

台灣健康美麗產業領導型態、情緒能力與 員工組織承諾之影響

黃庭鍾^{*1}、費瓊瑜²、陳素玲³、張錦媛⁴

^{*1} 經國管理暨健康學院健康產業管理研究所助理教授

^{2,3,4} 經國管理暨健康學院健康產業管理研究所研究生

摘要

由於消費者持續對美麗的追求以及對健康的期待，促使健康美麗產業成為全球極具潛力的新興市場之一。而過去國內與情緒能力相關的研究，應用於職場評量主管相關研究仍屬萌芽階段；另由於組織的成敗 45%-60% 係決定於主管領導行為與型態。據此，本研究針對台灣健康美麗產業員工進行問卷調查，以北台灣地區共計三十家從事護膚、美容、美髮、彩妝、造型、SPA、健身相關之美麗產業員工為母群體。正式發放問卷 350 份。回收 252 份，有效問卷 218 份；研究結果摘要如下：(1) 主管愈偏向轉換型領導，則對員工組織承諾愈有顯著正向影響；(2) 主管社交人際關係管理能力愈高，則轉換型領導對員工組織承諾影響愈顯著；(3) 主管情緒自我覺知管理能力愈高，則交易型領導對員工組織承諾影響愈顯著。本研究建議健康美麗產業的領導者提昇管理階層的情緒能力，結合不同的領導型態，以提高員工的組織承諾，進而降低離職率以增強員工的工作投入，進而促進產業未來的永續發展。

關鍵詞：健康美麗產業、情緒能力、領導型態、組織承諾

* 通訊作者

The Influence of Leadership Types on Organizational Commitments of Employees in Taiwan Relax, Health and Beauty Industries: Moderated by Emotional Competence

Tin-Chung Huang^{*1}, Chong-Yu Fee², Su-Ling Chen³ and Chin-Yuan Chang⁴

^{*1}Assistant Professor, Institute of Health Industry Management, Ching Kuo Institute of Management and Health

²³⁴Graduate Student, Institute of Health Industry Management, Ching Kuo Institute of Management and Health

Abstract

As consumers continue the pursuit of beauty and expectations of health, relax-health and beauty (RHB) industry as the world's great potential of markets. In the past, related research about emotional abilities, the amount of papers about director leadership evaluation is still less than others. In addition, because the success rate of the organization is about 45%-60% in charge of leadership decisions and behavior patterns. Therefore, the research findings are based on the data collected from 30 RHB industrial institutions in Northern Taiwan. 350 questionnaires were distributed and 252 collected. The result of this study indicates that: (1) The supervisor becomes more transformational leadership, more positive effect on organizational commitment (OC). (2) When social and interpersonal relationship capability increases, transformational leadership has significant influences on OC. (3) Emotional self-awareness capability rises, and transactional leadership has significant influences on OC. This research suggests that leaders of the RHB industry should advocate emotional competence of the management, embrace diverse leadership styles and increase employee organization commitment, in further lower the turnover rate and enhance employees' job involvement, and in order to ensure the optimal growth of the industry.

Keywords: Relax, Health and Beauty Industries (RHB), emotional competence (EC), leadership styles (LS), organizational commitment (OC)

* Corresponding Author

壹、緒論

健康美麗產業 (Relax, Health and Beauty Industry, RHB) 分為製造與服務業，泛指化妝品、保養品、瘦身產品、美髮用品等各式實體產品製造，另外，美容、美髮、美甲、彩妝、纖體、健康體重管理、整體造型、SPA 等服務，均屬美麗產業之範疇。(經濟部，2007)。依據全球消費市場調查研究機構 Euromonitor (2007) 統計，健康美麗產業在 2006 年全球產值高達 1600 億美元，年成長 5% 以上。台灣健康美麗產業製造業，2006 年的產值達 340 億，年成長率為 7~9% (經濟部工業局，2007)。健康美麗產業正展現驚人的市場潛力，因此，經建會與經濟部評估全球市場潛力與台灣雄厚的發展基礎，推展健康美麗產業以形塑台灣成為亞洲重鎮 (張世儀，2009)。

由於組織的成敗 45%-60% 決定於領導行為 (Bass, 1990)，健康美麗產業亦然；而領導行為大多係指領導者在不同工作環境中，如何作出決策和實現目標，並進一步行使權力和發揮領導影響力的方式。領導行為則是領導者通過一定的工作方式對被領導者施加影響，以組織被領導者實現組織績效的領導行為。卓越的領導是透過情緒來運作 (Goleman et al, 2002)。領導者的情緒能影響員工的情緒，因此情緒能力對於領導而言特別重要 (Bass, 1990)。而在華人企業組織中，領導人常以權威的特殊領導風格，使得領導者與部屬之間的社會距離大 (吳宗祐，2008)，在權力距離中，主管掌握大部分的資源與決策權，部屬則會有更多的不確定性與脆弱性 (鄭伯璜，2001)。Maxwell (2008) 曾指出：『離職員工想離開的是人，不是公司』，而主管的領導型態、情緒能力以及員工的組織承諾，其中的影響關係將是本研究將深入探討的重要議題。

領導方式大致可分為兩類：一是領導者通過培養教育，樹立員工對組織的忠誠，培養員工的態度、習慣和精神狀態，誘發員工對工作效率的關心，引導員工自覺地執行組織的決定；二是領導者行使權力，進行動員和提供信息，迫使操作人員執行組織的決定。而在實務經驗上，除了領導型態之外，主管的情緒往往影響員工的工作表現。情緒能力 (emotional competence) 是情緒智力反應在工作上的能力，在現今強調團隊分工與高度競爭的企業環境中，個人的情緒管理與社交上的情緒能力愈顯重要。領導者的情緒能影響員工的情緒，故情緒能力對於領導而言又特別重要 (Bass, 1990)。主管對於情緒不僅要覺知、理解及調整它，在社交與人際間更要懂得如何管理與運用。情緒通常是隨著勞務與時間壓力而產生，而主管與員工不對等的權力與責任之關係，在勞務密集的服務產業中，更突顯主管情緒能力重要性。

本研究以系統性的方式整理情緒能力、領導型態與組織承諾的文獻，以近代主要理論為基礎，並透過不同的個人背景與不同企業之間的差異，探討健康美麗產業的現況，具體的目的如下：1. 主管的領導型態與員工組織承諾關係為何；2. 主管的情緒能力對於領導型態與員工組織承諾關聯為何；3. 不同基本變項在主管領導型態、情緒能力對員工組織承諾的差異。本研究希望能藉以了解主管情緒能力、領導型態與組織承諾之間關係以及影響程度，探討主管的情緒能力與領導型態交互作用下，是否能提高員工組織承諾，進一步求證美麗產業在領導型態上的需求，以作為管理階層及產業發展的考量。

貳、文獻探討

在此本研究將先定義健康美麗產業，之後分別針對主管的情緒能力、領導型態與員工的組織承諾以及各構面間的關係之相關文獻進行探討，以作為本研究之理論基礎。

健康美麗產業 (Relax, Health and Beauty Industry, RHB) 分為製造與服務業，泛指化妝品、保養品、瘦身產品、美髮用品等各式實體產品製造，以及美容、美髮、美甲、彩妝、纖體、健康體重管理、整體造型、SPA 等服務，均屬美麗產業範疇 (經濟部，2007)。依據全球消費市場調查研究機構 Euromonitor (2007) 統計，健康美麗產業在 2006 年全球產值高達 1600 億美元，年成長 5% 以上，東歐、拉丁美洲、亞太地區新興市場更有每年二位數以上的成長率，中國大陸過去五年都有 11% 的成長率，被視為亞洲市場的關鍵，預估全球化妝保養品產業銷售額，將在 2010 年達 3,130 億美元。健康美麗產業正展現驚人的市場潛力。

我國 2006 年健康美麗產業製造業的產值約達 340 億，年成長率為 7~9% (經濟部工業局，2007)，健康美麗產業服務業產值，因我國產業範疇未明確界定，2006 年台灣美容美髮業，產值約 304.5 億元，年成長率 6.23% (行政院主計處，2007)。工研院研究顯示，SPA 商機無窮，舒壓產業將蓬勃發展。業者預估台灣產值將超過 250 億元，每年更以 25% 的速度成長 (經濟部，2007)。健康美麗產業整合製造、零售與多元複合式服務，市場潛力十足 (經濟部，2008)。國內經建會與經濟部評估全球市場潛力與台灣發展健康美麗產業的基礎雄厚，以結合美容、舒壓、養生與身心平衡的概念，推展「健康美麗產業」，形塑台灣成為亞洲重鎮 (張世儀，2009)。由於傳統的美容產業正朝向綜合休閒型的健康美麗產業轉型，隨著消費者對服務品質的要求，其多元的發展使得人力需求也因而提升 (張世儀，2009)。因此，本研究將健康美麗產業定義為：增進國人身心健康並展現自信的相關產業，包含護膚、美容、美髮、彩妝、造型、SPA、健身相關之美麗產業，進一步探討健康美麗產業的人力資源議題，希望為此一新興產業，提供管理上的參考。

(一) 領導型態相關文獻研究

領導型態是透過管理行為的影響，使部屬願意主動達到組織的目標 (Terry, 1960; Weinback, 1994)。內容分為轉換型領導、交易型領導與放任型領導 (Bass, 1990; 1997; Bass & Avolio, 1994; 1995)。尤以 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ form 5X) 被運用於全球將近 200 個學術研究 (Bass & Avolio, 2000)，是 30 年來主導學術的雙構面領導理論之外的擴充理論 (Bass, 1990)，亦被視為檢測轉換型領導與交易型領導最有效的方法 (Ozarralli, 2003)，此模型被證實是目前衡量全方位領導的最適用工具 (Armstrong, 2008)。領導型態主要可分為：(1) 轉換型領導 (transformational leadership)：包含理想化影響 (idealized influence)，又分為歸因 (attributed) 與行為 (behavior)；激發動機 (inspirational motivation)；才智激勵 (intellectual stimulation) 及個別化關懷 (individualized consideration)，強調人際關係與工作倫理。(2) 交易型領導 (transactional leadership)：包括權變報酬 (contingent reward leadership)；主動與被動的例外管理

(management-by-exception)，以建立獎賞的關係來激勵部屬。(3) 在交易型領導下之放任型領導(laissez- faire leadership)，是不加以干涉、充份授權，允許員工自我管理的領導。

(二) 組織承諾相關文獻研究

組織承諾是個人與組織的連結 (Staw, 1977)，使行為配合組織的目標與利益 (Wiener, 1982)，對特定組織認同與投入的態度，願意繼續成為組織的成員並促進目標達成 (Mowday, Steers and Porter, 1979)，對員工的離職傾向最具預測力，並可降低營運成本。高承諾的環境下，員工的表現與效率也會跟著提升 (Meyer and Allen, 1997)。Meyer and Allen (1984; 1997) 統合情感性、規範性與持續性多元構面交互作用的概念，認為各構面是同時並存的。建立在早期 Becker (1960) 與 Porter et al (1974) 的理論基礎之上，成為 20 年來研究組織承諾的主流。對員工離職傾向最具預測力，已成為研究職場承諾最重要的典型。其主要內容為：(1) 情感承諾 (affective commitment)，繼續留任的原因是「想要」如此做。(2) 持續承諾 (continuance commitment)，繼續留任是因為「必須要」這麼做。(3) 規範承諾 (normative commitment)，繼續留任的原因是「應該要」如此做。

(三) 情緒能力相關文獻研究

情緒能力 (emotional competence) 是以情緒智力 (emotional intelligence) 為基礎，轉換成工作上的能力，是可以從經驗中學習，且持續發展的能力，情緒智力高的人並不表示具有相當的情緒能力，只代表具有極大的潛力 (Goleman, 1998)；情緒能力是結合情緒智力、社會智力與人際技巧的能力，也是個人在職場工作中表現出色的主要因素 (Sala, Druskat, & Mount, 2006)。

Goleman 等學者 (Goleman, 1998; Goleman, Boyatzis and Rhee, 2000; Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002) 結合 Bar-On (1997) 的情緒商數模式，形成 ECI 混合模式 (Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002)，主要運用在企業研究，發展後來的情緒社會能力 (ESCI) (Boyatzis & Goleman, 2007)。其理論內容為：(1) 自我覺知 (self-awareness)；(2) 人際關係管理 (relationship management)，涵蓋輔導 (coach and mentor)，啟發式領導 (inspirational leadership)，影響力 (influence)，衝突管理 (conflict management)，及團隊合作 (teamwork)；(3) 社交覺知 (social awareness)，包括同理心 (empathy) 以及組織意識 (organizational awareness)；(4) 自我管理 (self-management)：又分為情緒自制 (emotional self-control)，順應性 (adaptability)，成就動機 (achievement orientation)，與正向觀點 (positive outlook)。Goleman 使情緒智力概念普及化並廣泛被業界採用 (Springs & Kritsonis, 2008)，提出情緒智力對工作成果的貢獻在所有職業方面的影響佔 66%，在領導的方面卻高達 85% (Goleman, 1995)。雖然以 Meyer 為主的 MSCEIT 量表在學術上廣被使用，但對績效衡量的預測力較低，而 ECI 是以大量實證為基礎發展的量表 (Boyatzis, 2007)。故本研究欲藉 ECI 構面，將情緒智力反應在行為上、轉換為工作能力---廣義的情緒能力，來檢測它對組織承諾的效果及在領導型態對組織承諾的影響中，是否具顯著的干擾效果。

(四) 各構面間關係研究暨假說

領導型態決定組織的運作 (Edmondson, 1999)，領導人的影響力超過任何人，影響員工的表現 (Kelner et al, 1996)，領導型態對組織承諾有很大的預測力 (朴英培、黃俊英與郭崑謨, 1990)。領導是形成組織的主要元素之一 (Hambrick, 1994)，領導行為可以提高組織承諾 (Katz & Kahn, 1978)，對組織的表現具決定性影響 (Jackson et al, 1992)。快速的環境變化造成組織效能極大的挑戰，學者亦也開始針對組織效能以不同的領導模型，去探討領導行為以及領導效能的關係 (Bateman, 1984; 黃國隆, 1986; 陳忠謙, 1995)。領導新模型 (Full-Range Leadership Model; FRL) 是由 Bass and Avolio (1994) 所建構，該模型透過適當的檢測方式將領導行為分為轉換型、交易型與放任型三種，並且可以進一步作為發展最佳化領導行為的依據。朴英培 (1998) 研究韓國電子業九家廠商員工，發現結構因素與體恤因素與組織承諾各構面間有顯著正向影響。侯堂柱 (2001) 以台灣電子業為例，研究結果顯示轉換型領導與組織承諾有顯著正向影響。由國內、外論文得知，不難發現領導風格，確實能影響到員工對組織的承諾。因此本研究提出以下的假設：

H1：轉換型領導型態對於員工的組織承諾有顯著影響。

H2：交易型領導型態對於員工的組織承諾有顯著影響。

當主管給予部屬不當的對待時，會使部屬的工作滿意度與組織承諾產生負面影響 (Tepper, 2000)。在涂政源 (2003) 的研究中指出領導風格、情緒能力影響員工對上司的承諾；主管的轉換型領導與情緒能力的交互作用，對員工工作投入有顯著影響 (陳昭輝, 2004)，進而影響員工的組織承諾。由於長期的學術研究證明，具高度人際能力 (interpersonal skills) 的領導者比缺乏此技能的領導者更具影響力 (Bass, 1990)。領導型態影響員工的表現 (Kelner, Rivers, & O'Connell, 1996)；進而對員工組織承諾產生影響 (Katz & Kahn, 1978)。情緒智力是組織成功的關鍵 (Salovey & Mayer, 1990)。領導者的情緒能力影響員工的組織承諾 (Goleman, 1998)；對組織的表現具決定性的影響 (Jackson, Stone, & Alvarez, 1992)。主管的情緒能力干擾轉換型領導對組織承諾所產生的結果--工作績效 (Leban & Zulauf, 2004)。因此本研究提出以下的假設：由此推論領導型態對員工組織承諾受主管情緒能力的干擾有顯著影響，而提出以下的假設：

H3：主管社交人際關係管理能力愈高，轉換型領導對員工組織承諾影響愈顯著。

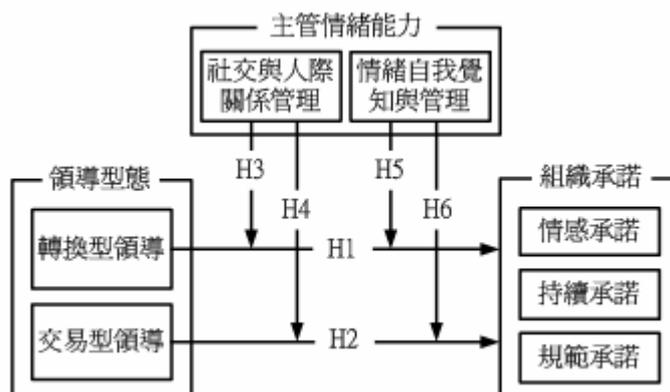
H4：主管社交人際關係管理能力愈高，交易型領導對員工組織承諾影響愈顯著。

H5：主管情緒自我覺知管理能力愈高，轉換型領導對員工組織承諾影響愈顯著。

H6：主管情緒自我覺知管理能力愈高，交易型領導對員工組織承諾影響愈顯著。

參、研究方法

本研究主要目的在於瞭解探討台灣健康美麗產業之主管領導型態對於組織承諾之關係，以及主管領導型態是否存在顯著調節關係。根據文獻探討以及研究目的，將本研究之概念性架構繪製如圖一所示：



圖一 領導型態、主管情緒能力與組織承諾互動關係

本研究在主管領導型態構面衡量上，本研究修正 MLQ Form 5X 問卷 (Bass & Avolio, 1997)，分為轉換型領導與交易型領導兩構面，共有 18 題問項；而在組織承諾構面的衡量上，係修改自 Meyer and Allen (1997) 理論構面與 TCM 量表，歸納為情感承諾、規範承諾與持續承諾三部分，共計 12 題問項；最後則是在主管情緒能部分，採用 Goleman, Boyatzis and McKee (2002) 混合模式 (ECI-2) 構面及 Boyatzis and Goleman (2007) ESCI 相同構面與量表修訂而成，衡量主管的情緒社交與人際關係管理及情緒自我覺知與管理兩構面，共有 17 題問項。各問項衡量方式皆以 Likert 五點尺度衡量，由非常滿意 (5) 到極不滿意 (1) 計分。

至於本研究資料信度問題，因本研究係採取問卷調查法進行研究，故勢必針對不同來源問卷考慮共同方法變異 (common method variance; CMV) 之問題 (Harman, 1967; Podsakoff & Organ, 1986)。有關本研究處理共同方法變異部分，係採取 Harman's 單因子測試法 (one-factor test)，此法大致說來雖不甚嚴謹，但仍能對本研究資料作基本之檢測動作。經實際以 AMOS5.0 程式測試後，發現原模式所有的配適度指標，均顯著高於單一因子模式，故本研究之 CMV 程度並不嚴重。另本研究於正式問卷發放前，預先做一次前測問卷，並採取一對一方式，與相關行業受測者溝通，瞭解問項之敘述是否能確切表達問卷意涵，並與相關受訪者討論，確認題項可衡量出產業特性。之後本研究選定北台灣地區從事護膚、美容、美髮、彩妝、造型、SPA、健身相關之美麗產業員工為母群體。

肆、資料分析與發現

(一) 樣本結構之敘述性分析

本研究以便利抽樣方式，針對北台灣地區 30 家從事護膚、美容、美髮、彩妝、造型、SPA、健身相關美麗產業員工調查。預試問卷 30 份，並針對回收問卷進行項目分析，刪除不適用的題項；再正式發放問卷 350 份。回收 252 份，有效問卷 218 份，有效回收率為 62.29%。本研究樣本各人口統計變數分佈情形如表一所示。

表一 本研究樣本各人口統計變數之分佈

個人基本變項		次數	百分比%	個人基本變項		次數	百分比%	
性別	男	71	32.6	每日工時	8 小時	60	27.5	
	女	147	67.4		9-10 小時	105	48.2	
年齡	20 歲以下	33	15.1		11-12 小時	22	10.1	
	21-30 歲	110	50.5		13 小時以上	7	3.2	
	31-40 歲	54	24.8		非固定	24	11.0	
	41 歲以上	21	9.6		薪資	1,5000(含)以下	34	15.6
婚姻	未婚	141	64.7			1,5001-20,000	37	17.0
	已婚	71	32.6			20,001-25,000	39	17.9
	其它	6	2.8			25,001-30,000	40	18.3
學歷	高中/職(含) 以下	80	36.7			30,001-35,000	26	11.9
	大學(專)	130	59.6	35,001-40,000	15	6.9		
	研究所	8	3.7	40,001 以上	27	12.4		
年資	6 個月(含)以下	29	13.4	證照	無	68	31.2	
	未滿 1 年	60	27.6		1 張	92	42.2	
	2-5 年	87	40.1		2 張	37	17.0	
	6-10 年	31	14.3		3 張(含)以上	21	9.6	
	11 年以上	10	4.6		總和	218	100	

(二) 信效度分析

本研究以項目對總項相關係數 (Item-Total Correlation) 與 Cronbach's α 值來衡量因素信度與各項目間的穩定性，研究中各構念信度門檻值 Cronbach's α 值須在 0.7 以上 (Nunnally, 1978)，才代表各題項具有一致性或穩定性。本研究各量表整體信度皆在 0.86-0.94 之間，顯示各量表題項間具有高信度與內部的一致信度。而所謂效度是指測驗分數的正確性。本研究各構面量表根據相關理論編製及預試後，邀請學術界與企業界等三位專家加以評估此問卷的設計、題目的適切性與表達，以及用字遣詞上的問題。另本研究再以探索性因素分析 (exploratory factor analysis, EFA)，檢驗量表能否有效測量理論架構所要測量特質並建構因素層面，使最少的層面得以解釋全部最大的總變異量，進而達到建構效度。本研究各構面 KMO 值為：領導型態 0.920，組織承諾 0.928，情緒能力 0.950，表示本研究各構面具有極佳因素分析適切性，極適合進行變項因素分析。萃取後因素聯合解釋變異量均達到 60% 以上，亦即驗證本研究量表建構效度良好可達有效的測量 (吳明隆, 2008)。而在驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA) 中，為確認量表各層面及所包含的題項收斂效度。如表二所示，主管領導型態量表除 B12

外，其餘參數均達顯著水準，亦未出現很大標準誤，潛在變項組合信度分別為：領導型態為 0.980，轉換型領導 0.992，交易型領導 0.796，皆顯示本量表的潛在變項具有良好組合信度。模式適合度指標卡方考驗值多達到理想水準，因此本量表具有良好收斂效度。

表二 主管領導型態量表之因素分析及信度檢定表

潛在變項	觀察變項	MLE 的估計參數		組合信度	萃取變異量		
		標準化因素負荷量	衡量誤差				
領導型態				0.980	0.758		
	B1	0.866***	0.062	0.992	0.917		
	B2	0.859***	0.063				
	B3	0.785***	0.065				
	B4	0.850***	0.060				
	B5	0.750***	0.062				
轉換型領導							
	B6	0.806***	0.065				
	B7	0.788***	0.062				
	B8	0.814***	0.065				
	B9	0.807***	0.062				
	B10	0.687***	0.062				
	B11	0.764***	0.062				
交易型領導				0.796	0.453		
	B17	0.734***	0.065				
	B16	0.694***	0.071				
	B15	0.601***	0.054				
	B14	0.573***	0.066				
	B13	0.324***	0.073				

***表 $p < 0.001$

而在主管組織承諾部分，如表三所示，本量表的所有參數除 C5 題項外，亦多達顯著水準，也未出現很大的標準誤，潛在變項的組合信度分別為：組織承諾整體信度為 0.990，情感承諾 0.982，規範承諾 0.970，持續承諾 0.951 皆顯示本量表的潛在變項具有良好的組合信度。組織承諾量表模式適合度指標大多達到理想指標水準，因此本量表具有良好的收斂效度。

表三 主管組織承諾之因素分析及信度檢定表

潛在變項	觀察變項	MLE 的估計參數		組合信度	萃取變異量
		標準化因素負荷量	衡量誤差		
組織承諾				0.990	0.911
情感承諾	C2	0.908***	0.063	0.982	0.933
	C3	0.807***	0.063		
	C4	0.851***	0.060		
	C9	0.550***	0.067		
持續承諾	C8	0.685***	0.062	0.951	0.870
	C6	0.534***	0.065		
	C1	0.864***	0.063		
規範承諾	C10	0.685***	0.067	0.970	0.916
	C11	0.869***	0.061		
	C12	0.783***	0.065		

***表 $p < 0.001$

本研究主管情緒能力量表如表四所示，所有參數除 A3 題項外，大多達顯著水準，亦未出現很大標準誤，潛在變項組合信度分別為：情緒能力整體信度 0.985，社交與人際關係管理 0.978，情緒自我覺知與自我管理 0.955，皆顯示本量表的潛在變項具有良好的組合信度。主管情緒能力量表模式適合度指標均達到理想水準，因此本量表具有良好的收斂效度。

表四 主管情緒能力量表之因素分析及信度檢定表

潛在變項	觀察變項	MLE 的估計參數		信度組合	萃取變異量
		標準化因素負荷量	衡量誤差		
情緒能力				0.985	0.802
社交與人際關係管理	A2	0.576***	0.062	0.978	0.799
	A4	0.717***	0.063		
	A8	0.717***	0.065		
	A9	0.822***	0.060		
	A10	0.742***	0.062		
	A11	0.749***	0.065		
	A12	0.782***	0.062		
	A13	0.778***	0.065		
	A14	0.770***	0.062		
	A15	0.724***	0.062		
情緒自我覺知與管理	A17	0.814***	0.062	0.955	0.811
	A16	0.620***	0.065		
	A7	0.830***	0.071		
	A6	0.542***	0.054		
	A5	0.741***	0.066		
	A1	0.668***	0.073		

***表 $p < 0.001$

本研究藉由潛伏變數估計與分析，考驗因素結構的適切性。整體適配結果如表四，顯示整體量表組合信度與建構效度良好。結合外在品質，內在品質與內在結構模式適配度，是可以達到有效衡量的。

表四 本研究整體結構模式適配指標

	情緒能力 領導型態 組織承諾			SEM 適配指標值
外在品質				
卡方值	207.315	301.08	54.386	0 以上，未達顯著表示適配度佳
自由度 df	103	103	32	
CMIN/df	2.013	2.923	1.7	X ² 值比率<3
CFI	0.948	0.91	0.982	≥0.9 模式改善程度
NFI	0.904	0.871	0.958	≥0.9 無共變假設獨立模式差異程度
RFI	0.873	0.83	0.928	≥0.9
IFI	0.949	0.911	0.982	≥0.9 說明 NNFI 的波動對 NFI 的影響
RMSEA	0.068	0.094	0.057	≤0.05(非常好),0.05-0.08(好),0.08-0.1(中度)
ECVI	1.407	1.839	0.555	越低越適配，是絕對指標的一種。
PNFI	0.684	0.66	0.558	≥0.5
內在品質	各別項目信度>0.5 潛伏變數組成信度>0.5 所有估計參數都達顯著水準			
內在結構模式適配	測量模式 項目的因素負荷量需達到顯著水準 結構模式 結構係數需達到顯著水準，方向性需正確			

至於區別效度部分，本研究依據 Gerbing and Anderson (1988) 的建議來進行區別效度的檢定，其方式為：分別將兩兩構面的相關係數限定為 1，而後將此限定模式與未限定之原衡量模式進行卡方差異性檢定，如果限定模式之卡方值較未限定之原衡量模式之卡方值為大且達顯著水準時，則表示此二構面間具有區別效度。本研究之區別效度分析結果顯示：各構念中的兩兩構面的相關係數限定為 1 時，其限定模式之卡方值均較未限定模式之卡方值為大，故可知各構面間均具有區別效度，故以下不再贅述。

(三) 相關分析

透過驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA) 以確立模式的配適。本研究各變數間的關聯程度如表五。在本研究構面變項相關分析中，主管的情緒能力與員工的組織承諾皆有顯著的正相關，主管情緒能力與交易型領導有顯著負相關，交易型領導與員工的情感承諾產生顯著負相關，而與規範承諾及持續承諾卻沒有顯著的關聯。本研究相關值多集中在 0.5-0.7，表示適宜進行線性結構分析。

表五 變項間的相關矩陣

	1	2	3	4	5	6	7
1. 社交與人際關係管理	1						
2. 情緒自覺與管理	0.779**	1					
3. 轉換型領導	0.865**	0.730**	1				
4. 交易型領導	-0.224**	-0.315**	-0.148*	1			
5. 情感承諾	0.628**	0.506**	0.642**	-0.135*	1		
6. 規範承諾	0.563**	0.445**	0.578**	-0.043	0.678**	1	
7. 持續承諾	0.501**	0.342**	0.532**	0.053	0.712**	0.615**	1

*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ ，***表 $p < 0.001$

(四) 主要效果迴歸分析

在表六中所列出的四個模型，在模型 1, 2, 3 分別為領導型態 (轉換型領導與交易型領導) 對於組織承諾 (情感承諾、持續承諾與規範承諾) 之影響分析。結果如表 6 所示，轉換型領導可解釋情感承諾 48.1% 的變異量；轉換型領導與交易型領導可解釋持續承諾 32.7% 的變異量；另外，轉換型領導可解釋規範承諾 35.4% 的變異量；皆達顯著水準，代表主管領導型態愈接近轉換型領導，有助於正面的提升員工之情感承諾、持續承諾與規範承諾。

表六 主管領導型態對組織承諾之迴歸分析

變數名稱	模型1 情感承諾	模型2 持續承諾	模型3 規範承諾	模型4 組織承諾
自變數				
轉換型領導	0.617***	0.529***	0.563***	0.647***
交易型領導	-0.016	0.137**	0.042	0.055
控制變數				
年齡	0.175**	0.077	0.166**	0.168**
學歷	0.067	-0.048	-0.022	0.011
證照數	0.048	0.031	0.064	0.053
每日工時	0.066	0.025	0.029	0.049
薪資	0.071	0.116	-0.039	0.062
年資	0.077	0.103	0.077	0.093
企業規模	-0.023	-0.034	-0.049	-0.05
R ²	.502	.355	.381	.517
Adj. R ²	.481	.327	.354	.496
F ratio	23.32 ***	12.67***	14.15***	24.65***

註：* p<.10，** p<.05，*** p<.01

(五) 調節效果迴歸分析

由表七中可以看出社交與人際關係管理與領導型態 (轉換型領導與交易型領導) 交互作用項對整體的組織承諾不具有顯著調節效果。

表七 社交與人際關係管理與領導型態交互作用對組織承諾之影響

變數名稱	模型1 情感承諾	模型2 持續承諾	模型3 規範承諾	模型4 組織承諾
自變數				
轉換型領導	0.119*	0.571**	0.490**	0.425**
交易型領導	-0.232	-0.014	-0.236	-0.198
調節變數				
社交與人際關係管理	-0.290*	0.141	0.054	-0.067*
交互作用項				
社交與人際關係管理*轉換型領導	0.583**	-0.299	-0.211	0.071**
社交與人際關係管理*交易型領導	0.304	0.194	0.361	0.336
控制變數				
年齡	0.182***	0.071	0.163**	0.168**
學歷	0.059	-0.041	-0.017	0.012
證照數	0.055	0.036	0.071	0.060
每日工時	0.071	0.026	0.032	0.053
薪資	0.078	0.116	-0.037	0.066
年資	0.053	0.092	0.056	0.071
企業規模	-0.290	-0.034	-0.050	-0.053
R ²	0.522	0.366	0.401	0.532
Adj. R ²	0.493	0.328	0.365	0.505
F ratio	18.53***	9.793***	11.37***	19.362***

註： *p<.10，**p<.05，***p<.01

若以情感承諾而言，轉換型領導與交易型領導和社交與人際關係管理的交互作用項對於情感承諾不具有顯著調節效果；而以持續承諾而言，轉換型領導與交易型領導和社交與人際關係管理的交互作用項，同樣對於持續承諾並不具有顯著調節效果；至於規範承諾而言，轉換型領導與交易型領導和社交與人際關係管理的交互作用項，對於規範承諾亦不具有顯著調節效果。由表八中可以看出情緒自我覺知與管理僅與交易型領導交互作用項，對整體的組織承諾具有顯著調節效果。若以情感承諾而言，轉換型領導與交易型領導和情緒自我覺知與管理的交互作用項對於情感承諾不具有顯著調節效果；而以持續承諾而言，轉換型領導與交易型領導和情緒自我覺知與管理的交互作用項，同樣對於持續承諾並不具有顯著調節效果；至於規範承諾而言，情緒自我覺知與管理僅與交易型領導交互作用項，對整體的組織承諾具有顯著調節效果。

表八 情緒自我覺知管理與領導型態交互作用對組織承諾之影響

變數名稱	模型1	模型2	模型3	模型4
	情感承諾	持續承諾	規範承諾	組織承諾
自變數				
轉換型領導	0.349**	0.747***	0.592***	0.618***
交易型領導	-0.433	-0.261	-0.664**	-0.518**
調節變數				
情緒自我覺知管理	-0.622	-0.229	-0.558*	-0.549*
交互作用項				
情緒自我覺知管理*轉換型領導	0.454	-0.363	-0.151	0.016
情緒自我覺知管理*交易型領導	0.510	0.455	0.850***	0.684**
控制變數				
年齡	0.193***	0.088	0.187**	0.187**
學歷	0.042	-0.058	-0.053	-0.014
證照數	0.052	0.027	0.068	0.055
每日工時	0.060	0.026	0.025	0.046
薪資	0.079	0.118	-0.026	0.071
年資	0.063	0.094	0.055	0.075
企業規模	-0.020	-0.011	-0.027	-0.033
R ²	0.515	0.368	0.409	0.533
Adj. R ²	0.486	0.331	0.375	0.506
F ratio	18.03***	9.90***	11.79***	19.423***

本研究假說驗證彙整如表九所示，結果摘要如下：首先在領導型態與組織承諾方面，組織承諾中的情感承諾、持續承諾與規範承諾三構面，確實會因為主管轉換型領導造成顯著的影響，因此 H1 成立。但在主管領導型態為交易型領導時，領導型態與組織承諾的影響則不顯著，故 H2 並不成立。最後則是在情緒能力調節效果方面，社交與人際關係管理能力會調節主管領導型態與組織承諾的關係，但僅對轉換型領導呈現顯著，故 H3 成立，H4 並不成立；另針對情緒自我覺知與管理對組織承諾部分，對轉換型領導則無顯著調節效果，而僅對交易型領導呈現顯著，故 H5 不成立，H6 成立。

表九 本研究各項假說實證結果摘要

假說	內容	實證結果
H1	主管愈偏向轉換型領導，對於員工的組織承諾有顯著正向影響	支持
H2	主管愈偏向交易型領導，對於員工的組織承諾有顯著正向影響	不支持
H3	主管社交人際關係管理能力愈高，轉換型領導對員工組織承諾影響愈顯著	支持
H4	主管社交人際關係管理能力愈高，交易型領導對員工組織承諾影響愈顯著	不支持
H5	主管情緒自我覺知管理能力愈高，轉換型領導對員工組織承諾影響愈顯著	不支持
H6	主管情緒自我覺知管理能力愈高，交易型領導對員工組織承諾影響愈顯著	支持

伍、結論與建議

在此將根據研究的結果加以歸納整理，並對台灣的健康美麗產業及與未來的研究方向提出建議。首先當主管的情緒能力愈高時，愈傾向運用轉換型領導來激發員工的動機、才智與工作倫理，加強工作上的引導與個別關懷。而當主管的情緒能力愈低時，愈會透過交易型領導（包括在交易型之下的放任型領導）的方式來達到效果。另本研究中顯示健康美麗產業的特性，在領導型態上不同的需求，受主管情緒能力的影響而存在。若沒有主管情緒能力因素的加入，領導型態對員工組織承諾的影響並不顯著。上述領導型態對員工組織承諾的影響不顯著的前提下，加入主管情緒能力的干擾變數後，使得領導型態對組織承諾有顯著正向影響。本研究異於其他相關研究上一個很重要的差異，那就是領導型態對員工組織承諾影響是建立在主管情緒能力之上，突顯了主管的情緒能力在本產業的重要與必要性。

本研究中所使用的情緒力量表與領導型態量表，在原始的量表中，是可以作為 360 度衡量。然而健康美麗產業的產業規模多屬中小型企業，在本研究樣本中 10 人以下者佔 30.7%，50 人以下者佔 35.3%，且多以專業技術區別層級，而非管理階層。基於組織承諾是以員工主觀感受為主，考慮填答者對主管情緒能力衡量與領導型態感受之可信度，故本問卷是由員工評量其所屬主管，及對組織承諾的自評。因此，360 度衡量並非本研究所要討論的範圍，而且在執行上也可能因題項不足導致與預期的差距。針對此一問題，建議後續研究可在其他產業的研究中，將問卷分層級評量並加入主管的自評作為對照，以利深入探討。

由於台灣的健康美麗產業目前產業服務業部份範疇未明確，且以推動服務業為重點的前提下，產業對象初步鎖定非製造業且不涉及醫療行為的服務事業體為主（經濟部，2007）。然而本產業的產品製造業與服務業在許多企業中是並存而不可分割的，例如美髮業代售護髮、造型用品；護膚業銷售美容保養品；SPA 業銷售芳療產品等。因此本研究將相關的美容保養產品業納入，而未能將產值潛力高的醫療美容列為研究對象。在此

也建議未來後續的研究，可考慮針對醫學美容、微整形美容、醫療 SPA 或結合具前瞻性的觀光與醫學美容業，擴充對象做進一步的討論。

參考文獻

1. 朴英培 (1988)，〈工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究-以韓國電子業為例〉，台北：國立政治大學未出版博士論文。
2. 朴英培、黃俊英、郭崑謨 (1990)，〈工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織關係之研究-以韓國電子業為例〉，《管理評論》，第 9 卷，53-87。
3. 吳宗祐 (2008)，〈主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果〉，《本土心理學研究》，第 30 卷，3-63。
4. 吳明隆 (2009)，〈問卷統計分析實務〉，《SPSS 操作與應用》二版。台中：五南圖書。
5. 李金芳 (2002)，〈主管領導型態對部屬工作投入影響之研究—以南區國稅局為例〉，台南：國立成功大學未出版碩士論文。
6. 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〉，台南：國立成功大學未出版碩士論文。
7. 周鈺瑁 (2007)，〈領導風格、工作滿足、組織承諾及組織公民行為之研究〉，嘉義：國立中正大學未出版碩士論文。
8. 范熾文 (2002)，〈國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究〉，台北：國立台灣師範大學未出版博士論文。
9. 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〉，台北：長榮大學未出版碩士論文。
10. 張世儀 (2009)，〈發展健康美麗產業提升國人生活品質〉，《台灣經濟論衡》，102-103。
11. 陳昭輝 (2004)，〈主管的領導型態、情緒能力與員工對工作投入關係之研究〉，嘉義：國立中正大學未出版碩士論文。
12. 陳學賢 (2006)，〈高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究〉，《台東大學教育學報》，17：1，77-106。
13. 黃金益 (2004)，〈人力資源、領導型態與組織績效關聯性之研究—以台灣資訊電子業為例〉，台北：國立台灣科技大學未出版碩士論文。
14. 楊啟良 (1982)，〈個人特質、組織氣候與組織承諾之研究〉，台北：國立政治大學未出版碩士論文。
15. 經濟部 (2007)，〈美麗服務產業科技創新輔導計畫 (草案) 簡報〉，2009 年 2 月 21 日取自網站 <http://idac.tier.org.tw/DFiles/960502.pdf>。
16. 經濟部工業局 (2007)，〈化妝保養品工業發展計畫〉，台北：化妝品保養工業年報。
17. 鄭伯壖 (2001)，〈企業組織中上下屬的信任關係〉，在楊中芳主編：《中國人的人際關係、情感與信任》，台北：遠流出版公司。
18. Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational - Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*. 4(1). 3-14.
19. Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A measure of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
20. Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
21. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. NY: Free Press.
22. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, Redwood, CA.
23. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Mind Garden.
24. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Report*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
25. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. CA: Sage Publications.
26. Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociolog*, 66, 32-40.
27. Boyatzis, R. & Goleman, D. (2007). *The emotional and social competency inventory university*, The Hay Group, Boston.

28. Buhler, P. M (2005). Interpersonal communication, Managerial skills, Guidelines, Management development. *Super Vision*. Burlington, **66**(7), 20-23.
29. Edmondson, A. (1999). Psychology safety and leaning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, **44**(2), 350-383.
30. Euromonitor International (2007). *The world market for cosmetics and toiletries market report*. Retrieved from <http://www.euromonitor.com/World>
31. Gerbing, D. W. & C. Anderson (1988). An updated paradigm for scale development in- corporation unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, **25**(2), 186-192.
32. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. NY: Bantam Books.
33. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. NY: Bantam books.
34. Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Press.
35. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & Rhee, K. S. (2000). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory*. In R. Bar-On and J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of emotional intelligence : Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*. pp. 343-362. San Francisco: Jossey-Bass.
36. Hambrick, D. C. (1994). Top management group: A conceptual integration and consideration of the team label, In B. M. Staw, and L. L. Cummins (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, **16**:171-213. Greenwich, CT: JAI Press.
37. Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B. (1992). *Socialization amidst diversity: Impact of demographics on work team old timers and newcomers*. *Research in Organizational Behavior*. CT: JAL Press.
38. Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
39. Kelner, S. P., Rivers, C. A. & O'Connell, K. H. (1996). *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*. Boston: McBer & Company.
40. Liou, S. R. (2009). Nurses' intention to leave: Critically analyze the theory of reasoned action and organizational commitment model. *Journal of Nursing Management*, **17**, 92-99.
41. Maxwell, J. C. (2008). *Leadership Gold: Lessons I've Learned from a Lifetime of Leading*. Thomas Nelson Inc.
42. Meyer, J. P. & Allen, J. N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage
43. Meyer, J. P. & Allen, J. N. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 372-378.
44. Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, **19**(1), 29-52.
45. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-247.
46. Narsade, S. (2000). *The Ripple Effect: Emotional Contagion in Groups*. Working paper 98 (Yale School of Management, New Heaven, Connecticut).
47. Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, **24**(6), 335-344.
48. 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**, 603-609.
49. Ryan, R. (2008). *Leadership Development - a guide for HR and Training Professionals*. Butterworth-Heinemann. UK. Elsevier
50. Sala, F., Druskat, V. U. & Mount, G. (eds.) (2006). *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work : Current Research Evidence with Individuals and Groups*. PA: Psychology Press.