

# 主管領導風格、情緒智力與組織承諾關聯之研究

## A Study on the Relations between Executive Leadership Style, Emotional Intelligence and Organizational Commitment

郭東昇<sup>1</sup>江品俞<sup>2</sup>陳溪彬<sup>3</sup>

(Received: Apr. 12, 2018 ; First Revision: May. 07, 2018 ; Accepted: May. 31, 2018)

### 摘要

二十一世紀是經濟全球化的時代，在全球化經濟的浪潮下，生產技術日新月異不斷地精進，企業面臨國際間競爭日益激烈。企業組織正值生存競爭之際，主管領導風格、情緒智力以及組織成員對企業組織之忠誠度是攸關企業組織成敗的關鍵因素。本研究旨在探討主管領導風格、情緒智力與組織承諾之間的關係，採用問卷調查法，以台灣中小企業基層員工為研究對象，使用 SPSS22 統計軟體作為分析工具，運用信度分析、描述性統計數分析、迴歸分析等統計方法進行檢測分析。研究結果：領導風格對情緒智力和組織承諾有正向影響；情緒智力對組織承諾有正向影響；情緒智力對領導風格與組織承諾具有部分中介效果。

**關鍵詞：**領導風格、情緒智力、組織承諾

### Abstract

The 21st century is an era of economic globalization. R&D technologies and services are constantly innovating. Organizations of the organization are at a time when they are in the midst of competition. The leadership style, emotional intelligence, and loyalty of organization members to corporate organizations are critical to the success of the organization. The key factor. The purpose of this study was to explore the relationship between leadership style, organizational culture, emotional intelligence and organizational commitment. A questionnaire survey was conducted using the members of Taiwan SMEs as the research object, and SPSS 22 statistical software was used as the analytical tool. Analysis, descriptive statistics analysis, regression analysis and other statistical methods are analyzed. Research results : leadership style has a positive impact on emotional intelligence and organizational commitment; emotional intelligence has a positive impact on organizational commitment; emotional intelligence has a partial mediating effect on leadership style and organizational commitment.

**Keywords:** Leadership Style, Emotional Intelligence, Organizational Commitment

\*本文獲南華大學 105 學年度校內專題計畫補助

<sup>1</sup>南華大學企業管理學系 副教授

<sup>2</sup>南華大學企業管理學系管理科學 博士生

<sup>3</sup>南華大學企業管理學系管理科學 研究生

## 1. 緒論

在這全球化的經濟時代，科技發展與研發技術日異變遷，產品與服務創新迅速，致使國際市場上競爭激烈。國際型大企業為求降低成本之目的，以經濟規模的方式大量生產，引發全球製造產業的經營環境產生巨幅變動，企業生存競爭更趨艱難。

企業正值生存競爭激烈之際，領導人與管理者之領導風格與情緒智力是攸關企業成敗的重要關鍵因素，組織成員間團結和諧與否，主管與部屬上下關係互動的強弱，皆取決於主管情緒智力之高低，例如：Bass(1990)之研究，企業組織的成敗，有 45% 到 60% 是領導者行事風格所造成。

然組織管理主要目的是要建造一支具有高忠誠度和高績效的團隊，促使團隊成員都能發揮所長、盡其所能，恪遵職守以達成組織所賦予永續經營的使命，欲建造如此優越的工作團隊，最重要的關鍵，在於成員對於組織承諾的表達。

如此，領導者能展現優秀的領導風格才能，凝聚內部成員對企業組織的忠誠度，向組織表達強烈之承諾，促使全體成員團結一致，同心協力為企業組織而奮鬥，以追求企業組織之佳績為己任，進而創造企業組織核心價值，邁向永續經營之路。

經由上述，現今經營環境丕變，企業組織面臨生存競爭之際，主管領導風格、主管情緒智力以及成員對組織之承諾是企業組織成敗的關鍵。本研究針對上述各項之間的關係，以及對企業組織的影響，將詳細加以探究，主要之研究目的如下：

1. 探討領導風格對情緒智力的影響。
2. 探討領導風格對組織承諾的影響。
3. 探討情緒智力對組織承諾的影響。
4. 探討情緒智力對領導風格與組織承諾是否具有中介效果。

## 2. 文獻探討

### 2.1 導風格與情緒智力之關係

Sosick and Megerianl(1999)將美國 63 位經理人和 294 位資訊科技人員作為研究樣本，研究轉換型領導風格和情緒智力之間的關係，結果發現情緒智力有兩個重要因素，分別為內在控制和自我激勵，這兩個因素皆與自我效能有密切的關係，而自我效能則是轉換型領導者很重要的特質，由上述研究可知，領導風格與情緒智力存在顯著的關聯性。Goleman, Boyatzis and McKee(2002)聯合創作之《打造新領導人》(Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence)一書中，認為卓越的領導能力乃透過情緒來運作，領導者情緒管理的能力是展現優越領導風格之首要關鍵。依據上述「領導風格與情緒智力之關係」文獻的探討，本研究提出以下假設：

**H1：領導風格對情緒智力有顯著的正向影響。**

### 2.2 領導風格與組織承諾之關係

Walumbwa, Orwa, Wang and Lawler(2005)以美國和肯亞兩種差異性大的公司文化作為研究對象，探討領導風格與組織承諾的關係，結果發現領導風格對組織承諾有強烈正向的影響，證實了領導風格會影響組織承諾。另外，Jaskyte(2004)探討組織工作特性、領導風格對組織承諾及工作滿意之相關性，研究結論：領導風格是組織承諾及工作滿意



很重要的預測因子，並且證實領導風格與組織承諾有密切的關係。針對以上學者對於領導風格與組織承諾之關係的研究，本研究設立以下假設：

**H2：領導風格對組織承諾有顯著的正向影響。**

### 2.3 情緒智力與組織承諾之關係

領導者的情緒表現會影響組織成員之間的互動，以及成員的工作滿意度，領導者正面情緒能提振組織成員的工作精神；反之，則會削減工作績效(Narsade, 2000)。高情緒智力之領導者會激勵成員的士氣，使成員深信組織的宗旨與價值，並獲得信仰，向組織表達忠誠承諾，留在組織持續貢獻心力(Salovey & Mayer, 1990)。依上所述，情緒智力對組織承諾之關係的論點，本研究提出如下假設：

**H3：情緒智力對組織承諾有顯著的正向影響。**

綜合上述領導風格、情緒智力及組織承諾三個變項間關係的探討，本研究提出假設：

**H4：情緒智力對領導風格與組織承諾具有中介效果。**

## 3. 研究方法

### 3.1 研究架構

本研究根據以前學者之相關文獻，經整理並加以探討之後，以「領導風格」、「情緒智力」及「組織承諾」三個變項，建立本研究之研究架構，並依照此架構逐步分析及探討各變項之間的關聯性，研究架構圖如圖 1 所示：

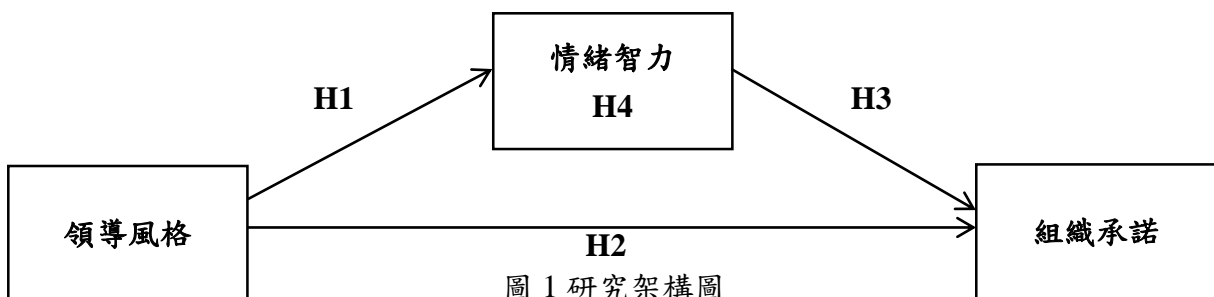


圖 1 研究架構圖

本研究整理

### 3.2 研究範圍與對象

本研究是以基層員工對主管領導風格、情緒智力的感受度之調查結果作為探討依據；因此，以台灣中小企業基層員工作為研究對象，並採取隨機方式發放問卷調查。共計發放 550 份，問卷回收後，經剔除主管職務之填答者，以及填答不完整之無效問卷，其餘為有效問卷共 493 份，有效回收率 89.6%。

### 3.3 抽樣方法

本研究係採用問卷調查法，經由兩個階段發放問卷，第一次作小規模的前測預試，確認問卷題項之適用性和信度可靠性，以及問卷內容是否清晰明確、客觀，受測者能否瞭解題意而容易填答。前測問卷試發 50 份，回收之有效問卷為 48 份，有效回收率 96%。前測問卷回收後，以 SPSS 22.0 套裝統計分析軟體為分析工具，對有效問卷進行「項目分析」和「信度分析」，分析結果：「更正後項目總數」之相關係數都>0.3、Cronbach's  $\alpha$



值均>0.7，確認問卷的一致性和穩定性都呈現高信度，如表 1 所示：

表 1 前測信度分析彙整表

各研究變項	Cronbach's $\alpha$ 係數
領導風格	0.951
情緒智力	0.915
組織承諾	0.909
整體信度	0.981

本研究整理

第二次是正式問卷之調查，本次問卷調查期間，自民國 106 年 3 月 25 日至 106 年 12 月 28 日為止，共計發放 550 份，問卷回收後，經剔除身負主管職務之填答者，以及填答不完整之無效問卷，其餘為有效問卷共 493 份，有效回收率 89.6%。

### 3.4 研究定義與衡量

本研究之問卷計劃共分為領導風格、情緒智力、組織承諾及個人資料等四部分，變項之衡量皆依據相關文獻之量表且依據本研究需要修改過後，得到本研究之變數操作型定義及衡量問項詳如表 2，各問項皆採用李克特(Likert)五點量表方式衡量。

表 2 變數定義與衡量

變項與定義	衡量	參考文獻
領導風格：是展現人際關係之領導行為，領導者用體恤關懷以及溝通協調的方式和組織成員作良性互動，並且明確地提供組織的期望訊息以及解決問題的方法，讓其他人信服依照其規劃去行事，使得組織團體獲得更完善的結果。	將領導風格界定為轉換型領導與交易型領導。	Bass & Avolio(1997)、陳怡仁(2006)。
情緒智力：藉由管理自己的心智能力和處理人際關係的社會性能力相結合，把情緒能力理論引進企業界，探討其理論與企業組織績效的相關程度。	將情緒智力界定為自我覺察、自我管理、社會覺察以及人際關係管理。	Goleman (1998)、陳昭輝(2004)。
組織承諾：組織成員對組織的信任和忠誠度，其中包括心理面和現實面，心理面是指成員對組織的目標與價值之認同度，認同度越高，成員對組織表達忠誠承諾就越高，願意投入更多的心力；現實面則是成員為組織付出而換取組織資源的報酬，是否滿足本身的期望。	組織承諾界定為價值承諾、努力承諾以及留值承諾。	Porter, Steers, Mowday and Boulian(1974)、李元墩、鐘志明及林育理(2000)。

本研究整理

## 4. 資料分析

### 4.1 資料分析方法

正式問卷回收之後，除去主管職務之填答問卷，加以整理並編碼、建檔，即使用 SPSS 22.0





統計分析軟體進行次數統計和遺漏分析，剔除填答不完整的無效問卷，其餘有效問卷執行資料分析作業，計有：信度分析、效度分析、敘述性統計分析、t 檢定與單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析、中介效果，茲如以下所述：

- 一、信度分析：信度乃指量表或問卷的一致性與穩定性，信度分析是檢驗測量結果之可靠性程度。本研究採用內在信度之 Cronbach's  $\alpha$  係數信度檢驗分析，Cronbach's  $\alpha$  係數值介於 0 到 1 之間， $\alpha$  係數值至少要大於 0.7，測量結果之信度可靠性較佳，且其值越高，信度就越高。
- 二、效度分析：效度是經過測量工具測出與研究目標之契合程度來測量結果的真實性。測量效度越高，越能顯現所要測量之真實特徵。
- 三、描述性統計分析：根據問卷受測者之個人基本資料進行統計分析，以瞭解問卷樣本之結構性，項目包括次數分配、百分比之統計值的分析與探討。
- 四、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析：獨立樣本 t 檢定和單因子變異數分析是運用平均數之比較方式，以檢測人口變項(例如：性別、年齡、工作年資等等)是否存在顯著性差異，兩組變數之比較，使用 t 檢定；三組變數(含)以上之比較，則以單因子變異數分析來測量。
- 五、相關分析：相關分析是兩個變數之間是否存有共線性關係的統計測量，本研究採用皮爾森(Pearson)積差相關分析，其相關係數值介於 -1 與 +1 之間，越接近 +1，表示變項間的正向關聯性越顯著；係數值越靠近 -1，則變項之間的負向相關性越顯著；若係數值為 -0.1~+0.1，變項之間為無線性關係。
- 六、迴歸分析：迴歸分析是利用自變項對依變項所建立之關係模型進行預測，以探討自變項與依變項是否有共線性關係，來衡量自變項對依變項之預測能力，求得其因果關係之顯著性。
- 七、中介效果：中介效果是以自變數透過中介變數影響依變數的效果來判定，計有三種情形：(1)無中介效果；(2)部份中介效果；(3)完全中介效果。

#### 4.2 樣本結構描述

樣本回收剔除無效樣本後，總計回收有效率為 89.6%，採用 SPSS 22.0 統計軟體進行樣本人口統計變項分析，樣本基本資料如表 3 所示：

表 3 樣本基本資料

	人口統計變項	樣本數	百分比
性別	男	297	60.2 %
	女	196	39.8 %
年齡	25 歲以下	110	22.3 %
	26~40 歲	230	46.6 %
	41~50 歲	96	19.8 %
	51 歲以上	57	11.3 %
工作年資	5 年以下	98	19.3 %
	6~15 年	269	54.5 %
	16~25 年	91	18.6 %
	25 年以上	35	7.0 %
學歷	高中職以下	125	25.3 %
	大專	343	69.6 %
	研究所	25	5.1 %

本研究整理



### 4.3 信效度分析

本研究使用 SPSS 22.0 套裝統計分析軟體作為測量工具，運用內在信度之 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢測領導風格、情緒智力以及組織承諾三個變項之信度分析。測量結果 Cronbach's  $\alpha$  係數值必須大於 0.7，方能表示具有高信度，本研究各變項之信度分析結果，Cronbach's  $\alpha$  係數值都大於 0.7，如表 4 所示：

效度即是測量結果之真確性，所欲測量的對象經過測量工具衡量出與真實特徵之契合程度，效度越高，越能顯現所測量之真實特徵。本研究係採用內容效度，問卷題項內容以證實研究之學理為基礎，依據以前相關研究文獻的問卷量表加以修改，並請管理學者以及管理實務界人士審視，將其意見納入後，經修飾詞意再施以前測預試而成，故本研究量表是具有一定程度之內容效度。

表 4 各變項信度分析表

各研究變項	Cronbach's $\alpha$ 係數
領導風格	0.933
情緒智力	0.927
組織承諾	0.901
整體信度	0.967

本研究整理

### 4.4 迴歸分析

本研究以迴歸分析來探究各變項之間的因果關係，測量各變項間的預測解釋能力和影響性，並就研究假設加以探討與驗證。本研究各變項之迴歸分析的結果，如表 5 之所示：

表 5 階層迴歸分析結果

迴歸模式	自變項	依變項	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	$\beta$ 值	F 值
M1	領導風格	情緒智力	0.632	0.631	0.805***	543.875
M2	領導風格	組織承諾	0.476	0.475	0.672***	258.532
M3	情緒智力	組織承諾	0.408	0.406	0.633***	198.189
M4	領導風格 情緒智力	組織承諾	0.497	0.493	0.487*** 0.235**	137.313

註：\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$

本研究整理

### 4.5 變假設驗證

本研究根據研究假設分別進行驗證，並運用階層迴歸分析(Hierarchical Regression Analysis)進行假設驗證。假設 1 預測領導風格對情緒智力有正向影響，由表 5 之 M1 的統計分析結果得知領導風格對情緒智力具有顯著正向影響效果( $\beta=0.805$ ,  $p < 0.001$ )，因此，假設 1 獲得支持。假設 2 預測領導風格對組織承諾有正向影響，由表 5 之 M2 的分析結果得知領導風格對組織承諾具有顯著正向影響效果( $\beta=0.672$ ,  $p < 0.001$ )，假設 2 獲得支持。假設 3 情緒智力對組織承諾有正向影響，由表 5 之 M3 的分析結果得知情緒智力



對組織承諾具有顯著正向影響效果( $\beta=0.633$ ,  $p<0.001$ ), 假設 3 亦獲得支持。經由上述驗證, 研究者預測情緒智力會中介領導風格與組織承諾之間關係。

Kenny(1986)的主張, 在迴歸分析驗證中介效果時, 中介效果成立條件須如下所述:

1. 自變數與中介變數之間存在顯著影響。
2. 自變數、中介變數分別與依變數之間都存在顯著影響。
3. 自變數與依變數之間的關係, 加入中介變數後, 其關係比未加入時弱。
4. 自變數及中介變數同時設定為「自變數」, 並對「依變數」作迴歸分析, 如果原本之自變數對依變數的影響效果降為不顯著, 是為「完全中介」; 若仍為顯著, 但  $\beta$  值較原值更趨近於 0, 則是「部份中介」。

由表 4, M1 分析結果得知領導風格與情緒智力為正向顯著關係( $\beta=0.805$ ,  $p<0.001$ ), 條件 1 獲得支持, 其次, M2 領導風格與組織承諾為正向顯著關係( $\beta=0.672$ ,  $p<0.001$ ); M3 情緒智力與組織承諾為正向顯著關係( $\beta=0.633$ ,  $p<0.001$ ), 條件 2 獲得支持, 最後比較 M2 與 M4 中可以表明, 納入情緒智力後( $\beta=0.235$ ,  $p<0.01$ ), 領導風格對組織承諾從  $\beta=0.805$ ,  $p<0.001$  下降至  $\beta=0.487$ ,  $p<0.001$ ; 仍呈現顯著條件 3 亦獲得支持且為部分中介效果。

## 5. 討論與限制

### 5.1 實務意涵

企業組織若太過官僚, 凡事講求制式化, 缺乏彈性空間, 不但對於主管的領導風格助益甚少, 主管在刻板毫無伸縮空間的工作環境, 容易因為壓力過大導致情緒失控, 引發同事間的衝突, 造成主管情緒智力負面的影響。倘若企業基於關懷部屬之心, 妥善照顧部屬, 並為員工營造安全溫馨的工作環境, 再由領導者激勵組織團體的士氣, 積極研發技術的創新, 不斷追求進步, 勇於接受挑戰, 在充滿活力的氛圍下, 員工對企業組織定會產生濃厚的歸屬感, 必能凝聚員工對企業的忠誠度, 激發員工為企業組織奉獻心力的熱情, 進而提升核心能力, 創造企業組織之價值。

### 5.2 後續研究建議

1. 本研究僅針對台灣中小企業為研究對象, 建議後續研究者可以擴及國際知名大企業或其他組織團體, 則研究範圍更為廣泛, 研究更具全面性和可靠性。
2. 本研究因為成本因素, 問卷採隨機發放便利抽樣法, 未來的研究可運用其他比較嚴謹的抽樣方法, 例如: 雙重抽樣、分層抽樣等; 另外, 在時間、人力不足的情況下, 有效問卷回收僅 493 份, 期望後續研究運用更多資源, 進行母體擴大、採集更多樣本, 以提升問卷之精確度。

### 5.3 研究限制

1. 部分部門主管心態保守, 不允許或干預部屬參與本研究之問卷調查, 造成問卷回收率下降, 並且影響問卷調查真實性。
2. 由於問卷設計係採受測者主觀性感受而填答, 容易受到個人之填答意願、題項認知、社會經驗、工作歷等等因素的影響, 可能會因為沒有客觀性, 導致調查結果準確性失



真而不自知。

3. 礙於時間和人力的關係，本研究僅作橫斷面分析，未能以縱斷面方式分析，以長期深入追蹤各變項之間影響的變化。

### 參考文獻

1. 李元墩、鐘志明、林育理(2000)，「台灣企業員工組織承諾衡量模式建構之研究」，成功大學學報，第35卷，第2期，133-157頁。
2. 陳昭輝(2004)，「主管的領導型態、情緒能力與員工對工作投入關係之研究」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
3. 陳怡仁(2006)，「管理者個人背景因素和企業文化與領導型態之關聯性分析」，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
4. Bass, B. M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31.
5. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership," CA: Sage.
6. Goleman, D. (1998), *EQII: Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.
7. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston: Harvard Business School Press.
8. Jaskyte, K. (2004), "Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations," *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), pp. 153-168.
9. Narsade, S. (2000), "The Ripple Effect: Emotional Contagion in Groups," Working Paper 98, Yale School of Management, New Haven, Connecticut.
10. 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(5), pp. 603-609.
11. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), "Emotional Intelligence, Imagination," *Cognition and Personality*, 9(3), pp. 185-211.
12. Sosik, J. J. & Megerian L. E. (1999), "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Selfother Agreement on Transformational Leadership Perceptions," *Group and Organization Management*, 24, pp.367-390.
13. Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J. J. (2005), "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms," *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), pp.235-256.

