

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION  
MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
NANHUA UNIVERSITY

主管領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾關係之研究

— 以製造業 T 公司為例

THE RELATIONSHIP AMONG LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL  
CULTURE, EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT: AN EXAMPLE OF MANUFACTURING COMPANY T

指導教授：郭東昇 博士

ADVISOR : TUNG-SHENG KUO PH.D.

研究生：陳溪彬

GRADUATE STUDENT: SHI-BIN CHEN

中 華 民 國 1 0 5 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

主管領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾關係之研究

-以製造業T公司為例

研究生：陳溪彬

經考試合格特此證明

口試委員：范惟翔

連雅慧

郭東昇

指導教授：郭東昇

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 06 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生陳溪彬君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：陳溪彬君已修滿33學分，其中必修科目：研究方法、市場分析、經營專題、管理專題等科目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：陳溪彬君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：主管領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾關係之研究-以製造業 T 公司為例

(2)研討會論文：領導風格、情緒智力對組織承諾影響之研究

本人認為陳溪彬君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：主管領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾關係之研究-以製造業 T 公司為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：謝東昇 簽章

中華民國105年 6 月 6 日

## 謝 誌

歲月匆匆，光陰飛逝，踏進三好學園求知，瞬間已過兩年，隨著論文付梓，碩士班學涯即將結束。同窗親如手足，一起瘋狂、一起嘻笑，所有溫馨歡樂的情景至今歷歷在目，這些美好的回憶深深地烙印於心，永遠在腦海中盤旋。

本論文得以大功告成，最要感謝的是恩師 郭東昇教授，對於生性愚鈍的我，總是不厭其煩，悉心指導與教誨，從論文主題之選定、問卷題項的修飾、內容撰寫方式，直到整篇論文完成，恩師皆不辭辛勞的啟迪與匡正，能身為 郭東昇博士的指導學生，是何其的幸運！接著要感謝系上所有教授，在兩年求學期間傳授知識，讓我增廣見聞，受益非淺，不勝感激！論文口試時，承蒙口試委員中正大學 連雅慧系主任和本校 范惟翔教授對於論文內容給予指正，並且提供諸多寶貴的意見，使得本論文更加充實、更臻完善，謹此向兩位教授致上最誠摯的謝意！

碩士班學涯幸有秀銀的陪伴與照顧，方能堅持到最後，順遂地拿到碩士學位，此恩此情，銘記於心！同門夥伴育豪、信宇、和諭、裕恩在研究期間互相切磋研究，不藏私給予我諸多協助（很懷念小特的簡報器），在此誠心地說聲：謝謝各位！永遠記得大家！另外，要特別感謝每一位幫助填答問卷的好心人，由於您熱心地鼎力相助，這篇論文研究才能順利完成，因為要感謝的人太多了，無法一一當面致謝，只得在此向各位表達最高的謝意！

最後要感謝我的家人，求學期間在背後全力的支持與打氣，讓我無後顧之憂，全心全力專注於學業，碩士班才能順利畢業！

陳溪彬 謹誌於  
南華大學管理科學研究所  
中華民國 105 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：主管領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾關係之研究  
—以製造業 T 公司為例

研 究 生：陳溪彬

指導教授：郭東昇 博士

論文摘要內容：

二十一世紀是經濟全球化的時代，研發技術與服務不斷在創新，企業組織正值生存競爭之際，主管領導風格、組織文化、情緒智力以及組織成員對企業組織之忠誠度是攸關企業組織成敗的關鍵因素。

本研究旨在探討領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾之間的關係，採用問卷調查法，以製造業 T 公司工會之會員為研究對象，使用 SPSS22 統計軟體作為分析工具，運用信度分析、描述性統計、獨立樣本 t 檢定和單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析等統計方法進行分析。

研究結果：領導風格與組織文化有顯著的相關；領導風格對情緒智力和組織承諾有正向影響；組織文化對情緒智力和組織承諾有正向影響；情緒智力對組織承諾有正向影響；情緒智力對領導風格與組織承諾具有部分中介效果；情緒智力對組織文化與組織承諾具有部分中介效果；組織文化對領導風格與組織承諾具有部分中介效果；領導風格對組織文化與情緒智力具有完全中介效果。

關鍵詞：領導風格、組織文化、情緒智力、組織承諾

Title of Thesis : The Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture, Emotional Intelligence and Organizational

Commitment: An Example of Manufacturing Company T

Department : Master Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2016

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student : Shi-Bin Chen

Advisor : Tung-Sheng Kuo Ph.D.

## **Abstract**

The 21st century is the era of economic globalization. While there is constant innovation in the development of technology and service, organizations coincide with the occasion of the struggle for existence. Thus, leadership style, organizational culture, emotional intelligence and organizational commitment are the key elements towards the success of the organization.

This study is designed to investigate the relationship between leadership styles, organizational culture, emotional intelligence and organizational commitment. By conducting a questionnaire survey, this study uses a manufacturing company, Company T, as the study case and a statistical software, SPSS22, as the analytical tool. The data was analyzed using reliability analysis, descriptive statistics, statistical correlation analysis, regression analysis, independent-sample T test and one-way analysis of variance.

The result shows that: leadership style and organizational culture had a significant correlation, leadership style had a positive effect on emotional intelligence and organizational commitment, organizational culture had a

positive effect on emotional intelligence and organizational commitment, emotional intelligence had a positive impact on organizational commitment, the relationship between leadership style and organizational commitment is partially mediated by emotional intelligence, the relationship between organizational culture and organizational commitment is partially mediated by emotional intelligence, the relationship between leadership style and organizational commitment is partially mediated by organizational culture, the relationship between organizational culture and emotional intelligence is fully mediated by leadership style.

**Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Emotional Intelligence, Organizational Commitment**



# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	viii
圖目錄.....	ix
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究範圍與對象.....	3
1.4 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 領導風格.....	5
2.1.1 領導風格的定義.....	5
2.1.2 領導風格之相關研究.....	6
2.1.3 小結.....	14
2.2 組織文化.....	15
2.2.1 組織文化的定義.....	15
2.2.2 組織文化之相關研究.....	16
2.2.3 小結.....	19
2.3 情緒智力.....	20
2.3.1 情緒智力的定義.....	20
2.3.2 情緒智力之相關研究.....	21
2.3.3 小結.....	25

2.4 組織承諾.....	25
2.4.1 組織承諾的定義.....	25
2.4.2 組織承諾之相關研究.....	26
2.4.3 小結.....	29
第三章 研究方法.....	30
3.1 研究架構.....	30
3.2 各變項之間的關係與研究假設.....	31
3.2.1 領導風格與組織文化之關係.....	31
3.2.2 領導風格與情緒智力之關係.....	31
3.2.3 領導風格與組織承諾之關係.....	32
3.2.4 組織文化與情緒智力之關係.....	32
3.2.5 組織文化與組織承諾之關係.....	33
3.2.6 情緒智力與組織承諾之關係.....	33
3.3 各變項操作型定義和問卷設計.....	34
3.3.1 操作性定義.....	34
3.3.2 問卷設計.....	36
3.4 研究對象與抽樣方法.....	39
3.4.1 研究對象.....	39
3.4.2 抽樣方法.....	39
3.5 資料分析方法.....	40
3.5.1 信度分析.....	40
3.5.2 效度分析.....	41
3.5.3 描述性統計分析.....	41
3.5.4 獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析.....	41

3.5.5	相關分析	41
3.5.6	迴歸分析	42
3.5.7	中介效果	42
第四章	研究結果與分析	43
4.1	信度分析與效度分析	43
4.1.1	信度分析	43
4.1.2	效度分析	44
4.2	人口變項之描述性統計	44
4.3	人口變項之獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析	45
4.3.1	性別之差異分析	46
4.3.2	婚姻之差異分析	47
4.3.3	年齡之差異分析	47
4.3.4	工作年資之差異分析	49
4.3.5	工作職位之差異分析	50
4.3.6	不同學歷之差異分析	51
4.4	相關分析	52
4.5	迴歸分析	55
4.5.1	領導風格對情緒智力之迴歸分析	55
4.5.2	領導風格對組織承諾之迴歸分析	56
4.5.3	組織文化對情緒智力之迴歸分析	56
4.5.4	組織文化對組織承諾之迴歸分析	56
4.5.5	情緒智力對組織承諾之迴歸分析	57
4.5.6	「組織文化」構面對「領導風格」之迴歸分析	57
4.5.7	「組織文化」構面對「情緒智力」之迴歸分析	58

4.5.8 「組織文化」構面對「組織承諾」之迴歸分析 .....	59
4.6 中介效果.....	60
4.6.1 情緒智力對領導風格與組織承諾之中介效果 .....	60
4.6.2 情緒智力對組織文化與組織承諾之中介效果 .....	62
4.6.3 組織文化對領導風格與組織承諾之中介效果 .....	64
4.6.4 領導風格對組織文化與情緒智力之中介效果 .....	65
第五章 結論與建議.....	68
5.1 研究結論.....	68
5.1.1 各變項之間的關係.....	68
5.1.2 研究假設之驗證結果.....	68
5.1.3 人口屬性對各研究變項差異分析之結果 .....	69
5.1.4 中介效果之驗證結果.....	70
5.2 研究建議.....	72
5.2.1 提供實務界之參考.....	72
5.2.2 給後續研究者的建議.....	73
5.3 研究限制.....	73
參考文獻.....	75
一、中文部分 .....	75
二、英文部分 .....	78
附錄一 問卷.....	84

## 表目錄

表 3.1	前測信度分析彙整表.....	40
表 4.1	各變項信度分析彙整表.....	43
表 4.2	人口變項之描述性統計表.....	45
表 4.3	性別對各研究構面之差異分析表.....	46
表 4.4	婚姻對各研究構面之差異分析表.....	47
表 4.5	年齡對各研究構面之差異分析表.....	48
表 4.6	工作年資對各研究構面之差異分析表.....	49
表 4.7	工作職位對各研究構面之差異分析表.....	50
表 4.8	不同學歷對各研究構面之差異分析表.....	51
表 4.9	研究變項及所屬構面列表.....	52
表 4.10	研究變項 Pearson 積差相關係數分析表.....	53
表 4.11	研究構面 Pearson 積差相關係數分析表.....	54
表 4.12	各變項迴歸分析彙整表.....	55
表 4.13	組織文化構面對領導風格之迴歸分析表.....	57
表 4.14	組織文化構面對情緒智力之迴歸分析表.....	58
表 4.15	組織文化構面對組織承諾之迴歸分析表.....	59
表 4.16	情緒智力對領導風格與組織承諾之中介效果分析表.....	61
表 4.17	情緒智力對組織文化與組織承諾之中介效果分析表.....	62
表 4.18	組織文化對領導風格與組織承諾之中介效果分析表.....	64
表 4.19	領導風格對組織文化與情緒智力之中介效果分析表.....	66
表 5.1	研究假設之驗證結果彙整表.....	69
表 5.2	人口屬性對研究變項之差異分析彙整表.....	69
表 5.3	中介效果之驗證結果彙整表.....	72

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	4
圖 3.1 研究架構圖.....	30
圖 4.1 情緒智力對領導風格與組織承諾之部分中介架構圖.....	62
圖 4.2 情緒智力對組織文化與組織承諾之部分中介架構圖.....	63
圖 4.3 組織文化對領導風格與組織承諾之部分中介架構圖.....	65
圖 4.4 領導風格對組織文化與情緒智力之完全中介架構圖.....	67



# 第一章 緒論

本研究旨在探討主管領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾之間的影響關係。本章共分為四個部分：1.1 研究背景與動機；1.2 研究目的；1.3 研究範圍與對象；1.4 研究流程。

## 1.1 研究背景與動機

二十一世紀是經濟全球化的時代，隨著科技發展突飛猛進，研發技術日新月異，產品與服務不斷在創新，致使國際市場上競爭非常激烈。國際型大企業為求達到降低成本之目的，以規模經濟的方式大量生產，引發全球製造產業的經營環境產生巨幅變遷，企業生存競爭更趨殘酷。

企業正值生存競爭激烈之際，領導人與管理者之領導風格與情緒智力是攸關企業成敗的重要關鍵因素，根據 Bass(1990)之研究，企業組織的成敗，有 45%到 60%是領導者行事風格所造成。組織成員間團結和諧與否，主管與部屬上下關係互動的強弱，皆取決於主管情緒智力之高低，如果主管妥善管理情緒以同理心對待部屬，部屬因感受主管的關愛而熱烈回應，如此上下交心，必能共同為達成企業使命而努力；倘若主管用負面的領導風格和情緒智力帶領組織，必會導致成員士氣低落，主管與部屬之間充滿不信任、矛盾與衝突，情況至此，企業組織焉能不敗！

組織文化是企業組織的信仰與價值觀，更是企業的根基，優良的組織文化是企業組織生存茁壯的原動力，而僵硬不化缺乏活力之企業組織文化無法順應世界潮流，註定要在日益競爭激烈的環境中遭到淘汰。根據 Zheng, Yang and McLean (2010)的研究指出，大多數領導管理者認為優良的組織文化是企業成功非常重要的因素，他們認為缺乏適當組織的文

化，此企業很難適應變遷甚鉅的經營環境。

主管領導風格和組織文化是企業組織的兩大支柱，如果領導者能展現優秀的領導風格才能，改變不合時宜的組織文化，必能激勵員工士氣，凝聚內部成員對企業組織的忠誠度，向組織表達強烈之承諾，促使全體成員團結一致，同心協力為企業組織而奮鬥，以追求企業組織之佳績為己任，進而創造企業組織核心價值，邁向永續經營之路。

## 1.2 研究目的

現今經營環境丕變，企業組織面臨生存競爭之際，主管領導風格、主管情緒智力、組織文化以及成員對組織之承諾是企業組織成敗的關鍵。本研究針對上述各項之間的關係，以及對企業組織的影響，將詳細加以探究，主要之研究目的如下：

1. 探討領導風格與組織文化的相關性。
2. 探討領導風格對情緒智力的影響。
3. 探討領導風格對組織承諾的影響。
4. 探討組織文化對情緒智力的影響。
5. 探討組織文化對組織承諾的影響。
6. 探討情緒智力對組織承諾的影響。
7. 探討情緒智力對領導風格與組織承諾是否具有部分中介效果。
8. 探討情緒智力對組織文化與組織承諾是否具有部分中介效果。
9. 探討組織文化對領導風格與組織承諾是否具有部分中介效果。
10. 探討領導風格對組織文化與情緒智力是否具有完全中介效果。

### 1.3 研究範圍與對象

本研究探討之製造業 T 公司屬傳統製造業，創立於民國 60 年代，目前員工人數約 6,000 人，具有相當規模，現已成立企業工會。根據 T 公司階級制度之劃分以及該公司企業工會的規定，高級專員(含)以上屬資方經營管理階層，不得加入企業工會外，其餘員工均加入工會成為會員。本研究是以基層員工對主管領導風格、情緒智力的感受度之調查結果作為探討依據；因此，以 T 公司企業工會之會員作為研究對象(排除不具會員資格之高級專員以上階層)，並透過工會以隨機方式發放問卷調查。

### 1.4 研究流程

本研究首先選定研究主題，再依據主題之研究背景、動機以及研究目的，蒐集國內、外之相關文獻加以整理與探討，並建構本研究之架構與擬定研究假設，繼而參考以前學者之文獻研究量表，針對每個構面挑選高信度及深具內容效度之題項來設計問卷，經過小規模的前測試放，前測問卷回收後採納實務界人士和學者專家之意見，確定本研究之正式問卷。俟正式問卷回收並剔除無效問卷後，立即著手資料整理，並使用 SPSS22.0 統計軟體進行分析，再依據分析結果對其研究假設予以證實，最後提出研究結論，並對務實界和後續研究者提供建議。本研究之流程如圖 1.1 所示：

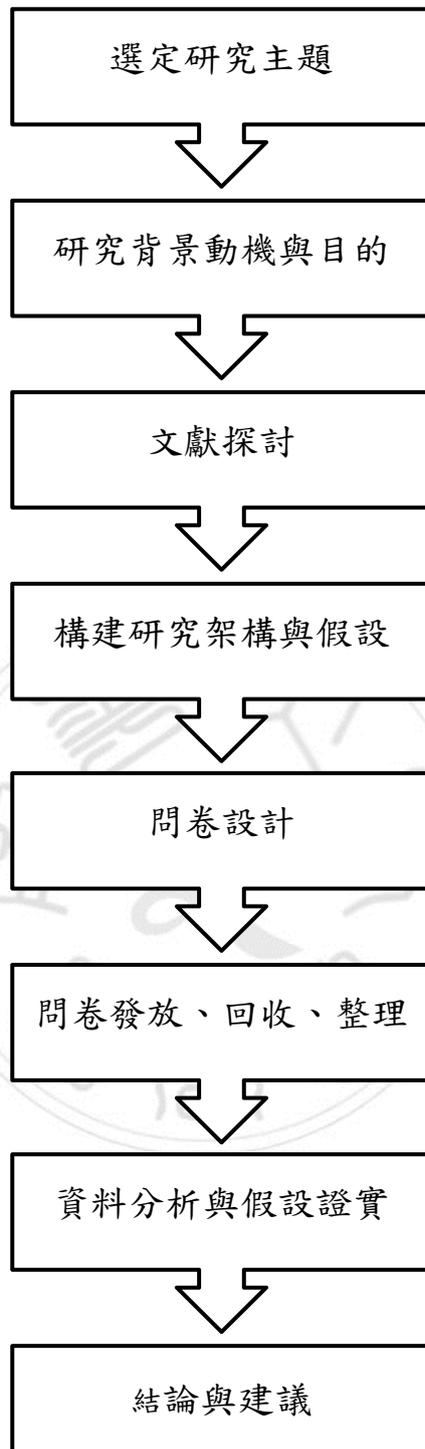


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章旨在把國內、外學者相關的文獻予以整理並探討，分為四個部份：2.1 領導風格；2.2 組織文化；2.3 情緒智力；2.4 組織承諾，內容如下所述：

### 2.1 領導風格

領導風格是領導者在團體中展現個人領導特質，並於特定的情境中，藉由組織所賦予的權力以及本身領導魅力去影響他人，使得組織成員努力地達成組織所預期的目標(Hersey & Blanchard, 1969)。

本節次對於「領導風格」之論述，共有三個部分，分別為：2.1.1 領導風格的定義、2.1.2 領導風格之相關研究、2.1.3 小結。

#### 2.1.1 領導風格的定義

「領導風格」係指組織領導者受到社會文化、組織文化以及個人人格特質之影響，在組織文化情境中融入思想與觀念，所展現出來的領導行事作風(張慶勳，民 93)。領導者在組織相關的情境下，能散發其個人獨特的魅力特質，產生對組織具有影響力的行為(王麗美，民 96)，並且依其個人特質運用權力和影響力，引導組織成員達成組織之既定目標(莊鴻專，民 99)；然而，組織情境的條件不同，領導者的領導行為也會隨之改變，在帶領組織成員邁向既定目標之過程中，依其個人的思維與價值觀，表現出獨特的領導風格。

「領導風格」是領導者根據組織訂定的政策，作為勾勒願景、確立目標和發展方向的依據，並以組織所賦予之職權，藉由制度透過溝通、

協調等方法，經由鼓舞、激勵的方式，運用影響力來引導組織成員，有效運用資源，以達成組織既定目標的一種歷程(張振山，民 94)。組織的目標明確訂立之後，領導者帶領著組織成員去做正確的事，並讓組織裡每一份子都能自動自發地朝向組織設定的目標而努力(王郁婷，民 100)。

「領導風格」是領導者能巧妙應付詭譎多變的事物，並且藉由對遠景的勾勒來建立方向，其後再對群眾溝通並激勵其克服障礙，以獲得人們的合作與支持(Kotter, 1990)。Fry(2003)為領導風格作明確地定義，主張領導風格是運用領導策略，激發部屬潛力的發揮，以及激勵部屬施展才能的領導行為。

綜合以上論述，本研究認為，「領導風格」是展現人際關係之領導行為，領導者用體恤關懷以及溝通協調的方式和組織成員作良性互動，並且明確地提供組織的期望訊息以及解決問題的方法，讓其他人信服依照其規劃去行事，使得組織團體獲得更完善的結果。

### 2.1.2 領導風格之相關研究

關於領導風格的相關研究，本小節以「領導風格理論之演進」和「領導風格之構面相關研究」探討之。

#### 1. 領導風格理論之演進

Bryman(1992)以時間為依據將領導風格理論劃分為四個時期：(1) 1940 年代以前是特質論 (2) 1940 至 1960 年間演進成行為論 (3) 1960 年到 1980 年以權變論為主 (4) 1980 年以後至今則是新範型領導理論；以上是領導風格理論的四個階段演進(吳清山，民 80)。

## (1) 特質論(Trait Theory)

特質論主張大凡偉大的成功領導者，均有某些與生俱來之天賦才能，而且這些天生的特質，無法藉由後天培養而成；因此，特質理論又被稱為「偉人理論」。Stogdill(1974)於 1948 年至 1970 年間，蒐集領導特質研究的相關文獻，共計一百六十三篇，依此進行領導者特性之因素分析；結果發現，僅有人格特質，不足以鑑別領導能力與風格，成功領導者所具備的特質，隨著不同的情境而有所差異；由此可見，領導特質論的研究結果，非但無法成為成功領導者共有特質的有力證明，反而對領導特質論的外在效度產生疑惑(黃宗顯，民 97)。

## (2) 行為論(Behavior Theory)

「行為理論」之基本觀點，是領導者以外在的領導行為，顯現其優異之領導特質。本研究提出俄亥俄大學的研究、密西根大學的研究、管理方格理論作為「行為理論」之論述。

### a. 俄亥俄大學的研究

俄亥俄大學為了建立領導行為的獨立構面，針對行為理論進行研究，由 Hemphill and Coons(1950)提出「領導者行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire，簡稱 LBDQ)，Halpin and Winer(1957)依其問卷進行因素分析，將領導行為歸納為兩個互相獨立的構面，其一是體恤(Consideration)；另一個是倡導結構(Initiating Structure)，此被稱為「兩構面理論」。所謂「結構」係指領導者如下作為：確立本身與部屬之群體關係、闡明組織的任務、設置意見交流管道以及擬定工作程序；所謂「體恤」則是領導者與部屬存在的友誼關係、領導者與部屬之間互信互賴的關係和關注員工福利的行為。

研究結果發現，「高結構／高體恤」型的領導風格最為理想，部屬對工作滿意度和生產績效的表現程度都極高；「高結構／低體恤」型，生產力雖高，然而抱怨卻較多，怠工和離職率亦隨之增高；「低結構／高體恤」型，生產力與工作人員滿意度呈現正相關；至於「低結構／低體恤」型，因為效果欠佳，造成部屬工作滿意度和生產力皆很低迷。

#### b. 密西根大學的研究

密西根大學提出「關係導向 (Relation-Oriented)」及「工作導向 (Task-Oriented)」作為領導行為的兩個構面，「關係導向」係指領導者對部屬親切關懷，表達友善的態度，以瞭解和協助的方式，幫助部屬解決所面臨的問題，提升部屬在工作上的發揮，肯定部屬對組織的貢獻之領導行為；「工作導向」則是領導者對部屬設定工作上的計劃和標準，要求部屬遵守既定的時間表和規則，並提供必要之技術和設備的支援，此乃以達成工作目標為優先的領導行為 (DuBrin, 1995)。

研究結果發現，高關係導向的領導行為，團體生產力較高，原因在於領導者會與組織成員共同參與決策，鼓勵部屬提高工作目標，並且對部屬表達關心，協助部屬解決所面臨的問題。

#### c. 管理方格理論

Blake and Mouton (1964) 提出「管理方格理論」，該理論也是採取「關心生產」及「關心員工」兩個構面來論述領導行為理論，以「關心員工」為縱座標、「關心員工」為橫座標，每個座標平分成 9 個位置，共建構出  $9 \times 9 = 81$  個小方格，表示有 81 種領導風格。Blake and Mouton 研究發現 (9,9) 這個位置代表高重視「關心員工」及「關心生產」的領導風格，屬於「團隊型管理」，其管理績效最佳。非常遺憾的是，直到目前尚未有明確的證

據來支持(9,9)型的管理效能是最好的，故此方格僅能作為領導風格的參考性架構。

### (3) 權變論(Contingency Theories)

1960年代後期到1980年代間，研究學者有感於領導的複雜過程，沒有一種放諸四海而皆準的領導行為可通用，認為領導者必須因應人、事、地、物不同的情境而制宜，通權達變去適度調整領導行為與策略，方能達到極佳的領導績效和管理目標，此乃「權變理論」，也有學者稱之為「情境理論」。權變論是強調領導者必須「通權達變」，領導者應該依不同的組織情境，採用最適合該情境的領導作為(林邦傑、施妙旻，民 86)。

本研究以「Fiedler 權變理論」、「情境領導理論」以及「路徑—目標理論」作為「權變理論」扼要的說明：

#### a. Fiedler 權變理論(Fielder's Contingency Theory)

Fiedler 的權變理論是結合特質論與情境論，其認為領導者之個人人格(需求、動機等)與所處情境交互作用而成的領導行為，因而主張要探討領導行為就必須研究人(動機取向)與環境(有利情境程度)兩個變項，(秦夢群，民 87)。Fiedler, Chemers and Mahar(1977)認為領導行為必須有三種權變的構面互相配合，方能達到最佳的領導績效，這三種構面如下：領導者與部屬的關係、工作結構以及領導者職權。

#### b. 情境領導理論(Situational Leadership Theory)

情境領導理論是由 Hersey and Blanchard(1969)所提出的，其理論以「三層面領導效能模式」(Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model)和

「領導生命週期理論」(Life Cycle Theory of Leadership)兩種理論融合發展而成。Hersey and Blanchard(1982)將「領導生命週期理論」改稱之為「情境領導理論」，其理論把「關係行為」、「工作行為」，以及「部屬能力」和「意願」的成熟度一併納入考量，經交互作用之後，形成告知式、推銷式、參與式以及授權式四種領導風格，依據不同的情境採用適當的領導行為。

#### c. 路徑－目標理論(Path-Goal Theory)

「路徑－目標理論」是 House and Mitchell(1971)整合了「雙層面領導理論」和「期望理論」之研究結果所提出的理論，其理論把領導風格分為指導型、支持型、參與型以及成就導向型等四種型態，並以「部屬特性」和「任務結構」這兩種情境來調節領導行為與效果之間的關係，進而建構「路徑－目標理論」模式。本理論之主要意涵是領導者主要的工作在於幫助部屬達成目標，並提供必要的指導和支援，以確保他們的目標和組織團體的目標可以互相配合(李青芬、李雅婷、趙慕芬，民 91)。

#### (4) 新範型領導理論

因為全球化的影響，組織、環境和思想不斷地產生劇烈的變動，傳統領導風格理論無法順應潮流的驟變，領導風格理論研究演進到「新範型領導理論」。新範型領導理論基本上包含了魅力領導、轉換型領導、魅力領導的歸因理論、願景理論，以及領導之價值基礎理論等理論(House & Aditya, 1997)。

Burns(1978)將領導風格區分為「轉換型領導(Transformational Leadership)」與「交易型領導(Transactional Leadership)」，並指出領導風

格可以用這兩種類型來作最好的詮釋。本研究為了因應現代領導環境急速變化，以新範型領導理論核心之轉換型領導和交易型領導作為「領導風格」之研究構面，以下作扼要說明。

#### a. 轉換型領導

Burns(1978)以政治領導者作為研究對象，對轉換型領導之理論所提出了概念界定。他認為轉換型領導是人與人之間相互影響的過程，在此過程中領導者提出較佳的理想和價值，期望部屬能為組織之整體利益而犧牲個人的私利。Bass(1985)指出，轉換型領導是領導者具備受組織成員表達忠誠、信任與尊敬的能力，並且能轉變成員的信念與價值觀，進而激勵其潛能以及給予信心，使成員產生為組織付出個人額外努力之動機與意願。

Bennis and Nanus(1985)主張，轉換型領導是善用權力與情境等有利因素，激發成員創新求變的意念和能力，當組織面臨劇烈競爭的困境時，能調整組織的因應措施，為組織發掘出潛在改變的機會，以適應環境的變遷。

廖春文(民 84)認為轉換型領導是指部屬認同領導者之魅力，而領導者透過領導魅力去影響組織文化，並激勵部屬追求自我實現之動機，以超越原有動機和短期利益之附加價值的領導風格。張潤書(民 87)則說明轉換型領導是結合組織成員共同之願望與需求，並透過領導行為的作用，使成員對組織目標有共識與承諾，領導者藉此將組織成員之信念和行為轉化成有利條件。

#### b. 交易型領導

Burns(1978)將交易型領導定義為主管與部屬之間建立在交換互惠的

原則下，領導者讓部屬相信達到主管預期的目標，便得到特定價值的報酬。以報酬來激勵員工努力完成工作；用懲罰來糾正部屬之不良行為。Bass(1985)進一步解釋，交易型領導是領導者與員工間在不斷的利益交換的過程中，領導者提出組織目標方向之工作要求，員工依照領導者的指示行事，並在達成目標時，就可獲得所要求的獎賞。

彭雅珍(民 87)認為交易型領導是運用獎懲策略，藉由提供有條件的獎賞，以交換組織成員努力達成目標任務之領導行為。領導者與成員之間基於澄清角色以及成員之自身利益，運用獎懲、互惠的方式，藉以掌控預期目標之達成，以及維持組織安定之方法(范熾文，民 91)。

#### c. 「轉換型領導」與「交易型領導」之比較與關聯性

Bass and Avolio(1990)指出，若以管理而言，「轉換型領導」較「交易型領導」有效，因為交易型領導最佳效果只可使部屬達成設定的目標，而轉換型領導不但讓部屬完成既定的目標之外，還能發揮轉換效果，激發部屬潛能進而超越既定目標。

Burns(1978)將轉換型領導和交易型領導作區分，認為兩者差異在於領導互動過程中所進行的交換價值不同，前者的交換價值著重於意義層次，譬如誠實、公平、負責等；後者則偏向實質層次，如政治酬庸、職位、薪資、福利等等。雖是如此，轉換型領導和交易型領導不該視為對立的領導作為，因為轉換型領導是建立在交換型領導之上，兩者可以相互運用的。

Bass and Avolio(1997)指出，如果組織期盼成員的績效高於原本預期的，則有賴於交易型與轉換型領導兩者之間的交互運用。轉換型領導藉由關心部屬的需求、激發部屬潛能為出發點，讓部屬出自於內心熱忱去完成任務；而交易型領導則注重績效成果，以獎懲、管理等方式督促成

員之行為，看重結果而不在乎領導者個人之定位。

## 2. 「領導風格」之構面的相關研究

「轉換型領導」：

(1) Bass(1985)以轉換型領導的特性定義三大構面：

- a. 魅力領導(Charismatic Leadership)
- b. 個別化關懷(Individualized Consideration)
- c. 智能啟發(Intellectual Stimulation)

(2) Bass and Avolio 於 1994 年進一步提出轉換型領導的四個構面：

- a. 魅力領導(Charismatic Leadership)：領導者具有自信及受人信任與尊重的魅力。
- b. 個別關懷(Individual Consideration)：尊重成員之獨特性，關心部屬的個別需求，挫折時給予安慰和支持。
- c. 才智啟發(Intellectual Stimulation)：鼓勵部屬充實知識，灌輸多元創新的觀念，培養解決問題的能力。
- d. 心靈激勵(Inspirational Motivation)：鼓舞部屬士氣及勇於追求挑戰，促使成員積極承諾達成目標。

(3) Bass and Avolio 在 1996 年將「魅力領導」再細分為「理想化的影響(Idealized Influence)」與「鼓舞激勵(Inspirational Motivation)」，並提出以下之「轉換型領導」構面：

- a. 理想化的影響
- b. 個別化的關懷
- c. 才智的激發
- d. 精神上的鼓舞

「交易型領導」：

(1) Bass(1985)認為「交易領導」有兩個重要層面：

- a. 後效酬賞
- b. 例外管理

(2) Bryman(1992)主張「交易型領導」有三項層面：

- a. 權變獎勵：完成目標或任務就能獲得獎勵。
- b. 例外管理：分成主動例外管理與被動例外管理二個層面。
- c. 放任：消極性放任的領導行為。

(3) Bass and Avolio(1994)提出兩個構面：

- a. 權變酬賞：領導者和組織成員間交互作用的正向關係，成員達到領導者的期望目標，即得到適當的獎賞或報酬。
- b. 例外管理：分為主動的例外管理與被動的例外管理，主動例外管理是為確保工作順利的達成，領導者隨時觀察成員並指導修正；被動的例外管理則是成員沒達到預期目標時，領導者以處罰或其他修正方式來矯正與預期的落差。

### 2.1.3 小結

「領導」二字，自古以來學者就不斷追求其真諦，「領導風格」更是組織經營者如何展現經營長才非常重要的課題。本研究探討「領導風格」是以「轉換型領導」、「交易型領導」作為研究構面，「轉換型領導」以關懷、激勵為出發點，領導者與組織成員上下交心，深獲成員心誠悅服的信任與尊敬，發揮組織最大力量達成組織賦予之使命與目標。「交易型領導」則運用獎懲作為管理的方法，藉以維持組織秩序，確保完成組織目標。兩種類型之領導風格各有優劣，必須依不同的情境交互運用，方能

達到相輔相成之功效。

本研究根據 Bass and Avolio(1994)所主張「轉換型領導」：魅力領導、心靈激勵、才智啟發以及個別關懷等四大要點，以及「交易型領導」：權變酬賞和例外管理兩個意涵，作為本研究構面之參考依據。

## 2.2 組織文化

組織文化是組織經歷內部整合及外部競爭後，將組織的信念傳遞給所有成員，作為組織共同的行為規範 (Schein, 1992)。

關於組織文化的探討，本研究分為兩個部分：組織文化的定義、組織文化之相關研究。

### 2.2.1 組織文化的定義

「組織文化」是組織領導者將文字、語言、思想、禮俗、信仰以及習慣等種種生活型態散布於組織團體中，隨著時間推移和問題解決的經驗累積，形成成員共同的信念與行為模式；研究「組織文化」更是管理學者透析組織性質以及瞭解組織問題很重要的途徑。

Robbins(1992)強調「組織文化」是成員在共享意義的系統下，產生共同的知覺，使本組織有別於其他組織，並認為組織成員在共同認知的層面下，具有共享的信念、價值與規範，對組織具有獨特的認同感。而組織文化也是以信念、期望以及價值觀等因素，經由社會化的轉變過程，促使成員行為態度符合組織的常態去運行(秦夢群，民 87)。

陳慧芬(民 87)指出「組織文化」乃是組織成員以共有之基本假設、人造物品與信念價值等，藉由生活經驗的潛移默化，不自覺地成為成員所行、所思、所感的準繩，並提供組織外在適應與內在整合所需的穩定

動力。「組織文化」也是組織共同的信念、價值觀，更是工作規範和行為準則，對組織運作的類型、方向擬定具有關鍵性影響，堪稱是組織政策的指導哲學(章雅惠，民 90)。

### 2.2.2 組織文化之相關研究

本小節以「組織文化的理論發展」、「組織文化之構面的相關研究」，針對組織文化之相關研究加以探究。

#### 1. 「組織文化」的理論發展

研究組織文化理論的發展，可以了解組織文化概念的沿革以及演進過程。王順合(民 81)為了透澈明白組織文化理論的演進發展，根據Ott(1989)提出的組織文化理論發展，探討各理論學派與組織文化之間的關聯，內容如以下所述：

##### (1) 古典組織理論(Classical Organizational Theory)

本理論活躍的時間自1770年代到1930，注重組織效率，主要概念如下：

- a. 確立組織目標達成生產與經濟之目的。
- b. 用系統的科學方法來建立組織結構，進而提高生產力。
- c. 以專業化和分工原則創造產量極大化。
- d. 組織成員都按規章制度之經濟原則辦事。

本學派立論觀點對於組織文化理論，雖然沒有極大的貢獻，卻是組織文化概念的發展源頭。

## (2) 新古典組織理論(Neoclassical Organizational Theory)

本學派試圖融合古典理論之所有概念，並給予修正和擴展，進而對古典組織理論概念提出反對的批判。

## (3) 人群關係理論(Human Relationship Theory)

本理論於1950年代萌芽，組織文化概念之行為模式(Patterns of Behavior)、信仰與價值(Belief and Value)都來自本理論，而「基本假定」理論乃源自於「信仰與價值」。學派重視的是組織效能而非效率，期望藉此激起組織成員的內在動機，使其願意為組織貢獻心力。

## (4) 新興結構理論(Modern Structural Theory)

「新興結構理論」興起於1960年代，融合新古典、人群關係以及系統學派等學說。組織文化之分化與整合的觀念，是取自於「新興結構理論」，其論點如下列所述：

- a. 理性的組織制度，完成既定目標為目的，理性的組織行為是透過正式權威和規則系統來展現，組織的控制與協調是維持組織理性的關鍵。
- b. 專業化與分工，可提高生產上的質與量。
- c. 結構上的瑕疵是組織之主要問題，可透過改變其結構來解決。

## (5) 系統理論(System Theory)

本理論肇始於1960年代末期，在1970到1980年代非常盛行。本學派重視電腦資訊與統計測量的系統理論，主要概念有二：

- a. 將一般性系統理論應用於組織。
- b. 運用計量的工具與技術，剖析組織變數與決策之錯綜複雜的關係，並且主張組織是動態性開放系統與複雜的適應系統。

## (6) 權力政治學派(The Power and Politics School)

權力政治學派在1970年代末期崛起，其理論要點如下所述：

- a. 否定系統學派理性行為的假設。
- b. 不認同組織具有目標取向的絕對性。
- c. 不認為結構權威可控制組織行為。
- d. 確信價值觀、信念與偏好必定影響組織行為。

本學派反對新興結構理論和系統理論之組織假設，而是主張組織是個人與聯盟之間互動而成的複雜體系。組織的目標是組織成員之間或聯盟彼此之間談判互動的結果；因此，組織目標常常隨著聯盟間權力情勢的轉變而改變，權力、影響力與政治活動更是彼此競爭不可或缺的工具。

綜觀上述分析組織文化理論的演進，透露著每一門組織文化理論學派的產生，都是反映當時社會的潮流和價值，組織文化理論與觀念就在時代推演中呈現蓬勃地發展。

## 2. 「組織文化」之構面的相關研究

### (1) Ansoff(1979)組織風險層次之構面：

- a. 穩定型文化：規避風險，完全不作任何改變。
- b. 被動型文化：容忍輕微的風險，幾乎不必改變。
- c. 參與型文化：可以承受相當的風險，容許額外改變。
- d. 探索型文化：風險與利益之間考量轉換，接受許多改變。
- e. 創造型文化：喜歡冒陌生的風險，不斷地追求新奇改變。

### (2) Wallach(1983)組織成員互動關係之構面：

- a. 官僚型文化：重視規章制度，層級權責明確，工作流程講求標準化和

固定化，組織以權力作基礎、控制為方法。

- b. 支持型文化：以公平性對待成員，並給予鼓舞和獎勵，組織如同家庭般的和諧溫暖，成員深獲安全與信任感。
- c. 創新型文化：力求創新，並激勵成員勇於接受挑戰，組織充滿活力朝氣的氛圍。

(3) Frohman(1998)企業文化之構面：

- a. 家長作風式文化(Paternalistic Culture)：高階主管掌控所有決策與權責，其餘人員只須遵守和執行，缺乏創新精神。
- b. 個人主義式文化(Individualistic Culture)：企業成員單求自我管理卻不溝通、不協調、不分享，無法建立團隊規範，欠缺團隊互助合作意識。
- c. 團隊式文化(Based on Teams Culture)：團隊在組織中乃是最高權威，組織以團隊共識來執行策略，團隊目標與組織目標並重共存。
- d. 全階層式創新文化(Culture for Innovation at All Levels)：依照組織目標，透過團隊力量，發揮個人的知識與才能。

### 2.2.3 小結

「組織文化」是組織之宗旨與使命、結構發展型態、行為模式以及價值觀的綜合體，乃成員對組織的信仰，但也受其規範；甚至是社會對其觀感與印象所作評判的依據。優良的組織文化可以應付外界瞬息萬變的激烈競爭，整合內部所有的意見與力量，邁向永續經營的目標。

本研究認為優良的組織文化應該訂立明確的規章制度與權責劃分，並且給予成員溫馨的關懷與鼓勵，激勵部屬勇於創新研發的精神。

Wallach(1983)發表之組織文化三大層面：1. 官僚文化； 2. 支持文化； 3. 創新文化，與本研究之論述相吻合，遂採用 Wallach 之層面理論

作為本研究之變項構面，並加以探討。

## 2.3 情緒智力

情緒智力是情緒應用的智慧，可藉由情緒使用來引導自己的行為，並且提昇思考結果，使自己有意圖且適當的運用情緒(Weisinger, 1998)。

本研究以三個部分來探討「情緒智力」：情緒智力的定義、情緒智力之相關研究、小結。

### 2.3.1 情緒智力的定義

情緒智力又稱為「情感智力」，是情緒管理與運用的智慧，不單是管理自己的情緒，還兼具洞察他人情緒之能力(Schutte et al, 2001)，是用察覺、瞭解以及體會來區辨自己與他人情緒間的不同，進而妥善處理情緒，並利用情緒訊息來引導個體思考與行動之能力(Salovey & Mayer, 1990)，也是一種與認知運作(Cognitive Operations)相關的心理能力(Mayer & Salovey, 1997)。

Goleman(1995)認為：「情緒智力是一種能持續自我控制、熱忱與堅持，並且自我激勵的能力」，De Beauport and Diaz(1996)表示：情緒智力可以讓我們有適當的生理感覺和心理慾望的智力，其中包含了情感智力、心情智力以及激勵智力等精髓。

情緒智力可以讓個人瞭解自己心境和情緒，並且加以處理運用，使自己的心情達到最佳的平衡狀態，並且盡情去發揮情緒的彈性計畫、創意思考和激發動機等方面的才能(吳毓瑩，民 86)。情緒智力因為能隨時察覺自己和及他人的情緒，繼而調整自我及他人的情緒，所以對於人際關係和組織環境的影響甚鉅(張秋雯，民 96)。

### 2.3.2 情緒智力之相關研究

關於情緒智力的相關研究，本小節以「情緒智力的相關理論」、「情緒智力之構面的相關研究」來探討。

#### 1. 情緒智力的相關理論

##### (1) Mayer and Salovey 之情緒智力理論

Salovey and Mayer(1990)兩位學者參考以往社會智力與個人智力的相關文獻，加以整合和研究，提出第一個情緒智力的理論架構，其內涵與範圍遍及三種層面：情緒的評估與表達、情緒調整、以及情緒的運用。

- a. 情緒的評估與表達：對象包括對自己與他人。自我本身而言，以言語或非言語之方式，正確評估和適當表達自己內在情緒的感覺，並且透過肢體語言、面部表情等非語言方式察覺和理解他人的情緒，在感同身受的體會下，產生同理心。
- b. 情緒的調整：用最適宜本身的方式調整改善負面的情緒和壓力，維持愉快的心情及正面情緒。除了要適切地調整自己的負面情緒，察覺他人負面情緒，要適時安撫與激勵以調整他人情緒，建立良好的人際關係。
- c. 情緒的運用：包括彈性計畫、創造思考、轉移注意力以及激發動機四項。運用情緒轉換能力，消極負面心態轉化為積極正面情緒，以思索未來、創造未來，並促進演繹思考，提高創造性問題解決的能力。用樂觀情緒衡量事情的輕重緩急，適時地轉移注意力到關鍵問題點上，完善地解決問

題，再善用正面積極的情緒力量，激勵自我，增強自信心，開創樂觀積極的人生觀。

## (2) Mayer and Salovey 「情緒智力」定義修正之新理論

Mayer and Salovey 認為先前發表的情緒智力理論，理論詮釋尚有所不足，必須對情緒智力概念重新加以修正，於 1997 年對情緒智力提出修正的新版定義，將情緒智力的定義為一種與認知運作(Cognitive Operations)相關的心理能力，其包含以下四種能力：

- a. 情緒的知覺、評估及正確表達的能力。
- b. 激發情緒以產生促進思考的能力。
- c. 瞭解和分析情緒，並善用情緒知識能力。
- d. 調節情緒藉以增進情緒智力成長之能力。

## (3) Goleman 之情緒智力理論

Goleman(1995)根據 Salovey 和 Mayer 之情緒智力的前期理論，致力於相關文獻的研究，並且發表《EQ-Emotional Intelligence》之暢銷著作，企盼能將自己的研究和行動理論、工作表現相互連結起來，建構一套完整的情緒智力理論。Goleman 在著作中認為情緒智力是擁有持續自我控制、自我堅持以及自我激勵的能力，其包含下列五項層面的能力：認識自己的情緒、管理情緒、激勵自己、認知他人情緒以及處理人際關係的能力(張美惠，民 85)。

- a. 認識自身的情緒：此乃情緒智力的基礎能力，瞭解和認知本身的情緒，方能完全掌控自己，對事情作出正確的判斷與抉擇。

- b. 管理情緒：情緒管理必須建立在自我覺知的基礎上，心情低落時能自我安慰，並自我調適情感，擺脫焦慮不安、憂鬱煩躁，迅速掌控自己的情緒走出低潮。
- c. 自我激勵：集中注意力、發揮創造力，以激勵自我的情緒，並發揮高度熱忱的原動力，成就自己所訂立的目標。
- d. 認知他人情緒：以自我知覺為基礎，站在別人的立場思考，體會他人。
- e. 處理人際關係的能力：人際關係是管理他人情緒的一種藝術，擁有此項藝術能力之人，處事圓融，與他人互動順暢，必是人緣佳、領導才能好，具備社會上成功者的條件。

Goleman(1998)主張情緒能力與情緒智力是管理自己情緒的兩種要素，清楚區分並加以定義：「情緒能力是以情緒智力為基礎，乃經由學習得來的能力，讓人們在工作上有卓越的傑出表現」。Goleman(2001)並且將情緒智力的五大意涵轉化為情緒能力架構之四大類：自我覺察、自我管理、社會覺察以及人際關係管理。

## 2. 「情緒智力」之構面的相關研究

### (1) Bar-On(1997)「情緒商數」評量工具(EQ-i)

Bar-On(1985)在博士論文中，出現「情緒商數(Emotional Quotient, EQ)」一詞，將「情緒商數」定義在情緒與社會智力的行為上，並致力於情緒智商評量工具Emotional Quotient Inventory(Bar-On, 1997)。其主要有五大層面：

- a. 個人內省(Intrapersonal)：情緒自我察覺、自我實現與肯定。
- b. 人際關係(Interpersonal)：具有同理心，並勇於承擔社會責任。
- c. 壓力處理(Stress Management)：掌握壓力忍受度與衝動的控制。
- d. 通融適應性(Sdapt Ability)：講究處事之靈活性、圓融解決問題。
- e. 平常的情緒(General Mood)：保持樂觀與快樂的心情。

## (2) Salovey and Mayer(1990) 之「情緒智力」構面模式

此架構模式是以情緒認知、理解及運用等能力為主軸，並認為情緒智力是特定情感與心理能力所組成，故又稱為「能力模式」。其中分為四大重點：

- a. 辨識情緒 (Identifying Emotion)：透過臉部表情、肢體表現或其他行為來察覺情緒，並精確地區辨自己和他人情緒與感覺。
- b. 運用情緒 (Using Emotions)：以正面情緒、清晰思考，分析事情的癥結與輕重緩急，圓滿順利解決問題，並且肯定自己、激勵他人。
- c. 瞭解情緒 (Understanding Emotions)：解析事情前因後果，體會他人的情緒反應，並給予時間讓負面情緒去沉澱。
- d. 管理情緒 (Managing Emotions)：察覺自己情緒，並且接納情緒，給予適當的情緒抒發管道，並且掌控情緒。

## (3) Goleman 之「情緒能力」構面模式

Goleman (1998)藉由管理自己的心智能力和處理人際關係的社會性能力相結合，把情緒能力理論引進企業界，探討其理論與企業組織績效的相關程度。「情緒能力」理論的構面主要有四大方向：

- a. 自我覺察：瞭解和認知本身的情緒。
- b. 自我管理：掌控自己內在情緒與衝動的根源。

- c. 社會覺察：知覺、體會他人的情緒、情感和需求。
- d. 人際關係管理：讓他人感到滿意之處理情緒的能力。

### 2.3.3 小結

二十一世紀是全球化的時代，企業與組織都面臨激烈的生存競爭，在高壓的經營環境下，領導者的情緒智力是企業組織成敗的重要關鍵之一，成功的領導者圓滿處理情緒問題是必備才能，除了必須完全控管自己的情緒，還要兼具洞察他人的情緒與需求，充分運用圓融的人際關係，以體會關懷代替摩擦衝突，使所有成員都能感染正面熱情的氣氛，將組織建構成樂觀積極的團體，發揮強大的團結力量迎接外來的挑戰，這才是卓越的領導人該有的作為。

本研究探討以前學者的文獻，認為 Goleman (1998)之「情緒能力」理論：自我覺察、自我管理、社會覺察以及人際關係管理，符合以上所述，本研究決定採用其理論作為研究構面之參考。

## 2.4 組織承諾

組織承諾是個人對組織之歸屬感、情感度的強烈感受，甚至為了增進組織的效率和成果，個人對於環境的改造和資源的轉換以及組織的創新所竭力貢獻之組織公民行為(Williams & Anderson, 1991)。

本研究對於「組織承諾」的闡述，分為三個部分：1. 組織承諾的定義； 2. 組織承諾之相關研究； 3. 小結。

### 2.4.1 組織承諾的定義

Jaramilo, Mulki and Marshall(2005)將「組織承諾」定義為兩大類型，並加以區分：1.組織承諾是成員繼續留在組織工作意願的高低(Meyer,

1997)； 2.組織承諾是成員對組織表達忠誠態度之強弱(Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)；然而，個人隸屬的組織不同，對其組織所產生忠誠與承諾之程度也會有明顯的差異(Whyte, 1956)。

組織管理主要目的是要建造一支具有高忠誠度和高績效的團隊，促使團隊成員都能發揮所長、盡其所能，恪遵職守以達成組織所賦予永續經營的使命，欲建造如此優越的工作團隊，最重要的關鍵，在於成員對於組織承諾的表達。組織承諾(Organizational Commitment)之意涵是組織成員高度認同該組織的宗旨以及組織所賦予之任務與目標，希望能夠繼續留在組織裡工作(Robbins, 2001)；更是組織成員對於組織價值肯定的表態，為組織盡其所能願意付出個人努力，以達成組織目標之行為(華幸娟，民 95)。

#### 2.4.2 組織承諾之相關研究

本小節有關「組織承諾之相關研究」，是以「組織承諾之相關理論」和「組織承諾之構面的相關研究」這兩個部分，予以詳述。

##### 1. 組織承諾之相關理論

###### (1) Steers(1977)之「前因後果」理論模式

「前因變項」區分為：個人特質、工作特性、工作經驗。

- a. 個人特質(Personal Characteristics)：指在特定環境範疇下之各類人口統計變項以及人格特質(例如：年齡、教育程度、反應快)。
- b. 工作特性(Job Characteristics)：包括工作完整性、工作本身、工作環境、工作技能、挑戰性、發展機會、人際關係及工作報酬等等。
- c. 工作經驗(Work Experiences)：包括對組織的信賴程度、組織的可靠性、個人重要性、個人期望被滿足的程度等等。

「後果變項」則包括：留職意願(Desire to Remain)、留職需求(Intent to Remain)、工作績效(Job Performance)以及出席率(Attendance)四個項目。

## (2) Mowday, Poter and Steers(1982)之組織承諾理論模式

Mowday et al.根據 Steers(1977)的研究，提出組織承諾的前置因素(前因變項)和效果變項(後果變項)。

「前置因素」如以下所述：

- a. 個人特性：譬如年齡、性別、年資、教育水準、種族及人格特質等等。
- b. 角色特徵：例如工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色混淆等。
- c. 結構性特徵：如組織規範、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度及決策參與程度等。
- d. 工作經驗：如組織可依賴性、個人重要性、期望程度、團體規範等等。

「效果變項」：包括工作績效、年資、缺勤、怠工及離職等五項。

## (3) 黃國隆(民 75)之組織承諾理論(前因變項)模式

國內學者黃國隆認為「組織承諾」受到「領導風格」、「組織文化」的環境因素與個人因素之間互動的影響，將組織承諾之「前因變項」分成「環境變項」和「個人變項」兩大類：

環境變項：包括組織環境、工作特性以及工作經驗。

- a. 組織環境：如領導方式、組織氣候等等。
- b. 工作特性：例如自主權、重要性等等。
- c. 工作經驗：譬如職責明確性、工作群體之態度、組織重視個人的程度。

個人變項：內含人口統計變項、性格特質以及認知與期望等等。

- a. 人口統計變項：如年齡、性別、年資、學歷等。
- b. 性格特質：例如價值觀、性情、個性、行為等等。
- c. 認知與期望：例如對組織所作之貢獻、投資以及從組織所獲得之報償  
衡量。

## 2. 組織承諾之構面的相關研究

### (1) Kanter(1968)之組織三構面：

- a. 持續承諾：先前對組織高度貢獻與投資，若離開組織則因成本昂貴而不可能，選擇繼續在組織服務。
- b. 凝聚承諾：昔日公開放棄舊有的社會關係，因而對目前組織產生依附關係；或者參與本組織的團體凝聚活動。
- c. 控制承諾：組織要求成員公開否定以前的規範，並依據組織之價值重新制定組織規範，使成員依附在規範之下體認自我概念，進而產生行為影響力。

### (2) Porter, Steers, Mowday and Boulian(1974)之組織承諾三構面：

- a. 價值承諾：深信並接受組織的理想與價值
- b. 努力承諾：願意努力為組織投入高度的付出。
- c. 留職承諾：表達強烈意願，希望能維持組織成員的身份。

### (3) Allen and Mayer(1990)組織承諾之三構面：

- a. 情感性承諾：對組織具有濃厚情感，表達繼續留在組織服務的強烈意念。

- b. 持續性承諾：基於離開組織成本過高、就業機會低，成員持續為組織工作。
- c. 規範性承諾：對組織忠誠視為義務，並且恪遵組織之道德規範。

### 2.4.3 小結

「組織承諾」就是組織成員對組織的信任和忠誠度，其中包括心理面和現實面，心理面是指成員對組織的目標與價值之認同度，認同度越高，成員對組織表達忠誠承諾就越高，願意投入更多的心力；現實面則是成員為組織付出而換取組織資源的報酬，是否滿足本身的期望。組織體質之強弱是依靠成員對組織承諾的程度，為強化組織體質，組織必須營造深獲成員信任並且滿足需求的環境。

Poter et al. (1974)提出「組織承諾」三個構面：價值承諾、努力承諾以及留職承諾，是「組織承諾」的精華要義，本研究採用此理論作為研究構面的參考。

### 第三章 研究方法

本研究根據前述之研究背景動機與目的，以及中外學者文獻的探討，作為立論之基礎和研究方法的制定。本章共分為五個部分：3.1 研究架構；3.2 各變項之間的關係與研究假設；3.3 各變項操作型定義和問卷設計；3.4 研究對象與抽樣方法；3.5 資料分析方法。

#### 3.1 研究架構

本研究根據以前學者之相關文獻，經整理並加以探討之後，以「領導風格」、「組織文化」、「情緒智力」及「組織承諾」四個變項，建立本研究之研究架構，並依照此架構逐步分析及探討各變項之間的關聯性，研究架構圖如圖 3.1 所示：

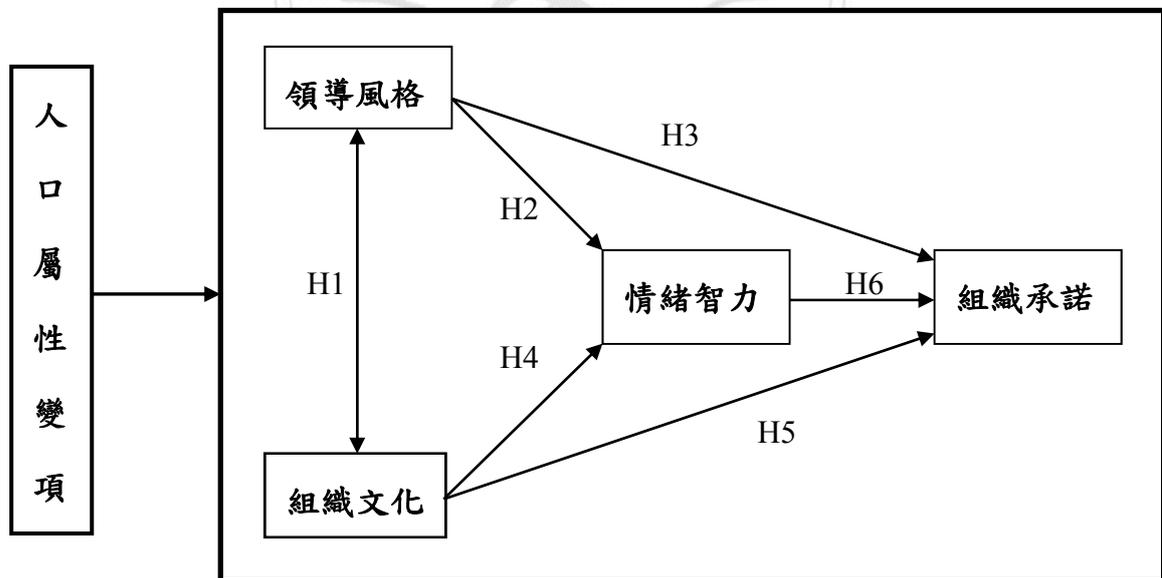


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 各變項之間的關係與研究假設

本研究根據相關文獻的探討以及研究變項之架構，推論變項之間的關係，進而設立研究假設，如以下所論述：

### 3.2.1 領導風格與組織文化之關係

組織文化是肇因於領導者的價值觀與意念；領導風格則為組織文化意義的表達，領導者透過領導行為闡揚組織價值時，組織文化會明顯地展現出來(Sergiovanni, 1990)。Sarros(2002)認為組織文化是領導者之價值觀所塑造而來的組織信仰，此價值觀會直接地影響組織文化的發展。

Schein(1992)指出，組織的創建期，組織創辦人是舉足輕重的重要角色，隨著領導風格推動組織的信念，組織會發展形成強勢的組織文化；依此而論，領導風格與組織文化是一體兩面，兩者之間有密不可分的連結。組織文化是由領導者所創造而來，而領導者最重要的工作就是經營組織文化。根據以上「領導風格與組織文化之關係」的論述，本研究建立如下假設：

**H1：領導風格與組織文化有顯著的相關。**

### 3.2.2 領導風格與情緒智力之關係

Sosick and Megerianl(1999)將美國 63 位經理人和 294 位資訊科技人員作為研究樣本，研究轉換型領導風格和情緒智力之間的關係，結果發現，情緒智力有兩個重要因素，分別為內在控制和自我激勵，這兩個因素皆與自我效能有密切的關係，而自我效能則是轉換型領導者很重要的特質，由上述研究可知，領導風格與情緒智力存在顯著的關聯性。

Goleman, Boyatzis and McKee(2002)聯合創作之《打造新領導人》(Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence)一書中，

認為卓越的領導能力乃透過情緒來運作，領導者情緒管理的能力是展現優越領導風格之首要關鍵。Goleman 情緒智力之四大向度：自我覺知、自我管理、社交覺知及人際關係管理，正是施展領導才能的技巧。依據上述「領導風格與情緒智力之關係」文獻的探討，本研究提出以下假設：

**H2：領導風格對情緒智力有顯著的正向影響。**

### 3.2.3 領導風格與組織承諾之關係

Walumbwa, Orwa, Wang and Lawler(2005)以美國和肯亞兩種差異性大的公司文化作為研究對象，探討領導風格與組織承諾的關係，結果發現，領導風格對組織承諾有強烈正向的影響，證實了領導風格會影響組織承諾。

Jaskyte(2004)探討組織工作特性、領導風格對組織承諾及工作滿意之相關性，研究結論：領導風格是組織承諾及工作滿意很重要的預測因子，並且證實領導風格與組織承諾有密切的關係。針對以上學者對於「領導風格與組織承諾之關係」的研究，本研究設立以下假設：

**H3：領導風格對組織承諾有顯著的正向影響。**

### 3.2.4 組織文化與情緒智力之關係

領導者藉由情緒智力的表現，向成員闡述組織價值所引發的互動與反應，即可創造獨特的組織文化(Sergiovanni, 1984)。

Katz and Kahn(1978)指出，組織受到組織文化的影響，當領導者表現正面的情緒智力，向成員表達滿意其工作表現之意，領導者與追隨者便能夠共享組織的價值與信仰，以塑造共同的組織文化。由上述關於「組織文化與領導者情緒智力之關係」的探討，本研究提出以下假設：

**H4：組織文化對情緒智力有顯著的正向影響。**

### 3.2.5 組織文化與組織承諾之關係

組織成員所共同分享核心價值之型態，即為該組織的文化，當組織信念受到組織成員共享時，則產生強烈的組織文化(Reimann & Wiener, 1986)。衡量組織文化強度之方法，在於組織成員對組織承諾的高低程度(Banner & Gagne, 1995)。

O'Reilly(1983)針對Silicon Valley(矽谷)的七家高科技公司之研究；結果發現，強勢的組織文化與組織承諾有密切的相關性。徐永昌(民 89)探討員工對企業願景、企業文化之價值觀念認同度與組織承諾之間的影響，結果顯示：企業文化與組織承諾存在顯著的關聯。依照以上「組織文化對組織承諾之關係」之論述，本研究設立以下假設：

**H5：組織文化對組織承諾有顯著的正向影響。**

### 3.2.6 情緒智力與組織承諾之關係

領導者的情緒表現會影響組織成員之間的互動，以及成員的工作滿意度，領導者正面情緒能提振組織成員的工作精神；反之，則會削減工作績效(Narsade, 2000)。高情緒智力之領導者會激勵成員的士氣，使成員深信組織的宗旨與價值，並獲得信仰，向組織表達忠誠承諾，留在組織持續貢獻心力(Salovey & Mayer, 1990)。

涂政源(民 91)針對情緒能力與員工對上司承諾之間的影響作研究，所得結論：主管的情緒能力與員工對上司承諾之關係，呈現非常顯著之正相關。鄭嘉惠(民 94)致力於探討情緒智力與組織承諾之間的影響；研究結果：情緒智力越高則組織承諾也隨之越高。藉由以上「情緒智力對組織承諾之關係」的論點，本研究提出如下假設：

**H6：情緒智力對組織承諾有顯著的正向影響。**

綜合上述領導風格、組織文化、情緒智力及組織承諾四個變項之間關係的探討，本研究提出以下之假設：

H7：情緒智力對領導風格與組織承諾具有部分中介效果。

H8：情緒智力對組織文化與組織承諾具有部分中介效果。

H9：組織文化對領導風格與組織承諾具有部分中介效果。

H10：領導風格對組織文化與情緒智力具有完全中介效果。

### 3.3 各變項操作型定義和問卷設計

#### 3.3.1 操作性定義

##### 1. 領導風格：

本研究採用 Bass(1985)的理論觀點，領導風格分為轉換型領導和交易型領導兩個類型，並以 Bass and Avolio (1994)之架構理論，作為轉換型領導、交易型領導之研究構面，茲如以下所述：

- (1) 轉換型領導之定義：領導者透過領導行為改變跟隨者的價值觀與信念，以獲得信任和尊敬，繼而激勵成員建立超越自我之自信心，率領所有成員完成組織賦予的任務與使命，邁向組織之經營理想與目標。

「轉換型領導」構面之操作型定義，如以下所述：

- a. 魅力領導：領導者有自信、理想和遠見，深獲成員信任與尊敬之魅力。
- b. 個別關懷：瞭解部屬需求，並給予關心和協助，讓部屬深感受到重視。
- c. 才智啟發：勉勵下屬充實知識、勇於表達意見，提升解決問題的能力。
- d. 心靈激勵：鼓舞部屬士氣，激勵成員自我挑戰，以凝聚組織之向心力。

- (2) 交易型領導之定義：領導者和部屬之間以利益交換為基礎，運用報酬或獎勵之方式，引導部屬達成目標。

「交易型領導」構面之操作型定義，如以下所述：

- a. 權變酬賞：部屬完成指定之任務，便給予適當的獎勵。
- b. 例外管理：隨時觀察留意部屬之不適當行為，並給予指正。

## 2. 組織文化

本研究係以 Wallach(1983)所提出文化組織之理論為構面：

- (1) 官僚型文化：完整制度，明確權責，嚴謹流程。
- (2) 支持型文化：組織講求公平與安全感，並時常鼓舞成員。
- (3) 創新型文化：充滿活力，勇於挑戰，不斷冒險創新。

## 3. 情緒智力

本研究參考 Goleman (1998)情緒能力之主張作為構面，並探討之：

- (1) 自我覺察：瞭解本身的心理狀態，認知自己的情緒。
- (2) 自我管理：掌控自己的內在衝擊，具有妥善處理情緒之能力。
- (3) 社會覺察：察覺他人的情緒，感受別人的需求。
- (4) 人際關係管理：有同理心，以協調溝通的方式取得共識。

## 4. 組織承諾

本研究之構面是以 Porter, Steers, Mowday and Boulian(1974)的理論為基礎：

- (1) 價值承諾：深信組織的宗旨與價值觀。
- (2) 努力承諾：願意為組織付出高度的心力。

(3) 留職承諾：表達持續身為組織成員之強烈意願。

### 3.3.2 問卷設計

本研究係採用問卷調查法，以問卷作為資料蒐集的方式，所有問卷題項均使用李克特式(Likert)五點尺度量表，依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予5分、4分、3分、2分、1分，由受測者以無記名方式，依題意的實際感受勾選適當之選項。調查問卷共分為五個部分：(1) 領導風格；(2) 組織文化；(3) 情緒智力；(4) 組織承諾；(5) 個人基本資料，茲如以下所述：

#### 1. 領導風格

本研究變項根據Bass and Avolio (1994)之論點，區分為轉換型領導和交易型領導兩個構面，量表是依據Bass and Avolio(1997)所編製MLQ量表(Multifactor Leadership Questionnaire)。轉換型領導之題項，參考陳鉉文(民96)員工正向心情在轉換型領導與員工績效關聯性之中介機制探討，其Cronbach's  $\alpha$ 值為0.8201，信度良好；交易型領導之題項參考陳怡仁(民95)管理者個人背景因素和企業文化與領導型態之關聯性分析，其Cronbach's  $\alpha$ 值0.8766，信度良好，本研究編修製成為適用之問卷量表，量表題如下所述：

轉換型領導：(1) 我的主管行事作風深得我的信任。

(2) 我的主管待人處世是我的榜樣。

(3) 我的主管會適時給予部屬協助。

(4) 我的主管注重部屬的福利。

(5) 我的主管會關心部屬的生活情況。

(6) 我的主管會提供不同角度的問題解決之道。

- (7) 我的主管會勉勵部屬充實專業知識。
- (8) 我的主管常常鼓勵部屬勇於表達看法。
- (9) 我的主管會激勵部屬對公司的向心力。
- (10) 我的主管經常鼓舞部屬的士氣。

交易型領導：(11) 我的主管在達成目標後會給予下屬獎賞。

- (12) 我的主管對部屬的獎懲很公平合理。
- (13) 我的主管會指正下屬不適當的行為。
- (14) 我的主管會留意部屬的工作情況，以防異常事故生。

## 2. 組織文化

本研究變項採用Wallach(1983)的理論，共分為：官僚型文化、支持型文化、創新型文化三個構面。量表源自於徐永昌(民 89) 企業願景、企業文化、員工生涯發展與組織承諾之關係研究—以台灣製造業為例，其Cronbach's  $\alpha$ 值是0.8755，信度良好；陳丁雲(民 96) 組織文化與組織創新對組織績效之影響—以高雄地區為例，其Cronbach's  $\alpha$ 值是0.9201，信度良好，本研究編訂符合所需之量表，量表題項如下所述：

官僚型文化：(1) 本公司有完善規章制度。

(2) 公司部門層級責任劃分很清楚。

(3) 公司部門制訂明確嚴謹的SOP。

支持型文化：(4) 部門主管經常給予員工鼓舞與獎勵。

(5) 公司部門對待員工都一視同仁。

(6) 在本部門工作能獲得安全感。

創新型文化：(7) 在本部門上班感受充滿活力的氣氛。

(8) 本部門不斷地力求創新。

### 3. 情緒智力

本研究變項參考Goleman (1998)「情緒能力」之架構理論，計有四個構面：自我覺察、自我管理、社會覺察以及人際關係管理。本研究情緒智力量表是引用陳昭輝(民 93) 主管的領導型態、情緒能力與員工對工作投入關係之研究，Cronbach's  $\alpha$ 值為0.8755，信度良好，本研究編修製成為適用之問卷，量表題項如下所示：

- 自我察覺： (1) 我的主管不會常常情緒失控。  
(2) 我的主管在工作壓力下，仍然情緒穩定。
- 自我管理： (3) 我的主管會為自己的行為負責。  
(4) 即使別人有錯，我的主管也不會讓他難堪。
- 社會察覺： (5) 我的主管很善解人意。  
(6) 我的主管能感同身受同情部屬不幸的遭遇。
- 人際關係管理：(7)我的主管很受歡迎。  
(8)我的主管很少得罪他人。  
(9)我的主管會公開坦誠地化解衝突與歧見。

### 4. 組織承諾

本研究變項依據 Porter, Steers, Mowday and Boulian(1974)的主張，劃分三個構面：價值承諾、努力承諾以及留值承諾。量表源於李元墩、鐘志明及林育理(民 89)，台灣企業員工組織承諾衡量模式建構之研究，其Cronbach's  $\alpha$ 值高達0.9223，信度良好，本研究編訂成為適用之問卷量表，量表題項如下所示：

- 價值承諾： (1) 在本公司工作，讓我引以為榮。  
(2) 任職於公司本部門，我能充份發揮才能。  
(3) 我認同本公司的理念，願貢獻一己之力。

- 努力承諾： (4) 我願意為公司付出額外的努力。  
(5) 我將公司利益視同個人利益般的打拼。
- 留職承諾： (6) 留在本公司服務，我深信有好前途。  
(7) 我對本公司有深厚的感情。  
(8) 即使工作條件變差，我仍願留在本公司服務。

## 5. 個人基本資料

包括性別、婚姻、年齡、工作年資、工作職位、最高學歷之問項。

## 3.4 研究對象與抽樣方法

### 3.4.1 研究對象

製造業 T 公司認定高級專員(含)層級以上屬資方經營之代表者，不得加入企業工會，其餘員工均已加入工會。本研究旨在探討主管領導風格、組織文化、主管情緒智力以及組織承諾之間的關聯性，遂以 T 公司企業工會之會員作為研究對象(高級專員不具備工會會員身分，故排除於研究範圍)。

### 3.4.2 抽樣方法

本研究採用問卷調查法，透過 T 公司產業工會分兩個階段發放問卷，第一次作小規模的前測預試，藉此確定問卷之適用性、信度可靠性，以及問卷內容是否清晰明確與客觀，受測者是否瞭解題意而易懂、易填。前測問卷發放 50 份，回收之有效問卷為 46 份，有效回收率 92%。前測問卷回收後，以 SPSS22.0 套裝統計分析軟體為分析工具，對有效問卷進行「項目分析」和「信度分析」，分析結果：「更正後項目總數」之相關係數都 $>0.3$ 、Cronbach's  $\alpha$  值均 $>0.7$ ，表示問卷之一致性和穩定性都呈現

高信度，如表 3.1 所示：

表 3.1 前測信度分析彙整表

研究變項	Cronbach's $\alpha$ 係數
領導風格	0.943
組織文化	0.905
情緒智力	0.917
組織承諾	0.906
全體總信度 Cronbach's $\alpha$ 值：0.975	

資料來源：本研究整理

第二次是正式問卷之調查，本次問卷調查期間，自民國 104 年 9 月 25 日至 104 年 12 月 18 日為止，共計發放 350 份，問卷回收後，經剔除高級專員等級之填答者，以及填答不完整之無效問卷，其餘為有效問卷共 298 份，有效回收率 85.1%。

### 3.5 資料分析方法

正式問卷回收並刪除高級專員等級之填答者後，隨即整理加以編碼及建檔，使用 SPSS22.0 統計分析軟體進行次數統計和遺漏分析，剔除填答不完整的無效問卷，其餘有效問卷執行資料分析作業，資料分析方法計有：信度分析、效度分析、敘述性統計分析、t 檢定與單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析、中介效果，茲如以下所述：

#### 3.5.1 信度分析

信度是指量表或問卷的一致性和穩定性，信度分析則為檢驗測量結果之可靠性程度。信度檢驗最常見的方法有重測信度、複本信度和內在

信度(又分為：折半信度、Cronbach's  $\alpha$ 係數信度)。本研究採用內在信度之Cronbach's  $\alpha$ 係數信度檢驗分析，Cronbach's  $\alpha$ 係數值介於0到1之間， $\alpha$ 係數值至少要大於0.7，測量結果之信度可靠性較佳，且其值越高，信度就越高。

### 3.5.2 效度分析

效度乃指測量結果的真實性，即是經過測量工具測出與研究目標之契合程度。測量效度越高，越能顯現所要測量之真實特徵。

### 3.5.3 描述性統計分析

根據問卷受測者之個人基本資料進行統計與分析，以瞭解問卷樣本之結構性，項目包括次數分配、百分比之統計值的分析與探討。

### 3.5.4 獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析

獨立樣本 t 檢定和單因子變異數分析是運用平均數之比較方式，以檢測人口變項(例如：性別、婚姻、年齡等等)對研究架構之各變項是否存在顯著性差異，兩組變數之比較，使用 t 檢定；三組變數(含)以上之比較，則以單因子變異數分析來測量。

### 3.5.5 相關分析

相關分析是檢測兩個變數之間是否存有共線性關係，以及相關之方向與強度。本研究使用皮爾森(Pearson)積差相關分析，其相關係數值介於-1與+1之間，越接近+1，表示變項間的正向關聯性越顯著；係數值越靠近-1，則變項之間的負向相關性越顯著；若係數值為-0.1~+0.1，變項之間為無線性關係。

### 3.5.6 迴歸分析

迴歸分析是利用自變項對依變項所建立之關係模型進行預測的方法，探討自變項與依變項是否有共線性關係，以衡量自變項對於依變項之預測能力，以求其因果關係之顯著性。

### 3.5.7 中介效果

中介效果是自變數透過中介變數以影響依變數的效果，計有三種情形：(1) 無中介效果；(2) 部份中介效果；(3) 完全中介效果。



## 第四章 研究結果與分析

本研究發放之正式調查問卷回收後，經剔除無效問卷，其餘有效問卷共 298 分，有效回收率達 85.1%。有效問卷整理後，隨即編碼及建檔，並以 SPSS22.0 作為檢測工具，根據蒐集的資料進行輸入與分析，針對信度分析、人口變項之描述統計以及差異分析、相關分析、迴歸分析、中介效果驗證，逐一進行測量與分析，以驗證本研究之各項假設是否成立。

### 4.1 信度分析與效度分析

本研究信度與效度的分析結果，如以下所述：

#### 4.1.1 信度分析

本研究使用 SPSS22.0 套裝統計分析軟體作為測量工具，運用內在信度之 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢測領導風格、組織文化、情緒智力以及組織承諾四個變項之信度分析。測量結果 Cronbach's  $\alpha$  係數值必須大於 0.7，方能表示具有高信度，本研究各變項之信度分析結果，Cronbach's  $\alpha$  係數值都大於 0.7，如表 4.1 所示：

表 4.1 各變項信度分析彙整表

各研究變項	Cronbach's $\alpha$ 係數
領導風格	0.935
組織文化	0.851
情緒智力	0.928
組織承諾	0.894
整體信度 $\alpha$ 係數：0.965	

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 效度分析

效度即是測量結果之真確性，所欲測量的對象經過測量工具衡量出與真實特徵之契合程度，效度越高，越能顯現所測量之真實特徵。常見的效度分為內容效度、校標關聯效度、建構效度三種類型，本研究係採用內容效度，問卷題項內容以證實研究之學理為基礎，依據以前相關研究文獻的問卷量表加以修改，並請管理教授以及管理實務界人士審視，將其意見納入後，經修飾詞意再施以前測預試而成，故本研究量表是具有一定程度之內容效度。

#### 4.2 人口變項之描述性統計

本研究問卷調查結果，有效問卷達 298 份，人口屬性變項之統計結果，如表 4.2 之彙整所示：

問卷調查之人口屬性統計：

1. 性別：以男性居多(71.5%)，計有 213 人。
2. 婚姻：已婚者為大部分(73.8%)，計有 220 人。
3. 年齡：年齡層以 26~40 歲佔多數(41.9%)，計有 125 人。
4. 工作年資：以 6~15 年最多(36.3%)，計有 108 人。
5. 工作職位：一般員工佔大多數(80.9%)，計有 241 人。
6. 學歷方面：高中職(含)以下最多(52.3%)，計有 156 人。

表 4.2 人口變項之描述性統計表

人口統計變項		樣本數	百分比
性別	男	213	71.5 %
	女	85	28.5 %
婚姻	未婚	78	26.2 %
	已婚	220	73.8 %
年齡	25歲以下	19	6.4 %
	26~40歲	125	41.9 %
	41~50歲	90	30.2 %
	51歲以上	64	21.5 %
工作年資	5年以下	47	15.8 %
	6~15年	108	36.3 %
	16~25年	91	30.5 %
	25年以上	52	17.4 %
工作職位	專員	14	4.7 %
	工程師、領班	43	14.4 %
	一般員工	241	80.9 %
學歷	高中職以下	156	52.3 %
	大專	130	43.7 %
	研究所	12	4.0 %

資料來源：本研究整理

#### 4.3 人口變項之獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析

本研究使用獨立樣本 t 檢定和單因子變異數分析作為測量工具，執行人口變項對主管領導風格、組織文化、情緒智力以及組織承諾各變項所屬構面之差異分析，性別和婚姻是運用獨立樣 t 檢定；年齡、工作年資、

工作職位以及不同學歷，則以單因子變異數分析作檢測，若達到顯著水準( $P<0.05$ )，再應用「Scheffe 法」予以事後多重比較分析。

### 4.3.1 性別之差異分析

性別因素對於領導風格、組織文化、情緒智力、組織承諾各變項所屬構面的差異分析，經過獨立樣本 t 檢定之測量，結果呈現：不同性別對於轉換型領導、支持型文化、價值承諾、努力承諾、留職承諾(以上皆是  $P<0.05$ )以及創新型文化( $P<0.001$ )各構面有顯著差異，差異情形均為女>男。分析結果顯示：主管在轉換型領導風格的作風，女性接受程度高於男性；支持型文化和創新型文化方面，女性認同度高於男性；對於組織承諾的表達，女性的忠誠度高於男性。茲將分析結果彙整如表 4.3 所示：

表 4.3 性別對各研究構面之差異分析表

性別	研究變項	構面	T 值	P 值	差異情形
男： 213 人	領導風格	轉換型領導	- 2.169	0.031*	女>男
		交易型領導	- 0.832	0.406	
女： 85 人	組織文化	官僚型文化	1.565	0.119	
		支持型文化	- 2.413	0.016*	女>男
		創新型文化	- 3.833	0.000***	女>男
	情緒智力	自我察覺	0.239	0.811	
		自我管理	- 1.474	0.142	
		社會察覺	- 1.830	0.068	
		人際關係管理	- 1.479	0.140	
	組織承諾	價值承諾	- 2.133	0.034*	女>男
		努力承諾	- 2.554	0.011*	女>男
		留職承諾	- 2.456	0.015*	女>男

註：\* $p<0.05$ ；\*\* $p<0.01$ ；\*\*\* $p<0.001$

資料來源：本研究整理

### 4.3.2 婚姻之差異分析

本研究透過獨立樣本 t 檢定，探討婚姻因素對於各變項所屬構面的差異情形，檢測結果如表 4.4 所示，婚姻因素在官僚型文化、支持型文化有顯著差異(皆是  $P < 0.05$ )。分析結果顯示，已婚者對於官僚型文化的感受度高於未婚者，而支持型文化認同程度，則是未婚者高於已婚者。

表 4.4 婚姻對各研究構面之差異分析表

婚姻	研究變項	構面	T 值	P 值	差異情形
未婚： 78 人 已婚： 220 人 共 298 人	領導風格	轉換型領導	0.836	0.404	
		交易型領導	0.465	0.642	
	組織文化	官僚型文化	-2.096	0.037*	已婚>未婚
		支持型文化	2.008	0.046*	未婚>已婚
		創新型文化	-0.141	0.888	
	情緒智力	自我察覺	-1.015	0.311	
		自我管理	-0.349	0.727	
		社會察覺	-0.097	0.922	
		人際關係管理	-0.160	0.873	
	組織承諾	價值承諾	-0.417	0.677	
努力承諾		-0.666	0.506		
留職承諾		-1.163	0.246		

註：\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

### 4.3.3 年齡之差異分析

年齡因素對於各研究構面之差異情形，本研究運用單因子變異數分析來探究，分析結果，如表 4.5 之所示：

表 4.5 年齡對各研究構面之差異分析表

年齡	變項	構面	F 值	P 值	Scheffe
1: 25 歲以下 2: 26~40 歲 3: 41~50 歲 4: 50 歲以上	領導風格	轉換型領導	6.312	0.000***	2>3 ; 2>4
		交易型領導	1.326	0.266	
	組織文化	官僚型文化	5.485	0.001**	3>2 ; 4>2
		支持型文化	3.086	0.028*	1>4
		創新型文化	1.550	0.202	
	情緒智力	自我察覺	2.773	0.042*	2>3
		自我管理	2.880	0.036*	2>3
		社會察覺	1.753	0.156	
		人際關係管理	2.542	0.057	
	組織承諾	價值承諾	1.581	0.194	
		努力承諾	2.305	0.077	
		留職承諾	0.602	0.614	

註：\*p<0.05；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.5 之差異分析表得知：不同年齡層對於轉換型領導、官僚型文化、支持型文化、自我察覺以及自我管理有顯著差異。

1. 不同年齡層對於「轉換型領導」有顯著差異(P<0.001)，根據事後比較 Scheffe 法：26~40 歲顯著差異大於 41~50 歲、50 歲以上這兩個年齡層，分析結果顯示：主管是否具有重視部屬之轉換型領導風格，26~40 歲年齡層認同程度高於 41~50 歲、50 歲以上這兩個年齡層。
2. 不同年齡層對於「官僚型文化」存在顯著差異(P<0.01)，根據事後比較 Scheffe 法：41~50 歲、50 歲以上顯著差異大於 26~40 歲，分析結果顯示：年長年齡層的員工對於企業組織權責明確和工作制度化的體認較為深刻。
3. 不同年齡層對於「支持型文化」有顯著差異(P<0.05)，根據事後比較 Scheffe 法：25 歲以下之顯著差異大於 50 歲以上，分析結果顯示：

企業組織對員工的鼓勵與安定措施，25 歲以下之年輕員工感受度高於 50 歲以上年紀較大者。

4. 不同年齡層對於主管情緒「自我察覺」有顯著差異( $P<0.05$ )，根據事後比較 Scheffe 法:26~40 歲顯著差異大於 41~50 歲，分析結果顯示：主管是否擁有自我察覺情緒的能力，26~40 歲認同度高於 41~50 歲。
5. 不同年齡層對於主管情緒「自我管理」有顯著差異( $P<0.05$ )，根據事後比較 Scheffe 法:26~40 歲顯著差異大於 41~50 歲，分析結果顯示：主管是否能控管本身情緒的認同程度，26~40 歲高於 41~50 歲。

#### 4.3.4 工作年資之差異分析

本研究執行單因子變異數分析，瞭解工作年資對於各變項之構面的差異情形，分析結果，如表 4.6 之所示：

表 4.6 工作年資對各研究構面之差異分析表

工作年資	變項	構面	F 值	P 值	Scheffe
1: 5 年以下 2: 6~15 年 3: 16~25 年 4: 25 年以上	領導風格	轉換型領導	4.749	0.003**	2>4
		交易型領導	0.854	0.465	
	組織文化	官僚型文化	6.996	0.000***	3>2 ; 4>2
		支持型文化	1.707	0.166	
		創新型文化	1.401	0.243	
	情緒智力	自我察覺	1.167	0.323	
		自我管理	2.609	0.052	
		社會察覺	0.912	0.435	
		人際關係管理	2.497	0.060	
	組織承諾	價值承諾	0.605	0.612	
		努力承諾	1.336	0.263	
		留職承諾	0.449	0.718	

註：\* $p<0.05$ ；\*\* $p<0.01$ ；\*\*\* $p<0.001$

資料來源：本研究整理

1. 工作年資對於「轉換型領導」有顯著差異( $P<0.01$ )，根據事後比較 Scheffe 法：6~15 年顯著差異大於 25 年以上，分析結果顯示：主管以關懷和激勵的風格來帶領部屬，所獲的信任與認同程度，工作年資 16~15 年者高於 25 年以上的資深員工。
2. 工作年資對於「官僚型文化」存在顯著差異( $P<0.001$ )，根據事後比較 Scheffe 法：16~25 年、25 年以上顯著差異大於 6~15 年，分析結果顯示：對企業組織制度嚴謹、權責明確的感受程度，工作年資 16~25 年和 25 年以上高於 6~15 年。

#### 4.3.5 工作職位之差異分析

本研究利用單因子變異數分析，以求工作職位對於各研究變項的構面之差異情形，如表 4.7 所示：

表 4.7 工作職位對各研究構面之差異分析表

工作職位	變項	構面	F 值	P 值	Scheffe
2: 專員 3: 工程師、 領班 4: 一般員工	領導風格	轉換型領導	0.665	0.515	
		交易型領導	0.656	0.520	
	組織文化	官僚型文化	0.479	0.620	
		支持型文化	0.616	0.541	
		創新型文化	0.580	0.560	
	情緒智力	自我察覺	0.502	0.606	
		自我管理	1.561	0.212	
		社會察覺	0.628	0.534	
		人際關係管理	0.642	0.527	
	組織承諾	價值承諾	1.217	0.298	
		努力承諾	0.389	0.678	
		留職承諾	2.227	0.110	

資料來源：本研究整理

由表 4.7 之差異分析表得知，工作職位對於各構面均無顯著差異 ( $P>0.05$ )，表示各工作職位對所有研究構面的認同程度並無太大的差異。

#### 4.3.6 不同學歷之差異分析

不同學歷對於各變項所屬構面的差異情況，本研究運用單因子變異數分析之後，其結果如表 4.8 所示。學歷程度對「官僚型文化」有顯著的差異 ( $P<0.01$ )，透過事後比較 Scheffe 法：高中職以下顯著差異高於大專、研究所以以上，分析結果顯示：對於企業組織講求規章制度、作業標準化之刻板管理的感受程度，高中職以下學歷之感受最為深刻。

表 4.8 不同學歷對各研究構面之差異分析表

學歷	變項	構面	F 值	P 值	Scheffe
1: 高中職 以下 2: 大專 3: 研究所	領導風格	轉換型領導	1.394	0.250	
		交易型領導	0.276	0.759	
	組織文化	官僚型文化	7.678	0.001**	1>2 ; 1>3
		支持型文化	0.524	0.593	
		創新型文化	0.813	0.444	
	情緒智力	自我察覺	0.106	0.899	
		自我管理	0.070	0.932	
		社會察覺	0.162	0.851	
		人際關係管理	0.087	0.916	
	組織承諾	價值承諾	0.080	0.923	
		努力承諾	0.836	0.434	
		留職承諾	1.475	0.230	

註：\* $p<0.05$ ；\*\* $p<0.01$ ；\*\*\* $p<0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4 相關分析

本研究以 Pearson 相關係數( $r$ )來檢驗各變項間以及各研究構面之間的相關方向與程度，相關係數  $r$  介於-1 和 1 之間，相關係數之正負號，則表示相關的方向。根據相關係數  $r$  之數值，可以得知變數之間的線性關係：(1) 若  $0 < r < 1$ ，表示兩變數是正相關；(2) 若  $-1 < r < 0$ ，則兩變數為負相關。變數的關係強度。根據 Cohen(1988)之論述，以相關係數  $r$  之絕對值數值大小表示變數之間相關的強度：(1) 0.10~0.29 為「低度相關」；(2) 0.30~0.49 是「中度相關」；(3) 0.50~1.00 乃「高度相關」(0.00~0.09 為「無相關」、 $r$  之絕對值=1 則是「完全相關」)。

根據研究變項及各變項之構面(如表 4.9)，相關分析分成兩個部分：

1. 研究變項之間的相關分析(如表 4.10)；
2. 研究構面之間的相關分析(如表 4.11)。

表 4.9 研究變項及所屬構面列表

變項	構面	變項	構面
領導風格	轉換型領導	組織文化	官僚型文化
	交易型領導		支持型文化
情緒智力	自我察覺		創新型文化
	自我管理	組織承諾	價值承諾
	社會察覺		努力承諾
	人際關係管理		留職承諾

資料來源：本研究整理

表 4.10 研究變項 Pearson 積差相關係數分析表

變 項	領導風格	組織文化	情緒智力	組織承諾
領導風格	1			
組織文化	.647**	1		
情緒智力	.807**	.551**	1	
組織承諾	.679**	.740**	.630**	1

註：\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

由表 4.10 研究變項 Pearson 積差相關係數分析表之分析結果得知，各變項之間都呈現顯著的高度正相關( $P < 0.01$ )。

依表 4.11 各研究構面 Pearson 積差相關係數分析表之分析結果顯示：各研究構面之間均是顯著正相關( $P < 0.01$ )，表示各研究構面之間，彼此有正向的關聯性。其中官僚型文化與主管情緒智力的構面(自我察覺、自我管理、社會察覺、人際關係管理)、官僚型文化與努力承諾之相關分析，呈現低度正相關( $r = 0.10 \sim 0.29$ )，表示官僚型文化與主管情緒智力、努力承諾彼此的關聯性不大。

根據表 4.10 和表 4.11 得知，領導風格與組織文化之相關分析結果，Pearson 相關係數  $r = 0.647$ 、達顯著水準( $P < 0.01$ )，有顯著的正相關；領導風格之構面(轉換型領導、交易型領導)與組織文化之構面(官僚型文化、支持型文化、創新型文化)之相關分析結果，達顯著水準( $P < 0.01$ )，有顯著的正相關。

**研究 H1 假設：領導風格與組織文化有顯著的相關；假設成立。**

表 4.11 研究構面 Pearson 積差相關係數分析表

構面	轉換型 領導	交易型 領導	官僚型 文化	支持型 文化	创新型 文化	自我 察覺	自我 管理	社會 察覺	人際 關係 管理	價值 承諾	努力 承諾	留職 承諾
轉換型 領導	1											
交易型 領導	.799**	1										
官僚型 文化	.295**	.388**	1									
支持型 文化	.643**	.657**	.441**	1								
创新型 文化	.586**	.521**	.414**	.639**	1							
自我 察覺	.610**	.554**	.187**	.452**	.414**	1						
自我 管理	.721**	.644**	.217**	.517**	.502**	.725**	1					
社會 察覺	.729**	.689**	.211**	.549**	.481**	.653**	.767**	1				
人際關 係管理	.735**	.648**	.186**	.586**	.524**	.659**	.706**	.716**	1			
價值 承諾	.633**	.549**	.376**	.644**	.711**	.461**	.536**	.513**	.545**	1		
努力 承諾	.564**	.513**	.284**	.550**	.575**	.456**	.496**	.483**	.509**	.696**	1	
留職 承諾	.575**	.551**	.389**	.664**	.668**	.451**	.474**	.475**	.498**	.695**	.639**	1

註：\*p<0.05；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究整理

## 4.5 迴歸分析

根據 4.4 相關分析之研究結果，各變項以及各研究構面之間都呈現顯著的正相關，本研究進一步以迴歸分析來探究各變項之間的因果關係，測量各變項間的預測解釋能力和影響性，並就研究假設加以探討與驗證。本研究各變項之迴歸分析的結果，彙整如表 4.12 之所示：

表 4.12 各變項迴歸分析彙整表

自變數 / 依變數	R 平方	調整後 R 平方	Beta 值	F 值
領導風格/情緒智力	0.652	0.651	0.807***	553.871
領導風格/組織承諾	0.461	0.460	0.679***	253.552
組織文化/情緒智力	0.303	0.301	0.551***	128.870
組織文化/組織承諾	0.548	0.546	0.740***	358.389
情緒智力/組織承諾	0.397	0.395	0.630***	195.179

註：\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

### 4.5.1 領導風格對情緒智力之迴歸分析

領導風格為「自變數」，情緒智力為「依變數」進行迴歸分析，分析結果：

1. 決定係數  $R^2=0.652$ 、Adj.  $R^2=0.651$ ，表示領導風格對情緒智力之預測解釋力達 65.1%。
2. 標準化係數  $\beta$  值=0.807、P 值  $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，顯示主管領導風格對主管情緒智力具有正向的顯著影響。

研究 H2 假設：領導風格對情緒智力有顯著的正向影響；假設成立。

#### 4.5.2 領導風格對組織承諾之迴歸分析

領導風格為「自變數」，組織承諾為「依變數」，進行迴歸分析，分析結果：

1. 決定係數  $R^2=0.461$ 、Adj.  $R^2=0.460$ ，表示領導風格對組織承諾的預測解釋力為 46.0%。
2. 標準化係數  $\beta$  值=0.679、P 值  $0.000<0.05$ ，達顯著水準，顯示主管領導風格對於員工向組織表達忠誠承諾具有正向的顯著影響。

**研究 H3 假設：領導風格對組織承諾有顯著的正向影響；假設成立。**

#### 4.5.3 組織文化對情緒智力之迴歸分析

組織文化為「自變數」，情緒智力為「依變數」，進行迴歸分析，分析結果：

1. 決定係數  $R^2=0.303$ 、Adj.  $R^2=0.301$ ，表示組織文化對情緒智力之預測解釋力為 30.1%。
2. 標準化係數  $\beta$  值=0.551、P 值  $0.000<0.05$ ，達顯著水準，顯示組織文化對主管情緒智力具有正向的顯著影響。

**研究 H4 假設：組織文化對情緒智力有顯著的正向影響；假設成立。**

#### 4.5.4 組織文化對組織承諾之迴歸分析

組織文化為「自變數」，組織承諾為「依變數」，進行迴歸分析，分析結果：

1. 決定係數  $R^2=0.548$ 、Adj.  $R^2=0.546$ ，表示組織文化對組織承諾之預測解釋力達 54.6%。
2. 標準化係數  $\beta$  值=0.740、P 值  $0.000<0.05$ ，達顯著水準，顯示組織文化對於組織成員向組織表達忠誠承諾具有正向的顯著影響。

研究 H5 假設：組織文化對組織承諾有顯著的正向影響；假設成立。

#### 4.5.5 情緒智力對組織承諾之迴歸分析

情緒智力為「自變數」，組織承諾為「依變數」，進行迴歸分析，分析結果：

1. 決定係數  $R^2=0.397$ 、Adj.  $R^2=0.395$ ，表示情緒智力對組織承諾之預測解釋力為 39.5%。
2. 標準化係數  $\beta$  值=0.630、P 值  $0.000<0.05$ ，達顯著水準，顯示主管情緒智力對於員工向組織表達忠誠承諾具有正向的顯著影響。

研究 H6 假設：情緒智力對組織承諾有顯著的正向影響；假設成立。

#### 4.5.6 「組織文化」構面對「領導風格」之迴歸分析

組織文化的構面「官僚型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」為自變數和「領導風格」為依變數作迴歸分析，分析結果如表 4.13 所示：

表 4.13 組織文化構面對領導風格之迴歸分析表

領導風格 (依變項)	未標準化係數		標準化係數	T 值	顯著性
	B 估計值	標準誤	Beta 分配		
常數	1.247	0.152		8.183	0.000***
官僚型文化	0.001	0.041	0.001	0.023	0.982
支持型文化	0.445	0.049	0.500	9.019	0.000***
創新型文化	0.222	0.044	0.273	4.991	0.000***
$R^2$	0.499		Adj. $R^2$	0.494	
F 值	97.763		F 顯著性	0.000***	
D-W	1.698				

註：\* $p<0.05$ ；\*\* $p<0.01$ ；\*\*\* $p<0.001$

資料來源：本研究整理

由表 4.13 分析結果下列所述：

1.  $F=97.763$ ， $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，此迴歸分析具有統計意義。
2. 決定係數  $R^2=0.499$ 、 $Adj. R^2=0.494$ ，表示本分析預測解釋力為 49.4%。
3. 官僚型文化對領導風格之標準化係數  $\beta$  值=0.001， $T$  值=0.023、 $P=0.982>0.05$ ，不顯著，顯示官僚型文化對領導風格影響不大。
4. 支持型文化對領導風格之標準化係數  $\beta$  值=0.500， $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，顯示支持型文化對主管領導風格具有顯著的正向影響。
5. 創新型文化對領導風格之標準化係數  $\beta$  值=0.273， $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，顯示創新型文化對主管領導風格具有顯著的正向影響。

#### 4.5.7 「組織文化」構面對「情緒智力」之迴歸分析

組織文化的構面「官僚型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」為自變數和「情緒智力」為依變數作迴歸分析，分析結果如表 4.14 所示：

表 4.14 組織文化構面對情緒智力之迴歸分析表

情緒智力 (依變項)	未標準化係數		標準化係數	T 值	顯著性
	B 估計值	標準誤	Beta 分配		
常數	1.434	0.175		8.186	0.000***
官僚型文化	-0.093	0.047	-0.100	-1.972	0.068
支持型文化	0.432	0.057	0.455	7.601	0.000***
創新型文化	0.259	0.051	0.300	5.075	0.000***
$R^2$	0.416		$Adj. R^2$	0.410	
F 值	69.841		F 顯著性	0.000***	
D-W	1.793				

註：\* $p<0.05$ ；\*\* $p<0.01$ ；\*\*\* $p<0.001$

資料來源：本研究整理

由表 4.14 分析結果下列所述：

1.  $F=69.841$ ， $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，此迴歸分析具有統計意義。
2. 決定係數  $R^2=0.416$ 、 $Adj. R^2=0.410$ ，表示本分析預測解釋力為 41.0%。
3. 官僚型文化對情緒智力之標準化係數  $\beta$  值=- 0.100，T 值=- 1.972、 $P=0.068>0.05$ ，不顯著，顯示官僚型文化對於主管情緒智力具有負向的影響，顯示企業組織之官僚制度的程度越高對於主管的情緒智力產生的不良影響就越嚴重。
4. 支持型文化對情緒智力之標準化係數  $\beta$  值= 0.455， $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，表示支持型文化對主管情緒智力具有顯著的正向影響。
5. 創新型文化對領導風格之標準化係數  $\beta$  值=0.300， $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，顯示創新型文化對主管的情緒智力有顯著的正向影響。

#### 4.5.8 「組織文化」構面對「組織承諾」之迴歸分析

組織文化的構面「官僚型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」為自變數和「組織承諾」為依變數作迴歸分析，分析結果如表 4.14 所示：

表 4.15 組織文化構面對組織承諾之迴歸分析表

組織承諾 (依變項)	未標準化係數		標準化係數	T 值	顯著性
	B 估計值	標準誤	Beta 分配		
常數	1.009	0.124		8.148	0.000***
官僚型文化	0.027	0.034	0.032	0.817	0.415
支持型文化	0.328	0.040	0.383	8.173	0.000***
創新型文化	0.378	0.036	0.483	10.456	0.000***
$R^2$	0.642		$Adj. R^2$	0.638	
F 值	175.743		F 顯著性	0.000***	
D-W	1.730				

註：\* $p<0.05$ ；\*\* $p<0.01$ ；\*\*\* $p<0.001$

資料來源：本研究整理

由表 4.15 分析結果下列所述：

1.  $F=175.743$ ， $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，此迴歸分析具有統計意義。
2. 決定係數  $R^2=0.642$ 、 $Adj. R^2=0.638$ ，表示預測解釋力為 63.8%。
3. 官僚型文化對組織承諾之標準化係數  $\beta$  值=0.032， $T$  值=0.817、 $P=0.415>0.05$ ，不顯著，顯示官僚型文化對組織承諾影響不大。
4. 支持型文化對組織承諾之標準化係數  $\beta$  值=0.383， $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，表示支持型文化對組織承諾具有顯著的正向影響。
5. 創新型文化對領導風格之標準化係數  $\beta$  值=0.483， $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，表示創新型文化對組織承諾具有顯著的正向影響。

## 4.6 中介效果

三個不同變數之中，若某一變數同時具備自變數與依變數之雙重身份，則此變數就具有「中介變數」的特性，其在前因與後果之間的顯著影響效果，是為「中介效果」。根據 Baron and Kenny(1986)的主張，在迴歸分析驗證中介效果時，中介效果成立條件須如下所述：

1. 自變數與中介變數之間存在顯著影響。
2. 自變數、中介變數分別與依變數之間都存在顯著影響。
3. 自變數與依變數之間的關係，加入中介變數後，其關係比未加入時弱。
4. 自變數及中介變數同時設定為「自變數」，並對「依變數」作迴歸分析，如果原本之自變數對依變數的影響效果降為不顯著，是為「完全中介」；若仍為顯著，但  $\beta$  值較原值更趨近於 0，則是「部份中介」。

### 4.6.1 情緒智力對領導風格與組織承諾之中介效果

依據 4.5 迴歸分析，領導風格、情緒智力及組織承諾三個變項之迴歸分析中，「情緒智力」同時具備自變項與依變項之兩種身份，此為「中介

變項」的特性。本研究以表 4.16 之分析表進行探討，並驗證「情緒智力」是否具有「中介效果」。

表 4.16 情緒智力對領導風格與組織承諾之中介效果分析表

迴歸模式	自變項	依變項	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	β 值	F 值
模式一	領導風格	情緒智力	0.652	0.651	0.807***	553.871
模式二	領導風格	組織承諾	0.461	0.460	0.679***	253.552
模式三	情緒智力	組織承諾	0.397	0.395	0.630***	195.179
模式四	領導風格	組織承諾	0.481	0.477	0.489***	136.534
	情緒智力				0.236**	

註：\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

模式一：領導風格(自變項)對情緒智力(中介變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.807、F 值是 553.871，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式二：領導風格(自變項)對組織承諾(依變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.679、F 值是 253.552，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式三：情緒智力(中介變項)對組織承諾(依變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.630、F 值是 195.179，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式四：領導風格(自變項)、情緒智力(中介變項)同時設定為自變數，並對組織承諾(依變項)作迴歸分析，其中領導風格(自變項)對組織承諾(依變項)之迴歸分析：Beta 值為 0.489、F 值是 136.534，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係，且 Beta 值  $0.489 <$

【模式二】之 Beta 值 0.679。

結論：根據 Baron and Kenny 之理論，情緒智力對領導風格與組織承諾具有「部分中介效果」；H7 得證。

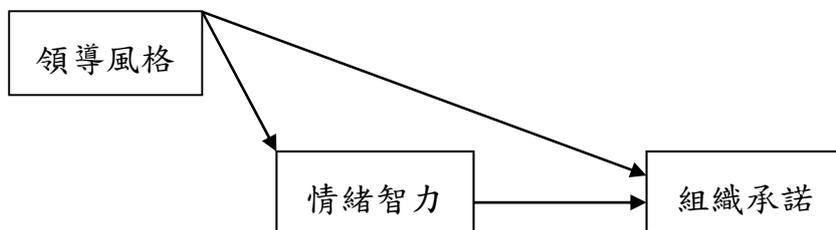


圖 4.1 情緒智力對領導風格與組織承諾之部分中介架構圖

資料來源：本研究整理

#### 4.6.2 情緒智力對組織文化與組織承諾之中介效果

依據 4.5 迴歸分析，組織文化、情緒智力與組織承諾三個變項之迴歸分析中，「情緒智力」既是「自變數」又是「依變數」，此乃「中介變項」之特性。本研究藉由表 4.17 分析表加以探究，並驗證「情緒智力」是否具有「中介效果」。

表 4.17 情緒智力對組織文化與組織承諾之中介效果分析表

迴歸模式	自變項	依變項	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	β 值	F 值
模式一	組織文化	情緒智力	0.303	0.301	0.551***	128.870
模式二	組織文化	組織承諾	0.548	0.546	0.740***	358.389
模式三	情緒智力	組織承諾	0.397	0.395	0.630***	195.179
模式四	組織文化	組織承諾	0.619	0.616	0.564***	239.557
	情緒智力				0.320***	

註：\*p<0.05；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究整理

模式一：組織文化(自變項)對情緒智力(中介變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.551、F 值是 128.870，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式二：組織文化(自變項)對組織承諾(依變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.740、F 值是 358.389，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式三：情緒智力(中介變項)對組織承諾(依變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.630、F 值是 195.179，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式四：組織文化(自變項)、情緒智力(中介變項)同時設定為自變數，並對組織承諾(依變項)作迴歸分析，其中組織文化(自變項)對組織承諾(依變項)之迴歸分析：Beta 值為 0.564、F 值是 239.557，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係，且 Beta 值 0.564 <

【模式二】之 Beta 值 0.740。

結論：根據 Baron and Kenny 之理論，情緒智力對組織文化與組織承諾具有「部分中介效果」；H8 得證。

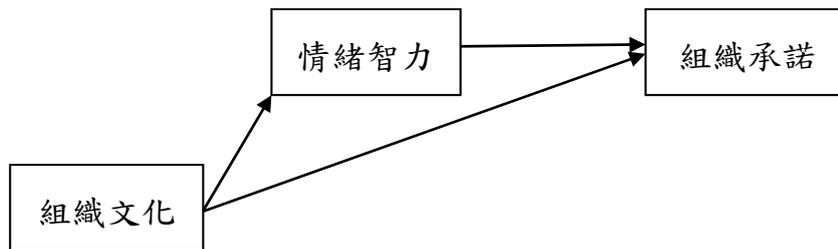


圖 4.2 情緒智力對組織文化與組織承諾之部分中介架構圖

資料來源：本研究整理

#### 4.6.3 組織文化對領導風格與組織承諾之中介效果

依據 4.5 迴歸分析，領導風格、組織文化和組織承諾三個變項之迴歸分析中，「組織文化」不但是「自變數」，還有「依變數」之身份，顯示「中介變項」的特徵。本研究依表 4.18 之分析表予以論述，並且對於「組織文化」是否具有「中介效果」加以驗證。

表 4.18 組織文化對領導風格與組織承諾之中介效果分析表

迴歸模式	自變項	依變項	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	β 值	F 值
模式一	領導風格	組織文化	0.419	0.417	0.647***	213.134
模式二	領導風格	組織承諾	0.461	0.460	0.679***	253.552
模式三	組織文化	組織承諾	0.548	0.546	0.740***	358.389
模式四	領導風格	組織承諾	0.617	0.614	0.345***	237.385
	組織文化				0.517***	

註：\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

模式一：領導風格(自變項)對組織文化(中介變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.647、F 值是 213.134，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項為顯著關係。

模式二：領導風格(自變項)對組織承諾(依變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.679、F 值是 253.552，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式三：組織文化(中介變項)對組織承諾(依變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.740、F 值是 358.389，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式四：領導風格(自變項)、組織文化(中介變項)同時設定為自變數，並對組織承諾(依變項)作迴歸分析，其中領導風格(自變項)對組織承諾(依變項)之迴歸分析：Beta 值為 0.345、F 值是 237.385，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係，且  $Beta 0.345 < \text{【模式二】}$  之 Beta 值 0.679。

結論：根據 Baron and Kenny 之理論，組織文化對領導風格與組織承諾具有「部分中介效果」；H9 得證。

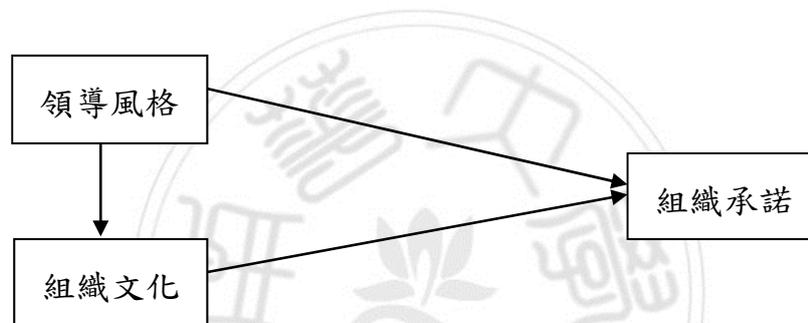


圖 4.3 組織文化對領導風格與組織承諾之部分中介架構圖

資料來源：本研究整理

#### 4.6.4 領導風格對組織文化與情緒智力之中介效果

依據 4.5 迴歸分析，組織文化、領導風格及情緒智力三個變項之迴歸分析，「領導風格」是「自變數」之外，還兼具「依變數」之雙重身份，含有「中介變項」的特性。本研究應用表 4.19 之分析表予以論述，並對於「領導風格」是否具有「中介效果」加以驗證。

表 4.19 領導風格對組織文化與情緒智力之中介效果分析表

迴歸 模式	自變項	依變項	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	β 值	F 值
模式一	組織文化	領導風格	0.419	0.417	0.647***	213.134
模式二	組織文化	情緒智力	0.303	0.301	0.551***	128.870
模式三	領導風格	情緒智力	0.652	0.651	0.807***	553.871
模式四	組織文化	情緒智力	0.653	0.651	0.049	277.696
	領導風格				0.776***	

註：\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

模式一：組織文化(自變項)對領導風格(中介變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.647、F 值是 213.134，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式二：組織文化(自變項)對情緒智力(依變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.551、F 值是 128.870，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式三：領導風格(中介變項)對情緒智力(依變項)之迴歸分析：

Beta 值為 0.807、F 值是 553.871，達顯著水準( $P < 0.05$ )，兩變項有顯著關係。

模式四：組織文化(自變項)、領導風格(中介變項)同時設定為自變數，並對情緒智力(依變項)作迴歸分析，其中組織文化(自變項)對組織承諾(依變項)之迴歸分析：Beta 值為 0.049、F 值是 277.696。標準化係數 Beta 值甚低，而且 P 值為 0.278，沒有達到顯著水準( $P > 0.05$ )，組織文化對情緒智力的影響關係為不顯著。

**結論：**根據 Baron and Kenny 之理論，領導風格對組織文化與情緒智力具有「完全中介效果」；H10 得證。



圖 4.4 領導風格對組織文化與情緒智力之完全中介架構圖

資料來源：本研究整理



## 第五章 結論與建議

本章之目的在於針對本研究之分析結果進行歸納與整理，並且提出研究結論與建議，期盼可以作為實務界的參考，俾能提供後續研究者之研究方向。

### 5.1 研究結論

#### 5.1.1 各變項之間的關係

根據第四章 4.4 相關分析-Pearson 積差相關係數分析，由表 4.10 研究變項 Pearson 積差相關係數分析表得知，領導風格、組織文化、情緒智力以及組織承諾四個變項之間，均達顯著水準( $P < 0.05$ )之高度正相關，分析結果：顯示各變項之間都具有正向的相關性。由表 4.11 研究構面 Pearson 積差相關係數分析表得知，各變項所有研究構面之間，皆達到顯著水準( $P < 0.05$ )之正相關，分析結果：顯示各研究構面之間存在正向的相關性。

#### 5.1.2 研究假設之驗證結果

本研究第四章 4.4 相關分析之分析結果：領導風格與組織文化有顯著的相關；第四章 4.5 迴歸分析，執行迴歸分析之結果，由表 4.12 各變項迴歸分析彙整表得知：1.領導風格對情緒智力、2.領導風格對組織承諾、3.組織文化對情緒智力、4.組織文化對組織承諾、5.情緒智力對組織承諾，均達到顯著水準( $p < 0.05$ )的正向影響。根據上述第四章 4.4 相關分析與 4.5 迴歸分析之研究結果，本研究假設之項目業已全部獲得驗證，茲將驗證結果彙整如表 5.1 之所示：

表 5.1 研究假設之驗證結果彙整表

研究假設題項	驗證結果
H1：領導風格與組織文化有顯著的相關。	成立
H2：領導風格對情緒智力有顯著的正向影響。	成立
H3：領導風格對組織承諾有顯著的正向影響。	成立
H4：組織文化對情緒智力有顯著的正向影響。	成立
H5：組織文化對組織承諾有顯著的正向影響。	成立
H6：情緒智力對組織承諾有顯著的正向影響。	成立

資料來源：本研究整理

### 5.1.3 人口屬性對各研究變項差異分析之結果

本研究於第四章 4.3 人口變項之獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析，人口變項對各變項之構面已經有完整的差異分析，本章節進一步運用 T 檢定與變異數分析為檢測工具，進行人口屬性對各研究變項之差異分析，並依據分析結果提出結論，茲將分析結果彙整於表 5.2 所示：

表 5.2 人口屬性對研究變項之差異分析彙整表

人口屬性	研 究 變 項				差異情形
	領導風格	組織文化	情緒智力	組織承諾	
性 別	0.062	0.137	0.190	0.009**	女>男
婚 姻	0.445	0.924	0.663	0.386	
年 齡	0.003**	0.702	0.028*	0.202	(2)>(3)、(4)
工作年資	0.015*	0.457	0.110	0.655	(1)、(2)>(4)
工作職位	0.531	0.604	0.389	0.326	
最高學歷	0.583	0.062	0.975	0.452	

註：1. \* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$ ，2. 年齡：(1)25 歲以下；(2)26~40 歲；(3)41~50 歲；(4)51 歲以上，3. 工作年資：(1)5 年以下；(2)6~15 年；(3)16~25 年；(4)25 年以上。

資料來源：本研究整理

1. 性別對於「組織承諾」的看法有顯著差異，女性之顯著差異大於男性。
2. 婚姻因素對於各研究變項並未造成顯著的差異。
3. 不同年齡層對於主管「領導風格」和主管「情緒智力」之認同度有顯著差異，經 Scheffe 分析得知：「26~40 歲」之顯著差異大於「41~50 歲」和「51 歲以上」。
4. 不同工作年資對於主管「領導風格」的感受有顯著的差異，經 Scheffe 分析得知：年資「5 年以下」和「6~15 年」之顯著差異大於年資「25 年以上」。
5. 不同工作職位對於各研究變項沒有顯著差異。
6. 學歷方面對於各研究變項無顯著差異。

#### 5.1.4 中介效果之驗證結果

根據第四章 4.6 中介效果之分析，本節次歸納中介效果之驗證結果並提出結論，茲將驗證結果彙整如表 5.3 所示：

1. 情緒智力對領導風格與組織承諾之部分中介效果驗證
  - (1) 領導風格對情緒智力、領導風格對組織承諾、情緒智力對組織承諾，分別執行迴歸分析，結果均呈現顯著關係。
  - (2) 情緒智力具有自變數和依變數之雙重身份。
  - (3) 領導風格對組織承諾之顯著關係，受到情緒智力的影響而變弱。
  - (4) 根據 Baron and Kenny(1986)之論述，情緒智力是領導風格與組織承諾的「部分中介效果」，獲得驗證。

## 2. 情緒智力對組織文化與組織承諾之部分中介效果驗證

- (1) 組織文化對情緒智力、組織文化對組織承諾、情緒智力對組織承諾，分別執行迴歸分析，結果均呈現顯著關係。
- (2) 情緒智力具有自變數和依變數之雙重身份。
- (3) 組織文化對組織承諾之顯著關係，受到情緒智力的影響而變弱。
- (4) 根據 Baron and Kenny(1986)之論述，情緒智力是組織文化與組織承諾的「部分中介效果」，獲得驗證。

## 3. 組織文化對領導風格與組織承諾之部分中介效果驗證

- (1) 領導風格對組織文化、領導風格對組織承諾、組織文化對組織承諾，分別執行迴歸分析，結果均呈現顯著關係。
- (2) 組織文化具有自變數和依變數之雙重身份。
- (3) 領導風格對組織承諾之顯著關係，受到組織文化的影響而變弱。
- (4) 根據 Baron and Kenny(1986)之論述，組織文化是領導風格與組織承諾的「部分中介效果」，獲得驗證。

## 4. 領導風格對組織文化與情緒智力之完全中介效果驗證

- (1) 組織文化對領導風格、組織文化對情緒智力、領導風格對情緒智力，分別執行迴歸分析，結果均呈現顯著關係。
- (2) 領導風格具有自變數和依變數之雙重身份。
- (3) 組織文化對情緒智力之顯著關係，受領導風格的影響轉變為不顯著。
- (4) 根據 Baron and Kenny(1986)之論述，領導風格是組織文化與情緒智力的「完全中介效果」，獲得驗證。

表 5.3 中介效果之驗證結果彙整表

中介效果之驗證內容	驗證結果
H7：情緒智力對領導風格與組織承諾有部分中介效果。	成立
H8：情緒智力對組織文化與組織承諾有部分中介效果。	成立
H9：組織文化對領導風格與組織承諾有部分中介效果。	成立
H10：領導風格對組織文化與情緒智力有完全中介效果。	成立

資料來源：本研究整理

## 5.2 研究建議

### 5.2.1 提供實務界之參考

本研究根據表 4.13、表 4.14、表 4.15 之迴歸分析表得知，官僚型文化對於主管的領導風格影響微小，官僚型文化對於主管的情緒智力是負向的影響，官僚型文化對於組織承諾影響薄弱，而支持型文化和創新型文化對於主管的領導風格、主管的情緒智力以及組織承諾都具有顯著的正向影響。

由分析結果可知，企業組織若太過官僚，凡事講求制式化，缺乏彈性空間，不但對於主管的領導風格助益甚少，主管在刻板毫無伸縮空間的工作環境，容易因為壓力過大導致情緒失控，引發同事間的衝突，造成主管情緒智力負面的影響。官僚型文化對於組織承諾影響不大，使得企業組織的員工對於企業價值無感，無法提升員工為企業組織付出努力的意願，甚至會萌生得過且過或離職的心態。

倘若企業基於關懷部屬之心，妥善照顧部屬，並為員工營造安全溫馨的工作環境，再由領導者激勵組織團體的士氣，積極研發技術的創新，不斷追求進步，勇於接受挑戰，在充滿活力的氛圍下，員工對企業組織

定會產生濃厚的歸屬感，必能凝聚員工對企業的忠誠度，激發員工為企業組織奉獻心力的熱情，進而提升核心能力，創造企業組織之價值。

### 5.2.2 給後續研究者的建議

本研究僅針對單一企業產業工會之會員為研究對象，建議後續研究者可以擴及各種行業或組織團體，則研究範圍更為廣泛，研究更具全面性和可靠性。

本研究之研究範圍為單一企業，考量「薪資結構」對於受測者較為敏感，將影響其填答意願；因此，人口屬性變項未納入「薪資結構」，希望後續研究者能加入此變項，使研究更趨完整。

本研究因為成本因素，問卷委託 T 公司之企業工會送達各廠區進行調查，並採用便利抽樣法，未來的研究可運用其他比較嚴謹的抽樣方法，例如：雙重抽樣、分層抽樣等；另外，在時間、人力不足的情況下，有效問卷回收僅 298 份，期望後續研究運用更多資源，進行母體擴大、採集更多樣本，以提升問卷之精確度。

## 5.3 研究限制

本研究基於現實因素的限制下，無法達到盡善盡美的境界，如以下所述：

1. 部分部門主管心態保守，不允許或干預部屬參與本研究之問卷調查，造成問卷回收率下降，並且影響問卷調查真實性。
2. 由於問卷設計係採受測者主觀性感受而填答，容易受到個人之填答意願、題項認知、社會經驗、工作歷等等因素的影響，可能會因為沒有客觀性，導致調查結果準確性失真而不自知。

- 礙於時間和人力的關係，本研究僅作橫斷面分析，未能以縱斷面方式分析，以長期深入追蹤各變項之間影響的變化。



## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王郁婷(民 100)，組織溝通、激勵制度與領導風格對組織承諾之關聯研究—以組織氣候為中介變數，國立高雄應用科技大學企業管理研究所碩士論文，高雄。
2. 王麗美(民 96)，高職校長領導風格對學校組織創新發展之研究分析，商業職業教育，第 107 期，18-28 頁。
3. 王順合(民 81)，組織文化與組織效能之關係，政治作戰學校政治研究所碩士論文，未出版，臺北。
4. 李元墩、鐘志明、林育理(民 89)，台灣企業員工組織承諾衡量模式建構之研究，成功大學學報，第 35 卷，第 2 期，133-157 頁。
5. 組織行為學(第九版)(民 90)，(李青芬、李雅婷、趙慕芬譯)，臺北市：華泰書局。(原著出版年：1997)
6. 吳清山(民 80)，學校行政，台北市：心理出版社。
7. 吳毓瑩(民 86)，情緒智力的概念—想法與方向，教育資料與研究，第 19 期，1117 頁。
8. 林邦傑、施妙旻(民 86)，隱涵領導理論與領導行為關係之研究—以台北地區公民小學校長為例，教育與心理研究，第 20 期，71-89 頁。
9. 徐永昌(民 89)，企業願景、企業文化、員工生涯發展與組織承諾之關係研究—以台灣製造業為例，成功大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，台南。
10. 涂政源(民 91)，主管的領導風格、情緒能力與員工對上司承諾關係之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義。

- 11.秦夢群(民 87)，教育行政－理論部分，台北市：五南書局。
- 12.范熾文(民 91)，國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 13.張秋雯(民 96)，國小學童生活適應及相關因素之研究，國立中山大學教育研究所碩士論文，高雄。
- 14.丹尼爾·高曼(民 85)，EQ-Emotional Intelligence(初版)(張美惠譯)，台北市：時報文化。(原著出版年：1992)
- 15.張振山(民 94)，組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之影響－以雲林縣政府地政機關為例，南華大學管理科學研究所碩士論文，嘉義。
- 16.張潤書(民 87)，行政學，台北市：三民書局。
- 17.張慶勳(民 93)，國小校長領導風格與行為之研究，屏東師院學報，第20期，1-38頁，屏東。
- 18.章雅惠(民 90)，企業實施知識管理程度與領導類型、組織文化間之相關研究，銘傳大學管理科學研究所碩士論文，台北。
- 19.彭雅珍(民 87)，國小校長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 20.莊鴻專(民 99)，校長領導風格與教師工作態度之關係研究－以南投縣國小為例，玄奘大學國際企業學系碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 21.黃宗顯(民 97)，學校領導：新理論與實踐，台北市：五南圖書。
- 22.黃國隆(民 75)，中學教師的組織承諾與專業承諾，政治大學學報，第53期，55-84頁。
- 23.華幸娟(民 95)，企業推動員工協助方案與組織文化、組織承諾關聯性之研究，中國文化大學勞動學研究所碩士論文，台北。

- 24.廖春文(民 84)，二十一世紀教育行政領導理念，師大書苑，台北市。
- 25.陳丁雲(民 95)，組織文化與組織創新對組織績效之影響—以高雄地區為例，國立中山大學企業管理學系(研究所)碩士在職專班碩士論文，高雄。
- 26.陳昭輝(民 93)，主管的領導型態、情緒能力與員工對工作投入關係之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義。
- 27.陳怡仁(民 95)，管理者個人背景因素和企業文化與領導型態之關聯性分析，國立成功大學企業管理學系碩士論文，台南。
- 28.陳鉉文(民 96)，員工正向心情在轉換型領導與員工績效關聯性之中介機制探討，國立台灣科技大學企業管理系博士學位論文，台北。
- 29.陳慧芬(民 87)，組織文化的意義與功能，臺中師院學報，第12期，1-22頁。
- 30.鄭嘉惠(民94)，情緒智力對於工作壓力與工作滿意以及組織承諾的影響，中央大學企業管理研究所碩士論文，桃園。

## 二、英文部分

1. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, Vol. 1, pp. 61-98.
2. Ansoff, H. I. (1979), Strategic Management, London: Macmillan.
3. Banner, D. K. & Gagne T. E. (1995), Designing Effective Organizations: Traditional & Transformational Views, California: Sage Publications.
4. Bargal, D. & Schmid, H. (1989), Recent Themes in Theory and Research on Leadership and Their Implication for Management of the Human Services Administration in Social Work, Leadership Quarterly, Vol. 13, pp. 37-55.
5. Bar-On, R. (1985), The Development of an Operational Concept of Psychological Well-being, Unpublished Doctoral Dissertation, Rhodes University, South Africa.
6. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, pp. 1173-1182.
7. Bar-On, R. (1997), Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Measure of Emotional Intelligence, Toronto: Multi-Health Systems.
8. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, New York: Free Press.
9. Bass, B. M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3, pp. 19-31.
10. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, CA: Sage.

11. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1996), Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA: Mind Garden.
12. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997), Full Range Leadership Development, CA: Mind Garden.
13. Bennis, W. & Nanus, B. (1985), Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper & Row.
14. Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964), The New Management Grid, Houston: Gulf Publishing Company.
15. Boyatzis, R. & Goleman, D. (2007), The Emotional and Social Competency Inventory-university, The Hay Group, Boston.
16. Bryman, A. (1992), Charisma and Leadership in Organization, London: Sage.
17. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
18. Cohen, J. (1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed), Hillsdale, NJ: Erlbaum.
19. De Beauport, E. & Diaz, A. S. (1996), The Three Faces of Mind : Developing Your Mental, Emotional, and Behavioral Intelligences, Quest Books, Wheaton, Illinois.
20. DuBrin, A. J. (1995), Leadership-Research Findings, Practice and Skills, Houghton Mifflin.
21. Fiedler, F. E., Chemers, M. M. & Mahar, L. (1977), Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, New York: John Wiley.
22. Frohman, A. L. (1998), Building a Culture for Innovation, Research Technology Management, Vol. 41, pp. 9-12.
23. Fry, L.W. (2003), Toward a Theory of Spiritual Leadership, The Leadership Quarterly, Vol. 14, pp. 693-727.
24. Goleman, D. (1995), Emotional Intelligence, New York : Bantam.
25. Goleman, D. (1998), EQII: Working with Emotional Intelligence, Bantam

- Books, New York.
26. Goleman, D. (2001), Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building, In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), The Emotionally Intelligent Workplace, (pp. 13-26), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  27. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002), Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Boston: Harvard Business School Press.
  28. Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957), A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions, In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader Behavior: Its Description and Measurement (pp. 39-51), Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
  29. Hemphill, J. K. & A. E. Coons (1950), Leadership Behavior Description, Personnel Research Board, Ohio State University.
  30. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
  31. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). Management of organizational behavior: utilizing human resource (4th ed.), Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
  32. House, R. J. & Aditya, R. N. (1997), The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, Vol. 23, pp. 409-473.
  33. House, R. J. & Mitchell T. R. (1971), Path-Goal Theory of Leadership, Journal of Contemporary Business, Vol. 45, pp. 80-97.
  34. Jaramilo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005), A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research, Journal of Business Research, Vol. 58, No.6, pp. 705-725.

35. Jaskyte, K. (2004), Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 15, No. 2, pp. 153-168.
36. Katz D. & Kahn, R. L. (1978), The Social Psychology of Organization, NY: John Willey & Sons, Inc.
37. Kanter, R. M. (1968), Commitment and Social Organization: Study of Commitment Mechanisms in Utopian Commitment, American Sociological Review, Vol. 33, pp. 499 - 517.
38. Kotter, J. (1990), What Leaders really do, Harvard Business Review, May-June, pp. 103-111.
39. Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968), Motivation and Organizational Climate, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
40. Meyer J. P. International Review of Industrial and Organizational Psychology, Organizational Commitment, In: Cooper CI, Robertson IT, Editors, Vol. 12, pp. 175-225.
41. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997), What is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), Emotional Development and Emotional Intelligence, PP. 3-31. NY: Basic Books.
42. Mowday, R. T., Poter, L. W. & Steers, R. M. (1982), Employee Organization Linkage - The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, New York: Academic Press, PP. 20-56.
43. Narsade, S. (2000), The Ripple Effect: Emotional Contagion in Groups, Working Paper 98, Yale School of Management, New Heaven, Connecticut.
44. Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill, p p. 244.
45. O'Reilly, C. A. (1983), Corporation, Culture and Organizational Culture: Lessons from Sillicon Valley Firms, Presented at the Academy of

- Management Mtgs, Dallas, Tex.
46. Ott, J. S. (1989), The Organizational Culture Perspective, Pacific Grove, CA: Books/Cole Publishing Company.
  47. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
  48. Reimann, B. C. & Wiener, Y. (1986), A Typology of Generic Corporate Cultures, Paper Presented to the Business Policy and Planning Division at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
  49. Robbins, S. P. (1992), Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
  50. Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications (9th ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  51. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, No. 3, pp. 185-211.
  52. Sarros W. & F. A. Stephen E. (2002), Selling Jobs in the Service Sector Business, Horizons, Vol. 19, pp. 61-65.
  53. Schein, E. H. (1992), Organizational Culture and Leadership, 2nd Edition, San Francisco, Jossey-Bass.
  54. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E. & Wendorf, G. (2001), Emotional Intelligence and Interpersonal Relations, The Journal of Social Psychology, Vol. 141, No. 4, pp. 523-536.
  55. Sergiovanni, T. (1984), Leadership as Cultural Expression, In T. Sergiovanni & J. Corbally (Eds.), Leadership and Organizational Culture (pp. 105-114), Urbana: University of Illinois Press.
  56. Sergiovanni, T. J. (1990), Value-added Leadership: How to Get

- Extraordinary Performance in School, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
57. Sosik, J. J. & Megerian L. E. (1999), Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Selfother Agreement on Transformational Leadership Perceptions, Group and Organization Management, Vol. 24, pp. 367-390.
58. Richard M. Steers, (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, pp. 44-56.
59. Stogdill, R. M. (1974), Handbook of Leadership: A Survey of the Literature, New York: The Free Press.
60. Wallach, E. J. (1983), Individuals and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal, pp. 29-36.
61. Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J. J. (2005), Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms, Human Resource Development Quarterly, Vol.16, No. 2, pp. 235-256.
62. Weisinger, H. D. (1998), Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success, San Francisco: Jossey-Bass.
63. Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, Journal of Management, Vol. 17, pp. 601-617.
64. Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. N. (2010), Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management, Journal of Business Research, Vol. 63, No. 7, pp. 763-771.

## 附錄一 問卷

敬愛的小姐/先生 您好！

首先非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，這是一份純學術性的研究問卷，目的在探討『**領導風格、組織文化及組織承諾**』相關的研究，敬請詳閱後，依據您的實際感受填寫，並請不要遺漏任何題項，以免造成無效問卷，謝謝您！

本問卷採不具名方式填答，僅作學術探討研究之用，絕對信守保密義務，不對外揭露個人資料，請您安心表達意見及看法。

感恩您的鼎力協助，謹以誠摯之心，向您致上最高的感謝之意！

敬祝 萬事順心、健康愉快！

南華大學企業管理學系-管理科學碩士班

指導教授：郭東昇 博士

研究生：陳溪彬 敬上

【填答方法說明】：請依照對每一題實際感受的認同程度，在適當之  內打「V」，謝謝！

### 第一部分：領導風格

編號	題 項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.	我的主管行事作風深得我的信任。	<input type="checkbox"/>				
2.	我的主管待人處世是我的榜樣。	<input type="checkbox"/>				
3.	我的主管會適時給予部屬協助。	<input type="checkbox"/>				

編號	題 項	非常 不同意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同意
4.	我的主管注重部屬的福利。	<input type="checkbox"/>				
5.	我的主管會關心部屬的生活情況。	<input type="checkbox"/>				
6.	我的主管會提供不同角度的問題解決之道。	<input type="checkbox"/>				
7.	我的主管會勉勵部屬充實專業知識。	<input type="checkbox"/>				
8.	我的主管常常鼓勵部屬勇於表達看法。	<input type="checkbox"/>				
9.	我的主管會激勵部屬對公司的向心力。	<input type="checkbox"/>				
10.	我的主管經常鼓舞部屬的士氣。	<input type="checkbox"/>				
11.	我的主管在達成目標後會給予下屬獎賞。	<input type="checkbox"/>				
12.	我的主管對部屬的獎懲很公平合理。	<input type="checkbox"/>				
13.	我的主管會指正下屬不適當的行為。	<input type="checkbox"/>				
14.	我的主管會留意部屬的工作情況，以防異常事故發生。	<input type="checkbox"/>				

## 第二部分： 組織文化

編號	題 項	非常 不同意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同意
1.	本公司有完善規章制度。	<input type="checkbox"/>				
2.	本公司層級責任劃分很清楚。	<input type="checkbox"/>				
3.	本公司有制訂明確嚴謹的SOP。	<input type="checkbox"/>				
4.	本公司經常給予員工鼓舞與獎勵。	<input type="checkbox"/>				
5.	本公司對待員工都一視同仁。	<input type="checkbox"/>				

編號	題 項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
6.	在本公司工作能獲得安全感。	<input type="checkbox"/>				
7.	在本公司上班，感受充滿活力的氣氛。	<input type="checkbox"/>				
8.	本公司不斷力求創新。。	<input type="checkbox"/>				

### 第三部分：情緒智力

編號	題 項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.	我的主管不會常常情緒失控。	<input type="checkbox"/>				
2.	我的主管在工作壓力下，仍然情緒穩定。	<input type="checkbox"/>				
3.	我的主管會為自己的行為負責。	<input type="checkbox"/>				
4.	我的主管很善解人意。	<input type="checkbox"/>				
5.	即使別人有錯，我的主管也不會讓他難堪。	<input type="checkbox"/>				
6.	我的主管能感同身受同情部屬不幸的遭遇。	<input type="checkbox"/>				
7.	我的主管很受歡迎。	<input type="checkbox"/>				
8.	我的主管很少得罪他人。	<input type="checkbox"/>				
9.	我的主管會公開坦誠地化解衝突與歧見。	<input type="checkbox"/>				

#### 第四部分：組織承諾

編號	題 項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.	在本公司工作，讓我引以為榮。	<input type="checkbox"/>				
2.	任職於本公司，我能充份發揮才能。	<input type="checkbox"/>				
3.	我認同本公司的理念，願貢獻一己之力。	<input type="checkbox"/>				
4.	我願意為公司付出額外的努力。	<input type="checkbox"/>				
5.	我將公司利益視同個人利益般的打拼。	<input type="checkbox"/>				
6.	留在本公司服務，我深信有好前途。	<input type="checkbox"/>				
7.	我對本公司有深厚的感情。	<input type="checkbox"/>				
8.	即使工作條件變差，我仍願留在本公司服務。	<input type="checkbox"/>				

#### 個人基本資料

1. 性別：男 女
2. 婚姻：未婚 已婚
3. 年齡：25歲以下 26~40歲 41~50歲 51歲以上
4. 工作年資：5年以下 6~15年 16~25年 25年以上
5. 工作職位：高級專員 專員 工程師、領班 一般員工
6. 最高學歷：高中職以下 大專 研究所以上

問卷到此結束，辛苦了！請再檢查一次是否尚有未勾選的題項。

非常感謝您特地撥冗填寫此份問卷，再一次致上最深的謝意！