復興崗學報
民 105 年 12 月，109 期，1-30

轉換型領導影響部屬、主官管組織價值一致性及團隊效能之研究：以軍職人員為例

劉祥得
銘傳大學公共事務學系副教授

謝政和
國防部福利事業管理處組長
銘傳大學公共事務學系碩士

摘　要

本研究探討軍事主官管轉換型領導取向，是否影響部屬、主官管、個人組織價值一致、組織認同，進而影響軍事組織團隊效能。此議題在國內甚少研究者探究，值得加以探討。本文針對國軍軍職人員進行問卷施測，共獲取有效問卷298份。利用結構化方程模式驗證所設立的假設。研究結果證實：軍事主官管轉換型領導取向，被證實正向影響部屬、主官管、個人組織價值一致性、組織認同，進而影響軍事組織團隊工作效能。

關鍵詞：轉換型領導、部屬主管價值一致、個人組織價值一致、組織認同、團隊工作效能

A Study of the Influence of Transformational Leadership on Subordinate-Supervisor Value Congruence and Work Group Effectiveness-The Sample from Military Personnel

Hsiang-Te Liu
Ming Chuan University
Associate Professor of Department of Public Affairs

Cheng-Ha Hsieh
Ming Chuan University
Master's Degree of Department of Public Affairs
Colonel Department Leader of General Welfare Service of MND

Abstract

This study investigated the relationships among transformational leadership, subordinate-supervisor value congruence, person-organization value congruence, organizational identification and work group effectiveness. There was almost no research exploring this topic on military personnel's work attitude in Taiwan, so it is worth in-depth studying. This paper collected 298 valid samples from military personnel and used structural equation model to test the hypotheses established. The results confirmed that: transformational leadership positively influenced subordinate-supervisor value congruence, person-organization value congruence and organizational identification; subordinate-supervisor value congruence, person-organization value congruence all positively affected work group effectiveness.

Keywords: transformational leadership, subordinate-supervisor value congruence, person-organization value congruence, organizational identification, work group effectiveness.

壹、前言與導論

雖然許多研究已經證實，轉換型領導(transformational leadership)對於組織正向發展有所助益(Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996)。但轉換型領導的潛在影響流程，仍舊不是很清楚(Yukl, 1999: 287)。許多的命題(propositions)已經被詮釋，但多數研究集中個人對於轉換型領導者的回應，如信任(trust)(Podsakoff, Jung & Avolio, 1990)、自我效能(self-efficacy)等(Shea & Howell, 1999)。其他產出，包含工作滿意(job satisfaction)(Kirkpatrick & Locke, 1996)，工作績效(Piccolo & Colquitt, 2006)。轉換型領導最常見的一個解釋理由，即是促成價值一致性(value congruence)，其即是個人價值與組織環境價值的一致(Burns, 1978; Jung & Avolio, 2000; Shamir, 1991; Shamir, House, & Arthur, 1993; Weber, 1947)。對於軍職人員來說，軍事組織為了快速、有效執行軍事任務，多數被為是權威式領導為主。然不同世代軍人價值觀已有所改變與差異，洪仲丘事件不僅使得軍中管理引起關注，也再度讓人深思，軍中真的只能權威式領導，還是可以左以轉換型領導，避免軍職人員與主官管、組織價值不一致，造成諸多衝突與團隊效能下降，十分值得探究。

雖然價值一致性已被證實是領導過程的一個重要因子，但過去對於價值一致性的解釋，包含主管和部屬價值一致[1](Burns, 1978; Jung & Avolio, 2000)，以及個人和組織的價值一致性(van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004)。其的確區別個人、主管及個人、組織價值一致性的不同(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)。但領導相關研究，並未探討兩種價值一致性，是否為轉換型領導的解釋變項。對於軍職人員來說，也幾乎沒有探討「主管和部屬價值一致」、「個人和組織的價值一致性」，其是否受到轉換型領導的影響，十分值得探究。特別是在新世代進入軍隊中後，軍隊管理者需關注主官管和部屬、組織價值不一致現象。士兵和主官管、軍隊組織目標也不是很一致。新世代之自我意識較強烈，對傳統權威服從性較差，軍隊管理上，應該納入考量。

轉換型領導最早Burns(1978)提出，其結合交易型領導與魅力型領導，被認為對於組織變革來說，是相對比較好的一種領導方式。轉換型領導被定義為結合組織成員共同需求與願望，透過領導作用，建立人員對組織目標共識與承諾的一種領導方式。整體而言，轉換型領導嘗試建立共同願景，以高成就、期望，改變

[1] 「主管和部屬」為學術名詞，還是沿用「主管」一詞。問卷及碰到談論軍中管理時，才會使用「主官管」。

成員理想、道德及目標。同時以個別化關懷、支持，回應個體的差異及需求。並以心靈鼓舞、智力的激發，提升成員自我發展。

轉換型領導理論假定，有效的轉換型領導，可以提高團隊領導、組織領導的效能(Bass, 1985; Burns, 1978)。團隊領導的績效，才是最重要的領導效能指標(leader effectiveness)(Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Kaiser, Hogan, & Craig, 2008)。亦即，領導效能好的話，團隊和組織的效能就會提高。對於軍隊單位來說，團隊效能也是軍隊作戰效能的一個關鍵，而軍隊領導是否可提高團隊效能，特別是轉換型領導，值得探究。

本研究主要目的在於轉換型領導如何影響「個人、組織」及「部屬、主管」價值一致性，進而影響團隊工作效能。領導與個人環境一致(person-environment fit)的文獻被認為是團隊效能的成因(Jansen & Kristof-Brown, 2006)，本研究同時加上主管、部屬價值一致性構面。傳統管理總認為轉換型領導，可以提高組織團隊績效。但本研究擬持續探討，轉換型領導是否透過個人、組織、主管價值一致性，進而提高組織團隊效能。

貳、文獻探討

Bass(1985)的研究主張，轉換型領導可以提高部屬的自我意識(self-awareness)，將組織、團體目標傳遞給予部屬，這是連結轉換型領導和組織、個人目標一致性的早期研究。Bass & Avolio(1995)的後續研究也指出，好的領導者具備幾項特色。首先，必須有理想化的屬性與性格，以讓部屬產生忠誠與強烈情感。其次，轉換型領導者需有激勵作用，並宣示機關組織目標的重要性。第三，轉換型領導者需有智能激勵(intellectual stimulation)的作用，鼓勵部屬以新思維面對問題。第四，領導者必須提供部屬鼓勵與支持，並給予諮詢。這幾項特色都十分適合軍事主官管，其可以表達軍事組織目標，激勵部屬以新思維面對問題，給予部屬支持，終究可以讓部屬產生忠誠與承諾感，也是本研究的重要文獻基礎。

Keller(1992, 2006)的研究曾經提及，轉換型領導者對於創新團隊，可以產生更好的領導效果。Piccolo & Colquitt (2006)和 Podsakoff & MacKenzie(1997)的研究指出，轉換型領導者的鼓勵行為，會使部屬的組織公民行為頻繁出現。Judge & Piccolo (2004)的研究則認為，轉換型領導可以提高工作團隊效能。國軍部隊許多運作，都需要班、排、連或以上團隊的協作，才能產生綜效效果，這些文獻提供轉換型領導和團隊績效關聯。

Burns (1978)、Conger(1999)、 Klein & House(1995)、 Shamir et al.(1993)和Weber(1947)等學者的研究，都曾經提及價值一致性(congruence)，是部屬是否對

於主管支持與信任的關鍵。Edwards & Cable (2009)、Hoffman & Woehr(2006)、Kristof-Brown et al.(2005)等許多研究者也曾經探討，個人價值和組織環境間的一致性，是管理上的一個重要因素。Bono & Judge(2003)和Shamir et al.(1993)的研究則主張，轉換型領導其中一個願景(vision)，即是建立組織、個人共同目標 。這些文獻都可以看出，組織、個人目標一致性是轉換型領導一項特色，其是否影響組織團隊效能，對於強調團隊運作的軍事組織來說，更顯重要。

Burns(1978)得研究曾經發現，好的領導者需要回應部屬的價值，而轉換型領導比較可以回應部屬基本價值。Avolio & Bass(1988)、 Burns(1978)、 Conger & Kanungo(1987)、 Klein & House(1995)也陸續發現，轉換型領導理論確實強調主管和部屬價值一致性，比較回應部屬價值。這些文獻連結轉換型領導、主管和部屬價值一致性的關聯。

Kelman (1958)、Kudisch, Poteet, Dobbins, Rush, & Russell(1995)過去的研究曾經指陳，部屬主管價值一致性，可以預測參照性權力(referent power)，亦即當主管、部屬價值一致時，部屬比較可以接受主管的價值，並加以學習。Conger & Kanungo(1987)、 Kark, Shamir, & Chen(2003)進一步發現，當主管、部屬價值一致時，部屬會模仿主管的態度與行為。這些文獻探討主管部屬價值一致，在組織管理上產生的結果。Jung & Avolio (2000)的研究則發現，轉換型領導是透過部屬主管價值一致性的中介，進而影響工作團隊績效，其文獻連結了轉換型領導、部屬主管價值一致性、工作團隊績效間的關係。

Shamir et al.(1993)、Weber(1947)則從另外的角度，發現個人組織價值一致性(person-organization value congruence)和轉換型領導相似，轉換型領導強調領導者、被領導者目標、價值一致性。Shamir et al.(1993)、van Knippenberg et al.(2004)的研究則發現，個人組織價值一致性和組織認同(organizational identification)有所關聯，亦即個人組織價值一致性越高，組織認同就越高。Podsakoff & MacKenzie (1997)的研究發現，當個人與組織價值一致時，團隊生產力比較可以提高，連結了個人與組織價值一致和團隊效能間的關係。Shamir et al.(1993)進一步指陳，轉換型領導可以提高部屬組織承諾感，也讓部屬將組織目標視為個人目標(Bono & Judge, 2003)，這項研究連結了轉換型領導和個人與組織價值一致的關聯。Marks, Mathieu, & Zaccaro(2001)的研究則發現，轉換型領導可提高工作團隊效能也提供本文研究架構部分理論基礎。

參、假設建立

轉換型領導被認為可以提高部屬的自我意識(self-awareness)，並協助建立任務、目標感受，以將組織、團體層次的目標、需求，傳遞給予部屬(Bass, 1985)。如果軍事主官管可以提高部屬自我意識，進而將組織目標傳遞給予部署，應該可以提高其團隊效能。一般認為，轉換型領導有幾個向度。首先，領導者必須有魅力影響力，有理想化的屬性與性格(Bass & Avolio, 1995)。如此，領導者可以讓部屬忠誠，並具備強烈情感。其次，轉換型領導者需有激勵作用，並表達機關組織目標的重要性。第三，需有智能激勵(intellectual stimulation)的作用，領導者必須讓部屬知道問題所在，並鼓勵以新思維面對問題。第四，領導者必須有個人化考量，提供部屬鼓勵與支持，並給予諮詢。過去一些實證研究證實，轉換型領導者更能領導創新團隊(Keller, 1992, 2006)。領導者的鼓勵行為，被認為和組織公民行為正向相關(Piccolo & Colquitt, 2006; Podsakoff & MacKenzie, 1997)，且讓工作團隊效能更好(Judge & Piccolo, 2004)。以上的文獻，都驗證轉換型領導和團體效能間的關係。對於軍隊主官管來說，首先需具備專業與個人魅力，維繫部屬的忠誠，而不僅是嚴格要求而已。其次，主官管需具備激勵能力，並精確描述軍隊組織目標。軍隊所面對係不確定情境，同時面對多元問題，應該讓部屬瞭解、界定問題，並以創新思維面對問題。最後，軍事主官管需具備真實專業，給予部屬專業、正確諮詢。如此，必能使軍隊團隊效能有所提升。

假設1：轉換型領導正向影響組織團隊效能

這幾年來，許多研究探討個人偏好、動機、價值和環境間的一致性(congruence)(Edwards & Cable, 2009; Hoffman & Woehr, 2006; Kristof-Brown et al., 2005)。個人、環境一致性的內容，並不是很一致。有些主張是個人需求是否被環境所滿足；部分指出是個人與環境目標一致性；另外則是指個人利益是否被實踐。對於軍隊管理來說，傳統式權威管理強調一個命令、一個動作，不得有所懷疑與抗拒。然當前世代交替，年輕世代軍士官價值已有所變遷，並非完全揚棄傳統領導權威，軍事組織係組織理論裡最強勢管理要求者，無法讓個人完全決定工作內容。但是否可以在不影響軍事權威下，讓軍職人員的價值和組織及主管[2]一致，或許更能提高績效、完成任務，值得探究。

在領導的文獻裡，價值一致性一直被認為是部屬是否對於主管支持與信任

[2] 本文所提及「主管」，即是軍隊中所稱「主官管」。

的關鍵(Burns, 1978; Conger, 1999; Klein & House, 1995; Shamir et al., 1993; Weber, 1947)。轉換型領導其中一個願景(vision)，即是和部屬有一共同目標，使得部屬願意將組織目標視為自我目標，並投注努力完成目標(Bono & Judge, 2003; Shamir et al., 1993)。部屬和轉換型領導，被認為視工作為共同價值的反應。付出相當努力達成目標，被認為是內在驅使的，不是被外在力量所威嚇。因此，部屬的行為，會反映其重要價值；這價值和其自我認知符合；也符合個人道德判斷(Shamir et al., 1993; van Knippenberg et al., 2004)；最後，領導者不需改變部屬價值，就可以連結部屬和工作價值(Klein & House, 1995)。這樣的思維，或許和傳統軍事單位傳威管理有所歧異，但並非全然摒除軍事主官管權威建立與維繫，係主張軍事主官管可以逐步考量部屬與主管價值一致性，觀察提高主管部屬目標一致性，是否不僅不降低主官管權威，反而可以提高團隊效能。

而轉換型領導的一個重要概念，即是個人主管價值一致(person-supervisor value congruence)。對於軍職人員來說，主官管的轉換型領導認知較高，就會強化軍職人員的主管部屬價值一致性。Burns曾經說過，真正的領導者，需看到與回應部屬的價值(1978: 19)。過去30年以來，轉換型領導理論都強調主管和部屬價值必須一致(Avolio & Bass, 1988; Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1987; Klein & House, 1995)。這些文獻都可以證實，當轉換型領導認知高時，主官管價值一致性認知就會提升。以主管為中心的領導，僅強調主管個人價值。一個具有自信，深切關心部屬福祉者，散發著自信和承諾感(Dionne et al., 2004)。部屬會更願意模仿主管態度和行為，並強化個人和主管價值的一致性。而部屬主管價值一致性，被認為可以預測參照性權力(referent power)(Kelman, 1958; Kudisch, Poteet, Dobbins, Rush, & Russell, 1995)，其意指部屬模仿主管的態度與行為(Conger & Kanungo, 1987; Kark, Shamir, & Chen, 2003)。過去軍隊管理亦十分強調「帶人帶心」，完全權威式領導，凸顯的多數是主管個人價值，而轉換型領導必須強調主管和部屬價值一致，當主管願意更關心部屬，部屬會更願意接受主管態度與行為。

一些實證研究也證實，部屬主管價值一致是轉換型領導是否有效的關鍵指標。Jung & Avolio (2000)曾經發現，轉換型領導透過「部屬主管價值一致性」，進而提高工作團隊績效。其並指出主管致力讓部屬內化願景(vision)，可以達成更高的價值一致。因此，提出以下假設。

假設2：轉換型領導正向影響部屬、主官管價值一致性

假設3：部屬、主官管價值一致性正向影響團隊效能

個人組織價值一致性(person-organization value congruence)，被視為和轉換型

領導某種程度相似(Shamir et al., 1993; Weber, 1947)，但目前並沒有實證研究探討兩者之間的交互效果,因此，他們還是存在因果關係。反倒是有研究探討個人組織價值一致性和組織認同(organizational identification)間的關係(Shamir et al., 1993; van Knippenberg et al., 2004)。但本研究並未將這樣的關係納入。

轉換型領導讓部屬有共同體感受，及身為組織一員的榮耀(Shamir et al., 1993)。讓其感受和組織價值也是一致的，不是只有和主管價值一致而已。當軍事組織也讓部屬感受轉換型領導認知時，其對於軍事組織價值也會感到一致，符合其個人價值。建立個人對組織目標共識，原本即是轉換型領導的重要徵兆之一，其使得軍職人員產生組織、個人價值一致感，是可以預期的。當其認為個人與組織價值一致時，且感受是組織的一部分，即會投注努力，提高團隊生產力(Podsakoff & MacKenzie, 1997)。轉換型領導提供組織目標和部屬組織承諾間的關連(Shamir et al., 1993: 584)，也讓部屬視組織目標為個人目標(Bono & Judge, 2003)。因而，可提高工作團隊效能(Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001)。對於軍職人員來說，主官管的轉換型領導作風，可以讓部屬感受軍事組織一體概念，當其認為自己價值和機關組織價值一致時，其會投注更多努力，致力提高團隊效能。因此，提出以下假設：

假設4：轉換型領導正向影響個人、組織價值一致性

假設5：個人、組織價值一致性正向影響團隊效能

組織認同(organization identification)其概念源自於Sanford(1955：106-118)組織與部屬共享目標，且彼此擁有一種歸屬感。如同先前所述，轉換型領導提供組織目標和部屬組織承諾間的關連(Shamir et al., 1993: 584)，也讓部屬感受組織目標為個人目標(Bono & Judge, 2003)。因此，當軍職人員可以感受主官管轉換型領導時，促使其覺得個人、組織目標一致，或許會提高其組織認同感與歸屬感。換句話說，當軍隊部屬可以感受主官管的轉換型領導方式時，其對於組織目標承諾感將會提高，進而提高其組織認同感。

國內有關轉換型領導與組織認同相關研究上，張水泉(2002：101)曾經以某一空軍基地兩位空軍上校階層部隊主官為研究對象，其發現部隊主官的領導行為，確實影響部屬的行為與態度，初步可以證實領導方式影響組織認同。蔡政村(2003：71)則針對國防大學中正理工學院連隊幹部，進行領導行為、生活滿意與組織承諾之研究，發現幹部的人際關懷較高於軍事體制運作時，其對組織認同感更高，這是比較直接的國內研究，證實轉換型領導正向影響組織認同。鄭勝文(2004：129)則以空軍飛機修護基層主官管為研究對象，發現領導型態對組織認

同具顯著正向影響。陳瑞忠(2004：121)也有相同的研究成果，證實領導行為正向影響組織認同，同樣證實轉換型領導及組織認同間關係可能性。轉換型領導本來就是透過結合組織成員共同需求與願望，建立人員對組織目標共識與承諾感，特別是在組織面臨精簡、變革，軍職人員世代價值有所歧異時。當軍隊部屬感受主官管具有轉換型領導取向時，其容易感受到心理上的支持與關懷，對於軍隊的情感依附與連結感就會更高，組織認同感同樣會提高。因此，成立以下假設：

假設6：轉換型領導正向影響組織認同

整體而言，本文研究架構探討自變項：轉換型領導對於部屬、主官管價值、個人、組織價值、組織認同的影響，進而探討是否進一步影響依變項：組織團隊效能。部屬、主官管價值、個人、組織價值則扮演轉換型領導和組織團隊效能關係的中介角色。

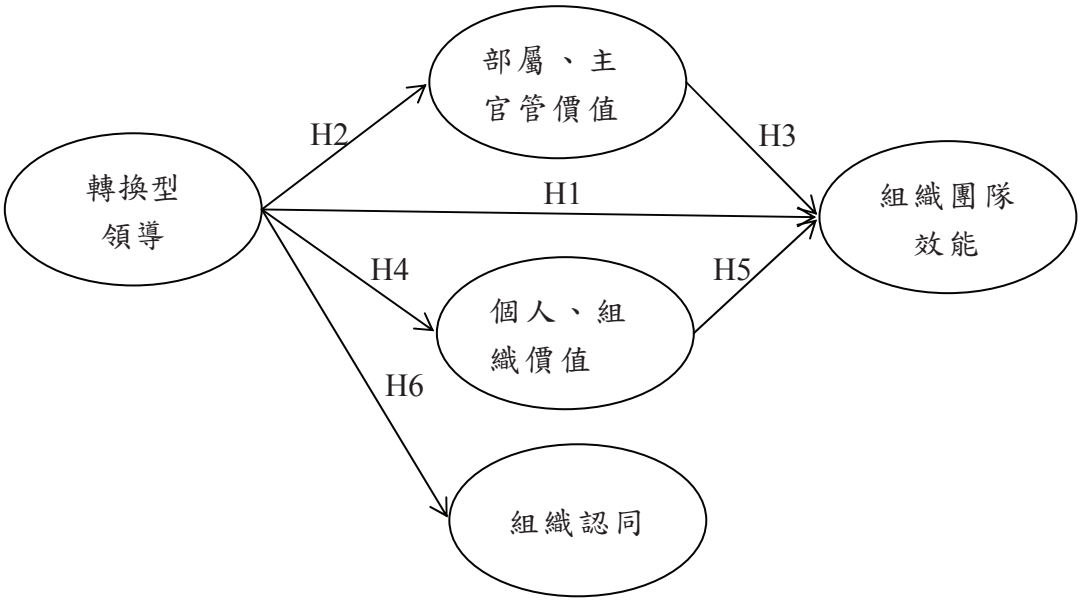

圖1：研究架構圖

肆、研究設計與方法

一、受訪者基本資料與敘述統計

整體而言，本研究進行分發問卷時，主要以不同軍種、軍士官、北中南東區域為分層單位，分層系統隨機(Stratified Random Sampling)發放。針對軍職人員

進行施測，共獲取有效問卷298份。樣本、母體卡方檢定上，樣本軍種方面，陸軍佔49.3%、海軍佔19.8%、空軍佔14.1%、憲兵佔9.7%、海軍陸戰隊佔7%。和母體分配進行卡方檢定後發現，卡方值為6.61，顯著水準為0.16，未達統計顯著水準，證實本研究軍種上，樣本與母體分配無異。樣本軍官、士官、士兵百分比為23%、38%、41%，經卡方檢定後，卡方值為0.25，顯著水準為0.88，未達統計顯著水準，證實本研究官士兵樣本與母體分配無異。本研究並未獲得北中南東軍事單位母體分配，但施測時，已盡量分區域分層隨機施測，盡力避免樣本偏頗。其他受訪者基本資料，年齡方面，未滿20歲佔2.3%、20-29歲佔46.6%、30-39歲佔45%、40-49歲佔6%。教育程度方面，高中(職)佔4.7%、專科佔18.5%、大學佔55%、研究所(含)以上佔21.8%。服務年資方面，3年以下佔10.4%、3-5年佔30.2%、6-10年佔24.8%、11-15年佔27.2%、16-20年佔7.4%。婚姻狀況方面，未婚佔59.1%、已婚佔40.9%。

二、問卷設計與測量

關於轉換型領導構面，本研究參考Bass & Avolio (1995) 的多因子領導問卷(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)加以修改(詳細題項如附錄)；部屬、主管、組織價值一致性之衡量，參考Cable & DeRue (2002)的問卷設計予以修正；此外，採用Barrick, Stewart, Neubert, & Mount (1998：377-391)所發展之工作團隊效能量表，依研究主題修改字句，以求適用於本研究；在組織認同認知方面，參考Cheney(1982：342-362)所發展之量表加以修正。參考量表都被廣泛使用，且信效度頗佳，故具相當程度專家、內容效度。除了轉換型領導採用Likert 5點尺度，其他研究構面都採用Likert 7點尺度。

三、共同方法變異檢測

共同方法變異之事先預防與事後檢定方面，本研究問卷皆為自填式，可能會產生共同方法變異（common method variance, CMV）問題，為了確保研究結果未受到共同方法變異太大的影響，本研究的問卷施測採匿名方式進行，部分題項使用反向設計，以減少共同方法變異之問題。此外，題項設計兼顧簡明、易懂為原則，凡是讓受測者疑惑的、會衍生不同解讀的、或難以作答的問題，都盡量避免。此外，本研究構面尺度方面，除了轉換型領導採用Likert 5點尺度，其他研究構面都採用Likert 7點尺度，也被認為可以部分避免共同方法變異問題。

事後之檢定方面，本研究採哈門氏單因子測試法(Harman’s one factor test)加

以檢驗[3]。探索性因素分析中未旋轉的第一個主成份的因素解釋量僅為45%，並未高於50%(Podsakoff & Organ, 1986)。本研究再於結構方程模式(structural equation modeling, SEM)把所有題項負載於一個共同潛在變數(common latent factor, CLF），配適指標GFI=0.44；AGFI=0.41；PGFI=0.42，都不是很好，表示所有題項負載於單一因子的結果不好，共同方法變異問題應不嚴重。

四、信效度分析

本研究利用SEM軟體，以驗證式因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)檢測構面及題項的信度、效度。首先，佐以模式配適指標之觀察，才能確認模式適切及整體建構效度，這也是驗證式因素分析被認為較為精確、可信原因之一。

絕對配適指標方面，本研究概念模式卡方值為6790.55，自由度為2474，卡方值／自由度為2.74，小於3，符合Wheaton(1987)的說法。SRMR為0.035；RMSEA為0.08，分別小於判斷準則0.08，符合Hu & Bentler(1999) 和Browne & Cudeck(1993)的說法。由增值配適值指標來看，NNFI為0.99（Tucker & Lewis,1973）、NFI為0.98（Bentler & Bonnett,1980）、CFI為0.99（Bentler,1990）、IFI為0.99、RFI為0.98，都高於判斷準則0.90（Joreskog & Sorbom,1996），表示假設模式可以被接受。在簡效配適值方面，PNFI為0.95、PGFI為0.53，都高於規範的0.50（Joreskog & Sorbom,1996）。模式AIC為8459.26，小於獨立AIC的349594.86，符合一般要求。以上皆表示本研究之概念模式的適切性，模式和實證資料契合，亦證實本研究的整體建構效度。

其次，因素負荷量λ值方面，所有研究構面題項因素負荷量介於0.71~0.94，如表1，都高於0.5，符合Hair, Anderson, Tatham , & Black(1998)的建議(>0.5)，表示本研究量表個別題項具有可被接受的信度水準。驗證式因素分析係為因素分析之一種，該分析方法第一步驟即在於驗證題項負載構面情形，本研究所有題項負載T值都達統計顯著水準，部分亦證實本研究構面的建構效度及收斂效度。問卷信度檢測上，構面α值方面，介於0.97~0.98間，在可接受範圍，表示本研究問卷具備信度水準。

潛在構面的組成信度(CR, composite reliability)可以測量構面內部變數的一致性[4]，當潛在構面的CR值越高，表示觀測顯性變項是高度相關的，表示這些都

[3]哈門氏單因子測試法(Harman's one factor test)被 Podsakoff & Organ(1986)視為一個事後偵測 CMV 嚴重程度的一個方法。執行因子分析時，未轉軸的第一個因子是綜合因子，則這綜合因子被視為因 CMV 而造成，其因素解釋量需小於 50%。

[4] CR 的計算公式為：$(\Sigma\lambda)^2/$〔$(\Sigma\lambda)^2+\Sigma\varepsilon j$〕。λ 為標準化因素負載值，ε 為測量誤差項

在衡量相同的潛在變項，愈能測出該潛在變項。根據Hair等人建議CR值須大於0.7 (Hair at al., 1998)，本研究潛在變項之CR值，介於0.97-0.99，皆大於0.7，表示本研究的潛在構面具有良好的內部一致性。

平均變異萃取(AVE)[5]代表觀測題項可以測得潛在構面值的百分比，不僅可用以判斷信度，同時亦代表區辨效度及收斂效度。根據Fornell & Larcker之建議，AVE值大於0.5時，表示構面具有收斂效度(Fornell & Larcker, 1981)。本研究潛在變項之AVE值，從0.61到0.83，皆大於0.5，表示本研究的潛在變項具有良好的區辨、收斂效度。

表 1：因素負載值暨信度表

變數	衡量項目	因素負載值	負載 T 值	平均變異萃取	組成信度	信度 α 值
轉換型領導	題項 1	0.73	22.73	0.61	0.98	0.98
	題項 2	0.73	20.89			
	題項 3	0.78	27.83			
	題項 4	0.80	32.69			
	題項 5	0.71	17.70			
	題項 6	0.82	43.95			
	題項 7	0.81	40.49			
	題項 8	0.82	41.27			
	題項 9	0.76	26.36			
	題項 10	0.82	46.37			
	題項 11	0.80	35.97			
	題項 12	0.74	19.86			
	題項 13	0.80	37.89			
	題項 14	0.76	27.88			
	題項 15	0.83	48.08			
	題項 16	0.81	46.27			
	題項 17	0.84	45.88			
	題項 18	0.81	37.93			
	題項 19	0.84	53.32			

[5] AVE 的計算公式為：$\Sigma\lambda^2 / (\Sigma\lambda^2+\Sigma\varepsilon j)$。

	題項 20	0.81	39.32			
	題項 21	0.79	34.05			
	題項 22	0.81	38.81			
	題項 23	0.71	20.22			
	題項 24	0.72	19.84			
	題項 25	0.77	28.21			
	題項 26	0.76	27.50			
	題項 27	0.75	24.13			
	題項 28	0.75	26.01			
個人組織價值一致	題項 1	0.92	100.14	0.82	0.97	0.97
	題項 2	0.91	90.24			
	題項 3	0.91	90.33			
	題項 4	0.90	87.29			
	題項 5	0.90	73.48			
	題項 6	0.91	77.63			
	題項 7	0.89	41.95			
	題項 8	0.89	42.21			
	題項 9	0.91	81.73			
部屬主管價值一致	題項 1	0.91	81.73	0.82	0.99	0.98
	題項 2	0.91	81.24			
	題項 3	0.91	87.13			
	題項 4	0.90	59.70			
	題項 5	0.88	62.64			
	題項 6	0.91	81.72			
	題項 7	0.90	66.48			
	題項 8	0.90	79.89			
	題項 9	0.91	63.55			
	題項 10	0.91	86.81			
	題項 11	0.88	40.73			
	題項 12	0.91	77.36			
	題項 13	0.93	105.32			
	題項 14	0.91	59.81			
	題項 15	0.90	58.47			

團隊效能	題項 1	0.93	104.11	0.83	0.98	0.97
	題項 2	0.94	141.28			
	題項 3	0.90	58.31			
	題項 4	0.91	56.40			
	題項 5	0.90	55.65			
	題項 6	0.91	91.51			
	題項 7	0.90	72.78			
	題項 8	0.92	80.12			
組織認同	題項 1	0.91	74.33	0.80	0.98	0.98
	題項 2	0.93	111.73			
	題項 3	0.92	93.06			
	題項 4	0.93	100.96			
	題項 5	0.92	99.04			
	題項 6	0.91	77.43			
	題項 7	0.92	89.95			
	題項 8	0.93	110.43			
	題項 9	0.92	92.87			
	題項 10	0.91	69.25			
	題項 11	0.93	112.24			

區辨效度在於檢定測量變項對於不同的構面之間的鑑別程度。每個變項與測量同樣一個構面的其他變項之相關程度，應該要高於與測量不同構面變項的相關係數。一般而言，區辨效度的檢驗，個別構面抽取之平均變異量 (AVE) 的平方根，應該大於該構面與模型中其他構面間的相關係數，表示具有區辨效度(Hulland, 1999)。表2 為構面之間的相關係數矩陣，對角線所列即該構面的AVE平方根。本研究之各構面測量變項的平均變異抽取量 (AVE) 之平方根，大部分都大於任兩構面間的相關係數，或者僅稍低於相關係數，代表測量模型中各構面的變項確實彼此相異，即本研究測量模式具有可以接受的區辨效度。

表 2：相關矩陣與區辨效度分析表

	團隊效能	組織認同	個人組織價值一致	部屬主管價值一致	轉換型領導
團隊效能	0.91				
組織認同	0.92	0.89			
個人組織價值一致	0.90	0.90	0.90		
部屬主管價值一致	0.91	0.90	0.93	0.90	
轉換型領導	0.86	0.87	0.89	0.89	0.78

附註：非對角線的數字是各潛在構念間的相關係數，而對角線數字則是各構念與其衡量項目的平均抽取變異 (AVE/average variance extracted) 的平方根值 (the square roots)。

伍、路徑係數分析與假設驗證

首先，在研究構面描述性統計方面，團隊效能、組織認同、個人組織價值一致、部屬主管價值一致、轉換型領導各構面平均數分別為4.77、4.81、4.66、4.81、3.59可以看出，研究構面軍職人員的團隊效能、組織認同、個人組織價值一致、部屬主管價值一致、轉換型領導認知都偏正向，都高於中位數4(7點尺度)、3(5點尺度)。亦代表我國軍職人員對於組織團隊效能、認同、價值一致、領導等態度都偏正向，對於軍隊管理上，比較有利。

目前為止，尚未發現軍隊組織相關研究，證實轉換型領導會導致組織運作的無效率、領導不服從。所謂的轉換型領導，是係由Burns(1978)所提出。轉換型領導是結合交易型領導與魅力型領導，以強化組織變革更新的一種領導理論。轉換型領導係結合組織主管、成員共同需求與願望，共同面對組織變革過程，並非允許主管或部屬藉由雙方溝通，產生組織無效率或是部屬不服從現象。Burns(1978)主張轉換型領導是藉由領導者和成員共同成長，提昇雙方道德和工作動機的層次，並達成組織目標，而不是降低行政效率，或鼓勵成員不服從主官管領導。反之，Bass(1985)認為轉換型領導使成員產生信任、忠誠、尊敬，並進而改變其工作價值與信念，甚而發展部屬潛能，進而提高組織承諾感。

過去相關軍方研究方面，田國忠(2009)指出轉換型領導對於部隊管理是正向的，且有利於部隊績效提昇。孔祥麟(2010)也指出，領導主官（管）宜強化部屬在轉換型領導五種領導特質之感受，並透過領導特質塑造有利的組織文化，方能直接與間接提昇工作效率。高衍慧(2005)指出，隨著新一代兵力整建，國軍的確

需要高素質的領導人才。只是國軍一直沒有一套具理論基礎的管理實務作法，作為軍事領導者的領導統御與管理實務的依據。莊嘉坤、蕭嘉億(2012)的研究指陳，領導者的決策影響團體績效的優劣，領導者的行為、運籌帷幄成為勝負成敗的關鍵。該研究探討步校體育組教官如何運用「轉換型領導模式」，強化教學效能及提升整體訓練成效。其研究目的在於讓領導幹部能發揮己身之專業，規劃階段性的訓練，依循序漸進的方式實施，並帶領、培育每位體能戰技師資成為專業體育教學人員及優質領導幹部。也正因為轉換型領導在國軍組織變革過程中，如此重要，如此，本研究擬探討在不斷國軍精實過程中，軍職主官管可否透過轉換型領導，提高軍職人員的主管部屬、個人組織一致性，甚且提高組織認同，最後維繫與提高軍隊團隊效能。

本研究利用結構化方程模式(structural equation model, SEM)驗證所設立的假設。表3可以看出，轉換型領導與團隊效能係數為0.15，且達統計顯著水準(<0.05)，驗證假設1的說法。這樣的研究結果，回應Judge & Piccolo(2004)的研究，亦即轉換型領導認知越高，團隊績效越好。正如Bass(1985)所言，轉換型領導可以提高部屬的自我意識(self-awareness)，讓部屬建立自我任務目標，並強化組織、團體層次的目標、需求。固然，主官管甄選上，如能關注是否具備轉換型領導之特徵，包含有理想化思維與性格；具備激勵部屬能力；可以給予部屬鼓勵、支持、諮詢能力者。這樣應可以提高軍隊組織團隊效能。

轉換型領導與部屬、主官管價值一致性係數為0.89，且達統計顯著水準(<0.01)，驗證假設2的說法。如同Burns(1978; 19)所言，領導者需瞭解與回應部屬的價值，當部屬與主官管價值一致時，可以提高主官管的參照權力(Kelman, 1958; Kudisch, Poteet, Dobbins, Rush, & Russell, 1995)，部屬會學習與接受主官管的行為。當軍職人員可以感受主官管的轉換型領導取向時，就會提高其部屬主管價值一致認知，有利於軍隊管理。

部屬、主管價值一致性和團隊績效係數為0.47，且達統計顯著水準(<0.01)，驗證假設3的說法，這和Jung & Avolio (2000)的研究結果近似。當部屬願意以主官管目標，為自我目標，當兩者價值一致性高時，部屬就願意投入努力，團隊績效就會變好(Bono & Judge, 2003; Shamir et al., 1993)。最後，領導者可以不用改變部屬原有價值，就可以連結部屬工作價值(Klein & House, 1995)，進而提高工作績效。

轉換型領導與個人、組織價值一致性係數為0.89，且達統計顯著水準(<0.01)，驗證假設4的說法。轉換型領導可以讓部屬有共同一體的感受，且感受為組織一員的榮耀(Shamir et al., 1993)。當機關組織實施轉換型領導時，其比較可以認知個人與組織價值一致(Shamir et al., 1993; Weber, 1947)。對於軍職人員來

說也是如此，部屬可以感受主官管的轉換型領導取向時，其比較可以感受自己和組織價值一致。

「個人組織價值一致」與團隊績效係數為0.33，且達統計顯著水準(<0.01)，驗證假設5的說法。正如Podsakoff & MacKenzie(1997)所言，當個人認為自己與組織價值一致時，其會投注更多心力與努力，提高團隊生產力與績效。主要原因在於，轉換型領導讓部屬個人和組織目標產生關連(Shamir et al., 1993: 584)，最後，進而讓工作團隊效能提高(Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001)。

轉換型領導與組織認同正相關，其係數為0.87，且達統計顯著水準(<0.01)，驗證假設6的說法。轉換型領導讓部屬感受組織目標為個人目標(Bono & Judge, 2003)，產生個人和組織的歸屬感，組織認同感自然可以提高。過去部分研究證實轉換型領導，可以提高成員組織認同感(Bono & Judge, 2003)。軍隊多數以權威式領導為主，倘若施以轉換型領導，本研究證實可以提高軍職人員的組織認同感。整體驗證結果係數表與圖如表3、圖2。

表 3：路徑係數分析表

	路徑係數	標準誤	T 值(絕對值)
轉換型領導 -> 團隊效能	0.15**	0.08	1.92
轉換型領導 -> 部屬主管價值一致	0.89***	0.01	70.36
部屬主管價值一致 -> 團隊效能	0.47***	0.11	4.43
轉換型領導 -> 個人組織價值一致	0.89***	0.01	86.65
個人組織價值一致 -> 團隊效能	0.33***	0.09	3.74
轉換型領導 -> 組織認同	0.87***	0.02	44.47

***表示 p<0.01、**表示 p<0.05。

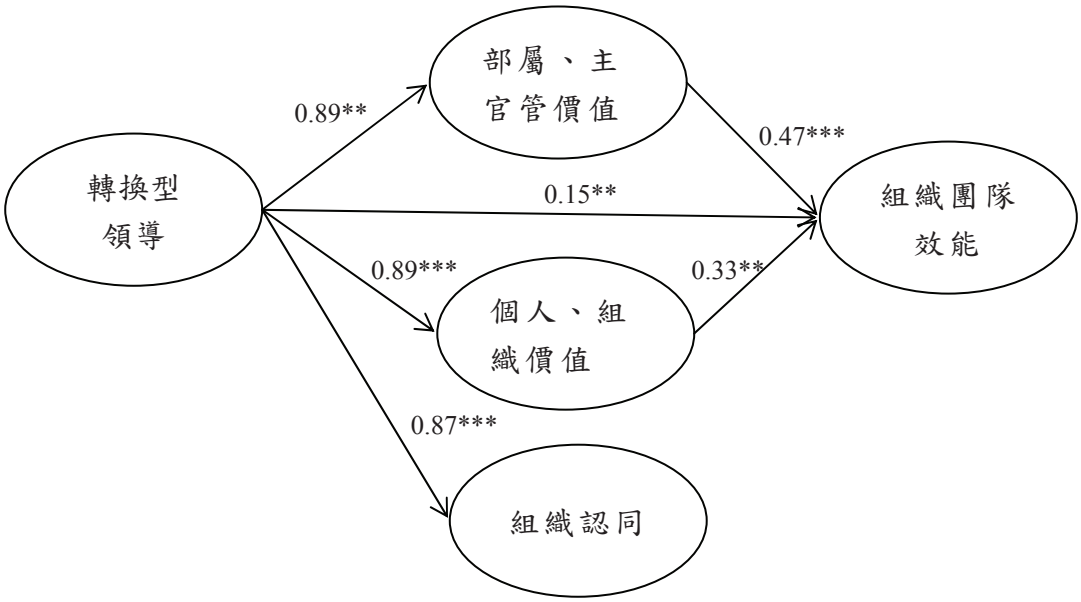

圖 2：因果係數圖

本研究再根據Baron and Kenny (1986)及Sobel(1982)的中介效果檢測方式，檢測部屬主管、個人組織價值一致性，是否中介轉換型領導和組織團隊效能間的關係。首先，a係數為自變項到中介變項的效果；b係數為中介變項到依變項的效果；c係數即是自變項到依變項的效果，即是直接效果(direct effect)；c’則是控制中介變項後，自變項到依變項的效果；ab係數即是c-c’，即是間接效果(indirect effect)。

經本研究計算後，以轉換型領導為自變項，部屬主官管價值一致性為中介變項，組織團隊效能為依變項時，a係數為0.79(p<0.00)；b係數為0.35(p<0.00)；c係數為0.39(p<0.00)；c’係數為0.11(p<0.00)，證實部屬主官管價值一致性部分中介轉換型領導和組織團隊效能間的關係。此外，本研究再進行Sobel檢測(Sobel test)，ab係數為0.28，Z值為11.83(p<0.00)，表示間接效果是存在的。經過1000樣本拔靴法(bootstrap)間接效果檢測後，發現95%信心水準下信賴區間(confidence interval, CI)為0.37到0.40，並不包含0，表示間接關係確實存在。

以轉換型領導為自變項，個人組織價值一致性為中介變項，組織團隊效能為依變項時，a係數為0.46(p<0.00)；b係數為0.57(p<0.00)；c係數為0.39(p<0.00)；c’係數為0.13(p<0.00)，證實工作滿意部分中介轉換型領導和組織團隊效能間的關係。此外，本研究再進行Sobel檢測(Sobel test)，ab係數為0.26，Z值為11.29(p<0.00)，表示間接效果是存在的。經過1000樣本拔靴法(bootstrap)間接效果檢測後，發現95%信心水準下信賴區間(confidence interval, CI)為0.36到0.39，並

不包含0，表示間接關係確實存在。整體而言，軍職人員部屬主管、個人組織價值一致性，的確中介轉換型領導和組織團隊效能間的關係。

陸、結論與建議

本研究初步證實，軍隊中實施轉換型領導，可以提高團隊工作效能。特別是許多軍隊任務，都不是個人可以完成，需團隊同心協力進行，假若主官管可以輔助施以轉換型領導，應可以提高軍隊團隊功效。因為，轉換型領導不僅可以協助建立部屬自我意識，特別在當前世代自我意識都比較強烈情況下，其可以強化部屬組織目標認知，進而提高團體工作效能。轉換型領導可於人員甄選、平日教育訓練、績效考核上逐步納入，即可以逐步改變軍隊組織文化，再檢驗這些改變是否提升實質或無形軍隊戰力，達成軍事組織目標。

主官管轉換型型領導，可以提高部屬、主管價值一致感。過去研究證實，轉換型領導以關懷部屬為取向，部屬更容易接受主管的態度與行為，甚而加以模仿。特別是，當前許多軍隊服役人員，其對於軍隊目標，無法和個人人生目標加以連結，加上高比例的權威式領導，有時難免會產生管理上的困境與問題。但軍隊係強調效率、絕對服從單位，固然不宜全然摒棄權威式領導，僅是應可以考量如何逐步、漸進地實施轉換型領導，以縮短軍事組織和個人目標間的差距。本研究仍為軍隊組織轉換型領導之少數研究，不宜貿然建議全面性實施，故建議分階段、漸進方式實施。

軍職人員自己和主官管價值一致性高，也會提高軍事組織團隊績效。當轉換型領導可以讓部屬願意接受主官管目標，則其就會願意投入心力與努力，甚且不必花費許多心力去改變部屬原有的價值，受到的抗拒更少，自然可以提高軍隊團隊績效。傳統權威式領導在強調絕對服從的軍隊組織中，仍具有一定的功能與效用，否則難以在面對敵人時，快速反應與行動，進而達成軍事目的與目標。然而，軍事領導者也應注意，有時權威式領導或許可以維繫表面的服從，但是當部屬內在價值與目標和主管不一致時，部屬就不會自願式地把事做好，戰時不僅無法提高團隊績效，甚而可能產生嚴重的軍事問題，只是一時把問題潛藏而已，值得關注。

另一方面，本研究亦驗證轉換型領導與「個人組織價值一致性」正向相關。關懷型領導可以讓部屬和組織有共同體之感受，並讓部屬覺得身為組織一員的榮耀，進而提高其組織承諾感。先前業已提及，個人組織目標一致，也是轉換型領導強調的一環。許多機關組織的研究都證實，轉換型領導可以強化個人組織價值一致性。過去軍隊中權威型領導，比較沒有考量個人、組織價值一致性的重要，

多數強調絕對式的服從。未來的確可以分階段、逐步地嘗試實施轉換型領導，觀察其是否提高軍職人員「個人組織價值一致性」。軍隊中工作態度認知調查，亦可納入「個人組織價值一致性」指標，以確認軍職人員個人目標是否融入軍事組織目標。

本研究進一步證實，「個人組織價值一致」正向影響團隊績效。前一假設僅證明轉換型領導可以強化個人組織價值一致性，這裡證實「個人組織價值一致」進一步可以提高團隊績效，本研究的中介檢定也證實「個人組織價值一致」的中介角色。如同先前所述，軍隊組織、軍職人員常屬於不同層次與執行關係，當軍隊組織的價值不為成員所接受時，不僅損及軍事組織運作，也容易產生衝突。傳統的權威式領導，可以促成軍職人員表面服從，卻無法改變部屬個人價值，管理衝突難免，團隊績效自然不好。

高組織認同的一部分前因，即是個人目標與組織目標一致。轉換型領導比較可以促使部屬、主官管、組織目標一致，固然也比較可以提高組織認同。如先前所提組織研究都證實，轉換型領導係較為恰當之領導方式。或許軍事組織和企業、非營利、政府組織仍存在諸多差異，但都有管理內部人員的一面，特別在軍事組織、軍職人員目標不一致，甚且產生衝突時，權威式的管理風格，不僅無法完整地解決問題，甚且將問題潛藏化，直至問題爆發為止。讓軍職人員產生組織認同十分重要，其才會致力於軍事工作，務實、發自內心地執行軍事任務。

對於軍事管理者來說，雖不至於全面揚棄權威式領導風格，但主官管甄選，應該考量具有轉換型領導特色者，非一味地強調嚴格管理與工作要求而已。對於在職主官管，發現面對部屬反抗巨大，其無法領導、溝通與執行任務，甚且產生嚴重負向管理問題時，除考量調離職位，避免事端擴大；平日，更應對於主官管實施教育訓練，並加入人性化管理、轉換型領導教育訓練。轉換型領導是一種「領導特質」，也是一種「領導能力」評鑑標準。除了透過教育訓練加以強化外，軍職人員甄選上亦可考量加入 Burns(1978)所提及幾個轉換型領導特質次構面，作為甄選依據，包含：魅力領導(charismatic leadership)、激發鼓舞(inspirational motivation)、個別化關懷(individualized consideration)、智識啟發(intellectual stimulation)等。

整體而言，轉換型領導不僅在於追求部屬、主官管、組織價值一致性，更在於提高軍職人員組織認同感，及軍隊團隊效能。軍隊唯一重要目標，即是有效地達成軍事任務，如果轉換型領導被更多相關研究證實對於軍隊績效有提升作用時，就應可以考慮分階段、漸進地融入轉換型領導風格於軍事領導中。在主官管甄選上，可以納入轉換型領導相關指標，以遴選具備軍事專長，同時具備轉換型領導能力者。其次，對於現任主官管而言，在職訓練上可以強化轉換型領導相關

課程，讓其認識或操作轉換型領導實務。未來績效管理與評比上，可以納入團隊績效指標，以測量主官管、部屬目標是否一致。以上不同階段、作為實施下，中長期可以確認是否形塑轉換型領導組織氣候與文化。

研究限制方面，本研究並未獲得北中南東軍事單位母體分配，造成無法檢驗母體、樣本分配。一方面單位母體可能被視為國家機密，難以取得。二來網路上公布之資料，又無法確認真實性。建議未來研究者，可透過不同管道，獲得更精確母體分配，以確認樣本代表性。此外，結構方程模式分析最大的禁忌，就是須避免過度依賴技術指標的數據與過度推論，未來研究可以採質化或是其他多元量化工具，加以更深入探討與驗證。

參考文獻

孔祥麟(2010)。**領導特質與組織文化、工作效率關聯性之研究－以陸戰隊學校為例**。國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。

田國忠(2009)。**國軍組織變革下之轉型領導與領導效能之探討以高司勤務部隊為例**。中華大學科技管理研究所碩士論文。

侯有金(2004)。軍**福利事業組織領導型態對組織公民行為影響之研究**。中華大學科技管理研究所碩士論文。

高衍慧(2005)。**建構陸軍基層單位領導者評鑑指標系統之研究—應用模糊德菲法**。中華大學科技管理研究所碩士論文。

張水泉（2002）。**領導行為與效能之研究**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

莊嘉坤、蕭嘉億 (2012)。**步兵學校體育教官領導行為之探討**。大仁學報，40：101–113。

陳瑞忠（2004）。**主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究：以國軍某部隊為例**。銘傳大學管理科學研究所碩士論文。

蔡政村（2003）。**幹部領導行為對軍校生生活滿意與組織承諾的影響：以國防大學中正理工學院為例**。政治作戰學校社會行為科學研究所社會工作組碩士論文。

鄭勝文（2003）。**空軍飛機修護基層主管領導型態與領導效能關係之研究**。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

Avolio, B. J., & Bass, B. M. （1988）. Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R., Baliga, H. P., Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), Emerging leadership vistas: 29–49. Lexington, U.K.: Lexington Books.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality & Social Psychology, 51: 1173-1182.

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.

Bass, B. M. （1985）. Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics, 13(3): 26–40.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. （1995）. Multifactor leadership questionnaire: form

5x-short. Menlo Park, CA: Mind Garden.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. Psychological Bulletin, 107: 238-246.

Bentler, P. M., & Bonnett, D. G. (1980). Significant tests and goodness of fit in the analysis of covariance structure. Psychological Bulletin, 88: 588-606.

Bono, J. E., & Judge, T.A. （2003）. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. Academy of Management Journal, 46: 554–571.

Browne, M.W., & Cudeck, R.(1993).Alternative ways of assessing model fit . In K.A. Bollen, & J.S. Long(Eds.), Testing structural equation models, SAGE Publications, pp.36-162.

Burns, J. M. （1978）. Leadership. New York: Harper & Row.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. （2002）. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. Journal of Applied Psychology, 87: 875–884.

Cheney, G. (1982). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. Communication Monographs, 50(4), 342-362.

Conger, J. A. （1999）. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. Leadership Quarterly, 10: 145–170.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. （1987）. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review, 12: 637–647.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. （2004）. Transformational leadership and team performance. Journal of Organizational Change Management, 17(2): 177–193.

Edwards, J. R., & Cable, D. M. （2009）. The value of value congruence. Journal of Applied Psychology, 94: 654–677.

Fornell, C. R. and Larcker, F. F. (1981). "Structural equation models with unobservable variables and measurement error." Journal of Marketing Research, 18, 39-51.

Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W.C.(1998). Multivariate data analysis. NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Hoffman, B. J. & Woehr, D. J. （2006）. A quantitative review of the relationship

between person-organization fit and behavioral outcomes. Journal of Vocational Behavior, 68: 389–399.

Hu, L., & Bentler, P. M.(1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling, 6: 1-55.

Hulland, J. S.(1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies" Strategic Management Journal , 20(4), 195–204.

Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. （2006）. Toward a multi-dimensional theory of person-environment fit. Journal of Managerial Issues, 18: 193–212.

Joreskog, K.G., & Sorbom, D.(1996). LISREL 8: User's reference guide. Chicago Scientific Software International.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. （2004）. Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89: 755–768.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. （2000）. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. Journal of Organizational Behavior, 21: 949–964.

Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. （2008）. Leadership and the fate of organizations. American Psychologist, 63: 96–110.

Kark, B., Shamir, B., and Chen, G. （2003）. The two faces of transformational leadership: Empowerment and de-pendency. Journal of Applied Psychology, 88: 246–255.

Keller, R. T. （1992）. Transformational leadership and the performance of research and development project groups. Journal of Management, 18: 489–501.

Keller, R. T. （2006）.Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of R&D project team performance. Journal of Applied Psychology, 91: 202–210.

Kelman, H. C. （1958）. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. Journal of Conflict Resolution, 2: 51–56.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. （1996）. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. Journal of Applied Psychology, 81: 36–51.

Klein, K. J., & House, R. J. （1995）. On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. Leadership Quarterly, 6: 183–198.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. （2005）. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58: 281–342.

Kudisch, J. D., Poteet, M. L., Dobbins, G. H., Rush, M. C., & Russell, J. E. A. （1995）. Expert power, referent power, and charisma: Toward the resolution of a theoretical debate. Journal of Business and Psychology, 10: 177–195.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N.（1996）. Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. Leadership Quarterly, 7: 385–425.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. （2001）. A temporally based framework and taxonomy of team processes. Academy of Management Review, 26: 356–376.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. （2006）. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. Academy of Management Journal, 49: 327–340.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. （1997）. Impact of organizational citizenship behavior on organization-al performance: A review and suggestions for future research. Human Performance, 10(x): 133–151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. （1990）. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satis-faction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 1: 107–142.

Podsakoff, P.M., & Organ, D.W.(1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. Journal of Management, 12 (4)：531-544.

Sanford, N. (1955). Dynamic of Identification. Psychological Review, 62, 106-118.

Shamir, B. 1991. The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. Leadership Quarterly, 2: 81–104.

Shamir, B., House, R., & Arthur, M. B. （1993）. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organizational Science, 4: 577–591.

Shea, C. M., & Howell, J. M. （1999）. Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance.

Leadership Quarterly, 10: 375–396.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhart (Ed.), Sociological methodology (pp. 290-312), San Francisco: Jossey-Bass.

Tucker,L.R., & Lewis,C.(1973). The reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. Psychometrika, 38: 1-10.

van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. （2004）. Leadership, self, and identity: A review and research agenda. Leadership Quarterly, 15: 825–856.

Weber, M. （1947）. The theory of social and economic organization. [A. M. Henderson & Talcott. Parsons, trans]. New York: Free Press.

Wheaton, B. (1987). Assessment of fit in over-identified models with latent variables. Sociological Methods & Research, 16: 118-154.

Yukl, G. A. （1999）. An evaluation of conceptual weak-nesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10: 285–305.

附錄：問卷

變數	衡量題目
轉換型領導	直屬主官（管）之能力與判斷力，可以克服發生的困難
	我的直屬主官（管）具有特別的天賦，可以洞悉機關組織值得思考的事務
	直屬主官（管）能激發我對領導者的忠誠
	在直屬主官（管）身邊工作，我感覺心情很愉快
	直屬主官（管）使我達到超越自己預期的工作
	直屬主官（管）讓我對未來工作更加樂觀
	直屬主官（管）讓我覺得只要努力向上，就可以更上一層樓
	直屬主官（管）給我有整體目標感
	直屬主官（管）具有高度的團隊精神
	直屬主官（管）能激勵我對服務單位的忠誠
	直屬主官（管）通常會將部屬的建議付諸實行
	直屬主官（管）是做事成功與成就的象徵
	直屬主官（管）是一位值得我追隨的領導者
	直屬主官（管）具有規劃出遠景之能力，並讓部屬有好的成就
	直屬主官（管）能指出共同的遠景，而此遠景令我感到可以實踐
	直屬主官（管）會關心那些比較被人忽視的部屬
	我在工作上有好的表現時，我的直屬主官（管）會給予讚美
	直屬主官（管）嘗試協助我滿足工作需求
	直屬主官（管）肯花時間來說明機關組織的目標
	直屬主官（管）能使周遭同仁對於被分配的任務與工作充滿熱誠
	直屬主官（管）是一個會激勵、啟發部屬的人
	直屬主官（管）會鼓勵部屬瞭解其他成員想法
	直屬主官（管）之觀念能讓我重新思考過去自己視為理所當然的想法
	直屬主官（管）使我願意為團體利益犧牲個人利益
	直屬主官（管）能使我真正瞭解什麼是重要的工作
	直屬主官（管）在我面對工作難題時，會提供我新的思考方向與角度
	直屬主官（管）會大力讚揚或提拔工作優良的幹部

	直屬主官（管）會將我的工作績效告訴我
個人組織價值一致	我個人的價值觀與單位的價值觀相契合
	我工作上的需求，和我所擁有的技能是相符合的
	工作所提供給我的價值，與我當初選擇這個工作是一致的
	我的工作經歷與我所屬的工作需求相符合
	我所在單位的價值觀，和我的生活價值觀相似
	當初工作的期望和目前所從事的工作是相符合的
	我所受的專業訓練與我所分配的工作需求相符合
	我生活的價值觀與單位的價值觀相契合
	我現在所從事的工作可以滿足工作上想得到的
部屬主管價值一致	願付出額外心力為了促進工作團隊的績效
	願意為了直屬主官(管)付出額外心力
	和我的直屬主官（管）一起工作，非常開心
	直屬主官(管)認為我是一個有潛力的人
	願意為了自己團隊，和直屬主官(管)付出最大的努力
	同仁都喜歡和我的直屬主官(管)做朋友
	受別人責難時，直屬主官(管)會站出來為我辯護
	自己承認犯錯時，直屬主官(管)會為我辯護
	很尊重我的直屬主官（管）的專業技能
	我非常尊重我的直屬主官（管）
	完全相信直屬主官（管）決策，也會為他的決策辯護
	可以知道直屬主官(管)對我的工作表現的滿意程度
	直屬主官(管)會為我工作優劣負責
	很對於直屬主官(管)關於工作的瞭解與處理能力，感到滿意
	的直屬主官(管)對自身工作瞭解程度，令我印象深刻
團隊效能	單位同仁人際關係的技巧，可以處理實際工作上要求
	單位同仁整合資源的能力，比實際工作上的要求高
	單位同仁對單位投入的心力，可以處理實際工作上要求
	單位同仁整體的工作績效，比實際工作上的要求高
	單位同仁工作的品質，比實際工作上的要求高
	單位同仁如期完成的工作量，比實際工作上的要求高
	單位同仁具備的專業知識，可以處理實際工作上要求
	單位同仁主動積極的程度，比實際工作上的要求高

組織認同	這個單位同仁具有歸屬感
	我很高興我選擇在這個單位服務
	我願意繼續在這個單位服務
	我目前服務的單位所呈現的績效，是其他單位的榜樣
	我確實關心目前所服務單位的未來發展
	我在這裡工作感到溫馨
	我認為這個單位在國軍裡，很具代表性
	我十分願意告訴我的朋友，我在這個單位服務
	我感覺這個單位是關心我和同仁的
	我以身為目前服務單位的成員為榮
	我發現和這個單位可以彼此打成一片