

# 消防機關領導風格對組織承諾影響之研究—以領導成員 交換關係 (LMX) 為中介變項

## A Study of the Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment in Fire Fighting Organization: Taking Leader-Member Exchange (LMX) as Mediating Variable

陳琮文<sup>a</sup> 劉峯銘<sup>b</sup> 許雅晴<sup>c</sup> 黃建皓<sup>d</sup>

### 摘要

本研究旨在探討消防機關領導風格、領導成員交換關係 (LMX)、組織承諾的相關性，並檢視領導成員交換關係 (LMX) 的中介效果。研究工具為自編「消防機關領導風格對組織承諾影響之研究問卷」，內含「轉換型領導(Transforming Leadership)量表」、「交易型領導(Transactional Leadership)量表」、「LMX (領導者／部屬交換關係品質)量表」及「組織承諾量表」四種量表，具有良好的信度與效度。統計方法採次數分配與百分比、平均數及標準差、皮爾遜積差相關、階層迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis) 等方法。研究結果歸納如下：一、轉換型領導及交易型領導對組織承諾具顯著正向影響。二、轉換型領導及交易型領導對 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 具顯著正向影響。三、LMX (領導者／部屬交換關係品質) 對組織承諾具顯著正向影響。四、LMX (領導者／部屬交換關係品質) 對領導風格及組織承諾間具中介效果。其中，LMX (領導者／部屬交換關係品質) 對轉換型領導與組織承諾間具有部份中介效果，LMX (領導者／部屬交換關係品質) 對交易型領導與組織承諾間則具有完全中介效果。最後，本研究依據研究結果，提出具體建議，以供消防機關之參考。

**關鍵字：**LMX (領導者／部屬交換關係品質)、交易型領導(Transactional Leadership)、消防機關、組織承諾、轉換型領導(Transforming Leadership)

### ABSTRACT

This study aims at exploring the correlation between leadership styles of firefighting organization, LMX (Leader-Member Exchange) and organizational commitment, examining the mediating effect of LMX. This study adopts documentary analysis and questionnaire survey as research methods and takes firefighters in firefighting organization in Tainan City as objectives. It utilizes convenience sampling, issuing 250 questionnaires. After filtering and deleting invalid ones, there are 218 valid questionnaires. The effective questionnaire return rate is 87.2 %. The research tool is self-made “the influence of leadership styles of firefighting organization on organizational commitment Questionnaire” which includes four measuring scales: “transforming leadership measuring scale”, “transactional leadership measuring scale”, “LMX measuring scale” and “organizational commitment measuring scale” which has fine reliability and validity. The statistical methods include frequency distribution and percentage, mean and standard deviation, Pearson’s product-moment correlation, hierarchical regression analysis, etc.

Research results are concluded as follows:

1. Both transforming leadership and transactional leadership have significant positive influence on organizational commitment.
2. Transforming leadership and transactional leadership have significant positive influence on LMX.

<sup>a</sup> 長榮大學高階管理碩士在職專班碩士，Email: fc731125@gmail.com

<sup>b</sup> 和春技術學院助理教授，Email: nicotainan@gmail.com

<sup>c</sup> 和春技術學院助理教授，Email: jessica\_hsu237@yahoo.com.tw

<sup>d</sup> 和春技術學院助理教授，Email: rollancekimo@gmail.com



3. LMX has significant positive influence on organizational commitment.
4. LMX has mediating effect on leadership styles and organizational commitment. In between, LMX has partial mediating effect on transforming leadership and organizational commitment and complete mediating effect on transactional leadership and organizational commitment.

Finally, according to the research results, this study proposes some concrete suggestions for the reference of firefighting organization.

**Keywords:** LMX, Transactional Leadership, Firefighting Organizations, Organizational Commitment, Transforming Leadership

## 1. 前言

我國消防機關目前配置狀況，係採分隊為基層據點；分隊由分隊長領導統御，各縣市分隊分布狀況不一，但皆有數十個，截至八十九年十二月為止，全國共有 440 個分隊。各分隊即是一個初期獨立作戰單位，職司各該責任區之緊急救難，因此，各分隊救災能力之決定軟性方面以主管領導及團隊合作為最重要。消防機關各分隊在單位主管領導下團體運作，因此，主管的領導管理狀況，將會對分隊成員的達成團體目標運作，為決定性影響。

根據 Graen 與 Uhl-Bien(1995)研究顯示，主管對於不同的部屬會發展不同的交換關係。而圈內人比其他人得到更多資源分享(Dienesch & Liden, 1986)，並且部屬能獲得主管較多的獎酬、資源、職權與責任(Schriesheim et al., 1998)。在組織營運發展中，領導-成員交換關係對於組織來說是一個重要的環節，過去對於主要是組織營運中，領導者與部屬間經常互動，因此會因工作上的性質和重要性來區分，並且產生相依存的情況，這種關係對於部屬若能深入影響，會使部屬對於組織中做出更多貢獻，有助於部屬做出正確的判斷。文獻上對於領導風格、組織承諾的研究多偏向於公民營機構，而交易型領導則多偏向製造業或營利事業，較少提到公務部門之救難體系。而對於救難體系之研究則偏向硬體層面如人力、裝備、器材或救災效率，亦甚少提及軟體層面(如交換關係品質)。本研究將調查消防隊員對消防機關領導風格對組織承諾影響之研究的關係。

## 2. 文獻探討

### 2.1 領導風格

Basu 和 Green (1997)以 500 大製造設備的員工為研究對象，研究結果證實轉換型領導中的智力啟發與個別關懷和 LMX 有高度的相關。Howell

與 Hall-Merenda(1999)以 109 位社區銀行經理為研究對象，藉以探討轉換型領導對於 LMX 與員工工作績效的影響，結果發現轉換型領導對 LMX 具有顯著的預測力。回顧 LMX 發展文獻可看出，領導者與部屬低品質交換關係類似於交易型領導，領導者與部屬低品質高品質交換關係類似於轉換型領導(Graen & Uhl-Bien, 1995)。

Bass(1985)就認為轉換型領導與交易型領導並非完全對立，領導者可能會同時表現出轉換型及交易型的領導模式，因為大部份的領導者皆具有此兩種特性，且二者在領導和決策過程中都有共同之處，差別只在於量(Amounts)與強度(Intensities)的不同，有效能的領導者會兩者兼行。Robbins (1998)則認同 Bass 的看法，認為轉換型領導是建立在交易型領導的基礎之上，使部屬付出額外的努力，超出了交易型領導的績效水準。Pounder(2001)也提出「轉換型領導是交易型領導的擴張，並不是區別的概念」，認為轉換型領導是交易型領導的延伸，而不是取代交易型領導。因此，Yammarino et al.(1994)指出最有效的領導方式為結合轉換型領導與交易型領導。綜合上述，本研究推論轉換型領導/交易型領導與 LMX 及組織承諾的關係。基此，本研究提出研究假設 H1、H5：

假設 H1：轉換型領導對 LMX(領導者／部屬交換關係品質)產生正向顯著影響。

假設 H5：交易型領導對 LMX(領導者／部屬交換關係品質)產生正向顯著影響。

### 2.2 組織承諾

Porter(1974)所提出的組織承諾，乃是個體對於組織的一種整體看法。此類組織承諾代表個體的認同及對某一組織投入的強度。態度性的組織承諾包含以下三個構面：1.強烈的信仰及接受組織的目標與價值；2.願意為組織的利益付出更多的努力；3.願意繼續留在組織中，成為組織的一份子。林永欽(2003)的研究發現轉換型領導的「魅力領



導」、「個別關懷」、「才智啟發」、「願景指引」等四構面，與組織承諾的「價值的承諾」與「努力的承諾」、「留職的承諾」都有顯著的正向關係。林滿祝(2001)的研究發現：1.轉換式及交易式領導對於工作滿意及組織承諾具有正相關；2.轉換式領導對工作滿意及組織承諾的相關性是高於交易式領導；3.員工在領導風格為高轉換、高交易下的工作滿意及組織承諾是最高。

Bass(1985)認為領導者透過交易型領導中的條件式獎賞行為，對於達成績效目標的員工給予獎勵，可以增加員工工作投入的誘因，以達到激勵的效果，因此將交易型領導視為偶發性的報酬行為來測量時，將與組織承諾具有顯著關係。Bass et al.(2003)以美國陸軍基層幹部為對象研究領導型態與單位效力，發現交易型領導的後效酬償與成員凝聚力和績效有顯著相關。范熾文(2002)針對1,062位教師進行研究，發現交易型領導與轉換型領導對於教師組織承諾與組織績效有密切相關。基此，本研究提出研究假設 H3、H7：

假設 H3：轉換型領導對組織承諾產生正向顯著影響。

假設 H7：交易型領導對組織承諾產生正向顯著影響。

### 2.3 領導者／部屬交換關係品質 (LMX) 理論與研究

Morris 與 Sherman(1981)認為領導行為可以整合工作團隊中的關係，以提高組織承諾。領導者對組織成員的影響力超過組織中的任何人，因為他可以創造特定的條件，直接影響員工的表現(Kelner et al., 1996)。實證研究顯示領導者的領導行為對成員組織承諾有顯著效果(Katz & Kahn, 1978)，領導者對組織成員的支持態度正向影響組織承諾(Billingsley & Cross, 1992; Burton et al., 2002; Hartline & Ferrell, 1996)，同時對組織的運作表現也有顯著性的影響(Jackson et al., 1992)。基此，本研究提出研究假設 H2、H6：

假設 H2：LMX(領導者／部屬交換關係品質)對組織承諾產生正向顯著影響。

假設 H6：LMX(領導者／部屬交換關係品質)對組織承諾產生正向顯著影響。

### 2.3 LMX 的中介效果

回顧領導型態與組織承諾的相關性研究，無論轉換型領導或交易型領導對於組織承諾證實有不同程度的關聯，Avolio et al.(2004)認為轉換型領導行為可能必須透過某些領導過程或成員心理機制或領導者與成員之間的關係，才會影響成員的

組織承諾。亦即在領導型態影響組織承諾的過程中，可能包含其他中介因素。Deluga(1992)認為利用領導者與部屬的個別交換關係，可以提升員工工作績效。Kinicki 與 Vecchio(1994)指出當 LMX 為中介變數時，會加強部屬的內控性格與組織承諾間之因果關係。Dvir et al.(2002)研究顯示領導者與成員發展社會性關係，對於轉換型領導行為與成員表現的關係可以產生中介效果。Wang et al.(2005)以中國北方企業組織 162 名領導者與成員為研究對象，發現 LMX 對轉換型領導與工作績效及組織公民行為的關係具有完全中介效果。基此，本研究提出研究假設 H4、H8：

假設 H4：LMX(領導者／部屬交換關係品質)於轉換型領導與組織承諾之間存在中介效果。

假設 H8：LMX(領導者／部屬交換關係品質)於交易型領導與組織承諾之間存在中介效果。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究樣本

本研究量表編製完成後，採便利抽樣方式，抽取 110 位消防隊員及消防小隊長進行預試，的問卷回收後，隨即進行預試結果的項目分析與信效度分析，經由修改及刪除部份題目後，該發展成本研究之正式問卷。本研究正式問卷之發放，採便利抽樣方式，以臺南市消防機關的消防隊員及消防小隊長為施測對象，共發出問卷 250 份，經由篩選及剔除無效問卷後，共獲得有效問卷為 218 份，有效問卷回收率為 87.2%。同時，為避免受訪者因問卷內容涉及敏感議題而不願填答或是提供較不實之資訊，本研究所有問卷皆請受訪者以親身的經歷填答，並且告知受訪者研究結果僅供學術研究用途，不會用於其他的地方，以降低受訪者疑慮並提高填答內容之真實性。待發送人員問卷回收完畢後，請其將問卷統一置入大信封再行繳回。

### 3.2 研究架構

本研究設計包含轉換型領導、交易型領導、LMX(領導者／部屬交換關係品質)及組織承諾等四大構面，參考相關理論與研究建立本研究架構，如圖 1：1.自變數：轉換型領導，包括描繪願景、樹立榜樣、促進合作、高度期許、個別支持、才智激發；交易型領導，包括權宜獎賞、權宜論處；2.依變數：組織承諾，包括價值承諾、努力承諾、留職承諾；3.中介變項：LMX(領導者／部屬交換關係品質)；4.控制變數：婚姻、年齡、服務年資、教育程度、職稱。

### 3.3 資料分析方法



本研究採用方法有描述性統計分析、因素分析、主成分分析法，並以最大變異(Varimax)法進行正交轉軸。進行因素分析前，本研究先進行因素分析之模式檢定、信度分析，本研究以 Cronbach's  $\alpha$  係數來驗證各量表信度，用以檢定各因素內部一致性，依 Gilford(1954)的建議，Cronbach's  $\alpha$  值  $\geq 0.7$  時，屬於高信度；0.7~0.35 屬於尚可，低於 0.35 則應拒絕使用該因素、相關分析。根據 Baron 與 Kenny(1986)的觀點，中介效果應符合三個條件：

1、自變項對中介變項具有顯著的預測效果；2、自變項對依變項有顯著的預測效果；3、同時將自變項與中介變項加入迴歸模型中，來預測依變項，中介變項具有顯著的預測效果，但自變項的預測效果會顯著下降。若下降後，自變項對依變項已無顯著的預測效果，則稱「完全中介」(complete mediation)；若下降後，自變項對依變項仍有顯著的預測效果，則稱為「部分中介」(partial mediation)。

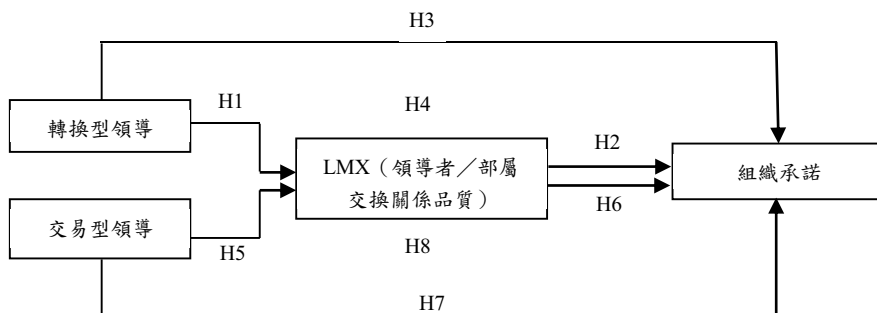


圖 1 研究架構圖

## 4. 研究分析與結果

### 4.1 樣本描述

表 1 本研究共蒐集 218 位受訪者資料，分別調查受訪者婚姻、年齡、服務年資、教育程度、職稱等，其個人基本資料如表 1 所示。

### 4.2 研究變項測量與信、效度檢驗

本研究以 Cronbach's  $\alpha$  信度係數值來檢驗轉換型領導、交易型領導，LMX (領導者/部屬交換關係品質) 及組織承諾之量表信度；Cronbach's  $\alpha$  值  $\geq 0.7$  時，屬於高信度；0.7~0.35 屬於尚可；低於 0.35 則應拒絕 (Gilford, 1954)。

(一)轉換型領導量表:本研究引用 Burns(1978)提出二種主要領導類型，分別是轉換型領導 (Transforming Leadership) 與交易型領導 (Transactional Leadership)。將領導風格視為兩種模式，並透過部屬對主管即直屬分隊長之領導者對部屬的影響力乃是建立在交易或是承諾等不同層次的觀點來衡量領導風格的定義。本研究之轉換型領導原本包括:描繪願景、樹立榜樣、促進合作、高度期許、個別支持、才智激發等六個構面，經預試後，進行因素分析，共萃取出五個因素，包括:描繪願景、樹立榜樣、促進合作、高度期許、個別支持與才智激發等五個構面。如表 2 所示。

表 1 樣本描述性統計表 (樣本數: 218 人)

特徵變項	項目說明	有效樣本數	百分比 (%)
婚姻	已婚	161	77.40
	未婚	47	22.60
年齡	29 歲以下	34	15.80
	30-39 歲	111	51.60
	40-49 歲	56	26.00
	50 歲以上	14	6.50
服務年資	5 年以下	33	15.40
	6-10 年	49	22.90
	11-15 年	50	23.40
	16-20 年	36	16.80
教育程度	21 年以上	46	21.50
	高中 (職)	12	5.60
	警專	126	58.60
職稱	大學	65	30.20
	研究所以上	12	5.60
職稱	隊員	184	85.60
	小隊長	31	14.40



表 2 轉換型領導量表之信度分析表

量表項目	$\alpha$ 值
一、描繪願景	0.923
1、主管很清楚我們消防機關未來的發展方向	
2、主管很明確的向我們說明消防機關未來的展望	
3、主管經常為消防機關的業務尋找新的改善策略	
4、主管會用他對未來的規劃來激勵同仁	
5、主管能使我們認同他的目標和夢想	
二、樹立榜樣	0.898
1、主管以行動帶領我們，而不光只是發號施令	
2、主管是我在工作上的好典範	
3、主管會以身作則	
三、促進合作	0.911
1、主管會促進工作團隊之間的合作	
2、主管會鼓勵隊員成為團隊的一份子	
3、主管能使我們一起為消防機關共同目標而努力	
四、高度期許	0.806
1、主管讓我們知道他對我們有高度的期許	
2、主管在工作上要求我們要有最好的表現	
3、主管希望我們做第一，不要當第二	
五、個別支持與才智激發	0.933
1、主管會尊重我的個人感受	
2、主管會支持並協助我的個別需求	
3、主管會關心我，對我噓寒問暖	
4、主管會激勵我以新的思考方式思考舊的問題	
5、主管會提出問題讓我去思考	
6、主管會激勵我重新思考做事的方式	
7、主管會引導我對習以為常的工作重新省思	
整體信度：.966	

(二)交易型領導量表: 本研究引用 Burns(1978) 提出二種主要領導類型，分別是轉換型領導 (Transforming Leadership) 與交易型領導 (Transactional Leadership)。將領導風格視為兩種模式，並透過部屬對主管即直屬分隊長之領導者對部屬的影響力乃是建立在交易或是承諾等不同層次的觀點來衡量領導風格的定義。本研究之交易型領導包括：權宜獎賞、權宜論處等兩個構面。如表 3 所示。

(三)LMX(領導者／部屬交換關係品質)量表: 題項設計係根據 LMX(領導者／部屬交換關係品

質)來製做問卷。因此，本研究採取其中的 7 個題項做為代表，包括「我覺得我可以知道主管對我工作的滿意程度」、「我覺得主管可以瞭解我工作上的問題與需求」及「我覺得主管知道我在工作上是有潛力的」等，並根據 Likert 5 點量表，詢問受訪者的同意程度，5 分表示非常同意，1 分表示非常不同意，並加總平均為顧客滿意度的指標。本研究 LMX(領導者／部屬交換關係品質)量表之 Cronbach's  $\alpha$  達 0.928，達 0.70 以上之範圍，應具相當之信度。如表 4 所示。



表 3 交易型領導量表之信度分析表

量表項目	$\alpha$ 值
一、權宜獎賞	0.874
1、當我工作表現良好時，主管會給我正面回饋	
2、當我有優異的表現時，主管會給予獎勵	
3、當我表現超乎工作目標時，主管會給予讚揚	
二、權宜論處	0.876
1、當我工作表現未達標準時，主管會視情節輕重給予指正或懲處	
2、當我的工作表現欠佳時，主管會讓我知道	
3、當我工作表現未達標準時，主管會明確的把問題指出來	
整體信度：.894	

表 4 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 量表之信度分析表

量表項目	$\alpha$ 值
LMX (領導者／部屬交換關係品質)	0.928
1、我覺得我可以知道主管對我工作的滿意程度	
2、我覺得主管可以瞭解我工作上的問題與需求	
3、我覺得主管知道我在工作上是有潛力的	
4、不管主管有多大的權限，當我遇到工作上的問題時，我覺得主管會以他最大的能力來幫助我解決問題	
5、不管主管有多大的權限，當我有需要時，我覺得主管會放下自己的利益來幫助我	
6、我對主管有充分信心，所以若對他不當的批評時，我會為他辯護或解釋	
7、我認為自己與主管之間的關係非常良好	

(四)組織承諾量表：本研究採用李元墩與鍾志明(2000)研究結果指出組織承諾包括價值承諾-係指深信並接受組織目標及價值、努力承諾-係指願意為組織投注高度的努力、留職承諾-係指具有強烈的慾望以維持組織成員的身份等表現行為。由上述學者所提出之忠誠度構面包括組織承諾、努力承諾及留職承諾的量表工具 本量表共計 7 題採用 Likert 5 點計分法，依序以「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」作為勾選項目。受測者勾選「非常同意」的數量愈多，則表示該受測者組織承諾越高。本組織承諾量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.962，已達 0.70 以上之範圍，應可視此組織承諾的量表信度良好，其題目內容及 Cronbach's  $\alpha$  值如表 8 所示。然而，整體量表之信度比各分量表高，因此，本研究將以整體量表進行統計分析。如表 5 所示。

表 5 組織承諾量表之信度分析表

量表項目	$\alpha$ 值
一、價值承諾	0.936
1、我對消防工作有很高的忠誠度	
2、我以身為消防機關的一份子為榮	
3、我時常關心消防機關的未來發展願景	
4、我對消防工作有很強的歸屬感	
5、消防工作對我個人工作成就與生涯發展來說，意義非常重要	
二、努力承諾	0.929
1、我願意付出額外的努力，以達成工作目標	
2、我覺得我有責任為消防工作而賣力	
3、我願意為消防工作效勞	
4、我會盡我所能，克服工作上的困難	
5、我會主動收集工作所需之相關資訊或學習工作技能	
三、留職承諾	0.917
1、在消防機關努力工作能使我得到滿足	
2、我覺得繼續留在消防機關服務，會有好的前途	
3、我覺得繼續留在消防機關服務，是一件正確的事	
4、即使工作條件變差，我仍願意留在消防機關服務	
5、即使有更好的機會，我也不會考慮離開消防工作	
整體信度：.962	

本研究量表設計係以理論為基礎，參考國內外文獻並依據本研究目的所需加以修訂，經專家填答完成專家效度問卷，再經預試而編製之量表；工作壓力來源量表及壓力反應量表以因素分析進行建構效度之驗證，並在進行因素分析前，先進行因素分析之模式檢定，以 KMO 值及 Bartlett 球型檢定的顯著性，檢定是否適合進行因素分析。

轉換型領導採用因素分析之主成份分析，以直接轉軸之最大變異法萃取，萃取出五個因素，以因素負荷量大於.5 為題目保留依據，所以 21 題皆保留，此五個因素分別命名為：描繪願景、樹立榜樣、促進合作、高度期許、個別支持與才智激發，如表 6 所示。交易型領導採用因素分析之主成份分析，以直接轉軸之最大變異法萃取，萃取出兩個因素，各題因素負荷量均大於.5，所以 6 題皆保留，此三個因素分別命名為：權宜獎賞、權宜論處，如表 7 所示。LMX (領導者／部屬交換關係品質) 採用因素分析之主成份分析，以直接轉軸之最大變異法萃取，萃出一個因素，各題因素負荷量均大於.5，所以 7 題皆保留，此因素命名為：LMX (領導者／部屬交換關係品質)，如表 8 所示。



表 6 轉換型領導量表之效度分析表

構面	題項	因素負荷量	累積百分比(%)
	一、描繪願景		
1	1、主管很清楚我們消防機關未來的發展方向	.764	20.499
	2、主管很明確的向我們說明消防機關未來的展望	.829	
	3、主管經常為消防機關的業務尋找新的改善策略	.691	
	4、主管會用他對未來的規劃來激勵同仁	.708	
	5、主管能使我們認同他的目標和夢想	.740	
	二、樹立榜樣		
2	1、主管以行動帶領我們，而不光只是發號施令	.659	12.113
	2、主管是我在工作上的好典範	.576	
	3、主管會以身作則	.671	
	三、促進合作		
3	1、主管會促進工作團隊之間的合作	.576	10.451
	2、主管會鼓勵隊員成為團隊的一份子	.593	
	3、主管能使我們一起為消防機關共同目標而努力	.658	
	四、高度期許		
4	1、主管讓我們知道他對我們有高度的期許	.590	11.964
	2、主管在工作上要求我們要有最好的表現	.769	
	3、主管希望我們做第一，不要當第二	.853	
	五、個別支持與才智激發		
5	1、主管會尊重我的個人感受	.704	22.662
	2、主管會支持並協助我的個別需求	.726	
	3、主管會關心我，對我噓寒問暖	.682	
	4、主管會激勵我以新的思考方式思考舊的問題	.669	
	5、主管會提出問題讓我去思考	.696	
	6、主管會激勵我重新思考做事的方式	.688	
	7、主管會引導我對習以為常的工作重新省思	.599	
總解釋變異量：77.689%			

表 7 交易型領導量表之效度分析表

構面	題項	因素負荷量	累積百分比(%)
	一、權宜獎賞		
1	1、當我工作表現良好時，主管會給我正面回饋	0.839	40.104
	2、當我有優異的表現時，主管會給予獎勵	0.858	
	3、當我表現超乎工作目標時，主管會給予讚揚	0.822	
	二、權宜論處		
2	1、當我工作表現未達標準時，主管會視情節輕重給予指正或懲處	0.845	39.497
	2、當我的工作表現欠佳時，主管會讓我知道	0.838	
	3、當我工作表現未達標準時，主管會明確的把問題指出來	0.819	
總解釋變異量：79.6%			



表 8 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 量表之效度分析表

構面	題項	因素負荷量	累積百分比(%)
LMX(領導者／部屬交換關係品質)			
1	1、我覺得我可以知道主管對我工作的滿意程度	0.751	69.856
	2、我覺得主管可以瞭解我工作上的問題與需求	0.843	
	3、我覺得主管知道我在工作上是有潛力的	0.829	
	4、不管主管有多大的權限,當我遇到工作上的問題時,我覺得主管會以他最大的能力來幫助我解決問題	0.851	
	5、不管主管有多大的權限,當我有需要時,我覺得主管會放下自己的利益來幫助我	0.885	
	6、我對主管有充分信心,所以若對他不當的批評時,我會為他辯護或解釋	0.844	
	7、我認為自己與主管之間的關係非常良好	0.841	

### 4.3 變項間之相關分析

本研究以皮爾遜積差相關 (Pearson Product-Moment Correlation) 探討各變項間之相互關係。分析結果顯示:1.轉換型領導與交易型領導具顯著正相關,且相關係數為 0.689,達  $p < 0.01$  水準,其顯示出當轉換型領導程度越高,交易型領導的程度也越高。2.轉換型領導對 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 產生顯著正相關,且相關係數為 0.793,達  $p < 0.01$  水準,表示當轉換型領導程度越高,LMX (領導者／部屬交換關係品質) 的程度也越高。3.轉換型領導對組織承諾產生顯著正相關,且相關係數為 0.755,達  $p < 0.01$  水準,表示當轉換型領導程度越高,組織承諾的程度也越高。如表 9 所示。

### 4.4 階層迴歸分析

根據 Baron 與 Kenny (1986) 的觀點,中介效果應符合三個條件:1、自變項對中介變項具有顯著的預測效果;2、自變項對依變項有顯著的預測效果;3、同時將自變項與中介變項加入迴歸模型中,來預測依變項,中介變項具有顯著的預測效果,但自變項的預測效果會顯著下降。若下降後,自變項對依變項已無顯著的預測效果,則稱「完全中介」(complete mediation);若下降後,自變項對依變項仍有顯著的預測效果,則稱為「部分中介」(partial mediation)。分析結果如下:

#### 一、自變項對中介變項具有顯著的預測效果

由表 10 模式 1,可看出轉換型領導與 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 之迴歸式有達顯著水準( $\beta=.548, p < .001$ )及交易型領導與 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 之迴歸式有達顯著水準( $\beta=.323, p < .001$ ),此模式解釋變異量為 69.6%。顯示轉換型領導及交易型領導對 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 有顯著影響性,符合 Baron 與 Kenny (1986) 的觀點,即第一個條件有成立。

#### 二、自變項對依變項有顯著的預測效果

由表 10 模式 2,可看出轉換型領導與組織承諾之迴歸式有達顯著水準( $\beta=.593, p < .001$ )及交易型領導與組織承諾之迴歸式有達顯著水準( $\beta=.214, p < .01$ ),此模式解釋變異量為 58.4%。顯示轉換型領導及交易型領導對組織承諾有顯著影響性,符合 Baron 與 Kenny (1986) 的觀點,即第二個條件有成立。

#### 三、同時將自變項與中介變項加入迴歸模型中,來預測依變項

再看由表 10 模式 3,可看出轉換型領導與組織承諾之迴歸式有達顯著水準( $\beta=.450, p < .001$ )及交易型領導與組織承諾之迴歸式未達顯著水準( $\beta=.148, p > .05$ )且 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 與組織承諾之迴歸式有達顯著水準( $\beta=.251, p < .01$ ),但預測效果比模式 2 顯著下降,此模式解釋變異量為 61.3%。顯示 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 對轉換型領導與組織承諾間具有部份中介效果,LMX (領導者／部屬交換關係品質) 對交易型領導與組織承諾間則具有完全中介效果。





表 9 變項間相關分析摘要表 (N=218 人)

變項	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.婚姻	1								
2.年齡	.360***	1							
3.服務年資	.393***	.726***	1						
4.教育程度	-.067	-.213***	-.275***	1					
5.職稱	.087	.398***	.399***	.000	1				
6.轉換型領導	.031	.137*	.133	-.006	.065	1			
7.交易型領導	.104	.181**	.183**	.050	.017	.689***	1		
8. LMX	.121	.168*	.203**	-.008	-.002	.793***	.755***	1	
9.組織承諾	.061	.074	.025	.072	.063	.755***	.634***	.724***	1

註： \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

表 10 領導風格透過 LMX(領導者/部屬交換關係品質)對組織承諾的影響

	模式 1 LMX(領導者/部屬交換關係品質)		模式 2 組織承諾		模式 3 組織承諾	
	Beta	p	Beta	p	Beta	p
控制變項						
婚姻	-0.105*	0.023	0.069	0.195	0.074	0.171
年齡	-0.007	0.883	0.052	0.323	0.058	0.258
服務年資	-0.027	0.649	-0.027	0.699	-0.015	0.827
教育程度	0.132*	0.036	-0.114	0.121	-0.152*	0.039
職稱	0.023	0.597	0.043	0.397	0.041	0.408
自變項/中介變項						
轉換型領導	0.548***	0.000	0.593***	0.000	0.450***	0.000
交易型領導	0.323***	0.000	0.214**	0.004	0.148	0.051
LMX (領導者/部屬交換關係品質)					0.251**	0.004
F 值	59.984***		37.349***		35.232***	
R Square	0.696		0.584		0.613	

註： \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

## 5. 結論與建議

轉換型領導、交易型領導、LMX(領導者/部屬交換關係品質)對組織承諾的影響有著不同程度之影響, LMX(領導者/部屬交換關係品質)也對轉換型領導、交易型領導及組織承諾間產生不同之中介效果, 本研究分析結果與假設驗證, 彙整出下列結論。

一、轉換型領導及交易型領導對組織承諾具顯著正向影響

許多實證研究證實, 有效轉換型領導及具備組織承諾的企業, 在經營績效上皆具有相當優良

的表現。Bennis and Nanus (1985)認為, 轉換型領導是一個善於運用權力與情境等有利因素, 激發員工求新求變的意願與能力, 讓組織面臨環境競爭的困境與難題時, 能調整組織作業方式, 以適應環境的變遷。

二、轉換型領導及交易型領導對 LMX(領導者/部屬交換關係品質)具顯著正向影響

Dienesch & Liden (1986)認為 LMX 是一個動態的發展過程, 而非是一個靜止的狀態, 在研究領導者與部屬間的關係時, 特別借用歸因程序 (Attribution Process) 的方式, 提出了一個模型架構



「領導者與員工交易關係的發展過程」，將主管與部屬的互動分成數個階段，並針對領導者與部屬彼此間，如何看待對方的行動加以闡釋，同時對於雙方如何看待與解釋彼此的行動是否會成為高品質交換關係的重要因素詳加說明。因此，落實轉換型領導及交易型領導可提升消防機關消防隊員、小隊長及分隊長之 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 及加深對消防機關的認同，並降低不滿的情緒。

### 三、LMX (領導者／部屬交換關係品質) 與組織承諾之關連性

本研究發現 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 可提升組織承諾，符合 Dienesch & Liden (1986) 的理論，意即除了重視雙方發展過程中的行為與歸因外，情境變項也是模式考慮的重點之一，當 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 向上提升時，組織承諾也會因為愉悅的互動過程，留下美好的領導印象，因此創造較高的組織承諾。

### 四、LMX (領導者／部屬交換關係品質) 對領導風格及組織承諾間具中介效果

本研究發現 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 對轉換型領導與組織承諾間具有部份中介效果，LMX (領導者／部屬交換關係品質) 對交易型領導與組織承諾間則具有完全中介效果。由此可見，LMX (領導者／部屬交換關係品質) 的中介作用，在消防機關分隊長領導風格對組織承諾影響的重要性。因此，若消防機關分隊長能與部屬建立高品質的交換關係，則消防隊員、小隊長將更能認同分隊長之轉換型領導及交易型領導，相對也能提高部屬的組織承諾。

本研究分析結果與假設驗證，彙整出下列建議。

#### 一、消防機關分隊長應精進轉換型領導及交易型領導之知識與技能：

在運用轉換型領導的同時，也應交互的使用交易型領導，如此才能使 LMX (領導者／部屬交換關係品質) 及部屬的組織承諾提高，進而成為一位真正的全方位領導者。亦即消防機關分隊長應了解基層同仁在工作上所希望得到的回報外，並適時表現對努力的肯定與報酬的承諾。因此，消防機關分隊長應該善用機會自我進修，有系統的學習領導及管理的知識與技能，提升自我轉換型領導與交易型領導的能力，如此才能在工作職務上充分應用轉換型領導與交易型領導，凝聚消防機關同仁的共識。

#### 二、消防機關分隊長應與部屬發展良好的交換關係：

消防機關分隊長對於同仁的問題及需求，應主動積極給予輔導及協助，務必讓同仁感受到關懷與重視，領導者若能以開放的心胸接納部屬並傾聽部屬的心聲，即使不能使每一個部屬都成為內團體(in-group)成員，但亦能讓部屬感覺到其不是外團體(out-group)成員，如此方可較順利建立其 LMX (領導者／部屬交換關係品質)。

#### 三、強化消防機關同仁的價值承諾、努力承諾及留職承諾

消防基層勤務繁雜，除一般火災搶救任務外，山難、水災、毒化災等業務，雖各有主管機關，但初期應變絕對是由第一線消防人員所擔任，工作壓力可謂相當繁重，提升消防機關同仁的組織承諾顯得相當重要。因此，消防機關分隊長在規劃各項勤業務需將同仁工作能力列入考量，配合單位現有狀況及可執行性，瞭解個別部屬的需求，並試著幫助他達到。而當部屬在工作上有好的表現時，適時給予讚美，並將同仁好的建議能極力付諸實施。領導者以不同的方式來滿足不同需求的部屬，當部屬的需求滿足之後，自然會產生對組織的承諾，強化價值承諾、努力承諾及留職承諾。

## 參考文獻

1. 李元墩、鐘志明，企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究-以臺灣地區主要集團為例，長榮學報，2000，第4期第2卷，1-18。
2. 林永欽，軍事組織領導型態與組織承諾、組織公民行為之關係研究--以陸軍單位為例(未出版論文)。國立高雄師範大學成人教育研究所，2003。
3. 林滿祝，交易式/轉換式領導風格對於員工態度之關聯性研究-以親信關係及員工人格特質為情境變項(未出版論文)。中原大學企業管理研究所，2002。
4. 范熾文，國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究(未出版碩士論文)，臺灣師範大學教育研究所，2002。
5. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P., "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance," *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(8), 951-968.
6. Baron, R. M. & Kenny, D. A., "The moderator-mediator variable distinction in social



- psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6), 1173.
7. Bass, B. M., *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press 1985.
  8. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership,” *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2), 207-218.
  9. Basu, R., & Green, S. G., “Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads,” *Journal of Applied Social Psychology*, 1997, 27, 477-499.
  10. Bennis, W., & Nanus, B., *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row., 1985.
  11. Billingsley, B. S., & Cross, L. H., “Predictors of Commitment, Job Satisfaction, and Intent to Stay in Teaching: A Comparison of General and Special Educators,” *The Journal of Special Education*, 1992, 25(4), 453-471.
  12. Burns, J. M. *Leadership* New York, NY: Harper and Row Publishers, 1978.
  13. Burton, J. P., Lee, T. W., & Holtom, B. C., “The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviors,” *Journal of Managerial Pittsburg*, 2002, 14(2), 181-197.
  14. Deluga, R. J., “Supervisor trust building, leader-member exchange and Organizational citizenship behavior,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1992, 67, 315-326.
  15. Dienesch, R. M., & Liden, R. C., “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development,” *Academy of management review*, 1986, 11(3), 618-634.
  16. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B., “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment,” *Academy of Management Journal*, 2002, 45(4), 735-744.
  17. Guilford, J. P., *Psychometric methods*, New York: McGraw-Hill, 1954.
  18. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M., “Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective,” *Leadership Quarterly*, 1995, 6, 219-247.
  19. Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation,” *Journal of Marketing*, 1996, 60(4), 52-70.
  20. Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E., “The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance,” *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, 680-694.
  21. Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B., *Socialization amidst diversity: Impact of demographics on work team old timers and newcomers*, Research in Organizational Behavior, CT: JAL Press, 1992.
  22. Katz, D., & Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons, 1978.
  23. Kelner, S. P., Rivers, C. A., & O’Connell, K. H., *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*, Boston: McBer Company, 1996.
  24. Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P., “Influences on the quality of Supervisor subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control,” *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15, 75-82.
  25. Morris, J. H., & Sherman, J. D., “Generalizability of an organizational commitment model,” *Academy of Management Journal*, 1981, 24, 512-526.
  26. Porter L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V., “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians,” *Journal Apply Psychology*, 1974, 59(5), 603-609.
  27. Pounder, J. S., “New leadership and university organizational effectiveness: exploring the relationship,” *Leadership and Organization Development Journal*, 2001, 22, 281-290.
  28. Robbins, S. P., *Organizational behavior concepts, controversies, and applications*(8th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998
  29. Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T., “Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues,” *Academy of Management Journal*, 1998, 41, 298-318.
  30. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X., “Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior,” *Academy of Management Journal*, 2005, 48(3), 420-432.
  31. Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M., “Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation,” *Leadership Quarterly*, 1994, 4(1), 81-102.

