷 x 工作數量				0.311
定規 x 目標模糊度				-0.591+
定規 x 知識複雜度				-0.076
定規 x 工作非結構化程度				-0.722
定規 x 工作數量				0.319
R <sup>2</sup>		0.640	0.677	0.713
調整後 R <sup>2</sup>		0.634	0.662	0.680
F		117.106***	44.698***	21.293***
$\Delta R^2$		0.640	0.037	0.036
+ p<0.1, * p< 0.05, ** p<0.01, ***p<0.001				

#### 4.5 結果彙整

此次實證研究的回收問卷資料，顯著性僅僅有支持了十個假設中的三個假設成立，其餘的假設均未有顯著的影響效果。這可能是因為本研究主要是在探討交互作用中的個別交互作用影響情況，對於工作滿意度的影響相較於主要作用的確是比較不顯著。

表 4-5-1 假說驗證結果整理表

迴歸分析所得的研究假說驗證結果		
主管領討風格與工作複雜度對部屬員工滿意度影響研究結果		
假說		
假說1-1	目標模糊度越高，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。	成立
假說1-2	知識複雜度越高，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。	不成立
假說1-3	工作非結構化程度越高，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。	成立
假說1-4	工作處理數量越多，關懷型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。	不成立
假說2-1	目標模糊度越高，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。	不成立
假說2-2	知識複雜度越高，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。	不成立
假說2-3	工作非結構化程度越高，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。	不成立
假說2-4	工作處理數量越多，定規型領導風格對員工滿意度的正向影響增強。	不成立

## 第五章 總結與檢討

### 5.1 研究總結

本研究的目的是為探討主管領導風格與工作複雜度對於部屬工作滿意度之影響。根據上一章的實證結果發現，本章首先將依研究假說的實證結果進行說明與討論。之後探討本研究的限制。最後討論建議未來可研究之方向。

#### 主管領導風格與工作複雜度對部屬工作滿意度之影響

在本實証研究迴歸分析中，當工作複雜度高時，主管領導風格關懷程度越高時，對於部屬的工作滿意度呈現顯著的正向關係。此外，當工作複雜度高時，主管領導風格定規程度越高時，對於部屬的工作滿意度呈現正向關係只是與關懷程度而言較不顯著。在這競爭激烈的時代，如何留住好人才並讓部屬們敬業樂群，是企業生存競爭的必要條件，而想要留住好人才並讓他們樂在工作，主管必須真誠地關心部屬，多關心部屬的各方面需求，也可以及早發現其問題並協助解決，讓主管、公司、部屬與社會都達到共榮的境界。此外，在工作複雜度高的情況下，主管領導風格定規程度越高時，對於部屬的工作滿意度貢獻度卻只是當主管領導風格關懷程度越高時的不到一半，雖然與先前的假說預測結果相符，但是解釋力與關懷領導風格相比，卻相對地低非常多，顯示出主管高定規的領導方式，確實會影響部屬的工作滿意度，但是其工作滿意度的提升程度卻不若關懷領導風格的強大。此實証結果並非鼓勵主管領導僅用關懷方式領導部屬即可，主管責任重大，肩負公司生存競爭的責任，除了關懷部屬，對於工作達成的要求也必須嚴謹確實，但是定規相對於關懷而言卻不是部屬所喜愛的，如何促使員工達到公司要求並兼顧到員工工作滿意度就如同如何在關懷與定規領導風格間取得平衡一般，是主管學習永不止息的一門藝術。

### 5.2 研究意涵

學術研究上的貢獻

台灣目前的學術界對於”工作複雜度”的相關研究相較於其他領域而言仍然很少，以工作複雜度為關鍵字查詢，至 2006/6 仍僅有 9 篇相關論文，本研究統整了歷史文獻中工作複雜度的相關構面，對台灣的電子零件銷售業務人員做了一次探索性的調查分析。

### 管理實務上的貢獻

當工作複雜度高時，主管領導風格關懷程度越高時，對於部屬的工作滿意度呈現顯著的正向關係。此外，當工作複雜度高時，主管領導風格定規程度越高時，對於部屬的工作滿意度呈現不顯著的正向影響關係不顯著，如此看來，無論主管對於部屬工作要求如何嚴格(即定規程度高或低)，影響部屬工作滿意度最大的因素還是在於主管是否真心地關懷員工，2006 年 4 月 1 日出刊之經理人月刊封面文章羅益強：以誠為本，用「愛與要求」帶人。對工作要求「嚴格」，用「愛心」照顧員工——也就是，讓員工融入他有興趣的領域，讓優點得以發揮；就曾有員工說過，他有一種「讓人為他做到死也甘願的能力」。也是因為這樣的領導能力，羅益強先生被譽為「台灣經理人的典範」。企業資源有限，領導風格也是主管們的軟性競爭力，若能了解關懷對於帶領人才的重要性，相信對於企業的競爭力也會是一大幫助。

## 5.3 研究限制

### 樣本的限制

本研究利用郵寄問卷來進行調查研究，主要依據台北市電子零件同業公會 2005 年出版之名錄，再採取便利取樣邀請其業務部門人員填寫問卷。樣本的結構以台灣電子零件產業的業務人員為主，如此樣本多元化會有所不足，如此研究結果的推廣性將受到限制。且每家公司的銷售產品性質與價格可能不同，產品各自的競爭力與市場銷售可能也有區隔，故可能會因此影響到研究結果。

### 問卷設計的限制

本研究問卷係經由整合國內外學者文獻並加以修改而成，即使儘量涵蓋重要的構面與變數，但問卷問項、內容與敘述方式，仍然無法完全代表本研究之整體構面。例如：為了了解研究對象目前的工作複雜度，本研究要求研究對象根據自己的感受，填選自己在組織中的工作複雜度情況。然而，正因為依據個人主觀感受，可能會與客觀現實狀況有所差異。無法排除因為個人感受不同而有

#### 業務工作內容複雜度的問題

為了了解研究對象對於處理其業務工作複雜度的狀況，本研究要求研究對象根據自己的感受填選實際的工作感受。然而，要研究對象區分複雜度高低，會因為業務人員本身的背景知識不同，而有不同，例如：對某位有資深且有電子知識的業務而言，處理牽涉客戶研發成果的工作可能感覺並不複雜困難，但是對於資淺且無電子知識的業務而言可能就是複雜困難的。



## 5.4 研究建議

本研究由於時間、人力等客觀因素的限制，而且在研究對象方面，僅選取以台灣地區的電子零件業務便利抽樣成為代表樣本，因此雖然有一些研究上的發現，但在研究結果的推論上仍有所受限。因此，建議未來的研究者課著重於以下的方向：

擴大研究對象的選取，研究對象應可擴大至其他部門與不同產業，同時地區也不用僅限於台灣。

本研究並未特別對於電子零件產業與業務人員的相關背景著墨，建議未來的研究者可以朝背景知識方面研究。

台灣目前對於工作複雜度的相關研究相對於其他管理課題相較而言並不多，本研究此次也只取複雜度定義的『工作的客觀特性』構面來探討複雜度，建議未來研究可

朝向『一種介於工作本質與工作者間的一種交互作用』與『工作者初期心理上的一個經驗』的定義來研究。



## 參考文獻

### 一、中文部分

佛羅倫斯·魯賓(2004),「一切從簡, All Start From The Simple」, 第一版, 台北市, 海洋文化事業有限公司

何敬群(2004),「任務複雜度與系統功能性對知識管理系統績效的影響」, 國立清華大學科技管理研究所碩士論文

吳萬益、林清河合著(2000),「企業研究方法」, 初版, 臺北市, 華泰書局。

李田樹 譯(2002),「管理的責任」, 第一版, 臺北市, 天下雜誌股份有限公司 Peter F. Drucker (1974) 原著「Management: Tasks, Responsibility, Practices」。

李青芬、李雅婷、趙慕芬 合譯(2002),「組織行為學」, 第二版, 台北市, 華泰文化

林士禮(2002),「國軍醫院院長領導行為需求之研究」, 國立高雄醫學大學公共衛生學研究所碩士論文

徐士堯(1999),「主管領導風格對新舊人類工作族群的工作滿足暨組織承諾的影響」, 大同工學院事業經營研究所碩士論文

張宦民(2004), 組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響—以臺灣上市電線電纜公司為例, 國立成功大學高階管理碩士在職專班論文

許士軍(1990),「管理學」, 第十版, 臺北市, 東華書局。

許朝欽(2000),「組織文化、領導行為與員工工作態度關係之實證研究—臺灣某一商業銀行之個案研究」,朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。

陳吳政(2002),「組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例」,國立成功大學企業管理研究所碩士論文

黃仁祈(2003),「企業文化、組織學習、組織創新與企業核心能力之關係研究」,國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文

歐淑娥(1992),「回饋種類與工作複雜度對工作績效及工作滿足感的影響」,國立交通大學工業工程研究所碩士論文

蔡林亮(1993),「勞工工作價值觀、組織氣候與工作滿意度關係之研究—以嘉義地區製造業勞工為例」,國立中正大學勞工研究所碩士論文

謝龍發(1986),「工作特性、個人屬性與員工工作滿意度之關聯性研究」,國立交通大學管理科學研究所碩士論文



## 二、英文部分

Adams, J.S. "Inequity in Social Exchanges," pp.267-300 in *Advances in Experimental Social Psychology* (ed.)

Bass, B. M. (1985). "Leadership and Performance Beyond Expectations," New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). "*From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*," *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 22, American Management Association, New York.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964) *The Managerial Grid*. Houston : Gulf.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1969) *Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development*. Reading, MA: Addison-Wesley..

Bystrom, K. and Jarvelin K., "*Task complexity affects information seeking and use*", *Information Processing and Management*, 31, 1995, pp. 191-213.

Campbell, J. D., (1988) "*Task Complexity: A Review and Analysis*", *Academy of Management Review*; Jan 1988; 13, 1.

Campbell, J. P., Gasser, M. B., and Oswlad, F.I., (1996) "*The Substantive Nature of Job Performance Variability*", *Individual Differences and Behavior in Organization*, 1996

Fiedler, F. E. (1967). "*A Theory of Leadership Effectiveness*," N.Y.: MaGraw-Hill.

Fleishman, E. A., Harris, E. F., & Burt, H. E. (1955). "*Leadership and Supervision in Industry*." Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Ghiselli, E. (1963). "*The Validity of Management Traits Related to Occupational Level*," *Personnel Psychology*, Vol. 16, pp. 109-113

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1974). "So You Want to Know Your Leadership Style?,"  
Training and Development Journal, Feb. pp. 1-15.

Hersey, Paul & Blanchard, K. H. (1977) *Management of Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> (ed.),  
Englewood Cliffs. N. J.; Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1978). "One More Time: How Do You Motivate Employees? Oak Park, IL:  
Moore Publishing Company.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. (1957). "Job Attitudes: Research and  
Opinion," Pittsburgh PA: Psychological Services of Pittsburgh

House, R. J. (1971). "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," Administration Science  
Quarterly, September, pp. 321-338.

Lewin, Kurt. (1951) *Field Theory in Social Science*. N.Y.: Harper & Bros.

Likert, R. (1961). "New Patterns of Management," N.Y.: McGraw-Hill.

Lippitt, R. & White, R. K. (1958) "An Experimental Study of Leadership and Group Life."  
In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley, eds., Reading in Social  
Psychology. N. Y.: Henry Holt.

Mahoney, T. A., Jerdee, T. A., & Nash, A. N. (1960). "Predicting Managerial  
Effectiveness," Personal Psychology, Vol. 13, pp. 147-163.

March, J., & Simon, H. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.

McMurry, D. E. (1958). "The Case for Benevolent Autocracy," Harvard Business Review  
36 (Jan.-Feb) , pp. 82-90

Porter, L. W. & Lawler, E. E.,(1968) *Managerial Attitude and Performance*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

Reddin, W. J. (1970). "*Managerial Effectiveness*," N.Y.: McGraw-Hill.

Schroder, H., Driver, M., & Streufert, S. (1967) *Human information processing*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Schwab, Donald P. & Cummings, Larry L. (1970) "*Theories of Performance and Satisfaction: A Review*." *Industrial Relations* 9: 408-430. (12)

Shaw M.E.,(1981) *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York.

Shaw, M. E.,(1932) A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems, *American Journal of Psychology*, 44, pp. 491-504.

Shaw, M. E.,(1963) "*Scaling Group Tasks: A method for dimensional Analysis*," Technical Report No.1, ONR Contrast NR 170-266, Nonr-580 (11), University of Florida.

Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957). "*Leader Behavior. Its Description and Measurement*," No.88, Columbus, OH: Bureau of Business Research, The Ohio State University.

Stogdill, R. M. (1948). "*Personal Factors Associated With Leadership*," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 25, pp. 35-71.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). "*How to Choose a Leadership Pattern*," *Harvard Business Review*, 36 (March-April) : pp. 95-101.

Tannenbaum, Robert, Irving., R. Weschler, and Fred Massarick, (1961) *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. N.Y.: McGraw-Hill.

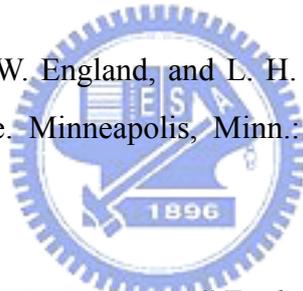
Terry, George R. (1960) *Principles of Management 3<sup>rd</sup> (ed.)*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

Thamhain, H. J. & Wilemon, D. L., “ *Conflict Management in Project Life Cycles*, “ Sloan Management Review, pp. 31-50, Spring, 1975.

Vroom, Victor (1964) *Work and Motivaiton*. N. Y.: John Wilery & Sons.

Vroom, Victor (1965) *Motivation in Management*. N. Y.: American Foundation for Management Research.

Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England, and L. H. Lofquist. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis, Minn.: University of Minnesota Industrial Relations Center, 1967.



Yukl, G. (1994). “*Leadership in Organizations*,” England Cliffs, N J: Prentice-Hall

## 附錄一 問卷

### 電子零件產業業務人員工作研究問卷

#### 說 明

本問卷為學術性研究問卷，主要探討電子零件產業業務人員的管理行為，工作性質與業務人員對工作的感受。本研究的成敗有賴您的協助，懇請撥冗填答，俾使此研究順利完成。

本問卷內容分為四部分，請您完整作答。本問卷各項問題的答案均無所謂「對」或「錯」的區別，請各位依自身實際狀況填答即可。本問卷採取不具名方式，您的意見僅供整理統計分析之用，我們對於您提供之資料絕對保密，請您安心填答。

填妥後請用附上的掛號回郵信封寄回，郵資已隨函附上，不需另貼郵票，請協助盡速回覆，謝謝！

再次感謝您。

敬頌 商祺

國立交通大學管理科學研究所

指導教授 王耀德 博士

研 究 生 鄭雅玟 敬上

第一部分：下列問題是有關公司主管的行事風格(並非判斷主管的好壞，僅用以表示其在公司內行事的方式)，請您在讀完每一陳述後，依照您的實際觀察，在適當的方格內打「✓」作答。

	從 不	甚 少	有 時	經 常	總 是
1.主管明確地讓每個部屬知道工作要求	<input type="checkbox"/>				
2.主管的態度友善而且容易親近	<input type="checkbox"/>				
3.主管努力宣揚其工作理念	<input type="checkbox"/>				
4.主管體察細微，使員工樂於成為公司的一員	<input type="checkbox"/>				
5.主管會嘗試實行新構想	<input type="checkbox"/>				
6.主管樂於接納員工的意見與感受	<input type="checkbox"/>				
7.主管會直接批評做不好的工作	<input type="checkbox"/>				
8.主管用平等之態度對待部屬	<input type="checkbox"/>				
9.主管會明確指示何事該做以及如何做	<input type="checkbox"/>				
10.主管會請員工參加各種聚會或活動	<input type="checkbox"/>				
11.主管要員工了解自己在單位中之角色	<input type="checkbox"/>				



- |                              |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12.主管重視員工福利                  | <input type="checkbox"/> |
| 13.主管會提出明確的工作指示              | <input type="checkbox"/> |
| 14.主管會接受員工的意見                | <input type="checkbox"/> |
| 15.主管採用嚴格管理方法                | <input type="checkbox"/> |
| 16.主管會向員工解釋其行為與立場用以尋求支持      | <input type="checkbox"/> |
| 17.主管嚴格要求員工遵守法令規章            | <input type="checkbox"/> |
| 18.主管凡事都會與員工討論後，才採取行動        | <input type="checkbox"/> |
| 19.主管交付工作時，會明確指派負責人員及規定完成的時間 | <input type="checkbox"/> |
| 20.公司重要政策均透過勞資雙方溝通而決定        | <input type="checkbox"/> |



第二部分：下面的描述是有關於您對目前的工作情況的滿意程度，請您依實際狀況，在適當的方格中打「✓」作答。

	非 常不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
1.我對目前工作的忙碌程度感到滿意	<input type="checkbox"/>				
2.這個工作能賦予我單獨發揮能力的機會	<input type="checkbox"/>				
3.這工作讓我有機會做不同事情而有助於未來發展	<input type="checkbox"/>				
4.我的工作不能讓我在公司裡享有特別的地位	<input type="checkbox"/>				
5.我對主管對待下屬的方式感到滿意	<input type="checkbox"/>				
6.我對主管做決定的能力感到滿意	<input type="checkbox"/>				
7.這個工作不可能讓我做違背良心的事情	<input type="checkbox"/>				
8.我覺得這個工作能提供我工作穩定性	<input type="checkbox"/>				
9.我覺得在工作中有為別人做事的機會	<input type="checkbox"/>				
10.我覺得在工作中有吩咐別人做事的機會	<input type="checkbox"/>				
11.我覺得我的能力和技術能與目前工作相符合	<input type="checkbox"/>				
12.我對公司執行政策的方法感到滿意	<input type="checkbox"/>				

- |                           |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13.與我的工作量相比，公司給我的薪水我感到滿意  | <input type="checkbox"/> |
| 14.我覺得這個工作能給我升遷的機會        | <input type="checkbox"/> |
| 15.我覺得在工作中能自由運用自己的判斷      | <input type="checkbox"/> |
| 16.我在工作中有嘗試用自己的方法處理事情的機會  | <input type="checkbox"/> |
| 17.我對工作環境（冷暖氣、燈光、通風等）感到滿意 | <input type="checkbox"/> |
| 18.我對與同事間相處的情形感到滿意        | <input type="checkbox"/> |
| 19.當我有良好工作表現時，能得到大家的讚賞    | <input type="checkbox"/> |
| 20.在這個工作中我能得到成就感          | <input type="checkbox"/> |



第三部分：下列是有關於您自己所從事工作本身的內容，請您在讀完每一陳述後，依照您的實際觀察或經驗，在適當的方格內打「✓」作答。

	非 常不 同意	不 同意	沒 意見	同 意	非 常同 意
1.我的工作目標都是很明確的	<input type="checkbox"/>				
2.我的工作目標都是可以被清楚分類的	<input type="checkbox"/>				
3.我的工作處理方法都是有規定可遵循的	<input type="checkbox"/>				
4.我的工作處理步驟都是固定的	<input type="checkbox"/>				
5.我的工作流程是複雜的	<input type="checkbox"/>				
6.大部分的人會用類似的方法來完成這份工作	<input type="checkbox"/>				
7.做這份工作的人必須要有特定的知識經驗才可勝任	<input type="checkbox"/>				
8.做這份工作的人所需要的專業知識是多元化的	<input type="checkbox"/>				
9.做這份工作只要重複先前的經驗就可完成工作	<input type="checkbox"/>				
10.這份工作只要我一人即可完成,不需要與他人合作	<input type="checkbox"/>				
11.這份工作處理的訂單金額是大的	<input type="checkbox"/>				
12.我清楚這份工作對公司的重要性為何	<input type="checkbox"/>				





第四部分：基本資料。您提供的資料僅供整體統計分析之用，個別資料絕不對外發表及單獨使用，請安心填答。

1. 性別：男 女

2. 教育：高中職 專科 大學 研究所(含)以上

3. 婚姻：未婚 已婚

4. 年齡：小於 21 21-25 26-30 31-35

36-40 41-45 46-50

5. 年資：0-1 年 1.1- 3 年 3.1- 5 年 5.1- 10 年

10.1- 15 年 15.1- 20 年 21 年以上



1. 公司類型：原廠 經銷商/代理商

2. 公司資本屬性：上市公司 上櫃公司 非上市也非上櫃

3. 規模：30 人以下 30-100 人 101-200 人 201-500 人

501-1000 人 1001-3000 人 3001 人以上

以上問卷結束，謝謝您完成這份問卷，請再次確認有無漏答的題目！

## 附錄二 因素分析

「工作複雜度」之測量項目的因素分析 一

變數名稱		
工作複雜度	問卷題目	因素負荷量
目標模糊度	1.我的工作目標都是很明確的	0.90
知識複雜度	5.我的工作流程是複雜的	0.92
知識複雜度	13.整體來說,這份工作是複雜的	0.82
知識複雜度	7.做這份工作的人必須要有特定的知識經驗才可勝任	0.76
知識複雜度	17.銷售的電子零件種類越多因此複雜度越高	0.45
知識複雜度	20.處理 OEM 客戶的複雜度為	0.89
知識複雜度	19.處理 ODM 客戶的複雜度為	0.80
知識複雜度	22.銷售被動元件如(LED)的複雜度為	0.70
知識複雜度	18.處理自有品牌客戶的複雜度為	0.52
知識複雜度	21.銷售主動元件(如 IC)的複雜度為	0.47

工作非結構化程度	3.我的工作處理方法都是有規定可遵循的	0.77
工作非結構化程度	14.我可以輕易決定要如何完成這份工作	0.77
工作非結構化程度	2.我的工作目標都是可以被清楚分類的	0.71
工作非結構化程度	6.大部分的人會用類似的方法來完成這份工作	0.44
工作非結構化程度	15.完成這份工作的方法有很多種	0.94
工作非結構化程度	16.要完成這份工作需要下很多的判斷與決策	0.54
工作非結構化程度	12.我清楚這份工作對公司的重要性為何	0.47
工作非結構化程度	9.做這份工作只要重複先前的經驗就可完成工作	0.88
工作非結構化程度	4.我的工作處理步驟都是固定的	0.56
工作數量	11.這份工作處理的訂單金額是大的	0.89

萃取方法：主成分分析。

旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Promax 法。。

「工作複雜度」之測量項目的因素分析 一 續

	成份	知識	知識	非結構	非結構	數量	非結構	目標
	成份	合併一	合併一	合併二	合併二	成分三	合併二	成分四
衡量構面	問卷題號	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00
知識	COMP5	0.92						
知識	COMP13	0.82						
知識	COMP7	0.76						
知識	COMP17	0.45						
知識	COMP20		0.89					
知識	COMP19		0.80					
知識	COMP22		0.70					
知識	COMP18		0.52					
知識	COMP21		0.47					
結構	COMPLEX3			0.77				
結構	COMP14			0.77				
結構	COMPLEX2			0.71				
結構	COMP6			0.44				
結構	COMP15				0.94			
結構	COMP16				0.54			
結構	COMP12				0.47			
金額數量	COMP11					0.89		
結構	COMP9						0.88	
結構	COMPLEX4						0.56	
目標	COMPLEX1							0.90
特徵值		4.30	2.44	1.77	1.54	1.42	1.12	1.03
可解釋變異量		20.48	11.60	8.44	7.35	6.77	5.32	4.90
累積可解釋變異量		20.48	32.08	40.52	47.87	54.65	59.97	64.87

「主管領導風格」之測量項目的因素分析

領導風格問卷來源: 2004 張宦民

	問卷題目	因素		信度
		1.000	2.000	
關懷	L14	0.870		0.932
關懷	L04	0.848		0.932
關懷	L12	0.840		0.932
關懷	L18	0.835		0.932
關懷	L06	0.820		0.932
關懷	L08	0.811		0.932
關懷	L20	0.780		0.932
關懷	L10	0.743		0.932
關懷	L16	0.722		0.932
定規	L15		0.860	0.932
定規	L07		0.702	0.932
定規	L17		0.643	0.932
特徵值		6.103	1.676	
可解釋變異量		50.858	13.971	
累積可解釋變異量		50.858	64.829	