

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

企業主管領導能力與員工組織承諾 及其生產力關係模式之研究 - 以服務業為例

計畫類別：■個別型計畫 □整合型計畫

計畫編號：(NSC 89 - 2416 - H - 309 - 004 - SSS)

執行期間：88 年 8 月 1 日至 89 年 7 月 31 日

計畫主持人：李元墩 博士

共同主持人：陳羿君 博士

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- ☐ 赴國外出差或研習心得報告一份
- ☐ 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- ☐ 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- ☐ 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：長榮管理學院國際企業學系

中 華 民 國 八 十 九 年 七 月 三 十 一 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

企業主管領導能力與員工組織承諾及其生產力關係模式之研究 - 以服務業為例

A Research on the Relationship Model among Superiors' Leadership Competencies, Employees' Organizational Commitment and Productivity-Field Study of Service Industry in Taiwan

計畫編號：NSC 89-2416-H-309-004-SSS

執行期限：88 年 8 月 1 日至 89 年 7 月 31 日

主持人：李元墩 長榮管理學院國際企業學系

共同主持人：陳羿君 樹德科技大學通識中心

計畫參與人員：林育理 蘇柏州 長榮管理學院經營管理研究所

E-mail：ydlee@mail.cju.edu.tw

一、中文摘要

回顧我國產業的變遷與發展，從最初的農業導向時期、工業導向時期，到近年來以服務業掛帥的時代，服務業佔 GNP 的比重已越來越重，就業人口也不斷增加，服務業經營的績效良好與否影響我國經濟水準甚鉅。本研究將以服務業為研究對象，探討主管領導能力、員工組織承諾與員工生產力之間的關係。研究工具主要有三：第一部份為「主管領導能力量表」，第二部份為「組織承諾量表」，第三部份為「員工生產力量表」。其中第一部分「主管領導能力量表」是引用陳羿君與葉連祺（1998）所發展之領導能力本土化量表，第二部分「組織承諾量表」乃由本研究自行發展本土化問卷，而第三部分「員工生產力量表」則採李元墩與藍俊偉（1998）所發展之 EPI 量表。

本研究之抽樣對象為服務業員工，以行政院針對服務業所作的分類，分別為：分配性服務業、金融性服務業、生產者服務業、消費性服務業與公共服務業共五類，對其採用分層立意抽樣（Stratified Purposive Sampling）中之比例抽樣法抽取研究樣本，抽樣之原則，每類均發放 60 份問卷，共發出 300 份問卷。在決定了每一層的抽樣數目 60 人之後，再由研究者針對抽樣公司以隨機的方式發放問卷，原則上，顧及抽樣對象之性別、年齡、年資、職級之比例，以減少樣本過度集中所產生抽樣誤差。本研究以 SPSS 8.0 for Windows 套裝軟體及 STATISTICA 5.0 進行統計分析，使用的統計分析方法包括：敘述性統計分析法、Pearson 積差相關分析、路徑分析(path analysis)、變異數分析(ANOVA)、多變量分析(MANOVA)、K-W Test、Cronbach's α 係數及薛費法事後(Scheffe Method)多重比較等。研究結果在學術上除了可作為相關系列研究的比較之外，也可提供給企業界決策上之卓參。研究結果發現：

（一） 男性主管領導能力高於女性主管；男性員

工組織承諾高於女性員工，學歷愈高則主管領導能力越高，高階主管的領導能力顯著高於中低階主管。

- （二） 分配性服務業主管領導能力顯著高於其他服務業。員工規模愈大的企業其主管領導能力相對的較高。
- （三） 主管領導能力與部屬組織承諾及生產力有顯著低度正相關；
- （四） 組織承諾在主管領導能力影響員工生產力之間的中介效果不顯著。
- （五） 高領導能力之主管其部屬組織承諾及生產力顯著較高。

關鍵詞：服務業、領導能力、組織承諾、生產力

Abstract

Knowing in retrospect that the industry in Taiwan has experienced several transformation periods, starting from agriculture-oriented, through industry-oriented till service-oriented one, the last accounts for incessant increase in the percentage of GNP as well as employment population, leads to the conclusion that the development of the economy in Taiwan depends heavily on how well the service industry is managed. Service industry serves therefore as the research object with the aim at investigating the relationship among the leadership competencies of the leaders, the promise of the organizational commitment and the productivity of the employees. Three types of research inventories are adopted: "Leadership Competencies Assessment Instrument" a localized inventory developed by Chen and Yeh(1998); "Organizational Commitment Questionnaire(OCQ)", a Localized inventory developed by the author of this study; and "Employee Productivity Inventory", a EPI scale worked out by Lee, and Lan (1998).

The sampling subject of this survey is the employees in the five sectors of the service industry: distribution sector, finance sector, production sector, consumption sector and public sector. Samples were selected by using proportion scale, one of the component of the Stratified Purposive Sampling Method.

The researcher sent out 300 questionnaires to the sampling companies at random, while the variables such as the proportion of male and female, age, years of working and rank will be taken into account in order to minimize sampling errors caused by overly concentration of samplings.

Package software SPSS 8.0 for Windows and STATISTICA 5.0 was used as the tool for statistical analysis. Statistical methods involved in the research project include: Descriptive Statistics, Pearson Correlation Analysis, Path Analysis, ANOVA, MANOVA, Multiple Regression Analysis, Cronbach's α and Scheffe Method. Results of this survey will not only serve as comparison model for related researches but also provide the enterprises with informations for decision-making. The research finding are as follows :

- (一) The leadership competency of male leaders is better than that of female leaders. The organizational commitment of male workers is higher than that of female workers. The leaders with higher education level or higher rank have better leadership competency than those of lower education or lower rank ones.
- (二) The leadership competency of the leaders in distribution service industry is better than that of leaders in other sectors. The leadership competency of leaders in larger scale business is relatively better than that of leaders in smaller scale business.
- (三) There is a significant weak positive correlation relationship among the leaders' leadership competency and employees' organizational commitment and productivity.
- (四) The intervening effect of organizational commitment between leaders' leadership competency and employees' productivity is not significant.
- (五) Organizational commitment and productivity of the employees with higher competency leaders are higher than those of the employees with lower competency leaders.

Keywords: Service industry, Leadership

Competencies, Organizational Commitment, Productivity

二、緣由與目的

由我國產業的變遷與發展，從最初的農業導向時期、工業導向時期，到近年來以服務業掛帥的時

代，服務業佔 GNP 的比重已越來越重，就業人口也不斷增加。根據行政院主計處從民國八十三年起相關的人力資源調查結果顯示，因服務業持續成長的影響，服務業的就業人口逐年增加，且是各行業中人數增加最多之行業，就國民生產毛額來看，服務業產值佔國內總生產毛額的比例，亦已從 1988 年突破百分之五十，並逐年增加百分之六十以上(莊素玉, 1995)【1】。由上述可知，服務業經營的績效良好與否影響我國經濟水準甚鉅。

領導(Leadership)長久以來便是人們思索的問題，然而到了二十世紀初葉，才開始有領導的科學研究，不少關於組織與管理的研究均指出，由於領導塑造了組織的過程和結構、群體交往的型態、成員的信念、態度及工作行為，所以是組織表現和效能的關鍵因素(Bass,1985; Yukl,1994; Hill,1995; Joyce,1995; 邱瑞深,1994; 張美蘭,1995; 簡淑華,1995; 林琨堂 1997; 鍾秀谷,1997; 林鎡茹,1999)【2】【3】【4】【5】【6】【7】【8】【9】【10】【11】。換言之，主管的領導能力，會影響員工對於整個組織的向心力、忠誠度(陳忠謙,1995)【12】及其生產力，故本研究將以服務業為研究對象，探討主管領導能力、員工組織承諾與員工生產力之間的關係。關於組織行為的研究許多文獻均將組織承諾(Organizational Commitment)視為一中介變項，探討其與前因變項(antecedents variables)、後果變項(outcome variables)之間的關係(Mowday, Steers & Porter, 1982; Morris & Sherman, 1981; 黃國隆, 1986; 曹慧玲, 1988; 林盈杉, 1994; 林玫玫, 1996)【13】【14】【15】【16】【17】【18】，本研究將承續此系列研究的觀點，除了探討此三個變數的關係之外，並將檢驗組織承諾變數在「主管領導能力---員工組織承諾---員工生產力」關係模式中的中介效果是否顯著。本研究之結果將可與過去之系列研究進行比較分析，作為建構更完整的理論模式之基礎。

有鑑於服務業之特性(如：無形性、不可分割性、多變性與不能保存性)，本研究所欲衡量之生產力(Productivity)，並不容易以個人產值或數量來加以計算，故本研究將引用李元墩與藍俊偉(1998)【19】針對製造業白領員工所建構之「員工生產力量表」來衡量生產力，其中包括效率、效能與品質三個構面，用此量表來衡量服務業員工的生產力較為合適。此外，本研究將以Porter(1974)【20】所編製之組織承諾量表為基礎，修訂成本土化且適合服務業之組織承諾量表。並引用陳羿君與葉連祺(1998)【21】修訂自Baker (1996)【22】之本土化之領導能力量表。由於引用之研究工具，均經過重新建構與考驗，因此在施測的效度與信度上都會較為準確，誤差也會較小。

本研究之主要目的在探討服務業主管領導能力、員工組織承諾與員工生產力三個變數之間的關係。然而為了增加研究之嚴謹性，本研究將重新建構「組織承諾量表」，並沿用已建構完成之本土化「主管領導能力量表」、「員工生產力量表」。分項具體言之，本研究之目的包括下列諸點：

1. 探討我國服務業主管領導能力、員工組織承諾及員工生產力之水準及其差異。
2. 探討不同人口統計變項在主管領導能力、員工組織承諾及員工生產力等變數中之差異情形。
3. 探討不同企業特徵變項在主管領導能力、員工組織承諾及員工生產力等變數中之差異情形。
4. 探討並比較我國服務業在主管領導能力、員工組織承諾及員工生產力間之相關性及中介變數之作用。
5. 探討並比較我國服務業主管領導能力高低的主管對員工組織承諾及生產力之差異。

三、結果與討論

本研究之研究對象為台灣服務業產業中分配性服務業、金融性服務業、生產者服務業、消費性服務業與公共服務業共五類，問卷施測對象採用分層立意抽樣中之比例抽樣法抽取研究樣本，抽樣之原則，每類均發放 60 份問卷，共發出 300 份問卷。在決定了每一層的抽樣數目 60 人之後，由於有效樣本需要施測對象高度配合，主管填寫領導力量表而員工填寫組織承諾及生產力量表方能組成一份有效樣本，因此研究者針對抽樣公司以電話聯絡負責人，由其發放問卷並回收郵寄給研究者，原則上，顧及抽樣對象之性別、年齡、年資、職級之比例，以減少樣本過度集中所產生抽樣誤差。此外本研究之研究工具「組織承諾量表」由研究者自行建構，透過嚴謹研究方法的運用及驗證發現本土化組織承諾具有良好之效度與信度並能客觀準確衡量所欲衡量之變數。

關於組織承諾量表，本研究透過文獻探討採用 Porter 等人所建構的三個構面（OCQ）為基礎，來發展台灣本土化企業員工的組織承諾量表（OCI），透過文獻探討法（Literature Review）與學者專家諮詢法，初步擬定量表評估的構面與題目，以專家問卷的方法實施，進而函請九位學者專家與七位實務界專家進行內容效度與適切性評鑑（Assessment of Content Validity and Relevance），評鑑並修訂後的量表為預試量表，接著實施預試、因素分析與驗證性因素分析及建構量表信度，最後再進行正式施測以考驗量表效度與信度。經由嚴謹的方法所發展出來的本土化組織承諾量表（OCI）之所以會造成最終問卷的題項有所差異，並非技術上所造成的，而應該是本量表建構過程中，專家與學者考量了不同的國情、文化及企業員工慣用語，進行構面評量、題目適合度評鑑，並嚴謹地增刪修訂。因此，OCQ 與 OCI 的內涵部分相似但不相同，OCQ 所包含的價值、努力、留職承諾的題項等區別效度不足的題項均被修改或刪除。因此本土化的 OCI 量表各構面之題項內容與用語透過了國內專家學者進行評鑑修訂，均具有台灣本土化的意義，且以我國企業員工為施測樣本及嚴謹的統計方法來驗證其效度與信度，因此 OCI 較其他國外組織承

諾量表或中譯版量表在我國企業施測上有較佳之適用性，文化差異所造成的影響也降至最低，上述均為發展本土化組織承諾量表所具有的優點與特色。

而根據行政院主計處從民國八十三年起相關的人力資源調查結果顯示，因服務業持續成長的影響，服務業的就業人口逐年增加，且是各行業別中人數增加最多之行業，由上述可知，服務業經營的績效良好與否影響我國經濟水準甚鉅，因此本研究探求其影響員工組織承諾及生產力的相關因子，將使企業獲得企業員工認同及提高及生產力提供一個方向，如此將使得企業提升及競爭力。

本研究透過問卷調查所蒐集的資料，以積差相關分析、迴歸分析、集群分析、區別分析、變異數分析、K-W 檢定、線性模型分析、多變量分析及多重比較之薛費法等方法。研究結果發現：

- （一）男性主管領導能力高於女性主管；男性員工組織承諾高於女性員工，學歷愈高則主管領導能力越高，高階主管的領導能力顯著高於中低階主管。
- （二）分配性服務業主管領導能力顯著高於其他服務業。員工規模愈大的企業其主管領導能力相對的較高。
- （三）主管領導能力與部屬組織承諾及生產力有顯著低度正相關；
- （四）組織承諾在主管領導能力影響員工生產力之間的中介效果不顯著。
- （五）高領導能力之主管其部屬組織承諾及生產力顯著較高。

四、計劃成果自評

本研究依原定的規劃內容與時程，確實依序執行，以達成本研究之任務與目標。茲將完成之工作項目分述如下：

- （一）搜集、彙整與探討國內、外有關領導型式、組織承諾、生產力等理論與文獻，並建構了我國企業員工組織承諾本土化量表。
- （二）諮詢學者專家或企業主管對各個研究變項的用字之適切性，並在大量施測前舉行小樣本之預試，必要時作適當的修訂。
- （三）完成考驗本研究所需之評量工具「領導力量表」、「組織承諾量表」、「生產力量表」之效度與信度。
- （四）洽請研究對象，協助本研究問卷施測之事宜，並完成問卷調查。
- （五）統計軟體測試。
- （六）問卷調查所得資料的處理分析。
- （七）專家問卷所得資料之彙整與分析。
- （八）彙總、詮釋、比較分析研究結果，並提出必要之建議。
- （九）撰寫並印製研究報告，並準備撰寫論文發表。

本研究問卷建構與施測之過程中透過大量樣本之施測與專家意見彙整，由於上述之鼎力相助與

密切配合，使本研究各階段之問卷調查均能順利進行，並獲得最珍貴之資料，因此，本研究之抽樣方法與回收率皆極為客觀與理想。

本研究主要目的為探討「主管領導能力」、「員工組織承諾」、「員工生產力」之間關係，並藉以評比各類型服務業在研究構面上之差異。為達成此目的，經由本研究之執行，對學術、國家發展將有下列幾點貢獻：

(一) 學術方面

1. 本研究將歸納整理企業員工組織承諾的相關文獻，並諮詢學者專家的意見，建構本土化「組織承諾量表」，作為後進研究者之應用。
2. 本研究將領導能力、組織承諾、生產力之理論與文獻作全面性探討與分析，以期彙整歸納整理出領導管理新模型。
3. 本研究透過實證研究的結果，除了釐清相關變數的因果關係之外，並為領導能力國內研究開啟新頁。
4. 本研究針對服務業實證並使用本土化量表之外，對於服務業在主管領導能力的實證研究領域具有開創性的貢獻。

(二) 企業發展方面

瑞士洛桑 (Lausanne) 國際管理學院 (International Institute for Management Development) 評比 1996 年世界主要國家競爭力排名，我國總排名為 18，而「企業管理」之單項排名亦為第 18 名。由此可知，我國雖創造了世界著名的經濟奇蹟，然而，企業之經營管理能力尚有待加強。近年來，全球經濟情勢發展，逐漸以經貿關係為主軸，而台灣地處環太平洋海域，一直以來皆以經貿為重心，因此本研究探討佔我國企業大部份比例之服務業，研究發現對於企業極為重要之生產力的提升，經由提升主管領導能力有相當正面影響。因此對於提升我國產業的競爭力，本研究提供了一個有價值的研究結果。

五、參考文獻

1. 莊素玉(1995)，柔性年代來臨，天下雜誌，第 166 期，頁 44-50。
2. Bass, B. M.(1985), Leadership and Performance beyond Expectations, NY: Free Press.
3. Yukl, G. A.(1994), Leadership in organization(3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
4. Daughtry & Lillian Hill (1995), Vocational administrator leadership effectiveness as a function of gender and leadership style. PHD, Virginia Polytechnic Institute And State University.
5. Davidson & Brenda Joyce (1995), Leadership style of successful male and female college choral directors, DMA, Arizona State University.
6. 邱瑞深(1994)，領導行為、工作士氣與工作績效之關係研究，私立中國文化大學企業管理

研究所碩士論文。

7. 張美蘭(1995)，男女主管性別角色、領導型態與部屬組織承諾、組織公民行為之相關研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
8. 簡淑華(1995)，領導特質、領導型態、激勵方式與組織績效之相關性研究以台灣地區中小企業為對象，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
9. 林琨堂(1997)，企業主管領導型態與員工溝通滿足及領導效能之關係研究：以台糖公司為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
10. 鍾秀谷(1997)，大台北地區印刷廠家之企業文化、領導型態與組織承諾關係研究，私立中國文化大學造紙印刷研究所碩士論文。
11. 林錫茹 (1999)，台灣企業主管領導行為為評量之研究，私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
12. 陳忠謙(1995)，企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究—台灣石化業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
13. Mowday, Richard T. Lyman W. Poter, and Richard M. Steers(1982), Employee-Organization Linkage—The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover, New York: Academic Press, pp.20-49.
14. Morris, J. H.,& Sherman, J.D.(1981), Generalizability of Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, Vol.24, No.3, pp.512-526.
15. 黃國隆(1986)，中學教師的組織承諾與專業承諾，國立政治大學學報，第 53 期。
16. 曹慧玲(1988)，我國民營企業會計人員組織承諾與專業承諾之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
17. 林盈杉(1994)，中、美、日資企業員工成就動機、領導型態、組織結構與組織承諾關係之研究，高雄工學院管理科學研究所碩士論文。
18. 林玖玖(1996)，領導風格對組織承諾之影響 - 以組織氣候及內外控為中介變項，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
19. 藍俊偉、李元墩、陳清耀 (1999)，企業白領員工生產力衡量之研究 - 以台灣電子產業為例，陸軍軍官學校，黃埔學報，第三十七輯，頁 345-362。
20. Porter L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian(1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychology, Vol.59, pp.603-609.
21. 陳羿君、葉連祺(1998)，領導能力問卷(LCAI)中文版初步修訂報告，中國測驗學會測驗年刊，第 45 輯，第 2 卷，頁 137-188。
22. Baker, G.A.(1996), Leadership competencies

assessment instrument(LCAI)(3rd ed.) , Raleigh
 , NC : North Carolina State University.