

領導風格與組織承諾之關聯性研究

Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment

李鴻文¹ 吳佩璇²

(Received: Jun. 24, 2009 ; First Revision: Oct. 23, 2009 ; Accepted: Apr. 21, 2010)

摘要

金融是經濟成長的血脈，也是產業發展的動力；在臺灣創造經濟奇蹟的過程中，金融機構一直扮演著重要角色。時至今日，為因應金融全球化與國內劇變的經營環境，金融業者除應進行金融體制的改革外，亦應深刻體認高效率與高素質的人力資源才是金融業最重要的資產。換言之，領導者如何帶領員工朝事業使命努力且使員工樂在工作成為首要課題。因此，本研究以轉換型、交易型領導風格為自變項，而組織承諾為依變項，以員工為分析研究對象，進行實證分析，來探討領導風格與組織承諾間之關聯。最後，就本研究之結論與實務意涵為深入之探討，根據研究結果提出實務應用與對後續研究之建議。

關鍵詞：轉換型領導、交易型領導、組織承諾

Abstract

It is necessary for the leader to inspire employees carry out organizational commitment. Hence researcher precedes the research of the relationship among the transformational leadership, Transactional Leadership, and organizational commitment in financial industry in Taiwan. Considering the results mentioned above, some suggestions are made for Finance industry and further research in this field.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Commitment

1. 緒論

因時代演變，員工對工作的看法不再單純僅為滿足生理需求，而是有著更高更多的期待。其次，隨環境快速變遷與激烈競爭，企業所面對員工亦愈趨多元化與複雜化。因此，如何讓員工認同企業之文化、接受企業之規範，願意留在企業中為其效力，著實考驗著領導者智慧。換言之，主管之領導風格對組織績效扮演著重要的角色；企業主管唯有採取最適合的領導方式，並提昇員工的忠誠度，才能發揮企業最大的整體競爭力。

組織承諾是個人對特定組織的認同與投入的程度(Porter, 1974)。組織承諾是組織

¹ 國立嘉義大學管理研究所副教授

² 國立嘉義大學管理研究所研究助理



行為領域中相當重要的一個因素變項，亦被國內外許多研究指出是預測組織成員工作行為為組織績效的重要指標，而 Mowday、Porter 和 Steers (1982) 等人亦發現高組織承諾的員工將比低組織承諾的員工呈現較高的工作績效。故，員工之組織承諾高低與否著實對組織之發展有顯著之影響。因此，應對其深入探討之。許多實證研究證實領導者的領導行為會增加或影響成員的組織承諾；換言之，領導者領導風格之良窳常常左右著員工的態度，員工是否因領導者之領導而可從工作中獲得滿足、對組織有向心力，而無離職意圖。因此，有對領導風格與組織承諾間是否具關聯性為一深入探討。

因此，本研究試圖對金融產業的領導風格與組織承諾間之關聯性為何為一深入之探究，盼能使金融產業藉此研究結果，來改善員工之向心力，進而提高企業之競爭力。

2. 文獻探討

2.1 領導風格

領導為一複雜的概念，其涵義常因研究者根據其主觀興趣與研究取向而有不同的見解。Hersey & Blanchard (1974) 認為領導係企圖影響一人或團體的行為領導為影響他人的一種藝術或程序 (Jago, 1982)。學者 Bass & Avolio (1997) 則認為領導是領導者個人的能力去影響激勵並結合他人的意願朝向具有效能且成功的組織去努力。Yukl (1994) 認為領導是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。而本研究認為領導為領導者展現個人特質與領導行為來與組織內成員互動之，使組織內成員獲得滿足、願意承諾並達成組織目標，使勞資關係趨於良好。

雖然過去有幾位學者將領導的研究途徑做分類，但是基本上探討領導理論與研究之歷史發展的學者大都將特質論、行為論與權變論視為實證性的傳統研究。1980年代以後，領導理論與研究則有新的發展取向，即 Bass (1985) 所提出之轉換型領導與交易型領導的領導類型。至此，新近學者紛紛將轉換型領導作為其領導型態的研究變項。

轉換型領導係指是人與人之間的影响過程，並且是組織形成動員力量的過程，藉由個人魅力及願景的建立，激發部屬更高層次的需求期望，喚起組織成員的自覺，使組織成員產生一個共同努力的目標。其分為魅力影響、個別關懷、智力啟發與願景提出四個子構面。而交易型領導者能使部屬清楚自己的角色責任、完成領導者所預期的工作、且給予部屬喜好之承諾，因此交易型領導是植基於一個交換的過程，過程中領導者提供報酬以酬謝部屬的辛勞及績效 (Bass, 1985)。其分為獎酬條件與例外管理二子構面。獎酬條件係指領導者會事先和員工達成獎賞的協議或為互惠為物質性的獎賞或為精神層面的表揚等。

兩種領導風格的差異在交易型領導涉及低層次的改革，僅以達成預定成果為目標；轉換型領導涉及高層次態度、信念及價值改變，轉換型領導產生績效會大於交易型領導。但是當轉換型與交易型領導合併運用，則能夠提升成員動機會產生超越期望的績效。

2.2 組織承諾

有關組織承諾的定義，不同的學者由不同的學派、理論出發，有不同的概念，且基於本身研究目的之差異，而有不同的衡量方法，因此賦予各種不同的定義；但自 Poter,



Steers, Mowday 等人 (1974) 提出對組織承諾的定義後，多數研究大多採用 Poter 等人的觀點，國內研究者此傾向更為明顯；而本研究亦採相同見解，視組織承諾為組織成員對組織的目標與價值之認同，願意為組織努力及繼續留職的態度傾向。Poter 等人並將組織承諾分為價值承諾、努力承諾及留職承諾三構面。價值承諾係指員工信任並接受組織的目標與價值；努力承諾係指員工樂意為組織利益而投入高度努力；留職承諾則係員工渴望維持組織成員身份的慾望。

2.3 領導風格與組織承諾之關係

轉換型領導者可以透過程序公平與信任等特定行為達成目標，而此種領導也與授權有關，例如容許部屬參與決策過程、支持部屬自己的想法、透過個人獨特的想法公平地討論等(Konovsky & Pugh, 1994)。試想，當部屬知覺到可以影響決策結果時，對其而言是深具意義的，而且能與領導者公平地參與決策過程，將會增強部屬對自己被信任的認知，而且更具有「部屬優先」的象徵性意義，其結果將使部屬對組織的承諾及信任大為提昇。

Pillai, Schriesheim & Williams (1999)在研究中將交易型領導視為偶發性的報酬行為來測量時，發現與組織承諾具顯著關係。就概念上而言，的確較不容易解釋交易型領導與組織承諾間的關係是否顯著。畢竟交易型領導行為是依據領導與部屬的交換程序而建立，而轉換型領導的結果可能是具有組織承諾特徵的感情(強調感情的認同)，因此，部屬可以將組織承諾視為對領導者的報酬與認知。

3. 研究方法

3.1 研究架構與假設

透過對本研究之動機目的及文獻探討之結果，提出本研究之架構圖並將本研究所採用的分析方法呈現於圖1所示。

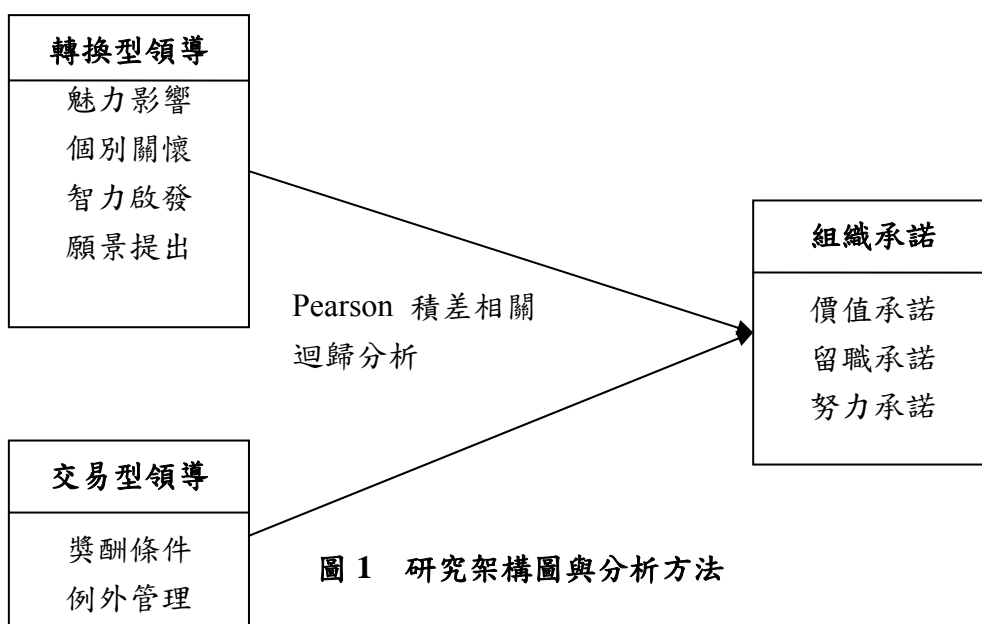


圖 1 研究架構圖與分析方法



假設 1：領導風格與組織承諾間具有關聯性

假設 1-1：轉換型領導對組織承諾有顯著影響

假設 1-2：交易型領導對組織承諾有顯著影響

3.2 研究變數之操作型定義與量表設計

3.2.1 領導風格

衡量問卷係參考吳靜吉、林合懋（1998）則依據 Bass & Avolio（1990）的理論與量表而專為華人所發展建立的「轉換型領導量表與交易型領導量表的建立」，依據本研究之需求而加以歸納修編之。本量表共計三十二題，題目係 Likert 式五點量尺。轉換型領導分為魅力影響、個別關懷、智力啟發與願景提出四構面；而交易型領導分為獎酬條件、例外管理二構面。

3.2.2 組織承諾

衡量問卷係參考 Porter, et al.（1974）設計與 Mowday et al. 於 1982 年重新修正之組織承諾量表（Organizational Commitment Questionnaire, OCQ），並依據本研究之需求而加以歸納修編之。本量表共計十五題；組織承諾包含價值承諾、留職承諾與努力承諾。

3.3 問卷發放與抽樣設計

本研究將金融產業分為銀行、證券、保險與票券四大行業。且本研究乃針對金融產業之員工發放問卷，共發放 1000 份問卷，回收 547 份，回收率為 54.7%。刪除填答遺漏、重覆、填答錯誤者共 53 份後，計得有效樣本 494 份，有效回收率為 49.4%。

4. 研究結果

4.1 Pearson 相關

Pearson 積差相關分析結果如表 1 所示。領導風格之轉換型領導中各構面（魅力影響、個別關懷、智力啟發、願景提出）對於組織承諾之價值承諾子構面均有中度相關，其相關係數 r 值分布於 0.460 ($P < 0.01$) 至 0.538 ($P < 0.01$) 間；領導風格之轉換型領導中各構面對於組織承諾之留職承諾子構面為低度相關，其相關係數 r 值分布於 0.330 ($P < 0.01$) 至 0.382 ($P < 0.01$) 間；領導風格之轉換型領導中各構面對於組織承諾之努力承諾子構面為中度相關，其相關係數 r 值分布於 0.405 ($P < 0.01$) 至 0.462 ($P < 0.01$) 間。

而領導風格之交易型領導中各構面（獎酬條件、例外管理）對組織承諾之價值承諾子構面為中度相關，其相關係數 r 值分別為 0.535 ($P < 0.01$) 與 0.511 ($P < 0.01$)；領導風格之交易型領導中各構面對組織承諾之留職承諾子構面為低度相關，其相關係數 r 值分別為 0.342 ($P < 0.01$) 與 0.344 ($P < 0.01$)；領導風格之交易型領導中各構面對組織承諾之努力承諾子構面為中度相關，其相關係數 r 值分別為 0.479 ($P < 0.01$) 與 0.453 ($P < 0.01$)。

此結果表示無論是轉換型領導亦或是交易型領導對於員工的價值承諾、留職承諾及努力承諾均有其影響的；但轉換型領導與留職承諾間及交易型領導與留職承諾間之相關性較轉換型領導與價值承諾間、轉換型領導與努力承諾間、交易型領導與價值承諾間、



交易型領導與努力承諾間之相關為低。

表 1 領導風格與組織承諾各構面之相關分析

構面		組織承諾		
		價值承諾	留職承諾	努力承諾
轉換型領導	魅力影響	0.532**	0.382**	0.432**
	個別關懷	0.538**	0.365**	0.462**
	智力啟發	0.460**	0.335**	0.405**
	願景提出	0.492**	0.330**	0.427**
交易型領導	獎酬條件	0.535**	0.342**	0.479**
	例外管理	0.511**	0.344**	0.453**

註：*表 P<0.05，**表 P<0.01

4.2 迴歸分析

以轉換型領導四個子構面與交易型領導二個子構面為自變數，並以組織承諾三個子構面為依變數，採多元迴歸分析，其分析結果如表 2、3 所示。

- 1.在轉換型領導對「價值承諾」之迴歸分析方面：迴歸方程式達顯著水準 ($F=55.730$, $P < 0.001$)，四個因素對預測價值承諾之累積解釋變異為 30.8% ($Adj R^2=0.308$)；其中，「魅力影響」與「個別關懷」對「價值承諾」之影響達顯著水準，代表此二個因素對價值承諾有較大的預測力。
- 2.在轉換型領導對「留職承諾」之迴歸分析方面：迴歸方程式達顯著水準 ($F=22.255$, $P < 0.001$)，四個因素對預測留職承諾之累積解釋變異為 14.7% ($Adj R^2=0.147$)；其中，「魅力影響」對「留職承諾」之影響達顯著水準，代表對留職承諾有較大的預測力。
- 3.在轉換型領導對「努力承諾」之迴歸分析方面：迴歸方程式達顯著水準 ($F=35.268$, $P < 0.001$)，四個因素對預測努力承諾之累積解釋變異為 21.8% ($Adj R^2=0.218$)；其中，「個別關懷」對「努力承諾」之影響達顯著水準，代表對努力承諾有較大的預測力。
- 4.在交易型領導對「價值承諾」之迴歸分析方面：迴歸方程式達顯著水準 ($F=111.364$, $P < 0.001$)，二個因素對預測價值承諾之累積解釋變異為 30.9% ($Adj R^2=0.309$)；且「獎酬條件」與「例外管理」對「價值承諾」之影響皆達顯著水準，代表對價值承諾均有預測力。
- 5.在交易型領導對「留職承諾」之迴歸分析方面：迴歸方程式達顯著水準 ($F=37.987$, $P < 0.001$)，二個因素對預測留職承諾之累積解釋變異為 13.0% ($Adj R^2=0.130$)；且「獎酬條件」與「例外管理」對「留職承諾」之影響皆達顯著水準，代表對留職承諾均有預測力。
- 6.在交易型領導對「努力承諾」之迴歸分析方面：迴歸方程式達顯著水準 ($F=81.063$, $P < 0.001$)，二個因素對預測努力承諾之累積解釋變異為 24.5% ($Adj R^2=0.245$)；且「獎酬條件」與「例外管理」對「努力承諾」之影響皆達顯著水準，代表對努力承諾均有預測力。



表 2 轉換型領導對組織承諾之多元迴歸分析

構面		組織承諾【標準化β係數】		
		價值承諾	留職承諾	努力承諾
轉換型 領導	魅力影響	0.253**	0.239**	0.102
	個別關懷	0.276***	0.140	0.273**
	智力啟發	-0.019	0.061	0.041
	願景提出	0.078	-0.026	0.086
F 值		55.730***	22.255***	35.268***
R ²		0.313	0.154	0.224
Adjusted R ²		0.308	0.147	0.218
D-W 值		1.526	1.778	1.814

註：*表P<0.05，**表P<0.01，***表P<0.001

表 3 交易型領導對組織承諾之多元迴歸分析

構面		組織承諾【標準化β係數】		
		價值承諾	留職承諾	努力承諾
交易型 領導	獎酬條件	0.346***	0.193**	0.319***
	例外管理	0.248***	0.198**	0.211***
F 值		111.364***	37.987***	81.063***
R ²		0.312	0.134	0.248
Adjusted R ²		0.309	0.130	0.245
D-W 值		1.584	1.775	1.830

註：*表P<0.05，**表P<0.01，***表P<0.001

5. 結論與建議

5.1 金融產業員工所知覺之不同領導風格與組織承諾現況

本研究發現於台灣金融產業之員工知覺主管之轉換型或交易型領導風格的各層面均趨於中間的水準。其中主管所展現出之特質，以智力啟發、願景提出、例外管理與獎酬條件最受員工肯定。此顯示金融產業之員工對於主管能否鼓勵員工勇於表達想法，鼓勵嘗試新事物或給予挑戰性的工作，發展員工獨立解決問題能力與自我領導的能力；與匯集並統整各方意見與看法擬出可實現具魅力的願景，並清楚明確地說明與傳達給員工；員工於表現良好時可獲獎賞表揚；及不希望主管於平日介入管理有較高的期待。

5.2 領導風格與組織承諾之相關性

主管具備有魅力的理想特質、主動傾聽員工的心聲，並及時協助員工解決問題，爭取員工的福利，及輔導部員工為生涯規劃；鼓勵員工改變以往的思考方式來處理及看待事物，並清楚明確地說明與傳達給員工時，則員工會因崇拜而信賴領導者，並而會影響



員工對於組織的認知與承諾，透過員工對於組織有承諾時則有利於員工實際的產出與組織之績效。另外，主管對於員工能時常提供獎勵作為員工努力工作的誘因，且不主動干預員工之日常工作，但於有錯誤時需出面糾正，亦會提升員工對於組織的承諾。

5.3 建議

Yukl(1994)指轉換型與交易型領導並非是兩個互相獨立的領導風格，領導者在組織的實際運作下，為了提升成員的動機，同一個領導者在不同的情境和時間下，可以同時運用交易型領導及轉換型領導。因此，本研究建議金融產業之領導者，可從轉換型領導與交易型領導之子構面內容著手。

即領導者應具有自信、自尊、自主、轉換變通的能力及解決內在衝突等特質，並利用溝通，建立共識；利用定位，建立信任；且體認自己的優點，彌補自己的缺點，持續不斷地努力，發展個人才智來吸引指導員工；針對員工個人不同的特質、需求、能力等，分別使用不同的方式來關懷與激勵；鼓勵員工改變以往的思考方式來處理及看待事物，或給予挑戰性的工作，發展員工獨立解決問題能力與自我領導的能力；擬出可實現具魅力的願景，並清楚明確地說明與傳達給員工，並與員工討論達成願景的具體方向與做法；員工完成領導者所交辦任務的部屬，亦會受到禮遇或特殊待遇，而其所說建議也都能接受；平日不介入員工之日常工作，但仍會積極留意其錯誤或不當行為，主動詢問追蹤考核，並於發現問題，採取立即的行動解決，對於員工的表現未達期望或標準時，領導者也會加以指正並要求改進。



參考文獻

1. 吳靜吉、林合懋(1998),「轉型領導量表與交易領導量表的建立」,測驗年刊,45(2)。
2. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York Free Press.
3. Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1997), *Full Range Leadership Development*, California: Mind Garden. Inc.
4. Becker, H. S. (1960), “Note on the Concept of Commitment,” *American Journal of Sociology*, 97, pp.15-22.
5. Bennett, R. (1994), *Employee Relations*, Singapore: Longman Group UK Ltd.
6. Brewster, Chris (1989), *Employee Relations*, People’s Republic of China: Macmillan Education Ltd.
7. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1974), “What’s Missing in MBO?” *Management Review*, 1 (63), pp. 25-32.
8. Jago, A. G. (1982), “Leadership: perspectives in theory and research,” *Management Science*, 28, p. 315
9. Konovsky, M. A. and Pugh, D. S. (1994), “Citizenship behavior and social exchange,” *Academy of Management Journal*, 37, pp.656 – 669.
10. Mowday, R. T., Porter, L. W. & R. M. Steer (1982), *Employee-Organization Linkages*, NY: Academic Press.
11. Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999), “Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study,” *Journal of Management*, 25(6), pp.897-933.
12. Porter, L. W., Steer, R. M. & P. V. Boulian (1974), “Organizational Commitment Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technician,” *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
13. Yukl, G. (1994), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

