

# 教育產業外籍英文教師獎酬制度、領導型態、組織文化與工作態度關係之研究

朱貴全、封德台

E-mail: 9418171@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究旨在探討不同的教育產業的外籍英文教師其組織文化、獎酬制度、領導型態對於工作態度之關係，人格特質及工作滿意度上的差異及預測情形。分析主要預測變數外籍英文教師的工作態度及外籍英文教師的獎酬制度對於其組織文化、領導型態、共做態度之間是否具有中介效果。本研究以台灣區不同教育單位之外籍英文教師376人為受試者，問卷包含「人格特質量表」、「工作態度問卷」等評量表；以描述性統計、t考驗、單因子變異數分析、逐步多元迴歸分析等方法進行統計分析。本研究之重要發現如下：一、外籍英文教師組織文化與工作態度之間有顯著相關。二、外籍英文教師領導型態與工作態度之間有顯著相關。三、外籍英文教師組織文化與獎酬制度間有顯著相關。四、外籍英文教師領導型態與獎酬制度間有顯著相關。五、外籍英文教師獎酬制度與工作態度間有顯著相關。六、外籍英文教師的獎酬制度對於其組織文化、領導型態、工作態度具有中介效果。七、對於外籍英文教師的工作態度性別之間存在顯著不同，男性較女性稍高。而不同的年齡層及工作年資在工作態度上亦存在顯著之不同。

關鍵詞：組織文化；獎酬制度；領導型態；組織承諾；工作滿足

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要
v 英文摘要	vi 誌謝
viii 目錄	ix 圖目錄
xii 表目錄	xiii 第一章 緒論 1.1 研究背景與動機
1 1.2 研究目的	2 1.3 研究流程
4 第二章 文獻探討 2.1 獎酬制度	3 1.4 研究範圍與研究限制
13 2.3 組織文化	5 2.2 領導型態
方法 3.1 研究架構	36 第三章 研究
49 3.4 問卷設計與抽樣方法	47 3.3 變數操作型定義
研究結果 4.1 前測	53 第四章
57 4.4 個人變項對組織承諾及工作滿足構面之影響	56 4.3 樣本特徵分析
66 4.6 「年資輩份」、「組織認同」、「勇於創新」、「嚴格監督」與組織承諾之多元迴歸分析	61 4.5 「年資輩份」、「組織認同」、「勇於創新」、「嚴格監督」與工作滿足之多元迴歸分析
68 4.7 「指揮型」、「說服型」、「參與型」、「授權型」與組織承諾之多元迴歸分析	70 4.8 「指揮型」、「說服型」、「參與型」、「授權型」與工作滿足之多元迴歸分析
74 4.10 領導型態、獎酬制度與工作態度之多元迴歸分析	72 4.9 組織文化、獎酬制度與工作態度之多元迴歸分析
78 第五章 結論與建議 5.1 研究結論與發現	76 4.11 獎酬制度對組織文化、領導型態與工作態度之中介效果
86 5.3 後續研究建議	81 5.2 理論與實務
92 附錄 102 圖目錄 圖1-3-1本研究之流程	91 參考文獻
18 圖2-2-2管理方格的領導型態 19 圖2-2-3之權變理論架構 21 圖2-2-4途徑—目標理論架構 22 圖2-2-5之領導情境理論架構 23 圖2-3-1組織文化的層次 29 圖2-4-1工作態度之相關變項架構 38 圖2-4-2影響工作滿足的前因與後果變項模型 42 圖2-4-3組織承諾之前因後果模式 45 圖3-3-1觀念性研究架構圖 47 表目錄 表2-2-1國外學者對領導定義之彙總表...	3 圖2-2-1俄亥俄州立
.....14 表2-2-2國內學者對領導定義之彙總表.....15 表2-3-1組織文化定義彙整表.....	
.....26 表2-4-1影響工作滿足的相關因素.....40 表4-1-1前測問卷信度分析.....55 表4-2-1本研究之研究變項信度Cronbach's 值.....56 表4-3-1性別分佈.....57 表4-3-2年齡分佈.....58	
表4-3-3工作年資分佈情形.....58 表4-3-4教育程度分佈情形.....	
.....59 表4-3-5公司職位分佈情形.....59 表4-3-6任職教育單位之分佈情形.....	
.....60 表4-3-7樣本結構.....60 表4-4-1性別對組織承諾之t檢定.....	
.....62 表4-4-2性別對工作滿足之t檢定.....62 表4-4-3年齡對組織承諾之ANOVA摘要表.....63 表4-4-4年齡對工作滿足之ANOVA摘要表.....63 表4-4-5年資對組織承諾之ANOVA摘要表.....64 表4-4-6年資對工作滿足之ANOVA摘要表.....64 表4-4-7學	

歷對組織承諾之ANOVA摘要表.....	64	表4-4-8學歷對工作滿足之ANOVA摘要表.....	64
表4-4-9職務對組織承諾之ANOVA摘要表.....	65	表4-4-10職務對工作滿足之ANOVA摘要表.....	65
.....	65	表4-4-11服務單位對組織承諾之ANOVA摘要表.....	66
.....	66	表4-4-12服務單位對工作滿足之ANOVA摘要表.....	66
.....	66	表4-5-1年資輩份,組織認同,嚴格監督,勇於創新與組織承諾之多元迴歸分析模式摘要.....	66
.....	66	表4-5-2年資輩份,組織認同,嚴格監督,勇於創新與組織承諾之整體模型迴歸分析.....	67
.....	67	表4-5-3年資輩份,組織認同,嚴格監督,勇於創新與組織承諾之構面迴歸分析.....	67
.....	68	表4-6-1年資輩份、組織認同、勇於創新、嚴格監督與工作滿足之多元迴歸分析模式摘要.....	68
.....	69	表4-6-2年資輩份、組織認同、勇於創新、嚴格監督與工作滿足之整體模型迴歸分析.....	69
.....	69	表4-6-3年資輩份、組織認同、勇於創新、嚴格監督與工作滿足之構面迴歸分析.....	69
.....	71	表4-7-1指揮型、說服型、參與型、授權型與組織承諾之多元迴歸分析模式摘要.....	71
.....	71	表4-7-2指揮型、說服型、參與型、授權型與組織承諾之整體模型迴歸分析.....	71
.....	71	表4-7-3指揮型、說服型、參與型、授權型與組織承諾構面迴歸分析.....	71
.....	73	表4-8-1指揮型、說服型、參與型、授權型與工作滿足之多元迴歸分析模式摘要.....	73
.....	73	表4-8-2指揮型、說服型、參與型、授權型與工作滿足之整體模型迴歸分析.....	73
.....	73	表4-8-3指揮型、說服型、參與型、授權型與工作滿足構面迴歸分析.....	73
.....	75	表4-9-1組織文化、獎勵制度與組織承諾之迴歸分析摘要.....	75
.....	75	表4-9-2組織文化、獎勵制度與工作滿足之迴歸分析摘要.....	75
.....	76	表4-10-1領導型態、獎勵制度與組織承諾之迴歸分析摘要.....	76
.....	76	表4-10-2領導型態、獎勵制度與工作滿足之迴歸分析摘要.....	76
.....	80	表4-11-1研究假設驗證表.....	80

## 參考文獻

- 一、中文部分
- 1.丁文祺(民90)。外籍教師之英語教學現況調查研究---以高雄市國民中學英語教學為例。國立高雄師範大學教育學系未出版之碩士論文。
  - 2.王士峰,管理學。文京圖書,民國88年。
  - 3.吳明隆,「SPSS統計應用實務」,台北:松崗電腦圖書資料股份有限公司,民89年。
  - 4.吳秉恩(民83),企業員工績效考評—理論與實務,醫院,第27卷第3期,頁60-72。
  - 5.吳萬益、林文寶,「主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究」,輔仁管理評論,第9卷第1期,民91年3月,頁71-91。
  - 6.吳燄修,「組織文化之研究-理論與應用之探討」,國立政治大學公共行政研究所碩士論文,民76年。
  - 7.吳靜吉、施永發(民69)翻譯修訂「武斷性量表短題本」(Short-Form Dogmatism Scale 8.李文祥,「集團企業之企業文化及其子文化之研究:燁隆鋼鐵集團企業之實證研究」,私立高雄工學院管理科學研究所碩士論文,民83年。
  - 9.李佳穗,「主管領導風格對部屬工作投入影響之研究-以高雄地區國立大學為例」,國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文,民89年。
  - 10.林玖玖,領導風格對組織承諾之影響-以組織氣候及內外控為中介變項,國立中正大學企業管理研究所碩士論文,民國85年。
  - 11.林鑫琪(1994),「文化中心主任領導型態與成員組織承諾之關係」,社會教育學刊, p215-233。
  - 12.哈佛管理叢書編纂委員會(民78),薪資制度與甄選測驗範例,台北:哈佛企業管理顧問公司出版部。
  - 13.洪春吉,「我國鋼鐵業之領導型態與企業文化」,企銀季刊,第21卷第3期,民87年3月,頁133-148。
  - 14.洪春吉,「集團企業內之企業次文化之研究-以一鋼鐵集團企業實證」,企銀季刊,第21卷第4期,民87年4月,頁121-129。
  - 15.洪春吉,「資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較」,管理學報,第14卷第3期,民86年9月,頁331-358。
  - 16.胡美琳,「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-以南部七縣市政府為例」,私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文,民90年。
  - 17.孫令凡「人口屬性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係之研究」政治大學公共行政學系碩士論文(2000), p.12
  - 18.徐正光(1980),工人與工作態度:臺灣工廠人的實證研究。中央研究院民族學研究所專刊甲種之26。台北:中央研究院民族學研究所。
  - 19.張志育,管理學。前程企業,民國87年。
  - 20.許士軍,「管理學」,台北:東華書局,第十版,民79年。
  - 21.許雅棣,主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性—以保險業務員為例,國立東華大學企業管理研究所碩士論文,民國90年。
  - 22.郭玉玲,「企業組織文化與領導關係相關文獻之探討」,國立台北商專學報,第49期,民86年12月,頁149-175。
  - 23.郭欣易,「人格特質與激勵偏好、工作態度、工作表現之相關性研究」,碩士論文,世新大學觀光學系(2000)
  - 24.郭建志,「文化契合與效能-台灣集團企業之個案研究」,國立台灣大學心理學研究所博士論文,民88年。
  - 25.郭榮哲(民81),策略性的薪資設計在管理上的應用,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
  - 26.陳吳政,「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,民91年。
  - 27.陳昭儒(2003)工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究—以某鋼鐵公司KT廠為例校所組別:國立中正大學企業管理研究所。民92年
  - 28.陳家聲,商業心理學,台北:三民書局,民國82年。
  - 29.黃志榮,「消防機關組織文化、領導風格與工作態度相關性之研究-以台南縣消防局為例」,私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文,民91年。
  - 30.黃英忠、吳融枚,「公營事業企業文化對組織承諾和工作滿足的影響-以台灣省菸酒公賣酒局為例」,公營事業評論,第2卷第1期,民89年3月,頁25-46。
  - 31.劉家駒,由組織及均衡觀點探討職位結構、組織承諾與承諾管理關係之研究,政治大學企業管理研究所,博士論文。民85年。
  - 32.蔡木霖「組織變革議題之演化過程:注意力基準的觀點—以公賣局民營化為例」。公營事業評論。第二卷第一期。頁125~154。民89年
  - 33.鄭伯璦、郭建志、任金剛,「組織文化:員工層次的分析」,遠流出版社,民90年。
  - 34.盧瑞陽,組織行為-管理心理與心理導向,初版,台北:華泰,民國82。
  - 35.謝文全,教育行政 理論與實務,台北:文景出版社,民國84年。
  - 36.謝安田,(民75),人事管理,台北:作者自版,第3版
  - 37.謝廷豪,領導型態與領導效能關係之研究—以中部某連鎖零售業為例,國立中正大學企業管理研究所碩士論文,民國91年。
  - 38.簡嘉誠,「領導風格型態、創造力人格特質搭配對組織承諾與創新績效影響關係之研究」,國立中央大學企業管理研究所碩士論文,民90年。
  - 39.鍾志

明,「企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究 - 以台灣地區主要集團企業為例」,私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文,民89年。

二、英文部分

- 1.Adams J. S.(1963), " Toward An Understanding of Inequity " , Journal of Abnormal and Social Psychology,67:422-436.
- 2.Ansoff, H. I.(1979),Strategic Management, London: MacMillan.
- 3.Antonioni, D.(1994), " Improve the performance management process before discontinuing performance appraisal " . Compensation and Benefits Review,16,pp.29-37.
- 4.Baime , S.R.(1990), " Incentives for the masses: A viable pay program " .Compensation & Benefits Review, 22, pp.27-34.
- 5.Barney, J. B.(1986), " Organizational Culture :Can It Be a Source of the Corporate Competitive Advantage? " , Academy of Management Review, Vol.11,No.3, pp.263-272.
- 6.Baron and Kenny, " The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations " , Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No. 6, 1986.
- 7.Bass, B.M. (1985), " Leadership and performance beyond expectations " , New York Free Press.
- 8.Blake, Mouton, Barnes and Greiner(1964), " Breakthrough in Organization Development " , Harvard Business Review, p.136.
- 9.Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizational. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546.
- 10.Cardy and G. Dobbins. 1991. Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease. Group and Organizational Studies (June): 143-158.
- 11.Carnell, C. A. , 1986 , Managing strategic change. Long Range Planning, 19(5):105-115.
- 12.Carrell, M. R. 1978. " A Longitudinal Field Assessment of Employee Perceptions of Equitable Treatment " . Organizational Behavior and Human Performance, 21:108-118.
- 13.Chruden, H. J. and H. W. Sherman. Personnel Management. Philippine: South- Western Publishing Co., 1972.
- 14.Chruden & Sherman (1988). Managing human resource. Cincinnati Ohio: South- Western.
- 15.Cuieford, J. P., Fundamental Statistics In Psychology And Education (4th Ed.). NY: McGraw Hill, 1965.
- 16.Davis, H., 1972. Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 5th ed., N. Y.: McGrae-Hill.
- 17.Deal, T. E. & A. A. Kennedy(1982), " Corporate Culture:The Rite and Rituals of Corporate Life " , Reading, MA.:Addison-Wesley .
- 18.Denison, D. R.(1990), " Corporate Culture and Organizational Effectiveness " , New York:John Wiley & Sons.
- 19.Dessler,G.(1992), Human Resource Management. Prentice-Hall, Inc.
- 20.Fieldler, F.(1967) " A Theory of Leadership Effectiveness " , New York:McGraw-Hill.
- 21.Folger, & Konovsky, M.(1985), Procedural justice:An interpretive analysis of personnel systems " . In K. M. Rowland & G. D.Ferris(Eds.), Research in personnel and human resource management, 3,pp.141-183.Gerrnwich,CT:JAI Press.
- 22.Gibson,V.M.(1995), " Align people with business strategies " . HR Focus 72(3),pp.12-15.
- 23.Herbert,G, Heneman. (1985), " Pay Satisfaction " ,Research In Personnel And Human Resource Management, 3,pp.115 - 139.
- 24.Hersey, P. & K. H. Blanchard(1972), " Life Cycle Theory of Leadership " , Training and Development Journal, Vol.23, pp.26-34.
- 25.Hoppock, R. (1935), " Job Satisfaction " , New York : Harper & Brother.
- 26.House, R.J. (1971), " Path Goal Theory of Leader Effectiveness, " Administrative Science Quarterly, Vol.16, pp.321-338.
- 27.House, R.J.(1977), " Theory of Charismatic Leadership " . In J.G.Hunt and L.L.Larson(Eds),Leadership:The cutting edge.Carbondale,IL:Southern Illinois University Press.
- 28.Ivancevich & Motteson ( 1977 ) ,Organizational Behavior and Performance,California: Goodyear,p.10.
- 29.Kalleberg, A. L. ,1977, "Work Value and Job Rewards, A Theory of Job Satisfaction. " American Sociological Review. 42 30.Koehler,K.G.(1990), " Incentive pay plans " . CMA Magazine. 64,p.19.
- 31.Leventhal,G.S., Karuza, J., & Fry, W. R.(1980), " Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula, Ed " ., Justice And Social Interaction,8,pp.167-218.
- 32.Likert , Rensis.(1967), " The Human Organization : Its Management and Value " ,New York : McGraw-Hill Book Company.
- 33.Mahoney,T.A.(1989), " Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation " ,Human Resource Magazine, 28 (3), p.342.
- 34.Martin, J., & Siehl, C. (1983), " Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis " . Organizational Dynamics, Vol.12, No.1 ,pp.52-64.
- 35.Maslow,A.H.(1954), " Motivation and Personality " ,New York: Happer & Brothers Pub. ,pp.146-150.
- 36.Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991), " A three component conceptualization of organizational commitment, " Human Resource Management Review, 1, pp.61-89.
- 37.Milkovich & Newman, (1999) Compensation, sixth edition, p.11.
- 38.Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979), " The Measurement of Organizational Commitment " , Journal of Vocational Behavior, Vol.14,pp224-247.
- 39.Ott, J. S.(1989), " Organizational Culture Perspective " , Chicago : Dorsey Press.
- 40.Porter, L. W., R. M. Steers & R. T. Mowday, P. V. Boulian(1974), " Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians " ,Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.
- 41.Porter, L.W., Steers, R.M. & Mowday, R.T.(1979), " The Measurement of Organizational Commitment " , Journal of Vocational Behavior , Vol.14,pp.224-227.
- 42.Robbins, S. P.(1989), " Behavior:Concepts Controversies and Application " , 4thed. , New Jersey:Prentice Hall International, Inc.
- 43.Robbins, S. P. (1996), " Organizational Behavior " , 7th ed., New Jersey:Prentice Hall International, Inc.
- 44.Robbins, S.P. (1998), " Organization Behavior " 8th ed., New Jersey:Prentice Hill.
- 45.Robbins, S. P. (2000), " Essential of Organizational Behavior " , 6th ed., Prentice Hall Inter- national, Inc.
- 46.Schein, E. H. (1985), " Organizational Culture and Leadership " ,San Francisco:Jossey-Bass.
- 47.Schein, E. H. (1992), " Organizational Culture and Leadership " ,2nd.ed., San Francisco:Jossey-Bass Publishers.
- 48.Schein, E. H.(1989), " How Culture Forms, Develops, and Change " , In RalphH.Kilmann et.al.(eds.), Gaining Control of the Corporate Culture,San Francisco:Jossey-Bass.
- 49.Schein, E. H. (1993), " On Dialogue, Culture, and Organizational Learning " ,Organizational Dynamics, Vol.22 , No.2 , pp.40-51.
- 50.Seashore and T. D. Taber(1975), " Job satisfaction and their correlation " , American Behavior and Scientist,No.18,pp.346.
- 51.Seashore E. Stanley & Taber D. Thomas, (1975), " Job Satisfaction Indicators and Their Correlates " , American Behavioral Scientist, Vol.18, No.3, pp.333-374.
- 52.Sethia, Nirmal K. and Mary Ann Von Glinow(1985) , Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. " In Ralph H.Kilmanetal.(eds.) , Gaining Control of the Corporate Culture San Francisco:Jossey-Bass,pp.400-420.
- 53.Sergiovanni, T.J.(1990), " Value-added leadership:How to get extraordinary performance in schools " , New York:HarcourtBrace Jovanovich.
- 54.Spector, P. E., " Job Satisfaction: Application, Assessment, and Consequences " , Thousand Oaks, CA: Sage, 1997 55.Staw, B. M., (1977) " Two sides of commitment, " Paper presented at Annual Meeting of Academy of Management, Orlando, Florida, August.
- 56.Steers(1977), " Antecedents and Outcomes of rganizational Commitment

" ,Administrative Science Quarterly, No.22 , pp.46-56. 57.Stogdill, R. M. & Coons, A. E.(1951), " Leader Behavior : Its Description and Measurement " , Research Monograph, No.88, Columbus : Ohio State University,Bureau of Business Research. 58.Stevens, J. M., Beyer, & Trice, M. T. (1978), " Assessing Personal, Role and Organizational Predictor of Managerial Commitment, " Academy of Management Journal, Vol. 210, pp.380-396. 59.Thibaut, J., & Walker, L., 1975. Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, N.J. 60.Training and Development Journal, pp.29-36. 61.Trice. H. M. (1993), " Occupational Subcultures in the Workplace " .Ithaca, N.Y.:ILR Press. 62.Tunstall,W.Brooke(1985), " Breakup of the Bell System:A Case Study in Cultural Transformation " In Ralph H.Kilmannetal.(eds) , Gaining of the Corporate Culture, San Francisco : Jossey-Bass, pp.44-65. 63.Wallach, E. J. (1983), " Individuals and Organizations:The Cultural Match " , 64.Weiss,D.J.,Davis,R.V.,England,G.W. & Lofquist,L.H.(1967), " Manual for the Minnesota Satisfaction uestionaire " ,Minneapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22, Bulletin45, University of Minnesota,Industrial Relations Center. 65.Weitzman, M.L. & Kruse, D. L.(1990), Profit sharing and productivity. Payingfor productivity: A look at the evidence. Washington: D. C,pp.95-140. 66.Whyte, W. H. (1956), The Organizational Man, Simon andSchuster, New York. 67.Yukl, G. A.(1994), " Leadership in Organization " , New Jersey : Prentice-Hall Inc.