

# 家長型領導、組織控制、服務創新與組織績效關聯性之研究

## —以南部汽車保修廠為例

### The Relationship Among Paternalistic Leadership, Organization Control, Service Innovation and Organizational Performance - An Example of Southern Automobile Maintenance Depot

楊敏里博士

國立高雄應用科技大學企業管理系副教授

minly@kuas.edu.tw

郭俊忠

國立高雄應用科技大學企業管理系高階經營管理研究所研究生

cun59129@ms42.hinet.net

#### 摘要

汽車保修行業是講求專業技術、人力資源、客戶滿意、服務品質的行業而且近年來處於競爭的狀態，汽車保修廠想要擁有競爭優勢，留住客群，得先培養和留住優秀的人才為保修廠效力。藉由正確的領導型態可有效加強員工的情感，並進一步塑造出一個互相信任與幫助的組織，提升員工對組織之向心力，創造好的維修品質跟滿意的客戶服務，最終達到績效提升，提高保修廠的競爭優勢。因此本研究嘗試建構以家長型領導、組織控制、服務創新為前因變項探討對組織績效的影響，再輔以服務創新做為中介變數進行研究。

本研究使用問卷調查法，以南部汽車保修廠員工為研究對象，進行實證研究，共收回 300 份有效問卷。由研究結果可以發現，家長型領導、組織控制、服務創新與組織績效皆具有顯著影響；服務創新在組織控制對組織績效之關係具有部份中介效果。因此組織想提升員工對組織績效的貢獻，可透過服務創新做為中介的影響，效果會較明顯。本研究建議企業組織可試圖從家長型領導、組織控制與服務創新等面向思維改善方案，以提升組織績效。

就汽車保修廠行業的角度來看，隨著汽車維修業的改變，講求專業技術、人力資源、維修品質與客戶滿意度較高的汽車保修廠會較擁有競爭優勢；要留住客群，開發新客，得先跳脫傳統以技術為導向的領導或服務方式，重視人才的培育與員工的延續性，並提高員工的工作滿意度及注重組織的團結度與服務多元化迎合市場的變化，將有助於整體績效的提升，本研究結果提供以下建議：一、給於員工如家長般的威權與仁慈關懷，德威並重。二、培養有信念與優良組織文化的組織，賞罰並施。三、注入新的服務元素，專業與服務並行。四、培訓與留住人才，提升客戶滿意度。

**關鍵字：**家長型領導、組織控制、服務創新、組織績效

**Key Words :** Relationship Leadership, Organization Control, Service Innovation, Organizational Performance

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景與動機

台灣自 1970 年代起由於政府大力的拓展經濟，形成台灣從農業社會轉成工商社會，數十年下來創造出許多大企業與數以萬計的中小企業；至 2000 年起世界網路開始盛行，國與國的距離被拉近了，各國企業開始產生移動的變化，人員的國際化、製造工廠與公司的多地化、新興市場崛起等等，台灣大部分大型企業也紛紛將其重心移轉至海外市場，部份的商業活動也移往離我們最近的大陸市場，連帶的數以萬計的中小企業面臨市場萎縮的窘境，陷入所謂的毛利下滑與銷售量下滑的過剩競爭中。

汽車產業是反應商業業務性活動最好的指標，據台灣監理站統計 1990-2000 年汽車掛牌數大約維持在 40 萬輛以上，到 2000-2012 年則不超越 40 萬輛，相關的汽車產業開始走入紅海。與汽車產業息息相關的汽車保養維修業

大都從事台灣本地的汽車保養維修，許多的地區汽車保修廠也都是在地業者，普遍性都是員工人數不多的中小企業，在這個競爭激烈的時代裡，這些業者無不絞盡腦力開拓新的獲利方式，以維持企業本身的營運。

區域性汽車的保修廠，通常是以家長型老闆為主要領導者的中小型企業，通常這種特質也影響著這個企業的組織特性與發展能力。鄭國良 (2011)研究指出企業主管的領導型態對組織文化、員工效能及領導績效等都有顯著且關鍵影響。換言之，這在汽車保修廠中，家長型老闆的領導型態就是深深影響著組織發展的一個非常重要的因素；因此，本研究將就領導型態進行探討，此為動機一。

許多的區域性汽車保修廠都不是製造商，通常以保養維修為主，保養維修產生的服務變成為一個影響企業績效的關鍵因素，而如何去創造一個創新的服務與延續它成為組織的核心，組織成員變成為一個執行的重點，而企業主的領導型態在汽車保修廠通常是組織績效的關鍵，但一旦想要做出不同的服務創新時，塑造好的組織文化與控制將是另一個動力來源；因此，本研究將組織文化、控制與服務創新之關係，此為動機二。

近年來國內研究者在服務創新與組織績效的研究中，有針對品牌的服務創新關鍵成功因素與經營績效之研究(劉淑惠,2011)；以市場導向、資源限制為臺灣地區中小企業服務創新之影響因素的研究(陳建儒,2012)；以管理控制系統、組織氣候與組織績效關係之研究(戴志言,2012)；但針對家長型領導與企業組織控制探討的並不多，因此本研究將探討汽車保修廠的家長型領導、組織控制、服務創新、組織績效等變數間之關係，此為本研究動機之三。

## 1.2 研究目的

根據前述之研究背景與動機，本研究針對家長型領導、組織控制、服務創新與組織績效關聯性進行探討。故本研究之研究目的如下。

- 一、探討家長型領導與組織績效之關係。
- 二、探討家長型領導與組織控制之關係。
- 三、探討組織控制與組織績效之關係。
- 四、探討組織控制與服務創新之關係。
- 五、探討服務創新與組織績效之關係。
- 六、探討組織控制是否會透過服務創新之中介效果，而間接影響組織績效。

## 2.文獻探討與研究假設

### 2.1 組織績效

組織績效可說是企業在整體營運中的產出與投入比和各個目標達成的程度，以及滿足營運過程中每個參與人員所達到的滿意程度(葛建培, 2008)。Kane 與 Lawler (1976) 指出組織績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達到成果的紀錄，或達成目標的效益，例如：生產力、營收成長率、利潤成長率、市場佔有率、預算控制、提升品質、縮短時效、降低成本及客戶滿意度等。莊瑞琦 (2003)認為組織績效是指組織在正常的運作下，有效率的運用資源，使能以最少的投入獲得一定的產出，或以一定的投入獲得較多產出的一種投入資源與產出的關係。郭維哲 (2006)認為組織績效為一個組織實際的表現與成果，即表示有績效的組織，能夠有效運用資源，滿足成員需求，達成組織既定目標，並且適應外部環境之變遷。蔡淑芬 (2009)表示組織績效是指為達成既定的目標下，有效運用管理策略，爭取內、外部資源，滿足組織內成員以及顧客的需求，所執行各項作業的表現與成果。林美密 (2010)認為組織績效為對於組織目標達成程度的一種衡量，組織成員對於工作上各種目標或任務達成的質、量或貢獻程度。劉仲成 (2010)定義組織效能是組織達成目標或任務的能力；效率則是組織達成目標所用的最經濟的方法。這些效能、效率等組織表現則被統稱為組織績效。

吳萬益 (1996)將績效指標分為財務性指標及非財務性指標兩大類來衡量。其中財務性指標包括市場佔有率、市場佔有率成長率、營業額成長率、投資成長率、投資報酬率、投資報酬率成長率；非財務性指標則有品牌知名度、企業形象、聲譽、商情資訊之掌握能力、目標達成率、客戶滿意度、員工生產力。郭昱瑩 (2005)認為績效管理的做法與步驟有以下幾項：(1)建立共同願景：共同願景是組織成員大家心中共同願望的景象 企圖形成令人深受，感召的內心力量，組織成員願意為這個理想而努力付出。(2)策略規劃：一般指中、長程規劃。(3)目標管理：當組織

設立願景與策略後，則據以訂定目標，就時間層次而言，有長、中、短程目標與年度目標；就組織層次而分，則有組織目標、單位目標、個人目標等。(4)績效標竿學習：設定目標的同時，找出績效卓越的廠商、公司或政府機關，做為標竿，學習其卓越之處，以提高機關績效。(5)設定績效指標：績效指標分為兩大類：量化績效指標與質化績效指標，量化績效指標通常指可以統計數據加以表示。

Audit (1989)認為績效衡量的層次可分為五種：(1)使用的資源。(2)客戶的數量及對象為何。(3)提供服務的數量。(4)服務的質量。(5)結果或對生活品質的貢獻。績效衡量包括四個階段：(1)確定績效措施。(2)設定目標及監測成果。(3)選擇性的審查沒有達到預期的範圍。(4)從審查過程中，採取所產生的行動。Ghobadian et al. (1994)認為一個有效的績效衡量體系涵蓋有九種方式：(1)包含一系列的措施，以滿足不同組織層次之要求。(2)取得效率及效力二者維度之特性。(3)提供各種不同識別維度的特性。(4)包括定性及定量之措施。(5)為一個持續及不斷發展的過程特色。(6)明確定義不能由管理者所操縱。(7)避免績效衡量成為本身的目標。(8)啟用管理計畫及支援決策，以利控制。(9)與年度目標及公司計畫相連結。Kaplan 與 Norton (1992)將品質和成效納入工作績效衡量中，並納入反饋後提出績效審查四個階段：(1)衡量績效。(2)評估效果和質量。(3)追蹤及報告。(4)推動。

Kaplan 與 Norton (1996)提出平衡計分卡組織績效衡量系統係透過財務、顧客、企業內部流程及學習與成長等四個構面，來衡量一個組織的績效，分別為：(1)財務構面：主張處於不同時期之企業，應有不同之目標與採行策略，包括營收成長、成本降低、提高生產力等。(2)顧客構面：以市場佔有率、顧客爭取率、顧客延續率、顧客滿意度及顧客獲利率為五大衡量核心。(3)企業內部流程構面：以創新流程、營運流程及售後服務流程為核心量度。(4)學習與成長構面：以員工滿意度、員工延續性及員工生產力為衡量指標。

本研究綜合了以上學者論點將組織績效定義為：是組織運作的效率、效能及服務品質等的質量，也包括組織人員和組織對於工作上的品質與價值比重。另參考以上學者論點將組織績效的重要性區分為兩種，一方面是關係到組織是否得以永續經營與服務創新，另一方面則涉及領導者的領導型態對組織控制裡的組織策略性決策的制定與策略執行的效能影響程度大小等議題，並參考 Kaplan 與 Norton (1996)所提出組織績效衡量構面中的顧客構面「顧客滿意度」與學習與成長構面「員工延續性」為組織績效衡量構面。

## 2.2 家長型領導與組織績效之關係

對於一個組織來說，領導者是非常重要的。一般而言，領導乃是指引部屬與公司所有同仁，努力達成目標的指示來源。Husemann 與 Goodman (1999)認為領導是指領導者以提升組織效能為目標，運用個人的力量去影響、激勵並結合他人的意願。Bennis (2001)認為領導是在追求共同目標時，影響他人思想、行為與情感的歷程。以學校來說，領導是指集合學校內所有教職員工，給予適當的激勵，使他們的工作步調一致，努力完成學校教育目標的一連串歷程與活動而言。因此，如何領導部屬，使其團結心志，為共同理想與目標努力奮鬥，實為至要的關鍵因素與條件。許士軍 (1997)認為領導是在某種特定的情境下，影響一人或一群人的行為，使其達成某種群體目標的人際互動程序。蔡培村與武文瑛 (2004)認為領導包含「領導者」與「領導行為」的雙重概念。領導者是真正決定該如何做，又能具體實踐的人。領導者的行為呈現必須兼顧一定的條件與能力，其地位須經合法程序來賦予，並善用權力來發揮領導效能，Yukl (2006)認為領導是個體引導團體朝向共享目標的行為，是在情境中的人際影響力，透過溝通過程達到特定目標，是人們之間的相互關係，透過其中某人展現資訊及獨特行為，其他人仿效之，是期望與互動、創造和維持之結構、是影響組織團體朝向目標成就之活動。

領導是影響他人了解和同意要做什麼及如何有效做的過程，好的領導者可以讓一個人或群體的努力朝向共享目標前進。領導者是真正決定該如何做，又能具體實踐的人。領導者的行為呈現必須兼顧一定的條件與能力，其地位須經合法程序來賦予，並善用權力來發揮領導效能。領導是領導者、被領導者與情境間交互作用的動態組織活動過程；為了達成組織或團體的目標，所運用的各種協調、整合的過程；換言之，領導是透過他人達到自我實現的一種過程(黃瓊慧，2009)。

在新近領導理論中，有魅力理論、轉換型理論及交易型理論等三種理論如下。

### (一)交易型領導理論(Transactional leadership)

交易型領導最早是 Burns (1978)提出，他將交易型領導定義為：「以提供組織中成員本身的需求為原則，提升其

工作動機，並達成領導者所要求的目標。交易型領導所具有的價值觀與交易的過程有關，如公平、互惠、負責等等」。Bass (1985) 根據 Burns 的理論進行系統化研究，將交易型領導理論進行擴張，他認為交易型領導是領導者與部屬連續的利益交換過程。領導者實則為釐清部屬獎懲的工作角色，使之獲得方向感，激發部屬的工作動機，各取所需，滿足雙方的期望與需求。

## (二)轉換型領導理論 (Transformational leadership)

轉換型領導理論認為領導是領導者與部屬之間相互影響的演進過程。Burns (1978)認為轉換型領導是指用領導的作用來轉變組織原有的價值觀念、組織文化、人際關係與行為模式，藉由此互動過程，領導者與部屬的工作動機與道德同時得以提昇，進而促進組織社會系統的改變與整個組織體制的變革。同時，領導者可以激勵員工提升其需求層次，啟發員工在工作表現上的自覺，而非將工作表現的成果建立在獎懲的交換行為上。

## (三)魅力理論 (Neocharismatic leadership)

魅力理論乃結合特質理論與歸因理論而成，該理論認為那些被歸納為具有魅力特質的領導者具有高度的領導效能及滿足感，並主張部屬對領導特質的歸因才是領導的決定因素。魅力型領導者對部屬的影響，主要是經由提升部屬對領導者的高度認同感，並將其信念轉化為內在的激勵因子，進而提昇部屬對工作的認同度，讓員工呈現良好的工作績效表現。

家長型領導是一種與魅力領導理論相近的領導理論，對華人特有的、以人為本的職場文化是比較接近的領導型態。最早提出家長型領導概念的研究者是 Silin (1976)。之後，Redding (1990)與 Westwood(1997)的研究亦探討華人家長型領導模式。樊景立與鄭伯璜 (2000)彙整 Silin、Redding 及 Westwood 的研究後，提出家長型領導具有施恩、樹德及立威三種領導作風，此三種作風又稱為仁慈領導、德行領導與威權領導。鄭伯璜 (1995a)與李春華 (2005)的研究指出：家長型領導可能包括了三個重要的面向：即「威權」(authoritarianism)、「仁慈」(benevolence)及「德行」(moral)領導。「威權」領導類似於鄭伯璜所言的「立威」，是指領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰；對部屬則會做嚴密的控制，而且要求部屬要毫不保留地服從。「仁慈」領導則類似於「施恩」，是指領導者對部屬個人的福祉做個別而全面的關懷；「德行」領導雖較精微而不易描述，但可廣義的敘述為領導者必須表現更高的個人操守或修養，以贏得部屬的景仰與效法。

綜合前述多位學者觀點，本研究參考鄭伯璜(1995a)與李春華(2005)之論點，將家長型領導定義為「在一種以人治的組織氛圍下，彰顯出嚴明的紀律與威權、家長般的仁慈性及道德的崇尚性之領導方式」。並採用鄭伯璜(1995a)與李春華(2005)等學者所提出的家長型領導的三個重要的面向：威權領導、仁慈領導及德行領導等為衡量構面。

國內研究者研究指出家長型領導與組織績效的關係，例如；楊相中(2003)之研究指出，部門績效與仁慈領導(個別照顧)及德行領導(正直盡責、不佔便宜)呈現顯著的正相關。黃瓊慧(2009)的研究結果顯示，領導型態之不同對工作績效具顯著影響。李嫻維、高瑞新、廖翊雅與劉文宏(2010)在臺灣漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效影響之研究，研究結果顯示，漁會總幹事之倡導型領導及關懷型領導會對漁會員工之任務與情境績效產生顯著之影響。依據上述相關文獻，本研究推論家長型領導會影響組織績效，並提出假說一與子假說。

H1：家長型領導對組織績效有顯著影響

H1-1：家長型領導之威權領導對組織績效有顯著影響

H1-2：家長型領導之仁慈領導對組織績效有顯著影響

H1-3：家長型領導之德行領導對組織績效有顯著影響

## 2.3 組織控制與組織績效之關係

控制功能之定義在於衡量及改正下屬人員之行為績效，以保證目標及計畫得以達成(Koontz & O'Donnell, 1976)；眾多研究者也認為控制是被用來在多部門的組織結構中，做為調整、穩定內部結構的機制之一。Tannenbaum 與 Cooke (1974)對控制的定義為一個個體(一群人或組織)決定或企圖影響其他人、群體或組織的行為的過程。Olsen (1978)對控制的定義也認為在組織內部，控制機制之目的是用來確保組織的成員一直朝向組織目標而努力。熊東亮(2002)認為控制可以被視為組織行使權力或職權來達成目標的一種過程，其目的是為了減少因員工個人特質所造成的行為差異，確保個人或群體的行為能符合公司既定的規定，進而使績效符合公司的預期。

Eisenhardt (1985) 與 Snell (1992)認為組織控制是管理者用來激勵、鼓勵與指導組織成員的一種機制，並且希望員工以一種適合的方式來配合組織的目標。許金水 (1991)認為組織控制是組織為促使其成員或所屬單位能依有利組織整體目標達成之方式，以進行決策及運作所採用的機能、過程、組織安排、行動作為或介入。Joshi 與 Randall (2001)認為組織控制系統是以某些規範與標準為基礎，對員工監督、評估及獎勵。組織控制系統意味著是一連串系統項目完整的建構及完善的整合。Flamholtz (1996) 與 Morris (2006)也認為在組織中的控制系統是將政策、方針、單證、作業程序、規則、目標、工作說明、預算、措施、資料庫、技術、設備及績效評估系統等予以整合經營。傅衡宇 (2012)認為組織控制是指組織運用權力與職權訂定方針及目標，整合資源技術、程序與設備建立適當的監督與獎勵來激勵、指導、規範與評估員工，並確保個人或群體的行為能有效率地執行策略，進一步提高營運績效及達成組織目標。

在內部控制方面，眾多研究者對控制的闡述，在名稱上雖不一樣，但只是在於所內部控制的方向不同，下列是眾多研究者對內部控制類型的闡述。Robbins (1994)將控制區分為人員控制、財務控制、生產作業控制、資訊控制及整體績效控制。Higgins (1994)將控制焦點分成財務控制、會計控制、市場控制及自動化為基礎的控制，其中市場控制指使用資料以監控營業額、價格、成本及利潤引導決策及評估結果。Daft (1999)認為組織結構構面是描述組織內部特徵，可以用來量測並比較組織，所謂組織內部控制構面可分為：(1)正式化、(2)專精化、(3)標準化、(4)權威階層、(5)複雜度、(6)集權化、(7)專業化、(8)人員比率。

Ouchi 與 Maguire (1975)將組織的控制形式分成行為控制及產出控制，前者指監督與介入員工的工作過程，績效評估與獎賞時，則以下屬對組織活動的貢獻程度為依據；後者則指管理者較少監督或介入指導員工工作執行的過程，績效評估與獎賞則以有形及可衡量產出成果為依據。

Ouchi(1977)將控制進一步分成行為控制、產出控制及儀式控制(Ritual)。所謂儀式控制乃是採取典禮儀式來教化員工，以補行為控制及成果控制的不足。Ouchi (1979,1980)進一步延伸原先的定義，而提出了三種控制機制，即市場(market)、官僚(bureaucratic)及派閥(clan)，其定義分述如下：

- 一、市場控制：市場控制又可以稱為價格或產出控制。此種控制型態以市場價格為主要的決策資訊。如採購部門只要透過競標的自由競爭方式就可以從廠商的報價中決定一個採購成本最低的價格，部門的主管並不需要關心員工的技巧與努力方式。此種透過市場機制來達到控制目的的方式，稱之為市場控制。
- 二、官僚控制：官僚控制又可稱為規則、權威或行為控制。規則(rules)是此種控制方式的重要構成因素，透過組織內設定的管理規則與約定，來控制各個部門的運作。使用官僚控制必須有明確的任務界定、權威關係、官僚制度、服從規則的組織成員等。
- 三、派閥控制：派閥控制又可稱為信任或文化控制。市場控制的前提是所有產出都可以明確的衡量並以價格來表示，而官僚控制則是依靠明確的規則與嚴密的監督，以至於管理成本較高。當員工的工作績效表現無法清楚的辨認且監督成本又很高時，則控制方式大多透過完整的社會化程序，以強化員工的專業知識、倫理、價值觀及信仰，以確保員工能達成組織的目標。

傅衡宇 (2012) 將眾多研究者對組織控制的看法彙整成五大方向，他更進一步將組織成員，在透過建立共同價值觀及信念之控制，歸納區分為：儀式控制、派閥控制、文化控制、非正式控制、自我控制及自主控制。綜合以上眾學者所述，本研究將組織控制定義為：指組織運用權力與職權訂定方針及目標，整合資源、技術、程序與設備建立適當的監督與獎勵來激勵、指導、規範與評估員工，並確保個人或群體的行為能有效率地執行策略進一步提高營運績效及達成組織目標。唯有透過這樣的控制，組織內的管理人員才能瞭解組織運作是否能達到預定計畫的目標。另因本研究主要探討組織如何透過策略性的管理組織成員，以達到企業能夠服務創新與提升經營績效為目的。就控制的領域而言，應屬於人員控制；而就控制的層次而言，則屬於策略控制；因此，採用傅衡宇 (2012)的研究中提出的派閥控制與結果控制為組織控制之衡量構面；其中，透過建立共同價值觀及信念之控制為派閥控制，透過工作成果、績效評估及獎酬之組織控制為結果控制。

國內有多位學者研究提出組織控制對組織績效的關係，例如：陳佛圓(2011)之研究指出，管理控制型態與主觀經營績效成顯著正相關，顯示採用不同的管理控制型態，其企業主觀經營績效也會有顯著的影響。柯以諾 (2013)

的研究則指出，管理者及被管理者各為自己的利益及理想目標努力，在很多的看法會造成衝突，當這些衝突能得妥善處理時，便能幫助組織順利運作並改善績效。陳元倫 (2000)的實證研究指出，在不同的新產品開發階段，應該搭配不同的專案團隊控制制度，才會有較佳的新產品開發績效。根據上述相關文獻探討，本研究推論組織控制會影響組織績效，並提出假說二與子假說。

H2：組織控制對組織績效具有顯著影響

H2-1：組織控制之派閥控制對組織績效有顯著影響

H2-2：組織控制之結果控制對組織績效有顯著影響

## 2.4 服務創新與組織績效之關係

服務創新是企業求發展中與顧客溝通重要的模式，更是企業發展重要的依據。創新被運用的速度越快、內容越多元化越豐富，對企業的成長也會越快，經營績效也會越來越好。Gadrey, Gllouj 與 Weinstein (1995)認為服務創新乃是提供顧客新的解決方案，它包括兩種主要的形式，首先是結合新問題或構想以形成新的問題解決方案，這些問題及解決方案因對市場及公司的新奇程度不同，可分為改良式創新與激進式創新；其次是解決同樣的問題，但以更有效率的方式解決，可能包括生產力、適當性或品質的提升。Danneels 與 Kleinschmidt (2001)提出服務創新活動是顧客認識新產品與新服務的途徑，也是消費者購買決策的重要考量，Kupper (2001)則提出服務創新它可以是產品或流程變革過程，甚至是具有高度的無形性、同時性以及異質性之產品製造流程本身的成果，此外，服務提供者提供新的技術、專業、知識、資訊、設施、時間或空間給顧客，且為顧客處理、解決問題或事件，甚至娛樂、服侍顧客，使顧客心情愉悅、身心舒暢等，也被視為是一種服務創新的新定義(楊錦洲, 2001)。

Gallouj (2002)將服務創新定義為消費者在某些場所取得與原本認知不同型式的服務，即是組織提供出與消費者以往消費經驗不同的服務。林逸甄 (2004)表示服務創新實際上是來自產品創新的概念，和製造業最大的不同，在於其乃是以新方式提供服務，並非實體商品。趙新銘(2007)在針對服務創新、規範性評估、服務品質與顧客滿意度關係之研究中，認為服務創新除了新服務與新產品的成功開發，亦包括能夠修正和改善現有的產品、服務和傳遞的系統之所有創新活動，並將服務創新的衡量構面分為新服務的創新、新服務的效益兩大構面。蔡秉宏 (2013)認為服務創新可定義為：企業提供一個過去所沒有的全新服務(對顧客而言是項新穎的服務)或是改善既有的服務，且企業所提供的創新服務或對既有服務的改善能符合顧客的需求或為顧客解決問題以提升服務品質與顧客滿意。本研究主要為探討客戶服務上的創新，追求創新不光只是求新就好，而是必須掌握客戶端與最終消費者所需，甚至能替客戶解決末端消費者產生的間接服務。故採 Gallouj (2002)將服務創新定義為因應多變的環境在各種方面持續不斷改良，以達成改進或創造新的模式。

國內有多位學者研究提出服務創新對組織績效的關係，例如：吳振維(2011)指出創新最主要的目的便是為了提升組織內工作的效率或目標的達成，進而改善或增進組織的績效。汪美伶與李山田(2007)在組織創新、員工心理安全與組織績效關係之研究中，研究結果顯示組織創新與組織績效呈現正向關係，證實組織創新對組織績效的確會有正面效益。也就是組織進行創新活動時，的確能夠增進組織的市場績效表現，當組織愈積極從事創新活動，有助其競爭力提昇，達到較佳的績效表現。根據上述相關文獻探討，本研究推論服務創新會影響組織績效，並提出假說三。

H3：服務創新對組織績效具有顯著影響。

## 2.5 家長型領導與組織控制之關係

國內有多位學者研究提出領導型態與組織控制的關係，例如：劉彥麟(2010)的研究中指出，領導型態對部屬之團隊合作能力具有顯著差異性影響。張錫賢(2003)的研究中發現，若主管愈傾向手段式之領導型態，則組織愈有正式化、集權化及部門化的傾向，尤其是組織集權化傾向特別顯著，而參與及支持型之領導型態則與組織結構的三個變數呈負向關係，可見主管之領導型態對於組織結構的確存在顯著之互動關係。根據上述相關文獻探討，本研究推論家長型領導會影響組織控制，並提出假說四與子假說。

H4：家長型領導對組織控制有顯著影響

H4-1：家長型領導之威權領導對組織控制有顯著影響

H4-2：家長型領導之仁慈領導對組織控制有顯著影響

H4-3：家長型領導之德行領導對組織控制有顯著影響

## 2.6 組織控制與服務創新之關係

由於本研究的組織控制主要在探討組織控制文化方面，而相關的組織控制與服務創新研究又很少，所以變數係偏組織文化與服務創新方面做探討。國內有多位學者研究提出組織控制對服務創新的關係，例如：洪春吉與趙皖屏(2007)以金融業為例的研究結果顯示，組織文化對組織創新有顯著影響。何建韋(2011)之研究結果顯示，組織文化對創新有正面影響。依據上述文獻之探討，本研究推論組織控制中之組織文化會影響一個企業創新的推動與執行，故推論組織控制會影響服務創新，並提出假說五與子假說。

H5：組織控制對服務創新具有顯著影響

H5-1：組織控制之派閥控制對服務創新有顯著影響

H5-2：組織控制之結果控制對服務創新有顯著影響

## 2.7 服務創新之中介效果

國內有多位學者研究提出與服務創新中介有關的關係，例如：陳建成與陳建佑(2010)在組織文化、服務創新與經營績效關係之研究中，指出服務創新在組織文化與經營績效兩者間扮演著中介角色。劉翠婷(2013)在服務創新與市場導向間之關係的研究中，指出市場導向會透過服務創新的中介效果，進而影響企業績效。故根據上述文獻分析，本研究推論組織控制可透過服務創新而影響組織的績效，並提出欲驗證的假說六。

H6：組織控制會透過服務創新影響組織績效

# 3.研究方法與設計

## 3.1 研究架構

根據研究動機、研究目的與文獻探討之結果，建構本研究之研究架構如圖 1 所示，主要探討家長型領導、組織控制、服務創新、組織績效之間的關聯性。

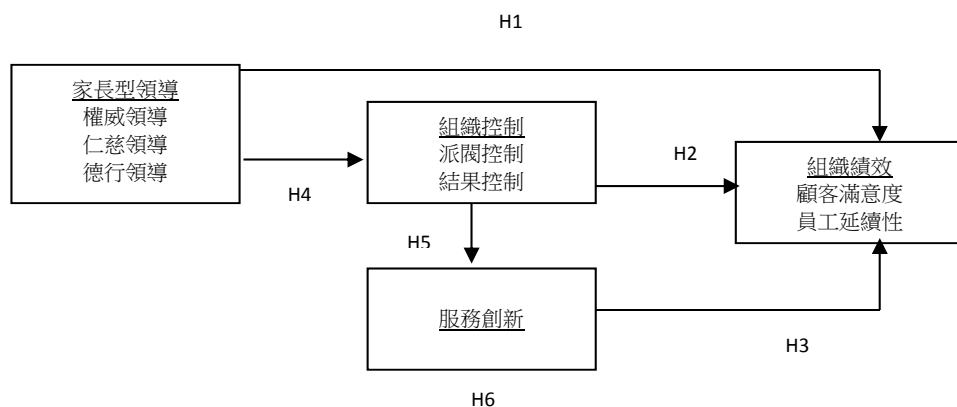


圖 1 研究架構

## 3.2 研究變數定義與衡量

本研究針對各研究變數的操作型定義及相關參考文獻詳加說明，如表 1 所示。

表 1 各變數操作型定義

變數	操作型定義	構面	操作型定義	參考文獻
組織績效	組織運作的效率、效能及服務品質等的質量,也包括組織人員和組織對於工作上的品質與價值比重。	顧客滿意度	組織成員認知組織提供顧客服務滿意及價值的程度。	Kaplan and Norton (1996) 蔡松城 (2011)
		員工延續性	成員認知組織提供成員學習與成長的程度,包含所提供之各種教育訓練、專業能力及員工是否滿足之程度。	
家長型領導	在一種以人治的組織氛圍下,彰顯出嚴明的紀律與威權、家長般的仁慈性及道德的崇尚性之領導方式	威權領導	領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰;對部屬則會做嚴密的控制,而且要求部屬要毫不保留地服從。	鄭伯璦(1995a) 李春華(2005)
		仁慈領導	領導者對部屬個人的福祉做個別而全面的關懷。	
		德行領導	領導者必須表現更高的個人操守或修養,以贏得部屬的景仰與效法。	
組織控制	指組織運用權力與職權訂定方針及目標,整合資源、技術、程序與設備建立適當的監督與獎勵來激勵、指導、規範與評估員工,並確保個人或群體的行為能有效率地執行策略進一步提高營運績效及達成組織目標。	派閥控制	強調員工對組織的承諾,也依賴群體規範和強烈的企業文化來執行管理功能	Ouchi(1979,1980)
		結果控制	管理者較少監督或介入指導員工工作執行的過程,績效評估與獎賞則以有形及可衡量產出成果為依據。	傅衡宇(2012)
服務創新	因應多變的環境在各種方面持續不斷改良,以達成改進或創造新的模式。			Gillouj (2002)

### 3.3 研究對象及問卷設計

本研究以台灣南部地區之南部汽車保修廠從業人員為調查樣本,南部汽車保修廠主要群有分成三種,一般性汽車維修廠、新車銷售維修廠與汽車百貨型維修廠,此次研究對象是以這三種型態商家,內部之從業人員作為問卷發放對象,並以有汽車維修保養工作人員為主。本研究採用便利抽樣方法,量表以李克特七點尺度予以衡量,1 代表「非常不同意」、2 代表「不同意」、3 代表「有點不同意」、4 代表「普通」、5 代表「有點同意」、6 代表「同意」、7 代表「非常同意」,問卷於2014年2月初到4月中完成發放與回收工作,總計發放問卷共計355份,回收325份,回收率91.55%。收回問卷後,進行人工篩檢程序,扣除無填答完整或非正常性作答等無效問卷25份,本研究共取得有效樣本計300份,有效問卷回收率84.51%,後續統計分析將針對有效問卷來進行。

### 3.4 資料分析方法

本研究依據研究目的、研究架構、研究假說,以問卷方式進行調查。問卷回收後,去除無效及填答不完全的問卷,運用量化方式進行資料分析,分析工具以 SPSS21.0 套裝軟體進行資料處理與分析,並依據研究目的與變項之測量層次為基礎,選擇適當之資料分析方法。所使用之統計方法,主要有敘述性統計分析、信度分析、效度分析、相關分析及簡單迴歸分析等,以對研究假說進行檢定。

## 4.研究結果與分析

### 4.1 樣本結構分析

樣本分佈在性別方面,男性與女性各占 81.7%及 18.7%;年齡的分佈則以「31-40 歲」所占比例最高為 31.7%,其次分別為「26-30 歲」、「41 歲以上」、「25 歲(含)以下」各占 30.3%、23%、15%;學歷部份則多集中在高中職(含)以下占 40.7%,其次分別為專科占 31.7%、大學院校(含研究所)以上占 27.6%「由於本問卷調查受訪者學歷是研究所(含)以上為零,所以與大學院校合併»;受訪者中職位為維修人員占 58%、營業人員占 26.7%、業務人員占 9.7%、主管占 5.6%;平均個人月收入則以 20000 元(含)以下占 8.7%、20001-25000 元占 32.3%、25001-30000 元占 33.7%、30001 元(含)以上占 25.3%;年資以「5 年以上」所占比例最高 33%,再來則是「2-3 年」占 31.7%、「3-5 年」占 22.6%、「1 年(含)以下」占 12.7%。

### 4.2 信度分析

Cuieford (1965) 在檢測問卷之內部一致性中認為 Cronbach's  $\alpha$  係數大於 0.7 者為高信度,介於 0.35-0.70 之間為中信度,小於 0.35 者為低信度。由表 2 發現,本研究問卷中 Cronbach's  $\alpha$  皆大於 0.7,顯示各構面的信度良好,符合內部一致性。



表 2 各變數之信度分析表

變數	構面	Cronbach's $\alpha$	變數	構面	Cronbach's $\alpha$
組織績效	客戶滿意度	0.884	服務創新	-----	0.824
	員工延續性	0.859		新產品績效	威權領導
組織控制	派閥控制	0.851	仁慈領導		0.870
	結果控制	0.777	德行領導		0.889

#### 4.3 效度分析

Fornell 與 Larcker (1981) 在評估收斂效度的標準中認為所有的標準化因素負荷量(factor loading)要大於 0.5，且 t 值須達到顯著水準時，構面才具有一定的收斂效度。在建構信度方面，Fornell 與 Larcker (1981) 建議若潛在變數的建構信度大於 0.6 表示模式的內在品質良好。由表 3 之效度分析結果可知，在組合信度部份，其各構面皆大於 0.60，故符合標準，代表研究模式內部一致性良好。平均解釋變異量中，其值皆達到 0.50 以上之標準。整體而言，本研究問卷具有一定的收斂效度。

表 3 效度分析表

構面	組成信度(CR)	平均解釋變異量(AVE)
顧客滿意度	0.871	0.576
員工延續性	0.834	0.503
威權領導	0.813	0.521
仁慈領導	0.844	0.521
德行領導	0.845	0.521
派閥控制	0.804	0.506
結果控制	0.803	0.507
服務創新	0.820	0.534

#### 4.4 各變數的敘述性統計分析

由表 4 敘述統計分析結果可知，在組織績效方面，受訪者在客戶滿意度構面的各題項平均值的排序占整體組織績效各題項分別排序 1 至 5 且平均值皆大於 5，表示受訪者對組織績效的客戶滿意度認同度較高。此結果反應客戶滿意度在保修廠對從業人員是非常重要的。

家長型領導方面，各問項之平均值、標準差與平均值排序，由表可知各問項之平均值介於 4.71 至 5.30，整體而言，受訪者認為情緒勞務之負荷在工作時是必要的，其中「德行領導」構面中第 10、13 題平均值最高，表示受訪者認為保修廠員工在被領導時，領導者為人正派，不占員工便宜是被認同為好的領導者之一。

組織控制方面，各問項之平均值、標準差與平均值排序，由表顯示出受訪者在派閥控制構面的各題項平均值的排序占整體組織控制各題項分別排序 1 至 4，且平均值皆大於 5，表示受訪者對組織控制的派閥控制認同度較高。此結果與保修廠老闆常帶領員工的一同從事汽車維修工作有相關。

服務創新方面，各問項之平均值、標準差與平均值排序。由表可見平均值最高為題項 1:「我覺得公司會將現有的服務做改良及創新。」；其次為題項 4:「我覺得公司會依市場需求，推出新的服務方式。」。由服務創新的各問項平均值偏高，可看出受訪者對於公司在服務方面不論是改良創新或推出新的服務方式有高度的認同。

表 4 各變數敘述性分析結果

變數	構面	問項	平均數	標準差	排序
組織 績效	顧客滿意度	1. 我認為客戶對於公司的維修品質會感到認同。	5.49	1.077	2
		2. 我認為公司所更換汽車零件的價位，能夠獲得客戶肯定。	5.40	1.038	3
		3. 我認為客戶對公司整體服務會感到滿意。	5.38	1.052	4
		4. 我認為公司對於客戶之權益均能使其獲得保障。	5.37	1.085	5
		5. 我認為公司的企業形象是良好的。	5.56	1.070	1
	員工延續性	6. 公司會不定期提供培訓課程，以增進員工之工作能力。	5.28	1.195	6
		7. 公司會鼓勵員工去進修相關課程，以提高專業能力。	5.16	1.240	10

		8. 公司會為員工訂下具體可行之目標，並努力協助員工去達成。	5.17	1.106	9
		9. 公司的員工能向公司提出改善工作的方法與建議。	5.22	1.106	7
		10. 公司會鼓勵員工求新求變，勇於創新，迎接挑戰。	5.23	1.170	8
家長型 領導	威權領導	1. 開會討論的項目，都照老闆的意思作最後的決定。	5.24	1.166	3
		2. 本公司大小事情都由老闆自己獨力決定。	4.88	1.160	12
		3. 在我們面前，老闆會表現出威嚴的樣子。	4.85	1.164	13
		4. 與老闆一起工作時，他帶給我很大的壓力。	4.71	1.166	14
	仁慈領導	5. 老闆平常會向我噓寒問暖。	5.11	1.166	9
		6. 當我碰到難題時，老闆會即時給我鼓勵或協助。	5.12	1.136	7
		7. 老闆與我們相處在一起時像家人一樣。	5.07	1.137	10
		8. 老闆對待我們公正無私。	4.95	1.246	11
		9. 當我犯錯時，老闆會給我改過的機會。	5.12	1.149	8
	德行領導	10. 老闆不會佔我的小便宜。	5.30	1.228	1
		11. 工作出紕漏時，老闆不會把責任推得一乾二淨。	5.13	1.228	5
		12. 老闆不會因個人的利益去拉關係、走後門。	5.16	1.177	4
		13. 老闆為人正派，不會假公濟私。	5.25	1.207	2
			14. 得罪老闆時，他不會公報私仇。	5.13	1.232
組織 控制	派閥控制	1. 公司會透過各種活動讓我們知道公司的企業文化及價值觀。	5.47	1.192	2
		2. 公司會告訴我們要建立互信來克服困難。	5.47	1.158	3
		3. 公司會強調擁有共同使命信念的重要性。	5.46	1.151	4
		4. 公司會讓員工認為「和公司一起努力是一件值得驕傲的事」。	5.50	1.247	1
	結果控制	5. 公司不會嚴格評估我達成銷售目標的程度。	5.22	1.102	6
		6. 如果沒有達到公司所設定的績效目標，我必須要說明原因。	5.34	1.090	5
		7. 我能否加薪是根據公司業績與目標比較來決定。	5.06	1.085	8
		8. 如果沒有達到公司營業目標，我將會受到警告。	5.16	1.197	7
服務 創新	1. 我覺得公司會將現有的服務做改良及創新。	5.50	1.046	1	
	2. 我覺得公司會依顧客需求，推出新的服務方式。	5.43	1.075	3	
	3. 我覺得公司所推出的線上即時服務是創新的。	5.25	1.068	4	
	4. 我覺得公司會依市場需求，推出新的服務方式。	5.50	1.062	2	

#### 4.5 相關分析

由表 5 的相關分析中發現，家長型領導、組織控制、服務創新及組織績效，兩兩變數間的關係程度均呈顯著正相關，且為中高度相關。

表 5 家長型領導、組織控制、服務創新及組織績效之相關性

變數	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)
(1)家長型領導	5.071	0.731	1.000			
(2)組織控制	5.313	0.754	0.525**	1.000		
(3)服務創新	5.423	0.868	0.676**	0.626**	1.000	
(4)組織績效	5.326	0.835	0.682**	0.673**	0.756**	1.000

註：\*\*\*表示  $P < 0.01$

#### 4.6 迴歸分析

綜合 Pearson 相關分析的結果，家長型領導、組織控制、服務創新及組織績效變數間均呈現顯著正向關係。因此，本研究將進一步利用簡迴歸分析法，來探究家長型領導、組織控制、服務創新及組織績效變數彼此間的因果關係與影響，並檢定「服務創新」的中介效果

##### (一)家長型領導對組織績效之迴歸分析

由表 6 及表 7 迴歸分析的結果發現，家長型領導對組織績效的 F 值為 259.018，調整後 R 平方值為 0.463，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準。在家長型領導的各構面間與組織績效的關係中，「威權領導」、「仁慈領導」與「德型領導」對組織績效皆呈顯著正向影響。表示威權領導、仁慈領導與德型領導會影響員工對組織績效的強度。

綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H1、H1-1、H1-2 及 H1-3 成立。

表 6 家長型領導對組織績效之迴歸分析

變數	組織績效		F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj- R <sup>2</sup>
	β 值	t 值				
家長型領導	0.682	16.094**	259.018	0.000***	0.465	0.463

表 7 家長型領導之次構面對組織績效之迴歸分析

構面	組織績效						
	B	t	F	Sig.	R <sup>2</sup>	adj- R <sup>2</sup>	VIF
威權領導	0.099	2.387*	98.286	0.000***	0.499	0.494	1.007
仁慈領導	0.465	7.434**					2.310
德行領導	0.271	4.349**					2.300

註：\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

### (二)組織控制對組織績效之迴歸分析

表 8 及表 9 迴歸分析的結果發現，組織控制對組織績效的 F 值為 246.413，調整後 R 平方值為 0.451，P 值為 0.000，表示此迴歸模型達顯著水準。在組織控制各構面與組織承諾的績效中，「派閱控制」與「派閱控制」構面對組織績效呈顯著正向影響。表示受訪者對於組織控制的認同會影響其對組織績效的強度，且當受訪者對組織控制的派閱與結果控制程度愈高時，其對組織績效的產生也愈高。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H2、H2-1、H2-2 成立。

表 8 組織控制對組織績效之迴歸分析

變數	組織績效		F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj- R <sup>2</sup>
	β 值	t 值				
組織控制	0.673	15.698**	246.413	0.000	0.453	0.451

表 9 組織控制之次構面對組織績效之迴歸分析

構面	組織績效						
	B	t	F	Sig.	R <sup>2</sup>	adj- R <sup>2</sup>	VIF
派閱控制	0.638	14.837**	148.104	0.000***	0.499	0.496	1.096
派閱控制	0.169	3.936**					1.096

註：\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

### (三)服務創新對組織績效之迴歸分析

由表 10 迴歸分析的結果發現，創新對組織績效的 F 值為 396.724 調整後 R 平方值為 0.570，P 值為 0.000，表示此迴歸模型達顯著水準。表示受訪者的服務創新能力會影響其對組織績效的強度，且當受訪者服務創新能力程度愈高時，其對組織績效的產生也愈高。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H3 成立。

表 10 服務創新對組織績效之迴歸分析

變數	組織績效		F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj- R <sup>2</sup>
	β 值	t 值				
服務創新	0.756	19.918**	396.724	0.000***	0.571	0.570

註：\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

### (四)家長型領導對組織控制之迴歸分析

由表 11 及表 12 迴歸分析的結果發現，家長型領導對組織控制的 F 值為 113.624，調整後 R 平方值為 0.274，P 值為 0.000，表示此迴歸模型達顯著水準。在家長型領導各構面與組織控制的關係中，構面中「威權領導」、「仁慈領導」對組織控制皆呈顯著正向影響，構面中「德行領導」未達到顯著，所以影響程度不高。表示受訪者在面對到威權領導、仁慈領導時會影響其對組織控制的強度，且當受訪者對威權領導、仁慈領導的認同程度愈高時，其對組織控制的認同也愈高，而德行領導並不會影響到對組織控制的認同。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究

所提出的假說 H4、H4-1、H4-2 成立、H4-3 不成立。

表 11 家長型領導對組織控制之迴歸分析

變數	組織績效		F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj- R <sup>2</sup>
	β 值	t 值				
家長型領導	0.525	10.659**	113.624	0.000***	0.276	0.274

註：\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

表 12 家長型領導之次構面對組織控制之迴歸分析

構面	組織控制						
	B	t	F	Sig.	R <sup>2</sup>	adj- R <sup>2</sup>	VIF
威權領導	0.178	3.598**	39.087	0.000***	0.284	0.276	1.007
仁慈領導	0.373	4.985**					2.310
德行領導	0.143	1.911					2.300

註：\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

### (五)組織控制對服務創新之迴歸分析

由表 13 及表 14 迴歸分析的結果發現，組織控制對服務創新的 F 值為 191.953，調整後 R 平方值為 0.390，P 值為 0.000，表示此迴歸模型達顯著水準。在組織控制各構面與服務創新的關係中，派閥控制與派閥控制構面對服務創新呈顯著正向影響。表示受訪者對於組織控制的認同會影響其對服務創新的強度，且當受訪者組織控制的派閥與結果控制程度愈高時，其對服務創新的創造力也愈高。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H5、H5-1、H5-2 成立。

表 13 組織控制對服務創新之迴歸分析

變數	服務創新		F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj- R <sup>2</sup>
	β 值	t 值				
組織控制	0.626	13.855**	191.953	0.000***	0.392	0.390

註：\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

表 14 組織控制之次構面對服務創新之迴歸分析

構面	服務創新						
	B	t	F	Sig.	R <sup>2</sup>	adj- R <sup>2</sup>	VIF
派閥控制	0.636	14.199**	124.948	0.000***	0.457	0.453	1.096
派閥控制	0.109	2.430*					1.096

註：\*表示 P<0.05；\*\*表示 P<0.01；\*\*\*表示 P<0.001

### (六) 服務創新之中介效果分析

本研究則採用 Baron and Kenny (1986) 所提出的分析流程，藉由四個迴歸方程式模式來判斷變數是否具有中介效果。服務創新在組織控制對組織績效扮演的中介效果，如表 15。

模式 1：如表 18 所示，組織控制對組織績效達顯著水準(adj-R2=45.1%、β=0.673、P=0.000)。

模式 2：組織控制對服務創新達顯著水準(adj-R2=39.0%、β=0.626、P=0.000)。

模式 3：服務創新對組織績效達顯著水準(adj-R2=57.0%、β=0.756、P=0.000)。

模式 4：置入服務創新變數後，整體解釋度(R2)為 63.7%，而ΔR2 為 18.4%較模式 1(R2)值有些許增加。比較四個模式可以看出，組織控制因為置入了服務創新變數之後，其迴歸係數由 0.673(P<0.05)降為 0.328(P<0.05)，仍達顯著水準。組織控制透過服務創新產生間接效果為 0.473(0.626x0.756)，總效果為 1.146(0.673+0.473)，依據判斷準則，ΔR2 有增加，判斷服務創新對組織控制與組織績效而言，具有部份中介效果。故可驗證本研究之假設 H6 成立。

表 15 服務創新對組織控制與組織績效之中介效果

研究變數	組織績效(y)			服務創新(z)
	模式 1 (x→y)	模式 3 (z→y)	模式 4 (x+z→y)	模式 2 (x→z)
組織控制(x)	0.673**		0.328 **	0.626**
服務創新(z)		0.756**	0.550 **	
F 檢定	246.413	396.724	260.220	191.953
顯著性	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
R2	0.453	0.571	0.637	0.392
adj-R2	0.451	0.570	0.634	0.390
ΔR2			0.184	

【註】\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

## 5. 研究結論與建議

### 5.1 研究結論

#### (一)家長型領導對組織績效之影響

本實證結果發現，家長型領導對組織績效呈顯著正面影響。表示汽車保修體系的受訪者對於公司領導者以家長型領導的型態帶領員工是一種可被接受的的領導方式，且採行家長型領導在提升組織績效時能產生較多正面的助益。汽車保修體系是屬於需要專業技術的工作環境，領導者與從業人員之間互動程度很高，若領導者能夠適時的表現出威權與仁慈的交互領導及上行下效的領導操守，是能有效使員工在工作上創造更好的客戶滿意度，並較不會產生員工的流失，以達成整體績效的提升。本研究結果與之前多位學者研究結果相符(楊相中，2003；黃瓊慧，2009；李琪維等人，2010)。

#### (二)組織控制對組織績效之影響

本研究實證結果顯示，組織控制對組織績效呈顯著正向影響。表示當受訪者認為領導者建立派閥式的組織控制與透過工作結果來衡量薪資，是能夠有效提升組織所產生的績效。本研究結果與之前多位學者陳佛圓(2011)、柯以諾 (2013)提出的研究結果相呼應。

#### (三)服務創新對組織績效之影響

本研究實證結果發現，服務創新對組織績效有顯著正向影響。表示當受訪者對服務創新認知會影響其對組織績效的強度，也就是組織進行服務性的創新活動時，的確能夠產生更好整體績效表現，當組織從事服務創新活動時，將有助其公司更具競爭力，並產生更好的績效表現。當員工感受到被組織以公平的方式對待時，會促進他們對組織的向心力與認同感，對組織會有更高的承諾與忠誠。本研究結果與多位學者提出的研究結果相呼應(2011；汪美伶、李山田，2007)。

#### (四)家長型領導對組織控制之影響

本研究結果顯示，家長型領導對組織控制呈顯著影響。表示領導者的領導型態會影響領導者採行組織控制程度與控制型態。當汽車保修廠的員工在工作上感受到組織領導者如家長般的仁慈對待時，是較能夠體會到被重視與照顧，當執行工作時領導者的威權式領導對於整個組織在運作時是有幫助的，雖然德行領導並不一定被組織成員認為很重要，但領導者的操守是可以成為在處理組織成員衝突時，產生一個較公平的標竿的。本研究結果與呼應先前多位學者提出的研究結果 (劉彥麟,2010；張錫賢,2003)。

#### (五)組織控制對服務創新之影響

本研究實證結果顯示，組織控制對服務創新呈顯著影響。受訪者對於領導者若能採行合適的組織控制方式，就能夠促使他們在做服務創新時，可以有所助益。本研究結果與多位學者提出的研究結果相呼應(洪春吉、趙皖屏，2007；何建韋，2011)。

## (六)服務創新之中介效果

本研究驗證服務創新在組織控制對組織績效之關係具有中介效果。組織控制的群體規範與強烈的企業文化及薪資獎勵的鼓勵下，會促進組織的服務創新氛圍與活動，進而提升客戶滿意度與整個組織的績效，本研究結果與多位學者研究提出的研究結果相呼應(陳建成、陳建佑，2010；劉翠婷，2013)。

### 5.2 研究建議與研究限制

#### (一)研究建議

##### 1.給於員工如家長般的威權與仁慈關懷，德威並重

汽車保修廠之工作環境與其他行業大有不同，保修廠員工可算是需要許多勞力的工作者，在執行工作時必須具有相關的技術，有時是獨立完成有時又必須團隊合作，專業的維修技術一部分是來自學校，大部分是來自領導者或主管所傳授，當來自領導者或主管的技術傳授後，保修廠的技術員除了汽車的大型維修需要幫忙外，其餘時間大都獨立完成，久之會與領導者或主管的默契不再像以往那麼密切，造成感情不如過去，有的員工便會選擇更高薪的它廠或自行開業，導致人力資源產生匱乏，所以汽車保修廠的領導階層以較適合的領導型態，可以使員工感受到實質的關懷，減少人員流失的問題並留下人才。本研究結果證實家長型領導的威權領導、仁慈領導是可以提高員工延續性，因此建議與員工相處時，恩威並重如家長般的領導型態是有助於需要技術傳授的汽車保修廠體系。

##### 2.培養有信念與優良組織文化的組織，賞罰並施

汽車保修廠的成員的工作環境，通常較注重汽車維修技術與工作完成的效率，很少對組織的信念與認同互信做努力，往往進廠的車主大部分只找自己信任的技師或客服人員，造成汽車保修場的個人色彩比公司還重，當技師或客服人員離職後，部分車主也會轉往它廠服務。建議要提高組織績效，可採行派閱控制的組織控制方式著手，效果會最顯著。

另外在賞罰方面，對於員工的獎懲方式必須要有一套適合汽車維修完成率的基準，讓技術與效率相符，將使整個組織的運作達到更好的績效，使員工更具向心力。

##### 3.注入新的服務元素，專業與服務並行

汽車保修產業在過去常常只重視在技術部份，隨著汽車製造技術的成熟，車輛維修次數也下滑，現今的汽車維修比較重視在保養與定期胎換的零件上，所以汽車維修不再向過往的只偏向於品牌專修廠，而變成多品牌的保養維修廠，也讓車主保養維修汽車時可選擇的廠家變多，而提升服務力就成為很重要招客與留客的關鍵，本研究結果證實服務創新是可以提升客戶滿意度及組織績效，對於組織整個運作加入服務上創新更可對績效產生助益。

當建立起共同信念的組織，在集思廣益之下，群策群力可以在服務端達成求新求好的改變，讓客戶除了享有專業上的技術外，更有滿意的服務，確保客源的穩定。

##### 4.培訓與留住人才，提升客戶滿意度

近十年來台灣就業環境的改變，加上少子化的社會趨勢，造成汽車維修技術的學徒相對也減少，汽車維修業不比製造業或服務業，通常大部分成員都是需有專業技術背景的技師，而也是非常依賴人力行業，一旦汽車保修廠面臨人力之不足時，往往績效便產生大量下滑。故建議汽車保修廠採行適合的領導型態與互信互助的組織團隊，營造良好的工作環境，將有助於保修廠從業人員願意付出留在公司服務。另建議領導者應正視領導的方向，才能有助於人才的延續性，培養組織特有的特性可使從業人員更有凝聚力，再加上適合的薪資獎勵也將成為另一個動力。人才培訓不易，留下人才更不易，建立起一個好的組織運作，才不會在面臨需要人力時，苦尋不得，導致整著營運績效下滑。

#### (二)研究限制

1.本研究是以南部汽車保修廠員工為主要調查對象，但由於南部汽車保修廠數過多，在屬於汽車原廠體系部分，由於上班時間公司規定，只能有部分企業之員工接受問卷測訪，無法對大部分的原廠做問卷測訪，雖然在實證推論結果已具有相關的代表性，然而未能包含大部分的汽車原廠體系，會造成推論上些微的誤差，此為本研究限制之一。

2.不同填答者在填答時所造成認知與感受上之誤差，不在本研究討論範圍內，此為本研究限制之二。

3.本研究只針對南部汽車保修廠為研究對象，其結果無法適用到整個汽車保修產業，其推論結果只能解釋屬性於南部汽車保修廠體系，此為本研究的限制之三。

### (三)未來研究建議

本研究僅以部份變數探討其對組織績效的影響，建議後續研究可再加入可能會影響的前置變數(例如：師徒功能、人力資源、薪獎制度...等)；進一步探討影響組織績效的因素並利用更多統計分析方法(SEM)解析各變數間的複雜關係，將使研究的整體模式更趨完整。

本研究的對象只針對南部汽車保修廠，為區域性之研究，研究結果無法推論所有的汽車保修產業，故建議後續研究者，可以將研究範圍擴大至全區或屬性類似(汽車檢驗廠、汽車洗車廠、汽車鈹金維修廠)，進行不同汽車維護廠的分析，比較其差異性。除了能使研究結果更具代表性外，也能夠了解其之間的差異性，將使研究結果推論更具可信度。

## 參考文獻

### 壹、中文文獻

- 何建韋(2011)。組織文化與創新之關聯性研究以組織信任及知識管理為中介變數(未出版碩士論文)。大同大學事業經營研究所，台北。
- 吳振維(2011)。組織學習、策略導向、創新與組織績效關係之研究。台灣首府大學學報，2，97-124。
- 吳萬益(1996)。中美日在台企業經營環境、組織結構及策略運作互動關係之研究，管理科學學報，13(1)，1-19。
- 李春華(2005)。高階主管領導型態及組織文化對學習型組織、組織承諾與提昇工作行為之關聯性研究—以空軍後勤司令部為例(未出版碩士論文)。南華大學管理科學研究所，嘉義。
- 汪美伶、李山田(2007)組織創新、員工心理安全與組織績效關係之研究—以商業銀行為主。東吳經濟學報，59，1-28。
- 林美密(2010)。訓練制度對職能提昇與組織績效關聯性研究—以某區域教學醫院為例(未出版碩士論文)。大葉大學人力資源暨公共關係學系，彰化縣。
- 林逸甄(2004)。服務創新與組織能力關係之研究-以台灣銀行業為例(未出版碩士論文)。銘傳大學國際企業學系，台北。
- 柯以諾(2013)。影響組織績效因素之研究—以醫院為例(未出版碩士論文)。佛光大學管理學系，高雄。
- 洪春吉與趙皖屏(2007)。組織文化與組織創新之關係—以金融業、鋼鐵業、光電業實證研究。臺灣銀行季刊，60(3)，108-110。
- 張錫賢(2003)。領導型態、組織結構、外銷市場導向與外銷績效之關係研究—以台灣區中小企業電機及電子機械器材業出口廠商為例(未出版碩士論文)。國立成功大學管理學院，台南。
- 莊瑞琦(2003)。主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究—以嘉義市政府為例(未出版碩士論文)。國立中正大學企業管理研究所，台北。
- 許士軍(2003)。管理學，台北：東華書局。
- 許金水(1991)。集團企業總部對所屬分子企業控制型態之研究-以臺灣區集團企業為例(未出版博士論文)。國立政治大學企業管理研究所，台北。
- 郭昱瑩(2005)。施政績效評估制度探討。公務人員月刊，116，32-50
- 陳元倫(2000)。專案團隊控制制度與新產品開發績效關係之研究(未出版碩士論文)。國立中央大學企業管理研究所，桃園。
- 陳佛圓(2011)。組織氣候、管理控制系統與經營績效之研究-以 A、B公司為例(未出版碩士論文)。國立中山大學企業管理研究所，高雄。
- 陳建成(2009)。促銷活動、服務創新與顧客滿意度關係之實證研究-以國道客運業為例，數據分析期刊，4(2)，13-34。
- 陳建成與陳建佑(2010)。組織文化、服務創新與經營績效關係之研究-以台灣營造業為例。中華管理評論國際學報，13(4)，8-19。

- 傅衡宇(2012)。組織控制、組織信任與角色外行為相關性之研究—以台灣第三方物流為例(未出版博士論文)。國立臺灣海洋大學，台北。
- 黃璿慧(2009)。組織變革、領導型態、組織文化與工作績效-以台灣南部三所大學為例之研究(未出版碩士論文)。國立成功大學企業管理學系，台南。
- 楊相中(2003)。國防科技研發機構家長式領導與部門績效之研究(未出版碩士論文)。靜宜大學企業管理研究所，台中。
- 楊錦洲(2001)。顧客服務創新價值。台北：中衛發展中心。
- 葛建培(2008)。訓練品質、組織承諾與組織績效關聯性之研究(未出版博士論文)。國立臺灣師範大學工業科技教育學系，台北。
- 熊東亮(2002)。多國際企業正式化控制與外派人員工作疏離感關係之研究(未出版博士論文)。中國文化大學國際企業管理研究所，台北。
- 劉仲成(2010)。學校組織績效的影響因素分析。中等教育，61(3)，126-141。
- 劉彥麟(2010)。領導型態、員工特徵及職能對工作績效之影響—以金融機構委外催收公司為例(未出版碩士論文)。世新大學企業管理學系，台北。
- 劉淑惠(2011)。服務創新關鍵成功因素與經營績效之研究(未出版碩士論文)。國立政治大學商學院經營管理學系，台北。
- 劉翠婷(2013)。服務創新與市場導向間之關係：多種配適的觀點(未出版碩士論文)。義守大學企業管理學系，高雄。
- 樊景立、鄭伯璫(2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析，本土心理學研究，13，127-180。
- 蔡松城(2011)。農會總幹事領導風格對組織績效之影響-以屏東縣基層農會為例(未出版碩士論文)。國立屏東科技大學農企業管理系，屏東。
- 蔡秉宏(2013)。台鐵服務創新對旅客再惠顧意願之影響(未出版碩士論文)。逢甲大學運輸科技與管理學系，台中。
- 蔡培村、武文瑛(2004)。領導學。高雄：麗文文化。
- 蔡淑芬(2009)。主管轉型領導、內部行銷與組織績效相關性之研究:以數位機會中心為例(未出版碩士論文)。國立中正大學教育研究所，台北。
- 鄭伯璫(1995a)。不同家長權威價值與領導作風的關係-台灣民營企業的實證研究，行政院國科會專題研究報告。
- 鄭伯璫(1995b)。差序格局與華人組織文化，本土心理學研究，3，142-219。
- 鄭伯璫(1995c)。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，79。

## 貳、英文部份

- Audit, C. (1989). *Managing services effectively-performance review*, London: HMSO.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, NY: Harper and Row.
- Cuieford, J. P. (1965), *Fundamental Statistics In Psychology And Education ( 4th Ed)*, New York: Mcgraw Hill.
- Daft, R. L. (1999). *Organization theory and design*, Saint Paul, MN:West.
- Danneels, E., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their elation with project selection and performance, *Journal of Product Innovation Management*, 18, 357-373.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches, *Management Science*, 31, 134-149.
- Flamholtz, E. (1996), Effective organizational control: A framework, applications, and implications, *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
- Fornell, C. & Larcker, V.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement



- error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: How services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 4-16
- Ghobadian, W. R., Abby, A., Ashworth, D. W., & John, T. A. (1994). Performance measurement in local government - Concept and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(5), 35.
- Gllouj, F. (2002). Innovation in service and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998), *Multivariate data analysis*. New York: Macmillan.
- Hall, R. H. (1991). *Organizations: structures, processes and outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Higgins, J. M. (1994), *The management challenge*, New York: Macmillan.
- Husemann, R. C. ,& Goodman, J. P. (1999), *Leading with knowledge: The nature of competition in the 21 st century*, Sage: California.
- Joshi, A. W. , & Randall, S. (2001), The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation, *Journal of Business Research*, 54, 1—9..
- Kane, J. S., & Lawler, E. E., (1976), Performance appraisal effectiveness: Its assessment and determinants, *Research in Organizational Behavior*, edited by Staw, B., JAI Press, Greenwich, CT, pp.425-478.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1992).The balanced scorecard measures that drive performance, *Harvard Business Review*,70(1),71-9.
- Kaplan, R. S., & Norton, P. D. (1996) .*The balanced scorecard :Translating Strategy into Action*. Boston:Harvard College.
- Koontz & O'Donnell,(1976), *Management, a book of readings*. New York : McGraw-Hill Book
- Morris, M.H., Allen, J., Schindehutte, M., & Ramon, A., (2006), Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship, *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 468—493.
- Olsen, E. D. (1978), Shop control system far cry from job jar approach, *Industrial Engineering*, 10(12), 16-20.
- Ouchi, W. G. (1975), Organizational control : Two functions, *Administrative Science Quarterly*, 20, 559-569.
- Ouchi, W. G. (1979), A conceptual framework for the design of organization control mechanisms, *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ouchi, W. G. (1984), *The M-form society*, MA :Anderson-Wiley.
- Ouchi, W.G. (1977), The relationship between organizational structure and organization control, *Administrative Science Quarterly*, 22, 95-113.
- Ouchi, W.G. (1980), Market, bureaucracies, and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Redding, S. G. (1990).*The spirit of Chinese capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- Robbins, S. P.(1994), *Management*, NJ : Prentice-Hall.
- Silin, R. H. (1976).*Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Snell, S. A.(1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information, *Academy of Management Journal*, 35, 292-327.
- Tannenbaum, A. S., & Cooke, R. A.(1974), Control and participation, *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 35-46.
- Westwood, R. I. (1997).Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3),445-480.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. ( 5th eds.) Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall