



提要

- 一、軍事組織的轉型成功，關鍵在於運用適切的領導型態與組織文化，以促成優質的作戰效能。
- 二、國軍面對未來的環境是一多元的挑戰，領導者應本創新的理念，以價值為基礎，使國軍部隊的未來具競爭優勢。
- 三、在價值觀念受社會污染的今日，領導決策者應本責任與義務，扭轉乾坤，以塑造優質的組織文化，結合外在環境的需求與國家戰略目標，使國軍部隊具堅強的作戰效能，確保永續經營的基業。
- 四、從事組織不斷的學習，重視問題解決的能力，使組織凝聚面對挑戰的能量，這就是現階段國軍要塑造的「量適、質精、戰力強」之勁旅所必須儲備的新能量。

關鍵詞：領導型態、組織文化、組織效能、競值途徑

壹、前言

鑑於新時代環境受到高科技、知識經濟與全球化的衝擊，使組織急速變動，帶來許多的危機和契機，迫使企業必須不斷的變革，才能面對優勢競爭、發展與生存。^{註一}在軍事的領域方面，亦隨著科技武器的精進與敵情的威脅，國防組織不斷的從事變革、轉型，以確保國家安全與人民福祉。然而軍事組織的轉型，除了硬體的組織結構改變

外，要確保其轉型的成功，關鍵乃在於領導與組織文化的建立；畢竟戰爭是死生之地存亡之道的國之大事，其與一般企業的競爭，在本質上是有所不同的。

國軍「精進案」變革之初始階段，許多角色的定位及組織功能發揮，仍待國軍各階層的努力，整合與輸入新的觀念去影響、磨合。基於上述之背景與動機，本研究試圖從人口變項、領導型態與組織文化等的變項中，探討其對組織效能之差異與關聯性。

^{註一} Richard L. Daft著，李再長譯，《組織理論與管理》（臺北，華泰文化出版，民國89年10月），頁327。

貳、文獻探討

一、領導理論

「領導」在組織管理中是一項極為重要的因素，是影響他人或團隊的一種程序或藝術，使其自願的致力於組織目標的實現。^{註二}歷年來學者對領導的研究，因切入觀點的不同而有所差異。主要可歸納為傳統領導理論及新近領導理論兩部分。

(一)傳統領導理論

早期學者對領導的研究，主要從個人特質、行為、對他人的影響力、角色關係、情境、互動模式、管理職位、合法權力等面向實施研究；^{註三}大致上包括特質論、行為論、權變論為代表。

(二)新近領導理論

1980年以後，學者對領導之研究有魅力型、轉換型、交易型、家長型等，其理論觀點較能解釋目前多變社會的現象，更能有效符合現況的需求。本研究認為新近領導理論的內涵，大致上已含括傳統領導理論的精髓。而國軍軍事組織近年來，歷經「軍事事務革新」，各級領導者的思維與實務的作法，本質上已產生某種程度的變化。而新近領導理論中之轉換型、交易型與家長型領導型態對組織效能的運用，在國軍精進案的組織變革領域中，有發展運用的空間。因此，企圖運用新近領導型態之三個構面—轉換型領導、交易型領導、家長型領導，結合組織文化，針對國軍幹部之知覺對組織效能影響的實證研究，以檢視國軍在精進案的組織變革中之領導型態、組織文化對組織效能影響。

二、組織文化

(一)組織文化之定義

組織文化(organizational culture)，是一很抽象的名詞，很容易意會卻難言傳；但又時時顯現在組織內外，影響著組織成員的信念、行為態度及價值觀，而當組織面臨環境改變等問題時，組織成員便依某種思考模式（如認知、情意等），採取適切的行為表現，亦即組織文化的健康與否，對組織發展應具有相當關鍵的影響。^{註四}而學界對組織文化的定義，常因研究的途徑與方法、探討的層面不同，所以有不一樣的界定，綜觀學者、專家對組織文化的研究，對定義之詮釋乃在於各自之研究途徑與研究立場之觀點。

國軍現階段在新環境與任務的挑戰，必須以新的思維面對整體架構的變遷，除了要能因應新任務的接續外，更需適應內、外部新的整合作為，而形成一個能承擔未來挑戰的組織核心價值。是以，本研究認為組織文化係指組織成員所抱持的共同行為規範與價值觀念，藉以建立適應外在環境及內部整合的模式，而形成一個組織的核心價值。並為組織中員工行為與決策之方向，當組織成功孕育出明確、具體、強有力的組織文化，便能有效提升組織群體的運作效能。

(二)國軍組織文化關聯性

國軍組織體系，長年在科層的組織架構下運作，講求內部控管、分層負責，且權責明確、分工細膩及作業採標準化和固定化型態，具有官僚型文化特性。現階段組織變革，社會民主風氣及管理理念帶入軍中，領導者對幹部行為規範均本著公平、鼓勵、開放與信任的原則，充分展現高度的支持，鼓

^{註二} Alan Axelrod 著，李懷德譯，巴頓將軍論領導（臺北，麥田出版，民國90年8月），頁7-13。

^{註三} 劉立倫，管理概論（臺北，三民書局出版，民國82年12月），頁17-61。

^{註四} 劉秀瑛，「從組織文化探討現階段高中職學校的組織發展」，技術及職校教育雙月刊第54期，民國88年8月，頁41-47。

勵組織內各級領導幹部能發揮所長，圓滿達成任務。同時國軍在結合社會資源互動及凝聚高昂戰鬥意志的前提下，積極倡導人性化管理，企圖營造具支持型文化特性的人際關係導向工作環境，提升官兵之向心、互信與士氣。

三、組織效能

(一)組織效能的定義

「組織效能」(Organizational Effectiveness)一詞的概念和內涵並未有統一的界說，從理論的認知看，組織效能的建構是所有組織理論的核心，是所有組織性質的概念化都和組織效能的本質有關，為組織理性設計的最終目標。^{註五}傳統對效能的偏見，常陷於「涇渭分明的思考模式(schismogenic thinking)」，以二分方式闡釋「非此即彼」判斷，是不足以說明組織效能的理論架構。而在效能之研究，以競值途徑的理論架構探討，則可融合矛盾與對立的思考模式，是「兼容並蓄的思考模式(janusian thinking)」。^{註六}

(二)競值途徑的組織效能

組織效能是組織理論的核心，亦是組織研究最重要的變項，但論者常因各自的立場、情境、觀點及偏見，而對組織效能之定義有所不同。競值途徑(Competing Values Approach,CVA)，乃1983年Robert Quinn and John Rohrbaugh提出為了整合組織效能及其分歧的效標，將研究者與管理者所用的各種績效指標組合成四種模式：即人群關係模式、開放系統模式、理性目標模式、及內部流程模式。競值途徑的整體架構，是以兩個價值觀構面做為指標，即一為組織焦點

(focus)以組織內部、外部來區分，內部焦點反應管理階層關心成員的福祉及效率；外部焦點強調組織在環境中的利益所在。二為組織結構(structure)以控制及彈性做為主要考量量。^{註七}

(三)組織效能與國軍精進案的關係

國軍近年來歷經「精實案」與「精進案」的變革，在組織結構上已產生根本的改變。而為因應國際戰略環境的轉變，以及軍事事務革新的轉型，有效因應中共戰力急速增長，本預防戰爭，確保國家永續生存的發展理念，致力提升國防戰力品質，規劃兩階段的「精進案」組織轉型，以建立一支「質精、量適、戰力強」的武裝部隊，確保國土的安全。所以，從國軍組織的變革的演進歷程中，可以了解組織轉型之主要目的，乃在於精簡組織架構，結合統一的領導，發揮整體作戰效能。

軍以戰為主，戰以勝為目的。但戰爭無法以類似實驗之方式而獲得檢視。因此，軍事組織的轉型成功，關鍵在於運用適切的領導型態與組織文化的建立，以促成優質的作戰效能。而領導者是軍隊的核心，形塑有效能的領導行為，對軍事組織而言，是達成任務的首要條件。因此，組織文化對軍隊作戰而言，則是作戰效能提升的關鍵要素。

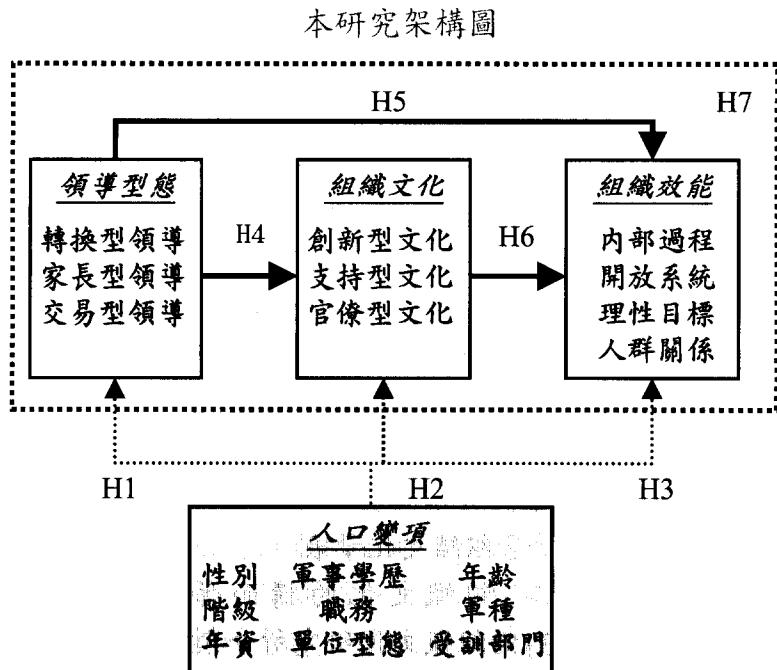
參、研究方法

本研究主要在運用問卷調查的方法，探討領導型態、組織文化對國軍精進案後組織效能之影響，並將所獲得的資料，藉由統計分析，以便於了解變數間之關係。

^{註五} 吳昆基，「領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究—以參與南投縣公共工程重建人員為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文（嘉義），民國91年。

^{註六} 江岷欽，組織分析（臺北，五南圖書出版，民國82年5月），頁43-48。

^{註七} Quinn, R.E. and Rohrbaugh, R.J.(1983), “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis,” Management Science volume, Vol. 29, No.3, pp.363-377.



資料來源：本研究。

一、研究架構與假設

本研究依據相關文獻探討，將人口變項、領導型態、組織文化對組織效能影響的變數，以問卷調查之方法進行實證分析，試圖以多元衡量的方式，探討各變數間之關係，其架構（如圖）。

依據文獻探討結果及擬訂之研究架構，綜整所欲探討的各研究變項間之關係，本研究提出研究假設如下：

假設1：成員人口變項不同對主官（管）領導型態的知覺有顯著差異。

假設2：成員人口變項不同對組織文化的知覺有顯著差異。

假設3：成員人口變項不同對組織效能的知覺有顯著差異。

假設4：領導型態對組織文化有顯著關聯。

假設5：領導型態與組織效能有顯著關

聯。

假設6：組織文化與組織效能有顯著關聯。

假設7：領導型態與組織文化對組織效能之顯著影響。

二、研究變項之操作性定義

本研究對各變項之操作性定義，係根據文獻探討及結合研究目的，綜整各變項定義如后：

(一)領導型態

依據上述對領導定義與理論及相關文獻的探討了解，領導是有強烈變革企圖心的領導者與追隨者之間，為了反應共同目標所產生的相互影響關係。所以，本研究認為領導型態的三種構面

如后：

1. 轉換型領導：以發展成員之能力、道德與動機，使部屬能承繼領導者的責任與角色，實現自我，而產生超越預期表現的領導方式。^{註八}

2. 交易型領導：係領導者與部屬之間，連續不斷的利益磋商與交換的領導方式。^{註九}

3. 家長型領導：係一種父權的作風，擁有清楚而強大的的權威，同時具備照顧、體諒部屬以及道德等成分的領導方式。^{註十}

(二)組織文化

依據組織文化的文獻探討，深知組織文化的改變，是領導者積極推動組織創新的原動力。而組織文化是一種組織成員所共享的價值、前提假設、意義體系和思考的方法，並可用以教導、矯正新成員的行為，可以解釋組織績效。因此，本研究採用Wal-

^{註八} Burns, J.M.(1978), *Leadership*, New York: Haper and Row.

^{註九} Bass, B.(1985), *Leadership and performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.

^{註十} 鄭伯燦、郭建志、任金剛，組織文化員工層次的分析（臺北，遠流出版，民國90年5月），頁115-150。

lach(1983)對組織文化的分類如后：^{註三}

1.官僚型文化：層級式組織，有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化，通常建立在控制和權力的基礎上。

2.創新型文化：在面臨複雜、多變的環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人易於成功，工作較具創造性和風險性。

3.支持型文化：組織在開放、和諧的工作環境，具有類似家庭的溫暖，組織中有高度的支持、公平、鼓勵，是重視人際關係導向的工作環境。

(三)組織效能

在組織效能相關文獻的探討中，競值架構的衡量構面，最能有效整合組織效能及其分歧的效標，故本研究採競值架構績效指標所組合成四種模式：^{註三}

1.人群關係：組織成員士氣與工作滿足之達成。效標為承諾與士氣、參與開放。

2.開放系統：資源取得與外部控制之達成程度。效標為外部支持與成長、革新與適應。

3.理性目標：工作目標與組織效能之達成程度。效標為組織目標與工作方針是否清晰，產量與工作完成多少。

4.內部過程：科層管理與組織穩定之達成程度。效標為正式化與資訊管理、穩定與控制。

三、問卷設計與實施

(一)量表來源與結構

1.領導型態量表

^{註三} Wallach, E.J.(1983), "Individuals and Organizations: The Culture Match," Training and Development Journal, Vol.37, No.2, pp.29-36.

^{註三} 鄭彩鳳，「競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究」，高雄師範學院教育系博士論文（高雄），民國85年。

^{註三} 陳瑞忠，「主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究—以國軍某部隊例」，銘傳大學管理科學研究所在職專班碩士論文（臺北），民國92年。

^{註四} 陳明璋，組織效能研究途徑其衡量（臺北，中國行政，民國68年4月），頁48-71。

^{註五} 林月桂，「運用競值途徑於醫院護理部門組織文化、領導型態與組織效能關係之探討」，臺北醫學院護理學研究所碩士論文（臺北），民國88年。

本研究將領導型態構面區分為「轉換型領導」、「交易型領導」、「家長型領導」等構面，在「轉換型領導」及「交易型領導」之量表，係以學者Tepper and Percy(1994)、Spamgier and Mael、Dubinsk、Yamarino、Jolson等相關研究所使用的領導量表(Multi-factor Leadership Questionnaire, MLQ)；^{註三} 另「家長型領導」量表則摘自鄭伯燁之「家長式領導」量表及參考張昭勳之「人力資源管理：領導與管理觀點」量表修訂而成，共13個題項。^{註四}

2.組織文化量表

組織文化的構面係採Wallach (1993)對組織文化研究所分類的「官僚型文化」、「創新型文化」與「支持型文化」等三個構面，所編譯之組織文化量表(Organizational Culture Index)，結合本研究組織文類型及樣本單位之特性而設計，共21個題項。

3.組織效能量表

本研究對組織效能量表的設計，採用林月桂(1999)運用競值途徑於醫院醫護部門組織文化、領導型態與組織效能關係研究的量表；此量表主要參考Quinn (1998)根據競值架構所設計的「組織效能衡量工具」，以及Cameron and Quinn (1999)「管理效能自我評估量表」等加以修編。將組織效能區分為四種評估模式，即「人群關係」、「開放系統」、「理性目標」、「內部過程」等四個構面，共計20題題項。^{註五}

4. 計分方式

本研究各變項問卷，採Liker五點尺度計分法，每題從「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」等五個評點連續量，分別給予「五分」、「四分」、「三分」、「二分」、「一分」。

(二) 研究對象與抽樣方式

1. 研究對象

本研究以國防大學軍事學院戰略學部、陸軍學部、海軍學部、空軍學部受訓之戰略及指參九十四年班的受訓學員為受測對象。探討渠等在受訓前服務的部隊或機關單位有關主官（管）領導型態、部隊組織文化及其對組織效能的影響，採立意取樣方式填答問卷，以蒐集上述成員對單位主官（管）領導型態、組織文化及組織效能的知覺與相關程度。

2. 抽樣方式

本研究問卷調查之方式，區分兩階段實施，即預測與正式問卷調查。

(三) 問卷預測及修訂

1. 問卷預測

本研究於94年3月起，先對戰略學部受訓學員實施問卷預測，以探討問卷各量表題項之結構。預測問卷發放共80份，回收80份，回收有效問卷75份，回收有效率達93.75%。

2. 項目分析

本研究採用Pearson積差相關(Pearson Product-moment Correlation)與內部一致性效標法(Criterion Internal Consistency)兩種檢測來進行項目分析。Pearson積差相關方面，係求出每一題項與總分量表總分的積差相關後，選取相關達.30以上、且同時亦達顯著水準的數值；而內部一致性效標

法，將全部受測者($N=75$)在分量表之所得總分，取出分數較高的前27%受測者為高分組，與得分較低的後27%受測者為低分組，然後以獨立樣本t檢定之方式，求出高、低兩組之受測者在各題項平均數地差異顯著性，即找出問卷各題項的決斷值(Critical Ratio)-CR值。而對未達.05顯著水準之題項，則予以刪除。^{註六}

綜合本研究，領導型態量表的13題，經項目分析共刪除1題，正式問卷計有12題；組織文化量表計21題及組織效能量表計19題經項目分析後均予以保留。

3. 信度分析

本研究根據預測問卷實施主成份因素分析，萃取各構面之因素指標，以Cronbach's α 求取內部一致性。其結果顯示：領導型態量表之整體 α 係數為.7304；組織文化量表之整體 α 係數為.8575；組織效能之整體 α 係數.9166。表示本研究之量表具有良好之預測信度。

(四) 正式問卷研究分析

本研究正式問卷採立意取樣方式實施，共發放380份問卷，回收365份，剔除回收資料填答不全及填答過於一致者，計有效樣本為327份，有效回收率為89.87%（如表一）。

表一 問卷回收統計表

項目 單位	戰 略 學 部	陸 軍 學 部	海 軍 學 部	空 軍 學 部	合 計
問卷發放數	80	120	100	80	380
問卷回收數	79	108	98	80	365
有效回收數	75	92	88	72	327
無效問卷數	4	16	10	8	38
有效回收率%	94.49%	85.18%	89.79%	90%	89.87%

資料來源：本研究整理。

^{註六} 吳明隆，SPSS統計應用學習實務（問卷分析與應用統計）（臺北，知城數位科技，民國92年10月），頁6-17至6-32。



四、研究方法

本研究主要採文獻分析、問卷調查等方法。在文獻分析方面，主要蒐集國內、外相關學者對領導型態、組織文化與組織效能的研究文獻，實施整理與探討，了解領導型態、組織文化對組織效能的相關係與影響。並結合國軍近年來所實施的組織變革，探討相互間可能影響的關係，以建立對領導型態、組織文化與組織效能影響的構面，做為研究議題問卷設計的基礎。

而在問卷調查方面，應用「文獻分析」之成果，結合研究之基本架構，實施問卷設計，並實施預測，以強化問卷資料的可信度，並依統計分析相關軟體實施因素之萃取，並將不適宜的問卷問題刪除，增強問卷的可靠性。爾後實施正式的問卷調查，資料回收與整理、分析，期能由資料的分析中，探討國軍在組織變革後，在領導型態、組織文化及渠等對組織效能影響的程度，並藉以預測國軍在組織轉型後，相關的配套與做為有待精進與強化的策略，以促進國軍勁旅能更精實與精進。

五、資料分析方法

本研究使用多變量統計分析方法，採用SPSS統計套裝軟體來做為問卷的統計分析工具，針對本研究有關問卷調查之樣本資料進行分析，並結合研究假設、變項量測尺度及工具的適用性，以敘述性統計分析、信度分析、效度分析、因素分析、t檢定、單因子變異數分析(One-way ANOVA)、相關分析、迴歸分析等統計方法進行資料分析，以檢驗各項假設。

肆、研究結果分析

本研究以SPSS10.0 for windows統計軟體實施驗證分析，並解釋研究結果。

一、各研究構面之因素分析及信度檢定

(一)因素分析

本研究針對研究各構面包括領導型態、組織文化、組織效能等三方面進行因素分析，採用主成份因素分析法並以最大變異數轉軸旋轉法旋轉。因素分析原則運用特徵值大於1的衡量標準，及轉軸後的因素負荷量(factor loading)之絕對值須大於.5。以下將萃取指標之因素負荷量、特徵值及累積解釋變異量臚列如表。

本研究在領導型態方面，依主成份因素分析法，萃取三個因素，分別命名為轉換型領導、家長型領導、交易型領導，其特徵值(eigenvalue)依次為2.291、1.680、1.677；另可解釋47.071%的總變異。

在組織文化方面，依主成份因素分析法，萃取三個因素，分別命名為創新型文化、支持型文化、官僚型文化，其特徵值依次為3.255、2.560、2.278；另可解釋38.537%的總變異。

在組織效能方面，依主成份因素分析法，萃取四個因素，分別命名為內部過程、開放系統、理性目標、人群關係，其特徵值依次為2.399、2.255、2.156、2.105；另可解釋46.922%的總變異。

(二)信度檢定

本研究針對各研究量表信度測量，以Cronbach's α 係數來檢視各變數間在受測後分數的可信賴程度。根據林傑斌等研究認為，若Cronbach Alpha值<.35為低信度，.35<Cronbach Alpha值<.7則尚可，若Cronbach Alpha值>.7以上則屬於高信度。^{註七}所以，本研究之取捨標準Cronbach's α >.5。研究發現整體領導型態構面之 α 值為.6905，其信度尚可，另各指標分別是轉換型領導 α 值.6853、家長型領導 α 值為.5296、交易型

^{註七} 林傑斌、劉明德，SPSS10.0與統計模式建構（臺北，文魁資訊出版，民國92年3月），頁20-6。

領導 α 值為.5351；整體組織文化構面之 α 值為.8235，其信度屬高信度，另各指標分別是創新文化 α 值.7669、支持文化 α 值為.7002、官僚型文化 α 值為.6664；整體組織效能構面之 α 值為.8431，其信度屬高信度，另各指標分別是內部過程 α 值為.6758、開放系統 α 值為.6763、理性目標 α 值為.6673、人群關係 α 值為.6445。由以上研究獲得之信度，顯示本研究之間卷調查內容具有內部一致性水準。

二、人口變項與各構面之差異分析

以T檢定及單因子變異數分析來探討人口變項對領導型式、組織文化及組織效能之間是否有顯著差異，以驗證本研究假設一、二、三。首先運用獨立樣本T檢定方法，檢定二分變項（性別與軍事學歷），再以單因子變異數分析(one-way ANOVA)檢定多變項的不同人口變項（年齡、軍種、階級、職務、年資、單位型態、受訓部門）對各構面是否有顯著差異性。若有差異存在時，則再以Scheffe事後多重比較分析法，進一步比較各群組間之差異狀況，經本研究結果顯示，具有部分差異性存在。

三、領導型態、組織文化與組織效能間之相關分析

對國軍幹部對領導型態、組織文化及組織效能間之關聯性與影響之探討，主在驗證本研究假設四、五、六、七。根據文獻探討中之結論，發現領導型態、組織文化對組織效能均有顯著相關，且領導型態與組織文化構面間亦存有互動的影響效果，而本研究將運用Pearson的積差相關分析及逐步多元迴歸(stepwise)等的統計分析法，以檢定各變項間的相關程度，其成果如下列分析：

(一)領導型態與組織文化之相關分

析

對於領導型態與組織文化之相關矩陣成果顯示，藉由pearson積差相關分析（如表二），顯示本研究之國軍所採行的領導型態對組織文化之影響均達顯著水準($P < .01$ 以上)，表示領導型態對單位成員之組織文化知覺與認同有顯著影響。換言之，領導者經由領導方式的不同，可營造優質的組織文化，促使成員對單位的認同、投入與奉獻，不但可引導組織成員適切的行為舉止，同時可促進組織績效的成長。

表二 領導型態與組織文化之相關係數矩陣表
(N = 327)

構面及 Pearson 相 關 係 數		組 織 文 化		
		創新型文化	支持型文化	官僚型文化
領 導 型 態	轉換型 導	.177**	.318***	.120*
	家長型 導	.260***	.183**	.340***
	交易型 導	.343***	.401***	.127*

資料來源：本研究整理 * : $p < .05$; ** : $P < .01$; *** : $P < .001$

(二)領導型態與組織效能之相關分析

本研究領導型態與組織效能之相關矩陣情況，藉由Pearson積差相關分析（如表三），顯示本研究之國軍所採行的領導型態對組織效能之影響均達顯著水準($P < .01$ 以上)，表示領導型態對單位成員之組織效能

表三 領導型態與組織效能之相關係數矩陣表
(N = 327)

構面及 Pearson 相 關 係 數		組 織 效 能			
		內部過程	開放系統	理性目標	人群關係
領 導 型 態	轉換型 導	.304***	.363***	.282***	.246***
	家長型 導	.182**	.168**	.193***	.198***
	交易型 導	.329***	.303***	.299***	.336***

資料來源：本研究整理。* : $p < .05$; ** : $P < .01$; *** : $P < .001$

知覺與認同有顯著影響，且領導型態各構面與組織效能之關係為交易型領導>轉換型領導>家長型領導。換言之，領導者經由領導方式的不同，可激發成員的士氣、工作滿足，可促進組織績效的成長。

(三)組織文化與組織效能之相關分析

本研究組織文化與組織效能之相關矩陣情況，藉由Pearson積差相關分析（如表四），顯示本研究之國軍所採行現存的組織文化類型對組織效能之影響均達顯著水準($P < .001$)，表示組織文化對單位成員之組織效

表四 組織文化與組織效能之相關係數矩陣表(N=327)

構面及Pearson 相 關 係 數		組織效能			
		內部過程	開放系統	理性目標	人群關係
組 織 文 化	創新型化	.349***	.531***	.510***	.574***
	支持型化	.313***	.404***	.404***	.447***
	官僚型化	.258***	.273***	.304***	.295***

資料來源：本研究整理。*： $p < .05$; **： $P < .01$; ***： $P < .001$

能知覺與認同有顯著影響，且創新型文化對組織效能之各構面所呈現著均為非常顯著相關，在組織文化與組效能之相關係數為創新型文化>支持型文化>官僚型文化。換言之，領導者經由組織文化的運作，可激發促進組織成員的士氣、工作滿足，並透過資訊的管理，有效控制系統穩定的目標達成之程度，而促進組織績效的成長。

四、領導型態與組織文化對組織效能影響之分析

探討領導型態、組織文化與組織效能等變數間之相關及影響，係運用迴歸分析的統計手法，以預測各變數間之變異狀況，其關係如后：

(一)領導型態與組織文化的迴歸預測分析

經由以多元逐步迴歸分析結果顯示，三個變項均被選入迴歸方程式，在整體領導型態中，均達到顯著水準，表示自變項中領導型態對組織文化皆具有顯著正相關（如表五）。亦即是家長

表五 領導型態對組織文化各構面逐步迴歸分析表(N=327)

自 變 數	依 變 數	R	R^2	Adjust R ²	未標準化係數		標準化係數 Beta分配	T值	P值
					B之估計值	標準差			
交易型領導	創文 新 型化	.397	.157	.149	4.578E-02	.055	.047	.838	.403
轉換型領導					.172	.045	.200	3.831	.000***
家長型領導					.283	.057	.283	4.945	.000***
交易型領導	支文 持 型化	.448	.200	.193	.184	.054	.186	3.402	.001**
轉換型領導					9.555E-02	.044	.109	2.148	.032*
家長型領導					.307	.057	.302	5.426	.000***
交易型領導	官文 僚 型化	.355	.126	.118	8.682E-02	.057	.088	1.535	.126
轉換型領導					.289	.047	.330	6.204	.000***
家長型領導					2.444E-02	.059	.024	.412	.681
交易型領導	組文 職 化 整體	.481	.232	.225	9.688E-02	.041	.128	2.381	.018*
轉換型領導					.184	.034	.273	5.482	.000***
家長型領導					.216	.043	.276	5.064	.000***

資料來源：本研究整理。*： $p < .05$; **： $P < .01$; ***： $P < .001$

型領導對創新型(標準化 β 係數=28.3%)及支持型(標準化 β 係數=30.2%)文化最具解釋力，另轉換型領導亦對官僚型文化(標準化 β 係數=33.0%)預測能力。整體而言，家長型領導最能符合各類組織文化的運作。

(二)領導型態與組織效能的迴歸預測分析

檢視領導型態與組織效能之關係，經實施逐步迴歸分析的結果顯示，在「內部過程」構面中，三個自變數均被選入迴歸方程式，且均達到顯著水準，表示自變數中之領導型態之各構面因素對樣本單位之組織效能皆具有顯著正相關(如表六)。亦即是交易型領導對內部過程(標準化 β 係數=32.9%)、理性目標(標準化 β 係數=29.9%)、人群關係(標準化 β 係數=33.6%)及轉換型領導對開放系統(標準化 β 係數=36.3%)的組織效能最具預測能力。而整體而言，以交易型領導對單位成員之組織效能(標準化 β

係數=26.8%)影響程度最高。這個結果與一般人對國軍「以達成任務為天職」的認知較為不同，顯示國軍基層人員對領導者的領導型態已有所轉變。

(三)組織文化與組織效能的迴歸預測分析

本部分主要在檢視組織文化與組織效能之關係，經實施逐步迴歸分析的結果顯示，在「內部過程」構面中，三個自變數均被選入迴歸方程式，且均達到顯著水準，表示自變數中之組織文化之各構面因素對樣本單位之組織效能皆具有顯著正相關(如表七)，亦即是創新型文化對內部過程(標準化 β 係數=34.9%)、開放系統(標準化 β 係數=53.1%)、理性目標(標準化 β 係數=51.0%)、人群關係(標準化 β 係數=57.4%)等的組織效能最具預測能力。而整體而言，以創新型文化對單位成員之組織效能(標準化 β 係數=46.1%)影響程度最佳，其次為

表六 領導型態對組織效能各構面逐步迴歸分析表(N=327)

自變數 (領導型態)	依變數 (組織效能)	R	R ²	Adjust R ²	未標準化係數		標準化係數 Beta分配	T值	P值
					B之估計值	標準差			
交易領導	內部過程	.396	.157	.149	.314	.050	.329	6.274	.000***
轉換領導					.188	.052	.202	3.576	.000***
家長領導					.102	.043	.124	2.380	.018**
交易領導	開放系統	.416	.173	.165	.196	.060	.184	3.292	.001**
轉換領導					.377	.054	.363	7.032	.000***
家長領導					.107	.048	.116	2.247	.025*
交易領導	理性目標	.372	.139	.131	.328	.058	.299	5.638	.000***
轉換領導					.204	.061	.191	3.337	.001**
家長領導					.134	.050	.142	2.691	.007**
交易領導	人群關係	.381	.145	.137	.333	.052	.336	6.435	.000***
轉換領導					.126	.054	.131	2.323	.021*
家長領導					.115	.045	.135	2.553	.011*
交易領導	(整體)	.504	.254	.247	.206	.040	.268	5.085	.000***
轉換領導					.114	.033	.168	3.420	.001**
家長領導					.210	.042	.266	4.940	.000***

資料來源：本研究整理。*： $p < .05$; **： $p < .01$; ***： $p < .001$

表七 組織文化對組織效能各構面逐步迴歸分析表(N=327)

自變數 (組織文化)	依變數 (組織效能)	R	R ²	Adjust R ²	未標準化係數		標準化係數 Beta分配	T值	P值
					B之估計值	標準差			
創新型文化	內部過程	.404	.164	.156	.333	.050	.349	6.712	.000***
支持型文化					.188	.057	.179	2.960	.003**
官僚型文化					.138	.051	.147	2.686	.008**
創新型文化	開放系統	.551	.304	.300	.566	.050	.531	11.306	.000***
支持型文化					.182	.057	.173	3.182	.002**
創新型文化					.560	.052	.510	10.694	.000***
支持型文化	理性目標	.548	.301	.294	.203	.060	.188	3.406	.001**
官僚型文化					.142	.054	.132	2.632	.009**
創新型文化					.568	.045	.574	12.647	.000***
支持型文化	人群關係	.605	.367	.361	.195	.051	.200	3.830	.000***
官僚型文化					.193	.046	.095	1.987	.048*
創新型文化	組織效能 (整體)	.685	.469	.464	.364	.039	.461	9.219	.000***
支持型文化					.183	.037	.236	4.957	.000***
官僚型文化					.114	.034	.147	3.385	.001**

資料來源：本研究整理。* : p<.05; ** : P<.01; *** : P<.001

支持型文化，再次為官僚型文化。

五、研究成果分析

本研究根據實證分析之結果，針對各研究假設進行檢定。

其驗證情形之結果，為人口變項對領導型態、組織文化與組織效能之間是具有部分

差異的，亦即本研究假設一、二、三是有部分成立的。而在各變項之相關性與影響性的關係，研究結果顯示，領導型態、組織文化與組織效能間均有顯著的正向關係及預測能力，即研究假設四、五、六、七是成立的，其摘要（如表八）。

表八 研究假設驗證成果摘要表

研究假設內容	驗證結果說明	假設成立與否
H1：成員的人口變項對不同主官(管)領導型態的知覺有顯著差異	* 對轉換型領導有顯著差異：軍事學歷、年齡、職務、受訓部門。 * 對家長型領導有顯著差異：軍事學歷、級、職務、受訓部門。 * 其餘無差異。	部分成立
H2：成員的人口變項對不同主官(管)組織文化的知覺有顯著差異	* 對創新型文化有顯著差異：軍事學歷、年齡、階級、職務、年資、受訓部門。 * 對官僚型文化有顯著差異：軍事學歷、年齡、軍種、階級、年資、受訓部門。 * 對整體組織文化有顯著差異：階級、年資、受訓部門。 * 其餘無差異。	部分成立
H3：成員的人口變項對不同主官(管)組織效能的知覺有顯著差異	* 對組織效能之「內部過程」有顯著差異：性別、軍種、年資、受訓部門。 * 對組織效能之「開放系統」有顯著差異：年齡、職務、年資。 * 對組織效能之「理性目標」有顯著差異：年資。 * 對組織效能之「人群關係」有顯著差異：性別、軍事學歷、階級、	部分成立

	年資、受訓部門。 *對整體組織文化有顯著差異：職務。 *其餘無差異。	
H4：領導型態對組織文化有顯著相關	領導型態對組織文化有顯著正相關；尤其交易型領導型態對創新型與支持型，家長型對官僚型文化具有較高之相關。	成立
H5：領導型態對組織效能有顯著相關	領導型態對組織文化有顯著正相關；尤其交易型領導型態對創新型與支持型，家長型對官僚型文化具有較高之相關。	成立
H6：組織文化對組織效能有顯著相關	領導型態對組織效能有顯著正相關；尤其交易型領導型態對組織效能之「內部過程、理性目標、人群關係」等構面與轉換型領導型態對組織效能之「理性目標構面，均具較高之相關。	成立
H7：領導型態、組織文化對組織效能之顯著影響	家長型領導對創新型及支持型文化最具解釋力，另轉換型領導亦對官僚型文化具解釋力。交易型領導對內部過程、理性目標、人群關係及轉換型領導對開放系統的組織效能最具解釋能力。創新型文化對內部過程、開放系統、理性目標、人群關係等的組織效能最具解釋能力。	成立

資料來源：本研究整理。

伍、結語

綜合上述研究分析結果顯示，國軍在領導型態、組織文化與組織效能間的各個構面上均呈現非常與極顯著的正相關係。而「領導」是軍事組織確保作戰勝利的接著劑，更是戰爭之藝術；學者Schein認為「文化與領導，宛如錢幣之兩面，當領導者建構了團體與組織的同時，他很自然的就創造了文化。」因此，各領導型態所呈現出的領導風格，將決定一切。誠如，陳勁甫在《為將之道》譯者序文中提到「高素質的軍事領導人為保衛國家安全與維護自由和平的最後一道防線。美國在第一次、二次大戰、波灣戰爭能帶領盟軍贏得勝利的關鍵因素，就如邱吉爾所說，是他最驚訝的『美國培養了這麼多出色的軍事領導人』」。^{註六}

組織文化是經歷較長時間的成長，漸次形成組織內在的風格價值判斷模式，若軍事領導者，未能正視組織文化形成發展趨勢，則將難以領導與管理，而致事倍功半之窘境。而在組織中若價值觀支持，則文化將是組織的重要資產，可有效提升組織效能；

反之，若價值觀有所偏差，無法支持組織，則將使文化成為組織的負擔，而對組織效能產生負面的影響。所以，國軍在「精進案」新的組織架構下，應重視組織文化的建立，使在優質組織文化的塑造下，提升國軍的效率與效能，融合國軍新願景以發揮作戰效能。

收件：95年06月16日

修正：95年07月24日

接受：95年08月08日

作者簡介

歐陽國南上校，陸軍官校72年班、陸院82年班、戰院90年班、中華大學科管所碩士；現任職於國防大學戰爭學院教官。

^{註六} 艾德格·普伊爾著，陳勁甫譯，《為將之道》（臺北，麥田出版，民國91年），頁19-20。

