

## 轉換型領導、員工激勵與組織承諾關聯之實證研究

袁貞貞

大葉大學管理學院博士班

51591 彰化縣大村鄉學府路 168 號

### 摘要

隨著經營環境的多變難測，轉換型領導與組織承諾間之關係持續受到學術界或實務界重視，經由文獻中發現，轉換型領導與組織承諾各構面間之關係呈現兩變數不一致性；因此，本研究將探討台灣中小企業轉換型領導對高階轉換型領導與組織承諾關係之中介效果，以及員工激勵對轉換型領導與組織承諾關係之干擾作用。並以臺灣中小企業員工為調查對象，隨機抽樣問卷調查，本研究以配對的方式發放問卷，每一組問卷為中小企業的一位會計部門主管配對其二位會計部門員工，有效組數 178 組(共計 178 份部門主管問卷以及 205 份員工問卷)。研究結果發現：(一) 高階轉換型領導正向影響轉換型領導；(二) 轉換型領導對高階轉換型領導與組織承諾具有中介效果；(三)員工激勵對轉換型領導與組織承諾具有干擾效果。最後，針對本研究實證結果提出相關討論與建議。

**關鍵詞：**轉換型領導，員工激勵，組織承諾

## An Empirical Research on Relationship among Transformational Leadership, Employee Motivation and Organizational Commitment

CHEN-CHEN YUAN

*Ph.D Program in Management, Da-Yeh University.*

*No. 168, University Rd., Dacun, Changhua 51591, Taiwan, R.O.C*

### ABSTRACT

This study examines the relationship among senior transformational leadership, transformational leadership, employee motivation and Organizational Commitment. This research utilized the method of questionnaire survey. The subjects are the SMEs in Taiwan. Each valid dyad questionnaire includes one chief financial officer and two of his/her financial employee questionnaire. In total 178 dyad questionnaires were collected (including 178 chief financial officer and 205 financial employee). The results of this study are as follows: (1) senior transformational leadership has positive effect on transformational leadership; (2) transformational leadership has partial mediating effect on the relationship between senior transformational leadership and Organizational Commitment; (3) employee motivation has moderating effect on the relationship between transformational leadership and organizational commitment. Based on the results of the research,



some suggestion and future related study are proposed.

**Key Words** : Transformational Leadership, Employee Motivation, Organizational Commitment

## 一、緒論

面對多變難測的競爭環境，員工始終是現代企業成敗之關鍵(Mohan, 2010)，組織承諾是組織成員工作相關的一項重要行為(Pattnaik & Tripathy, 2014; ÖRÜCÜ & BOZ, 2014)，組織承諾不僅可以預測員工離職行為(Lam & Liu, 2014; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994)，亦是工作績效優劣之衡量指標(Fu & Deshpande, 2014; Morris & Sherman, 1981; Ferris & Aranya, 1983)。組織承諾對於個人和組織都有著重要影響，能使企業內部擁有穩定之勞動力，組織成員呈現高水準之競爭動力和工作績效，勇於接受組織對高度生產力的要求以達成組織目標(Randall, 1987)，對組織之穩定與發展佔有極重要位置(Steers, 1977)。

領導相關研究已跨越一百年以上(McCleskey, 2014)，領導者之領導風格對組織的成功至關重要(Irshad & Hashmi, 2014)。研究顯示，領導與承諾皆是中小企業之關鍵成功因素(Ghosh, Tan, Tan, & Chan, 2001)，轉換型領導正向影響組織成員與組織的關係(Men, 2014)，可以提升組織成員之組織承諾(Tyssen, Wald, & Heidenreich, 2014; de Poel, Stoker, & Van der Zee, 2014; Korek, Felfe, & Zaepernick-Rothe, 2010; Limsila & Ogunlana, 2008; Erkutlu, 2008)。過去研究發現轉換型領導與組織承諾各構面間之關係存在著正相關者(Chih & Lin, 2009; Bučiūnienė & Škudienė, 2008; Barroso Castro, Villegas Perinan, & Casillas Bueno, 2008; Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004)、存在著負相關者(Mancini, 2008; Guh, 2008)亦發現兩者關係不顯著者(Ramachandran & Krishnan, 2009; Chandna & Krishnan, 2009)，轉換型領導與組織承諾各構面間之關係呈現出不一致性。因此，推論轉換型領導與組織承諾間之關係可能會受到其他因素所干擾(Loa, Ramayah, Hii, & Songan, 2010)，兩者間之關係仍待進一步瞭解。

中小企業具有經營權與所有權合一、組織層級少的特性(Wang, 1995)，中小企業比其他類型企業更重視高階管理層與員工之間的密切工作關係及影響(Ghosh, Tan, Tan, & Chan, 2001)。轉換型領導係個別關懷(individualized consideration)、智識啟發(intellectual stimulation)、激勵願景共享(inspirational motivation)和魅力理想化(charisma or

idealized influence)等四個部份所組成，轉換型領導者重視每一位組織成員之需求，個別關懷讓成員瞭解自己在組織之重要以及激發其潛能，建立新的思考方式激發組織成員之創造力與發展能力，明確之組織願景、具有挑戰及意義之任務以激勵組織成員對未來產生信心，鼓勵團隊理念共享組織願景，組織成員能夠尊崇、認同和學習領導者之言行並將其視為典範(Bass, 1985)。過去轉換型領導相關研究主要針對員工其直屬主管的轉換型領導，較少檢驗二位以上的直屬主管或高階主管的轉換型領導對部屬員工的影響(Shamir, 1995; Yammarino, 1994)。其次，根據社會學習理論(Bandura, 1986)學者認為主管的領導模式會影響其部屬之領導模式，過去研究亦發現較高階管理者的領導模式會影響較低階管理者的領導模式(Yang, Zhang, & Tsui, 2010; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009)。因此本研究將針對中小企業，高階主管轉換型領導、轉換型領導與組織承諾的關係進一步深入探究。

激勵員工以及滿足員工需求能夠提高工作績效(Dessler, 2010)。因此學者認為領導者必須要瞭解激勵之過程與運作(Kinicki & Williams, 2010)，懂得適時激勵員工，當員工需求漸滿足時就會發展對組織之承諾(Mowday, Porter, & Steers, 1982)以提高工作績效。Mathieu and Zajac(1990)將組織承諾中之持續承諾歸類為計算或功利承諾，在其組織承諾前因後果模式亦指出，激勵為組織承諾的相關變項，認為激勵制度會影響組織承諾之發展。研究顯示，利潤分享的激勵計畫(Bayo-Moriones & Larrazza-Kintana, 2009)與承諾之間存在正向關係，獎酬(Paul & Anantharaman, 2003)和員工入股方式之激勵制度(Long, 1978; French & Rosenstein, 1984; Klein, 1987)對組織承諾具有正面之影響。因此，本研究推論在轉換型領導對組織承諾的關係中可能會受到員工激勵之干擾。再者，轉換型領導注重精神層面之鼓舞，激勵部屬超越個人私利，共同為組織目標而努力(Bass & Avolio, 1994)，員工有了心靈層面的激發，傳統之員工激勵模式在轉換型領導對組織承諾的關係中是否具有干擾效果？這亦是本研究想加以瞭解的。

台灣的文化背景和價值核心與西方國家有顯著不同，員工需求也不盡完全相同(Lu, Gilmour, Kao, & Huang, 2006)。



過去轉換型領導與組織承諾關係之實證研究，明顯缺乏針對台灣中小企業的實證檢驗。基於如上所述，本研究認為擁有高度承諾之組織成員係企業穩定發展之重要資源，而轉換型領導對提升組織承諾有著相當重要之影響。因此，本研究首先將探討台灣中小企業轉換型領導對高階轉換型領導與組織承諾關係之中介效果。其次，將研究在台灣中小企業員工激勵對轉換型領導與組織承諾關係之干擾作用，以作為學術界與實務界之參考。

## 二、文獻回顧與研究假設

領導已經被證明係一個有趣的主題，早期的研究著重在領導者或其行為，最近的研究集中在全方位之領導風格，例如轉換型的領導風格(Bodla & Nawaz, 2010)。學者認為不論在任何行業，轉換型領導係實踐有效領導的關鍵(Bottomley, Burgess, & Fox III, 2014; TETIK, 2014)，對員工評價產生了直接積極的影響(Gaillier, 2014)。轉換型領導是組織領導者與組織成員間互相影響之過程，過程中領導者與組織成員共同進行激勵及鼓舞心靈等活動，藉由溝通、參與、凝聚群體共識(Burns, 1978)影響組織成員對組織產生承諾(Yukl, 2009)。轉換型領導者體恤重視每一位組織成員之需求，對組織成員表達出個別關懷讓成員感受到組織溫暖與瞭解自己在組織之重要，與成員之間建立友善親近之特殊關係，鼓勵團隊理念共享組織願景與價值觀(Bass, 1985)。根據以上所述，轉換型領導之概念與 Mathieu and Zajac(1990)組織承諾前因後果模式之前因變項「群體領導者關係」的領導者、溝通程度、參與式領導、群體凝聚力、體恤程度相符。因此，可將轉換型領導視為組織承諾之前因變項，轉換型領導可能會影響組織承諾的發展。

轉換型領導者重視每一位組織成員之需求，個別關懷讓成員瞭解自己在組織之重要，新的思考方式激發組織成員之創造力與潛能，建立明確之組織願景、具有挑戰及意義之任務以激勵組織成員對未來產生信心，鼓勵團隊理念共享組織願景，組織成員能夠尊崇、認同和學習領導者之言行並將其視為典範(Bass, 1985)。雖然高階管理者普遍缺乏與基層員工的直接接觸，但學者認為中高階轉換型領導者可能經由清晰明確的願景、個人行為模範、象徵性的傳達溝通直接影響員工(Shamir, 1995)，並啟發和塑造追隨者的群體凝聚力及認同感(Kark & Shamir, 2002)。過去研究發現，高階轉換型領導者對組織單位的表現具有直接的影響(Bass, Avolio, Jung, &

Berson, 2003; Koene, Vogelaar, & Soeters, 2002)，轉換型領導者能夠直接以及間接影響部屬(Bono & Anderson, 2005)，除了直接影響基層員工也可能透過低階領導者間接影響員工(Antonakis & Atwater, 2002)。轉換型領導是領導者與組織成員之間互相影響之過程，在互動的過程中組織領導者與組織成員間相互影響，改變行為以達到彼此的期望，組織成員會將其主管視為角色與行為的模仿對象，成功的領導模式會被複製與模仿，因此較高階管理者的領導模式會影響較低階管理者的領導模式(Mayer et al., 2009)。研究發現，主管的領導模式會影響其部屬的領導模式(Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987; Mayer et al., 2009; Yang et al., 2010)。因此，提出下列假設：

H1：高階轉換型領導正向影響轉換型領導。

H2：在高階轉換型領導正向影響組織承諾的關係中，轉換型領導具有中介效果。

人力資源活動的環境與過程都有著激勵之含意，領導者必須要瞭解激勵之過程與運作(Kinicki & Williams, 2010)，知道如何激勵員工、滿足員工需求以提高工作績效(Dessler, 2010)。Robbins (1982)認為金錢不是激勵組織成員的唯一考量，領導者必須同時注意到被激勵者實際層面之外在報酬與心理層面之內在報酬，因此 Marriner-Tomey(2009)認為領導者應該依循員工之需求與喜好予以滿足，才能達到激勵之成效。企業獎酬制度之設置，員工瞭解達成組織目標就能獲得獎勵，員工會願意跟隨組織目標，付出更多努力因而提高努力承諾(Guest, 1997)；完善福利制度代表對員工之付出(Williams & MacDermid, 1994)，員工會產生承諾，認同組織之信念、目標與核心價值，提高了價值承諾；明確的內部晉升制度，員工知曉自己在組織之職涯發展，員工會信任組織、願意留任組織，提升了留職承諾(Guest, 1997)。因此領導者適時激勵員工，當員工需求漸滿足時就會發展對組織之承諾(Mowday et al., 1982)。

Mathieu and Zajac(1990)將組織承諾中之持續承諾歸類為計算或功利承諾，在其組織承諾前因後果模式亦指出，激勵為組織承諾的相關變項，認為激勵制度會影響員工組織承諾之發展。研究顯示，獎酬(Ogilvie, 1986)、福利滿意度(Weathington & Tetrick, 2000)、生涯發展(Paul & Anantharaman, 2003)與公平的晉升制度(Ogilvie, 1986)皆能夠預測組織承諾，利潤分享的激勵計畫(Bayo-Moriones & Larraza-Kintana, 2009)與承諾之間存在正向關係，獎酬(Paul





& Anantharaman, 2003)和員工入股方式之激勵制度(Long, 1978; French & Rosenstein, 1984; Klein, 1987)對組織承諾具有正面之影響。研究者推論在轉換型領導對組織承諾的關係中可能會受到員工激勵之干擾。因此，提出下列假設：

H3：在轉換型領導正向影響組織承諾的關係中，員工激勵具有干擾效果。

### 三、研究方法

#### (一) 研究架構

根據文獻探討發展出本研究的架構。本研究架構如圖 1 所示：

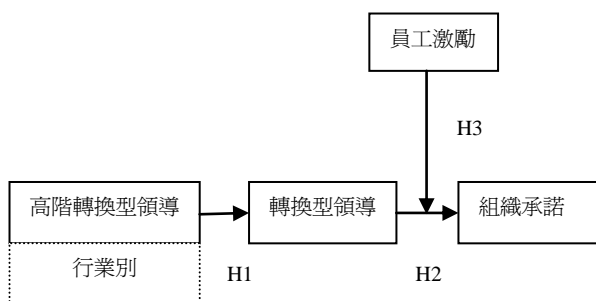


圖 1. 研究架構

#### (二) 問卷設計與抽樣設計

本研究所探討之構面包含高階轉換型領導、轉換型領導、員工激勵與組織承諾。本研究資料是以問卷調查回收樣本獲得，由文獻探討與過去學者研究發展出相關量表。對於高階轉換型領導與轉換型領導的衡量係參考 Bass and Avolio(1997) 所發展的 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)問卷量表，轉換型領導測量構面，主要能夠測出受測者對主管之個別關懷、智識啟發、激勵願景共享與魅力理想化等層面的領導風格感受。本研究採用之員工激勵量表係參考 Greenberg and Liebman (1990)所發展的問卷量表，修訂為適合本研究之問卷。將激勵制度分為物質型報酬之激勵制度、社會型報酬之激勵制度和活動型報酬之激勵制度等三大類。本研究採用之組織承諾量表係參考 Mowday, Steers and Porter(1979) 對組織承諾之定義所編製之 Organizational Commitment Questionnaire(OCQ)組織承諾問卷量表。OCQ 主要能夠測出受測者對組織的歸依認同程度，分為努力承諾、留職承諾和價值承諾。問項的衡量採用 Likert 五點評量尺度，以不計名方式由受試者從「非常同意」、「同意」、「普

通」、「不同意」、「非常不同意」五項選擇中，計分方式分別為依 5、4、3、2、1 分依序計分。

學者認為會計與行銷是小型企業問題之關鍵，因此大部份高層管理者特別重視與關心此部門之員工和管理成果(Wichmann, 1983)。本研究之問卷調查分兩部分實施，第一部分為問卷的前測分析，以確認本研究問卷適合作為正式問卷之用；第二部分則進行正式問卷的發放與回收。前測具有內容效度，先諮詢專家學者及中小企業之主管，再隨機選定 60 名員工作為前測施測對象。正式問卷發放以臺灣中小企業之員工為調查對象。本研究針對臺灣中小企業高階主管轉換型領導、轉換型領導、員工激勵與組織承諾之關係來進行研究，所以在研究對象上必須為臺灣中小企業之在職員工。問卷調查依中華徵信所台灣地區企業名錄篩選出符合中小企業定義之企業，隨機抽出 350 家中小企業為問卷發放樣本，郵寄發放 1050 份問卷，為了避免共同方法變異(CMV)，本研究以配對的方式發放問卷，將問卷分成會計部門主管(高階轉換型領導)以及會計部門員工(轉換型領導、員工激勵、組織承諾)來進行，每一組問卷為中小企業的一位會計部門主管配對其二位會計部門員工，共計有 350 家中小企業的 350 位會計部門主管與 700 位會計部門員工。同一家中小企業的三份問卷上，會標示記號以利分辨。

### 四、研究結果與分析

#### (一) 個人背景變項之描述性統計分析

本研究以臺灣中小企業之員工為調查對象，問卷調查依中華徵信所台灣地區企業名錄篩選出符合中小企業定義之企業，隨機抽出 350 家中小企業為問卷發放樣本，郵寄發放 1050 份問卷(會計部門主管 350 份以及會計部門員工 700 份)，共回收有效組數 178 組(共計 178 份部門主管問卷以及 205 份員工問卷)，有效問卷回收率 36.5%。在會計部門主管樣本結構部分，女性佔全部樣本比例的 60.2%，男性為 39.8%；在年齡方面，以 41~50 歲者居多，佔全部樣本比例的 34.4%，其次 31~40 歲者為 28.6%；在學歷方面，以專科大學者最高，佔全部樣本比例的 68.3%，其次研究所為 15.8%；在年資方面，16 年以上者最高，佔全部樣本比例的 42.3%，其次 11 年~15 年為 32.5%；在平均所得方面，30001~40000 元者最高，佔全部樣本比例的 51.4%；在公司所在區域方面，南部最高，佔全部樣本比例的 47.2%。在會計部門員工樣本結構部分，女性佔全部樣本比例的 66.8%，



男性 33.2%；在年齡方面，以 21~30 歲者居多，佔全部樣本比例的 56.4%，其次 31~40 歲者為 27.8%；在學歷方面，以專科學者最高，佔全部樣本比例的 69.2%，其次高中職為 19.8%；在年資方面，5 年以下者最高，佔全部樣本比例的 67.3%，其次 6 年~10 年為 21.5%；在平均所得方面，20001~30000 元者最高，佔全部樣本比例的 71.2%；在公司所在區域方面，南部最高，佔全部樣本比例的 44.2%。

## (二) 效度與信度

本研究探討之構面包含高階轉換型領導、轉換型領導、員工激勵與組織承諾。本研究資料是以問卷調查回收樣本獲得，首先由文獻探討與過去學者研究發展出相關量表。本研究之問卷調查分兩部分實施，第一部分為問卷之前測分析，以確認本研究問卷適合作為正式問卷之用；第二部分則進行正式問卷的發放與回收。前測具有內容效度，先諮詢專家學者及中小企業之主管，再隨機選定 60 名員工作為前測施測對象。高階轉換型領導與轉換型領導之各子構面：個別關懷、智識啟發、激勵願景共享和魅力理想化，員工激勵之各子構面：物質、社會和活動，組織承諾之各子構面：努力、留職和價值，其結構信度均大於 0.7，萃取變異也都達 50% 以上，且多數問項的因素負荷量皆大於 0.7，因此不需刪題。並且，本研究量表之各構面的相關係數皆小於 1，Cronbach's  $\alpha$  係數均大於 0.7，且所有研究變項之整體 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.8，顯示其內部一致性程度很高。代表此量表確實具有效度與信度。

## (三) 相關分析

本研究採用 Pearson 積差相關分析來檢驗高階轉換型領導、轉換型領導、員工激勵與組織承諾各變項之相關情況如表 1 所示，從表 1 之相關分析統計結果得知：本研究高階轉換型領導、轉換型領導、員工激勵與組織承諾各變項兩兩之間均為正相關，且均達到顯著。

表 1. 各變數之相關分析表

	平均數	標準差	1	2	3
1.高階轉換型領導	3.73	.67			
2.轉換型領導	3.17	.90	.64**		
3.員工激勵	3.27	.64	.79**	.69**	
4.組織承諾	3.42	.61	.60**	.59**	.78**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

## (四) 迴歸分析

### 1. 高階轉換型領導與轉換型領導之關係

將高階轉換型領導設為自變項，轉換型領導設為依變項，進行迴歸分析得出結果如表 2 所示： $R^2$  為 0.43，代表此迴歸式可解釋 43%之變異量；F 值為 66.49\*\*，表示高階轉換型領導對轉換型領導有顯著預測水準； $\beta$  係數為 0.65，數值是正的且顯著，表示高階轉換型領導對轉換型領導具正向影響。所檢定的結果，支持本研究假設一：中小企業高階轉換型領導正向影響轉換型領導。

表 2. 高階轉換型領導與轉換型領導之迴歸分析

	轉換型領導
高階轉換型領導	.65**
$R^2$	.43
Adj- $R^2$	.42
F	66.49**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

### 2. 中介變數之檢定

由表 2 可知：高階轉換型領導對轉換型領導有顯著預測水準( $\beta$  係數為 0.65,  $p < 0.01$ )。由表 3 可知：高階轉換型領導對組織承諾預測水準也達到顯著(模式 2,  $\beta$  係數為 0.62,  $p < 0.01$ )。其次，轉換型領導對組織承諾預測水準也達到顯著(模式 3,  $\beta$  係數為 0.59,  $p < 0.01$ )。觀察高階轉換型領導加入轉換型領導為預測變項後，變得較為不顯著，此表示部分中介效果的存在。

表 3. 轉換型領導之中介效果

	模式1	模式2	模式3	模式4
行業別	-.12	-.18**	-.06	-.12*
高階轉換型領導		.62**		.41**
轉換型領導			.59**	.32**
$R^2$	.02	.39	.35	.45
Adj- $R^2$	.01	.38	.35	.44
F	2.66	56.06**	47.68**	47.06**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

### 3. 干擾變數之檢定

層級迴歸分析之模式 2 置入轉換型領導，模式 3 加入員工激勵，模式 4 再加入轉換型領導與員工激勵之交互作用



項。本研究之容忍度(tolerance)均大於 0.10，變異數膨脹係數(VIF)均小於指標值 10，表示沒有多元共線性之問題。由表 4 可知：轉換型領導與員工激勵的交互作用效果，對組織承諾之影響達到顯著(模式 4， $\beta$  係數為 0.15， $p < 0.05$ )，轉換型領導變項與員工激勵變項的交互作用效果，對依變項組織承諾達到顯著且具解釋力。所檢定的結果，支持本研究假設三：中小企業員工激勵愈佳者，轉換型領導對組織承諾將有更顯著之正面效果。

員工激勵高、低分組的調節效果，員工激勵的平均數為 35.97，將大於平均數者設定為高員工激勵組(編碼為 2)，而低於或等於平均數者則設定為低員工激勵組(編碼為 1)，依據組別進行迴歸分析，其結果圖示如圖 2，由圖 2 可以看出：高員工激勵組的迴歸斜率大於低員工激勵組，這表示高員工激勵會加強轉換型領導對組織承諾的正向影響力。因此也更進一步驗證本研究假設三的成立：中小企業員工激勵愈佳者，轉換型領導對組織承諾將有更顯著之正面效果。

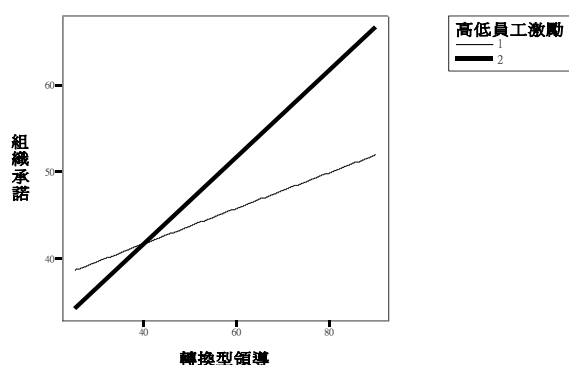


圖 2. 員工激勵高低分組之迴歸分析

表 4. 層級迴歸分析

組織承諾		
模式 1	行業別	-.12
	R <sup>2</sup>	.02
模式 2	行業別	-.06
	轉換型領導	.59**
	R <sup>2</sup>	.35
模式 3	行業別	-.08
	轉換型領導	.47**
	員工激勵	.29**
	R <sup>2</sup>	.46
模式 4	行業別	-.07
	轉換型領導	.44**
	員工激勵	.24**
	轉換型領導 x 員工激勵	.15*
	R <sup>2</sup>	.47

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

## 五、結論與建議

### (一) 研究結論

#### 1. 高階轉換型領導與轉換型領導之關係

由表1得知：高階轉換型領導與轉換型領導兩者之間的相關係數為0.64( $p < 0.01$ )，顯示兩者為正相關且達顯著。另外，從表2得知： $\beta$ 係數為0.65( $p < 0.01$ )，顯示高階轉換型領導對轉換型領導具正向影響；F值為66.49( $p < 0.01$ )，表示高階轉換型領導對轉換型領導有顯著預測水準。由相關分析與迴歸分析的結果實證出：高階轉換型領導會正向影響轉換型領導。也就是說，當中小企業高階主管轉換型領導做得愈好，其部屬之轉換型領導會受其影響而更好。如果，某中小企業高階主管實行轉換型領導愈佳，可預測出其部屬之轉換型領導將會愈佳。綜上所述，支持本研究假設一：台灣中小企業高階轉換型領導會正向影響其部屬之轉換型領導。

#### 2. 轉換型領導在高階轉換型領導對組織承諾影響之中介效果

由表2可知：高階轉換型領導對轉換型領導有顯著預測水準( $\beta$ 係數為0.65， $p < 0.01$ )。由表3可知：高階轉換型領導對組織承諾預測水準也達到顯著(模式2， $\beta$ 係數為0.62， $p < 0.01$ )。其次，轉換型領導對組織承諾預測水準也達到顯著(模式3， $\beta$ 係數為0.59， $p < 0.01$ )。觀察高階轉換型領導加入轉換型領導為預測變項後，變得較為不顯著，此表示部分中介效果的存在。換句話說，中小企業高階轉換型領導對組織承諾不僅有直接影響，還會透過轉換型領導而對組織承諾有間接影響。綜上所述，支持本研究假設二：在台灣中小企業高階轉換型領導正向影響組織承諾的關係中，轉換型領導具有部分中介效果。

#### 3. 員工激勵在轉換型領導對組織承諾影響之干擾效果

由表 4 可知：轉換型領導與員工激勵的交互作用效果，對組織承諾之影響達到顯著(模式 4， $\beta$  係數為 0.15， $p < 0.05$ )，轉換型領導變項與員工激勵變項的交互作用效果，對依變項組織承諾達到顯著且具解釋力。由圖 2 可以看出：高員工激勵組的迴歸斜率大於低員工激勵組，這表示高員工激勵會加強轉換型領導對組織承諾的正向影響力。換句話說，中小企業之員工激勵愈高者，其企業轉換型領導對組織承諾之影響會有更顯著的正面效果。綜上所述，支持本研究假設三：台灣中小企業之員工激勵愈佳，會加強轉換型領導對組織承諾之正向影響。





## (二) 管理意涵

### 1. 中小企業各階層主管應善用轉換型領導以提升員工之組織承諾

本研究結果，發現高階轉換型領導會正向影響其部屬之轉換型領導，也就是說，中小企業高階主管的領導模式，對其部屬、較低階的管理職員工之管理模式，產生了垂直性影響，此研究結果與社會學習理論(Bandura, 1986)的觀點不謀而合。過去研究亦發現，主管的領導模式會影響其部屬的領導模式，產生垂直影響效應(Yang et al., 2010)。轉換型領導是領導者與組織成員之間互相影響之過程，在互動的過程中組織領導者與組織成員間相互影響，改變行為以達到彼此的期望，組織成員會將其主管視為角色與行為的模仿對象，成功的領導模式會被複製與模仿，較高階管理者的領導模式會影響較低階管理者的領導模式(Mayer et al., 2009)。本研究結果顯示，轉換型領導者能夠直接以及間接影響部屬，此研究結果與過去學者的論點一致(Bono & Anderson, 2005)，除了直接影響基層員工也可能透過低階領導者間接影響員工(Antonakis & Atwater, 2002)。由此可知，組織各階層管理職員工之領導能力學習的重要性。

此外，根據本研究實證結果發現，轉換型領導對組織承諾具正向影響，也就是說，台灣中小企業實行轉換型領導能夠有效提升員工之組織承諾。轉換型領導是組織領導者與組織成員之間互相影響之過程(Burns, 1978)。首先，中小企業主管若能夠以身作則並與員工充分溝通，讓員工對自己產生信心，認同自己之言行並視為典範，彼此之間保持友善親近關係。其次，重視每一位員工之需求，個別關懷讓員工感受到組織溫暖與瞭解本身在組織之重要。此外，適時、適當指派具有挑戰及意義之任務，利用學習機會協助員工激發潛能、創造力與擴展能力。再者，適時鼓勵團隊理念與員工共享組織願景。自然而然，影響員工對領導者忠誠、尊崇和信任，瞭解組織任務成果之重要，能夠堅信並願意與企業之信念、目標、榮譽與核心價值共存，願意繼續留任、配合組織，付出更多努力為組織之利益全力奉獻(Bass, 1985)。主管可以經由培訓與輔導而提升轉換型領導能力(Radstaak, 2008)，因此，建議中小企業可進行轉換型領導能力學習計畫，提供多樣的學習機會，培育具有轉換型領導能力之領導者，推動組織轉換型領導之實行，提升主管職員工之管理能力以有效提升員工組織承諾與工作績效。

### 2. 企業實行轉換型領導之同時須搭配適當的激勵配套措施

研究結論顯示，轉換型領導對組織承諾受到員工激勵之顯著干擾，中小企業高員工激勵會加強轉換型領導對組織承諾的正向影響力。Dunlap(2010)認為激勵會影響員工的表現，落實激勵方案必須注意幾個重點：激勵要能滿足需求、能連結可以被衡量之工作績效、同時得到管理者與員工之認可、員工認為獎勵是公平且可信可達成的(Kinicki & Williams, 2010)。首先，中小企業應先瞭解員工需求，針對其需求予以滿足。Marriner-Tomey(2009)認為領導者應該依循員工之需求與喜好予以滿足，才能達到激勵之成效。過去研究發現，獎酬(Paul & Anantharaman, 2003)和企業員工入股方式之激勵制度(Long, 1978; French & Rosenstein, 1984; Klein, 1987)對組織承諾具有正面之影響，利潤分享的激勵計畫(Bayo-Moriones & Larraza-Kintana, 2009)與承諾之間存在著正向關係，由此可知，物質型報酬之激勵制度能夠提高員工之組織承諾。物質型報酬之激勵制度，其包含所有金錢型激勵制度(獎金、利潤分享、績效獎酬、成果分享、股票選擇權與專業獎酬)、旅遊制度及獎品制度等。

另一方面，學者認為提供技能提升和培訓他人的機會可能與組織承諾相關聯(Lee, McNamara, Pitt-Catsouphes, & Lee, 2014)，金錢不是激勵組織成員唯一方式，管理者必須同時注意到被激勵者的實際層面之外在報酬與心理層面之內在報酬(Robbins, 1982)。因此，實施公開之表揚制度和完善嚴謹之晉升制度，此類社會型報酬之激勵制度，能夠滿足員工對組織社會、人際關係和自尊方面之需求。最後，企業可以舉辦有關銷售成績或業績成果之競賽活動和員工教育訓練課程之活動型報酬激勵制度，激發員工卓越工作表現，以滿足員工成就感及自我成長方面之需求(Greenberg & Liebman, 1990)。建議中小企業實行轉換型領導之同時須搭配適當的激勵配套措施，激勵的方式與頻率應靈活運用，以激發員工積極之工作動機，明確、及時和適當的獎勵，才能達到激勵之成效(Marquis & Huston, 2009)。

## (三) 研究限制與未來研究建議

### 1. 研究限制

本研究以臺灣中小企業之員工為調查對象，問卷調查依中華徵信所台灣地區企業名錄篩選出符合中小企業定義之企業，隨機抽出樣本發放問卷。所有回收的有效問卷，缺乏台灣東部地區企業樣本，因此可能產生抽樣無法完整涵蓋研究母體之情況。其次，組織承諾通常是連續之心理感受過程，會隨著時間變遷與累積而有不同涵意，本研究採取橫斷



面之做法沒有考量時間因素，可能無法真正呈現實際情況，研究之問題與相關考慮因素可能受到限制。另一方面，本研究採用郵寄方式發放問卷，無法與受測者直接接觸，因此，無法掌握問卷填寫過程之嚴謹，如果經由主管代為進行問卷發放與回收，也許因而造成受測者隱晦真實感受而產生偏誤。

## 2. 未來研究建議

為了證明轉換型領導在組織承諾之重要性，學者們紛紛探討轉換型領導與組織承諾間之關係，文獻中發現轉換型領導與組織承諾各構面間呈現出不一致性關係。由此可知，轉換型領導與組織承諾兩者間之關係可能會受到其他因素所干擾。本研究選定「員工激勵」作為轉換型領導與組織承諾兩者關係之干擾變數，建議後續研究可針對兩者間其他可能之干擾變數繼續探討；同時，可將「工作績效」納入研究變項，以進一步延伸相關研究。

## 參考文獻

- Albanese, R. (1989). Competency-based management education. *Journal of Management Development*, 8(2), 66-76.
- Angle, H. L. and J. L. Perry (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Antonakis, J. and L. Atwater (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13, 673-704.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barroso Castro, C., M. M. Villegas Perinan and J. C. Casillas Bueno (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Macmillan.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Bass, B. M., B. J. Avolio, D. I. Jung and Y. Berson (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-18.
- Bass, B. M., D. A. Waldman, B. J. Avolio and M. Bebb (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12, 73-87.
- Bayo-Moriones, A. and M. Larraza-Kintana (2009). Profit-sharing plans and affective commitment: Does the context matter?. *Human Resource Management*, 48(2), 207-226.
- Birnbaum, N. (2010). Is social democracy dead? The crisis of capitalism in Europe. *New Labor Forum (Murphy Institute)*, 19(1), 24-31.
- Bodla, M. A. and M. M. Nawaz (2010). Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *International Journal of Business & Management*. 5(4), 208-214.
- Bono, J. E. and M. H. Anderson (2005). The advice and influence networks of transformational leaders. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1306-14.
- Bottomley, K., S. Burgess and M. Fox III (2014). Are the Behaviors of Transformational Leaders Impacting Organizations? A Study of Transformational Leadership. *International Management Review*, 10(1), 5-9.
- Briscoe, J. P. and D. T. Hall (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37-51.
- Bučiušienė, I. and V. Škudienė (2008). Impact of leadership styles on employees' organizational commitment in lithuanian manufacturing companies. *South East European Journal of Economics & Business*, 3(2), 57-65.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Camps, J. and A. Majocchi (2010). Learning atmosphere and ethical behavior, does it make sense?. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 129-147.
- Chandna, P. and V. R. Krishnan (2009). Organizational commitment of information technology professionals: role of transformational leadership and work-related beliefs. *Tecnia Journal of Management Studies*, 4(1), 1-13.
- Chibba, M. (2010). The economic crisis and the commonwealth. *World Economics*, 11(2), 101-112.
- Chih, W. H. and Y. A. Lin (2009). The study of the antecedent





- factors of organisational commitment for high-tech industries in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(8), 799-815.
- de Poel, F. M., J. I. Stoker and K. I. Van der Zee (2014). Leadership and Organizational Tenure Diversity as Determinants of Project Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(5), 532-560.
- Desai, P. (2010). Russia's financial crisis: economic setbacks and policy responses. *Journal of International Affairs*, 63(2), 141-151.
- Dessler, G. (2010). *Human resource management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dunlap, N. A. (2010). Take your team to the top. *Journal of Property Management*, 75(1), 28-30.
- Early, J. and J. B. Davenport (2010). Desired qualities of leaders within today's accounting firm. *CAP Journal*, 80(3), 59-62.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Ferris, K. R. and N. Aranya (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98.
- French, J. L. and J. Rosenstein (1984). Employee ownership work attitudes, and power relationships. *Academy of management Journal*, 27(4), 861-869.
- Fu, W. and S. Deshpande (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Gaillier, J. G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
- Ghosh, B. C., W. L. Tan, T. M. Tan and B. Chan (2001). The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore. *Journal of Business Research*, 51(3), 209-221.
- Glisson, C. and M. Durick (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Greenberg, J. and M. Liebman (1990). Incentives: the missing link in strategic performance. *The Journal of Business Strategy*, 11(4), 8-11.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guh, W. Y. (2008). The effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior: using organizational commitment as a mediator. *Journal of Education and Psychology*, 31(1), 205-231.
- Hackett, R. D., P. Bycio and P. A. Hausdorf (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Hrebiniak, L. G. and J. A. Alutto (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Irshad, R. and M. S. Hashmi (2014). How Transformational Leadership is related to Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 8(2), 413-425.
- Iverson, R. D. and D. M. Buttigieg (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the "right kind" of commitment be managed?. *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Iqbal, A. (2010). An empirical assessment of demographic factors, organizational ranks and organizational commitment. *International Journal of Business & Management*, 5(3), 16-27.
- Karabegović, A. and N. Veldhuis (2010). The "great recession"?. *Fraser Forum*, May, 12-16.
- Kark, R. and B. Shamir (2002). *The dual effect of transformational leadership: priming relational and collective selves and further effects on followers*. In Avolio, B. J. and Yammarino, F. J. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership*. Oxford: Elsevier Science, 67-91.
- Kinicki, A. and B. K. Williams (2010). *Management: A Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied*



- Psychology*, 72(2), 319-332.
- Koene, B. A. S., A. L. W. Vogelaar and J. L. Soeters (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, 13, 193-215.
- Korek, S., J. Felfe and U. Zaepfner-Rothe (2010). Transformational leadership and commitment: a multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19(3), 364-387.
- Lado, A. A., N. G. Boyd, P. Wright and M. Kroll (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(1), 115-131.
- Lam, L. W. and Y. Liu (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 321-340.
- Lee, H., T. K. McNamara, M. Pitt-Catsouphes and J. Lee (2014). Opportunities to improve skills and to teach and train others: employee outcomes in the United States and Japan. *International Journal of Training & Development*, 18(3), 204-222.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(1), 213-226.
- Limsila, K. and S. O. Ogunlana (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering Construction & Architectural Management*, 15(2), 164-184.
- Loa, M. C., T. Ramayah, W. M. Hii and P. Songan (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1/2), 79-103.
- Long, R. J. (1978). The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. *Human Relations*, 31(1), 29-49.
- Lu, L., R. Gilmour, S. F. Kao and M. T. Huang (2006). A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict and wellbeing: the Taiwanese vs British. *Career Development International*, 11(1), 9-27.
- Mancini, B. A. (2008). *The relationship of transformational and transactional leadership to job satisfaction and organizational commitment within for-profit organizations on Long Island, New York*. Unpublished doctoral dissertation, Dowling College, Oakdale, New York.
- Marquis, B. L. and C. J. Huston (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: theory and application* (6th ed.). Philadelphia: Wolters Kluwer Health, Lippincott Williams & Wilkins.
- Marriner-Tomey, A. (2009). *Guide to nursing management and leadership* (8th ed.). St. Louis, Missouri: Mosby Elsevier.
- Mathieu, J. E. and D. M. Zajac (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, D. M., M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes and R. Salvador (2009). How does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch and L. Topolnysky (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51(8), 73-77.
- Mohan, S. (2010). Labor productivity of Tamil Nadu state transport corporation. *IUP Journal of Infrastructure*, 8(1/2), 59-71.
- Morris, J. H. and J. D. Sherman (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Mowday, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York:



- Academic Press.
- National Association of Colleges and Employers. (2010). *NACE research: job outlook 2011*. Highland Avenue, Bethlehem: Author.
- Noe, R. A. (2009). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., J. Hollenbeck, B. Gerhart and P. M. Wright (2009). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11(4), 335-359.
- ÖRÜCÜ, E. and H. BOZ (2014). The Effect of Orientation Programme on Organizational Commitment in Hospitality Establishments. *Journal of Management & Economics*, 21(1), 61-76.
- Öztürk, S. and B. Gövdere (2010). The effects of the global financial crisis and turkish economy. *Suleyman Demirel University, The Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 15(1), 377-397.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency?. *Training*, 35(6), 58-62.
- Pascale, R. T. and A. G. Athos (1981). *The art of japanese management*. New York: Simon and Schuster.
- Patanakul, P. and D. Milosevic (2008). A competency model for effectiveness in managing multiple projects. *Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 118-131.
- Pattnaik, L. and S. K. Tripathy (2014). The Influence of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment: An Empirical Study. *ASBM Journal of Management*, 7(2), 32-38.
- Paul, A. K. and R. N. Anantharaman (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Peters, T. and R. Waterman (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Poole, W. (2010). Causes and consequences of the financial crisis of 2007-2009. *Harvard Journal of Law & Public Policy*, 33(2), 421-441.
- Radstaak, J. (2008). *Training and coaching of transformational leadership*. Inaugural-Dissertation, der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster (Westf.).
- Ramachandran, S. and V. R. Krishnan (2009). Effect of transformational leadership on followers' affective and normative commitment: culture as moderator. *Great Lakes Herald*, 3(1), 23-38.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Robbins, S. P. (1982). *Personnel: the management of human resource*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rodriguez, D., R. Patel, A. Bright, D. Gregory and M. K. Gowing (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19-47.
- Sheng, C. W. and M. C. Chen (2006). Relationships among public relations, core competencies, and outsourcing decisions in technology companies. *Journal of American Academy of Business*, 10(1), 339-347.
- Spencer, L. M. and S. M. Spencer (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- TETİK, S. (2014). Transformational Leadership in Terms of Local Governments: A Research on The Municipal Employees. *Journal of Management & Economics*, 21(1), 268-280.
- Tyssen, A. K., A. Wald and S. Heidenreich (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376-393.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champion: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Walumbwa, F. O., P. Wang, J. J. Lawler and K. Shi (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-531.
- Weathington, B. L. and L. E. Tetrick (2000). Compensation or





- right: an analysis of employee “fringe” benefit perception. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12(3), 141-162.
- Wichmann, H. (1983). Accounting and Marketing-Key Small Business Problems. *American Journal of Small Business*, 7(4), 19-26.
- Williams, M. L. and S. M. MacDermid (1994). Linkage between employee benefits and attitudinal and behavioral outcomes: a research review and agenda. *Human Resource Management Review*, 4(2), 131-160.
- Wood, R. and T. Payne, (1998). *Competency-based recruitment and selection*. New York: John Wiley & Sons.
- Yammarino, F. J. (1994). *Indirect leadership: transformational leadership at a distance*. In Bass, B. M. and Avolio, B. J. (Eds), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 26-47.
- Yang, J., Z. X. Zhang and A. S. Tsui (2010). Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects, *Journal of Management Studies*, 47(4), 654-678.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations*(7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

收件：103.06.22 修正：103.12.02 接受：103.12.20

