

## 領導者一部屬交換關係對員工幸福感之影響

### The Influence of LMX on Employee Well-Being

羅潔伶<sup>1</sup>

曾建勳<sup>2</sup>

#### 摘要

現今環境的高失業率、社會新鮮人起薪低落及生活痛苦指數不斷增高之下，報考公職事業的民眾逐年增加。一般而言，公職事業是人人羨慕的工作，但為何有些從業人員還是具有負向評價，除自身因素會影響工作的投入程度外，與主管間的關係可能也會影響工作表現及感受；而在幸福感這個概念逐漸受到重視的趨勢下，各企業、機關團體，甚至國家都漸漸會以員工或人民的幸福感受來當作日後策略發展的參考依據，若員工心中擁有正向感受將有助於工作績效的改善；因此，本研究將探討領導者與部屬交換關係對員工幸福感之影響，經由文獻整理與分析後推導出四個命題，可作為進一步以公務人員為研究樣本進行實證分析之基礎。

**關鍵字：**領導者-成員交換理論(LMX)，員工幸福感

#### Abstract

By the trend of high unemployment, poor pay of fresh graduate, and the constant increase in the misery index, the numbers of people who apply for public employment increase year by year. Generally speaking, public employment is the envy of the people. Why some public staffs also have negative comment about their jobs? Besides personal factors, the relationship between leader and member is possible to affect employee's performance and feeling. On the other hand, the enterprises, agencies, organizations and even national authorities gradually choose employee or people well-being as reference for future strategy development. Positive feeling of employees will lead to good performance. Therefore, the current study investigated the influence of leader-member exchange theory on employee well-being. According to literature analysis, several hypotheses are provided to be the base for conducting empirical research in the future.

**Keywords:** Leader-Member Exchange Theory (LMX)、Employee Well-Being

<sup>1</sup>明道大學企業管理學系 助理教授

<sup>2</sup>明道大學產業創新與經營學系碩士班 碩士



## 1. 緒論

本國公務人員報考人數近年來不斷提升，原因可追溯至 2008 年 9 月雷曼兄弟公司宣布破產，導致歐美多家銀行陸續爆發財務危機，信貸緊縮加劇，造成全球股價大跌，引發全球性之金融風暴，而台灣也在此次金融風暴受到影響，股價大跌、經濟成長率下降、公司企業開始裁員、民眾失業率上升、生活痛苦指數增加，因民間企業工作機會少加上不穩定性高，投考公職事業的民眾開始增加。

雖然公職事業的工作權利有保障，薪資穩定也較無績效壓力，但相對的工作內容固定，挑戰性較低，加上任公職者未必為本身興趣而投考公職，故隨著工作時間增加，可能有工作倦怠感出現。一般而言，公職事業是人人羨慕的工作，但為何有些從業人員還是具有負向感受，除自身因素會影響工作的投入程度外，與主管間的關係好壞可能也會影響工作表現，由此，本研究欲做進一步的探討。

另一方面，近年來幸福感這個概念逐漸受到各國的重視，美國萊斯特大學心理學家 Adrian White 於 2006 年 7 月 27 日公布一份名為「世界快樂地圖」(World Map of White) 的研究報告，此份報告對全世界 178 個國家進行一份調查並排名，其排名依據是以各國民眾的「快樂」感受度做為指標。結果發現，全世界最為快樂的國家為北歐的丹麥，而台灣與香港並列第 63 名。另外，排名第 8 的不丹以國民幸福總值(Gross National Happiness, GNH)來衡量一國的幸福指數，不同於一般國家重視的國民生產總值(Gross National Product, GDP)，不丹的國民幸福指數包括了以下四項：乾淨的環境、公平且可持續的社會及經濟發展、良好的國家治理及保護且促進不丹文化，因為不丹對人民幸福感的重視，使得在全世界快樂國家調查中勝過許多富裕的國家(謝孟蓉，2012)。

許多公司近期以幸福感來作為企業另一方面的發展訴求，希望以重視員工幸福感來達到勞資雙方的和諧，此外，亦有許多國家也將人民幸福感視為國家發展及施政的參考依據，在幸福感愈來愈受到重視的環境下，了解相關的可能影響因素，以提升員工心中的正向感受將有助於工作績效的改善。

基於上述，公職工作人人稱羨，但員工幸福感之環境如何？而員工幸福感是否會受到領導者一部屬關係品質之影響？兩者間的關係為何？本研究將根據文獻資料之整理推導出相關命題以做為後續實証分析之基礎。

## 2. 文獻探討

### 2.1 領導者與部屬交換關係

#### 2.1.1 領導者一部屬交換關係理論(Leader-Member Exchange Theory; LMX)的發展背景

早期西方學者於領導的研究中，對於領導的看法主要基於兩種假設，第一項假設是，在一組織內領導對於所有部屬都視為單一的實體，也就是說所有部屬在相關的構面上(如：知覺、對反應的解釋等等)都具有同質性，忽略了每位部屬間的個體差異；第二項假設為領導對於每位部屬都以一致的態度去對待，亦是一視同仁的概念。基於上述兩種假設，研究的概念與分析均定位於工作團體層次，對於領導者的領導行為及部屬對於領導行為所產生的反應，皆以平均值的方式來處理，並將部屬對同一領導者的知覺反應



差異視作測量誤差，這種領導研究可稱為平均領導方式取向(Average Leadership Style, ALS)(陳瑩綻，2005)。

之後西方學者提出了不同於平均領導概念的研究，認為領導者與所有部屬間會存在一種「雙元」，也就是雙方互動的關係，領導者會因資源有限的情況下，無法平均的將資源分配給所有部屬，領導者必須選出一些能力較強、可高度配合領導的部屬，給予他們大部分的資源、較高的福利及關心，讓他們願意為領導者付出更多的心力，以達成領導者所期待的目標。

因為選出了這些有著高互動品質的部屬，他們與領導者間的關係開始不同於其他與領導者只有低互動品質的部屬，他們被領導者歸類成「圈內人」，形成所謂的領導者內團體。所以研究領導行為時，主管與不同部屬皆會發展出不同的人際關係，領導行為不應該以平均領導的概念來進行，其分析層面應定位在領導者與每位部屬所形成的垂直配對連結上，此領導行為之研究取向稱為垂直配對連結理論(Vertical Dyad Linkage, VDL)。

此後，學者以角色形成系統(Role-making system)及社會交換理論(Social exchange theory)為基礎將垂直配對連結(VDL)修正其研究模型，認為組織成員在工作團體中扮演的角色是由他與主管之人際交換關係來決定，所以改名為領導者與部屬交換理論，學者對於領導者與部屬的研究重點也改為著重於領導者與部屬的交換關係及其對組織的影響(蘇雯鈴，2003；陳瑩綻，2005；丁學勤、陳青勇，2010；熊欣華、陳欽洲，2012)。相關的 LMX 發展背景如圖 1 所示。

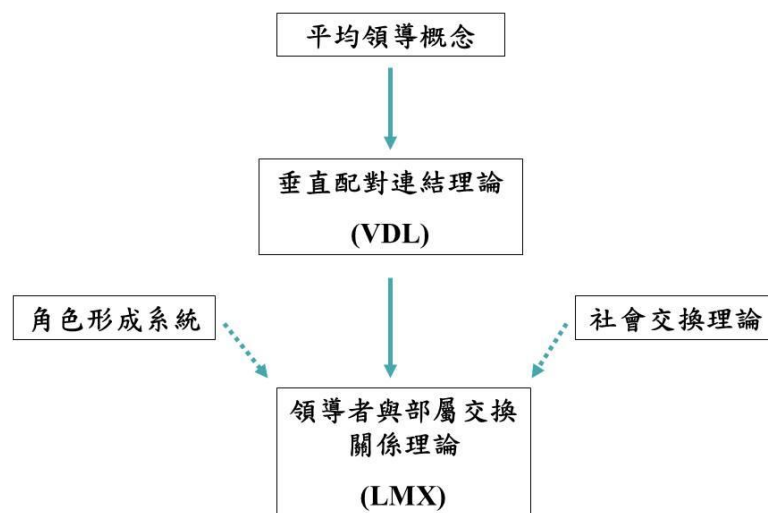


圖 1 領導與部屬交換理論發展背景圖

資料來源：本研究整理

### 2.1.2 領導者一部屬交換關係(LMX)之內涵

LMX 理論係由 Graen, Novak 及 Sommerkamp 等人於 1982 年所提出，認為主管因個人資源有限(例如時間、資金、資源、權力等)，無法將資源及心力平均分配給所有部屬，故而會將所屬部屬分成兩部份：其一為有高質量交換關係之「圈內人」，以較佳的方式



對待他們或給予較高之權力，以得到圈內部屬較佳的工作績效來幫助主管達成目標；其他部屬則分類成「圈外人」，圈外人與主管可能只存在契約內容上的雇主與下屬間低質量交換關係(蘇雯鈴，2003)。

主管起初與部屬接觸互動時，會先私自評價該部屬，可能會根據能力、技能、可信任程度及部屬願意承擔的工作、責任、動機來區分出該部屬是屬於圈外人或圈內人，進而採取不同的領導行為(黃仁傑，2013)。通常，主管對圈內人在工作上會給予較高的資源、權力、包容性、評價、讚美等，相對的圈內部屬感受到主管有別於圈外部屬的領導行為後，會自願付出更多心力為主管達成工作上之目標，也願意負擔較多的工作量及責任，一來一往間主管與部屬漸漸產生工作上的革命情感，彼此存在著互相信任、互相尊重、互相回報的高度交換關係，甚至出現工作以外的個人情感；反之，主管與圈外部屬只有較單純之主雇關係，雙方的互動純粹建立在工作契約上，主管對圈外人僅提供工作上有必需的資源，圈外部屬也不會得到工作範圍外的權利，部屬僅辦理工作規範所規定的工作內容，主管也會以較正式的權威予以監督，雙方傾向於公事公辦，此間的交換關係較不密切(蔡叔倩，2009)。

主管將部屬劃分進圈內人後，開始與他們進行著高質量的交換關係，圈內人有著較高的主管支持、資源、晉升機會、工作期望與互動，同時也有著較高的特權，而對圈外部屬，主管則給予低程度的支持與信任，其主管與部屬間的互動多建立在正式的威權上，因此可以推論，有效的領導可以說是領導者與部屬間良好交換關係的結果。

若與主管的領導關係品質愈差的圈外部屬，除了會愈小心的選擇溝通策略去與主管進行溝通外，也會更主動、積極的去與主管進行溝通，主要因為部屬與主管間的交換關係品質愈差，部屬所感受到的風險性愈高，像是受到更嚴厲的評價或是相對較少的工作報酬。當主管提出指令的重要程度愈高時，部屬會更加積極並採用不同的溝通策略去影響主管採取其意見，表示主管部屬間的關係品質好壞會影響部屬在選擇與主管溝通策略時的謹慎程度，部屬愈謹慎地選擇與主管的溝通策略時，代表他與主管間的交換關係品質愈低弱(辜嘉玫，2009)。

### 2.1.3 領導者一部屬交換關係(LMX)之發展模型

領導與部屬交換理論的形成主要是由主管與部屬間產生複雜的交換關係，且非均質性，即主管不會以平均的領導行為對待每位部屬，而部屬對主管的領導行為產生的反應也不會一致，主管與部屬間形成交換關係的發展要經歷四個階段：第一階段為主管與各部屬接觸、評價，並將其分成「圈內」及「圈外」。第二階段為所有部屬於實際工作期間，各自採取行動來改進與主管之交換關係，與主管交換關係較好的部屬會被主管歸類為圈內人，圈內部屬將會得到更好的工作評價、權力、資源、升遷或進修機會但相對的也要承擔較重的工作責任來為主管達到計畫目標；另一方面與主管交換關係較差的部屬則被歸類為圈外人，圈外部屬與主管間的互動往往僅存在著工作契約中的簡單主雇關係，圈外部屬可能受到主管較嚴格之評價標準，也僅有較少的工作資源及升遷機會，但工作量也相對較少，於公司中的責任也較輕。第三階段為領導與部屬間共同建立情感與信任，形成高質量的交換關係。第四階段，從一開始領導與單一部屬間的二元關係，轉換為團隊層面，發展成為團隊與部屬交換關係，圈外部屬為了想爭取成為圈內部屬而表





現更加出色，而圈內部屬為了維持自己於主管眼中的地位也更加努力，此行動過程中，個人之工作績效與團隊績效也會互相影響隨之改進。(陳瑩綻，2005；蔡叔情，2009)。相關的概念如圖 2 所示。

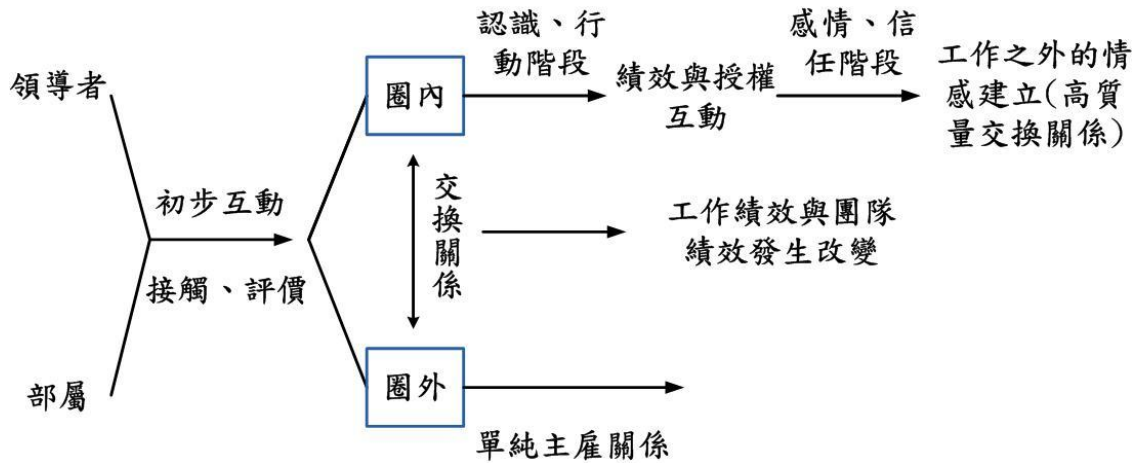


圖 2 領導與部屬交換關係發展模型圖

資料來源：本研究整理

根據上述的 LMX 理論發展，Dienesch 及 Liden(1986)、蘇雯鈴(2003)認為主管與部屬相處時產生的交換關係是建立在以下三項基礎上(辜嘉玫，2009；黃仁傑，2013)：

- 一、貢獻：主管與部屬間彼此在工作上，感受到對方在共同目標或活動上投注的心力。
- 二、忠誠：主管與部屬會在公開場合對彼此之個人特質表示支持。部屬之忠誠度愈高，通常主管也會愈加信任部屬，進而派予更加重要且困難之工作任務。
- 三、情感：主管與部屬間彼此因對方性格產生非工作上之情感，雙方在情感建立後，能營造更輕鬆、溫暖的工作氣氛，也會因互相的喜歡而影響其雙方關係交換品質。

由上可知，LMX 理論主要在了解領導者與部屬間如何相互影響，而非領導者單方面的作為去影響部屬，領導者面對不同的部屬做出同樣的領導行為時，部屬可能會因自身的能力、個性、對主管的印象及對領導行為的接受程度而做出不同的回應，相對的主管也會因部屬的能力與技能、可信任程度及部屬願意承擔工作責任的動機將其分類成圈內人及圈外人，主管在資源有限及工作時間壓力下會將較多的支持及資源分給圈內人，希望透過此種方式能得到圈內部屬的協助，以順利執行計畫及達成工作上的目標。

主管對所有部屬皆會有各自不同的人際交換關係，而對於圈內部屬的人際關係通常是正向、友好的，彼此互相喜歡、互相合作，形成高質量的交換關係，對於領導行為而言，雙方的高質量交換關係讓工作氣氛良好、工作目標時間縮短、工作效能及品質提升，使主管同樣的領導行為產生更多的效益，所以主管與部屬的交換關係密切時，其領導行為是更有成效。而當所有圈內部屬共同努力為主管達成一工作目標時，主管與圈內部屬的高質量交換關係會讓領導行為及工作成效發揮其最大效益。



## 2.2 員工幸福感

何謂幸福感?各方學者對幸福感一詞有許多解釋也有許多不同的名詞來表示,施建彬於 1995 年整理以下名詞用以表示幸福感,像是快樂(happiness)、幸福感(well-being)、心理幸福感(psychological well-being)、主觀幸福感(subjective well-being)、客觀幸福感(objective well-being)、生活滿意度(life satisfaction)等。而各個學者對幸福感的定義也有不同說法,以下整理及介紹各學者對幸福感之發展背景及研究構面之看法(吳翌慈, 2013)。

### 2.2.1 幸福感之發展背景

幸福感按各時期專家學者所著重的範圍,其研究發展大約可區分為四個階段(孫碧津, 2004;楊馥如, 2011;林湘蕻、張美雲, 2013)。於初期,專家學者認為其評量標準為外在的,可藉由訂出一套外在道德標準來評量,即表示當個人達到其標準時,才會產生幸福感。

第二階段的研究重心則在於個人對幸福感的主觀感受,即個人對身邊所發生事物產生之正向情緒,學者以該角度進行研究分析,並把焦點置於測量正向情緒,其幸福感的產生為生活中較多的正向情緒與較少的負向情緒消長而出,然而,個人情緒經驗容易受到生活中偶發事件的影響,而產生短期的情緒波動,而這短期情緒波動會讓個人的幸福感出現差異性,所以此研究方法無法呈現出幸福感長期穩定的特質。

進入第三階段,學者Diener於1984年將研究重心置於認知活動的影響,而幸福感的概念建構在個人對整體生活的滿意度,其幸福感的產生為個人對過去一段時間內的生活進行評估後的整體感覺,不過,若只針對認知活動對幸福感的評估,忽視當下情緒對幸福感受的影響力,將會是過於主觀的認知,使對幸福感研究有所偏頗。

到後期的第四階段,是整合二、三階段,兼顧情緒和認知兩層面,認為幸福感是由對生活的滿意程度及對所感受的正負向情緒整合的評估,整合個人情緒及認知層面的研究,較能對幸福感的內涵及影響因素作全面性的探討,可避免單從認知層面或情緒進行研究所造成的偏差,可兼顧個人認知所顯現出的長期穩定特質及生活事件所引起的短期情緒波動,因此,兼具情緒及認知層面的幸福感為各方學者最廣為採用的研究方法。

### 2.2.2 幸福感之定義

各方學者對於幸福感的看法及定義皆有所不同,下表修改整理自施欣怡(2013)、昌育全(2011)及林栢章(2009)等學者的說明:



表 1 幸福感定義匯整表

研究學者	幸福感定義
Andrews&Withey (1976)	為個人的主觀感受，對生活滿意度、正負向情緒整體評估而成的一種感受
Diener (1984)	為主觀的經驗感受，強調個人認知對幸福感的影響，在個人於生活經驗後，就整體生活層面評估後所得到的一個結果
Argyle (1987)	積極且正向的心理狀態，將幸福感視為生活滿意度、正向情緒及負向情緒的強度
Diener (1993)	認為幸福感有正向情緒，但無負面感受，將幸福感劃分為情緒幸福感跟認知幸福感兩個層面
Diener,Smith & Fujita (1994)	認為幸福感指的是員工內在的正向與負向心理情感
施建彬(1995)	為個人主觀正向的感受，而非外在客觀標準為評斷依據
Lu (1997)	幸福感不僅是個人內心短暫的情緒狀態，亦受外在環境的支配
陸洛(1998)	個人對於目前生活及工作的滿意程度與個人本身的正向情緒衡量後的整體感受
Diener, Suh (2000)	個人對自身當前生活品質整體滿意度之評鑑
Fuh,et al .(2000)	指心理情緒狀態與生理功能的完整性
Buss (2000)	個人對於當前的生活中，一種感到實現自我抱負、生命有意義且愉快的一種持續性感覺
陳熾竹(2002)	生活中有較多正面的活動，並能從他人身上獲得心靈上的滿足，對日常生活較滿意，且幸福感也較高
Lu, et al. (2003)	指個體身心健康情況與對工作的滿意知覺
DeJoy, Wilson (2003)	代表個人在身體、心理和情緒各方面的健康，並一起影響個人
Wilson, et al. (2004)	指個人的心理健康、生理健康與職場風險行為特徵
Shaw & Gupta (2004)	個體的心理健康與身體症狀特徵
Kausto, et al. (2005)	個體工作情緒倦怠情況與壓力引起的生理病狀
Thompson & Prottas (2005)	員工對工作環境、工作壓力、家庭與生活的認知反應評價
Lu, et al. (2006)	個體的心理認知評價與情緒狀態
Lapierre & Allen (2006)	個體負面的身體與情緒狀況反應
Doest & Jonge (2006)	個體對工作的滿意評價程度與情緒狀態
Siu, Lu, & Spector (2007)	個體的身體與心理健康程度
Schulte & Vainio (2010)	認為幸福感是由工作、生活和健康狀態的滿意程度所構成，這些因素的滿意度愈高，則幸福感的程度愈高

資料來源：本研究整理



由上表可知，各方學者對於幸福感的定義皆不完全相同，但大都不離以下幾個意涵，幸福感為個人的主觀感受，並非以外在客觀標準為評斷依據，其中包含了生活滿意度、正向情感及負向情感三部份，除了主觀的個人感受，也可能受到外在環境的影響(身體健康、工作成就、人際關係、治安問題等)。

### 2.2.3 幸福感之研究構面

一、施建彬於 1995 年及黃瓊妙於 2000 年認為幸福感一般分為四個研究取向，分別為情緒層面、認知層面、情緒及認知層面與心理健康層面，邢占軍於 2005 年則提出體驗論主觀幸福感(昌育全，2011)，茲敘述如下：

#### (一)情緒層面幸福感

幸福是個人對生活上的主觀感受，把正向情緒及負向情緒平衡後所感受到的幸福程度，短期測量的幸福感通常變化幅度大，而長時間測量的幸福感變化值則相對穩定。

#### (二)認知層面幸福感

強調個人認知的幸福感影響的重要性，生活滿意度可以代表個人對生活整體的評價，進而反應個人幸福感程度。

#### (三)情緒及認知層面幸福感

幸福感是個人對生活上正向情感、負向情感及整體生活感受的評估結果，此一定義採整合觀點，整合個人情緒及認知層面的研究，較能對幸福感內涵及影響因素做較全面且完整的研究，並提出合理的解釋(陳慧姿，2006)。

#### (四)心理健康層面幸福感

將幸福感解釋成一種心理層面的健康狀態，並採用心理健康的測量方式來表達個人幸福度程度。

#### (五)體驗論的主觀幸福感

幸福感為個人於現實生活中的主觀反應，而生活中的客觀條件也對個人的幸福感受有密切相關，可體驗及表現出個人的需求及價值，換句話說，幸福感為一種個人對自身存在與發展狀況的積極心理體驗，也應將特定社會文化及社會認同等因素加入考量(邢占軍，2005)。

二、也有學者將幸福感的研究進行分析後來看，將幸福感的衡量構面分為經濟層面和心理層面兩種(施欣怡，2013)，分述如下：

#### (一)經濟層面

早期學者研究幸福感，其衡量標準會由外界的角度及社會道德標準的角度來衡量一個人的幸福感程度，其外顯因素如出生背景、教育程度、經濟能力、社會地位等，由外界對個人的眼光為因素來評斷個人的幸福感。此種概念可從許多國家以 GDP 做為國家發展目標的參考依據而發現，GDP 數據被認為一個國家的富強與福利，其理念為經濟條件愈好的國家其人民幸福感程度愈高，但實際上與該理論卻有些差異，學者 Layard 於 2005 年對台灣發展的研究發現，民國 50 年代的台灣，其人民經濟收入、生活條件、社會福利皆沒有現在來的發達，但人民的幸福感卻比現在還高，且 2006 年萊斯特大學研究全世界最幸福國家的資





料顯示，喜馬拉雅山下的小國不丹，雖不像一些先進國家如此富強，但人民幸福感卻排名世界第8，如此可見，只以經濟層面來衡量實際的主觀幸福感是不夠的，所以開始有許多學者、企業，甚至國家都逐漸將衡量的角度由外界改為內在的感受。

## (二)心理層面

學者對幸福感的研究，多以個人主觀的心理感受作為衡量基礎，再發展出情緒和認知二個層面的幸福感，學者陸洛於1998年以主觀幸福感為衡量基礎，整合出幾項滿足心理層面幸福感的方法理論，分述如下：

### 1.目標理論

認為幸福感的來源為對於個人生活上的需求所產生的目標、期待是否達成而定，其生活需求包括生理需求、安全感及愛的需求、社交需求、尊重需求及自我實現需求。

### 2.苦樂交錯理論

認為人有體會過苦難後才更能感受到幸福，人在生活上痛苦與幸福相互平衡下，個人才會對生活感到滿意，而產生幸福感。

#### (1)由上而下及由下而上理論

由上而下理論為個人的人格特質去影響對幸福的感受，例如個性正向開朗的人，對於每件事情的分析角度都是正面的，即使負面的事情發生，也能以樂觀正面的角度去面對，珍惜已擁有的事物而產生幸福感；由下而上理論為幸福感去影響人格特質，以生活中發生事件所產生的生活滿意度而去影響到個人對幸福感的評價。

#### (2)比較理論

以相互比較的方式，將其結果產生幸福感，分為外在的比較及自我的比較。外在的比較指的是自己與他人進行比較，因為某些生活條件優於他人進而產生的幸福感；自我比較則是將自己目前的成就與先前的自己做比較，如能優於先前的表現則能產生幸福感。

#### (3)環境理論

加入周遭的集會團體或社交活動，經由他人的認同感、自我價值感及快樂滿足的感受而產生幸福感。

三、另外針對國內一些學者(孫碧津，2004；張瑛，2005；許秋鈺，2007；楊馥如，2011；郭明珠，2012；留偉民，2013；廖哲勇，2013)對公務人員與幸福感相關研究之文獻中，發現上述學者對幸福感的研究構面大多包含以下四種：

(一)生活滿意：個人對於生活上的一切人事物感受到的滿意度，像是家庭、經濟、物質或是充實的精神生活等，包含物質與心靈兩方面。

(二)人際關係：人際關係是指透過人與人之間的交流互動過程所構成的關係，如同事、朋友、家人等彼此間的互動關係。

(三)工作成就：個人在工作上的成就高低或是主管的評價會影響該員工自我價值感的產生，也是一種正向的情緒而讓員工感受到幸福感。

(四)身心健康：員工於身體健康與心靈安穩的狀態下，對生命感受到正向意義的幸



福感受。

經文獻整理分析後，發現此部份幸福感之構面被許多研究加以應用，因此本研究後續命題之推導將以此為基礎。

### 3. 領導者一部屬交換關係與員工幸福感

在過去的文獻中可發現學者對領導者與部屬交換關係(LMX)於眾多領域做過研究，如：LMX 對工作績效的影響、LMX 對護理人員組織及專業情感承諾之影響、LMX 對女性領導效能之影響、LMX 對離職意圖之影響、LMX 對衝突管理之影響、LMX 對企業員工知識學習成效之影響、LMX 對工作滿足及員工創造力之影響、LMX 對情感性承諾與建言行為之影響、LMX 對工作滿意度之影響、LMX 對組織公平、衝突與職場偏差行為之影響、LMX 對團隊凝聚力與團結行為之影響…等。幸福感相關議題近年來更是受到中西方學者的重視，其研究領域包括員工幸福感、主管幸福感、學生幸福感、學習壓力與幸福感、教師幸福感、人際關係與心理幸福感、社會幸福感、教養方式與子女幸福感、幸福感與離職傾向之影響、公務員退休幸福感…等。

至於領導者與部屬交換關係對員工幸福感之影響，於近年的文獻中尚無發現針對該兩變項相互影響的相關探討，本研究試圖從理論之分析整理中推導出相關命題，以做為後續實証研究之基礎。

#### 3.1 LMX 與生活滿意度

生活滿意度是一項主觀的感受，影響因素很多，包含心理、生理及社會層面，很難用單一層面涵蓋所有的面向，綜合眾多學者的研究，發現影響構面包括了工作、經濟、家庭、婚姻、社交、健康等因素(吳櫻花，2007；林慶珍，2013)，而領導者與部屬交換理論中所定義之圈內人，與主管的交換關係密切，主管會給予較多的福利、權力、訓練或升遷機會及較高的工作評價與讚賞，雖然歸類為圈內人的部屬會有較重之工作量，但並不會因為工作負荷量過重出現明顯的工作壓力和工作不滿意，反之具有較少的工作壓力與工作不滿意(熊欣華、陳欽洲，2012)，由此可推論部屬與主管有高質量的交換關係時，部屬的工作滿意度也會相對提升，而工作滿意度上升，生活滿意度也隨之增加。

依據上述相關研究驗證結果，茲提出本研究之命題一：**LMX 對員工的生活滿意具有顯著的正向影響。**

#### 3.2 LMX 與工作成就

在增加員工工作成就感方面，員工人際關係的互動不但可滿足員工心理需求，更是影響工作成就感之重要因素，而在降低員工工作成就感方面，缺乏直屬上司的照顧、無法獲得專業成長機會、薪資福利方面的不足等因素，皆會降低員工工作成就感並提高員工離職意願(洪雅惠，2009)。學者 Pratt 於 1998 年的研究提出工作團隊或組織中，個人對所處的團隊、組織之觀感逐漸轉化形成自我定位，如歸屬於團隊效能高的團隊，不但肯定自我，對團隊及所屬組織亦產生認同感(李秋香、袁素娟與高月慈，2011)。

在領導者與部屬交換理論中，主管對圈內人在工作上會給予較高的資源、權力、包容性、評價、讚美等(蔡叔倩，2009)。在工作團隊裡，圈外部屬為了想爭取成為圈內部



屬而表現更加出色，而圈內部屬為了維持自己於主管眼中的地位也更加努力，此行動過程中，個人之工作績效與團隊績效也會互相影響隨之改進(陳瑩綻，2005；蔡叔倩，2009)。所以依上述論點推論，如果員工與領導者有著高質量交換關係，其員工之工作成就感將會提高，因此提出本研究之命題二：**LMX 對員工的工作成就具有顯著的正向影響。**

### 3.3 LMX 與人際關係

學者 Delega 與 Janda 於 1986 年的研究認為人際關係可以滿足人類的尋求認可需求 (need for approval)，透過他人的愛及認同可舒緩個人的孤獨與疏離感，學者張春興於 1992 年研究也認為，個體能獲得別人的親近和認同，自尊感的需求自然能達成，相對的，個體若無法得到他人的認同，則產生被遺棄孤立的感覺，所以和他人保持良好的人際關係能促進認可需求的滿足(施進義，2008)。

於領導者與部屬交換理論中，圈內部屬會受到主管較多的關注、較高的肯定及較高的評價，部屬與主管於公司並肩作戰，彼此存在著互相信任、互相尊重、互相回報的高度交換關係，甚至出現工作以外的個人情感(蔡叔倩，2009)，因此主管選出的圈內部屬，除了部屬自我肯定外，也對團隊更加認可、工作團隊的氣氛良好，則員工彼此間的人際關係將受到改善。

依據上述相關研究驗證結果，茲提出本研究之命題三：**LMX 對員工的人際關係具有顯著的正向影響。**

### 3.4 LMX 與身心健康

世界衛生組織於 1948 年提出對健康的定義：「健康不僅是沒有疾病或身體虛弱而已，而是生理上、心理上及社會上達到完全安適的狀態」。目前身心健康之測量向度可分為正面向度與負面向度，以正面向度來檢視如心理幸福感、滿足感、生活適應良好、身體功能健全等；負面向度如心臟病、高血壓、情緒困擾、職業倦怠及各種壓力造成的負面情緒及身體不適等(黃欽信，2006；黃雅蘭，2012)。

於領導者與部屬交換理論中，主管會對圈內部屬給予較高之表現評價及較高的價值肯定，而圈內部屬會有較高之自我價值及自我認可感等正面情緒，因此推論，部屬與主管如有較好的交換關係，則圈內部屬之身心健康會比圈外部屬來的良好。

依據上述相關研究驗證結果，茲提出本研究之命題四：**LMX 對員工的身心健康具有顯著的正向影響。**

## 4. 結論

員工幸福感近年來已受到許多民間企業的重視，雖然公職工作有較佳的保障及福利，但並不表示員工幸福感就比較高，因此，了解其相關影響因素有其必要性。從目前的實務環境及文獻資料中，本研究認為領導者與部屬關係密切，兩者間的互動及關係品質會直接影響到員工的感受，因此推導出相關命題做為進一步實證分析之基礎，企圖了解領導者一部屬交換關係會對員工幸福感之構面內涵產生如何的影響，以提供領導者做為參考。





## 參考文獻

1. 丁學勤、陳青勇(2010),「校長轉型領導對教師組織承諾的影響：校長與教師交換品質之中介效果」,商管科技季刊,第十一卷第四期,531-563頁。
2. 邢占軍(2005),「對主觀幸福感測量的反思」,本土心理學研究,第二十四期,301-323頁。
3. 李秋香、袁素娟、高月慈(2011),「上司一部屬關係品質及團隊效能對護理人員組織及專業情感承諾之影響」,長庚護理,第二十二卷第三期,301-310頁。
4. 吳翌慈(2013),「科技業從業人員幸福感、生涯發展認知與離職傾向之研究」,龍華科技大學商學與管理研究所碩士論文。
5. 吳櫻花(2007),「高雄縣警察人員休閒活動參與行為和生活滿意度之研究」,國立屏東教育大學體育學系碩士論文。
6. 林湘蓁、張美雲(2013),「臺中市公私立幼兒園教師社會支持與幸福感之相關研究」,幼兒教保研究,第十期,91-110頁。
7. 林慶珍(2013),「休閒參與與工作滿意度、生活滿意度之相關研究-以警察人員為例」,稻江科技暨管理學院休閒遊憩與旅運管理學系碩士論文。
8. 林栢章(2009),「員工協助方案與社會支持對員工困擾事件與幸福感的干擾效果研究」,雲林科技大學管理系博士論文。
9. 昌育全(2011),「企業員工職場靈性與幸福感之研究-以某跨國公司為例」,大葉大學管理學院碩士論文。
10. 施欣怡(2013),「企業社會責任與員工幸福感之關聯性研究」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 施進義(2008),「高高屏國小教師休閒參與與人際關係之研究」,國立屏東教育大學體育學系碩士論文。
12. 洪雅惠(2009),「屏東地區長期照護機構照顧服務員工作現況調查及工作成就之探討」,美和科技大學健康照護研究所碩士論文。
13. 孫碧津(2004),「警察人員休閒運動阻礙及幸福感之研究-以雲林縣例」,雲林科技大學休閒運動研究所碩士論文。
14. 留偉民(2013),「高中職軍訓教官的工作壓力與幸福感之相關研究-以逆境商數為中介變項」,南華大學企業管理系管理科學碩博士論文。
15. 陳慧姿(2006),「高中教師靈性健康與幸福感之相關研究-以高雄地區為例」,高雄師範大學教育學系碩士論文。
16. 陳瑩綻(2005),「LMX的本土問卷建構與驗證」,國立中正大學企業管理所碩士論文。
17. 張瑛(2005),「警察人員婚姻態度、親子關係與幸福感關係之研究」,國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
18. 郭明珠(2012),「屏東縣公教人員休閒態度與幸福感關係之研究」,國立屏東教育大學社會發展學系碩士論文。
19. 許秋鈺(2007),「國小教師親職壓力與幸福感之相關研究」,國立新竹教育大學人資處輔導教學碩士論文。





20. 辜嘉玫(2009),「公共電視員工之組織公平、主管部屬關係品質與組織承諾之關連性研究」,銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
21. 黃仁傑(2013),「台灣國際觀光旅館之轉換型領導與交易型領導對組織承諾之影響—LMX之中介效果」,中國文化大學觀光事業學系觀光休閒事業管理碩士論文。
22. 黃欽信(2006),「警察人員身心健康與性生活滿意度之相關研究--以高雄市政府警察局為例」,樹德科技大學人類性學研究所碩士論文。
23. 黃雅蘭(2012),「嘉義縣國小教師工作壓力對身心健康影響之研究-兼論休閒參與的調節效果」,國立臺灣體育運動大學運動管理學系碩士論文。
24. 楊馥如(2011),「新北市國小教師生活型態、休閒參與及幸福感關係之研究」,國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文。
25. 熊欣華、陳欽洲(2012),「自己人更優惠,或是更辛苦?領導部屬交換關係中的矛盾」,人力資源管理學報,第十二卷第四期,29-52頁。
26. 蔡叔倩(2009),「情緒智商、性別歧視、變革領導及 LMX 對女性領導效能之影響」,國立成功大學高階管理碩士論文。
27. 廖哲勇(2013),「臺中市政府基層地政人員休閒生活型態、工作壓力及幸福感關係之研究」,逢甲大學土地管理學系碩士論文。
28. 謝孟蓉(2012),「高績效人力資源實務、員工幸福感及員工態度與行為之關係」,國立中山大學人力資源管理系研究論文。
29. 蘇雯鈴(2003),「管理活動對主管一部屬關係品質影響之研究」,銘傳大學國際企業學系碩士論文。

