

專題題目：領導型態、組織溝通對工作滿意之影響－以泰、菲外籍勞工在台為例

學校及科系：嶺東科技大學國際企業系

指導教授：李宗愷博士

學生：黃馨儀、林昕穎、黃秀萍、葉慧智

摘要

本研究目的在於瞭解泰國、菲律賓外籍勞工在台工作時的工作態度，尤其針對領導型態、組織溝通與工作滿意度間的關係的釐清，研究內容包含領導型態的轉換型領導(魅力屬性及行為領導、共享願景/激勵動機、個別化的關懷、智力的啟發)和交易型領導(權變獎賞與主動例外管理)等兩構面，組織溝通與工作滿意等構面。研究結果發現員工的工作滿意就領導型態而言，交易型領導比轉換型領導來的有用，但是加入組織溝通變項後，組織溝通比領導型態來的重要，故對員工的心態而言，好的溝通管道較領導型態來的會增加員工滿意度。因此，獎賞制度固然重要，不過領導者也可以利用與相互溝通的方式進一步瞭解員工，如能尊重員工意見並提供所需的幫助，對於提升員工的滿意度與工作績效上一定可以一舉兩得。

本研究採取的方法為問卷調查法，以台灣地區的台中縣市外籍勞工為限，發放 200 份問卷，共收回 162 份。回收率 81%。分析方法包括描述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)、信度與效度分析(Reliability and Validity Analysis)、相關分析(Correlation Analysis)、迴歸分析(Regression Analysis)等來進行回收問卷的資料處理與分析。

關鍵字：領導型態、組織溝通、工作滿意、外籍勞工

第壹章 緒論

台灣從 1980 年開始經濟快速成長，豐富且優質的人力資源為主要關鍵因素之一，也創造出所謂的「台灣經濟奇蹟」，但伴隨著經濟的發展，生產力增加，國民平均所得和生活水準的提升，勞動市場有了重大的轉變，國人對於生活品質越來越講究，那些所謂的 3D 或者是 3K 行業(英文發音：危險性 Danger、困難性 Difficulty、骯髒 Dirty)(日文發音：髒 kitanai、辛苦 kitsui、危險 kikem)和薪資較低的製造業，造成基層勞工有供應不足的現象(黃坤祥，1996)；加上我國人口成長率趨緩以及青少年升學比率提高影響下，高等教育學生人數年年成長，進而延緩進入就業市場，以及國人就業價值觀轉變偏向為服務業發展的影響，造成國內產業發展面臨勞力短缺、近代年輕勞工不再願意從事耗體力且危險性高的工作。

依據 1989 年 10 月 28 日的行政院勞工委員會就業服務法，該法第四十三條第七及第八項規定，許可業者引進菲律賓、泰國、印尼及馬來西亞等四國之外籍勞工，勞委會就各行業開始開放引進外勞，此後政府又增加其外籍勞工來源國，讓企業有更多的選擇，更於民國八十八年五月開放進越南籍勞工。

從數據來看，自從政府開放外籍勞工合法來台工作後，我國對於外籍勞工的引進每年都在增加，從 81 年底的 15,924 人開始快速上升到 89 年的 326,515 人，雖 90 年開始有小減少 2 萬人到 300,150 位外籍勞工，但從 93 年開始又一直增加到今年 96 年 6 月底的 350,684 人，就可以知道台灣對於外籍勞工的需求，而根據行政院勞委會 96 年 3 月的資料，以截至民國 96 年 6 月底，台灣地區的外勞總人數已達到 350,684 人，而依國別來看，印尼人占 29.38%(103,043 人)，馬來西亞人占 0.003%(11 人)，菲律賓人占 24.98%(87,616 人)，泰國人占 25.72%(90,210 人)，越南人占 19.90%(69,776 人)，蒙古人占 0.008%(28 人)，最多的為印尼人，泰國人以些微的差距排名第二，菲律賓第三，而排名最後的為馬來西亞人，僅為 11 人。

外勞的引進對嚴重缺乏勞工的現象具有正面之意義，除了可以維持生產的正常化之外，亦有助於維持國內產業之國際競爭力，雖然對於整體社會而言，尚無嚴重問題，惟因外勞人數日趨增多，其所帶來的問題亦將日趨複雜，舉例來說，像是在 2005 年 8 月 22 日發生的高雄捷運泰勞暴動事件，是為最嚴重的外籍勞工的群眾運動，藉由這個世界矚目的頭條新聞，不但揭發了部分台灣管理公司非人道的對待泰勞之外，也引爆高雄捷運黑幕重重的的公安問題。其實早在民國 86 年，台塑六輕廠的菲勞和泰勞也因為腳踏車遺失事件，發生過激烈肢體衝突，同夥互毆，手持棍棒揮打甚至丟擲石塊和汽油彈，現場火舌亂竄相當火爆，甚至還一度與警方發生拉扯，警方出動近百名人力維持秩序，並將 500 名外勞隔離，才平息這場衝突，後面也常常有多起的衝突場面出現，再再顯示出政府應該要對於外籍勞工做出調整來防止衝突產生。

除了上述社會案件，台灣本身對於引進外籍勞工會產生的問題本來就還有：1、國民健康保障問題，2、外籍勞工行蹤不明問題，3、雇主及外籍勞工犯罪問題，4、人力仲介公司違規問題，5、勞資爭議問題，6、雇主關廠歇業問題。因此，重視外勞管理工作，建立良好的管理制度，才能避免因引進外勞帶來負面的影響，而如何在滿足產業需求外，做好外籍勞工的人力資源管理，使其發揮高度工作績效，更是當今外籍勞工管理的最大課題。

廿十一世紀的今天，全球已成為地球村，國家與國家間有越來越密切的連繫，企業除了要面臨環境變遷的挑戰，對於組織內主管之領導行為亦隨之受到重視。由於外籍勞工來自多個不同的國籍、企業引進外籍勞工之同時，必須考慮到如何去領導和溝通這些來自不同種族，不同政治文化背景，不同宗教、風俗習慣及價值觀的員工，讓他(她)們對於工作有熟悉了解，提高他們對工作的滿意程度，進而提升工作績效，也使外籍勞工的需求目標與企業組織的目標結合成一致性，以增加組織的競爭優勢。

因此，本研究將從企業的領導型態及組織溝通的角度去探討對外籍勞工工作滿意之影響，以提高企業的生產力及經營績效。本研究是探討企業管理的方式上是否會對外籍勞工產生影響。其包括：

- 一、探討在企業組織中，不同的領導型態是否會影響外籍勞工的工作滿意度。
- 二、探討在企業組織中，溝通方式的滿意是否會影響領導型態與工作滿意度間的關係。

第貳章 文獻探討

一、外籍勞工

(一)、外籍勞工定義

依國籍法第2至6條規定，外籍勞工指非依出生即取得我國國籍及非因歸化而需得我國國籍之人而言，亦即指不具有中華民國國籍之人者稱之。各學術界對於外籍勞工依不同的定位也有不同的定義方式，綜合學者們的不同論點，可將外籍勞工分為四大類定義，「合法與非法」外籍勞工、「長期居留與短期居留」外籍勞工、「技術性與非技術性」外籍勞工及「競爭性與互補性」外籍勞工。目前我國勞動市場的外籍勞工或多或少都具備這些性質與條件。而本論文所研究的外籍勞工為依就業服務辦理合法引進之菲律賓、泰國與印尼籍勞工，在我國境內受企業主雇用從事非技術性層級的職務工作而獲致工資者。因此，其他從事技術性外籍人士、外籍幫傭、監護工與外籍船員則不在本研究的範圍內(許博淵，2005)。

(二)、台灣外籍勞工引進現況

自 1989 年 10 月 28 日政府開放引進菲律賓、泰國、印尼及馬來西亞等國的外籍勞工，並在 1999 年又核准越南籍勞工後，台灣目前就國內引進的「合法」外勞人數來看，根據勞委會統計，剛開始在 1994 年底時外勞人數為 151,989 人，行業的興起人力需求高，外籍勞工的引進大大的增加，到 2000 年底時外勞人口引進總數已達 326,515 人，不過 2000 年之後因為國內失業率上升，政府開始實施外勞緊縮政策，以致外勞的引進人數遞減，從 2001 年的 304,605 人下降到 2003 年的 300,150 人，不過在 2004 年合法引進外勞的人數增加為 314,034 人，後呈每年一萬多的外籍勞工人口數增加，截至 2007 年 6 月底止，我國外籍勞工總人口數已達 350,684 人。

以外籍勞工國家來說，現以印尼、泰國和菲律賓三國鼎立為大，各個都相差不多，泰國與菲律賓自 1994 年開始就為重要勞工輸入國，1999 年底時二國人數為 253,454 人，占當時總外籍勞工數的 86%，相當重要，由於各種政治因素介入、暴動案頻傳與犯罪失蹤案常發生…等等問題的產生，故二國外勞漸漸減少引進。不同的是印尼籍勞工人數，印尼在 2001 年時因二國雙方的措施未能配合(我國勞委會自 2001 年 11 月實行調降外勞仲介費)，在 2002 年 8 月時有暫停自印尼引進勞工，不過印尼籍勞工近幾年來因看護與幫傭而大幅上升。越南為後開放國，1999 年開放後，人口數的引進相當快，從 1999 年的 131 人，到現在 2007 年 6 月底已達 69,776 人了，相當驚人。反觀馬來西亞與蒙古，引進人數最少，且都呈逐年大量遞減，馬來西亞本在 1994 年時還有 2,344 人口數，但到今年只剩 11 人，比後來的蒙古 28 人還少。如依工作性質來分，可得到印尼外勞和越南是以社會服務及個人服務業人數為最多，馬來西亞、菲律賓、泰國和蒙古則以製造業為主。

(三)、外勞引進對台灣或個人的影響

外勞的引進對台灣的影響相當複雜，有正面也有負面；持肯定看法部分，台灣因為需要勞工來進行建設而開始引進外籍勞工，也暫時紓解台灣地區低階勞力短缺，補足台灣長期照護體系之缺憾，抑止不斷上漲的工資等等，到目前已有三十五萬多的外籍引進。不可諱言的，外勞的引進也帶來負面的影響，例如外籍女傭看護工的引進，顛覆中國道德傳統的家庭架構，父母對子女的教育、子女對父母的養護慢慢由外傭逐漸取代，此外外籍勞工引進增加整體社會成本，也是被一般社會大眾所感到憂慮的部份；這包含外勞逃脫、犯罪、色情、傳染病等直接看得到的現象，以及一些潛藏現象如族群衝突、人口階級化、台灣人口組成的改變等等，將對台灣產生深遠的影響。

對於文化、語言、宗教、水準與生活習慣各方面的不一樣，除了台灣的社會經濟環境產生重大的衝擊外；而外勞本身的調適也是一項重大問題，本論文轉述了阮純佳，1997 年的研究論文來進行了解。

1、外勞個人的調適問題

由於文化、語言、宗教與生活習慣的不同，入境工作後若無適當的心理調適、無適當休閒活動、且壓力缺乏妥善紓解管道的話，將可能產生逃跑事情，若再經利誘與非法團體或個人結合，更將會對社會造成嚴重影響。還有，外勞來台的目的是工作賺錢，但是在工作時可能難免會遇到工作時間長、工資少、待遇不佳、環境不優和危險性高的問題，而造成內心的不滿與鬱悶，久了就會產生社會行為和衝突現象。就像外勞暴動和爭執打架，也常有逃跑的現象發生。

2、外勞對台灣會經濟環境之影響

好的影響方面是勞動力獲得解決、缺工率改善、以及有助於外交活動之拓展。負面影響為增加人口壓力與影響人口結構、國內人民的生活品質、影響國內的勞工就業機會、延緩產業結構調整、勞資關係的對立、惡化國民所得的均等分配、外勞檢疫問題、外勞婚姻與相關問題、流入禁制物品、擾亂治安與衍生的社會問題等。

(四)、外籍勞工之管理問題

在 2005 年發生了高雄捷運的泰勞暴動案，泰籍勞工因對華磐公司的管理制度不滿而暴動，最後發現了其中牽扯賄絡弊案與管理中心內部不合理的管理。本論文查到的資料詳細的介紹如下：調查發現，管理中心強制兌換使用代幣，內部物資價格比外面貴好多，不准泰勞聚賭，但卻擺了很多的賭博性電動玩具，生活管理嚴苛，中心內不准打電話、不得有大哥大、飲酒，連最基本的收聽泰國節目廣播電台套電視節目都被禁止，各種各樣管理規則整整一大本，項目多且非常嚴苛，一違規就要罰錢。

難以忍受的是，管理中心是以「集中營」方式來解決泰勞的居住環境。宿舍中飲用水很髒、大家睡在薄木板搭成的上下鋪，如擠沙丁魚，加上室內通風很差，只靠幾部電風扇勉強散散熱氣，裡面氣味非常難聞，難以想像這些泰勞食住都待在裡面，且一住就是兩、三年。

更讓人心驚，中心只有三座電熱水器，其中兩座晚間七點後就不准用，大多數工人辛勤工作一整天、滿身汗臭回到宿舍，就得去搶熱水用。還有裡面是四十幾個人用一個便坑，因設施不足，大伙在六點上工前，全往廁所擠，連想好好地上廁所，也都成為一種奢望。

台灣高雄捷運泰勞暴動事件，是 2005 年最嚴重的群眾運動，藉由這個世界矚目的頭條新聞，不但揭發了部分台灣管理公司非人道的對待泰勞之外，也引爆，高雄捷運黑幕重重的的公安問題。本論文以這一篇報導為總說明，還有其它的像是老闆簡少薪水、超時工作、加班沒給錢、沒有休閒活動、宿舍設備不足問題和伙食費不足吃不飽就得要自付錢買東西…等等的不公平對待也都常發生，就我們調查知道，外籍勞工不是難管理愛暴動，如像是住宿設備如不是很好，能忍

的他們一定都會忍下來，外在條件不好不會是外勞暴動的主因。因外勞到異鄉都有一個需要，有的是家庭壓力或賺錢夢，反正他們就是因為在這裡的薪水比本國優渥才會來的，故他們從不奢望能從老闆那得到其它好處，只是要老闆遵守條約即可，可是往往老闆會利用各種理由說法和規定來減少自己要付的錢。外籍勞工想和老闆談判，但又怕反抗就沒有工作，想申訴也不知道該向那裡和向誰述說，語言的不同也難找台灣同事幫忙，人力仲介也不管，最後要就靠自己忍耐到合約結束，忍不了的就會選擇逃跑或和其它外勞一起行動來壯膽討公道，但最後集體行動就會被說成是暴動，真的有苦難說清楚。

由於外籍勞工來自不同的文化背景及語言溝通的障礙，原本在管理上就比本國勞工困難，再加上雇主或外勞管理者，在外勞引進國內前，缺乏管理外勞的經驗，僅能從管理實務中培養經驗，導致雇主或外勞管理者在管理外籍勞工時發生相當多的問題：如超時加班造成外勞體力超過負荷、管教不當造成口語及暴力衝突或外勞潛逃等問題。因此，對於雇主或外勞管理者而言，如何做好外籍勞工管理，減少外籍勞工在管理上問題的發生，是一個值得研究的課題。

蔡宏進(1997)將外勞管理基本上可分為工作管理與工作之餘的生活管理。其工作管理可以分為：工作量、工作時間、工作效率與品質、工作態度與情緒；生活管理部份可分為：伙食、住宿、業餘之休閒福利活動、醫療保健、語言溝通、外勞接眷及眷屬。本論文針對上述所提二管理部份加以說明：

1、工作管理方面

(1) 工作量及工作時間

一般企業引進外籍勞工針對其工作量及工作時間皆依勞基法規定辦理，並於引進時在簽訂合約方面皆有明文規定，但外籍女傭、看護工因工作性質與一般勞工截然不同，因此其工作量及工作時間通常視個案之不同而有所差異。

(2) 工作效率與品質、工作態度與情緒

每一個雇主當然希望所任用的外籍勞工其工作效率與品質能夠最佳化，因此雇主為了能夠維持與提昇外籍勞工的工作效率與品質，就要投入職前與在職期間的人員教育訓練，並隨時注意業餘作息活動與習慣，並定期安排輔導人員與其溝通，協助克服來臺後各種適應問題，加強外籍勞工學習本國語言避免因語言不通造成誤解與衝突，以快速提昇工作效率。

2、生活管理方面

由於外勞來自於不同的文化背景、成長環境和生活水準。因此，雇主或管理人員在與外勞溝通、協調時，都必須付出更多心力。換言之，當我們引進外勞之後，企業在享有穩定且素質良好勞動力的同時，我們要特別用心去規劃外勞生活起居的相關事宜，才能使事業單位更有競爭力。企業若能善用良好的福利措施，提供外勞良好的食、衣、住、行、育、樂等方面的支援系統，對外勞情緒的安撫，

工作疲乏的紓解有相當大的助益，可間接提高外勞工作的效率與出勤率，亦可降低外勞棄職脫逃的比率(王鳳生，1993)；反之，若在生活管理上漠視其原本存在之差異性，而一味地以對待本勞工的方式處理，輕則會影響到外勞在工作上的效率，重則引發勞資爭議、逃跑或犯罪事件的發生，如此不僅會造成雇主在人力上發生短缺，更需費時費力及金錢去處理善後事宜，聘僱外勞不但「未蒙其利，先受其害」，甚至使企業形象及利益受損。因此，建立一套完善的外籍勞工的活管理，是企業雇主或外勞管理者的責任與重要之課題(許博淵，2005)。

為使外勞能儘快適應國內的生活與工作環境，順應宗教、文化、飲食、住宿的特性是有其必要的(Henderson, 1994)。因此，規劃時必須配合不同國籍外勞之特性來作差異化的區隔。可依據本論文表 2-4-4 四國外勞特性比較表來知道外籍勞工的特性分析，在規劃外籍勞工生活與工作管理時作為的重點方向參考。

二、領導型態

轉換型領導與交易型領導是由Downtown最先提出來的，在1973年指出領導者對部屬的影響力是建立在交易與承諾等不同的層次上。接著Burns於1978年以政治領導者為研究對象，以需求理論關點對轉換型領導有明確的概念界定「領導者與部屬員工共同相互提升至較高的人性行動與道德動機層次，並且訴諸在道德價值，如自由、公道與平等，用來提升部屬員工的意識，進而實踐於行動之中」。簡單來說，是以社會利益交換之觀點，強調基本的、外在的需求之滿足，其關係建立在契約上，而目的在於維持組織的安定性。經Bass發揚光大後，1900年代以後領導領域的研究者如雨後春筍般紛紛地將轉換型領導作為領導型態的研究變項。

其中轉換型領導是指鼓勵被領導者將組織利益置於個人利益之上，領導者透過本身領導的魅力並藉由個別關懷、幫助被領導者以新的角度來看待舊問題以改變其對問題的意識及提昇被領導者的需求層次和工作目標的價值，以使被領導者願意付出額外的努力，追求更高的組織目標。而交易型領導是指領導者與被領導者間連續不斷的利益磋商與交換的過程，在該過程中領導者藉由角色的澄清和工作的要求來建立目標的方向，並依此引導或激勵被領導者，因此交易型領導者必須確認被領導者的需求，並對被領導者所要求的獎賞予以承諾並交易，使其在付出努力達成工作成果時，獲得立即的自我利益。

目前衡量領導型態的常用問卷，以Bass & Avolio (1990) 發展的「多因子領導問卷(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)」最常被採用，本論文即是採用Bass & Avolio在1999年發展的問卷。轉換領導量表中則分為魅力或理想化影響、激發鼓舞、智識啟發以及個別關懷等層面；交易領導量表中又分為承諾的權變獎賞、實質的權變獎賞、主動的例外管理以及被動的例外管理四個層面。

三、工作滿意

所謂工作滿意是指「工作者對於其工作環境的感覺與提供的相關因素之主觀情緒狀態」。工作滿意度則取決於預期價值與實際價值之差距，二者差距越大則滿意度越低，二者差距小則滿意度高。有關影響工作滿意因素的研究非常豐富，除了工作滿意本身的因素：如工作本身或是環境等因素之外，另外一個重要影響因素則是員工的個人背景；綜合相關文獻之影響工作滿意的前因變項包括環境變項：如政治與經濟環境、職業性質、組織內部環境、工作與工作環境及個人屬性：如年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、職位高低等兩部分；而影響工作滿意的後果變項包括個人反應變項：如消極的退卻與攻擊、組織反應變項：如生產率、流動率、曠職、怠工與工作績效及社會反應變項如國民總生產、疾病率、政治穩定與生活品質等三部分。

四、溝通滿意

所謂「組織溝通」一詞旨在強調組織中所發生的溝通活動與歷程，就廣義而言，組織溝通則包含組織內部與對外的溝通，現今的組織溝通強調的是聚合協調模式，即透過彼此的溝通行為來達成最終的相互瞭解。Rogers和 Agarwala-Rogers (1975)認為：「組織溝通」是廣義的概念，包括組織內部與外部訊息的交換。而Simon(1976)認為：「組織溝通是組織中的某一成員，將其決定傳達給另一成員的任何歷程」。Greenbaum(1982)認為：「組織溝通是指組織內部成員在其工作職位上，為達成組織目標所發生的訊息傳送與接受；組織溝通目標，在運作上是透過組織的溝通網路」

在同一組織內，組織成員在組織中所進行的溝通，依經由途徑不同可以分為「正式溝通」與「非正式溝通」二種，正式溝通是由組織的正式結構或層級系統而進行的，而又可分為下行溝通、平行溝通、上行溝通與斜行溝通四種。非正式溝通是因其溝通的對象、時間及內容各方面，都是未經事先計劃的，所以非正式溝通的發生，通常是基於組織成員的知覺和動機的需要。簡單來說，正式溝通存在於組織體系且依照指揮系統來進行，而非正式溝通則是基於人們的社會關係，跨越組織層級，並不需要顧慮結構與權力的路線(Steven, 1983)。

第參章 研究設計

本章區分為三部分，首先根據文獻探討引導出本文研究之架構與假設，其次依序說明本研究各變項之研究假設、操作定義、蒐集資料與樣本選擇、問卷設計和資料分析方法。

一、 研究架構

根據本研究的目的、文獻回顧與假設，提出本研究架構圖，其中領導型態為獨立變數，分為轉換型與交易型二種，工作滿意度為依變數，溝通滿意為干擾變數。

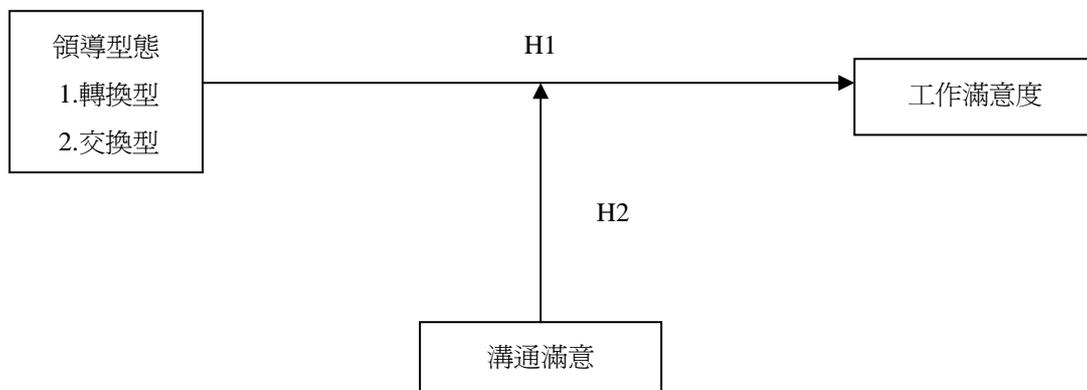


圖 1 研究架構

假設 1：領導型態正向顯著影響工作滿意。

假設 2：組織溝通為領導型態與工作滿意的干擾變數。

二、 資料蒐集與抽樣

本研究採取問卷調查方式，針對國內大台中地區之泰國、菲律賓外籍勞工進行抽樣調查，以蒐集本研究所需資料。菲律賓問卷以英文為主，泰國問卷以泰文為主(見附錄)，二種問卷之翻譯係請外勞仲介公司將中文翻譯成英文及泰文。研究問卷之發放，主要係透過研究者本身認識之業界人士幫忙填答，以便利抽樣的方式蒐集樣本。調查時間為民國 96 年 06 月 01 日起至民國 96 年 08 月 30 日止為期二個月，總計共發出 200 份問卷，其中有效問卷 162 份(泰國 61 份、菲律賓 101 份)，有效回收率 81%。

三、變數的操作性定義與衡量

由研究架構可知研究變數分別為領導型態、組織溝通與工作滿意度等，本研究採問卷調查法來蒐集資料，以李克特 (Likert) 五點尺度衡量，其中 1 表示「非常不滿意」、2 表示「不滿意」、3 表示「普通」、4 表示「滿意」及 5 表示「非常滿意」等五種選擇。

(一)、領導型態

本研究問卷設計採用領導多因子問卷修改自 Bass & Avolio 等人 (1999) 所編制的量表，此量表共 28 題，包括 6 個構面：魅力屬性及行為領導、共享願景/激勵動機、智力啟發、個別關懷、權變獎賞、主動例外管理，其操作性定義如下：

1、理想化的影響 (idealized influence)：係指導領導者具有遠見與活力，因而成為被部屬崇拜學習的領導對象，甘心遵照其指令完成業務，懷有遠見和使命感，能贏得從屬人員的尊敬、信賴與信心。

2、精神上的激勵 (inspirational motivation)：係指領導者運用其魅力，有效傳達組織的有利前途，使員工在樂觀與希望中，瞻望未來的發展，且領導者以振奮人心的言語來激勵從屬人員，而且有自信地傳達動人的遠景給成員，使用象徵來集中成員的努力，以身作則，讓成員對遠景變的更樂觀、更具有熱誠，因產生強烈的工作動機。

3、才智啟發 (intellectual stimulation)：領導者積極鼓勵成員以新的觀點來看待問題，培養成員的創造力，強調知識的運用。激發成員重新思考、重新檢視過去對可能性、能力、策略和目標的評估中所深植的假定，以在工作行為更加圓熟。

4、個別關懷 (individualized consideration)：係指領導者對於每一位部屬，依其需求給予個別的關懷，使其覺得深受重視而更加努力。領導者並因而與部屬建立特別之關係，而不僅限於資料之交換，使成員感到自我是組織中的一份子。

5、權變報酬領導行為：係指領導者以適當之獎勵與避免處罰為誘因，當部屬完成其指定任務，則可獲得報酬以滿足需求。領導者需有效運用組織內部資源，透過獎勵之提供，使部屬感受到激勵作用，產生更好的表現。

6、積極例外管理 (active management by exception)：積極例外管理是領導者主動修正部屬錯誤，並讓其明白犯錯原因，避免錯誤發生。

(二)、工作滿意

此部分量表係根據文獻的探討及本研究之需要，針對工作滿意程度，採用整

體滿意量表為主，以 Hackman and Oldham(1975)文獻為主，此部分問卷題向共 5 題。

(三)、溝通滿意

本研究所採用的十二題溝通滿意量表，是參考：(1)知覺主管支持量表 (Eisenberger et al., 2002)、(2)雙向溝通量表(Putti et al., 1990)、(3)強調溝通不斷回饋(Postmes et al., 2001)、(4)領導者風格對溝通影響(Kirckpatrick and Locke, 1996)、(5)溝信任任(De Ridder, 2004)綜合而得。

第肆章 實證結果

一、基本資料分析

統整回收樣本結果分析如下，其樣本基本資料分配情形詳見表 1：依受測者的國籍來看的話，菲律賓佔 62.3%(101 人)，泰國占 37.7%(61 人)；以性別來說，女性佔較多數，佔總人數的 56.2% (91 人)；而宗教信仰方面，泰國受測者是以佛教為大多數(泰國 47 人) 佔泰國總人數的 77%(47/61 人)，而菲律賓受測者則較以信仰天主教為大多數(37 人)，佔菲律賓總人數的 36.6% (37/101 人)；依年齡部份，受測者年紀集中於 26~35 歲之間，又以 26~30 歲佔總人數的 37%(60 人) 為主，總勞動人口年輕化，說明了外籍勞工是以青壯年，體力佳為主要需求；教育程度的部份，受測者以國中/高中學歷佔總人數的 46.9%(76 人)為最多，表示了外籍勞工整體教育程度普遍不高；至於婚姻狀況，受測者單身比例較多，佔總人數的 56.2%(91 人)，顯示外籍勞工以單身族居多，說明了願意來台工作的外籍勞工，以單身的人意願會比較大；依來台時間來看，受測者在台灣時間大多為 2~4 年，佔台灣六成左右，而又以來台時間為 2~3 年佔總人數的 36.4%(59 人)為主；最後為薪資部份，受測者月收入佔最多的是新台幣 16001~25000 元，佔總人數的 54.3%(88 人)。

表 1 樣本特性分配情形分析

背景分析		樣本人數	百分比	累積百分比
月 收 入	~10,000	9	5.6%	5.6%
	10,001~16,000	28	17.3%	22.8%
	16,001~20,000	42	25.9%	48.8%
	20,001~25,000	46	28.4%	77.2%
	25,001~30,000	16	9.9%	87%
	30,001~	21	13%	100%

二、 量表信度檢定分析

問卷是一種客觀的衡量工具，強調問卷內容必須具備高信度，以確保原始資料的穩定性與有效性，蒐集的資料方能精確地反映出真實現象，也才值得進行統計分析，分析結果方具策略涵意。問卷的信度一旦受到懷疑，取得的原始資料就不可靠；即使採用最周延的統計方法，分析結果也不能成為決策之依據，本論文就研究的信度分析結果詳述如下：

所謂信度，是指衡量工具之可靠性，亦即衡量結果之一致性或穩定性。穩定性是指再測信度，亦即以同一工具所衡量而得之兩次結果，彼此間之相關程度與一致性程度。一致性則是指衡量工具內部項目之一致程度。在信度方面，本研究對於各構面之信度檢定是以 Cronbach's 係數總項相關係數來衡量各構面因素之信度(曹際旺，2004)。

表 2 顯示，領導類型各構面中魅力屬性及行為領導的 Cronbach's α 值為 0.816、共享願景/激勵動機 Cronbach's α 值 0.542、智力啟發 Cronbach's α 值 0.654，個別關懷 Cronbach's α 值 0.686、權變獎賞 Cronbach's α 值 0.684、主動例外管理 Cronbach's α 值 0.679、工作滿意 Cronbach's α 值 0.697、組織溝通 Cronbach's α 值 0.856。

表 2 量表信度分析

變數	構面	Cronbach's α 值
領導型態	魅力屬性及行為領導	0.816
	共享願景/激勵動機	0.542
	智力啟發	0.654
	個別關懷	0.686
	權變獎賞	0.684
	主動例外管理	0.679
工作滿意	工作滿意	0.697
溝通滿意	溝通滿意	0.856

資料來源：本論文整理

三、相關分析

本節應用 pearson 積差相關分析來探討研究架構中領導型態 6 個構面、組織溝通、工作滿意等變數彼此間之相關性，表 3 顯示領導型態、組織溝通與工作滿意之間具有顯著的正相關。

表 3 研究變數之平均數、標準差與相關係數表

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
行為領導	3.302	0.523	1							
共享願景	3.355	0.501	0.671	1						
智力啟發	3.307	0.538	0.609	0.598	1					
個別關懷	3.336	0.546	0.625	0.672	0.696	1				
權變獎賞	3.358	0.528	0.592	0.555	0.694	0.722	1			
主動管理	3.50	0.555	0.705	0.650	0.639	0.665	0.673	1		
工作滿意	3.259	0.512	0.666	0.680	0.608	0.740	0.642	0.670	1	
溝通滿意	3.272	0.471	0.699	0.613	0.676	0.752	0.692	0.708	0.803	1

四、迴歸分析

(一) 領導型態與工作滿意關係之研究

由迴歸模式分析表 4 結果顯現，行為領導 ($\beta=0.174^*$, $P<0.05$)、共享願景 ($\beta=0.196^{**}$, $P<0.05$)、智力啟發 ($\beta=-0.007$, $P>0.05$)、個別關懷 ($\beta=0.349^{***}$, $P<0.05$)、權變獎賞 ($\beta=0.099$, $P>0.05$)、主動管理 ($\beta=0.126$, $P>0.05$) 六個構面中僅行為領導、共享願景、個別關懷正向顯著工作滿意度，此結果部份支持本研究假設，說明雇主如採取適當的領導類型，如：行為領導、共享願景、個別關懷，可以有效的提升員工的工作滿足。故假設H1：領導型態正向顯著影響工作滿意，獲得部份支持。

表4 領導型態對工作滿意度迴歸分析

	β 值	T 值	共線性統計量	
			允差	VIF
行為領導	0.174*	2.329	0.405	2.471
共享願景	0.196**	2.681	0.423	2.365
智力啟發	-0.007	-0.097	0.403	2.479
個別關懷	0.349***	4.276	0.337	2.963
權變獎賞	0.099	1.271	0.373	2.681
主動管理	0.126	1.602	0.366	2.730
R ² = 0.651 F=48.096***				

註： *P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

(二) 領導型態、溝通滿意與工作滿意之關係之研究

依據階層迴歸分析步驟，首先於第一層加入自變項領導型態，第二層中加入干擾變項組織溝通，最後投入組織溝通與工作滿意之交互作用項，對工作滿意度進行階層迴歸，並以交互作用顯著情形來判斷干擾變數是否具有干擾效果，迴歸模式分析詳如表 4-6。

表 5 結果顯示：領導型態與組織溝通兩交互作用項加入層級迴歸分析中後，分析如下：模式三解釋變異量（R 平方改變量 0.005）增加不大，轉換型領導與組織溝通之交互效果對工作滿意度之迴歸係數呈不顯著（ $\beta=0.888$ ， $P>0.05$ ），因此，顯示組織溝通之於轉換型領導與工作滿意度間關係無顯著的干擾效果。而交易型領導與組織溝通之交互效果對工作滿意度之迴歸係數也未達顯著水準（ $\beta=-0.376$ ， $P>0.05$ ），顯示組織溝通之於交易型領導與工作滿意度間並無干擾效果。故假設 2：領導型態與組織溝通的交互效果顯著影響工作滿意，不支持。

表6 領導型態對工作滿意度迴歸分析

因變項	模式一		模式二		模式三	
	β	t	β	t	β	t
轉換型領導	0.617***	7.047	0.366***	4.134	-0.069	-0.134
交易型領導	0.203*	2.322	0.053	0.645	0.238	0.464
組織溝通			0.469***	6.182	0.186	0.924
轉換型領導*組織溝通					0.888	0.851
交易型領導*組織溝通					-0.376	-0.375
R ²	0.630		0.702		0.707	
F	135.588***		124.287***		75.243***	

註： *P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

第五章 結論與建議

目前，在所有的經濟活動並不可能完全不採用人力的操作下，面對台灣人民對於生活品質的講究，那些 3D 或 3K 行業核心之較低的製造業，如今願意接受的台灣人口逐年下降，人力勞動市場遲早會面對勞動人力不足的問題，台灣已不可避免成為一個雇用外籍勞工的國家，也不能再輕視外籍勞工在總體經濟上的影響，有關外勞的策略會直接或間接關係到台灣人民的生活、社會的運作以及整個經濟上的推動，故今日任用外籍勞工的政策將是明日外勞管理政策上的依據與參考，如何建立出好的管理規範才是主要的議題。

本章首先為歸納研究結論並進行討論，其次則依結論說明本研究的貢獻及管理實務上的意涵，還有建議，再來則探討本研究的限制，最後再提出對後續研究者的建議。

一、結論

本研究主要以企業或組織中的外籍勞工的觀點來探討對領導型態、組織溝通及工作滿意三者之間的關係；另外也探討組織溝通在領導型態與工作滿意的干擾效果。本研究中各假設與結果彙整如表 7 所示：

表 7 本研究各項假設驗證結果彙整

假設	結果
假設1：領導型態正向顯著影響工作滿意。	支持
假設2：領導型態與溝通滿意的交互效果顯著影響工作滿意	不支持

(一) 領導型態對工作滿意度的影響

藉由迴歸分析探討轉換型及交易型領導對工作滿意度的關係，從本研究之探討與驗證得知，轉換型領導中：魅力屬性及行為領導、共享願景/激勵動機、個別化的關懷對外籍勞工的工作滿意度產生正向影響關係，亦即領導者的轉換型領導程度越高，其外籍勞工的工作滿意度就越高；交易型領導型態中權變獎賞與主動例外管理各構面與工作滿意則無顯著正向影響；說明領導者若應有效運用不同領導型態來帶領外籍員工，菲律賓、泰國等外籍勞工的工作滿意度隨領導型態不同其工作滿意度不同，若主管不能有效運用領導型態時，則員工的工作滿意等表現愈低。

詳細論之，轉換型領導(包括領導者本身、精神上的激勵、才智啟發與個別關懷)能對組織成員的個別利益轉化為組織整體的共同利益，使組織成員產生成就動機進而提升內部的工作滿足，然而外在滿足(包括以適當之獎勵與避免處罰

為誘因，當部屬完成其指定任務，則可獲得報酬以滿足需求、還有領導者會主動修正部屬錯誤，並讓其明白犯錯原因，避免錯誤發生)則可以在交易型領導中獲得。

也就是說，領導者利用轉換型領導建立起員工內心對於公司的認同與信任和忠誠度，進而提升工作滿意；而交易型領導為領導者利用交換方式來得到員工滿意，但當沒有交換條件或是雙方認知有差時，滿意度便會有所折扣，但是不可否認的，透過獎懲或交換的手段來使組織達成目標仍是有其必要的，所以雖說轉換型領導的工作滿意度比交易型領導來的高，但因為員工實際上也很需要外在的薪水、調薪、升遷等獎勵，故交易型領導對工作滿意也呈現正向關係。

研究也發現，一般有關於領導者領導型態對部屬工作滿意影響之研究，主管的轉換型領導與員工的工作績效呈正相關，且主管偏向轉換型領導者的，員工工作滿意較高。主管採取轉換型領導的領導，除了領導者本身之人格特質外，對於員工的關心照顧與尊重，並適時的給予鼓勵及啟發，會增加員工對於工作的自我興趣，也會增加對於組織的承諾與信任，故在工作環境中表現出高績效的成果。

小結：因為交易型領導無法充分獲得部屬情感上的認同與承諾，所以領導者除了透過獎懲或交換的方式來抓住員工，也應致力於轉化部屬內在價值增進其對組織的認同與忠誠度，才能增加員工對領導者的工作滿意度。

(二)、組織溝通對領導型態與工作滿意度之間的干擾

本研究中的假設 2 為組織溝通對領導型態與工作滿意之間的干擾假設，其領導型態有轉換型與交易型二種，經以迴歸分析結果顯示得知，轉換型領導型態與組織溝通的交互效果和交易型領導型態與組織溝通的交互效果皆不具顯著的影響。研究並意外發現溝通滿意對於外籍勞工的工作滿意度影響大於領導型態對於工作滿意的影響；顯示對於外籍勞工有適當的溝通管道是重要的。

二、研究貢獻與管理實務的意涵

(一)、研究貢獻

領導型態、組織溝通與工作滿意度之間關係的研究主題，雖已被討論許久，但針對外籍勞工來台就業為研究主題則較少被注意。本研究乃針對此一主題加以深入探討，希望藉此研究機會能更進一步了解，在雇用外籍勞工的一般公司和企業行號，在對其內部組織員工的領導方式中是否仍存有再加強空間與可供參考的模式，此次所得之研究結論也可提供給未來之雇用外籍勞工的一般公司和企業行號作為參考依據。

此外，經由研究驗證結果顯示，組織中的領導者應抱持著開放的胸襟和廣納

多元的意見與接受不同的聲音，其政策制度才會獲得多數組織成員的支持，一起團結合作共創企業組織目標與願景。

(二)、管理實務的意涵

由以上的驗證結果，可以得到以下幾點重要的意涵，以供日後參考：

1、主管應學習成為轉換型領導者：

由研究結果得知，若具有轉換型領導特質的人，較能與員工建立起良好的關係，台灣卡內基負責人黑幼龍先生曾表示：「領導風格是可以學習的。」，相信身為主管者若都能以開放的學習態度，成為轉換型領導者，來接納多元化的各方意見，並尊重組織成員間的溝通，進而提升部屬的工作滿意度，就能使領導者與部屬之間維持一個穩定良好的發展關係，而領導者需加強與部屬間的互動關係，才能經由具互信人際脈絡，增強其社交整合能力，使部屬全力投入工作，提升組織競爭力。

2、實務上的管理與調整：

從實務上看，轉換型領導可以透過組織間的調整、累積共識，來改變部屬的工作態度與價值觀，並激發出組織成員為組織目標而努力的原動力，且因此節省不少的有用資源，提升組織效能。因此，主管應避免權威式領導，不重視外籍勞工的權益，如此將造成公司的潛在損失而不自知。

(三)、建議

本節根據先前研究所得的結果與發現，針對領導型態、組織溝通及工作滿意度彼此之間的實務現況提供以下建議，給予實務界一些管理上的參考。

領導與組織溝通的適配性：

組織溝通有如一股強大的力量，影響組織成員的價值觀與認同感，領導者必須清楚地明瞭組織的溝通型態，以確保企業的組織溝通與其領導型態能相配合，透過二者的適配性，使員工對組織溝通有較高的認同感與工作滿意度。從本研究的結果可發現，主管遂行轉換型領導時，應營造一個開放、和諧與信任的工作環境，使身處當中的員工能在組織溝通的影響下，轉化對組織的溝通認同與支持，進而達到領導的目標。

了解員工個人特質的差異性：

員工的工作滿意度，可能與員工的個人特質有關(Staw & Ross, 1995)，亦即與先天因素有關。員工對於工作是否滿意，受個人主觀及後天環境如領導型態所影響，所以建議組織在用人上，必須要了解個人的差異，則當主管在領導員工同時，便可依其人格特質給予不同的特性工作及激勵，如此一來，可發揮員工的

長處及潛能，亦可提升員工的工作滿意。

管理者應加強發展轉換型領導技能

本研究結果顯示轉換型領導型態對員工工作滿意產生正向且顯著的影響。而隨著台灣知識員工的增加，管理者無法透過傳統的領導方式來滿足員工，而必須強化自己的轉換型領導技能，透過以身做則、鼓勵學習與創新、啟發員工潛能、給予教育訓練等更多金錢外的誘因才能留住優秀的成員。

對於外籍勞工的領導方式

對於成長國家不同的員工，領導者為了主要目標的達成，首先必須接受文化差異的影響，且領導者要避免與外籍員工間文化的認知不同而造成的不必要的失誤與衝突，這些都是可以經由學習與訓練來預防的，。

本論文對於公司有外籍勞工的領導者一些做法與建議，領導者可以採取「差異縮小」的方式，如像是統合一致，在一樣的工廠，一起生活或是穿一樣的制服、一樣的宿舍…等等，這樣的一致性會使外籍員工不會有與本國員工差異性的心理，也較容易產生對公司的向心力與接受度，進而增加工作績效，也可讓管理者更了解員工，進而減少管理上的阻礙。至於語言文字和價值觀這部分，則必須由領導者自我的學習與溝通，如有可能也可讓外籍勞工有學習我們語言與觀念的機會(公司可以開放假日免費讓外籍勞工學習的課程，請老師或員工來上課，讓他們更了解台灣)，使雙方的之間共識達到平衡點，對於溝通是有幫助的。

另外，領導者對於外籍勞工應採取系統化方式，而不是只用單一化領導型態。轉換型領導與交易型領導對於外籍勞工也是一樣重要的，領導者需要視情況而使用不同的方式來領導外籍勞工。簡單而言，外籍勞工只是不熟悉本國文化的員工，我們如在國外工作也是外籍勞工，同理可知，我們所希望在國外工作得到的待遇也是外籍勞工想要的。

(四)、研究限制與未來研究建議

針對本研究不足之處，提出幾點所受到的限制：

本研究在探討以大台中地區外籍勞工的領導型態、組織溝通、工作滿意之間的相關性及其影響性。從文獻探討、相關資料蒐集、架構形成到資料分析的研究過程中，雖然力求嚴謹，但受到時間因素及客觀環境的影響，仍有發放的限制：

1、外籍勞工語言的不同：我國和外籍勞工的語言不相同的話，就會產生有溝通上的難處。

2、教育的不同：外籍勞工所受的教育程度不同，對於問卷識字的了解也不同。

3、問卷認知問題：外籍勞工對於問卷每一題題目理解也是問題。

4、時間人力、物力、金錢做的有限：時間不多，人力的不足，物力和金錢都是限制。

5、族群的難以接近性：每一位外籍勞工對於問卷調查的接受意願度不同，故無法做下去。

6、樣本發放的問題：外籍勞工遍佈台灣全區，且人口數達 34 萬多人，不可能都做調查。

7、研究結果方面：本研究以大台中外籍勞工為對象，所呈現的結果應為樣本數較大之基層勞工的反應結果，對於外籍勞工的領導型態認知、組織溝通及工作滿意的看法及其相關性探討，並未做進一步研究驗證。

針對本研究不足之處，對後續研究者之建議

本研究以外籍勞工為研究對象，探討外籍勞工的領導者領導型態、組織溝通及工作滿意之關聯性，根據研究結果提出幾點建議，供後續研究者參考。

1、研究對象

本研究僅對大台中地區外籍勞工進行抽樣調查，就後續研究而言，可以擴大研究對象、增加抽樣人數，另外，由於本研究之對象並沒有限定所調查之對象為主管或是一般員工，建議日後研究亦可針對主管及一般員工兩大族群進行調查，以比較二者之間對該研究變項認知的情形，進而提出適合兩者之間的結果與建議。

2、研究方法

本研究乃是採取量化研究之「問卷調查法」，未來研究建議可以採取質、量並重之方法，來獲取更切確之資料，進而增加研究結果之說服力。

3、研究變項

本研究僅以領導型態、組織溝通與工作滿意度等三個變項來進行理論模式之建立，因此，若能增加訪談、實地觀察將可以在結果的解釋力上有所幫助。因此未來之研究，則可以以本研究為基礎，再進行其它因素之探討及加入更廣泛的前因與後果變項進行探討驗證，以得到更具體的成果。

參考文獻

一、中文部份“

丁智淵，“從文化差異角度看製造業中階管理者對外籍勞工領導模式—以中部地區為例”，大葉大學事業經營研究所碩士論文，2005。

- 王文峰，“私立中等學校主管領導型態、組織溝通滿足、激勵制度與學校效能關係之研究—以台南市為例”，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，2003。
- 王志聖，“領導者-成員交換關係、權力距離、辱罵式管理與組織公民行為關係之研究-以製造業泰籍與菲籍勞工為例”，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文，2006。
- 王尚志，“我國外籍勞工許可及管理法制與實踐之研究”，國立台灣海洋大學海洋法律研究所碩士論文，2004。
- 李元墩、林育理與陳啟光，“銀行業主管領導型態與部屬人格特質、組織承諾及其生產力關係模式之研究-LISREL 分析法之應用”，人力資源管理學報，1卷，2001，第2期：001-023。
- 李惠茹，“企業外籍勞工管理措施與績效關聯之研究”，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2001。
- 李豐里，“外國學生生活適應及其相關因素之調查研究”，國立台灣師範大學衛生教育學系碩士論文，2000。
- 林孟蓉，“領導型態、激勵措施認知、工作滿意度與離職傾向之研究”，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2006。
- 林冠宏，“轉換型領導、組織認同、組織溝通對領導效能影響之研究—以台南縣政府組織變革為例”，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，2003。
- 周政宏，“都市潛行—以外籍勞工為觸媒的都市空間再造”，東海大學建築研究所碩士論文，2004。
- 吳連沛，“外籍勞工人力仲介現況與展望”，就業與訓練，17卷，1999，第2期：21-23。
- 范熾文，“領導理論的新焦點：轉型領導”，載於教資料文摘，42卷，1998，第3期：176~190。
- 徐景文，“引進外籍勞工對台灣製造業之必需性研究探討”，元智大學管理研究所碩士論文，2003。
- 許惠真，“領導風格與顧客導向行為關係之探討以員工知覺技持為中介”，國立台灣科技大學企業管理系碩士班碩士論文，2005。
- 許博淵，“國家文化差異對工作績效影響之研究 —以高科技業菲籍、泰籍勞工為實證”，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文，2005。
- 陳玉珠，“工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足對工作滿足與工作士氣之關聯性研究—以台中縣地方主計人員為例”，南華大學管理科學研究所碩士論文，2005。
- 陳彥志，“台灣企業派外主管人力資源管理活動、領導型態與績效之關係：跨文化溝通的調節效果”，長榮大學經營管理研究所碩士論文，2004。

- 康亞佩，“台灣地區外籍勞工適應問題因素分析及其甄選之意義”，東吳大學商學院企業管理學系碩士論文，2000。
- 陳清廉，“組織文化、領導型態對工作態度之關係研究---以兩岸 T 電子公司員工為例”，亞洲大學國際企業系碩士論文，2006。
- 曹際旺，“領導類型、工作滿足與組織承諾之探討—以國軍某單位為例”，銘傳大學管理科學研究所在職專班碩士論文，2004。
- 游茜荻，“德國外籍勞工問題之研究”，南華大學歐洲研究所碩士論文，2004。
- 葉健宗，“組織承諾對工作壓力與工作滿足間之干擾效應”，大葉大學國際企業管理學系碩士論文，2006。
- 廖佳君，“組織正義對組織承諾影響之研究—以組織信任為中介及干擾變項”，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，2007。
- 劉珮穎，“組織溝通對員工變革認知與心理契約影響之研究—以 F 技術學院改名為科技大學過程為例”，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，2006。
- 鄭國棟，“文化因素與領導型態關係之研究—以台灣、大陸友嘉公司為例”，世新大學行政管理學系碩士論文，2005。
- 鄭麗芳，“領導風格與工作滿意度對情感性承諾影響之研究”，國立中央大學資訊管理研究所碩士論文，2005。
- 賴俊哲，“領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究—以縣市主計人員為例”，南華大學管理科學研究所碩士論文，2004。
- 賴倩慧，“領導型態、企業文化對學習型組織運作與員工工作滿足之關聯性研究”，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，2003。
- 謝旭昇，“行為改變技術在外籍勞工管理的應用研究：以福懋公司為例”，國立雲林科技大學企業管理系碩士論文，2001。
- 謝文里，“組織變革態度對組織承諾與工作滿意度間關係之干擾效應—以華人地區非營利事業組織員工為例”，大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文，2006。
- 蕭博銘，“全球化趨勢下對勞動人權的政治經濟分析：以我國外籍勞工勞動人權為例”，國立中山大學政治學研究所碩士論文，2005。
- 藍俊偉，“企業主管領導行為、員工溝通滿足及員工生產力相關性”，台南：長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，1999。
- 譚華德，“泰國勞工輸出及勞工適應問題之研究---以泰國勞工在台為例”，國立政治大學勞工研究所碩士論文，2003。
- 羅新興、謝宗霖、梁成明與楊君琦，“社會化戰術對校園文化與學生責任感關係之干擾效果”，人力資源管理學報，七卷，2007，第一期：001-018。
- 顧忠興，“由跨文化觀點探討外籍勞工管理制度—以塑膠業與化纖業泰勞為例”，元智大學工業工程與管理學系碩士論文，2002。
- Stephen P. Robbins 著，”組織行為”，林財丁、林瑞發譯，初版，台中：滄海書局，1998。

二、英文部份

- Adam “Toward an Understanding of Inequity”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1965: 422-436.
- Barnard C.I., “The Functions of the Executive Cambridge”, MA: Havard University Press, 1968.
- Brookover W.B. and Lezotte L.W., “Changes in School Characteristics Coincident with Changes in Student Achievement.”, East Lansing: Michigan State University, College of Urban Development, 1979.
- Bryman A., “Charisma and leadership in organizations”, Lodon: Sage, 1992.
- Couger J., “Motivators vs Demotivators in the Is Environment”, *Jml of Systems Mgmt*, 1977, 39(6): 36-41. Crino M.D. & White M.C., “Satisfaction in Communication : An Examination of the Downs-Hazen Measure”, *Psychological Report* 49, 1981,(49):831-838.
- Davis K., “Human Behavior at Work: The Dynamics of Organizational Behavior”, 1972: 42-48.
- Davis K., “Academy of Management Journal”, Success of China-of-command Oral Communication in A Manufacturing Management Group, 1968: 379-381.
- Fiedler F.E., “The contingency Model-New Directions for Leadership Utilization”, *Journal of Contemporary Business*, 1974.
- Gellerman S., “New York: American Management Association”, *Motivation and Productivity*, 1963, 3.
- House R.J., “A 1976 Theory Of Charismatic Leadership”, in J.G. Hunt and L.L. Larson(eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, 1976.
- House R.J., “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Adminsitative Science Quarterly*, 1971, 16(4): 321-338.
- Lundy Sandra E., “Managing”, *Executive Resource Books*, 1986: 4-5.
- Locke E.A., “Handbook of Industrial and Organizational Psychology”, New York : John Wiley & Sons, 1969: 1297-1349.
- Mark van Vuuren, Menno D.T. de Jong and Erwin R.S., “Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment”, *CCIJ*, 2007, 12(2): 116-128.

- McMurry R.N., “Harvard Business Review”, The case for Benevolent Autocracy, 1958: 82-90.
- Newman W.H. and Summer C.E., “The Process of Management. N.Y : prentice-Hall”, 1961: 59.
- Partricia M. S., “Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences”, Communication Studies, 2005, 56(4): 375-395.
- Porter L.V.& Lawler E.E., “Harvard Business Review”, What Job Attitudes Tell About Motivation, 1968, 46(1).
- Roberts K.H. & O’Reilly, C.A., “Journal of Applied Psychology, 59”, Measuring Organizational Communication, 1974: 321-326.
- Robbins S. P., “Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications”, NY: Prentice Hall, 2004, 10.
- Rogers D.P., “The Content of Organizational Communication”, N.Y.: New York University, 1977.
- Stogdill R.M., and Coons, A.E., “Leader Behavior, Its Description and Measurement”, Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State University, 1957, (88): 114-129.

附錄

領導型態

1. ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นเกียรติที่ได้ทำงานให้กับนายจ้าง(I am proud of my boss.)
2. ข้าพเจ้ามีเคารพนายจ้างอย่างมาก(My boss has my respect.)
3. ข้าพเจ้าเห็นด้วยกับคำพูดและการกระทำของนายจ้าง และถือเป็นแบบอย่าง(My boss is a model for me to follow.)
4. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในตัวนายจ้าง (I have complete faith in my boss.)
5. นายจ้างทำงานทุกอย่างด้วยความเปิดเผย(My boss handles things unselfishly.)
6. การกระทำของนายจ้างตรงกับมาตรฐานของความเป็นธรรม(My boss’s behavior is always ethical.)
7. นายจ้างคำนึงถึงความเป็นธรรมในยามตัดสินใจ(When making decision, my boss considers morality / ethics)
8. นายจ้างทำงานอย่างมีความรับผิดชอบและดีเยี่ยม(My boss takes on his responsibility and does things daringly.)
9. นายจ้างได้บอกเล่าเรื่องความก้าวหน้าของบริษัทให้ฟังอยู่เป็นประจำ(My boss articulates a compelling vision of the future)
10. นายจ้างได้ย้ำเรื่องความสำคัญในองค์กร(My boss emphasizes the importance of having a collective mission)

11. นายจ้างส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างตั้งใจ(My boss makes me enthusiastic about assignments)
12. นายจ้างทำให้ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในอนาคตของบริษัท(My boss promotes my optimism for the future)
13. นายจ้างส่งเสริมให้ข้าพเจ้าตรวจสอบมติที่ได้ลงไปว่าสมควรหรือไม่(My boss encourages me to reexamine my decision-makings)
14. นายจ้างส่งเสริมให้ข้าพเจ้าลองใช้วิธีที่ต่างกันไปแก้ไขปัญหา(My boss seeks new methods in solving problems)
15. นายจ้างแนะนำให้ข้าพเจ้าใช้วิธีใหม่ๆมาแก้ไขปัญหา(My boss suggests new ways in dealing with our works)
16. นายจ้างส่งเสริมให้ข้าพเจ้าแก้ไขปัญหาในแง่มุมที่ต่างกัน(My boss inspires alternative perspectives in analyzing things)
17. นายจ้างให้ความสำคัญกับความสามารถและความดีของข้าพเจ้า(My boss respects my capabilities and strengths)
18. นายจ้างได้สอนและให้การอบรมแก่ข้าพเจ้า(My boss spends time teaching and coaching me)
19. นายจ้างให้ความสำคัญในความแตกต่างของแต่ละคน(My boss respects individual differences.)
20. นายจ้างให้ความสำคัญในความต้องการของพนักงานทุกคน(My boss cares about personal needs in the company)
21. นายจ้างได้บอกข้าพเจ้าอย่างชัดเจนสำหรับผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่อทำงานดี(My boss let me know what I will get when I do what I should do.)
22. เมื่อข้าพเจ้าทำงานอย่างตั้งใจนายจ้างจะให้ความช่วยเหลือตามสมควร(My boss assists me based on my efforts.)
23. นายจ้างจะให้ผลตอบแทนเมื่องานที่ข้าพเจ้าทำออกมาดี(My boss rewards my achievement properly.)
24. นายจ้างสามารถแบ่งแยกผลงานที่ข้าพเจ้าทำได้อย่างชัดเจน(My boss recognizes my performance.)
25. นายจ้างจะตรวจสอบงานที่ข้าพเจ้าทำและให้ข้อคิดในการแก้ไข(My boss monitors my work and points out my mistakes.)
26. นายจ้างให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา(My boss help me correct my mistakes.)
27. นายจ้างจะตรวจสอบอยู่ตลอดว่าข้าพเจ้าแก้ไขงาน ได้ถูกต้องหรือไม่(My boss keeps tracks of my mistakes.)
28. . นายจ้างไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะผลงานที่ถูกต้องแต่ให้ความสำคัญกับงานที่ผิดพลาดเช่นกัน(My boss cares about failure experiences as well as success ones.)

工作滿意

1. ข้าพเจ้าพอใจในงานเป็นอย่างมาก(My boss believe if a thing is not broken, don't fix it.)
2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการงานของข้าพเจ้ามีความคุ้มค่าในการทำ(My boss avoids making decisions.)
3. งานของข้าพเจ้ามีความท้าทาย(My boss handles problems according to past experiences.)
4. ข้าพเจ้าคิดว่าข้าพเจ้าทำงานอย่างสนุก(My boss delays responding to urgent problems.)

溝通滿意

1. ข้าพเจ้าได้รับอะไรหลายอย่างจากงานที่ทำ(Overall, I am satisfied with the communication with my employer.)
2. ข้าพเจ้าพอใจในการสื่อสารระหว่างนายจ้างกับข้าพเจ้า(My employer communicates company vision with me.)
3. นายจ้างพูดคุยเรื่องแนวคิดของบริษัทกับข้าพเจ้า(My employer takes time to listen to me.)
4. นายจ้างรับฟังความคิดเห็นของข้าพเจ้า(My employer values my contribution.)
5. ข้าพเจ้าได้รับรู้ที่นายจ้างมีความพอใจในความตั้งใจทำงานของข้าพเจ้า(My employer is honest in communication.)
6. นายจ้างพูดคุยกับข้าพเจ้าอย่างเปิดเผย(My employer shares personal (work) experiences with me.)
7. นายจ้างแบ่งปันประสบการณ์การทำงานของท่านให้ฟัง(I trust my employer.)
8. ข้าพเจ้าเชื่อใจในตัวนายจ้าง(My employer keeps me informed about important issues in the organization.)
9. นายจ้างบอกเล่าเรื่องสำคัญของบริษัทให้ข้าพเจ้าฟัง(I experience no communication problem with my employer.)
10. ข้าพเจ้าสามารถสื่อสารกับนายจ้างโดยไม่มีปัญหา(I receive clear work instructions from my employer.)
11. สำหรับงานที่ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายนายจ้างอธิบายงานให้ข้าพเจ้าฟังอย่างชัดเจน (My employer provides information about objectives in my task.)
12. นายจ้างสามารถคุยเรื่องเป้าหมายของงานกับข้าพเจ้าได้อย่างเต็มที่
ข้าพเจ้าพอใจกับสิ่งที่ได้รับจากนายจ้าง(I am content with the feedback I receive from my employer.)