

員工對主管的知覺關係品質與偏好領導模式之 關聯—以大台北運動俱樂部為例

黃致豪

台北海洋技術學院海洋運動休閒系

摘要

本研究的目的旨在研究大台北運動俱樂部的員工對主管的知覺關係品質與偏好領導模式之關聯。研究參與者來自大台北地區 6 間運動俱樂部，共 105 位運動俱樂部之員工為研究對象。所有研究參與者均予施測填寫領導—成員交換量表 (LMX-7) 及多元領導問卷 (MLQ-5X)。收集資料以皮爾遜積差相關及相依樣本 t 考驗作分析處理。研究發現員工對主管的知覺關係品質與偏好轉換型領導模式之間具正向顯著關係，而且員工對主管的知覺關係品質與偏好交易型次量表內之有條件的獎賞之間亦具有正向顯著關係。除此之外，本研究發現無論員工的知覺關係品質程度高低，員工對交易型領導模式的偏好度皆保持前後一致無差異。本研究結論指出，瞭解個別員工所知覺的關係品質與偏好的領導模式，主管輔以適當的領導行為與其互動進行管理，應屬有效果且具效率之領導管理思維。

關鍵詞：關係品質、運動俱樂部、偏好之領導模式

通訊作者：黃致豪

E-mail : chihhao@mail.tcmt.edu.tw

壹、緒論

一、研究動機

企業的盛衰，領導者具有重大影響力。領導者 (leaders) 的產生是因為部屬 (followers) 的存在，相對地，部屬的存在亦因領導者而所形成，這兩種關係角色的存在是共棲的且自然而然產生的。當今多數對於領導 (leadership) 存在的定義皆認為，領導者與部屬的互動過程中，領導者對於部屬的思考與行為的影響，即為領導的根本概念 (Yukl, 2002)。儘管在領導過程中，領導者與部屬兩者皆為不可或缺之要素，且在這兩個要素之相關行為研究中，更於領導的研究領域中占據了一個重要的部分。然而，對於兩個要素的研究中，大部分研究卻皆聚焦於理解領導者的領導行為上，而非兩者並重 (Notgrass, 2010)。這些以領導者為研究主軸的理論包含了特質理論 (Stogdill, 1948)、行為理論 (Blake & Mouton, 1964)、權變理論 (Fiedler, 1967) 與情境理論 (Hershey & Blanchard, 1969)。反之，以理解部屬為研究主軸的研究理論，不但數量上極少且是分散不均的 (Notgrass, 2010)。針對上述情形，Notgrass (2010) 認為此一現象在相關文獻裡的領導研究領域中絕對是個重大缺失，造成了兩個研究主軸的嚴重分歧及數量不均等。

許多學者逐漸地體認到，對於部屬於領導過程中之角色與重要性的理解，是極度重要的 (Notgrass, 2010)。Kelley (1988) 強調並非所有成功的企業皆歸因於領導，相反地，一個成功的組織當中，部屬的反應仍是相當重要的因素之一。領導過程中，領導力與追隨力相互依賴且缺一不可的，領導是因部屬不同特性與回應的需求、期望與知覺，進而產生。職場中的各種組織，隨著時間演進持續地不斷在變化，變得更多元化與複雜。相對的，針對部屬的需求而衍生的相關領導行為的理解亦是必須且急迫的 (Uhl-Bien, 2006)。針對部屬與追隨力的研究結果，有助於了解部屬於整體領導過程當中，其所扮演的角色及其重要性。有關部屬與追隨力的研究，皆包括了部屬的被動觀點與主動觀點、領導者與部屬的社會角色轉換、個體與群體相關理論，以及個人與社會地位 (Notgrass, 2010)。

眾多領導理論的發展皆於 20 世紀中產生，而這些理論大致上以領導者為發展主軸，其觀點在於領導者之領導行為以及部屬被動地、服從地追隨。生命週期理論 (Hersey & Blanchard, 1969) 與途徑—目標理論 (House, 1971)，兩者皆為採主動性領導者與被動性領導者觀點之代表性理論，意指領導者因其本身對部屬之觀點而採取的領導模式。然而對於部屬由被動轉為主動的主張，Kelley (1988) 則堅持組織中成功的領導者，是因其部屬在共同追求組織目標的過程中，保持了正確的追隨路徑與態度而促成。Kelley 的相關研究皆關注在部屬的角色，其許多被其它研究者所引用的文獻中，皆圍繞在部屬於領導過程中的重要性之概念。

Blau (1960) 認為領導者與部屬之間存在的關係，是因雙方對於目標之嚮往而交換產生的，而 Hollander 與 Julian (1969) 亦認為領導者與部屬間的雙向交易行為，無論對於領導者或部屬皆產生實質影響。Graen 與 Uhl-Bien (1991) 所提之領導—成員交換理論 (Leader-member exchange, LMX 理論)，即蘊含上述學者所提觀點。LMX 理論意即當領導者與某一部屬進行相互作用的初期，領導者即暗自將其劃入圈內或圈外，並且這種關係是相對穩固不變的。因此，關係品質的概念主要及來自 LMX 的研究，這類型的研究認為領導者與下屬間的關係品質良好時，兩者間會形成內團體且彼此之間較為親近、具有高度信任感、傾向互相支持，以及有較多的非正式交往。這種情境裡下屬願意多分擔責任及工作，甚至投入更多的時間及精力來回饋領導者 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。反之，若關係品質不良時，領導者會將下屬視為外團體而造成互動較少、相對影響力亦小，而且較無互信力。因此，領導者只會透過合法的強制權與有限的獎賞權來要求下屬服從。換句話來說，領導者與下屬間進行的是一種經濟交換，下屬順從領導者的要求或指示的主因，乃為了獲取實質財務獎勵與經濟利益 (Dienesch & Liden, 1986)。LMX 理論預測，圈內地位的部屬得到的績效評估等級更高，離職率更低，對主管更滿意。許多學者將 LMX 理論視作領導關係理論中最具代表性的理論 (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Uhl-Bien, 2006)，它提供了學術界對於領導者與部屬間之的關係品質，許多代表性的量測方式。對於部屬於領導者—部屬關係間所扮演的角色為何，研究的學者將研究重點鎖定在理解部屬的知覺與偏好 (Notgrass, 2010)。許多研究即旨在探討部屬對於領導

者之領導風格偏好，Frew (1977) 於其研究中發現部屬較偏好領導風格偏於適度民主化領導與適度集權化領導之間的混合領導模式。Vecchio and Boatwright (2002) 在比較了不同情境及不同性別與部屬偏好之領導風格，作出了一項結論，他們認為徹底了解下屬對於領導行為之期望，有助於提升領導者與部屬之關係。Moss 與 Ngu (2006) 的研究發現部屬之個人特質與其所偏好的領導模式之間存在特定關係，且並非所有的員工對於轉換型領導(transformational leadership) 有著相同程度的偏好。綜合上述理論，可結論出學者們對於理解部屬的需求及所偏好的領導風格的相關研究，已逐漸增加並重視。

轉換型領導是近十年來最備受矚目的領導理論 (陳玉鏐, 2006)，是由 Burns (1978) 依政治角度所提出的概念，其以 Maslow (1954) 的需求層次理論來界定轉換型領導的意義，他認為轉換型領導是一種過程，其內涵為領導者於過程中激勵下屬付出額外的努力，以達到超乎預期的工作成果，這當中除了激發下屬達到交易性的目標外，亦同時喚起下屬高層次自我實現的需求，而非立即性的自身利益 (Bass, 1999)。此類型的領導方式包含四個構面 (Bass, 1999)：

- (一)魅力或理想化影響 (charisma or idealized influence) 即領導者給予部屬願景，並贏得下屬的尊敬、信賴與信心，使下屬進而願意額外付出努力。
- (二)智能啟發 (intellectual stimulation) 指領導者激勵下屬能以更多邏輯性的洞察力來解決問題，使下屬有創造力而不需領導者的促進，能更有效率的解決問題。
- (三)個別化關懷 (individual consideration) 意指關懷及了解下屬的需求語能力，進而提供建議與回饋，使下屬對於自身發展有更高的責任感，面對更大挑戰的工作。
- (四)鼓舞動機 (inspirational motivation) 則為領導者以言語鼓勵部屬，增加樂觀與熱情以及溝通可達成之願景，刺激下屬能力去達成更高層次的工作表現及發展。

交易型領導乃領導者確認、闡明下屬角色，要求達到既定目標，或者領導者確認下屬的需求，瞭解下屬如何履行交換角色來取得指定的結果 (Bass, 1999)。此說明領導者和下屬之間的關係是建立在一連串交換或協議上 (Howell & Hall-Merenda, 1999)。Bass (1999) 根據領導者雇用下屬和行動的程度將交易型領導區分三個類型：

- (一)權變獎賞 (contingent reward) 指工作要求的釐清及使用誘因去激發行動。

(二)例外被動管理 (passive management by exception) 則為運用懲罰及其他懲治行動來糾正工作規範下的偏差行為。

(三)例外主動管理 (active management by exception), 意指尋找錯誤與加強規定以避免錯誤發生。

由此可知, 交易型領導是領導者與部屬之間經由可觀察的利益交換, 而非透過自發性動機, 進而促使部屬順利完成領導者指定的任務, 而轉換型領導者是藉由智能激發、鼓舞部屬, 使得部屬超越自己的利益, 以達更高的目的、任務或願景 (Howell & Avolio, 1993)。

運動俱樂部乃為同時具有運動、休閒及健身功能之封閉式營利性組織, 其經營方式採會員制, 俱樂部內設有專業性硬體設施、器材及專業性軟體的課程或資訊及其它休閒遊憩類的附屬服務。其主要目的, 在於使消費者滿足個人身、心、靈的需求且達到平衡與舒適的感受 (洪聖惠, 2001)。依照行政院體育委員會委託中華民國有氧體能運動協會 (2000) 的委託案—「台灣健身房 (體適能中心) 設施及管理之研究」中指出, 全國共有 129 家對外營運之運動俱樂部, 其分佈大多集中於北部佔 60%, 中南部則佔約 36%。依照其經營特性分別為: 「多功能運動休閒」、「社區」、「商業聯誼社」、「專業體適能中心」及「飯店附屬」等五種類型。近來運動俱樂部營運型態有愈來愈多樣化的趨勢, 除有財務管理已經朝向公開上市發展藉以籌募資金來源外, 更有以顧問方式來為企業的運動休閒活動中心代為管理, 因此, 透過管理方式以增加營收來源也成為新形態的經營。因此, 運動俱樂部內的主管領導管理型態與俱樂部中員工之配合, 著實影響運動俱樂部的整體運作之成敗, 其重要性自然不在話下。目前有關領導的大部分研究皆聚焦於理解領導者的領導行為上 (Notgrass, 2010), 而以理解部屬為研究主軸的研究理論, 不但數量上極少, 且是分散不均的。反觀國內, 領導理論的發展亦大多以領導者的角度來研究, 而部屬的想法與其在領導歷程中的行為, 往往被研究領導所忽略 (王榮春、陳彰儀, 2003), 故以部屬為主軸來進行領導之研究確實是有其必要性的。此外, 目前台灣有關運動俱樂部之經營管理的相關研究大部分皆以運動俱樂部中消費之顧客作為主要研究對象, 藉以推論運動俱樂部經營管理之效能 (江盈如, 2013; 李城忠, 2005; 李

城忠，林孟潔，2005)，基於上述論點本研究之研究對象故鎖定於運動俱樂部的員工，以瞭解員工之意向與回饋作為研究主軸。

二、研究假設

本研究旨在探討大台北運動俱樂部員工知覺主管領導品質與偏好的領導風格之關聯。根據理論背景，本研究提出以下假設：

- H1: 大台北運動俱樂部員工知覺主管領導品質與對該主管轉換型領導模式的偏好之間的關係是存在的。
- H2: 大台北運動俱樂部員工知覺主管領導品質與對該主管交易型領導模式的偏好之間的關係是存在的。

貳、方法

一、研究對象

本研究採便利取樣以大台北地區共 6 間運動俱樂部員工為對象，這 6 間運動俱樂部分布於台北市 (3 間) 及新北市 (3 間)，經營型態皆屬於專業體適能中心，採會員制且收費標準相近。共發出 126 份問卷，有效樣本為 105 人，有效回收率為 83%。為提升本研究之效度，研究者親自對每一位參與者進行研究說明，並懇請其加入本項研究。本研究之研究者向參與者說明研究目的並保證保障參與者之權益，同時亦向參與者強調所有資料將以匿名方式統一處理，對於所得資料也會審慎使用與保管，無資料外洩之虞。在邀請參與者即取其同意後，即請參與者細心閱讀問卷，並提醒參與者問卷中提供的答案並無對錯之分，請就其親身體驗之狀況作完整填答即可。此外，所有參與者有權利選擇全程參與研究或中途退出。

二、研究工具

本研究共採用領導—成員交換量表 (LMX-7X; Graen & Uhl-Bien, 1995) 與多元領

導問卷 (MLQ-5X; Bass & Avolio, 2000) 作為研究工具。LMX-7X 量表為量測員工感知主管與員工間之關係品質，過去研究顯示其內部一致性信度介於.80 至.90 之間 (Graen & Uhl-Bien, 1995)，亦有良好建構的效度 (蔡啟通, 2006)，因此本研究採用作為施測工作。本量表包含 7 題，量表形式採李克特式 (Likert scale) 5 點計分，1 為最低關係品質而 5 為最高關係品質。此外，本研究選擇 MLQ-5X 問卷作為量測員工對主管的交易型與轉換型領導行為的偏好。研究轉換型領導與交易型領導的研究者大致上皆採用 MLQ 問卷，其中以 MLQ-5X 包含的向度最為詳細且已被許多研究者採用 (唐永泰, 2006; Bass & Avolio, 2000)，同時具有良好的信度及建構效度 (Judge & Piccolo, 2004)。Tejada、Scandur 與 Pillai (2001) 針對 4 個不同族群的樣本包含 1,467 位受試者的分析中，其內部一致性信度範圍介於.69 至.94 之間 (如表 1)。本問卷包含轉換型領導及交易型領導兩個向度，分別為 20 題、12 題，共 32 題。量表形式為 5 點李克特式計分，從 1 分代表非常不同意到 5 分代表非常同意。

表 1 MLQ-5X 信度分析表

因素構面	Cronbach's α			
	樣本 A <i>n</i> = 384	樣本 B <i>n</i> = 398	樣本 C <i>n</i> = 486	樣本 D <i>n</i> = 199
魅力特質	.88	.85	.90	.87
魅力行為	.86	.89	.91	.91
激勵	.90	.89	.94	.92
智力刺激	.86	.89	.91	.90
個人關懷	.91	.86	.93	.92
有條件的獎賞	.87	.84	.87	.88
積極式的管理	.71	.69	.70	.79
消極式的管理	.82	.85	.90	.85

三、資料處理

本研究採用 SPSS18.0 中文版統計套裝軟體進行統計分析，顯著水準均定為 $\alpha=.05$ ，其統計方法如下 (如表 2)。

- (一) 以皮爾遜積差相關 (Pearson r correlation coefficient) 比較員工知覺主管領導品質與偏好的領導風格間之相關情形。
- (二) 以相依樣本 t 考驗 (2-tailed t -test) 比較樣本間相關係數是否達顯著標準。

表 2 研究假設與相關變相及統計方法表

H1: 大台北運動俱樂部員工知覺主管領導品質與對該主管轉換型領導模式的偏好之間的關係是存在的。		
變項	相關考驗	顯著考驗
變項一：員工知覺與主管的關係品質。		
變項二：員工對主管轉換型領導模式之偏好。	皮爾遜積差相關	相依樣本 t 考驗
H2: 大台北運動俱樂部員工知覺主管領導品質與對該主管交易型領導模式的偏好之間的關係是存在的。		
變項	相關考驗	顯著考驗
變項一：員工知覺與主管的關係品質。		
變項二：員工對主管交易型領導模式之偏好。	皮爾遜積差相關	相依樣本 t 考驗

參、結果

一、樣本特性描述

本研究之人口背景變項數量分布如表 3。根據人口背景調查顯示受試者為男性佔大多數 (69%， $n = 72$)，年齡層分布以 20 歲至 49 歲最多 (81.9%， $n = 86$)。受試者學歷方面皆擁有學士學歷 (90%， $n = 95$) 或研究所學歷 (10%， $n = 15$)。此外，大部分受試者 (66.7%) 於目前主管下服務皆已超過 1 年。

表 3 受試者之人口背景變項數量分佈表

人口變項	數量(人)	百分比(%)
性別		
男	72	69.0
女	33	31.0
年齡		
20-29 歲	28	26.7
30-39 歲	34	32.4
40-49 歲	24	22.9
50-59 歲	19	18.1
最高學歷		
學士	95	90.0
研究所	10	10.0
目前主管下服務資歷		
少於 1 年(含)	35	33.3
超過 1 年	70	66.7

二、常態分佈

連續變項之常態分佈利用柯史單一樣本檢定 (Kolmogorov-Smirnov One Sample Test, K-S Test) 來測試，其以大於顯著值.05 為常態。表 4 呈現所有自變數與相依變數，以及題項不同變化之常態分佈。所有數據皆以描述性統計呈現，其中僅分佈屬常態之數據供作相關分析，而分佈屬非常態之 4 個題項 (魅力特質、魅力行為、個人關懷、消極式的管理) 則不列入相關分析中。

表 4 構面及題項量表樣本數據之常態分佈表

構面量表／題項量表	K-S Test 顯著值	分佈
知覺關係品質 (IV)	.21	常態
偏好轉換型領導模式 (DV)	.31	常態
- 魅力特質	.02	非常態
- 魅力行為	.01	非常態
- 激勵	.08	常態
- 智力刺激	.24	常態
- 個人關懷	.05	非常態
偏好交易型領導模式 (DV)	.66	常態
- 有條件的獎賞	.05	常態
- 積極式的管理	.27	常態
- 消極式的管理	.01	非常態

三、效度與信度分析

由於本研究採用過去文獻所發展出的測量題項，因已具內容效度。本研究中關係品質量表利用 SPSS 18.0 信度分析得到之 Cronbach's alpha (α) 係數為相當高的.90 (表 5)，對照 Gerstner 與 Day (1997) 利用 LMX-7 量表的研究中所得到的 α 係數 (.89) 相去

不遠。轉換型量表整體信度為.93，各領導因素係數範圍則為.68 至.79 之間。此外，交易型量表整體信度為.72 亦足夠，其各領導因素係數範圍則落於.74 至.77 之間。整個量表與各領導因素的信度相似於 Bass 與 Avolio (2000) 的報告中之信度係數.74 至.94，足見信度是足夠的。

表 5 變項量表及次量表之描述性統計表

變項量表/次量表	N	信度 (α)	Min.	Max.	Mean	SD
知覺關係品質 (IV)	105	.90	8.0	35.0	25.08	5.43
偏好轉換型領導模式 (DV)	105	.93	16.0	78.0	54.73	12.84
- 魅力特質	105	.79	1.0	16.0	11.48	3.14
- 魅力行為	105	.68	2.0	15.0	10.21	2.86
- 激勵	105	.77	4.0	16.0	11.52	2.64
- 智力刺激	105	.71	2.0	16.0	10.43	8.86
- 個人關懷	105	.69	2.0	16.0	11.08	3.02
偏好交易型領導模式 (DV)	105	.72	7.0	36.0	22.20	5.69
- 有條件的獎賞	105	.77	1.0	16.0	10.98	3.15
- 積極式的管理	105	.74	1.0	14.0	6.31	2.91
- 消極式的管理	105	.76	1.0	12.0	10.98	3.10

四、結果與分析

本研究為了瞭解大台北運動俱樂部員工知覺主管關係品質 (IV) 與轉換型領導模式的偏好 (DV) 之間的關係，相關分析結果如表六所示，轉換型領導構面之複合分數 (.27) 清楚的反映出各題項分數之方向與強度 (.19、.27、.30、.24、.21)。本研究以雙變項相關分析法欲瞭解變項間之關係的強度與方向，結果顯示員工知覺主管關係品質與轉

換型領導模式的偏好之間存在正向且顯著的關係 ($r=.27, p<.05$)，同時亦證明研究假設 H1 是成立的。此外，針對大台北運動俱樂部員工知覺主管關係品質 (IV) 與交易型領導模式的偏好 (DV) 之間的關係，其相關分析結果如表 6 所示，交易型領導變項之複合分數 (.04) 無法清楚的反映出次量表分數之方向與強度 (.35, -.06, -.23)，此結果支持了 Bass 與 Riggion (2006) 的論點，他們認為交易型領導各因子之間傾向獨立，將其相加所得之單一複合分數的方式令人疑慮。因此，為能反映出交易型領導次量表，故另外對於各變項之關聯作額外分析。分析結果發現，員工知覺主管關係品質與交易型領導模式偏好之間並無顯著關聯 ($r=.04, p<.05$)，推翻了研究假設 H2。此外，員工知覺主管關係品質與偏好有條件的獎賞領導方面之間，存在著正向、中強度的顯著關係 ($r=.35, p<.05$)。

表 6 知覺關係品質與偏好領導模式之關聯表

	數量 (N)	知覺關係品質 (IV) <i>r</i>	分佈
偏好轉換型領導模式 (DV)	105	.27	常態
- 魅力特質	105	.19	非常態
- 魅力行為	105	.27	非常態
- 激勵	105	.30	常態
- 智力刺激	105	.24	常態
- 個人關懷	105	.21	非常態
偏好交易型領導模式 (DV)	105	.04	常態
- 有條件的獎賞	105	.35	常態
- 積極式的管理	105	-.06	常態
- 消極式的管理	105	-.23	非常態

註：關聯分析不包含表四中非常態分佈之數據。

下屬知覺關係品質之分佈可從很低至很高共 5 個等級範圍 (Graen & Uhl-Bien, 1995)，員工對於轉換型領導模式、交易型領導模式及有條件的獎賞行為之偏好分數確定後計算其平均數，以獲得每一個知覺關係品質之強度 (圖 1、表 7)。結果顯示員工偏好轉換型領導模式 (於變項量表層面) 與關係品質之間是相關的，而另一方面員工偏好交易型領導模式 (於變項量表層面) 與關係品質為無相關的，至於員工對於交易型領導模式因素之一的有條件獎賞行為 (於次量表層面)，其與關係品質則為相關的。

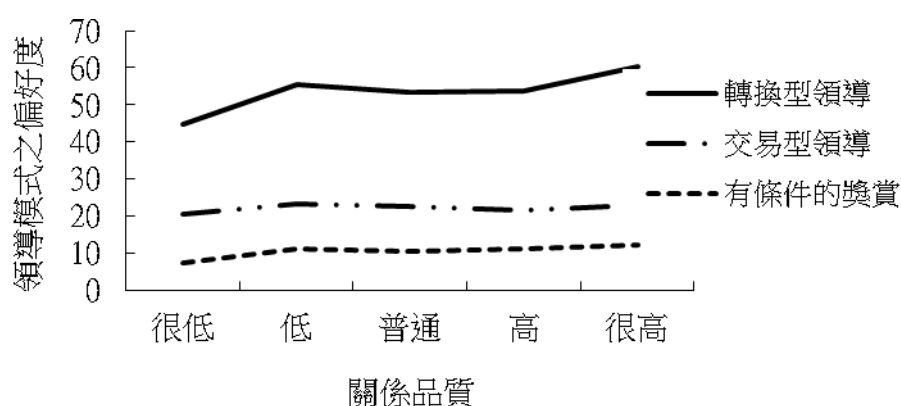


圖 1、關係品質範圍內員工偏好領導模式之平均數

為求得偏好領導風格之相關強度為何，首先將轉換型領導次量表的分數加總為一複合分數，同時亦將交易型領導次量表及其次量表內的有條件的獎賞，以同樣方式各取得其複合分數。將交易型領導的次量表加總為一複合分數反映了 Bass 與 Avolio (2000) 於其研究中對於交易型量表的處理，結論中建議轉換型領導與其說是替代了交易型領導，倒不如說是加強了交易型領導的存在。

圖二說明了員工知覺與其領導者的關係品質中，所偏好的轉換型領導、交易型領導及有條件的獎賞行為之偏好強度。圖中呈現員工對於交易型領導的偏好相關強度在所有程度的關係品質裡變化不大 (42.92% - 47.92)，轉換型領導及有條件的獎賞風格皆與關係品質呈相關且兩者強度之曲線圖極相似 (圖 2、表 7)。

表 7 員工偏好的領導模式與關係品質強度之平均數表

關係品質強度 (IV)	數量 <i>n</i>	員工偏好的領導模式 (DV)					
		轉換型領導		交易型領導		有條件的獎賞	
		平均數強度 (量表強度：0-80)		平均數強度 (量表強度：0-48)		平均數強度 (次量表強度：0-16)	
很高	23	60.33	75.41%	23.01	47.92%	12.24	76.42%
高	42	53.90	67.38%	21.53	44.82%	11.17	69.87%
普通	25	53.32	66.63%	22.57	47.05%	10.37	64.81%
低	7	55.33	69.15%	23.31	46.59%	11.01	68.75%
很低	8	44.62	55.75%	20.61	42.92%	7.19	44.96%

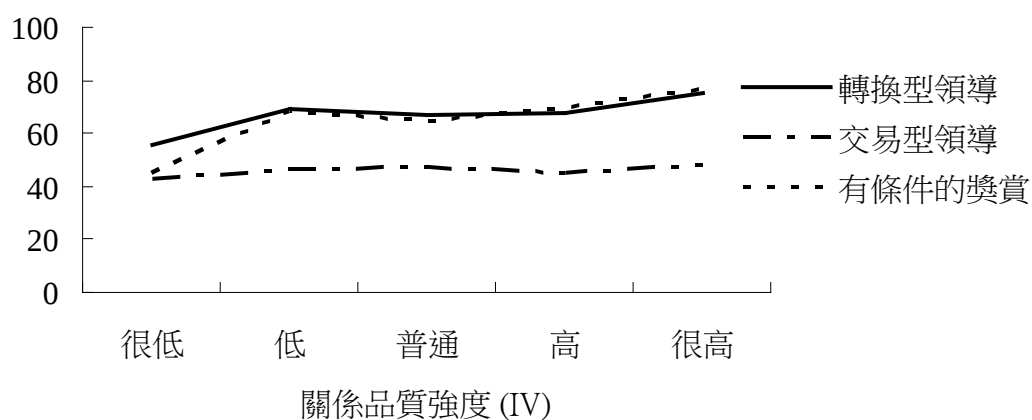


圖 2 關係品質範圍內偏好領導模式之相關強度

肆、討論

一、綜合討論

領導的過程中儘管領導者與部屬皆為重要的成員，研究方針朝向對於領導者與部屬的了解，而大部分的焦點皆集中在以領導者為中心的理論發展上，僅有少數零星的研究將重點擺在對於部屬的了解 (Yukl, 2002)。學者們逐漸體認到部屬於領導過程中所扮演的角色及重要性 (Baker, 2007)，而將領導者與部屬融入的領導理論也日益增加。在這些新的理論中，領導—成員交換理論 (LMX) 是將領導者、部屬以及關係品質等三種因素納入考量，並於領導關係理論中具有領導的地位 (Uhl-bien, 2006)。儘管此理論以關係為基礎且瞭解到領導者與部屬間存在著相互影響的關係，然而多數具有影響力的研究仍以領導者為研究中心點，將領導者視作領導中之獨立變數，反之部屬則為依賴變數 (Dvir & Shamir, 2003)。

為理解領導過程中部屬的認知及偏好為何，本研究利用領導—成員交換理論、轉換型領導理論及交易型領導理論，來探討員工知覺與主管間之關係品質與對該主管偏好之領導風格間之關係。研究結果顯示，員工知覺與主管間之關係品質與對該主管偏好之轉換型領導風格間存在正向顯著關係，同時亦對該主管偏好之轉換型領導次量表中之激勵與智力刺激兩項因素，存在著正向顯著關係。這些發現建議了員工偏好轉換型領導行為中所包含信任的建立、視界分享的啟發、助長創造力以及成就的認知，基本上與該員工知覺其主管的關係品質間具關聯性。其中關聯性最高為轉換型領導中之激勵因素，其中涵蓋了對於未來的樂觀見解、滿腔熱情地的確立需完成的任務、清楚明確地闡釋令人信服的未來觀點以及散發能篤定完成目標的自信 (Bass & Avolio, 2000)。

LMX 理論中品質可以分為很低至很高共五個等級範圍 (Graen & Uhl-Bien, 1995)，本研究中結果指出，員工於很低的關係品質範圍內時，其對於轉換型領導風格的偏好度也最低；另外於低、普通及高的關係品質範圍內時，三個範圍的偏好度皆相差無幾；而員工於很高的關係品質範圍內時，其偏好轉換型領導模式的程度也最高。在員工對其直

屬主管的所知覺的關係品質與交易型領導模式的偏好上無顯著關係，不過與交易型領導次量表內的有條件的獎賞行為之間則存在著正向顯著關係。另外，本研究結果指出所有關係品質範圍內的員工所偏好的交易型領導模式的強度皆很類似，這符合了 Bass (1999) 的理論，他認為交易型領導與轉換型領導是各自獨立且互補的，而優秀領導者的領導模式中皆包含了兩者。Bass (1999) 更認為交易型領導行為中，經由有條件的獎賞使員工獲得榮譽與實質利益，建立了信任感、依賴感及觀點的一致性，而這些特點皆為轉換型領導中的基本構成要素。此外，員工對於交易型領導次量表中的有條件的獎賞行為之偏好情形與員工對轉換型領導行為之偏好情形相當類似，在很低的關係品質範圍裡對於有條件的獎賞行為的偏好度最低；至於低、普通及高的關係品質範圍內的偏好度皆類似；最後員工於很高的關係品質範圍內，對於有條件的獎賞行為的偏好度也相對的最高。有條件的獎賞行為中包括了提供協助以交換努力、與負責達成目標的員工以特有術語商談、使員工於目標達成時能清楚地接收到訊息以及當員工完成預期目標時表達滿意 (Bass & Avolio, 2000)。本研究中之有條件的獎賞行為顯示，提供完成目標的協助與闡明行為與員工知覺關係品質之間最為相關。

本研究之結果建議主管為因應員工對於轉換型領導模式存在著不同偏好度，應針對知覺關係品質低的員工施予較少之轉換型領導行為。相對地，對於知覺關係品質高的員工，則應表現更多轉換型領導行為。同樣地，王榮春與陳彰儀 (2003) 針對共七種不同行業中，以部屬觀點對主管領導行為的知覺因素與互動內涵的研究顯示，部屬對主管的分類與互動之間，呈現對應性、階層性與階段性三個法則。此外，有條件的獎賞行為相較於轉換型領導行為，更能與員工知覺關係品質之間產生關聯，而且與所有等級內的領導關係中皆相關，這更與 Notgrass (2010) 對於商業領域內部屬對其直屬主管領導行為之偏好與關係品質所進行的研究結果相當類似，他認為部屬對於有條件的獎賞之偏好，對於主管部屬之間的關係品質有絕對的關聯。綜合上述論述，員工所知覺之關係品質與所偏好特定的領導行為 (轉換型領導行為及有條件的獎賞行為)，更能視為一種期望理論 (expectancy theory)。House (1971) 於期望理論之動機的分析中，証明了在一般認知當中，能吸引人們的行為是因為這些特定行為能滿足他們的期望，而對於特定行為的偏

好，解釋了為何主管的行為能滿足員工的期望以及員工對於這些結果的偏好。根據上述分析，主管可藉由對於期望理論之瞭解，將之轉換為領導管理策略，理解員工的期望與需求，針對個別偏好等級之員工給予適當的回應，進而助長員工於職場上的貢獻與努力。

二、管理意涵

本研究結果對於 Bass 與 Avolio (2000) 主張轉換型領導無法替代交易型領導，提供了量化研究的實證。本研究證明了交易型領導與員工知覺的所有關係品質裡皆維持了相同的強度，而交易型領導次量表之有條件的獎賞行為與轉換型領導在員工所有的知覺關係品質裡的強度表現皆極為類似。這項結果使得主管有可能需要將有條件的獎賞行為納入到與員工互動的行為當中，無論關係品質程度高低。

現存文獻中以理解下屬為研究主軸的研究理論，不但數量上極少且是分散不均的。本研究的量測焦點鎖定在員工的觀點上，而非如同一般領導研究大都以領導者為研究主軸 (Yukl, 2002)。對於以員工知覺其主管之關係品質為一獨立變項，則排除了 Dvir 與 Shamir (2003) 對於一般研究領導行為皆缺少以部屬特質作為獨立變項的疑慮。此外，本研究之研究目的及結果直接呼應了 Vecchio 與 Boatwright (2002) 的主張，他們認為對於攸關以部屬偏好之領導風格為主題之研究是嚴重不足的，而本研究結果則可在這尚不足的領域裡供作參考。此外，本研究架構以部屬之知覺為獨立變項，偏好為相依變項，更以 LMX-7 來量測關係品質，整個研究設計更是符合 Graen 與 Uhl-Bien (1995) 所呼籲，應以部屬為研究對象來解讀領導關係。

本研究之貢獻可從理論觀點與實務層面來探討。從理論的觀點而言，本研究以部屬關係、LMX 理論、轉換型領導理論及交易型理論等理論模式為基礎，搭以實驗設計的研究方法，探討員工對主管的知覺關係品質與偏好的領導模式之關聯，本研究結果不僅充實相關領導理論領域之文獻，亦填補領導理論運用於大台北運動俱樂部管理之文獻缺口。從實務的角度而言，本研究結果提供運動俱樂部管理者作為管理運動俱樂部實的參考策略，例如：主管針對運動俱樂部內不同需求與偏好之員工，施以個別不同之領導管理模式，盼能增加其工作熱忱及達成團體目標之驅動力。

三、結論

本研究的目的旨在研究大台北運動俱樂部的員工對主管的知覺關係品質與偏好領導模式之關聯，研究結果顯示了 105 位俱樂部員工的知覺關係品質，與偏好轉換型領導及有條件的獎賞之間存在顯著關係，員工於很低的關係品質範圍內時，其對於轉換型領導風格的偏好度也最低，而員工於很高的關係品質範圍內時，其偏好轉換型領導模式的程度也最高。員工所知覺之關係品質與所偏好特定的領導行為（轉換型領導行為及有條件的獎賞行為），更能視為一種期望理論 (House, 1971)，即在一般認知當中，能吸引人們的行為是因為這些特定行為能滿足他們的期望，而對於特定行為的偏好，解釋了為何主管的行為能滿足員工的期望以及員工對於這些結果的偏好。此外，本研究亦發現對照員工所知覺的關係品質無論高低，其對於交易型領導的偏好度皆相差無幾，這顯示了交易型領導與轉換型領導是各自獨立且互補的，而優秀領導者的領導模式中皆包含了兩者，這結果更與 Notgrass (2010) 對美國境內工作的會計知覺與其主管之關係品質與偏好領導模式的研究結果不謀而合。此外，上述結果更是符合了 Bass (1999) 對於交易型領導的論點。交易型領導行為中，經由有條件的獎賞使員工獲得榮譽與實質利益，建立了信任感、依賴感及觀點的一致性，而這些特點皆為轉換型領導中的基本構成要素。

台灣運動俱樂部之分佈以北部區域佔了很重的比例 (60%)，於相同產業內之競爭力相對較高，運動俱樂部之管理經營效能顯得更為重要。本研究結果將提供大台北地區運動俱樂部如何以有效的領導模式來管理及激勵員工。具體而言，瞭解個別員工所知覺的關係品質與偏好的領導模式，主管輔以適當的領導行為與其互動進行管理，應屬有效果且具效率之領導管理思維。本研究希冀該研究結果與建議能有效促進大台北地區運動俱樂部之經營與發展，故有下列二點建議：

- (一) 建議運動俱樂部主管為因應員工對於轉換型領導模式存在著不同偏好度，應針對知覺關係品質低的員工施予較少之轉換型領導行為，反之，對於知覺關係品質高的員工則應表現更多轉換型領導行為。
- (二) 有條件的獎賞更能與員工知覺關係品質產生關聯，運動俱樂部主管可藉由對期望理論的理解與應用，借以瞭解員工之期望為何及所偏好的特定行為與結果，將之轉

換為管理策略，針對不同偏好之員工輔以適當的回應，進而協助員工於職場上的貢獻與努力。

四、後續研究建議

儘管本研究已致力於嚴謹的研究流程執行該研究，但是不免仍有些許研究限制。例如，本研究以大台北地區之運動俱樂部員工為研究對象，研究結果僅能作大台北地區之參考，若欲推論至台灣其它地區，其推論性仍有待有待商榷。此外，受限於大台北地區同類型運動俱樂部之配合研究意願不高，故研究對象數目僅 105 人。因此，未來研究方向，可擴大至以全國各縣市之運動俱樂部員工為研究對象，盼能增加研究對象的數量，以不同地區其測量結果可能有異。此外，Notgrass (2010) 認為當研究部屬對其主管之領導行為無論有無偏好，若能更深入去量測其它因素（組織承諾、動機、業績表現、過失），定能更準確的瞭解及滿足部屬的需求。

參考文獻

- 中華民國有氧體能運動協會 (2000)。台北健身房(體適能中心)設施及管理之研究。行政院體育委員會委託研究案。
- 王榮春、陳彰儀 (2003)。部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探。《應用心理研究》，20期，181-215頁。
- 江盈如 (2013)。大台北地區健康俱樂部顧客滿意度、忠誠度以及滿意構面重視度之研究(未出版碩士論文)。國立交通大學經營管理研究所，新竹市。
- 李城忠 (2005)。健身俱樂部關係品質對顧客忠誠度影響之探討－大臺北地區健身俱樂部之實證研究。《臺灣體育運動管理學報》，3，77-102。
- 李城忠、林孟潔 (2005)。運動健身俱樂部個人教練之專業知能、顧客滿意度與顧客忠誠度之研究。《人文暨社會科學期刊》，1(2)，55-64。
- 洪聖惠 (2001)。健康休閒俱樂部之商圈經營研究(未出版碩士論文)。中國文化大學運動教練研究所，台北市。
- 唐永泰 (2006)。轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係。《人力資源管理學報》，4，47-66。
- 涂志賢 (2003)。大專院校體育主管領導風格與領導效能關係之研究。《體育學報》，35，155-166。
- 蔡啟通 (2006)。領導者部屬交換與員工創新行為：組織正義之中介效果及組織特性之干擾效果。《管理學報》，23(2)，171-193。
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggion, R.E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. New York: Psychology Press.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blau, P. M. (1960). A theory of social integration. *The American Journal of Sociology*, 65(6), 554-556.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member exchange model of leadership: a critique and further development. *The academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 327-344.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Frew, D. R. (1977). Leadership and followership. *Personnel Journal*, 56(2), 90-97.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into selfmanaging and partially self-designing contributions: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(2), 26-34.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71(5), 387-397.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology, 84*, 680-694.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analysis of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 775-768.
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 15*, (pp. 47-119). Greenwich, CT: JAI Press.
- Moss, S. A., & Ngu, S. (2006). The relationship between personality and leadership preferences. *Current Research in Social Psychology, 11*, No. 6, 71-91.
- Notgrass, D. P. (2010). *The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style*. Unpublished doctoral dissertation. Dallas Baptist University, Dallas.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.
- Tejada, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly, 12*, 31-52.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly, 17*, 654-676.
- Vecchio, R. P., & Boatwright, K. J. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly, 13*, 327-342.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle Rivers, NJ: Prentice Hall.

The Relationship Between Employees' Perceived Quality of Relationship and Preferred Leadership Style in Taipei Fitness Centers

Chih-Hao Huang

Department of Aquatic Sports and Recreation, Taipei College of Maritime Technology

Abstract

The purpose of this study aimed to examine the relationship between employees' perception of quality of relationship with their managers and employees' preferred leadership style from their managers. Total 105 valid questionnaires were collected from 6 fitness centers in Taipei. The LMX-7 questionnaire was used to measure employees' perceived quality of dyadic relationship with their managers and The MLQ-5X was used to measure employees' preference for transformational leadership behaviors and transactional leadership behaviors from their managers. Pearson product moment of correlation (r) and t -tests determined positive, significant levels of relationship between employees' perceived quality of relationship and employees' preference for transformational leadership style as well as between employees' perceived quality of relationship and employees' preference for the transactional leadership subscale factor of contingent reward. Also, this study found that the level of preference for transactional leadership remained relatively consistent, regardless of the quality of relationship. This study concludes that managers may view this study's findings as a strategy to understand and react to the employees' factors of expectancy and valence in order to impact the employees' level of effort.

Keywords: perceived quality of relationship, fitness center, preference of leadership style

