

國立臺灣大學社會科學院國家發展研究所

碩士論文

Graduate Institute of National Development

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master's Thesis



員警知覺主管領導風格對自身工作滿意度之影響

— 以航空警察局保安警察大隊為例

The Impact of Police Officers' Perceived Supervisor  
Leadership Style on Their Job Satisfaction – A Case  
Study of the Aviation Police Bureau's Security & Patrol  
Police

王婕瑜

Chieh-Yu Wang

指導教授：鄧志松 博士

Advisor : Chih-Sung Teng, Ph.D.

中華民國 115 年 2 月

February 2026

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

MASTER'S THESIS ACCEPTANCE CERTIFICATE  
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

員警知覺主管領導風格對自身工作滿意度之影響  
—以航空警察局保安警察大隊為例

The Impact of Police Officers' Perceived Supervisor Leadership Style on  
Their Job Satisfaction-A Case Study of the Aviation Police Bureau's  
Security & Patrol Police

本論文係 王婕瑜 (學號 P11341013) 在國立臺灣大學國家發展研究所  
完成之碩士學位論文，於民國 115 年 2 月 2 日承下列考試委員審查通  
過及口試及格，特此證明。

The undersigned, appointed by the Graduate Institute of National Development on 2/2/2026 have  
examined a Master's Thesis entitled above presented by Chieh-Yu, Wang (student ID P11341013)  
candidate and hereby certify that it is worthy of acceptance.

口試委員 Oral examination committee:

✓ 王 志 松

(指導教授 Advisor)

李俊明

黃建賢

## 謝辭



終於到了這一天，我完成碩士論文了！首先，最要感謝的是指導教授鄧志松老師。老師教學用心認真，總是不厭其煩地教導我們邏輯思考與寫作要領。感謝老師在退休前仍願意指導學生，甚至常常犧牲下班後的時間，與在職的我視訊討論論文內容。由衷感謝老師的諄諄教誨，誠摯地祝福老師退休生活一切順心。

感謝口試委員－黃建實博士與李俊明副大隊長，提供我寶貴的建議，建實老師無論在課堂或論文撰寫過程皆給予我許多統計分析的專業指導；俊明副座一直以來給予支持與幫助，鼓勵我勇於體驗人生中的人事物，讓我獲益良多。謝謝兩位口試委員。

謝謝國發所的好同學們。曉珩總是幫我更新最新資訊，還親臨現場為我打氣；宣妘、如芳、延儒在論文寫作時的互相扶持與勉勵；容慈不吝分享經驗，也時常為我解惑；安庭、韋霖更是我上課最佳夥伴；也謝謝航警局劉隆期大隊長、蔡尚璋副大隊長及林沁榆股長支持我進行研究；感謝好同事克辰協助聯繫與發放問卷；謝謝各分隊內勤及填寫問卷的 APB 夥伴們；謝謝好友佳潔、嘉惠給我的鼓勵。有大家的陪伴與支持，讓這篇論文得以順利完成。

感謝我最愛的家人，總是在精神與生活上給予我滿滿的補給。感謝爸爸媽媽的栽培與支持，才有今天的我；還要謝謝親愛的老公－俊維，在挫折時幫我加油打氣，也體諒我工作與學業忙碌，默默分擔許多家務，給予我無私的付出與包容。謝謝家人與老公，讓我感受到滿滿的愛與溫暖，我愛你們！

最後，我也要感謝自己沒有放棄，願意堅持到底，終於完成階段性的目標。

謹以此論文獻給摯愛的家人好友。

王婕瑜 謹誌

2026 年 2 月

## 中文摘要



本研究旨在探討警察人員知覺主管領導風格對自身滿意度之影響，以我國內政部警政署航空警察局保安警察大隊外勤基層警察人員為研究對象，採用量化研究之問卷調查法，參考多元因素領導量表與明尼蘇達工作滿意度量表，將對主管領導風格感知分為轉換型領導、交易型領導及放任型領導，工作滿意度則分為內在工作滿意度及外在工作滿意度，並納入個人基本變項做為控制變項，總計回收 209 份有效樣本，經使用 SPSS 統計軟體進行描述性統計分析、相關分析與多元迴歸分析，研究結果發現：(1) 員警對於三種主管領導風格感知皆呈現中上程度，以對轉換型領導感知程度最高，其次為放任型領導，對交易型領導感知程度相對最低；(2) 員警內在工作滿意度平均高於外在工作滿意度；(3) 員警感知主管放任型領導風格對其內在工作滿意度有顯著正向影響；(4) 員警感知主管轉換型領導風格對其外在工作滿意度有顯著正向影響；(5) 員警職稱差異對內在工作滿意度有顯著影響；(6) 員警於分隊服務之年資對外在工作滿意度有顯著負向影響。

根據上述研究發現，本研究提出相關研究建議：(1) 培養警察主管適時採用轉換型與放任型領導風格；(2) 藉由定期職務與轄區輪調以改善工作滿意度下降問題；(3) 針對不同職稱設計相對應的勤務內容與激勵措施，以提升警員工作滿意度。

**關鍵詞：**警察領導、領導風格、轉換型領導、交易型領導、放任型領導、工作滿意度

## Abstract



This study aims to examine the effects of police officers' perceptions of supervisory leadership styles on their job satisfaction. The research focuses on police officers serving in the Security & Patrol Police of Aviation Police Bureau's under National Police Agency in Taiwan. A quantitative research design was employed using a questionnaire survey. Drawing on the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), supervisory leadership styles were classified into transformational, transactional, and laissez-faire leadership, while job satisfaction was conceptualized as comprising intrinsic and extrinsic dimensions. Individual background characteristics were included as control variables. A total of 209 valid questionnaires were collected. The data were analyzed using SPSS, applying descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression analysis.

The results indicate that: (1) Police officers' perceptions of all three supervisory leadership styles were at a moderately high level, with transformational leadership perceived most strongly, followed by laissez-faire leadership, while transactional leadership was perceived at a comparatively lower level; (2) Officers' intrinsic job satisfaction was higher than their extrinsic job satisfaction; (3) Perceived laissez-faire leadership was positively and significantly associated with intrinsic job satisfaction; (4) Perceived transformational leadership was positively and significantly associated with extrinsic job satisfaction; (5) Differences in rank among police officers had a significant effect on intrinsic job satisfaction; and (6) Length of service within the same unit had a significant negative effect on extrinsic job satisfaction.

Based on these findings, this study offers several practical recommendations. First, police supervisors should be trained to appropriately adopt transformational and laissez-faire leadership styles. Second, periodic job rotation and reassignment of service areas may contribute to improvements in officers' job satisfaction. Third, to enhance police officers' job satisfaction, duty assignments and incentive measures should be differentiated and tailored to officers in different ranks.

**Keywords: Police leadership; Leadership styles; Transformational leadership; Transactional leadership; Laissez-faire leadership; Job satisfaction.**

# 目次



口試委員會審定書.....	i
謝辭.....	ii
中文摘要.....	iii
Abstract.....	iv
目次.....	v
圖次.....	viii
表次.....	ix
第一章. 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第二章. 文獻回顧.....	5
第一節 領導風格.....	5
壹、 領導之意涵.....	5
貳、 領導風格之研究探討.....	6
參、 領導風格之測量.....	13
第二節 工作滿意度.....	17
壹、 工作滿意度之意涵.....	17
貳、 工作滿意度之研究探討.....	18
參、 工作滿意度之測量.....	22
第三節 領導風格對工作滿意度影響.....	26
第四節 領導風格知覺與工作滿意度之控制變項.....	29
壹、 領導風格知覺之個人背景變項差異.....	29
貳、 工作滿意度之個人背景變項差異.....	30
參、 小結.....	30
第三章. 研究方法.....	32
第一節 研究架構.....	32
壹、 理論與分析架構.....	32
貳、 研究變數.....	37
參、 研究假設.....	40
肆、 使用量表.....	40
第二節 研究流程.....	45
第三節 研究對象與資料蒐集.....	47



壹、	研究對象.....	47
貳、	資料蒐集.....	47
第四節	研究工具.....	48
第四章.	實證結果與分析.....	50
第一節	研究變項信、效度分析.....	50
壹、	轉換型領導風格.....	50
貳、	交易型領導風格.....	52
參、	放任型領導風格.....	54
肆、	內在工作滿意度.....	55
伍、	外在工作滿意度.....	57
第二節	基本變項分析.....	58
壹、	個人屬性分析.....	58
貳、	員警對主管領導風格感知現況分析.....	60
參、	員警工作滿意度現況分析.....	63
肆、	整併變項基本統計量.....	65
第三節	個人屬性與各變項差異分析.....	69
壹、	性別與各變項差異分析.....	69
貳、	婚姻狀態與各變項差異分析.....	70
參、	教育程度與各變項差異分析.....	70
肆、	職稱與各變項差異分析.....	71
伍、	進用管道與各變項差異分析.....	72
陸、	所轄轄區與各變項差異分析.....	73
第四節	各變項之相關分析.....	74
壹、	解釋變項與依變項相關分析.....	75
貳、	解釋變項、依變項與個人屬性相關分析.....	76
參、	個人變項相關分析.....	77
第五章.	工作滿意度之迴歸分析.....	79
第一節	主管領導風格感知對內在工作滿意度之影響.....	80
第二節	主管領導風格感知對外在工作滿意度之影響.....	81
第三節	研究假設驗證結果.....	82
第六章.	結論與建議.....	83
第一節	研究發現與結論.....	83
壹、	員警對主管領導風格與工作滿意度感知現況.....	83
貳、	員警感知主管領導風格對工作滿意度之影響.....	84
參、	不同個人背景變項對主管領導風格感知之差異與影響.....	86
肆、	不同個人背景變項對工作滿意度之差異與影響.....	87



第二節	研究建議.....	88
第三節	研究限制.....	89
參考文獻.....		91
中文文獻.....		91
英文文獻.....		95
附錄.....		105
警察人員領導風格感知與工作滿意度調查問卷.....		105

## 圖次



圖 1：俄亥俄州大學領導行為座標.....	8
圖 2：研究架構.....	36
圖 3：研究流程.....	46
圖 4：轉換型領導風格感知題項陡坡圖.....	51
圖 5：交易型領導風格感知題項陡坡圖.....	53
圖 6：放任型領導風格感知題項陡坡圖.....	54
圖 7：放任型領導風格感知題項陡坡圖.....	56
圖 8：放任型領導風格感知題項陡坡圖.....	57
圖 9：轉換型領導感知變項直方圖.....	66
圖 10：交易型領導感知變項直方圖.....	67
圖 11：放任型領導感知變項直方圖.....	67
圖 12：內在工作滿意度變項直方圖.....	68
圖 13：外在工作滿意度變項直方圖.....	68

## 表次



表 3-1-1：研究變數定義.....	38
表 3-1-2：警察人員對主管領導風格感知量表.....	41
表 3-1-3：警察人員工作滿意度量表.....	43
表 4-1-1：轉換型領導風格感知之信、效度分析.....	51
表 4-1-2：交易型領導風格感知之信、效度分析.....	53
表 4-1-3：放任型領導風格感知之信、效度分析.....	54
表 4-1-4：內在工作滿意度感知之信、效度分析.....	56
表 4-1-5：外在工作滿意度感知之信、效度分析.....	57
表 4-2-1：研究樣本特性分析.....	59
表 4-2-2：員警對主管領導風格感知描述性統計摘要表.....	61
表 4-2-3：員警對主管領導風格感知各題目描述性統計分析表.....	61
表 4-2-4：員警工作滿意度描述性統計摘要表.....	63
表 4-2-5：員警工作滿意度各題目描述性統計分析表.....	64
表 4-2-6：整併變項基本統計量.....	65
表 4-3-1：樣本重新分類情形一覽表.....	69
表 4-3-2：性別與各變項之差異分析.....	69
表 4-3-3：婚姻狀態與各變項之差異分析.....	70
表 4-3-4：教育程度與各變項之差異分析.....	70
表 4-3-5：職稱與各變項之差異分析.....	71
表 4-3-6：進用管道與各變項之差異分析.....	72
表 4-3-7：所轄轄區與各變項之差異分析.....	73
表 4-4-1：所有變項相關矩陣.....	74
表 5-1-1：員警感知主管領導風格對工作滿意度影響之多元迴歸結果.....	79
表 5-3-1：研究假設驗證結果彙整表.....	82



## 第一章. 緒論

本研究旨在探究員警知覺主管領導風格對其本身工作滿意度之關係，本章共分為二節：第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的與問題。

### 第一節 研究背景與動機

在全球化、科技創新與知識經濟快速發展的背景下，面對技術變革、國際競爭加劇、市場去管制化及勞動結構轉型等多重挑戰，強化組織當中領導能力已成為管理的重要工作 (Kotter, 2001; Ulrich & Wiersema, 1989)。領導是影響團體表現、員工投入及滿意度的重要指標之一，而領導風格則是管理人實踐領導的方法，有效的領導行為可以為組織帶來良好的結果，是影響團隊發展與表現的關鍵因素 (Al-Khaled & Chung, 2020; Testa, 2011)。

領導理論歷經長期研究與學術探討，從早期的特質理論、行為理論及情境理論，發展至轉換型領導、魅力型領導等觀點，已累積許多研究成果 (田靜婷、徐克成，2021)。隨著不同領導觀點的發展，現代社會中想要改變人的行為，也不再單靠權威式命令，更需要兼顧人員意願、能力、社會及心理因素，使領導更顯複雜及困難 (許士軍，2001)，加上資訊時代的來臨，各組織開始更加重視合作授權、人際互動及多元異質性，領導者也該與時俱進，隨時調整成最適合的角色與領導方式 (李弘暉，2003)。

研究者任職於警察單位，從警校養成教育的學生實習幹部，到實務上特種勤務指揮官、擴大臨檢帶隊官、派出所所長、各地區分局長及局長等，各項組織運作無不仰賴領導者的領導統御。警察的任務除了我國警察法第二條所定的：「依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害、促進人民福利」，在維持社會治安、犯罪偵查與交通安全外，為民服務、民眾糾紛、衛生、環境保護、妨害安寧等行政工作也時常依賴警察協助執行 (蔡岳同，2010)，可見我國警察工作繁雜，具高壓、危險、機動及緊急等特性 (李湧清，1987；孫義雄、陳進吉，2014)，無疑是仰賴組織領導、注重團隊合作的職業，而在權威保守的警察組織中，過去一向採用由上而下的嚴格階級制度，舉凡員警勤務編排、任務指派、獎懲考核、領導統御、士氣提升及對外互動等工作，皆是警察主管的責任，就連轄區的成敗責任也得由主管一

肩扛下，可見主管領導與員警工作的密不可分（蔡耀坤，2014），警察領導者的重要性不言而喻。

過去有研究發現，執法部門領導者多以專制型為主，較少讓部屬參與決策過程（Beito, 1999），且其領導研究也大多聚焦在領導者，對部屬感受的理解較少，實際上部屬在領導研究中具有一定的重要性（Kelley, 1988; Notgrass, 2014）。隨著傳統威權、命令式的組織領導型態，逐漸朝向更開放、可參與、強調溝通合作的領導風格（Graetz, 2000），卻有研究指出儘管人們意識到轉換型領導風格對警察部門有益，但少有證據顯示警察領導風格正在改變，反而有許多警察組織仍然以交易式的領導風格為主（Silvestri, 2007）。因此，本研究期望能探討現行員警所感知其主管的領導風格為何？此為研究動機一。

為了確保組織維持良好的競爭力，人力資源管理漸漸受到重視，人員工作表現管理，也從過去關心的經濟方面，逐漸擴大關注到非經濟層面，如：內在動機、社會偏好、公平認知、感受及幸福程度等心理因素。研究指出，工作滿意度與員工留於組織的傾向間存在一致關係（Brayfield & Crockett, 1955; Porter & Steers, 1973；Bellet 等人（2019）針對英國大型電信公司（British Telecom）之電信銷售中心員工進行觀察，發現員工幸福感每提升一個標準差，每週銷售額增加約 24.5%，幸福感對於員工銷售表現有顯著關聯；另有研究指出員工對於公司的滿意度，與其生產力之間有高度正向影響（Krekel et al., 2019），工作滿意被認為有其代表的社會價值，能做為判斷組織健康與否的警戒指標，是組織管理研究中的重要變項之一（Schwab & Cummings, 1970）。

警察是工時長、勤業務繁重、危勞且身心負荷重的高風險職業，和一般行業的工作性質不同（孫義雄、陳進吉，2014），近年來警察自戕案件時有所聞，根據監察院統計 2014 年至 2023 年共有 52 名員警自殺身亡（葉大華、陳景峻，2024），2024 年於 5 個月內有 7 位員警自戕<sup>1</sup>，凸顯警察人員在繁雜工作項目及日以繼夜地輪番勤務下，長期以來可能飽受身心上的負擔，當中有自戕員警留下對長官不滿之訊息<sup>2</sup>，引發大眾對於主管領導、員警工作負擔與滿意度之關注，員警在工作時

<sup>1</sup> 華視新聞（2024）。〈25 歲代理所長疑感情原因舉槍自戕亡 今年已 7 警輕生〉。  
<https://news.cts.com.tw/cts/society/202405/202405282329359.html>。2025/7/1 檢索。

<sup>2</sup> ETtoday 新聞雲（2024）。〈新北警 PO 文「點名 6 人」舉槍自轟亡！基層警嘆：選擇離開真的不值得〉。  
<https://www.ettoday.net/news/20240110/2661252.htm>。2025/7/1 檢索。



的身心感受也成為熱議話題。工作壓力是否造成傷害，容易因個人主觀想法、特質、環境感受而有不同的影響 (Lazarus & Folkman, 1984)，適當的壓力可以帶來成長，超出負荷時可能危害身心健康，除探討壓力，個人對於工作主觀滿足與否，是組織存在的目的和理由之一，也是人力管理的重要變項 (許士軍, 1977)，因此探討現行員警的工作滿意度狀況，改善其工作滿足，兼顧同仁身心健康及工作目標，提供員警人力管理策略及提升員警態度參考，此為研究動機二。

研究者於警察單位中曾擔任第一線基層主管，同時也是被領導的警察同仁，深刻體會到兼顧執勤同仁需求與安全，並有效完成被指派的任務，是領導的重要課題，若能找出有效引導部屬之方式，在管理上必定是一大幫助。多年以來，領導研究被廣泛應用於各組織、公務機關或私人企業，許多研究探討主管領導風格感知對部屬工作滿意度的關係具有一定的影響力 (吳廷明, 2018; 吳家云, 2008; 許家豪, 2014; 趙品澧等人, 2018; 劉月香, 2019; 蔡慧金, 2017)，也有許多研究者探討轉換型領導理論，發現在公務、教育、醫療及企業領域中，若部屬感受到主管轉換型的領導風格，對領導效能往往呈現正向影響 (余美瑤, 2020; 林家舜, 2020; 陳殷哲等人, 2023; 熊谷守朗, 2017)。研究者深知警察於執勤過程須面對複雜多變的人、事、物，工作性質與一般公務人員有所不同 (謝嚴, 2019)，此外，研究者時常於 FACEBOOK 粉絲專頁「靠北警察」中，觀察到員警批判主管領導、反映工作不愉快等之貼文，因此產生研究興趣，好奇上述領導風格感知與工作滿意度的研究趨勢若應用於警察，是否會呈現相似結果？

隨社會環境及領導型態的改變，現行警察主管是否能透過合適的領導風格，影響員警感受並工作滿意度？是研究者所欲探討的議題，為了解先前的研究結果，研究者於民國 114 年 5 月透過臺灣博碩士論文加值系統網站，以論文名稱同時具有「領導風格」與「工作滿意」搜尋，共有 224 篇，是常見的研究議題，但篩選當中以「警察」為研究對象之論文僅有 8 篇，且大多以南部地區員警為研究範圍。研究者基於上述人力及組織管理趨勢，期望針對曾經任職的航空警察局保安警察大隊，探討警察主管領導風格感知對於工作滿意度之關聯，作為警察實務上有效領導統御、增進同仁工作滿意度之參考，此為研究動機三。

## 第二節 研究目的與問題

基於前述研究背景與動機，得知領導是警政管理中重要的元素，且是執法部門主管所面臨的艱鉅任務之一，警察領導者是任務達成及組織運作中不可或缺的關鍵角色。在現代人力資源管理逐漸重視員工態度及滿意度之趨勢下，領導模式已逐漸從過去的「命令與控制」取向，轉向更靈活、具合作性與培育性之風格（Bennis, 2001），執法環境中需要不同類型的領導力以面對新型的挑戰（Hickman, 2006）。為了在員警、警察政策領導者和服務地區的需求之間找到平衡，警察主管必須發展出對於上述人員有益的領導風格，才能在工作中取得成功（Decker, 2018）。研究警察領導風格認知對工作滿意度之影響，有助於提高執法機構人員的態度與績效（Skogan & Frydl, 2004）。每位部屬對於領導風格可能各有喜好，因此，研究者關注在類軍事管理、權威性及科層制的航空警察局保安警察大隊中，外勤員警工作滿意度是否受到對分隊長領導風格的感知而影響。

### 壹、研究目的

綜上所述，本研究主要目的為：

- 一、藉由問卷調查及量化分析了解外勤員警感知主管領導風格對其工作滿意度的影響情形。
- 二、從研究中發現警政管理問題，並提出具體改善建議。
- 三、提升警察人力資源運用效益。

### 貳、研究問題

本研究核心問題為：「航空警察局保安警察大隊員警知覺主管領導風格對其自身工作滿意度之影響為何？」。

## 第二章. 文獻回顧

本章主要探討領導風格與工作滿意度過去研究內容與成果，藉由文獻回顧擬定本研究之基礎。本章共分為四節：第一節探討領導風格；第二節探討工作滿意度；第三節為領導風格對工作滿意度影響；第四節為 領導風格知覺與工作滿意度之控制變項。

### 第一節 領導風格

#### 壹、領導之意涵

數十年來，領導研究一直是組織與管理的重要核心，關於領導的書籍、雜誌與論文達上千本 (Yukl, 1989)。關於領導的定義，依照各學者關注觀點不同而可能有所差異，但仍可以歸納出其共通點：首先，領導為涉及兩人以上之互動，並有著共同的目標與導向，Stogdill (1950) 認為領導可以被視為有一個組織的群體活動過程，目的在與目標設定與實現，其包含至少一個群體 (兩人以上)、共同的目標或任務，以及至少一名成員間不同的職責區分；其次，領導被視為具有一定基礎之權力關係，Janda (1960) 定義領導是一種特定權力關係，其特徵為團體成員認為其中一位成員有權為團體成員規範行為模式；第三，領導行為係由領導者發揮影響力，使被領導者朝向組織目標努力的過程，例如：張金鑑 (1985) 提出領導是組織當中的各級主管，利用思想溝通、知能表現、人格感召，應部屬的需求與心意，以影響力促使部屬踴躍任事；Yukl 與 Van Fleet (1992) 則認為領導是影響群體或組織的任務目標和策略、影響人員實現策略與目標、影響群體認同及組織文化的過程；楊永年 (2006) 雖然認為領導定義雖然端視學者研究領域及興趣所定，不過主要仍是透過領導者發揮影響力及產出激勵的功能，達成提升組織績效的目的，包含工作滿足感與工作表現等。

本研究探討航空警察局保安警察大隊外勤員警對其分隊長領導風格的感知，參考上述學者所界定領導之定義，本研究有關員警知覺的「警察主管領導風格」，指基層員警感受影響其完成組織目標的主管領導行為。



## 貳、領導風格之研究探討

關於領導的研究，可追溯至 Lewin 等人（1939）的實驗，學者們將兒童分為三個群體，並由三種不同領導風格之領導者輪流帶領，分別是專制型、民主型及放任型，藉由實驗探討影響反抗權威、對權威漠不關心、攻擊外團體等不同行為模式的根源，以及民主領導的團體生活是否較令人愉快，而威權主義是否更有效率？研究發現：受到專制者的壓制性影響，兒童可能產生攻擊性或冷漠的反應，民主型的領導者與兒童的關係較為自由平等，兒童在互動上較自動自發、也更友善，放任型領導風格下，兒童對於事物的參與程度低於專制型、民主型領導者所帶領之兒童，實驗中發現不同的領導風格會影響該群體成員的行為與感受，這項實驗被廣泛地引用與討論，對於後續領導行為研究來說是一項非常經典的實驗（Bolman & Deal, 2008；轉引自 Decker, 2018）。

領導風格研究，依據其方式、運用及效能，有不同的觀點與方向，早期著重探討領導者的「領導特質」，認為領導能力是天生的個人特質；1940 年代晚期至 1960 年代晚期之間轉向研究領導者的「行為」，討論領導者行為與其效能間的關聯；隨後至 1980 年代早期，開始注重「情境」取向，探討領導應隨著情境因素而調整；隨著當今環境改變，也發展出許多不同的領導研究觀點（田靜婷、徐克成，2021）。本研究探討不同領導風格影響工作滿意度之關係，以下歸納領導風格相關研究發現：

### 一、領導特質研究

以領導特質進行研究者，認為領導權的形成與成功是基於領導人具有某些非領導者未有的特定特質，包括：心理特質，例如：有毅力、有耐性、主動、樂觀、成熟、自信等；社會特質，例如：道德感、善於社交、善於解決衝突、善於溝通協調等；生理特質，例如：強壯、高大、充滿活力等，或其他特質，例如：有魅力、知識淵博、勤勉等（張緯良，2019）。

戴振浩（2001）藉由問卷調查探討國小校長在性別、領導特質與學校效能



之影響，經相關分析與結構方程模型驗證，發現校長在品德、專業知能、人際關係、工作能力等領導特質上對於學校之組織效能有顯著正向影響，即教職員對於這些領導特質感受程度越高，學校效能越佳，此與邱勝濱（2008）對於高中職校長所進行之領導特質研究結果相似，該研究發現高中職校長領導特質對於領導效能有正向顯著的預測力，尤其以感受到成就引導、令人信賴、激勵與訓練能力與共同理念等領導特質，對於校長領導效能有較佳的影响力，除了教育領域，在軍事單位中亦有相似研究，曾君潔（2010）研究發現國軍女性主管展現領導特質越強，對於官士兵之領導效能越佳；然而邱勝濱（2008）指出領導行為對領導效能亦有正向的結構關係存在，並認為若徒有強烈的領導特質，而未加以領導行為導引，仍不足以獲得高度的領導效能，領導特質、領導行為皆是研究領導效能缺一不可之要素。

Judge 等人（2002）認為以特質作為研究方向之問題在於，即使兩個特徵是同一個特質類別，像是自我調整（adjustment）和自信（self-confidence）都屬於情緒穩定性的範疇，但在不同研究評論中會被視為獨特的特徵，又或是堅持（persistence）和決心（determination）同屬於盡責性指標，在研究中卻可能被分別探討。關於人格與領導力研究中，由於個人特質難以明確定義與量化，加上研究工具、對象與範圍的不同，將導致研究者在不同的標籤類別下研究各種各樣的特徵，即使這項關係確實存在，研究者卻難以在人格和領導之間找到一致、準確的關係，領導特質雖然被發現能提升成功領導之機率，但也無法確保某項特質一定會成功，且從結果來分析有效的領導特質，在證據方面可能不夠有力，究竟是有自信能成為一名領導人，還是因為成功領導才產生了自信心？（Barrow, 1977; Robbins, 2002；張國輝，2019）。對於警察組織而言，主管是否具備成功的領導特質固然重要，但在高壓且多變勤務環境下，單純探討領導特質可能無法完全解釋警察主管領導成效。

## 二、俄亥俄州領導行為研究

研究領導行為者，主要探討領導者應呈現何種行為才能發揮領導效能，故以領導者在管理工作上所做的事為研究基礎（林欽榮，2002）。美國俄亥俄州立大學（Ohio State University）在一項為期十年的領導行為的研究中，藉由一套關於領導行為的描述問卷（Leader Behavior Description Questionnaire，LBDQ），針對學生、工業、軍事及教育群體等不同團體，從千項行為構面中，找出成功領導人的行為特性，研究人員針對領導行為進行因子分析時，歸納出其中最強的兩種因子，分別為「體恤型」（consideration）與「體制結構型」（initiating structure），體恤型指領導者關心部屬、重視部屬感受，尊重與信任部屬；體制結構型則指領導者重視程序與規定，將部屬之工作內容、方式、角色職責結構化，並對任務要求一定的期限與績效水準（Carter, 1958; Halpin & Winer, 1952）。上述兩種領導因子組合，可以形成四種領導方式，如圖 1 所示。

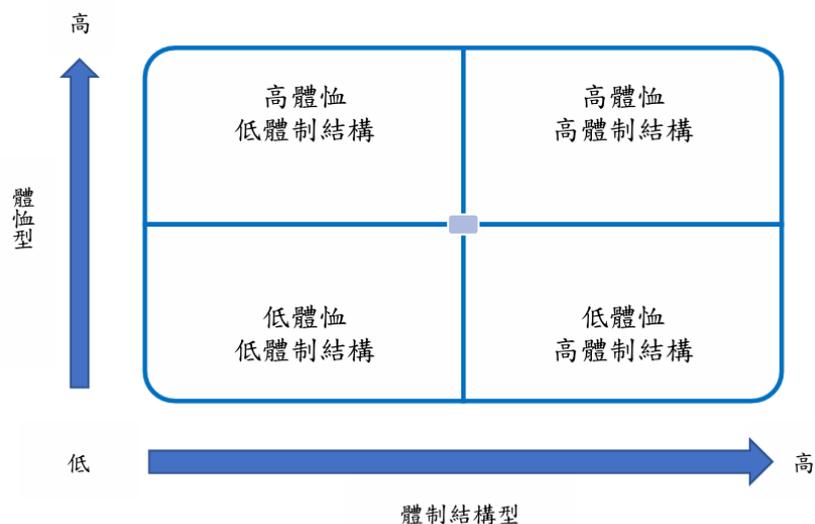


圖 1：俄亥俄州大學領導行為座標

資料來源：修改自林欽榮（2002）。

李佳穗（2000）基於俄亥俄州大學領導行為分類，以高雄地區之國立大學職員為研究對象，探討主管體制或結構領導行為影響職員工作投入之情況，研究發現，相對於「低體恤低結構」之領導風格，大學職員在主管「高體恤高結構」之領導風格下，有較高的認同工作重要性；洪嘉文（1997）以我國奧林匹克委員會及高級中等學校體育總會之行政人員為研究對象，探討領導者領



導型態對部屬工作滿意之影響，也發現在「高關懷（體恤）高結構」的領導形態下的行政人員有較高的工作滿足，「低關懷（體恤）低結構」的領導形態下，則獲得最低的工作滿意度。分析高體恤、高體制結構型領導者，相較其他類型領導者能讓部屬有更佳的工作滿意度及績效之原因，可能在於其能兼顧部屬心理需求與組織目標，營造主管與部屬間之良好組織氣氛與工作績效（林欽榮，2002；陳書梅，2008）。然而，高體制結構的領導者可能容易讓從事例行事務的工作者產生抱怨及較低的工作滿足感，也有研究發現高體恤領導者的上司對該領導者之績效評量呈現負向影響（Robbins, 2002; Yukl & Van Fleet, 1992；田靜婷、徐克成，2021）。另外也有學者認為，以領導者行為所歸納的領導型態與風格，有助於描述與分類領導者，雖然提出了重要的領導面向，然而有關過程與因果關係的結論卻比較少，難以在領導行為與良好績效間測量出一致的相關性（Barrow, 1977）。

### 三、轉換型領導、交易型領導與放任式領導

隨著組織變革與創新發展，關於領導的研究不再像先前理論所強調機械式的行為影響過程，而是更關心領導者與部屬彼此之間的需求、個性、價值觀與組織文化等交互作用，以及不斷變化的環境因素如：政治、經歷及歷史條件（Bargal & Schmid, 1989），1980年代起，轉換型、交易型領導等領導觀點逐漸受到討論（Conger & Kanungo, 1994）。

Burns（1978）在其政治領導研究中首次提出轉換型領導與交易型領導的概念，兩者差別在於領導者和被領導者提供彼此的內容：轉換型領導者提出超越短期目標的期許，專注於追求馬斯洛需求層次理論（Maslow need hierarchy）中更高層次的需求，並使追隨者辨識與認同領導者的需求；交易型領導者則注重合理的資源交換，領導者給予追隨者他們想要的資源，用以換取領導者所想要的結果（Kuhnert & Lewis, 1987）。

Bass（1985）基於 Burns（1978）的概念，提出轉換型領導的四個因素、

交易型領導的三個因素，並加入一個非領導因素（Antonakis et al., 2003; Bass, 1996; Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004; Piccolo et al., 2012），Avolio 與 Bass 則將所有領導因素綜整成「全方位領導模型」(The full range of leadership model, FRLM)，將領導者對部屬採取領導行為分為三種不同的類型（Avolio & Bass, 1991；轉引自 Antonakis et al., 2003）如下：

(一) 轉換型領導 (Transformational Leadership)：指領導者透過下列方式，提升被領導者的成熟度與理想，使被領導者越過眼前的個人利益，增加對成就、自我實現以及他人、組織和社會福祉的關心。

- 1、理想化影響 (Idealized Influence)：領導者的個人魅力，又被分為屬性 (Attribute) 影響和行為 (Behavior) 影響，指領導者展現信念，以令人敬佩的特質屬性或行事方式，獲取追隨者的認同與尊敬。
- 2、鼓舞激勵 (Inspirational Motivation)：領導者能清楚闡述願景、賦予任務意義，啟發、激勵追隨者達成共同目標。
- 3、智能激發 (Intellectual Stimulation)：領導者鼓勵部屬質疑假設、挑戰現況，從新的角度看待事物，提升追隨者勇於挑戰與解決問題的能力。
- 4、個別關懷 (Individualized Consideration)：接受追隨者的差異，個別關心部屬的需求，並提供指導與協助。

(二) 交易型領導 (Transactional Leadership)：指領導者與被領導者彼此為滿足自身利益，而建立履行契約義務的交換關係，可能採取方式如下：

- 1、權宜獎賞 (Contingent Reward)：領導者會建立有建設性、條件性的制度，確立角色與任務要求，明確訂定達到期望的回報或獎勵。
- 2、積極例外管理 (Active Management-by-Exception)：領導者主動監控被領導者的表現，預測問題並在行為偏離標準前採取修正措施。
- 3、消極例外管理 (Passive Management-by-Exception)：領導者在被領導者行為發生問題後，才告知部屬及採取行動干預，或是在錯誤發生後



再明確標準。

### (三) 放任型領導 (Laissez-Faire Leadership)：

指領導者選擇避免採取行動，在被需要時避免決策，放棄介入或承擔追隨者的行為責任，常被認為是無效的領導行為 (Antonakis et al., 2003; Bass, 1996; Judge & Piccolo, 2004)，然而也有學者認為放任型領導風格是指領導者給予被領導者完全的自由，領導者不會採用固定或規定性的方法來達成目標，而是賦予被領導者權力並提供必要的資源，使其可以根據自身判斷做出決策並完成任務 (Lewin et al., 1939; White, 2016)。

由於部分學者的定義及衡量方法，導致大眾對放任型領導產生較負面的看法，在領導行為的評估中，對於放任型領導的研究，與轉換型、交易型領導相比，數量相對有限，實際上放任型領導不總是等於迴避、忽視、漠視和漠不關心，放任型領導的低度干預或不干預可被視為一種自由，即領導者不將權力強加於下屬，部屬有時會希望能夠自主處理自己的事務，領導者若採取自由放任的態度可以讓員工感到被尊重和自主，顯示領導者的低參與或不參與也能帶來正面的影響 (Yang, 2015)，領導者不干預的能力，即消極能力，被認為在某些情況下可能至關重要，無論是積極或消極能力，都不該被帶有任何評斷 (Simpson et al., 2002)，有鑑於放任型領導可能帶來包括正面或負面的結果，更應該以中性的角度看待放任型領導。

轉換型領導的提出，被認為是引領領導研究領域走出低谷，注入新的活水 (Hunt, 1999)。轉換型領導被認為更能帶來超越預期的績效，因為領導者能傳遞願景與使命、激勵學習並啟發新的思維方式；而交易型領導者則是透過使用條件獎勵或負面回饋達到預期績效，相較於交易型領導，被領導者對轉換型領導行為的感知，對其滿意度與效能評價具有更佳的正向影響力 (Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004；吳玲玲等人，2010)。Bass



(1990) 收集轉換型、交易型及放任型領導在各種組織環境中的研究，包含美國、加拿大、日本和印度工商企業的首席執行官、中高層管理人員及研發項目負責人、陸軍軍官、海軍軍官、教育管理人員，以及宗教領袖等，歸納發現轉換型領導者比交易領導者更有可能被同事和員工視為令人滿意且高效的領導者。

交易型領導則是組織中最普遍的領導風格，其重點在於目標實現和績效管理 (Bass & Avolio, 1994; 轉引自 Dong, 2023)，領導者與追隨者的關係被形容為一種交易或成本效益的交換過程，當追隨者的工作本身或環境無法提供必要的動力、方向和滿足感時，領導者可以透過自身行為來彌補不足，例如明確相關績效標準與回報，以發揮有效作用 (Den Hartog et al., 1997)，只要領導者與追隨者認為這樣的交換是互惠互利的，關係就可能持續下去 (Homans, 1961; 轉引自 Howell & Avolio, 1993)。由於重視權宜獎賞與績效管理，透過設定清晰的目標和績效，領導者得以有效地追蹤、調整進度，以確保實現組織目標，學者在針對非營利部門的行政人員、企業員工，或是醫護人員等對象的領導研究中，皆指出權宜獎賞對於追隨者滿意度和績效能產生正面影響 (Klimoski & Hayes, 1980; Podsakoff et al., 1982; Sims & Szilagyi, 1975)，然而也有人認為，過度強調績效指標可能會導致目光較短淺，並減弱創新思維和創造力 (Dong, 2023)。

放任型領導通常被認為是領導的缺失或是缺乏領導作為 (Judge & Piccolo, 2004; Skogstad et al., 2007)，由於主流觀點多抱持負面態度，在定義中只以單面向的負面價值作為代表，關於放任型領導研究相較於其他類型較為有限 (Hinkin & Schriesheim, 2008; Yang, 2015)，且大多數研究皆發現其對部屬態度產生負面影響 (Clément et al., 2023; Judge & Piccolo, 2004; Yammarino et al., 1993)，但有也實證研究發現，被動放任型領導對於部屬的創新行為有正向影響，可能創造有利於產生創新的環境 (Ryan & Tipu, 2013)，實際上，放任型

領導可以是一種策略性選擇的結果，由領導者選擇尊重部屬，而不介入或不參與，因而增強部屬的自主與自我控制能力 (Iqbal et al., 2021; Yang, 2015)。

警察執法工作繁複多元又具任務急迫性，除仰賴明確的法規與上級指令，也亟需員警於第一線獨立思考與即時反應。主管採用放任型領導時，能賦予員警最大的執法裁量空間；交易型領導能在維持組織紀律與績效管理發揮功能；在充滿社會期待與高度壓力的工作環境下，轉換型領導帶來工作願景與價值認同，促進員警工作熱忱與表現。主管若能掌握影響員警態度的領導行為模式，能有效兼顧執行效率與組織發展的動能，在現實生活中，警察工作比較適合轉換型領導、交易型領導，還是自由放任型的主管？是本研究所欲了解的議題。

### 參、領導風格之測量

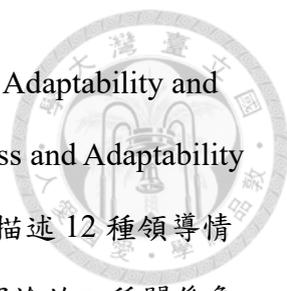
經研究者查閱相關文獻與研究，整理測量領導風格之相關量表如下：

#### 一、「領導行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ)

由俄亥俄州 (Ohio) 大學 Hemphill 與 Coons (1950) 提出領導行為描述問卷，後續由 Halpin 與 Winer (1952) 將問卷用於美國空軍指揮官的領導研究，經由因素分析確立「體恤型」(consideration) 與「體制結構型」(initiating structure) 為測量領導行為的兩項構面。Stogdill

(1963) 修訂 LBDQ 為 LBDQ Form XII，將兩種構面再細分為 12 種子構面。LBDQ 問卷中所採用的 Ohio 雙因素模型，與轉換型交易型領導模型皆被認為是研究領導效能的重要因素 (Piccolo et al., 2012)，然而也有學者認為 LBDQ 中的體恤和體制結構問題容易受到個人主觀偏好判斷影響，可能會誤判領導與工作滿意度的關聯 (Tracy, 1987)。

#### 二、「領導效能適應性描述問卷」(Leader Effectiveness and Adaptability Description, LEAD)



Hersey 與 Blanchard 於 1974 年發展出 The Leader Adaptability and Style Inventory，並在 1977 年改名為 Leader Effectiveness and Adaptability Description (Hersey & Blanchard, 1974, 1977)，該問卷描述 12 種領導情境，每種情境分別有四種反應選項，代表著情境領導理論的四種關係象限：高任務、低關懷；高任務、高關懷；低任務、高關懷；低任務、低關懷。問卷透過 LEAD-self 和 LEAD-other 量表調查領導者與被領導者的選擇，分析出領導者自我認知的領導風格、範圍及適應性，最多人回答的象限則為領導者的領導風格。然而，部分學者認為「低任務、低關懷」風格被描述為故意不干預、不採取明確行動、置之不理等行為，比較像是放棄領導，並非對該象限的充分描述，缺乏代表性，或是各項情境間的效度不足，影響研究者對使用 LEAD 問卷的信心 (Graeff, 1983)。

### 三、「多元因素領導問卷」(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)

由 Bass 在 1995 年提出，用來評估全方位領導模型中轉換型、交易型及自由放任型等三種不同的領導風格，許多關於領導研究皆運用 MLQ 量表 (Antonakis et al., 2003; Hunt, 1999)，但也有研究顯示 MLQ 的因子結構並非始終穩定 (Carless, 1998)，早期 MLQ 中題項措詞、部分領導因素間缺乏區分效度等問題，現行的 MLQ (Form 5X) 版本經歷過數次驗證與修訂，已有充分的發展與驗證 (Judge & Piccolo, 2004; Rowold, 2009)，其針對領導行為的量測共有 45 題，除了探討領導型態，還包含領導效能的測量，即被領導人的額外努力、效能與滿意度 (Avolio, 1999; Bryman, 1992)。MLQ 涵蓋三種領導風格的因素，也包含領導效能之測試，因此有許多組織行為研究者喜歡使用 MLQ 進行量測 (蔡清祥, 2005)。

Bass (1996) 認為轉換型、交易型與放任型等領導模型具有一定程



度的普遍性，藉由整理美國、印度、義大利、加拿大、紐西蘭、日本、新加坡、瑞典等國的研究結果，提出此領導模型的跨文化普遍性，雖然在不同文化，尤其是非西方文化中，因不同的權力距離、集體主義、工作價值觀、上下對等關係等因素而產生差異，領導模型可能需要被微調整或修正，但整體而言，轉換型與交易型領導模型仍展現一定程度的普遍適用性。為了驗證 MLQ 問卷的效度，Antonakis 等人（2003）蒐集美國商業機構中數千名使用 MLQ-5X 填答的部屬回應資料，運用驗證性因子分析（CFA）來檢驗三種領導模式的多因子模型，其中發現由九項因子（理想化影響—歸因、理想化影響—行為、鼓舞激勵、智能激發、個別關懷、權宜獎賞、積極例外管理、消極例外管理及自由放任）所組成的模型適切度最佳，能充分測量全方位領導理論的因素結構，是可靠且有效的測量工具。Judge 與 Piccolo（2004）蒐集 1887 年至 2003 年間關於轉換型與交易型領導的期刊文章、書籍論文與未出版報告等，並將相關數據轉換標準係數進行整合分析，歸納發現交易型領導行為中的權宜獎賞與積極例外管理皆能顯著預測領導力，消極例外管理與放任型領導等被動性的領導形式，則呈現強烈的負向影響，認為即便是領導缺失（放任型領導），也與其他領導形式同樣重要。

Druskat（1994）以美國羅馬天主教會的 9999 名宗教團體成員為研究對象，透過 MLQ 探討轉換型、交易型領導風格中的性別差異，研究結果發現無論男女領導者都表現出較多的轉換型領導行為，其中女性領導者表現出的轉換型領導行為明顯多於男性領導者，而交易型領導行為則明顯少於男性領導者，無論是男女部屬，都對轉換型領導方式表示更滿意，其中藉由因素分析的主成分分析，發現 MLQ 所量測的八項因子，被提出取五項因子，分別是理想化影響與個別關懷、鼓舞激勵與智能激發、權宜獎賞、積極例外管理、消極例外管理與自由放任；部分研



究指出，由於積極例外管理和消極例外管理時常呈現未相關或負相關，而消極例外管理和放任型領導之間通常呈正相關，因此例外管理和放任型領導應合併為一個因子（Avolio, 1999; Den Hartog et al., 1997; Druskat, 1994）；Avolio 等人（1999）以美國與其他國家之公司機構等 14 個獨立樣本中 3786 名受訪者所填之 MLQ 資料，進行驗證性因素分析，發現全方位領導模型被分為三項概念（轉換型領導、交易型領導及糾正迴避型領導）與六項構面（魅力與激勵型、智力激發、個人化關懷、條件性獎勵、例外管理與放任型領導）最為適合，並認為基於評估、諮詢及訓練等目的，將上述概念與構面作為獨立因素進行評估可能更有效；Den Hartog 等人（1997）針對荷蘭八家不同業務性質的機構共 1200 位員工進行 MLQ 問卷調查，得出三因素領導模型（轉換型領導、交易型領導和被動型領導）和四因素模型（轉換型領導、權變獎勵型領導、積極例外管理和被動型領導）對於評估領導力有所幫助，尤其轉換型領導不應局限於單一框架，而應納入轉換型領導中各項構面，以利研究與培訓。

我國也有許多領導研究採用 MLQ 作為問卷衡量，陳義鴻（2000）以國內 28 家銀行共 800 名銀行員工為研究對象，發現員工感受銀行主管的轉換型領導方式得分最高，交易型領導次之，放任型領導分數則最低，顯示銀行業主管普遍重視團隊激勵及獎懲運用之管理方式；涂志賢（2003）針對國內 53 所大專院校專任體育老師調查，發現在知覺體育主管領導風格中，轉換型領導平均得分高於交易型領導行為，放任型領導平均數最低，多數老師能感受到主管表現個人魅力、鼓舞關懷的領導行為，研究建議運用轉換型領導的各種策略，有效帶領教師專業成長；蔡清祥（2005）研究全國一審檢察機關檢察長及檢察官，則發現領導風格感知受到個人認知差異影響，且轉換型領導與交易型領導並非互相排斥，而是相輔相成。上述研究皆發現主管傾向運用轉換型領導，並指出

由於 MLQ 發展自西方國家，應注意國情、文化與職業上之差異影響（涂志賢，2003），也建議能針對各領導風格之構面，深入分析探討（蔡清祥，2005），或針對研究地區再劃分更細部的區域範圍進行探討（陳義鴻，2000）。

基於上述研究發現，本研究參考多位研究者使用之多元因素領導問卷，將主管領導風格區分為「轉換型領導」、「交易型領導」與「放任型領導」，以分析員警知覺主管領導風格之現況，提供後續學術與實務上參考。

## 第二節 工作滿意度

### 壹、工作滿意度之意涵

Elton Mayo 在 1924 年至 1932 年實施的霍桑實驗中，起初是研究改變工作條件對於工廠工人疲勞程度的關係，卻從中發現心理與社會層面會影響工人的工作行為，進而改變工作士氣與效率，研究發現理解人為情境有助於改善工作者對於管理階層的態度（Roethlisberger & Dickson, 1939），被認為是探索工作滿意度概念的起源（Rafferty & Griffin, 2009）。真正首度提及工作滿意度（Job Satisfaction），是 Hoppock（1935）所發表的研究，其定義工作滿意度為：由生理、心理與環境等因素結合，使個人產生對工作感到滿意的主觀感受，並針對特定區域的在職成年人及各城鄉社區的教師們進行調查，研究發現工作滿意度可能與情緒適應、宗教信仰、社會地位、興趣、年齡、疲勞程度及社區規模等因素存在關聯，這些變數至今仍受到許多研究者關注。對管理者而言，工作滿意度常被認為是影響員工行為以及最終組織效能的重要因素（Spector, 1997；轉引自 Hirschfeld, 2000），因此在管理研究中一直扮演著重要的角色，尤其是工作滿意度對於工作績效的影響（Fisher, 2003; Petty et al., 1984）。

分析學者對工作滿意度的觀點，可歸納於以下三種類別：

#### 一、綜合性定義（Overall Satisfaction）

採取宏觀視角，視工作滿意度為單一且整體的概念。指工作者未辨別針對工作環境或性質的具體構面，而是平衡工作情境中各個層面的滿意與不滿意感受，整合成整體滿足程度的態度或看法。例如：Hoppock (1935)；Kalleberg (1977)；Agho 等人 (1993) 皆以一般性的定義詮釋工作滿意度。

## 二、期望差距定義 (Expectation Discrepancy)

工作滿意的程度，取決於工作者期望從工作中獲得與實際獲得價值的差距，該差距越小，則滿意程度越高，反之則滿意程度越低。例如：Porter 與 Lawler (1968)；許士軍 (1977) 與吳靜吉等人 (1980) 皆以期望差距的觀點來定義工作滿意度。

## 三、參考架構定義 (Frame of Reference)

工作滿意度是工作者對於工作各項層面的情感反應總和，各學者所定義的工作特殊構面可能會有所差異。例如：工作滿意度可以被視為個人對工作薪資、主管、任務性質、同事、團隊或工作條件等不同部分的感受，是多向度的 (Baxi & Atre, 2024; Fisher, 2003; Newstrom, 2015)。

歸納以上學者對工作滿意度的定義，工作滿意度既可以被視為整體性概念 (Hoppock, 1935; Kalleberg, 1977)，也可以透過列舉多項構面衡量 (Spector, 1997; 許士軍, 2001)，並得以情感性層面加總或知覺需求缺陷之方式計算。由於部屬的工作滿意度是角色、職責、任務和獎勵等相互關聯的複雜組合，故建議以透過多面向的測量方法來衡量員工工作滿意度，也能夠清楚識別員工可接受或需要改進的領域 (Locke, 1976; 轉引自 Detamore, 2008)。研究者參考上述定義方式，也認為工作滿意度涉及個人對當前工作本質及工作各項方面 (如：工作中所扮演的角色或獲得之回報) 的感受與態度，且受到個人預期及實際獲得的差距影響，故定義本研究探討之「警察工作滿意度」，為員警對於工作情境各方面期望獲得滿足程度的主觀感受。

## 貳、工作滿意度之研究探討

探討工作滿意度之研究大致可以分為兩方向：其中一種聚焦影響工作滿意因素的「內容」，另一種則著重影響工作滿意的「程序」，相關研究分述如下：

### 一、探討「內容」影響工作滿意之研究



美國心理學家 Maslow (1954) 將人類行為動機分為五種，最低至最高層次分別為生理需求 (Physiological needs)、安全需求 (Safety needs)、愛與歸屬 (Love and Belonging)、自尊 (Esteem) 及自我實現 (Self-Actualization)，人們通常會先致力滿足低層次的需求，再進而追求高層次需求，個人因需求產生動機，形成在每一層次向上成長的行動力，惟並非完全滿足一個需求才能前進至下一層次，可能是所有層次需求同時得到部分滿足，只是隨著層級的上升，滿足程度百分比逐漸降低，單一層次的需求也不一定會是決定行為的唯一因素，一個行為可能會有多重動機的存在 (Maslow, 1943)。然而實際應用馬斯洛需求理論的缺點在於，每位部屬的需求層次與順序不盡相同，因此所需的激勵方式也各不相同，管理者難以為每位部屬規劃專屬的激勵方案，不過還是能透過改善工作環境，例如：辦公空間、照明、廁所、餐廳、安全等問題，來滿足部屬較低層次的需求 (Detamore, 2008)。

Herzberg 等人 (1959) 對於工作動機的研究，針對 200 多名工業部門的員工進行訪談，發現人們的工作態度受到能激勵工作者發展的「激勵因子 (Motivation factors)」與避免影響正向工作表現的「保健因子 (Hygiene factors)」影響，激勵因子使工作者在工作中感到滿意或得到自我實現，形成積極的工作態度，通常與工作內容有直接關係，故又稱作內在因子或滿足因子，例如：工作本身、成就、認同、責任感、升遷與發展，增加激勵因子，能促進工作滿意度，缺少時不見得會引發不滿；保健因子則是一種預防因子，增加保健因子有助於預防工作者的不滿意，通常與工作環境有關，與工作本身非直接相關，故又稱作外在因子、不滿足因子，例如：監督、公司政策、行政管理、人際關係、薪資、福利和工作保障等，缺少保健因子，工作者會產生不滿，創造最佳的保健因子時，對正向態度的影響甚微。

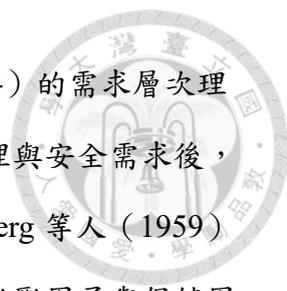
游郁霖 (2013) 以激勵與保健因子探討護理師之工作滿足及留任意願，



發現年資較輕之護理師可能因為初入社會，以追求穩定工作為目標，較注重保健因子，因此增加激勵因子並不會帶來工作滿足，反而容易對其形成壓力而降低留任意願，與陳月芳（2016）以馬斯洛需求理論研究國軍志願役士兵留營意願之研究結果相似，經訪談發現志願役士兵於服役初期，大多以滿足生理與安全需求為動機而選擇從軍，但是隨著服役年資增加或官階提升，會逐漸轉向社會需求、尊重需求與自我實現需求並獲得滿足；王怡文（2023）結合馬斯洛需求理論與 Herzberg 雙因子理論，針對特定企業內商品開發、精算部門之主管與非主管進行個案訪談，探討其工作滿意度及留任意願，亦有與上述研究相似的結果，其研究發現激勵因子對於不同職涯階段之職員，不一定能產生相同的正向效果，如欲發揮實質效果，須符合部屬當下的需求情形並投其所好，探討馬斯洛需求層次，則發現高層次的需求較能使擔任主管職員產生工作滿意度，而低層次需求即能讓非主管職之部屬產生工作滿意，其認為馬斯洛需求理論與 Herzberg 雙因子理論在激勵與需求中有一定程度之契合。

從上述研究可以得知，部屬可能隨著職涯、年資與職務角色的差異，所在意的需求與條件改變，而呈現不一樣的工作滿足程度。例如：工作初期年資較淺者，可能比較重視薪水、工作福利等外在條件，隨著工作經驗增加或職位提升，逐漸轉向追求成就、自主性與自我實現等內在層面的滿足，這樣的差異和 Herzberg 雙因子理論區分「激勵因子」、「保健因子」及馬斯洛需求理論中各層次需求之概念相似，若僅使用單一指標衡量整體工作滿意度，可能會忽略不同滿足的來源，無法得知工作滿意感受是透過部屬的內在動機或外在條件所影響。因此，將工作滿意度區分為「內在滿意」與「外在滿意」，有助於更確切掌握個體工作滿意的形成。

本研究探討影響警察工作滿意度之因素，經歸納上述研究發現工作的內容可能會影響工作滿意度，其主要討論引起行為的內容，聚焦於何種激勵較



能引發或終止行為（張瓊玲，2013）。例如：Maslow（1954）的需求層次理論指出需求逐層遞進，是激發成長的動力，警察在滿足生理與安全需求後，也會進一步向愛與歸屬、自尊與自我實現需求前進；Herzberg 等人（1959）的雙因子理論則提醒領導者員警的滿意與不滿意分別受到激勵因子與保健因子影響，劃分工作態度研究為雙向，除了提供良好的薪資福利與環境作為保健因子，也需要創造工作成就與責任感等激勵因素。

## 二、探討「程序」影響工作滿意之研究

Adams（1963）以公平感知的角度探討工作滿意度，認為當個人感知到自己的產出與投入的比率等於他人（或是過去的自己）的產出與投入比率時，即為公平；反之當結果不平衡時，就會產生不公平的感覺，此處的不公平是「心理上」的感知，雖然可能同時也是實際情況，但也需考量價值觀、規範、歷史或文化的影響。當個人察覺到不公平時，可能會增加或減少投入、提高或降低產出、離開工作崗位、改變心理上對個人或他人的投入或產出感知程度，或改變參照的對象等行為改變，在員工與組織間的交換關係中，工作者的工作滿意度取決於其產出與投入之間的比率，藉由衡量自身與他人的投入與產出，主觀上感知差距越大，則越感受到不公平，進而影響工作態度的滿意或不滿意程度（Lawler, 1973; Pritchard, 1969）。

Vroom（1964）以個人期望為出發點，認為當工作者做選擇時，會主觀地衡量個人與環境因素，除考量偏好的目標，也會分析預測結果發生的可能性，選擇對個人利益最具價值的行動方式。當滿足高工具性、高個人價值與高期望值時，個人以特定方式行事的動機將最為強烈，而決定以最有可能獲得正面期望回報的方式行動，是解釋個人工作行為的有效模式，也可以作為預測工作滿意度及工作表現的理論（Hoy & Miskel, 2001）；Locke（1969）則以價值感知差異的模型來預測滿意度，個人的知覺差異及該價值對個人的重要性，可能會導致不同的滿足感。工作滿意度則源自於重要價值的實現，是



個人對所有工作要素的評價總和，當負面評價發生，會從工作滿意度的總數中減除，當個人期望與實際獲得之間的差異太大，會令人不滿意 (Borman et al., 1976)。

張儷馨 (2003) 以南部公立高中職內專任行政人員為研究對象，探討期望理論、公平理論與工作滿意度之關係，研究顯示學校職員在報酬方面的期望與公平認知，對於工作滿意度有顯著正向影響，與劉和楨 (2016) 探討中南部區域之護理人員對組織公平感受與工作滿足關係的研究結果相似，護理人員所感知的組織公平對其工作滿意度呈現顯著正向影響，這些研究皆指出個人在公平與期望的認知可能影響其本身的工作滿意度。

探討程序或過程影響工作滿意情形者，重視的是個人主觀認知、價值與期望相互作用形成行為之心理過程 (陳欽雨等人, 2015)，研究者認為應用於警察工作滿意度時，則強調員警知覺投入與產出之間的關聯，員警可能會將個人的付出報酬與他人互相比較，當感受不公平時，可能因而產生消極的情緒或改變行為，或是藉由評估其行為結果之期望強度與價值，知覺期望與獲得回報的差距，因而調節其滿意度和工作動機，決定是否採取某種行為。

### 參、工作滿意度之測量

參考各項理論與實證研究，評估工作滿意度大致可分為兩種方式，第一種為宏觀的測量方式，直接詢問受訪者對於工作的整體感受，通常只有一個問題 (Wanous et al., 1997)；現實中測量工作滿意度的困難在於，一個人可能對工作的某些方面感到滿意，同時對其他方面感到不滿 (Spagnoli et al., 2012)，因此可以採用第二種測量方式，其強調工作滿意度有各種不同面向，各方面的滿意程度總和會形成整體工作滿意度，例如：工作描述指標 (Smith et al., 1969)、工作滿意度調查 (Spector, 1985) 和明尼蘇達滿意度問卷 (Weiss et al., 1967) 等，使用多面向方式測量的優勢在於，可以評估其中



的各組成面向與其他變數之間的關聯 (Hirschfeld, 2000)，多面向的測量方式說明如下：

#### 一、工作描述指標 (Job Description Index, JDI)

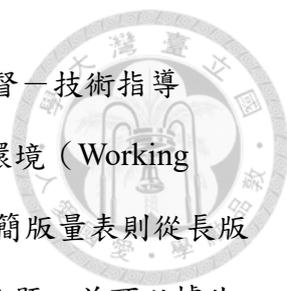
由 Smith、Kendall 與 Hulin (1969) 編製，旨在衡量工作滿意度的五項構面，分別是對管理者、同事、薪酬、晉升機會和工作本身的滿意度，每個構面包含 9 至 18 題，共有 72 題。每項構面的量表包含一個形容詞或形容詞片語的清單，由受訪者填寫「Y」(同意)、「N」(不同意)或「？」(無法決定)，對積極項目的「Y」(同意)回答和對消極項目的「N」(不同意)回答得 3 分，對積極項目的「N」(不同意)回答和對消極項目的「Y」(同意)回答得 0 分，回答「？」得分則為 1，最後統計分數。

#### 二、工作滿意調查量表 (Job Satisfaction Survey, JSS)

由 Spector (1985) 編製。包含九項構面，分別是：薪資、升遷、監督、福利、附帶獎勵、操作流程、同事、工作性質、溝通，共計 36 題，採用總和評分量表，每題共有六個選項，其中約有一半的題目為反向題。

#### 三、明尼蘇達滿意度問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)

由 Weiss, Dawis, England 與 Lofquist (1967) 提出，問卷共有三種版本：兩種長版 (1967 年、1977 年) 和一種簡版。長版量表共有 20 項構面，包含：能力發揮 (Ability Utilization)、成就感 (Achievement)、活動性 (Activity)、升遷 (Advancement)、權威 (Authority)、組織政策 (Company Policies)、薪資報酬 (Compensation)、同事關係 (Co-workers)、創造性 (Creativity)、獨立性 (Independence)、道德價值 (Moral Values)、讚賞 (Recognition)、責任感 (Responsibility)、穩定性 (Security)、社會地位 (Social Status)、社會服務 (Social Service)、



監督—人際關係 (Supervision—Human Relations)、監督—技術指導 (Supervision—Technical)、變化性 (Variety) 及工作環境 (Working Conditions) 等，每項構面有 5 個題目，共計 100 題；簡版量表則從長版量表的 20 個構面中，分別選出最能代表的問題，共 20 題，並可以據此出內在滿意度、外在滿意度得分 (Hirschfeld, 2000)。

MSQ 是廣為人知、穩定性高的研究工具 (Martins & Proença, 2014)，其中長版量表構面劃分詳細，對於工作滿意度層面探索廣闊且深入，為其他問卷所不及 (熊祥林, 1978)，惟題數較多，所需的作答時間較久；短版量表則是工作滿意度研究常採用的工具，可以用來測量工作滿意中兩種不同的組成部分 (Hirschfeld, 2000)，相較於有 72 道題目的 JDI 量表，短版 MSQ 是簡潔的量表 (Martins & Proença, 2014)。

關於 MSQ 短版量表的效度，Moorman (1993) 透過主成分分析確認 MSQ 短版問卷包含兩種因子，第一個因子為內在工作滿意度，反映工作內在性質的陳述，像是：「能保持忙碌」、「有機會做發揮自身能力的事情」以及「從工作中獲得的成就感」，第二個因子為外在工作滿意度，反映工作外在性質的陳述，例如：「因工作表現出色而獲得讚揚」、「公司執行政策的方式」及「我的主管對待員工的方式」；Hirschfeld (2000) 曾嘗試修訂 MSQ 短版量表中內在與外在滿意度題項，檢驗是否能提高量表之信效度，研究結果顯示原版的 MSQ 簡版量表仍具有一定的可信度及效度；Hancer 與 George (2004) 以美國中西部三家連鎖餐廳的 2000 名員工為研究對象，探討了 MSQ 短版問卷的因素結構，研究發現與 Weiss 等人 (1967) 所提出的雙因子結構 (內在工作滿意度和外在工作滿意度) 不同，經由主成分分析得出發現四項因子結構，原量表中構成內在工作滿意度的內在題項被分解出三個因子，原屬外在工作滿意度的「晉升」項目，被歸入了內在工作滿意度，其推測樣本的獨特



性可能是造成因子結構不同的原因之一，即不同職業群體的因素結構存在差異，並建議 MSQ 短版問卷的使用者應針對其樣本進行因素分析，以有效檢驗其因素結構。

國內外有許多學者皆採用 MSQ 問卷，做為評估工作滿意度的工具，探討各產業、組織成員內在、外在工作滿意度之差異，例如：公部門方面，Karamanis 等人（2019）研究希臘伊庇魯斯地區四個區域的公務單位發現，員工對內在因素（例如：工作量、自主性、創造力等）的滿意度高於外在因素（例如：人際關係、薪資、同事、工作條件等），且不同職位與部門的員工在內在、外在滿意度表現上亦有所差異；楊惠茹（2010）也發現我國花蓮縣警察局中，年資較久或在單純地區服務之員警有較高的工作滿足，推論年資久之員警因薪資更高且工作較為熟練穩定，單純地區之員警因領有山區的偏遠加給且工作任務較為單純，進而影響對工作滿意度之感受程度，也建議應周全考量各項可能影響的個人屬性及其答題選項的設計，藉由控制變項確實排除其他因素的影響；私人企業方面，Hancer 與 George（2004）研究美國連鎖餐廳旗下 54 間分店的員工發現，員工的整體工作滿意度為中等偏高，滿意度最高的因素（安全感、社會服務、道德價值、工作活動和責任感）均屬於內在工作滿意度因子，外在滿意度中的升遷與薪酬等工作條件則獲得較低的滿意度得分；朱雪梅（2006）研究發現電視台從業人員之工作滿意度，發現受到性別、年齡、教育程度與職務影響，大學畢業的員工於內在與外在滿意度方面得分皆較低；范陽聖（2006）探討中華電信營運處員工之工作滿意度，發現領導者實施「高關懷、高規範」的領導型態時，較「低關懷、高規範」、「低關懷、低規範」的領導型態有顯著較高的內在、外在工作滿意度，上述研究顯示即使是同樣的領導風格，也可能形成不同的內在與外在滿意度感受。



為瞭解員警對於工作中不同方面的滿意程度，本研究參考許多研究者所使用之明尼蘇達滿意度短版問卷，將工作滿意度區分為「內在滿意度」與「外在滿意度」，分析探究員警工作滿意度之現況與差異，以供學術與實務參考。

### 第三節 領導風格對工作滿意度影響

1950 至 1960 年代起有許多領導研究，探討管理者如何運用領導行為提升部屬工作滿意度 (Northouse, 2004; 轉引自 Metwally et al., 2014)，例如：Yukl (1971) 研究發現，相較於漠不關心或批評下屬的領導者，部屬對於體貼、支持的領導者更加滿意；Yousef (2000) 則發現領導行為對於工作滿意度呈現正向影響，且認為發展與檢驗自西方的理論同樣適用於非西方的國家，Lok 與 Crawford (2004) 探討領導風格在東西方之間的差異，發現澳洲與香港受測者在領導風格對於工作滿意度上未有顯著差異，並證實領導風格會影響員工工作滿意度和組織承諾，從上述研究中可見領導風格是決定部屬工作滿意度的重要因素之一 (Al-Ababneh, 2013)。本研究旨在探討警察人員領導風格感知對工作滿意度的影響，經研究者蒐集國內外文獻後，發現許多研究以多元因素領導問卷 (Multifactor Leadership Questionnaire) 測量，發現轉換型、交易型與放任型等領導風格可能對工作滿意度有所影響，以下整理相關研究之內容與發現，作為本研究參考。

在私人企業的領導研究中，Metwally 等人 (2014) 以埃及一間大型跨國快速消費品公司員工為研究對象，發現員工感受主管轉換型領導程度與工作滿意度之間存在顯著正向相關，認為轉換型領導風格能促進主管與部屬間的人際關係，幫助員工成長且提升創造力，因而使員工有更高的工作滿意度；在不同國家、產業與文化背景中也見到相似的研究成果，Ho (2013) 以越南多個城市之公司企業員工為研究對象，發現轉換型與交易型領導風格對於內在、外在及整體工作滿意度皆呈現正向影響，尤其轉換型領導風格在員工工作滿意度之影響效果高於交易型，認為採取轉換型領導在提高工作滿意度各方面發揮重要的作用；Garzón-Lasso 等人 (2024) 調查哥倫比亞某公司內職員對於轉換型、交易型和放任型領導風格感受對於其額外努力、效能及工作滿意度之間是否存在影響關係，研究結果顯示轉換型和交易型

領導均與額外努力、效能和滿意度有直接顯著的正向影響，且轉換型的影響大於交易型，而放任型則為顯著負向影響，該研究亦指出南美洲的文化與發展背景可能影響領導風格的展現，因此在研究時應考量地區的特性。

在政府部門與公共組織方面，Ling 等人 (2011) 探討馬來西亞公部門主管領導風格對部屬工作滿意度的影響，發現轉換型領導各項構面皆與工作滿意有顯著正向影響，相較之下，交易型領導中只有「權宜獎賞」對於工作滿意度有顯著正向影響，積極、消極例外管理對於與工作滿意度的影響則相對有限，認為在提升政府公部門部屬滿意度方面，轉換型領導且比交易型領導更為適合；在司法單位的研究亦有類似的發現，蔡清祥 (2005) 以我國檢察機關檢察長及檢察官為研究對象，量測領導風格對於領導效能（額外努力、效能及工作滿意度）之影響，發現若檢察官感受到檢察長採取轉換型或交易型領導風格時，對於其工作滿意度具有顯著正向影響，感受放任式領導時，檢察官之工作滿意度則呈現顯著負向影響，檢察官認為檢察長若採取轉換型領導風格會較交易型領導風格更加滿意，該研究認為若將轉換型與交易型領導風格交互運用，在領導效能方面更能事半功倍。

關於警察單位的領導研究中，轉換型領導對工作滿意度的正向影響亦獲得多數研究支持，Decker (2018) 以美國紐澤西州的警察為研究對象，探討警察主管領導行為對警員的工作滿意度及組織承諾影響情形，研究發現轉換型領導的所有構面對於員警內在、外在工作滿意度呈現顯著正向影響，交易型領導中則只有權宜獎賞產生顯著正向影響，且影響程度較轉換型領導低，主動、被動例外管理則對其呈現較弱的負向影響，放任型領導則是呈現顯著負向影響，其認為權宜獎賞行為為警察領導者提供必要管理基礎，領導者得以此為基礎加上轉換型行為，以提高員工的工作滿意度；Ozmen (2008) 分析土耳其國家警察中轉換型領導和交易型領導風格對個人和組織效能及滿意度的影響，發現轉換型領導、主動例外管理對於工作滿意度有顯著正向影響，被動例外管理與放任型領導則為負向影響，該研究亦指出土耳其警察主管於實務中較少展現轉換型領導行為，而多採用被動型或放任型的領導方式，因此建議在教育及人事體系中能建立制度化的領導理念與訓練規則。

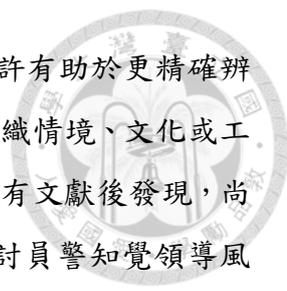
在其他專業或行政人員的研究中，亦與上述研究有著相似結果，Chitwood (2010) 以美國某大學之招生人員為研究對象，調查發現知覺主管轉換型領導風格與交易型領導風格對於整體工作滿意度呈現顯著正向影響，其中交易型的影響力



較低，放任型領導風格則對於整體工作滿意度呈現顯著負向影響，研究建議招生負責人如欲提升部門員工之工作滿意度，可以適當展現轉換型領導特質；廖珮琪（2022）則基於轉換型領導理論，以雙北市醫院之醫務社工為研究對象，探討轉換型領導、工作滿意度與醫務社工職涯發展之關聯，研究發現由於轉換型領導風格具備個別關懷、鼓勵學習、啟發知識等特質，能顯著增進社會工作者之工作滿意度；許欽嘉（2013）在國內某高科技電子產品製造公司中研究也發現，主管展現轉換型領導中的鼓舞激勵與智能激發，對於員工創新與工作滿意有顯著正向影響，其認為領導者除給予部屬明確的工作願景外，也應該適時授權，然而也擔心僅針對一家科技公司進行研究，可能受到該公司組織風氣或工作特性所影響，因此建議未來可以再納入其他同性質公司或其他產業進行研究。

除了量化研究，關於領導風格的質性研究亦提供不同觀點，Caplan（2021）藉由半結構式的訪談方式，訪問美國四所大學內共六名校區警察，了解領導力與工作滿意度之影響，從訪談中得知校園警察認為領導風格確實會影響其工作滿意度，並受主管尊重程度及其對部門的貢獻程度影響，部分受訪者對於主管從交易型轉變至轉換型的領導方式抱持著積極態度，然而亦有部分受訪者感到無法適應，質化的調查方式有助於獲得最真實的回饋，然而研究者亦表示樣本較少加上警察單位保守且官僚的體制風氣，可能對回答會有所保留。

整體而言，現有研究普遍支持知覺主管轉換型領導對於工作滿意度的正向影響，認為交易型領導相較於轉換型領導，其正向影響程度較為有限，而放任型領導多被認為與工作滿意度呈現負向影響，然而在不同產業、職業類型與文化情境下，三種領導風格的影響可能存在差異。本研究在回顧既有文獻後，認為仍有部分問題尚待進一步探討，例如：部分研究聚焦於單一領導型態，僅檢驗轉換型領導風格，或是單純比較轉換型領導與交易型領導，未一併分析放任型領導，無法比較三種風格在同一情境的相對影響力；放任型領導在多數研究中未被納入測量，甚至被定義為負面的領導型態，缺乏對於其領導特質的深入討論，若能以更中性的眼光看待放任型領導，檢驗其強調自主與授權的特性，或許能有不一樣的研究發現；另外也應該避免預設轉換型領導為最理想之領導模式，以免在研究設計上先入為主或過度凸顯轉換型領導之正向效果；此外，部分既有研究僅以整體工作滿意度作為單一依變項分析，然而根據先前的文獻回顧，工作滿意度可以透過不同的面向測得，探討



不同領導行為是否對部屬的內在、外在的工作滿意產生差異，或許有助於更精確辨識領導行為作用方式，並提供較具體的改善方向；由於在不同組織情境、文化或工作性質的背景下，研究結果可能呈現不同樣貌，經研究者查閱既有文獻後發現，尚未有學者以我國負責維護機場安全之航空警察為研究對象，探討員警知覺領導風格對其工作滿意度之關係，因此本研究聚焦於類軍事化、高風險性的警察組織，探討員警知覺轉換型、交易型及放任型主管領導風格，如何影響其工作滿意度，藉由理解現行警察組織中領導與工作滿意之關係，提供組織管理與領導實務參考。

#### 第四節 領導風格知覺與工作滿意度之控制變項

本研究旨在探討主管領導風格感知對於員警工作滿意度之影響，為降低個人變項對研究結果之干擾，確保能準確估計主要解釋變項對於工作滿意度之影響，本研究將相關個人背景變項納入成為控制變項，以利分析結果更為準確，以下彙整過去文獻中關於領導風格知覺與工作滿意度研究中所納入之個人變項差異，作為本研究設定控制變項參考：

##### 壹、領導風格知覺之個人背景變項差異

個人屬性、經歷、職務特性或工作情境等背景變項，可能潛在影響部屬對主管領導風格的感知，例如：Ozmen（2008）以土耳其警察為研究對象，發現畢業於四年制土耳其國家警察學院或二年制土耳其警察職業學校之員警，在領導風格之感受上有顯著差異；陳妍儒（2023）在我國警察領導研究中，發現不同性別、年齡或婚姻狀態的員警在領導風格感知上呈現顯著差異，推論由於年紀較高，個人身心發展更為成熟，而對領導者之關懷及為人有更深刻的認知，也或許是領導者基於部屬已婚的家庭狀況，傾向更加體諒部屬，而有不同領導風格的展現；江振茂（2012）則發現官警的年齡、教育程度、階級與職務，對認知分局長、所長之領導風格有顯著差異，推測年齡高低可能會影響年資與工作經驗，不同階級與職務之員警則因角色、職掌不同而產生認知差距，導致員警對領導風格認知有所



不同。

在職務背景方面，不同服務地區、職務階級、工作性質與主管共處時間長短，也可能導致領導風格感知之差異，例如：探討主管與部屬共事的時間時，隨著共事時間增加，對於主管領導風格感受更為顯著 (Ozmen, 2008)；不同的工作性質、職稱及服務地區在主管領導風格認知上也有顯著差異 (Ozmen, 2008；陳志興, 2010)，推論可能受到單位工作項目、地區狀況及業務性質不同，而影響對主管領導風格之認知 (江振茂, 2012)。

## 貳、工作滿意度之個人背景變項差異

除領導風格外，工作滿意度亦可能因個人屬性、工作職務與組織情境等背景變項而形成潛在差異。在個人屬性方面，研究發現年長者或服務年資較長之部屬，通常具有較高的工作滿意度，推測可能因為具有較豐富之工作經驗，且有更高的薪水與福利，因而更能適應工作環境 (Lin, 2003；楊惠茹, 2010)。

在工作與職務情境方面，研究指出部屬所屬部門、地區、工作性質與官階亦對其工作滿意度感受產生顯著差異，工作滿意度隨著職級或官階提高而逐漸增加 (Lin, 2003；Ozmen, 2008；楊惠茹, 2010)；部屬所在的執法部門或工作性質不同，對整體工作滿意度具有統計顯著影響 (Alarcon, 2005；楊惠真, 2009；蔡清祥, 2005)，推測可能由於不同地區、部門在文化、官僚體制或價值觀的差異，而影響對工作滿意度之認知與感受。

## 參、小結

綜合上述研究者所提出領導風格、工作滿意度之控制變項，大致歸納為以下三類：

- 一、人口統計：性別、年齡、婚姻狀態、教育程度。
- 二、職務屬性：職稱、工作性質、服務年資。
- 三、組織情境：進用管道、工作區域。

然而，各研究者所選取之控制變項不一定完全相同，推測可能受到研究對

象、地區文化、價值觀、組織、研究時間等不同時空背景影響而有所調整。研究者參考上述研究發現，結合航空警察職務與工作特性，選取「性別、年齡、婚姻狀態、教育程度、職稱、進用管道、所轄區域與在分隊服務年資」作為控制變項，以利更準確地探討警察人員主管領導風格感知與工作滿意度之影響情況。

## 第三章. 研究方法



本研究旨在探討內政部警政署航空警察局保安警察大隊員警知覺主管領導風格與其工作滿意度之關係，係採用問卷調查之量化研究。本章介紹本研究所使用之研究方法，共分為五節：第一節為研究架構，基於前述文獻探討與理論，建構本研究之研究架構、研究假設及定義研究變數，並說明所使用之調查量表；第二節為研究流程，訂立研究步驟；第三節為研究對象與資料蒐集，闡述研究對象、樣本資料來源與抽樣方法；第四節為研究工具，說明本研究資料分析與處理之方式。

### 第一節 研究架構

#### 壹、理論與分析架構

「全方位領導理論」(Full Range Leadership Theory, FRLT)，由 Bass (1996) 提出交易型、放任型及轉換型三種領導風格，其中交易型領導透過權宜獎賞、例外管理等獎懲機制，明確設立目標以促進工作流程與效率；放任型領導減少主動干預，放手讓部屬自由發揮；轉換型領導則注重激勵與啟發，幫助員工成長與自我實現。這些領導風格可以藉由「多元因素領導問卷」(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) 衡量，該量表亦包含對領導效能之評估。

在第二章歸納主管領導風格影響部屬工作滿意度之文獻與研究發現，部屬對於主管領導風格的感知，可能會影響其工作滿意度，許多研究指出部屬感受主管轉換型領導對於工作滿意度為正向影響，且影響程度高於交易型領導，放任型領導則多為負向影響，研究者希望藉由本研究探討三種領導風格對於我國航空警察工作滿意度的影響情形，故建立本研究理論與分析架構如下：

交易型領導中權宜獎賞 (Contingent Reward)，被認為是交易型領導中最有效的構面 (Judge & Piccolo, 2004)，透過正向與反向的條件強化，作為組織領導者激勵員工的方式，正向強化條件指在部屬達到約定績效時給予獎勵，以強化部屬維持期望績效之速度、準確和努力，反向強化條件，是領導者對於部屬未能達到約定績效的反應，這類型的管理者與轉換型領導者不同，其適當運用獎勵或懲罰的權力，

清楚地設立目標，以維持或改善所追求的目標，並且更關心工作流程與效率，而非實質理念，部屬也會因此學習如何獲得獎勵或避免懲罰 (Waldman et al., 1987)。

研究發現當上司對部屬的績效有所認可、表揚和獎勵，並譴責或懲罰不符合工作規範之行為時，不僅有助於促進績效和提升效率，還能增強部屬的期望值，形成較高的工作滿意度 (Keller & Szilagyi, 1976; Oldham, 1976; Reitz, 1971)，領導者在此情境當中也會增強對部屬的影響力 (Sims, 1977)。Podsakoff 與 Todor (1985) 研究醫院內的藥劑師發現，若領導者根據部屬表現提供獎勵等正面回饋，部屬會對工作更滿意，如果得到的是非條件性的負向回饋，則部屬會認為主管失去根據績效提供獎勵之能力，而失去對其之認同感及對組織之影響力 (Greene, 1981)。

交易型領導的各項構面中，通常是「積極例外管理」或「權宜獎賞」對工作滿意度有正向影響 (Decker, 2018; Ozmen, 2008)，但影響力通常不及於轉換型領導 (Ho, 2013; 蔡清祥, 2005)；而「消極例外管理」指的是等到問題變嚴重時才採取行動干預 (Antonakis et al., 2003)，Yukl (1999) 則認為將這樣的行為納入交易型領導中，與該風格之理論基礎並不明確。

基於上述理論與發現，交易型領導透過建立明確的績效目標與獎懲機制，強化部屬對工作目標與流程之理解，並在部屬發生錯誤前主動予以協助、糾正，進而影響其工作態度。在高制度化、紀律化且官階層級分明的警察組織中，若主管能提供明確的勤務規則與績效標準，主動教導員警認知行為的對與錯，並依照實際勤務表現給予一致的回饋與反應，有助於員警了解與掌控警政工作，可能得以提升員警工作滿意度，因此本研究聚焦交易型領導中之權宜獎賞、積極例外管理等領導行為，探討員警知覺主管交易型領導風格對員警工作滿意度之影響，並提出假設：員警知覺主管交易型領導風格對於工作滿意度有顯著正向影響。

轉換型領導被認為不僅能分擔部屬的擔憂、滿足其需求，亦致力拓展部屬之利益，激發其興趣與抱負，鼓勵部屬為了成長與自我實現而努力 (Yukl, 1999)，進而提升對領導者之滿意度 (Metwally et al., 2014)。根據學者運用 MLQ 問卷所蒐集之研究結果，發現轉換型領導出現在各種組織環境中，除了高階主管和世界級領導者會採用轉換型領導，工業領域之高層與基層管理人員、美國陸軍中各官階之軍官，

甚至教育領域中之老師與學生們，也都在某種程度上實踐著轉換型領導 (Avolio & Bass, 1987; Bass, 1985)。

學者基於轉換型領導理論之模型與實證研究發現，轉換型領導的所有行為因素，能幫助部屬成功實現當前目標並朝著更高的目標前進，對於部屬的領導者效能認知、付出的努力及對領導者的滿意度呈中度或高度正向影響，原因在於轉換型領導者被認為具有主動、創新及不受束縛的思維，更善於向上級表達部屬的需求，部屬也因感受到轉換型領導者之特質，願意為領導者付出更多，形成更有效率且高滿意度的工作團隊，轉換型領導對部屬工作滿意度多有顯著正向影響，無論在美國、臺灣、越南及土耳其等不同國家及產業背景皆有相似的研究發現 (Alarcon, 2005; Gyurisko, 2016; Ho, 2013; Metwally et al., 2014; Ozmen, 2008; 曾信超等人, 2008; 廖珮琪, 2022)，也有研究指出轉換型領導的四項構面均能有效提升員工之工作滿意 (Ling 等人, 2011)，推論因為領導者能表現支持與關心，依照部屬發展適合的工作方式，清楚描繪組織願景，因此促進部屬之工作滿意度提升 (Decker, 2018)。關於公、私部門應用轉換型領導部分，曾有研究指出轉換型領導在公家單位中比私部門組織中少見且效果較差，並認為因為公務部門較依賴官僚機制 (Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999)，然而也有研究發現，轉換型領導行為在公家組織中其實一樣普遍且有效 (Lowe et al., 2015)。

部分研究比較轉換型與交易型領導風格，發現員警感受主管交易型領導中的權宜獎賞、積極例外管理雖然對工作滿意度呈現正向影響，然而影響的程度卻低於轉換型領導，即轉換型領導對預測部屬滿意度之程度高於交易型領導 (Avolio & Bass, 1987; Bass, 1985, 1990; Hater & Bass, 1988; Waldman et al., 1987)，但也有針對航空業空服人員的研究發現，交易型領導對工作滿意度的影響高於轉換型領導，推論可能是因為班機空服人員在每趟航班都需要與不同的領導者合作，且必須在有限的時間內完成工作與任務，在這樣的情況下，實施明確規範與回饋的交易型領導可能更加適合 (Tsai & Su, 2011)。

警察在工作中時常接觸負面事件，又處於工時長與高危險性的執勤環境中，透過轉換型領導的理想化影響、鼓舞引導、願景描繪與智能激發，可能有助於增加員警對團隊使命與為民服務角色之認同，促進其採用更創新多變的方式面對複雜的

勤務狀況，更有助於達到自我價值實現，主管的個別關懷則能照顧員警在壓力下的情緒需求，進而提升其對工作的正面感受。

參考上述理論與研究發現，本研究聚焦轉換型領導中理想化影響、鼓舞激勵、智能激發與個別關懷等領導行為，探討員警知覺主管轉換型領導對員警工作滿意度之影響，並提出假設：員警知覺主管轉換型領導風格對於工作滿意度有顯著正向影響。

放任型領導者被認為無法識別問題，也避免參與或處理事情 (Antonakis et al., 2003)，這類型的領導者避免參與事務和承擔責任，對於可能出現的複雜情況置之不理，無法有系統地應對各種問題，也避免訂定明確期望、目標和標準 (Bass & Avolio, 1995)，這樣的領導風格被定義為逃避和放棄責任，對部屬產生負面影響，被批評為無效的領導或管理行為 (Bass, 2008; Lerutla & Steyn, 2022)，研究發現主管採用放任型領導行為會降低部屬的工作滿意度以及對領導者效能的看法 (Judge & Piccolo, 2004; Lerutla & Steyn, 2022)，無論是警政、公共部門或其他組織皆曾經有研究指出放任型領導對工作滿意度有顯著負向影響 (Decker, 2018; Gyurisko, 2016; Ozmen, 2008；蔡清祥，2005)。

然而也有研究發現，在特定組織或文化下，主管領導風格與工作滿意度的之聯可能會產生差異，例如：一項調查美國聯邦政府僱員工作滿意度的研究指出，員工感受到主管實施交易型領導時，對於其工作滿意度呈現顯著負向影響，採用自由放任型領導反而呈現顯著正向影響 (White, 2016)；Judge 與 Piccolo (2004) 則認為過去的領導研究較少關注放任型領導，在某些情況下，領導者採用放任型領導可以達到與轉換型領導相當的效果，故建議可以更深入研究放任型領導行為。

Yang (2015) 則指出由於過去學者定義及衡量放任型領導的方式，導致多數人對放任型領導有著片面且負面的看法，然而事實上放任型領導並非總是代表領導者對部屬的需求選擇逃避、忽略與漠視 (Skogstad et al., 2007)，而是在部屬需要自主的環境時，給予獨立處理事務的空間，自由放任的風格能讓部屬感受到被尊重與授權，領導者適當地減少或不干預事務也會為部屬感受帶來正面的影響，就像 Pierce 與 Aguinis (2013) 的研究發現，儘管有效的領導力能帶來積極的結果，但達到一定程度後，反而會對領導者、部屬及其組織造成不利影響，因此應該以更中性不帶批判的角度來看待放任型領導。

警察人員時常於第一線面對民眾、處理事故，現場往往仰賴其個人即時反應與裁量，在警察單位層層監督的制度與規範約束下，領導者若能對員警專業能力有所信任與授權，適度降低干預其工作與抉擇之頻率，提供執勤員警一定程度的自主空間，可能有助於員警減少壓力，提升其工作自主性與被信任感，進而影響其工作滿意度。

參考上述理論與研究發現，本研究聚焦放任型領導中消極例外管理、自由放任之領導行為，探討放任型領導對員警工作滿意度之影響，並提出假設：員警知覺主管放任型領導行為感知對於工作滿意度有顯著正向影響。

本研究探討航空警察局保安警察大隊警察人員感知主管領導風格對其工作滿意度的影響，基於研究目的及問題，並參考文獻回顧資料，本研究架構以警察人員對主管領導風格感知為解釋變項，分為轉換型領導、交易型領導及放任型領導，工作滿意度為依變項，分為內在滿意度、外在滿意度，並加入個人屬性等控制變項，經研究者自行繪製研究架構，如圖 2 所示：

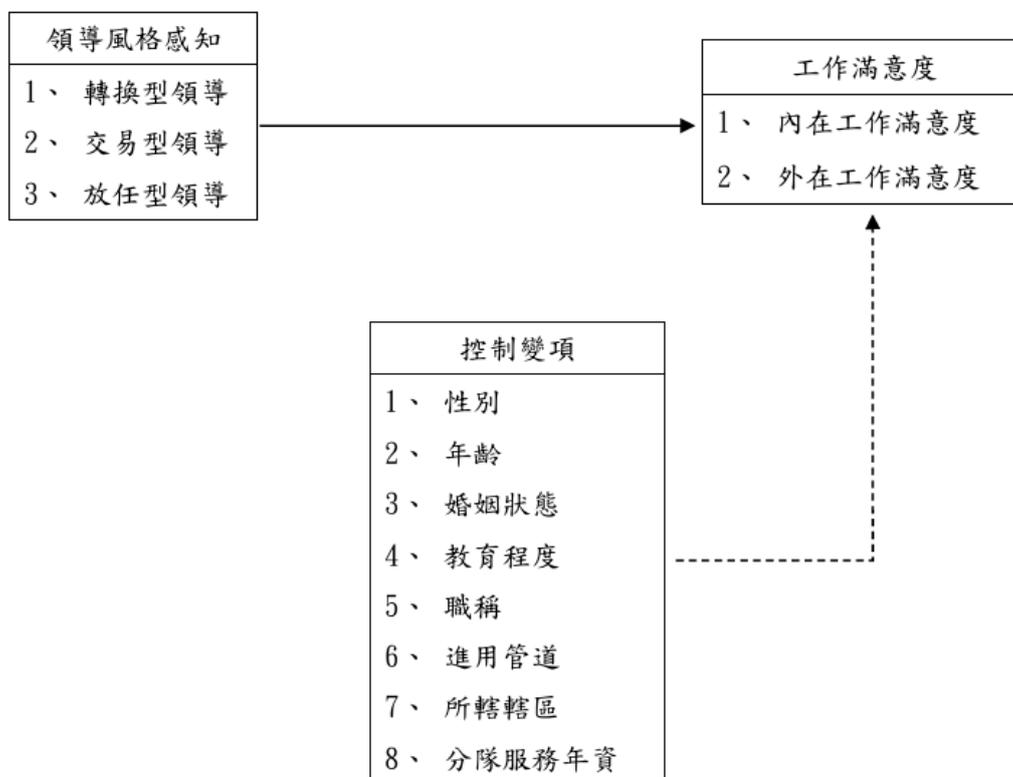


圖 2：研究架構

資料來源：研究者自行繪製



## 貳、研究變數

依據上述理論與分析架構，本研究定義相關變數如下，並歸納研究變數定義表如下表 3-1-1：

### 一、解釋變項

本研究解釋變項為「警察人員對主管領導風格感知」，所指領導風格為警察人員主管影響員警完成組織目標之領導行為，並區分為「轉換型領導」、「交易型領導」及「放任型領導」等三項解釋變項，問題編製於問卷第一部份之警察主管領導風格感知量表中。

- (一) 轉換型領導：包含「理想化影響」、「鼓舞激勵」、「智能激發」與「個別關懷」等構面。
- (二) 交易型領導：包含「權宜獎賞」與「積極例外管理」等構面。
- (三) 放任型領導：包含「自由放任」與「消極例外管理」等構面。

### 二、依變項

本研究依變項為「工作滿意度」，所指警察人員工作滿意度為員警對於工作情境各方面期望獲得滿足程度的主觀感受，並區分為「內在工作滿意度」與「外在工作滿意度」，問題編製於問卷第二部份之警察人員工作滿意度量表中。

### 三、控制變項

為避免其他個人背景變項干擾主要解釋變項對員警工作滿意度之影響，本研究將警察人員性別、年齡、婚姻狀態、教育程度、職稱、進用管道、所轄區域及在分隊服務年資等八變項列為控制變項，編製於問卷第三部份個人基本資料中。其中若為類別變項，由於非連續變項，在迴歸分析需設置虛擬變數，以利計算。有關控制變項依序說明如下：

- (一) 性別：分為「男性」、「女性」。
- (二) 年齡：參考外勤警察人員任職年齡，最低為 20 歲，最高為 60 歲。



- (三) 婚姻狀態：分為「未婚」、「已婚」。
- (四) 教育程度：分為「高中(職)、專科畢業」、「大學以上畢業」。
- (五) 職稱：分為「警員」、「巡佐或小隊長」。
- (六) 進用管道：自警員班、專科警員班、警察大學(含研究所)、二技、專修科進用者，為「內軌考試進用者」、自基特班、特考班進用者，為「外軌考試進用者」。
- (七) 所轄區域：依照所屬分隊轄區，歸類為「第一航廈」、「第二航廈」、「航空警察局本部及周遭」。
- (八) 分隊服務年資：參考外勤警察人員退休年齡，最低為0年，最高為40年。

表 3-1-1：研究變數定義

變數類型	變數名稱	操作化定義	變數種類	資料來源
自變數 1	轉換型領導	領導者積極主動，透過理想化的影響力(個人魅力)、鼓舞激勵、智力激發或個人化的關懷，提升追隨者的成熟度和理想，以及對成就、自我實現、他人、組織與社會福祉的關注，使追隨者願意關注超越眼前的自身利益。	連續變數，共 16 題，採用李克特(Likert)十點量表。	多元因素領導問卷(Multifactor Leadership Questionnaire)
自變數 2	交易型領導	領導者與追隨者之間為滿足自身利益而建立的交換關係。領導者可以透過採取條件獎勵的形式，明確指導追隨者如何獲得回報，或採取積極例外管理，監控追隨者的表現，並在其未達到標準時採取糾正措施。	連續變數，共 8 題，採用李克特(Likert)十點量表。	多元因素領導問卷(Multifactor Leadership Questionnaire)
自變數	放任型領導	領導者等待問題出現後再採	連續變數，共 8 題，採用李	多元因素領導問

變數類型	變數名稱	操作化定義	變數種類	資料來源
變數 3		取糾正措施，尊重與授權部屬自主，選擇適當減少或不干預部屬處理事務。	克特 (Likert) 十點量表。	卷 (Multifactor Leadership Questionnaire)
依變項 1	內在滿意度	對工作本身性質的感受。	連續變數，共 12 題，採用李克特 (Likert) 十點量表。	明尼蘇達滿意度問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
依變項 2	外在滿意度	對工作本身性質以外因素之感受。	連續變數，共 8 題，採用李克特 (Likert) 十點量表。	明尼蘇達滿意度問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
	性別—虛擬變數	法定性別，男性為參考組，女性為對照組。	類別變數，設置虛擬變數。 0：男性 1：女性	個人基本資料
	年齡	目前年齡 (實歲)	連續變數，參考警察人員任職年齡，最低為 20 歲，最高為 60 歲。	個人基本資料
	婚姻—虛擬變數	婚姻狀態，未婚為參考組，已婚為對照組。	類別變數，設置虛擬變數。 0：未婚 1：已婚	個人基本資料
控制變項	教育程度—虛擬變數	最高學歷，高中 (職)、專科畢業為參考組，大學以上畢業為對照組。	類別變數，設置虛擬變數。 0：高中 (職)、專科畢業 1：大學以上畢業	個人基本資料
	職稱—虛擬變數	擔任職位，警員為參考組，巡佐、小隊長為對照組。	類別變數，設置虛擬變數。 0：警員 1：巡佐、小隊長	個人基本資料
	進用管道—虛擬變數	自警員班、專科警員班、警察大學 (含研究所)、二技、專修科進用者，即「內軌考試進用者」為參考組，自基特班、特考班進用，即「外軌考試進用者」為對照組。	類別變數，設置虛擬變數。 0：內軌考試進用者 1：外軌考試進用者	個人基本資料
	所轄區域—第一	轄區位於第一航廈為對照組，	類別變數，共三個類別，設	個人基本資料

變數類型	變數名稱	操作化定義	變數種類	資料來源
	一航廈	其餘區域為參考組	置二組虛擬變數。 0：其餘區域 1：第一航廈	
	所轄區域—第一航廈	轄區位於第二航廈為對照組，其餘工作區域為參考組	類別變數，共三個類別，設置二組虛擬變數。 0：其餘區域 1：第二航廈	個人基本資料
	分隊服務年資	在分隊服務年資	連續變數，參考警察人員任職年齡，最低為0年，最高為40年。	個人基本資料

資料來源：本研究整理。

### 參、研究假設

基於文獻回顧、研究理論與架構，研究者提出以下假設：

- H1：警察人員對主管轉換型領導風格感知對於其工作滿意度有顯著正向影響。
- H2：警察人員對主管交易型領導風格感知對於其工作滿意度有顯著正向影響。
- H3：警察人員對主管放任型領導風格感知對於其工作滿意度有顯著正向影響。

### 肆、使用量表

本研究使用問卷調查法，依據研究目的與文獻探討分析，確立主要研究變項，並參考國內外學者採用之研究工具，編制本研究量測問卷。調查問卷共分為三部分，第一部分為「警察人員對主管領導風格感知量表」；第二部分為「警察人員工作滿意度量表」；第三部分為「個人基本資料」。

#### 一、警察人員主管領導風格感知量表

領導風格感知量測，採用 Bass 與 Avolio (1995) 所編製的「多元因素領導



問卷」(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) 為基礎，參考蔡清祥 (2005)、林家舜 (2020) 之研究者問卷及 Northouse (2007) 所使用之放任型領導問卷，並依據研究者個人經驗及本研究問題，採用 MLQ-5X 量表，該量表包含轉換型、交易型及放任型領導風格，是量測領導風格的良好工具。為避免同一類型領導風格之題目集中排列，可能使受測者察覺題項所衡量之內容，因此將各領導風格之問題分散穿插編排。問卷尺度採 Likert 十點尺度計分，分為「非常不同意」、「很不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「偏不同意」、「偏同意」、「稍微同意」、「同意」、「很同意」、「非常同意」等十個選項，並分別給予 1 至 10 分，如下表 3-1-2 所示，各領導風格題項分別加總，得分越高，表示員警對於該領導風格感受越高。

表 3-1-2：警察人員對主管領導風格感知量表

概念	構面	操作化定義	問卷題號與題目	參考文獻
轉換型領導	理想化影響	警察人員主管具有遠見及判斷力，以令人敬佩的特質或行事方式，獲取部屬的認同、尊敬與追隨。	1、我對於能與分隊長一起共事感到認同。 2、我的分隊長在工作中表現出能力與自信。 5、我的分隊長願意以團體利益為優先。 6、我的分隊長言行舉止能獲得同仁的尊重。	Judge 與 Piccolo (2004)、蔡清祥 (2005)、林家舜 (2020)
	鼓舞激勵	警察人員主管能清楚闡述願景、賦予任務意義，啟發、激勵追隨者達成共同目標。	9、我的分隊長對分隊的未來發展保持正向態度。 10、我的分隊長談到分隊任務的態度具有熱忱。 13、我的分隊長能清楚表達分隊未來的工作願景。 14、我的分隊長對同仁達成工作目標是有信心的。	
	智能激勵	警察人員主管能鼓勵部屬質疑假設、挑戰現況，從新的角度看待事	17、我的分隊長面對問題時，會反覆思考問題的重要前提或假設是否適當。	



概念	構面	操作化定義	問卷題號與題目	參考文獻
發	物，提升追隨者勇於挑戰與解決問題的能力。		18、我的分隊長會尋求各種不同的觀點來解決分隊的問題。	
			21、我的分隊長引導同仁從各種不同角度來思考問題。	
個	警察人員主管能同理部屬的能力差異，關心部屬的需求，並提供個別指導與協助。		22、我的分隊長引導同仁嘗試用新方法完成工作或任務。	
			25、我的分隊長會投入時間教導及訓練同仁。	
關	懷		26、我的分隊長會考量同仁的個別特性，而不只是以團體的方式對待。	
			29、我的分隊長會考量同仁在需求、能力及抱負上與他人的差異。	
權	宜	警察人員主管能建立有建設性、條件性的制度，明確地律定達到期望的回報或獎勵。	30、我的分隊長會協助同仁發揮個人長處。	
			3、我的分隊長會依據同仁的工作付出，提供相應的協助。	
獎	賞		7、我的分隊長會明確界定工作目標與責任歸屬。	Judge 與
			11、我的分隊長會說明達成績效或目標後可獲得的報酬或回饋。	
交	易		15、當同仁達到工作期望時，我的分隊長會表達肯定。	Piccolo(2004)、
			19、我的分隊長將注意力集中在同仁不符合規範、錯誤或不合標準的地方。	
型	積	警察人員主管監控部屬的表現，預測問題，並在部屬行為偏離標準前採取修正措施。	23、我的分隊長將注意力集中在改正同仁工作中錯誤、抱怨或失敗的狀況。	蔡清祥(2005)、
			27、我的分隊長會記錄、追蹤同仁所犯的錯誤。	
領	例		31、我的分隊長會引導同仁注意未符合標準之處，以達到預期目標。	林家舜(2020)
			放	
任	極		8、只要分隊事情不出差錯，我的分隊	Piccolo(2004)、
型				



概念	構面	操作化定義	問卷題號與題目	參考文獻
領導	外管	管在錯誤發生後才明訂標準。	長就不會干預。	
			12、我的分隊長一向表達「只要沒問題，不必太過操心」的理念。	
自由放任		警察人員主管不會試圖影響、評估或規範部屬的行為或工作進度，部屬可以自由地做想做的事情。	16、我的分隊長會在分隊問題重複發生後，再介入採取行動。	Northouse (2007)
			20、當分隊出現複雜的問題，我的分隊長會讓同仁自行解決。	
			24、我的分隊長給予同仁充分的自由，讓同仁獨立解決問題。	
			28、我的分隊長通常讓同仁自行評估判斷自己的工作。	
			32、我的分隊長認為同仁在執行任務時，主管應盡量不干預。	

資料來源：Judge 與 Piccolo (2004)、蔡清祥 (2005)、林家舜 (2020)、Northouse (2007)；本研究整理。

## 二、警察人員工作滿意度量表

本研究採用 Weiss, Dawis, England 與 Lofquist (1967) 所編製的「明尼蘇達滿意度問卷」(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) 為基礎，參考楊惠茹 (2010)、盧心雨 (2011) 之研究者問卷，並依據研究者個人經驗及本研究問題，採用 MSQ 短式量表，該量表涵蓋內在滿意及外在滿意，衡量方式採 Likert 十點尺度計分，分為「非常不同意」、「很不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「偏不同意」、「偏同意」、「稍微同意」、「同意」、「很同意」、「非常同意」等十個選項，並分別給予 1 至 10 分，如下表 3-1-3 所示，內在、外在工作滿意度題項分別加總，得分越高，表示員警在該方面工作滿意度越高。

表 3-1-3：警察人員工作滿意度量表



概念	構面	操作化定義	問卷題號與題目	參考文獻
工作滿意度	內在滿意度	對於工作本身性質的感受。	1、我對目前工作忙碌的程度感到滿意。 2、我對於在工作上有單獨表現的機會感到滿意。 3、我對於工作中能以自己的方式處理事情感到滿意。 4、我對於工作時常有處理不同事情的機會感到滿意。 5、我對於工作中有運用自己能力做事的機會感到滿意。 6、我對於在工作中有指導別人的機會感到滿意。 7、我對這份工作中所得到的成就感感到滿意。 8、我對工作時有自我判斷的自主性感到滿意。 9、我對這份工作所提供的工作穩定性感到滿意。 10、我對在工作中有為別人服務的機會感到滿意。 11、我對於工作時在群體裡有成為重要人物的機會感到滿意。 12、我對於工作不違背我的道德原則感到滿意。	Weiss 等人(1967)、吳靜吉等人(1980)、鐘金玉(2001)、楊惠茹(2010)、盧心雨(2011)、廖映迪(2017)



概念	構面	操作化定義	問卷題號與題目	參考文獻
外在滿意度		對於工作本身性質以外因素之感受。	13、我對於工作給予我升遷的機會感到滿意。	Weiss 等人(1967)、吳靜吉等人(1980)、鐘金玉(2001)、楊惠茹(2010)、盧心雨(2011)、廖映迪(2017)
			14、我對我的薪資和工作量相比感到滿意。	
			15、我對於工作表現良好時所得到的讚許感到滿意。	
			16、我對於本組織執行政策的方式感到滿意。	
			17、我對我主管的決策能力感到滿意。	
			18、我對我主管對待部屬的方式感到滿意。	
			19、我對我和同事之間相處的情形感到滿意。	
			20、我對我的工作的環境(如：冷氣、通風、燈光、設備等)感到滿意。	

資料來源：Weiss 等人(1967)、吳靜吉等人(1980)、鐘金玉(2001)、楊惠茹(2010)、盧心雨(2011)、廖映迪(2017)；本研究整理。

## 第二節 研究流程

研究流程共分為十個階段，在確立研究主題後，開始蒐集領導風格及工作滿意之文獻資料以進行研讀與探討，依據個人經驗與文獻內容，形成研究動機與目的，確定研究範圍與對象，建立研究架構與方法，進而著手設計、發放與回收問卷，待調查後回收問卷並分析所得資料，討論研究結果，最後提出本研究之結論與具體建議，研究步驟及流程如下圖 3：

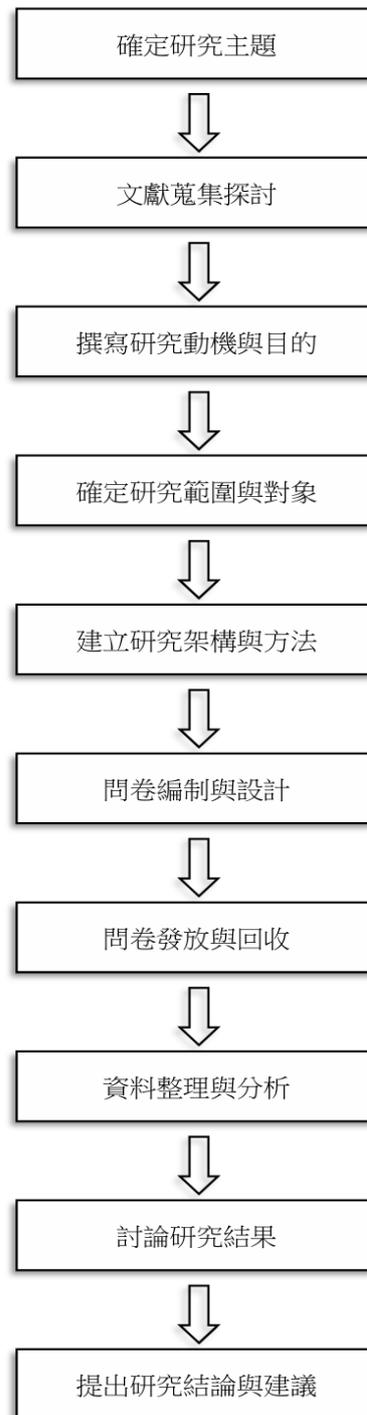


圖 3：研究流程

資料來源：研究者自行繪製

### 第三節 研究對象與資料蒐集



#### 壹、研究對象

依據內政部警政署航空警察局辦事細則第 4 條：航空警察局保安警察大隊，分為二股、三隊，包含行政股、督練股及第一、二、三隊，其中三個隊又各自下轄三個分隊，共有九個外勤分隊。保安警察大隊掌理事項，依據該辦事細則第 15 條包括：警衛安全執行管制、航空保安事件處理、航站設施之安全防護、特定任務及專案勤務、地面交通秩序整理及行車稽查、公共秩序維持及聚眾活動防處，以及其他有關保安警察勤務事項。本研究以內政部警政署航空警察局保安警察大隊外勤主管與員警為研究範圍，探討航空警察局保安警察大隊員警知覺主管領導風格對自身工作滿意度之影響，研究對象說明如下：

##### 一、組織方面

選取內政部警政署航空警察局保安警察大隊負責外勤工作的第一、二、三隊所屬之九個分隊，並排除負責內勤業務的行政股及督練股。

##### 二、人員方面

選取各隊中各分隊第一層主管，意即九位分隊長，作為各同仁感知主管領導風格之對象；另選擇九位分隊長所領導之所有同仁，即小隊長、巡佐及警員，作為員警工作滿意度之研究對象。因隊長、副隊長總計僅有六位，且非實際第一層領導主管，故不納入研究對象範圍。依據民國 114 年 9 月取得之人事資料，保安警察大隊小隊長、巡佐及警員共有 366 人。

#### 貳、資料蒐集

本研究以內政部警政署航空警察局保安警察大隊外勤員警為研究母群體，採用便利性抽樣進行調查，第一階段使用 GOOGLE 電子問卷，發放方式係透過人際網絡，請各分隊聯絡人協助代為發送電子問卷連結予所屬分隊外勤員警，以利蒐集研究資料；第二階段為紙本問卷，各分隊再發放各 10 份紙本問卷，由尚未填寫電子問卷之員警填答後繳回分隊聯絡人，最終回收 126 份電子問卷及 90 份紙本問卷，總計 216 份問卷，經研究者確認填答狀況，發現紙本問卷中有 7 份無

效問卷，因此予以刪除，故本研究最終之有效問卷為 209 份，有效回收率為 96.7%。



#### 第四節 研究工具

本研究於回收調查問卷後，逐一檢視取得問卷之答題狀況，並剔除無效問卷，例如：同一題目勾選超過一項答案，或有題目未答者。篩選有效問卷後，使用 IBM SPSS Statistics 23 統計軟體進行編碼整理與統計分析，資料處理方法如下：

##### 壹、描述性統計 (descriptive statistics)

又稱敘述統計分析，用以整理、描述與解釋資料特性 (蕭文龍，2018)。本研究以次數分配表、百分比、平均數、標準差等描述統計分析，整理受試者不同之個人背景變項，以及其認知主管領導風格與工作滿意度之資料分布情形。

##### 貳、內部一致性信度

使用 Cronbach's Alpha 值檢測本研究之內在信度，用以測量本研究量測結果受誤差之情形，分析問卷題目之測量品質，Cronbach's Alpha 內部一致性信度是常用的信度分析，Cronbach's Alpha 值數值越高，則信度越高，施測受誤差影響程度較小 (邱皓政，2019)，信度的標準通常視主題而定，沒有絕對標準，但通常 0.7 以上是不錯的信度，0.8 以上則是相當好的信度 (顏志龍、鄭中平，2019)。

##### 參、因素分析

使用因素分析量 (factor loading) 探索因素的結構，透過統計程序定義潛在的構面，選取具代表性的變數，以保有原有變數大部分的解釋量及原始結構，可以達到彙總與資料縮減的功能 (蕭文龍，2018)。

##### 肆、相關分析



探討兩變數間的關聯程度，若兩變數皆為區間、比率或順序的計量變數，則可以使用 Pearson 相關分析，其相關係數的絕對值越大，代表相關程度越強，反之，當絕對值越小，則相關程度越弱，若相關係數為 0 則不相關，相關係數絕對值大於 0.8 時，屬於高度相關，大於等於 0.4 時，屬中度相關，小於 0.4 時為低度相關；相關係數的正負值，則代表方向，正相關指其中一個變數增加時，另一個變數亦會增加，負相關指其中一個變數增加時，另一個變數會減少，反之亦是如此（蕭文龍，2018）。

#### 伍、多元迴歸分析

為瞭解多個解釋變項的對依變項的解釋與預測，使用一般最小平方迴歸分析（ordinary least square regression）建立多元迴歸模型，尋找最能夠解釋依變項的最佳迴歸線（邱皓政，2019），探討認知主管領導風格與工作滿意度之間的關係，並分析以下數值及檢定，以檢驗模型解釋性與適切性：

- 一、R 平方值：確認解釋變項對依變項之解釋力，了解迴歸方程式之預測效果。R 平方值可利用 F 檢定檢驗統計顯著性，用以檢驗整體迴歸模型是否具有統計意義（顏志龍、鄭中平，2019），若無關的自變數過多，自由度將會減少，模型會失去簡效性，將 R 平方值公式中自由度做為分子與分母項目的除項加以控制，可得到調整後 R 平方值，調整後 R 平方值會根據自變數數量和樣本數進行修正，避免因加入過多自變數而高估模型解釋力（邱皓政，2019）。
- 二、標準化迴歸係數  $\beta$ ：藉由導出最能解釋依變項變異之方程式，估計出迴歸係數 b 值，反映各自變數之解釋力，可透過 t 檢定檢驗個別迴歸係數是否具有統計意義（顏志龍、鄭中平，2019）。若將迴歸係數 b 值乘以解釋變項的標準差再除以依變項的標準差，即可去除單位影響，又稱標準化迴歸係數  $\beta$ 。 $\beta$  係數是將自變數與依變項所有數值轉換為 Z 分數，所計算得到的斜率，可用於說明解釋變項之相對重要性（邱皓政，

2019)。



## 第四章. 實證結果與分析

本章節彙整回收之問卷資料，逐一進行信、效度分析、描述性統計分析與相關分析。本章共分為三節，第一節為研究變項信、效度分析，第二節為基本變項分析，第三節為個人屬性與各變項之差異分析，第四節為各變項之相關分析。

### 第一節 研究變項信、效度分析

為確保研究工具能有效且穩定地測量研究變項，首先應進行信度與效度確認。

建構效度可以採用因素分析，藉由統計方法，對問卷題目進行歸類，將多個題目變數縮減成更少的向度，這些被縮減的向度即為因素（顏志龍、鄭中平，2019），一般使用抽樣適配度 Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) 和 Bartlett 球型檢定來判斷是否適合做因素分析，KMO 值若落於 0.6 至 0.69 屬於平凡的，0.7 至 0.79 為中度的，0.8 至 1.0 則為良好，Bartlett 球型檢定則是以相關係數計算，通常藉由查看其顯著性判定是否適合因素分析，接著考慮因素負荷量，因素負荷的平方即因素解釋變數的總變異量，通常會採用因素負荷大於或等於 0.6 以上者，以確保效度分析沒有問題（蕭文龍，2018）。本研究藉由因素分析之主成分分析法，萃取變項之間之共同因素，以較少的構面代表原來的多變項結構，並將其轉換為變數，以利後續統計分析。

#### 壹、轉換型領導風格

本研究在「轉換型領導風格」各構面下共有 16 題，資料經 Bartlett 球型檢定 ( $\chi^2=2830.583$ ,  $df=120$ ,  $p<0.001$ ) 及測量 KMO 值為 0.957，顯示其適合進行因素分析。考量本研究理論架構係以「領導風格感知」作為整體概念衡量，另經繪

製陡坡圖如圖 4 呈現單一主因子，因此藉由主成分分析萃出一個主要成分，代表「轉換型領導風格」之整體概念，本研究將該單一成分作為轉換型領導風格感知之解釋變項，並依據因素負荷量計算其加權因素分數，以作為後續迴歸分析之解釋變項。其中各題項之因素負荷量、解釋變異量及 Cronbach's Alpha 值如下表 4-1-1 所示。

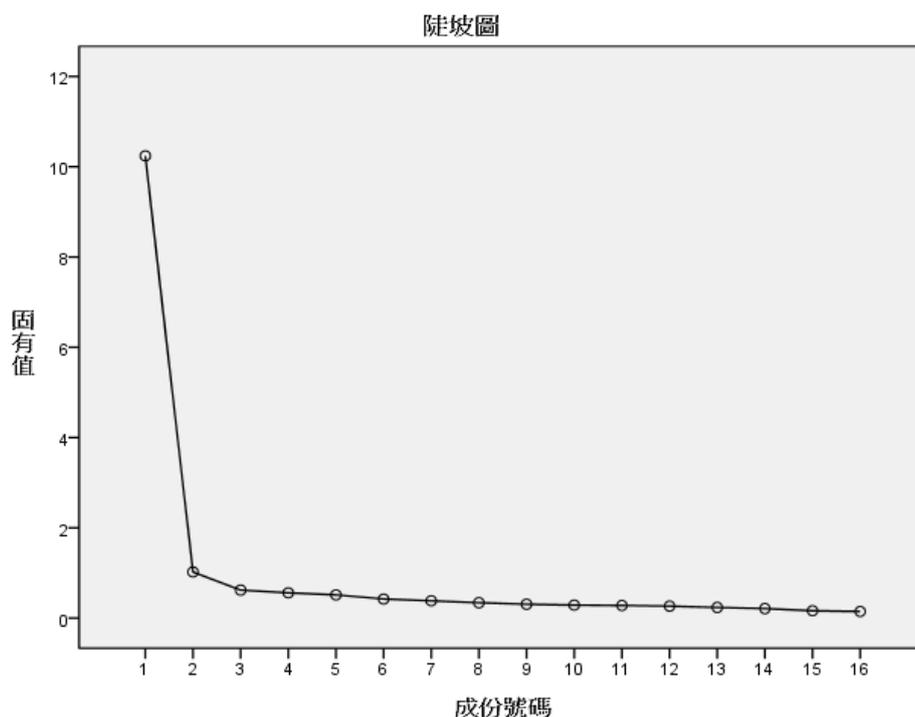


圖 4：轉換型領導風格感知題項陡坡圖

資料來源：研究者自行繪製

表 4-1-1：轉換型領導風格感知之信、效度分析

因素	問卷題目	因素負荷量
轉換型領導	1、我對於能與分隊長一起共事感到認同。	0.736
	2、我的分隊長在工作中表現出能力與自信。	0.823
	5、我的分隊長願意以團體利益為優先。	0.782
	6、我的分隊長言行舉止能獲得同仁的尊重。	0.802
	9、我的分隊長對分隊的未來發展保持正向態度。	0.811
	10、我的分隊長談到分隊任務的態度具有熱忱。	0.862
	13、我的分隊長能清楚表達分隊未來的工作願景。	0.849
	14、我的分隊長對同仁達成工作目標是有信心的。	0.781

因素	問卷題目	因素負荷量
	17、我的分隊長面對問題時，會反覆思考問題的重要前提或假設是否適當。	0.827
	18、我的分隊長會尋求各種不同的觀點來解決分隊的問題。	0.834
	21、我的分隊長引導同仁從各種不同角度來思考問題。	0.792
	22、我的分隊長引導同仁嘗試用新方法完成工作或任務。	0.770
	25、我的分隊長會投入時間教導及訓練同仁。	0.812
	26、我的分隊長會考量同仁的個別特性，而不只是以團體的方式對待。	0.765
	29、我的分隊長會考量同仁在需求、能力及抱負上與他人的差異。	0.700
	30、我的分隊長會協助同仁發揮個人長處。	0.835
	<b>KMO 值</b>	0.957
	<b>解釋變異量</b>	64.029%
	<b>內部一致性 Cronbach's Alpha 值</b>	0.962

資料來源：本研究整理。

## 貳、交易型領導風格

本研究在「交易型領導風格」各構面下共有 8 題，資料經 Bartlett 球型檢定 ( $\chi^2=571.155$ ,  $df=28$ ,  $p<0.001$ ) 及測量 KMO 值為 0.827，顯示其適合進行因素分析。經繪製陡坡圖如圖 5，呈現為一個主因子，考量本研究理論架構係以「領導風格感知」作為整體概念衡量，因此經主成分分析萃取為一個主要成分，代表「交易型領導風格」之整體概念，本研究將該單一成分作為交易型領導風格感知之解釋變項，並依據因素負荷量計算其加權因素分數，以作為後續迴歸分析之解釋變項。其中各題項之因素負荷量、解釋變異量及 Cronbach's Alpha 值如下表 4-1-2 所示。

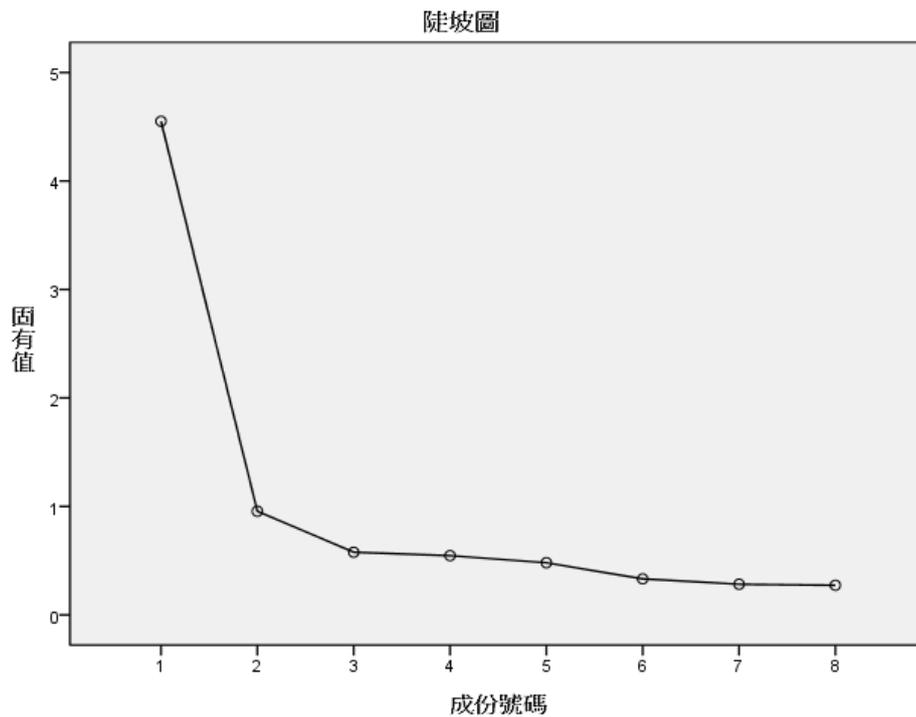


圖 5：交易型領導風格感知題項陡坡圖

資料來源：研究者自行繪製

表 4-1-2：交易型領導風格感知之信、效度分析

因素	問卷題目	因素負荷量
	3、我的分隊長會依據同仁的工作付出，提供相對應的協助。	0.714
	7、我的分隊長會明確界定工作目標與責任歸屬。	0.723
	11、我的分隊長會說明達成績效或目標後可獲得的報酬或回饋。	0.746
	15、當同仁達到工作期望時，我的分隊長會表達肯定。	0.747
交易型領導	19、我的分隊長將注意力集中在同仁不符合規範、錯誤或不合標準的地方。	0.461
	23、我的分隊長將注意力集中在改正同仁工作中錯誤、抱怨或失敗的狀況。	0.537
	27、我的分隊長會記錄、追蹤同仁所犯的錯誤。	0.547
	31、我的分隊長會引導同仁注意未符合標準之處，以達到預期目標。	0.735
	<b>KMO 值</b>	0.827
	<b>解釋變異量</b>	43.584%
	<b>內部一致性 Cronbach's Alpha 值</b>	0.801

資料來源：本研究整理。



### 參、放任型領導風格

本研究在「放任型領導風格」各構面下共有 8 題，資料經 Bartlett 球型檢定 ( $\chi^2=468.756$ ,  $df=28$ ,  $p<0.001$ ) 及測量 KMO 值為 0.836，顯示其適合進行因素分析。考量本研究理論架構係以「領導風格感知」作為整體概念衡量，另經繪製陡坡圖如圖 6 呈現單一主因子，經由主成分分析萃取為一個主要成分，代表「放任型領導風格」之整體概念，本研究將該單一成分作為放任型領導風格感知之解釋變項，並依據因素負荷量計算其加權因素分數，以作為後續迴歸分析之解釋變項。其中各題項之因素負荷量、解釋變異量及 Cronbach's Alpha 值如下表 4-1-3 所示。

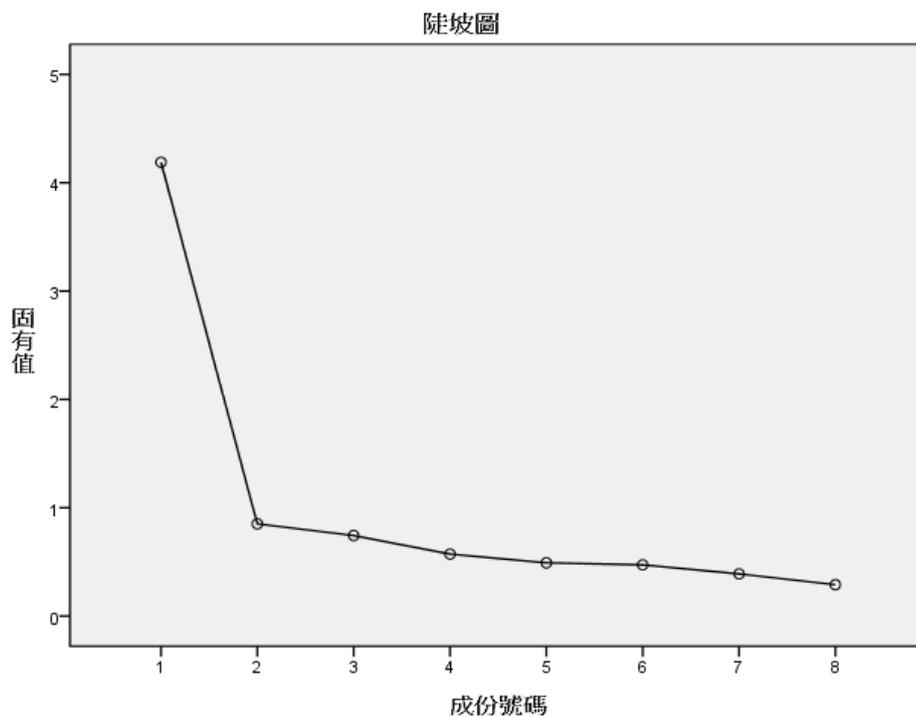


圖 6：放任型領導風格感知題項陡坡圖

資料來源：研究者自行繪製

表 4-1-3：放任型領導風格感知之信、效度分析

因素	問卷題目	因素負荷量
放任型領導	4、我的分隊長通常讓同仁自主決策，問題變嚴重才會介入。	0.668
	8、只要分隊事情不出差錯，我的分隊長就不會干預。	0.644
	12、我的分隊長一向表達「只要沒問題，不必太過操心」的理念。	0.720
	16、我的分隊長會在分隊問題重複發生後，再介入採取行動。	0.621
	20、當分隊出現複雜的問題，我的分隊長會讓同仁自行解決。	0.413
	24、我的分隊長給予同仁充分的自由，讓同仁獨立解決問題。	0.686
	28、我的分隊長通常讓同仁自行評估判斷自己的工作。	0.694
	32、我的分隊長認為同仁在執行任務時，主管應盡量不干預。	0.714
	<b>KMO 值</b>	0.836
	<b>解釋變異量</b>	40.664%
<b>內部一致性 Cronbach's Alpha 值</b>		0.788

資料來源：本研究整理。

#### 肆、內在工作滿意度

本研究在「內在工作滿意度」各構面下共有 12 題，資料經 Bartlett 球型檢定 ( $\chi^2=1473.256$ ,  $df=66$ ,  $p<0.001$ ) 及測量 KMO 值為 0.897，顯示其適合進行因素分析。考量本研究理論架構係以「工作滿意度」作為整體概念衡量，另經繪製陡坡圖如圖 7 呈現單一主因子，經由主成分分析萃取為一個主要成分，代表「內在工作滿意度」之整體概念，本研究將該單一成分作為內在工作滿意度感知之解釋變項，並依據因素負荷量計算其加權因素分數，以作為後續迴歸分析之解釋變項。其中各題項之因素負荷量、解釋變異量及 Cronbach's Alpha 值如下表 4-1-4 所示。

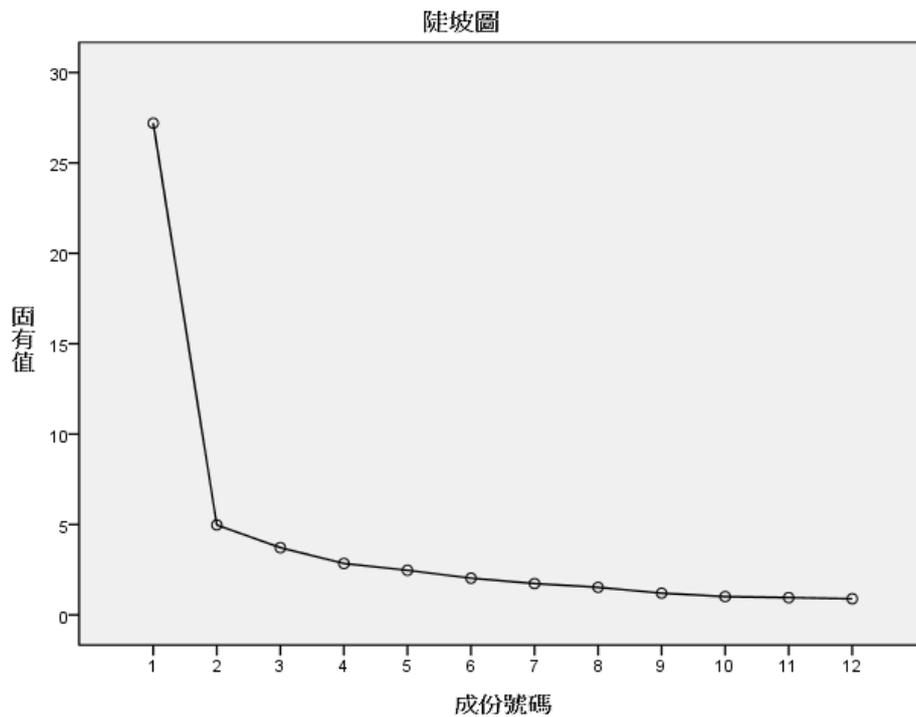


圖 7：放任型領導風格感知題項陡坡圖

資料來源：研究者自行繪製

表 4-1-4：內在工作滿意度感知之信、效度分析

因素	問卷題目	因素負荷量
內 在 工 作 滿 意 度	1、我對目前工作忙碌的程度感到滿意。	0.554
	2、我對於在工作上有單獨表現的機會感到滿意。	0.801
	3、我對於工作中能以自己的方式處理事情感到滿意。	0.752
	4、我對於工作時常有處理不同事情的機會感到滿意。	0.802
	5、我對於工作中有運用自己能力做事的機會感到滿意。	0.798
	6、我對於在工作中有指導別人的機會感到滿意。	0.719
	7、我對這份工作中所得到的成就感感到滿意。	0.815
	8、我對工作時有自我判斷的自主性感到滿意。	0.778
	9、我對這份工作所提供的工作穩定性感到滿意。	0.614
	10、我對在工作中有為別人服務的機會感到滿意。	0.797
	11、我對於工作時在群體裡有成為重要人物的機會感到滿意。	0.692
	12、我對於工作不違背我的道德原則感到滿意。	0.608
	<b>KMO 值</b>	0.897
	<b>解釋變異量</b>	53.695%
	<b>內部一致性 Cronbach's Alpha 值</b>	0.919

資料來源：本研究整理。



## 伍、外在工作滿意度

本研究在「外在工作滿意度」各構面下共有 8 題，資料經 Bartlett 球型檢定 ( $\chi^2=648.857$ ,  $df=28$ ,  $p<0.001$ )，KMO 值為 0.814，顯示其適合進行因素分析。考量本研究理論架構係以「工作滿意度」作為整體概念衡量，另經繪製陡坡圖如圖 8 呈現以第一成分明顯高於其他固有成分，遂經主成分分析萃取為一個主要成分，代表「外在工作滿意度」之整體概念，本研究將該單一成分作為外在工作滿意度感知之解釋變項，並依據因素負荷量計算其加權因素分數，以作為後續迴歸分析之解釋變項。其中各題項之因素負荷量、解釋變異量及 Cronbach's Alpha 值如下表 4-1-5 所示。

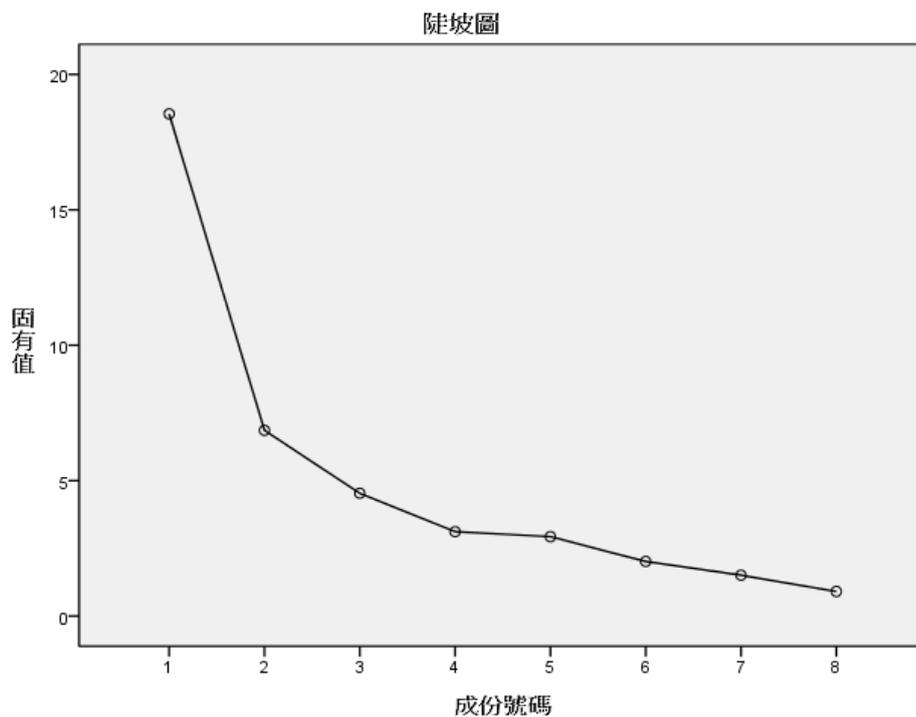


圖 8：放任型領導風格感知題項陡坡圖

資料來源：研究者自行繪製

表 4-1-5：外在工作滿意度感知之信、效度分析

因素	問卷題目	因素負荷量
外在 工作 滿意 度	13、我對於工作給予我升遷的機會感到滿意。	0.534
	14、我對我的薪資和工作量相比感到滿意。	0.675
	15、我對於工作表現良好時所得到的讚許感到滿意。	0.754
	16、我對於本組織執行政策的方式感到滿意。	0.735
	17、我對我主管的決策能力感到滿意。	0.708
	18、我對我主管對待部屬的方式感到滿意。	0.690
	19、我對我和同事之間相處的情形感到滿意。	0.620
	20、我對我的工作的環境（如：冷氣、通風、燈光、設備等）感到滿意。	0.701
	<b>KMO 值</b>	0.814
	<b>解釋變異量</b>	46.266%
<b>內部一致性 Cronbach's Alpha 值</b>	0.827	

資料來源：本研究整理。

## 第二節 基本變項分析

### 壹、個人屬性分析

本節整理本研究有效樣本中背景變項如：性別、年齡、婚姻狀態、教育程度、職稱、服務年資、進用管道、所轄轄區及於所屬分隊服務年資等個人屬性資料，在整理 209 份有效樣本資料後，分析樣本特性如表 4-2-1 所示，說明如下：

- 一、性別：男性有 163 人，佔總人數 78.0%；女性有 46 人，佔總人數 22.0%。
- 二、年齡：30 歲以下員警共 53 位，佔總人數 25.4%；31-40 歲者共 84 位，佔總人數 40.2%；41-50 歲者共 47 位，佔總人數 22.5%；51 歲以上者共 25 位，佔總人數 12.0%。
- 三、婚姻狀態：未婚員警共 87 位，佔總人數 41.6%；已婚者共 122 位，佔總人數 58.4%。
- 四、教育程度：碩士以上畢業員警共 7 位，佔總人數 3.3%；大學畢業者共 83 位，佔總人數 39.7%；專科畢業者共 108 位，佔總人數 51.7%；高中職畢業



- 者共 11 位，佔總人數 5.3%。
- 五、職稱：警員共 181 位，佔總人數 86.6%；巡佐共 4 位，佔總人數 1.9%；小隊長共 24 位，佔總人數 11.5%。
- 六、服務年資：5 年以下之員警共 17 位，佔總人數 8.1%；6 至 10 年者共 66 位，佔總人數 31.6%；11 至 20 年者共 71 位，佔總人數 34%；21 年以上者共 55 位，佔總人數 26.3%，
- 七、進用管道：通過內軌考試進用員警共 153 位，佔總人數 73.2%；通過外軌考試進用者共 56 位，佔總人數 26.8%。
- 八、所轄轄區：轄區屬第一航廈之員警共 70 位，佔總人數 33.5%；轄區屬第一航廈之員警共 72 位，佔總人數 34.4%；轄區屬第一航廈之員警共 67 位，佔總人數 32.1%。
- 九、在分隊服務年資：在所屬分隊服務年資未滿 1 年之員警共 17 位，佔總人數 8.1%；1 至 5 年者共 101 位，佔總人數 48.3%；6 至 10 年共 61 位，佔總人數 29.2%；11 至 20 年共 23 位，佔總人數 11%；21 年以上者共 7 位，佔總人數 3.4%。

表 4-2-1：研究樣本特性分析

項目	組別	次數分配表	百分比
性別 (N=209)	男性	163	78.0
	女性	46	22.0
年齡 (N=209)	30 歲以下	53	25.4
	31-40 歲	84	40.2
	41-50 歲	47	22.5
	51 歲以上	25	12.0
婚姻狀態 (N=209)	未婚	87	41.6
	已婚	122	58.4
教育程度 (N=209)	高中職畢業	11	5.3
	專科畢業	108	51.7
	大學畢業	83	39.7
	碩士以上畢業	7	3.3

項目	組別	次數分配表	百分比
職稱 (N=209)	警員	181	86.6
	巡佐	4	1.9
	小隊長	24	11.5
服務年資 (N=209)	5 年以下	17	8.1
	6-10 年	66	31.6
	11-20 年	71	34.0
進用管道 (N=209)	21 年以上	55	26.3
	內軌考試	153	73.2
	外軌考試	56	26.8
所轄轄區 (N=209)	第一航廈	70	33.5
	第二航廈	72	34.4
	局本部及周遭	67	32.1
在分隊服務年資 (N=209)	未滿 1 年	17	8.1
	1-5 年	101	48.3
	6-10 年	61	29.2
	11-20 年	23	11.0
	21 年以上	7	3.4

資料來源：本研究整理。

## 貳、員警對主管領導風格感知現況分析

本研究關於員警對主管領導風格感知的原始題目有 32 題，皆採李克特(Likert)十點量表，以 1 至 10 分表示受試者的同意程度，未設有反向題，分數越高代表受試者對於主管領導風格的感知越高，反之，則代表受試者對於主管領導風格的感知越低，量表平均值為 5.5 分，因此若題目平均得分高於 5.5 分，可視為受試者對此問題偏向同意，反之，若題目平均得分低於 5.5 分，則可視為受試者對此問題偏向不同意。經描述性統計分析，受測員警對主管領導風格感知現況如表 4-2-2、4-2-3，由數據得知，受測員警對於主管轉換型領導風格感受程度最高，題平均數為 7.35，標準差 1.563，放任型領導次之，題平均數為 7.00 分，標準差 1.262，交易型領導被員警感受程度相對較低，題平均數為 6.91 分，標準差 1.331，顯示受測員警感受主管領導風格多為轉換型領導、交易型領導較少。

表 4-2-2：員警對主管領導風格感知描述性統計摘要表

解釋變項	題數	題平均數	題標準差	排序
轉換型領導	16	7.35	1.563	1
交易型領導	8	6.91	1.331	3
放任型領導	8	7.00	1.262	2

資料來源：本研究整理。

另整理受試者對於領導風格各題項之回答狀況如下表 4-2-3，多數題目平均值皆高於 7 分（偏同意），其中「放任型領導」中第 20 題「當分隊出現複雜的問題，我的分隊長會讓同仁自行解決。」獲得最低的平均數 5.61 分，落在稍微不同意及稍微同意的選項間，次低分為「放任型領導」中第 16 題「我的分隊長會在分隊問題重複發生後，再介入採取行動。」平均數為 6.05 分，接近同意的最低程度，「交易型領導」中第 23 題「我的分隊長將注意力集中在改正同仁工作中錯誤、抱怨或失敗的狀況。」平均數為 6.11 分，此三題項為領導風格感受程度分數最低之前三項；分數最高之前三題則為「轉換型領導」中第 6 題「我的分隊長言行舉止能獲得同仁的尊重。」，平均數 7.82 分、第 1 題「我對於能與分隊長一起共事感到認同。」，平均數 7.78 分，第 5 題「我的分隊長願意以團體利益為優先。」，平均數 7.74 分，顯示受測員警對轉換型領導風格感受程度較高。

檢視上述描述性統計結果顯示，受測員警最能感受到主管轉換型領導行為，感知主管以團隊利益為優先，值得同仁的尊重與認同，其次為放任型領導，而交易型領導之感知程度相對較低，受測員警認為主管不會只專注於同仁犯錯之處，也較不會讓同仁獨自面對問題或是等到問題一再發生後才協助處理。

表 4-2-3：員警對主管領導風格感知各題目描述性統計分析表

概念	構面	題號	題目內容	平均數	標準差
轉換型	理想化	A1	我對於能與分隊長一起共事感到認同。	7.78	2.021
		A2	我的分隊長在工作中表現出能力與自信。	7.68	2.007
		A5	我的分隊長願意以團體利益為優先。	7.74	1.912

概念	構面	題號	題目內容	平均數	標準差
領導	影響	A6	我的分隊長言行舉止能獲得同仁的尊重。	7.82	1.859
		鼓舞	A9	我的分隊長對分隊的未來發展保持正向態度。	7.63
	舞	A10	我的分隊長談到分隊任務的態度具有熱忱。	7.50	1.976
		激勵	A13	我的分隊長能清楚表達分隊未來的工作願景。	7.20
	勵	A14	我的分隊長對同仁達成工作目標是有信心的。	7.39	1.958
		智能	A17	我的分隊長面對問題時，會反覆思考問題的重要前提或假設是否適當。	7.37
	激發		A18	我的分隊長會尋求各種不同的觀點來解決分隊的問題。	7.38
		發	A21	我的分隊長引導同仁從各種不同角度來思考問題。	7.06
	A22		我的分隊長引導同仁嘗試用新方法完成工作或任務。	6.90	2.005
	個別關懷	A25	我的分隊長會投入時間教導及訓練同仁。	6.97	2.114
		A26	我的分隊長會考量同仁的個別特性，而不只是以團體的方式對待。	7.04	2.044
			A29	我的分隊長會考量同仁在需求、能力及抱負上與他人的差異。	7.08
		A30	我的分隊長會協助同仁發揮個人長處。	7.13	1.912
	交易型	權宜	A3	我的分隊長會依據同仁的工作付出，提供相對應的協助。	7.68
A7			我的分隊長會明確界定工作目標與責任歸屬。	7.44	1.987
獎賞		A11	我的分隊長會說明達成績效或目標後可獲得的報酬或回饋。	6.69	2.134
		A15	當同仁達到工作期望時，我的分隊長會表達肯定。	7.74	1.950
領導	積極	A19	我的分隊長將注意力集中在同仁不符合規範、錯誤或不合標準的地方。	6.26	2.202
		A23	我的分隊長將注意力集中在改正同仁工作中錯誤、抱怨或失敗的狀況。	6.11	2.242
	例外管理	A27	我的分隊長會記錄、追蹤同仁所犯的錯誤。	6.12	2.113
		A31	我的分隊長會引導同仁注意未符合標準之處，以達到預期目標。	7.25	1.813
放任	消極	A4	我的分隊長通常讓同仁自主決策，問題變嚴重才會介入。	6.61	2.153

概念	構面	題號	題目內容	平均數	標準差
型例 領導	外管 理	A8	只要分隊事情不出差錯，我的分隊長就不會干預。	7.15	1.798
		A12	我的分隊長一向表達「只要沒問題，不必太過操心」的理念。	7.73	1.862
		A16	我的分隊長會在分隊問題重複發生後，再介入採取行動。	6.05	2.486
自由 放 任		A20	當分隊出現複雜的問題，我的分隊長會讓同仁自行解決。	5.61	2.345
		A24	我的分隊長給予同仁充分的自由，讓同仁獨立解決問題。	7.48	1.763
		A28	我的分隊長通常讓同仁自行評估判斷自己的工作。	7.17	1.823
		A32	我的分隊長認為同仁在執行任務時，主管應盡量不干預。	7.05	1.768

資料來源：本研究整理。

### 參、員警工作滿意度現況分析

本研究關於員警對工作滿意度感知的原始題目有 20 題，皆採李克特 (Likert) 十點量表，以 1 至 10 分表示受試者的同意程度，未設有反向題，分數越高代表受試者對工作滿意度的感知越高，反之，則代表受試者對工作滿意度的感知越低，量表平均值為 5.5 分，因此若題目平均得分高於 5.5 分，可視為受試者對此問題偏向同意，反之，若題目平均得分低於 5.5 分，則可視為受試者對此問題偏向不同意。經描述性統計分析，受測員警對工作滿意度感知現況如下表 4-2-4，由數據得知，受測員警內在滿意度感知題平均數為 7.03 分，標準差 1.492，高於外在滿意度感知 6.83 分，標準差 1.512，顯示受測員警對於內在工作滿意度感受較外在工作滿意度為佳。

表 4-2-4：員警工作滿意度描述性統計摘要表

依變項	題數	題平均數	題標準差	排序
內在滿意度	12	7.03	1.492	1
外在滿意度	8	6.83	1.512	2

資料來源：本研究整理。

另整理受試者對於各題項的回答狀況如下表 4-2-5，多數題目平均落於皆 6 分（稍微同意）至 7 分（偏同意），其中感受得分最高分的前三項為「內在工作滿意度」中第 9 題「我對這份工作所提供的工作穩定性感到滿意。」與第 12 題「我對於工作不違背我的道德原則感到滿意。」，平均數皆為 7.7 主管對待部屬的方式 3 分，「外在工作滿意度」中第 18 題「我對我感到滿意。」獲得次高的平均數 7.57 分，感受程度最低分的前三項則為「外在工作滿意度」變項中第 13 題「我對於工作給予我升遷的機會感到滿意。」，平均數為 5.72 分，第 16 題「我對於本組織執行政策的方式感到滿意。」平均數為 6.05 分，以及第 14 題「我對我的薪資和工作量相比感到滿意。」平均數為 6.33 分，顯示受測員警對於工作本身的穩定性、道德性以及主管對待部屬的方式較為滿意，對於工作本身以外之因素如：組織執行政策方式、薪資與工作量相比及升遷機會等工作條件，其滿意程度則相對較低。

表 4-2-5：員警工作滿意度各題目描述性統計分析表

概念	構面	題號	題目內容	平均數	標準差
工作滿意度	內在滿意度	B1	我對目前工作忙碌的程度感到滿意。	6.67	2.294
		B2	我對於在工作上有單獨表現的機會感到滿意。	6.83	2.128
		B3	我對於工作中能以自己的方式處理事情感到滿意。	7.28	1.921
		B4	我對於工作時常有處理不同事情的機會感到滿意。	6.61	2.153
		B5	我對於工作中有運用自己能力做事的機會感到滿意。	7.23	2.016
		B6	我對於在工作中有指導別人的機會感到滿意。	6.73	1.992
		B7	我對這份工作中所得到的成就感感到滿意。	6.65	2.186
		B8	我對工作時有自我判斷的自主性感到滿意。	7.15	1.798
		B9	我對這份工作所提供的工作穩定性感到滿意。	7.73	1.903
		B10	我對在工作中有為別人服務的機會感到滿意。	7.08	2.161
		B11	我對於工作時在群體裡有成為重要人物的機會感到滿意。	6.75	2.152

概念	構面	題號	題目內容	平均數	標準差
		B12	我對於工作不違背我的道德原則感到滿意。	7.73	1.862
		B13	我對於工作給予我升遷的機會感到滿意。	5.72	2.516
		B14	我對我的薪資和工作量相比感到滿意。	6.33	2.605
外		B15	我對於工作表現良好時所得到的讚許感到滿意。	7.05	2.116
在		B16	我對於本組織執行政策的方式感到滿意。	6.05	2.486
滿		B17	我對我主管的決策能力感到滿意。	7.28	2.050
意		B18	我對我主管對待部屬的方式感到滿意。	7.57	1.968
度		B19	我對我和同事之間相處的情形感到滿意。	7.50	1.914
		B20	我對我的工作的環境（如：冷氣、通風、燈光、設備等）感到滿意。	7.12	2.214

資料來源：本研究整理。

#### 肆、整併變項基本統計量

上述變項經主成分分析各萃取出單一成分，並依據各題項之因素負荷量加權整併為單一變項，整併後之各變項基本統計量分布情形，如下表 4-2-6 所示，由於變項經因素整併後已為標準化分數，故平均值為 0、標準差為 1。檢視各整併變項之直方圖，如下圖 9 至圖 13，分布皆為負偏態，即多數資料集中於較高分的區間，低分端則較少觀察值，並延伸形成左尾，相較於其他變項，轉換型領導與外在工作滿意度之左尾較長，顯示有較多較小的數值偏離平均數；另交易型、放任型領導的感知程度最大值與最小值之間的範圍較大，受測者對此二種領導風格的感知變異相對較高；峰度部分，各變項峰度皆大於 0，其中以轉換型領導、交易型領導及外在工作滿意度峰度較高，指資料分布更集中於平均值，使峰處較高、尖銳，並呈現較明顯之厚尾特性，尾端較可能出現少數極端值。

表 4-2-6：整併變項基本統計量

整併變項	樣本數	最小值	最大值	平均值	標準差	偏態	峰度
轉換型領導	209	-3.946	1.688	0	1	-.825	1.642

整併變項	樣本數	最小值	最大值	平均值	標準差	偏態	峰度
交易型 領導	209	-4.368	2.120	0	1	-.535	1.477
放任型 領導	209	-4.383	2.193	0	1	-.255	.937
內在工 作滿意	209	-3.235	1.966	0	1	-.311	.228
外在工 作滿意	209	-3.939	1.989	0	1	-.628	1.060

資料來源：本研究整理。

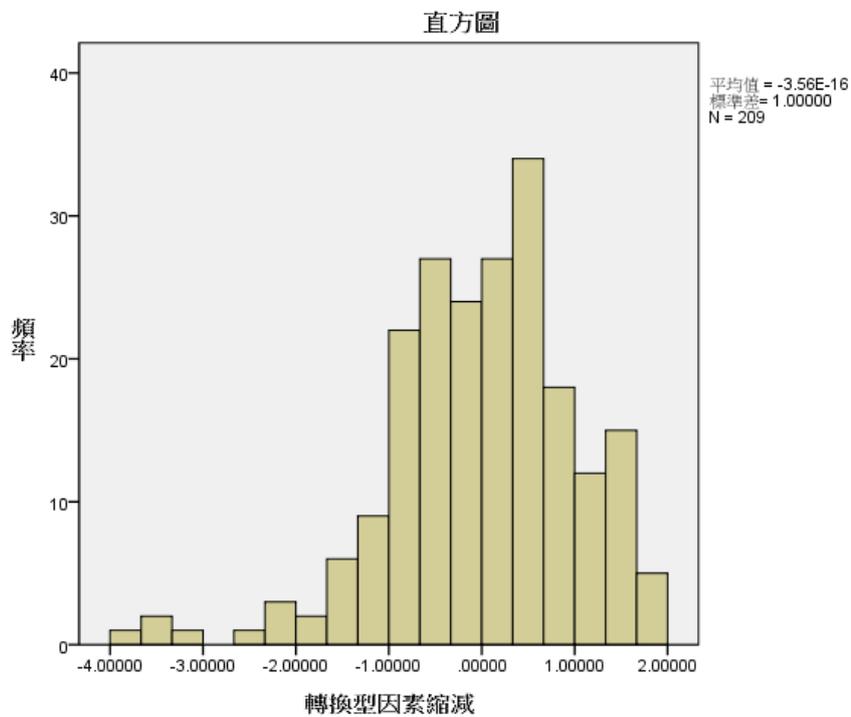


圖 9：轉換型領導感知變項直方圖

資料來源：研究者自行繪製

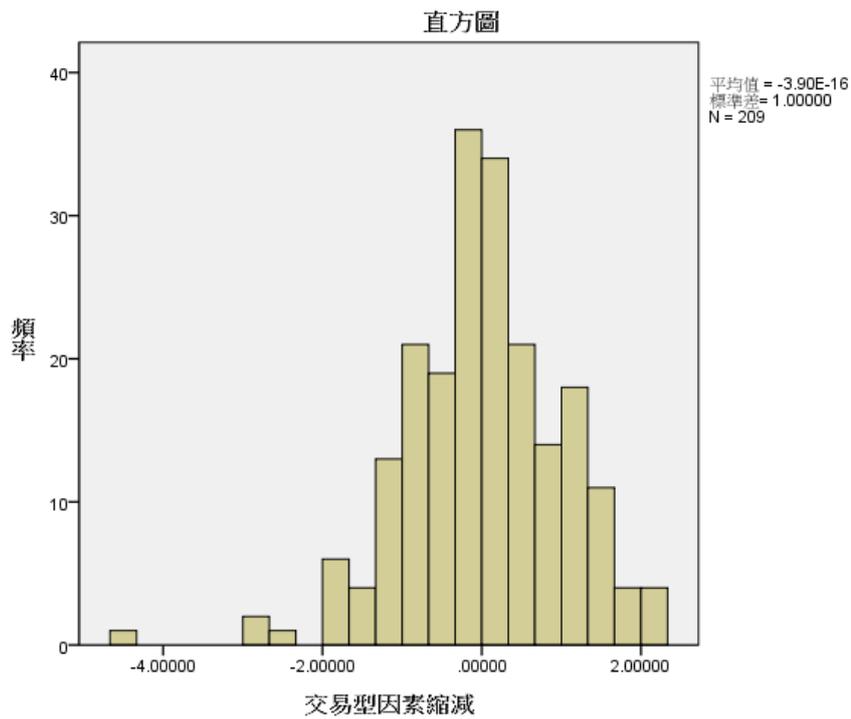


圖 10：交易型領導感知變項直方圖

資料來源：研究者自行繪製

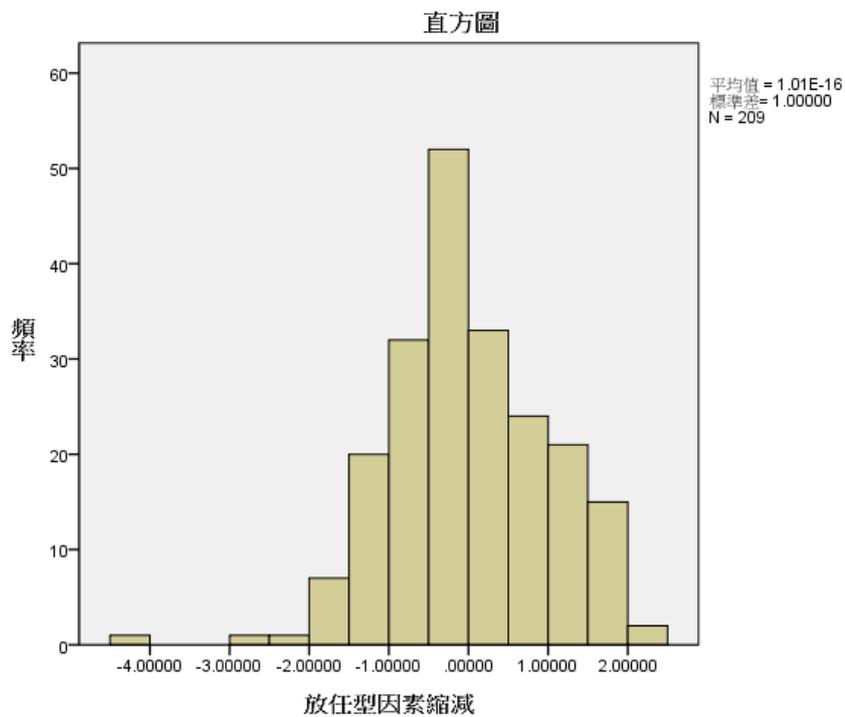


圖 11：放任型領導感知變項直方圖

資料來源：研究者自行繪製

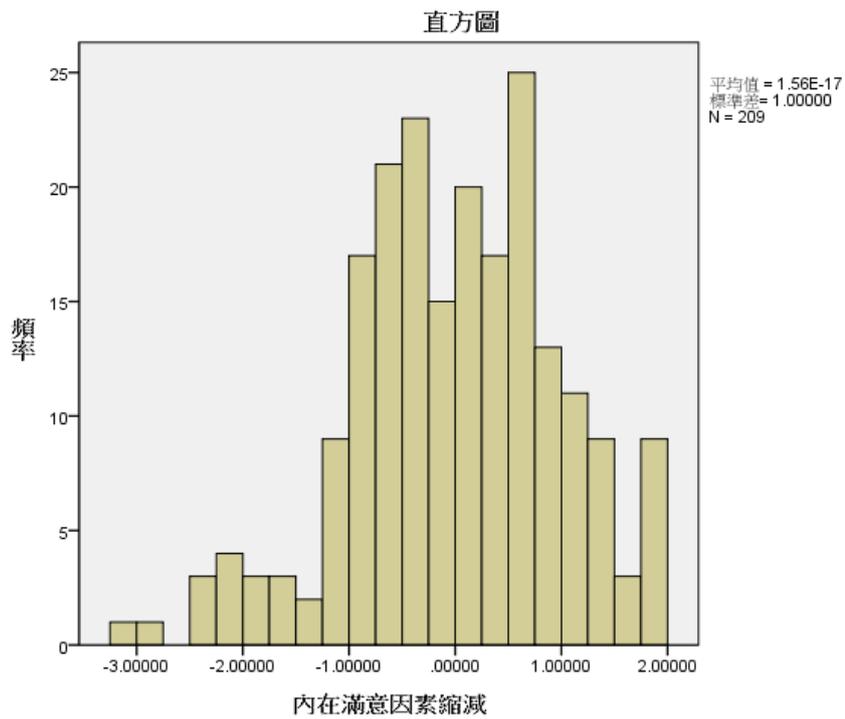


圖 12：內在工作滿意度變項直方圖

資料來源：研究者自行繪製

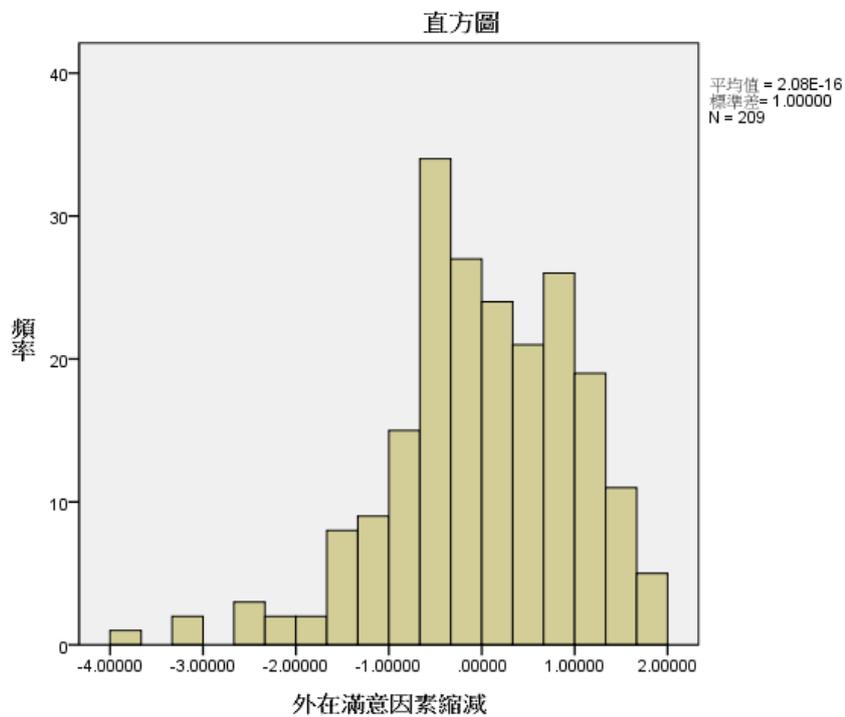


圖 13：外在工作滿意度變項直方圖

資料來源：研究者自行繪製

### 第三節 個人屬性與各變項差異分析



本節以獨立樣本 t 檢定及單變量變異數分析 (ANOVA) 檢驗性別、婚姻狀態、教育程度、職稱、進用管道及所轄轄區等個人背景變項資料在領導風格感知與工作滿意度等變項之差異，分析結果如下：

進行後續分析前，本研究控制變項中教育程度及職稱部分因選項超過 2 個，當中部分類組人數較少，為避免統計分析時有所缺漏，故予以整併，其重新分類情形如表 4-3-1 所示。

表 4-3-1：樣本重新分類情形一覽表

項目	組別	人數	百分比	累積百分比
教育程度	高中職、專科畢業	119	56.9	56.9
	大學以上畢業	90	43.1	100.0
	總計	209	100.0	
職稱	警員	181	86.6	86.6
	巡佐、小隊長	28	13.4	100.0
	總計	209	100.0	

資料來源：本研究整理。

#### 壹、性別與各變項差異分析

以獨立樣本 t 檢定分析員警性別與各變項間之差異，結果如表 4-3-2，顯示不同性別之員警在領導風格感知與工作滿意度之各變項均未有顯著差異。

表 4-3-2：性別與各變項之差異分析

解釋變項 / 依變項	性別	個數	平均數	標準差	t 值	P 值(顯著性-雙尾)
轉換型領導感知	男性	163	7.4321	1.62671	1.357	0.176
	女性	46	7.0788	1.28961		
交易型領導感知	男性	163	6.9839	1.38145	1.460	0.146
	女性	46	6.6603	1.11139		
放任型領導感知	男性	163	7.0245	1.33260	0.554	0.580
	女性	46	6.9076	.97803		

解釋變項 / 依變項	性別	個數	平均數	標準差	t 值	P 值(顯著性-雙尾)
內在工作滿意度	男性	163	7.1084	1.55672	1.347	0.179
	女性	46	6.7736	1.21433		
外在工作滿意度	男性	163	6.8781	1.58089	0.927	0.355
	女性	46	6.6440	1.23462		

註:\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001。

## 貳、婚姻狀態與各變項差異分析

以獨立樣本 t 檢定分析員警婚姻狀態與各變項間之差異，結果如表 4-3-3，發現未婚與已婚之員警，對於交易型領導感知程度，具有顯著差異，已婚者對於主管交易型領導感受程度較高，除此之外，不同婚姻狀態在其他變項均未有顯著差異。

表 4-3-3：婚姻狀態與各變項之差異分析

解釋變項 / 依變項	婚姻狀態	個數	平均數	標準差	t 值	P 值(顯著性-雙尾)
轉換型領導感知	未婚	87	7.199	1.422	-1.215	0.226
	已婚	122	7.465	1.652		
交易型領導感知	未婚	87	6.670	1.275	-2.252	0.025*
	已婚	122	7.086	1.348		
放任型領導感知	未婚	87	7.022	1.123	0.220	0.826
	已婚	122	6.983	1.357		
內在工作滿意度	未婚	87	6.898	1.440	-1.115	0.266
	已婚	122	7.132	1.526		
外在工作滿意度	未婚	87	6.639	1.404	-1.516	0.131
	已婚	122	6.960	1.577		

註:\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001。

## 參、教育程度與各變項差異分析

以獨立樣本 t 檢定分析員警教育程度與各變項間之差異，結果如表 4-3-4，顯示不同教育程度之員警在領導風格感知與工作滿意度之各變項均未有顯著差異。

表 4-3-4：教育程度與各變項之差異分析

解釋變項 /依變項	教育程度	個數	平均數	標準差	t 值	P 值(顯 著性-雙 尾)
轉換型領 導感知	高中專科 畢業	119	7.489	1.481	1.441	0.151
	大學以上 畢業	90	7.176	1.657		
交易型領 導感知	高中專科 畢業	119	7.028	1.248	1.449	0.149
	大學以上 畢業	90	6.760	1.427		
放任型領 導感知	高中專科 畢業	119	7.116	1.240	1.543	0.124
	大學以上 畢業	90	6.844	1.280		
內在工作 滿意度	高中專科 畢業	119	7.120	1.526	0.955	0.341
	大學以上 畢業	90	6.921	1.446		
外在工作 滿意度	高中專科 畢業	119	6.859	1.516	0.359	0.720
	大學以上 畢業	90	6.783	1.514		

註:\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001。

#### 肆、職稱與各變項差異分析

以獨立樣本 t 檢定分析員警職稱與各變項間之差異，結果如表 4-3-5，發現職稱不同之員警，對於內在工作滿意度具有顯著差異，巡佐、小隊長對於內在工作滿意度感受程度較高，除此之外，不同的職稱在其他變項均未有顯著差異。

表 4-3-5：職稱與各變項之差異分析

解釋變項 /依變項	職稱	個數	平均數	標準差	t 值	P 值(顯 著性-雙 尾)
轉換型領	警員	181	7.330	1.514	-0.561	0.575

解釋變項 /依變項	職稱	個數	平均數	標準差	t 值	P 值(顯 著性-雙 尾)
導感知	巡佐、小 隊長	28	7.509	1.875		
	警員	181	6.856	1.317		
交易型領 導感知	巡佐、小 隊長	28	7.277	1.388	-1.561	0.120
	警員	181	6.974	1.251		
放任型領 導感知	巡佐、小 隊長	28	7.156	1.343	-0.709	0.479
	警員	181	6.941	1.479		
內在工作 滿意度	巡佐、小 隊長	28	7.643	1.457	-2.343	0.020*
	警員	181	6.759	1.439		
外在工作 滿意度	巡佐、小 隊長	28	7.263	1.892	-1.650	0.101
	警員	181	6.759	1.439		

註: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。

#### 伍、進用管道與各變項差異分析

以獨立樣本 t 檢定分析員警進用管道與各變項間之差異，結果如表 4-3-6，顯示不同進用管道之員警在領導風格感知與工作滿意度之各變項均未有顯著差異。

表 4-3-6：進用管道與各變項之差異分析

解釋變項 /依變項	進用管道	個數	平均數	標準差	t 值	P 值(顯 著性-雙 尾)
轉換型領 導感知	內軌	153	7.374	1.622	0.302	0.763
	外軌	56	7.300	1.401		
交易型領 導感知	內軌	153	6.917	1.362	0.086	0.932
	外軌	56	6.900	1.255		
放任型領 導感知	內軌	153	7.038	1.295	0.734	0.464
	外軌	56	6.893	1.170		
內在工作 滿意度	內軌	153	7.049	1.500	0.229	0.819
	外軌	56	6.996	1.483		
外在工作	內軌	153	6.831	1.519	0.068	0.946

解釋變項 /依變項	進用管道	個數	平均數	標準差	t 值	P 值(顯著性-雙尾)
滿意度	外軌	56	6.815	1.506		

註:\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001。

#### 陸、所轄轄區與各變項差異分析

以單因子變異數分析(ANOVA)分析員警所轄區域與各變項間之差異，復以LSD 進行事後考驗如表 4-3-7，結果發現：

不同轄區員警在主管交易型領導風格感知與外在工作滿意度上有所差異。所轄轄區為第二航廈之員警，相較於轄區為局本部及周遭者，對於主管交易型領導風格感知程度較高；另轄區為第二航廈之員警，相較於第一航廈、局本部及周遭者，在外在工作滿意度感受程度較高，其餘變項則未因轄區不同而有顯著差異。

表 4-3-7：所轄轄區與各變項之差異分析

變項	所轄區域	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD 事後考驗
轉換型 領導	a.第一航廈	70	7.379	1.422	0.595	0.097	
	b.第二航廈	72	7.617	1.507			
	c.局本部及周遭	67	7.046	1.723			
	總計	209	7.354	1.563			
交易型 領導	a.第一航廈	70	28.47	5.815	0.020	0.045*	b>c
	b.第二航廈	72	28.61	7.100			
	c.局本部及周遭	67	27.39	7.088			
	總計	209	28.17	6.683			
放任型 領導	a.第一航廈	70	7.052	1.191	0.156	0.337	
	b.第二航廈	72	7.118	1.221			
	c.局本部及周遭	67	6.815	1.371			
	總計	209	6.999	1.262			
內	a.第一航廈	70	7.063	1.483	0.388	0.119	

變項	所轄區域	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD 事後考驗
在 工 作 滿 意 度	b. 第二航廈	72	7.271	1.362	0.034	0.046*	b>a b>c
	c. 局本部及周遭	67	6.751	1.605			
	總計	209	7.035	1.492			
外 在 工 作 滿 意 度	a. 第一航廈	70	6.634	1.611	0.034	0.046*	b>a b>c
	b. 第二航廈	72	7.184	1.381			
	c. 局本部及周遭	67	6.644	1.492			
	總計	209	6.827	1.512			

註: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。

#### 第四節 各變項之相關分析

本節以皮爾森 (Pearson) 積差相關分析員警個人屬性、領導風格感知與工作滿意度各變項之間的相關性，用以考驗兩個連續變項間是否有顯著的線性關係，兩變項相關係數之絕對值若大於 0.8，為高度相關，大於等於 0.4，則為中度相關，小於 0.4 為低度相關 (蕭文龍，2018)。若變項屬於間段變項，將轉換為虛擬變項，視變項有  $k$  個類別，轉換為  $k-1$  個虛擬變項，本研究將性別、婚姻狀態、教育程度、職稱、進用管道、所轄轄區建立虛擬變項。在迴歸分析前針對各變項進行相關性分析，得以了解在尚未控制其他變項時，各變項間的關聯、大小與方向，確認是否與研究理論與假設相符，並初步評估有無存在多重共線性之可能。所有變項相關矩陣如下表 4-4-1，並說明如下：

表 4-4-1：所有變項相關矩陣



皮爾森相關性	轉換型領導感知	交易型領導感知	放任型領導感知	內在 工作滿意度	外在 工作滿意度	性別 (1=女)	年齡	婚姻狀態 (1=已婚)	教育程度 (1=大學以上)	職稱 (1=小隊長、巡佐)	進用管道 (1=外軌)	所轄區 (1=第一航廈)	所轄區 (1=第二航廈)	分隊年資
轉換型領導感知	-													
交易型領導感知	.892**	-												
放任型領導感知	.692**	.705**	-											
內在 工作滿意度	.570**	.576**	.570**	-										
外在 工作滿意度	.732**	.708**	.583**	.757**	-									
性別(1=女)	-.095	-.090	-.059	-.097	-.072	-								
年齡	.119	.176*	.109	.095	.075	-.223*	-							
婚姻狀態(1=已婚)	.084	.154*	.005	.078	.101	-.184*	.512**	-						
教育程度(1=大學以上)	-.100	-.081	-.103	-.067	-.027	.144*	-.266*	-.187*	-					
職稱(1=小隊長、巡佐)	.039	.088	.052	.160*	.098	-.141*	.331**	.161*	-.143*	-				
進用管道(1=外軌)	-.022	.009	-.051	-.020	.001	.174*	-.186*	-.125	.521**	-.111	-			
所轄轄區(1=第一航廈)	.012	-.026	.026	.022	-.071	.015	-.103	-.121	.058	.019	.006	-		
所轄轄區(1=第二航廈)	.123	.166*	.107	.118	.176*	-.045	-.016	-.001	.081	.070	.062	-.514*	-	
分隊年資	-.099	-.059	-.128	-.076	-.171*	-.145*	.354**	.233**	-.016	-.067	-.232*	-.096	-.012	-

註：\*\*.相關性在 0.01 層級上顯著 (雙尾), \*.相關性在 0.05 層級上顯著 (雙尾), N=209

資料來源：本研究整理。

### 壹、解釋變項與依變項相關分析

檢視解釋變項(轉換型、交易型與放任型領導風格感知)與依變項(內在與外在工作滿意度)之間的相關性：轉換型領導與交易型領導之相關係數為 0.892 ( $p < 0.01$ )，呈現顯著正相關，為高度相關；轉換型領導與放任型領導之相關係數為 0.692 ( $p < 0.01$ )，呈現顯著正相關，為中度相關；交易型領導與放任型領導之相關係數為 0.705 ( $p < 0.01$ )，呈現顯著正相關，為中度相關；檢視內在與外在工作滿意度之相關性，相關係數為 0.757 ( $p < 0.01$ )，呈現顯著正相關，為中度相關；其中轉換型與交易型領導風格感知相關係數高達 0.892，相關程度較高，此結果和 Judge 與 Piccolo (2004) 於研究發現相似，其指出轉換型領導、交易型領導中部分構面與放任型領導相關性較高，

即使轉換型領導與交易型領導在理論中屬於不同概念，由於在高度相關性，難以分別探討其獨立影響，又或是兩項領導風格感知在警察工作情境中難以區分，後續進行多元迴歸分析時，應檢查共線性，以避免多重共線性問題。

轉換型領導與內在工作滿意度之相關係數為 0.570 ( $p < 0.01$ )，呈現顯著正相關，為中度相關；轉換型領導與外在工作滿意度之相關係數為 0.732 ( $p < 0.01$ )，呈現顯著正相關，為中度相關；變項關聯方向與研究假設 H1 預期相符。

交易型領導與內在工作滿意度之相關係數為 0.576 ( $p < 0.01$ )，呈現顯著正相關，為中度相關；交易型領導與外在工作滿意度之相關係數為 0.708 ( $p < 0.01$ )，呈現顯著正相關，為中度相關；變項關聯方向與研究假設 H2 預期相符。

放任型領導與內在工作滿意度之相關係數為 0.570 ( $p < 0.01$ )，呈現顯著正相關，為中度相關；放任型領導與外在工作滿意度之相關係數為 0.583 ( $p < 0.01$ )，呈現顯著正相關，為中度相關；變項關聯方向與研究假設 H3 預期相符。

經相關矩陣分析本研究主要研究變項，其關聯方向與理論預期相符，惟領導風格感知變項之間相關程度偏高，後續將藉由多元迴歸分析，並搭配共線性診斷指標 VIF 進一步檢驗其對工作滿意度之影響。

## 貳、解釋變項、依變項與個人屬性相關分析

年齡與對主管交易型領導感知之相關係數為 0.176 ( $p < 0.05$ )，兩變項之間存在顯著正相關，相關程度為低度相關，年齡越高的員警，可能感受到較高程度之交易型領導風格，越年長之員警越能感受到主管交易型領導的管理作為。

婚姻狀態(虛擬變數，1=已婚)與對主管交易型領導感知之相關係數為 0.154 ( $p < 0.05$ )，顯示相較於未婚者，已婚之員警對於主管交易型領導風格的



感受程度較高

職稱(虛擬變數, 1=小隊長、巡佐)與內在工作滿意度之相關係數為 0.160 ( $p<0.05$ ), 顯示相較於警員, 小隊長與巡佐對內在工作滿意度的感受程度較高。

所轄轄區(虛擬變數, 1=第二航廈)與對主管交易型領導感知、外在工作滿意度之相關係數分別為 0.166 ( $p<0.05$ ) 及 0.176 ( $p<0.05$ ), 相對於轄區位於第一航廈或是局本部與貨運站之員警, 對於主管的交易型領導行為與外在工作滿意度感受程度較高。

分隊年資與外在工作滿意度感知之相關係數為-0.171 ( $p<0.05$ ), 兩變項之間存在顯著負相關, 為低度相關, 員警於所屬分隊服務年資越久, 對於外在工作滿意度感受可能會越低, 推論當員警長期服務於同一個分隊, 可能會影響其外在滿意度隨服務年資下降。

### 參、個人變項相關分析

性別(虛擬變數, 1=女性)與年齡、婚姻狀態(虛擬變數, 1=已婚)、職稱(虛擬變數, 1=小隊長、巡佐)、分隊年資皆為顯著負相關, 相關係數分別為 -0.223 ( $p<0.01$ )、-0.184 ( $p<0.01$ )、-0.141 ( $p<0.05$ )、-0.145 ( $p<0.05$ ); 性別與教育程度(虛擬變數, 1=大學以上畢業)、進用管道(虛擬變數, 1=外軌)為顯著正相關, 相關係數分別為 0.144 ( $p<0.05$ )、0.174 ( $p<0.05$ ), 顯示受測者中, 相較於男警, 女警平均年齡及已婚比例較低、職稱多為警員, 較少擔任小隊長或巡佐、在分隊服務年資相對較短、多為大學以上畢業且進用管道多為外軌。

年齡與婚姻狀態(虛擬變數, 1=已婚)、職稱(虛擬變數, 1=小隊長、巡佐)與分隊年資呈現顯著正相關, 相關係數分別為 0.512 ( $p<0.01$ )、0.331 ( $p<0.01$ )、0.354 ( $p<0.01$ ); 年齡與(虛擬變數, 1=大學以上畢業)、進用管道(虛擬變數, 1=外軌)為顯著負相關, 相關係數分別是-0.266 ( $p<0.01$ )、-

0.186 ( $p < 0.01$ )；顯示年齡越高之員警，婚姻狀態較多為已婚，職稱較多為小隊長或巡佐，並且分隊服務年資也相對越高，欲晉升一線四星的小隊長、巡佐，本需具備一定的年資與經歷，因此與年齡為正相關。





## 第五章. 工作滿意度之迴歸分析

本章節針對工作滿意度進行迴歸分析，檢視轉換型領導風格感知、交易型領導風格感知及放任型領導風格感知等解釋變項，並加入個人背景屬性等控制變項，對於「內在工作滿意度」、「外在工作滿意度」等依變項是否具有顯著關係。

本研究在控制「性別」、「年齡」、「婚姻狀態」、「教育程度」、「職稱」、「進用管道」、「所轄轄區」、「分隊服務年資」變項的情況下，檢驗解釋變項「轉換型領導風格感知」、「交易型領導風格感知」、「放任型領導風格感知」對「內在工作滿意度」、「外在工作滿意度」之影響關係，並分別建立虛無假設如下：員警感知主管轉換型（交易型或放任型）領導風格感知對內在（外在）工作滿意度不具有顯著影響，迴歸分析結果如表 5-1-1，結果顯示：

表 5-1-1：員警感知主管領導風格對工作滿意度影響之多元迴歸結果

變項	內在工作滿意度				外在工作滿意度				
	標準化係數 $\beta$	標準誤 SE	p 值	VIF	標準化係數 $\beta$	標準誤 SE	p 值	VIF	
常數		.314	.746		.264	.546			
解釋變項	轉換型領導風格感知	.206	.126	.103	5.257	.471***	.106	.000	5.257
	交易型領導風格感知	.158	.131	.230	5.723	.195	.110	.078	5.723
	放任型領導風格感知	.312***	.081	.000	2.164	.110	.068	.107	2.164
控制變項	性別 (1=女性)	-.031	.139	.591	1.102	-.010	.116	.844	1.102
	年齡	-.061	.008	.406	1.800	-.033	.007	.590	1.800
	婚姻狀態 (1=已婚)	.042	.133	.528	1.433	.065	.112	.239	1.433
	教育程度 (1=大學以上畢業)	.001	.137	.986	1.533	.085	.115	.139	1.533
	職稱 (1=巡佐、小隊長)	.130*	.178	.033	1.226	.055	.149	.285	1.226
	進用管道 (1=外軌)	.013	.152	.843	1.521	-.048	.128	.400	1.521

變項	內在工作滿意度				外在工作滿意度			
	標準化係數 $\beta$	標準誤 SE	p 值	VIF	標準化係數 $\beta$	標準誤 SE	p 值	VIF
所轄轄區 (1=一航)	.034	.140	.611	1.454	-.073	.117	.191	1.454
所轄轄區 (1=二航)	.038	.140	.572	1.481	.027	.118	.637	1.481
分隊年資	.017	.011	.791	1.365	-.116*	.009	.033	1.365
R 平方	.410				.584			
調整後 R 平方	.374				.559			
F	11.374***				22.928**			
df	(12,196)				(12,196)			

註：\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$  \*\*\* $p < 0.001$ ， $N = 209$

資料來源：本研究整理。

### 第一節 主管領導風格感知對內在工作滿意度之影響

透過迴歸分析評估員警感知主管領導風格對內在工作滿意度的預測力，如表 5-1-1，經變異數分析檢定顯示模型具統計顯著性 [ $F(12,196) = 11.374$ ， $p < 0.001$ ]，整體模型具有統計上顯著預測能力。整體迴歸模式的解釋力 R 平方為 0.410，調整後 R 平方為 0.374，顯示上述變項對於內在工作滿意度的解釋力為 37.4%；檢視整體迴歸模式的共線性，發現 VIF 皆小於 10，共線性現象不明顯。

員警感知主管轉換型領導風格對其內在工作滿意度之迴歸分析結果為接受虛無假設 ( $\beta = 0.206$ ， $p > 0.05$ )，即兩者不具有顯著影響，研究假設 H1 部分未獲得支持；員警感知主管交易型領導風格對其內在工作滿意度之迴歸分析結果亦為接受虛無假設 ( $\beta = 0.158$ ， $p > 0.05$ )，即兩者不具有顯著影響，故研究假設 H2 部分未獲得支持。

員警感知主管放任型領導風格對內在工作滿意度之迴歸分析結果為拒絕虛無假設 ( $\beta = 0.312$ ， $p < 0.001$ )，接受對立假設，即員警感知主管放任型領導風格對於其內在工作滿意度呈現顯著影響，影響方向為正向，顯示若員警對主管放任型領



導風格感知越高，則內在工作滿意度可能越高，研究假設 H3 部分獲得支持，員警越感受到主管對其適度授權與減少干預，可能有助於提升其對於工作本身所帶來的內在工作滿意度。

控制變項中「職稱」於迴歸分析中亦達到顯著水準 ( $\beta=0.130$ ,  $p<0.05$ )，相較於警員，巡佐或小隊長對於內在工作滿意度感受可能較高，在工作內在的感受方面，如：成為重要他人、自主性與成就感等感受程度較佳；其他個人屬性的控制變項對內在工作滿意度則未有顯著影響。

## 第二節 主管領導風格感知對外在工作滿意度之影響

透過迴歸分析評估員警感知主管領導風格對外在工作滿意度的預測力，如上述表 5-1-1，經變異數分析檢定顯示模型具統計顯著性 [ $F(12,196) = 22.928$ ,  $p<0.01$ ]，整體模型具有統計上顯著預測能力。整體迴歸模式的解釋力 R 平方為 0.584，調整後 R 平方為 0.559，顯示上述變項對於外在工作滿意度的解釋力為 55.9%；檢視整體迴歸模式的共線性，發現 VIF 皆小於 10，共線性現象不明顯。

員警感知主管轉換型領導風格對於外在工作滿意度之迴歸分析結果為拒絕虛無假設 ( $\beta=0.471$ ,  $p<0.001$ )，接受對立假設，即轉換型領導風格感知對於外在工作滿意度呈現顯著影響，且影響方向為正向，顯示若員警對主管轉換型領導風格感知越高，則外在工作滿意度可能越高，研究假設 H1 部分獲得支持，若員警感受到主管建立使命感、傳達工作願景、支持同仁，並鼓勵關注他人或組織的福祉等轉換型領導風格程度越高，可能對於對工作制度、主從關係與工作環境等外在工作滿意度感受程度越高。

員警感知主管交易型領導風格對於外在工作滿意度之迴歸分析結果為接受虛無假設 ( $\beta=0.195$ ,  $p>0.05$ )，即兩者不具有顯著影響，故研究假設 H2 部分未獲得支持；員警感知主管放任型領導風格對於外在工作滿意度之迴歸分析結果亦為接受虛無假設 ( $\beta=0.110$ ,  $p>0.05$ )，即兩者不具有顯著影響，故研究假設 H3 部分未



獲得支持。

控制變項中「分隊服務年資」於迴歸分析中亦達到顯著水準 ( $\beta=-0.116$ ,  $p<0.05$ )，分隊服務年資對外在工作滿意度呈現顯著負向影響，顯示員警於同一分隊服務年資越久者，對於升遷、薪資、組織決策、工作環境、主管與部屬關係等外在工作滿意度可能隨之降低，推論員警若長期服務於同一分隊，可能因為缺乏輪調、升遷或調整職務內容等發展機會，而對於付出與薪資、工作量、升遷等感受不相當，因而影響其外在工作滿意度；其他個人屬性的控制變項則對外在工作滿意度則未有顯著影響。

### 第三節 研究假設驗證結果

經上述「轉換型領導感知」、「交易型領導感知」與「放任型領導感知」對於「內在工作滿意度」及「外在工作滿意度」之迴歸分析結果，發現本驗就所提出之研究假設 H1 與 H3 獲得部分支持，研究假設 H2 則未獲得支持。本研究假設驗證如下表 5-3-1 所示：

表 5-3-1：研究假設驗證結果彙整表

編號	假設內容	驗證結果
H1	警察人員對主管轉換型領導風格感知對於其工作滿意度有顯著正向影響。	內在滿意度：未達顯著。 外在滿意度：正向顯著。
H2	警察人員對主管交易型領導風格感知對於其工作滿意度有顯著正向影響。	內在滿意度與外在滿意度皆未達顯著。
H3	警察人員對主管放任型領導風格感知對於其工作滿意度有顯著正向影響。	內在滿意度：正向顯著。 外在滿意度：未達顯著。

資料來源：本研究整理。



## 第六章. 結論與建議

本章節根據蒐集資料實證分析之結果，參考本研究之研究架構與假設，探討研究發現與結論，並提出研究建議與限制。

### 第一節 研究發現與結論

#### 壹、員警對主管領導風格與工作滿意度感知現況

##### 一、員警知覺主管領導風格以轉換型程度較高，交易型程度較低

本研究發現，受測員警對於三種不同的主管領導風格感知皆高於量表中間值 5.5 分，呈現中上程度。比較三種領導風格感知，發現受測員警對轉換型領導感知程度最高，題平均數為 7.35，放任型領導次之，題平均數為 7.00 分，交易型領導感知程度相對最低，題平均數為 6.91 分，顯示員警比較能感受到主管展現理想化影響、鼓勵與激發等轉換型領導行為，相對較少感受到以權宜獎賞、主動糾錯管理為主的管理方式，此發現與被認為注重獎懲規範、重視即時獎勵的警察單位風格有所不同（司法改革雜誌編輯部，2003）。

##### 二、員警對內在工作滿意程度高於對外在工作滿意程度

本研究發現受測員警對內在、外在工作滿意感知程度皆高於量表中間值 5.5 分，顯示受測員警普遍對工作抱持偏向正向之評價，比較內在、外在工作滿意度發現，員警內在工作滿意度平均高於外在工作滿意度，與 Hancer 與 George (2004)、Karamanis 等人 (2019) 等人之研究結果相似，顯示受測員警對於內在工作滿意度，即工作本身所帶來的感受與價值，如：道德感、穩定性等，其滿意程度高於外在工作滿意度，如：升遷、部屬同事關係、政策執行等外在工作條件。



進一步從各題目觀察發現，得分較高之題項多集中於內在工作滿意度概念，尤其以工作穩定性、工作不違背個人道德原則及能以自己方式或能力做事之滿意程度較高，顯示受測員警可能對警察為民服務的特色與工作穩定性感到相對滿意。此外，主管對待部屬方式亦獲得相對較高的評價，反映員警對領導管理的滿意程度；得分較低的題項則多屬外在工作滿意度概念，其中升遷機會、組織政策執行方式、薪資與工作量比等得到相對較低的平均分數，顯示受測員警對於組織制度與職涯發展的滿意程度較有限，由於高制度與結構化的警察組織在人事安排、決策執行或薪資工作量方面能調整的幅度相對有限，可能影響員警外在工作滿意度。

## 貳、員警感知主管領導風格對工作滿意度之影響

### 一、員警感知主管「放任型領導風格」對其「內在工作滿意度」有顯著正向影響

在控制個人背景變項的情況下，將主管領導風格感知各解釋變項納入內在工作滿意度之多元迴歸模型分析，發現員警感受主管「放任型領導風格」對其內在工作滿意度呈現顯著正向影響（ $\beta=0.312$ ， $p<0.001$ ），此發現與 White（2016）、Al-Ababneh（2013）等人研究成果相符，然而與過去多數研究發現放任型領導風格對於工作滿意度為負面影響之結果不同（Garzón-Lasso et al., 2024; Gyurisko, 2016；蔡清祥，2005），或許是受到研究對象不同或是本研究所採放任型領導觀點與操作化定義影響，過往研究多將放任型領導視為逃避領導責任或缺乏管理作為（Antonakis et al., 2003），本研究之問卷題項包含放任型領導風格所代表的自主、授權與信任等特質，探討其對員警工作滿意度可能產生的影響，或許是因此導致分析結果與過往研究有所不同。

另過往多數研究指出，感受主管轉換型領導風格對內在工作滿意度能產生顯著正向影響（Chitwood, 2010; Decker, 2018; Ho, 2013; Shibru & Darshan,

2011)，然而經本研究分析發現，轉換型及交易型領導風格感知變項，對於員警內在工作滿意度並未呈現顯著影響。

上述分析結果顯示，在航空警察局保安警察大隊中，若員警感受主管表現出放任型領導中例外管理、尊重授權及自由放任等特質，可能有助於提升員警對工作本身所感受到的內在工作滿意度。顯示放任型領導不必然為負面領導風格，在特定的組織或工作情境中，它可能具備促進員警內在滿意度之正向功能。

## 二、員警感知主管「轉換型領導風格」對其「外在工作滿意度」有顯著正向影響

在控制個人背景變項下，納入主管領導風格感知各變項於外在工作滿意度之多元迴歸模型中，發現員警對於主管「轉換型領導風格」感知程度對其外在工作滿意度有顯著正向影響（ $\beta=0.471$ ， $p<0.001$ ），當員警感受到主管展現個人魅力、信念與激勵部屬等轉換型領導特質，對於有關主管決策、組織運作及工作條件的外在工作滿意度感受具有正向的影響力，此結果與 Ozmen（2008）、Ho（2013）、Gyurisko（2016）、呂建業（2019）、吳玥蓉（2021）等人之研究結果相同，若員警感受主管具備轉換型領導風格中指導、協助同仁，鼓勵部屬、創新、啟發同仁等行為時，有助於提升自身外在工作滿意度；交易型、放任型領導風格感知，則對於外在工作滿意度則未呈現顯著影響。

## 三、小結

本研究對工作滿意度進行多元迴歸分析，結果顯示部屬對主管領導風格感知對於其工作滿意度具有一定程度之解釋力，即便是在制度化與階層化的警察組織中，主管展現其領導行為，仍是影響部屬工作滿意度的因素之一。

其次，本研究基於明尼蘇達工作滿意度理論，於迴歸分析時區分內在與外在工作滿意度，結果發現不同的領導風格感受對兩種滿意度的影響有所差異。內在工作滿意度方面，員警對主管「放任型領導風格」的知覺呈現顯著



正向影響，顯示主管適度減少干預或授權部屬擁有自主處理事情的空間，並於必要時出手協助，可能較有助於提升部屬對工作本身所帶來的成就感、自主性與價值認同等內在工作滿意；而員警知覺主管「轉換型領導風格」則對於外在工作滿意展現較高解釋力，突顯外在工作滿意度可能較受到主管展現言行一致、重視團隊理念、帶領部屬成長及關懷鼓勵部屬等轉換型領導行為所影響。顯示不同領導風格透過其各自的特性，分別影響著員警對內在與外在之工作滿意程度。

由於放任型領導風格中在過去研究中多獲得較負面之評價，本研究則發現員警對主管放任型領導風格的感知，對於內在工作滿意度呈現正向影響，推論放任型領導並非全然負面，與過去將放任型領導視為消極或放棄管理行為之論述有所差異。

### 參、不同個人背景變項對主管領導風格感知之差異與影響

#### 一、員警年齡越高對於交易型領導風格感知呈正相關

不同年齡層之員警在感受主管領導行為時，可能存在差異，此結果與江振茂（2012）、陳妍儒（2023）之研究相同，本研究發現員警年齡對於交易型領導風格感知呈現顯著正向相關，隨著員警年齡增長，對於交易型領導風格中關於目標設定、績效回饋與主動糾正等行為感受程度越高，而年輕越輕的員警對交易型領導風格感知程度相對越低。

#### 二、不同婚姻狀態之員警對於交易型領導風格感知有所差異

過去研究認為，員警婚姻狀態不會影響其對主管領導風格感知（宋孔慨，2012），然而本研究發現不同婚姻狀況之員警在交易型領導風格感知上存在顯著差異，且已婚員警對於交易型領導風格感知程度顯著高於未婚員警，與陳妍儒（2023）之研究結果相同，是否受到未婚、已婚者家庭與社會角色不同而影響，尚須之後再深入探討。基於此發現，主管在領導管理時可



以考量不同婚姻狀態之員警而調整作為。

### 三、不同轄區之員警對交易型領導風格感知有所差異

本研究發現，受測員警所轄區域為第二航廈者，其對交易型領導風格之感知程度相較其他轄區為高，與 Ozmen (2008)、陳志興 (2010) 研究結果相同，然而由於各轄區之領導者皆不同，可能受到領導者本身個性、領導風格與行為差異，或是各轄區地域性質、勤務狀況與繁重程度所影響，因此對於領導風格感受有所差異。

### 肆、不同個人背景變項對工作滿意度之差異與影響

#### 一、員警職稱差異對「內在工作滿意度」有顯著影響

在控制其他變項的情況下，以小隊長、巡佐為對照組之「職稱差異」於內在工作滿意度迴歸分析模型中達到顯著水準 ( $\beta=0.130$ ,  $p<0.05$ )，相較於警員，巡佐或小隊長對於內在工作滿意度感受更高，此一結果與江振茂 (2012)、項賓和 (2002) 的研究發現相同。小隊長及巡佐為一線四星的警察人員，過去曾為一線三星之基層警員，必須在工作表現相當優異、累積豐富經歷、陞職績分名列前茅才得以晉升，平時負責所屬員警帶班、分隊分組督導監督責任，並擔任分隊長與警員之間承上啟下的角色 (林鈺哲，2008)，與警員的工作角色不同。本研究分析發現小隊長與巡佐在內在工作滿意度方面相對較高，平時管理者可以針對不同的職稱，設計相對應的勤務規範或獎勵措施等，以有效提升各職位員警之工作內在滿意度。

#### 二、不同轄區之員警在「外在工作滿意度」感知有所差異

相較轄區為第一航廈、局本部及周遭之員警，轄區在第二航廈之員警對「外在工作滿意度」感知程度較高，與楊惠茹 (2010) 發現位於單純或繁重地區服務之員警工作滿意度有所差異之研究結果相同，外在工作滿意度涉及服務區域之工作環境、主管領導、同事關係及組織制度等，其他轄區學習與借鏡第二航廈之相關工作外在因素，以促進轄內員警之外在工作滿意度。

### 三、員警於分隊服務之年資差異對「外在工作滿意度」有顯著影響

在控制其他變項的情況下，「分隊服務年資」於外在工作滿意度之迴歸分析模型中達到顯著水準 ( $\beta=-0.116$ ,  $p<0.05$ )，呈現顯著負向影響，顯示員警於同一分隊服務年資越久者，對於有關升遷、薪資、組織決策、主管與部屬關係等之外在工作滿意度逐漸降低，此結果與李政勳 (2010)、梁丁財 (2001)、方俊儒 (2001) 等人研究發現年資對工作滿意度有正向影響之結果不同。鑒於員警在同一分隊服務年資越久，可能降低自身外在工作滿意度，突顯警察單位應該適時調整人力配置、單位輪調、職涯發展與定期表揚等制度，以有效提升員警外在工作滿意度。

## 第二節 研究建議

根據本研究之實證結果，研究者提出以下警政管理實務建議，以供警察機關及主管人員參考。

### 壹、培養警察主管適時採用轉換型與放任型領導風格

本研究發現主管採用轉換型與放任型領導風格，分別對於內在、外在工作滿意度有顯著正向影響，兩者在提升不同層面的工作滿意度上，各具一定程度的重要功能，目前航空警察局保安警察大隊員警對主管領導風格的感受程度，轉換型領導雖然已為三種風格中最高，仍建議在未來遴選培訓主管的過程中，將轉換型與放任型領導模式納入初任主管講習或每半年常年訓練之領導統御課程，建立主管言行一致、願景引導、鼓勵支持與授權自主等領導行為典範，並培養主管依據工作情境、勤務狀況與部屬特質彈性調整領導行為之能力。

### 貳、藉由定期職務及轄區輪調，改善工作滿意度下降問題

本研究發現員警於所屬分隊服務年資越久，對其外在工作滿意度呈現顯



著負向影響，長期服務於同單位之員警，對於涉及薪資、升遷、組織制度與工作環境之外在工作滿意程度較低。查現行《警察人員陞遷辦法》規定，僅針對主管職及有管轄區域之員警，規範於同一管轄區之一定年限限制，建議警察單位可針對所有員警規劃並落實執行定期輪調制度，藉由跨隊、跨分隊之人力交流與職務調整，一方面促進員警接觸各治安型態與勤務情境，累積實務經驗，另一方面亦能讓員警體驗不同工作條件與組織環境，進而改善其外在工作滿意度。

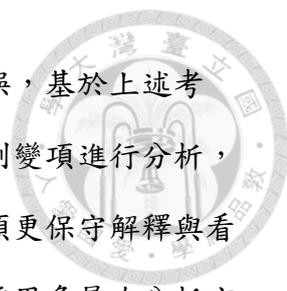
### 參、針對不同職稱設計相對應的勤務內容與激勵措施，提升警員工作滿意度

本研究職稱差異對內在工作滿意度有顯著影響，小隊長與巡佐之內在工作滿意高於警員，內在工作滿意度涉及層面包含工作忙碌程度、工作自主性、成就感、運用自身能力處事與指導他人之機會等。建議警察機關在管理上能針對不同的職稱採取差異化的勤務內容與獎勵措施，以有效增加警員之工作滿意度。

## 第三節 研究限制

本研究透過多元因素領導問卷及明尼蘇達滿意度問卷蒐集資料，填答者提供之資訊可能因其主觀認知差異，或擔心主管得知問卷研究結果而有所保留，抑或是由於問卷矩陣設計加上未設有反向題目，致使受試者全程勾選接近的選項，導致提供資訊有所偏差；另受限於研究時間、經費與人力，本研究採用封閉式問卷調查，可能無法獲得更深入詳細之意見。

由於測量範圍為員警對九位分隊長之領導行為感知，領導風格感知可能會受到個體及總體兩個層次影響，一般研究可能會採用階層線性模式（Hierarchical Linear Modeling, HLM）測量，然而本研究在第二層群體數量樣本數僅有 9 個分隊，通常為達到一定的檢定力，對於跨層次研究的組樣本數至少需高於 20 組（Kreft & de Leeuw, 1998；轉引自溫福星、邱皓政，2009），在此情況下，本研究



可能因第二層樣本數過少，導致模型參數估計不穩定而產生偏誤，基於上述考量，本研究選擇以一般多元迴歸分析，並於模型中納入相關控制變項進行分析，以確保估計結果之穩定性與解釋力，因此，在分析與結論上必須更保守解釋與看待。未來研究若能擴大蒐集更多不同分隊的樣本，則可進一步採用多層次分析方法，以更準確地檢驗主管領導風格感知對員警工作滿意度之影響。

本研究係分析領導風格感知整體概念對於工作滿意度之影響情形，未進一步針對領導風格感知之構面進行細部的檢驗與探討；另本研究採用之量表係參考國外學者之英文原文問卷，並參據我國研究者之中文翻譯題目加以編製，然而量表是否符合我國國情或警察組織情境仍有待更進一步之確認。

本研究雖以警察同仁為研究對象，惟實際問卷發放範圍僅限於內政部警政署航空警察局保安警察大隊之員警。由於全臺各警察機關在組織目標、工作業務、結構與規模上多少有所差異，研究結果推論範圍應以樣本所代表母群體之程度為限，無法適用所有警察單位。

另本研究主要聚焦於主管領導風格感知與工作滿意度之關係，而工作滿意度亦可能受到個人組織配適度、工作壓力、組織承諾或是個人屬性等變項影響，在未來研究可擴充分析架構，加入交互作用分析，或將相關影響因素納入成為中介或調節變項，以更全面理解警察組織中領導行為與員警工作感受之作用機制。

## 參考文獻



### 中文文獻

- 方俊儒 (2001)。領導行為、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為例 [未出版之碩士論文]。國立中山大學人力資源管理研究所。
- 王怡文 (2023)。以雙因子理論、馬斯洛需求理論探討企業的留才對策—以 a 企業為例之個案研究 [未出版之碩士論文]。國立中山大學人力資源管理研究所。
- 司法改革雜誌編輯部 (2003)。「推動警察績效考評合理化」座談會：獎懲分明提升警察辦案績效。司法改革雜誌，44，42-46。  
<https://doi.org/10.30138/sfggzj.200304.0015>
- 田靜婷、徐克成 (2021)。組織行為。全華圖書股份有限公司。
- 朱雪梅 (2006)。員工自我效能、工作滿意度與組織承諾之關係研究—以東森電視台為例 [未出版之碩士論文]。國立臺灣藝術大學應用媒體藝術研究所。
- 江振茂 (2012)。警察領導風格對組織效能影響之研究—以新北市政府警察局為例 [未出版之博士論文]。中央警察大學警察政策研究所。
- 余美瑤 (2020)。轉換型領導與領導效能關係之探討：系統性回顧 [未出版之碩士論文]。高雄醫學大學醫務管理暨醫療資訊學系碩士在職專班。
- 吳廷明 (2018)。The relationship between employees' perceived leadership styles with job satisfaction and burnout: A study of hospitality industry in viet nam [未出版之碩士論文]。義守大學管理碩博士班。
- 吳玥蓉 (2021)。領導風格、成就動機、激勵與工作滿意度關係之研究 [未出版之碩士論文]。國立中正大學企業管理學系碩士在職專班。
- 吳玲玲、許欽嘉、蔡清祥、柯承恩 (2010)。對知識工作者之領導效能之研究—領導風格與認知差異。資訊管理學報，17，221-238。  
<https://doi.org/10.6382/jim.201012.0221>
- 吳家云 (2008)。台北縣國民中學校長領導風格、專職行政人員工作滿意度及組織承諾關係之研究 [未出版之碩士論文]。淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班。
- 吳靜吉、潘養源、丁興祥 (1980)。內外控取向與工作滿足及績效之關係。國立政治大學學報，41。
- 呂建業 (2019)。轉換型領導與部屬工作滿意度之研究—以部屬組織承諾為中介因素探討空軍跨後勤指揮部主官 (管) 為例 [未出版之碩士論文]。樹德科技大學經營管理研究所。
- 宋孔慨 (2012)。高雄市基層員警知覺警察主管人格特質、領導風格與其組織承諾及組織效能相關之研究 [未出版之博士論文]。國立屏東教育大學教育行政



- 研究所。
- 李弘暉 (2003)。知識經濟下領導新思維。聯經。
- 李佳穗 (2000)。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 [未出版之碩士論文]。國立高雄師範大學工業科技教育學系。
- 李政勳 (2010)。主管領導風格與員工工作後果之關聯性：以自我價值觀為調節變項。國立臺灣大學。
- 李湧清 (1987)。台灣警察機關組織編制之研究。中央警察大學出版社。
- 林家舜 (2020)。主管領導風格與領導效能之相關性研究——以法務部調查局為例 [未出版之碩士論文]。國立中山大學公共事務管理研究所。
- 林欽榮 (2002)。人力資源管理 (第初版冊)。揚智文化。
- 林鈺哲 (2008)。警察小隊長的領導型式與組織氣氛、工作倦怠感之關係研究——以台中市、雲林縣、嘉義縣為例 [未出版之碩士論文]。國立中正大學犯罪防治研究所。
- 邱勝濱 (2008)。高中職校長領導特質、領導行為與領導效能關係之研究 [未出版之博士論文]。國立彰化師範大學工業教育與技術學系。
- 邱皓政 (2019)。量化研究與統計分析：spss 與 r 資料分析範例解析。五南圖書。
- 洪嘉文 (1997)。領導型態與工作滿意關係初探。體育學報，22，141-152。  
<https://doi.org/10.6222/pej.0022.199701.3413>
- 范陽聖 (2006)。中華電信領導者領導型態和員工工作滿意之關聯性研究~以部屬的內外群體認知為干擾變數 [未出版之碩士論文]。淡江大學管理科學研究所碩士班。
- 孫義雄、陳進吉 (2014)。員警壓力及其因應策略。中央警察大學警察行政管理學報，10，103-126。
- 涂志賢 (2003)。大專院校體育主管領導風格與領導效能關係之研究。體育學報，(35)，155-166。<https://doi.org/10.6222/pej.0035.200309.2414>
- 張金鑑 (1985)。管理學新論。五南。
- 張國輝 (2019)。領導情境的結構化取向。明新學報，43 (2)，27-43。
- 張緯良 (2019)。人力資源管理。雙葉書廊有限公司。
- 張瓊玲 (2013)。我國公部門人力激勵政策與法制規範之研究。競爭力評論，16，83-110。
- 張儷馨 (2003)。高中職學校職員激勵認知與工作滿意關係之研究 [未出版之碩士論文]。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班。
- 梁丁財 (2001)。國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究 [未出版之碩士論文]。臺中師範學院國民教育研究所。
- 許士軍 (1977)。工作滿足，個人特徵與組織氣候——文獻探討及實證研究。國立政治大學學報，35，13-56。
- 許士軍 (2001)。管理學 (第 10 版)。東華書局。

- 許家豪 (2014)。警察機關主管領導風格對部屬工作投入、工作滿意度之影響研究—以內政部警政署為例 [未出版之碩士論文]。國立政治大學行政管理碩士學程。
- 許欽嘉 (2013)。轉換型領導對創新與工作滿意之影響 [未出版之博士論文]。國立臺灣大學資訊管理學研究所。
- 陳月芳 (2016)。以馬斯洛需求理論探究陸軍志願役士兵留營意願 [未出版之碩士論文]。崑山科技大學企業管理研究所。
- 陳志興 (2010)。領導風格與工作滿意度相關性之研究—以高雄縣政府警察局為例 [未出版之碩士論文]。義守大學管理學院碩士班。
- 陳妍儒 (2023)。警察機關領導風格、部屬情緒勞務對工作投入之影響 [未出版之碩士論文]。國立彰化師範大學輔導與諮商學系心理健康與諮詢碩士在職專班。
- 陳書梅 (2008)。台灣地區大學圖書館中階主管領導風格之實證研究。圖書資訊學刊, 6 (1&2), 29-56。 [https://doi.org/10.6182/jlis.2008.6\(1.2\).029](https://doi.org/10.6182/jlis.2008.6(1.2).029)
- 陳殷哲、王佑欣、闕昌玉 (2023)。轉換型領導之統合分析研究。中原企管評論, 21 (2), 54-75。
- 陳欽雨、呂博裕、莊可欣 (2015)。人際關係及正向情緒對工作滿足及晉陞機會之影響。Journal of Data Analysis, 10 (6), 191-215。  
[https://doi.org/10.6338/jda.201512\\_10\(6\).0007](https://doi.org/10.6338/jda.201512_10(6).0007)
- 陳義鴻 (2000)。銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之研究 [未出版之碩士論文]。國立彰化師範大學工業教育學系。
- 曾君潔 (2010)。國軍女性主管領導特質與領導效能關係之研究 [未出版之碩士論文]。國立臺灣師範大學教育學系。
- 曾信超、李元墩、康榮民 (2008)。轉換型領導、工作滿足與組織承諾關係之研究：以調節焦點為中介變數。企業管理學報, 78, 84-121。
- 游郁霖 (2013)。從雙因子理論探討護理人員留任意願之研究—東部醫學中心為例 [未出版之碩士論文]。國立東華大學國際企業學系。
- 項賓和 (2002)。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為例 [未出版之碩士論文]。國立中山大學傳播管理研究所。
- 楊永年 (2006)。組織行為。中央警察大學。
- 楊惠真 (2009)。鐵路警察人員情緒勞務負荷對工作滿意度影響之研究 [未出版之碩士論文]。中央警察大學行政管理研究所。
- 楊惠茹 (2010)。基層員警工作倦怠、工作滿足與調職傾向關係之研究:以花蓮縣警察局為例 [未出版之碩士論文]。中央警察大學行政管理研究所。
- 溫福星、邱皓政 (2009)。多層次模型方法論：階層線性模式的關鍵議題與試解。臺大管理論叢, 19 (2), 263-293。  
<https://doi.org/10.6226/NTURM2009.19.2.263>
- 葉大華、陳景峻 (2024)。監察院調查報告 (研究計劃編號 113 內調 0003)

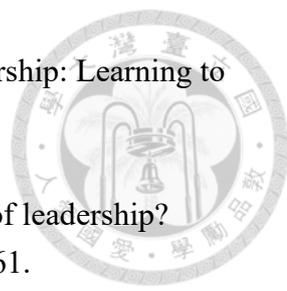
<https://www.cy.gov.tw/CyBsBoxContent.aspx?n=133&s=28591>

- 廖映迪 (2017)。國立大學公務人員對於行政主管身分及領導型態感知與工作滿足感關係研究 [未出版之碩士論文]。國立中山大學高階公共政策碩士班。
- 廖珮琪 (2022)。領導風格、專業承諾、工作滿意度與醫務社工職涯發展之相關性研究—以雙北市醫院為例 [未出版之碩士論文]。國立臺灣大學社會工作學研究所。
- 熊谷守朗 (2017)。轉換型領導、組織文化、工作滿意度對離職傾向之關係研究—以乾杯集團為例 [未出版之碩士論文]。國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所。
- 趙品澧、洪美惠、莊膳榕 (2018)。領導風格、工作滿意度、工作壓力與幸福感關係之研究—以臺南市國小校長為例。工業科技教育學刊，11，134-153。  
[https://doi.org/10.6306/jite.201810\\_\(11\).0008](https://doi.org/10.6306/jite.201810_(11).0008)
- 劉月香 (2019)。公務機關主管領導風格與員工工作態度之關聯性研究—以人格特質為干擾變數 [未出版之碩士論文]。中原大學企業管理研究所。
- 劉和楨 (2016)。護理主管的組織公平與護理人員的工作滿足及工作績效之研究。領導護理，17 (2)，20-33。[https://doi.org/10.29494/ln.201606\\_17\(2\).0003](https://doi.org/10.29494/ln.201606_17(2).0003)
- 蔡岳同 (2010)。派出所主管領導風格、員警工作壓力與工作績效關係之研究—以高雄市政府警察局為例 [未出版之碩士論文]。國立高雄師範大學成人教育研究所。
- 蔡清祥 (2005)。檢察機關領導風格與領導效能關聯性之研究 [未出版之碩士論文]。國立臺灣大學高階公共管理組。
- 蔡慧金 (2017)。Study of the effect of leadership towards job performance and job satisfaction on a perspective of leadership style in indonesia [未出版之碩士論文]。義守大學管理碩博士班。
- 盧心雨 (2011)。體育行政人員工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效之研究 [未出版之博士論文]。國立臺灣師範大學體育學系。
- 蕭文龍 (2018)。統計分析入門與應用：spss 中文版+smartpls 3 (pls-sem) (第2版)。碁峰。
- 戴振浩 (2001)。國民小學男女校長領導特質與學校效能影響之研究 [未出版之碩士論文]。國立台北師範學院國民教育研究所。
- 謝嚴 (2019)。警察人員的工作壓力與調適。諮商與輔導，(402)，25-27+34。
- 顏志龍、鄭中平 (2019)。給論文寫作者的統計指南：傻瓜也會跑統計 (第3版)。五南。
- 鐘金玉 (2001)。公務人員績效考核公平與工作態度之研究—以高雄市政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象 [未出版之碩士論文]。國立中山大學人力資源管理研究所。

## 英文文獻



- Adams, J. S. (1963). *Towards an understanding of inequity* [doi:10.1037/h0040968]. American Psychological Association.
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations, 46* (8), 1007-1027. <https://doi.org/10.1177/001872679304600806>
- Al-Ababneh, M. (2013). Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and its Relationship with Employee's Job Satisfaction. *International Journal of Management & Business Studies, 3*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3633072>
- Al-Khaled, A., & Chung, J. F. (2020). The Impact Of Leadership Styles On Organizational Performance. *BERJAYA Journal of Services & Management, 13*, 55-62.
- Alarcon, R. R. (2005). *An investigation of the relationships between officers' ratings of their leaders' leadership style and officers' ratings of job satisfaction in a law enforcement environment* (Publication Number 3164477)
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly, 14* (3), 261-295. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1987). Transformation Leadership, Charisma and beyond. In J. G. Hunt (Ed.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-49). Lexington.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72* (4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bargal, D., & Schmid, H. (1989). Recent Themes in Theory and Research on Leadership and Their Implications for Management of the Human Services. *Administration in Social Work, 13*(3-4), 37-54. [https://doi.org/10.1300/J147v13n03\\_03](https://doi.org/10.1300/J147v13n03_03)
- Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *The Academy of Management Review, 2* (2), 231-251. <https://doi.org/10.2307/257906>
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

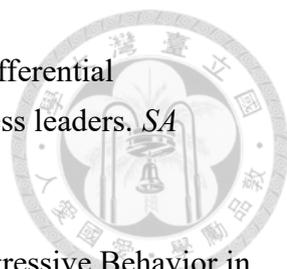
- 
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration*, 19 (6), 731-761.  
<https://doi.org/10.1080/01900699608525119>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4 ed.). Free Press.
- Baxi, B., & Atre, D. (2024). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions. *JOURNAL OF MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP*, 18, 34-40.
- Beito, L. R. (1999). *Leadership Effectiveness in Community Policing*. Wyndham Hall Press.
- Bellet, C. S., De Neve, J., & Ward, G. (2019). Does Employee Happiness have an Impact on Productivity? *Political Methods: Experiments & Experimental Design eJournal*.
- Bennis, W. (2001). Leading in Unnerving Times. *MIT Sloan Management Review*, 42, 97-103.
- Borman, W., Ilgen, D., Klimoski, R., & Weiner, I. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Brayfield, A., & Crockett, W. (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.  
<https://doi.org/10.1037/h0045899>
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caplan, D. (2021). *Perceptions of Leadership Styles and Job Satisfaction of Campus Police* (Publication Number 28649336)
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71 (4), 353-358. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00681.x>
- Carter, L. F. (1958). Reviewed Work: Leadership Behavior: Its Description and Measurement. by Ralph Stogdill, Alvin E. Coons [Leadership Behavior: Its Description and Measurement., Ralph Stogdill, Alvin E. Coons]. *Administrative Science Quarterly*, 3 (2), 271-273. <https://doi.org/10.2307/2391024>
- Chitwood, J. (2010). *Leadership Style, Employee Satisfaction, and Productivity in*

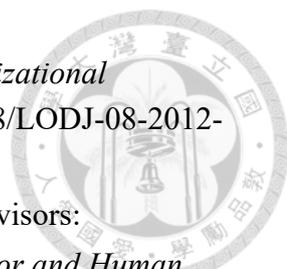
*the Enrollment Department of a Proprietary University* (Publication Number 3471690)

- 
- Clément, D., Abaidi Hasnaoui, J., Umar, M., & Gonzalez-Feliu, J. (2023). Decoding laissez-faire leadership: an in-depth study on its influence over employee autonomy and well-being at work. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00927-5>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Decker, J. (2018). A Study of Transformational Leadership Practices to Police Officers' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *ProQuest Dissertations Publishing*.
- Den Hartog, N., D., Van Muijen, J., J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Detamore, J. A. (2008). An analysis of the relationships between job satisfaction, leadership, and intent to leave within an engineering consulting firm.
- Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Transforming Leadership Literature and Future Outlook. *Journal of Innovation and Development*, 3, 54-58. <https://doi.org/10.54097/jid.v3i1.8420>
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5 (2), 99-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90023-X)
- Fisher, C. D. (2003). Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Source of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 753-777. <https://doi.org/10.1002/job.219>
- Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., & Molina, C. (2024). Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: an empirical study. *Front Psychol*, 15, 1380935. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935>
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *The Academy of Management Review*, 8 (2), 285-291. <https://doi.org/10.2307/257756>
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38 (8), 550-562. <https://doi.org/10.1108/00251740010378282>
- Greene, C. N., & Podsakoff, P. M. (1981). Effects of withdrawal of a performance-contingent reward on supervisory influence and power. *Academy of Management*.
- Gyurisko, B. A. (2016). The Relationship Between Job Satisfaction and Perceived

- Leadership Style Among Security Personnel.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1952). *The leadership behavior of the airplane commander* (Technical Report III). T. O. S. U. R. Foundation.
- Hancer, M., & George, R. (2004). Factor Structure of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form for Restaurant Employees. *Psychological reports*, 94, 357-362. <https://doi.org/10.2466/PR0.94.1.357-362>
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1950). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. C. Stogdill, A. E. (Ed.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 120–133). Bureau of Business Research, The Ohio State University.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28 (2), 22-37.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*, 2nd ed. John Wiley.
- Hickman, M. (2006). *Local Police Departments, 2003*.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19 (5), 501-513. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 255-270. <https://doi.org/10.1177/00131640021970493>
- Ho, T. V. (2013). Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Local Companies in Vietnam.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the

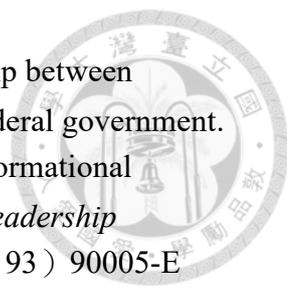
- field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10 ( 2 ) , 129-144.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843 \( 99 \) 00015-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843 ( 99 ) 00015-6)
- Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. ( 2021 ) .  
 Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The  
 Moderating Role of Conscientiousness. *European Journal of Investigation in  
 Health, Psychology and Education*, 11, 667-685.  
<https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>
- Janda, K. F. ( 1960 ) . Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms  
 of the Concept of Power. *Human Relations*, 13 ( 4 ) , 345-363.  
<https://doi.org/10.1177/001872676001300404>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. ( 2002 ) . Personality and  
 Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *The Journal of applied  
 psychology*, 87, 765-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. ( 2004 ) . Transformational and Transactional  
 Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *The Journal of applied  
 psychology*, 89, 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kalleberg, A. L. ( 1977 ) . Work Values and Job Rewards: A Theory of Job  
 Satisfaction. *American Sociological Review*, 42 ( 1 ) , 124-143.  
<https://doi.org/10.2307/2117735>
- Karamanis, K., Arnis, N., & Pappa, P. ( 2019 ) . IMPACT OF WORKING  
 ENVIRONMENT ON JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM GREEK  
 PUBLIC SECTOR. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*,  
 14, 5-21.
- Keller, R. T., & Szilagyi, A. D. ( 1976 ) . Employee Reactions to Leader Reward  
 Behavior. *The Academy of Management Journal*, 19 ( 4 ) , 619-627.  
<https://doi.org/10.2307/255795>
- Kelley, R. ( 1988 ) . In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, 66, 142-148.
- Klimoski, R. J., & Hayes, N. J. ( 1980 ) . Leader behavior and subordinate motivation.  
*Personnel Psychology*, 33 ( 3 ) , 543-555. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1980.tb00482.x>
- Kotter, J. P. ( 2001 ) . *What Leaders Really Do*. Harvard Business School Publishing  
 Corporation.
- Krekel, C., Ward, G., & Neve, J. ( 2019 ) . Employee Wellbeing, Productivity, and  
 Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Lawler, E. E. ( 1973 ) . *Motivation in Work Organizations*. Brooks/Cole Publishing  
 Company.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. ( 1984 ) . *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer  
 Publishing Company.

- 
- Lerutla, M., & Steyn, R. (2022). Distinct leadership styles and differential effectiveness across culture: An analysis of South African business leaders. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1957>
- Lewin, K., Lippitt, R. O., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 269-299.
- Lin, C. (2003). Perceived presidential leadership styles and faculty job satisfaction at Taiwanese institutes of technology.
- Ling, V., Lo, M. c., Sing, N., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organization in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2, 24-32.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23, 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Lowe, K., Avolio, B., & Dumdum, U. (2015). *A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3549.1681>
- Martins, H., & Proença, T. (2014). Minnesota satisfaction questionnaire: psychometric properties and validation in a population of portuguese hospital workers. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1825>
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation* [doi:10.1037/h0054346]. American Psychological Association.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.
- Metwally, A., El-Bishbisy, N., & Nawar, Y. (2014). The impact of transformational leadership style on employee satisfaction. *Business and Management Review*.
- Moorman, R. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*, 46, 759-776. <https://doi.org/10.1177/001872679304600604>
- Newstrom, J. W. (2015). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice, 4th ed.* Sage Publications, Inc.
- Notgrass, D. (2014). The relationship between followers' perceived quality of

- 
- relationship and preferred leadership style. *Leadership & Organizational Development Journal*, 35 ( 7 ) , 605-621. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0096>
- Oldham, G. R. ( 1976 ) . The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 ( 1 ) , 66-86. [https://doi.org/10.1016/0030-5073 \( 76 \) 90029-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073 ( 76 ) 90029-5)
- Ozmen, A. ( 2008 ) . An analytical study of the impact of the perception of leadership styles on job satisfaction within the Turkish National Police based on the Multifactor Leadership Questionnaire.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. ( 1997 ) . The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *The Academy of Management Review*, 22 ( 1 ) , 80-109. <https://doi.org/10.2307/259225>
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. ( 1984 ) . A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *The Academy of Management Review*, 9 ( 4 ) , 712-721. <https://doi.org/10.2307/258493>
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T. A. ( 2012 ) . The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *The Leadership Quarterly*, 23 ( 3 ) , 567-581.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.008>
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. ( 2013 ) . The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39 ( 2 ) , 313-338.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Podsakoff, P. M., & Todor, W. D. ( 1985 ) . Relationships between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity. *Journal of Management*, 11 ( 1 ) , 55-73. <https://doi.org/10.1177/014920638501100106>
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. ( 1982 ) . Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Acad Manage J*, 25 ( 4 ) , 810-821.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. ( 1968 ) . *What Job Attitudes Tell about Motivation*. Harvard Business Review Reprint Service.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. ( 1973 ) . Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 ( 2 ) , 151-176.  
<https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Pritchard, R. D. ( 1969 ) . Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 ( 2 ) , 176-211. [https://doi.org/10.1016/0030-5073 \( 69 \) 90005-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073 ( 69 ) 90005-1)
- Rafferty, A., & Griffin, M. ( 2009 ) . Job satisfaction in organizational research. *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, 196-212.

- 
- Reitz, H. J. (1971). Managerial attitudes and perceived contingencies between performance and organizational response. *Proceedings of the Academy of Management*, 227-238. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1971.4981020>
- Robbins, S. P. (2002). *組織行為學* (李青芬、李雅婷、趙慕芬, Trans.). 華泰文化.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard Univ. Press.
- Rowold, J. (2009). *Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66 (10), 2116-2129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Schwab, D., & Cummings, L. (1970). Theories of Performance and Satisfaction: A Review. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 9 (4), 408-430. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1970.tb00524.x>
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 257-283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Shibru, B., & Darshan, G. M. (2011). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Job Satisfaction. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 2 (5), 284-296.
- Silvestri, M. (2007). 'Doing' Police Leadership: Enter the 'smart macho' leader. *Policing and Society*, 17 (1), 38-58. <https://doi.org/10.1080/10439460601124130>
- Simpson, P., French, R., & Harvey, C. (2002). Leadership and Negative Capability. *Human Relations - HUM RELAT*, 55, 1209-1226. <https://doi.org/10.1177/0018726702055010081>
- Sims, H. P. (1977). The leader as manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 121-137). Southern Illinois University Press.
- Sims, H. P., & Szilagyi, A. D. (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14 (3), 426-438. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90040-9)
- Skogan, W., & Frydl, K. (2004). *Fairness and Effectiveness in Policing: The Evidence*. Committee to Review Research on Police Policy and Practices, National Research Council.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *J Occup Health Psychol*, 12

- ( 1 ) , 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. ( 1969 ) . *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. ( 2012 ) . Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65 ( 5 ) , 609-616. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.048>
- Spector, P. E. ( 1985 ) . *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey* [doi:10.1007/BF00929796]. Plenum Publishing Corp.
- Spector, P. E. ( 1997 ) . *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications, Inc.
- Stogdill, R. M. ( 1950 ) . Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47 ( 1 ) , 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Stogdill, R. M. ( 1963 ) . Manual for the leader behavior description questionnaire - Form XII.
- Testa, M. ( 2011 ) . Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 30 ( 3 ) , 648-658. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.009>
- Tracy, L. ( 1987 ) . Consideration and initiating structure: Are they basic dimensions of leader behavior? *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 15 ( 1 ) , 21-33. <https://doi.org/10.2224/sbp.1987.15.1.21>
- Tsai, C.-T., & Su, C.-S. ( 2011 ) . Leadership, job satisfaction and service-oriented organizational citizenship behaviors in flight attendants. *African Journal of Business Management*, 5 ( 5 ) , 1915-1926. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1055>
- Ulrich, D., & Wiersema, M. F. ( 1989 ) . Gaining Strategic and Organizational Capability in a Turbulent Business Environment. *The Academy of Management Executive* ( 1987-1989 ) , 3 ( 2 ) , 115-122.
- Vroom, V. H. ( 1964 ) . *Work and motivation*. Wiley.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. ( 1987 ) . Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60 ( 3 ) , 177-186. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. ( 1997 ) . Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82 ( 2 ) , 247-252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. ( 1967 ) . Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120-120.

- 
- White, T. A. (2016) . A quantitative examination of the relationship between leadership styles and job satisfaction within the United States federal government.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993) . Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4 ( 1 ) , 81-102. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)
- Yang, I. (2015) . Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34 ( 10 ) , 1246-1261. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2015-0016>
- Yousef, D. (2000) . Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 6-24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Yukl, G. (1971) . Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6 ( 4 ) , 414-440. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90026-2)
- Yukl, G. (1989) . Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 ( 2 ) , 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (1999) . An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10 ( 2 ) , 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992) . Theory and Research on Leadership in Organizations. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* ( Vol. 3, pp. 147-197 ) . Consulting Psychologists Press.

## 附錄



### 警察人員領導風格感知與工作滿意度調查問卷

親愛的航警同仁，您好：

感謝您在百忙之中撥空填答這份問卷，本問卷旨在了解航空警察局保安警察大隊員警感知主管領導風格與工作滿意度之主觀感受。希望透過您寶貴的建議而有深入了解，提供警政管理參考。

本問卷採不記名方式填答，所有資料僅供學術研究及統計分析使用，個別資料完全保密，請您安心作答。

敬祝 平安順心、工作順利

臺灣大學國家發展研究所在職專班

指導教授：鄧志松 博士

研究生：王婕瑜 敬上

中華民國 114 年 11 月

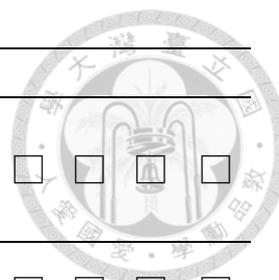
#### 【第一部分】警察主管領導風格感知

填答說明：此部分共 32 題，以下問題並無標準答案，請根據您工作時的實際情形，選擇最合適的選項。

(備註：若貴單位未有分隊長，請以「代理」分隊長為衡量對象)

題號	題目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		非常不同意	很不同意	不同意	稍不同意	偏不同意	偏同意	稍同意	同意	很同意	非常同意
1	我對於能與分隊長一起共事感到認同。	<input type="checkbox"/>									
2	我的分隊長在工作中表現出能力與自信。	<input type="checkbox"/>									
3	我的分隊長會依據同仁的工作付出，提供相對應的協助。	<input type="checkbox"/>									
4	我的分隊長通常讓同仁自主決策，問題變嚴重才會介入。	<input type="checkbox"/>									
5	我的分隊長願意以團體利益為	<input type="checkbox"/>									

	優先。									
6	我的分隊長言行舉止能獲得同仁的尊重。	<input type="checkbox"/>								
7	我的分隊長會明確界定工作目標與責任歸屬。	<input type="checkbox"/>								
8	只要分隊事情不出差錯，我的分隊長就不會干預。	<input type="checkbox"/>								
9	我的分隊長對分隊的未來發展保持正向態度。	<input type="checkbox"/>								
10	我的分隊長談到分隊任務的態度具有熱忱。	<input type="checkbox"/>								
11	我的分隊長會說明達成績效或目標後可獲得的報酬或回饋。	<input type="checkbox"/>								
12	我的分隊長一向表達「只要沒問題，不必太過操心」的理念。	<input type="checkbox"/>								
13	我的分隊長能清楚表達分隊未來的工作願景。	<input type="checkbox"/>								
14	我的分隊長對同仁達成工作目標是有信心的。	<input type="checkbox"/>								
15	當同仁達到工作期望時，我的分隊長會表達肯定。	<input type="checkbox"/>								
16	我的分隊長會在分隊問題重複發生後，再介入採取行動。	<input type="checkbox"/>								
17	我的分隊長面對問題時，會反覆思考問題的重要前提或假設是否適當。	<input type="checkbox"/>								
18	我的分隊長會尋求各種不同的觀點來解決分隊的問題。	<input type="checkbox"/>								
19	我的分隊長將注意力集中在同仁不符合規範、錯誤或不合標準的地方。	<input type="checkbox"/>								
20	當分隊出現複雜的問題，我的分隊長會讓同仁自行解決。	<input type="checkbox"/>								
21	我的分隊長引導同仁從各種不同角度來思考問題。	<input type="checkbox"/>								
22	我的分隊長引導同仁嘗試用新	<input type="checkbox"/>								



方法完成工作或任務。														
23	我的分隊長將注意力集中在改正同仁工作中錯誤、抱怨或失敗的狀況。	<input type="checkbox"/>												
24	我的分隊長給予同仁充分的自由，讓同仁獨立解決問題。	<input type="checkbox"/>												
25	我的分隊長會投入時間教導及訓練同仁。	<input type="checkbox"/>												
26	我的分隊長會考量同仁的個別特性，而不只是以團體的方式對待。	<input type="checkbox"/>												
27	我的分隊長會記錄、追蹤同仁所犯的錯誤。	<input type="checkbox"/>												
28	我的分隊長通常讓同仁自行評估判斷自己的工作。	<input type="checkbox"/>												
29	我的分隊長會考量同仁在需求、能力及抱負上與他人的差異。	<input type="checkbox"/>												
30	我的分隊長會協助同仁發揮個人長處。	<input type="checkbox"/>												
31	我的分隊長會引導同仁注意未符合標準之處，以達到預期目標。	<input type="checkbox"/>												
32	我的分隊長認為同仁在執行任務時，主管應盡量不干預。	<input type="checkbox"/>												

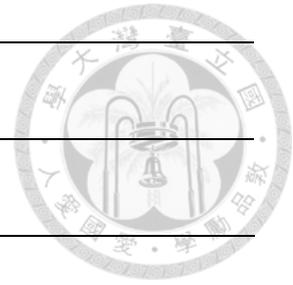
**【第二部分】警察人員工作滿意度**

填答說明：此部分共 20 題，以下問題並無標準答案，請根據您工作時的實際情形，選擇最合適的選項。

題號	題目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		非常不同意	很不同意	不同意	稍微不同意	偏不同意	偏同意	稍微同意	同意	很同意	非常同意
1	我對目前工作忙碌的程度感到滿意。	<input type="checkbox"/>									

2	我對於在工作上有單獨表現的機會感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
3	我對於工作中能以自己的方式處理事情感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
4	我對於工作時常有處理不同事情的機會感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
5	我對於工作中有運用自己能力做事的機會感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
6	我對於在工作中有指導別人的機會感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
7	我對這份工作中所得到的成就感感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
8	我對工作時有自我判斷的自主性感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
9	我對這份工作所提供的工作穩定性感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
10	我對在工作中有為別人服務的機曾感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
11	我對於工作時在群體裡有成為重要人物的機會感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
12	我對於工作不違背我的道德原則感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
13	我對於工作給予我升遷的機會感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
14	我對我的薪資和工作量相比感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
15	我對於工作表現良好時所得到的讚許感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
16	我對於本組織執行政策的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
17	我對於我的分隊長的決策能力感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
18	我對於我的分隊長對待部屬的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
19	我對我和同事之間相處的情形感到滿意。	<input type="checkbox"/>																		
20	我對我的工作的環境（如：冷	<input type="checkbox"/>																		

氣、通風、燈光、設備等)  
感到滿意。



**【第三部分】個人基本資料**

填答說明：請依據您的情況填答。

1、性別 女性 男性

2、年齡 \_\_\_\_歲

3、婚姻狀態 未婚 已婚

4、教育程度 高中（職）畢業 專科畢業 大學畢業 碩士以上畢業

5、職稱 警員 巡佐 小隊長

6、服務年資 \_\_\_\_年

7、進用管道 警員班、專科警員班 基特班、特考班  
警察大學（含研究所）、二技、專修科

8、所屬分隊 1-1 分隊 1-2 分隊 1-3 分隊  
2-1 分隊 2-2 分隊 2-3 分隊  
3-1 分隊 3-2 分隊 3-3 分隊

9、在此分隊  
服務年資 \_\_\_\_年

～問卷到此結束，感謝您的作答～