

# 轉換型領導、交易型領導、師徒功能認知與組織承諾之關連性研究

## The Relationship among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Mentoring Functions and Organizational Commitment

楊敏里

國立高雄應用科技大學企業管理系 副教授

Email Address : minly@cc.kuas.edu.tw

侯耀翔

國立高雄應用科技大學企業管理系 研究生

Email Address : cpc.a242888@gmail.com

### 摘要

受限於大型投資案國光石化環評未過關，以及 2015 年台灣中油公司高雄煉油廠即將關廠，台灣的石化產業發展將陷入瓶頸，造成影響石化鏈產業人員的停滯狀況，不但無法在國內擴建，即使要到國外建廠，也受限政府的箝制。個案石化廠員工約 1600 人，第一線輪班人員年逾 50 歲或資歷超過 25 年以上的人員就占了員工數 6 成左右，加上近年來退休潮浮現，早就面臨接班斷層問題，人力缺口補充緩不濟急，就連資深技術員也出現經驗傳承的危機。因此本研究嘗試以某南部石化廠員工為研究對象，探討在非正式師徒制下領班(師父)及班員(徒弟)的師徒功能認知與領班的領導風格對於組織承諾的影響。

本研究採問卷調查法，以個案公司石化煉製部門為研究範圍，主要研究對象為領班與班員，進行研究調查，總計發放問卷 330 份，有效回收問卷共 286 份，有效回收率為 86.7%。研究結果發現：

1. 師徒功能認知、轉換型領導與交易型領導對組織承諾有顯著的正向影響；
2. 轉換型領導負向干擾師徒功能認知對組織承諾的影響；
3. 交易型領導正向干擾師徒功能認知對組織承諾的影響。

以石化業管理者的角度來看，建立師徒功能認知氛圍，基層管理人才施以轉換型領導、交易型領導的領導型態較佳，使員工產生向心力則有助提升員工組織承諾。本研究分析結果亦提供以下建議：領班領導行為方面應加強在心靈鼓舞與交易型領導等方面運用；員工教育訓練方面建議定期提供領班領導才能相關之訓練課程及實行新進人員正式師徒制，並提出理論之實務意涵以供政策制定者參考。

**關鍵字：**師徒功能認知、轉換型領導、交易型領導、組織承諾

**Keywords :** Mentoring Functions、Transformational Leadership、Transactional Leadership、Organizational Commitment

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景與動機

受限於大型投資案國光石化環評未過關，以及 2015 年台灣中油公司高雄煉油廠即將關廠，台灣的石化產業發展將陷入瓶頸，造成影響石化鏈產業人員的停滯狀況，不但無法在國內擴建，即使要到國外建廠，也受限政府的箝制。個案石化廠員工約 1600 人，第一線輪班人員，年逾 50 歲或資歷超過 25 年以上的人員，就占了員工數 6 成左右，加上近年來退休潮浮現，早就面臨接班斷層問題，人力缺口補充緩不濟急，就連第一線的資深技術員也出現經驗傳承的危機。

石化工廠現場領班、技術員特別強調在化工單元操作技術嫻熟，以及工安認知、環保意識的確實養成，不光憑藉自我摸索和自行參閱標準作業程序手冊(SOP)即能理解其中精髓，也非培訓課程即能學以致用；而是必須資深者帶領資淺者在現場傳授機宜及長期的習慣養成，才能將正確安全觀念深植心中；因此，養成教育也比其他業界久，若非學習紮實，極易發生潛在危害，甚至造成工安事故，所費不貲。因此，本研究將探討石化廠現場領班與班員的直屬非正式師徒關係之人力培訓，師徒雙方都能發展個人並提升專業。另在組織行為相關議題上，國內已有許多文

獻證實師徒關係對組織承諾有顯著影響(胡淑貞, 2008; 陳秉沛, 2010; 吳稚文, 2010; 馮人龍, 2013)。本研究推論, 一個能讓徒弟欽佩的師父, 不但能夠展現可作表率的行為、態度, 並能適時從旁提供徒弟協助, 隨時關心徒弟的職涯發展, 注意徒弟的相關訓練, 給予社會與心理上的支持, 以致於提升徒弟對於組織承諾程度, 此為本研究動機之一。

領導者在成功的組織中扮演重要的角色, 許多組織將領導視為競爭優勢的來源 (Zhu, Chew & Spangler, 2005; McCall, 1998), 過去相關研究指出, 員工認知領導者採用轉換式的領導型態及交易型的領導型態, 皆會提高員工組織承諾程度(林秋賢, 2011; 李仲珣, 2011; 吳明哲, 2012; 黃仁傑, 2013); 因此, 本研究將探討領導型態與組織承諾之關係, 此為動機之二。

同時, 有鑑於不同人格特質的班員, 在各種領導行為下對組織承諾影響的程度應不同; 而不同的領導型態是否會干擾師徒功能認知與組織承諾間的關係則尚待實證; 因此, 本研究將以轉換型領導與交易型領導為調節變項, 觀察不同領班領導行為下, 班員的師徒功能認知對組織承諾的影響是否有所轉變及不同, 此為本研究動機三。

## 1.2 研究目的

由上述之研究背景與動機, 本研究主要以個案公司石化廠之領班與班員為調查對象, 探討在領班是轉換型領導者或交易型領導者風格之下, 班員所知覺的師徒功能認知與組織承諾之關係是否會有所影響, 故擬定下列之研究目的。

- 一、探討不同人口變數在各項變數間有無顯著差異。
- 二、探討師徒功能認知與組織承諾的關係。
- 三、探討轉換型領導、交易型領導與組織承諾的關係。
- 四、探討轉換型領導、交易型領導是否會干擾師徒功能認知與組織承諾之關係。

## 2. 文獻探討與研究假設

### 2.1 組織承諾

組織承諾它是一種態度, 是影響員工對組織投入的強度。Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974)認為組織承諾是指個人對特定組織認同與投入態度傾向的相對強度, 而組織成員會對組織表現出三種傾向: (1) 強烈的信仰及接受組織的目標與價值; (2) 渴望繼續成為組織的一份子; (3) 願意為組織的利益而努力等。Wiener (1982)認為組織承諾是一種內化的規範力, 使組織成員的行為配合組織目標及利益。陳世昌(2008)將組織承諾視為員工個人對工作的一種態度傾向, 亦即個人對某一特定組織的認同與投入之態度傾向的相對強度。顏清瑞(2009)認為組織承諾是指成員對組織投入認同感的程度, 透過量測價值承諾、努力承諾與留職承諾三項構面, 以瞭解成員組織承諾之情形。李擘淳(2014)將組織承諾定義指個體對組織的忠誠度與情感投入, 並願意為組織付出高度努力, 且對組織目標與價值相當認同, 以及希望能繼續成為組織的一份子等層面。

### 2.2 師徒功能認知與組織承諾之關係

Kram (1983)定義師徒關係為組織中資深員工帶領資淺員工的模式, 他並認為師父扮演著兩種角色, 分別是(1)工具型角色指的是影響徒弟職涯發展的角色, 著重於資淺員工能藉由資深員工的輔導或引領, 強化在組織中的職位晉升、教導、保護、挑戰安排及曝光能見度; 以及(2)心理型角色則是扮演提供徒弟心理支持的角色, 資深員工如何強化資淺員工心理契約, 包括: 諮詢、接納、認可、友誼及角色楷模。另 Kram(1985)進一步透過深度訪談的研究, 將師徒功能區分為兩類: 職涯發展(career development)功能與社會心理支持(psychological support)功能; 隨後 Scandura (1992)、Scandura and Ragins (1993)根據 Kram(1985)的師徒功能認知構面, 設計師徒功能認知的量表, 並且利用要素分析法將師徒功能認知歸納成為三個構面: 職涯功能更名為職業功能(Vocational function), 而社會心理功能則又分為社會支持功能(Social support function)及角色楷模功能(Role modeling)。吳稚文 (2010)指出師徒功能認知為徒弟對於在師徒關係所獲得的功能之認知, 亦即徒弟對於師徒關係功能所持有的信念。陳建龍、許碧芬與張明旭(2006)透過九位在台灣糕餅產業界資深優秀的從業人員的深度訪談, 瞭解華人文化對師徒功能認知之影響, 發現師徒功能對於提高徒弟的工作的滿意度、組織承諾、認同感、忠誠度與組織公民行為, 以及降低角色模糊與離職意圖

上具有實質的幫助。胡淑貞 (2008)以壽險業師徒功能對組織社會化及組織承諾關係之研究中發現，師徒功能的「角色楷模功能」及「職涯功能」對組織承諾有高度的影響。陳秉沛 (2010)、吳雅文 (2010)針對高科技產業企業內員工進行調查發現徒弟的師徒功能認知越高，組織承諾越高。綜合上述文獻之探討，本研究推論師徒功能認知對組織承諾有正面影響，並提出假說一與子假說。

H1：師徒功能認知對組織承諾具有顯著影響

H1-1：職涯發展功能對組織承諾具有顯著影響

H1-2：社會支持功能對組織承諾具有顯著影響

H1-3：角色模範功能對組織承諾具有顯著影響

### 2.3 轉換型領導、交易型領導與組織承諾之關係

轉換型領導是一種建立在影響組織成員，使成員們產生態度與觀念上的改變，以制定組織使命或目標的承諾，及給予組織成員自主力，以完成目標的一種過程(Yulk, 1994)。Bass(1985)提出轉換型領導會使成員具有忠誠感，讓部屬感受到尊重和信任，並透過改變成員的價值與信念、開發其潛能及給予信心等方式來提高對組織目標的承諾，使部屬產生為組織付出個人期望外的努力之意願和動機。轉換型領導者需要善用權力和情境等有利因素，以激發組織成員創新的意願，並提昇工作投入的意願及能力，使組織在面臨環境變遷時，能隨時調整其組織的運作方式，發掘出其潛在改變的機會，以便能更快適應環境的變遷 (Bennis & Nanus, 1985)。黃新福與林孟錡(2013)認為轉換型領導者則係指團隊內擁有相當的支配與權力，擔任溝通、指導與激勵的角色，帶領團隊成員共同達成團隊目標與組織願景之人。另學者認為藉由增強部屬對目標本身的重要性及對部屬溝通，及引導目標完成的自發興趣等方式，此種領導者能激勵部屬或追隨者，使工作績效超越領導者及自己的期望 (Bass & Avolio, 1993)。轉換型領導者不僅激勵部屬跟隨領導者的命令，更要求部屬堅定的相信組織轉換的願景，並與組織共同建立願景，瞭解組織需要新生的需求並在組織轉變的過程中給予協助與支持 (Daft, 2001)。領導者會針對部屬的需求給予不同的關懷及適時給予鼓舞和啟發部屬的潛能，藉由這種激勵的方式使部屬願意對組織付出更大心力來達成工作目標 (洪大川，2012)。

Bass (1985)研究認為交易型領導者係使部屬清楚自己的角色責任、完成領導者所預期的工作且給予部屬喜好之承諾；交易型領導則是植基於一個交換的過程，過程中領導者提供報酬以酬謝部屬的辛勞及績效。Yammarino (1994)指出領導者和部屬只是維持利益交換的關係，領導者關心目標是否達成，工作是否符合預期成果，而部屬關心的是，付出能否得到應有的回報，比較低層次的交易是有形的物質交換，如達成目標可以加薪；較高層次的交易則是無形的交換，如忠誠、情感和信任等。Konovsky and Pugh (1994)認為越以交易為導向的領導，可能造成部屬認為與組織之間只是維持一種經濟交換的關係，而可能會過於強調目標達成時所換得之獎酬；而且基於以人類互動行為的社會交換理論(social exchange theory)論點，領導者係藉由群體獲取身分地位與影響力，並酬謝群體；所以這是一種以過程為導向的交易領導方法，強調領導者與追隨者之間的社會交換或交易。Pounder (2001)亦認為交易型領導是一種利益交換的過程，以需求為導向，需具備合理的標準程序控制。施妤璇 (2006)提出交易型領導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。洪春吉與趙皖屏(2009)則認為交易型領導藉由達成約定條件所獲得報酬和懲罰部屬的錯誤行為，來取得部屬的承諾。

施娟娟(2008)以台灣電子科技產業為例，研究交易領導、轉換領導對員工士氣與組織承諾之關聯性，研究結果顯示交易領導、轉換領導對於組織承諾皆有顯著正相關。曾信超與康榮民(2010)以警政署現職員工為例，探討轉換型領導、組織變革不確定感與組織承諾關係之研究，結果發現轉換型領導會顯著正向影響組織承諾與增進焦點，亦會透過增進焦點的中介，正向影響情感性承諾。李仲珣 (2011)以線上遊戲公司為例，探討領導風格與工作特性對於組織承諾的影響，結果顯示轉換型領導及交易型領導皆對情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾有顯著正向的影響。

綜合上述文獻之探討，本研究推論轉換型領導與交易型領導對組織承諾會有正向影響，並提出假說二及假說三及其子假說。

H2：轉換型領導對組織承諾具有顯著影響

H2-1：心靈鼓舞功能對組織承諾具有顯著影響

H2-2：才智啟發功能對組織承諾具有顯著影響

H2-3：理想化影響功能對組織承諾具有顯著影響

H2-4：個別關懷功能對組織承諾具有顯著影響

H3：交易型領導對組織承諾具有顯著影響

H3-1：權變報償功能對組織承諾具有顯著影響

H3-2：例外管理功能對組織承諾具有顯著影響

## 2.4 轉換型領導與交易型領導之干擾效果

吳依芳 (2009)以金融業員工為例，研究主管領導型態、員工工作壓力與工作滿足之關係，研究顯示轉換型領導對低自我發展與外在滿足之關係具有顯著干擾效果。顧玲才 (2012)研究個人與工作配適、個人與組織配適對組織承諾關係，研究結果顯示個人與工作配適與組織承諾之正向關係會受到轉換型領導影響而增強。詹雅雲 (2012)探討人力資源管理活動對於研發人員工作投入與留任意願之影響，研究顯示交易型領導對於工作投入及留任意願之關係，則不存在干擾效果；轉換型領導對於工作投入及留任意願之關係，存在干擾效果。汪嘉將 (2012)以園區個案高科技公司之研發人員為研究樣本，探討高科技研發人員工作不安全感對信任之影響，結果顯示交易型領導會減少工作不安全感的程度及增加信任的程度，而轉換型領導的干擾(調節)影響不明顯。

由上述實證研究得知干擾效果有些成立，有些不成立。因此推論領班採轉換型領導或交易型領導時，會對班員的師徒功能認知與組織承諾之關係產生干擾效果有必要加以探討。因此，提出假說四及假說五及其子假說。

H4：轉換型領導會干擾師徒功能認知與組織承諾之關係

H4-1：心靈鼓舞會干擾師徒功能認知與組織承諾之關係

H4-2：才智啟發會干擾師徒功能認知與組織承諾之關係

H4-3：理想化影響會干擾師徒功能認知與組織承諾之關係

H4-4：個別關懷會干擾師徒功能認知與組織承諾之關係

H5：交易型領導會干擾師徒功能認知與組織承諾之關係

H5-1：權變報償會干擾師徒功能認知與組織承諾之關係

H5-2：例外管理會干擾師徒功能認知與組織承諾之關係

## 3.研究方法

### 3.1 研究架構

根據研究動機、研究目的與文獻探討之結果，本研究之研究架構如圖 1 所示；主要探討師徒功能認知、轉換型領導、交易型領導及組織承諾間關連性研究。

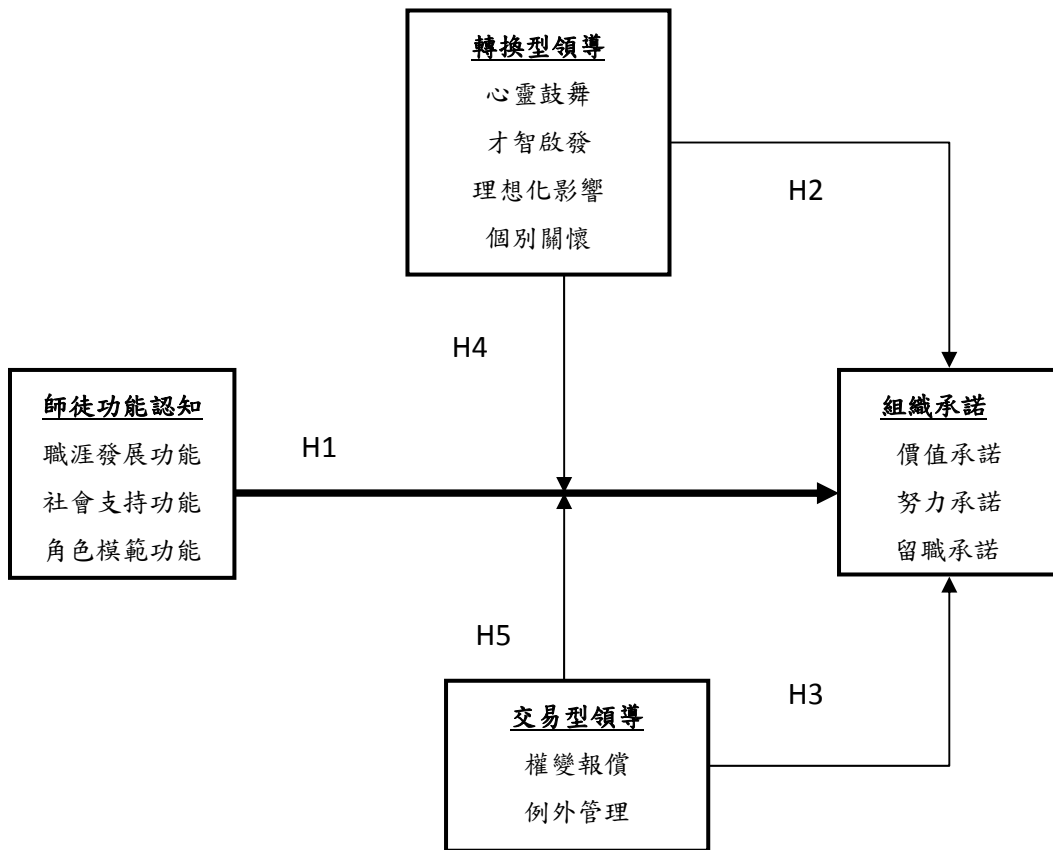


圖1，研究架構圖

### 3.2 變數操作型定義與衡量

#### (一)組織承諾

本研究參考 Porter et al. (1974)、陳世昌(2008)、李暉淳(2014)之定義，將組織承諾定義為「成員對組織目標與價值觀認同，願意為組織付出努力，並且渴望持續以組織一份子為榮」，並參考 Porter et al. (1974)、陳世昌(2008)、顏清瑞(2009)以價值承諾、努力承諾、留職承諾等三個構面進行衡量，量表參考依照 Porter et al. (1974)、陳世昌(2008)、顏清瑞(2009)等依組織承諾的觀點所發展出的組織承諾量表 (organizational commitment inventory, 簡稱為 OCI 量表)，並配合本研究修改設計而成，價值承諾 5 題、努力承諾 4 題、留職承諾 5 題，衡量方式以七點尺度量予以評分。

#### (二)師徒功能認知

本研究參考 Kram(1985)、Scandura (1992)與吳稚文(2010)之定義，將師徒功能認知定義「組織中師父與徒弟之間互動關係的認知，師父展現作為表率的行為態度，徒弟所知覺到師父給予回饋與挑戰性工作，並傾聽支持分享工作上的經驗，使徒弟得到助益與仿效」。並參考 Scandura and Ragins (1993)之師徒功能構面：職涯發展功能、社會支持功能與角色模範功能構面及師徒制功能量表，及參考國內研究者黃瓊玉 (2005) 及邱繼逸 (2010)等論文量表修訂本研究之量表，量表之內容分三部份，包括：職能發展功能 6 題、心理支持功能 5 題與角色模範 4 題，衡量方式以七點尺度量予以評分。

#### (三)轉換型領導

本研究參考 Bass (1985)、黃新福與林孟錡 (2013)之定義，將轉換型領導定義為「領導者本身具有遠景和使命感，藉由象徵性符號及以身作則來激發部屬的努力，鼓勵部屬以整體觀點及新的想法來提升其獨立解決問題的能力，並隨時回饋與輔導使其達成目標任務」。及參考 Bass and Avolio (1990)之構面，以轉換型領導的「心靈鼓舞」、「才智啟發」、「理想化影響」與「個別的關懷」做為轉換型領導之四構面。轉換型領導量表以 Bass (1995)的 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 量表為依據，及參考國內研究者巫繼昇(2006)之論文量表修訂發展而成，量表之內容分四部份，包括：心靈鼓舞 4 題、才智啟發 4 題、理想化影響 4 題與個別的關懷 4 題共 16 題，衡量方式以七點尺度量

予以評分。

#### (四)交易型領導

本研究參考 Bass (1985)、洪春吉與趙皖屏(2009)之定義，將交易型領導定義為「領導者認知成員的需求並且承諾，依成員完成工作目標後績效的高低來給予不同的獎酬；若成員未能達成目標時，將適時的懲罰與糾正行為，使其得以達成組織目標的一種領導」。以及 Bass and Avolio (1990)之構面，以「例外管理」與「權變報償」來做為交易型領導之兩構面。此外，以 Bass (1995)的 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 量表為依據，並參考國內研究者巫繼昇 (2006)之論文量表修訂發展而成共 7 題，衡量方式以七點尺度量予以評分。各變數之操作型定義與問項彙總如表 1 所示。

表1 各變數、構面操作性定義與衡量問項

變數	構面	操作性定義	問卷之題項
師徒功能認知	職涯發展功能	師父提供資淺者之個人學習工作上的技能、引導方向、經驗傳承與職位晉升的準備。	1. 師父十分關注我的職涯發展
			2. 師父會指派我完成重要的工作任務
			3. 師父提供我工作相關的訓練
			4. 師父會給予我升遷機會上的建議
			5. 師父會與我一起討論，幫助我找到未來工作上的目標
			6. 師父會投注時間去思考我的職涯發展
	社會支持功能	師父所提供資淺者諮詢、接受、確認與友誼功能，互相關懷與親近，共同分享等經驗。	7. 我會與師父分享私人的問題
			8. 下班後，我會與師父一同從事一些社交活動
			9. 我和師父之間互相信賴
			10. 我把師父視為朋友
			11. 我常與師父一同用餐
	角色模範功能	師父的行為、態度、技巧可作為資淺者所仿效之表率，幫助資淺者獲得信心，清楚明白其身份。	12. 我嘗試將師父的行為視為楷模
			13. 我欽佩師父激勵他人的能力
			14. 我尊敬師父的專業知識
			15. 我尊敬師父教導他人的能力
轉換型領導	心靈鼓舞	領導者對成員傳達動人的遠景，使成員充滿熱忱、信心與樂觀進取的精神，並對其溝通與表達高度期望，藉由象徵性符號及以身作則來激發成員的努力。	1. 師父會將充滿希望的未來願景讓我知道
			2. 師父會清楚表達他對我的期望
			3. 師父會熱情並樂觀地說明我們的目標與未來
			4. 師父會讓我知道，他對達成目標是有信心的
	才智啟發	領導者促進成員的才智並激發其創造力，且鼓勵成員以整體觀點及新的想法來提升部屬獨立解決問題的能力。	5. 師父會啟發我去重新思考過去從來沒有想過的問題
			17. 師父會鼓勵我用新的方法去思考舊的問題
			7. 師父在解決問題時會詢問不同意見
			8. 師父不會因為我提出不同於他的意見而批評我
	理想化影響	領導者具有遠景和使命感，能得到成員的信心、信賴和尊敬，進而自願付出真誠與心力。	9. 師父的行為處事使我願意追隨他
			10. 師父是我學習仿效的楷模
			11. 師父會在做決定時考慮到是否符合公司要求
			12. 師父會強調團體利益比個人利益重要
	個別關懷	領導者關心每一個組織成員的個別需求，發覺成員的潛能，輔導員工達成任務。	13. 師父會重視我的獨特性，而不是用團體一致方式對待
			14. 師父會讚美並關心我的表現
			15. 師父會幫助我發揮自己的長處
			16. 師父會依據我的需求，能力與期望來對待我
交易型領導	例外管理	當員工有不當的行為時，才給予適時的糾正或處罰。	6. 我工作上出現缺失時，師父才會指正我
			18. 我達不到工作要求時，師父才會對我進行干預或監督
			19. 我工作表現的不好，師父會表示他的不滿，並加以指正
			20. 師父對我有所責罰時，總是對事不對人

表 1 各變數、構面操作性定義與衡量問項(續)

變數	構面	操作性定義	問卷之題項
交易型領導	權變報償	領導者給予員工適當的獎勵與避免使用處罰，以增加員工工作的誘因，當員工完成領導者所指派之工作目標時，即可獲得獎勵。	21. 我表現優異時，師父會幫我向長官爭取獎勵
			22. 師父明確的告訴我，工作完成後，我可以有那些獎賞
			23. 師父會依照我績效的優劣而分別給予獎賞或懲處
組織承諾	價值承諾	指員工具有強烈的組織信仰，並接受組織的目標與價值	1. 我願意付出額外的努力，以達成工作目標
			2. 在我可能選擇服務的企業中，本工廠是個相當理想的工作場所
			3. 我發現我個人的價值觀和公司一致，但不是跟所有長官、同事一致
			4. 我以身為本工廠的一份子為榮
			5. 我很慶幸留在本工廠服務
	努力承諾	指員工願意為組織的利益而付出更多的努力	6. 我覺得我有責任為本工廠付出更多心力
			7. 我會竭盡所能，克服工作上遇到的難題
			8. 我願意將我的工作經驗，傳授給新進員工
			9. 我願意主動蒐集工作所需之資訊或學習新工作技能
	留職承諾	指員工渴望繼續成為組織的一份子	10. 我覺得繼續留在本工廠服務，是一件正確的事
			11. 就目前各項環境及制度條件，我樂於繼續在本工廠工作
			12. 我仍願意留在本工廠服務
			13. 我很希望在本工廠一直工作到退休
			14. 公司其他系統單位有更好的工作機會，我會把握該工作機會

### 3.3 研究範圍與對象

本研究範圍以個案公司石化廠煉製部門為研究範圍，主要研究對象為領班與班員。正式問卷發放時依石化廠煉製操作部門總人數共 1,118 人，在 95%信心水準及 5%標準誤下，計算出所需樣本數共 286 份。總計發放問卷共計 330 份取得有效樣本計 286 份。

### 3.4 資料分析方法

本研究以 SPSS 21 中文版套裝軟體及 AMOS 18 版進行資料處理與分析，並依據研究目的與變項之測量層次為基礎，選擇適當之資料分析方法。其所使用之統計方法，主要有信度與效度分析、驗證性因素分析、敘述性統計分析、相關分析、迴歸分析等，以對研究假說進行檢定。

## 4. 研究結果

### 4.1 敘述統計分析

本研究針對回收之 286 份有效問卷，分別從年齡、婚姻、學歷、職位及年資等人口變數利用 SPSS 21.0 版本進行敘述統計分析，樣本分佈在年齡方面，以「51-60 歲」所占比例最高為 31.1%，其次分別為「31-40 歲」、「41-50 歲」、「30 歲含以下」、「61 歲以上」各占 29.4%、22.4%、12.6%、4.50%；婚姻狀況中已婚、未婚與其他則各占 71.7%、26.2%、2.1%。學歷部份則多集中在大學院校占 35.7%，其次分別為高中職以下 31.1%、專科占 28.3%、研究所以上占 4.5%及；受訪者為領班占 23.4%，技術員占 76.6%；年資以「21-30」年所占比例最高 26.9%，再來則是「5 年以下」、「30 年以上」、「11-20 年」分別占 26.2%、20.9%、10.8%。

### 4.2 信度分析

為了確保各構面問項間的一致性與穩定水準，本研究採用信度分析，測驗的信度在於表示測驗內部項目之間是否相互符合。以下將檢定各相關變數之衡量指標的內部一致性。如表 2 所示，各變數之量表整體信度皆大於 0.70 以上，代表本問卷量表具有一定程度的穩定性及內部一致性。

表 2 各變數之信度分析表

變數	構面	Cronbach's $\alpha$	整體信度
師徒功能認知	職涯發展功能	0.908	0.943
	社會支持功能	0.826	
	角色模範功能	0.887	
轉換型領導	心靈鼓舞	0.910	0.959
	才智啟發	0.842	
	理想化影響	0.882	
	個別關懷	0.914	
交易型領導	權變報償	0.830	0.865
	例外管理	0.794	
組織承諾	價值承諾	0.868	0.952
	努力承諾	0.904	
	留職承諾	0.939	

### 4.3 效度分析

效度分析主要在檢驗一個變數是否能準確地衡量到所欲衡量的主題內容。由於本研究之各變數乃是由理論架構而產生的，因此較適合採用收斂效度。本研究採用 AMOS 18 統計分析軟體為工具，執行驗證性因素分析驗證本研究問項之效度。依據 Fornell and Larcker (1981) 評估收斂效度的標準，其中所有的標準化因素負荷量(factor loading) 要大於 0.5，且 t 值須達到顯著水準。在組合信度(CR)方面，組成信度值應為 0.6 以上的標準，代表研究模式內部一致性良好。在平均解釋變異量(AVE)中，認為對於所有構念而言，AVE 必須大於 0.50 以上的標準，表示測量問項具有一定程度的收斂效度。

本研究各變數之驗證性因素分析之結果，師徒功能認知變數中，社會支持的構面題項 8：下班後，我會與師父一同從事一些社交活動，以及題項 11：我常與師父一同用餐在交易型領導變數中；例外管理的構面題項 20：師父對我有所責罰時，總是對事不對人；組織承諾變數中，留職承諾的構面題項 14：公司其他系統單位有更好的工作機會，我會把握該工作機會，以上各題其標準化因素負荷量低於 0.50，故予以刪除，經刪題後，各題項之標準化因素負荷量皆大於 0.50 以上，且 t 值皆有達到顯著水準，如表 3 所示。在組合信度部份，各構面皆大於 0.60，故符合標準，代表研究模式內部一致性良好。平均解釋變異量部份，除交易型領導之「例外管理」構面略低於 0.5，因此該構面在後續的分析將不納入討論，並將本研究交易型領導以權變報償構面代表。經刪除例外管理構面後，其餘構面值皆達到 0.50 以上之標準。綜合上述，可知本問卷中各變數之題項具有相當高的收斂效度。

表 3 各變數驗證性因素分析結果

變數	構面	題項	標準化因素負荷量	測量誤差	t 值	組合信度(CR)	平均解釋變異量(AVE)
師徒功能認知	職涯發展功能	題 1	0.811	0.409	10.096 ***	0.900	0.600
		題 2	0.763	0.423	10.613 ***		
		題 3	0.775	0.402	10.499 ***		
		題 4	0.848	0.324	9.485 ***		
		題 5	0.827	0.363	9.866 ***		
		題 6	0.714	0.586	10.950 ***		



表 3 各變數驗證性因素分析結果(續)

變數	構面	題項	標準化因素負荷量	測量誤差	t 值	組合信度(CR)	平均解釋變異量(AVE)
師徒功能認知	社會支持	題 7	0.671	0.677	10.752 ***	0.807	0.585
		題 9	0.830	0.318	8.596 ***		
		題 10	0.852	0.328	7.911 ***		
	角色模範	題 12	0.801	0.391	10.016 ***	0.880	0.648
		題 13	0.844	0.337	9.257 ***		
		題 14	0.774	0.409	10.344 ***		
題 15		0.837	0.302	9.409 ***			
轉換型領導	心靈鼓舞	題 1	0.878	0.229	8.746 ***	0.913	0.724
		題 2	0.886	0.199	8.473 ***		
		題 3	0.848	0.279	9.529 ***		
		題 4	0.781	0.395	10.479 ***		
	才智啟發	題 5	0.721	0.512	10.913 ***	0.833	0.556
		題 7	0.785	0.407	10.340 ***		
		題 8	0.721	0.541	10.915 ***		
		題 17	0.797	0.373	10.189 ***		
	理想化影響	題 9	0.854	0.321	9.103 ***	0.874	0.635
		題 10	0.836	0.374	9.506 ***		
		題 11	0.785	0.376	10.273 ***		
		題 12	0.757	0.433	10.551 ***		
	個別關懷	題 13	0.771	0.385	10.894 ***	0.917	0.735
		題 14	0.872	0.239	9.643 ***		
		題 15	0.911	0.187	8.348 ***		
		題 16	0.870	0.251	9.672 ***		
交易型領導	例外管理	題 6	0.590	1.017	11.171 ***	0.743	0.496
		題 18	0.865	0.322	4.223 ***		
		題 19	0.814	0.446	5.963 ***		
	權變報償	題 21	0.732	0.534	9.004 ***	0.809	0.585
		題 22	0.787	0.448	7.537 ***		
		題 23	0.843	0.339	5.692 ***		
組織承諾	價值承諾	題 1	0.565	0.550	11.619 ***	0.875	0.643
		題 2	0.751	0.548	11.047 ***		
		題 4	0.929	0.165	7.334 ***		
		題 5	0.926	0.180	7.505 ***		
	努力承諾	題 6	0.838	0.300	9.468 ***	0.910	0.716
		題 7	0.887	0.197	8.096 ***		
		題 8	0.832	0.303	9.599 ***		
		題 9	0.795	0.316	10.160 ***		

表 3 各變數驗證性因素分析結果(續)

變數	構面	題項	標準化因素負荷量	測量誤差	t 值	組合信度(CR)	平均解釋變異量(AVE)
組織承諾	留職承諾	題 10	0.884	0.269	9.880 ***	0.922	0.746
		題 11	0.904	0.243	9.308 ***		
		題 12	0.947	0.130	6.966 ***		
		題 13	0.841	0.446	10.566 ***		

#### 4.4 相關分析

由表 4 Pearson 相關分析表可知「師徒功能認知」、「轉換型領導」、「交易型領導」與「組織承諾」兩兩變數間的關係程度均呈顯著正相關，且為中高度相關。另由表 5 顯示，各構面間的關係程度均呈顯著正相關。

表 4 師徒功能認知、轉換型領導、交易型領導與組織承諾之相關分析表

變數	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 師徒功能認知	5.286	0.815	1			
(2) 轉換型領導	5.230	0.805	0.851**	1		
(3) 交易型領導	5.072	0.935	0.669**	0.724**	1	
(4) 組織承諾	5.680	0.862	0.556**	0.630**	0.505**	1

\*\*在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

表 5 各構面間之相關分析

構面	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)職涯發展	1										
(2)社會支持	0.689**	1									
(3)角色模範	0.757**	0.753**	1								
(4)心靈鼓舞	0.733**	0.631**	0.686**	1							
(5)才智啟發	0.683**	0.636**	0.728**	0.741**	1						
(6)理想化影響	0.717**	0.678**	0.787**	0.721**	0.796**	1					
(7)個別關懷	0.735**	0.672**	0.744**	0.731**	0.832**	0.805**	1				
(8)權變報償	0.601**	0.598**	0.620**	0.664**	0.670**	0.638**	0.666**	1			
(9)價值承諾	0.528**	0.519**	0.499**	0.522**	0.587**	0.584**	0.578**	0.521**	1		
(10)努力承諾	0.500**	0.495**	0.535**	0.493**	0.613**	0.596**	0.608**	0.496**	0.766**	1	
(11)留職承諾	0.412**	0.331**	0.394**	0.395**	0.474**	0.465**	0.458**	0.386**	0.804**	0.705**	1

\*\*在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。\*在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

#### 4.5 迴歸分析

本節將進一步利用迴歸分析法，以瞭解領班與班員的「師徒功能認知」與「組織承諾」之間的因果關係與影響，並檢定「轉換型領導」與「交易型領導」的干擾效果。

##### (一)師徒功能認知對組織承諾之迴歸分析

由表 6 以迴歸分析的結果發現，師徒功能認知對組織承諾的 F 值為 120.510，調整後 R 平方值為 0.354，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說，因此 H1 成立，師徒功能認知對組織承諾有顯著影響。

由表 7 以迴歸分析的結果顯示師徒功能認知次構面對組織承諾的關係，「職涯發展」、「社會支持」與「角色模

範」構面對組織承諾呈顯著正向影響。綜合上述結果，領班表現愈多的師徒功能認知中之職涯發展功能、社會支持與角色模範功能，則班員對組織承諾會相對增加。本研究推論其可能原因為，當受訪者感受師父給予回饋與挑戰性工作，並傾聽支持分享工作上的經驗，使徒弟得到助益與仿效，因而產生向心力組織承諾會相對增加。

綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H1、H1-1、H1-2 及 H1-3 成立。

表 6 師徒功能認知對組織承諾之迴歸分析

變數	組織承諾					
	β 值	t 值	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
師徒功能認知	0.598	10.978***	120.510	0.000	0.357	0.354

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

表 7 師徒功能認知之次構面對組織承諾之迴歸分析

次構面	組織承諾						
	β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
職涯發展	0.278	3.198**	2.544	40.156	0.000	0.359	0.350
社會支持	0.175	1.988*	2.595				
角色模範	0.205	2.101*	3.190				

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

## (二)轉換型領導對組織承諾之迴歸分析

由表 8 迴歸分析的結果發現，轉換型領導對組織承諾的 F 值為 27.348，調整後 R 平方值為 0.285，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說，因此 H2 成立，轉換型領導對組織承諾有顯著影響。

由表 9 以迴歸分析的結果顯示轉換型領導次構面對組織承諾的關係，只有才智啟發與理想化影響二構面對組織承諾呈顯著正向影響，而心靈鼓舞與個別關懷二構面對組織承諾皆未達顯著影響。本研究推論其可能原因為，當受訪者感受領班促進成員的才智並激發其創造力，且具有遠景和使命感，能得到成員的信心、信賴和尊敬，進而自願付出真誠與心力對組織承諾會相對增加，其餘構面則無顯著影響。綜合上述結果，此迴歸模型驗證了本研究所提出的假設 H2、H2-2 及 H2-3 成立。

表 8 轉換型領導對組織承諾之迴歸分析

變數	組織承諾					
	β 值	t 值	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
轉換型領導	0.544	5.230***	27.348	0.000	0.296	0.285

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

表 9 轉換型領導之次構面對組織承諾之迴歸分析

次構面	組織承諾						
	β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
心靈鼓舞	0.047	0.634	2.592	46.312	0.000	0.397	0.389
才智啟發	0.248	2.655**	4.067				
理想化影響	0.222	2.533*	3.568				
個別關懷	0.164	1.739	4.129				

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

### (三)交易型領導對組織承諾之迴歸分析

由表 10 迴歸分析的結果發現，交易型領導對組織承諾的 F 值為 82.532，調整後 R 平方值為 0.272，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準，領班表現愈多的交易型領導對組織承諾會相對增加。本研究推論其可能原因為，當受訪者感受領導者給予員工適當的獎勵與避免使用處罰，以增加員工工作的誘因，進而增進努力承諾。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H3 成立。

表 10 交易型領導對組織承諾之迴歸分析

變數	組織承諾					
	β 值	t 值	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
交易型領導	0.525	9.085***	82.532	0.000	0.276	0.272

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

### (四)轉換型領導對師徒功能認知與組織承諾間之干擾效果

如表 11 所示，模式一、模式二中各變數之 VIF 值均遠小於 10，可知無共線性之問題，顯示資料符合進行迴歸分析的假設。本研究前面已採用迴歸分析驗證師徒功能認知對組織承諾之影響，接下來再以層級迴歸分析方法，驗證轉換型領導在師徒功能認知與組織承諾是否具有干擾效果，利用 β 係數及 F 檢定分析，據以判斷變數是否具有干擾效果。使用模式 1(自變數及干擾變數對依變數有顯著的標準迴歸係數)及模式 2(自變數、干擾變數及交互效果對依變數有顯著的標準迴歸係數)兩種模式，驗證干擾變數之調節效果是否存在。若模式 2 的 β 值顯著時，則代表此干擾變數具有完全調節效果；若彼此關係不顯著，則代表此干擾變數不具有調節效果。

模式 1：X, M→Y

模式 2：X, M, X·M→Y

(X=師徒功能認知、M=轉換型領導、Y=組織承諾)

由表 11 的數據顯示，利用 β 係數達顯著及 F 檢定分析，在此迴歸模式中，轉換型領導為干擾變數，在師徒功能認知對組織承諾的調節效果分析上，達到負向顯著干擾水準。若領班的轉換型領導愈高時，則班員的師徒功能認知上反而會微幅降低其組織承諾。本研究推論其可能原因為，受訪者員工年齡普遍較高，再加上許多領班本身與資深班員間的學經歷、年資等差異不大，即使領班並非轉換型領導者，甚至所處工作環境之負面因素產生時，資深班員仍會自動自發地為公司奉獻一己之力。綜合上述結果，故驗證了本研究所提出的假說 H4 成立。

如表 12 所示，模式一、模式二中各變數之 VIF 值均遠小於 10，可知無共線性之問題，顯示資料符合進行迴歸分析的假設。利用迴歸分析在師徒功能認知與轉換型領導之心靈鼓舞構面對組織承諾達到正向顯著影響、師徒功能認知與轉換型領導之理想化影響構面兩者的交互作用對組織承諾達到負向顯著影響。領班的轉換型領導之理想化影響構面愈高時，則班員的師徒功能認知上反而會降低其組織承諾；而領班的轉換型領導之心靈鼓舞構面愈高時，則班員的師徒功能認知上會增強其組織承諾。本研究推論其可能原因為個案公司的員工年資較高，領班在領導時若過度強調在遠見和使命感才能，成員可能因不信服和尊敬反而降低其組織承諾。而師徒功能認知與轉換型領導之才智啟發、師徒功能認知與轉換型領導之個別關懷二構面對組織承諾皆未達顯著影響。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說驗證 H4-1 及 H4-3 成立。

表 11 轉換型領導對師徒功能認知與組織承諾間之干擾效果

模式	變數	$\beta$	VIF	$R^2$	$\Delta R^2$	F	$\Delta F$
(模式一) 自變數及干擾變數	師徒功能認知	0.163**	3.649	0.428	-	80.867***	-
	轉換型領導	0.509**	3.649				
(模式二) 交互效果	師徒功能認知	0.093**	3.976	0.443	0.015	57.088***	5.878
	轉換型領導	0.553***	3.776				
	師徒功能認知 x 轉換型領導	-0.130*	1.107				

\*表示 P&lt;0.1；\*\*表示 P&lt;0.05；\*\*\*表示 P&lt;0.01

表 12 轉換型領導次構面對師徒功能認知與組織承諾間之干擾效果

構面	模式	變數	$\beta$	VIF	$R^2$	$\Delta R^2$	F	$\Delta F$
心靈鼓舞	(模式一) 自變數及干擾變數	師徒功能認知	0.137**	2.321	0.184	-	7.206**	-
		心靈鼓舞	0.316**	2.321				
	(模式二) 交互效果	師徒功能認知	0.222**	2.436	0.246	0.063	6.865***	5.23*
		心靈鼓舞	0.274**	2.348				
		師徒功能認知 x 心靈鼓舞	0.257*	1.058				
才智啟發	(模式一) 自變數及干擾變數	師徒功能認知	0.311***	2.460	0.413	-	76.125***	-
		才智啟發	0.372***	2.460				
	(模式二) 交互效果	師徒功能認知	0.272**	2.611	0.424	0.010	52.657***	3.771
		才智啟發	0.390***	2.490				
		師徒功能認知 x 才智啟發	-0.104	1.078				
理想化影響	(模式一) 自變數及干擾變數	師徒功能認知	0.300**	2.760	0.407	-	74.258***	-
		理想化影響	0.373**	2.760				
	(模式二) 交互效果	師徒功能認知	0.246*	2.942	0.423	0.016	52.586***	5.885*
		理想化影響	0.396***	2.793				
		師徒功能認知 x 理想化影響	-0.131*	1.091				

表 12 轉換型領導次構面對師徒功能認知與組織承諾間之干擾效果(續)

構面	模式	變數	$\beta$	VIF	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$\Delta F$
個別關懷	(模式一) 自變數及干擾 變數	師徒功能認知	0.022	2.271	0.239	-	10.050***	-
		個別關懷	0.472**	2.271				
	(模式二) 交互效果	師徒功能認知	0.066	2.417	0.252	0.013	7.090***	1.130
		個別關懷	0.435*	2.374				
		師徒功能認知 x 個別關懷	0.120	1.066				

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

#### (五)交易型領導之權變報償對師徒功能認知與組織承諾間之干擾效果

如表 13 所示，模式一、模式二中各變數之 VIF 值均遠小於 10，可知無共線性之問題，顯示資料符合進行迴歸分析的假設。同樣以層級迴歸分析方法，驗證交易型領導在師徒功能認知與組織承諾是否具有干擾效果。由表 13 的數據顯示，在師徒功能認知對組織承諾的調節效果分析上，交易型領導達到正向顯著干擾水準。故驗證了本研究提出的假說 H5 成立。交易型領導干擾師徒功能認知對組織承諾的影響，表示領班的交易型領導愈高時，則班員的師徒功能認知上反而會增強其組織承諾。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究提出的假設，因此 H5 成立。

表 13 交易型領導對師徒功能認知與組織承諾間之干擾效果

模式	變數	$\beta$	VIF	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$\Delta F$
(模式一) 自變數及干擾變數	師徒功能認知	0.177**	1.920	0.183	-	7.190**	-
	交易型領導	0.286**	1.920				
(模式二) 交互效果	師徒功能認知	0.270**	2.076	0.239	0.055	6.585**	4.571*
	交易型領導	0.204**	2.040				
	師徒功能認知 x 交易型領導	0.245*	1.087				

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05

## 5.研究結論與建議

### 5.1 研究結論

#### (一)師徒功能認知對組織承諾之影響關係

本實證結果發現，師徒功能認知對組織承諾呈顯著正向影響，顯示班員知覺師徒功能愈高，則徒弟組織承諾程度愈高。領班職涯發展上提供班員學習工作上的技能、引導方向、經驗傳承與職位晉升的準備；領班角色模範上的行為、態度、技巧可作為班員所仿效之表率，幫助資淺者獲得信心，清楚明白其身份；領班社會支持上提供諮詢、接受、確認與友誼，來建立班員與他人的互信、合作與相互關懷，解決工作中遭遇到的問題，即對於公司有正面的認知，且產生較高的組織承諾。本研究結果與之前多位學者研究結果相符(陳建龍、許碧芬&張明旭，2006；胡淑貞，2008；陳秉沛，2010；吳稚文，2010)。

#### (二)轉換型領導與交易型領導對組織承諾之影響關係

本實證結果發現，轉換型領導與交易型領導對組織承諾有顯著正向影響，顯示領班的轉換型領導與交易型領導程度愈高，則班員的組織承諾愈高。輔以迴歸分析以瞭解因果關係，研究結果發現轉換型領導之才智啟發及理想化影響兩構面對組織承諾有正向顯著影響；交易型領導對組織承諾亦具有正向顯著影響。顯示領班以激發部屬的想

法，顯示領班用不一樣的方式思考來提升問題解決的能力，鼓勵員工踴躍提出工作上的改善方案。另一方面領班有遠見和使命感，亦能得到班員的信服和尊敬，進而自願付出真誠與心力，提升組織承諾。在交易型領導方面領班給予班員適當的獎勵及避免使用處罰，以增加班員工作的誘因，當班員完成領導者所指派之工作目標時，即可獲得獎酬。本研究結果與呼應先前多位研究者提出的研究結果（施娟娟，2008；曾信超、康榮民，2010；李仲珣，2011）。

(三)轉換型領導在師徒功能認知與組織承諾關係上具有部份顯著調節效果

本研究轉換型領導之調節作用分析結果顯示，轉換型領導之心靈鼓舞構面與師徒功能認知之交互作用對組織承諾有產生正面調節的效果，顯示班員在師徒功能認知高時，領班展現愈多的心靈鼓舞則對組織承諾表現會愈好。但轉換型領導之理想化影響構面與師徒功能認知之交互作用對組織承諾有產生負面調節的效果，顯示班員在師徒功能認知高時，領班展現愈多的理想化影響之領導風格則反而會微幅降低對組織承諾的表現，可能是因為個案公司的員工年齡普遍較高，再加上許多領班本身與資深班員間的學經歷、年資等差異不大，即使領班並非轉換型領導者，甚至所處工作環境之負面因素產生時，資深班員仍會發自內心地為公司奉獻一己之力。而在轉換型領導之才智啟發與個別關懷兩構面干擾師徒功能認知對組織承諾的影響則沒有顯著差異。

(四)交易型領導在師徒功能認知與組織承諾關係上具有顯著調節效果

本研究交易型領導之調節作用分析結果顯示，交易型領導與師徒功能認知之交互作用對組織承諾有產生正面調節的效果，領班展現愈多的交易型領導時，則會增強班員師徒功能認知對組織承諾的正向影響程度。領班運用交易型領導之特質，對班員達成組織之目標與期望時給予獎賞或表揚，以激勵班員持續發揮所長，使企業更具競爭優勢也可以加強員工對組織向心力、凝聚力，進而提升組織承諾。

## 5.2 研究建議與限制

### 5.2.1 實務意涵

(一)領班領導行為方面之建議

石化廠最基層主管領班之領導行為方面應加強在心靈鼓舞與交易型領導等方面的運用，適時協助班員解決問題，可使班員對領班產生信賴感及正向的感受，進而積極努力工作；且班員會因領班鼓勵其以整體觀點及新的想法來提升獨立解決問題的能力，使其對組織產生認同與承諾，進而組織績效提升。此外，班員表現良好時，領班會口頭表揚，並給予工作上之肯定，適時提供獎酬為班員爭取福利，以做為其努力工作之誘因，亦會提升班員之努力承諾達到組織要求之工作績效；進一步影響其對組織的價值觀與目標認同，願意留在組織為組織效力提升價值承諾。反之，當班員達成工作目標時，領班對其之承諾無法兌現，會使其產生負面感受，導致班員不願在現職上作出最大的努力，使其組織承諾大打折扣。

(二)員工教育訓練方面建議

本研究認為公司應定期提供領班領導才能之訓練課程，領班之領導方式應視情境之不同而有所改變，以有效帶領班員向心力、凝聚力，完成工作目標，提升工作績效。公司重視教育訓練中滿足工作技能上的需求，以及適時給予員工在教育訓練上的支持及鼓勵，關懷員工工作現況與未來發展使員工對組織產生認同，讓班員瞭解教育訓練的必要性。

(三)實行新進人員正式師徒制

近年來為協助新進人員及早適應工作環境，融入組織，並培育其工作所需專業知識，技能及能力，使其能迅速進入工作狀況，有許多企業認同正式化的師徒制度，訂定規章、規範、標準和遵循原則。本文建議三年以內的新人，經單位主管指派工作年資十五年以上的資深績優、具熱忱的師父帶領及教導新人，同時公司則提供指導津貼或獎勵金，為期六個月並評鑑，以期業務銜接及經驗傳承。

### 5.2.2 研究限制

本研究主要以師徒功能認知、轉換型領導、交易型領導與組織承諾對個案公司作一實證研究，受限人力與時間因素之限制，致使本研究在某些方面有待加強，茲分述如下：

研究是以國營石化廠員工為主要抽樣對象，但由於事業部過多，各部門人數眾多，無法對所有員工做問卷測訪，雖然在實證推論結果已具有相關的代表性，然而未能包含所有人員，會造成推論上些微的誤差，此為本研究限制之

一。不同填答者，在填答時所造成認知與感受上之誤差，此為本研究限制之二。本研究只針對個案國營石化廠為研究對象，基於不同公司企業背景型態，國營與民營的各項研究議題是否有其他不同差異與相關性，有待後續研究者研究探討比較，其結果無法適用到整個石化產業，其推論結果只能解釋部份屬性類似的石化產業，此為本研究的限制之三。

### 5.2.3 後續研究建議

本研究僅以部份變數探討其對組織承諾的影響，建議後續研究可再加入可能會影響的干擾變數(例如：職場友誼、休閒參與、身心健康…等)；進一步探討影響組織承諾的因素並利用更多統計分析方法(SEM)解析各變數間的複雜關係，將使研究的整體模式更趨可信度。

## 參考文獻

### (一)中文文獻

- 吳依芳(2009)，主管領導型態、員工工作壓力與工作滿足關係之研究-金融業員工為例(未出版碩士論文)，龍華科技大學商學與管理研究所，桃園。
- 吳明哲(2012)，後社會主義國家員工組織信任之前因與結果變項之研究(未出版碩士論文)，國立中興大學企業管理學系所，台中。
- 吳稚文(2009)，師徒功能認知對工作績效之影響-以組織承諾為中介變項(未出版碩士論文)，國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。
- 巫繼昇(2006)，「家長式領導」、「交易式領導」、「轉型領導」對「組織承諾」影響之研究-以陸軍軍官學校為例(未出版碩士論文)，樹德科技大學經營管理研究所，高雄。
- 李仲珣(2011)，領導風格與工作特性對於組織承諾的影響-以線上遊戲 G 公司為例(未出版碩士論文)。臺灣大學國家發展研究所，台北。
- 李擘淳(2014)，探討國家公園志工訓練、地方依附感與組織承諾之關係，島嶼觀光研究，7(1), 56-75。
- 汪嘉將(2012)，高科技研發人員工作不安全感對信任之影響-以領導者風格為干擾(未出版碩士論文)，國立中興大學高階經理人碩士在職專班，台中。
- 林秋賢(2011)，領導風格對員工組織承諾與工作滿足之影響-以桃園縣國小安親課輔班為例(未出版碩士論文)，元智大學經營管理碩士在職專班，桃園。
- 黃新福、林孟錡(2013)，轉換型領導、資訊交換與團隊認同對於團隊績效的影響，管理資訊計算，2(2)，168-192。
- 邱繼逸(2010)，師徒功能認知對職場個人學習影響 -以回饋接受度為調節(未出版碩士論文)，國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。
- 施娟娟(2008)，交易領導、轉換領導對員工士氣與組織承諾之關聯性研究-以台灣電子科技產業為例(未出版碩士論文)，中原大學企業管理研究所，桃園。
- 洪大川(2012)，領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效關係之研究：以大陸某台商公司為例(未出版碩士論文)，南華大學企業管理系管理科學碩博士班，嘉義。
- 洪春吉、趙皖屏(2009)，轉換型領導、交易型領導與組織創新之關係-以半導體業、石化業、紡織業實證比較研究；臺灣銀行季刊，60(4)， 274-296。
- 胡淑貞(2008)，壽險業師徒功能對組織社會化及組織承諾的影響-以國際紐約人壽為例(未出版碩士論文)，淡江大學管理科學研究所，台北。
- 陳世昌(2008)，工作滿足、組織承諾與組織公民行為間關係之研究-以大台北地區銀行業從業人員為例(未出版碩士論文)，國立臺北商業技術學院商學研究所，台北。
- 陳秉沛(2010)，組織承諾對師徒功能認知與組織公民行為之中介效果-以台灣高科技產業為例(未出版碩士論文)，國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。
- 陳建龍、許碧芬與張明旭(2006)，以文化差異觀點探討烘焙業的師徒功能，餐旅暨家政學刊，3 (4)， 553 - 568。



曾信超、康榮民(2010)，轉換型領導、組織變革不確定感與組織承諾關係之研究-以調節焦點為中介變數(未出版碩士論文)，中山管理評論，18(4)，915-947。

黃瓊玉(2005)，師徒功能認知、工作滿足與組織公民行為關聯性研究(未出版碩士論文)，中原大學企業管理研究所，桃園。

馮人龍(2013)，嚴謹性人格特質與組織社會化之中介式調節效果在師徒功能與組織承諾之關係—以空軍志願役人員為例(未出版碩士論文)，國防大學管理學院資源管理及決策研究所，桃園。

黃仁傑(2013)，台灣國際觀光旅館之轉換型領導與交易型領導對組織承諾之影響—LMX 之中介效果(未出版碩士論文)，中國文化大學觀光事業學系，台北。

詹雅雲(2012)，人力資源管理活動對於研發人員工作投入與留任意願之影響-以領導風格為干擾變數(未出版碩士論文)，實踐大學企業管理學系，台北。

顏清瑞(2009)，影響員工工作績效因素之研究—以台灣中油股份有限公司石化事業部為例(未出版碩士論文)，樹德科技大學經營管理研究所，高雄。

顧玲才(2012)，個人與工作配適、個人與組織配適對組織承諾關係之探討：以轉換型領導為干擾變數(未出版碩士論文)，銘傳大學企業管理學系，台北。

施好璇(2006)，轉換型領導、交易型領導對工作績效與離職傾向之研究-以組織承諾為中介變項(未出版碩士論文)，國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。

## (二)英文文獻

- Bass, B.M., (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York : The free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J.,(1995). The multifactor leadership questionnaire, Palo Alto,CA : Mind Garden,Inc.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J.,(1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. Journal of European Industrial Training, 14, 21-27.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J., (1993). Transformational leadership theory: a response to critiques, in Chemmers, M. M., & R. Ammons (Eds.), Leadership and Research: Perspectives and Direction, California Academic Press, Los Angeles, CA, 49-80.
- Bennis, W.G., & Nanus.B., (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
- Daft, R.L., (2001). Organization Theory and Design (3rd Ed.) St. Paul: West Publishing Co.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18, 39-50.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S.D., (1994), Citizenship behavior and social exchange, Academy of Management Journal, 37, 656-669.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. Academy of Management Journal, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. Training & Development Journal, 39(4),40-43.
- McCall, M. (1998). High flyers : Developing the next generation of leaders, Harvard Business School Press.
- 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, 59,603-609.
- Pounder,J.S.(2001).New leadership and university organizational effectiveness exploring the relationship. Leadership & Organization Development Journal. Bradford, 22. 281-290.
- Scandura,T.A., & Ragins, B.R.,(1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. Journal of Vocational Behavior, 43, 251-265.
- Scandura,T.A.,(1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. Journal of Organizational Behavior , 13, 169-174.
- Wiener, Y. (1982), Commitment in organizations: A normative view, Academy of Management Review, 7(3), 418-428.

Yammarino, F.J., (1994). Indirect leadership: transformational leadership as a distance. In B.M. Bass & B.J. Avolio (1994) (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp.26-46). California: SAGE Press.

Yulk, G. A., (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D.(2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1),39-52.