

# 領導行為、組織氣氛與服務品質關聯性之實證研究— 以高雄港務警察局為例

高瑞新

國立高雄第一科技大學行銷與流通管理  
研究所碩士、高雄港務警察局所長  
toptop074@yahoo.com.tw

葉勝雄

正修科技大學經營管理研究所  
高雄港務警察局佐警  
hsiung1800@yahoo.com.tw

## 摘要

本研究的目的是在瞭解高雄港務警察局各分駐、派出所主管的領導行為、組織氣氛與服務品質之關聯性，分別探討：(1) 不同分駐、派出所，在主管領導行為、組織氣氛，以及服務品質上是否有顯著差異；(2) 領導行為與組織氣氛之關係；(3) 領導行為對服務品質之影響(4) 組織氣氛對服務品質之影響(5) 組織氣氛對領導行為與服務品質之中介效果。

本研究成功的訪問了 226 位高雄港警局員警，以敘述性統計分析、單因子變異數 (ANOVA) 分析、皮爾 (Pearson) 相關分析、迴歸分析，以及 LISREL 等統計方法，檢測與驗證假設結果。研究發現 (1) 不同分駐、派出所，在主管領導行為、組織氣氛，以及服務品質上有顯著差異 (2) 領導行為與組織氣氛有顯著之正向關係 (3) 領導行為對服務品質有顯著之正向影響 (4) 組織氣氛對服務品質有顯著之正向影響 (5) 組織氣氛對領導行為與服務品質具有中介效果。

**關鍵字：領導行為、組織氣氛、服務品質**

## 1. 緒論

一個組織的品質，大部分取決於組織的領導，領導的巧拙，將影響組織的發展 (陳義鴻，2001)。史美強 (1997) 認為一個有效運作的組織，除了有良好的體制外，更須要有良好的計劃、控制，以及領導功能。美國警政學者 Roberg and Kuykendall (1990) 研究指出，警察服務品質導因於警察領導階層、警察幕僚階層及基層警察人員與社會大眾對服務之期望與實際感受二者之間的差距。Burgess (1994) 之研究亦發現服務品質之良窳與警政領導階層有關。警察領導階層必須注意顧客需求，檢討服務缺失，才能符合民眾之服務期待 (余一縣，2003)。警察機關向來秉持單一性之指揮原則，亦即必須由一個首長全權指揮 (梅可望，2001)。警察機關在單一性指揮原則下，各單位因主管人格特質不同，而衍生不同的領導風格 (翁萃芳，2003)。

Fink (1995) 認為組織氣氛是組織成員對組織的一種長久、共同擁有的態度，以及信念的集合。

警察分駐、派出所亦是組織型態中的一種，主管如何因應組織特性，領導所屬員警，使所內有較佳的組織氣氛，是領導上一個重要的問題。許多文獻指出領導風格與組織氣氛對組織活動與人員影響甚鉅 (涂政源，2003)，而領導風格與組織氣氛亦會影響組織之服務品質 (蘇攻夙，2005)。有關領導行為與組織氣氛之相關研究相當多，如 Smith (1997) 與張秀琴 (2003) 之研究均指出領導風格與組織氣氛存在顯著相關。高士傑 (1997) 與余一縣 (2003) 之研究亦發現領導型態對組織之服務品質有顯著之正向影響。而閻自安 (1998) 與張正霖 (1997) 之研究亦指出組織氣氛對組織之服務品質存在顯著之正向影響。

本研究旨在探討基層員警認知高雄港警局各分駐、派出所主管的領導行為與組織氣氛為何？基層員警對於該所提供服務品質的認知為何？以及上述變項之間的關聯性？本研究將針對「領導行為」、「組織氣氛」，以及「服務品質」的相關課題

進行探討，以分駐、派出所主管的領導行為為前因變項（港警局無分局編制）、分駐、派出所的組織氣氛為中介變項，以及服務品質為依變項，分別探討下列之問題：

- (1) 不同分駐、派出所的主管領導行為、組織氣氛、以及服務品質是否有顯著差異。
- (2) 領導行為與組織氣氛是否有顯著的正向關係。
- (3) 領導行為對服務品質是否有顯著的正向影響。
- (4) 組織氣氛對服務品質是否有顯著的正向影響。
- (5) 組織氣氛對領導行為與服務品質是否具有中介效果。

## 2. 文獻探討

### 2.1 領導相關理論

#### 2.1.1 領導之定義

Hersey and Blanchard(1977)定義領導是指群體中某一特定成員，對群體所要解決的課題、群體目標達成機能和群體過程的維持機能，比其他的成員更為顯著的某種持續而又積極的作用。Yukl (1994)認為領導是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。康真娥(2003)認為領導是運用影響力激勵組織成員、整合團隊士氣以達成確定目標的互動歷程。綜合學者不同的觀點，本研究定義領導為達成組織目標的一種過程，是存在於領導者與團體成員之間的雙向互動，透過溝通、指揮、協調、制度建立等手段，達到領導效能。

#### 2.1.2 家長式領導

鄭伯璜與莊仲仁(1981)曾以軍事組織為研究對象，發現三種主要的領導行為向度中，有兩種行為向度與西方的體恤、主動結構十分類似，但「公私分明行為」的向度則與西方的研究不同。依據鄭伯璜(1995a)對華人家長式領導定義，其理論包含仁慈(benevolence)、德行(moral)，以及威權(authoritarianism)等三種重要面向：

##### (1) 仁慈領導

仁慈的領導類似施恩，是指領導者對部屬個人的福祉，做個別、全面而長久的關懷。可分為兩大類，一為個別照顧，二為維護部屬面子，部屬則表

現出感恩與圖報的行為。

##### (2) 德行領導

在德行領導方面，研究者對領導者必須具備何種美德或素養，以表現出高尚的德行並沒有一致看法。Redding (1990)強調儒家修養的重要性，如孝道、仁心、合理、寬容、合禮、長幼有序及對部屬的責任感。由於學術界對德行領導的內涵缺乏共識，黃敏萍、鄭伯璜、徐瑋伶、周麗芳(2003)等人，採用歸納法探討德行領導的構念，最後將德行領導界定納入七個向度中，包括有公平無私、正直不阿、廉潔不苟、誠信不欺、擔當負責、心胸開闊，以及以身作則等。

##### (3) 威權領導

鄭伯璜(1995a)研究指出，由於中國的上下關係所依據的是一套角色對偶的形式，且具有內在的正當性，所以不管是在家庭或其他組織，只要具有明顯的上下關係情境，就自然會顯現出上尊下卑的情形，而上下間的互動具有貶低原則、干涉原則，以及申辯原則。事實上，上述威權領導行為與過去其他研究者所重視的內涵亦有緊密的關係，例如像家長般的控制與支配、層級分明、社會權力距離大、領導意圖不明、重視聲譽及教誨式領導等概念，都與Silin(1976)、Redding(1990)的研究有些相似(許金田等人，2004)。

#### 2.1.3 警察領導行為

警察機關向來秉持單一性之指揮原則(梅可望，2001)，各單位因主管人格特質不同，而衍生不同的領導風格(翁萃芳，2003)。警政領導者常因署長不同之出身背景，而有不同之領導行為。如警政署署長由刑事警察系統出身時，組織中便容易產生幹部為升遷，而重視刑案偵防的氣候，也塑造出了基層員警的英雄主義(林炯棋，2000)。楊永年(1997)認為，當組織無法適應環境變化或是員警工作投入程度低時，領導者可以利用「人造器物—資訊」的操控，強化組織內部的工作誘因，利用Hertzberg的激勵原理，以工作設計的方式提升員警獲得成就感的機率或是透過社會形象的提升，強化警察工作的意義。朱愛群(1997)認為由於組織結

構的原因，或是工作性質使然，警察組織對基層員警的人性假設是：好逸惡勞的、逃避工作的、不能自動自發的，所以在管理對策上就採取了強迫、控制、指導、與懲罰等辦法。這種根深蒂固的管理哲學已經成為我國警察組織的典範，所以像「五層督導網」這種嚴密控制的手法，對基層員警的不信任與控制，觀諸全國行政機關實無出其右者。

本研究經由文獻探討發現，警察機關與軍隊的領導特性都傾向於家長式的領導行為，因而本研究採用家長式的領導行為，探討主管不同的領導面向對分駐、派出所的組織氣氛與服務品質之影響。

## 2.2 組織氣氛相關理論

### 2.2.1 組織氣氛的定義

組織氣氛一詞最早是由 Litwin and Stringer 在 1968 年提出，他們認為組織氣氛的意義可以界定為在一特定環境中，個人直接或間接對這一環境的認知，並且會影響組織成員本身的態度和價值，並引發動機。Altmann (2000) 認為組織氣氛乃員工對於其工作環境的認知，其認知反應了一位員工描述其工作場所及環境之感受。賴怡卉 (2003) 認為組織氣氛乃是成員交互影響所構成，所形成一種獨特且持久的風格，可經由成員的認知來加以描述。

綜合上述國內外學者之研究文獻，本研究將組織氣氛定義為分駐、派出所中的員警長久感受得到，及可以形容出之感覺，且對部屬的行為有相當的影響力存在，而這種特質可透過員警的認知來加以描述，以表達其警察組織中的特性。

### 2.2.2 組織氣氛層面分析及測量工具研究

國內外學者有關組織氣氛的研究中，其層面區分方式常採用 Litwin and Stringer (1968) 設計之組織氣氛量表，包括以下九個層面：(1) 結構 (structure)；(2) 責任 (responsibility)；(3) 報酬 (reward)；(4) 風險 (risk)；(5) 人情 (warmth)；(6) 支持 (support)；(7) 標準 (standard)；(8) 衝突 (conflict)；(9) 認同 (identity)。霍春亨 (1986) 針對台北市政府警察局「內部」之各警察分局組織氣候之調查研究，以「Likert」的分類方法，將組織氣

候分為系統一、系統二、系統三、系統四等類型，其中以「系統四」的組織生產力最好，而「系統一」的組織生產力最差。研究結果發現，台北市十四個警察分局的組織總氣候屬於系統三的層次，可列為「良」等或可稱為「諮商式的民主領導」，顯示上級對部屬有相當但不是完全的信任；廣泛的政策及一般的政策是由最高層所制定的，但也有不少的授權；上行溝通有限，部屬對組織目標略有抗拒等特徵。不過在上述七個變數中，經分別比較後發現，受試員警對於組織中「激勵力量」、「目標設定或命令過程」兩個變數的感受程度較其他五個變數為差，故各分局在此兩個變數上，仍有加強改進的必要 (霍春亨, 1986)。余朝權 (1994) 以石化業為研究對象，採 Moussavi, Cronon and Jones (1990) 之組織氣氛量表，各層面內部一致性 Cronbach's  $\alpha$  值在 0.65~0.93 之間，藍明龍 (1997) 也曾採此量表針對銀行業施測，結果尚稱良好。

本研究綜合剖析組織氣氛各層面及研究工具，並參酌警察組織特性，依據余朝權 (1994)、藍明龍 (1997) 之研究，採用 Moussavi et al. (1990) 所修訂之組織氣氛量表，以「監督型態-對人」、「監督型態-對工作」、「工作特性」、「績效-報償關係」、「同僚關係」、「工作勝任」、「決策實務」、「硬體環境」，以及「產出壓力」等構面，衡量高雄港警局各分駐、派出所的組織氣氛。

## 2.3 服務品質相關理論

### 2.3.1 服務品質之意涵

Gronroos (1984) 認為服務品質是由技術品質 (technological quality)、功能品質 (functional quality) 及公司形象 (corporate image) 三個項目所構成。Holbrook and Crofman (1985) 認為服務品質是一種認知的品質而非目標性品質。Parasuraman et al. (1985) 認為服務品質是消費者對服務期望與服務績效的比較結果，並引用「服務品質 = 認知服務 - 期望服務」的公式加以定義，同時認為服務品質的評價除了服務的「結果」外，還包括服務傳遞的「過程」。Parasuraman et al. (1988) 將服務品質構面，整合成只有五個衡量的尺度：可靠性 (reliability)、回

應性 (responsiveness)、確實性 (assurance)、同理心 (empathy)、有形物 (tangibles)。Brady and Cronin (2001) 認為整體認知服務品質，是基於消費者對服務接觸三構面之評價：(1)消費者與服務人員接觸 (2)服務環境及設施 (3)產出結果 (如技術品質)。

綜上所述，本研究認為，服務品質是顧客就服務提供者在服務過程及服務結果的「實際服務感受與期望服務之比較的整體性評估」。

### 2.3.2 警察服務品質之意涵

不論私人企業或公務部門，在全球政經環境丕變下，做好顧客服務乃是當務之急 (Denhardt, 1993)。政府必須不斷提升服務品質，以滿足民眾要求，警察機關是政府的一環，亦不能自外於民眾對警察提升服務品質的需求。美國警政學者 Roberg and Kuykendall (1990) 及英國警政學者 Burgess (1994) 指出警察在國家社會中要能符合民眾的期望，應扮演何種角色？其關鍵在於如何以其行為與活動回應社會大眾的需求。從 Parasuraman et al. (1988)、及 Burgess (1994) 的模式看來，警察服務之具體品質標準即是社會大眾對於警察服務品質之期望與他們實際上所接受到的服務品質二者之間所存在的差距程度 (余一縣, 2003)。

### 2.3.3 服務品質的衡量

Parasuraman et al. (1988) 將服務品質構面進一步精簡為可靠性、回應性、確實性、同理心，以及有形物等五大構面，建立服務品質 SERVQUAL 量表。這組由五個認知因素構面、二十二個項目所組成的服務品質量表，是第一個有系統發展出來的服務品質衡量尺度，提供了學者增補及改良服務品質之衡量尺度的重要基礎。Parasuraman et al. (1991) 提出「修正 SERVQUAL 量表」，將原來二十二個問項中的負向問句改為正向問句。經過修正後的量表在信度和效度上，明顯地比原先的量表還佳。因此，PZB 模式自然成為服務行銷領域中相當重要的衡量方法，許多學者也紛紛利用此模式進行服務品質衡量 (Kettinger, and Lee, 1994)。

## 2.4 領導行為、組織氣氛與警察服務品質三者之相關研究

### 2.4.1 領導行為與組織氣氛之關係

Onyeri (1988) 實證研究指出國小校長領導風格與學校組織氣氛之間有正相關。Smith (1997) 之研究亦指出，教師所認知之校長領導風格與學校組織氣氛有正相關。張秀琴 (2003) 針對大學圖書館館長領導風格與圖書館組織氣氛關係之研究，亦發現領導風格與組織氣氛有顯著關係。

綜合上述研究發現，無論採取何種研究工具與對象，幾乎所有的研究都指出，領導行為與組織氣氛之間有密切的關係存在，組織氣氛會因領導型態之不同而有差異性。雖然以往的研究缺乏警察領導行為與組織氣氛關係的研究，但可由相關的研究推論警察主管的領導行為與組織氣氛之間應有密切的關係存在。

### 2.4.2 領導行為與服務品質之關係

Burgess (1994) 檢視警政服務品質的相關研究，發現服務品質之良窳，與警政領導階層的領導行為有關。余一縣 (2003) 在警政服務品質之實證研究中指出，領導型態對組織之服務品質有顯著之正向影響。因而，警察領導階層必須隨時注意顧客需求，檢討服務缺失，才能符合民眾之服務期待。李坤煌 (2004) 針對地方基層機關組織文化、主管領導風格、服務品質與市民滿意度關係之研究亦發現，領導風格對於服務品質有顯著影響。

綜上研究發現，領導行為與服務品質之間有密切的關係存在，服務品質會受領導行為之影響。

### 2.4.3 組織氣氛與服務品質之關係

Koehler and Pankowski (1996) 認為顧客導向的服務理念，係植基於公共組織所提供的服務或產品，必須符合顧客的需求，全體成員必須以顧客為主。Altmann (2000) 認為組織氣氛乃歸於組織內員工對於其工作環境的認知，其認知反應了一位員工描述其工作場所及環境之感受。因而，警察人員必須符合民眾的需求，全體員警必須對以民眾為主的工作環境有所認知，提供符合民眾需求的服務品

質。張正霖（1997）之研究發現學校組織氣氛越開放，整體學校教育品質亦會提昇。許玉齡（1998）之研究指出學校領導者透過提升教師與同事及上司的關係，改善教師的工作環境，進而提升幼兒教育的品質。姜智武（2001）之研究亦發現學校組織氣氛越開放，達成學校預定的教育品質程度越高。

雖然以往的研究缺乏組織氣氛與警察服務品質關係的研究，但可由相關的研究發現，推論出組織氣氛與警察服務品質之間應有密切的關係存在。

#### 2.4.4 組織氣氛對領導行為與服務品質之中介效果

蔡淑苓（1988）研究指出幼稚園教師是否投入其工作，直接影響幼稚園教育品質的優劣，而幼稚園教師工作滿意度的高低，受其園長不同領導型的影響，進而影響幼稚教育品質。因此，幼稚園所長的領導風格不同，會間接影響托育服務的品質。閻自安（1998）指出服務品質的提升必須靠團體的合作，而非個人的努力，因此組織必須重視團體的士氣，檢討制度的缺失，而組織的領導者必須協助其他人員解決問題，達到上下一體，密切合作的境界。許玉齡（1998）研究結果指出學校領導者透過提升教師與同事及上司的關係，改善教師的工作環境，可使教師的工作滿足感提升，進而提升幼兒教育的品質。姜智武（2001）針對國民小學校長溝通行為、學校組織氣氛與學校效能關係之研究，發現桃園縣國民小學學校組織氣氛與學校效能呈正向相關，學校組織氣氛越開放，學校效能越高，則達成學校預定的教育品質程度越高。

綜合上述研究發現，組織氣氛對領導行為與服務品質具有中介效果的可能性。過去雖然缺乏此一中介效果的實證研究，但本研究根據文獻探討推論組織氣氛在領導行為與服務品質之間應有密切的關係存在，並具有中介效果。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究架構

根據研究目的與文獻探討，本研究的研究架構如圖 1 所示：

#### 3.2 研究假設

根據文獻探討與研究架構的陳述，本研究欲實證分析探討之研究假設如下：

H1a：不同分駐、派出所主管的領導行為有顯著之差異。

H1b：不同分駐、派出所的組織氣氛有顯著之差異。

H1c：不同分駐、派出所的服務品質有顯著之差異。

H2：領導行為與組織氣氛有顯著的正向關係。

H3：領導行為對服務品質有顯著的正向影響。

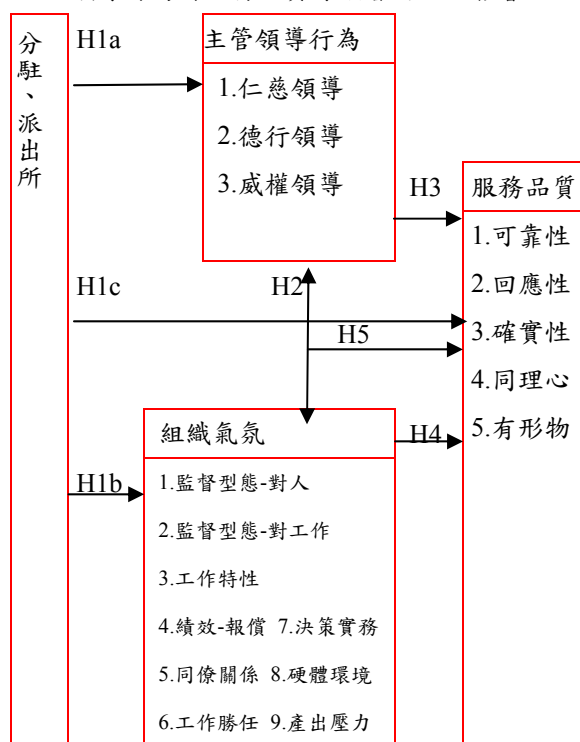


圖 1 本研究架構圖

H4：組織氣氛對服務品質有顯著的正向影響。

H5：組織氣氛對領導行為與服務品質具中介效果。

#### 3.3. 研究變項的操作性定義與衡量

##### 3.3.1 領導行為

本研究採用家長式的領導行為作為主管領導行為的衡量依據。家長式領導行為係指領導者擁有清晰、鮮明的特色，表現出父權的作風，不但具有清楚而強大的權威，也有照顧、體諒部屬及樹立典範的道德領導成份在內。本研究依據 Redding（1990）、Westwood（1997），以及鄭伯璜（2000）之研究，並參考警察之領導特性，以「仁慈領導」、「德行領導」，以及「威權領導」三個構面，編製

「高雄港務警察局各分駐、派出所主管領導行為評量問卷」，作為分駐、派出所主管領導行為的主要評量指標。領導行為之評量問卷全部採用正向敘述命題，以 Likert 五點尺度量表的方式計分，選項由員警依其所感受到之程度勾選最適當的答案。各層面之得分分數愈高，表示受測者對其分駐、派出所主管領導行為之感受愈強。以項目分析刪除決斷值 (Critical Ratio) 未達顯著水準之題項 4 題，共得 16 個題項。

### 3.3.2 組織氣氛

本研究將組織氣氛定義為分駐、派出所中的員警長久感受得到，及可以形容出之感覺，且對部屬的行為存在相當的影響力，而這種特質可透過員警的認知來加以描述，以表達其警察組織中的特性。依據余朝權 (1994)、藍明龍 (1997) 之研究，採用 Moussavi et al. (1990) 所修訂之組織氣氛量表，以「監督型態-對人」、「監督型態-對工作」、「工作特性」、「績效-報償關係」、「同僚關係」、「工作勝任」、「決策實務」、「硬體環境」，以及「產出壓力」等九個構面，編製「高雄港警局各分駐、派出所組織氣氛評量問卷」，作為分駐、派出所組織氣氛的主要評量指標。問卷全部採用正向敘述命題，計分方式採 Likert 五點尺度量表的方式計分，選項由員警依其所感受到之程度勾選最適當的答案，各層面之得分分數愈高則表示受測者對其分駐派出所組織氣氛之感受愈強。以項目分析刪除決斷值 (Critical Ratio) 未達顯著水準之題項 6 題，共得 32 個題項。

### 3.3.3 警察服務品質

本研究對警察服務品質的定義，主要參考 PZB (1988) 所發展的服務品質衡量構面，以可靠性、回應性、確實性、同理心，以及有形物五個構面為基礎，根據研究對象特性，並參考余一縣 (2003)、吳沛峰 (2004) 之研究加以修定而成，編製「高雄港警局各分駐、派出所服務品質評量問卷」，作為分駐、派出所服務品質的主要評量指標，問卷全部採用正向敘述命題，採 Likert 五點尺度量表的方式

計分，選項由員警依符合之程度勾選最適當的答案。以項目分析刪除決斷值 (Critical Ratio) 未達顯著水準之題項，結果「服務品質評量問卷」之項目皆達顯著水準，共得 22 個題項。

## 3.4 樣本收集與問卷信、效度分析

### 3.4.1 樣本收集

本文之研究對象以現任之高雄港警局各分駐、派出所員警為限。目前高雄港警局計有一港口、中島、大仁、二港口、中興、安平港、布袋港、馬公港等分駐所與三號、苓中、五十五號、六十三號、漁港、機動派出所等十四個分駐、派出所。本研究採取定額抽樣之便利抽樣方法，以各分駐、派出所現有員警數的一半為抽樣對象 (不含正副主管)，共計 261 名。本研究共發出 261 份問卷，有效問卷為 226 份，有效樣本回收率為 86.59%。

### 3.4.2 問卷信、效度分析

本研究問卷之問項設計，係根據相關文獻探討，並參考 PZB (1988)、Redding (1990)、余朝權 (1994)、Westwood (1997)、藍明龍 (1997)、鄭伯燾 (2000)、余一縣 (2003)，以及吳沛峰 (2004) 等學者所編制之衡量問項，並經由預試刪減部分題項之後，在研究變項與衡量構念上應具有一定之效度。本研究採用內部一致性來衡量同一構面內所有問項的一致性 or 相關程度的高低，以 Cronbach's  $\alpha$  值來代表。各研究變項的  $\alpha$  值經分析，從 0.72~0.91 不等，根據 Cuieford (1965) 的看法， $\alpha$  值小於 0.35 代表低信度，0.35~0.7 為中信度， $\alpha$  值大於 0.7 代表高信度，顯示本研究問卷設計的問題具有高度的內部一致性。

## 4. 實證結果分析

### 4.1 研究假設結果分析

(1) 不同分駐、派出所主管的領導行為、組織氣氛，以及服務品質之差異性分析。

本研究以單因子變異數分析，探討不同分駐、派出所在主管「領導行為」、「組織氣氛」，以及「服務品質」各變項上是否有顯著的差異存在；若有顯

著的差異，再以 Scheffe 多重比較法，依組別兩個個別加以比較，以顯示各組織平均數大小的分佈情形。研究結果發現不同分駐、派出所在領導行為 ( $F=4.129$ ;  $p<.05$ )、組織氣氛 ( $F=2.603$ ;  $p<.05$ )，以及服務品質 ( $F=2.239$ ;  $p<.05$ ) 之反應均存在顯著的差異，因而 H1a、H1b、H1c 均獲得支持。經過 Scheffe 多重比較，主管「領導行為」部份，中島分駐所及中興分駐所明顯優於漁港派出所，「服務品質」部份，中島分駐所及中興分駐所明顯優於二港口分駐所。

#### (2) 領導行為與組織氣氛之相關分析

本研究以 Pearson 相關分析，探討高雄港警局各分駐、派出所，在「領導行為」與「組織氣氛」之間的相關程度。由表 1 可知領導行為與組織氣氛呈現顯著正相關 ( $p<0.001$ )，因而 H2 獲得支持。

#### (3) 領導行為與組織氣氛對服務品質之影響

本研究以複迴歸分析檢驗「領導行為」與「組織氣氛」各變項對「服務品質」是否有顯著影響。以「領導行為」與「組織氣氛」為自變項，以「服務品質」為依變項，進行複迴歸分析，由表 2 可知主管領導行為與組織氣氛對服務品質有正向之顯著影響 ( $F$  值 = 28.567;  $p<0.001$ )。

#### (4) 線性結構關係模式 (LISREL) 適配度分析

本研究採用 LISREL 線性結構關係模式進一步瞭解研究變項各構面之間的因果關係，及檢驗組織氣氛對領導行為與警察服務品質之中介效果；整體模式路徑如圖 2 所示。本研究整體模式適配度之  $GFI=0.972$  與  $AGFI=0.903$  均很高，因而整體模式適配度適合。由圖 2 可知，領導行為與組織氣氛間之路徑係數為 0.483，且  $P$  值達顯著水準 ( $P<0.05$ )，因而領導行為與組織氣氛間呈現顯著之正向關係。領導行為與服務品質間之路徑係數為 0.494，且  $P$  值達顯著水準 ( $P<0.05$ )，因而領導行為與服務品質間呈現顯著之正向關係。組織氣氛與服務品質間之路徑係數為 0.378，且  $P$  值達顯著水準 ( $P<0.05$ )，因而組織氣氛與服務品質間呈現顯著之正向關係。綜合迴歸分析與 LISREL 研究變項模式分析結果，H3 與 H4 獲得支持。

#### (五) 組織氣氛對領導行為與服務品質之中介效果

本研究以線性結構關係模式 (LISREL) 探討組織氣氛對領導行為與服務品質是否具有中介效果。由圖 2 可知，領導行為與服務品質間路徑係數為 0.494，顯示領導行為與服務品質的直接關係為 49.4%。由領導行為經由組織氣氛至服務品質之路徑乘積為 0.182574 ( $0.483 \times 0.378$ )，顯示組織氣氛對領導行為與服務品質具有中介效果，因而 H5 獲得支持。

表 1 主管領導行為與組織績效之相關分析

	領導 行為	組織 氣氛	服 務 品 質
領導行為 Pearson 係數			
個數			
組織氣氛 Pearson 係數	.429***		
個數	.000		
服務品質 Pearson 係數	.467***	.426***	
個數	.000	.000	
	226	226	

註 \*表  $P<0.05$ ; \*\*表  $P<0.01$ ; \*\*\*表  $p<0.001$

表 2 領導行為與組織氣氛對服務品質之迴歸分析

自 變 數	依 變 數	Beta 分配	T 值	P 值	調整後判定 係數：.321 F 值：28.567 P 值：.000*** N：226
領 導 行 為	服 務 品 質	.326	4.395	.000	
組 織 氣 氛		.262	3.511	.000	

註 \*表  $P<0.05$ ; \*\*表  $P<0.01$ ; \*\*\*表  $p<0.001$

### 4.2 研究假設檢定結果

本研究之假設檢定，係根據單因子變異數分析、皮爾森 (Pearson) 相關分析、迴歸分析，以及 LISREL 所提供的 P 值，分析各研究假設是否成立。經由上述之研究假設分析，可知各項假設皆成立。

### 5. 結論

(1) 不同的分駐、派出所，在主管的領導行為、組織氣氛，以及服務品質上有顯著差異。

本研究發現不同分駐、派出所所在領導行為 (F=4.129; p<.05)、組織氣氛 (F=2.603; p<.05)，以及服務品質 (F=2.239; p<.05) 之反應均存在顯著的差異，表示領導行為、組織氣氛，以及服務品質，會因不同的組織而有顯著的差異。此一結果與陳鴻義 (2001) 針對銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之研究頗為相似。同時印證了美國警政學者 Roberg and Kuykendall (1990) 及

所，在服務品質部份，亦明顯優於其他單位，此一研究發現，顯示領導行為與服務品質之間有正向關係存在。因而警政單位應深入了解各單位主管之領導行為，分析適合運用在警察組織的領導方式，以提升警察之服務品質。

(2) 領導行為與組織氣氛有正向關係

本研究發現分駐、派出所主管之領導行為與組織氣氛呈現顯著正相關 (p<0.001)，表示員警對主管之領導行為感受程度愈高時，組織氣氛之感受就愈強。此一結論證實了 Onyeri(1988) 和 Smith(1997) 之研究，與陳義鴻 (2001) 及張秀琴 (2003) 發現領導風格與組織氣氛有顯著關係頗為一致。警政單位應隨時督促主管人員充實專業知識，建立自信心，並帶給組織成員願景。妥善處理同僚關係，瞭解同仁工作是否勝任，適時激勵同仁以提高士氣，帶動組織氣氛進而增進工作效能。

(3) 領導行為對服務品質有顯著的正向影響

本研究發現領導行為對服務品質有正向之顯著影響 (p<0.001)，顯示員警對主管之領導行為感受程度愈高時，服務品質符合程度就愈高。此一研究與余一縣 (2003) 及李坤煌 (2004) 之研究發現頗為一致。亦證實了美國警政學者 Roberg and Kuykendall (1990)、Burgess (1994)，以及蘇玫夙 (2005) 之研究。因而，警察領導階層必須隨時注意顧客需求，檢討服務缺失，才能符合民眾之服務期待。領導階層應藉由「走動式管理」親身接觸、觀察，以及與民眾交談來蒐集最直接有效的顧客需求資訊；並藉由走動式管理，減少主管與員警間之隔閡，增進彼此之觀念溝通。

(4) 組織氣氛對服務品質有顯著的正向影響

本研究發現分駐、派出所的組織氣氛對服務品質有顯著之正向影響 (p<0.001)。顯示員警對組織氣氛之感受程度愈強，服務品質之符合程度就愈高。此一研究結果與張正霖 (1997) 之研究結果頗為一致，亦證實了蘇玫夙 (2005) 之研究。整體而言，成功的警察服務品質必須能符合民眾對服務的期待，因而警政領導者必須建立良好的同僚關係，依據工作特性制定完善的服務措施，改善服務環境與設施，對工作建立控制機制，激勵表現優良的同

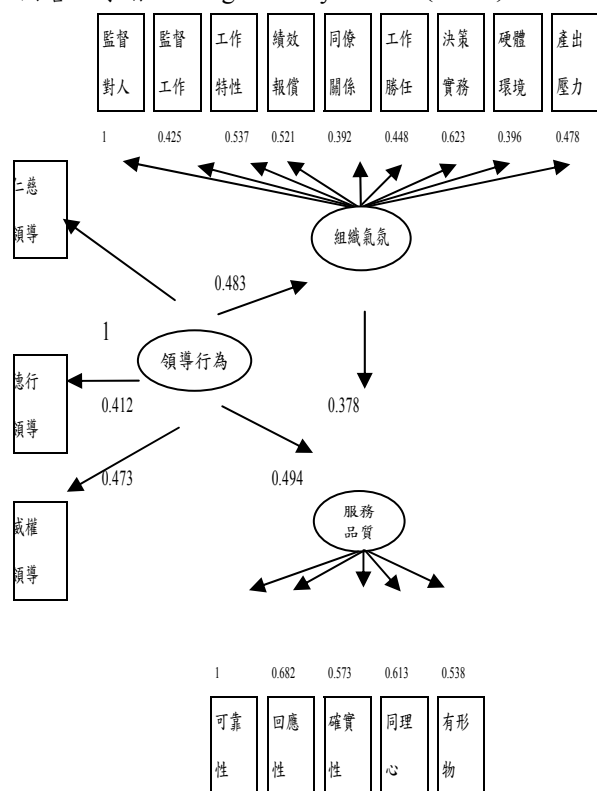


圖 2 本研究線性結構關係路徑圖

Burgess (1994) 之研究，並與蘇玫夙 (2005) 之研究是一致的。研究中並發現在「領導行為」部份明顯優於其他單位的中島分駐所及中興分駐



仁，才能增進組織氣氛，進而提升服務品質。

(5) 組織氣氛對領導行為與服務品質具有中介效果

本研究發現分駐、派出所的組織氣氛對領導行為與服務品質具有中介效果(路徑乘積為0.183)。此一結果證實了本研究認為組織氣氛在領導行為與服務品質之間應有密切的關係存在，並具有中介效果之推論。此一結果與張正霖(1997)及蔡淑苓(1988)之研究頗為相似。研究中亦發現主管之領導行為愈受肯定時，組織氣氛之感受愈強；組織氣氛之感受愈強時，服務品質之符合程度愈高，此與蘇政夙(2005)之實證研究是一致的。

### 參考文獻

- [1] 史美強，1997，『領導能力與領導效能關係之研究：以臺灣省政府建設廳為例』，東海學報，第三十八卷.第五：1-26 頁。
- [2] 朱愛群，1997，行政管理，台北：三鋒。
- [3] 李坤煌，2004，地方基層機關組織文化、主管領導風格、服務品質、與市民滿意度關係之研究，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
- [4] 余朝權，1994，『成就動機、工作價值觀、組織氣候與生涯策略之關係分析：台灣石化業實證研究』，國家科學委員會研究彙刊，第四卷.第二期：286-304 頁。
- [5] 余一縣，2003，『警察服務品質之實證研究：以台北市政府警察局為例』，玄奘社會科學學報，第一期：354-390 頁。
- [6] 林炯棋，2000，台北市社區警政政策執行之研究：組織文化的觀點，中央警察大學行政警察研究所碩士論文。
- [7] 吳沛峰，2004，台南市政府服務品質滿意度之研究：以勞工局為例，國立成功大學政治經濟學研究所碩士論文。
- [8] 姜智武，2001，國民小學校長溝通行為、學校組織氣氛與學校效能關係之研究：以桃園縣為例，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- [9] 高士傑，1997，『情境領導在幼稚園行政上之運用』，臺北師院學報，第十期：645-674 頁。
- [10] 許玉齡，1998，『桃竹地區幼稚園園長領導措施與教師工作滿意度之相關研究』，新竹師院學報，第十一期：281-300 頁。
- [11] 許金田、胡秀華、凌孝棊、鄭伯璫、周麗芳，2004，『家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果』，交大管理學報，第二十四卷.第二期：119-149 頁。
- [12] 陳義鴻，2001，銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之研究，國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。
- [13] 涂政源，2003，主管的領導風格、情緒能力與員工對上司承諾關係之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- [14] 康真娥，2003，台南地區幼稚園園長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究。國立台南師範學院教師在職進修教育行政碩士學位班碩士論文。
- [15] 黃敏萍、鄭伯璫、周麗芳、徐瑋伶，2003，『家長式領導之德行領導：購念效度之建立』，教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告，報告編號 89-H-FA01-2-4-4。
- [16] 梅可望，2001，警察學原理，桃園：中央警察大學。
- [17] 楊永年，1997，『社區警察組織設計』，警學叢刊，第二十八卷.第三期：57-73 頁。
- [18] 張正霖，1997，國民小學全面品質教育,學校組織氣氛與學校效能之研究：以臺北地區為例，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- [19] 張秀琴，2003，大學圖書館館長領導風格與圖書館組織氣氛關係之研究，國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文。
- [20] 翁萃芳，2002，『台灣地區警察人員的工作壓力』，警學叢刊，第三十二卷.第五期：33-66 頁。
- [21] 霍春亨，1986，台北市各警察分局組織氣候調查研究，中央警官學校警政研究所碩士論文。
- [22] 鄭伯璫、莊仲仁，1981，『基層軍事幹部有效領導行為之因素分析:領導績效、領導角色與領導行為之關係』，中華心理學刊，第二十三

- 卷.第二期： 97-116 頁。
- [23]鄭伯璁，1995a，『家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究』，中央研究院民族學研究所集刊，第七十九期：119-173 頁。
- [24]鄭伯璁，2000，『華人組織的家長式領導：概念再建構、測量、及模式的建立』，國科會專題研究計畫成果報告。
- [25]蔡淑苓，1988，幼稚園園長領導型式與教師工作滿意之關係，國立臺灣師範大學家政教育研究所碩士論文。
- [26]賴怡卉，2003，國民小學學校組織氣氛、組織溝通與教師工作滿意度之研究，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
- [27]藍明龍，1997，工作價值觀、組織氣候對新人類的工作滿足感與工作表現之關係研究：以民營銀行為例，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
- [28]閻自安，1998，『全面品質管理在班級經營上的應用』，教育研究資訊，第六期：120-141 頁。
- [29]蘇玫夙，2005，基隆市托兒所所長領導風格、組織氣氛與托育服務品質之相關研究，中國文化大學青少年兒童福利研究所碩士論文。
- [30] A. Zeithaml, V. A. Parasuraman, and L. L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, pp. 41-45, Fall, 1985.
- [31] A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, pp. 35-48, April, 1988.
- [32] A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, Vol. 67, pp. 420-450, 1991.
- [33] C. Gronroos, A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18 No. 4, pp. 36-44, 1984.
- [34] E. L. Fink, and S. S. Chen, A Galileo analysis of organizational climate. *Human Communication Research*, Vol. 21, pp 494-505, 1995.
- [35] G. H. Litwin, and J. R. A. Stringer, *Motivation and organizational climate*, Boston : Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- [36] G. A. Yukl, *Leadership in organizations*, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1994.
- [37] I. N. Onyeri, *An analytical study of the relationship between leadership styles of principals and organizational climate within selected elementary schools*, 1988.
- [38] J. P. Cuieford, *Fundamental Statistics in Psychology and Education*(4th ed.), New York: McGram-Hill, 1965.
- [39] J. Koehler, and J. Pankowski, *Quality Government : Designing, Development and Implementing TQM*, St. Lucie Press, FL, 1996.
- [40] M. B. Holbrook, and K. P. Corfman, Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again. *Perceived Quality*, pp. 31-57,1985.
- [41] M.K. Brady, and J.J. Cronin, Some New Thoughts on Conceptualization Perceived Service Quality : A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp 34-49, July 2001.
- [42] P. Hersey, and Blanchard, *Management of Organization Behavior* (4thed), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- [43] P. A. Smith, *A study of the relationship between teachers' perceptions of the leadership behaviors of principals and the organizational climate in secondary schools of Alabama*, The University of Alabama doctoral issertation,1997.
- [44] R.H. Silin, *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976.
- [45] R.R. Roberg, and J. Kuykendall, *Police*

- Organization and Management: Behavior, Theory and Processes*, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1990.
- [46] R.B. Denhardt, *Theories of Public Organization*, California: Wadsworth Publishing Company, 1993.
- [47] R. Westwood, Harmony and patriarchy: The cultural basis for “paternalistic headship” among the overseas Chinese. *Organization Studies*, Vol. 18, No. 3, pp. 445-480, 1997.
- [48] R. Altmann, Forecasting your organizational climate. *Journal of Property Management*, Vol. 65, No. 4, pp. 62-65, 2000.
- [49] S.G. Redding, *The Spirit of Chinese Capitalism*, New York : Walter de Gruyter, 1990.
- [50] T.P. Burgess, Service Breakdown and Service Recovery. *The Police Journal*, Vol. 67, No. 1, pp. 26-38, 1994.
- [51] W.J. Kettinger, and C.C. Lee, Perceived Service Quality and User Satisfaction with the Information Services Function. *Decision Science*, Vol. 25, No. 5, pp. 737-766, 1994.