

員工組織承諾對主管領導風格和工作績效之中介作用 兼論員工幸福感之調節效果

劉廷揚、陳世通、杜怡潔

摘要

本研究旨在探討員工的組織承諾對主管領導風格和工作績效之中介作用，並進一步檢視員工幸福感對於主管領導風格與組織承諾間的調節效果。本研究採問卷調查法，以高雄市三間較具規模的半導體公司之生產線員工作為研究對象，採便利取樣的方式，共發出 360 份問卷，回收 356 份，其中有效樣本共計 344 份。問卷回收後以描述性統計、相關分析與多元迴歸分析來驗證各變項間之關係。本研究結果顯示：(1) 主管領導風格對組織承諾具有顯著正向影響；(2) 主管領導風格對工作績效具有顯著正向影響；(3) 組織承諾對工作績效具有顯著正向影響；(4) 組織承諾對主管領導風格與工作績效具有部分中介作用；(5) 員工幸福感對組織承諾具有顯著正向影響；(6) 員工幸福感在主管領導風格與組織承諾之間具有顯著調節效果。

關鍵字：主管領導風格、組織承諾、工作績效、員工幸福感

The Mediating Effects of Employees' Organization Commitment between Leadership Styles and Job Performance: Their Well-being as Moderator

Ting-Yang Liu, Shih-Tung Chen, Yi-Chieh Tu

Abstract

The purpose of this study is to discuss the mediating effects of organization commitment on leadership styles and job performance, and the moderating effects of employees' well-being between leadership styles and organization commitment. In this study, we collected data from production line employees of three semiconductor companies in Kaohsiung. Among the 360 questionnaires distributed by convenience sampling, 356 copies returns and 344 of them are effective samples. To test the hypotheses, descriptive statistics, Pearson's correlation analysis and multiple regression analysis are used in this study. Our results showed: (1) Leadership styles has a significant positive influence on organization commitment; (2) Leadership styles has a significant positive influence on job performance; (3) Organization commitment has a significant positive influence on job performance; (4) The relationship between leadership styles and job performance is partially mediated by organization commitment; (5) Employees' well-being has a significant positive influence on organization commitment; (6) The relationship between leadership styles and organization commitment is moderated by employees' well-being.

Keywords: leadership styles, organization commitment, job performance, employees' well-being

壹、緒論

一、研究背景與動機

近年來，企業組織的規模日漸複雜且龐大，彼此之間的競爭也越來越激烈。組織若想在市場中永續經營，正確且有效的領導勢必是成功的首要條件。一位有效的領導者可促使員工自動自發地朝向組織目標努力，且能激發員工之潛力，從而提高工作績效，並滿足員工的需求（DuBrin, 2004）。但面對異質性越來越高的員工，不同的主管領導風格是否會對其帶來不同的影響？值得進行深入探討。

Robbins（2003）提到：工作績效對組織而言，可以了解員工對組織目標的貢獻程度，並藉此作為人力資源決策的參考，評價員工在訓練及發展下的需求，成為任用、晉升及獎酬的基礎。但因為績效的考核較抽象，如何斷定一位員工的工作績效也是我們必須探討的重要課題。

Robbins 和 Judge（2007）將組織承諾定義為對組織的認同度，也就是員工認同某特定組織及組織目標，並希望永久為其成員的程度。由高度組織承諾所導致的行為，可反映出個人對組織的犧牲以及關注，且願意為組織投入大量的心力與時間。反之，若員工的組織承諾較低，則有可能將自己摒除在公司以外，且對組織帶來負面影響。但是否主管在採取其領導風格時，必定要透過員工的組織承諾才能去影響其工作績效，也是本研究欲探討的問題。

Andrews 和 Withey（1976）是最早提出幸福感之完整定義的心理學家，他們認為幸福包含正向情緒高、負向情緒低、生活滿意度高等三個層面。陸洛、林惠彥、吳婉瑜、吳珮瑀（2012）曾引用國內學者楊國樞（1980）的觀點，認為幸福感代表了個人對目前生活狀況整體的滿意和愉悅程度，是一種主觀的評估。近年來，幸福感逐漸受到重視，幸福的來源除了個人本身及日常生活外，在工作領域中更包含了主管支持、是否發揮專長、工作內容、財富、公平、社會地位等等，涉及了非常廣泛的面向。Panaccio 和 Vandenberghe（2009）認為員工幸福感與組織承諾呈現正相關，所以如何提升員工的幸福是組織必須考量的關鍵。Taris 和 Schreurs（2009）在其研究報告中亦指出：越快樂的員工，工作表現越好，效率與生產力也有所增加。綜上可得知，員工幸福感對組織的發展會帶來相當程度的影響力，也是提升企業競爭力的要素。

綜上所述，由於生活水準提升，員工自我意識提高，對於如何留住人才為現今各大小企業所重視的問題，然而員工的工作績效主要是受目標、能力、動機、工作環境等因素影響。因此本研究欲探討主管領導風格是否會影響到工作績效，再者，組織承諾是否能在兩者間產生中介的作用，且因過去較少研究是以員工幸福感作為調節變項，故本研究欲再進一步檢視在主管領導風格與組織承諾間，員工幸福感是否能夠達到調節的作用。

二、研究目的

- (一) 了解目前半導體產業員工的「主管領導風格」、「組織承諾」、「工作績效」及「員工幸福感」之現況。
- (二) 探討半導體產業員工的「主管領導風格」、「組織承諾」、「工作績效」與「員工幸福感」間之關係。
- (三) 探討「組織承諾」是否會對「主管領導風格」和「工作績效」間的關係產生中介作用。
- (四) 探討「員工幸福感」是否會在「主管領導風格」和「組織承諾」間產生調節效果。

貳、文獻探討

一、主管領導風格

一位良好的領導者可激發員工的潛力，提高工作效率，同時滿足員工的需求，讓員工自動自發地朝向組織目標而努力。經過數十年來的研究及演變，不同時期學者們仍發展了許多不同觀點的領導理論。本研究認為在今日激烈競爭的環境中，傳統的領導理論與研究，已經不能滿足時代的需求，因此採取新興領導理論較能切合當今領導的趨勢，故選用最多人討論的交易型領導及轉換型領導作為本研究之主管領導風格的兩個構面。以下將分別介紹此兩種領導風格的定義與內涵。

(一) 交易型領導

在交易型領導理論下，員工與領導者的關係是建立在領導者設立目標讓員工達成，並給予獎酬。Burns (1978) 認為交易型領導理論中，領導者和員工之間的關係是以一連串的交換和議價行為作為基礎關係，當員工表現出領導者所期望的行為時，便可以得到特定價值的回報。Bass (1985) 認為交易型領導，是領導者與成員間不斷地利益協商與交換的過程，也就是領導者為了使組織成員達成績效，提供適當的報酬以促使員工達成目標，並了解員工的需求與欲望，使其獲得滿足。Bass 和 Avolio (1990) 認為交易型領導具有權變報酬、例外管理等特質。

(二) 轉換型領導

由 Burns (1978) 首先提出，係指領導者將組織員工的需求提昇至更高的層次以激發員工潛在的能力，此類型的領導者能對員工發揮特別的影響力，並使其將組織利益置於個人利益之上，鼓勵他們不斷超越自我，追求成就感與自我實現。Daft (2001) 指出，轉換型領導

者不僅可以激勵組織成員跟隨其命令，更要他們堅定的相信組織轉換的願景、瞭解組織新生的需求，和組織共同建立願景，並在組織轉變的過程中全力的支持與協助。Bass 和 Avolio（1994）提出轉換型領導的內容可分為四部分，包括理想化的影響、心靈的鼓舞、智力的啟發及個別化的關懷。

二、組織承諾

人是組織中最重要的資產，因此員工的組織承諾不僅是組織管理學者所關心的研究主題之一，更是企業管理實務者所重視的議題。Porter, Steers, Mowday 和 Boulian（1974）將組織承諾定義為個人對組織的投入與認同程度。包含接受組織的價值與目的、願意為組織付出更多努力，並希望能繼續留在組織中。戚樹誠（2010）將其定義為員工認同某個組織的強度，此定義包括三層意義：（1）它是一種接受組織目標與價值的信念；（2）它是一種對於組織付出心力的意願；（3）它是一種保有組織身分的期望。

三、員工幸福感

幸福快樂是人一生中所致力追求的目標，但對每個人而言，所著重的標準、主觀感受也都不同。幸福感是由個人對生活的滿意程度與所感受的正負向情緒強度，經過整體評估而成，所以幸福感的定義是非常多元的。隨著時代演進，工作佔人們生活的比重愈來愈高，職場健康意識在此趨勢下隨之高漲。陸洛（1998）依照研究及訪談的資料統整出中國人的幸福感的九項來源，包括自尊滿足、和諧的人際關係、對金錢的追求、工作成就、對生活樂天知命、活得比別人好、自我控制與理想的實現、短暫的快樂、與對健康的需求。Taris 和 Schreurs（2009）在其研究報告中指出：越快樂的員工，工作表現越好，效率與生產力也有所增加。也就是說，有快樂的員工，企業能更有競爭力。員工是企業的資產，企業除了追求本身的利益與員工的績效之外，更須注重員工的幸福感和身心狀況，這兩者是相輔相成的。近年來，大眾媒體針對企業為提升員工幸福感所做的努力進行各項報導，民間協會及商管專業刊物也辦理幸福企業選拔等相關活動，為回應社會對員工幸福感的追求及重視，企業亦紛紛投入資源予以增強，故本研究欲進一步來探討員工在工作場合中的幸福感。

四、工作績效

工作績效為工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。在組織中，我們為了去評定經營成果的好壞，最常使用的方法就是去建立一套績效衡量的準則來進行績效評核以及給予員工回饋和建議。工作績效並不僅止於最終的工作結果，除了員工對組織工作範圍內如技術核心的貢獻外，員工在工作外其他方面的表現如是否合作、並能自主的幫助他人、自願執

行非正式規定活動並堅持完成任務等，都是很重要的部分，因此 Borman 和 Motowidlo(1993) 將績效分為任務績效及脈絡績效兩部分。

五、各構面關係之探討

(一) 主管領導風格與組織承諾之關聯性

領導行為會直接影響到組織承諾，Bass (1985) 認為領導者透過交易型領導中的條件式獎賞行為，對於達成績效的員工給予獎勵，可以增加員工的工作投入，達到激勵的效果。范熾文 (2002) 針對 1,062 位教師進行研究，發現交易與轉換型領導對於教師的組織承諾與績效有密切相關。施娟娟 (2008) 針對台灣之電子科技產業員工進行研究，發現交易與轉換型領導對於組織承諾皆具有正向相關。汪嘉將 (2012) 針對園區高科技公司之研發人員進行研究，發現交易型領導會減少員工工作不安全感以及增加其信任的程度，而轉換型領導的影響則較不明顯。侯耀翔 (2014) 以某南部石化廠員工為研究對象，實證結果發現轉換型領導、交易型領導與組織承諾皆有顯著的正向相關。但陳樹 (1997) 研究中表示，因為交易型領導涉及領導者與成員間的交易行為，尤其其中被動的例外管理，有學者認為對組織承諾有負面影響。根據上述文獻可發現交易型領導風格對於組織承諾均有關聯性，且大多數為正向關聯。

而轉換型領導者藉由建立與組織成員間的願景及心靈鼓舞凝聚組織成員的共識，提升組織認同感，共同為組織目標而努力。Pillai 和 Williams (2004) 的研究中發現轉換型領導可以使員工經由自我效能和團結的增強，進而強化同儕間的組織承諾。國內學者侯堂柱 (2001) 針對 250 位電子業員工工作的轉換型領導研究，結果指出轉換型領導風格對組織承諾有正向影響。賴彥如與黃同圳 (2007) 針對單一公司員工進行研究，發現當直屬主管屬於高度的轉換型領導風格時，可以提升績效管理、薪資獎金、福利制度對情感性承諾之間的強度。由上述文獻中可發現轉換型領導風格對組織承諾亦具有關聯性。綜合以上推論，本研究提出以下假設：

H1: 主管領導風格對組織承諾有顯著正向影響。

H1-1: 交易型領導風格對組織承諾有顯著正向影響。

H1-2: 轉換型領導風格對組織承諾有顯著正向影響。

(二) 主管領導風格與工作績效之關聯性

過去許多研究證實，一位好的領導者能促使員工認同組織願景及目標，提升個人的工作績效，進而創造組織績效。Bass 和 Avolio (1997) 指出轉換型領導行為對於提昇組織效能有正相關。侯木章 (2007) 研究指出主管的轉換型領導風格與部屬的工作績效之間存在顯著的關聯性，且當主管的轉換型領導風格愈傾向激勵鼓舞時，部屬工作品質方面的表現會愈好。

Bass、Avolio、Jung 與 Berson (2003) 針對美國陸軍 72 位步兵排長及班長的領導型態與單位效力、凝聚力和績效關聯性的研究發現，交易型領導與單位效力、凝聚力和績效有顯著相關。謝廷豪 (2002) 針對台灣中部地區 21 家連鎖零售業員工做主管領導風格對其工作績效之研究發現，交易及轉換型領導對領導效能皆有顯著影響。伍晉弘 (2006) 以高雄市區公所里幹事為對象，探討領導型態對於工作績效的影響，結果指出轉換型領導對工作績效有顯著的正向影響，而交易型領導對工作績效及各構面則未有顯著的影響。吳俊興 (2013) 針對台南地區製造業與科技產業員工所做的研究，發現交易型領導對工作績效具有顯著正向的影響。蔡涵如 (2014) 研究亦指出轉換型領導與交易型領導將在不同情況下正向影響員工的工作滿意度及工作績效，為組織創造出最佳之領導效能。綜合以上推論，本研究提出以下假設：

H2: 主管領導風格對工作績效有顯著正向影響。

H2-1: 交易型領導風格對工作績效有顯著正向影響。

H2-2: 轉換型領導風格對工作績效有顯著正向影響。

(三) 主管領導風格、組織承諾與工作績效之關聯性

在過去有許多學者提及組織承諾高的員工相對的會在工作績效上付出更多的努力。陸洛、林惠彥、吳婉瑜、吳珮瑤 (2012) 在「快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作態度之雙重影響」之研究中，顯示組織承諾與幸福感、工作績效及知覺組織支持均有顯著正向關聯。羅秋子 (2013) 透過實證分析發現組織承諾對工作績效有顯著正向影響。伍晉弘 (2006) 以高雄市各區公所里幹事為對象，探討領導型態、組織承諾對工作績效的影響，結果發現組織承諾對交易型、轉換型領導與工作績效間確實存在中介效果。綜合以上文獻回顧及推論，本研究提出以下假設：

H3: 組織承諾對工作績效有顯著正向影響。

H4: 組織承諾會對主管領導風格及工作績效間的關係產生中介作用。

H4-1: 組織承諾會對交易型領導風格及工作績效間的關係產生中介作用。

H4-2: 組織承諾會對轉換型領導風格及工作績效間的關係產生中介作用。

(四) 員工幸福感與組織承諾之關聯性

幸福感是個人對自身生活品質的整體評估；而員工幸福感即是來自於在工作中許多正向、愉快事件總和，通常一位擁有幸福感的員工對於組織也相對的會有較高的承諾。Meyer, Stanley, Herscovitch 和 Topolnytsky (2002) 指出主觀幸福感與組織承諾之間存有密切的關係，且組織承諾與主觀幸福感中的消極情緒因素存在負相關，主觀幸福感中的認知因素和情感因素與組織承諾有顯著的相關。Panaccio 和 Vandenberghe (2009) 研究指出，員工幸福感與組

織承諾具有正向關係。陸洛等人（2012）的研究顯示，組織承諾程度愈高者，擁有較高的幸福感受與良好的工作績效，也有較高的知覺組織支持感受。

綜上所述，員工對於幸福的感受強度對於在職場上的績效表現與組織向心力具有關聯性，而目前有關於幸福感與組織承諾之研究雖然逐漸受到組織所重視，但其相關研究甚少，因此，本研究以文獻回顧為基礎，欲對半導體產業員工進行相關研究，並提出以下假設：

H5:員工幸福感對組織承諾有顯著正向影響。

H6:員工幸福感會在主管領導風格和組織承諾間產生調節效果。

H6-1:員工幸福感會在交易型領導風格和組織承諾間產生調節效果。

H6-2:員工幸福感會在轉換型領導風格和組織承諾間產生調節效果。

參、研究方法

一、研究架構

本研究架構如下圖 3-1 所示，研究設計以主管領導風格為自變量，分為交易型領導與轉換型領導兩個構面；工作績效為依變量，分為任務績效及脈絡績效兩構面，並試圖驗證組織承諾在其間的中介效果。而員工幸福感對主管領導風格與組織承諾之間的調節作用，亦是本研究的研究重點之一。

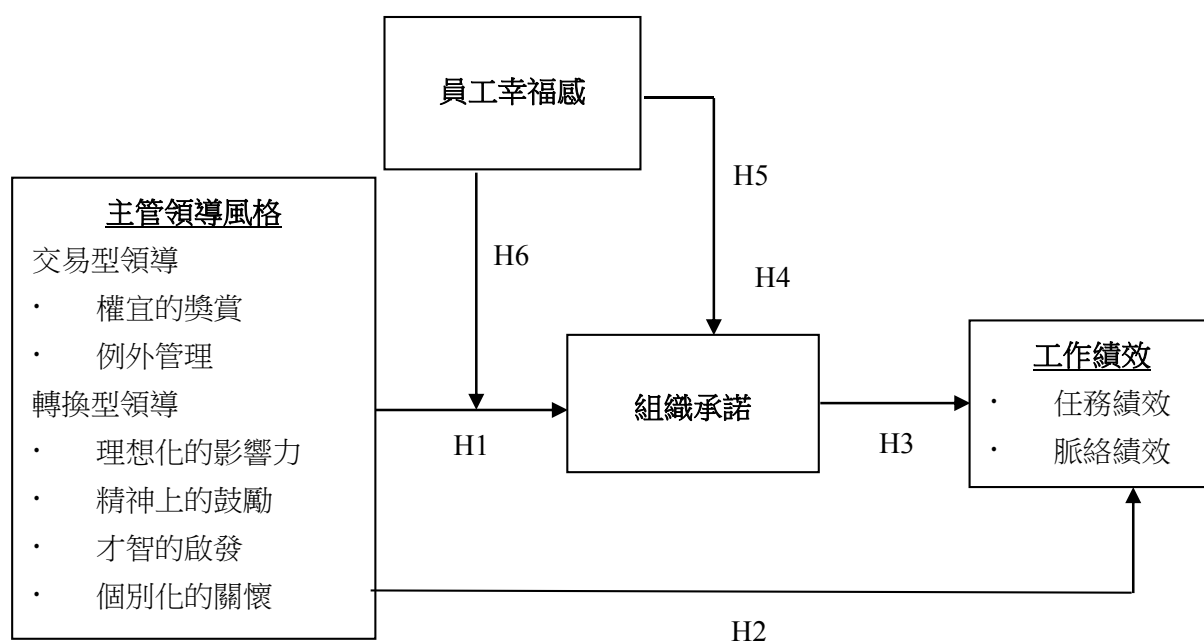


圖 3-1 本研究架構

二、抽樣方法與研究對象

本研究採用問卷調查法，採便利取樣進行抽樣與發放問卷。因研究者地緣關係，以高雄市三間較具規模的半導體公司-日月光、台灣典範、華泰電子之生產線員工為研究對象。由三間公司內之專人協助問卷之發放與回收，根據吳明隆（2011）認為問卷調查研究有效樣本為 350 份之觀點，本研究將於三間企業總計發放 360 份問卷。調查時間自 104 年 2 月底至 3 月初，共計 2 週。問卷回收後，將有效問卷依本研究目的及研究假設需求，以 SPSS 20.0 統計分析軟體作為資料分析工具，進行敘述性統計分析、相關分析，再以迴歸分析來對各假設進行驗證。

三、研究工具

（一）主管領導風格

本研究採用賴秋芬（2014）參考 Bass 和 Avolio 所編製多因子領導問卷量表（MLQ）依其研究情境適用性加以編修而成，並以李克特五點量表之方式進行填答。交易型領導採用 Bass 和 Avolio（2004）的觀點，將其分為權宜的獎賞及例外管理兩構面，共計八題。此量表經賴秋芬（2014）研究檢測，所欲測量之構面 Cronbach's α 值皆在 0.7 以上，總量表信度 Cronbach's α 值為 0.847。轉換型領導採用 Bass 和 Avolio（2004）的觀點，將其分為理想化的影響力、精神上的鼓勵、才智的啟發、個別化的關懷四構面，共計二十題。此量表經賴秋芬（2014）研究檢測，總量表信度 Cronbach's α 值為 0.934。

（二）組織承諾

本研究採用施好璇（2006）參考 Porter 等學者（1979）所發展之量表，依其研究情境適用性加以編修而成，並以李克特五點量表之方式進行填答，共計八題。此量表經施好璇（2006）研究檢測總量表信度 Cronbach's α 值為 0.91。

（三）員工幸福感

本研究採用陳文萱（2010）參考陸洛（2008）所編製的「中國人幸福感量表」（極短版），將原先的 10 題濃縮刪減成 5 個題項，以四點量表之方式進行填答。此量表經陳文萱（2010）研究檢測總量表信度 Cronbach's α 值為 0.84。

（四）工作績效

本研究採用柯慧琳（2013）參考余德成（1996）所發展之量表，將原先的 23 題濃縮刪減成 9 個題項，依其研究情境適用性加以編修而成，並以李克特五點量表之方式進行填答。此量表經柯慧琳（2013）研究檢測總量表信度 Cronbach's α 值為 0.873。

肆、研究結果與分析

一、描述性統計分析

(一) 受試者背景變項分析

本研究共發放 360 份問卷，回收 356 份，刪除無效問卷 12 份，其高雄市三間半導體公司生產線員工之有效樣本共計 344 份。其中，男性 144 位，占總樣本數 41.9%；女性 200 位，占總樣本數 58.1%，以女性人數居多。20~39 歲之生產線員工 269 位，占總樣本數近 80%。學歷以高中職畢業之生產線員工 188 位，占總樣本數 54.7%為最多。而填答者之年資以 5 年（含）以下之生產線員工居多，占總樣本數 48.0%。

二、相關分析

本研究採用 Pearson 積差相關分析，其摘要(如表 4-1 與 4-2 所示)，可得知：「交易型領導」和「轉換型領導」與工作績效皆呈中度正相關，其相關係數為 0.357 和 0.481($p < .01$)；組織承諾與工作績效亦呈中度正相關，其相關係數為 0.520($p < .01$)；「交易型領導」和「轉換型領導」與組織承諾呈高度正相關，其相關係數為 0.637 和 0.639($p < .01$)；員工幸福感與組織承諾呈中度正相關，其相關係數為 0.493($p < .01$)；「交易型領導」和「轉換型領導」與員工幸福感，呈現中度與低度正相關，其相關係數為 0.359 和 0.298($p < .01$)。

表 4-1

交易型領導、轉換型領導、組織承諾與工作績效之相關分析

	交易型領導	轉換型領導	組織承諾	工作績效
交易型領導	1			
轉換型領導	.703**	1		
組織承諾	.637**	.639**	1	
工作績效	.357**	.481**	.520**	1
平均數	3.54	3.25	3.34	3.61
標準差	.617	.768	.621	.499

** $p < .01$

表 4-2

交易型領導、轉換型領導、員工幸福感與組織承諾之相關分析

	交易型領導	轉換型領導	員工幸福感	組織承諾
交易型領導	1			
轉換型領導	.703**	1		
員工幸福感	.359**	.298**	1	
組織承諾	.637**	.639**	.493**	1
平均數	3.54	3.25	2.46	3.34
標準差	.617	.768	.476	.621

** $p < .01$

三、多元迴歸分析

(一) 主管領導風格、組織承諾與工作績效關聯性分析

在探討主管領導風格與組織承諾間的影響力，如表 4-3 所示，首先模式一放入背景變項，結果顯示在性別、年齡及服務年資均未達顯著，表示不具解釋力，而在學歷部分達顯著，表示學歷會對組織承諾帶來影響。模式二放入自變項：交易型領導，結果達顯著($F=51.970$, $p < .001$)，顯示交易型領導對組織承諾具有正向影響效果($\beta=.614$, $p < .001$)。模式三放入自變項：轉換型領導，結果達顯著($F=48.346$, $p < .001$)，顯示轉換型領導對組織承諾具有正向影響效果($\beta=.494$, $p < .001$)。從模式二和模式三可得知，主管領導風格對組織承諾具有正向影響效果。接著探討組織承諾對交易型領導及轉換型領導與工作績效間的中介作用，如表 4-4 所示，首先在模式一放入背景變項，結果顯示在性別、年齡及服務年資均未達顯著，表示不具解釋力，而在學歷部分達顯著，表示教育程度會對工作績效帶來影響。模式二放入自變項：交易型領導，結果達顯著($F=17.613$, $p < .001$)，顯示交易型領導對工作績效具有正向影響效果($\beta=.252$, $p < .001$)。模式三放入自變項：轉換型領導，結果達顯著($F=25.540$, $p < .001$)，顯示轉換型領導對工作績效具有正向影響效果($\beta=.273$, $p < .001$)。模式四放入自變項：組織承諾，結果達顯著($F=31.170$, $p < .001$)，顯示組織承諾對工作績效具有正向影響效果($\beta=.376$, $p < .001$)。模式五放入中介變項：組織承諾，探討其在交易型領導與工作績效間的中介作用，其結果顯示達顯著($F=26.026$, $p < .001$)，且交易型領導與組織承諾對工作績效有正向影響效果($\beta=.355$, $p < .001$)，由此可知，組織承諾對交易型領導和工作績效間的關係為部分中介，即交易型領導不一定需透過組織承諾才能影響工作績效。模式六放入中介變項：組織承諾，探討其在轉換型領導與工作績效間的中介作用，其結果顯示達顯著($F=29.138$, $p < .001$)，且轉換型領導與組織承諾對工作績效有正向影響效果($\beta=.273$, $p < .001$)，由此可知，組織承諾對轉換型領導和工作績效間的關係為部分中介，即轉換型領導不一定需透過組織承諾才能影響工作績效。由以上模式五和模式六可得知，組織承諾會對主管領導風格及工作績效間的關係產生中介作用。

表 4-3

主管領導風格與組織承諾之多元迴歸分析預測摘要

	組織承諾		
	模式一	模式二	模式三
背景變項			
性別	-.005	-.036	-.005
年齡	.037	.021	.036
學歷	.167	.084	.054
年資	.034	.046	.000
自變項			
交易型領導		.614***	
轉換型領導			.494***
R ²	.077	.435	.417
Adj. R ²	.067	.426	.408
△R ²	.077	.358	.340
F	7.109***	51.970***	48.346***

註1：表內係數為 β 之估計值註2：*** $p < .001$

表 4-4

主管領導風格、組織承諾對工作績效之多元迴歸分析預測摘要表

	工作績效					
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
背景變項						
性別	-.065	-.077	-.065	-.063	-.065	-.063
年齡	-.034	-.040	-.034	-.048	-.048	-.044
學歷	.156	.122	.093	.093	.092	.079
年資	.065	.070	.047	.053	.054	.047
自變項						
交易型領導		.252***				
轉換型領導			.273***			
組織承諾				.376***		
中介變項						
組織承諾					.355***	.273***
R ²	.114	.207	.274	.316	.317	.342
Adj. R ²	.103	.195	.263	.305	.304	.330
△R ²	.114	.093	.160	.202	.203	.228
F	10.852***	17.613***	25.540***	31.170***	26.026***	29.138***

註1：表內係數為 β 之估計值註2：*** $p < .001$

(二) 主管領導風格、員工幸福感與組織承諾關聯性分析

由表 4-3 可得知交易型領導與轉換型領導對組織承諾達到顯著，故接著探討員工幸福感對組織承諾的關係，最後是上述兩種主管領導風格與員工幸福感之交互作用項對組織承諾的影響，旨在探討員工幸福感是否在兩種主管領導風格與組織承諾之間存在調節效果，其迴歸分析結果如表 4-5 所示。模式一放入員工幸福感之調節變項，探討員工幸福感對組織承諾之影響，結果達顯著($F=26.621, p<.001$)，顯示員工幸福感對組織承諾具有正向影響效果($\beta=.606, p<.001$)。模式二放入交易型領導風格與員工幸福感之交互作用變項，結果達顯著($F=66.050, p<.001$)，顯示員工幸福感在交易型領導與組織承諾間具有調節效果($\beta=.154, p<.001$)。模式三放入轉換型領導與員工幸福感之交互作用變項，結果達顯著($F=72.925, p<.001$)，顯示員工幸福感在轉換型領導與組織承諾間具有調節效果($\beta=.150, p<.001$)。由以上模式二及模式三可得知，員工幸福感會在主管領導風格和組織承諾間產生調節效果。

表 4-5

主管領導風格、員工幸福感對組織承諾之多元迴歸分析預測摘要表

	組織承諾		
	模式一	模式二	模式三
背景變項			
性別	-.015	-.032	-.015
年齡	.070	.065	.071
學歷	.102	.055	.024
年資	.015	.019	-.006
調節變項			
員工幸福感	.606***		
交互作用變項			
交易型領導×員工幸福感		.154***	
轉換型領導×員工幸福感			.150***
R ²	.283	.494	.519
Adj. R ²	.272	.487	.512
△R ²	.283	.211	.236
F	26.621***	66.050***	72.925***

註1：表內係數為 β 之估計值

註2：*** $p<.001$

伍、結論與建議

一、研究結論

（一）主管領導風格對組織承諾之關係

本研究結果顯示交易型領導對組織承諾具有正向影響效果；轉換型領導對組織承諾亦具有正向影響效果，故支持本研究 H1-1 與 H1-2，並推論出本研究 H1 亦成立。根據數據顯示，當其主管越偏向交易型領導，員工的組織承諾就越高。因本研究之研究對象為生產線員工，每天所做的工作重複性高、彈性較低，而交易型領導者會根據員工的努力去承諾他們所喜好的酬償，使部屬清楚自己所扮演角色與責任，可能是造成他們組織承諾會較高的原因。

（二）主管領導風格對工作績效之關係

本研究結果顯示交易型領導對工作績效具有正向影響效果；轉換型領導對工作績效亦具有正向影響效果，故支持本研究 H2-1 與 H2-2，並推論出本研究 H2 亦成立。根據數據顯示，當其主管越偏向轉換型領導，員工的工作績效就越高。本研究認為因生產線員工，工作可能長時間都在重複單一的動作，較易造成員工職業倦怠，甚至會因為已達到生產數量標準而怠惰使工作績效不如往常，但轉換型領導者有特別的魅力去鼓舞員工，使他們產生認同，甚至是給予員工個別的關懷，讓他們有熱情再去完成更多的工作。因此這些可能是造成其員工工作績效會較高的原因。

但以整體來說，過去學者發現領導者唯有結合交易型領導與轉換型領導，才能激發組織成員的能力（Bass,1985）。Bass 和 Avolio（1990）認為組織若要員工超越潛能以達成組織之目標與願景，將有賴領導者轉換型領導與交易型領導之彼此交互運用。國內學者唐永泰（2008）實證研究中亦顯示交易型領導和轉換型領導之交互作用會正向影響員工創新行為，亦是企業維持核心競爭優勢與永續經營的重要方法。

（三）組織承諾對工作績效之關係

本研究結果顯示組織承諾對工作績效具有正向影響效果，因此本研究 H3 成立。根據以上，可得知生產線員工的組織承諾越高，則會影響其工作績效越好，也就是說，員工若以身為公司的一份子為榮、樂於待在公司服務，則工作效率會比較好，也能將公司所指派的任務做好。

（四）組織承諾對主管領導風格與工作績效之中介作用

本研究透過多元迴歸分析驗證發現，組織承諾對交易型領導與工作績效的中介作用達顯著水準；組織承諾對轉換型領導與工作績效的中介作用達顯著水準，表示組織承諾對交易型

領導與轉換型領導與工作績效間的關係皆為部分中介，意即主管領導風格不一定需透過組織承諾才能影響工作績效。故支持本研究 H4-1 與 H4-2。並根據以上，可推論出本研究 H4 亦成立。

（五）員工幸福感對組織承諾之關係

本研究結果顯示員工幸福感對組織承諾具有正向影響效果，因此本研究 H5 成立。根據以上，可得知生產線員工幸福感越高，本身對目前狀態越滿意、對未來感到越樂觀，則會影響使其組織承諾越高。

（六）員工幸福感對主管領導風格與組織承諾之調節效果

本研究透過多元迴歸分析驗證發現，員工幸福感對交易型領導與組織承諾的調節效果達顯著水準；員工幸福感對轉換型領導與組織承諾的調節效果達顯著水準，表示員工幸福感會對交易型領導和轉換型領導與組織承諾之間的關係產生調節效果，故支持本研究 H6-1 與 H6-2。並根據以上，可推論出本研究 H6 亦成立。

二、管理意涵

近年來，企業組織的規模日漸複雜且龐大，也面臨不斷地變革，面對異質性越來越高的員工，若想長久留住人才，培育能對員工產生良好的影響力之管理者，絕對是在市場中永續經營且保持競爭優勢的重要因素。本研究針對主管較常採用的兩種不同領導風格，探討其對員工的組織承諾與工作績效帶來的影響，更進一步分析組織承諾是否會產生中介作用，以及員工本身的幸福感是否會調節領導風格與組織承諾之間的關係。

交易型領導具有驅使員工朝既定方向努力的效果，也就是能夠有效地規範員工達到預定目標，使其為了想得到的酬償努力。本研究之研究對象為半導體業之基層員工，因此主管所提供的外在報酬或獎賞對於工作較乏味的生產線員工來說，具有相當程度的影響力。但在職場中也不能完全依賴物質誘因或懲罰手段來驅使目標，所以在另一方面來說，轉換型領導具有系統性的洞見，廣納多元意見同時整合所塑建的願景，且會關心員工的狀態並了解他們的需求，能有效提高工作績效與群體凝聚力，達到留才的目的。

綜上所述，參考上一節引用過去 Bass 等國內外學者之實證研究並經過分析後，本研究亦認為主管應在不同情境下交互的使用交易型領導及轉換型領導，且了解員工在工作上所希望得到的回報、適時表現對其努力的肯定與報酬的承諾，並注重員工的個別差異、本身的幸福感，給予適時與適當的協助，幫助他們發揮更大的潛力。相信組織在良善的互動氛圍下，必會提升員工的組織承諾與工作績效，為公司帶來最大效益。

三、研究限制與建議

(一) 研究限制

1、研究樣本

因可行性的限制，本研究採便利抽樣，僅以高雄市三間半導體公司之生產線員工為抽樣對象，故有可能造成偏誤且影響到結果，在樣本代表性及研究結果推論上造成限制。

2、研究量表

本研究部分採用國外學者問卷之中譯版本，雖說具有良好之信效度，但問卷題項內容有可能因中西方文化的差異、研究對象的不同等因素而對量表之信效度造成影響。另外，組織承諾及員工幸福感所選用之量表距今已超過五年以上，但由於時代不斷改變，問卷應能根據目前現況來做適當調整。而在工作績效量表方面，本研究均採員工自評的方式，多數員工均傾向給予自己較高的評價，可能會誇大或虛飾真實情況，造成高估或自謙偏差。

3、研究方法

本研究以調查研究為主，其結果可能因時間、可行性等因素而造成量化資料調查的部分不夠深入，無法獲知員工真正的想法，因而受到限制。

(二) 研究建議

1、對後續學術研究

因本研究採便利抽樣，僅以高雄市三間半導體公司之生產線員工為對象，後續研究可擴展至多間企業或其他縣市半導體公司之員工，再去比較其中之差異性。在研究量表的部分，由於時代面臨不斷的變革，之後研究應持續關注當前職場趨勢以編製更適切的調查問卷。此外，在工作績效的評估上，可以考慮加入以主管評鑑或同事互評的方式來衡量，以減少誇大或虛飾真實之情況造成之偏誤，使研究結論更具實證意義。最後也建議未來可同時採用質化與量化的方式進行研究，例如藉由訪談來知道員工較全面性的想法，就更能了解研究量化資料所呈現結果的深層意義，想必更能提升研究深度與價值。

2、對管理實務

本研究發現，主管領導風格對員工組織承諾及工作績效有顯著影響。對於企業實務應用來說，一位好的領導者應具有根據員工特質來選擇領導風格的能力，並有技巧的激勵員工以達到組織目標。因此，選擇與團隊成員相契合之領導者，有助

於團隊融合，且能使員工迅速步上軌道，進而增加組織承諾並提升其績效。本研究認為企業內部人力資源部門若能適時調查員工對於其直屬主管領導風格之感知及偏好，必有助於主管調整領導風格以提升其領導效能。而主管應在領導的過程中，兼顧員工個人利益與團體利益、了解員工的需求並適時給予關心。畢竟員工是組織中最重要的資產，而如何與其達成共識並留住人才，絕對是主管應重視的問題。

參考文獻

一、中文部分

- 伍晉弘(2006)。**領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究-以高雄市區公所里幹事為例**(未出版之碩士論文)。樹德科技大學經營管理研究所，高雄市。
- 汪嘉將(2012)。**高科技研發人員工作不安全感對信任之影響---以領導者風格為干擾**(未出版之碩士論文)。國立中興大學高階經理人碩士在職專班，台中市。
- 吳明隆(2011)。**論文寫作與量化研究(三版)**。台北市：五南。
- 吳俊興(2013)。**目標導向對領導型態與工作績效之干擾效果**(未出版之碩士論文)。台南應用科技大學商學與管理研究所，台南市。
- 侯木章(2007)。**中階主管的人格特質、領導風格及情緒智力與工作績效關聯之研究—以台灣半導體業為例**(未出版之碩士論文)。國立成功大學高階管理碩士在職專班，台南市。
- 侯堂柱(2001)。**轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣電子業為例**(未出版之碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 侯耀翔(2014)。**轉換型領導、交易型領導、師徒功能認知與組織承諾 之關連性研究—以某石化公司為例**(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學企業管理研究所，高雄市。
- 施妤璇(2006)。**轉換型領導、交易型領導對工作績效與離職傾向之研究-以組織承諾為中介變項**(未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所在職專班，桃園縣。
- 施娟娟(2008)。**交易領導、轉換領導對員工士氣與組織承諾之關聯性研究-以台灣電子科技產業為例**(未出版之碩士論文)。中原大學企業管理研究所，桃園市。
- 柯慧琳(2013)。**資訊軟體服務業人員之組織核心職能發展與工作績效關係之研究—以 I 公司為例**(未出版之碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 唐永泰(2008)。**轉換型領導、交易型領導與員工創新行為之關係**，**創新與管理**，**5**(1)，53-81。
- 范熾文(2002)。**國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究**(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學教育研究所，台北市。
- 陳文萱(2010)。**主管領導風格與員工工作後果之關係：以工作價值觀為調節變項**(未出版之碩士論文)。國立臺灣大學商學研究所，台北市。
- 陳復霞(2014)。**眺望 2015 產業趨勢 創新佈局讓產業翻轉**。取自 <http://www.ctimes.com.tw/DispNews-tw.asp?O=HJYBJ8RABMCSAA00NP>

- 陳樹 (1997)。領導風格與組織文化關聯性之研究 (未出版之博士論文)。國立臺灣大學商學研究所，台北市。
- 陸洛 (1998)。中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討，國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，8 (1)，115-137。
- 陸洛、林惠彥、吳婉瑜與吳珮瑀 (2012)。快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作態度之雙重影響。中華心理學刊，54 (4)，451-469。
- 戚樹誠 (2010)。組織行為-台灣經驗與全球視野。台北：雙葉。
- 蔡涵如 (2014)。中階主管的領導型態對於領導效能之研究 (未出版之碩士論文)。國立中山大學國際經營管理研究所，高雄市。
- 賴彥如、黃同圳 (2007)。人力資源管理措施對情感性承諾之影響－轉換型領導知覺之調節效果探討。人力資源管理學報，7，93-111。
- 賴秋芬 (2014)。組織鑲嵌及主管領導風格對組織承諾及行員創新行為的影響-以台北地區某銀行為例 (未出版之碩士論文)。經國管理暨健康學院健康產業管理研究所，基隆市。
- 謝廷豪 (2002)。領導型態與領導效能關係之研究-以中部某連鎖零售業為例 (未出版之碩士論文)。國立中正大學企業管理研究所，嘉義縣。
- 羅秋子 (2013)。轉換型領導、組織文化、領導-成員和團隊-成員交換關係與組織承諾及工作績效之關連性研究 (未出版之碩士論文)。國立成功大學高階管理碩士在職專班，台南市。

二、外文部分

- Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social Indicators of Well-being: America's Perception of Life Quality*. N.Y.: Plenum Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership Performance beyond Expectations*. New York: Academic Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Transformational Leadership Development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing

- transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N.Schmitt W. C. Borman, & Associates, (Eds.), *Personnel Selection in Organization*, San Francisco: Joseey-Bass: 71-98.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design*. South-Western. 7th Edition.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership Research Findings, Practice and Skills*, 4th ed, Mifflin Company, Houghton.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: *A longitudinal study*. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Robbins, S. P. (2003). *Organisational Behaviour*. (10th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organization-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work and Stress*, 23(2), 120-136.