



國立高雄應用科技大學
企業管理系碩士在職班
碩士論文

領導風格、組織承諾與工作績效關係之研究
-以工作特性為干擾變數

A Research on The Relations among Leadership Style,
Organizational Commitment and Job Performance
-A Moderator of Job Characteristics.

研究生：邱志強

指導教授：陳榮方博士

中華民國 105 年 6 月

領導風格、組織承諾與工作績效關係之研究
-以工作特性為干擾變數

**A Research on The Relations among Leadership
Style, Organizational Commitment and Job
Performance-A moderator of Job Characteristics.**

研究生：邱志強
指導教授：陳榮方 博士

國立高雄應用科技大學
企業管理系碩士在職專班
碩士論文

A Thesis

Submitted to

Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences
In Partial Fulfillment of Requirements
For the Degree of Master of Business Administration

June 2016

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 105 年 6 月

領導風格、組織承諾與工作績效關係之研究

-以工作特性為干擾變數

研究生：邱志強

指導教授：陳榮方博士

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班

摘 要

近年來台灣電信業競爭激烈，中華電信、台哥大與遠傳等行動通信業者，每日上演著品質戰與價格戰，企業為了應付外部競爭及保持應有的業績與市占率，致力提升員工的工作績效顯得極為迫切。因此，本研究以國內最大的電信公司南部地區員工為研究範圍，探討其員工所知覺的主管領導風格與組織承諾對工作績效的影響；並驗證組織承諾的高低對領導風格與工作績效間是否有中介效果，以及工作特性對領導風格與工作績效間是否具有干擾效果。

本研究採取立意抽樣法，共回收有效問卷294份。採用SPSS 21.0統計軟體進行迴歸分析與 t 檢定等方法驗證假說，研究結果發現：(1)員工知覺的「轉換型領導」對「任務績效」、及「交易型領導」對「脈絡績效」有顯著正向關係；(2)員工知覺的「智力啟發」、「理想化影響」與「積極管理」領導風格對組織承諾有顯著正向關係；(3)組織承諾的「價值承諾」與「努力承諾」對工作績效有顯著正向關係；(4)組織承諾在主管領導風格與員工工作績效之間具有中介效果；(5)工作特性的「技能多樣性」在主管領導風格對員工工作績效之影響，具有干擾效果。

關鍵字：領導風格、組織承諾、工作特性、工作績效

A Researchon The Relations Among Leadership Style,
Organizational Commitmentand Job Performance
-A moderator of Job Characteristics.

Student : Chih-Chiang Chiu

Advisors : Dr. Jung-Fang Chen

Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

ABSTRACT

In recent years, Taiwan's telecommunications industry is highly competitive, among the Chunghwa Telecom, Far Eastone and Taiwanmobile communications companies, the daily battle staged quality and price war. So in order to cope with external competition and to maintain proper performance and market share, the enterprise devote efforts to enhance work performance of employees is extremely urgent. Therefore, this present study, based on the largest telecommunications company's southern region employees, try to explore the on job performance of its leadership style recognized by employees and organizational commitment and validate organizational commitment level of between leadership style and job performance if there is intermediary results, as well as between the working characteristics of leadership style and on job performance whether the moderating effect.

In this study, take purposive sampling method, 294 valid questionnaires were collected. Using SPSS 21.0 statistical software for regression analysis and T test methods to test the hypothesis, Study results showed that: (1)Employees perceived competent leadership style on job performance has a significant positive relationship partially obtained; (2) So is the competent employee perception of leadership style has a significant positive relationship to organizational commitment partially obtained; (3)Employees organizational commitment on job performance has a significant positive relationship also received part of the establishment; (4)Organizational commitment has significant mediation effect between the competent leadership style and employee job performance; (5)The skill variety of Job Characteristics affect job performance of employees with significant moderating effects.

**Keywords : Leadership Style 、 Organizational Commitment 、 Job Characteristics 、
Job Performance**

第一章緒論

第一節研究背景

「員工」是企業最重要的資產，值此全球經濟的自由化與國際化之際，企業在面對全球激烈競爭時，管理者須體認到愈是仰賴專業知識與技術的產業，愈是要重視企業內部的員工，因為專業智能的員工即是企業核心競爭之源。管理學大師 Peter Drucker(1998)認為，知識將取代機器設備、資金、原料或勞工，成為組織內最關鍵的生產要素，由此更強調「人」的價值。企業要能找到對的員工並讓他從事對的工作，才能有良好的績效表現，進而達成企業整體績效目標。

影響工作績效之要素除了第一線員工之外，企業領導者或與員工關係密切的主管的領導風格亦很重要。現在科技日新月異，面對著二十一世紀現代知識經濟與全球化激烈競爭的環境下，企業的成敗與企業領導者有很大關係，過去領導大多以傳統階層式管理，主管不須與部屬溝通或協調，只要按照公司的制度及既定文化來執行即可。但目前職場環境已今非昔比，企業主管如何在面對訊息萬變的環境，運用適當的領導方式，來帶領員工提升績效及滿意度等，便成為非常重要的課題。夏藍與包熙迪在《執行力》中也強調，不論你是企業老闆還是利潤中心單位主管，都絕不能將挑選與培養優秀主管的流程授權給他人，這是一項領導者必須全心投入的工作(執行力, 2003)。

林靜儀(2005)認為無效的領導方式會使員工工作績效不佳，正確領導是達成組織目標的重要工具之一；但李家瑋(2004)研究卻發現主管的領導風格不論是轉換型或交易型領導皆不會影響到員工的工作績效。故本研究將研究員工所認知主管領導風格對其工作績效是否會有顯著影響？研究結果可作為企業實

務上的建議與運用。

Sims et al.(1976)指出欲提升員工的工作績效，進而提高組織整體績效，不僅要依賴主管的領導方式，還須將員工的工作特性一併考慮。Brief and Aldag(1977)也認為，工作特性會影響員工的行為結果與生理反應。由此可知，工作特性對於工作績效的影響自 1970 年代起就陸續受到學者的重視，近年來企業為了因應市場激烈的競爭，將組織架構調整為更有彈性，工作內容的設計也加以改變，使工作內容豐富化、多變化及更自主化，因而員工便更需要具備多樣的工作技能，以應付職場挑戰。在學術研究方面，許多研究者也致力於工作特性的研究，以增加組織的生產力和促進組織目標的達成率。

除了員工所知覺的主管領導風格與員工工作特性之外，本研究也將探討及驗證組織承諾對本研究之電信公司南部員工所認知之工作績效的影響；Steer (1977)在其研究指出，組織承諾日愈受到企業重視的原因有：(1)組織承諾對成員之離職行為具有預測力；(2)高組織承諾的員工，其工作績效較佳；(3)組織承諾可作為組織效能預測的指標。柯際雲(1995)提到國內外有許多研究指出，組織承諾是預測組織績效的重要指標；而 Mowday, Porter and Steers (1982)亦發現高組織承諾的員工將比低組織承諾的員工，呈現較高的工作績效；綜上所述，寄望本研究能為電信公司員工的任用與職能訓練提供有效的理論依據。

第二節 研究動機

企業主管是否會關心員工、重視員工並給予幫助，將間接影響員工是否願意為組織付出或續留組織；而主管的領導風格更是直接影響員工的積極及熱忱程度；隨著積極和熱忱的增加，對於工作的成就感與認同感也就會跟著提高，工作績效也就隨之提升。因此本研究將探討該公司應甄選或訓練養成何種領導風格的主管，以契合員工所知覺，進而提昇員工及組織的績效列為研究動機之一。

本研究之電信公司目前雖然已轉變為民營企業，但員工的升遷、升等及薪資考核等制度仍沿襲以往國營企業的模式，變異不大，因此對工作績效的提升助益有限，民營化後公司員工面對市場激烈競爭及組織的快速變革，對於組織承諾之高低應是關係企業績效、員工去留的一個很重要參考的依據。因此，本研究遂將組織承諾對工作績效的影響層面列為研究動機之二。

在組織的相關研究，價值觀會影響態度和行為表現，因此有不少學者研究價值觀、態度與行為三者之關係；較常見的價值觀有領導型態、企業文化等；態度則有組織承諾、工作滿足等；而行為則是組織績效、工作績效、組織公民行為等。參考各家學者之研究，領導風格對組織承諾或是領導風格對工作績效之影響的研究相對較多，而以組織承諾高低來探討領導風格與工作績效之間的影響效果的研究則相對較少，因此本研究就將組織承諾對領導風格與工作績效的間接影響列為研究動機之三。

Sims, Keller and Szilagyi (1976)研究指出，工作特性會影響工作滿意和工作績效等工作成果，且是探討領導風格與工作績效的關係時很重要的影響因素。Shawnta S. Friday and Earnest Friday (2003)也認為工作特性之所以重要，是因為工作特性會影響員工的工作滿足感、缺席率與工作績效。此外從 Ferris et al.

(1983)與葉桂珍(1995)近年的研究，亦發現領導風格會對員工的工作特性知覺有所影響。因此，本研究加入工作特性作為調節變項，探討領導風格及工作特性的交互作用對工作績效的影響，此為本研究動機之四。



第三節 研究目的

本研究擬以目前國內最大的電信公司南部地區員工為研究對象，探討台灣最大的資通訊產業公司，其各級主管的領導風格、員工的組織承諾與工作特性對工作績效的各項影響；且驗證研究結果是否與相關文獻有相似之處，希望可以提供該公司作為管理或用人上的參考及借鏡。具體的目的如下：

- 一、 探討員工所知覺的主管領導風格對組織承諾及員工工作績效是否具有影響力。
- 二、 探討員工組織承諾對工作績效是否具有影響力。
- 三、 探討組織承諾在主管領導風格與員工工作績效之間是否具有間接影響效果。
- 四、 探討工作特性在員工所知覺的主管領導風格與工作績效間是否具有調節效果。



第四節 研究流程

本研究係根據研究動機與目的，及相關理論文獻之蒐集及探討，確認研究主題及建構本研究架構與研究假設，再確定量表與抽樣方法後，以問卷調查方式蒐集樣本資料，進行資料統計分析、推論及驗證假設，最後提出研究結論與建議。流程如圖 1-1 所示。

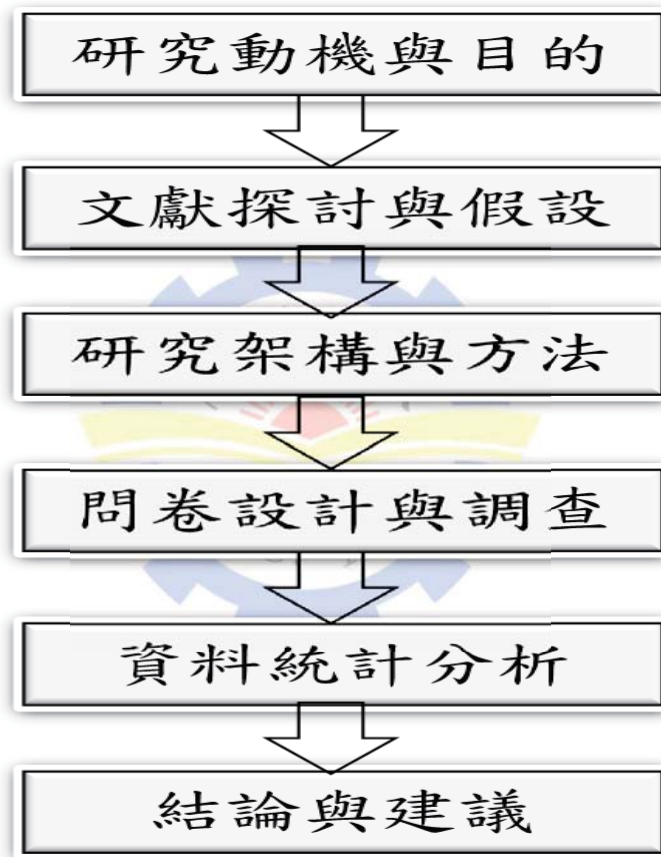


圖 1-1 本研究流程圖

參考文獻

一、中文部分

1. 中華電信網站。http://www.cht.com.tw/aboutus/aboutcht.html。
2. 尹衍樑 (1988)。組織變革策略對組織承諾之影響研究—以潤泰工業股份有限公司電腦化為例。政治大學企業管理研究所博士論文。
3. 方慈霞 (2011)。領導風格、工作動機對工作投入之影響—以組織公平為調節變項。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 王世福 (2005)。工作價值觀、組織承諾、工作滿意與工作績效相關性之研究—以國軍徵募士兵為例。靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
5. 王建忠 (2001)。團隊領導與團隊效能：團隊內互動的中介效果。國立臺灣大學心理學研究所碩士論文。
6. 王梅珍 (2001)。業務人員人格特質、組織承諾與組織公民行為之研究：以中華電信公司為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 王銘傑、沈進成 (2007)。工作士氣對工作績效影響關係之研究—以工作壓力為干擾變項。經營管理論叢，3(1)，81-98。
8. 伍晉弘 (2006)。領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究—以高雄市區公所里幹事為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
9. 江明晏 (2014 年 12 月 29 日)。鄉鄉有 4G 中華電信達陣。中央社。
10. 江美惠 (2012)。工作投入與工作滿足對工作績效的影響-以 A 券商中部地區業務員為例。私立逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
11. 余德成 (1996)。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
12. 吳美蓮 (2005)。人力資源管理。臺北市：智勝文化事業出版。

13. 吳啟絹(2010)。知識管理、組織學習、組織創新與組織績效之關聯性研究。淡江大學管理科學研究所博士論文。
14. 吳萬益(2011)。企業研究方法。臺北市：華泰文化事業股份有限公司。
15. 李吉立(2009)。組織氣候、獎勵制度、領導型態與工作績效之關係—以海運承攬運送業為例。國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
16. 李志勝(2008)。領導行為、工作特性與工作績效關係之研究—以南港軟體工業園區資訊業為例。世新大學行政管理學系碩士論文。
17. 李明席(2009)。農會員工人格特質、主管領導風格、工作壓力與工作績效之關聯研究。南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。
18. 李炳賢(2005)。中階主管的人格特質、領導風格及情緒智力與工作績效關聯之研究—以汽車零件製造業為例。國立成功大學管理學院高階管理碩士論文。
19. 李家瑋(2004)。內部行銷與領導型態對工作滿足與工作績效之研究—以聯合報系為例。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
20. 李鴻文(2009)。領導風格與組織承諾之關聯性研究。經營管理論叢，6(1)，87-95 頁。
21. 沈朝賓(1994)。組織承諾、組織氣候及工作行為關係之研究。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
22. 房美玉(2000)。半導體產業人力資源管理與組織競爭力之研究—由人力資源管理與薪酬制度對工作動機及工作表現的角度來探討。台北：行政院國家科學委員會專題研究計畫。
23. 林士奇(2001)。轉換型領導、組織承諾與組織公民行為相關之研究—以中華電信南區分公司為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
24. 林永欽(2003)。軍事組織領導型態與組織承諾、組織公民行為之關係研究—以陸軍單位為例。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

25. 林建煌 (2004)。管理學。台北：智勝文化事業有限公司。
26. 林淑姬、樊景立、吳靜邵、司徒達賢 (1994)。薪酬公訂、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。管理評論，13(2)，87-108。
27. 林澄貴 (2001)。知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究--以中鋼公司為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文
28. 林隆儀、胡梅莉 (2009)。工作特性與信任在領導風格對工作績效影響的干擾效果—以台灣投信產業為例。企業管理學報，82，48-88。
29. 林靜儀 (2005)。領導型態、角色壓力、工作滿足與組織承諾相關性之研究。國立成功大學企業管理學系碩士論文。
30. 林寶生 (2005)。組織氣候、工作特性、內外控人格、自我效能與工作績效之關係研究—以陸軍某基地進訓基層單位為例。大葉大學國際企業管理學系碩士論文。
31. 邱瑞深 (1994)。領導行為、工作士氣與工作績效之關係研究。文化大學國際企業管理學系碩士論文。
32. 邱展謙 (1992)。領導型態、部屬人格特質與員工組織承諾相關之研究。文化大學國際企業管理研究所碩士論文
33. 姜占魁 (1993)。組織行為與行政管理。台北：曉園。
34. 柯際雲 (1995)。企業員工個人特性、及其知覺之工作特性與領導型態對組織承諾的影響。中興大學企業管理研究所碩士論文。
35. 洪志偉 (2009)。分紅費用化制度實施後，企業激勵制度之差異對研發人員工作績效、工作滿足以及組織承諾之相關性研究—以 I 企業為例。國立台灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
36. 孫本初 (2001)。公共管理。台北：智勝文化事業有限公司。
37. 徐正屏 (2002)。員工對民營後人力資源管理制度知學與組織承諾關係之研究—以中華電信南區分公司為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論

文。

38. 徐毓莉、蔡孟修 (2014 年 5 月 30 日)。3G 升 4G 吃到飽划算，3 大業者祭優惠送 3 萬元傳輸量。臺灣蘋果日報。
39. 翁敏傑 (2006)。員工工作滿足、組織承諾與工作績效關係之研究—以高屏地區農企業為例。國立屏東科技大學企業管理研究所碩士論文。
40. 張金鑑 (1989)。管理學新論。台北：五南書局。
41. 張峰銘 (2002)。薪資制度、組織承諾與工作績效關係之研究-以鍋爐製造業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文
42. 張國銘 (2003)。薪酬制度、組織氣候對工作績效影響之研究-以傳統紡織企業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
43. 張靄如 (2000)。公營銀行員工個人特徵、組織承諾及其對銀行合併態度之比較研究—以台北地區臺灣銀行、土地銀行、中央信託局為例。東吳大學***碩士論文。
44. 張潤書 (1995)。組織行為與管理。台北：五南書局。
45. 張潤書 (2000)。行政學，再版。台北：三民書局。
46. 張緯良 (2003)。人力資源管理。台北，雙葉書廊。
47. 曹國雄、黃英忠、黃同圳、張火燦、王秉君 (1997)。人力資源管理。台北：華泰書局。
48. 許士軍 (1993)。管理學，第十版。台北：東華書局。
49. 許士軍 (2010)。走向創新時代的組織績效評估。哈佛商業評論導讀，台北：天下。
50. 許雅棣 (2001)。主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性—以保險業務員為例。國立東華大學企業管理學系研究所碩士論文。
51. 陳榮方 (2014)。SPSS 資料分析與論文應用。國立高雄應用科技大學教學

用書。

52. 陳裕彬 (2010)。工作滿足與組織承諾對工作績效影響之研究—以產物保險業從業人員為例。國立中正大學高階主管管理碩士班碩士論文。
53. 傅肅良 (1985)。人事心理學。台北：三民書局
54. 陸仕原 (2010)。主官轉換型領導、工作士氣與工作績效關係之研究-以 S 部隊官兵為例。國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
55. 黃同圳譯 (2006)。人力資源管理：全球思維-本土觀點，三版。台北：麥格羅希爾。
56. 黃英忠 (1997)。人力資源管理。台北：三民書局。
57. 黃英忠 (2001)。現代管理學，四版。台北：華泰書局。
58. 黃姬棻 (2008)。護理人員之薪資制度與領導風格知覺對工作績效之影響—組織承諾及工作投入之中介效果分析。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
59. 黃國隆 (1986)。中學教師的組織承諾與專業承諾。政治大學學報，53。
60. 黃彩霖 (2003)。醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究。南華大學管理研究所碩士論文。
61. 楊銘賢 (1995)。管理概論。台北：中興管理顧問公司。
62. 葉桂珍 (1995)。激勵、領導風格、工作特性與組織創新績效之關聯性研究—以台灣高科技產業為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
63. 賴文魁 (2005)。工作特性、個人創造力與個人工作績效之相關研究—以外派大陸人員為例。2005 年會計、資訊暨管理論壇學術研討會論文集，68-80。
64. 廖思先 (1999)。轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之相關研究-以台灣公立美術館為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
65. 劉美華 (2003)。人格特質、組織文化、工作特性、學校支持與高中職軍訓教官工作績效之關係研究。中華大學科技管理研究所碩士論文。

66. 劉淑芬 (2007)。主管領導型態、組織文化與員工工作績效之關聯性研究，
碩士論文。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
67. 劉明德譯(1993)。管理學：競爭優勢(Management: Competitive Advantage,
Edmund R.Gary, Larry R.Smeltzer)。台北：桂冠圖書公司。
68. 蔡景仁 (2013)。個人與主管關係品質對於工作投入與工作績效之影響。國
立東華大學企業管理學系碩士論文。
69. 維基百科。https://zh.wikipedia.org/wiki/中華電信。
70. 鄭伯璦 (1997)。領導行為研究、領導方式、情境因素及人格屬性對工作滿
足感的影響。國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
71. 樊景立、鄭伯璦 (2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。
本土心理學研究，13，127-180。
72. 鄭芬姬、伍晉弘 (2006)。領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究-以
高雄市區公所里幹事為例。創新、整合與應用研討會論文，158-169。
73. 鄭勝泰 (2002)。人格特質對工作績效影響之探討-以某運輸服務業之 T 公
司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
74. 賴利.包熙迪、瑞姆.夏藍(2003)。執行力 Execution: The Discipline of Getting
Things Done (李明譯)。台北市：天下文化。
75. 賴俊哲 (2004)。領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究-
以縣市主計人員為例。南華大學管理科學研究所碩士論文。
76. 戴坤輝 (2001)。轉換型領導、交易型領導、信任、工作滿足及組織承諾之
關聯性研究--組織自尊的干擾效果。國防管理學院資源管理研究所碩士論
文。
77. 魏世良 (2006)。領導型態、工作投入與工作績效關係之研究-以某平面顯
示玻璃基板公司生產部為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論
文。

78. 顏碧仁 (2002)。中階主管績效表現與組織經營績效之探討。中正大學企業管理研究所碩士論文。
79. 譚愷悌 (2003)。轉換型領導對團隊凝聚力、群組效力與組織公民行為之影響。世新大學觀光學系碩士論文。
80. 蘇永富 (2001)。轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之研究-以派外人員為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
81. 蘇義祥 (1999)。中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究--服務人員特質及成熟度的調節作用。國立中山大學企業管理學系碩士論文。
82. 蘇麗美 (2003)。組織政治知覺的類型及各類型中組織政治知學對組織承諾與工作績效的影響。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
83. 龔榮津 (2001)。行動通訊部門主管領導型態對員工工作績效影響之研究。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
2. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 1-14.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1996). Construct validation of the multifactor leadership questionnaire MLQ-Form 5X. Binghamton, New York; Center for Leadership Studies, *Binghamton University Report*, 96-1.
4. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 72, 441-462.
5. Bargal, D., & Schmidt, H. (1989). Recent Themes in Theory and Research on Leadership and Their Implications for Management of the Human Services Administration in Social Work. *Leadership Quarterly*, 13, 37-55.
6. Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 379-387.
7. Barnard, C. I. (1938). *The Education of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
8. Bass, B. M. (1985). *Leadership Performance beyond Expectation*. NY: Academic Press.
9. Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Application*. NY: The Free Press.

10. Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1996). *Multifactor leadership questionnaire technical report*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
11. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, California: Sage Press.
12. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
13. Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment : Implications for job performance. *The Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
14. Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. NY: Harper & Row.
15. Bergman, T. J., Scarpello, V. G., & Hills, F. S. (1998). *Compensation Decision Making* (3rd ed.). Harcourt Brace College.
16. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10(2), 99-109.
17. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (Eds.). (1993). *Expanding the criterion domain to include element of contextual performance*. Personnel Selection in Organization. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Baron & Kenny (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
19. Boyatzis, R. E. (1982). *the Competent Manager : A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, NY.
20. Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1977). The Intrinsic Extrinsic Dichotomy Toward

- Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 2(3), 496-500.
21. Brouther, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance, *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
 22. Buchanan, B. (1974). Government manager, business executive, and organization commitment. *Public Administration Review*, 34, 339-347.
 23. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY.
 24. Calabria, F. (1991). *Personality and leadership behavior of New Jersey school board presidents*. Unpublished doctoral dissertation, Fordham University, NY.
 25. Cameron, K. S., & Ulrich, D. O. (1986). *Transformational Leadership in Colleges and Universities*. Higher Education: Handbook of Theory and Research. NY: Agatha Press.
 26. Campbell, J. P. (1990). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organization Psychology*, In Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organization Psychology* (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1, 687-732.
 27. Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
 28. Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1991). Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasiexperiment. *Journal of Applied Psychology*, 76, 186-198.
 29. Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Difference Matter? *Human Relations*. 53, 869.
 30. Chen, Z. X., Tsai, A. S. & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs.

- organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational*, 75, 339-356.
31. Conger, J. A., & Kananga, R. N. (1988). *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
 32. Cuieford, J. P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education (4th ed.)*. NY: McGraw Hill.
 33. Cummings, A., & Oldham, G. R. (1996). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
 34. Davis, K. (1972). *Human Behavior at Work : The Dynamics of Organizational Behavior*, NY.
 35. Dec Enzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management*. NY: John Wiley and Sons.
 36. Den Hertzog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopmans, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-29.
 37. Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. NY: Free Press.
 38. Drucker, P. F. (1998). *Peter Drucker on the Profession of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
 39. DuBrin, A. J. (2004). *Leadership research findings, practice, and skills (4th ed.)*. Houghton: Mifflin Company.
 40. Edwards, S. (1991). *Real Exchange Rates, Devaluation, and Adjustment: Exchange Rate Policy in Developing Countries*. The MIT Press.
 41. Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. M. (1990). Accounting for

- organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
42. Ferris, K. R. & Aranya, N. A. (1983). Comparison of Two Organizational Commitment Scales. *Personnel Psychology*. 36, 87-99.
43. Farias, Gerard, Arup, & Verma (2000). Integration Job Characteristics, Sociotechnical Systems and Reengineering: Presenting a Unified Approach to Work and Organization Design, *Organization Development Journal*, 18, 11-24.
44. Friedman, H. H., & Langbert, M. (2000). Transformational Leadership: Instituting Revolutionary Change in your Accounting Firm. *The National Public Accountant*. 45, 8-11.
45. Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40 (2), 287-322.
46. Shawnta S. Friday, & Earnest, Friday (2003). Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of Management Development*, 22(5), 426-442.
47. George Elton Mayo (1933). *The Human Problems of an Industrialized Civilization*
48. Gomez-Mejia & Balkingand Cardy (1995). *Managing Human Resource*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ, 194.
49. Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 256-286.
50. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 161.
51. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign Reading*. MA: Addison-Wesley.

52. Hayman, Scott & William, G. (1974). *Management in the Modern Organization*. Boston: Houghton Mifflin.
53. Hall & Goodale (1986). *Human Resource Management: Strategy, Design and Implement*. Scotland Foresmen Company.
54. Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2001). Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*, 35(5), 744-764.
55. Herzberg, F. (1956). *Job Attitudes: Review and Opinion*. Pittsburg, PA: Psychological Services of Pittsburg.
56. Herzberg, F., & Kilbridge, M. D. (1940). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Co..
57. Hockwarter, W. A., Witt & Kalmar, K. M. (2004). Perceptions of Organizational Politics as Moderator of the Relationship between Conscientiousness and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 472-478.
58. Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. & Woehr, D. J. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
59. Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships*. NY: Free Press.
60. Hrebiniak, L.G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
61. Idaszak, J. R., Bottom, W. P., & Drasgow, F. (1987). A test of the measurement equivalence of the revised Job Diagnostic Survey: Past problems and current solutions. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 647.
62. Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the

- relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
63. Jex, S. M. (1998). *Stress and Job Performance, Theory, research, and implications for managerial practice*. London: SAGE publications Inc.
64. Johnson, J. A. (2002). The effectiveness of a re-constructed leadership program through the eyes of the stakeholders. *Education Leadership Review*. 3(1), 49-54.
65. Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach, *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
66. Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personal traits, general mental ability, and career success the life span. *Personnel Psychology*, 2(3), 621-652.
67. Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
68. Kane, D. J. (1976). Performance appraisal effectiveness: its assessment and determinants. *Research in Organizational Behavior*, 1, 425-478.
69. Kantor, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms of academy in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
70. Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., Amick, B. et al. (1998). *The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics*.
71. Kawakubo, M. K. (1987). *Perception of authority, control and commitment in*

- Japanese organizations*. University of Wisconsin Madison.
72. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization (2nd ed.)*. John Wiley and Sons Inc. NY.
73. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
74. Ken Parry (2000). Does Leadership help the Bottom Line? *New Zealand Management*, 47, 38-41.
75. Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31(2), 145-172.
76. Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., & Deshon, R. P. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 85(1), 22-55.
77. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
78. Koontz, J. L. (1990). Taking a lesson from McDonald's. *Production*, 29-31.
79. Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior (8th ed.)*. Singapore: McGraw Hill.
80. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
81. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis to the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
82. Mathis & Jackson (1991). *Human Resource Management (6th ed.)*. Thomson Learning, Inc.

83. Mel, J. B., & Dumler, G. A. (2000). The Impact of Employees Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 55, 125-146.
84. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
85. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
86. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
87. Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
88. Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 2, 279-295.
89. Motowidlo, S. J., & Van Soctter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be Distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
90. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M. (1982). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 241-247
91. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
92. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-621.
93. Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organization. *American Sociological Review*, 32, 194-208.

94. Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
95. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
96. 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), 603-609.
97. Porter, L. W., & Lawler, E. E. III. (1965). Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitude and Job Behavior. *Psychological Bulletin*, 64, 23-51.
98. Porter, L. W., Lawler, E. E. III. & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. NY: McGraw Hill.
99. Pounder, J. S. (2001). New leadership and university organizational effectiveness: Exploring the relationship. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 22, 281-290.
100. Reddin, W. R. (1970). *Managerial Effectiveness*. McGraw Hill, NY.
101. Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization Organization Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
102. Reyes, P. (1990). *Teachers and Their Workplace: Commitment Performance, and Productivity*. California: Sage Publication.
103. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Organizational Behavior (15th ed.)*, 2014.01, 華泰文化，台北市。
104. Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior (10th ed.)*. NJ: Pearson

Education.

105. Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior (8th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International.
106. Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences (3rd ed.)*. USA: Holt Rinehart and Winston.
107. Salancik, G. R. (1977). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
108. Schermerhorn, J. R., & Chappell, D. S. (1999). Using Electronic Student Portfolios in Management Education: A Stakeholder Perspective. *Journal of Management Education*, 23, 651-662.
109. Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job Satisfaction and Their Correlates. *American Behavior and Scientists*, 18, 346-358.
110. Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
111. Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
112. Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34
113. Staw, B. M., & Salancik, G. R. (1977). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
114. Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
115. Stevens, J. M., Beyer, J., & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role and Organization Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management*

- Journal*, 21(1), 382.
116. Tannebaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 162-180.
117. Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization*. NY.
118. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. NY: Harper and Row.
119. Tead, O. (1935). *The art of leadership*. NY: McGraw Hill Book Co.
120. Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Revisited a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance, *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
121. Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial Job and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes*. Boston: Harvard University, Press.
122. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Easement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approach. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
123. Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. NY.
124. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*. 7, 421-429.
125. Wright, T. A., & Bonnet, D. G. (2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation between Organization Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183-1190.
126. Yiener, Y., & Gechman (1977). Commitment : A Behavioral Approach to Job Involvement. *Journal of Vocational Behavioral*, 10, 47-52.

127. Yukl, G. A. (2001). *Leadership in Organizations (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

