

領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係之研究-以中部某企業公司為例

The relationship among leaders, organizational commitment and job performance: a case study of a Company in Central Taiwan

紀信光¹ 許瓊茹^{2*}
HSIN-KUANG CHI CHIUNG-JU HSU

摘要

本研究旨在探討中部某企業公司之領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係之研究。本研究以中部某企業公司為例為研究對象，並採用非隨機的便利抽樣法的方式進行問卷調查，共發出 300 份，回收 288 份，有效問卷回收率 96%。

關鍵詞：領導風格、人格特質、組織承諾、工作績效

Abstract

The purpose of this study is to explore the relationship between leadership style, personality traits, organizational commitment and job performance in a central company. In this study, a Chinese company as an example for the study, and the use of non-random convenience sampling method for a questionnaire survey, a total of 300 copies, 288 copies, the effective questionnaire recovery rate of 96%.

本研究所得結論如下：

- (1)領導風格對組織承諾具有顯著正向影響。
- (2)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)人格特質對工作績效具有顯著正向影響。
- (5)領導風格在組織承諾與工作績效之間具有中介效果。
- (6)人格特質在組織承諾與工作績效之間具有干擾效果。

壹、緒論

本研究主要對中部某企業公司實施調查，以瞭解領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效關係之研究。本章節分為三個部分，第一節敘述本研究的背景與動機；第二節確立本研究之目的；最後第三節說明本研究之流程。

¹南華大學企業管理學系教授

紀信光教授 hkchi@nhu.edu.tw

²南華大學企業管理學系管理科學碩士生

許瓊茹 kitt0528@gmail.com

一、研究背景與動機

一個企業的成功與否和它的領導風格、人格特質及組織承諾與工作績效有密不可分的關係，員工是企業內最重要的資產，珍惜自己的員工，重視員工的聲音，絕對是身為一個領導者需要具備的。對的領導者讓你事半功倍，錯的領導者讓你事倍功半，好的領導者雖然不能給你榮華富貴，但是絕對能夠給你機會。無論產業的前景好壞，不管公司的名氣大小，跟了好的主管就有如順水行舟，可以讓我們的職場生涯更順利；跟了不好的主管就像逆水行舟，費了很大的功夫卻還發現自己在原地打轉。所以主管領導風格的不同是否會對公司企業員工有直接或間接的壓力影響，乃為本研究想探討的動機之一。

貳、文獻探討

將針對領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效此四個構面的相關文獻整理，共分為五節，第一節為探討領導風格定義以及相關內涵與理論；第二節為探討人格特質定義與內涵以及人格特質的特性與功能；第三節為探討組織承諾意義及相關理論之研究；第四節為探討工作績效定義以及相關之研究；第五節為探討各構面之間的關聯情形。

一、領導風格

為了對本研究相關領導風格定義及理論有更清楚的瞭解，本節分從領導的定義、領導理論的發展、領導風格的定義的理論等相關探究著手，以做為領導風格之文獻基礎。Robbins and Coulter (2005)認為，領導是影響團體邁向想要達成目標的過程。因此領導者與跟隨者之間存在著一種關係，此種關係則反應出兩者間追求共同目標的方式，包含領導者創造願景、設計組織價值觀與文化的結構，並激勵跟隨者專注於願景，並創造組織效能。

(一)人格特質理論與相關研究

每個人面對生活情境中，顯露出來對一切人、事、物所表現的獨特人格之行為舉止都是人格特質的表徵。決定人格的因素相當多元及複雜，因此職員的行為表現在教學現場以及面對職員自我專業成長時，亦會因為職員本身的人格特質，而有所差異。本節將人格特質定義、人格特質的理論、職員人格特質定義、職員人格特質的相關研究等，作深入探討。

人格並不是只有單一特徵，其是由多種特徵所組成，而這種特徵統稱為人格特質。Costa and McCare (1989)認為人格特質是建構人格的基礎，具有影響人類外顯行為的作用，意指著人格是人格特質的整體表現，無法以單一的特質來描述個體的人格。國內學者張春興(民 78)則認為人格是指個人身心各方面多個特質的綜合，而非指其單一的行為特質，人格就像一個多面體，每一面雖均為人格的一部份，但並不各自獨立。

(二)組織承諾

組織承諾(Organizational Commitment)也有譯為組織歸屬感、組織忠誠等。組織承諾一般是指個體認同並參與一個組織的強度。在組織承諾里，個體確定了與組織連

接的角度和程度，特別是規定了那些正式合同無法規定的職業角色外的行為。組織承諾的員工對組織有非常強的認同感和歸屬感。

學者 Kanter (1968) 將組織承諾定義為員工對於組織生存發展之奉獻，員工因受到個人對組織之投資與犧牲的影響，使其覺得一旦離開組織是很不划算的。Buchanan (1974) 將組織承諾定義為對組織目標與價值、相關的個人角色、及組織派別的情感性隸屬感。具有認同、投入及忠誠三特性，認同是對組織目標與價值的接納，投入是對有關工作角色活動的參與和關注，忠誠為對組織的喜愛及隸屬感。

(三)工作績效的相關研究

每個不同環境部門領導者的人格特質及組織承諾會影響整體組織的工作績效。工作績效(Job Performance)是指員工對於工作內容所貢獻的程度或價值、在工作所呈現的品質或數量。當員工生產能力高時，亦可顯示出組織的整理營運績效較高。工作績效即為員工達到公司希望之目標的程度(Cambell, 1970; Borman & Motowidlo, 1994)。

參、研究方法

一、研究架構

本研究根據研究動機及研究目的，並透過與本研究相關文獻之探討分析後，建立研究架構圖。主要目的在探討「領導風格」、「人格特質」、「組織承諾」與「工作績效」之間的關係。以「領導風格」、「人格特質」、「組織承諾」為自變項，「工作績效」為依變項，並以「組織承諾」為中介變項，「人格特質」為干擾變項，討論領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效相互間的關係。本研究架構 3.1 所示。

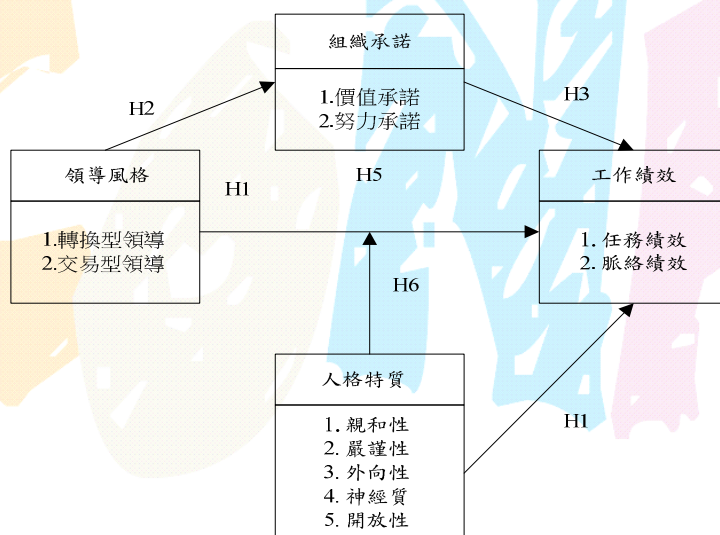


圖 3-1 研究架構圖

資料來源:本研究整理

二、研究假設

根據研究目的、研究問題，本研究提出以下假設加以驗證：

H1：領導風格對組織承諾具有顯著正向影響。

H2：領導風格對工作績效具有顯著正向影響。

H3：組織承諾對工作績效具有顯著正向影響。

H4：人格特質對工作績效具有顯著正向影響。

H5：領導風格在組織承諾與工作績效之間具有中介效果。

H6：人格特質在組織承諾與工作績效之間具有干擾效果。

三、問卷設計

本研究採用問卷調查方式進行，第一部份為研究職員對領導風格、組織承諾、工作績效與人格特質的情形。本問卷採用李克特(Likert)七點量表來問卷設計，分數由低至高依序排列 7 分到 1 分別是「非常不同意」、「不同意」、「稍為不同意」、「沒意見」、「稍為同意」、「同意」、「非常同意」，本研究將各個構面的研究變項進行操作型定義，包含四個構面：領導風格、組織承諾、工作績效與人格特質。；第二部分為調查中部某企業的基本資料

四、操作型定義

本研究主要根據領導風格、組織承諾、工作績效、人格特質四個構面之文獻探討確立出各研究構面之操作型定義。

五、預測問卷

本研究於正式施測前預先進行預測，施測期間為 2017 年 3 月 1 日至 2017 年 3 月 10 日，主要施測對象以曾透過中部某企業上班職員作為預測問卷之發放對象，並於紙本問卷同時進行問卷之發放，共計發放 80 份問卷，回收之有效問卷為 79 份，回收有效率達 98.75%。

六、研究對象與抽樣

本研究正式問卷採便利抽樣之方式，並以透過中部某企業上班職員為施測對象，同時發放紙本問卷，主要在探討其對於領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效，本研究所發放之問卷均有先詢問填答者是認知價值。本研究正式問卷，共計發出 300 份問卷，回收問卷 288 份，有效問卷回收率為 96%

七、資料分析方法

本研究主要採便利抽樣方式進行問卷之發放，取得正式問卷調查之資料後，並以 IBM SPSS Statistics 22 版統計軟體進行問卷分析與統計。

八、敘述性統計

本研究之敘述性統計主要以中部某企業上班職員為研究樣本，針對受測者之性別、年齡、工作經驗、最高學歷、婚姻狀況等基本資料進行敘述性統計分析，以瞭解受測者之背景等各變項之分布情形與特性。分述如表 3-5 所示：

表3-5 樣本之人口統計變數表

2017 企業文化暨商業發展學術研討會

人口統計變數	分類項目	樣本數	百分比	累積百分比
性別	男性	218	75.5	75.5
	女性	70	24.3	100.0
年齡	25 歲(含)以下	147	51.0	51.0
	26~30 歲	86	29.9	80.9
	31~35 歲	34	11.8	92.7
	36~40 歲	12	4.2	96.9
	41 歲及以上	9	3.1	100.0
工作經驗	1年以下	71	24.7	24.7
	1~2年	57	19.8	44.4
	2~3年	78	27.1	71.5
	3~4年	46	16	87.5
	4~5年	20	6.9	94.4
	5年(含)以上	16	5.6	100.0
最高學歷	高中職	75	26.0	26.0
	專科	71	24.7	50.7
	科技大學/ 技術學院	76	26.4	77.1
	大學	49	17.0	94.1
	研究所(含) 以上	17	5.9	100.0
婚姻狀況	未婚	207	71.9	71.9

	已婚	81	28.1	100.0
--	----	----	------	-------

資料來源：本研究整理

九、信度分析

信度分析為檢測量表各變項題項之一致性，本研究以信度分析衡量問卷各變項之子變項是否具有 consistency 信度，主要以 Guieford(1965)所提出以 Cronbach's α 值來作為判斷標準，係數越高代表關聯性越大，若 Cronbach's α 大於或等於 0.7 屬高信度，表示問卷設計佳，且具有一致性；若介於 0.35 與 0.7 之間屬於中信度，表示問卷可以接受；若低於 0.35 則屬於低信度。

十、因素分析

本研究以因素分析主成分法(Principal Component Analysis)，針對本研究四個變項進行分析。根據 Kaiser 的觀點，若 $KMO > 0.8$ 表示很好(Meritorious)， $KMO > 0.7$ 表示中等(Middling)， $KMO > 0.6$ 表示普通(Mediocre)，若 $KMO < 0.5$ 則表示不能接受(Unacceptable)，而本研究主要取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin, KMO)值大於 0.7 即表示該變項適合進行分析再以最大變異法進行轉軸後決定變項的因素數目，進而萃取共同因素及命名。

十一、獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析

研究以獨立樣本 t 檢定(Independent t-Test)檢測兩者不同群體間是否存在差異性，並以單因子變異數分析(Analysis of Variance, ANOVA)比較三者以上不同群體間之差異性。

十二、相關分析

為瞭解各變項間之關聯性，本研究以皮爾森(Pearson) 相關分析檢測各變項間之關連性強度及瞭解各變項間是否具有正向或負向關聯性。

十三、迴歸分析

本研究以線性迴歸檢測自變項對依變項影響之程度，再以領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效探討，驗證領導風格對組織承諾與工作績效是否具有中介效果，並以層級迴歸(Hierarchical Regression Analysis)驗證人格特質是否對組織承諾與工作績效具有干擾效果。

肆、實證結果與分析

本研究將正式問卷資料回收後，主要利用 IBM SPSS Statistics 22 版統計軟體進行分析與統計，藉此驗證本研究所提出之假設是否成立。本章實證結果，分別為因素分析、信度分析、敘述性統計分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、Pearson 相

關分析、迴歸分析，以及本研究假設之驗證結果。

一、因素分析

本研究針對「領導風格」、「人格特質」、「組織承諾」、「工作績效」四個變項，分別進行本節透過 KMO 與 Bartlett 球型檢定確定資料適合進行因素分析後，結果如表 4.1 所示。其顯示領導風格之 KMO 值為 0.869，Bartlett 球型檢定為顯著($P<0.000$)；人格特質之 KMO 值為 0.878，Bartlett 球型檢定為顯著($P<0.000$)；組織承諾之 KMO 值為 0.831，Bartlett 球型檢定為顯著($P<0.000$)；工作績效之 KMO 值為 0.860，Bartlett 球型檢定為顯著($P<0.000$)，由上述可發現各構面之 KMO 值皆高於 0.7，且各構面之 Bartlett 球型檢定皆有顯著，故該問卷之樣本適合資料適合進行因素分析，如表 4.1 所示。

表 4.1 各構面之 KMO 值與球型檢定結果

衡量構面	KMO 值	Bartlett 球型檢定	
		近似卡方分配	顯著性
領導風格	0.869	642.366	0.000***
人格特質	0.878	968.245	0.000***
組織承諾	0.831	463.609	0.000***
工作績效	0.860	683.082	0.000***

資料來源：本研究整理

二、信度分析

本研究針對領導風格、人格特質、組織承諾與工作績效進行分析，結果顯示本量表個衡量構面與整體信度之 Cronbach's α 值皆大於 0.7，因此可知本量表各變數之間內部性一致程度高，具有良好之可靠性，如表 4.6 所示。

表 4.6 信度分析結果

衡量構面	題數	Cronbach's α	總信度
領導風格	10	0.815	0.949
人格特質	15	0.841	
組織承諾	7	0.755	

工作績效	10	0.800	
------	----	-------	--

三、Pearson 相關分析

本研究旨在探討領導風格、工作壓力、離職傾向、專業能力之變項間的影響程度，以 Pearson 相關係數檢驗，是否顯著相關可由「顯著性」之數值是否小於 0.05 來判斷，各構面之相關分析結果。

四、迴歸分析

本研究為驗證假設 H5：領導風格在組織承諾與工作績效之間具有中介效果、假設 H6：人格特質在組織承諾與工作績效之間具有干擾效果，透過迴歸分析驗證假設結果是否成立。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究以中部某企業公司為例，探討領導風格、人格特質、組織承諾、工作績效變數之間的關係，並依據研究的架構發展出 6 個研究假設，透過問卷調查法蒐集樣本資料，並以統計分析方法加以驗證。

二、管理意涵

本研究以中部某企業公司上班職員為研究對象，期望透過分析來探討領導風格、人格特質、組織承諾、工作績效之相關研究，根據本研究結論，提出管理意涵。研究結果發現領導風格對組織承諾具有顯著正向影響，顯示若領導風格的方式越好對於工作績效就會更好。領導風格對工作績效具有顯著正向影響，領導風格越好工作績效的程度就會更好。組織承諾對工作績效具有顯著正向影響，組織承諾愈大甚至超過心理負荷時工作績效的程度就會更明顯。工作績效在領導風格與組織承諾呈現部分中介效果，表示領導風格會透過組織承諾影響工作績效，表示領導風格與組織承諾均是工作績效的重要因素，但組織承諾介入領導風格對工作績效影響，即下屬對於領導者的領導風格有所不滿時，但組織承諾不大甚至輕鬆，還是能讓工作績效降低；最後工作績效在領導風格與組織承諾之間具有干擾效果，顯示工作績效的高低對領導風格與組織承諾之間有完全直接的關係。

三、後續研究建議

本研究主要是中部某企業公司上班職員為對象，有效樣本 288 份，由於樣本來源有限、時間及人力的不足，建議後續研究可以擴充到更多範圍，進行更全面的瞭解、更深入的分析。本研究採用量化之研究方法，以問卷方式進行調查，希望未來相關研究能加入質性訪談部分，利用歷史回溯、深度訪談等方式，對此議題在進行深入廣泛的探討，更可充實研究結果的嚴謹度及價值。

參考文獻

一、中文文獻

1. 陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸(民 96)，員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討-以東森得易購為例，傳播管理學刊，第八卷第一期，1-30 頁。
2. 陳信翰(民 105)，家長式領導、組織承諾、工作壓力與工作績效關係之研究—以嘉義縣（市）外勤消防人員為例南華大學企業管理學系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣
3. 劉錦熾(民 104)，特殊教育師組織承諾、工作滿意度、與工作倦怠之研究——內部行銷的中介效果南華大學企業管理學系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣
4. 簡立聖(民 105)，領導風格、組織文化、員工忠誠度對離職傾向影響之研究—以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處為例南華大學企業管理學系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣
5. 陳珮穎(民 105)，組織承諾、工作滿意度、人格特質與主管的領導風格對於組織績效之影響國立暨南國際大學兩岸高階主管經營管理境外碩士在職學位學程碩士論文
6. 胡蒂芬(民 102)，直銷產業主管人格特質、核心職能與領導風格對組織承諾相關性之研究—以 M 公司為例經國管理暨健康學院健康產業管理研究所碩士論文
7. 賴建維(民 104)，轉換型領導、人格特質、與工作績效之研究-情緒智力的中介效果南華大學企業管理學系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣
8. 周志法(民 90)，領導風格、公平認知、員工工作滿足之關係探討國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士
9. 林志峰(民 95)，主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究-以國防部軍備局生產製作中心生產工廠為例南台科技大學高階主管企管碩士班碩士學位論文
10. 張俊裕(民 105)，校長領導、人格特質與教學績效之研究—組織認同的中介效果南華大學企業管理學系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣
11. 張潤書(民 79)，組織行為與管理，臺北市：五南出版社。
12. 許士軍(民 79)，管理學，臺北市：東華書局。
13. 黃昆輝(民 82)，教育行政學，臺北市：東華書局。
14. 謝文全(民 82)，教育行政理論與實務，臺北市：文景出版社。
15. 陳重臣、郭茂宏(民 89)，不同領導型態對部屬之適應性的影響，工業工程學刊，第十七卷第四期，377-391 頁
16. 陳曉萍(民 102)，升遷公平認知、主管領導風格對工作投入之影響—以某國營事業機構為例，世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
17. 廖春文(民 83)，廿十一世紀教育行政領導理念，臺北市：師大書苑。
18. 方慈霞(民 100)，領導風格、工作動機對工作投入之影響—以組織公平為調節變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
19. 吳清山(民 93)，學校行政(第六版)，臺北市：心理出版社。
20. 洪司航(民 101)，領導風格、組織文化與組織創新關係之研究—以台灣科技產業為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
21. 秦夢群(民 99)，教育領導理論與應用，臺北市：五南出版社。
22. 黃柏勳(民 93)，國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為

- 關係之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
23. 李明席(民 98)，農會員工人格特質、主管領導風格、工作壓力與工作績效之關聯研究，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
 24. 鄭伯璦(民 89)，組織文化價值觀的數量衡量，中華心理學刊，第三十二期，31-49 頁。
 25. 羅虞村(民 75)，領導理論之分析及其在教育行政的啟示，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
 26. 謝文豪(民 91)，學校本位課程之實施與校長變革領導能力之發展，中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集，國立台北師範學院，379-388 頁。
 27. 康真娥(民 92)，台南地區幼稚園園長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究，國立臺南大學國民教育研究所教育行政碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
 28. 楊銘賢(民 84)，管理概論，臺北市：中興管理顧問公司。
 29. 羅秋子(民 102)，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，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。
 30. 高毓晰(民 101)，定期海運業業務人員轉換型領導、情緒智力與工作績效關係之研究，國立成功大學交通管理學系碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
 31. 蔡錦杉(民 100)，公立高中職校長轉換型領導、學校品牌形象與學校效能關係之研究，國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
 32. 蔡進雄(民 89)，國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
 33. 張慶勳(民 85)，國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究，國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
 34. 余秋慧(民 97)，轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對工作績效之影響—以中部壽險公司員工為例，南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
 35. 李泓成(民 97)，轉換型領導、創新氣候與工作績效關係之研究—以實施 ERP 產業為例，中國科技大學運籌管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

二、英文文獻

1. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
1. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), Developing Transformational
2. Leadership: Beyond, Journal of European Industrial Training, Vol. 14, pp.
3. 21-27.
4. Northouse, P. G. (2010), Leadership: Theory and practice, Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Guieford, J. P. (1965), Fundamental statistics in psychology and
6. education(4thed.), New York: McGram-Hill.
7. Garner, S. J. (1986), Perceived Risk and Information Sources in Servicing Purchasing, The Mid-Atlantic Journal of Business, Vol.24, No.2, pp.49-58.
8. 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, Vol.4, pp. 231-272.

9. Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (8th ed.), New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
10. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005), *Management*, Pearson/Prentice Hall Publishers.
11. Yukl, G. A. (1994), *Leadership in organizations*, NJ: Prentice Hall.
12. Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957), A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its description and measurement*, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
13. Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001), *Educational administration: theory, research and practice*, New York: Random House.
14. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Macmillan.
15. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988), *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
16. Sergiovanni, T. J. (1992), *Moral Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. Greenleaf, R. K. (1998), *Servant-Leadership*, In L. C. Spears, *Insights on leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York: John Wiley & Sons.
17. Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
18. Silins, H. C. (1994), The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes, *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 5, No. 3, pp. 272-298.