

領導型態、情緒智力與員工關係品質 及工作投入關係之探討

廖國鋒·張瑞文·王湧水*

(收稿日期：94 年 4 月 25 日；第一次修正：94 年 8 月 9 日；
接受刊登日期：95 年 5 月 15 日)

摘要

本研究以領導者情緒智力的情境觀點探討部屬對上司的關係品質在轉換型領導、交易型領導對員工工作投入的中介效果，以及領導者情緒智力程度的高低在領導型態與關係品質間的干擾影響。研究樣本來自不同組織的 362 位員工，進行問卷調查驗證研究假設。經線性結構關係模式 (LISREL) 進行資料分析後發現，轉換型領導對於關係品質有顯著正相關、交易型領導對於關係品質不顯著；轉換型領導對於工作投入有顯著正相關，而交易型領導對於工作投入則不顯著。在情緒智力對轉換型領導、交易型領導及關係品質的干擾效果則不顯著。另部屬與主管的關係品質在轉換型、交易型領導與工作投入間的中介效果則部分成立。最後，本研究針對實務管理意涵與未來研究方向作了一些討論。

關鍵詞彙：轉換型領導，交易型領導，關係品質，情緒智力

壹·研究動機與目的

二十一世紀對領導者而言是個充滿挑戰的世紀，過去組織的領導者所面對的是一個工業時代；一個較穩定的環境，強調控制、競爭關係，以及重視同質性、一致性與重視事情處理的環境。現今的組織所面對的卻是一個資訊時代，變化的環境，一個強調授權、合作關係，以及重視異質性、多元性與重視人際關係的環境。在現今高度知識經濟的時代，領導者不能再以威嚇或權威來營造領導的環境，意味著領導者必須調整自己的角色與作法，重新思考該如何不斷藉由設定目標、獎賞激勵員工、留住員工、進而提昇其工作的意願。

自 1980 年代以後多數有關領導的研究，大致以轉換型領導 (transformational leadership) 與交易型領導 (transactional leadership) 為核心概念。Bass (1990) 認為交易型領導這類型的領導者藉由角色的澄清和工作的要求來建立目標的方向，依此來引導或激勵其追隨者。相對而言，轉換型領導的領導者則鼓勵追隨者將組織利益置於個人私利之上，並對追隨者有深厚、特別

* 作者簡介：廖國鋒，輔仁大學織品服裝學系副教授；張瑞文，國防大學資源管理研究所碩士；王湧水，中國科技大學企業管理系助理教授。

的影響。Robbins (2001) 提及在組織中員工的態度具關鍵性，因為它會對工作行為產生影響，從文獻回顧中，發現有關態度上的工作反應一直是研究社會權力學者的焦點，因此，對工作投入 (job involvement) 的討論也相對受到關注。

同時近些年來，情緒智力 (emotional intelligence) 也廣泛受到各界的重視，Schutte, Malouff, Bobik, Coston, Greeson, Jedicka, Rhodes, and Wendorf (2001) 指出，情緒智力為認識和管理自己情緒的能力，並認為情緒智力具有建立關係及關係品質兩個特色。Steven, Anthony, and Vanessa (2002) 的研究則證實情緒智力較高的合作團隊，組織績效較佳，因為在團隊合作過程，情緒智力愈高者，溝通方式愈和諧，工作伙伴可以在輕鬆愉快的工作環境中，達到組織目標。因此，對現代企業組織而言，情緒智力已成為企業成功的關鍵因素。雖然過去的研究，已有許多學者探討領導型態為員工關係品質的前因變項 (例如 French and Bell, 1995; Pillia, Scandura, and William, 1999; 謝佩駕, 2000)，但卻並未探及領導者個人的情境因素在領導型態與關係品質間所可能產生的干擾影響。因此，為填補過去研究之不足，本研究亦將從領導者情緒智力的觀點出發，探討領導型態與關係品質間的干擾效果。

是故，本研究為整合過去學者的論點，從不同的角度導入領導者與部屬交換理論 (leader-member exchange theory; LMX) 關係品質的觀點，除了研究領導型態對員工關係品質及工作投入的影響外，本研究也將探討領導者的情緒智力對領導型態與部屬關係品質的干擾效果。這是過去學者鮮少討論卻值得深入瞭解的部分，期望存在其間的某些關係能夠獲得適度釐清，使其在管理學術及實務上均具參考價值。

貳·文獻探討及假設

一、轉換型領導及交易型領導與關係品質之關係

在 Downton (1973) 對一般的革命性、改革性與例行性的領導者研究中，發覺領導者對部屬的影響方式是建立在交易或承諾 (commitment) 兩種不同的層次上 (林維林, 1996)，其中探討部屬承諾 (心理層面) 的領導行為，可視為是討論轉換型領導的源頭。Bennis and Nanus (1985) 認為轉換型領導者對部屬的影響力在於領導者與部屬是一種集體關係 (collective)，領導者能了解部屬的需求 (need) 與慾望 (want)，領導者具有啓動性 (causative)，能夠更新與創造制度，高度授權部屬，提出願景鼓舞部屬，同時提昇部屬追求自由、平等、

正義與自我實現等價值。Bass (1985) 則認為交易型領導的過程涵蓋：「權宜獎賞」、「例外管理」兩個重要內涵，權宜獎賞：認為當成員達到領導者的期望時，領導者即應提供適切的獎賞。例外管理：認為領導者是聚焦於成員不當、不合群、或妨礙組織發展的行為。在交易型領導中，領導者與成員間之關係是以互惠為原則，領導者運用磋商、妥協的方法，以滿足部屬的期望和需求，藉以讓成員對工作投入並達成組織目標。

Bass (1985) 亦明確指出交易型領導係以物質或經濟的交換為基礎，而轉換型領導則以社會交換為根本。Dwyer and Oh (1987) 描述信任為關係品質的特性。Morgan and Hunt (1994) 則認為信任與承諾為夥伴關係中影響成敗關鍵的角色，從領導者與部屬交換模式的觀點來看，Deluga (1994) 認為領導者會與每位部屬發展不同程度的交換關係，此種關係持續一段時間後，會進一步形成高品質或低品質的交換關係。通常處在高品質交換關係的部屬會被領導者視為內團體，而低品質交換關係的部屬則被視為外團體。再者，基於社會交換法則，高品質交換關係的領導者會給予部屬高度的信任、互動、支持以及正式或非正式獎酬，然而，低品質的交換關係則會得到相反的結果。Yukl (1994) 認為內團體的成員會基於一種回報的心理與領導者建立深厚的關係，因為領導者可以給予部屬較為有利的結果，例如指派較佳的工作、加薪或特別福利、個人支持與讚賞等。Tyler and DeGoey (1996) 認為領導者與部屬之間存有信任的相關模式，當部屬與領導者間創造出一種約定關係時，信任即已產生（亦即，一種轉換型的關係）。

而交易型領導在完成領導者所預期之工作後給予部屬喜好或預期之承諾，本質上可說是一種交換的過程，過程中領導者提供報酬以酬謝部屬之辛勞與績效，當交換條件不存在，或雙方認知歧異時，對信任便會有所折扣。Padsakoff, Mackenzie, Moorman, and Fetter (1990) 針對公司企業的部屬，探討有關轉換型領導、交易型領導對信任程度、滿意程度及組織公民行為的影響時，發現信任直接與轉換型領導有關。當員工面對領導者不同的領導型態時，部屬對上司的信任程度和滿意程度會產生不同的影響。如果領導者的行為在不同時間、地點都一致，那員工就能預測領導者未來的行為，更重要的是員工會願意承擔工作或與領導者關係的風險；當員工能預期報酬的心理時，他的工作表現會受到其對領導者信任程度高低所影響。

具有企圖心的轉換型或是魅力型領導之領導者經常會期望獲得部屬支持，來改變目前的現況並準備接受風險，轉換型領導者亦會在智力上刺激部屬重新思考問題及接受風險 (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999)，而迎接風險

挑戰實有賴於領導者與部屬間的信任與忠誠關係的強弱；由於領導者未能以相同方式對待所有部屬，會與不同部屬發展出不同性質的交換關係。當這種關係形成後，會深切影響領導者與部屬之間互動的行為表現。一般而言，處在高品質交換關係的部屬會被領導者視為自己人，形成所謂內團體成員；然低品質交換關係的部屬則被領導者視為外團體成員。顯然領導者與部屬之間的關係品質越佳，彼此互信及互敬的程度也會隨之增強，自然形成一種社會交換關係，亦即部屬願意投入較多的時間與精力協助領導者處理非結構性之工作任務；Graen and Uhl-Bien (1995) 及 Sparrowe and Liden (1997) 認為主管與員工之間的交換，會隨著雙方的領導關係演變而有所不同。當雙方的關係品質低時，領導風格為交易型，接近於監督或管理，為自利導向；若雙方的關係品質高時，領導風格為轉化型，為關懷導向。基此，本研究提出假設 1。

H1：轉換型領導及交易型領導對關係品質具有正向影響關係，且轉換型領導對關係品質的影響程度大於交易型領導對關係品質的影響程度。

二、轉換型領導及交易型領導對工作投入之關係

工作投入 (Job Involvement) 一詞最早是由 Lodahl 及 Kejner 在 1965 年所提出，將其工作投入定義為個人認同工作重要性的程度或工作在個人自我印象 (self-image) 中的重要程度。Bass (1965) 發現工作投入的程度會受到個人所處的工作情境所影響。Lawler 及 Hall (1970) 則強調工作投入不但受到個人特質所影響，亦受到工作情境的影響。也就是說，工作投入是兩者互動下所產生的結果。從參與工作的程度來看，當一個人把心力、時間、興趣等生活重心放在工作上，其工作投入程度會更高。從另外一個角度來看當個人可藉由工作表現而得到自我成就的實現，並受到上司、同僚、下屬、及家人的支持、讚賞與肯定時，就會對工作更加投入 (Paullay, 1994)。

侯堂柱 (2001) 以 250 位電子業員工為研究對象，研究發現轉換式領導對組織承諾有正向影響；簡嘉誠 (2001) 針對 180 位公私立機構研發部門員工進行研究發現，轉換式領導對組織承諾有顯著影響，而 Robbins (2001) 指出工作投入為個人對工作的承諾度，而組織承諾則是個人對組織的承諾度。由於轉換型領導是領導者與部屬間的影響過程，並且是組織形成動員力量的歷程，能將組織成員的個別利益，轉化為組織整體的共同利益，使組織成員產生成就動機；所以轉換型領導對於部屬工作投入的程度會有所影響。而交易型領導與工

作投入間雖然存在著交換關係，亦即部屬由領導者處獲得較高的報酬及支持時，相對地，對於工作的投入也會更高。基此，本研究提出假設 2。

H2：轉換型領導對工作投入具有正向影響，且轉換型領導與工作投入的影響程度大於交易型領導與工作投入的影響程度。

三、關係品質與工作投入之關係

探討過去學者對工作投入之觀點，大都圍繞在「內在動機」與「外在環境刺激」兩個主軸。其中內在動機並非來自金錢報酬而產生之動機，而是自尊的感受、個人的成長以及有價值的成就 (Lawler, Hackman, & Kaufman, 1973)；至於外在特性則包括外在的報酬 (例如，升遷機會及金錢報酬)、外在的安慰 (例如，安全感) 以及社會性的安慰 (例如，同事的支持、與上司的關係)。在領導者與部屬發展不同關係品質的交換過程，部屬對上司表現忠誠並與上司培養感情兩者均屬心靈層面之互助，基本上是以信任及善意為基礎，傾向社會交換的關係。在此狀況下，領導者與部屬之互動係建立在情感佳而且忠誠度高的基礎上。因此，處於高品質的交換關係，對部屬、領導者、工作單位及組織而言，應具正面之影響，有助部屬對工作的投入。

就交換關係的概念而論，當領導者與部屬具有較佳的關係品質時，領導者會給予部屬較多的資源及報酬，相對地，部屬也會付出更多的心血做為回報。在此種互動進行過程，領導者與部屬彼此吸引的程度亦會隨之增強。因此，從學理的觀點來看，如果領導者與部屬的人際交換關係品質愈佳，部屬應該會得到較多的肯定及較高的報酬，無形中應會相對催化彼此的信任與忠誠度，顯然對部屬的工作投入亦有相當程度的助益。基此，本研究提出假設 3。

H3：部屬與領導者的關係品質對員工工作投入具有正向影響關係。

四、轉換型領導、交易型領導及關係品質與工作投入之關係

Graen and Cashman (1975) 以角色形成系統及社會交換理為基礎，發展出領導者—成員交換理論 (LMX)，此理論認為領導者與部屬之間的關係品質良好時，上司與部屬之間會形成內團體。彼此之間較為親近、具有高度的信任、互相支持，進而會有較多非正式的往來，並可以擁有所謂的特權。彼此進行的是社會交換，因此，部屬願意多分擔責任及工作，投入更多的時間和精力，來回報領導者的「知遇之恩」。相對的，上司與部屬之間關係品質不良時，其領

導者會將其部屬視為外團體，互動較少，相互影響力小，彼此之間較不互相信任，部屬將獲得較少領導者的關注與酬賞。領導者只會透過合法的強制權與有限的獎賞權，藉此來要求部屬。進行的是一種經濟交換，部屬順從領導者的指示或要求，互動關係則是建立在正式的威權上，以正式的角色關係對待 (Dienesch & Liden, 1986)。

根據 French and Bell (1995) 認為轉換型領導是將組織中成員的個別利益，轉換成組織整體的利益，同時可以對組織成員產生深遠的影響，更重要的是能帶領成員朝向一個明確且具體的目標前進，進而達成組織的需求；至於交易型領導並不能達到轉換組織內部價值的效果，交換過程中僅能透過傳統的獎懲手段，領導者提供報酬以酬賞員工之辛勞與績。而 Wakabayashi and Graen (1984) 的研究指出，領導者與部屬在特殊交換關係上，有些方面的活動，諸如授與更大的責任與分擔重要職務等，並非在排除領導者與其他部屬發展信任、支援、互重與彼此忠誠以對的關係後，少數部屬才能表現出來。雖然並非每位部屬都希望能多擔負責任與獲得晉陞，但重要的是，他們均認為機會均等，而不是任意地被貶至工作部門中「次等公民」的地位，另一方面，則是因為內團體部屬在組織中陞遷較快、前途也較被看好。

Pillai, et al. (1999) 以美國、澳洲、印度、哥倫比亞、中東各取 100 多位 MBA 畢業的工作者，進行跨文化之轉換型領導、LMX 理論對員工的工作反應的影響研究，發現轉換型領導在西方國家，對工作滿足有顯著的影響，而在問卷調查的五個跨文化地區中，LMX 理論對員工的工作反應都有顯著影響。謝佩鴛 (2000) 亦指出轉換式領導的人際取向及任務取向與上下關係品質具有正向相關聯性，在交易式領導的賞罰分明與上下關係品質具有正相關。

當企業領導者對自己人及外人的互動模式所有差異，員工的工作反應也因此會有所差異 (Graen & Scandura, 1987; Katz & Kahn, 1978)。被主管歸於自己人的員工，在此環境下，工作滿足、角色服從性、組織承諾及組織公民行為皆高，而流動率偏低 (鄭伯壘, 1995)。在國外有關垂直對偶模式 (VDL) 的研究中，高品質的 LMX 會增加員工的生產力 (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Scandura & Graen, 1984)。我們可以明瞭關係品質不僅是人際間重要橋樑，而且是領導者所需具備的美德，領導者與部屬彼此關係品質程度高則有助於部屬工作投入感提高。因此本研究認為關係品質對工作投入有直接關係，並提出假設 4。

H4：不同型領導能透過關係品質對工作投入產生正向影響。

H4-1：轉換型領導能透過關係品質對工作投入產生正向影響。

H4-2：交易型領導能透過關係品質對工作投入產生正向影響。

五、情緒智力與轉換型領導、交易型領導之關係

Salovey and Mayer (1990) 將情緒智力定義為：「一種能察覺自己與他人的情緒，並且能區別情緒的不同，進而處理情緒並運用情緒的訊息，引導自己思考及行動的能力」。Goleman (1998) 則認為情緒智力是管理情緒刺激的能力，也能了解他人內心深處的情感，並且能妥善地處理人際之間的關係與衝突的能力。情緒智力可作為人與人之間關係品質的橋樑，它涉及行為或態度的影響，亦能正確評估及表達自己與他人的情緒。

早期的研究 (Bass, 1985; Burns, 1978) 顯示，情緒智力是領導者展現轉型領導的基礎，轉型領導主要包含領導者與部屬之間強烈的情緒關係。Burns (1978) 研究政治人物的領導風格時，提出轉型領導的觀念。他認為轉型領導是一種領導的過程，在此過程中領導者與部屬經由彼此情感的交互作用，領導者提昇部屬的工作動機及需求層次，並將個人利益轉化為團體利益，共同追求組織目標之成長。

許多學者認為，領導者的情緒智力與轉型領導是有效領導強而有力的資源 (Bass & Avolio, 1997; Jason, 2000; Yukl, 1999)。Sosick and Megerian (1999) 曾以美國 63 位經理與 294 位資訊科技人員為樣本，探討領導者的情緒智力與轉型領導風格之關係，結果發現，情緒智力中的內在控制與自我激勵這兩個因素與自我效能有關，而自我效能卻是轉型領導者的重要屬性。Sosick and Megerian (1999) 研究也發現，轉型領導的領導者具下列重要屬性：如人際取向、隱藏自我、生活意義與目的、內在取向與自我尊重等。上述各屬性與情緒智力之關係如下：人際取向即等於情緒智力的人際關係管理，人際取向就是要要求轉型領導者去啟發部屬的自我領導、鼓勵屬下，要將團體的利益優於自我的利益、激勵部屬要用心思考，且能改變目標；隱藏自我及生活意義與目的乃是促進情緒智力中的自我知覺的重要屬性；高自我知覺的個人也有高層次的內在取向思考與生活意義與目的 (Goleman, 1995)，而內在取向和生活意義與目的均與轉型領導有關。

Sosik and Megerian (1999) 研究指出，與同事或團體中的成員較和諧的領導者比不和諧的領導者更有同理心；轉型領導中的自我尊重，包含社交自信和敏感性，與情緒智力中的同理心有積極相關。Sosik and Megerian (1999) 研究得知，情緒智力 (包含中、高度自我知覺者) 能促使轉型領導的領導者達成下列目標：1. 有更高度的自信與自我效能，且能指引成員犧牲個人利益、成就

團體利益。2.幫助領導者更仔細了解自己與他人的情緒。3.此了解自己與他人情緒就是轉型領導中自我激勵的一部份，亦即要提昇個人內控與自我效能之能力。

其次，許多學者 (例如 Gardner, 1993; Goleman, 1995; Sternberg, 1988) 都認為成功的領導者應具有多元的智慧能力，這些智慧能力包含認知能力、人際關係能力或社交能力、應用能力和解決問題的能力。Bean (2001) 認為一個成功的領導者需具備下列各項能力，其中多數與情緒智力有密切相關，分述如下：

1. **自我管理技能**：領導者需要有良好的管理技巧，如自我控制、自我監督、自我表現、自我剖析、時間管理、壓力管理和自我實現等。
2. **人際關係技巧**：不同的領導階層，需扮演不同的角色，需要不同的領導技巧，高階行政人員應洞悉業務環境、協調各次級團體、善於計畫組織並據有系統思考的能力。中階管理者應精通團體動力、富責任感、品質控制、計畫與分配任務的能力。現代領導者具備人際技能與同理心、善長工作網路與責任感，最重要的是必須善用轉型領導以及激勵他人完成艱難任務的能力。
3. **主動自發的社會知覺**：社會知覺的技巧在於領導者與部屬彼此之交互作用。一個優秀的領導者要富同理心，並對部屬說明自己個人的信念、企圖心以及組織的目標。
4. **情緒管理**：情緒管理能力相當重要，領導者面對火爆場面能冷靜控制而不宜爆發自己的情緒。
5. **社會智力、魅力與沉穩**：有效的領導者應具有幽默感、樂觀並且高雅。
6. **內在與外在的自我知覺**：自我知覺係指個體對自己身心狀態的覺知，優秀的領導者應具有正確的自我洞察和自我知覺，能正確地了解自己內在的情緒，使自己的自我知覺與別人對他的認知相符合；歷史上有許多領導者都因缺乏自我頓悟與自我知覺而聲譽受損。

綜合上述，領導者的情緒智力顯現在轉換型領導行為有下列因素：1.領導者的自我知覺，有利領導者做決定、有遠見和強烈的信念；2.情緒管理則是會考慮他人需求；3.情緒管理與人際關係管理，可積極影響同仁，使同仁思慮更寬廣，提昇同仁自我學習的能力；4.運用轉換型領導的領導者能發揮同理心，關心同仁，凝聚共識，達成組織目標。由此可見轉換型領導與情緒智力間關係之密切，雖在 Bean (2001) 研究中並未提及交易型領導與情緒智力間有假設性

的關係，就交易型領導植基於一個交換過程，而過程中領導者提供報酬以酬謝部屬的辛勞及績效之特性，領導者提供報酬程度部分應與情緒智力有關聯性。並提出假設 5。

H5：情緒智力的高低程度對轉換型、交易型領導與關係品質的關係具有干擾作用。

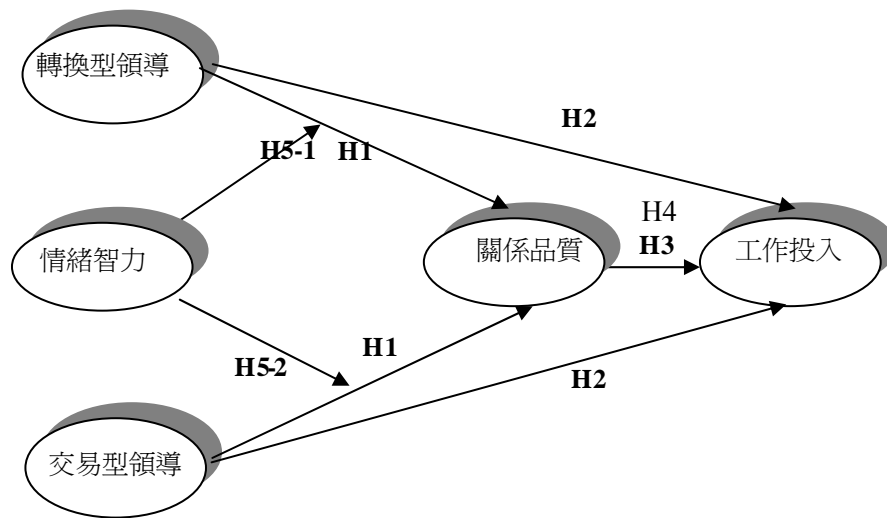
H5-1：在高情緒智力情況下轉換型領導對與關係品質將更具正向的影響作用。

H5-2：在高情緒智力情況下交易型領導對與關係品質將更具正向的影響作用。

參・研究方法

一、研究架構

依據上述假設彙製本研究架構圖如圖一所示。



圖一 本研究架構圖

二、變項的定義及衡量方法

(一)轉換型領導

1. **操作型定義**：本研究定義轉換型領導為人與人之間的影響過程，藉由領導者個人的魅力及願景的建立，促使組織及成員的改變，並且能激勵成員達成組織目標，增加組織成員對組織目標的承諾，同時使成員願為達成組織目標而付出更大的心力，喚起組織成員的自覺，使組織及成員產生一個共同努力的目標。
2. **衡量**：主要使用之量表係參考美國「The Bass Multifactor Leadership Questionnaire Experimental」(Grant, 1996) 加以改編，選取具代表性 19 個題項。經預試之 Cronbach's α 值達 0.97，表具有相當程度之信度。

(二)交易型領導

1. **操作型定義**：Sergiovanni (1990) 定義交易型領導係領導者與部屬間為互惠關係，領導者以磋商、妥協之策略，滿足部屬的需求，促使部屬工作之以物易物式的一種領導。本研究定義為交易型領導是植基於一種利益磋商與交換的過程，過程中領導者提供報酬以酬謝部屬的辛勞及績效。也就是領導者認知部屬的需求，對其努力給予獎酬，使部屬獲得立即的滿足，但對其偏誤則施以糾正或處罰。
2. **衡量**：與轉換型量表來源相同，選取具代表性 13 個題項。經預試之 Cronbach's α 值達 0.70，表具有相當程度之信度。

(三)員工工作投入

1. **操作性定義**：所謂員工工作投入係指組織內員工在領導者不同的領導風格下所可能產生的工作投入結果。
2. **衡量**：根據 Kanungo (1982) 及 Paullay, Alliger, and Stone (1994) 的論點，將員工工作反應界定在「工作投入」範疇加以探討。所謂工作投入是指個體有認知地對目前工作全神貫注、投入及關心的程度。選取具代表性 7 個題項。經預試之 Cronbach's α 值達 0.93，表具有相當程度之信度。

(四)關係品質

1. **操作性定義**：所謂 LMX 關係品質是指領導者運用職權與部屬發展不同品質的交換關係程度，LMX 關係品質將包含信任與忠誠兩種。
2. **衡量**：主要參考 Dienesch and Liden (1986) 及 Deluga (1994) 的研究量表，選取具代表性 11 個題項。經預試之 Cronbach's α 值達 0.91，表具有相當程度之信度。

(五)情緒智力

1. **操作性定義**：Salovey and Mayer (1990) 定義情緒智力為一個人能夠理解、處理及運用情緒，使生活更為豐富的能力。
2. **衡量**：主要依據 Salovey and Mayer (1990) 的 33 項情緒量表修訂本研究所需問卷，選取具代表性 11 個題項。經預試之 Cronbach's α 值達 0.92，表具相當程度之信度。

上述問卷採用 Likert 5 點尺度來衡量，受測者依題意填答個人對問題的同意度，由「非常不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」至「非常同意」，依次以 1、2、3、4、5 給分計算。

三、抽樣設計

本研究以問卷為衡量工具，經由文獻探討，確定觀念性架構與研究變項之操作性內涵，再根據研究目的，以選取適當之問項。採用配對式問卷，即將受測對象區分為兩群，分別為部屬及主管，部屬主要填答部分包含評估主管的領導型態及上下的關係品質程度，主管填答部分針對本身的情緒智力及部屬的工作投入程度來做評量，就衡量項目的適切性進行討論，以完成符合內容效度要求之問卷初稿。

問卷於九十二年十二月中旬實施預試，發放陸軍總部通信電子資訊署 10 份、七二通信兵群 20 份，以及南山人壽 10 份，共發出 40 份；回收 40 份，經檢視填答不完整等無效問卷 8 份外，總計有效問卷 32 份。為瞭解各變項之內部一致性信度係數，即將預試問卷進行信度分析；各變項之 Cronbach's α 均達 0.7 以上。本研究正式問卷的研究對象選取方面，採立意抽樣，儘量包含各層面且跨越不同領域，主要透過人際關係並委請各抽樣單位聯絡人進行「代發代收」，於民國九十三年一月初以親自發交聯絡人委請發放之方式施測，計發

出 450 份問卷，回收 398 份，扣除填答不完整及隨意作答等無效問卷 36 份，總計回收有效問卷計 362 份，有效問卷回收率為 80%。

四、樣本結構

本研究主要在探討轉換領導與交易領導在關係品質、工作投入間的關聯性，以及主管的情緒智力對於轉換領導和交易領導與關係品質間之影響。因此研究對象包含各種不同工作性質之組織員工，由回收有效樣本 362 份進行基本資料統計分析結果如下所示：

(一)性別

回收的主管問卷之中，主管為男性的比例達 68.5%，女性則為 31.5%，但是部屬的資料中，卻發現部屬的男、女性比例接近 1：1，顯示受訪的部屬性別分配接近平均。

(二)學歷

就教育程度而言，研究發現主管的教育程度大多集中在大學畢業，部屬的教育程度大多集中在專科畢業。

(三)婚姻

在婚姻狀況方面，主管的婚姻狀況集中於已婚有子女佔有 67.4% 的比例，而部屬的婚姻狀況則是集中於未婚佔有 54.4% 的比例。

(四)工作性質

在工作性質方面，主管的工作性質以從事服務性質工作者最多佔有 32% 的比例，從事生產製造工作的人次之佔有 23.2% 的比例，其後依序為行政及其他、研發、醫護、教職；部屬的工作性質以從事服務性質工作者最多佔有 29.8% 的比例，從事生產製造工作的人次之佔有 22.7% 的比例，其後依序為行政、其他、研發、醫護。

(五)年齡

在年齡層方面，主管的年齡層集中於 30-39 歲之間最多佔有 43.6% 的比例，其 40-49 歲之間次之佔有 31% 的比例；部屬的年齡層則是集中於 21-29 歲之間最多佔有 51% 的比例，其 30-39 歲之間次之佔有 31.5% 的比例。

(六)年資

在年資方面，主管的年資集中於 10 年以上最多佔有 30.4% 的比例，其 5-10 年之間次之佔有 24.3% 的比例；部屬的年資則是集中於 1-3 年之間最多佔有 36.4% 的比例，其 3-5 年之間次之佔有 19.1% 的比例。

(七)年薪

在年薪方面，主管的年薪以 91 萬以上者最多佔有 38.1% 的比例，其 51-70 萬之間次之佔有 30.4% 的比例；部屬的年薪則是集中於 31-50 萬之間最多佔有 44.8% 的比例，其 51-70 萬之間次之佔有 24.9% 的比例。

五、問卷信度與效度分析

在有效問卷建檔後，量測問卷所測得分數的可信度或穩定性，無關量測結果是否正確，只考慮測量本身是否穩定而且結果是否可靠，亦即測量結果是否具一致性問題。Nunnally (1978) 的看法 Cronbach's α 信度係數大於 0.7 者為佳，若小於 0.35 則不具信度，應予以調整或拒絕。Wortzel (1979) 則認為 Cronbach's α 係數介於 0.79 至 0.96 之間，都可算是高信度值。表一為本研究正式問卷各構面的信度係數統計表，從表中各構面之 Cronbach's α 係數均高於 0.71 來看，顯示本研究量表之信度應屬可接受範圍之內。

表一 正式問卷 Cronbach's α

研究變項	題號	題數	Cronbach's α
轉換型領導	1 至 19	19	0.96
交易型領導	20 至 32	13	0.87
關係品質	33 至 43	11	0.91
情緒智力	1 至 11	11	0.79
工作投入	12 至 18	7	0.83

為進一步瞭解整體在因素與衡量題目間之內在一致性及配適度情形，以驗證性因素分析 (CFA) 以檢視各變項與相應題目之間的配適度 (GFI) 以及內在一致性。使各變項構面能達到合理配適要求，由表二分析結果 GFI 值為 0.93，AGFI 值為 0.89，RMSEA 值為 0.027，顯示模型配適度良好，其中各構面之複合信度 (CR) 值則介於 0.78~0.96 之間，均大於 0.7 以上。由以上分析結果顯示，本問卷量表已符合一般判定係數水準，具有相當之一致性。

表二 正式問卷之驗證性分析

建構名稱	題數	CR	配適度值
轉換型領導	19	0.96	GFI=0.93 AGFI=0.89 RMSEA=0.027
交易型領導	13	0.88	
關係品質	11	0.91	
情緒智力	11	0.78	
工作投入	7	0.81	

此外本文進行收斂效度 (CV) 之計算。以檢視本研究量表的效度，結果詳如表三所列。從表中可看出各構面衡量項目負荷量之所有 t 檢定值均高於 2 的顯著水準，顯示本研究量表具有相當程度的收斂效度。為瞭解各構面間之區別效度，本研究採 Anderson & Gerbing (1989) 的建議，將兩兩構面間的相關係數設為一，與整體模型比較其配適度，研究結果發現 $\Delta\chi^2$ 值均大於 3.84，達到區別效度的標準。

表三 正式問卷之收斂效度負荷量 t 檢定值

建構名稱	題數	負荷量	t-value
轉換型領導	19	0.68~0.78	10.97~14.61
交易型領導	13	0.34~0.80	5.94~12.76
關係品質	11	0.36~0.86	6.72~16.94
情緒智力	11	0.27~0.77	4.66~7.04
工作投入	7	0.44~0.76	7.55~12.79

肆・研究分析與結果

一、相關分析

本研究問卷題項包括轉換型領導、交易型領導、關係品質、工作投入以及情緒智力五部分。有關各變項之平均數、標準差與相關係數如表四所示；由表中看出各變項間都呈現顯著正關係；顯示轉換型領導、交易型領導與關係品質及工作投入及情緒智力間存有顯著關係。

表四 相關係數矩陣表

變項構面	1	2	3	4	5
1.轉換型領導	(0.96)				
2.交易型領導	0.76*	(0.87)			
3.關係品質	0.82*	0.72*	(0.91)		
4.情緒智力	0.20*	0.13*	0.19*	(0.79)	
5.工作投入	0.22*	0.23*	0.23*	0.33*	(0.83)
平均數	2.70	2.16	2.55	2.02	2.10
標準差	0.53	0.34	0.48	0.24	0.47

註：1.*p<0.05 2.() 內表 Cronbach's α 值

二、假設路徑的驗證結果

雖然相關分析顯示轉換型與交易型領導、關係品質和工作投入，以及情緒智力間具有某種程度之顯著相關，但為進一步瞭解這些變項間的影響效果，本研究以線性結構關係模式 (LISREL) 來分別驗證轉換領導、交易領導、關係品質和工作投入等各變項間的影響關係，以及領導者情緒智力在轉換型領導、交易型領導與關係品質間的干擾效果。

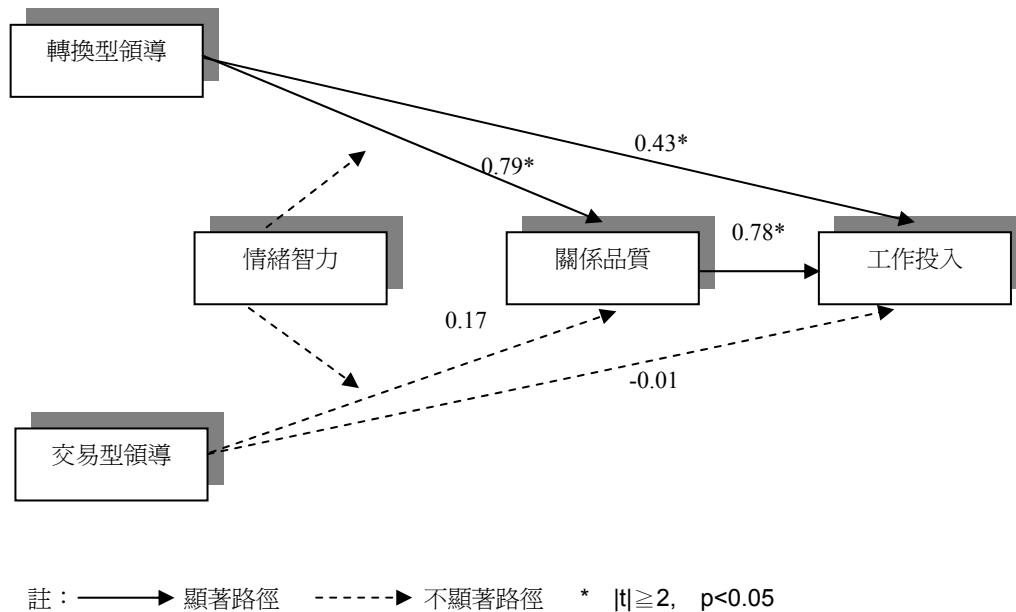
本研究假設路徑的驗證結果如表五及圖二所示。其中估計參數 t 值之絕對值若大於 2 時，表示已達 ($\alpha = 0.05$) 顯著水準。茲將假說驗證結果分項說明如後：

表五 假設路徑驗證結果

因果路徑	變項關係	ML 估計值 (標準化值)	t 檢定值	假設符號	驗證結果
$\xi 1 \rightarrow \eta 1$	1.轉換領導→關係品質 (γ_{11}) (H1-1)	0.79	14.90*	+	成立
$\xi 2 \rightarrow \eta 1$	2.交易領導→關係品質 (γ_{12}) (H1-2)	0.17	1.60	+	不成立
$\xi 1 \rightarrow \eta 2$	3.轉換領導→工作投入 (γ_{21}) (H2-1)	0.43	2.02*	+	成立
$\xi 2 \rightarrow \eta 2$	4.交易領導→工作投入 (γ_{22}) (H2-2)	-0.01	-0.08	+	不成立
$\eta 1 \rightarrow \eta 2$	5.關係品質→工作投入 (β_{21}) (H3)	0.78	3.30*	+	成立

註：1.若 $|t| \geq 2$ 表該估計參數達顯著水準。

2. $\chi^2=90.41$, $df=1$, $GFI=0.89$, $AGFI=0.85$, $RMSEA=0.022$ 。



圖二 結構方程模式分析結果路徑圖

(一)轉換型領導與交易型領導對關係品質的影響

由表五中轉換型領導與交易型領導對關係品質之分析結果，可以發現轉換型領導對關係品質影響之 t 檢定值為 14.90，達正向顯著水準；而交易型領導對關係品質影響之 t 檢定值為 1.60，則未達顯著。顯示轉換型領導者會藉由激發部屬重新思考及接受風險，而接受風險挑戰的關鍵因素在於領導者與部屬間關係品質程度的高低，其關係品質程度越高，彼此互信及互敬程度也會隨之增強，亦即部屬願意投入較多的時間與精力協助領導者處理事務。而交易型領導者則可能由於著重監督與管理，過於強調如何促使成員達成組織的目標，與部屬的關係純以利益交換為條件，因而領導者與部屬之間的信任與忠誠關係品質相對微弱。

另外，為瞭解轉換型領導型與關係品質的正向影響程度大於交易型領導與關係品質的正向影響程度，本研究以 LISREL 設定 γ_{11} 與 γ_{12} 路徑相等再與原路徑比較，結果顯示 $\Delta \chi^2 = 2.26, \Delta df = 1$ 並未達顯著水準，所以 $\gamma_{11} > \gamma_{12}$ 之假設預期並未獲得支持。因此，由以上研究結果來看，本研究假設 1 僅獲得部分成立。

(二)轉換型領導與交易型領導對工作投入的影響

表五顯示轉換型領導與交易型領導對工作投入之影響路徑 $\gamma_{21}=0.43$ 、t檢定值為 2.02 達顯著水準，另 $\gamma_{22}=-0.01$ 、t檢定值為-0.08 未達顯著水準。顯示轉換型領導對工作投入具有正向影響，而交易型領導對工作投入之則未具正向影響關係。一個比較合理之解釋可能為由於轉換型領導的方式為領導者與部屬間的影響過程，在互動過程中，領導者以身作則彈性處理事情，部屬因崇敬而信賴領導者，藉以建立員工自信心，進而使員工承諾積極達成目標，形成組織動員的力量，將組織成員的個別利益，轉化為組織整體的共同利益，進而使組織成員產生成就動機以提升工作投入的程度。

然而交易型領導與工作投入間存在著交換關係，亦即交易型領導者透過傳統的獎懲來促使員工完成任務，在這關係中領導者所提供給部屬獎賞及支持與希望獲得產生差距，因此對工作投入的程度無法愈高。另探討轉換領導與工作投入的正向影響程度大於交易領導與工作投入的正向影響程度，本研究亦以 LISREL 設定 γ_{21} 與 γ_{22} 路徑相等再與原路徑比較，結果 $\Delta\chi^2=73.28$ ， $\Delta df=1$ 呈現顯著，所以 $\gamma_{21} > \gamma_{22}$ 成立。因此，檢驗結果顯示轉換型領導對工作投入具有正向影響，同時轉換領導對工作投入的影響程度大於交易領導與工作投入的相關程度之假設也獲得支持，但是交易型領導對工作投入的影響卻不明顯，因此本研究假設 2 僅獲得部分支持。

(三)關係品質對工作投入的影響

表五中關係品質對工作投入之檢驗結果，關係品質對工作投入之係數 $\beta_{21}=0.78$ 、t檢定值為 3.30 達顯著水準，所以本研究假設 3 獲得支持。顯示組織中員工與領導者關係品質為高品質時，部屬會更願意承擔工作。亦即在互動過程中，部屬與上司的關係品質為高品質時，部屬會付出更多的心血做回報，於是其工作投入便會提高。

(四)轉換型、交易型領導透過關係品質對工作投入的影響

為驗證關係品質於轉換型領導、交易型領導對工作投入影響間是否扮演中介角色的假設，本研究運用線性結構關係模式 (LISREL) 內之路徑模式 (path model) 分析驗證其中介效果；並採用巢狀模式分析法 (nested-model analysis) 來探討上述變項間之關係。根據 Bentler and Bonnet (1980) 指出，透過巢狀模式分析可以瞭解各模式的配適情形，進而挑選出最佳的配適模式，本研究以原假設模式做為理論模式，而刪除假設路徑後的模式做為限制模式，做

法為理論模式逐一與限制模式比較，針對每次產生 $\Delta \chi^2$ 值進行卡方差異檢定，進一步釐清各假設路徑是否具有存在的必要。中介效果巢狀模式分析比較結果如表六。在巢狀分析法中提出了四種模式，模式 1 為虛無模式 (Null model)，假設外生變數 (Exogenous) 與內生變數 (Endogenous) 間無任何關係，即指各變項間的關係路徑都不存在的模式；模式 2 為直接模式 (Direct model)，指轉換領導、交易領導、工作投入各變項間存在顯著影響路徑之模式；模式 3 為完全中介模式 (Completely mediating model)，乃驗證關係品質的效果 (即排除直接模式之效果)；模式 4 為部分中介模式 (Partially mediating model)，將轉換型領導、交易型領導對工作投入之直接模式加上關係品質的完全中介模式。

表六 中介效果巢狀模式之比較分析

模式	χ^2	df	$\Delta \chi^2$	Δdf	GFI
模式 1 (虛無模式)	321.55	6	---	---	0.69
模式 2 (轉換領導直接模式)	195.03	2	126.52***	4	0.73
模式 3 (轉換領導完全中介模式)	140.09	2	181.46***	4	0.86
模式 2 (交易領導直接模式)	92.06	2	229.49***	4	0.89
模式 3 (交易領導完全中介模式)	90.42	2	231.13***	4	0.89
模式 4 (部分中介模式)	90.41	1	231.14***	5	0.89

註：1. 模式間比較以模式 1 為基準 2. *表 $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

從表六中可以看出，模式 2、3、4 分別對模式 1 的卡方差異檢定均為顯著，顯示直接中介模式、完全中介模式、部分中介模式皆具有足夠解釋能力。先以模式 3 與模式 4 進行卡方差異檢定，其中轉換型領導 $\Delta \chi^2 = 49.68$ 、 $\Delta df = 1$ 、 $p < 0.01$ ，表示兩者之間存在顯著差異，而；其次，轉換型領導比較模式 2 與模式 4 的卡方差異檢定，也呈顯著差異 ($\Delta \chi^2 = 104.62$ 、 $\Delta df = 1$ 、 $p < 0.01$)，因此接受存在部分中介效果。亦即表示轉換型領導會透過關係品質影響員工工作投入，同時轉換型領導亦會直接影響員工工作投入。

因此，由上述驗證結果可以得知轉換型領導會透過關係品質的中介作用而影響工作投入，所以假設 H4-1 是成立的。另交易型領導模式 3 與模式 4 進行卡方差異檢定，交易型領導 $\Delta \chi^2 = 0.01$ 、 $\Delta df = 1$ 、 $p > 0.10$ ，表示兩者之間存在無顯著差異；其次比較模式 2 與模式 4 的卡方差異檢定，也未呈顯著差異 ($\Delta \chi^2 = 1.65$ 、 $\Delta df = 1$ 、 $p > 0.10$)，因此不接受存在部分中介效果。因此，驗證結

果可以得知交易型領導不會透過關係品質的中介作用而影響工作投入，所以假設 H4-2 是不成立的。

(五)情緒智力對轉換型領導與交易型領導與關係品質的干擾效果

在驗證情緒智力的干擾效果的檢定上，本研究採用Jaccard and Wan (1996) 所建議multi-group的方式，首先將全體樣本區分為高情緒智力與低情緒智力，做法為將情緒智力此一變項加總後的分數予以排序，並取中位數作為分群的標準；接著以這兩群樣本作為理論模式，在未給予任何限制的條件下，進行 LISREL 結構化模式驗算，以求得兩群的標準結構係數值及 χ^2 值，接下來將所要驗證是否具干擾的路徑設定為相同，如要驗證情緒智力是否會干擾轉換型領導→關係品質間的關係時，將兩模式中轉換型領導→關係品質的路徑設為相同，以此為限制模式，在重新計算出 χ^2 值，若 χ^2 值假設模式與限制模式間產生顯著改變時，即表示該路徑在高情緒智力與低情緒智力間具有顯著差異，顯示情緒智力在所驗證的路徑中是具有干擾效果的，驗證結果詳如表七。

表七 干擾效果路徑分析驗證結果

假設路徑	標準結構係數值		$\Delta \chi^2$	驗證假設
	低情緒智力	高情緒智力		
1.轉換領導→關係品質 (Y11)	0.59*	0.66*	0.05	不支持
2.交易領導→關係品質 (Y12)	0.33*	0.40*	0.06	不支持

- 註：1.假設模式驗證結果， χ^2 值=192.80，df=2，GFI=0.78。
 2. $\Delta \chi^2$ 值分別檢定*P<0.1、**P<0.05、***P<0.01的結果。
 3.本研究僅假設情緒智力對轉換型領導、交易型領導與關係品質彼此間的干擾效果，其餘路徑未在本研究中探討，故不給予標示。

從表七中可看出，轉換型領導→關係品質這條路徑在引入情緒智力的干擾效果後，兩群體間產生顯著性的改變，不過因為兩者的標準化係數值均為正數 (分別為 0.59 及 0.66)，且 $\Delta \chi^2$ 值並不顯著，因此情緒智力的干擾效果並未發揮作用，推論其原因，一種可能是轉換型領導→關係品質的直接效果太弱，而使得情緒智力未能發揮正向干擾的效果。另外，交易型領導→關係品質在引入情緒智力的干擾效果後，兩群體間也產生顯著性的改變，不過同樣因兩者的標準化係數值均為正數 (分別為 0.33 及 0.40)，且 $\Delta \chi^2$ 值也並不顯著，所以情緒智力的也未發揮其干擾作用。其可能的原因，應該也是交易型領導→關係品質的直接效果太弱，而使得情緒智力未能發揮正向的干擾效果。

伍·討論與結論

一、討論

本研究主要探討轉換型及交易型領導與關係品質、工作投入之關係，同時也對領導者的情緒智力是否在轉換型及交易型領導與關係品質間扮演干擾角色進行瞭解。就整體模型假設檢定的結果來看，轉換型領導對工作投入具有正向的影響，且其對工作投入的影響程度顯著大於交易型領導；同時，轉換型領導也會透過上司與部屬的關係品質來影響員工工作投入的程度。至於交易型領導預期也會對於工作投入及透過關係品質影響工作投入的假設，則未獲實證資料的支持。此外，研究結果也顯示，關係品質並未在不同的領導型態與關係品質間扮演干擾的角色。

從本研究的結果可以發現，轉換型領導藉由發展組織成員的認同及追求其所創造的共同願景，而能夠直接影響員工的工作投入；同時轉換型領導也能獲得員工的信任與忠誠，而間接透過此一良好之上司一部屬的關係品質，進而影響員工對工作投入的程度。主要由於轉換型領導的方式，在領導者與部屬間的互動過程中，領導者能以身作則，彈性處理事情；部屬則因崇敬而信賴領導者，因而領導者能夠成功轉化部屬的內在價值，形成組織動員的力量，使組織成員產生成就動機進而提升對工作投入的程度。就轉換型領導能為員工帶來較為正向的影響結果來看，此一結果與過去 French and Bell (1995), Pillai et al. (1999), 侯堂柱 (2001), 簡嘉誠 (2001) 等人的研究頗為一致，只是與過去研究不同的地方，在於本研究焦點集中在轉換型領導對員工工作投入程度的影響，而過去研究則是較聚焦在轉換型領導與工作滿足、組織承諾等構面之影響關係的討論。

相對的，由於交易型領導在領導者的領導過程中，領導者是以提供報酬作為酬謝部屬之辛勞與績效，領導者與部屬間存在的只是利益交換的關係，因此，當彼此交換條件不存在，或雙方認知歧異時，彼此間的信賴與忠誠的關係品質將不復存在，對員工工作投入也不較會產生正面影響作用，甚至可能出現負向的影響結果。這也極可能在本研究結構方成模式的檢驗中，交易型領導與關係品質及工作投入的影響檢驗結果呈現不顯著，甚至對於工作投入的檢驗出現負值的請況 ($\gamma_{22} = -0.01, p > 0.05$)。所以此種存在交易型領導與工作投入間的利益交換關係，領導者以傳統的獎懲來促使員工完成任務，相對於轉換型領

導者藉由共同願景創造的方式，而較無法產生激勵的動機進而影響員工對工作投入程度的提升。

至於領導者的情緒智力在轉換型領導、交易型領導與關係品質間的干擾作用上，實證結果顯示領導者的情緒智力在轉換型領導、交易型領導對關係品質間的干擾作用皆未達顯著水準，亦即轉換型領導並不因領導者本身情緒智力程度之高低，而影響其對領導者與部屬間的關係品質，此意味著在轉換型領導型態下，領導者與部屬間已有某一程度的關係品質存在，此時領導者的情緒智力的高低並不會有干擾與強化的效果，部屬會在其所服務的組織中肯定自我價值，進而會發自內心地為組織犧牲奉獻一己之力，不會影響他與上司間的關係品質程度。而在交易型領導型態下，領導者與部屬間的關係品質是建立在資源交換的行為上，因此領導者的情緒智力程度的高低，在交易型領導與關係品質間並無顯著的干擾作用。

二、管理意涵

綜合驗證結果與上述結論可以瞭解領導者無法透過物質誘因或懲罰手段來激勵部屬達成目標，此作法會讓部屬產生反抗的情緒，唯有以激勵、引導組織成員學習，塑造不斷超越自我的信念，才是企業組織永續經營的不二法門；另外部屬在組織內會扮演何種角色、是積極或消極，會取決於領導者與部屬之間的關係品質而定，尤其當上下間的權力差距愈大時，部屬對上司的依賴也愈大，因為部屬需依賴上級獲得各種資源及升遷、調薪等獎勵，以滿足需求；所以本研究認為公平、公正、公開的績效評估機制在管理效果上是具影響力的。

任何一種領導型態，皆有其不同層面的考量與運用，因此，無所謂最佳的領導型態，只有最適合的領導型態，就交易型領導而言，領導者僅透過傳統的獎酬與懲罰手段，來促使部屬完成其既定任務，並達成組織目標。當部屬對獎酬與懲罰產生認知差距或反抗心理不認同時，則較難展現對工作投入的積極，因此，主管在領導行為的表現上應做適度的調整，此一調整並非就其領導型態進行改變，而是依照不同情境，對於自己人和外人在各種領導行為上，運用不同領導策略，而非以一成不變的領導行為的表現於自己人或外人身上。如此，才能真正達到領導的效果。

在領導者與部屬的互動過程中，身為領導者應考量與部屬關係的差異性，部屬能得到領導者較多的肯定及較佳的升遷機會，會刻意對領導者展現絕對信任與忠誠，然而此種並非發自內心的表面信任與忠誠，目的乃在滿足其個人一己之利，完全無助組織整體未來的發展。所以領導者對於不同屬性的部屬

採取相應的權宜措施，尤應加強彼此溝通交流及密切的互動，建立互信的人際網絡機制，強化激勵與溝通的社交整合能力，期使雙方的關係品質能有效提昇，進而促使部屬能全心投入工作，共創核心競爭力，引領組織永續發展。

三、未來研究方向

本研究係以不同的組織員工做為研究對象，希望藉由過去文獻的基礎來探討轉換型領導或交易型領導對關係品質及情緒智力與工作投入之間的關聯程度。過程中雖然力求研究的嚴謹度，例如為避免共同來源變異 (common method variance)，本研究領導型態與上下關係品質變項由部屬填答，而情緒智力與工作投入變項則由主管填答，但仍然無法嚴格控制填答者可能存在社會讚許 (social desirability) 之心向反應所產生的填答偏誤 (Edwards, 1957)。另外，對於領導型態影響部屬行為的情境因素，本研究僅著重在領導者情緒智力因素來進行探討，結果並未獲得實證資料的支持。而許多研究顯示，自我警覺 (self-monitoring) 之人格特質與經理人工作動機與升遷機會有關，高度自我警覺者會是相當出色的管理者 (例如 Kilduff & Day, 1994)，所以未來研究可考量嘗試將自我警覺人格特質列為情境因素來加以探討。

四、結論

總之，本研究主要探討轉換型領導與交易型領導對員工關係品質與工作投入的研究，並探討情緒智力在不同領導型態與關係品質間的干擾效果。研究結果顯示，相較於交易型領導，轉換型領導的方式，無論在員工關係品質的提升，工作投入的表現，都有明顯的影響效果，意味著管理者在領導方式的採用上，採取轉換型的領導方式應該較能收到有效的結果。本研究結果除了有助於此一領域知識的累積之外，更可作為管理實務的參考。

參考文獻

- 林維林，「轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究—以台灣省政府建設廳為個案分析」，東海大學公共行政學系研究所碩士班碩士論文，1996年。
- 侯堂柱，「轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣電子業為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士班碩士論文，2001年。
- 鄭伯燾，「差序格局與華人組織行為」，*本土心理研究*，第三期，1995年，頁142-219。

- 簡嘉誠，「領導風格型態、創造力人格特質搭配對組織承諾與創新績效影響關」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文，2001年。
- 謝佩騫，「校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究」，國立台北師範大學國民教育研究所碩士班碩士論文，2000年。
- Bagozzi, R. P. and Y. Yi, "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 6 (1) , 1998, pp.74-94.
- Bass, B. M., "Organizational Psychology", MA: Allen and Bacon, 1965.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J., "Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire", Redwood City, CA: Mind Garden, Inc, 1997.
- Bass, B. M., "Leadership and Performance beyond Expectations", New York Free Press, 1985.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., "Transformational Leadership Development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire", Palo Alto. California: Consulting Psychologists Press, 1990.
- Bean, D., "What Is Your Leadership Intelligence or LIQ? ", Lock Heaven University, 2001.
- Bennis, W. G. and Nanus, B., "Leaders: The Strategies for Taking Charge", New York: Harper and Row, 1985.
- Bentler, P. M. and D. G Bonett, "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures", *Psychological Bulletin*, Vol.88, 1980, pp.588-606.
- Burns, J.M., "Leadership", New York: Harper and Row, 1978.
- Deluga, R. J., "Supervisor Trust Building Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67 (1) , 1994, pp.315-326.
- Dienesch, R. M. and Liden, R. C., "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11 (3) , 1986, pp.618-634.
- Downton. J. V., "Rebel Leadership", New York: Free Press, 1973,.
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.51, 1987, pp.11-27.
- Edwards, A. L., "The Social Desirability Variable in Personality Assessment and Research", New York: Dryden Press, 1957.
- French, W. L., and Bell, C. H. Jr., "Organization Development: Behavioral science Interventions for Organization Improvement", Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc, 1995.
- Gardner, H. and Walters, J. "Multiple: The Theory in Practice", NY: Basic Books, 1993.
- Graen, G., Liden, R.C., and Hoel, W., "Role of Leadership in the Employee with Drawal Process", *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, 1982, pp.50-60.
- Goleman, D., "Emotional Intelligence", New York: Bantam Books, 1995.

- Graen, G. B. and Cashman, J. F., "A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach", In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*, 1975, pp.143-165.
- Graen, G. B. and Scandura, T., "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", In B. Staw and L. L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, 1987, pp.175-208.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M., "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 6 (2) , 1995, pp.219-247.
- Graen, G. B., Novak, M. and Sommerkamp, P., "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.30, 1982, pp.109-131.
- Grant, B. H., "Transformational Leadership of Principals in a Mid-size School District in Colorado", In partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Colorado State University, Colorado, 1996.
- Jaccard, J., Wan, C. K., "LISREL Approachs to Interaction Effects in Multiple Regression", Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-114, Newbury Park, CA: Sage, 1996.
- Jason, M. H., "The Role of the Principal as Transformational Leader in A Multicultural Learning Community", *High School Journal*, Vol. 83, 2000, pp.1-9.
- Kanungo, R. N., "Measurement of Job and Work Involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 (3) , 1982, pp.341-49.
- Katz, D., and Kahn, R. L., "The Social Psychology of Organization ", 2nd ed., New York: Wiley, 1978.
- Kiduff, M. and Day, D. V., "Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-monitoring on Management Careers", *Academy of Management Journal*, August, 1994, pp.1047-1060.
- Lawler, E. E., and Hall D. T., "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.54, 1970, pp.305-312.
- Lawler, E., Hackman, J. R. and Kaufman, S., "Effects of Job Redesign: A Field Experiment", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.3, 1973, pp.49-62.
- Lodahl, T. M. and Kejner, M., "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49 (1) , 1965, pp.24-33.
- Lodahl, T. M., and Kejner, M., "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol.49, 1965, pp.24-33.
- Morgan, G., "Creative Organization Theory: Resource Book ", 3rd ed. ,London: New Delhi 1989.
- Nunnally, J .C., "Psychometric Theory", New York : MacGraw-Hill, 1978.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., and Stone, E. F., "Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement Anwork Centrality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (2) , 1994, pp.224-228.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A. and Williams, E. S., "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, Vol. 25 (6), 1999, pp.897-933.
- Padsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R., "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Leadership Quarterly*, Vol.1, 1990, pp.107-142.
- Robbins, S.P., "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications", 9nd ed., New Jersey: Prentice-Hall, 2001.
- Salovey, P., and Mayer, J. D., "Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality", Vol.9, 1990, pp.185-211.
- Scandura, T. A., and Graen, G. B., "Moderating Effects of Initial Leader-member Exchange Status on the Effects of A Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, 1984, pp.418-436.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., and Wendorf, G., "Emotional Intelligence and Interpersonal Relations", *The Journal of Social Psychology*, Vol.141 (4), 2001, pp.523-536.
- Sergiovanni, T. J., "Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Result", *Educational Leadership*, Vol.147 (8), 1990, pp.23-27.
- Sosik, J. J., and Megerian L. E., "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Selfother Agreement on Transformational Leadership Perceptions", *Group and Organization Management*, Vol.24, 1999, pp.367-390.
- Sparrowe, R. T., and Liden, R. C., "Process and Structure on Leader-member Exchange", *Academy of Management Review*, Vol.22, 1997, pp.522-552.
- Sternberg, R. J., "The Triarchic Mind: A New Theory of Human Intelligence", New York: Viking 1988.
- Steven, B. W., Anthony, T. P., and Vanessa, U. D., "Emotional Intelligence as the Basis of Leadership Emergence in Self-managing Teams", *The Leadership Quarterly*, Vol.13, 2002, pp.505-522.
- Tyler, T. R. and Degoey, P., "Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions", In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 1996, pp.331-350. Thousand Oaks, CA: Sage .
- Wakabayashi, M., and Graen, G., "The Japanese Career Progress Study: A Seven Year Follow-up", *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, 1984, pp.217-227.
- Wortzel, R., "New Life Style Determinants of Women's Food Shopping Behavior", *Journal of Marketing*, Vol.43, 1979, pp.28-29.
- Yukl, G., "Leadership in Organizations, Englewood Cliffs", NJ: Prentice-Hall, 1994.
- Yukl, G., "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *The Leadership Quarterly*, Vol.10, 1999, pp.285-305.

The Effects of Leadership Style and Emotional Intelligence on Relationship Quality and Job Involvement

GOU-FONG LIAW, RUEY-WEN JANG, YUNG-SHUE WANG *

ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the mediating role of relationship quality between different leadership styles and job involvement. Also, the moderating role of emotional intelligence in different leadership styles for employee's relationship quality was explored. There were 362 observations sampled from various organizations. The LISREL modeling was used to test the hypotheses. First, we found that while the leadership style of transformation was positively related to employee's relationship quality and job involvement, the leadership style of transaction was not significantly related to them. Second, the moderating effects of emotional intelligence were not found in the relationship between leadership styles and employee's relationship quality. Third, the mediating effects of employee's relationship quality between transformational leadership and job involvement were partially existed. Finally, the implication of this findings and further study were discussed.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, relationship quality, emotional intelligence

* Gou-Fong LIAW, Associate Professor, Department of Textiles & Clothing, Fu Jen Catholic University. Ruy-Wen JANG, MBA, National Defense University. Yung-Shui WANG, Associate Professor, Department of Business Administration, China University of Technology.