

# Research of The Relationships Among Leadership Style、 Job Characteristics、 and Job Satisfaction、 Organizational Commitme

方明標、張景旭

E-mail: 9223137@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

ABSTRACT Business quest for Survival , aside from improving skills , increasing Quality , lowering cost , dedicating oneself to improve management skills , is a must in Business Principle or important factors。 For any business to succeed aside from a need to creative skills , Proper strategy , one also must have a reliable employee ' s effort and cooperation , letting employee ' s willingly effort for the sake of the Company。 Therefore, the employee ' s work attitude and behavior , towards organization ' s honesty and promise , influences organization ' s success is an important factor。 A survey on four international businesses employees as the subject in Mainland China , study the employee ' s satisfaction towards work , organization commitment and related influence changes。 Important Goal of the Survey is : 1. Study different types of person ' s distinctive changes towards job satisfaction , is there a special difference in the organization ' s promises influence。 2. Study different characteristics of work , leadership style towards job satisfaction , organizational commitment influence and its relation。 3. Study different nationality of Supervisor and their leadership style , satisfaction towards work , organizational commitment influence and its difference。 The Survey is done is filling up Questionnaire Form , The documents is then pass through SPSS software for analysis , the through regression model for analysis and recheck of data , the result of the survey is : Work specialty , leadership style and job satisfaction and organization commitment has a clear related existence ; Work specialty and work professionalism , work importance , work rebate and towards work satisfaction and organization promises has clear related influence ; within leadership style , attractiveness leadership has a clear and biggest influence ; lastly , with job satisfaction , inner satisfaction towards organization commitment produces significant influence 。 In different work employee value towards an organization commitment in a regression model ' s survey results found out , after for inner work value towards organization commitment is the highest , cooperation towards work specialty and management measures towards employees centripetal force has highest increase in result。 Key Word : Leadership Style 、 Organizational Commitment

Keywords : Leadership Style ; Organizational Commitment

## Table of Contents

|                     |     |                           |      |                     |     |
|---------------------|-----|---------------------------|------|---------------------|-----|
| 目錄封面內頁 簽名頁 授權書      | iii | 中文摘要                      | iv   | 英文摘要                |     |
| 要                   | v   | 誌謝                        | viii | 目錄                  | ix  |
| 錄                   | xii | 表目錄                       | xiii | 第一章 緒論              | 1   |
| 第一節 研究背景及動機         | 1   | 第二節 研究目的                  | 3    | 第三節 研究範圍與對象         | 4   |
| 第四節 研究流程            | 4   | 第二章 文獻探討                  | 5    | 第一節 領導風格            | 6   |
| 第二節 工作特性            | 6   | 第三節 工作滿足                  | 28   | 第四節 組織承諾            | 35  |
| 第五節、個人特徵與工作滿足之關係    | 50  | 第六節 各相關變項與工作滿足、組織承諾之相關性研究 | 56   | 第三章 研究設計            | 59  |
| 第一節 研究架構與研究假設       | 67  | 第二節 研究變項與操作性定義            | 67   | 第一節 研究對象與抽樣方式       | 67  |
| 第二節 測量工具            | 75  | 第三節 研究對象與抽樣方式             | 74   | 第四節 測量工具            | 74  |
| 第五節 資料分析方法          | 78  | 第四章 研究結果與分析-1(描述性統計)      | 80   | 第一節 回收樣本基本資料分析      | 80  |
| 第一節 回收樣本基本資料分析      | 80  | 第二節 其餘各變項之描述統計            | 83   | 第二節 其餘各變項之描述統計      | 83  |
| 第二節 其餘各變項之描述統計      | 83  | 第五章 研究結果與分析-2(迴歸統計)       | 89   | 第一節 個人變項與工作滿足之迴歸分析  | 89  |
| 第一節 個人變項與工作滿足之迴歸分析  | 89  | 第一節 個人變項與工作滿足之迴歸分析        | 89   | 第二節 工作特性與工作滿足之迴歸分析  | 91  |
| 第二節 工作特性與工作滿足之迴歸分析  | 91  | 第二節 工作特性與工作滿足之迴歸分析        | 91   | 第三節 中國籍領導與工作滿足之迴歸分析 | 97  |
| 第三節 中國籍領導與工作滿足之迴歸分析 | 97  | 第三節 中國籍領導與工作滿足之迴歸分析       | 97   | 第四節 台灣籍領導與工作滿足之迴歸分析 | 101 |
| 第四節 台灣籍領導與工作滿足之迴歸分析 | 101 | 第四節 台灣籍領導與工作滿足之迴歸分析       | 101  | 第五節 日本籍領導與工作滿足之迴歸分析 | 105 |
| 第五節 日本籍領導與工作滿足之迴歸分析 | 105 | 第五節 日本籍領導與工作滿足之迴歸分析       | 105  | 第六節 工作特性與組織承諾之迴歸分析  | 108 |
| 第六節 工作特性與組織承諾之迴歸分析  | 108 | 第六節 工作特性與組織承諾之迴歸分析        | 108  | 第七節 中國籍領導與組織承諾之迴歸分析 | 112 |
| 第七節 中國籍領導與組織承諾之迴歸分析 | 112 | 第七節 中國籍領導與組織承諾之迴歸分析       | 112  | 第八節 台灣籍領導與組織承諾之迴歸分析 | 115 |
| 第八節 台灣籍領導與組織承諾之迴歸分析 | 115 | 第八節 台灣籍領導與組織承諾之迴歸分析       | 115  | 第九節 日本籍領導與組織承諾之迴歸分析 | 118 |
| 第九節 日本籍領導與組織承諾之迴歸分析 | 118 | 第九節 日本籍領導與組織承諾之迴歸分析       | 118  | 第十節 個人變項與組織承諾之迴歸分析  | 121 |
| 第十節 個人變項與組織承諾之迴歸分析  | 121 | 第十節 個人變項與組織承諾之迴歸分析        | 121  | 第十一節 工作滿足與組織承諾之迴歸分析 | 123 |
| 第十一節 工作滿足與組織承諾之迴歸分析 | 123 | 第十一節 工作滿足與組織承諾之迴歸分析       | 123  | 第六章 結論與建議           | 126 |
| 第十二節 研究結論           | 126 | 第十二節 研究結論                 | 126  | 第一節 研究結論            | 126 |
| 第一節 研究結論            | 126 | 第二節 研究限制                  | 130  | 第二節 研究限制            | 130 |
| 第二節 研究限制            | 130 | 第三節 研究建議                  | 131  | 第三節 研究建議            | 131 |
| 第三節 研究建議            | 131 | 參考文獻                      | 134  | 一、中文部份              | 134 |
| 參考文獻                | 134 | 一、中文部份                    | 134  | 二、英文部份              | 138 |
| 一、中文部份              | 134 | 二、英文部份                    | 138  | 附錄                  | 141 |
| 二、英文部份              | 138 | 附錄                        | 141  | 本研究問                |     |

## REFERENCES

- 參考文獻 一、中文部份 1.張景旭、蕭新煌、黃惠琪(2000)、台資企業大陸管理幹部階級性格與動向台商在東南亞:資本、勞動與族群小型國際研討會論文集,頁1-31,台北:中央研究院東南亞區域研究計劃。2.黃世忠(2000)、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,中原大學企業管理研究所未出版碩士論文。3.蔡欣嵐(2001)、工作特性、人格特質與工作滿足之關係,中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。4.蔡崑源(2000)、華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究,中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。5.林宜珍(2001)工作特性、管理模式與工作滿足、組織承諾關係之研究,中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。6.盧盛忠、余凱成、徐昶、錢冰鴻等(1997),組織行為學-理論與實務,五南圖書出版社。7.蕭煥鏘(1997),人事行政人員工作滿足之調查分析,人事管理月刊,第三十四卷第十一期,頁34-49。8.蕭煥鏘(1999),領導型態、工作特性與我國地方機關人事人員工作滿足、組織承諾關係之研究,國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。9.鍾惠智(1992),工作特性與組織承諾之相關研究,私立文化大學企業管理研究所未出版碩士論文。10.石樸(1991),企業界員工工作滿意、工作投入與離職意願之研究,國立政治大學社會學研究所未出版碩士論文。11.白景文,企業如何運用工作滿足至人力資源的管理,人力資源發展月刊118期,1-9。12.朴英培(1988),工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究-以韓國電子業為例,國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。13.任晟蓀(1980),國中校長領導型式與輔導教師教育背景對輔導教師工作滿足之影響,國立政治大學教育研究所未出版碩士論文。14.李安麗(2000),不同國籍企業績效管理制度與成效之比較研究-以資訊電子業之美商、日商與台商為例,國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。15.林良楓(1984),會計師事務所查帳員工作滿足與組織承諾之研究,國立政治大學會計研究所未出版碩士論文。16.林營松(1994),組織承諾及其影響因素對組織後果之研究-以楠梓加工出口區員工為例,國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。17.林靜鈺(2000),企業主管領導型態、激勵語言對員工工作滿足之影響研究,國立成功大學國際企業管理研究所未出版碩士論文。18.吳美連、林俊毅(1997),人力資源管理:理論與實務,台北:智勝文化事業有限公司。19.金培芳(1996),銀行行員工作壓力、工作滿足與工作意願之關聯性研究-以台灣銀行為例,國立中興大學企業管理研究所未出版碩士論文。20.柯惠玲(1989),工作滿意、工作績效與離職傾向之關係研究,國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。21.莊順天(1999),工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討-以高雄市公民營銀行為例,國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。22.徐正光(1977),工廠工人的工作滿意及其相關因素之探討,中央研究院民族學研究所專刊,143。23.許士軍(1977),工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻探討與實證研究,國立政治大學學報,第35期。24.許士軍(1993),管理學,台北:東華書局。25.陳裕棋(1997),薪酬公平與工作態度關係之探討,國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。26.陳人豪(2001),兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響,國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。27.郭文祥(1980),大學畢業生離職行為研究,國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。28.陸鵬程(1981),大臺北地區加油站員工工作滿足與組織承諾之探討,國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。29.彭剛力(1981),人格特質、組織氣候與工作滿意關聯性之研究,國立政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。30.黃國隆(1982),領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專斷性與教師工作滿足的關係,國立政治大學教育與心理研究,5:47-76。31.黃營宵(1983),台灣省基層會計人員工作滿足之研究,國立政治大學會計研究所未出版碩士論文。32.黃開義(1984),工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職意願之影響,私立中原大學機械工程研究所未出版碩士論文。33.黃英忠(1990),企業人力發展的方法,高雄:中山大學管理學院。34.黃麗華(1996),大學職員工作滿足之研究,國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。35.游宏智(1998),利潤分享制度對員工工作態度影響之研究,私立中原大學企業管理研究所未出版碩士論文。36.張家振(1994),銀行從業人員之人口統計特徵及人格特質對工作滿足感之影響-公營銀行與民營銀行比較,國立中興大學企業管理研究所未出版碩士論文。37.張火燦(1995),策略性人力資源管理,台北:揚智。38.張緯良(1996),人力資源管理,台北:華泰書局。39.趙必孝(1990),金融自由化與金融機構人員離職關係之研究-以高雄市金融機構為對象,國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。40.葉桂珍(1995),管理型態對研發人員工作特性認知之影響:LISREL 模式,中山管理評論,第3卷pp.42-63。41.劉湘石(1994),台灣研發人員事業前程方向之剖析,國立成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。42.劉靜如(1998),大陸台商企業人力資源管理策略之探討暨其績效關連之研究,國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。43.劉建良(1999),公車駕駛員之薪資滿足感與工作壓力、工作滿足、服務品質之關係,私立淡江大學運輸管理所未出版碩士論文。44.劉汝駒、陳弘元、劉郁敏等(1998),流通百科,台北:金錢文化。45.蔡欣嵐(2001),工作特性、人格特質與工作滿足之關係-以半導體業為例,國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。46.蔡勝文(2001),台電員工個人屬性、生涯知覺與組織承諾之關聯性研究,國立交通大學經營管理研究所未出版碩士論文。47.鄭兆麟(1999),組織氣候、個人屬性與工作滿足關聯性之研究-以公路局局本部為例,國立交通大學經營管理研究所未出版碩士論文。二、英文部份 1.Hackman, J.R., & Lawler, E.E.(1971), Employee Reaction to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55:165-183 2.Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60 (2):159-170 3.Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976), Motivation Through the Design of work: test of a theory. *Organizational behavior and Human Performance*, 1976 (Aug.):250-279. 4.Herzberg, F. (1957), Job Attitudes: Review of Research and Opinion, Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh. 5.Alderfer, C.P.(1973), Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings, New York: Free press, pp.29-51. 6.Allen, N. & Meyer, J. (1993), Organizational commitment: Evidence of career stage effects?, *Journal of Business Research*, 26,49-61. 7.Arne L. Kalleberg(1977), Work Values and job Rewards; A Theory of Job Satisfaction, *American Sociological Review*, 42,pp.124-143. 8.Blake, R.P. & Mounon, J.S.(1964), The Managerial Grid. Houston: Gulf. 9.Buchanan, B.

III.(1974) , Government Manager, Business Executive, andOrganizational Commitment. Public Administration Review , 34 : 339-347. 10.Davis, H.(1977), Human Behavior at Work: Organizational Behavior ( 5th ed ) , NewYork: Mcgraw-Hill. 11.Ferris, G. R., & Rowland, K. M. (1981) , Leadership, Job Perceptions, andInfluence : A Conceptual Integration. Human Relations, 34(12) :1069-1077. 12.Gibson, J.L., & Klein, S.M. ( 1970 ) , Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization, Academy of Management Journal, pp.411-425. 13.Hoppock, R.(1935) , Job satisfaction, New York: Harper Brothers. 14.Huselid, M. A. ( 1995 ) , The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, Vol.36, no.3 pp.635-632. 15.Lawler, E.E. ( 1971 ) , Pay and Organizational Effectiveness, New York: McGraw Hill,pp.218. 16.Locke, E.A. ( 1973 ) , Satisfactors and Dissatisfactors among White Collar and Blue Collar Employees, Administrative Science quarterly, 22,pp.57-75. 17.Mathieu,J., & Zajac, D. ( 1990 ) , A review and meta-analysis of the antecedents,correlates, and consequences of organizational commitment, Psychological Bulletin,180 ( 2 ) :171-194