
移轉型領導與交易型領導對組織公民行為影響效果之研究

The Effects of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Organizational Citizenship Behavior

楊濱燦¹

(Received: Nov. 10, 2003 ; First Revision: Jan. 09, 2004 ; Accepted: Nov. 23, 2004)

摘要

本研究之主旨係針對移轉型領導與交易型領導二變項對組織公民行為所產生的獨立影響效果、相對影響效果進行探討。透過台北地區百貨公司銷售專櫃人員及其資深櫃長之 252 份配對問卷進行分析，研究結果顯示，移轉型領導對於利於他人之公民行為具有單獨的解釋能力，而交易型領導則對利於他人之公民行為並沒有單獨的解釋力；且移轉型領導比起交易型領導而言，對於利於他人之公民行為具有較強的相對效果存在。另在利於組織之公民行為的解釋上，移轉型領導與交易型領導兩變項，對於利於組織之公民行為都不具有解釋能力。

關鍵詞：移轉型領導、交易型領導、組織公民行為

Abstract

The purpose of this present study was to examine the independent effects and relative effects of transformational leadership and transactional leadership on organizational citizenship behavior. Two hundred and fifty-two matched data from salespeople and their supervisors of department stores in Taipei was analyzed to solve the research problem. Results indicated that the effect of transformational leadership on OCBI was significant, and the relative effect of transformational leadership was stronger than transactional leadership on OCBI. On the other hand, both the effects of transformational leadership and transactional leadership on OCBO were insignificant.

Keywords : transformational leadership, transactional leadership, organizational citizenship behavior

1. 研究問題與研究目的

Katz (1964) 指出，為了確保有效運作進而提升組織效能，組織所需要的員工工作行為有三種：加入並留任於組織之中、以可靠的方式達成其所任角色的要求事項、執行超越角色規範的創新及自發性行為；其中，Katz 並認為，包含著像是主動保護組織與資

¹中國文化大學企業管理學系暨國際企業管理研究所副教授

產、提出具建設性的改善建議、為應付額外工作所產生的自我訓練、營造有利於組織的氣候與環境、與同事協調合作等行為的第三種工作行為，是組織生存與發展的重要因素，且組織的運作若僅僅只是依靠著前兩項員工行為的話，將會是個非常脆弱的社會系統 (Katz & Kahn, 1966)。這項觀點在近幾年來，已普遍獲得實務界的重視與認同，例如，由於企業經營環境的不可預知性與日俱增，促使組織日益重視員工自主性創新行為的實現，以便因應突發的環境變動情勢 (Katz & Kahn, 1978)；又如，企業縮減與重整措施的盛行，使得企業逐漸強調主動協助同事、員工彼此合作、提出創新建議的角色外行為 (extra-role behavior) 之履行 (Tompson & Werner, 1997)，以期在最精簡人力的條件之下，能達成最佳的執行效率與效能。因而，超越工作說明書所規範的角色內行為 (in-role behavior)，以彌補工作角色定義之不足，並直接或間接促進組織目標達成的員工工作行為，便是決定一組織展現效率與效能的重要因素，Organ (1988) 則稱此類的員工工作行為為組織公民行為 (organizational citizenship behavior; OCB)。

除了在實務界具有其重要性之外，組織公民行為在學術研究領域方面，除了概念化的探索與建立之外，另有許多研究者致力於組織公民行為相關因素的發掘與探討；在前因變項方面，工作態度 (工作滿意 (job satisfaction)、組織承諾 (organizational commitment)、公平認知 (perceptions of fairness/justice)、對領導者的信任 (trust in leader))、人格傾向 (盡職 (conscientiousness)、一致性 (agreeableness)、正向情感 (positive affectivity)、負向情感 (negative affectivity))、員工角色認知 (角色模糊 (role ambiguity)、角色衝突 (role conflict))、人口統計變項 (年資、性別)、員工能力與個別差異 (能力/經驗/訓練/知識 (ability/experience/training/knowledge)、專業導向 (professional orientation)、獨立需求 (need for independence)、報酬無異性 (indifference to rewards))、任務特性 (任務回饋性 (task feedback)、任務例行性 (task routinization)、任務本質的滿意性 (intrinsically satisfying task))、組織特性 (組織正式化 (organizational formalization)、組織無彈性 (organizational inflexibility)、上司/員工支持 (advisory/staff support)、群體凝聚力 (cohesive group)、非屬領導者控制的報酬 (rewards outside the leader's control)、與領導者的空間距離 (spatial distance from leader)、組織支持認知 (perceived organizational support))、領導行為 (移轉型領導 (core transformational leadership)、闡述願景 (articulating a vision)、提供合適的模範 (providing an appropriate model)、促成群體目標的接受性 (fostering the acceptance of group goals)、高度績效期望 (high performance expectations)、激發智慧 (intellectual stimulation)、非經常性的獎賞行為 (contingent reward behavior)、非經常性的處罰行為 (contingent punishment behavior)、經常性的獎賞行為 (noncontingent reward behavior)、經常性的處罰行為 (noncontingent punishment behavior)、領導角色釐清 (leader role clarification)、領導程序規範 (leader specification of procedures)、支持性領導行為 (supportive leader behaviors)、領導者與部屬交換關係 (leader-member exchange))，則是在眾多相關的前人研究範疇裏，所探討的組織公民行為前因變項 (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach,

2000)。而在此些諸多前因變項當中，主管的領導行為則是經由前人多項研究顯示，對於組織公民行為此一構念而言，是項極具顯著影響性的關鍵變項，其中尤以移轉型領導與交易型領導 (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999) 此二種較為新興且較具互補性的領導行為，在相關研究的討論上，有其學術與實務上潛在的貢獻性。然而，綜觀前人之研究後發現，過往的實證研究往往都是針對移轉型領導對組織公民行為，或是交易型領導對組織公民行為的單獨影響效果 (independent effect) 來進行探討；至於移轉型領導、交易型領導影響組織公民行為的相對效果 (relative effect) 之問題，則尚未有相關研究涉及並獲得解答。因此，究竟在移轉型領導與交易型領導當中，何種主管的領導行為對於員工的組織公民行為具有較強之解釋能力與影響效果？應是值得深入探討的議題。且若是從認識論 (epistemology) 的角度觀之，此項議題的探討對於組織公民行為的知識建構來說，應有其顯著的貢獻。

基於以上研究問題之說明，本研究之研究目的為：(1) 檢視移轉型領導對組織公民行為之影響效果、(2) 檢視交易型領導對組織公民行為之影響效果、(3) 檢視移轉型領導與交易型領導對組織公民行為之相對影響效果。

2. 文獻探討與研究假設

過去幾十年來，學術研究者與實務經理人對於何種領導行為的行使較能產生領導效能的議題，一直存在著濃厚的興趣與不同的看法；其中，傳統的觀點係將焦點放在交易型領導行為對於領導效能的影響上，而近幾年來，研究者則專注於重視員工較高層次需求的移轉型領導行為。基於 Burns (1978) 與 Bass (1985) 之看法，所謂交易型領導行為係屬於傳統的領導觀點，領導者的領導焦點在於替部屬釐清職責、提出領導者的期望、指明待完成的職務、提供獎賞，以獲得部屬努力回報的一種交換過程；其主要內涵包含了非經常性的獎賞、例外管理 (management-by-exception) 放任主義 (laissez-faire) 等領導方式 (Bass & Avolio, 1993)。而移轉型領導的領導焦點則是透過移轉或改變部屬的基本價值、信仰與態度，使得部屬對於領導者產生一種信任與尊敬，進而努力超越期望的一種領導過程 (Yukl, 1989)；其主要內涵則包含了闡述願景、提供合適的模範、促成群體目標的接受性、高度績效期望、提供個人化的支持 (providing individualized support) 激發智慧等領導方式 (Bass & Avolio, 1993)。此二類領導行為除了在經營實務上具有顯著的意義之外，其於學術研究方面亦獲得相當多研究者的重視。

多項實證研究資料顯示，管理者的移轉型領導行為與交易型領導行為對於員工的工作態度與工作效能，像是工作滿意感、自我認知的努力程度、角色知覺及工作績效等，具有顯著的影響性存在 (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996)。然而，這些前人研究大部份均將領導效能的內涵限制在角色內行為的績效基礎上，少有觸及到有利於組織及其他組織成員的自發性組織公民行為 (Podsakoff et al., 1990)；且前人研究顯示 (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Podsakoff, MacKenzie, & Hui, 1993)，在評估銷

售人員績效時，組織公民行為是銷售經理人所考量的重要因素之一。因此，移轉型領導及交易型領導在知識的建構基礎上，整體而言仍有不足、頗受爭議而有待詳加討論之處，因此，移轉型領導與交易型領導對於組織公民行為的影響性，便是一項值得探索的議題。至於在移轉型領導與交易型領導對組織公民行為的影響方面，可以從交換理論（exchange theory）的觀點來進行探討。依據交換理論的看法，主導人際互動的主要型態可分為兩種，即「社會交換」（social exchange）與「經濟交換」（economic exchange）（Blau, 1964）；社會交換與經濟交換的實現，皆是植基於互惠的基礎上來進行的，亦即員工會期望藉由工作上的某些貢獻來獲得某些希冀的酬償。然而，社會交換之不同於經濟交換，乃在於經濟交換係基於「錙銖必較」（calculated basis）的交易關係上，而社會交換卻是以「信任」為基礎，亦即雙方社會交換關係之建立，乃是在長期性回報與信任的前提之下，所展開的施與受互動。且經濟交換具有契約的性質存在，交換雙方的交換標的物乃是客觀的物質報酬與明定的責任行為。至於社會交換，則具有信任與長期關係的動機，交換雙方的交換標的物則是未明定的情感與回報義務（Gouldner, 1960）。

Blau（1964）認為，社會交換關係的型式乃是付出者並非以眼前所得到的利益為主要考量，而是預期接受一方會以回報的做法來進行回饋的方式，以做為邏輯思考的基礎，因此，移轉型領導便是建構在此種社會交換關係的基礎之上。這是因為移轉型領導的施行，會使得員工感受到領導者對於部屬的人性化考量，使得員工進一步表現出支持主管做法的緣故（Bass, 1985）。然由於能力與資源限制的關係，員工在正式的績效表現上，往往難以突破，而無法隨自由意願展現超越出既定要求的角色內工作行為，因而自發性的組織公民行為便是員工可以任意表現，且是有益於組織或領導者的另一種工作行為，且透過此種行為的表現，員工可進一步創造出彼此之間的交換關係。基於此項理由，當一位主管表現出移轉型領導行為時，便會直接或間接傳達出對員工尊嚴的尊重與重視，進而將主管與部屬間之關係塑立成關係型契約（relational contract）型式（Rousseau, 1995）。因此，部屬便有可能在信任與尊敬的運作機制下，從事利於組織或他人的自願性組織公民行為（Rousseau & Parks, 1993），以便在未來能適時適地獲得組織或主管的相對回饋與支持。由此，本研究提出以下之研究假設：

H1：移轉型領導對組織公民行為具有正向之影響效果。

H1-1：移轉型領導對利於他人之公民行為具有正向之影響效果。

H1-2：移轉型領導對利於組織之公民行為具有正向之影響效果。

相對於移轉型領導，交易型領導便是建立在所謂的經濟交換關係基礎之上；這是因為交易型領導的基礎乃是基於工作要求及實質交換，領導者會對部屬運用獎懲、協議、實質互惠等方式來促使部屬努力工作，因此，主管立即性獎勵與報酬的提供，才是能否順利交換部屬努力回報的主要動力（Bass & Avolio, 1993）。且透過交易型契約（transactional contract）的機制，員工可以在經濟資源交換保證的條件之下，表現出直接或間接有益於工作績效的利於他人或利於組織之組織公民行為，以獲得主管的認同與賞識，進而有益於經濟性需求方面的報償與滿足之取得。由此，本研究提出以下之研究

假設：

H2：交易型領導對組織公民行為具有正向之影響效果。

H2-1：交易型領導對利於他人之公民行為具有正向之影響效果。

H2-2：交易型領導對利於組織之公民行為具有正向之影響效果。

從前述的討論可推知，管理者的移轉型領導行為與交易型領導行為對於員工的組織公民行為(利於他人之公民行為、利於組織之公民行為)可能分別具有正向之影響效果。然而，由於移轉型領導係藉由提升工作價值、增進員工信心，以導引員工做出額外的努力(Bass, 1985)，且在此氣氛下，組織成員會從領導者身上感受到信任與讚賞，並表現出比預期中還多的工作表現(Yukl, 2001)；而組織公民行為正是那些不包含於工作說明書或強制性的工作角色要求範疇中，員工可自行決定行使與否的工作行為之一。但是這些行為對於組織或是管理者而言，並不會如同既定的工作績效要求般，具有相當的急迫性；並且由於交易型領導與移轉型領導不同，其是一種強調監控及修正員工行為、重視結果導向的計利型領導方式(Bass, 1985)。雖然員工可能經由組織公民行為的表現來直接或間接獲得實質上的升遷、加薪、假期，或是非實質利益的承諾，但是此類型的領導方式相較於移轉型領導而言，卻可能比較無法充份獲得員工情感上與心理上的歸屬與承諾，也比較不能創造出員工的內在滿足，進而使員工投注心力在額外的努力上。因此：

H3：對於組織公民行為而言，移轉型領導比交易型領導具有較強之相對影響效果。

H3-1：對於利於他人之公民行為而言，移轉型領導比交易型領導具有較強之相對影響效果。

H3-2：對於利於組織之公民行為而言，移轉型領導比交易型領導具有較強之相對影響效果。

3. 研究設計

3.1 研究樣本與資料蒐集

本研究之樣本來源係以位於台北市地區，屬於同一集團企業旗下之三家百貨公司內專櫃銷售人員為實證資料蒐集對象。而選取此對象為研究樣本之原因有二：首先，前人研究顯示(MacKenzie et al., 1991；Podsakoff et al., 1993)，在評估銷售人員績效時，組織公民行為是銷售經理人所考量的重要因素之一，Podsakoff & MacKenzie (1994)甚至研究指出，組織公民行為在銷售經理人對其員工績效的評估上便佔了整體解釋變異之48%；而MacKenzie et al. (1991)亦認為，對於表現出組織公民行為的銷售人員，銷售經理人在績效評估的過程中會給予較高之評價，甚至進一步將表現出組織公民行為的員工歸類為“好的員工”，形成管理人員對其之印象。再者，就組織公民行為對銷售服務人員績效影響之觀點來看，Podsakoff & MacKenzie (1994)研究指出，組織公民行為對銷售單位的客觀衡量性績效具有正向的顯著影響效果，且George & Bettenhausen (1990)亦發現，組織公民行為會進一步促進其他重要的銷售相關行為，如改善顧客服務行為的

出現，而影響組織的表現。此外，在研究樣本的特性方面，本研究之研究樣本從事女性服飾產品的銷售與服務工作，工作性質需要銷售人員之間彼此協調、資訊交流、人際互動、及顧客導向行為的展現；再者，在人員的薪資結構方面，除了各自的基本底薪之外，另有由團隊的整體業績所計算而得的績效獎金，亦即每位銷售服務人員的薪資激勵效果絕大部份決定於彼此的共同努力成果。因此，此種工作環境便提供了銷售人員彼此之間組織公民行為發生的機會與意義。

而在問卷的發送方面，首先委託已於樣本百貨公司內設有銷售專櫃的三間女性服飾廠商業務經理人，透過其銷售人員對其他公司人員進行問卷之發送（專櫃之組成人數為 2 至 3 人不等，其中包含一位櫃長）。問卷共分為兩個部份，第一部份問卷內容包含交易型領導、移轉型領導等量表之合併問卷，由接受調查之銷售人員進行填答；第二部份問卷內容則為組織公民行為量表之內容部份，由每一銷售專櫃內之資深櫃長負責填答其他成員之組織公民行為表現。而採取兩種不同測量來源之原因，是為了避免因共同方法變異（common-method variance）效果所形成的：（1）虛偽相關（spurious correlations）、（2）真實關係之隱藏效果、（3）對自變項與因變項間關係形成的干擾（Bateman & Organ, 1983）。而且，一銷售服務性團隊在運作時，團隊成員是最能直接觀察及感受到其他成員工作行為表現的人員，因此，組織公民行為若由同時工作的同事來填答的話，則較能反應出真實的行為表現情況。在發送問卷之前，研究人員特地對受委託人進行解說，內容包含有：（1）依各專櫃人數決定問卷份數、（2）對屬於同一專櫃之問卷加上辨識記號以利問卷配對工作之進行與資料蒐集後之彙整；此外，並致上感謝函及答謝品以做為致謝之意。而為了提高問卷之回收率，每份問卷之前均附有一段說明，描述本研究之目的並保證回收問卷之保密性及僅供學術研究使用之保證；除此之外，問卷中不詢問填答者之姓名、任職公司名稱，以提高問卷填答之意願。在問卷填答完畢之後，由受委託之銷售人員進行回卷之收回，並對尚未回卷者進行催收。在問卷回收方面，本研究共發出 340 份問卷，回收份數計 280 份，扣除填答不完全及無法配對之問卷，有效回收率則為 90%（252 份/280 份）。三家百貨公司各有 80、82、90 份；而經整理後顯示，樣本皆回收自 2 人規模的 252 個銷售專櫃，為一位櫃長對一位專櫃人員配對，具有獨立樣本之特性。

3.2 測量工具

3.2.1 移轉型領導

在移轉型領導之測量工具方面，本研究採用 Podsakoff et al. (1990) 之移轉型領導行為量表（Transformational Leadership Behavior Inventory；TLI），以李克特七點尺度加以衡量之。在信度方面，所測得之 Cronbach α 信度值相當高（Podsakoff et al., 1990；Podsakoff et al., 1996）；而在本研究中，整體樣本之 α 度值則為 0.87，顯示出具有良好的內部信度。

3.2.2 交易型領導

在交易型領導之測量工具方面，本研究採用 Podsakoff, Todor, Grover, & Huber (1984) 所發展之量表，以李克特七點尺度加以衡量之。在信度方面，(Podsakoff et al., 1984; Podsakoff et al., 1990) 所測得之 Cronbach α 信度值相當高；而在本研究中，整體樣本之 α 值則為 0.90，顯示出具有良好的內部信度。

3.2.3 組織公民行為

有關組織公民行為之衡量係採取 Williams & Anderson (1991) 所發展出之量表；量表內容衡量組織公民行為之兩構面：利於他人之公民行為 (OCBI: 7 道題目)、利於組織之公民行為 (OCBO: 6 道題目)，以李克特七點尺度加以衡量之。所謂利於他人之公民行為係指在組織相關任務或問題上能主動協助他人而間接益於組織之行為而言；而利於組織之公民行為則是指非工作說明書所要求但一般而言有益於組織之盡職行為。在信度方面，本研究所測得之 Cronbach α 值分別為 0.84、0.88，顯示出良好的內部信度。

表 1 研究樣本之基本背景資料

基本資料	人數	百分比
性別		
男	0	0.00%
女	252	100.00%
年齡		
25 以下	116	46.03%
25-30 (不含)	86	34.13%
30-35 (不含)	26	10.32%
35-40 (不含)	14	5.55%
40-45 (不含)	10	3.97%
教育程度		
國小	2	0.79%
國中	16	6.35%
高中 (職)	158	62.70%
專科	71	28.18%
大學	5	1.98%
工作年資		
1-2 (不含) 年	10	3.97%
2-3 (不含) 年	32	12.70%
3-4 (不含) 年	43	17.06%
4-5 (不含) 年	90	35.71%
5-6 (不含) 年	30	11.91%
6-7 (不含) 年	35	13.89%
7-8 (不含) 年	5	1.98%
8-9 (不含) 年	4	1.59%
9-10 (不含) 年	3	1.19%

4. 分析結果

4.1 基本背景資料分析

關於研究樣本之背景資料方面，經統計分析後，如表 1 所示。

4.2 相關分析

在研究樣本之基本背景資料分析之後，接著進行相關分析。分析結果如表 1 所示，移轉型領導與利於他人之公民行為有著顯著的正向關係存在 ($r=.657, p < 0.01$)，但未與利於組織之公民行為有著顯著的關係。而交易型領導則未與利於他人之公民行為、利於組織之公民行為有著顯著的相關性存在。

表1 相關分析

	移轉型領導	交易型領導	OCBI	OCBO
移轉型領導	(.87)			
交易型領導	-.019	(.90)		
OCBI	.657**	.023	(.84)	
OCBO	-.047	.076	.054	(.88)

註：() 內之數值表 Cronbach α 值；**表 $p < .01$ ；N=252。

4.3 多項式層級迴歸分析 (hierarchical multiple regression analysis)

在初步的相關分析之後，為了檢測出移轉型領導、交易型領導對組織公民行為之影響性，及進一步檢視屬於移轉型領導、交易型領導各自的增加效果 (incremental effects)，接著採行多項式層級迴歸分析來進行分析檢定。而由於研究樣本皆來自於台北市地區及屬於同一集團企業旗下的百貨公司，因此，在設計上亦排除了因地區別、產業別及不同公司別所形成的影響。職是之故，在後續的多項式層級迴歸分析上，便以人口統計變項之年齡、年資等變項做為控制變項，以純化自變項對因變項的影響關係。

而由表 2 之分析結果可知，人口統計控制變項年齡及年資對於利於他人之公民行為並未有影響力。此外，在撤除了控制變項群的影響效果之後，移轉型領導對於利於他人之公民行為仍有著相當顯著的解釋力 ($R^2=.429, p < .01$)，且為顯著之正向影響效果 ($\beta = .655, p < .01$)，因此，本項資料檢定結果對於「H1-1：移轉型領導對利於他人之公民行為具有正向之影響效果」不予拒絕，即假設 1-1 成立。而在交易型領導對利於他人之公民行為的影響效果上，在事先撤除了控制變項群的影響效果之後，交易型領導對於利於他人之公民行為並未有顯著顯著的解釋力 ($R^2=.000$)，因此，本項資料檢定結果便對於「H2-1：交易型領導對利於他人之公民行為具有正向之影響效果」加以拒絕，即假設 2-1 不成立。另由表 2 之分析結果可知，在事先控制住控制變項之後，移轉型領導

在控制變項及交易型領導之上，對於利於他人之公民行為具有顯著的解釋貢獻力 ($R^2=.430$, $p < .01$)，此結果顯示出移轉型領導比起交易型領導，在利於他人之公民行為的解釋方面，具有較強的相對效果存在。反之，在控制住控制變項之後，交易型領導在控制變項及移轉型領導之上，對於利於他人之公民行為未顯示出具有顯著的解釋貢獻力 ($R^2=.001$)，此結果顯示出交易型領導比起移轉型領導來說，在利於他人之公民行為的解釋方面，不具有較強的相對效果存在；因此，此項研究結果對於「H3-1：對利於他人之公民行為而言，移轉型領導比交易型領導具有較強之相對影響效果」不予拒絕，即假設 3-1 成立。

表 2 控制變項、移轉型領導、交易型領導對利於他人之公民行為之迴歸分析

	方程式 (1)	方程式 (2)	方程式 (3)	方程式 (4)
控制變項				
年齡 β	-.123	-.100	-.122	-.098
年資 β	.075	.082	.075	.081
自變項				
移轉型領導 β		.655**		.656**
交易型領導 β			.020	.033
F 值	.869	63.840**	.609	47.895**
R^2	.007	.436	.007	.437
Adjusted R^2	-.001	.429	-.005	.428
				.430**c.
R^2	.007	.429**a.	.000b.	.001d.
				.430**e.

註：a.表方程式 (2) - 方程式 (1)；b.表方程式 (3) - 方程式 (1)；c.表方程式 (4) - 方程式 (1)；d.表方程式 (4) - 方程式 (2)；e.表方程式 (4) - 方程式 (3)；**表 $p < .01$ ；N = 252。

接著，由表 3 的分析結果可知，人口統計控制變項年齡及年資對於利於組織之公民行為並未有影響力。而在撤除了控制變項群的影響效果之後，移轉型領導對於利於組織之公民行為未有顯著的解釋力存在 ($R^2=.002$)，因此，本項資料檢定結果對於「H1-2：移轉型領導對利於組織之公民行為具有正向之影響效果」予以拒絕，即假設 1-2 不成立。而在交易型領導對利於組織之公民行為的影響效果上，在事先撤除了控制變項群的影響效果之後，交易型領導對於利於組織之公民行為並未有顯著顯著的解釋力 ($R^2=.005$)，因此，本項資料檢定結果便對於「H2-2：交易型領導對利於組織之公民行為具有正向之影響效果」加以拒絕，即假設 2-2 不成立。再者，由表 3 之分析結果可知，在事先控制住控制變項之後，移轉型領導在控制變項及交易型領導之上，對於利於組織之公民行為不具有顯著的解釋貢獻力 ($R^2=.002$)，此結果顯示出移轉型領導比起交易型領導，在利於

組織之公民行為的解釋方面，不會具有較強的相對效果存在。反之，在事先控制住控制變項之後，交易型領導在控制變項及移轉型領導之上，對於利於組織之公民行為仍未顯示出具有顯著的解釋貢獻力 ($R^2=.005$)，因此，此結果顯示出交易型領導比起移轉型領導來說，在利於組織之公民行為的解釋方面，亦同樣不具有較強的相對效果存在。因此，此項研究結果對於「H3-2：對利於組織之公民行為而言，移轉型領導比交易型領導具有較強之相對影響效果」予以拒絕，即假設 3-2 不成立。

表 3 控制變項、移轉型領導、交易型領導對利於組織之公民行為之迴歸分析

	方程式 (1)	方程式 (2)	方程式 (3)	方程式 (4)
控制變項				
年齡 β	-.146	-.147	-.141	-.143
年資 β	.084	.084	.081	.081
自變項				
移轉型領導 β		-.050		-.048
交易型領導 β			.072	.071
F 值	1.241	1.034	1.263	1.093
R^2	.010	.012	.015	.017
Adjusted R^2	.002	.000	.003	.001
				.008c.
R^2	.010	.002a.	.005b.	.005d.
				.002e.

註：a.表方程式 (2) - 方程式 (1); b.表方程式 (3) - 方程式 (1); c.表方程式 (4) - 方程式 (1); d.表方程式 (4) - 方程式 (2); e.表方程式 (4) - 方程式 (3); N = 252。

5. 討論與建議

5.1 討論

在資料分析之後，茲將分析結果彙整於表 4。表 4 之內容顯示，在撤除掉控制變項（年齡、年資）之影響效果後，移轉型領導變項對於利於他人之公民行為具有單獨的解釋能力，但對於利於組織之公民行為則沒有獨立的影響效果；此項結果與 Pillai et al. (1999) 的研究結果有所呼應，其發現移轉型領導與組織公民行為之間有著顯著的正向關係。然而，除了與前人研究具有一致性之外，本研究更進一步釐清了移轉型領導對於組織公民行為的影響範疇；亦即，移轉型領導對於組織公民行為的影響力可能僅是在利於他人之公民行為構面上，才會有顯著的效果存在。這可能是因為移轉型領導係屬於主管個人的管理風格與方式，員工在感受到之後，會對行為的傳送者進行直接或間接的回饋，而此時，有益於他人（主管）的組織公民行為便是員工可用以回報領導者對部屬信

任與尊重的工具之一 (Rousseau & Parks, 1993)。

表 4 移轉型領導、交易型領導對組織公民行為之影響效果

	利於他人之公民行為 (OCBI)	利於組織之公民行為 (OCBO)
獨立影響效果		
移轉型領導		
交易型領導		
相對影響效果		
移轉型領導 > 交易型領導		
交易型領導 > 移轉型領導		

註： 代表成立， 代表不成立。

另一方面，研究結果顯示，交易型領導變項對於利於他人之公民行為與利於組織之公民行為並沒有單獨的解釋力，此結果與 Podsakoff et al. (1990)、Pillai et al. (1999) 的研究發現並不一致。Podsakoff et al. (1990) 認為，非經常性獎賞的交易型領導方式對於組織公民行為的利他行為、運動家精神構面有著正向的影響力；Pillai, et al. (1999) 則發現，交易型領導與組織公民行為之間有著顯著的正向關係。而此項不一致之所以形成，可能是因為在交易型領導的情境之下，交換關係的基礎為經濟交換 (economic exchange) 關係，因而主管與部屬之間所維持的便是基本薪酬、績效等利益，此特性使得員工認為，在實質報酬的交換條件下，此種不包含於工作說明書或強制性的工作角色要求範疇內，且組織的正式酬償制度未直接或明顯認可的自發性行為 (Organ, 1988)，在行使上並不會獲得交易型領導管理者的注意與青睞，無法達到交換的目的，且緩不濟急，並不會產生明顯的效益，因此，便不如以角色內行為績效的達成來因應交易型領導者的要求。且根據組織角色理論 (organizational role theory) 的看法，扮演焦點角色 (focal role) 的員工，會表現出扮演角色發送者 (role sender) 的交易型領導者所期望之行為；這是因為在期望行為的展現之後，角色雙方彼此之間的關係便會愈發融洽，期望與行為亦會進一步強化，甚至增進彼此之間的關係。而既然組織公民行為不是正式組織規範下所要求之行為 (Katz & Kahn, 1978)，其自然而然就不是促進雙方角色之間的重要工具，因此，在交易型領導風格下的員工，便不會以組織公民行為的展現為當務之急。

此外，銷售服務性工作本身所具有的特質，亦有可能是形成只有移轉型領導在利於他人之公民行為上具有顯著的影響力，其餘則無的可能原因。這是因為銷售服務性工作是一種重視人與人之間互動往來且接觸頻繁的工作，服務績效的好與壞往往決定於銷售服務人員與其顧客、同事間的互動品質 (Yoon & Suh, 2003)。因此，這種需要銷售人員之間彼此協調、資訊交流、人際互動、及表現顧客導向行為的工作性質，便不只是僅靠一份工作說明書或是簡單的外在條件交換便能夠完全規範出來的。職是之故，像是闡述願景、提供合適的模範、促成群體目標的接受性、高度績效期望、提供個人化的支持、

激發智慧等，提升員工內在滿足與成就動機的做法，才是一種能夠促使員工產生高度工作績效行為的領導方式，且在此種不僵化、人性化的領導方式之下，員工便有可能且較容易表現出利於主管、同事、顧客等其他人的自發性行為，以直接益於工作的整體表現。同時，若由銷售績效達成的觀點及銷售人員時間資源有限的情境而論，由於利於組織的公民行為並不是直接有益於個別銷售人員或銷售團隊績效達成的必要因素，因此，銷售人員便比較不會傾向於利於組織公民行為的展現。

再者，研究結果亦顯示出，交易型領導在控制變項及移轉型領導之上，對於利於他人之公民行為並未具有顯著的解釋貢獻力，相反地，移轉型領導在控制變項及交易型領導之上，對於利於他人之公民行為則具有相當顯著的解釋力。此項結果更進一步證實，有別於移轉型領導所產生的社會交換本質，員工在面對交易型領導所形成的經濟交換關係時，可能會以較具即時性及現實性的角色內行為績效來與主管進行交換，而比較不偏好組織公民行為的論證。此外，人口統計控制變項之年齡及年資對於利於他人之公民行為與利於組織之公民行為並未有影響力之研究結果，又與前人之研究相呼應，如 Organ & Ryan (1995)、Podsakoff et al. (2000) 對組織公民行為所進行的泛分析 (meta-analysis) 結果即顯示，人口統計變項對於組織公民行為並沒有影響力存在。因此，此項研究發現則進一步確立了在台灣樣本方面，不同年齡與不同工作年資的員工在組織公民行為的展現上，並不會有所差異。

5.2 建議

根據研究結果的討論，接著進一步提出管理實務上之建議。首先，本研究之研究結果顯示，主管的交易型領導行為並不會影響組織公民行為（不論是利於他人之公民行為或是利於組織之公民行為）的產生。因此，在面對著像是在百貨公司從事銷售服務類型工作任職的員工時，諸如替部屬釐清職責、明確提出領導者的期望、指明待完成的職務、提供獎賞等，植基於經濟交換的領導方式，便有可能使得員工認為在領導者眼中，角色內工作績效的實際達成會比較重要的情況下，而較不易展現出工作角色外的組織公民行為。此外，由於主管的移轉型領導行為會影響組織公民行為中利於他人之公民行為構面的產生。因此，替員工闡述願景、提供合適的模範、促成群體目標的接受性、高度績效期望、提供個人化的支持、激發智慧等，此種植基於社會交換的領導方式，便有機會促使這些在銷售類型工作任職的員工，表現出同事間彼此協助或是有益於管理者的組織公民行為，以進一步直接或間接提升組織效能。再者，相對於交易型領導方式來說，移轉型領導方式對於銷售人員的利於他人之組織公民行為有著較強的影響效果；因此，當一位銷售經理人在面臨究竟該採行何種領導方式來促使員工主動協助他人的抉擇時，便可以先採行移轉型領導方式，以獲得員工關係性交換的回應。

而在學術研究領域的相關後續研究建議方面，研究結果顯示，交易型領導與組織公民行為之間並無直接性的關係存在；因此，此二變項之間，是否存在著其他的中介變項，如工作滿意、公平知覺、組織承諾、信任等，後續研究可進一步探討這些變項的中介機

制為何。其次，後續研究者可以採取其他不同型態的行業樣本來進行探討，如同屬於服務業或截然不同於服務產業的製造業樣本，以進一步確認一般化（generalization）的移轉型領導、交易型領導與組織公民行為間之關係型態及影響效果之檢定。再者，由於本研究係屬於橫斷面（cross-sectional）的研究設計，自變項與因變項間之因果性（causality）便無法僅由本研究之結果來加以建立；因此，在移轉型領導、交易型領導與組織公民行為間之因果性的探討上，後續研究可嘗試以縱斷面實地研究（longitudinal field studies）與控制性的實驗室實驗研究（controlled laboratory experiments）來加以證明其間之真實因果關係。

參考文獻

1. Bass, B. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
2. Bass, B. M. & B. J. Avolio (1993), "Transformational leadership: A response to critiques," In *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, edited by M. M. Chemers and R. Ayman, San Diego, CA: Academic Press, pp.49-80.
3. Bateman, T. S. & D. W. Organ (1983), "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship"," *Academy of Management Journal*, 26, pp.587-595.
4. Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
5. Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
6. George, J. M. & K. Bettenhausen (1990), "Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover: A group-level analysis in a service context," *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 698-709.
7. Gouldner, A. W. (1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement," *American Sociological Review*, 25, pp.161-179.
8. Hwang, K. K. (1987), "Face and face: The Chinese power game," *American Journal of Sociology*, 92, pp.944-974.
9. Katz, D. (1964), "The motivational basis of organizational behavior," *Behavioral Science*, 9(1), pp.131-146.
10. Katz, D. & R. L. Kahn (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
11. Katz, D., and R. L. Kahn (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. New York: Wiley.
12. MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff and R. Fetter (1991), "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), pp.123-150.

13. Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, M. A.: Lexington Books.
14. Organ, D. W. & K. Ryan (1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior," *Personnel Psychology*, 48, pp.775-802.
15. Paine, J. B. & D. W. Organ (2000), "The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations," *Human Resource Management Review*, 10(1), pp.45-59.
16. Pillai, R., C. A. Schriesheim & E. S. Williams (1999), "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study," *Journal of Management*, 25(6), pp.897-933.
17. Podsakoff, P. M. & S. B. MacKenzie (1994), "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31(2), pp.351-363.
18. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie & W. H. Bommer (1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, 22 (2) , pp.259-298.
19. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie & C. Hui (1993), "Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11(1), pp.1-40.
20. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman & R. Fetter (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1(2), pp.107-142.
21. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, J. B. & D. G. Bachrach (2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *Journal of Management*, 26(3), pp.513-563.
22. Podsakoff, P. M., W. D. Todor, R. A. Grover & V. L. Huber (1984), "Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, pp.21-63.
23. Rousseau, D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, CA: Annual Review.
24. Rousseau, D. M. & J. M. Parks (1993), "The contracts of individuals and organizations," In *Research in Organizational Behavior*, edited by L. L. Cummings and B. M. Staw, Greenwich, CT: JAI Press, 15, pp. 1-43.
25. Tompson, H. B. & J. M. Werner (1997), "The impact of role conflict/facilitation on core

- and discretionary behaviors: Testing a mediated model,” *Journal of Management*, 23(4), pp.583-601.
26. Williams, L. J. & S. E. Anderson (1991), “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors,” *Journal of Management*, 17(3), pp.601-617.
27. Yoon, M. H. & J. Suh (2003), “Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees,” *Journal of Business Research*, 56, pp.597-611.
28. Yukl, G. A (1989), “Managerial leadership: A review of theory and research,” *Yearly Review of Management*, 15, pp.251-289.
29. Yukl, G. A (2001), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.