

# 本文章已註冊DOI數位物件識別碼

► 國際觀光旅館主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾關聯性之研究

A Study of the Relationship among Leader-Member Relation, Job Satisfaction and Organizational Commitment on International Tourist Hotel in Taiwan

doi:10.6147/JHRM.2008.0801.01

人力資源管理學報, 8(1), 2008

Journal of Human Resource Management, 8(1), 2008

作者/Author : 廖述賢(Shu-Hsien Liao);胡大謙(Da-Chian Hu);鐘慧瑩(Hui-Ying Chung)

頁數/Page : 1-23

出版日期/Publication Date : 2008/04

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

<http://dx.doi.org/10.6147/JHRM.2008.0801.01>



*DOI Enhanced*

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，是這篇文章在網路上的唯一識別碼，用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 <http://doi.airiti.com>

For more information,

Please see: <http://doi.airiti.com>

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

# 國際觀光旅館主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾 關聯性之研究

## A Study of the Relationship among Leader-Member Relation, Job Satisfaction and Organizational Commitment on International Tourist Hotel in Taiwan

廖述賢\*

Shu-hsien Liao

胡大謙\*\*

Da-chian Hu

鐘慧瑩\*\*\*

Hui-ying Chung

2007/10/16 收稿，2008/03/07、04/20 修改，2008/04/21 接受刊登

### 摘要

本研究以交通部觀光局所公佈的全國 60 家國際級觀光旅館為研究母體，其中 24 家作為研究樣本，並回收 303 份有效問卷，透過結構方程模式將主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾的影響進行實證分析。研究結果發現，工作滿足為主管與部屬關係、組織承諾間的中介變項，亦即欲提昇員工的組織承諾，主管必須和部屬維持良好的關係，並使部屬對其工作感到滿足。另外，主管與員工關係對工作滿足有正向影響；而工作滿足對組織承諾亦有正向影響。最後，本研究利用多群體分析，發現工作滿足與組織承諾，會受到不同職務的調節。

**關鍵詞：**主管與部屬關係、工作滿足、組織承諾、結構化方程式、調節分析

### ABSTRACT

This study chooses 60 tourism bureau approved international hotels as the population and 24 of these hotels as the sample. Questionnaire survey was conducted and 303 valid replies were received. The research analyzes cause and effect relations among leader-member relation, organizational commitment and job satisfaction utilizing structural equation modeling. The result shows that job satisfaction is the mediation variable between organization commitment and leader-member relation. That is, if an organization wants to improve employee commitment, supervisors must keep high quality relation with subordinates and let employee feel satisfaction to their job. Moreover, leader-member relation has a positive effect on job satisfaction and job satisfaction also has positive influence on organization commitment. Finally, we used multi-group approach and found that job satisfaction and organizational commitment were moderated by position.

**Key words:** leader-member relation, job satisfaction, organizational commitment, structural equation modeling, moderator analysis

\* 淡江大學管理學院經營決策系暨管理科學研究所教授

\*\* 淡江大學管理科學研究所博士班研究生

\*\*\* 財團法人生物技術開發中心人資專員

## 第一章 研究背景及研究方法

根據行政院經濟建設委員會（2006）所公布的資料（如圖 1），先進國家服務業 GDP 所佔比率均較其他行業高，因此服務業是先進國家的主流產業。台灣產業結構自 1986 年後服務業與工業的 GDP 比重逐漸拉距，轉變為以服務業為主導型態，比例有逐年升高趨勢；在 1986 年服務業產值佔 GDP 比重 47.1%，1996 年增加至 64.5%，2006 年更高達 73.4%（如圖 2），顯示台灣經濟發展已由工業邁入以服務業為主導階段。

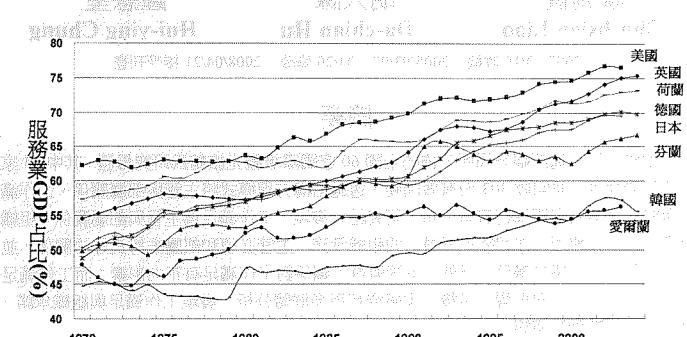


圖 1 服務業佔各國 GDP

資料來源：行政院經濟建設委員會（2006）

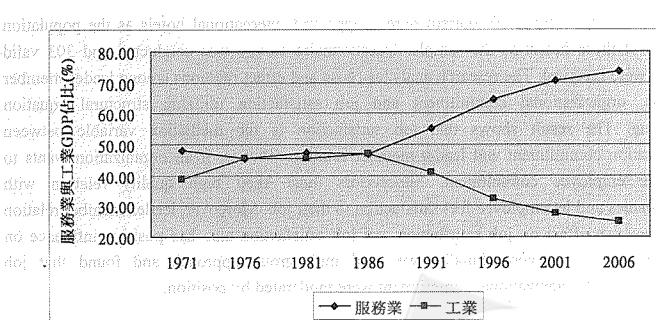


圖 2 服務業與工業佔台灣 GDP 比

資料來源：行政院經濟建設委員會（2006）

服務業之中觀光產業是世界各國重視之無煙國工業，是 21 世紀的明星產業之一，在創造就業機會與賺取外匯上具有明顯效益。世界旅遊委員會（World Travel & Tourism Council, WTTC）預測 2015 年，全球旅遊與觀光需求將達 10.7 兆美元，可創造 2.7 兆美元的旅遊與觀光產業產值，就業人數亦將自 2.22 億人增加至 2.70 億人。而在台灣部份 2005 年台灣觀光產業從業人員大約 22 萬人次，從間接效益觀點而言，觀光提供了 66 萬個工作機會，顯示出有 6.6% 的工作機會是由觀光所提供的（譚瑾渝，2005）。

再者，根據交通部觀光局（2007）調查資料顯示，歷年來國外旅客來台後每人每日平均消費項目以旅館內的消費支出為最高，同時旅館內支出幾乎占整個消費支出的一半，證實旅館內消費為本國最主要的觀光經濟來源。依據交通部全球資訊網在 2007 年 3 月所公佈的資料顯示（如表 1），國際觀光旅館的家數、房間數均佔觀光旅館的百分比一半以上，其中國際觀光旅館又是國外觀光人士主要選擇（安排）住宿的旅館，同時國際觀光旅館的住宿率又高於一般觀光旅館，因此以國際觀光旅館為研究對象，在研究國際觀光旅館業具有可代表性。

表 1 台灣地區觀光旅館概況

年份 (西元)	國際觀光旅館 International Tourist Hotel			一般觀光旅館 Ordinary Tourist Hotel		
	家數 (家)	房間數 (間)	住用率 (%)	家數 (家)	房間數 (間)	住用率 (%)
1995	53	16,714	63.1	27	3,131	52.6
1996	54	17,232	63.4	24	2,775	55.7
1997	54	16,845	63.7	22	2,557	61.8
1998	54	16,756	62.5	23	2,653	59.8
1999	56	17,403	61.3	24	2,871	56.0
2000	56	17,057	64.9	24	2,871	57.4
2001	58	17,815	62.0	25	2,974	58.9
2002	62	18,790	61.6	25	2,973	59.1
2003	62	18,776	57.4	25	3,120	50.0
2004	61	18,705	66.2	26	3,039	61.8
2005	60	18,385	73.3	27	3,049	64.0
2006	60	17,830	70.4	29	3,265	62.5

資料來源：交通部觀光局（2007）。據此，觀光旅館業發展的現況，亦可看出觀光旅館業的特性與其他以製造或銷售商品的產業有所差異，因此服務業員工管理與一般員工管理是不同的。Schaffer (1953) 研究指出工作滿足會反應出工作者的滿足感，也會直接影響工作績效與生產力，而影響工作滿足的因素可以歸納為下述兩類：1.個人特性因素：包括年齡、教育、性別、智力、人格特質。2.工作特性因素：包括組織與管理、薪資、工作安全、工作重複性程度、上司監督、溝通等 (Fournet, Distefano, & Prys, 1966)，由工作特性因素的構面可發現，工作特性因素與組織內部的管理有極大的相關，而組織內部的管理不外乎是主管、部屬與組織三者之間的關係。

主管對部屬之溝通行爲對於組織運作有多方面之影響。例如會影響員工之工作滿足、工作動機、工作效率，以及創新能力等 (Adams, Schlueter, & Barge, 1988; Albrecht & Hall, 1991; Stewart, Gudykunst, Ting-Toomey, & Nishida, 1986; Tjosvold, 1984)，同時許朝欽 (2000) 的研究結果顯示，部屬在工作滿足與組織承諾之關係呈正相關，而組織承諾可說是個人對組織的認同程度 (Mowday, Porter, & Steers, 1982)。因此管理者應該增加工作滿足來獲得部屬高度的認同 (Robert & Angelo, 1995)。

綜合上所述組織內部的管理，不外乎是主管、部屬與組織三者之間的關係，目前台灣在國際觀光旅館的研究領域上，對於主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾之間的關聯性研究是缺乏與不足的。而國際觀光旅館對於整個觀光產業具有舉足輕重的角色，故本研究以台灣國際觀光旅館作為研究對象，因此國際觀光旅館主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾之間的關聯性研究具有學術以及實務方面的重要性。

## 貳、文獻探討與假設

### 一、主管部屬關係與工作滿足

Fiedler, Chemers 與 Mahar (1977) 認為主管與部屬的關係是團體成員對主管所懷有的情誼、接納和忠誠，同時也指部屬對主管信心、信任與尊敬的程度 (陳慶瑞, 1989)。同時管理者如果能得到部屬的支持與信賴，則管理者控制能力的影響會比不受支持的管理者大 (Fiedler et al., 1977)。Graen 與 Cashman (1975) 提出主管與部屬的關係中關係好壞受部屬的影響最大，而曹雲浩 (1990) 的研究中指出，主管與部屬間關係好壞，顯示雙方溝通效果的高低，也是行為配合程度的表徵。而主管與部屬間的行為會影響到主管與部屬間的關係，同時在他的研究中也顯示，工作滿足也同樣與主管部屬行為配合程度成正比，亦即主管與部屬配合度越高則工作滿足程度越高。

由於服務業員工心態與行為會影響到顧客對於服務品質的感受，所以服務業中的企業必須尋求有效管理員工的方式，而信任是管理的基本屬性，當部屬信任管理者時，較願意承受管理者的行為所帶來的傷害，因為部屬相信自己的權益不會被忽視 (林財丁、林瑞發譯, 2006)。Driscoll (1978) 與 Lioi (1995) 的研究指出，部屬的信任會影響工作滿足，同時 Kristin (2005) 的研究也指出主管的信任會影響工作滿足，而主管與部屬關係同時也是部屬對主管信心、信任與尊敬的程度 (陳慶瑞, 1989)。同時 Hackett 與 Guion (1985)、Bass (1990) 及 Robbins (2003) 等研究提出主管與部屬關係影響其工作滿足，綜合以上所言，本研究推論主管與部屬間的關係影響工作滿足，因此提出假設：

H1：「主管與部屬」關係對「工作滿足」有正向影響。

### 二、工作滿足與組織承諾

工作滿足是個人對工作感受、感覺或情感加以詮釋後所得到的結果 (Smith, Kendall, & Hulin, 1969)，同時工作滿足為個人對事物主觀判斷與感覺的一種態度，包括福利與

訓練、溝通與關懷、人脈資源、組織氣氛等滿意度(潘致謙, 2005)，也是個人在組織中所扮演角色的感受或情緒性的反應(Vroom, 1964)。工作滿足是員工對於工作整體的評估，在餐旅產業中，工作滿足可以確保員工能以尊榮接待顧客(Arnett, Laverie, & McLane, 2002)。多項研究指出工作滿足正向的影響到組織承諾(Price & Mueller, 1986; Mathieu, 1988; Mathieu & Hamel, 1989; Bartle, Dansby, Landis, & McIntyre, 2002)。同時經驗主義證明，指出工作滿足是組織承諾的前項(Brown & Peterson, 1994; Mathieu & Hamel, 1989; Reichers, 1985)，而在服務業中工作滿足會影響組織承諾且進一步的影響服務行為(Testa, 2001)，Fletcher 與 Williams(1996)及 Yavas 與 Bodur(1999)等學者指出工作滿足與組織承諾呈正相關。另外，相較於低滿意度的員工，對於擁有高工作滿意度的員工也有較高的組織承諾(Woo, Jerrold, & Lee, 2005)。基於上述的文獻，本研究提出假設二。

H2：工作滿足對組織承諾有正向影響。

### 三、國際觀光旅館主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾之關聯與相關變項探討

目前對於主管與部屬關係的研究在國際觀光旅館產業方面是較為稀少的，在Fiedler等人(1977)所提出的權變領導理論(Contingency Theory of Leadership)的領導情境(leadership situation)控制因素中，以主管與部屬的關係最為重要，雖然主管與部屬關係好並不代表領導效能一定高，但在所有的情境控制因素中，主管與部屬關係是較具有影響力的(Fiedler & Chemers, 1984)。同時當主管認為部屬是支持自己時，則能高度相信部屬在工作時所下的決定是正確的(Beach & Beach, 1978)。

主管的領導和部屬工作態度間的互動關係，對工作績效的好壞具有不可忽視的影響力，換言之；企業若期望有高的工作績效，員工有高工作滿足感，必須以主管與部屬間有良好的配合關係為前提條件(曹雲浩, 1990)。Hackett 與 Guion(1985)及 Bass(1990)等研究中，皆提到主管與部屬關係會影響工作滿足。工作滿足指的是員工對於工作整體的評估，在餐旅產業中，工作滿意度可以確保員工能以尊榮接待顧客(Arnett et al., 2002)。由於顧客接待具建立顧客關係的重要性，員工的工作滿意度對於仰賴客戶忠誠度的餐旅業來說，是非常重要的考量(Arnett et al., 2002)。多項研究也指出，工作滿足對於組織承諾具有正向的影響(Price & Mueller, 1986; Mathieu, 1988; Mathieu & Hamel, 1989; Bartle et al., 2002)。而工作滿意度與組織承諾和工作效能則呈正相關(Fletcher & Williams, 1996; Yavas & Bodur, 1999)。經驗主義證明則指出工作滿足是組織承諾的前項因果關係(Brown & Peterson, 1994; Mathieu & Hamel, 1989; Reichers, 1985)。

Driscoll (1978) 與 Liou (1995) 等研究指出，部屬的信任會影響工作滿足。同時 Kristin (2005) 的研究也指出主管的信任會影響工作滿足，而主管與部屬關係同時也指部屬對主管信心、信任與尊敬的程度。在主管與部屬關係方面 Hackett 與 Guion (1985)、Bass (1990) 與 Robbins (2003) 提出主管與部屬關係影響其工作滿足， Fletcher 與 Williams (1996) 及 Yavas 與 Bodur (1999) 等指出工作滿足與組織承諾呈正相關。同時，且相

較於低滿意度的員工，對於擁有高工作滿意度的員工也有較高的組織承諾（Woo et al., 2005）。

而在服務業中工作滿足會影響組織承諾且進一步的影響服務行為 (Testa, 2001), Osman, Orhan, Ismet, Lejla 與 Lulu (2006) 則針對旅館業所作的研究結論中發現, 自我勝任感、個人競爭特質會影響工作投入, 而工作投入會影響工作滿足與績效、工作滿足會影響組織公民行為、自我勝任感則會影響工作滿足, 而工作滿足影響績效的同時, 工作滿足也影響到員工是否會離職。由上述研究結論發現, 工作滿足的影響層面廣泛且多個變項與組織承諾相連結。再者, Brown, Donavan 與 Mowen (2004) 研究美國 12 間連鎖餐廳, 結果也發現工作滿足會影響組織承諾。綜合上述文獻探討, 我們可以推論主管與部屬關係會影響工作滿足, 而工作滿足則會影響組織承諾。進而, 本研究整理上述相關文獻繪成研究地圖 (如圖 3), 從圖 3 中可以明顯看出三者間的關聯, 由於文章篇幅有限, 因此本文並未詳述所有的關聯文獻。根據上述的文獻以及研究地圖的發現, 本研究提出假設三與假設四。

H3：「主管與部屬」關係會透過「工作滿足」而影響「組織承諾」。

H4：主管部屬所感受的「主管與部屬關係」、「工作滿足」與「組織承諾」間會有不同的表現。

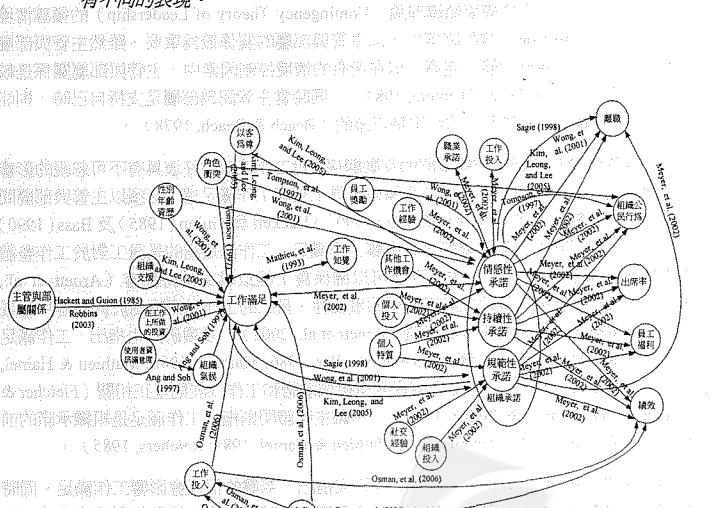


圖 3 研究地圖

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究主要目的在於探討台灣國際觀光旅館業中，主管部屬關係與工作滿足與組織承諾之間的關聯性，並進一步以工作滿足為中介變項，以了解主管部屬關係、工作滿足與組織承諾之間的關聯性，以及不同職稱是否具有調節效果。依據相關文獻以及研究地圖，本研究的架構如圖 4。

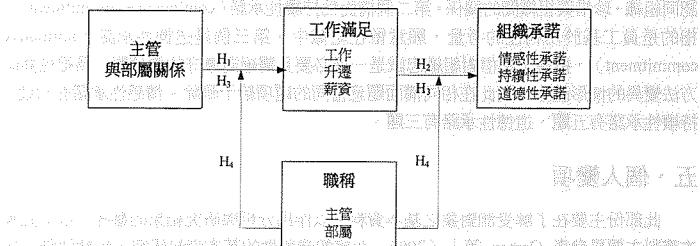


圖 4 研究架構圖

本研究是採用結構性問卷進行調查，以探討主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾之間的關係。使用的量表包括：主管與部屬關係量表、工作滿足、組織承諾量表及個人變項量表四部份。各變項之構面題項均採用李克特 (Likert) 5 點尺度加以衡量，受測者依題意填答個人的對問題的同意度，由「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5 分，加總所得分數愈高表示所衡量的構面能力愈高。首先說明研究架構中個別變項之操作型定義，以及量表編製過程。

### 二、主管與部屬關係的衡量

主管與部屬關係量表主要是參考 Fiedler 等人 (1977) 所提到的觀點，其操作型定義為團體成員對主管所懷有的情誼、接納和忠誠。共八個題項。但原始題項中，「我與同事彼此相處的並不好」和「我與同事合作將任務達成」為探討同事間的關係，與本研究之研究目的不同，故予以刪除。因此，在主管與部屬關係，本研究之測量題項共六題。

### 三、工作滿足的衡量

本研究所使用的量表為 Gregson (1990) 所使用的 Job Description Index (簡稱 JDI 量表)，乃修改自 Smith 等人 (1969) 的 JDI 量表，由於量表中的同事與主管兩大構面，

與本研究探討主管與部屬關係太過相似，因此本研究僅採用工作、薪資、升遷三大構面。工作構面主要是測量人們對他們現職的感受，薪資構面主要是測量人們對於他們薪資的滿意度和他們實際與期望薪資之間的差異，升遷構面則是測量員工對於升遷行政程序的感受。為避免共同方法變異的情形產生，太過雷同之題項進行刪除動作。在工作本身的構面為五題、薪資報酬四題、升遷為三題。

#### 四、組織承諾的衡量

本研究所採用的問卷為 Allen 與 Meyer (1990) 所使用的量表。此量表分為三大構面：第一個構面為情感性承諾 (affective commitment)，指的是員工在心理上或情感上認同組織、珍惜與組織間的關係。第二個構面為持續性承諾 (continuance commitment)，指的是員工基於功利性的考量，願意留在組織中。第三個是道德性承諾 (normative commitment)，指員工堅信對組織忠誠是一種必要且需絕對遵守的價值觀，為避免共同方法變異的情形產生，因此在相同構面題意雷同的題項給予刪除。情感性承諾有七題、持續性承諾有五題、道德性承諾有三題。

## 五、個人變項

此部份主要在了解受測對象之基本資料，以作為分析與研究結果的參考。本研究基本資料主要是參考 Osman 等人（2006）在旅館業所做的基本資料研究，包括性別、年齡、教育程度、所擔任職稱，為因應本研究需求增加所屬部門、服務年資等總共六項。

## 六、資料收集

本研究以交通部觀光局（2007）公佈的全台灣國際觀光旅館為母體，研究對象為餐飲、房務、客房（櫃台）等與客人直接接觸的第一線部門之基層員工，而主管為基層員工的直屬主管。問卷以郵寄方式委託樣本單位連絡人協助發放及回收。發放期間自2006年12月底至2007年1月底止，共發出1147份問卷，共回收320份問卷，回收率為27.89%。扣除填答不全者與非主要研究對象17份，有效問卷為303份，研究對象與問卷發放資料如表2。

表2 研究對象與問卷發放

發放對象	發放份數	回收份數
台北凱撒大飯店 Caesar Park Hotel	30	0
台北賽舍喜來登大飯店 Sheraton Taipei Hotel	30	19
三德大飯店 Santos Hotel	30	23
晶華酒店 Grand Formosa Regent Taipei	30	26
國賓大飯店 The Ambassador Hotel	30	20
圓山大飯店 The Grand Hotel	26	16
美麗信花園酒店 MIRAMAR GARDEN TAIPEI	30	25
亞都麗緻大飯店 The Landis Ritz Hotel	25	0
華泰王子大飯店 Gloria Prince Hotel	30	20
台北華國大飯店 Imperial Hotel Taipei	30	15
兄弟大飯店 Brother Hotel	30	0
台北皇冠大飯店 Rebar Crowne Plaza Taipei	30	17
福華大飯店 Howard Plaza Hotel	20	0
神旺大飯店 San Wan Hotel	20	5
遠東國際大飯店 Far Eastern Plaza Hotel (Taipei)	30	0
礁溪老爺大酒店 HOTEL ROYAL CHIAO-HIS	20	18
新竹國賓大飯店 The Ambassador Hotel Hsinchu	20	20
新竹老爺大酒店 Royal Hsinchu Hotel	20	18
大溪別館 Ta Shee Resort Hotel	30	0
全國大飯店 Hotel National	20	13
日華金典酒店 The Splendor Hotel	30	22
長榮桂冠酒店（台中）Evergreen Laurel Hotel (Taichung)	30	26
台中福華大飯店 Howard Prince Hotel Taichung	30	0
酒碧樓大飯店 The Lalu Sun Moon Lake	30	0
耐斯王子大飯店 Nice Prince Hotel	20	20
台南大飯店 Hotel Tainan	30	25
大億麗緻酒店 Tayih Landis Tainan	35	23
台糖長榮酒店（台南）Evergreen Plaza Hotel	30	0
高雄福華大飯店 Howard Plaza Hotel Kaohsiung	30	22
漢來大飯店 Grand Hi-Lai Hotel	40	0
寒軒國際大飯店 Han-Hsien International Hotel	30	0
高雄金典酒店 The Splendor Kaohsiung	40	0
華王大飯店 Hotel Kingdom	30	0
高雄圓山大飯店 GRAND HOTEL KAOHSIUNG	40	25
墾丁福華渡假飯店 Howard Beach Resort Kenting	40	0
美侖大飯店 Parkview Hotel	30	25
中信大飯店（花蓮）Chinatrust Hotel Hualien	30	0
天祥晶華度假酒店 Grand Formosa Hotel, Taroko	30	16
遠雄悅來大飯店 Farglory Hualien	41	23

## 肆、資料分析與結果

### 一、描述統計分析

本研究之人口變項分佈情形如表 3 所示，「性別」部分女性在國際級觀光飯店就職之比率為男性的 2.2 倍；「教育程度」部分，大學比例最多，專科次之；「在本旅館所屬的部門」部分以餐飲服務人員最多，客房服務人員較少。

表 3 人口變項分佈

	人口變項	人數	百分比
性別	男	94	31
	女	209	69
教育程度	國小以下	3	1
	國中	7	2.3
在服務單位所屬的部門	高中（職）	58	19.1
	專科	77	25.4
	大學	158	52.1
	餐飲	157	51.8
	客房（櫃檯）	98	32.3
	房務	48	15.8

### 二、估計方法之選擇

結構方程模式之最大概似法 (Maximum Likelihood, ML) 以及一般化最小平方法 (Generalized Least Square, GLS) 等估計方法受變項分配性質影響很大，如果變項分配的態勢絕對值大於 3，就被視為是極端偏態，峰度絕對值大於 10 則被視為是有問題的，若大於 20 則可以視為是極端的峰度 (Kline, 1998)。若態勢與峰度產生這些問題時，那麼就必須考慮不受變項分配的估計方法，例如漸近自由免分配法 (asymptotic distribution-free)。從表 4 中可以看出偏態介於 -0.52 到 0.4 之間，峰度值則是介於到-0.13 到 0.68 之間。結果顯示本研究適用於常態分配的估計方法，因此，本研究採取最大概似法作為估計模式的估計法。

表 4 觀察變項之平均數、標準差、偏態與峰度

變項	構面	平均數	標準差	偏態	峰度
主管與部屬關係		3.37	.55	-33	.20
工作滿足	工作	3.38	.64	-52	.67
	升遷	2.81	.80	-31	.21
	薪資	2.21	.77	40	-.13
組織承諾	情感性承諾	3.30	.63	-37	.68
	持續性承諾	3.13	.75	-27	.01
	道德性承諾	2.75	.69	-09	.10

### 三、驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA)

驗證性因素分析，主要在了解所使用的量表各變項在因素與衡量題項間的適度情形，分析結果可知各構面適配度指標皆具有良好的適配，顯示模式適配適良好，本研究各變項之因素分析結果如表 5 所示。

表 5 各變項之因素分析結果

	主管與部屬關係	工作滿足	組織承諾
適配度指標 (GFI)	.97	.95	.96
調整後最佳適合度指標 (AGFI)	.93	.93	.93
標準化均方根殘差 (SRMR)	.026	.038	.044
漸進誤差均方根 (RMSEA)	.085	.052	.058
非規範適配指標 (NNFI)	.97	.98	.96
比較適配指標 (CFI)	.98	.99	.97
卡方 (Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square)	28.67	92.09	64.94
自由度 (Degrees of Freedom, DF)	9	51	32
規範卡方 (Normed Chi-square)	3.18	1.80	2.02

### 四、信度與效度分析

Cronbach (1951) 提出以  $\alpha$  係數來衡量問卷中各量表的  $\alpha$  值，以確定測驗結果的一致性與穩定性。 $\alpha$  值大於 0.7 屬於高信度；0.35-0.7 之間為中信度；小於 0.35 為低信度。本研究各構面之 Cronbach's  $\alpha$  信度分析結果顯示除了組織承諾中的持續性承諾與道德性承諾未達 0.7，其餘構面均達 0.7 以上皆屬高信度，雖然組織承諾中的持續性承諾與道德性承諾未達 0.7 但分別為 0.69 和 0.66 在 0.35-0.7 歸類於中信度，因此本研究問卷構面之信度皆在合理範圍之內。建構信度 (Construct Reliability) 主要用於衡量建構指標 (Latent construct indicators)，信度高者表示指標間相關 (inter-correlated) 存在。結果顯示本研究的建構信度為 0.65-0.88 之間，均超過 0.6 顯示本研究在測量個別指標是一致的，同時本研究具良好之建構信度。另外，本研究各衡量構面下之所有題項的因素負荷量之絕對值介於 7.52-18.12，均高於 1.96 達顯著水準，顯示所有觀察題項皆足以反應其所建構的潛在變項達顯著水準，表示主管與員工關係、工作滿足及組織承諾各構面下題項之收斂效度良好（如表 6）。本研究依據 Anderson 與 Gerbing (1988) 所提的方法進行區辨效度的檢定，檢驗方式首先將同一變項下，兩兩構面的相關係數限定為 1，然後以限定模式與原衡量模式進行卡方差異度檢定，如果限定模式之卡方值較未限定之原衡量模式卡方值大 3.84 以上，則表示此二構面間具有區辨效度。由表 7 可以看出，本研究各構面區辨效度均達顯著的差異水準，故可知各構面間具有區辨效度。

表 6 (信度與收斂效度分析)

變項	構面	題數	Cronbach's $\alpha$	CR	t-value
主管與員工關係		6	.86	.87	8.98~17.39
工作滿足	工作	5	.77	.77	9.82~13.24
	升遷	4	.88	.88	13.79~17.66
	薪水	3	.82	.83	11.89~18.12
組織承諾	情感性承諾	7	.84	.84	11.21~13.35
	持續性承諾	5	.69	.70	7.52~11.45
	道德性承諾	3	.66	.65	8.41~12.57

表 7 區辨效度分析

研究變項	模式	$\chi^2$	DF	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
工作滿足	非限定模式	92.09	51		
	工作構面-升遷構面	281.88	52	189.79*	1
	工作構面-薪水構面	450.03	52	357.94*	1
	升遷構面-薪水構面	311.46	52	219.37*	1
組織承諾	1.非限定模式	260.38	87		1
	2.情感性構面-持續性構面	447.47	88	187.09*	1
	3.情感性構面-道德性構面	307.01	88	46.63*	1
	4.持續性構面-道德性構面	311.80	88	51.42*	1

註 1:  $\Delta\chi^2$ =限定模式之 $\chi^2$ -非限定模式之 $\chi^2$ 

註 2: &gt;3.84 即為顯著以\*表示

## 五、相關分析

藉由相關分析，可讓本研究於結果的可能現象有初步了解。故本研究首先以 Pearson 相關，實證台灣國際觀光旅館主管與部屬關係、工作滿足、組織承諾之間的相關性。1. 主管與部屬關係與工作滿足之相關性：由表 8 中可發現主管與部屬關係跟工作滿足的所有構面呈顯著正向相關，此顯示組織中主管與部屬關係確實會對工作滿足產生一定程度之影響。同時在相關係數中發現工作構面高於升遷與薪資對於主管與部屬關係的相關。2. 工作滿足與組織承諾之相關性：另外，由相關分析結果亦可發現，工作滿足三構面雖與組織承諾三構面呈顯著正向關係，但就相關係數來看，工作滿足與情感性承諾的相關高於工作滿足與持續性承諾與道德性承諾之間的相關。

表 8 構面相關矩陣

變項	構面	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
主管與員工關係		3.37	.55 (.86)							
工作滿足	工作	3.38	.64	.50** (.77)						
	升遷	2.81	.80	.43** .55** (.88)						
	薪水	2.21	.77	.17* .28** .54** (.82)						
組織承諾	情感性承諾	3.30	.64	.45** .56** .51** .34** (.84)						
	持續性承諾	3.12	.75	.14* .12* .08	.14*	.28** (.69)				
	道德性承諾	2.75	.69	.29** .30** .50**	.48** .52**	.33** (.66)				

註：\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001 N=303 3.()為 Cronbach's  $\alpha$  係數

## 六、路徑模式分析

本研究以最大概似估計法分別估計理論模型中的  $\gamma$  與  $\beta$ ，最大概似估計法樣本數至少需 100-150 之間，本研究樣本數為 303 個符合使用此方法並檢定各假設路徑是否達顯著水準，實證結果如表 9 與圖 5 所示。

1.「主管與員工關係」與「工作滿足」之關係：在主管與員工關係與工作滿足之路徑關係中，主管與員工關係對工作滿足達顯著水準，其標準化參數估計值為  $\gamma_{11}=.64$  ( $p<0.05$ ) 代表主管與員工關係越好，則工作滿足程度越高，表示國際觀光旅館中主管與部屬關係對工作滿足確實有正向影響。因此本研究假設 H1 成立。

2. 在工作滿足與組織承諾之路徑關係中，工作滿足對組織承諾，其標準化參數估計值為  $\beta_{21}=.84$  ( $p<0.05$ )，代表工作滿足程度愈高，則組織承諾越高，表示國際觀光旅館中工作滿足對組織承諾確實有正向影響。以上結果顯示工作滿足與組織承諾之間達顯著水準，故本研究假設 H2 成立。

3.「主管與員工關係」、「工作滿足」與「組織承諾」之關係：綜合路徑模式分析，以及各參數路徑係數的顯著性來看，工作滿足在主管與員工關係與組織承諾之間具有中介效果，即代表主管與部屬關係透過工作滿足影響組織承諾。故本研究假設 H3 成立。

表 9 路徑分析結果

變項關係	參數估計值	標準誤	T值	標準化參數估計	假設符號	結果
主管與部屬關係→工作滿足( $\gamma_{11}$ )	.64	.07	8.81***	.64	+	成立
工作滿足→組織承諾( $\beta_{21}$ )	.84	.08	10.18**	.84	+	成立

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

2. 研究假設中「+」表此路徑真正向影響，「-」表此路徑負向影響。

3. 圖中箭頭旁之數字為標準化參數，數字前之  $\lambda$  為外生變項之負荷量，數字後之  $\beta$  為內生變項之負荷量，數字前之  $\gamma$  為自變項與因變項之負荷量。

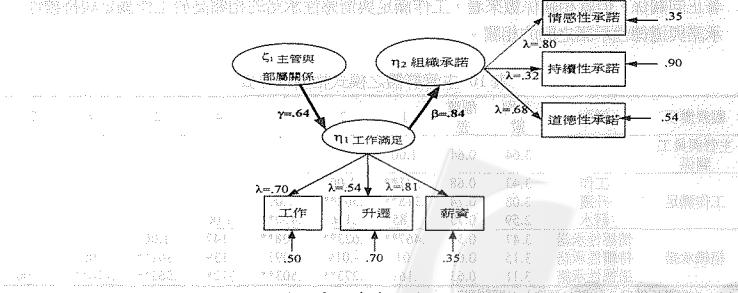


圖 5 完全中介模式路徑

## 七、主管與部屬兩群體之分析

國際觀光旅館是人力密集之產業，國際觀光旅館中的每一人均代表著旅館在為顧客服務，而旅館所販賣的商品不只是有形商品，絕大多數的商品為無形的服務。然而，服務必須由顧客與服務人員兩者間的互動產生，因此服務人員的態度顯的格外重要。影響服務人員態度的因素良多，本研究對於不同職稱之職員（主管、部屬）對於主管與部屬之間的關係，對工作滿足與組織承諾各變項或構面間的關係是否有所不同，視為關切的問題。

表 10 與表 11 兩者數據皆顯示，工作滿足變項中（工作、升遷、薪水），以工作構面得分較高；在組織承諾方面（情感性承諾、持續性承諾、道德性承諾），以情感性承諾得分較高。同時在這些構面中，以主管於員工關係的平均得分較高，顯示不論研究對象為主管或是部屬，對於組織成員的主管與部屬關係行為有較高的表現。在各變項間的相關分析如下：

### 1.主管與部屬關係與工作滿足之相關性

由表 9 顯示出以主管為資料的主管與部屬關係跟薪資構面呈現負相關，其餘構面呈顯著正向相關。此顯示主管對於主管與部屬關係確實會對工作滿足產生一定程度之影響，且主管與部屬關係跟工作滿足部份呈現正相關。表 10 以員工為資料的主管與部屬關係與所有構面呈顯著正向相關。此顯示員工對於主管與部屬關係確實會對工作滿足產生正向影響，同時在表 9 與表 10 的相關係數中發現工作構面高於升遷與薪資對於主管與部屬關係的相關。

### 2.工作滿足與組織承諾之相關性

表 9 顯示主管的升遷構面與持續性承諾之間呈現負相關，其餘構面皆呈現正相關，表示主管的工作滿足與組織承諾之間部份呈現正相關。表 10 顯示，部屬的工作滿足與組織承諾所有構面呈顯著正向相關，此意謂部屬的工作滿足與組織承諾呈現正相關。另外由表 9 與表 10 的相關分析結果亦可發現，工作滿足三構面雖與組織承諾三構面呈顯著正向關係，但就相關係數來看，工作滿足與情感性承諾的相關高於工作滿足與持續性承諾與道德性承諾之間的相關。

表 10 主管群體之模式相關矩陣表

觀察變項	構面	平均 數	標準 差	1						
				2	3	4	5	6	7	
主管與員工 關係		3.64	0.64	1.00						
工作滿足	工作	3.43	0.68	.571**	1.00					
	升遷	3.08	0.74	.315**	.502**	1.00				
	薪水	2.59	0.73	-.185*	.116	.450**	1.00			
組織承諾	情感性承諾	3.47	0.59	.467**	.623**	.508**	.147	1.00		
	持續性承諾	3.15	0.62	.01	-.019	.097	.139	.361**	1.00	
	道德性承諾	3.11	0.63	.161	.273**	.503**	.312**	.562**	.216**	1.00

\*\* 在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著。

\* 在顯著水準為 0.05 時（雙尾），相關顯著。

主管 N=130

表 11 部屬群體之模式相關矩陣表

觀察變項	構面	平均	標準	1	2	3	4	5	6	7
		數	差							
主管與員工 關係		3.57	0.64	1.00						
工作		3.38	0.64	.547**	1.00					
工作滿足	升遷	2.84	0.81	.441**	.528**	1.00				
薪水	2.21	0.74	.115*	.282**	.472**	1.00				
組織	情感性承諾	3.23	0.6	.477**	.635**	.591**	.338**	1.00		
組織	持續性承諾	3.03	0.63	.145*	.158**	.178**	.257**	.319**	1.00	
道德	道德性承諾	2.75	0.69	.263**	.304**	.506**	.452**	.503**	.463**	1.00

\*\* 在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著。  
 \* 在顯著水準為 0.05 時（雙尾），相關顯著。

員工 N=303

## 八、調節分析 (Moderator Analysis)

上一節本研究以相關矩陣來觀察主管或部屬在本研究架構上的差異性，在此一節中本研究將更嚴謹的找出差異性所在，更進一步的探討。表 12 階段一顯示三個樣本的 SRMR、RMSEA 均未通過標準，NNFI、CFI、GFI 的值均在 0.83-0.93 之間，雖有部分未達標準值但與標準值的差距不大，適度尚可接受。本研究按 Bollen (1989) 對於跨群體恆等性檢定方法，先檢定基底模式形態恆等；然後對參數設限，檢驗  $\lambda$  恒等（因素結構恆等）；針對參數設限，檢定形態  $\lambda$ 、 $\Theta$  恒等；再逐步針對參數設限，檢定形態  $\lambda$ 、 $\Theta$ 、 $B$ 、 $\Gamma$ 、 $\Psi$ 、 $\Phi$ 。

本研究對於主管、部屬的職稱結構模式恆等性比較研究假設如下：

1. H/form :  $F_{(0)} = F_{(1)}$ ，具有相同潛在變項，每一潛在變項連結相同數目的觀察變項，( $F$  為模式的形態，表示在模式中具有想同的面項以及相同型式的參數)
2. H/form :  $F_{(0)} = F_{(1)}$ ， $H\Lambda : \Lambda_{(0)} = \Lambda_{(1)}$
3. H/form :  $F_{(0)} = F_{(1)}$ ， $H\Lambda : \Lambda_{(0)} = \Lambda_{(1)}$ ， $H\Theta : \Theta\delta\varepsilon_{(0)} = \Theta\delta\varepsilon_{(1)}$
4. H/form :  $F_{(0)} = F_{(1)}$ ， $H\Lambda : \Lambda_{(0)} = \Lambda_{(1)}$ ， $H\Theta : \Theta\delta\varepsilon_{(0)} = \Theta\delta\varepsilon_{(1)}$ ， $HVB\Gamma : B_{(0)} = B_{(1)}$ ， $\Gamma_{(0)} = \Gamma_{(1)}$
5. H/form :  $F_{(0)} = F_{(1)}$ ， $H\Lambda : \Lambda_{(0)} = \Lambda_{(1)}$ ， $H\Theta : \Theta\delta\varepsilon_{(0)} = \Theta\delta\varepsilon_{(1)}$ ， $HVB\Gamma : B_{(0)} = B_{(1)}$ ， $\Gamma_{(0)} = \Gamma_{(1)}$ ， $\Psi_{(0)} = \Psi_{(1)}$
6. H/form :  $F_{(0)} = F_{(1)}$ ， $H\Lambda : \Lambda_{(0)} = \Lambda_{(1)}$ ， $H\Theta : \Theta\delta\varepsilon_{(0)} = \Theta\delta\varepsilon_{(1)}$ ， $HVB\Gamma : B_{(0)} = B_{(1)}$ ， $\Gamma_{(0)} = \Gamma_{(1)}$ ， $\Psi_{(0)} = \Psi_{(1)}$ ， $\Phi_{(0)} = \Phi_{(1)}$

本研究統計以卡方式配統計 ( $\chi^2$ )，後一個減去前面一個模式的值獲得  $\Delta\chi^2$ ， $\Delta\chi^2$  在  $\Delta df$  之下，表示達顯著水準，即恆等性的假設不成立。針對於跨群體之形態恆等，階段二結果列表顯示，如表 12。

表 12 結構恆等式檢定

Model	Chi-square	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	SRMR	DF	$\Delta\chi^2$
<b>階段一</b>								
全體樣本	266.34	.149	.88	.91	.88	.083	25	--
主管樣本	126.53	.17	.80	.86	.83	.12	25	--
部屬樣本	153.32	.13	.00	.93	.99	.071	25	--
<b>階段二</b>								
M Form	279.85	.145	.87	.91	.89	.071	50	--
MA	297.46	.141	.89	.91	.89	.072	56	17.61*
MA $\Theta$	308.21	.131	.9	.91	.9	.074	65	28.25
MA $\Theta$ B $\Gamma$	312.27	.13	.9	.91	.9	.079	67	32.42
MA $\Theta$ B $\Gamma$ $\Psi$	314.06	.128	.91	.91	.9	.078	69	34.21
MA $\Theta$ B $\Gamma$ $\Psi$ $\Phi$	314.35	.127	.91	.91	.9	.078	70	34.5

表 12 得知在 MA (潛在變項層次尺度恆等) 達顯著，顯示兩群體因素負荷量是不相等，表示兩群體在因素數目上有差異性存在，必須進行細部恆等性檢定(表 12)。而其餘模型恆等檢定均不顯著，表殘差變異恆等、路徑係數恆等，包括潛在變項的變異是恆等，顯示出不同群體（職稱）只有在潛在變項層次尺度上不恆等，而在模式結構關係尚無差異。代表主管與部屬兩群體在模式結構關係上無差異性。

進行因素負荷量細部檢定後(表 13)，發現其不恆等之原因，在於工作滿足之所有構面與組織承諾之情感性承諾、持續性承諾之間不恆等。也就是說主管與部屬兩群體，在工作滿足與情感性承諾、道德性承諾上的表現有所不同，亦即本研究假設 H4 部分成立。經由調解分析得知主管與部屬兩群體對於主管與部屬關係變項無影響性，僅有潛在變項層次尺度不恆等，其餘皆為恆等性，顯示出不管研究對象為主管或是部屬皆對於主管與部屬關係對工作滿足有正向影響而主管與部屬關係亦會透過工作滿足對組織承諾有正向影響，亦即本研究假設 H2 部分成立，H3 成立。

表 13 因素負荷量恆等檢定

模式	$\chi^2$	Df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
Mform	279.85	50		
Mform λ1 主管與部屬關係 2	280.71	51	0.86	1
Mform λ2 主管與部屬關係 3	280.41	51	0.56	1
Mform λ3 主管與部屬關係 8	280.2	51	0.35	1
Mform λ4 工作構面	283.41	51	3.56*	1
Mform λ5 升遷構面	284.93	51	5.08*	1
Mform λ6 新資構面	289.83	51	9.98*	1
Mform λ7 情感性承諾	289.5	51	9.65*	1
Mform λ8 持續性承諾	282.36	51	2.51	1
Mform λ9 道德性承諾	372.68	51	92.83*	1

註： \* $P < .05$

## 伍、結論與管理意涵

本研究主要是以主管與部屬的角度，來檢視雙方對於主管與部屬間關係（前置變數），經由本身之工作滿足程度（中介變項）來探討影響組織承諾（結果變項）之關聯性，在研究架構模型中發展出3個假設，以國際級觀光旅館為研究對象，參照相關實證文獻之問卷編製。本研究所用之量表，以信、效度檢之檢驗，確認量表之合理性與適當性，取得303份有效問卷，以LISREL 8.72與SPSS 12.0版軟體進行統計分析，以求證各研究假設，說明結論與實務管理意涵。

### 一、研究結論

本研究依理論文獻背景與假設發展，所勾勒出研究架構圖及各假設，經統計分析，其驗證結果分析彙整如表14所示。

表14 假設驗證表

研究假設	說明
H1 「主管與部屬」關係對「工作滿足」有正向影響。	主管與部屬之間的關係越好則工作滿足程度越高。
H2 工作滿足對組織承諾有正向影響。	工作滿足程度越高則組織承諾程度越高。
H3 「主管與部屬」關係會透過「工作滿足」影響「組織承諾」。	主管與部屬之間的關係越好則工作滿足程度越高且組織承諾程度也越高。
H4 「主管與部屬」關係、「工作滿足」與「組織承諾」之間會有不同的表現。	不同職稱的旅館員工在主管與部屬關係感受相同，但在工作滿足、情感性承諾與道德性承諾上會有不同的表現，其顯示出不同職稱的員工所認知的主管與部屬關係感受相同但是在其工作滿足、情感性承諾與道德性承諾表現上會有所不同。

### 二、管理意涵與後續研究

國際觀光旅館的產品特性必需經由員工遞送而產生，員工的服務態度對於產品有其影響，而管理的作為可以有效影響員工行為和反應以提高服務品質，因此「人」在國際觀光旅館中扮演關鍵地位，本研究的目的即由人性因素出發，探討主管與部屬關係對工作滿足與組織承諾間的影響。

1.從研究結果中發現，台灣國際觀光旅館主管與部屬關係對工作滿足具有正向影響，而工作滿足對組織承諾也具有正向影響，而工作滿足在主管與部屬關係與組織承諾的關係之間扮演中介的角色。因此，台灣國際觀光旅館若是希望提高員工的組織承諾，必需從主管與部屬關係方面著手。身為主管應運用正式或非正式管道的方式，在工作上或是私底下拉近與部屬之間的關係，藉由關係的拉近建立起部屬對管理者的信任，因為信任是管理的基本屬性，當部屬信任管理者時，較願意承受管理者的行為結果所帶來的傷害，因為部屬相信自己的權益不會被忽視（林財丁、林瑞發譯，2005）。Fiedler等人

(1977) 提到管理者如果能得到部屬的支持與信賴，則管理者控制能力的影響會比不支持的管理者大，而主管與部屬的關係好壞受部屬的影響最大 (Graen & Cashman, 1975)。因此，台灣國際觀光旅館的管理者，於公於私都應拉近與部屬之間的距離，得到部屬的信賴，以達到有效的管理。身為部屬則應體認到組織中主管與部屬的行為是互動的，部屬對於工作上的事物不應率性而為，應適時調整步伐盡量與主管配合達成目標，共創核心競爭力，為組織創造更大的利益。

2. 本研究顯示出職稱上的不同對於主管與部屬關係呈現相同感受，但在工作滿足與組織承諾上確有不同反應，亦即主管、部屬兩群體對於雙方關係感受會正向影響工作滿足與組織承諾；但是在主管與部屬此關係變項上有想同感受，在工作滿足與組織承諾上卻會呈現不同反應。此結果證實 Smith 等人 (1969) 所提到的參考架構 (Frame of Reference)，認為工作滿足是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後所得到的結果，也就是員工在組織或工作情況中的客觀特徵，並不是影響人態度及行為的重要因素，而是組織成員對於這些客觀特徵的主觀知覺及解釋，這種知覺與解釋受個人自我參考架構的影響。由於每個人受到自己的主觀意識與經驗影響，組織成員對於工作上的滿足即使具有正面的感受，但是環境還是會對組織中不同成員的工作滿足產生不同的感受，而工作滿足會影響組織承諾，因此才會產生主管與部屬兩群體在主管與部屬關係上，呈現相同感受但在工作滿足與組織承諾上卻呈現不同反應，這方面的研究發現在過去的文獻中並未被提及。

3. 本研究根據研究文獻的整理，繪出本研究的研究地圖（圖 3），顯現出本研究變項之間的關聯性，以及與本研究相關的因、果變項之間的關係。此研究地圖的呈現，除了協助作者在假設階段獲得文獻的支持，瞭解過去研究的關聯結果，從而完成本研究的研究架構之外，同時亦可以對後續的研究者，提出可供研究設計的參考地圖。雖然因為文章篇幅以及圖形字形大小呈現等限制，無法非常清楚的將研究地圖中的文獻作更詳細的分類、整理、與分析，然而作者期望研究地圖的繪製能協助其他研究者更系統的來檢視相關的文獻。再者，本研究基於圖 1 以及本研究的發現，提出與本研究可能的後續研究地圖（圖 6）與可能的後續研究方向。

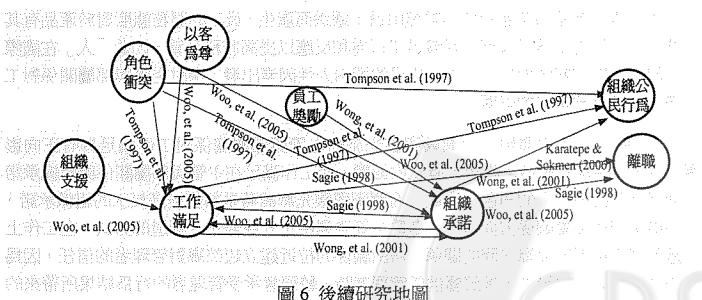


圖 6 後續研究地圖

(1) 由圖 6 發現，組織支援(Organizational Support)、角色衝突(Inter-Role Conflict)或者是以客為尊(Customer Focus)等變項，對於工作滿足(Job Satisfaction)、組織承諾(Organizational Commitment)、組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior)以及離職(Intention to leave/turnover)等變項之間的關聯性，具有後續研究的可行性。

(2) 由圖 6 發現，組織支援、角色衝突或者是以客為尊等變項，對於工作滿足與組織公民行為、以及離職(Intention to leave/turnover)等變項之間的關聯性，具有後續研究的可行性。

(3) 由圖 6 發現，員工獎勵(Rewards Associated With Employee)對組織承諾、組織公民行為、或者是離職等變項之間的關聯性，具有後續研究的可行性。

綜合上述三個可能的研究方向，本研究認為本研究所提出的文獻整理以及研究發現，對於後續相關議題的學術研究，能夠提供參考的價值。

1.本研究回收問卷後，經由 one way factor 的檢驗，仍無法避免共同方法變異 (Common method variance, CMV) 方面的問題。然而共同方法變異是否真實存在，以及所產生的問題是否會影響統計分析結果，近年來已有學者提出不同看法(Spector, 2006; 彭台光、高月慈、林鈺夢, 2006)，故共同方法變異的研究與證實，仍待後續作更進一步的研究。

2.後續相關研究可以深入探討不同的組織文化對於主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾間的影響，組織內部工作氣氛身受組織文化的影響。因此，可進一步研究，不同的組織型態(製造業、金融保險業、高科技產業及公務機關)，對於主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾之間可能的影響。同時，本研究的變數測量僅以五星級飯店基層員工為樣本，建議未來研究可採取對偶樣本(dual sample)設計，即同時衡量員工和其主管的資料，使分析資料有不同來源，或許更能避免共同方法變異的問題。

在研究上，由於在服務業的主管與部屬關係調查，目前為止，僅有少數研究者進行過相關的調查研究，且多為個案研究，並未有統計分析的結果。因此，本研究的調查結果，可為未來研究者進行相關的統計分析，提供一個參考的依據。

總之，本研究的調查結果，可為未來研究者進行相關的統計分析，提供一個參考的依據。但就本研究的調查結果，可為未來研究者進行相關的統計分析，提供一個參考的依據。

## 參考文獻

- 行政院經濟建設委員會, 2006, 「2015 我國服務業發展願景與目標」, 2007 年 2 月 1 日, 取自 [http://www.find.cepd.gov.tw/tes/reports/950708\\_2015\\_我國服務業發展願景與目標.ppt](http://www.find.cepd.gov.tw/tes/reports/950708_2015_我國服務業發展願景與目標.ppt) 之「經濟部工業局 95 年度科技計畫經費編列情形」。
- 曹雲浩, 1990, 主管部屬間行爲配合與工作績效的關係, 中興大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 許朝欽, 2000, 組織文化、領導行爲與員工工作態度間關係之實證研究—台灣某一商業銀行之個案研究, 朝陽大學工業工程與管理系未出版碩士論文。
- 林財丁、林瑞發譯, 羅賓斯著, 2006, 組織行爲, 台北: 滄海書局。
- 譚瑾渝, 2005, 臺灣觀光產業的現況與未來發展, 台北: 揚智書局。
- 陳慶瑞, 1989, 費德勒權變領導理論研究, 台北: 五南圖書出版公司。
- 潘政諺, 2005, 博物館義工個人背景、參與動機與工作滿意度之研究—以高雄市立歷史博物館為例, 國立屏東師範學院教育行政研究所未出版碩士論文。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴, 2006, 「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」, *管理學報*, 23(1): 77-98。
- 交通部觀光局, 2007, 「台灣地區觀光旅館概況」, 2007 年 2 月 1 日, 取自 <http://www.motc.gov.tw/hypage.cgi?HYPAGE=stat07.asp&catid=23&year=94>。
- Adams, C. H., Schlueter, D. W., & Barge, J. K. 1988. Communication and motivation within the superior-subordinate dyad: Testing the "conventional" wisdom of volunteer management. *Journal of Applied Communication Research*, 16(2): 69-81.
- Albrecht, T. L., & Hall, B. J. 1991. Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication Monographs*, 58(3): 273-288.
- Allen, J. N., & Meyer, P. J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423.
- Ang, J., & Soh, P. H. 1997. User information satisfaction, job satisfaction and computer background: An exploratory study. *Information & Management*, 32(5): 255-266.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. 2002. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2): 87-96.
- Bartle, S. A., Dansby, M. R., Landis, D., & McIntyre, R. M. 2002. The effect of equal opportunity fairness attitudes on job satisfaction, organizational commitment, and perceived work group efficacy. *Military Psychology*, 14(4): 299-319.
- Bass, M. B. 1990. *Bass and stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application*. New York: Free Press.

- Beach, B. H., & Beach, L. R. 1978. A note on judgments of situational favorability and probability of success. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(1): 69-74.
- Bollen, K. A. 1989. *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. 1994. The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2): 70-80.
- Brown, T. J., Donavan, D. T., & Mowen, J. C. 2004. Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(2): 128-146.
- Cronbach, L. J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16: 297-334.
- Driscoll, J. W. 1978. Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1): 44-56.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. 1984. *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: John Wiley.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Maher, L. 1977. *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: John Wiley.
- Fletcher, C., & Williams, R. 1996. Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7(2): 169-179.
- Fournet, G. P., Distefano, M. K., & Pryer, M. W. 1966. Job satisfaction issues and problem. *Personnel Psychology*, 19(2): 165-183.
- Graen, G., & Cashman, J. F. 1975. A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds), *Leadership frontiers*: 143- 165. Kent, OH: Kent State University Press.
- Gregson, T. 1990. The separate constructs of communication satisfaction and job satisfaction. *Educational and Psychological Measurement*, 50(1): 35-61.
- Hackett, R. D., & Guion, R. M. 1985. A reevaluation of the absenteeism job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(4): 340-381.
- Karatepe, O. M., & Sokmen, A. 2006. The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2): 255-268.
- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y.-K. 2005. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2): 171-193.
- Kline, R. B. 1998. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kristin, L. S. 2005. The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on

- job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1): 86-101.
- Liou, K. 1995. Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention center. *International Journal of Public Administration*, 18(8): 1269-1295.
- Mathieu, J. E. 1988. A causal model of organizational commitment in a military training environment. *Journal of Vocational Behavior*, 32(4): 321-335.
- Mathieu, J. E., & Hamel, K. 1989. A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34(2): 299-317.
- Mathieu, J. E., Hoffmann, D. A., & Farr, J. L. 1993. Job Perception-job satisfaction relations: An empirical comparison of three competing theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3): 370-387.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 1982. *Employee organization linkages*. New York: Academic Press.
- Osman, M. K., Orhan, U., Ismet, M., Lejla, H., & Lulu, B. 2006. The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4): 547-560.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. 1986. *Absenteeism and turnover of part-time employees*. Greenwich: John Wiley.
- Reichers, A. E. 1985. A review and re-conceptualization of organizational commitment. *Academy of Management*, 10 (3): 465-476.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizational behavior* (10<sup>th</sup> ed.). NJ: Prentice -Hall Strahan.
- Robert, C., & Angelo, D. 1995. *Organizational behavior*. New York: Irwin, Inc.
- Sagie, A. 1998. Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2): 156-171.
- Schaffer, M. 1953. Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs*, 67(1): 14.
- Sepctor, P. E. 2006. Method variance in organizational research: truth or urban legend? *Organizational Research methods*, 9(2): 221-232.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. 1969. *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Stewart, L. P., Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S., & Nishida, T. 1986. The effects of decision-making style on openness and satisfaction within Japanese organizations. *Communication Monographs*, 53(2): 236-251.
- Testa, M. R. 2001. Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service

- environment. *The Journal of Psychology*, 135(2): 226-236.
- Tjosvold, D. 1984. Effects of leader warmth and directness on subordinate performance on a subsequent task. *Journal of Applied Psychology*, 69(4): 422-427.
- Tompson, H. B., & Werner, J. M. 1997. The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management*, 23(4): 583-601.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Wong, C.-S., Wong, Y.-t., Hui, C., & Law, K. S. 2001. The significant role of Chinese employees' organizational commitment: Implications for managing employees in Chinese societies. *Journal of World Business*, 36(3): 326-340.
- Woo, G. K., Jerrold, K. L., & Lee, Y. K. 2005. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24(1): 171-193.
- Yavas, U., & Bodur, M. 1999. Satisfaction among expatriate managers: Correlates and consequences. *Career Development International*, 4(5): 261-269.