

領導者能力、員工效能與心理契約關係之研究

徐淨榕、蘇奉信

E-mail: 9706075@mail.dyu.edu.tw

摘要

組織成功達成目標是取決於管理者(領導者)是否有能力帶領部屬(追隨者)有效展現才能與智慧。國內外有關領導者與部屬相關的研究，多數都由領導者的角度探討，並以組織整體效能表現為來評定員工的效能。卻忽略以員工為中心的觀點，過於廣泛解釋員工效能。

本研究試圖釐清為釐清領導能力與員工效能直接之關係，並試圖從心理契約來探索領導者能力與員工效能之中介影響。

研究對象以台灣企業之全職員工(full-time employees)，採網路電子問卷抽樣法，開放抽樣調查時間為期一個月，共回收600份問卷，有效問卷513份。並以驗證性因素分析、皮爾森相關分析、結構方程模式等統計方法進行資料分析驗證。

本研究結果發現，領導能力與員工效能呈顯著反向影響；領導能力與心理契約呈顯著正向影響；心理契約與員工效能則呈顯著反向影響；且心理契約在領導能力與員工效能具有顯著中介效果。此一發現能更清楚說明透過心理契約的中介影響在領導能力與員工效能間扮演重要角色。

關鍵詞：領導能力、員工效能、心理契約

目錄

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	v
內容目錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	x
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究問題	3
第三節 研究目的	5
第二章 文獻探討	6
第一節 領導理論	6
第二節 員工效能	10
第三節 心理契約、心理契約違犯	16
第四節 領導能力與員工效能相關文獻	18
第五節 領導能力、心理契約與員工效能相關文獻	20
第三章 研究方法	21
第一節 研究架構	21
第二節 研究假設	22
第三節 變項衡量與操作型定義	23
第四節 樣本蒐集	32
第五節 資料分析方法	33
第六節 效度及信度	34
第四章 樣本資料統計分析	41
第一節 個人特質	41
第二節 組織特質	45
第三節 各變項之描述分析	46
第四節 個人屬性之單因子變異數分析	48
第五節 領導能力、心理契約與員工效能之相關分析	53
第六節 領導能力、心理契約與員工效能之影響分析	53
第五章 結論與建議	58

第一節	研究結論	58
第二節	管理與實務意涵	62
第三節	研究限制	63
第四節	未來研究的建議	63
參考文獻		65
附錄 A	研究問卷	83

參考文獻

- 一、中文部份王榮春(1999), 部屬對主管領導行為知覺、相關情境因素二者與部屬對主管反應及工作行為的關係, 國立政治大學心理學系未出版之博士論文。王秀華譯(1996), ?導大未?, 台?:洪健全基?會。石樸(1991), 企業界員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究, 國立政治大學社會學研究所未出版之碩士論文。朱建平(2003), 組織成員的政治知覺對離職傾向的影響:工作滿足的中介效果, 高雄國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。李美枝(1991), 社會心理學, 台?:大洋出版社。李培銘(2001), 薪資組合與工作投入關係之研究, 私立中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。李佳怡(2000), 知覺組織支持對員工工作態度影響之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。李元墩、莊立民(1998), 員工溝通滿足、工作績效與離職傾向關係之研究—以台灣燁隆鋼鐵公司為例, 亞太管理評論, 3(2), 103-128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, 成功大學學報人文社會篇, 35, 133-157。李元墩、陳羿君、林育理(2001, June), 台灣服務業主管領導能力與員工組織承諾及生產力相關性之實證研究, 陸軍軍官學校七十七週年校慶綜合學術研討會, 1-11。李元墩、林育理、陳啟光(2001), 銀行業主管領導型態與部屬人格特質、組織承諾及其生產力關係模式之研究 - LISREL 分析法之應用, 人力資源管理學報, 1(2), 1-23。江明修(1999), 組織情感與心理契約的建立, 教育資料與研究, (30), 7-10。吳明隆(2000), SPSS統計應用實務, 台北:松崗電腦圖書。吳明隆(2007), 結構方程模式 - Amos 的操作與應用, 台?:五南圖書。林淑姬(1992), 薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。林建宏(1993), 警察人員工作倦怠感之研究, 中央警察大學警政研究所未出版之碩士論文。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, 成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。林道欽(2002), 領導型態與員工效能之研究-以台灣南區郵政管理局為例, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。周惠民(1999), 原住民地區國小教師自我效能感與工作投入之研究, 國立新竹師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。孫瑞雲(2001), 領導型態與領導績效之探討—學校與企業之比較研究, 人力資源管理學報冬季號, 1(3), 107-130。徐聖岡(2003), 高階主管情緒智力、領導能力與經營績效關係之研究-以台灣中小企業為例, 長榮大學經營管理研究所未出版之碩士論文。徐彥賢(2005), 我國銀行理財專員離職傾向之行為研究, 私立逢甲大學經營管理研究所未出版之碩士論文。袁凌、王燁(2005), 組織承諾對企業員工行為的影響過程分析, 湖南大學學報(社會科學版), 19(5), 57-60。倪千茹(2002), 國民中學校長領導能力量表之編製, 暨南國際大學教育政策與行政研究所未出版之碩士論文。洪榮昭(1988), 主管領導力激發與培養, 新竹:清華管理科學圖書中心, 25-26。康永泰(2000), 魅力領導與追隨者效能影響之探討, 中國行政評論, 10(2), 167-204。張仁杰(2001), 領導者/部屬交換理論與組織行為有關變數關係之研究, 國立成功大學企業管理學系未出版之碩士論文。許士軍(1993), 管理學, 台北:東華書局。梁進龍(2000), 臺、菲、泰基層員工之溝通滿意度對工作投入之影響比較研究, 私立中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。曾仕強(1981), 中國管理哲學--初版--台北市:東大。黃昆輝(1988), 教育行政學, 台北市:東華。邱皓政(2000), 量化研究與統計分析:SPSS 中文視窗版資料分析範例解析, 台北:五南出版社。邱皓政(2006), 結構方程模式:LISREL的理論、技術與應用, 台北:雙葉書廊。莊立民(1995), 溝通滿足工作績效與離職傾向之相關研究 燁隆集團實證, 高雄工學院管理科學研究所未出版之碩士論文。楊文友(2002), 警察人員工作投入之研究, 中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。楊能豐(2005), 心理契約違反與工作績效關係之研究—以永豐餘造紙股份有限公司為例, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。廖瓊瑤(1997), 台灣地區各縣市文化中心組織公民行為之研究, 銘傳大學管理科學研究所未出版之碩士論文。裴善康(2005), 台商派外人力資源管理實務、組織公民行為、工作績效與離職傾向之研究 心理契約之中介效應, 義守大學工業工程與管理學系未出版之碩士論文。劉怡孜(2003) 工作特性與工作價值觀對離職傾向影響之研究--以台灣地區食品產業之研發人員為例, 南華大學管理科學研究所未出版之碩士論文。陳淑嬌(1989), 國民中學校長領導型式、教師工作投入與組織效能關係之研究, 高雄師範學院教育研究所未出版之碩士論文。陳照明、萬榮水(2001), 勞僱心理契約理論建構的爭論之剖析及其解決之展望, 中國行政評論, (10), 101-128。陳智育(2002), 台北市國民小學校長領導能力指標調查研究, 台北師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。陳銘薰 方妙玲(2004), 心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究-以高科技產業為例, 輔仁管理評論, (11)2, 1-32。賴育廷(2005), 心理契約違犯與職場偏差行為、離職意圖之探討:以員工傳統性、知覺處罰可能性、知覺同事支持為調節變項, 中原大學心理學系未出版之碩士論文。潘建志(1996), 集團企業領導人領導風格與經營績效之關係, 成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。蔡春英(1994), 女性經理人角色意識、生活型態及領導行為之關係研究 - 中美日女性經理人之實證研究, 成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。蔡青宏(1996), 企業主管領導效能評量之研究, 成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。謝文全(1985), 教育行政, 台北:文景出版社。謝安田(2006), 企業研究方法論, 彰化出版社。顏士傑(2004), 員工心理契約與主管領導風格相關性之研究, 樹德科技大學經營管理研究所未出版之碩士論文。顏士棻(2005), 個人社會資本、組織信任與組織公民行為關係之研究-以心理契約為干擾變項, 國立中正大學勞工研究所未出版之論文。簡淑華(1994), 領導特質、領導型態、激勵方式與組織績效之相關性研究:以臺灣地區中小企業為例, 成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。鄭懷超譯(2000), ?導, 台?:天下出版社。鄭伯壘(1991), 家族主義與領導行為, 見楊中芳、高尚仁(主編):中國人、中國心 人格與社會篇, 台北:遠流出版公司。鄭伯壘(1995a), 家長權威與領導行為之關係:一個台灣民營企業主持人的個案研

究, 中央研究院民族學研究所集刊, (79), 105-109。鄭伯璜(1995c), 差序格局與華人組織行為, 本土心理學研究, (3), 142-219。鄭伯璜(1998a), 海峽兩岸組織文化之比較研究, 見鄭伯璜、黃國隆、郭建志(主編):海峽兩岸之企業文化, 台北:遠流出版公司。鄭伯璜(1998b), 差序格局與華人組織行為:台灣大型民營企業主持人的個案研究, 中央研究院民族研究集刊。(86), 29-74。鄭伯璜, 鄭紀瑩, 周麗芳(1999), 效忠主管(LS):概念建構、測量及相關因素的探討, 第三屆華人心理學家學術研討會發表論文, 大陸中國科學院主辦, 北京。鄭伯璜, 任金剛, 姜定宇(編譯)(2002), 組織溝通個案教材, 台北:遠流出版公司。鄭伯璜, 姜定宇(2003), 組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為, 載於鄭伯璜、姜定宇、鄭弘岳(主編):組織行為研究在台灣, 台北:桂冠出版社。嚴春財(1998), 山地鄉國小教師教學工作投入之研究, 國立嘉義師範學院國民教育範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。二、英文部份Argyis, C. p. (1960). Understanding organization behavior. Homewood, IL: Dorsey Press. Atwater, Leanne E. and Yammarino, Francis J. (1992). "Does Self-Other Agreement on Leadership Perceptions Moderate the Validity of Leadership and Performance Predictions?" . Personnel Psychology, Durham, Spring, 141. Barrick M. R., Stewart G. L., Neubert M. J., Mount M.K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 83, 377-391. Barnard, C. (1938). The Functions Of The Executive. Cambridge, MA: President And Fellows Of Harvard University. Byrne, B. M. (1994). Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows. Newbury Park, CA: Sage. Baker, G. A. (1996). Leadership competencies assessment instrument (LCAI) (3rd ed.). Raleigh, NC: North Carolina State University. Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. Journal of Organization Behavior, 23, 927-946. Detelin S. Elenkov (2002). "Effects of leadership on organizational performance in Russian companies," . Journal of Business Research, 55, 467-480. Fielder, F., (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill. Fishbein, M., (1967). Reading in Attitude Theory and Measurement. New York: John Wiley, 257-279. Farh, J. L. & Cheng, B. S. (1999). Paternalistic Leadership in Chinese organizations: A critical analysis. In A.S. Tsui & J.T. Li (Eds.), Management and organizations in Chinese Context (pp. 84-127). London: Macmillan. Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. Administrative Science Quarterly, 29, 499-517. Gibson, J. W. & Richard, M. H., (1991). Organizational communication-a managerial perspective (2nd ed.). New York: Harper Collins Inc. Green, S. G., Anderson, S. E. & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organization influences on leader-member exchange and related work attitudes. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66(2), 203-214. Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology, 82, 827-844. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1974). What's Missing in MBO? . Management Review, 63, 25-32. Hersey, P., and Blanchard, (1977). Management of Organization Behavior, 4th Edition. Englewood Cliffs: N. J. Prentice-hall. Hodgetts, R. M. (1991). Organizational behavior: Theory and practice. New York: Macmillan. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). Multivariate Data Analysis (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall. Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1996). Educational Administration: Theory, Research and Practice (5th ed.). New York: McGraw-Hill. Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1989). LISREL 7: A guide to the program and applications. Chicago: SPSS. John J. Sosik & Lara E. Megerian (1999). "Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions," . Group & Organization Management, Thousand Oaks, Sep, 367-390. John J. Sosik (2001). "Self-other agreement on charismatic leadership: Relationships with work attitudes and managerial performance," . Group & Organization Management, Thousand Oaks, Dec, 484-511. Katz, D. (1955). The Social Psychology of Organizations. N.Y.: Wiley. Katz, D. (1964). "The Motivational Basis of Organizational Behavior". Behavioral Science, 9, 131-146. Katz, K. & Kahn, R. L. (1966). The Social Psychology of Organization. New York: John Wiley and Sons. Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations (2th ed.). New York: John Wiley and Sons. Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three process of attitude change. Journal of Conflict Resolution, 2, 51-56. Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and word involvement. Journal of Applied Psychology, 67(3), 3. Krajeski, K. J., Martin, J. S., & Walden, J. (1983). The elementary school principalship: Leadership for 1980s. New York: Holt, Rinehart and Winston. Kelley, R. (1992). The power of followership. New York: Doubleday Currency. Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. Personnel Psychology, 50, 121-146. Kevin, W. M., Edward, R. K., & Mark, A. W. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. Journal of Management, 24(4), 533-552. Kickul J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. Journal of business and psychology, 16, 191-217. Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). Men, management and Mental Health. Cambridge, MA: Harvard University Press. Lodahl, T. W., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, 13(2), 44. Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement job satisfaction and intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology, 54(2), 4. Mintzberg, H. (1990). Harvard business review catalog. McGill University, 90(2), 163 - 176. Mayer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology, 74, 152-156. Morris J.H & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model, Academy of Management Journal, 24, 512-526. Morrison, E. W. and Robinson, S. L. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops". Academy of Management Review, 22, 226-256. Moulton, H. W., (1993). Executive Development: Preparing for the 21st Century. New York, NY: Oxford University Press. Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1994). Organization behavior: A management challenge (2nd ed.). Fort Worth, TX: The Dryden Press. Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. Academy of Management Review, 2, 46-53. Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lex. Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M.

Staw & L.L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*(pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Working smart and harder: A longitudinal study of managerial success. *Administrative Science Quarterly*, 39, 603-627.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organization commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Paullay, I. M., Alliger, G. M., Stome, R., & Eugene, F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.

Plunkett, W. R. (1992). *Supervision: the direction of people at work*. Boston: Allyn — Bacon, 38.

Phifer, B Susan(1999). *Perception and Analysis of Self-Assessment Leadership Competence of Women Administrators in Higher Education*. Unpublished doctoral dissertation, the University of San Francisco.

Rauch & Behling (1984). *Functionalism: basis for an alternate approach to the study of leadership*. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart(Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford(pp. 45-62). NY: Pergamon Press.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.

Robbins, S. P. (1994). *Organizational behavior*(3rd ed). New-Jersey: Prentice Hall, Inc.

Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994). "Violating the Psychological Contract: not the Exception but the Norm". *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). *Organizational citizenship behavior: A psychological contract perspective*. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall.

Rabinowitz, S. & Hall, D. T. (1977). *Organizational research on job involvement*. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265-288.

Reitz, H. J., & Jewell, L. N. (1979). Sex, locus of control and job involvement: A six-country investigation. *Academy of Management Journal*, 22, 72-80.

Ridgway, Kim A. (2001). Leadership practices, cultural values, and organizational performance. *Performance Improvement Quarterly* [H.W. Wilson - ERIC], 14(1), 77-95.

Stogdill, R. M (1948). Personal factor associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 2(6), 213-224.

Sergiovanni, T. J. (1984). "Leadership and excellence in schooling,". *Educational leadership*, 41, 33-34.

Sevy, B.A., Olson, R.D., McGuire D. P., Fraser, M., & Paajanen, G. (1985). *Management Skills Profile Research Report and Technical Manual*. Minneapolis, MN: Personnel Decision, Inc., 66.

Schroder, H. M. & Clemens, J(1997). *Synergistic Leadership Capabilities*. Unpublished paper.

Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (1999). "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect". *Human Relations*, 52, 895-922.

Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (2000). "Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.

Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations* (2nd ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed). Prentice Hall International, Inc.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*(5th ed.). Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall.