

# 台灣漁會領導型態與激勵制度 對員工工作績效影響之研究\*

李媿維、高瑞新、廖翊雅、劉文宏\*\*

## 《摘要》

本研究主要探討漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效之影響。首先根據文獻分析法及問卷調查結果得知，「領導型態」、「激勵制度」係影響漁會員工工作績效之主要因素。進而，再利用費德勒（Fiedler）領導型態問卷及激勵制度問卷，針對台灣北、中、南區漁會員工為研究對象，實得有效問卷 287 份。研究結果顯示，漁會員工對漁會激勵制度滿意度偏低。而漁會總幹事之倡導型領導與關懷型領導型態對員工任務績效與情境績效達顯著影響。再者，薪資福利制度對員工情境績效有顯著影響。最後，在薪資福利制度與升遷及表揚制度交互作用下，對員工任務績效影響較大。

[關鍵詞]：人事制度、費德勒領導型態、薪資福利制度、升遷與表揚制度、非財務福利制度

---

投稿日期：98 年 10 月 26 日；接受刊登日期：99 年 9 月 10 日。

\* 本論文承蒙本刊兩位匿名審查人寶貴修正建議，以及國立台灣海洋大學歐慶賢副教授、國立高雄海洋科技大學吳金鎮副教授與漁會受訪者的協助，謹致謝意。

\*\* 李媿維為國立高雄海洋科技大學漁業生產與管理系研究生，

e-mail: alicia51232000@yahoo.com.tw；

高瑞新為國立中央大學企業管理系博士候選人，e-mail: toptop074@yahoo.com.tw；

廖翊雅為國立高雄海洋科技大學漁業生產與管理系助理教授，

e-mail: yihyia@mail.nkmu.edu.tw；

劉文宏為本文主要通訊作者，國立高雄海洋科技大學漁業生產與管理系助理教授，海洋事務與文化教育中心籌備主任，e-mail: andersonliu@mail.nkmu.edu.tw。

## 壹、前言

漁會為我國重要的基層漁民團體組織，負有推動政策，宣導政令，改善漁民生活，落實漁村基礎建設等重要任務。根據漁會法第 1 條規定：「漁會之宗旨為保障漁民權益，提高漁民知識、技能，增加漁民生產收益，改善漁民生活，促進漁業現代化，並謀其發展為宗旨」。故漁會為一具有社會、經濟、教育及政治等功能的綜合性漁民組織。目前我國總共有 1 個省漁會及 39 個區漁會，遍佈整個臺灣地區。近年來，受到漁業資源衰退、海洋環境的破壞與汙染、油價上漲等大環境影響，各地區漁會總收益已經從 2002 年的 95.65 百萬元下降至元 2006 年的 55.41 百萬元，然而，現有各地區漁會總會會員人數卻從 2002 年 37.09 萬人略增至 2006 年 39.44 萬人（台灣省漁會，2006）。由此可知，目前漁業收入已大幅減少，但所照顧的會員人數卻有增無減。此現象顯示我國漁會已面臨艱難挑戰。因此，我國漁會組織之定位與功能似乎有重新調整之必要。同時，宜導入新的企業經營概念（莊慶達，2008），以增進漁會整體的競爭力，來因應大環境的轉變。

利用提升員工工作績效的方式來增進整體經營績效及競爭力，是許多企業常採用的主要方法之一（Clinton, Patrick & Kathlyn, 1988; Edward, Timothy & Robert, 1988; Diana & Donald, 2000）。學者們近年來積極探討領導型態、工作滿意度、工作動機、員工人格特質、激勵制度與組織承諾等因素對員工工作績效之影響。例如：Mats 與 Stefan（2003）和 Casimir（2001）探討領導型態對員工工作績效的影響。Mohr 與 Puck（2007）認為，若員工工作滿意度愈高，則員工工作績效愈好，而激勵制度亦為激勵員工提升工作效率的主要因素（Podsakoff, Todor & Skov, 1982; Abratt & Smythe, 1989; Urbanski, 1986）。再者，Grant 等人（2007）認為工作動機為促進員工工作的主要動力，而員工本身的人格特質及組織承諾為也是為影響員工工作績效的因素之一（Gistafson & Mumford, 1995; Bishop, Scott & Burroughs, 2000; Nouri & Parker, 1998）。目前雖已有研究者探討影響員工工作績效之主要因素，但尚未以漁會為研究對象。因此，本研究首先將探討影響漁會員工工作績效之主要因素，並分析漁會領導與人事管理制度的問題，期能提出改善漁會員工績效與漁會人事管理的建議，進而達到提升漁會營運績效之目的。

## 貳、文獻探討與假設推演

針對上述的研究問題與目的，本單元分別整理與分析臺灣漁會管理制度、領導型態、激勵制度與員工工作績效等變項相關文獻，以做為研究架構之建立與假設發展之用。

### 一、臺灣漁會管理制度

有關臺灣漁會管理制度，本文首先討論漁會組織架構與運作機制，接著探討漁會領導者的角色與職責，以及漁會人事管理制度，以瞭解影響漁會員工工作績效之重要因素。

#### (一) 漁會組織架構與運作機制

漁會組織由會員大會、理事會、監事會、理事長、常務監事及總幹事組成（圖一）。漁會以會員（代表）大會為最高權利機構。<sup>1</sup> 會員大會的職權主要為：選舉罷免理、監事及出席上級漁會之會員代表；決議各種章程、年度預決算、各種費用之收繳費用、對外借款及放款、財產之處分以及有關會員的權利義務事項。漁會理、監事由會員代表選任之，並由理事、監事互選一人為理事長與常務監事（趙嘉裕，1996）。漁會理事長的職權包含（1）簽署漁會對外行文，其為召開各種法定會議；（2）簽署總幹事之聘任、解聘及獎懲事項；（3）簽署其對外行使權益、修改章程、處分財產；（4）辦理改組、改選、補選其法定會議紀錄；（5）簽署會務、業務計畫、工作報告及預決算之報備等事項。漁會常務監事的職責是依據會員大會之決議來執行監察業務及財務。而在資格、任期、就任、出缺、罷免等之權利皆與理事相同（黃明和，1994）。此外，漁會置總幹事一人，由理事會就中央或直轄市主管機關遴選之合格人員中聘任之。總幹事之聘任，應於理事會成立後六十日為之；屆期未能產生時，得由上級漁會逕行遴派合格人員代理之。<sup>2</sup>

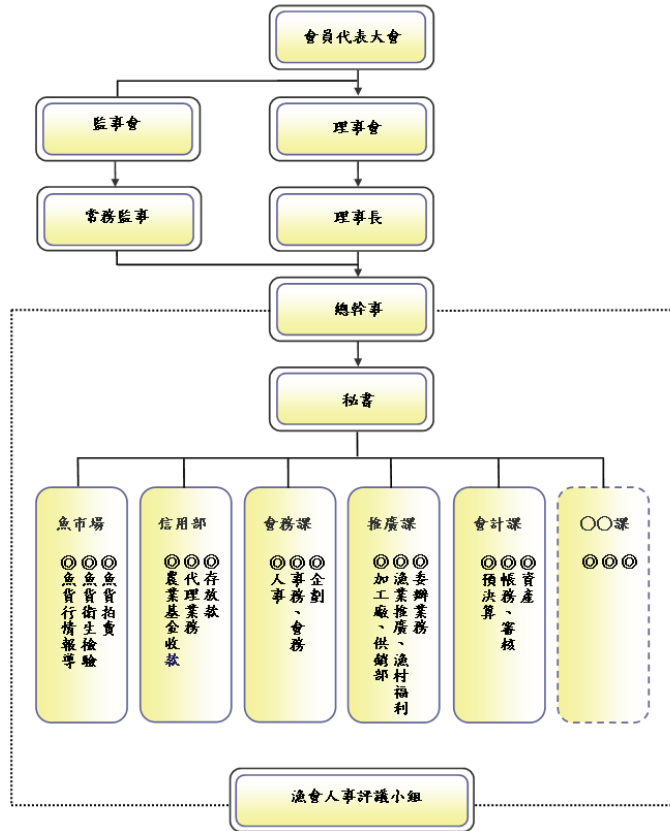
綜合上述之漁會組織架構與運作情形來看，漁會組織的權利源自於全體會員，藉由會員大會之授權，由理事會進行各項權利運作，並由理事會聘任之總幹事率領

---

<sup>1</sup> 中華民國 77 年 6 月 24 日總統（77）華總（一）義字第 2531 修正公布漁會法第 30 條。

<sup>2</sup> 中華民國 77 年 6 月 24 日總統（77）華總（一）義字第 2531 修正公布漁會法第 26 條。

漁會所屬員工，辦理漁會各項任務，秉持與執行理事會所決議之事項，並向理事會負責（黃明和，1994）。因而，若從漁會總幹事之職責觀之，其職務如企業組織中的執行長（CEO），是漁會業務之總執行與負責人。換言之，總幹事是漁會之最重要領導人物與核心人物。



圖一 漁會組織架構

## （二）漁會領導者的角色與職責

如上文所述，我國漁會組織的實際領導者為總幹事，其負責領導聘僱職員辦理漁會之各項任務，執行理事會所決議之事項，同時處理漁會任務，並對所屬員工執行訓練、考核、獎懲等評定相關人事項目。其職責主要有：（1）執行理事會之決議；（2）聘僱與解聘、僱所屬員工；（3）指揮監督所屬職員推行會務與業務；（4）訓練、考核、獎懲所屬員工；（5）向理事會提報應審議之事項；（6）其他

依職責應辦事項（黃異，1999）。由前述總幹事之職責與負責事項觀之，其在「權能區分」制度上擁有「能」。因而總幹事在漁會組織中扮演藉由組織賦予的權力，帶領全體漁會員工執行會務、業務及財務等組織任務，並向員工說明漁會組織目標、工作方法與績效標準的功能性角色；同時，總幹事也因職權關係擁有獎懲員工的權力，而成爲漁會營運之核心人物。

### （三）漁會人事管理制度

我國漁會人事管理制度大致可分爲：聘僱、資遣及退休制度、考核制度、薪資福利制度、升遷表揚制度與非財務福利制度五種，現將相關規定陳述如後：

#### 1. 聘僱、資遣及退休制度

漁會應依其總收益比例設置員額。<sup>3</sup> 漁會新進職員，除總幹事由理事會依法聘任外，應就公開考選之合格人員中聘任，全國或省（市）漁會總幹事，總幹事是由理事會就中央或直轄市主管機關遴選之合格人員中聘任之，總幹事之聘任，應於理事會成立後六十日內爲之。屆期未能產生，得由中央主管機關遴派合格人員代理之，其派代期間至新任總幹事依法聘任時爲止。<sup>4</sup>

因所屬單位裁撤、漁會解散或業務減少而須裁減人員時，予以資遣。<sup>5</sup> 漁會員工年滿六十五歲者，限齡退休；服務漁會滿二十年或年滿五十五歲服務漁會滿八年者與服務漁會滿十二年，其最後四年擔任總幹事者，得申請退休。<sup>6</sup> 漁會員工申領資遣費、退休金、或撫卹金之發放標準，以其在職最後三年之平均月薪給爲計算基準，按服務年資每滿一年發給一點五個月薪給之一次資遣費、退休金與撫卹金，服務年資之計算未滿一年之剩餘月數，以比例計給之，未滿一個月者，以一個月計。<sup>7</sup>

#### 2. 考核制度

依漁會人事管理辦法第五條規定，有關（1）員工之聘僱、職等及薪點；（2）員工之解聘及解僱；（3）員工之考核、績效獎金、獎懲及升遷；（4）員工之資遣、退休及撫卹；（5）復議案件之處理；（6）其他由總幹事交議事項等，係交由

---

<sup>3</sup> 漁會人事管理辦法第 7 條。

<sup>4</sup> 漁會人事管理辦法第 15 條。

<sup>5</sup> 漁會人事管理辦法第 53 條。

<sup>6</sup> 漁會人事管理辦法第 54 條。

<sup>7</sup> 漁會人事管理辦法第 56 條。

漁會人事評議小組來進行評議。而漁會人事評議小組是以「漁會人事管理辦法」規定設置，置委員五人至十一人，由於以往是由總幹事就主管或較高級人員中指定為漁會人事評議小組，但現行則參照公務人員考績委員會組織規程由員工票選產生，其他委員則由總幹事就主管或較高級人員中指定之。<sup>8</sup>

漁會員工之考核區分為平時考核及年度考核，員工平時考核是由漁會人事評議小組根據員工個別業務績效、勤惰、功過、研究發展、工作能力綜合表現及其它交付各活動等獎懲項目。最後再將考核成績送交給總幹事核定後執行。此外，每四個月辦理一次，並作為年度考核之依據。漁會員工年度績效考核則是由漁會總幹事根據員工平時業務績效進行評定。

### 3. 薪資福利制度

漁會之薪資福利制度包括：用人費制度、薪給制度、年終獎金制度、補助金制度。用人費包括應分為基本用人費及績效用人費，包括薪給、退休資遣撫卹準備金、休假旅遊補助費、不休假獎金、考核獎金等一切直接、間接人事費用。<sup>9</sup> 漁會應由其年度總收益中提撥用人費，大部分漁會提撥用人費約佔其總收益60%~70%。此外，漁會薪給制度是按員工薪點計算之。<sup>10</sup> 現時漁會採十二職等制，每一職等又分為十三薪級。職員職等每個等級差距為八薪點，大部份漁會每一薪點換發金額從300至500元不等，最高為500元，最低為260元，薪點換發金額會因每個漁會財務狀況不一而有所差異（吳恪元，2000）。另外，漁會年終獎金是將用人費按實際費用發放後，應併同各機關、團體發放漁會之各種獎金。<sup>11</sup>

### 4. 升遷表揚制度

漁會在職員工符合規定資格者得予提升，<sup>12</sup> 但技工、工友晉升職員，應經升等考試及格後提升之，第七職等晉升第六職等人員，應經升等考試及格或經中央主管機關指定之訓練機構辦理訓練合格後提升之。<sup>13</sup> 而現階段漁會之在職員工升等考試係由臺灣省漁會辦理。

### 5. 非財務性福利制度

---

<sup>8</sup> 漁會人事管理辦法第4條條文。

<sup>9</sup> 漁會人事管理辦法第21條。

<sup>10</sup> 漁會法第23條。

<sup>11</sup> 漁會人事管理辦法第7條。

<sup>12</sup> 漁會人事管理辦法第15條。

<sup>13</sup> 漁會人事管理辦法第15條。

漁會員工休假制度至年終連續服務一年者，第二年起，每年應給休假七日；滿三年者，每年應給休假十四日；滿五年者，第六年起，每年應給休假二十一日；滿九年者，第十年起，每年應給休假二十八日；滿十四年者，第十五年起，每年應給休假三十日。<sup>14</sup>

近年來，漁會人事管理制度經過幾次修改後，在薪資福利制度與非財務福利制度上，已採用明訂方式，僅升遷與表揚制度較為狹隘，易造成優秀者未能獲得相對等的升遷，導致漁會員工工作績效無法提高。此外，透過漁會人事管理制度可知，漁會是由漁會總幹事帶領全體漁會員工執行會務、業務及財務等組織任務，並向員工說明漁會組織目標工作方法與績效標準。同時，總幹事也擁有聘僱、升遷、考核與獎懲員工的權利，實為漁會營運之核心人物。因此，其領導型態勢必會對漁會員工產生一定之影響。再者，目前漁會考核、獎懲制度已逐漸明文化，若今後大幅轉向以績效為核心的制度，威信對員工會有一定的激勵成效。

#### （四）漁會組織特性

從上述有關漁會組織架構與運作機制、領導者的角色與職責，以及漁會人事管理制度的分析可發現，漁會的組織有許多有別於其他組織的特性。首先，就權力來源而言，其源自於會員（代表）大會選出之理監事。其次，就領導的特性而言，理事長與常務監事雖各司其職，惟就各項會務、業務與選務之推展與執行，是由類似企業組織執行長之總幹事來負責。就人事管理制度而言，漁會雖係由一般漁民會員所組成之公益社團法人，惟其員工之升遷、福利及管理制度，均有明確之規範，且有部分與公務人員或公營事業單位人員類似，如俸點制與休假制度。基於前述，由於漁會組織的特性有別於一般營利性組織，其領導型態與激勵制度亦有其特殊性，而此點更突顯出本研究的意義性與貢獻度。

#### （五）漁會整體環境對其領導與激勵制度的影響

漁會為政府與漁民之間的溝通橋樑，其為服務廣大漁民所需，支應推展各項會務之經費，主要係依賴經營事業的盈餘。目前漁會經營業務包含經濟事業、金融事業、與服務事業三大部門。近年來，由於受到國內外經營環境的變化、台商前往中國大陸投資養殖漁業與教導大陸漁民捕撈技術，以及加入 WTO 和金融自由化的影響，漁會經濟與金融事業的盈餘大幅下降，延伸漁會的信用、推廣、與服務也受到

---

<sup>14</sup> 漁會人事管理辦法第 53 條。

很大的影響（吳晨瑜，2008）。因而若從漁會目前所面臨之整體環境的角度來看，如何協助漁會開創其他新事業以增加盈收，進而維繫其對漁業產業的發展與漁民的服務，已成為漁會的主要課題。基此，漁會現今之整體環境，對漁會之領導與激勵制度將產生重大之影響。尤其是漁會的總幹事，首先將面臨須重新評析漁會的組織、功能與定位；瞭解目前漁會事業經營與轉型上的困難；探討漁會能否在漁會法所規範的事業範圍中，藉由創新事業的分析規劃，來協助漁會事業經營，以達成增加漁會盈收及服務漁民之課題，而這些課題將深入的影響到他的領導方式與組織激勵制度。因而，領導者須重新由招募與甄選的角度出發，為漁會組織注入應付環境挑戰的新血輪。同時領導者應規劃訓練既有的員工，使其具有為組織創新的能力。最後，漁會亦應更新組織的激勵制度，如落實與加強員工績效評核制度、及員工達成績效之後的各項獎勵制度。

## 二、領導型態之定義與類別

在部屬與組織的整合過程中，領導是最具影響力的因素之一；因而，在任何的組織中都需要具有卓越領導力的管理者（Wu, 2009）。Luthans（1979）將領導定義為領導者發揮權力，引導組織成員共同達成目標的過程。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。然而，在領導過程中，也需要透過許多不同的領導方式來引導部屬，包括由領導者改變部屬的視野、信念、態度與動機（Parry, 1998）。基此，領導可說是領導者影響一群個體完成共同目標之過程（Brazier, 2005）。因而，領導對組織成員來說，不但是重要的指標，更是最具影響力的行為之一（Mats & Stefan, 2003; Casimir, 2001; Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004; Yukl & Fleet, 1992）。從前述對領導過程與意涵之文獻探討結果，本研究將領導定義為：領導者透過各種方式引導部屬達成組織目標的過程。準此，領導者若擁有卓越的領導能力，相對地，部屬將有效達成工作目標並有良好的工作績效。由於領導者對組織的重要性，學者分別提出許多領導型態理論，以具體的說明領導者對組織的意涵。例如，Stogdill（1963）於俄亥俄州大學提出俄亥俄州領導型態理論，並將領導分為倡導（initiating structure）與關懷（consider）兩種類型。Fiedler（1972）提出費德勒權變模式（Fiedler contingency model），主要包含領導型態（leadership style）、情境因素（situational factor）以及領導效能（leadership effectiveness）。另外，Hersey 與 Blanchard（1982）提出的情境領導理論，認為領導者行為會因部屬成熟度不同而影響領導效益，並將領導者



行為分為任務行為 (task behavior) 與關係行為 (relationship behavior) 兩種。House (1971) 以雙構面理論為基礎，提出路徑－目標理論，並將領導者行為分為指導型、支持型、參與型及成就指導型四種領導類型。Avolio、Bass 與 Jung (1999) 則提出轉換型領導，其行為包含理想化的影響 (idealized influence)、激勵鼓舞 (inspirational motivation)、啟發才智 (intellectual stimulation) 與個別關懷 (individualized consideration) 四個構面。此外，Bass、Avolio、Jung 與 Berson (1990) 提出交易型領導，並將其行為分為條件報酬與例外管理兩種類型。

### 三、激勵制度之定義與類別

根據 Maslow (1970) 的層級需求理論與 Locke (1996) 的目標設定理論，可瞭解激勵的基本原理。Maslow 的層級需求理論認為人類有五大需求，依序為「基本需求」、「安全需求」、「社會需求」、「自尊需求」與「自我實現需求」，藉由此一理論可幫助我們瞭解人類的需求層級。Locke 的目標設定理論是以「目標」和「自我效益」為理論基礎，類似亞力士多德 (Aristotle) 的因果論。目標設定理論等同於組織給予成員工作目標，藉由這些目標可激勵員工達成組織任務。

在 Maslow 提出激勵的基本理論前，Locke (1968) 就將激勵定義為，組織利用各種不同的方式促進員工工作動力的過程。同時，激勵也是促進部屬執行任務與達成目標時的重要中介者。之後，Locke (1991) 將激勵分為五個步驟：需求、價值與動機、目標與目的、績效以及報酬與滿意度。人類會因為需求而產生動機並開始追求目標，在達到目標後會因為績效而得到報酬，最後會因為報酬而產生滿意度。故激勵模式是需要由人類的期待、行為、目標、績效、報酬，最後形成某種型態的回饋所構成。基於上述，本研究將激勵定義為：組織採用各種方式，以促使部屬達成組織目標的過程。

另一方面，有關激勵制度的報酬種類相當多，學者因不同的理論基礎而有不同的分類方式。例如，Podsakoff、Todor 與 Skov (1982) 將激勵的報酬種類分為條件報酬與非條件報酬。Mahoney (1989) 將激勵制度分為傳統與非傳統薪資制度。另外，Urbanski (1986) 從外在和內在的激勵角度將其劃分為金錢、旅遊、表揚與升遷制度。Abratt 與 Smythe (1989) 則將激勵制度分為貨幣性和非貨幣性激勵。此外，Milkovich 與 Newman (1993) 基於報酬之立即性觀點，將激勵制度分類為直接與間接報酬。而卓靜宜 (2004) 將激勵制度分為薪資福利、升遷表揚及非財務性福利制度。整體而言，從學者之分類方式可發現，激勵制度同時涉及到外在或內

在、直接或間接，以及物質或精神等層面之報酬。

#### 四、工作績效之定義與類別

Anit 與 Anat (2000) 認為，組織會設定目標，並指派任務給其成員；同時成員的工作績效也代表其個人對組織的貢獻，貢獻程度的大小會影響組織的整體績效。Louise 與 John (2000) 將工作績效定義包括組織成員的競爭性、經濟成效性、工作品質優良性、工作彈性、資源利用性與創新性。依據前述，本文基於探討員工工作績效之目的，定義工作績效為：部屬對組織達成組織目標的貢獻程度。

另一方面，有關工作績效之類別，Katz 與 Kahn (1996) 將工作績效分類為角色內行為與角色外行為。角色內行為是指，組織成員參與組織活動的程度，並扮演組織規定的角色。角色外行為是指，組織成員自發性擔任組織規定的角色並與他人合作，自願提供額外資源，並保護組織的積極性行為。此外，Motowidlo 與 Van Scotter (1994) 從組織的技術核心觀點出發，將工作績效分類為任務績效與情境績效；任務績效是指，工作者直接支持組織的技術核心，並提供個人技術程序所需的材料或服務。相對地，情境績效並不支持技術核心，而是以自發性行為協助組織提昇經營效益。

#### 五、領導型態、激勵制度與工作績效之關係

許多研究指出，領導型態對員工工作績效會有一定之影響，不同背景之員工所需之領導型態也有所不同。例如，Bass、Avolio、Jung 與 Berson (2003) 以轉換型領導與交易型領導預測軍隊步兵之工作績效，其研究結果發現，交易型領導型態雖可以條件報酬來增加步兵工作績效，但在轉換型領導型態中，以關懷與傳遞願景的方式可大幅提升步兵的工作績效。此外，鐘長生 (1992) 以費德勒權變領導模式為基礎，採用倡導與關懷兩種領導型態來探討其與工作績效之關係。研究結果顯示，高倡導之領導者下的校長，其工作績效較高。因此，以關懷導向的領導方式，其員工的工作績效平均高於以任務導向的領導方式。綜合前述之研究結果發現，領導者之領導效能愈高，員工工作績效愈好。

回顧激勵制度對員工工作績效影響之研究文獻，激勵制度一直是提升員工工作績效之組織重要變項。例如，卓靜宜 (2004) 針對報社員工所做之研究指出，報社員工對於非財務福利制度重視程度較高。另外，Podsakoff 等人 (1982) 針對美國某間大型非營利公司所進行的研究結果顯示，高工作績效者比低工作績效者更滿意

條件報酬；低工作績效者比高工作績效者更滿意非條件報酬。研究結果顯示激勵制度對員工工作績效有顯著影響，只是不同背景之員工著重之構面不同。基於前述可知，在組織提供良好的激勵制度下，將可促進員工積極工作，進而提升員工工作績效。

## 六、假設推演

由上述之文獻探討可知，領導型態與激勵制度對員工工作績效具有一定的影響程度，而且在漁會領導型態與激勵制度的交互作用下會對員工工作績效有顯著的影響。基於前述之文獻探討，本研究推導出以下假設。

- H<sub>1</sub>：漁會領導型態對員工工作績效有顯著差異。
- H<sub>1.1</sub>：倡導型領導對員工任務績效有顯著差異。
- H<sub>1.2</sub>：倡導型領導對員工情境績效有顯著差異。
- H<sub>1.3</sub>：關懷型領導對員工任務績效有顯著差異。
- H<sub>1.4</sub>：關懷型領導對員工情境績效有顯著差異。
- H<sub>1.5</sub>：在關懷型領導與倡導型領導交互作用下會對員工任務績效有顯著差異。
- H<sub>1.6</sub>：在關懷型領導與倡導型領導交互作用下會對員工情境績效有顯著差異。
- H<sub>2</sub>：漁會激勵制度對員工工作績效有顯著差異。
- H<sub>2.1</sub>：薪資福利制度對員工任務績效有顯著差異。
- H<sub>2.2</sub>：薪資福利制度對員工情境績效有顯著差異。
- H<sub>2.3</sub>：非財務福利制度對員工任務績效有顯著差異。
- H<sub>2.4</sub>：非財務福利制度對員工情境績效有顯著差異。
- H<sub>2.5</sub>：升遷及表揚制度對員工任務績效有顯著差異。
- H<sub>2.6</sub>：升遷及表揚制度對員工情境績效有顯著差異。
- H<sub>2.7</sub>：在薪資福利制度與非財務福利制度交互作用下會對員工任務績效有顯著差異。
- H<sub>2.8</sub>：在薪資福利制度與非財務福利制度交互作用下會對員工情境績效有顯著差異。
- H<sub>2.9</sub>：在薪資福利制度與升遷及表揚制度交互作用下會對員工任務績效有顯著差異。
- H<sub>2.10</sub>：在薪資福利制度與升遷及表揚制度交互作用下會對員工情境績效有顯著差異。

H<sub>2-11</sub>：在非財務福利制度與升遷及表揚制度交互作用下會對員工任務績效有顯著差異。

H<sub>2-12</sub>：在非財務福利制度與升遷及表揚制度交互作用下會對員工情境績效有顯著差異。

H<sub>2-13</sub>：在薪資福利制度、非財務福利制度、升遷及表揚制度交互作用下會對員工任務績效有顯著差異。

H<sub>2-14</sub>：在薪資福利制度、非財務福利制度、升遷及表揚制度交互作用下會對員工情境績效有顯著差異。

H<sub>3</sub>：在漁會領導型態與激勵制度交互作用下會對員工工作績效有顯著影響。

H<sub>3-1</sub>：整體漁會領導型態對員工任務績效有顯著差異。

H<sub>3-2</sub>：整體漁會領導型態對員工情境績效有顯著差異。

H<sub>3-3</sub>：整體漁會激勵制度對員工任務績效有顯著差異。

H<sub>3-4</sub>：整體漁會激勵制度對員工情境績效有顯著差異。

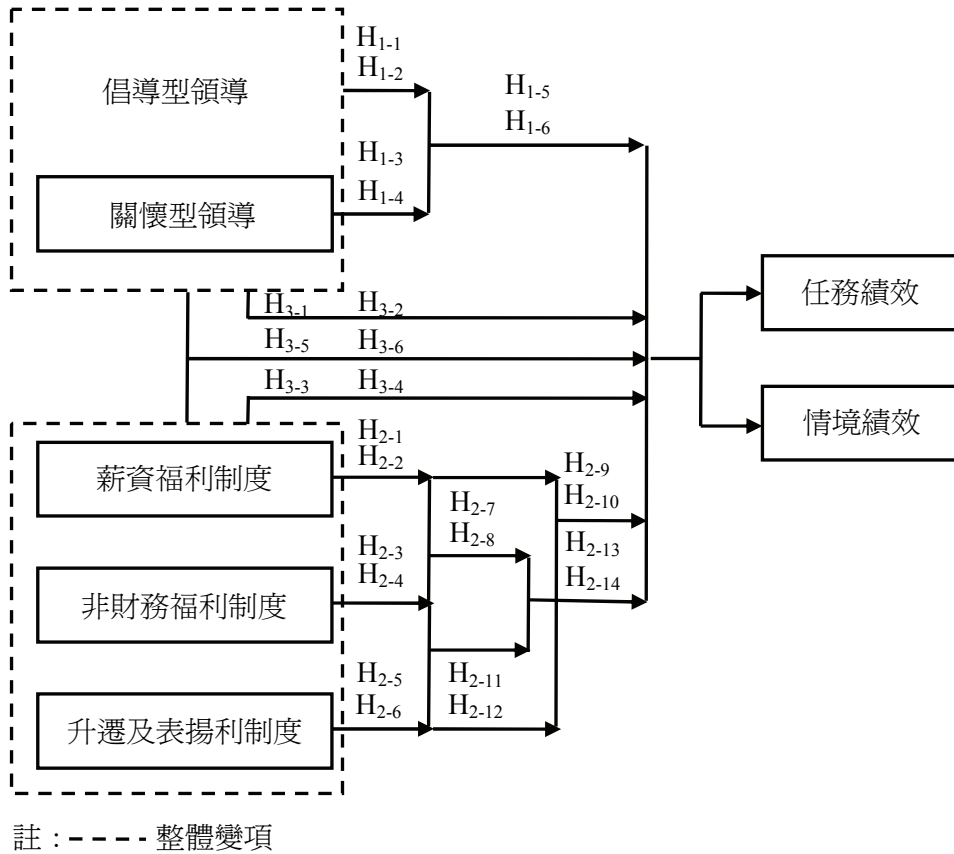
H<sub>3-5</sub>：在漁會領導型態與激勵制度交互作用下會對員工任務績效有顯著影響。

H<sub>3-6</sub>：在漁會領導型態與激勵制度交互作用下會對員工情境績效有顯著影響。

## 叁、研究方法

### 一、研究架構

本研究架構如圖二所示，分別探討漁會組織的領導型態、激勵制度與員工工作績效三者之間的關係。



圖二 本研究架構圖

## 二、研究對象與抽樣方法

本文旨在研究漁會組織的領導型態與激勵制度對員工工作績效的影響，因此以任職於臺灣區漁會之員工為研究對象。在抽樣母體的選樣部分，考量不同地區漁會的環境與區域特性對其員工工作績效的影響；並基於研究者人力、時間與經費的考量，同時為了讓樣本之分布區域平均，以充分的反映母體的現狀，本文以「先分層再隨機」之分層隨機抽樣方式，將臺灣地區 39 個區漁會，先區分為北中南三區，再從各區當中隨機抽取兩個區漁會，並對其所屬全部員工進行正式問卷調查。北部區漁會以基隆區漁會與蘇澳區漁會為研究標的；中部區漁會以台中區漁會與南龍區漁會為研究標的；南部區漁會以東港區漁會與林園區漁會為研究標的。另外，為了解各樣本是否取自變異量相等的群體，本研究將於進行資料分析前，檢驗各研究變項之構面變異數是否具有同質性 (homogeneity of variability)。

### 三、研究工具

#### (一) 研究變項之形成與依據

由於本研究之目的在於探討影響漁會員工工作績效之主要因素，研究變項之形成與依據，係先利用問卷詢問東港區漁會、南龍區漁會與基隆區漁會員工，認為影響工作績效變項之主要因素。經由統計分析（如表一所示），前二順位分別為領導型態與激勵制度。依據問卷所得結果，本研究選擇領導型態與激勵制度為自變項，工作績效為依變項，以探討漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效之影響。基於前述，本研究變項之形成與依據，係首先利用文獻分析法探討漁會人事管理制度之背景，其次再利用問卷調查法了解影響員工工作績效主要變項為「領導型態」與「激勵制度」。最後再透過文獻探討，並衡諸漁會之內外環境因素，以及漁會組織現行總幹事領導制與相關之漁會激勵制度後，形成本研究採用符合漁會背景之領導型態的「費德勒領導型態問卷」、符合漁會激勵制度的「Milkovich 與 Newman 的激勵制度問卷」及測量員工工作績效的「Borman 與 White 的工作績效問卷」（Borman & White, 1995）之依據。因而本研究變項之形成，符合方法學上之研究步驟，並有文獻探討上之理論依據。

表一 影響漁會員工工作績效變項前三順位問卷分析結果

區漁會 \ 排名	第一順位	第二順位	第三順位
東港區漁會	激勵制度 (n=105)	領導型態 (n=96)	工作投入 (n=62)
南龍區漁會	領導型態 (n=20)	激勵制度 (n=18)	組織承諾 (n=11)
基隆區漁會	激勵制度 (n=32)	工作動機 (n=19)	領導型態 (n=18)

註：總樣本數 225 筆；東港區漁會 150 人，南龍區漁會 25 人，基隆區漁會 50 人。

資料來源：本研究

#### (二) 研究變項之操作性定義與衡量

依據前述之文獻探討，本研究主要研究構面有三項，包括領導型態、激勵制度，以及工作績效。

## 1. 領導型態之操作性定義與衡量

本研究採用陳瑞慶（1996）有關費德勒領導型態之研究量表，並參酌漁會組織之領導特色，發展出「我國漁會總幹事費德勒領導型態量表」，分為倡導與關懷兩構面，做為衡量員工對於我國漁會總幹事領導行為滿意度的指標。茲將各構面之定義及量表之衡量方式說明如下：

- (1) 領導：指領導者透過各種方式引導部屬達成組織目標的過程。
- (2) 倡導型態：指領導者對於組織工作的重視，亦即對於組織目標達成要求之領導型態。
- (3) 關懷型態：指領導者對於組織成員需求的滿足、尊重與信任，讓成員有參與決定的機會，並鼓勵雙向溝通之領導型態。

本研究之費德勒領導型態評量問卷全部採用正向敘述命題，以李克特（Likert）五點尺度量表的方式計分，選項由受測者依其所感受到之程度勾選最適當的答案，每個子題包含五個尺度，依序為「非常同意」至「非常不同意」，分別給予 5、4、3、2、1 分。量表共計 20 題，題項如「總幹事讓員工了解他處理業務的原則與想法」；「總幹事強調工作要如期完成」；「總幹事允許員工參與漁會的行政決策」。題項得分愈高，代表員工知覺漁會總幹事領導型態同意程度愈高。

## 2. 激勵之操作性定義與衡量

本量表參考卓靜宜（2004）之激勵制度量表，並參酌漁會組織之激勵特性，發展出「我國漁會組織激勵制度量表」，共分為薪資福利制度量表、非財務福利制度量表、升遷及表揚制度量表三大部分，做為衡量員工對於我國漁會組織激勵制度的指標。茲將各構面之定義及量表之衡量方式說明如下：

- (1) 激勵：指組織採用各種方式，以促使部屬達成組織目標的一種過程。
- (2) 薪資福利制度：指一種「財務性」獎酬，包含員工之薪資與各項有形福利，如年終獎金、績效獎金、交通津貼、加班費等激勵性金錢報酬制度。
- (3) 非財務福利制度：指一種「非財務性」獎酬，如員工參與決策權、個人生活發展規劃、旅遊制度、員工休假、工作輪調與出差機會等非金錢性報酬制度。
- (4) 升遷及表揚制度：指一種「內在或精神」層面之報酬，例如記功或嘉獎之公開表揚、及依相關規定之升遷；其可滿足個人工作成就感和自我之成長需求。

本研究採用的激勵制度量表共計 13 題，題項如「我對於目前薪給的滿意度如何」；「我對於目前的升遷機會滿意度如何」；「整體而言，我對於目前的激勵制度滿意度如何」。其衡量與計分方式，均與上述之領導型態評量相同。

### 3. 工作績效之操作性定義與衡量

本研究採用 Motowidlo 與 Van Scotter (1994) 所編制的工作績效量表，並參酌漁會員工之工作特色，發展出「我國漁會員工工作績效量表」，分為任務績效與情境績效兩種量表，做為衡量員工執行組織績效程度的指標。茲將各構面之定義及量表之衡量方式說明如下：

- (1) 工作績效：指部屬對組織達成組織目標的貢獻程度。
- (2) 任務績效：指個人工作上的結果，此結果直接關係組織所期望或指定的任務，判斷的準則在於是否合乎個人正式角色的要求。
- (3) 情境績效：指員工自願執行非正式所規定的活動、幫助他人完成任務、與上司合作、與顧客間互動、在非正式場合支持與防衛組織目標與改善組織程序的各種績效。其主要都是針對任務活動以外之行為，同時也包含在執行任務時，所涉及與心理和社會層面有關之行為。

本研究採用的工作績效量表共計 20 題，題項如「您經常完成管理部門或上司所交待的事項」；「您會主動幫助同事，以達成與自己無關的任務」。其衡量與計分方式，均與上述之領導型態評量相同。

## 肆、研究結果分析

### 一、樣本基本資料結構分析

本次調查以基隆區漁會、蘇澳區漁會、台中區漁會、南龍區漁會、林園區漁會、東港區漁會之漁會員工為主，六個漁會共計發出 340 份問卷，回收 313 份問卷，回收率 92%，有效問卷 287 份。本研究的樣本基本資料題項共計 6 題（如表二所示），其樣本特性為，男性員工共 143 人，佔 50.2%；女性員工共 142 人，佔 49.8%，樣本之性別比例約各佔一半。樣本之年齡別以 41~50 歲與 31~40 歲佔多數，兩者合佔 56.8%。樣本之學歷別以高中職人數最多，佔 59.2%。樣本之年資別以 6~10 年與 21 年以上人數最多，兩者合佔 58.5%。最後，大多數樣本為非主管員工，佔 88.5%。



本研究之樣本分析結果顯示，漁會員工之性別男女比例相當，樣本之學歷以高中職最多，年齡大多為 30-50 歲之間，年資則分部在兩個群落（6~10 年與 21 年以上）。此一結果首先顯示，推行漁會業務之員工並無性別上之差異，此一現象可能與漁會業務之各種性質有關，如信用部與會計課傳統上女性就業人口較多，而魚市場與推廣課傳統上男性就業人口較多，因而漁會之員工較無性別差異之情形。其次，學歷以高中職最多之現象，本研究認為可能與漁會為地方基層型組織，非當地人才難以進入漁會服務，而當地學歷高的人才為謀求較高待遇，往往另謀出路所致。再者，員工集中在 30-50 歲之間的青壯年齡，顯示漁會員工尚無嚴重老化問題。最後，年資分布在 6~10 年與 21 年以上兩個群落。此一現象顯示，漁會員工大多為久任者，這對漁會工作之經驗傳承非常有利。

表二 漁會員工與總幹事基本資料題項

1. 性別 <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女（漁會員工與總幹事）
2. 年齡 <input type="checkbox"/> 20 歲(含)以下 <input type="checkbox"/> 21~30 歲 <input type="checkbox"/> 31~40 歲 <input type="checkbox"/> 41~50 歲 <input type="checkbox"/> 51~60 歲 <input type="checkbox"/> 61 歲以上（漁會員工與總幹事）
3. 學歷 <input type="checkbox"/> 國小 <input type="checkbox"/> 國中 <input type="checkbox"/> 高中職 <input type="checkbox"/> 大專院校（漁會員工與總幹事）
4. 年資 <input type="checkbox"/> 1 年以下 <input type="checkbox"/> 1 年~5 年 <input type="checkbox"/> 6 年~10 年 <input type="checkbox"/> 11 年~15 年 <input type="checkbox"/> 16 年~20 年 <input type="checkbox"/> 21 年以上（漁會員工） 4-1. 相關工作年資（總幹事，選項同上）
5. 部門 <input type="checkbox"/> 信用部 <input type="checkbox"/> 魚市場 <input type="checkbox"/> 推廣課 <input type="checkbox"/> 會計課 <input type="checkbox"/> 會務課 <input type="checkbox"/> 其它（漁會員工） 5-1. 擔任主管的年資（總幹事，選項同相關工作年資）
6. 主管 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否（漁會員工） 6-1. 擔任總幹事的年資（總幹事，選項同相關工作年資）

資料來源：本研究

## 二、樣本來源同質性檢定

由於本研究採取將臺灣地區 39 個區漁會，先區分為北中南三區，再從各區當中隨機抽取兩個區漁會之分層隨機抽樣方式，有可能因各地區漁會的領導方式以及區域特性，在缺乏一致性的情況下，產生樣本合併是否適當的問題。假如各組中有變異數不同質的情形時，第一類型錯誤的概率和統計考驗力都會受到影響

(Maxwell & Delaney, 1990)。因而，本研究於進行資料分析前，先了解各樣本是否取自變異量相等的群體，藉由檢驗各研究變項之構面變異數是否具有同質性，以確認本研究樣本，是否會因不同地區漁會的環境、組織文化等層面之差異而產生樣本變異數異質性的問題。經由變異數同質性檢定（如表三所示），顯著性均大於 0.05，並未違反變異數同質性的假定，因此本研究樣本取樣適當。

表三 樣本來源與領導型態、激勵制度及工作績效之變異數同質性檢定

變數名稱	Levene 統計量	顯著性
倡導	2.664	.132
關懷	1.580	.176
薪資福利制度	.975	.421
非財務福利	.1064	.374
升遷及表揚制度	.511	.726
任務績效	.721	.572
情境績效	.160	.154

資料來源：本研究

### 三、漁會總幹事基本人口描述統計分析

本研究對象來自於臺灣地區 39 個區漁會中的 6 個地區漁會員工，由於本研究旨在衡量漁會總幹事的領導型態，因而本文亦將分析此六地區漁會總幹事之基本資料結構，以利了解漁會領導人的特性。漁會總幹事的基本資料題項共計 6 題（如表二所示），其樣本特性為，男性總幹事共 5 人，佔 83.3%；女性總幹事共 1 人，佔 17.7%。樣本之年齡別 51~60 歲共 4 人，佔 66.7%；41~50 歲共 2 人，佔 33.3%。樣本之學歷別，大專院校人數共 4 人，佔 66.7%；高中職共 2 人，佔 33.3%。擔任漁業相關工作年資 21 年以上者共 4 人，佔 66.7%；另外，6~10 年與 16~20 年各 1 人。擔任主管年資 11~15 年者共 3 人，佔 50%；另外，6~10 年、16~20 年與 21 年以上者各 1 人。擔任總幹事的年資 1~5 年與 16~20 年者各 1 人；另外，6~10 年與 11~15 年者各 2 人。

本研究之樣本分析結果顯示，漁會總幹事具有大多為男性、資深、從事漁業相關工作、擁有大專學歷與具有主管經驗，且男性居多的現象。此一發現顯示，漁會

總幹事大多是漁業相關工作出身，藉由久任且工作表現優異，從漁會主管職務中獲得拔擢而被聘任為總幹事。因而，其與一般員工相較，有年資較深、學歷較高，主管經驗豐富且嫻熟漁業相關事務的現象。此外，漁會總幹事大多為男性，亦反映出漁會會員與理事傳統為男性，且漁會之推廣工作較常由男性負責（女性大多任職信用部與會計部門）有關。綜合前述，本研究認為漁會領導人具有高度的漁會業務專業性與豐富的主管資歷之領導特性。

#### 四、信效度分析

本研究問卷之問項設計，係根據相關文獻探討，並參考費德勒領導型態之研究量表、卓靜宜（2004）之激勵制度量表，以及 Motowidlo 與 Van Scotter（1994）所編制的工作績效量表，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。本研究並採取因素分析法，以檢驗問卷的建構效度。依據 Kaiser 與 Rice（1974）的標準，選取特徵質大於 1.0 且因素負荷量大於 0.5 以上的共同因素來解釋各量表之效度。經因素分析，領導型態問卷 KMO（取樣適當性）值為 0.890，激勵制度問卷 KMO 值為 0.865，工作績效問卷 KMO 值為 0.775，且各量表之 Bartlett's 球形檢定的 P 值亦均接近 0，顯示各量表結果均適合進行因素分析。因而本研究採「主成份法」（Principal Components）與「直接斜交法」（Oblimin）進行轉軸，並依據各量表之因素構面數萃取，共計抽取領導型態 2 個構面、激勵制度 3 個構面與工作績效 2 個構面，問卷各分量表所抽取因素的累積解釋變異量分別為 68.013%、74.913% 及 67.270%。依據周文賢（2002）之研究指出，總指標解釋力大於 60%，即可認為總指標足以代表多個原始行為變數。因而，本問卷具有建構效度。此外，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或相關程度的高低，以 Cronbach's  $\alpha$  值來代表。經信度分析，各研究變項的  $\alpha$  值從 0.771~0.894 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。

#### 五、整體樣本之個人變項對於領導型態同意度、激勵制度滿意度與本身工作績效執行程度

本節首先利用敘述性統計來描述整體漁會員工樣本之性別、年齡、學歷、年資

與主管別等五項個人變項對於漁會領導型態同意度、激勵制度滿意度及本身工作績效執行情況，其次進行整體分析，最後將針對不同區漁會員工之漁會領導型態同意度、激勵制度滿意度及本身工作績效執行之差異情況進行比較。

在性別部份，男性員工之領導型態同意度、激勵制度滿意度與工作績效執行程度普遍都高於女性。在年齡別部份，51~60 歲的員工，其領導型態同意度、激勵制度滿意度與工作績效執行程度都低於其他年齡的員工。在學歷別部份，大專院校學歷的員工，其領導型態同意度、激勵制度滿意度與工作績效執行程度都高於國小、國中、高中職學歷的員工。在年資別的部份，年資 11~15 年的員工，其領導型態同意度、激勵制度滿意度與工作績效執行程度都高於其他年資的員工。在主管別部份，擔任主管的員工，其領導型態同意度、激勵制度滿意度與工作績效執行程度都高於非主管的員工。

此外，全體漁會員工對於漁會的激勵制度滿意度較低。其次，在比較六個區漁會對於領導型態同意度、激勵制度滿意度與工作績效執行程度後發現。基隆區漁會員工之領導型態同意度、激勵制度滿意度與工作績效執行程度都低於其他漁會的員工。而林園區漁會員工之領導型態同意度、激勵制度滿意度與工作績效執行程度都高於其他漁會的員工。

## 六、漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效影響之問卷調查分析

### (一) 不同區漁會別之領導型態、激勵制度對員工工作績效的影響

從多變量變異數分析領導型態對工作績效影響結果可知，大部分區漁會之領導型態對員工工作績效均有顯著影響。其中。以基隆區漁會、南龍區漁會及東港區漁會，更可看出其差異。基於前述可知，若漁會總幹事能善用倡導型與關懷型領導，對於提升員工工作績效必有一定助益。其次，利用多變量變異數分析激勵制度與工作績效影響結果可知，在大部分區漁會提供的激勵制度中 以薪資福利制度與升遷表揚制度對員工工作績效較有顯著影響。特別是在薪資福利制度與升遷表揚制度交互作用下，對員工工作績效同樣達到顯著。

此外，台中區漁會及林園區漁會之領導型態對員工工作績效均無顯著差異。在激勵制度部分，僅林園區漁會之薪資福利制度對員工工作績效有顯著差異。因此，本研究將剔除台中區漁會與林園區漁會之研究結果，沒有與其他區漁會比較。

## (二) 整體樣本之領導型態對員工工作績效的影響

經由多變量變異數分析整體區漁會之領導型態對員工工作績效的影響結果如表二所示。由表二可知，倡導型領導對任務績效達顯著差異；倡導型領導對情境績效達顯著差異；關懷型領導對任務績效達顯著差異；關懷型領導對情境績效達顯著差異；在關懷型領導與倡導型領導交互作用下，對員工情境績效達顯著差異。因此研究假設  $H_1$  之  $H_{1-1}$ 、 $H_{1-2}$ 、 $H_{1-3}$ 、 $H_{1-4}$ 、 $H_{1-6}$  成立。

## (三) 整體樣本之激勵制度對員工工作績效的影響

經由多變量變異數分析整體區漁會之激勵制度對員工工作績效的影響結果如表四所示。由表四可知，薪資福利制度對情境績效達顯著差異；非財務福利制度對任務績效達顯著差異；升遷與表揚制度對任務績效達顯著差異；升遷與表揚制度對情境績效達顯著差異；在薪資福利制度及升遷與表揚制度交互作用下，對任務績效達顯著差異；在薪資福利制度及升遷與表揚制度交互作用下，對情境績效達顯著差異；在非財務福利制度及升遷與表揚制度交互作用下，對任務績效達顯著差異。因此研究假設  $H_2$  之  $H_{2-2}$ 、 $H_{2-3}$ 、 $H_{2-5}$ 、 $H_{2-6}$ 、 $H_{2-9}$ 、 $H_{2-10}$ 、 $H_{2-11}$  成立。

## (四) 整體樣本在領導型態與激勵制度交互作用下對員工工作績效的影響

經由多變量變異數分析整體區漁會之領導型態與激勵制度交互作用下對員工工作績效的影響結果如表四所示。由表四可知，整體漁會領導型態對任務績效達到顯著差異；整體漁會領導型態對情境績效達到顯著差異；整體漁會激勵制度對任務績效達到顯著差異；在領導型態與激勵制度交互作用下對員工任務績效達到顯著差異，因此研究假設  $H_3$  之  $H_{3-1}$ 、 $H_{3-2}$ 、 $H_{3-3}$ 、 $H_{3-5}$  成立。

表四 不同漁會之領導型態及激勵制度對工作績效之多變量檢定結果

變項別 \ 漁會別		基隆區 漁會 (n=49)	蘇澳區 漁會 (n=21)	南龍區 漁會 (n=19)	東港區 漁會 (n=142)	整體 樣本 (n=231)
領導型態 (倡導)	任務績效	3.076*	2.800	18.123**	2.192**	1.761**
	情境績效	5.394**	1.736	11.284**	1.250	1.508**
領導型態 (關懷)	任務績效	2.255	16.280**	16.280**	2.772	1.952***
	情境績效	4.859**	3.728	3.728	3.632**	1.447*
領導型態 (倡導) x 領導型態 (關懷)	任務績效	0.753	18.123**	2.800	1.281	1.106
	情境績效	3.465*	11.284**	1.736**	1.039	1.719**
薪資福利制度	任務績效	1.265	2.815	0.400	0.716	0.690
	情境績效	7.231**	11.376**	6.846**	0.561	2.148**
非財務福利制度	任務績效	3.328**	2.378	5.190*	3.131***	2.289**
	情境績效	1.983	0.592	0.539	1.606	1.429
升遷及表揚制度	任務績效	8.292***	5.890*	2.815	2.745**	2.208**
	情境績效	2.769	0.539	11.376	0.601	1.523*
薪資福利制度 x 非財務福利制度	任務績效	6.462*	0.381	0.381	0.574	0.416
	情境績效	1.157	5.797*	3.897	0.462	1.135
薪資福利制度 x 升遷及表揚制度	任務績效	1.588	0.713	6.974**	1.157	4.171**
	情境績效	3.296**	0.068	0.221	0.351	1.438*
非財務福利制度 x 升遷及表揚制度	任務績效	2.223	0.744	0.479	1.462**	1.831*
	情境績效	1.365	0.706	0.935	0.249	1.206
薪資福利制度 x 非財務福利制度 x 升遷及表揚制度	任務績效	1.922	0.115	1.033	0.452	0.029
	情境績效	2.051	0.253	0.221	1.257	1.406

註一：\*表 p<.05；\*\*表 p<.01；\*\*\*表 p<.001

註二：內為 F 值

資料來源：本研究

## 伍、討論與結論

本研究主要目的為探討漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效的影響。經由文獻探討與假設檢驗獲致下列之研究發現與管理意涵，並據此提出建議，以提升漁會整體營運績效。

### 一、研究發現

本研究首先從漁會人事管理制度對員工工作績效的影響因素加以探討，經由統計分析結果發現：（1）年齡 51~60 歲的漁會員工，對於領導型態的同意度、激勵制度的滿意度與本身工作績效的執行程度都低於其他年齡的員工。這可能是由於該年齡層之漁會員工在漁會工作年資已久，本身升遷與薪資福利變動已不大，加上任內已經歷多位總幹事的領導型態，因此若無法提出更多誘因，恐怕難以提昇其工作績效；（2）漁會員工學歷程度愈高，對激勵制度的滿意度與本身的工作成效愈高。此一發現顯示，學歷愈高之員工愈能接受組織之激勵制度，並因學歷高較具有完成組織交付工作之能力。因而漁會組織應利用員工集會的時間，說明組織各項激勵制度與其用意；同時組織領導者更應運用走動式管理，與員工進行雙向溝通，並了解員工之真正意向。此外，組織亦應藉由各項員工訓練提升員工之工作能力，尤其須針對學歷較低者補充其職務上所需要之專業知能；（3）年資 11~15 年的漁會員工，對於激勵制度的滿意度與本身工作績效的執行程度都明顯高於其他年資的員工。此一結果顯示，年資 11~15 年的漁會員工，由於服務年資較長，對組織激勵制度較能明瞭且肯定；並可能因其對於激勵制度的認同，而提升其對完成本身工作績效的努力程度。另外，漁會組織亦可藉此階段對員工進行職務調整或提升，使其因組織的激勵，更加提昇其工作績效。

其次，本研究針對不同區漁會的員工在研究變項上的差異性加以探討，經由統計分析結果發現：（1）基隆區漁會員工認為，領導型態與激勵制度均會影響工作績效，但本區的漁會領導型態同意度與激勵制度的滿意度偏低。因此，若能提升領導型態並改善激勵制度，對提升員工工作績效必能有所助益。（2）蘇澳區漁會員工認為，關懷型領導及薪資福利制度對本身的工作績效有顯著影響，顯示蘇澳區漁會未來可提升此二制度，以增加員工工作效益。（3）南龍區漁會員工之領導型態同意度較高，但其激勵制度的滿意度中等。此外，漁會員工認為，領導型態、薪資

福利制度及升遷表揚制度均對本身的工作績效有顯著的影響。因此，未來可朝著改善薪資福利制度及升遷表揚制度的方向，增進員工工作績效。(4) 東港漁會員工之領導型態同意度、激勵制度的滿意度與工作績效的執行程度均佳。由此可知東港區漁會之營運績效良好。且員工認為領導型態、非財務福利制度及升遷表揚制度對工作績效有顯著之影響。未來，若能再加強上述三制度，將能有效提升員工工作績效，增加員工工作效率，進而增進漁會總收益。

最後，本研究針整體區漁會員工的研究結果發現：(1) 整體樣本之激勵制度的滿意度平均值為 3.42，領導型態同意度之平均值為 4.02，員工工作績效的執行程度之平均值為 3.92，顯示有需要加強漁會之激勵制度；(2) 漁會總幹事之倡導型領導及關懷型領導對漁會員工之任務績效會有非常顯著之影響，而對情境績效影響亦為顯著。此外，在倡導型領導與關懷型領導交互作用下對漁會員工之情境績效亦有顯著影響；此一結果顯示，漁會總幹事之倡導型領導及關懷型領導不僅會對漁會員工之任務與情境績效產生顯著之影響，尚可藉由兩種領導型態之交互作用，強化領導對員工情境績效之影響程度。漁會為公益社團法人，主要以保障漁民權益，提高漁民知識、技能，增加漁民生產收益，改善漁民生活，促進漁業現代化，並謀其發展為宗旨。由此可知，漁會員工的工作主要係以服務漁民為主，而以增加漁會營收為輔。因此，總幹事若能在領導時，除要求漁會所屬員工達成漁會組織目標外，同時注重漁會所屬員工之需求，尊重與信任部屬，讓員工有參與漁會管理決策之機會，讓領導者與員工能雙向溝通。在兩種領導型態交互使用之下，將可提昇漁會員工自願執行非正式所規定的活動、幫助他人完成任務、與上司合作、與漁民間互動、在非正式場合支持與防衛漁會組織目標與改善漁會組織程序，進而提高漁會服務漁民的品質及漁會的經營績效。(3) 非財務福利制度及升遷表揚制度對於漁會員工之任務績效影響較為顯著，而薪資福利制度對於漁會員工之情境績效有顯著的影響。此結果亦顯示不同激勵制度對不同之工作績效類別有差異性之影響。因而，漁會組織的獎勵制度不可一體適用，漁會之領導者應針對不同業務之人員或不同工作之情境，提出適合該項業務或人員之獎勵制度，以更加提升員工工作績效；(4) 在薪資福利制度與升遷表揚制度交互作用下對於漁會員工之任務績效影響較大。此結果不僅顯示不同激勵制度對不同之工作績效類別有差異性之影響外，更顯示出，透過薪資福利制度與升遷表揚制度的交互作用，可強化激勵制度對任務績效之影響程度。因而，漁會組織可交互運用員工之薪資與各項有形福利，如年終獎金、績效獎金、交通津貼、加班費等激勵性金錢報酬制度的「財務性」獎酬，以及



「內在或精神」層面之報酬的方式，如記功或嘉獎之公開表揚、及依相關規定之升遷制度。在兩種激勵制度交互作用下，將可促使漁會員工盡力完成漁會所期望或指定的任務。

## 二、管理意涵與實務建議

漁會總幹事不僅需推展漁會營利業務，更肩負選務及會務之任務，故總幹事較一般營利事業公司之執行長有著更多的使命，而為使總幹事有效經營漁會，漁會人事管理辦法賦予總幹事聘僱、升遷、考核與獎懲等權力，帶領全體漁會員工執行會務、業務及選務等組織任務，並向員工說明漁會組織目標、工作方法與績效標準。因此，總幹事倡導型領導型態與關懷型領導型態都與員工工作績效都達到顯著差異，但與倡導型領導型態比較起來，關懷型領導型態更能提升員工工作成效，進而增加員工工作績效。此結果與 House (1971)；Blank、Weitzel 與 Green (1990)；張曉慧 (2006) 及許雅棣 (2000) 等人針對營利性公司的研究結果不同，其大部份的研究結果都顯示領導型態對員工工作績效並無顯著影響，顯示漁會組織環境有異於其它企業公司，而是以總幹事為中心之集權領導方式，來進行漁會組織的運作。此外，根據本研究結果顯示，倡導型領導與關懷型領導對於員工任務績效與情境績效都有顯著影響。因此，建議漁會總幹事應善用關懷型領導，並適時加入倡導型領導，在結合兩種方式的情況下，由領導者關懷部屬而與部屬呈現友好的關係，員工也比較願意執行組織外的會務與選務，並強化業務之推動，增加漁會總收益，達成組織目標，不但可提昇員工本身工作績效，更可改善漁會整體的營運績效。

其次，從激勵制度對員工績效具有影響之研究發現，所有漁會的激勵制度均能增加員工的工作效率，尤其是漁會提供的升遷與表揚制度。此研究與 Podssoff 等人 (1982) 發現激勵制度對員工工作績效都有顯著影響之研究發現相同，特別是升遷與表揚制度。此一結果顯示，對大多數的員工而言，升遷與表揚制度是激勵自己努力工作的最大原動力。然而，從研究中亦發現漁會的人事管理制度，存在著升遷與表揚制度不公平的現象。因此，建議漁會組織應重視升遷與表揚制度對員工的重要性，並對此制度進行修正，如對漁會人事管理制度中的薪資制度進行調整，經改善後再善加利用，藉由此制度來鼓勵員工，以提昇員工工作績效，進而強化漁會整體效能。再者，從漁會員工薪資高低薪點相距過小，無法激勵員工努力向上，且依據黃芳玫、卓怡伶與雷立芬 (2008) 提出每薪點支付金額對每受雇員工之營運盈餘的確有顯著的正向誘因，每薪點支付金額若增加 100 元，對每位漁會受雇員工之營運

盈餘將增加 2.1 萬元之研究。本文建議，增加漁會員工薪資高低薪點差距，或者增加薪點支付金額，如此方能增進漁會員工工作績效，進而提升漁會組織營運績效。最後，本研究結果顯示，在薪資福利制度及升遷表揚制度交互作用下對於任務績效有顯著影響。因此，若能在漁會的激勵制度設計上，將兩者搭配設計，威信對於漁會員工的任務績效會有一定的助益。

### 三、研究貢獻、研究限制與後續研究建議

在研究貢獻方面，本研究不同於其它研究方法，於決定研究變項前，除了參考相關文獻資料外，還另外設計一份決定變項問卷，利用此問卷來詢問漁會員工何種變項較會影響工作績效。此方式較為中立且增加了本研究所設立之研究變項的正確性，在類似之研究當中屬於創新的作法，為本研究貢獻之一。其次，本研究採用符合漁會領導型態之費德勒領導型態量表、符合漁會激勵制度之 Milkovich 與 Newman (1993) 激勵制度量表，以及能了解員工執行組織任務程度之 Motowidlo 與 Van Scotter (1994) 工作績效量表。此三種量表完整的包含本研究之核心意涵，並同時涵蓋了組織、領導階層與個人層次，能具體且清楚的測量漁會員工對於漁會總幹事領導型態的同意度、漁會激勵制度的滿意度與本身工作績效的執行程度，可進一步瞭解漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效的影響，為本研究貢獻之二。最後，本研究利用多變量統計方法分析漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效的影響。據此清楚的探究領導型態與激勵制度的整體和個別構面之間對於員工工作績效的完整構面與子構面之間的影响，其分析結果可避免每個變項之間幾乎都呈現高度相關之類似研究 (eg., Blank et al., 1990)，為本研究貢獻之三。

在研究限制與後續研究建議方面，即使在研究設計上，本研究力求完善，但仍有限制值得注意，而這些均為後續研究可繼續努力之處。首先，本研究之領導型態、激勵制度，以及員工工作績效變項均屬於主觀的衡量指標，且資料的蒐集採單一資料來源，由同一人填答問卷題項，可能產生共同方法變異 (common method variance) 的問題，並可能因此增強變項之間的關係 (Podsakoff & Organ, 1986)，此為本研究之限制亦是吾人日後需進一步探討之處。今後應朝不同之研究對象著手，如參照高瑞新與劉祥法 (2009) 之研究，同時由主管與其他員工作答，比較主管與員工之認知差異，並探索差異對研究變項關連性的影響，以具體的解決共同方法變異的問題。其次，本研究樣本來自於各區漁會之員工，由於全國各區漁會因各地區漁業別不同，例如東港區漁會之櫻花蝦漁業及黑鮪魚延繩釣漁業，而導致各區

漁會之工作特性與發展重點不同。這將影響到相同之領導型態、激勵制度與工作績效衡量是否可以一體適用之問題。雖然本研究之樣本已儘量做到具有全國之代表性，惟為了符合區域平衡，亦有導致無法兼顧各區漁會特性之現象。此亦為本研究量化之限制。因而，建議後續之研究者，能針對各個區漁會特性進行個案研究，使研究結果能更深入分析各區漁會總幹事領導型態與員工績效之間的關聯性。為了排除區域性、工作特性與抽樣所帶來的「衍生性效應」，未來在針對漁會相關議題之研究中，樣本應同時兼顧遠洋、近海與沿岸養殖三種不同發展與工作特性之區漁會，使本文之研究結果能適用於全國各地區漁會。最後，本研究基於時間、經費及研究者能力之限制，各方面仍有不完備之處，而且本研究僅限於臺灣區漁會，但各個組織均各自擁有不同的領導型態與激勵制度，未來，若有研究者欲進行相關探討，將可嘗試加入其他中介變項，但僅憑本研究結果自不宜對中介變項間的關係遽下定論，此一問題有待以後的研究者繼續探討。

## 參考文獻

- 台灣省漁會（2006）。**台灣省漁會督導工作總報告**。台北：台灣省漁會。
- 吳恪元（2000）。台灣地區漁會人事制度之研究。**農業金融論叢**，25（6），1-85。
- 吳晨瑜（2008）。**漁會組織再造與事業經營之研究—兼論台北縣各區漁會之發展**。國立台灣海洋大學海洋事務與資源管理研究所碩士論文，未出版，基隆。
- 周文賢（2000）。**多變量統計分析**。台北：智勝文化事業有限公司。
- 卓靜宜（2004）。**報社激勵制度滿意度與員工工作績效關係之研究—以中國時報、自由時報、聯合報為例**。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 莊慶達（2008）。漁會發展創新事業的思維。**漁業推廣**，260，22-25。
- 許雅棣（2000）。**主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性—以保險業務員為例**。國立東華大學企業管理系碩士論文，未出版，花蓮。
- 陳瑞慶（1996）。**費德勒權變領導理論之分析與擴展**。台北：師大書苑。
- 高瑞新、劉祥法（2009）。轉換型領導對組織承諾與組織公民行為之影響：主管與部屬轉換型領導認知差異之研究。**警學叢刊**，40（1），157-184。

- 張曉慧 (2006)。領導型態、員工成熟度與工作績效、組織承諾關係之研究—以台中市國際觀光旅館為例。靜宜大學觀光事業學系碩士論文，未出版，台中。
- 黃明和 (1994)。現代漁友應有的基本法律常識。漁業推廣，120，57-60。
- 黃異 (1999)。漁業法規。台北：渤海堂文化公司。
- 黃芳玫、卓怡伶、雷立芬 (2008)。台灣漁會薪資制度之研究。農業金融論叢，4 (4)，1-26。
- 趙嘉裕 (1996)。台灣漁會權能區分制度之研究。國立臺灣海洋大學漁業科學系碩士論文，未出版，基隆。
- 鐘長生 (1992)。校長領導型態與教師溝通窘境、工作滿足、組織承諾之關係—雲林縣公立中小學之實證研究。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- Abratt, R., & M. R. Smythe (1989). A survey of sales incentive programs. *Industrial Marketing Management*, 18, 209-214.
- Anit, S., & D. Z. Anat (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649-659.
- Amabile, T. M., E. A. Schatzel, G. B. Moneta, & S. J. Kramer (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Avolio, B., B. Bass, & D. Jung (1999). Re-examining the components of transformational and transactional using Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-62.
- Bass, B. M., B. J. Avolio, D. I. Jung, & Y. Berson (1990). Predicting unit performance by transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Blank, W., J. Weitzel, & S. Green (1990). The test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43, 579-597.
- Borman, W. C., & L. A. White (1995). Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Bishop, J. W., K. D. Scott, & S. M. Burroughs (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.

- Bass, B. M., B. J. Avolio, D. I. Jung, & Y. Berson (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207-218.
- Brazier, D. K. (2005). Influence of contextual factors on health-care leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *26*(1/2), 128-140.
- Clinton, O. L., R. L. Patrick, & Y. W. Kathlyn (1988). An assessment of manager/subordinate perceptions of performance appraisal effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, *2*, 311-320.
- Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style the ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, *12*, 245-278.
- Cuieford, J. P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education* (4<sup>th</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Diana, L. D., & G. G. Donald (2000). Performance distributions: Measuring employee performance using total quality management principles. *Journal of Quality Management*, *2*, 225-241.
- Edward, J. I., J. K. Timothy, & E. A. Robert (1988). Predictors of employee satisfaction with the performance appraisal process. *Journal of Business and Psychology*, *2*, 306-310.
- Fiedler, F. E. (1972). Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons. *Human Relation*, *25*, 391-412.
- Gistafson, S. B., & M. D. Mumford (1995). Personal style and person-environment fit: A pattern approach. *Journal of Vocational*, *46*, 163-188.
- Grant, A. M., E. M. Campbell, G. Chen, K. Cottone, L. David, & K. Lee (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *103*, 53-67.
- House, R. J. (1971). The path goal of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16*, 321-339.
- Hersey, P., & K. Blanchard (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4<sup>th</sup> Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kaiser, H. F., & J. Rice (1974). Little Jiffy Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, *34*, 100-117.
- Katz, D., & R. L. Kahn. (1996). *The social psychology of organization*. New York: Wiley.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentive. *Organizational*

*Behavior and Human Resource Performance*, 3, 157-189.

- Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 288-299.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Luthans, F. (1979). Leadership: A proposal for a social learning theory base and observational and functional analyses techniques to measure leader behavior. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in Leadership* (pp. 201-208). Carbondale IL: Southern Illinois University Press.
- Louise, K., & M. John (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11, 231-251.
- Maslow, A. (1970). *The farther reaches of the human mind*. New York: Viking Press.
- Mahoney, T. A. (1989). Multiple pay contingencies: Strategic design of compensation. *Human Resource Management Review*, 28, 337-347.
- Maxwell, S. E., & H. D. Delaney (1990). *Designing experiments and analyzing data*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Milkovich, T. G., & M. J. Newman (1993). *Compensation*. New York: McGraw- Hill.
- Motowidlo, S. J., & J. R. Van Scotter (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Mats, A., & S. Stefan (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14, 359-381.
- Mohr, A. T., & J. F. Puck (2007). Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs. *European Management Journal*, 25(1), 25-35.
- Nouri, H., & R. J. Parker (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 467-483.
- Podsakoff, P. M., W. D. Todor, & R. Skov (1982). Effects of leader contingent and non contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.
- Podsakoff, P. M., & D. W. Organ (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership

- research. *Leadership Quarterly*, 9(1), 85-105.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Urbanski, A. (1986). Incentive get specifics. *Sales and marketing management*, 28, 98-102.
- Wu, F. Y. (2009). The relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English cram schools: Evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 75-82.
- Yukl, G. A., & D. D. Fleet. (1992). Theory and research on leadership in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 147-197.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

# Impacts of Leadership Styles and Incentive Systems of the Fishermen's Associations on Employee's Job Performance in Taiwan

Chi-Wei Li, Rui-Hsin Kao, Yih-Yia Liao, Wen-Hong Liu\*

## Abstract

This paper discusses the impact of leadership style and incentive systems of the fishermen's associations on employees' job performance in Taiwan. First of all, the key factors-Leadership Styles and Incentive System-are selected according to literature review and questionnaire survey. Next, Fielder leadership model questionnaire, incentive system questionnaire, and employee's job performance questionnaire are used to survey fishermen's associations in Taiwan. The results from 287 employees of Taiwan fishermen association show as follows: 1) Employee is not satisfied with the incentive system of fishermen's association, thus it is necessary to improve the system. 2) Initiation structure and consideration of managing director of fishermen's association both have significant impacts on employee's job

---

\* Chi-Wei Li, Graduate Student, Department of Fisheries Production and Management, National Kaohsiung Marine University.

Rui-Hsin Kao, Doctoral Student, Department of Business Administration, National Central University.

Yih-Yia Liao, Assistant Professor, Department of Fisheries Production and Management, National Kaohsiung Marine University.

Wen-Hong Liu, Corresponding author, Assistant Professor, Department of Fisheries Production and Management, Chief of Marine Affairs and Education Culture Centre, National Kaohsiung Marine University.



performance, as well as the interaction between Initiation structure and consideration does. 3) The pay systems affect effects employee's contextual performance significantly, as well as interaction between the non-financial system and pay system, and the promotion system does. 4) To enhance the leadership of managing director and to improve the incentive system are necessary for improving employee's job performance. Furthermore, to design the non-financial and the pay system, and the promotion system at the same time will also improve employee's job performance a lot.

**Keywords:** management institutions of human resource, Fiedler leadership, pay system, promotion system, non-financial system

