

領導型態與組織績效關聯性研究—以組織學習與組織承諾為 中介變項

The Study of Leadership Pattern on Organizational Performance—Taking
Organizational Learning and Organizational Commitment as the Intervening Variables

曾信超¹ 黃先鋒² 李昀真³

(Received: Nov. 14, 2007 ; First Revision: Dec. 20, 2007 ; Accepted: Dec. 28, 2007)

摘要

本研究將組織學習（環境因素）與組織承諾（個人屬性因素）兩個變項視為影響組織績效的前因變項，而探討它們與組織績效之間的關係。旨在探討領導型態是否為組織績效驅動因子之關鍵角色，及將組織學習與組織承諾視為領導型態與組織績效之間的中介變數，並以人壽保險公司內勤人員為問卷調查研究對象，回收有效樣本共156份，並運用線性結構模式（LISREL）來驗證各研究構念之間的影响關係。研究結果發現，領導型態直接正向影響組織學習、組織承諾與組織績效；組織學習直接正向影響組織承諾與組織績效；而組織承諾也顯著正向影響組織績效。在整體模式的研究發現，對於組織績效影響最大的因素是領導型態，其次為組織學習，最低則為組織承諾。高階領導者的領導型態無法直接對員工產生影響，而必須透過組織學習與組織承諾等構念對員工組織績效產生影響。本研究架構加入組織學習與組織承諾為中介變項後，驗證結果顯示具有部份中介效果。在因果關係整合模式之直接效果與間接效果分析中，驗證結果亦顯示整合模式是由領導型態構面所驅動，凸顯領導型態為驅動組織績效之關鍵因素，於企業與員工中扮演關鍵性驅動角色。最後，本研究主張以領導型態作為組織學習、組織承諾與組織績效因果模式之前因變項，也獲得驗證。

關鍵字：領導型態、組織學習、組織承諾、組織績效

Abstract

This research classifies the two variables of the organizational learning (environment factor) and organizational commitment (personal attribution factor) as antecedent variables, and probe into the correlation between these the organizational performance. The main purpose of this research is to probe into the leadership pattern whether it is the key role of actuation factor of the organizational performance, which means consider the organizational

¹長榮大學經營管理研究所副教授兼所長

²長榮大學經營管理研究所博士生

³長榮大學經營管理研究所博士生

learning and organizational commitment as the intermediary variable between the leadership pattern and the organizational performance. The in-office employees of a life insurance company as research objects of questionnaire investigation was realized, 156 valid questionnaires were collected, the Linear Structural Relations (LISREL) were taken to prove the influence relations among the research concepts. From the research results we discovered that the leadership pattern influences directly and positively the organizational learning, organizational commitment and the organizational performance; the organizational learning influences directly and positively the organizational commitment and organizational performance; the organizational commitment also influences positively the organizational performance. In the whole research model we discovered, the greatest influence factor to the organizational performance is the leadership pattern, followed by the organizational learning, the least one is the organizational commitment. The leadership pattern of the high rank leaders would not influence directly the employees, the employees' organizational performance would be influenced through the organizational learning and organizational commitment. This research adds the organizational learning and organizational commitment as intermediary variables in this research, the proved results show that there are some intermediary effects. In the analysis of direct and indirect effects of the causal relation integration pattern, the examination results show that the integration pattern is driven by the leadership pattern, making apparent that the leadership pattern is the key factor of driving the organizational performance, playing the driven key role between the enterprise and the employees. Finally, this research's position is that the leadership pattern is the causal pattern antecedent variable of the organizational learning, organizational commitment and organizational performance, and this theory has also been proved.

Keywords: Leadership Pattern, Organizational Learning, Organizational Commitment, Organizational Performance

1. 緒論

近年來有關組織成員對組織的隸屬(attachment)、投入(involvement)及其行為表現品質的探討逐漸受到重視，尤其在有關組織行為與人力資源管理研究領域中組織學習(organizational learning)是常被學者們提及的重要概念之一(黃國隆, 1986)。在有關組織學習的研究中，有絕大部分是探討其前因(antecedents)及後果(outcomes)者。就組織學習之後果變項而言，大多數研究都針對績效表現、怠工、缺席、及離職行為等變數，其結果大都很一致。但影響組織學習的前因而言，由於所牽涉變項眾多與複雜關係，迄今尚無一個完整的模式，能將所有可能與組織學習有關的因素都包括進去。根據過去有關組織學習的研究來看，影響組織學習前因變項大致可分成環境變項與個人屬性變項兩大類(Barney, 1986; McDermott and Stock, 2000; Robbins, 2001; Martins and Terblanche, 2003)。其中環境變項包括(1)組織環境(如領導方式、組織氣候---等)；(2)工作特性(如自主性、重要性---等)；(3)工作經驗(如角色的明確性、工作群體對組織之態度、組織對個人之重視程度---等)。個人屬性變項則包括(1)人口統計變項(如年齡、性別、年資---等)；(2)性格特質(如成就動機、個人價值觀、性別角色---等)；(3)認知與期望(如個人自認為對組織所作之投資及從組織所獲之報償---等)(黃國隆, 1986)。而多數學者均同意組織學習同時受到個人屬性與環境兩類變項之互動影響(Steers, 1977; Morrw, 1983)。本研究將組織學習(環境因素)與組織承諾(個人屬性因素)兩個變項視為影響組織績效的前因變項，而探討它們之間的關係。

在有關組織行為與人力資源管理的研究領域中，被國內外學者所重視的另一主題則是組織承諾(organizational commitment)的概念。不論是國內或國外，這方面的研究都有日益增多的趨勢。依照 Davis (1977)的說法，員工的組織承諾高將可導致員工自願合作以達成組織目標、對組織及領導者效忠、表現良好的紀律、當組織遇到困難時員工能堅忍的共渡難關、對本身工作有更高的興趣、能自動自發的努力工作、及以當組織的一份子為榮等效果。由此觀之，如何提高員工的組織承諾實為組織人力資源管理決策不可忽視的活動。根據以往有關組織承諾的研究，組織承諾亦涉及眾多因素。但有些研究則指出有關組織學習的前因後果因素，亦同樣涉及到組織承諾之前因及後果(Lawler and Hall, 1970)。因此，本研究將領導型態與組織學習兩者同時視為影響組織承諾的前因變項。

如上所述，組織學習與組織承諾兩者雖然同樣受同一因素的影響，以及同時涉及同樣的後果，如員工績效、怠工、缺勤、離職等行為。但有些學者卻認為組織承諾與組織學習之間必然有因果關係存在，但以前研究組織承諾或組織學習的研究者常忽略它們之間的關係。有些學者強調組織承諾為決定組織學習的前因變項，而不應將它視為組織學習的後果(Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974)。Buchanan (1974)、及 Bartezzaghi、Corso 與 Verganti (1997) 等人的研究證實了組織承諾與組織學習之間的關係，他們的研究結果指出，組織承諾乃取決於組織學習程度，換言之，組織學習乃是影響組織承諾之前因變項。學者 Marsh 與 Mannari (1977)、Rusbult (1983) 及 Keegan 與 Turner (2001) 的研究進一步指出，組織學習不但是組織承諾之前因變項，而且可做為其他前因變項(如

個人屬性、組織特性、及領導型態等)與組織績效之間的中介變項。

Ansoff(1979)提出之穩定型及Wallach(1983)提出之官僚型文化型態，面對領導風格與組織學習相衝擊的情形，對於內部員工在領導型態、組織學習、組織承諾，甚至是績效表現上，會產生什麼樣的變化及各構念之間相互的影響效果正是本研究探討的主軸。希冀能建立相關模型供日後業界領導者決定領導型態與面對不同組織學習時作為參考的依據。過去研究多針對負責產生利潤的業務單位進行分析，或探討如何使客戶忠誠度、滿意度增加，鮮少有對於人壽保險業內部顧客的反應及行為進行研究。雖然內勤人員占所有人壽保險業人員不及業務人員所佔比例，卻絲毫不減損其重要性，除了投資、會計、精算等部門是直接影響人壽保險業公司的營運績效外，後續的服務維持亦常需依賴客戶服務相關部門來維繫公司與客戶之間的關係。依全面品質管理(Total Quality Management; TQM)觀點來說，顧客泛指一個廣大的群體，涵括外部顧客與內部顧客，其中內部顧客便是在組織內部的員工(Drake and Kossen, 1998)，若無法獲得內部顧客的滿意與承諾，便不易取得外部顧客的滿意與忠誠，也是本研究選擇以人壽保險公司內勤員工為調查對象，探討領導風格、組織學習、組織承諾與組織績效間相互影響關係之原由。

綜觀言之，根據上述研究發現，可了解組織承諾是影響組織學習的後果變項，而不是前因變項，亦即員工的組織學習越高，其對組織之承諾也越高；反之，組織學習越低，組織承諾也越低。因此，本研究將組織學習變項納入於組織承諾的前因架構中，並進一步探討領導型態、組織學習與組織承諾之間的關係及影響程度。根據上述的研究動機，藉由本研究研究假說的驗證，並建立結構方程模式(LISREL)，以驗證領導型態、組織學習、組織承諾以及組織績效之影響程度及其相互關連性，以做為企業擬定相關策略之參考依據。因此，本研究之目的主要在探討領導型態、組織學習、組織承諾及組織績效構面要素；領導類型差異對於組織學習、組織承諾及組織績效之影響；組織學習差異對於組織承諾及組織績效之影響；加入組織學習之中介變項後對組織績效之影響；加入組織承諾之中介變項後對組織績效之影響。

2. 文獻探討與研究假說發展

2.1 領導型態

傳統領導理論依時間的演進，可區分為三個階段，第一階段主要探討領導者的特質(領導特質理論)；第二階段探討領導者的行為(領導行為模式理論)；第三階段則注重於領導者與所領導之人、事、物及情境之間的互動關係(情境領導理論)。領導特質理論認為人格特質是與生俱來的，由領導者之生理特質、社會背景、人格、智慧、與任務有關的特質、社會特徵等層面來判斷一個人是否能成為成功的領導者。就領導特質而論，Stogdill(1948)說明領導者的特質分為能力、成就、責任、參與及地位。Davis(1977)指出領導特質有四類：具有較高的智力、擁有社會成熟性與寬容性、有強烈完成任務的內在驅力、建立和培養好的人際關係。Philbin(1997)提出十四項領導特質：正直、知識、勇氣、果斷、可靠性、主動精神、時機、公正、熱心、舉止態度、耐力、無私無我、忠貞、

判斷力。行為模式理論認為成功的領導者是可以透過後天加以培養而成，研究偏重於探討領導者所表現出來的行為風格，如White 與 Lippett(1953)提出之權威式、民主式、放任式領導理論。Tannenbaum 與 Schmidt(1958)指出介於民主式和獨裁式之間，領導型態會有無限多種連續構面，如McMurry(1958)仁慈專制理論、Likert(1967)以工作中心或員工中心之領導類型、Halpin 與 Winer(1957)之雙構面(體制、關懷)領導理論、Blake 與 Mouton(1964)以關心員工和關心生產向度為主要的管理方格理論。Goleman(2002)將領導行為類型分為願景型、教導型、人際關係型、參與型、前導型、指揮型等六類。情境領導理論認為領導行為應針對追隨的人、事、物特性或是情境的改變或不同而進行調整，以發揮有效的領導成果。Fiedler(1978)提出透過最不喜歡的工作夥伴量表(the Least Preferred Coworker; LPC)來界定個人基本領導型態，並將領導分為任務導向以及關係導向的權變領導理論。House(1971)針對目標路徑理論，將領導型態分成指導式、支持式、參與式、以及成就取向。Hersey 與 Blanchard(1969)則以領導生命週期理論，將領導風格分為告知型、推銷型、參與型以及授權型。

新近學者們所探討的領導理論包含「領導歸因理論」、「魅力領導理論」，以及「轉換型領導」與「交易型領導理論」。就領導歸因理論(Attribution Theory of Leadership)而論，研究者認為領導是追隨者對於領導者的特性所做的一種歸納，追隨者習慣於運用聰明外向、口才極佳、理解力強、樂觀進取、積極勤勉等特質來描述領導者，如Yukl(1998)。而魅力領導理論(Charismatic Leadership Theory)起源於探討領導者的特質或魅力如何對追隨者產生影響，此理論最大的特徵是將組織的目標、任務、制度融入到領導者的個人魅力中，使追隨者將領導者與組織視為一體。Conger 與 Kanungo(1994)指出魅力型領導者應具有辨析願景的能力、對成員需求的敏感度、展現出異於常人的行為、願意冒險、及對環境的敏感度等五項特質。Klein 與 House(1995)提出魅力形成的三要素為具有魅力特質的領導者、認同領導者的追隨者、及有利於魅力特質形成的情境，而魅力型領導可由領導者與追隨者之互動關係中得知。

就交易型領導理論(Transactional Leadership Theory)而言，交易型領導的特徵是領導者以價值與員工交換成效，針對不同員工的需求，給予不同的滿足及獎勵，以換取員工的工作績效，適合用在較穩定的組織。領導者可透過確認工作角色、期望表現與工作績效，和管理部屬而達成(Gustafson, 2001)。Bass(1985)指出交易型領導構面可分為權變報酬與例外管理兩類，權變報酬(Contingent Reward)是指領導者應給予員工適當的獎勵，來刺激員工工作熱忱，員工若完成所指示的工作，便可獲得獎賞。權變報酬的兩個次要因素：一為承諾權變報酬，即領導者於工作完成前向員工保證若能達成所設定的目標則將提供獎賞；另一為實質權變報酬，領導者於員工工作完成後依實際表現給予其應得獎勵。而在近期的研究者有Sarros 與Santora(2001)認為交易型領導是追求依個人與部屬本利(cost-benefit)及經濟上的交易，在這種關係上，部屬物質與精神上需求的滿足是在工作績效的報酬。

在轉換型領導理論(Transformational Leadership Theory)方面，Burns(1978)指出轉換型領導是讓組織員工的需求提升至更高層次以激發員工，使部屬能承擔更大責任、自我增進，進而達成組織目標和自我實現。因此轉換型領導者不僅是要鼓勵員工服從領導人

之命令，且要員工相信組織變革與共同建立的願景，全力支持協助組織變革。Sarros 與 Santora(2001)認為轉換型領導者能激勵員工價值的承諾創造，提昇部屬在組織任務與願景的知覺。Bass 與 Avolio(1989)提出轉換型領導行為可分為理想化影響(Idealized Influence)、心靈鼓舞(Inspirational Motivation)、智力啟發(Intellectual Stimulation)及個別化關懷(Individualized Consideration)等四種。後來Pounder(2003)修正改良其內容提出正直(Integrity)、創新(Innovation)、印象管理(Impression Management)、個別化的關懷、心靈的鼓舞及智力的啟發。

本研究之結果係在提供業界作為參考，並符合現今領導的需求趨勢，故以新近領導型態為主要探討型態，較符合本研究主題。本研究參考Sarros 與 Santora(2001)及 Pounder(2003)學者對於領導型態之論述，及Yukl(1994)指出同一領導者在不同情境下，可能會同時運用轉換型與交易型領導，且Bass(1985)提出魅力型領導是轉換型領導著的特徵之一，因此採用Bass(1985)及Yukl(1998)提出之交易型領導型態與轉換型領導型態作為本研究構面變數。

2.2 組織學習

組織學習相關之理論範疇相當廣，學者們在研究組織行為時經常也會注意到組織學習與組織理論、創新管理、經濟學、策略管理、心理學、組織行為、政治學、社會學、資訊系統、人類學以及生產/產業管理之間的相關性(Dodgson, 1993)。組織學習是組織透過整體的規劃與策略來鼓勵學習，所以組織學習可說是組織內成員學習能力與態度的呈現。Levitt 與 March(1988)認為組織學習是將對歷史的解釋推廣到組織常規中進而引導行為的過程，是組織對於內外環境的刺激能夠持續地觀察、相互評估、為目標決定策略的能力(Meyers,1990)，並透過資訊處理過程中轉變為潛在行為的全面性學習(Huber,1991)。Garvin(1993)認為組織學習是創造、取得、傳遞知識的過程，並根據所獲得的新知識改變作為，藉由經驗累積來維持或改進績效的內部學習能力或過程(DiBella and Nevis,1997)，在面對新的環境若欲成功生存，便需從資料處理過程中得到知識的改變與累積，並找出新的處理方法(Klimecki and Lasseleben,1998)。Snyder 與 Cummings(1998)則認為組織學習是由個體在組織中學習出發，進而影響或促成組織的學習，是一種創新及研發活動的程序(Lukas and Bell,2000)，組織成員藉由其工作背景與經驗逐漸學習的過程，可表現在工作實務與同事間之合作上(Mulholland, Zdrahal, Domingue, Hatala and Bernardi,2001)。

要建立一個學習型組織必須有高階管理者的承諾與支持，組織領導者有責任去創造適合的環境來學習(Garvin, 1993)。為此目的，需要建立操作手冊，更必須妥善瞭解學習課程安排與後續支持，不管短期內成功或失敗(Arthur, Inglis and Horchner, 2001)，因時間太短組織學習效果很難達成，故高階管理者須給員工充分的時間學習。除高階管理者建立學習環境與時間可促進組織學習外，Keegan 與 Turner(2001)指出一個好的管理者，應透過授權、分權的方式，讓員工自主性地學習。在充分授權的組織中，內部溝通更加頻繁，員工較容易自動自發地學習，也較容易了解到組織學習是組織中每一個成員的責任。

組織學習的構成要素可以由組織學習的流程來了解。組織學習的流程包含取得知識、轉換知識及應用知識的一連串步驟，最終必定要將所學的新知識反應到行為改變上(Garvin, 1993)。假如行為改變沒有發生，則組織學習過程便不算完成。然而組織在取得、轉化和應用知識的一連串過程中，其本身也建立了持續改進的基礎(Bartezzaghi, Corso and Verganti, 1997)。Huber(1991)根據Levitt 與 March(1988)對於組織學習的慣例或學習方針加以解釋，並提出組織學習四構念和過程如下：(1)獲取知識(Knowledge Acquisition)：Huber(1991)指出獲取知識即取得知識的過程。組織會靠一些有目的的內部活動來創造知識，以使組織的視野能夠更加寬闊(Nonaka,1991)。而這知識創造機制包含了文化創新與創造、內部研究與發展(Huber,1991; Dodgson,1993)及有系統的問題解決能力(Garvin,1993)。組織可以透過經驗學習或是從實際運作中來獲得知識(Huber, 1991)；亦可藉由試誤法來發現新的問題解決方法(Levitt and March, 1988; Huber, 1991; Garvin,1993)；組織更可以從結果的回饋上學習(Easterby, 1997)。組織可以透過顧客調查、績效回顧、或是透過組織的自我評價(Huber, 1991)等機制來達到組織學習的目的，各個機制都可以使個人和組織從經驗中萃取及歸納出新的知識，並應用到新的流程上以創造更高的績效。除了上述方法，組織可以透過和別的組織合資、策略聯盟以及組成共同研發團隊的方式獲取知識；也可以從競爭對手獲得知識，如利用企管顧問公司、與學術界人士間的互動、參與業界相關專業研討會及參加商展等都是從競爭對手學習到知識的方法(Huber, 1991)。最後也可直接對競爭對手的產品作分析或是模仿來學習(Hobday, 1990)。(2)散佈知識(Information Distribution)：知識散佈包含了知識的分享以及創造或瞭解新知識(Huber, 1991)。完整的知識散佈過程包含所發佈的資訊被接收者解釋並能夠完全了解才算完整。真正有效的知識散佈可以使組織提高生產力以及競爭優勢(Argote and Ingram, 2000)。訓練、溝通、觀察、個人輪調、報告以及和顧客間互動等機制均可以使知識散佈的效果更顯著。個人學習也是知識散佈方法之一(Darr, Argote and Epple, 1995)。(3)應用知識(Information Interpretation)：當組織對於學習產生回應時，組織學習過程才真正完成。Dunphy, Turner 與 Crawford(1997)指出學習成果一定是在學習之後產生績效的改進及有效的改變。Dodgson(1993)則提出學習效果在組織績效表現改善時就可以看出。(4)組織記憶(Organizational Memory)：意指將知識儲存以待未來需要時使用，為此設立的專案計畫在組織學習的過程中扮演非常重要角色(Arthur et al., 2001; Keegan and Turner, 2001)。跨部門的專案團隊可讓團隊成員更容易地瞭解目標及實行，也可以讓不同部門成員之間相互交流，使成員們可以學習用不同角度去處理問題。除此之外，成員們更可以整合個人之間不同的意見找出更好的問題解決辦法(Nonaka, 1991)。在產品研發團隊中進行資訊交流可加速產品的研發與成功(Lynn, 1998)。

Huber(1991)及 Pace, Regan, Miller 與 Dunn(1998)根據Levitt 與 March(1988)設計了組織學習量表(Organizational Learning Profile; OLP)，經過近年來研究後歸納發現，其中主要分成四個因素，(1)資訊分享(Information-Sharing Patterns)；(2)詢問的氣候(Inquiry Climate)；(3)學習的實踐(Learning Practices)；(4)成就傾向(Achievement Mindset)。Hult 與 Ferrell(1997)發展出組織學習量表，包括團隊導向、系統導向、學習導向、及記憶導向等四構面。Hult, Nichols, Giunipero 與 Hurley(2000)曾用此量表來衡量高階學習型態與

低階學習型態。綜合上述文獻，本研究將組織學習定義為組織成員面對內外環境的刺激，在內部資訊處理及經驗累積過程中，創造、獲得、並傳遞新知，再根據此新知改變組織成員的作為，因此本研究以Levitt 與 March(1988)的理論，將組織學習分成資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐與成就傾向等四個變數。

2.3 組織承諾

Sheldon(1971)認為組織承諾是一種員工對組織的態度或傾向，將個人與組織連結成一體。Porter et al.(1974)認為組織承諾是組織成員對組織目標與價值之認同及投入態度的相對強度，其中包括三個互相關聯的要素：(1)對於組織目標與價值有強烈之信念與接受；(2)願意為組織利益而努力；(3)明確的希望繼續成為組織的一分子。Buchanan(1974)指出組織承諾包含員工希望盡其所能代表組織、強烈的意願想留在組織中、對組織之歸屬感與忠誠度、對組織主要目標及價值的接受程度、及對組織之正面評價等要點。Steers(1977)認為組織承諾是個人對於某一特定組織認同並投入的相對強度，及個人對組織忠誠與關心的程度(Angle and Perry,1981)，也是組織和個人誘因之交易結果，是一種心理上對組織之正向感覺，組織承諾愈高，則愈願意為組織努力(Morris and Sherman,1981)。Mowday, Porter and Steers(1982)認為組織承諾係指個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，具有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項構面。Morrow(1983)認為組織承諾是個人對組織目標及價值，具強烈信仰和接受力，員工個人認同組織與組織目標，希望維持為該組織一份子的程度(Mayer and Schoorman,1998；Robbins,2001)。Goulet 與 Frank(2002)認為組織承諾是一種行為及一連串的意圖與態度，對組織與成員行為表現有一定程度影響，是員工對特定組織感到附屬、認同、參與的情緒(McShane and Von Glinow,2003)，也是個人對組織整體的感覺與信念(George and Jones,2002)。

對於組織承諾種類，Lamsa 與 Savolainen(2000)指出組織承諾可分為獎酬基礎的承諾及信任基礎的承諾兩類。Etzioni(1961)將組織承諾分為三種：(1)道德投入(Moral Involvement)：基於組織的目標及價值內化，並對權威的認同(Identification)，是一種較低強正向的高強度導向；(2)計算的投入(Calulative Involvement)：基於理性的交換利益及獎酬，是一種較低強度的關係；(3)疏離的投入(Alienative Involvement)：往往出現在挑撥關係，是一種負向導向。Kantor(1968) 將組織承諾分為三種：(1)持續承諾(Continuance Commitment)：個人先前的投資與犧牲，使得離開組織是高成本或不可能，因而持續奉獻於組織；(2)凝聚承諾(Cohesion Commitment)：在組織中附著於社會關係是由於在先前社會連結中有公開棄權，或是參加了增強凝視儀式；(3)控制承諾(Control Commitment)：附著於組織規範影響其行為之方向，因為成員曾經公開否定以前的規範，並以組織價值重述其自我概念。Porter et al.(1974) 將組織承諾分為三種：(1)價值承諾(Value Commitment)：深信並接受組織的目標及價值；(2)努力承諾(Effort Commitment)：願意為組織投入很多的努力來追求更高的組織利益；(3)留職承諾(Retention Commitment)：希望維持現有組織成員身份的強烈意願。Meyer, Allen 與 Smith(1993) 將組織承諾分為三種：(1)情感性承諾(Affective Commitment)：指組織成員願意並且希望繼續留在組織

服務的意念；(2)持續性承諾(Continuance Commitment)：對離開組織成本的認知，會使成員產生留在組織中的承諾；(3)規範性承諾(Normative Commitment)：強調維持對組織的忠誠，是發展社會化經驗的結果，或經由組織獲得的利益，在成員心目中產生成員報答的義務。Lamsa 與 Savolainen (2000) 將組織承諾分為二種：(1)獎酬基礎的承諾(Reward-based commitment)：認為可以滿足其在經濟優勢、地位、社會利益及任務利益方面之需要，則會傾向於對變革付出承諾；(2)信任基礎的承諾(Trust-based commitment)：若對於變革所做的承諾感到有價值，且具情感上的重要性，就會對變革做出承諾。

歸納上述相關文獻所述，本研究對組織承諾的定義為組織成員對於組織的認同與接受程度，可將個人與組織目標相連接，提升個人的留職意願與組織的績效。組織承諾越高，則員工願意為組織目標付出更大的心力去完成，同時也產生較高的留職意願與熱情；反之則易使員工對於組織抱存不安全感，或是產生離職風險。因此，本研究參考 Meyer, Allen 與 Smith(1993) 將組織承諾分為情感性承諾、持續性承諾及道德性承諾等三項變數。

2.4 組織績效

Szilagyi 與 Wallace (1980)認為績效是一種整體的概念，可以代表企業經營的最終結果。管理者對於其職務上各種工作目標的達成程度，亦即企業每執行一項新策略，必有其預期之目標，而也唯有透過衡量組織績效，才得以知曉企業策略執行之成效(Nkomo,1987)。Borman 與 Motowidlo(1993)認為績效是所有與組織目標有關的行為，而此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低來衡量，績效是在工作中所從事的所有行為(Jex,1998)，也是個人或團體其在工作表現中達成任務的質與量的表現(Schermerhorn, Hunt and Osborn,2002)。

對於組織績效衡量上，不同學者針對不同的產業採用的衡量方式與構面也不盡相同。Kaplan 與 Norton(1992,1993, 1996) 提出績效的衡量構面有4種，分為：(1)財務面：投資報酬率、附加經濟價值；(2)顧客面：滿意度、延續率、市場和客戶佔有率；(3)內部流程面：品質、成本、推出新產品；(4)學習與成長面：員工滿意、資訊系統可用性。Venkatraman 與 Ramanujam(1986)指出組織績效為企業達成某特定目標程度，企業各種活動或策略均是為了提升績效，在探討不同績效衡量標準後，將組織績效分成財務績效(financial performance)、營運績效(operational performance)與事業績效(business performance)等三大類。在財務或會計績效衡量指標，早期學者主張採用利潤或投資報酬率、資產報酬率、銷售額成長率、盈餘成長率、純益率、附加經濟價值、投資的現金流量、營業額成長率、股票市場價值、年 ROA 成長(三年平均)(Steers,1975；Campbell,1977；Dess and Robinson,1984；Dyer,1985；Nkomo,1987；Miler,1990；Kaplan and Norton,1992、1993、1996；Madu, Kuei and Lin,1995；Delaney and Huselid,1996；Huselid, Jackson and Schuler,1997；Tan, Kannan, Handfield and Ghosh,1999；Terziovski and Samson,1999；Pelham,1999)。

在市場銷售績效指標則有市場和客戶佔有率、佔有率穩定性、認知的市場績效：營

業額成長率、市場佔有率、獲利率、行銷能力、年市場成長率(三年平均)、年銷售成長率(三年平均)、海外銷售量、海外獲利能力、海外銷售成長、海外市場佔有率等(Miler,1990; Kaplan and Norton,1992、1993、1996; Madu, Kuei and Lin,1995; Delaney and Huselid,1996; Tan, Kannan, Handfield and Ghosh,1999; Terziovski and Samson,1999; Pelham,1999; Jones and Crick,2001)。

在員工生產力績效指標則有生產力、品質、服務、員工每人之平均獲利率、資產額、獲利力、全面績效、品質、成本、推出新產品、設備使用率、瑕疵率、短期績效、長期績效、成本績效、利潤、競爭力、員工生產力、新產品或服務的開發、平均生產成本等(Steers,1975; Campbell,1977; Dyer,1985; Nkomo,1987; Miler,1990; Arthur,1992; Kaplan and Norton,1992、1993、1996; Madu, Kuei and Lin,1995; Madu, Kuei and Lin,1995; Youndt, Snell, Dean and Leapk,1996; Delaney and Huselid,1996; Huselid, Jackson and Schuler,1997; Tan, Kannan, Handfield and Ghosh,1999; Terziovski and Samson,1999)。

在顧客面績效指標則有滿意度、延續率、產品品質、即時送貨、產品或服務的品質、顧客滿意度、顧客服務水準等(Kaplan and Norton,1992、1993、1996; Youndt, Snell, Dean and Leapk,1996; Delaney and Huselid,1996; Tan, Kannan, Handfield and Ghosh,1999; Terziovski and Samson,1999; Stivers and Joyce,2000)。

在人力資源產出績效指標則有缺勤率、流動率與團體/個別績效、員工滿足、員工士氣、員工流動率、員工留職、成長、個人特質、能力及行為、出缺勤記錄、資訊系統可用性、吸引人才的能力、管理者與員工之關係、員工間關係等(Campbell,1977; Dyer,1985; Nkomo,1987; Steers,1975; Cascio,1991; Arthur,1992; Kaplan and Norton,1992、1993、1996; Youndt, Snell, Dean and Leapk,1996; Delaney and Huselid,1996; Terziovski and Samson,1999)。

近期有學者主張採用獲利率、銷售或收益成長率、財務能力、投資報酬率、顧客維持(Customer Retention)、銷售成長率、相對市場佔有率、相對銷售額、相對投資報酬率(Return On Investment; ROI)、目標達成率來衡量績效(Chow, Haddad and Wu,2003; Tippins and Sohi,2003; Im and Workman,2004)。

綜合上述學者文獻所述，本研究將組織績效定義為組織成員對於工作上各種目標或任務達成的質、量或貢獻程度。藉由衡量組織績效可得知個人工作與企業經營的最終成果。對於組織績效衡量構面以及針對人壽保險業之產業特性，由於本研究研究對象為人壽險公司內勤人員，一般有關獲利或市場佔有率之績效衡量指標均難以清楚衡量受測對象之績效，在客觀衡量資料方面取得不易，故本研究係採Kaplan 與 Norton(1992, 1993, 1996)提出之平衡計分卡中員工績效衡量指標部份來對員工績效進行主觀衡量。

2.5 研究假說發展

2.5.1 領導型態與組織學習之互動關係

Sarin 與 McDermott(2003)指出由團隊領導者發起的目標結構、領導者的位階及較民主式的領導風格等因素都會對組織團隊學習造成正向影響。Kerfoot(2003)提出持續不斷的學習是成功唯一的途徑，一個領導者必須身兼學習與教導者的觀念，而一般普遍的

領導者卻多半採命令和控制的態度。當組織的成員們體認到所分享的是有用的知識，而且認為領導者是好的老師時，就會主動學習，共同向成功邁進，顯示領導者對於組織學習有顯著正向影響。Vera 與 Crossan(2004)提出一個CEO 或高階管理者領導風格影響組織學習的模式，研究結果發現面對激烈的競爭，領導者必須警惕自己時時刻刻學習，使組織跟著成長學習。故本研究提出以下的假說：

假說1：領導型態對企業在組織學習有顯著正向影響。

2.5.2 領導型態與組織承諾之互動關係

Campbell(1977)指出轉換型領導中對員工的關心、照顧與尊重等特性，會增加員工對於組織的承諾。Chen(2004)提出轉換型領導中的理想化影響與組織的創新文化會提升組織成員對組織的承諾。Katz 與 Kahn(1978)指出領導行為可藉由統整工作團體中之初級與次級關係而提高組織承諾。Morris 與 Sherman(1981)提出領導行為中的關懷因素和結構因素都對組織承諾有正向影響，其中關懷因素可增加領導者與員工間的支持情感和人際關係，而結構因素則可督促員工完成組織工作目標，使員工得到工作經驗並提高對組織的承諾。Bateman 與 Strasser(1984)提出領導型態對組織承諾具有正向影響。故提出以下的假說：

假說2：領導型態對組織承諾的實行有顯著正向影響。

2.5.3 領導型態與組織績效之互動關係

Campbell(1977)提出若主管採取轉換型領導對員工的關心、照顧與尊重，會增加員工對於工作的自我興趣，也會增加對於組織的承諾，在工作環境中表現出高績效的成果與影響員工的工作滿足。Howell 與 Frost(1989)及Bryman(1992)均指出領導行為的魅力對工作滿足以及績效表現之間具有正向影響。Elenkov(2002)指出相較於交易型領導型態，轉換型領導與組織績效間有較高的關聯性。研究中藉由複迴歸分析魅力、個別化關懷、智力啟發、權變報酬及例外管理等領導變數，其中魅力領導、個別化關懷、智力啟發與組織績效間有顯著正向關係；而交易型領導中的權變報酬、例外管理與組織績效亦有顯著正向關係。故提出以下的假說：

假說3：領導型態對組織績效有顯著正向影響。

2.5.4 組織學習與組織績效之互動關係

Milliman, Taylor 與 Czaplewski(2002)提出在現今的多國籍企業(Multinational Enterprise; MNE)中，常因為文化間的差異性，造成許多管理階層間的誤會，若組織可採行目標設定(Goal Setting)、人力資源彈性運用(Flexibility with HR Requirement)、提出清楚的指導方針(Provide Clear Guideline)、及建立跨文化的互動或是工作團隊(Create Cross-Culture Interaction or Teams)的組織學習方法，則不僅可以化解誤會，還可以避免會再次發生，進而改善組織績效。Hult, Ferrell 與 Hurley(2002)提出經由組織學習，組織在採購上的循環時間可以縮短，快速回應市場，提升組織的績效。同時提出時間可以是一種策略性武器，等同於金錢、生產力、品質以及創新的說法。事實上每家企業在面

對市場時，速度往往便是決勝關鍵，亦可藉由組織學習來改善循環週期並提升組織績效。Holland, Gaston 與 Gomes(2000)說明若領導者對組織學習功效能有所體認並鼓勵組織和員工一同學習，就可以提高組織的績效來面對外在環境激烈的變化。Yeo(2003)指出組織學習引導組織績效提升的方法是藉由員工自動自發地學習以求更高的工作表現，並為組織學習和組織績效建立了理論以及實務上的模型。Maccoby(2003)提出要改善團隊績效的七項做法：(1)明確地告訴團隊和自己的努力目標；(2)明確的角色扮演；(3)管理者確實地了解成員們的人格特質；(4)良好的溝通；(5)建立互信與公平對待；(6)建立誠實與隨時暢通的溝通管道；(7)創造一個學習的團隊。其中尤以第七項為最重要，唯有完成了第七項這樣才能確實完成其他六項，進而提高組織績效。而Huber(1998)指出創造力與創新可藉由組織學習而產生，兩者間可激發綜效，進而提升組織競爭力以及績效。故提出以下的假說：

假說4：組織學習對組織績效有顯著正向影響。

2.5.5 組織承諾與組織績效之互動關係

Randall(1987)提出組織成員若對組織產生較高的組織承諾，組織將出現較高水準的競爭力及績效。Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin 與 Jackson(1989)指出情感性承諾中情感的牽絆可使員工與組織緊密地聯繫在一起並產生認同感，與工作績效為積極關聯；而持續性承諾中體認到離職所伴隨的成本與工作績效為消極關聯。Van Scotter(2000)指出由於員工對公司的組織承諾使其產生自發性行為並提高工作績效，為公司帶來獲益。Rashid, Sambasivan and Johari(2003)指出組織承諾對於組織的財務績效有顯著正向影響。Chen(2004)提出在支持型和官僚型文化中，組織承諾為轉換型領導與工作表現間具顯著影響的中介變數，故提出以下的假說：

假說5：員工組織承諾對組織績效有顯著正向影響。

3. 研究方法

3.1 研究架構

由文獻回顧闡述組織承諾的研究來看，組織承諾亦涉及眾多因素。但有些研究則指出有關領導型態的前因後果因素，亦同樣涉及到組織承諾之前因及後果 (DeCarlo and Agarwal,1999；Ugboro and Obeng,2000；Griffin,1980)。因此，將領導型態與組織學習兩者同時視為影響組織承諾的前因變項。過去傳統文獻早已視員工組織承諾為員工長期行為之基本決定因素 (Robbins,2001)，員工組織承諾驅動組織績效的關係也早已被證實，雖然組織學習的研究已被運用於探討組織間 (即 business-to-business, B-B) 的信任 (Messmer,2001)，最近已有實證研究將組織學習用於探討員工對企業組織 (即 business-to-employ) 的信任，亦支持組織承諾為組織績效的驅動因子 (Osland, kolb and Rubin,2000)，而領導型態驅動組織績效亦被證實 (Campbell,1977；Howell and Frost,1989；Bryman,1992)。也因而 Elenkov (2002) 歸納出組織附加價值 (即組織績效) 有多種途徑，本研究選擇其中之領導型態、組織學習、組織承諾等三種途徑作為探討的

重心，主要的考量在於組織學習途徑為組織行為研究之相當成熟的研究領域，領導型態為新世紀之領導者策略性議題，組織承諾途徑為個人與組織之重要互動機制，探討領導型態、組織學習及組織承諾對組織績效的關鍵影響關係，將極具研究價值。

依據 Im 與 Workman (2004) 指出單一途徑解釋組織績效的研究不乏其數，例如，領導型態→組織績效；工作價值觀→組織績效；組織學習→組織績效；組織承諾→組織績效等皆屬之。而領導型態、組織學習、組織承諾與組織績效等四個構念間關聯性研究，主要以組織績效為結果變項之研究，再結合以領導型態、組織學習、組織承諾等三個變項中之兩個變項為前因變項，亦有多起。例如，Messmer (2001) 組織的生命週期觀點，提出整合性「領導風格－組織學習－組織績效」因果關係模式之探索性研究，Chien (2004) 探討「組織學習－組織承諾－組織績效」的研究，著眼於領導者會透過組織承諾來影響部屬績效。上述研究均屬於領導、文化、滿意度與組織績效等四個構念中之三個主要構念間的因果關聯性研究，缺少一起探討領導型態、組織學習、組織承諾與組織績效等四個構念之間因果關聯性，故本研究提出以領導型態作為驅動組織績效的因子，及以組織學習與組織承諾作為兩者之間的中介變項，探討「領導型態－組織學習－組織承諾－組織績效」的關聯性，著眼於領導者會透過組織學習及組織承諾來影響部屬績效，以彌補過去研究缺口。

本研究旨在將組織行為所探討之領導方式、組織氣候等組織環境與個人成就動機、認知與期望的意涵，運用於企業組織與員工間關係的探討，主要以組織績效的觀點來探討，經擷取 Howell 與 Frost (1989) 及 Bryman (1992) 所提出領導行為模式之「領導行為－組織承諾－組織績效」因果模式，依據 Cambell (1977) 指出組織學習的前因後果因素，涉及到組織承諾之前因及後果，因此在「領導行為－組織承諾－組織績效」模式中加入「組織學習」作為前因變項，建構成為探討領導型態、組織學習、組織承諾與組織績效等四個構念間的因果整合模式，以探討模式各變項間的因果影響關係，冀望分析歸納出更豐富的解釋。由此據以建立本研究架構如圖 1 所示：

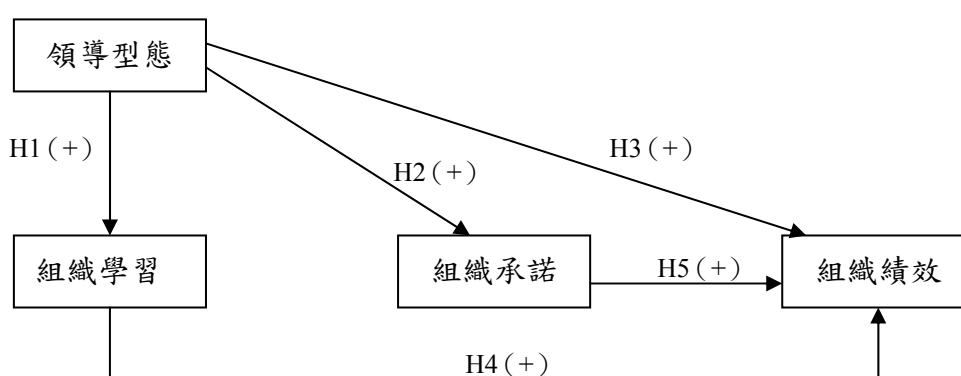


圖 1 研究架構

上述研究架構是以領導型態為整合因果模式之前因變項，在組織績效結果變項中加入組織學習與組織承諾為中介變項，為一併探討 Baron 與 Kenney (1986) 提出在自變

項與依變項間加入中介變項，有關自變項、依變項及中介變項三者間關係的檢驗方法，可分為完全中介效果及部份中介效果等兩種，完全中介效果係指自變項與依變項間加入中介變項後，自變項不再影響依變項；部份中介效果則指自變項與中介變項、中介變項與依變項之關係必須顯著，而自變項與依變項路徑之影響關係則降低。因此，本研究分別提出兩個無中介變項之組織行為模式，包括建構以領導型態為自變項，組織績效為依變項之組織行為模式 A，如圖 2，及參考 Morgan 與 Hunt (1994) 提出將中介變項亦視為自變項，以檢驗組織學習－組織承諾之關鍵中介變項的方法，因而建構以領導型態、組織學習、組織承諾為自變項，組織績效為依變項之組織行為模式 B，如圖 3，以便由路徑參數估計加以驗證中介效果。

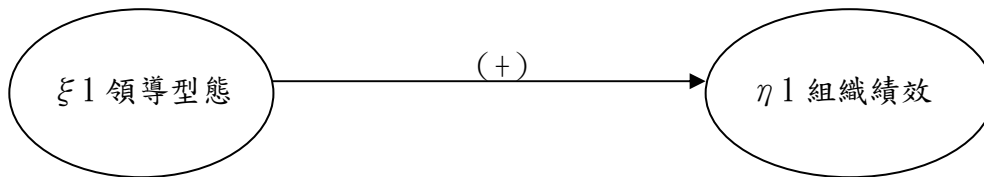


圖 2 組織行為模式 A

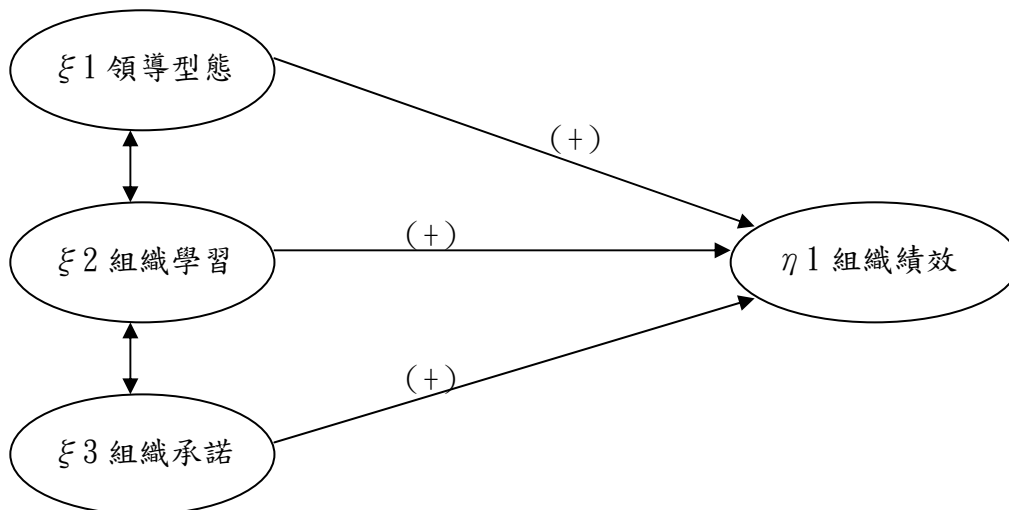


圖 3 組織行為模式 B

3.2 探索性訪談

本研究選擇了人壽保險產業為研究對象，主要原因乃是因為台灣自 1947 年發展壽險公司以來，產業結構的變遷，2006 年代台灣壽險業藉由嶄新的團隊，帶來更專業的服務，開啟全新景象，展現優異的經營獲利能力，卓越的經營績效，為消費者(保戶)提供了最堅實的保障，已然成為所有產業中發展最迅速且獲利最豐碩的明星產業。隨著經濟生活轉型與人生觀念的調整，保險商品種類也一直推陳出新，從壽險、健康醫療險，到投資型保險、分紅保單等，且產品的生命週期較短，面對如此世界性的高度競爭、變化激烈、及不確定特高的經營環境下，為求生存成長，公司必須在管理及服務的品質、創新表現上較其他競爭公司有較佳的績效表現，以維持永續經營。因此，本研究在實證研究上以人壽保險公司服務人員做為研究對象。

本研究為瞭解實證研究對象的選擇是否恰當，及實務界對本研究對象的選擇是否恰當，及對本研究架構的看法，在進行大量問卷的實證研究前進行一項探索性的訪談，訪談對象為各人壽保險業的中、高階主管，本研究在與多家公司的中高階主管聯繫後，共訪問了 10 位受訪者。受訪者的層級有總經理、副總經理、執行副總、資深經理、人力資源規劃管理部經理等職位，皆是對公司所面臨人力資源管理系統有相當的接觸與瞭解，且在公司亦是資深管理者，對公司內部的情形亦相當瞭解，由這些受訪者對於本研究的主題提供意見應屬恰當。這十家公司其中有些是外商的分公司，有些則是本土的廠商。訪談的結果，在本研究所探討的構念上，部份受訪者認為有關組織績效的構念不易定義且容易產生含混，應審慎選擇或發展測量工具，才能兼顧管理、服務品質及各個層面的績效。

受訪者普遍認為在壽險產業中，因在顧客的需求及競爭者的壓力下，廠商必須不斷地改進本身的服務與管理能力，以提升績效。而來自公司內領導者之領導方式或人格特質，必須能被員工認同，才能對組織的績效產生提升的效果，此時員工對組織的承諾程度就非常重要，因此由領導型態影響組織學習再進而影響組織績效這條路徑，可能需要較長的時間才能見到成效，而且員工對領導方式與組織學習的態度及認知更是居於關鍵角色。綜合探索性訪談之發現，對於本研究所選定的研究樣本是適當的，研究主題亦是可行的。

3.3 問卷設計與樣本資料蒐集

3.3.1 前測分析

本研究由於構念較多，故於問卷正式發放前，預先做兩次前測問卷，並採取一對一方式，與相關行業受測者溝通，對於問項敘述方式是否能確切表達問卷意涵進行溝通，詢問受訪者對於題目敘述或義涵方面之建議，並與之討論所列題項是否可以衡量出本研究所欲探討之相關構念。

3.3.2 問卷發放與回收

本研究將研究範圍鎖定在人壽保險業內勤人員，主要考量人壽保險業近年來蓬勃發展，但相關研究多以探討外勤員工為公司所帶來的業務績效或是顧客忠誠度、滿意度等為主題，而探討內勤人員對於績效表現的影響原因的研究數量較少。故本研究選擇以目前於政府登記在案的二十九家人壽保險公司，且於大台北地區設立有總、分公司者為發放對象，依其員工人數按比例方式發放。由於本研究題目內容包含員工之領導型態、組織學習與組織承諾等構念，領導風格以員工任職公司之最高主管為衡量標準，問卷填答者設定為各部門員工以及相關主管為主要研究對象，針對受測公司採分層隨機抽樣 (Stratified Random Sampling) 方式由其內勤員工協助填寫問卷並隨即回收。

3.3.3 問卷設計

本研究為了衡量領導型態、組織學習、組織承諾與組織績效之間的關係，依據前述的學者文獻中擷取建構出來，但可能因產業特性與語意表達上不符合國內慣用方式或語

意不清楚之處，因此稍做修改問項，並進行前測並與專家進行初步分析與探討，而後修正才成為正式問卷並發放之。各問項的衡量方式採用李克特(Likert)七點量表，由「非常不同意」到「非常同意」，數字由1~7，數字越大代表越同意。

3.4 研究變項與操作性定義

3.4.1 領導型態

由於新近領導型態多探討支持型及轉換型領導兩類，同一領導者在不同情境下，亦可能會同時運用轉換型與交易型領導(Yukl, 1998)。本研究採用由Bass 與 Avolio(1989)提出的多元因素領導問卷(Multi-Factor Leadership Questionnaire; MLQ)，以轉換型領導型態及交易型領導型態為構面。

領導型態構面量表初編 16 題(各分量表都是 8 題)，先採探索性因素分析(以主軸法抽取因素，斜交法轉軸)了解本量表是否為二個因素，結果得知第一個因素是轉換型領導(6 題)，其特徵值為 47.28；第二個因素是交易型領導(4 題)，其特徵值是 36.78。本研究將二個分量表分別進行項目分析，結果所有的題目的決斷值都能符合要求。在信度考驗方面，是採內部一致性(Cronbach α)進行考驗，轉換型領導的 Cronbach α 係數為 0.88，交易型領導的 Cronbach α 係數為 0.91，由這二個分量表的 Cronbach α 係數顯示，本量表具有良好的信度。在效度考驗方面，是以探索性因素分析(指定二個因素)進行考驗，結果編在這二個因素的題項皆能分別落在其各自的因素內，解釋的變異量為 73.26%。由此結果得知，本量表具有理想的效度。

本研究領導型態變數之操作性定義與衡量題項如下：轉換型領導變數操作性定義為：領導者將透過更高的理想以及價值，例如自由、公正、和平以及均等將員工關係提升至較高層次，並提供個別化的關懷來滿足個人的感受和需要。題項有 6 個，分別為(1)員工會因主管的工作熱情而喜歡與他/她共事；(2)主管會給予員工們鼓舞；(3)員工遇到挫折時，主管會適時地關心、安慰；(4)主管會引領員工以新的觀點面對事情；(5)主管會將服務顧客的使命傳達給員工；(6)主管會塑造一個良好的學習與訓練的環境。交易型領導變數操作性定義為：領導者追求成本利益、以及和員工的利益交換上，在此種關係員工利用工作績效的達成來換取滿足心靈或是物質上的需求。衡量問項有 4 個，分別為(1)主管會告訴員工怎麼做才可以獲得獎酬；(2)主管會告訴員工份內該做的事情；(3)當員工完成特定目標時，主管會給予適當的獎勵；(4)主管會依照員工工作表現優劣而分別給予獎勵或懲處。問題之衡量方式，以 Likert 七點尺度量表加以評量，資料結果介於 1~7 之間，4 代表中性，值越高表示愈同意該項評估準則，反之則同意程度越低。

3.4.2 組織學習

Bartezzaghi et al.,(1997)指出組織的行為必須發生改變，組織學習才算是正式完成。本研究組織學習的衡量上，選擇以 Levitt 與 March(1988)提出之組織學習基本評量要素為基礎，經考量量表完整性與衡量問項後，Huber(1991)提出之組織學習量表最符合本研究所需，故採用其為本研究之組織學習衡量量表，並依人壽保險業特性加以修改後，進行衡量組織成員對於組織學習的認知程度與實行的效果。並參酌 Pace et al.,(1998)、Dorai

與 McMurray(2002)、以及Pace(2002)提出之組織學習論述，將組織學習根據此評量表加以分析成為資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐以及成就傾向等四個要素。

組織學習構面量表初編20題（各分量表都是5題），先採探索性因素分析（以主軸法抽取因素，斜交法轉軸）了解本量表是否為四個因素，結果得知第一個因素是資訊分享（3題），其特徵值為37.28；第二個因素是詢問的氣候（3題），其特徵值是31.39；第三個因素是學習的實踐(3題)，其特徵值是28.49；第四個因素是成就傾向（3題），其特徵值是32.03。本研究將四個分量表分別進行項目分析，結果所有的題目的決斷值都能符合要求。在信度考驗方面，是採內部一致性（Cronbach α ）進行考驗，資訊分享的Cronbach α 係數為0.86，詢問的氣候的Cronbach α 係數為0.84，學習的實踐的Cronbach α 係數為0.88，成就傾向的Cronbach α 係數為0.89，由這四個分量表的Cronbach α 係數顯示，本量表具有良好的信度。在效度考驗方面，是以探索性因素分析（指定四個因素）進行考驗，結果編在這四個因素的題項皆能分別落在其各自的因素內，解釋的變異量為72.84%。由此結果得知，本量表具有理想的效度。

本研究依此四因素之產業特性後，訂定組織學習變數之操作性定義與衡量問項如下：資訊分享變數操作性定義為：組織中成員分享彼此獲得資訊的方法和程度。衡量問項有3個，分別為(1)公司同仁之間會互相討論做事情的方法；(2)公司會常舉辦講座或請知名顧問到公司演講；(3)公司會鼓勵員工將所學習的新知與其他同仁分享。詢問的氣候變數操作性定義為：組織中成員會利用尋找、挑戰、實驗等方式來改善組織運作效能的過程和程度。衡量問項有3個，分別為(1)公司同仁會主動尋找改善組織運作的方法；(2)公司同仁會勇於嘗試新的工作方法；(3)公司同仁勇於嘗試新的運作方式。學習的實踐變數操作性定義為：組織中成員主動去學習各項活動。衡量問項有3個，分別為(1)公司同仁會主動去學習新知；(2)公司同仁在學習新作法之後會應用在工作上；(3)公司同仁會參與各種可改善專業能力之教育訓練與活動。成就傾向變數操作性定義為：組織中成員具有在組織當中自我實現或達成成就的意願程度。衡量問項有3個，分別為(1)公司同仁會自我設定目標並且積極達成；(2)公司同仁願意接受困難但可達成之任務；(3)公司同仁會展現出想要追求成就的意志。問題之衡量方式，以Likert七點尺度量表加以評量，資料結果介於1~7之間，4代表中性，值越高表示愈同意該項評估準則，反之則同意程度越低。

3.4.3 組織承諾

組織承諾是指組織個人對某特定組織全面性且持久性的認同和參與程度(Porter et al.,1974)，且願意繼續留在組織內付出努力，及對組織歸屬感與忠誠的程度(Buchanan,1974)。Mowday et al.,(1982)指出組織承諾應包含三個因素，即接受組織目標、願意為組織持續付出努力及留在組織的意願。本研究之組織承諾量表之衡量是採用Meyer et al.,(1993)提出的三構面組織承諾量表為測量的主要工具，構面包含：(1)情感性承諾量表(Affective Commitment Scale; ACS):由Meyer等人將Mowday et al.,(1982)提出之OCG 量表中有關離職傾向題目予以排除而成；(2)持續性承諾(Continuance-Commitment Scale; CCS)；(3)規範性承諾量表(Normative Commitment Scale; NCS)。

領導型態構面量表初編20題（各分量表情感性承諾變數有8題，持續性承諾變數有5題，道德性承諾變數有7題），先採探索性因素分析（以主軸法抽取因素，斜交法轉軸）了解本量表是否為三個因素，結果得知第一個因素是情感性承諾（6題），其特徵值為42.17；第二個因素是持續性承諾（3題），其特徵值是38.36；第三個因素是道德性承諾（5題），其特徵值為35.28。本研究將三個分量表分別進行項目分析，結果所有的題目的決斷值都能符合要求。在信度考驗方面，是採內部一致性（Cronbach α ）進行考驗，情感性承諾的Cronbach α 係數為0.87，持續性承諾的Cronbach α 係數為0.86，道德性承諾的Cronbach α 係數為0.88，由這三個分量表的Cronbach α 係數顯示，本量表具有良好的信度。在效度考驗方面，是以探索性因素分析（指定三個因素）進行考驗，結果編在這三個因素的題項皆能分別落在其各自的因素內，解釋的變異量為72.42%。由此結果得知，本量表具有理想的效度。

本研究組織承諾各變數的操作型定義與衡量問項如下：情感性承諾變數操作性定義為：員工在情感上依附並認同自己的組織。衡量問項有6個，分別為(1)員工願意永遠留在公司工作；(2)員工覺得公司的問題就是自己的問題；(3)員工對公司有強烈的歸屬感；(4)員工與公司有相當深厚的情感；(5)員工常覺得是公司的一份子；(6)公司對員工來說意義深遠。持續性承諾變數操作性定義為：員工因為了解離職所帶來的成本而選擇繼續留在組織。衡量問項有3個，分別為(1)如果現在離開這家公司，將造成員工生活上很大的困擾；(2)員工已經為公司付出很多的心力，所以不會考慮換工作；(3)現在工作是員工所能找到最好的工作。道德性承諾變數操作性定義為：員工基於一種義務或是一種組織正式規範之外的道德承諾而願意繼續留在組織。衡量問項有5個，分別為(1)員工覺得有義務繼續留在公司工作；(2)即使其他工作對員工是有利的，員工也不會離開現在公司；(3)公司很值得員工忠誠的工作；(4)員工現在不會離開公司，因為覺得必須對公司內部的其他人負責；(5)員工覺得公司有恩於自己。問題之衡量方式，以Likert七點尺度量表加以評量，資料結果介於1~7之間，4代表中性，值越高表示愈同意該項評估準則，反之則同意程度越低。

3.4.4 組織績效

由於本研究研究對象為人壽保險公司內勤人員，一般有關獲利或市場佔有率相關之績效衡量指標均難以清楚衡量受測對象之績效，且客觀衡量部分相關資料亦難以取得進行分析，故本研究採Kaplan 與 Norton(1992, 1993, 1996)提出之平衡計分卡員工績效衡量指標部份，並考慮填答者習慣用語及產業特性加以修訂，由受測者採自評方式填答。

組織績效量表初編25題（任務成果分量表6題、工作行為分量表7題、員工特質分量表12題），先採探索性因素分析（以主軸法抽取因素，斜交法轉軸）了解本量表是否為三個因素，結果得知第一個因素是任務成果（4題），其特徵值為31.47；第二個因素是工作行為（5題），其特徵值是41.56；第三個因素是員工特質（9題），其特徵值為38.03；。本研究將三個分量表分別進行項目分析，結果所有的題目的決斷值都能符合要求。在信度考驗方面，是採內部一致性（Cronbach α ）進行考驗，任務成果的Cronbach α 係數為0.89，工作行為的Cronbach α 係數為0.86，員工特質的Cronbach α 係數為0.87，由這三個

分量表的Cronbach α 係數顯示，本量表具有良好的信度。在效度考驗方面，是以探索性因素分析（指定三個因素）進行考驗，結果編在這三個因素的題項皆能分別落在其各自的因素內，解釋的變異量為71.42%。由此結果得知，本量表具有理想的效度。

本研究組織績效構面各變數的操作型定義與衡量問項如下：任務成果變數操作性定義為：以員工工作成果與業績為衡量績效的依據。衡量問項有4個，分別為(1)員工工作很少發生錯誤；(2)員工處理工作或業務時會按照工作程序處理；(3)員工會細心地工作以增加公司的績效；(4)員工總是在期限內將工作完成。工作行為變數操作性定義為：以員工工作過程的行為、努力情形、工作態度與工作關係為主對員工績效加以衡量。衡量問項有5個，分別為(1)員工不以現狀為滿足，會有改進工作的方法及研究革新的熱忱；(2)主管不督促時員工也能自動自發工作；(3)員工有盡快達成任務的慾望和熱忱；(4)員工有熱忱去做自己義務以外的事情；(5)員工對於自己所負責的業務遭遇困難時會努力想辦法解決。員工特質變數操作性定義為：以個人特質作為評估標準，評估的重心在衡量被認為此員工是否具有完成任務所具備的個人特質。衡量問項有9個，分別為(1)員工會從各種不同角度看問題，並有效解決組織突發或異常問題；(2)員工會正確掌握科技發展的趨勢且即時應用科技新知；(3)員工會與上司保持融洽的關係；(4)員工會和同事維持良好互動，並與其他部門的同仁建立密切的關係；(5)員工向其他人說明構想或工作時，能有效且生動地表達；(6)員工會撰寫清晰達意的書面報告；(7)員工會利用私人時間進修培訓課程，以提高與工作有關之技能；(8)員工會就專業領域提供諮詢和指導的能力；(9)員工會具有獨立完成任務的能力。問題之衡量方式，以Likert七點尺度量表加以評量，資料結果介於1~7之間，4代表中性，值越高表示愈同意該項評估準則，反之則同意程度越低。

4. 資料分析

在問卷回收後，即針對問卷予以檢查，剔除無效問卷後再將有效問卷加以編碼輸入。根據本研究目的需要，並考量變數之衡量尺度及統計分析工具之適切性，將進行基本分析與整體模式分析。

4.1 敘述性統計分析

表1列示研究變項之平均值、標準差與相關分析結果。其中，領導型態、組織學習、組織承諾與組織績效之相關係數分別為0.13、0.04、0.11，且達0.01的顯著水準，表示領導型態、組織學習、組織承諾與組織績效間呈現顯著之正向關係，在此H3、H4、H5獲得初步支持。其次，領導型態對組織學習與組織承諾之相關係數分別為0.29與0.16，且達0.001的顯著水準，表示領導型態、組織學習與組織承諾間呈現顯著之正向關係，H1及H2亦獲得初步支持。最後，組織文化與工作滿足之相關係數為0.26，且達0.01的顯著水準，表示組織學習與組織承諾間亦呈現顯著之正向關係。

表 1 研究變項之平均值、標準差與相關分析

研究變數	平均值	標準差	組織 績效	領導 型態	組織 學習	組織 承諾
組織績效	5.27	0.84	1.00			
領導型態	5.83	0.76	0.13**	1.00		
組織學習	5.12	0.92	0.04**	0.29***	1.00	
組織承諾	5.23	0.82	0.11**	0.16***	0.26**	1.00

P<0.01；*P<0.001

人口統計變數分析方面，由表 2 中分析結果，在領導型態構面發現男女性別及員工人數等具有顯著差異，年資則對交易型領導有顯著差異；在組織學習構面，發現年資、職位、員工人數等方面具有顯著差異，而在男女性別、年齡、教育程度並無顯著差異；在組織承諾構面，結果發現在男女性別、年齡差異、年資、教育程度、職位、及員工人數等方面皆無顯著差異；在組織績效，結果發現男女性別、年齡差異、教育程度、年資、職位及員工人數等方面皆無顯著差異。

表 2 多變量變異數分析表 (F 檢定)

構面因素	性別	年齡	教育 程度	年資	職位	員工人數
領導型態						
轉換型 領導	13.26***	1.38	1.03	2.56	2.94	3.371***
交易型 領導	11.28***	0.94	0.83	3.28**	2.33	32.56***
組織學習						
資訊分享	4.97	5.38	6.38	8.52***	6.23**	12.45***
詢問的 氣候	3.94	6.03	7.30	10.22***	9.57***	9.59***
學習的 實踐	6.83	9.30	6.93	9.32***	6.46*	11.22***
成就傾向	7.25	8.47	7.83	7.26***	7.12*	9.46***
組織承諾						
情感性 承諾	0.46	0.73	0.84	0.94	0.89	0.63
持續性 承諾	0.69	1.05	1.11	0.94	0.89	0.49
道德性 承諾	0.84	0.94	0.82	0.74	1.03	0.95
組織績效						

構面因素	性別	年齡	教育程度	年資	職位	員工人數
任務成果	2.49	3.01	3.29	3.10	2.94	3.57
工作行為	3.28	4.02	3.78	3.12	3.59	4.22
員工特質	3.29	3.88	3.27	3.64	3.47	3.94

*表 P<0.5；**表 P<0.01；***表 P<0.001

4.2 相關分析

由各構面間之相關係數分析，初步瞭解研究構念包括領導型態、組織學習、組織承諾、以及組織績效之間的構面相關性以及方向性，進而分析瞭解其相關情形。本研究使用線性結構方程模式(LISREL)進行分析，提供各衡量變數之平均值、標準差與相關係數如表 3 所示，各衡量變數之間皆具有顯著相關，適宜進行 LISREL 分析。

表 3 變數間相關係數分析
(表中左下方為 Spearman 等級相關係數；右上方為 Pearson 相關係數)

構念與變數	avg	st	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
領導型態														
1.轉換型領導	5.12	.74	1.00	.03	.06	.11	.06	.03	.07	.15	.07	.04	.01	.06
2.交易型領導	5.35	.85	.14***	1.00	.08	.05	.10	.13	.94	.07	.04	.11	.21	.05
組織學習														
3.資訊分享	5.78	.74	.22***	.24***	1.00	.08	.18	.14	.07	.04	.08	.09	.15	.04
4.詢問的氣候	5.33	.86	.15***	.15***	.15***	1.00	.05	.07	.12	.02	.06	.15	.07	.15
5.學習的實踐	5.35	.92	.22***	.22***	.17***	.19***	1.00	.17	.21	.28	.27	.19	.17	.18
6.成就傾向	6.04	.67	0.16**	.13***	.16***	.13***	.23***	1.00	.27	.08	.04	.13	.09	.13
組織承諾														
7.情感性承諾	5.94	.92	.15***	.09***	.13***	.06***	.15***	.18***	1.00	.06	.03	.17	.09	.99
8.持續性承諾	5.78	.96	.12***	.11***	.19***	.13***	.17***	.22***	.21***	1.00	.08	.11	.15	.09
9.道德性承諾	5.63	.84	.21***	.14***	.14***	.16***	.12***	.24***	.12***	.15***	1.00	.07	.04	.01
組織績效														
10.任務成果	5.73	.84	.05***	.06***	.11***	.13***	.16***	.14***	.22***	.27**	.15**	1.00	.12	.09
11.工作行為	5.96	.74	.13***	.12***	.16***	.05***	.23***	.13***	.15***	.14***	.17**	.15**	1.00	.11
12.員工特質	5.63	.94	.12***	.13***	.18***	.14***	.18***	.06***	.12***	.18***	.25**	.05**	0.15**	1.00

avg=平均值；st=標準差； *表 P<0.5；**表 P<0.01；***表 P<0.001

4.3 樣本與資料蒐集

4.3.1 問卷預試及樣本分析

本研究將研究範圍鎖定在人壽保險業內勤人員，主要考量人壽保險業近年來蓬勃發展，但相關研究多以探討外勤員工對公司的業務績效或是顧客忠誠度、滿意度等為主題，而探討內勤人員對於績效表現的影響原因的研究數量較少。故本研究選擇以目前於政府登記在案得二十九家人壽保險公司，且於台北地區設立有總、分公司者為發放對象，依其員工人數按比例方式發放。在正式進行問卷寄發前，研究者先針對 84 位人力資源管理 EMBA 的學生進行問卷的預試。依據因素負荷量及 Cronbach's Alpha 係數之檢定結果修改問項，並對題意有疑義者加以修訂後，始進行問卷的寄發。為了確認受訪者填答問卷的意願，本研究先以壽險公會所出版之公司名錄為基礎，該名錄上記載所有廠商的董事長、總經理、副總經理、區域經理的姓名與電話，可以有效地以電話接觸到公司的高階主管，聯絡時以人力資源規劃主管為主，說明本研究目的，並徵詢填答意願，表示有意願填答者再由訪問員將問卷、附上限時專送的回郵信封與紀念品親自或郵寄送交該公司的人力資源規劃主管或其秘書代收，並請其轉送內勤人員填答後再將問卷傳真或直接郵寄回來。

由於本研究題目內容包含領導型態、組織學習、員工對組織承諾與組織績效等構面，其中領導型態風格以員工任職公司之最高主管為衡量標準，問卷填答者設定為各部門員工以及相關主管為主要研究對象，針對受測公司採分層隨機抽樣 (Stratified Random Sampling) 方式由其內勤員工協助填寫，而在組織績效衡量變數方面，本研究採用 Slater 與 Narver(2000) 的作法，由董事長或總經理或副總經理等負責績效利潤之主管來填答，如此可產生較客觀的資訊。

本研究經過與人壽保險樣本公司聯繫後，扣除主管出國與無填答意願的公司，實際共針對 22 家公司發出 337 份問卷。根據 Bourque 與 Fielder (1995) 資料的蒐集依照二階段的程序，問卷送答後經過十天尚未收到其傳真或回信者，則進一步以電話聯絡之前聯繫者，再度請求其協助填答問卷，有些公司已將問卷遺失則再補寄過去，經過兩次的電話催收，第一次回收問卷 89 份，第二次回收問卷 74 份，總計共回收 163 份問卷，經過初步的檢查，扣除其中 3 份填答不完整之問卷及 4 份連續問項皆勾選同一量表尺度之無效問卷後，有效問卷共計 156 份，有效回收率為 46.29%。

4.3.2 樣本穩定性測試

就回收之樣本特性而言，t 檢定之結果指出，樣本與母體 (抽樣所依據之 22 家人壽保險公司) 在領導型態、組織學習、組織承諾、組織績效等公司特性變數上，其平均差異皆未達 0.05 之顯者水準 (t 值分別為 0.57, -0.46, 0.68 與 -1.27)，因此整體而言研究樣本對於母體應尚具代表性。在樣本穩定度測試方面，Fowler (1988) 指出，晚期填卷者可能與未填卷者有相似的特質，故藉由企業基本特性的比較，可進一步衡量出未填卷的偏誤 (non-response bias)。經獨立樣本 t 檢定和卡方同質性檢定，比較前期回收之問卷的差異，結果由表 4 可看出兩群體在企業基本特性的變數 (包括領導型態、組織學習、組織承諾、組織績效) 上，並無顯著差異 (P 值介於 0.81~0.93)，表示前後期間問卷填答者

特性並無明顯不同，且未填答者的偏誤應不是一項嚴重的問題，因此，回收之問卷對母體而言具有相當程度的代表性。

表 4 樣本穩定性測試

構念	檢定方法	檢定值	顯著性 (P)
產業別	卡方同質性檢定	Likelihood Ratio=12.32	0.86
領導型態	獨立樣本 t 檢定	0.24	0.81
組織學習	獨立樣本 t 檢定	0.23	0.93
組織承諾	獨立樣本 t 檢定	0.25	0.88
組織績效	獨立樣本 t 檢定	0.26	0.85

4.4 信度分析

首先以 Cronbach's α 係數分析各量表的信度，領導型態量表信度分析結果，對轉換型領導、交易型領導及領導型態，其 Cronbach's α 係數分別為 0.88、0.91、0.89。組織學習量表信度分析的結果，對資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐、成就傾向、及組織學習的 Cronbach's α 係數分別為 0.86、0.84、0.88、0.89、0.91。組織承諾量表信度分析的結果，情感性承諾、持續性承諾、道德性承諾、及組織承諾的 Cronbach's α 係數分別為 0.87、0.86、0.88、0.88。組織績效量表信度分析的結果，任務成果、工作行為、員工特質、及組織績效的 Cronbach's α 係數分別為 0.89、0.86、0.87、0.90。整體而言，各量表的信用水準均超過 Nunnally (1978) 所建議可接受之 0.7 的水準。再者經由各構念的驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA) 來檢定各構面之衡量模式 (measurement model) 是否妥當。領導型態的轉換型領導、交易型領導等二個構面的組合信度為 0.86、0.88 與萃取變異量為 0.73、0.78；組織學習對資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐、成就傾向等四個構面的組合信度為 0.88、0.84、0.87、0.86 與萃取變異量為 0.73、0.72、0.75、0.74；組織承諾之情感性承諾、持續性承諾、道德性承諾等三個構面的組合信度為 0.90、0.84、0.85 與萃取變異量數為 0.74、0.71、0.72；組織績效的任務成果、工作行為、員工特質等三個構面的組合信度為 0.86、0.88、0.85 與萃取變異量為 0.71、0.73、0.75。各構面之組合信度均超過 0.7 的可接受水準，且萃取變異量亦均超過或相當接近 0.5 的水準，表示指標的內部一致性均為可接受。

4.5 效度分析

本研究以驗證性因素分析檢定各構面是否具有足夠的收斂效度 (convergent validity) 和區別效度 (discriminatory validity)。

4.5.1 收斂效度分析：

經由對領導型態、組織學習、組織承諾、組織績效的二階驗證性因素分析，其分析結果分別為：在檢視衡量模式的配適度分析後，發現：領導型態 χ^2/df (512.12/276) 之值為 1.86，符合小於 3 之建議值，CFI(Comparative Fit Index) 及 IFI(Incremental Fit Index)

之值均為 0.93；NFI (Norm Fit Index) 之值為 0.94；NNFI(Non-Norm Fit Index) 之值為 0.95 皆符合大於 0.9 之建議；RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation) 之值為 0.057，雖然高於 0.05 的建議值，但仍在 90%的信賴區間之內 (0.0538；0.0848)。最後，GFI(Goodness of Fit Index) 之值為 0.89，接近 0.9 的建議值，因此在這個指標上僅僅獲得邊際支持。組織學習 χ^2/df 之值為 1.39，CFI=0.92，IFI=0.93，NFI=0.91，NNFI=0.93，RMSEA=0.046，GFI=0.92。組織承諾之 $\chi^2/df=1.24$ ，CFI=0.92，IFI=0.93，NFI=0.92，NNFI=0.95，RMSEA=0.046，GFI=0.93。組織績效之 $\chi^2/df=1.52$ ，CFI=0.91，IFI=0.92，NFI=0.94，NNFI=0.93，RMSEA=0.043，GFI=0.92。整體而言，各項配適度指標顯示，本研究各構面之衡量模式的配適度是可接受的。此外，CFA 分析顯示所有的因素負荷量皆顯著為正 (t 值介於 5.12~12.04 之間，P 值皆小於 0.001)。基於 CFA 分析結果顯示原先規劃的衡量模式對資料的配適度良好，故本研究架構各構面題項之收斂效度是在可接受的範圍。

4.5.2 區別效度分析：

本研究依據 Anderson 與 Gerbing (1988) 的建議來進行區別效度的檢定，其方式為：分別將兩兩構面的相關係數限定為 1，然後將此限定模式與未限定之原衡量模式進行卡方差異度檢定，如果限定模式之卡方值較未限定之原衡量模式之卡方值為大，且達顯著水準時，則表示此二構面間具有區別效度。本研究的各構面之區別效度分析結果如表 5 所示，表中資料顯示各構念中的兩兩構面的相關係數限定為 1 時，其限定模式之卡方值均較未限定模式之卡方值為大，且均達顯著的差異水準，故可知各構面間具有區別效度。

表 5 區別效度分析

構面及變數	χ^2	d.f.	$\Delta\chi^2$
領導型態			
1.未限定衡量模式	348.20	221	—
2.轉換型領導與交易型領導 (相關係數限定為 1)	376.24	222	68.53***
組織學習			
1.未限定衡量模式	196.48	163	—
2.資訊分享與詢問的氣候 (相關係數限定為 1)	227.84	164	33.61***
3.資訊分享與學習的實踐 (相關係數限定為 1)	231.75	164	42.83***
4.資訊分享與成就傾向 (相關係數限定為 1)	239.93	164	36.72***
5.詢問的氣候與學習的實踐 (相關係數限定為 1)	242.94	164	32.10***
6.詢問的氣候與成就傾向 (相關係數限定為 1)	241.36	164	35.92***
7.學習的實踐與成就傾向 (相關係數限定為 1)	242.51	164	33.21***
組織承諾			
1.未限定衡量模式	263.57	157	—
2.情感性承諾與持續性承諾 (相關係數限定為 1)	328.03	158	39.05***
3.情感性承諾與道德性承諾 (相關係數限定為 1)	328.95	158	46.20***

構面及變數	χ^2	d.f.	$\Delta\chi^2$
4.持續性承諾與道德性承諾（相關係數限定為1）	333.92	158	37.72***
組織績效			
1.未限定衡量模式	242.68	146	47.28***
2.任務成果與工作行為（相關係數限定為1）	264.14	147	37.93***
3.任務成果與員工特質（相關係數限定為1）	243.36	147	52.72***
4.工作行為與員工特質（相關係數限定為1）	263.87	147	39.62***

$\Delta\chi^2$ 之計算以未限定衡量模式為基準；***表 $P < 0.001$

4.6 結構方程整體模式分析

由上述的分析結果顯示，本研究各構面的信度、收斂效度及區別效度皆已達到可接受的水準值，故以單一衡量指標取代多重衡量指標應是可行的。因此，本研究在領導型態、組織學習、組織承諾及組織績效的衡量模式上，以第一階各構面的衡量題項得分之平均值作為該構面的得分，再由第一階構面作為第二階構念的多重衡量指標模式，亦即領導型態為潛在構念時，其觀測變數為轉換型領導、交易型領導等二個構面。組織學習為潛在構念時，其觀測變數為資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐、成就傾向等四個構面。組織承諾為潛在構念時，其觀測變數為情感性承諾、持續性承諾、道德性承諾等三個構面。組織績效為潛在構念時，其觀測變數為任務成果、工作行為、員工特質。一般而言，LISREL 分析所需的樣本數要求為：樣本數減去模式中所欲估計之參數數目須大於 50 (Bagozzi, 1980)，而且一般認為樣本數最少應在 100 到 150 之間才適合使用最大概率估計法 (MLE) 來估計結構模式 (Ding, Velicer, and Hawlow, 1995)，但樣本太大 (超過 400 到 500) 時，MLE 會變得過度敏感，容易使所有的配合度指標檢定都出現配合不佳的結果 (黃俊英, 2001)。由於本研究可分析樣本共 156 個，故符合上述的樣本數要求。

有關模式配適度的評估，Bagozzi 與 Yi (1988) 認為必須從基本的配適標準 (Preliminary fit criteria)、整體模式適配度 (Overall mode fit)、及模式內在結構適配度 (fit of internal structure of model) 等三方面來加以評量 (陳正昌、程炳林, 1994)。本研究依此三方面對所提出的理論模式加以評估：

4.6.1 基本的適配標準

此標準是用來檢測模式之細列誤差、辨認問題或輸入錯誤等，這可從衡量指標的衡量誤差不能有負值及因素負荷量不能太低 (低於 0.5) 或太高 (高於 0.95)，且是否均達到顯著水準來加以衡量。由表 6 顯示，本研究在各個潛在構念的衡量指標之因素負荷量均達到顯著水準，且均超過 0.5 以上，只有任務成果績效的因素負荷量略高於 0.95，而且衡量誤差亦沒有出現負值，整體而言應屬可接受範圍。

4.6.2 整體模式適配度

此指標是用來評量整個模式與觀察資料的配適程度，此方面的適合度衡量有許多指標。Hair, Anderson, Tatham, 與 Black (1998) 將其分為三種類型：絕對適合度衡量、增

量適合度衡量、及簡要適合度衡量等。茲將此三種類型分述如下：

4.6.2.1 絕對適合度衡量：

是用來確定整體模式可以預測共變數或相關矩陣的程度，衡量指標如卡方統計值、適合度指標 (GFI)、平均殘差平方根 (RMSR)、及平均近似值誤差平方根 (RMSEA) 等。本研究整理論模式的絕對適合度衡量指標為： $\chi^2 / \text{d.f.} = 52.61/84 = 1.82$ ，P 值小於 0.001、GFI=0.95、RMSR=0.039、RMSEA=0.033，其值皆達可接受的範圍。

4.6.2.2 增量適合度衡量：

係比較所發展的理论模式與虛無模式，衡量指標如調整的適合度指標 (AGFI)、基準的配合指標 (NFI)、及比較配合指標 (CFI) 等。本研究整體模式的增量適合度衡量指標為：AGFI=0.92、NFI=0.95 及 CFI=0.97，均達到可接受範圍。

4.6.2.3 簡要適合度衡量：

係要調整適合度衡量，俾能比較含有不同估計係數數目的模式，以決定每一估計係數所能獲致的適合程度，衡量指標如簡要的基準配合指標 (PNFI)。本研究整理論模式的簡要適合度衡量指標為：PNFI=0.91，及 PGFI=0.58，皆為合理現象。綜合上述指標的判斷，本研究理論模式的整體模式適合度應屬可接受。

4.6.3 模式內在結構適配度：

此標準是在評量模式內估計參數的顯著程度、各指標及潛在變項的信度等。這可從個別項目的信念 (individual item reliability) 是否在 0.5 以上，潛在變項的組合信度 (composite reliability) 是否在 0.7 以上，及潛在變項的萃取變異量 (variance extracted) 是否在 0.5 以上的可接受水準來加以評估。本研究將各構面當作整體模式的衡量項目，由各構面的信度係數，範圍在 0.84 至 0.91 之間，均超過 0.5 的可接受水準；在潛在變項的組合信度與萃取變異量的評估上，則由表 6 中顯示，領導型態、組織學習、組織承諾、及組織績效的組合信度分別為 0.89、0.91、0.88、及 0.90，而萃取變異量分別為 0.72、0.74、0.74、及 0.80，皆已超過最低的可接受水準，故本模式應具有達到標準的內在結構適配度。

在領導型態的建構上，由各構面之因素負荷量加以比較得知，人壽保險公司員工對組織主管之領導型態的認知中，以轉換型領導 ($\lambda_{x11} = 0.87$) 為最重要的因素，其次為交易型領導 ($\lambda_{x21} = 0.86$)。此結果顯示，若要提昇組織領導型態績效程度，則須重視轉換型領導及交易型領導等為主要的關鍵因素，此結果與 Goleman (2002) 的研究結果一致。在組織學習構建的認知中，以詢問的氣候 ($\lambda_{y21} = 0.93$) 為最重要的因素，其次為學習的實踐 ($\lambda_{y31} = 0.87$)、成就傾向 ($\lambda_{y41} = 0.84$) 及資訊分享 ($\lambda_{y11} = 0.78$)。此結果顯示，若要提昇組織學習程度，則四者皆為重要因素，其中尤以重視詢問的氣候之提昇程度為最主要關鍵因素。在組織承諾的建構上，企業對提昇員工組織承諾的認知中，情感性承諾 ($\lambda_{y52} = 0.84$)，其次分別為道德性承諾 ($\lambda_{y72} = 0.83$)、持續性承諾 ($\lambda_{y62} = 0.80$)。此結果顯示，若要提昇組織承諾程度，則三者皆為重要因素，其中尤以重視提昇情感性承諾的程

度為最主要的關鍵因素。而在組織績效建構上，廠商對提昇組織績效的認知中，以任務成果 ($\lambda_{y83}=0.95$) 為最重要，工作行為 ($\lambda_{y93}=0.86$) 次之，而以員工特質 ($\lambda_{y103}=0.80$) 為最不重要。此結果顯示，若要提昇組織績效，則三者皆為重要因素，其中尤以重視提昇任務成果為最主要的關鍵因素。

表 6 整體理論模式的衡量模型方析

構面及變數	MLE 的估計參數		組成信度	萃取變異量
	因素負荷量 ^a (λ)	衡量誤差 (δ 或 ε)		
領導型態			0.89	0.72
X ₁ 轉換型領導	0.87***	0.31	0.86	0.73
X ₂ 交易型領導	0.86***	0.28	0.88	0.78
組織學習			0.91	0.74
Y ₁ 資訊分享	0.78***	0.23	0.88	0.73
Y ₂ 詢問的氣候	0.93***	0.25	0.84	0.72
Y ₃ 學習的實踐	0.87***	0.31	0.87	0.75
Y ₄ 成就傾向	0.84***	0.20	0.86	0.74
組織承諾			0.88	0.74
Y ₅ 情感性承諾	0.84***	0.28	0.90	0.74
Y ₆ 持續性承諾	0.80***	0.25	0.84	0.71
Y ₇ 道德性承諾	0.83***	0.29	0.85	0.72
組織績效			0.90	0.80
Y ₈ 任務成果	0.95***	0.22	0.86	0.71
Y ₉ 工作行為	0.86***	0.30	0.88	0.73
Y ₁₀ 員工特質	0.80***	0.25	0.85	0.75

註：(1) $\chi^2/d.f.=152.61/84=1.82$ ，RMSR=0.039，NFI=0.95，NNFI=0.97，AGFI=0.92，PNFI=0.91，CFI=0.97，GFI=0.95，RMSEA=0.033，PGFI=0.58。

(2) a：因素負荷量為標準化之值，**表 $P < 0.01$ ；***表 $P < 0.001$ 。

4.7 LISREL路徑分析及研究假說之檢定

本研究以最大概率估計法 (MLE) 估計，分別針對本研究架構模式及組織行為模式 A、模式 B 進行線性結構因果模式之配適度評鑑結果加以分析，本研究架構模式之 $\chi^2/d.f.=152.61/84=1.82$ ，P 值小於 0.001，GFI=0.95，AGFI=0.92，RMSR=0.039，RMSEA=0.033，CFI=0.97，NNFI=0.97，NFI=0.95，PNFI=0.91；組織行為模式 A 之 $\chi^2/d.f.=1.56$ ，P 值小於 0.001，GFI=0.97，AGFI=0.93，RMSR=0.036，RMSEA=0.072，CFI=0.97，NNFI=0.96，NFI=0.97，PNFI=0.87；組織行為模式 B 之 $\chi^2/d.f.=1.81$ ，P 值小於 0.001，GFI=0.96，AGFI=0.92，RMSR=0.034，RMSEA=0.051，CFI=0.97，NNFI=0.98，NFI=0.97，PNFI=0.88，所有評鑑指標除 P 值小於 0.001 顯著性檢定未達到「不顯著」，可能係 χ^2 值會隨樣本數而波動 (陳正昌、程炳林，1994) 所導致外，整體而言，顯示本研究建構研究架構模式及組織行為模式 A、組織行為模式 B 之線性結構模式整體配適度均達理想水準。

由線性結構因果模式之配適度評鑑結果加以分析發現，本研究架構模式及組織行為模式 A、組織行為模式 B 在 χ^2/df 、GFI、AGFI、RMSR、RMSEA、CFI、NNFI、NFI 等指標上，均達理想值之標準。此外，再參據 Morgan 與 Hunt (1994) 提出使用 CFI、PNFI 值及路徑數目等，比較研究模式與組織行為模式之差異顯著性檢定方法，進行本研究架構模式及組織行為模式 A、組織行為模式 B 之差異顯著性檢定。本研究架構模式、組織行為模式 A 與組織行為模式 B 之 CFI 值均為 0.97、PNFI 值分別為 0.91、0.87、0.88；顯見三個模式在 CFI 值之模式配適度分析，並無顯著差異，但 PNFI 值之模式配適度分析，本研究架構模式與組織行為模式 B 則優於組織行為模式 A ($0.91 > 0.87$)，而本研究架構模式與組織行為模式 B 兩者在 CFI、PNFI 值之模式配適度分析，則並無顯著差異。再由路徑數目加以分析，由於路徑數目表示各構念間的交互關係，路徑數目越多，可提供的解釋也因而越豐富，但配適度評鑑指標達到理想值之挑戰性也相對提高。本研究架構模式建構有 6 條路徑，組織行為模式 A 僅建構 1 條、組織行為模式 B 建構 3 條路徑，結合上開 CFI、PNFI 值之模式配適度分析結果顯示，除本研究架構模式與組織行為模式 B 優於組織行為模式 A 外，本研究架構模式建構更多的路徑及提供更豐富的解釋。整體而言，本研究架構模式優於組織行為模式 A、B。

4.7.1 路徑分析 (LISREL) 與假說驗證

本研究整體模式路徑圖如圖 4 所示，而潛在自變數與潛在依變數間的影響效果如表 5 所示。本研究假說之驗證分述如下：在領導型態對組織學習有顯著正向影響關係(H1)成立假說下，直接效果路徑 $r_{11}=0.86$ ，t 值為 23.14 ($P<0.01$) 達顯著水準，也就是當領導型態知覺越高，其組織學習亦會越高，因此研究假說一 (H1) 獲得支持。在領導型態對組織承諾具有顯著正向影響關係 (H2) 成立假說下，直接效果路徑 $r_{21}=0.47$ ，t 值為 38.53 ($P<0.01$) 達顯著水準，間接效果路徑為 $r_{11}\beta_{21}$ ，其值為 0.2838 (0.86×0.33)，總效果為直接效果與間接效果之和，其值為 0.7538 ($0.47+0.2838$)，也就是當領導型態知覺越高，其組織承諾程度亦會越高，因此研究假說 H2 獲得支持。在領導型態對組織績效具有顯著正向影響關係(H3)成立假說下，直接效果路徑 $r_{31}=0.28$ ，t 值為 33.64 ($P<0.05$) 達顯著水準，間接效果路徑有三條，分別為 $r_{11}\beta_{31}$ 、 $r_{21}\beta_{32}$ 、及 $r_{11}\beta_{21}\beta_{32}$ ，其值為 0.3701 ($0.86 \times 0.22+0.47 \times 0.24+0.86 \times 0.33 \times 0.24=0.1892+0.1128+0.0681=0.3701$)，總效果為直接效果與間接效果之和，其值為 0.6501 ($0.28+0.3701$)，就是當領導型態知覺越高，其組織績效亦會越高，因此研究假說 H3 獲得支持。在組織學習對組織承諾之直接效果路徑 $\beta_{21}=0.33$ ，t 值為 31.64 ($P<0.01$) 達顯著水準，即組織學習知覺越高，則員工組織承諾亦會越高。在組織學習對組織績效有顯著正向影響關係 (H4) 假說下，直接路徑為 $\beta_{31}=0.22$ ，t 值為 26.51 ($P<0.01$) 達顯著水準，間接路徑為 $\beta_{21}\beta_{32}$ ，其值為 0.0792 (0.33×0.24)，總效果為直接效果與間接效果之和，其值為 0.2992 ($0.22+0.0792$)，即組織學習越高，則組織績效亦會越高，因此假說 H4 獲得支持。在組織承諾對組織績效有顯著正向影響關係 (H5) 假說下，直接效果路徑為 $\beta_{32}=0.24$ ，t 值為 39.57 ($P<0.05$) 達顯著水準，即組織承諾知覺越高，則組織績效越高，因此研究假說 H5 獲得支持。

$\chi^2/d.f.=1.82$, $RMSR=0.039$, $NFI=0.95$, $NNFI=0.97$,
 $AGFI=0.92$, $PNFI=0.91$, $CFI=0.97$, $GFI=0.95$,
 $RMSEA=0.033$, $PGFI=0.58$ 。

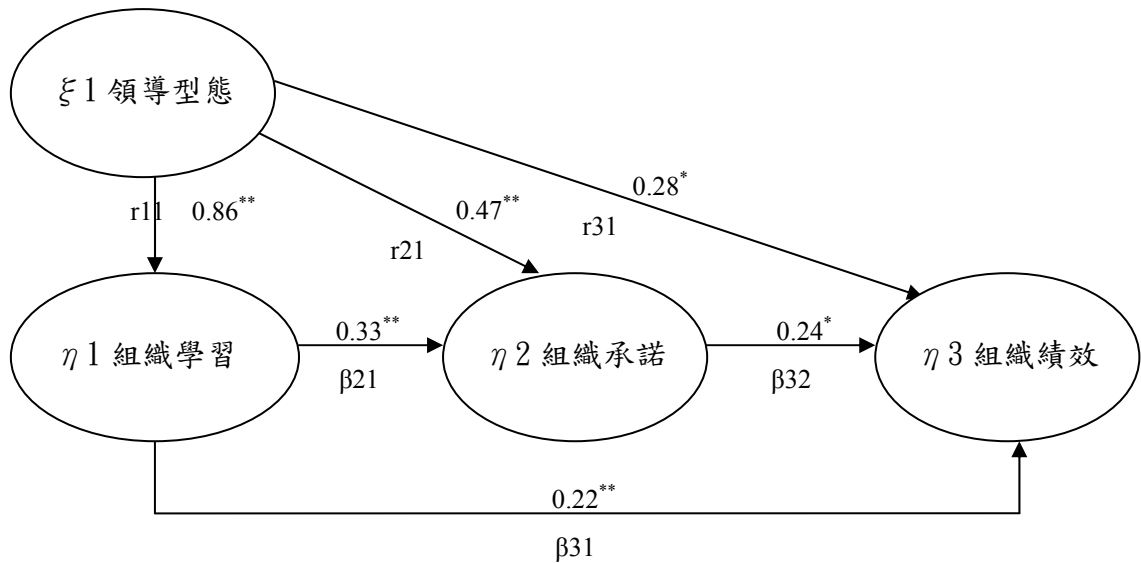


圖 4 LISREL 路徑模式

由總效果來看，影響組織績效之變項依序為領導型態、組織學習及組織承諾；影響組織承諾之變項依序為領導型態及組織學習；領導型態對組織承諾亦有顯著之影響，顯見領導型態對組織績效之影響最大，但領導型態需透過組織學習及組織承諾等中介變項來影響組織績效；組織承諾除了對組織績效能直接影響效果外，也是領導型態及組織學習影響組織績效之重要中介變數。

4.7.2 因果關係整合模式之中介變項效果

本研究依據 Baron 與 Kenney (1986) 指出，所謂中介變項係指在自變項與依變項間加入第三個重要變項以解釋其間之關係，完全中介效果是指加入中介變項後，使原來自變項與依變項間之關係變為不顯著，而部份中介效果指加入中介變項後，使原來自變項與依變項間之關係變為較弱及較不顯著之判定原則，分別針對研究架構「領導型態—組織學習—組織承諾—組織績效」之因果關係整合模式（如圖 1）、組織行為模式 A「領導型態—組織績效」（如圖 2）與組織行為模式 B「領導型態、組織學習、組織承諾→組織績效」（如圖 3）加以分析中介變項效果如下：

4.7.2.1 加入中介變項後對「領導型態→組織績效」參數估計值之影響

由表 7 分析結果顯示，本研究架構中（含中介變項），「領導型態→組織績效」之直接效果及三個間接效果之參數估計值分別為 0.28、0.1892、0.1128、0.0681，組織行為模式 A 中（無中介變項），「領導型態→組織績效」之直接效果參數估計值為 0.8125；組織行為模式 B 中（無中介變項），「領導型態→組織績效」之直接效果參數估計值為 0.3391，

顯見加入組織學習及組織承諾為中介變項之研究架構中「領導型態→組織績效」之影響效果，無論直接效果或三個間接效果參數估計值，皆較組織行為模式 A 或組織行為模式 B 中「領導型態→組織績效」之直接效果參數估計值為低（即 0.28、0.1892、0.1128、0.0681 < 0.8125 或 0.3391），確立研究架構中加入組織學習與組織承諾為中介變項有部份中介效果。

4.7.2.2 加入中介變項後對「組織學習→組織績效」參數估計值之影響

由表 7 分析結果顯示，本研究架構中（含中介變項），「組織學習→組織績效」之直接效果及間接效果參數估計值分別為 0.22、0.0792，組織行為模式 B 中（無中介變項），「組織學習→組織績效」之直接效果參數估計值分別為 0.3135，顯見加入組織學習與組織承諾為中介變項之研究架構中「組織學習→組織績效」之影響效果，無論直接效果或間接效果參數估計值，皆較組織行為模式 B 中，「組織學習→組織績效」之直接效果及間接效果參數估計值分別為低（即 0.25、0.0792 < 0.3135），亦確立研究架構中加入組織學習與組織承諾為中介變項有部份中介效果。

表 7 潛在變數間的影響效果

構念路徑	構念間效果關係	研究架構模式參數值	組織行為模式 A 參數值	組織行為模式 B 參數值
領導型態→組織學習	直接效果	0.86		
	間接效果	—		
	總效果	0.86		
領導型態→組織承諾	直接效果	0.47		
	間接效果	0.2838		
	總效果	0.7538		
領導型態→組織績效	直接效果	0.28	0.8125**	0.3391**
	間接效果	0.3701		
	總效果	0.6501		
組織學習→組織承諾	直接效果	0.33		
	間接效果	—		
	總效果	0.33		
組織承諾→組織績效	直接效果	0.24		0.2418**
	間接效果	—		
	總效果	0.24		
組織學習→組織績效	直接效果	0.22		0.3135**
	間接效果	0.0792		
	總效果	0.2992		

**表示參數估計達 0.01 顯著水準（即 P 值<0.01）

4.7.2.3 加入中介變項後對「組織承諾→組織績效」參數估計值之影響

由表 7 分析結果顯示，本研究架構中（無中介變項）、組織行為模式 B（無中介變項）等二種模式中，「組織承諾→組織績效」之參數估計值分別為 0.24、0.2418，顯見加入組織承諾與組織學習為中介變項後，本研究架構之「組織承諾→組織績效」之參數估計值較高（即 $0.24 < 0.2418$ ），故可確立本研究架構加入中介變項之效果。

4.7.3 因果關係整合模式之直接效果與間接效果

由本研究建構的「領導型態－組織學習－組織承諾－組織績效」之因果關係整合模式參數估計結果進一步分析，「領導型態－組織學習」之正向影響強度達顯著水準，參數估計高達 0.86，顯見兩個構念有 Sarros, Gray 與 Densten (2003) 所指出領導型態行為與組織學習有很強關係，二者在使用情境均佔有重要性及潛在重疊性的現象。表 5 所示整合模式中影響組織績效的路徑效果，包括一個直接效果「領導型態→組織績效」參數估計值為 0.28，及三個間接效果之路徑與參數估計分別為「領導型態→組織學習→組織績效」參數估計為 0.1892、「領導型態→組織學習→組織承諾→組織績效」參數估計為 0.0681、「領導型態→組織承諾→組織績效」參數估計為 0.1128，總效果合計為 0.6501，其中以「領導型態→組織績效」的直接效果最高（ $0.28 > 0.1892、0.0681、0.1128$ ），證明領導型態構念在整合模式中之關鍵性，不但驗證整合模式是由「領導型態」構念所驅動，亦凸顯領導型態為驅動組織績效之關鍵影響，在企業與員工交換過程中扮演了關鍵驅動的角色，支持本研究將組織行為探討企業員工的組織學習與對組織承諾理論意涵，運用於員工與企業組織間關係的探討，此一研究發現對組織行為理論在實務應用提供了不同的研究方向。

整體而言，依據前述 Baron 與 Kenny (1986) 所指出加入中介變項後中介效果之判定法則，支持本研究在「領導型態→組織績效」因果關係中加入組織學習與組織承諾為中介變項的部份中介效果，確立本研究建構的「領導型態－組織學習－組織承諾－組織績效」之因果關係整合模式。同時，也驗證本研究主張以領導型態作為因果模式之前因變項，相較於組織行為有關組織績效驅動因子之研究，以單一途徑，如滿意途徑、價值途徑、信任途徑、承諾途徑等來解釋組織績效 (Im and Workman, 2004)，或選取領導行為、文化、滿意度等三個變項中之兩個變項為前因變項，來探討對組織績效影響的研究（即組織學習、組織承諾→組織績效，或領導型態、組織學習→組織績效），提供了不同且更豐富的見解與貢獻。

5. 結論

5.1 結論

本研究以人壽保險公司內勤人員為研究對象，從員工主觀觀點來衡量人壽保險公司領導型態、組織學習及組織承諾等構念對於提升組織績效之方法與認知，並探討人口統計變數對於上述各構念間之差異，及建構其結構方程模式分析。經由人口統計變數分析發現，本研究以性別來說女性遠較男性多出很多；而年齡大都集中於 26~45 之青壯年

族群；在教育程度方面則以專科、大學與碩士等高等教育為主；在年資方面以1~5年為主；在職位方面則以基層人員居多；內勤員工人數以3001人以上數量居多；具有年輕、高學歷、職場流動較為頻繁，且以女性居多的特徵，與本研究研究對象之特性與特徵相符。針對不同人口統計變數分群與人格特質分群進行交叉分析，透過數據與假說的整理，可以了解各分群的組成與特質，其中「積極外向型」以3001人以下中、小型公司、年資1~5年或11年以上、服務於精算、人力資源等相關部門之男性中階主管以上為主。「消極內向型」則以3001人以上大型公司裡、年資1年以內或6~10年、服務於理賠、投資或其他相關部門之女性基層為主。而進行人口統計變數與人格特質分群的研究，有助於了解不同員工的特性與組織績效的影響差異，進而提高組織績效。亦即根據不同集群在整體模式之差異，提供了更豐富的資訊協助人壽保險公司了解員工需求與看法，進而採用或推行不同的領導型態、組織學習，以創造內部顧客(員工)對組織的滿足與承諾，以提升組織績效。

研究發現，在公司領導型態的認知上，對於轉換型領導的感受較強。在組織學習認知上，對資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐、成就傾向等四類型皆具正面感受。而在組織學習、組織承諾認知上普遍為較正面的感受，但距非常滿意仍有一段距離，顯示仍有相當大的改進空間。在組織績效方面，由於是由公司董事長、總經理或副總經理等負責績效利潤之主管來填答，故多數均具正面評價。在Scheffé事後檢定結果發現男女性別、內勤員工人數等方面對領導型態整體具顯著差異，年資則對交易型領導有顯著差異；年資、職位、內勤員工人數等方面對組織學習整體具顯著差異；而所屬部門對於組織績效整體看法則有顯著差異。經由研究發現，領導型態直接正向影響組織學習、組織承諾、與組織績效；組織學習直接正向影響組織承諾與組織績效；而組織承諾也顯著正向影響組織績效。

在整體模式的研究發現，在各構念間的影響效果分析上，綜合各路徑總影響效果數值，對於組織績效而言影響最大的因素是領導型態，其次為組織學習，最低則為組織承諾。顯示領導風格與組織學習的重要性，故在資訊日新月異的時代中，不斷學習新的領導方法及創新組織文化，不僅為員工工作帶來成就感與滿足感，及提高對組織的承諾，更是提升組織績效的關鍵因素，此結論與Sarros, Gray與Densten (2003)是一致的。組織若能提升內勤員工對組織學習，除了員工願意以更高的組織績效來回饋外，亦同時正向影響員工對組織所產生的承諾，進而提升組織績效的表現，此結論與Bryman(1992)是一致的看法。組織學習可能由於資訊分享與其它三類型學習具有正負抵銷的作用存在，故整體組織學習對組織績效的影響較低。因人壽保險產業中公司規模特性以大型居多，故高階領導者的領導型態往往無法直接對於員工的反應產生影響，而必須透過組織學習與組織承諾等構念對員工組織績效產生影響。

在因果關係整合模式之中介變項效果分析中，本研究架構中(含中介變項)，「領導型態→組織績效」之直接效果及三個間接效果之參數估計值皆較組織行為模式A或組織行為模式B中「領導型態→組織績效」之直接效果參數估計值為低，確立研究架構中加入組織學習與組織承諾為中介變項有部份中介效果。在加入中介變項後對「組織學習→組織績效」參數估計值之影響分析中，本研究架構中(含中介變項)「組織學習→組織

績效」之直接效果及間接效果參數估計值，加入組織學習與組織承諾為中介變項之研究架構中「組織學習→組織績效」之影響效果，無論直接效果或間接效果參數估計值，皆較組織行為模式B中，「組織學習→組織績效」之直接效果及間接效果參數估計值分別為低，亦確立研究架構中加入組織學習與組織承諾為中介變項有部份中介效果。在加入中介變項後對「組織承諾→組織績效」參數估計值之影響分析中，本研究架構中（無中介變項）、組織行為模式B（無中介變項）等二種模式中，「組織承諾→組織績效」之參數估計值，在加入組織承諾與組織學習為中介變項後，本研究架構之「組織承諾→組織績效」之參數估計值較低，故可確立本研究架構加入中介變項之效果。

在因果關係整合模式之直接效果與間接效果分析中，由本研究建構的「領導型態－組織學習－組織承諾－組織績效」之因果關係整合模式參數估計結果進一步分析，「領導型態－組織學習」之正向影響強度達顯著水準，顯見兩個構念有Sarros, Gray與Densten（2003）所指出領導型態行為與組織學習有很強關係，二者在使用情境均佔有重要性及潛在重疊性的現象。由表5所示整合模式中影響組織績效的路徑效果，包括一個直接效果「領導型態→組織績效」參數估計值為0.28，及三個間接效果之路徑與參數估計分別為「領導型態→組織學習→組織績效」參數估計為0.1892、「領導型態→組織學習→組織承諾→組織績效」參數估計為0.0681、「領導型態→組織承諾→組織績效」參數估計為0.1128，總效果合計為0.6501，其中以「領導型態→組織績效」的直接效果最高（ $0.28 > 0.1892$ 、 0.0681 、 0.1128 ），證明領導型態構念在整合模式中之關鍵性，不但驗證整合模式是由「領導型態」構念所驅動，亦凸顯領導型態為驅動組織績效之關鍵影響，在企業與員工交換過程中扮演了關鍵驅動的角色，支持本研究將組織行為探討員工的組織學習與組織承諾理論意涵，運用於員工與企業組織間關係的探討，此一研究發現對組織行為理論在實務應用提供了不同的研究方向。

整體而言，依據Baron與Kenny（1986）所指出加入中介變項後中介效果之判定法則，支持本研究在「領導型態→組織績效」因果關係中加入組織學習與組織承諾為中介變項的部份中介效果，確立本研究建構的「領導型態－組織學習－組織承諾－組織績效」之因果關係整合模式。同時，也驗證本研究主張以領導型態作為因果模式之前因變項，相較於組織行為有關組織績效驅動因子之研究，以單一途徑，如滿意途徑、價值途徑、信任途徑、承諾途徑等來解釋組織績效（Im and Workman,2004），或選取領導行為、學習、滿意度等三個變項中之兩個變項為前因變項，來探討對組織績效影響的研究（即組織學習、組織承諾→組織績效，或領導型態、組織學習→組織績效），提供了不同且更豐富的見解與貢獻。

5.2 管理意涵

在本研究架構基礎下，綜觀整個研究實證資料分析結果，除驗證出模式之適用性，亦發現許多統計上顯著差異的現象，並且在不同領導型態及組織學習分群具有顯著差異。在LISREL整體模式的分析中，發現影響組織績效的總效果大小依序為領導型態、組織學習、組織承諾，此結果說明出在人壽保險業中組織學習的重要性。而組織學習可能由於資訊分享與詢問的氣候、學習的實踐間具有正負抵銷的作用存在，故整體組織學

習對組織績效的影響較低。因人壽保險公司規模較多為大型公司，故高階領導者的領導型態往往無法直接對於員工的反應產生影響，必須透過組織學習與組織承諾等二構念對員工組織績效產生影響，總影響效果也明顯較高。

本研究依研究樣本之領導型態與組織學習加以分群，瞭解到不同分群的員工在整體模式反應上都有所差異。雖然領導型態及組織學習會直接影響組織績效的表現，但仍可透過組織承諾構念間接影響組織績效，故對於員工整體反應而言，仍然佔有相當重要的影響力，在轉換型領導組織中，應優先加強員工在組織學習的表現及效果，並提升員工內外部工作滿足程度。在總效果反應上以領導型態最高，顯示高階領導者若具有轉換型領導特質，能夠藉由提升各構念對組織績效的影響，可見人壽保險公司內勤員工多數對於轉換型領導中關懷等特質反應較佳，也較願意以較高的組織承諾與組織績效回饋組織。另外人壽保險公司規模以大型居多，內勤員工能夠見到高階領導者的機會與時間均較少，在這些可能微乎其微的見面過程當中，員工往往希望高階領導者對員工關懷與鼓勵遠勝於對員工制定獎酬或處罰的機制。在交易型領導組織中，組織學習、組織承諾對於組織績效的影響也較整體產業低，顯示人壽保險公司內勤員工對於交易型領導型態的反應不如轉換型領導有效，可能原因是內勤人員工作內容多數為責任制，較不容易發生獎酬或是獎勵，員工更不願意見到領導者以懲處的方式加以管理。

5.3 研究限制與後續研究建議

由於在研究時間及經費的限制上，雖然本研究在設計上力求符合科學的原則，然而由於以下研究限制，故尚存未臻完善之處，因此針對本研究不足之處，提供幾點建議，以作為後續研究者未來之探討方向。第一個研究限制，雖然本研究根據文獻的探討提出人壽保險業對於組織績效影響之因果模型，但因受到時間的限制，僅採用橫斷面(Cross Section)的資料作為實證的依據，而無法以縱斷面(Longitudinal)的研究方式收集資料，探討變數間的因果關係，故只能針對進行研究期間之現象進行觀察，而無法知悉顧客後續行為之變化情況，因此在時間上可能產生偏差，故建議後續研究者若在時間與經費許可的情況下，可進一步對消費者作追蹤調查。其次之研究限制為研究模式乃整合自過去之相關文獻，實證結果雖然發現各構念間具有顯著之相關影響結果，但仍有一些殘餘解釋空間，顯示可能有其它因素會對這些構念產生影響，因此亦值得後續研究者更深入去探討。最後之研究限制為本研究在抽樣僅局限於人壽保險公司的內勤人員，未考慮產業特性、國情、人壽保險業發展政策與經濟民生環境等條件的影響，故本研究之結果無法有效的延伸至其它產業或國家，此部分亦值得未來研究者作更大量樣本進行探討。

本研究在相關研究大都設計為橫斷面(cross-sectional)分析，個人內心狀態的報告被在同一時間點所蒐集，且這些報告也與過去行為所影響內心狀態關連著，更會形成共同方法變異的偏誤(涂嘉峪，2003)。共同方法變異的控制方法可分為程序控制和統計控制。程序控制指的是研究者在研究設計與測量過程中所採取的控制措施來避免共同方法變異的產生，譬如在測量進行時間上、空間上、心理上、方法上的分離，並減少填答者對測驗目的的猜測，以減少題項的暉輪效應(林育理，2002)。在統計控制方面，Podsakoff 與 Organ (1986) 曾指出處理共同方法變異(common method variance)的方

法有四種，分別為Harman's一因素檢定法（Harman's one-factor test）、偏相關程序法（Partial correlation procedure）、消除社會期許法（Elimination of social desirability）與尺度修整法（Scale trimming）。本研究受限於資料蒐集上的限制，採用程序控制來降低共同方法變異誤差的產生。在問卷設計時，曾經進行問卷的前測，修正了問卷語意不清、語意難懂難以回答及相關近似雷同的題項。在問卷發放時，增加發放保險公司的數目，降低每個公司發放份數，讓每位受測者有充分的時間來填答問卷，以避免填答者對測驗目的的猜測，及減少題項的暉輪效應等問題。同時問卷發放對象為保險公司內勤人員，且所問的問項都與其工作切身相關，另加上受測者在填答問卷時一般都會較為仔細與認真，較能清楚地呈現心中的想法，據實以答，因而使共同方法變異的偏誤降低。儘管本研究採用程序控制來處理共同方法變異產生的問題，但在未來相關研究中，仍需審慎注意共同方法變異的存在。因此，在後續相關研究中，除了採用程序控制方法外，建議考慮使用統計控制方法，來處理共同方法變異的相關問題，以提升研究的可信度。

參考文獻

1. 林育理(2002),「組織知識活動氣候對員工知識活動行為影響之研究：一個跨層次模式的驗證」,元智大學管理研究所博士論文。
2. 涂嘉峪(2003),「團隊情感對團隊歷程的影響」,國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
3. 黃俊英(2001),「多變量分析」,台北：華泰文化事業公司。
4. 黃國隆(1986),「中學教師的組織承諾與專業承諾」,政治大學學報,第53期,頁55-84。
5. 陳正昌與程炳林(1994),「SPSS、SAS、BMDP統計軟體在多變量統計上的應用」。台北：五南圖書公司。
6. Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), pp. 411-423.
7. Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp. 1-14.
8. Ansoff, H. I. (1979), *Strategic Management*, MacMillan, London.
9. Argote, L. and Ingram, P. (2000), "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp. 150-169.
10. Arthur, J. B. (1992), "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), pp. 488-506.
11. Arthur, P. P., Inglis, S. M. and Horchner, P. (2001), "Creating an applied learning infrastructure for management decisions," *Journal of Workplace Learning*, 13(6), pp. 228-238.
12. Bagozzi, R. P. (1980), *Causal Models in Marketing*, John Wiley and Sons, New York, NY.
13. Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp. 74-94.
14. Barney, J. B. (1986), "Organizational culture: Can it be a source of sustainable competitive advantage?" *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-665.
15. Baron, R. and Kenney, D. (1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, (51), 1986, pp. 1173-1182.
16. Bartezzaghi, E., Corso, M. and Verganti, R. (1997), "Continuous improvement and inter-project learning in new product development," *International Journal of Technology Management*, 14(1), pp. 116-138.
17. Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
18. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1989), "Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of

- transformational and transactional leadership constructs,” *Educational and Psychological Measurement*,49(3), pp. 509-527.
19. Bateman, T. S. and Strasser, S. (1984), “A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment,” *Academy of Management Journal*,27(1), pp. 95-112.
 20. Blake, R. P. and Mouton, J. S. (1964), *The Management Grid*, Gulf Publishing,Houston, TX.
 21. Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993), “Expanding the criterion domain to include elements of context performance,” In Schmitt, N. and Borman, W. C.(Eds.), *Personnel Selection in Organization*, pp. 71-98, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
 22. Bourque , L. B . and E. P. Fielder(1995) , *How to Conduct Self – Administered and Mail Survey*. Thousand Oaks, CS : Sage .
 23. Bryman, A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London.
 24. Buchanan, B. (1974), “Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations,” *Administrative Science Quarterly*,19(4), pp. 533-546.
 25. Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York, NY.
 26. Campbell, J. P. (1977), “On the natural of organizational effectiveness,” In Goodman, P. S. and Pennings, J. M. (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, pp. 13-55, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
 27. Cascio, W. F. (1991), *Applied Psychology in Personnel Management* (4th Ed.),Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 28. Chen, L. Y. (2004), “Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan,” *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), pp. 432-438.
 29. Chien, M. H. (2004), “A study to improve organizational performance: A view from SHRM,” *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), pp.289-291.
 30. Chow, C. W., Haddad, K. M. and Wu, A. (2003), “Corporate culture and its relation to performance: A comparative study of Taiwanese and U.S.manufacturing firms,” *Managerial Finance*, 29(12), pp. 65-76.
 31. Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1994), “Charismatic leadership in
 32. organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement,” *Journal of Organizational Behavior*,15(5), pp. 439-452.
 33. Darr, E. D., Argote, L. and Epple, D. (1995), “The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises,”*Management Science*, Vol. 41, No. 11, pp. 1750-1762.
 34. Davis, K. (1977), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw-Hill, New York, NY.
 35. DeCarlo, T. E. and Agarwal, S. (1999), “Influence of managerial behaviors and job

- autonomy on job satisfaction of industrial salespersons: A cross-cultural study,” *Industrial Marketing Management*, 28(1), pp. 51-62.
36. Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996), “The impact of human resource management practices on perception of organizational performance,” *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
37. Dess, G. G. and Robinson, R. B., Jr. (1984), “Measuring organizational performance in the absence of objective measures,” *Strategic Management Journal*, 5(3), pp. 265-274.
38. DiBella, A. and Nevis, E. C. (1997), *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability* (1st Ed.), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
39. Ding, L., Velicer, W. and Harlow, L. (1995), “Effects of estimation methods, number of indicators per factor and improper solutions on structural equation modeling fit indices,” *Structural Equation Modeling*, 2(2), pp. 119-143.
40. Dodgson, M. (1993), “Organizational learning: A review of some literatures,” *Organization Studies*, 14(3), pp. 375-394.
41. Dorai, R. and McMurray, A. J. (2002), “An exploratory study on employee roles as determinants of organizational learning and innovation: The ‘down-under’ experience,” *Paper of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, Athens Laboratory of Business Administration (ALBA), Athens, Greece.
42. Drake, M. W. and Kossen, S. (1998), *The Human Side of Organizations* (7th Ed.), Addison Wesley, Boston, MA.
43. Dunphy, D., Turner, D. and Crawford, M. (1997), “Organizational learning as the creation of corporate competencies,” *Journal of Management Development*, 16(4), pp. 232-244.
44. Dyer, W. G. (1985), “The cycle of culture evolution in organization,” In Kilmann, R. H., Saxton, M. J. and Serpa, R. G. (Eds.), *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
45. Easterby, S. M. (1997), “Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques,” *Human Relations*, 50(9), pp. 1085-1113.
46. Elenkov, D. S. (2002), “Effects of leadership on organizational performance in Russian companies,” *Journal of Business Research*, 55(6), pp. 467-480.
47. Etzioni, A. (1961), *Modern Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
48. Farrell, D. (1983). “Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 26, pp. 596-607.
49. Fiedler, F. E. (1978), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, NY.
50. Fowler, F. J. (1988), *Survey Research Methods*. Beverly Hills : Sage Publications.
51. Garvin, D. A. (1993), “Building a learning organization,” *Harvard Business Review*, 71(4), pp. 78-91.
52. George, J. M. and Jones, G. R. (2002), *Understanding and Managing Organizational*

- Behavior* (3rd Ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
53. Goleman, D. (2002), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, NY.
 54. Goulet, L. R. and Frank, M. L. (2002), "Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit," *Public Personnel Management*, 31(2), pp. 201-207.
 55. Griffin, R. V. (1980), "Relationships among individual, task design, and leader behavior variables," *Academy of Management Journal*, 23(4), pp.665-683.
 56. Gustafson, B. M. (2001), "Setting the highest ethical leadership standards ensures a higher standard of results," *Healthcare Financial Management*, 55(1), pp. 76-77.
 57. Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1998), *Multivariate Data Analysis* (5th Ed.), Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
 58. Halpin, A. W. and Winer, B. H. (1957), "A factorial study of the leader behavior descriptions," *Paper of First International Conference on Bureau of Business Research*, Ohio State University, Columbus, OH.
 59. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969), "Life cycle theory of leadership," *Training and Development Journal*, 23(2), pp. 26-34.
 60. Hobday, M. (1990), *Telecommunications in Developing Countries: The Challenge from Brazil*, Routledge, London.
 61. Holland, S., Gaston, K. and Gomes, J. (2000), "Critical access factors for cross-functional teamwork in new product development," *International Journal of Management Reviews*, 2(3), pp. 231-259.
 62. House, R. J. (1971), "A path goal theory of leader effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp. 321-339.
 63. Howell, J. M. and Frost, P. J. (1989), "A laboratory study of charismatic leadership," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), pp. 243-269.
 64. Huber, G. P. (1991), "Organizational learning: The contributing process and the literatures," *Organization Science*, 2(1), pp. 88-115.
 65. Huber, G. P. (1998), "Synergies between organizational learning and creativity and innovation," *Creativity and Innovation Management*, 7(1), pp. 3-8.
 66. Hult, G. T. M. and Ferrell, O. C. (1997), "Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement," *Journal of Business Research*, 40(2), pp. 97-111.
 67. Hult, G. T. M., Ferrell, O. C. and Hurley, R. F. (2002), "Global organizational learning effects on cycle time performance," *Journal of Business Research*, 55(5), pp. 377-387.
 68. Hult, G. T. M., Nichols, E. L., Jr., Giunipero, L. C. and Hurley, R. F. (2000), "Global organizational learning in the supply chain: A low versus high learning study," *Journal of International Marketing*, 8(3), pp. 61-83.
 69. Huselid, M. A., Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1997), "Technical and strategic human

- resource management effectiveness as determinants of firm performance,” *Academy of Management Journal*,40(1), pp. 171-188.
70. Im, S. and Workman, J. P., Jr. (2004), “Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms,” *Journal of Marketing*,68(2), pp. 114-132.
71. Jex, S. M. (1998), *Stress and Job Performance*, Sage Publications, London.
72. Jones, M. V. and Crick, D. (2001), “High-technology firms’ perceptions of their international competitiveness,” *Journal of Strategic Change*,10(3), pp.129-138.
73. Kantor, R. M. (1968), “Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities,” *American Sociological Review*,33(3), pp. 499-517.
74. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), “The balanced scorecard-measures that drive performance,” *Harvard Business Review*,70(1), pp. 71-79.
75. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993), “Putting the balanced scorecard to work,” *Harvard Business Review*,71(5), pp. 134-147.
76. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), “Using the balanced scorecard as a strategic management system,” *Harvard Business Review*,74(1), pp.75-85.
77. Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations* (2nd Ed.), John Wiley and Sons, New York, NY.
78. Keegan, A. and Turner, J. R. (2001), “Quantity versus quality in project-based learning practices,” *Management Learning*,32(1), pp. 77-98.
79. Kerfoot, K. (2003), “Learning organizations need teachers: The leader’s challenge,” *Nursing Economic*,21(3), pp. 148-150.
80. Klein, K. J. and House, R. J. (1995), “On fire: Charismatic leadership and levels of analysis,” *Leadership Quarterly*,6(2), pp. 183-198.
81. Klimecki, R. and Lassleben, H. (1998), “Modes of organizational learning: Indications from an empirical study,” *Management Learning*,29(4), pp.405-430.
82. Lamsa, A. M. and Savolainen, T. (2000), “The nature of managerial commitment to strategic change,” *Leadership and Organization Development Journal*,21(6), pp. 297-306.
83. Lawler, E.E. and Hall, D. (1970), “Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation”, *Journal of Applied Psychology*, 54(4): 305-312.
84. Levitt, B. and March, J. (1988), “Organizational learning,” *Annual Review of Sociology*,14, pp. 319-340.
85. Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York, NY.
86. Lukas, B. A. and Bell, S. J. (2000), “Strategic market position and R&D capability in global manufacturing industries: Implications for organizational learning and organizational memory,” *Industrial Marketing Management*,29(6), pp. 565-574.
87. Lynn, G. S. (1998), “New product team learning: Developing and profiting from your knowledge capital,” *California Management Review*,40(4), pp.74-93.

88. Maccoby, M. (2003), "The seventh rule: Create a learning culture," *Research Technology Management*,46(3), pp. 59-60.
89. Madu, C. N., Kuei, C. H. and Lin, C. H. (1995), "A comparative analysis of quality practice in manufacturing firms in the U.S. and Taiwan," *Decision Sciences*,26(5), pp. 621-635.
90. Marsh, R. and Mannari, H. (1977), "Organization commitment and turnover: A predictive study," *Administrative Science Quarterly*,22(1), pp. 57-75.
91. Martins, E. C. and Terblanche, F. (2003), "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation," *European Journal of Innovation Management*,6(1), pp. 64-74.
92. Mayer, R. C. and Schoorman, F. D. (1998), "Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model," *Journal of Organizational Behavior*,19(1), pp. 15-28.
93. McDermott, C. M. and Stock, G. N. (2000), "Implementing advanced
94. manufacturing technology: The role of organizational culture," *Production and Inventory Management Journal*,41(3), pp. 66-71.
95. McMurry, R. N. (1958), "The case for benevolent autocracy," *Harvard Business Review*,36(2), pp. 82-90.
96. McShane, S. L. and Von Glinow, M. A. Y. (2003), *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution* (2nd Ed.), Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.106
97. Messmer, M. (2001), "Capitalizing on corporate culture," *The Internal Auditor*,58(5), pp. 38-45.
98. Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of Applied Psychology*,78(4), pp. 538-551.
99. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. and Jackson, D. N.(1989), "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts," *Journal of Applied Psychology*,74(1), pp.152-156.
100. Meyers, P. W. (1990), "Non-linear learning in large technological firms: Period four implies chaos," *Research Policy*,19(2), pp. 97-115.
101. Miler, S. M. (1990), "The strategic management of technological R&D - An ideal process for the 1990's," *International Journal of Technology Management*,5(2), pp. 63-153.
102. Milliman, J., Taylor, S. and Czaplewski, A. J. (2002), "Cross-cultural performance feedback in multinational enterprises: Opportunity for organizational learning," *Human Resource Planning*,25(3), pp. 29-43.
103. Morgan, Robert M and Hunt, Shelby D. (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Jul, (58), 1994, pp.20-38.
104. Morris, J. H. and Sherman, J. D. (1981), "Generalizability of organizational commitment

- model,” *Academy of Management Journal*,24(3), pp.512-526.
105. Morrow, P. C. (1983), “Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment,” *Academy of Management Review*,8(3), pp.486-500.
106. Mowday, R. T., Porter, L. M. and Steers, L. W. (1982), “Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover,” In Warr, P.(Ed.), *Organizational and Occupational Psychology*, pp. 219-229, Academic Press, New York, NY.
107. Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J., Hatala, M. and Bernardi, A. (2001), “A methodological approach to supporting organizational learning,”*International Journal of Human Computer Studies*,55(3), pp. 337-367.
108. Nkomo, S. M. (1987), “Human resource planning and organization performance: An exploratory analysis,” *Strategic Management Journal*,8(4), pp.387-392.
109. Nonaka, I. (1991), “The knowledge-creating company,” *Harvard Business Review*,69(6), pp. 96-104.
110. Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
111. Osland, J. S., Kolb, D. A. and Rubin, I. M. (2000), *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (7th Ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
112. Pace, R. W. (2002), “The organizational learning audit,” *Management Communication Quarterly*,15(3), pp. 458-465.
113. Pace, R. W., Regan, L., Miller, P. and Dunn, L. (1998), “Natural growth goals and short-term training: A boomerang effect,” *International Journal of Training and Development*,2(2), pp. 128-140.
114. Pelham, A. M. (1999), “Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms,” *Journal of Business Research*,45(1), pp. 33-46.
115. Philbin, L. P. (1997), *Transformational Leadership and the Secondary School Principal*, Ph. D. Dissertation, Purdue University, West Lafayette, IN.
116. Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986). “Self reports in organizational research: Problems and prospects”. *Journal of Management*,12, pp. 531-544.
117. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974),“Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians,” *Journal of Applied Psychology*,59(5), pp. 603-609.
118. Pounder, J. S. (2003), “Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction,” *Journal of Management Development*,22(1), pp. 6-13.
119. Randall, D. M. (1987), “Commitment and the organization: The organization man revisited,” *Academy of Management Review*,12(3), pp. 460-471.
120. Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M. and Johari, J. (2003), “The influence of corporate

- culture and organizational commitment on performance,” *Journal of Management Development*,22(8), pp. 708-728.
121. Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (9th Ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 122. Rusbult, C. E. (1983), “A longitudinal test of the investment model: The development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements,” *Journal of Personality and Social Psychology*,45(1), pp.101-107.
 123. Sarin, S. and McDermott, C. (2003), “The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams,” *Decision Sciences*,34(4), pp. 707-739.
 124. Sarros, J. C., Gray, J. and Densten, I. L. (2003), “Leadership and its impact on organizational culture,” *International Journal of Business Studies*,10(2),pp. 1-26.
 125. Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2001), “The transformational-transactional leadership model in practice,” *Leadership and Organization Development Journal*,22(8), pp. 383-393.
 126. Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. M. and Osborn, R. N. (2002), *Organizational Behavior* (7th Ed.), John Wiley and Sons, New York, NY.
 127. Sheldon, M. E. (1971), “Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization,” *Administrative Science Quarterly*,16(2), pp. 142-150.
 128. Slater S. F. and J. C. Narver(2000), “The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication,” *Journal of Business Research*,48(1), April 2000, pp.69-74.
 129. Snyder, W. M. and Cummings, T. G. (1998), “Organization learning disorders: Conceptual model and intervention hypotheses,” *Human Relations*,51(7), pp. 873-895.
 130. Steers, R. M. (1975), “Problems in the measurement of organizational effectiveness,” *Administrative Science Quarterly*,20(4), pp. 546-558.
 131. Steers, R. M. (1977), “Antecedents and outcomes of organizational commitment,” *Administrative Science Quarterly*,22(1), pp. 46-56.
 132. Stivers, B. P. and Joyce, T. (2000), “Building a balanced performance management system,” *SAM Advanced Management Journal*,65(2), pp.22-29.
 133. Stogdill, R. M. (1948), “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature,” *Journal of Applied Psychology*,25, pp. 35-71.
 134. Szilagyi, A. D., Jr. and Wallace, M. J., Jr. (1980), *Organizational Behavior and Performance* (2nd Ed.), Goodyear Publishing Company, Santa Monica, CA.
 135. Tan, K. C., Kannan, V. J., Handfield, R. B. and Ghosh, S. (1999), “Supply chain management: An empirical study of its impact on performance,” *International Journal of Operation and Production Management*,19(10), pp.1034-1052.
 136. Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. (1958), “How to choose a leadership pattern,”

- Harvard Business Review*,36(2), pp. 95-101.
137. Terziovsky, M. and Samson, D. (1999), "The link between total quality management practice and organizational performance," *International journal of Quality and Reliability Management*,16(3), pp. 226-237.
138. Tippins, M. J. and Sohi, R. S. (2003), "IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?" *Strategic Management Journal*,24(8), pp. 745-761.
139. Ugboro, I. O. and Obeng, K. (2000), "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study," *Journal of Quality Management*,5(2), pp. 247-272.
140. Van Scotter, J. R. (2000), "Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment," *Human Resource Management Review*,10(1), pp. 79-95.
141. Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986), "Measurement of business economic performance: An examination of method convergence," *Journal of Management Development*,13(1), pp. 109-122.
142. Vera, D. and Crossan, M. (2004), "Strategic leadership and organizational learning," *Academy of Management Review*,29(2), pp. 222-240.
143. Wallach, E. J. (1983), "Individuals and organizations: The cultural match," *Training and Development Journal*,37(2), pp. 29-36.
144. White, R. and Lippett, R. (1953), "Leader behavior and member reaction in three social climates," In Cartwright, D. and Zander, A. (Eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, pp. 385-611, Harper and Row, New York, NY.
145. Yeo, R. (2003), "Linking organizational learning to organizational performance and success: Singapore case studies," *Leadership and Organization Development Journal*,24(2), pp. 70-83.
146. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. and Leapk, D. P. (1996), "Human resource management manufacturing strategy, and firm performance," *Academy of Management Journal*,39(4), pp. 836-866.
147. Yukl, G. A. (1998), *Leadership in Organizations* (4th Ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.