

在韓國和中國上關於交易型領導， 變革型領導和服務型領導對組織承諾的影響研究

崔明哲*

<目次>

1. 引言
2. 文獻綜述與假設提出
 - 2.1 文獻綜述
 - 2.2 研究假設
3. 問卷設計及研究方法
 - 3.1 測量量表來源和問卷設計
 - 3.2 問卷的發放和回收情況
4. 數據分析
 - 4.1 描述性統計分析
 - 4.2 效度分析
 - 4.3 信度分析
 - 4.4 相關分析
 - 4.5 假設驗證
5. 結語

1. 引言

20世紀80年代以後，由於全球化、企業競爭的加劇，使得企業必須不斷地調整戰略和體制，如流程再造、戰略聯盟、業務外包等。這些試圖帶來了一定的成果。不過很多企業認為這樣的試圖還不夠，近來越來越重視人力資源。人不再僅僅是企業運作過程中不可或缺的生產要素，而是企業組織中最具有升值潛力的資源。學習型組織、

* 인천대학교 강사

企業文化建設、自主管理模式等被越來越多的企業採用，其中一個重要的問題就是如何激發員工的工作熱情和組織承諾。組織承諾(Organizational Commitment)作為員工對組織的一種態度，可以解釋為什麼員工願意留在公司，也可以解釋員工對組織的熱情和忠誠度。

Burns(1978)和Bass(1985)主張交易型領導(Transactional Leadership)/變革型領導(Transformational Leadership)理論以來，變革型領導是領導學和組織行為學研究的一個熱點，變革型領導理論占據了領導研究的中心地位(Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002)。相較於傳統的領導風格，變革型領導者可以開發員工的潛能，改變他們的價值觀與信念，使員工付出超出個人期望的努力，從而更好地實現組織的目標。很多研究表明變革型領導對組織的績效和員工行為確實有較大的影響。

隨著西方管理學和組織行為學理論引進中國，中國學者對變革型領導也展開了一波又一波的研究，累積了相當的研究成果(陳致中·張德, 2010: 9)。賈良定·陳永霞·宋繼文·李超平·張君君(2006)研究了變革型領導、員工的組織信任與組織承諾；曹花蕊·崔勳(2007)進行了關係導向的領導風格和工作導向的領導風格對員工組織承諾的影響研究。韓櫻·宋合義·祝芳芳(2008)研究了任務結構性情景因素對變革型領導與員工組織承諾關係的影響。陳致中·張德(2010)開展了變革型領導、組織承諾與離職意向關係的實證研究。

到目前為止，中國學者對領導風格的研究也有了很大的進展，已經有很多關於變革型領導和交易型領導的研究。但共同研究變革型領導和交易型領導的論文較少，關於領導風格和組織承諾之維度(情感承諾/繼續承諾)的深入研究也很少。

最近中國學者和企業家對服務型領導(Servant Leadership)很感興趣，不過剛開始研究。關於服務型領導的大部分論文就是介紹服務型領導的內容和理論框架，已經出來的論文中實證研究極少。劉雪影(2008)簡論了“服務型領導”思想；楊廷鈺·凌文艷(2008)綜述了服務型領導理論內容；余長國(2009)研究了建設“服務型領導”的董事會文化；吳維庫·姚迪(2009)研究了服務型領導與員工滿意度的關係；沈舒琪(2010)研究了文獻上服務型領導與變革型領導的差異。楊廷鈺·凌文艷(2008)，余長國(2009)，沈舒琪(2010)研究了文獻上服務型領導的內容，只是

介紹服務型領導的理論。即使吳維庫·姚迪(2009)的研究是實證研究，不過他們使用的問卷並不是世界上被公認的、他們自己制造的問卷。因此，吳維庫·姚迪(2009)的研究有限制，被公認有困難。

中國的服務型領導研究成果並不多，並且還沒有出現關於服務型領導行為、變革型領導行為與交易型領導行為對情感承諾/繼續承諾的影響力比較研究。

韓國已經有很多關於中國的研究。不過大部分的研究圍繞著韓中貿易，中國的經濟政策，中國市場分析，進軍中國的企業分析等。關於中國的大部分研究介紹或說明中國情況，以研究模型和假設為中心的實證研究卻很少。關於中國的大部分研究中，以研究模型和假設為中心的實證研究卻很少。關於中國領導風格和組織承諾的研究，比其他方面稍晚一些，其研究成果也不多。

本文探索在韓國和中國企業上交易型/變革型/服務型領導風格和組織承諾(情感承諾/繼續承諾)的關係，對交易型領導，變革型領導和服務型領導對組織承諾(情感承諾/繼續承諾)的影響進行了比較，分析在韓國和中國企業上領導風格對組織承諾的影響的差異。通過文獻綜述和實證分析，探索能催生更好管理成果和組織績效的領導風格。本研究可以彌補以往研究的局限，豐富領導學和組織行為研究。

2. 文獻綜述與假設提出

2.1 文獻綜述

2.1.1 領導風格文獻綜述

領導學的歷史並不長，20世紀初才開始有具體的領導學體系，但有關這方面的研究與理論已經得到了很大的發展。以往的領導研究從領導特質理論(Bandmal, Hartog)開始，領導行為理論(Lewin, Stogdill, Likert)和領導權變理論

(Fiedler, Vroom, Yetton)等出現了。

不過以往的領導學理論沒有綜合性的，只顯示出了片面的一部分(Howell, Bowen& Dorfman, 1990)。傳統領導學研究集中在：提高領導力的領導和下屬之間的契約關係。只按照這樣的互相交換關係，追求提高下屬自己解決問題的能力或提高創新能力等的高水平的質量變化還是有一些不足的地方。

因此，Burns(1978)提出了變革型領導理論。他先具體地區別出了滿足下屬現有的要求的交易型領導與增加下屬的工作方面的需求，再進一步探討了有效地提高個人、集體、組織的成果而努力的變革型領導之間的差異(Bass, 1985)。

最近很多學者和企業家越來越關注服務型領導理論。Robert K. Greenleaf(1970)著述的《The Servant as Leadership(領導即服務)》最早提出‘服務型領導’概念。Greenleaf (1970)認為“服務型領導是仆人，他懷有服務為先的意願。服務型領導用服務與熱情來鼓勵他人，從而確立領導地位。這就是領導理論的新視覺。他從Herman Hesse的作品《Journey to the East(通往東方的旅程)》得到關於‘服務型領導’的靈感，該書講述一群人進行旅行的故事。Spears(1995)在Greenleaf研究的基礎上系統研究服務型領導理論，而且主張有效和關愛型的管理者應具有以下10種特征或能力，它們分別是：善於傾聽(Listening)、具有同情心(Empathy)、善於撫慰心靈(Healing)、自我認知(Awareness)、善於說服他人(Persuasion)、有遠見卓識(Conceptualization)、有全局觀念(Foresight)、管家精神(Stewardship)、願意培養他人(Commitment to the growth of people)以及建設社區(Building community)。Sendjaya(2003)認為服務型領導由6個維度構成：

主動為別人服務(Voluntary Subordination)、真實自我(Authentic Self)、契約關係(Covenantal Relationship)、有責任感的道德性(Responsible Morality)、超越精神(Transcendent Spirituality)、變革的影響力(Transforming Influence)。

2.1.2 組織承諾文獻綜述

組織承諾作為員工的工作態度變量，是組織成員心甘情願地表現出對組織的認

同、參與和忠誠。Mowday, Steer & Porter (1979)認為,“組織承諾是個人對組織的一種態度或者是肯定性的內在傾向,它是個人對某一特定組織在感情上的依附及行動上參與的相對程度”。

早期學者們傾向於將組織承諾視為單因素的概念, 後來學者們擴展了這一概念。1984年, Meyer和Allen對過去研究者關於組織承諾的研究進行全面分析, 將Becker所提出的承諾命名為“繼續承諾(Continuance Commitment)”, 即雇員看重的是保持在組織中的位置, 從而保住自己應得的各種福利, 也使自己已然投入的精力和成本不至於付諸東流。除此之外Meyer和Allen還定義了“情感承諾(Affective Commitment)”, 即雇員努力工作完全是由於對企業有感情(而非物質利益)。在這個基礎上, Meyer和Allen編制了“情感承諾量表(ACS)”和“繼續承諾量表(CCS)”。1990年, Meyer與Allen進行了一次更為綜合性的研究, 定義了“規範承諾(Normative Commitment)”, 即雇員願意為組織工作主要是由於行為規範的約束, 從而他們對組織產生責任感、義務感, 感到自己必須這樣做才能合乎規範的要求。兩人並編制了“規範承諾量表(NCS)”。一般而言, Meyer與Allen的繼續承諾、情感承諾、規範承諾三維度模型, 是目前最被廣泛接受的組織承諾模型之一。在這三種成分的組織承諾中, 對情感承諾和繼續承諾的研究最多。因此本文研究組織承諾中的情感承諾和繼續承諾。

2.2 研究假設

2.2.1 交易型領導和組織承諾之間的關係

為了通過交易達到激勵下屬的目標, 要求交易過程必須能滿足下屬, 並使下屬相信可以得到與成果相適應的報酬。交易型領導者是能給下屬這樣的信賴的人。給下屬提供信賴的領導風格的核心是適合於成果的報酬約定和履行, 且激勵報酬不是領導者單方面、單方向提出的報酬, 而是提供下屬認為有價值和意義的報酬。這樣的領導風格能提高激勵下屬的水平, 也會提升組織承諾。

進一步將組織承諾分為情感承諾與繼續承諾，如果交易型領導者處事靈活，交易型領導會提升情感承諾和繼續承諾。一般情況下，員工會在領導者面前表現出更好的工作效率與工作水平，以換取領導者的權變獎勵。通過這樣的過程，交易型領導會提升情感承諾和繼續承諾。

吳敏·黃旭·徐玖平·閻洪·時勤(2007)的研究表明交易型領導對下屬的組織承諾產生積極的影響。劉益·劉軍·宋繼文·吳維庫(2007)的研究表明交易型領導對下屬的情感承諾和繼續承諾有正向影響。基於上述研究結果，筆者提出以下的假設。

通過這樣的過程，交易型領導會提升情感承諾和繼續承諾。吳敏·黃旭·徐玖平·閻洪·時勤(2007)的研究表明交易型領導對下屬的組織承諾產生積極的影響。윤상돈·추현(2006), 이수광(2006)和劉益·劉軍·宋繼文·吳維庫(2007)的研究表明交易型領導對下屬的情感承諾和繼續承諾有正向影響。基於上述研究結果，筆者提出以下的假設。

假設1：在韓國和中國企業上交易型領導行為可以正向影響下屬的情感承諾。

假設2：在韓國和中國企業上交易型領導行為可以正向影響下屬的繼續承諾。

2.2.2 變革型領導和組織承諾之間的關係

變革型領導能使成員達到期待值以上的成果，能提高下屬的工作滿意度和組織承諾，追隨者放棄個人的利益，為組織的利益盡力工作，從而實現高層需要。過去的很多研究顯示變革型領導與組織承諾之間有正相關關係(Chen, 2002)，如Koh, Steers & Terborg(1995)發現校長的變革型領導行為越高，教師的組織承諾越強。

變革型領導致力於改變下屬的基本價值觀與態度，從動機層次上進行改變和革新，所以被變革的下屬在情感上覺得與領導親近。因此，變革型領導會強化員工的組織承諾，特別是情感承諾，情感上的投資亦會促使員工更積極地對組織投入個人利益成本，使員工想避免離開組織所產生的損失，所以變革型領導行為也能導致繼續承諾的增加。因此可以預測變革型領導行為會增強下屬的情感承諾和繼續承諾。

賈良定等(2006)以中國境內各類企業972位管理人員為樣本, 研究變革型領導與員工組織承諾之間的關係, 研究結果表明: 變革型領導與員工組織承諾之間呈顯著正相關。李超平·田寶·時勤(2006), 陳致中·張德(2010)的研究也表明變革型領導可以直接使員工產生組織承諾。조선배·변정우(2010), 이정·장영철(2004), 이창원의(2003)的研究也表明韓國的變革型領導可以直接使員工產生組織承諾。劉益·劉軍·宋繼文·吳維庫(2007)的研究表明變革型領導對下屬的情感承諾有正向影響。基於上述研究結果, 筆者提出了第三、四個假設:

假設3: 在韓國和中國企業上變革型領導行為可以正向影響下屬的情感承諾。

假設4: 在韓國和中國企業上變革型領導行為可以正向影響下屬的繼續承諾。

2.2.3 服務型領導和組織承諾之間的關係

服務型領導的特征之一是管家精神。Peter Block(1993)在《Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest(管家精神: 選擇服務, 超越私利)》中把管家精神描述為“願意通過為周圍的人服務, 而不是通過對周圍人是以控制來為大型組織負責的一種意願。簡單的說, 管家精神沒有控制和服從的責任。”服務型領導的管家精神會引發對領導的尊敬, 進一步減少下屬心理上的負擔和離職意圖, 提高組織承諾。員工的承諾水平與其所受的關懷程度相關。服務型領導特征中‘具有同情心’, ‘願意培養他人’和‘社區建設’使追隨者產生被受關懷的感情和認同感, 而且強化社區意識以便提高組織承諾。

更多地參與組織決策的員工會產生對組織的更高水平的承諾。服務型領導要引導成員在處事過程中積極參與, 再授予成員權力來促成同事者觀念, 同時要增強成員的主人意識和責任感。Laub(1999)曾針對41個組織的828名進行問卷調查, 試圖制作以組織為單位的服務型領導測量工具。Laub的研究結果表明服務型領導和組織成員的工作滿意度之間有正相關關係。Girard(2000)說服務型領導對工作滿意度有正面影響, 工作滿意度和組織承諾有密切關聯。이재형·송두석(2006), 최동주(2008), 김용학(2010)的研究也表明韓國的服務型領導可以直接使員工產

生組織承諾。

根據這些觀點可以預測服務型領導和組織承諾之間有有意關係，筆者提出了如下的假設：

假設5：在韓國和中國企業上服務型領導行為可以正向影響下屬的情感承諾。

假設6：在韓國和中國企業上服務型領導行為可以正向影響下屬的繼續承諾。

2.2.4 交易型領導/變革型領導和組織承諾的關係比較

交易型領導和變革型領導都提升組織承諾。那麼哪個領導風格能更有效地提升組織承諾是值得關注的問題。交易型領導的下屬由於判斷該組織有助於爭取自己的利益而留在該組織內，對組織的忠誠度較低，若其他組織提供更高的報酬，就會選擇離職。交易型領導者不致力於改變下屬的價值觀、將組織目標內化為下屬個人的目標，因此下屬對報酬、交換內容的關心勝過對組織目標和價值的關心，下屬對組織的認同或將組織目標和價值內化的程度較低。

與此相反，變革型領導為實現組織目標是致力於改變下屬的價值觀和工作態度。下屬相信領導的魅力、能力和行為的表率，心悅誠服並對領導懷有強烈的認同，自覺接受領導所提出的組織願景和目標。這一過程有利於激發下屬對組織的忠誠，提高下屬繼續留在該組織內的願望。

由此可見，變革型領導比交易型領導在提高認同、忠誠、工作投入方面起到更為積極的作用，有助於大幅度提升整個組織承諾水平。Koh, Steers & Terborg (1995)發現變革型領導比交易型領導對組織承諾的影響力更強。很多韓國研究表明變革型領導比交易型領導的影響力更強(주은하·탁진국, 2005)。

基於上述研究結果，筆者提出了第七、八個假設：

假設7：在韓國和中國企業上變革型領導行為對情感承諾的影響比交易型領導行為更大。

假設8：在韓國和中國企業上變革型領導行為對繼續承諾的影響比交易型領導

行為更大。

2.2.5 交易型領導/服務型領導和組織承諾的關係比較

拿交易型領導來說，領導者和下屬是比較平等的交易關係。通過雙方協商或合同的方式約定領導者和下屬各自的權利、報酬、義務、工作的限制，雙方則努力提高績效、實現組織目標。交易型領導產生於個人的外在動機，強調外在激勵因素。

服務型領導和下屬是相互服務和幫助的關係。服務型領導者向下屬提供服務，幫助下屬的學習和成長。Farling, Stone和Winston(1999)認為服務型領導的動機來源於他們自身的原則、價值觀和信仰。Graham (1991)認為服務型領導的動機來源於個人謙虛和精神洞察力。服務型領導產生於個人的內在動機，強調內在激勵因素。這種內在激勵因素會強化下屬的工作滿意和組織承諾，其效果會更長期和穩定。服務型領導是尊重下屬，提供創造的機會，幫助他們各自地成長。接著服務型領導使單位或者組織構成真正的共同體(Greenleaf, 1970; Senge, 1995)。因此，服務型領導比交易型領導會提升更高水平的組織承諾。

基於上述研究內容，筆者提出了第九、十個假設：

假設9：在韓國和中國企業上服務型領導行為對情感承諾的影響比交易型領導行為更大。

假設10：在韓國和中國企業上服務型領導行為對繼續承諾的影響比交易型領導行為更大。

3. 問卷設計及研究方法

3.1 測量量表來源和問卷的發放

本文採用的變革型和交易型領導的量表主要基於Bass(1985)所開發的多因素領導問卷(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ), 變革型領導19個題項和交易型領導11個題項, 共30個題項; 服務型領導的量表主要基於Laub(1999)開發的服務型領導問卷, 該量表共33題; 組織承諾量表則採用了Allen & Meyer(1990)開發的問卷, 情感承諾6個題項、繼續承諾6個題項, 共12個題項。關於規範承諾的研究不多, 效度驗證的結果不一致(Jaros *et al.*, 1993), 因此本研究排除了規範承諾。

每個項目都用5分來測度(1表示完全不同意, 2表示不同意, 3表示一般, 4表示同意, 5表示完全同意)。

本研究的問卷都是由英文版翻譯而成, 爲了確保翻譯的質量, 本研究運用了傳統的翻譯和回譯程序(translation and back-translation)(Brislin, 1980)。英文版問卷先由一位精通中英文的研究者從英文翻譯爲中文, 並由中文回譯爲英文由另一位雙語研究者從英文翻譯爲中文, 並由中文回譯爲英文。前面兩位研究者再與另一位雙語研究者一起檢驗其中的差別, 並做相應的修正, 最後定稿, 完成問卷的翻譯。

3.2 問卷的發放和回收情況

爲了達到本研究的目的, 北京/天津/河北省地區的中國制造企業的中國國籍職員做了問卷調查。首爾/京畿道地區的韓國制造企業的韓國國籍職員做了問卷調查。

在韓國一共發了350份(電子郵件100份, 現場250份), 在中國一共發了350份(電子郵件100份, 現場250份)的調查問卷, 從中把回答不誠實、缺少較多數據的排除掉了。又排除了在中國工作的韓國人, 在韓國工作的中國人、朝鮮族人, 以及在外國公司工作的人們, 純粹是對在韓國的韓國公司上班的韓國職員和在中國上班的中國企業的中國職員做了問卷調查。最後, 對韓國189份, 中國131份的調查問卷做了分析。

4. 數據分析

4.1 描述性統計分析

<韓國>

此次接受調查者: 其中男性占較大比例, 為80.4%, 女性所占比例為18.5%, 不回答1.1%; 在公司工作的時間為11年-14年的最多(24.9%); 教育程度方面, 大專和本科占63.5%, 碩士占32.3%, 博士占2.6%。被調查者與其直接上司共事的時間為4年-6年的最多(52.4%), 年齡為30-34歲的最多(23.3%)。從樣本的基本統計數據來看, 教育程度、年齡水平, 以及服務年限等數據基本上反映了韓國組織員工的相應特征。從一個側面說明了樣本的合理性。

職位: ①高層管理占10.1%, ②中層管理占21.7% ③基層管理占40.2% ④普通職員占19.0% ⑤ 其他占7.9% 不回答占1.1%

<中國>

此次接受調查者: 其中男性比例為62.9%, 女性比例為33.3%, 不回答占3.8%; 在公司工作的時間為1年-3年的最多(30.3%); 教育程度方面, 初中占2.3%, 大專占1.5%, 本科占29.4%, 碩士占56.1%, 博士占3.3%。被調查者與其直接上司

共事的時間為1年-3年的最多(40.2%)，年齡為25-29歲的最多(38.6%)。

職位：①高層管理占10.6%，②中層管理占30.3% ③基層管理占36.4% ④普通職員占17.4% ⑤ 其他占3.0% 不回答占2.3%，

4.2 量表的效度分析

首先檢查了各因子上的內部一致性(internal consistency)。本文先進行變量的因子分析，根據因子分析的結果，對每個變量進行信度分析，測定了對同一個概念的問卷項目的信賴性。分析結果，在本研究設定的變量當中，

在韓國文化背景下，變革型領導的1個項(第13個項)、交易型領導的2個項(第4、5個項)、服務型領導的1個項(第4個項)、繼續承諾的1個項(第4個項)的因子載荷比較低，概念上也有差別，所以把它們排除後，再進行了分析。

在中國文化背景下，變革型領導的5個項(第6、7、13、17、18個項)、交易型領導的2個項(第8、9個項)、服務型領導的0個項、組織承諾的0個項的因子載荷比較低，概念上也有差別，所以把它們排除後，再進行了分析。除了這些項目以外，驗證了所設置的概念性因子的合理性。

爲了對問卷調查中的問題效度進行檢驗，實施了驗證性因子分析(Confirmatory Factor Analysis)。除了一個項目(0.4)以外，本論文把因子載荷的基準調整爲0.45以上。根據正交變換(Orthogonal Rotation) 中最大方差法(Varimax)的轉換方法對結果進行處理。結果顯示本研究中各個變量的因子載荷值都可以接受，測定項目都可以按照因子種類進行明確分類。

4.3 量表的信度分析

各變量的Cronbach's Alpha值均高於0.7，說明測量各變量的問卷具有相當

好的信度。

<表 1> 信度分析的結果 Cronbach's α 值

| 量表 | 變量 | 信度 | |
|-------|-----|------|------|
| | | 中國 | 韓國 |
| 變革型領導 | 自變量 | .911 | .954 |
| 交易型領導 | 自變量 | .705 | .776 |
| 服務型領導 | 自變量 | .958 | .974 |
| 情感承諾 | 因變量 | .865 | .879 |
| 繼續承諾 | 因變量 | .734 | .719 |

4.4 相關分析

<表 2.1> <韓國> 各變量之間的相關分析

| 變量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------|---------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1. 年齡 | 1 | | | | | | | | |
| 2. 性別 | -.209** | 1 | | | | | | | |
| 3. 學歷 | -.052 | .067 | 1 | | | | | | |
| 4. 工作期間 | .680** | -.152* | -.111 | 1 | | | | | |
| 5. 交易型領導 | .183** | -.166* | -.094 | .111 | 1 | | | | |
| 6. 變革型領導 | .130 | -.120 | .028 | .137 | .281** | 1 | | | |
| 7. 服務型領導 | .090 | -.137 | -.024 | .100 | .266** | .891** | 1 | | |
| 8. 情感承諾 | .452** | -.198** | -.094 | .483** | .220** | .466** | .390** | 1 | |
| 9. 繼續承諾 | .326** | -.057 | -.126 | .364** | .229** | .229** | .243** | .470** | 1 |

주) **P< 0.01 (2-tailed) *P< 0.05

上述結果表明：

交易型領導和情感承諾呈顯著正相關關係($r=0.220, p<0.01$)，交易型領導和繼續承諾呈顯著正相關關係($r=0.229, p<0.01$)。變革型領導和情感承諾呈顯著正相關關係($r=0.469, p<0.01$)，變革型領導和繼續承諾呈顯著正相關關係

($r=0.229$, $p<0.01$)。服務型領導和情感承諾呈顯著正相關關係($r=0.390$, $p<0.01$)，服務型領導和繼續承諾呈顯著正相關關係($r=0.243$, $p<0.01$)。

<表 2.2> <中國> 各變量之間的相關分析

| 變量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1. 年齡 | 1 | | | | | | | | |
| 2. 性別 | -.109 | 1 | | | | | | | |
| 3. 學歷 | .064 | .065 | 1 | | | | | | |
| 4. 工作期間 | .476** | .036 | -.071 | 1 | | | | | |
| 5. 交易型領導 | .109 | -.113 | -.167 | .199* | 1 | | | | |
| 6. 變革型領導 | -.129 | -.066 | -.125 | .012 | .298** | 1 | | | |
| 7. 服務型領導 | -.073 | -.026 | -.126 | .023 | .241** | .873** | 1 | | |
| 8. 情感承諾 | .054 | -.043 | -.086 | .191* | .403** | .540** | .531** | 1 | |
| 9. 繼續承諾 | .214* | .003 | -.198* | .350** | .413** | .166 | .109 | .400** | 1 |

주) ** $P < 0.01$ (2-tailed) * $P < 0.05$

上述結果表明：

交易型領導和情感承諾呈顯著正相關關係($r=0.403$, $p<0.01$)，交易型領導和繼續承諾呈顯著正相關關係($r=0.413$, $p<0.01$)。變革型領導和情感承諾呈顯著正相關關係($r=0.540$, $p<0.01$)，變革型領導和繼續承諾沒有相關關係。服務型領導和情感承諾呈顯著正相關關係($r=0.531$, $p<0.01$)，服務型領導和繼續承諾沒有相關關係。

4.5 假設驗證

4.5.1 回歸分析

回歸分析自相關的檢驗結果表明DW(Durbin-Watson)值接近於2就表明不存在自相關問題。檢測了VIF值時，VIF值接近於1，不存在嚴重的多重共線性的問

題。

<表 3> 各變量之間的回歸分析

| | 因變量 | | | |
|-------------|---------|--------|---------|---------|
| | 韓國 | | 中國 | |
| | 情感承諾 | 繼續承諾 | 情感承諾 | 繼續承諾 |
| 交易型領導 | .220** | .229** | .403*** | .413*** |
| R2 | .048 | .052 | .163 | .170 |
| Adjusted R2 | .043 | .047 | .156 | .164 |
| F | 9.328 | 10.138 | 25.053 | 26.486 |
| 變革型領導 | .466*** | .229** | .540*** | .166 |
| R2 | .217 | .052 | .292 | .028 |
| Adjusted R2 | .213 | .047 | .286 | .020 |
| F | 51.533 | 10.265 | 53.119 | 3.673 |
| 服務型領導 | .390*** | .243** | .531*** | .109 |
| R2 | .152 | .059 | .282 | .012 |
| Adjusted R2 | .148 | .054 | .276 | .004 |
| F | 33.363 | 11.622 | 48.214 | 1.486 |

***P < 0.001 ** P < 0.01 * P < 0.05

韓國的回歸分析結果表明在韓國文化背景下交易型領導對於情感承諾有顯著影響(B=.220, p<0.05), 假設1成立。交易型領導對於繼續承諾有顯著影響(B=.229, p<0.05), 假設2成立。變革型領導對於情感承諾有顯著影響(B=.466, p<0.001), 假設3成立。變革型領導對於繼續承諾沒有影響(B=.229, p<0.05), 假設4成立。服務型領導對於情感承諾有顯著影響(B=.390, p<0.001), 假設5成立。服務型領導對於繼續承諾沒有影響(B=.243, p<0.05), 假設6成立。

中國的回歸分析結果表明在中國文化背景下交易型領導對於情感承諾有顯著影響(B=.403, p<0.001), 假設1成立。交易型領導對於繼續承諾有顯著影響(B=.413, p<0.001), 假設2成立。變革型領導對於情感承諾有顯著影響(B=.540, p<0.001), 假設3成立。變革型領導對於繼續承諾沒有影響(B=.166), 假設4不成立。服務型領導對於情感承諾有顯著影響(B=.531, p<0.001), 假設5成立。服務型領導對於繼續承諾沒有影響(B=.109), 假設6不成立。

回歸分析結果表明在韓國文化背景下領導風格(交易型領導, 變革型領導, 服

務型領導)向組織承諾(情感承諾,繼續承諾)的影響和在中國文化背景下領導風格向組織承諾的影響不太一樣。

4.5.2 層次回歸分析

爲了了解領導風格(交易型領導,變革型領導,服務型領導)向組織承諾(情感承諾,繼續承諾)的影響力比較,本論文使用了層次回歸分析。回歸分析自相關的檢驗結果表明DW值接近於2就表明不存在自相關問題。個人信息就是年齡,性別,學歷,工作期間。

<表 4> 在韓國文化背景下交易型/變革型領導與組織承諾的層次回歸分析

| 層次 | 變量 | 情感承諾 | | 繼續承諾 | |
|----|-------|---------|---------|---------|---------|
| | | R2 | △R2 | R2 | △R2 |
| 1 | 個人信息 | .269*** | | .164** | |
| 2 | 交易型領導 | .286* | .017* | .198** | .034** |
| 3 | 變革型領導 | .412*** | .126*** | .225* | .027* |
| 1' | 個人信息 | .269*** | | .145** | |
| 2' | 變革型領導 | .411*** | .142*** | .151 | .006 |
| 3' | 交易型領導 | .412 | .001 | .249*** | .098*** |

***P < 0.001 ** P < 0.01 * P < 0.05

層次回歸分析結果表明在韓國文化背景下變革型領導對情感承諾的 ΔR^2 爲.126*** (層次3),交易型領導對情感承諾的 ΔR^2 爲.001(層次3')。 ΔR^2 比較起來,變革型領導對情感承諾的影響力比交易型領導的更大。假設7成立。變革型領導對繼續承諾的 ΔR^2 爲.027* (層次3),交易型領導對繼續承諾的 ΔR^2 爲.018* (層次3')。 ΔR^2 比較起來,變革型領導對繼續承諾的影響力比交易型領導的更大。假設8成立。

<表 5> 在韓國文化背景下交易型/服務型領導與組織承諾的層次回歸分析

| 層次 | 變量 | 情感承諾 | | 繼續承諾 | |
|----|-------|---------|---------|---------|--------|
| | | R2 | △R2 | R2 | △R2 |
| 1 | 個人信息 | .275*** | | .165*** | |
| 2 | 交易型領導 | .293* | .018* | .204*** | .039** |
| 3 | 服務型領導 | .388*** | .095*** | .233* | .029* |
| 1' | 個人信息 | .275*** | | .165*** | |
| 2' | 服務型領導 | .385*** | .110*** | .211** | .046** |
| 3' | 交易型領導 | .388 | .003 | .233* | .022* |

***P < 0.001 ** P < 0.01 * P < 0.05

層次回歸分析結果表明在韓國文化背景下服務型領導對情感承諾的△R2為.095*** (層次3), 交易型領導對情感承諾的△R2為.003 (層次3')。△R2比較起來, 服務型領導對情感承諾的影響力比交易型領導的更大。假設9成立。服務型領導對繼續承諾的△R2為.029* (層次3), 交易型領導對繼續承諾的△R2為.022* (層次3')。△R2比較起來, 服務型領導對繼續承諾的影響力比交易型領導的更大。假設10成立。

<表 6> 在中國文化背景下交易型/變革型領導與組織承諾的層次回歸分析

| 層次 | 變量 | 情感承諾 | | 繼續承諾 | |
|----|-------|---------|---------|---------|---------|
| | | R2 | △R2 | R2 | △R2 |
| 1 | 個人信息 | .037 | | .144** | |
| 2 | 交易型領導 | .163*** | .129*** | .257*** | .113*** |
| 3 | 變革型領導 | .369*** | .206*** | .262 | .005 |
| 1' | 個人信息 | .037 | | .170 | |
| 2' | 變革型領導 | .323*** | .286*** | .262 | .026 |
| 3' | 交易型領導 | .372** | .049** | .249*** | .092*** |

***P < 0.001 ** P < 0.01 * P < 0.05

層次回歸分析結果表明在中國文化背景下變革型領導對情感承諾的△R2為.206*** (層次3), 交易型領導對情感承諾的△R2為.049** (層次3')。△R2比較起來, 變革型領導對情感承諾的影響力比交易型領導的更大。假設7成立。變革型領導對繼續承諾的△R2為.005 (層次3), 交易型領導對繼續承諾的△R2為.092*** (層次3')

3')。△R2比較起來，交易型領導對繼續承諾的影響力比變革型領導的更大。假設8不成立。

<表 7> 在中國文化背景下交易型/服務型領導與組織承諾的層次回歸分析

| 層次 | 變量 | 情感承諾 | | 繼續承諾 | |
|----|-------|---------|---------|---------|---------|
| | | R2 | △R2 | R2 | △R2 |
| 1 | 個人信息 | .043 | | .145** | |
| 2 | 交易型領導 | .173*** | .130*** | .248*** | .103*** |
| 3 | 服務型領導 | .389*** | .216*** | .248 | .000 |
| 1' | 個人信息 | .043 | | .145** | |
| 2' | 服務型領導 | .320*** | .277*** | .151 | .006 |
| 3' | 交易型領導 | .389*** | .069** | .249*** | .098*** |

***P < 0.001 ** P < 0.01 * P < 0.05

層次回歸分析結果表明在中國文化背景下服務型領導對情感承諾的△R2為.216***(層次3)，交易型領導對情感承諾的△R2為.069**(層次3')。△R2比較起來，服務型領導對情感承諾的影響力比交易型領導的更大。假設9成立。服務型領導對繼續承諾的△R2為.000(層次3)，交易型領導對繼續承諾的△R2為.098***(層次3')。△R2比較起來，交易型領導對繼續承諾的影響力比服務型領導的更大。假設10不成立。

<表 8> 假設驗證結果

| | 假設 | 檢驗結果 | |
|----|-----------------------|------|-----|
| | | 韓國 | 中國 |
| 1 | 交易型領導 -> 情感承諾 | 成立 | 成立 |
| 2 | 交易型領導 -> 繼續承諾 | 成立 | 成立 |
| 3 | 變革型領導 -> 情感承諾 | 成立 | 成立 |
| 4 | 變革型領導 -> 繼續承諾 | 成立 | 不成立 |
| 5 | 服務型領導 -> 情感承諾 | 成立 | 成立 |
| 6 | 服務型領導 -> 繼續承諾 | 成立 | 不成立 |
| 7 | 變革型領導 > 交易型領導 -> 情感承諾 | 成立 | 成立 |
| 8 | 變革型領導 > 交易型領導 -> 繼續承諾 | 成立 | 不成立 |
| 9 | 服務型領導 > 交易型領導 -> 情感承諾 | 成立 | 成立 |
| 10 | 服務型領導 > 交易型領導 -> 繼續承諾 | 成立 | 不成立 |

5. 結語

5.1 結論

本文以在韓國和中國文化背景下交易型/變革型/服務型領導風格對員工組織承諾的作用機制為研究主題，運用實證方法，探究交易型領導風格、變革型領導風格和服務型領導風格如何影響組織承諾(情感承諾/繼續承諾)，觀察交易型/變革型/服務型領導風格對情感承諾與繼續承諾的影響力。本研究得到以下結論：

第一，韓國企業的交易型領導風格能夠使員工產生情感承諾和繼續承諾。韓國企業的領導者在實際工作中需要靈活地發揮交易型領導特征的行為，會提升員工的情感承諾和繼續承諾。

中國企業的交易型領導風格能夠使員工產生情感承諾、繼續承諾，B和 ΔR^2 比韓國的高。中國企業的領導者在實際工作中更應關注其能運用交易型領導特征的行為，尤其運用權變獎勵的能力越強，員工表現出的情感承諾和繼續承諾越強。隨著中國經濟的快速發展，報酬和獎勵更會提升員工對組織的承諾和感情。

第二，韓國企業的變革型領導風格能夠使員工產生情感承諾和繼續承諾。企業領導者要提升自身的魅力、成為員工的角色典範，加強與員工的溝通、有針對性地對員工實施個別關懷，通過對員工的有效引導和激發、使員工對工作中出現的問題進行獨立思考，以提升員工的組織承諾水平。

中國企業的變革型領導風格能夠使員工產生情感承諾，但無益於提升繼續承諾。因此企業領導者為提高員工的繼續承諾水平需要綜合利用交易型領導理論。這研究結果顯示實施變革型領導更易於使下屬從內心情感上產生組織認同與好感情。因此企業領導者為提高員工的繼續承諾水平需要綜合利用交易型領導行為。

本研究的結果跟劉益·劉軍·宋繼文·吳維庫(2007)的研究相似。

劉益等(2007)的研究也表明變革型領導只對下屬的情感承諾有正向影響，對

下屬的繼續承諾沒有影響。本研究的結果和劉益等(2007)的結果都變革型領導的理論內容不太符合。而且中國企業的變革型領導的影響領域比韓國少。劉益等(2007)說明交易型領導能導致下屬繼續承諾而變革型領導未能導致下屬繼續承諾的提升,隱隱反應出中國企業員工情感承諾與繼續承諾的相對遊離。筆者覺得這些說明不夠,需要看中國歷史、文化和中國古典的傳統領導象。看中國歷史,宋朝王安石的變法和清朝末期的變法都不太成功,中國人都知道這些故事,也許不太喜歡急劇的變化,更喜歡穩步的改善。所以在中國文化背景下變革型領導的影響不如韓國等其他國家。這些結果意味中國民族文化有可能會影響變革型領導風格和組織承諾之間的關係。

企業領導者要提升自身的魅力、成爲員工的角色典範,加強與員工的溝通、有針對性地對員工實施個別關懷,通過對員工的有效引導和激發、使員工對工作中出現的問題進行獨立思考,以提升員工的情感承諾水平。但是變革型領導風格不影響繼續承諾,因此企業領導者爲提高員工的繼續承諾水平需要綜合利用交易型領導理論。

第三,韓國企業的服務型領導風格能夠使員工產生情感承諾和繼續承諾。韓國的企業領導者要善於傾聽(Listening)、具有同情心(Empathy)、善於撫慰心靈(Healing),這樣的領導的態度會引起員工對領導和組織的好感。有自我認知(Awareness)、善於說服他人(Persuasion)、有遠見卓識(Conceptualization)、有全局觀念(Foresight)等和合適的領導行爲有密切的關係。合適的領導行爲會增加員工對組織的感誦和承諾。

中國企業的服務型領導風格能夠使員工產生情感承諾,但對繼續承諾沒有影響。理論上,員工對組織的繼續承諾反映在其對組織的個人沉澱成本如較長的工作年限、不想離開組織的想法,因而情感承諾比繼續承諾更接近於服務型領導。中國企業的服務型領導風格擁有限制的影響力,因此服務型領導風格只能產生情感承諾。

服務型領導理論重視“領導重在對服務的承諾”這一理念,強調領導者應重視後備人才培養,善於分享資源,授予他人發展機會,扮演的“仆從角色”(Russell, Stone, 2002)。原來仆人和領導是相對的、矛盾的關係。服務型領導理論就是這樣相對的、矛盾的概念的結合。也許在中國企業對這種服務型領導的了解和知識不夠,最近才介

紹和開始研究，還沒影響員工的繼續承諾和態度。因此，在中國上服務型領導風格能夠使員工產生繼續承諾還需要時間。

第四，在中國文化背景下變革型領導比交易型領導不一定更有效。交易型/變革型領導理論內容上，變革型領導比交易型領導會更有效。本研究的層次回歸分析表明在韓國企業的變革型領導行為也對情感承諾和繼續承諾的影響比交易型領導行為為更大，韓國的研究結果與變革型領導的理論內容符合。不過在中國企業的變革型領導行為也對情感承諾的影響比交易型領導行為為更大，而交易型領導行為對繼續承諾的影響力比變革型領導行為為更大。通過本研究結果，在中國企業上領導理論內容和業務現場有距離，或者可以說在中國文化背景下交易型領導也有相當的價值、有用的領導行為。管理者或領導者必須認知在中國文化背景下變革型領導比交易型領導不一定更有效，尤其對繼續承諾的影響力不如交易型領導風格。而且管理者或領導者要增加交易型領導行為。

第五，在中國文化背景下服務型領導比交易型領導不一定更有效。邏輯上來講，服務型領導比交易型領導會更有效。本研究的層次回歸分析表明在韓國企業的服務型領導行為也對情感承諾和繼續承諾的影響比交易型領導行為為更大，韓國的研究結果與服務型領導的理論內容符合。不過在中國企業的服務型領導行為也對情感承諾的影響比交易型領導行為為更大，而交易型領導行為對繼續承諾的影響力比服務型領導行為為更大。按照服務型領導的理論內容，情感承諾比繼續承諾更接近服務型領導行為。

通過本研究結果，韓國和中國企業管理者和領導者必須認知在中國文化背景下服務型領導比交易型領導不一定更有效，尤其對繼續承諾的影響力不如交易型領導風格。中國的研究結果跟韓國與外國研究結果有相當的差異，就是在中國文化背景下變革型領導和服務型領導不一定比交易型領導對組織承諾有更大影響。在韓國文化背景下交易型領導對組織承諾的影響力和在中國文化背景下交易型領導對組織承諾的影響力不一樣。有可能民族文化的差異引起了這些結果，交易型領導風格對中國文化符合。這些結論表明了從中國現狀來看交易型領導有它特殊的意義，因此韓國學術界需要更深入地去研究中國的領導以及組織行為領域。

韓國企業不要局限於技術和營銷，而要放眼於與符合中國情況的領導風格與管理方法，以便在今後競爭激烈的中國市場中，留有一席之地。

近來，關於中國領導或組織承諾的研究在韓國越來越多。不過大部分的韓國學者們不太了解中國學術界和中國企業的情況，他們只是在中國進行問卷調查，然後做統計分析。因此關於中國大陸的文獻綜述非常少，文獻綜述的內容就是簡單地介紹中國的研究現狀，他們提出的研究假設和文獻綜述在邏輯上關聯性不大。本研究克服了以往研究的研究假設和文獻綜述的關聯性小的缺陷，增加了中國大陸的文獻綜述。這些都是本論文的創新點。

5.2 研究的局限性及未來研究方向

本研究雖然取得了一些有價值的結論和進展，但仍存在一些不足之處。

首先，本研究是在同一時點進行的橫截面(cross sectional)研究，不能排除當時因狀況特性的汙染效果。這使得筆者很難斷言交易型領導、變革型領導、服務型領導、員工組織承諾之間存在因果關係。未來的研究需要試圖縱向設計(longitude)，以進一步探索各變量之間的因果關係。

其次，樣本的代表性。本研究在問卷調查上採取便利抽取的方式，問題是，這些樣本能不能完整地代表韓國和中國的民族文化，其他影響因素(變量)會不會影響研究結果。後續研究需要考慮剔除民族文化以外的其他條件與影響因素，提高民族文化的代表性，排除其他影響因素，對民族文化的調節變量進行更深入的研究。

第三，樣本數量的限制。受時間和成本的考量，本研究在問卷調查上採取便利抽取的方式，總共收收到278份有效與合適的樣本，樣本數量受到一定局限。若能進一步加大樣本數量，將可以對領導風格和組織績效與民族文化之間的關係進行更深入而細緻的分析。

< 參考文獻 >

- 김용학(2010), <서번트 리더십과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과>, 영남대 박사학위논문.
- 이수광(2006), <거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구>, 《관광연구》, 제21권 3호.
- 이정, 장영철(2004), <리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰를 매개변인으로>, 《인사관리연구》, 제28권 1호.
- 이정환, 宗曉明(2006), <중국인 노동자의 조직몰입: 국내와 중국내 한국기업 취업자를 중심으로>, 《국제지역연구》, 제10권 2호.
- 이재형, 송두석(2006), <호텔 리더의 서번트리더십 요인이 조직문화 유형 및 조직몰입과의 영향관계>, 《호텔관광연구》, 제8권 4호.
- 이창원, 김호정, 박희봉, Ralph W. Adler(2003), <지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교>, 《한국행정학보》, 제37권 1호.
- 임달호, 우승일(2008), <중국진출 한·일 기업 현지종업원의 조직몰입도에 관한 연구>, 《한일경상논집》, 제40권.
- 안종석, 백권호(2002), <중국 내 한국계 기업 현지 채용 근로자들의 조직몰입에 관한 연구>, 《국제경영연구》, 제13권 2호.
- 윤상돈, 추현(2006), <거래적 리더십과 변혁적 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구>, 《경영사학》, 제21권 제1호.
- 주은하, 탁진국(2005), <변혁적리더십과 거래적리더십의 효과에 대한 관한 비교문화연구>, 《한국심리학회지》, 제18권 2호.
- 조선배·변정우(2010), <관광호텔 관리자의 변혁적 리더십이 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 지방 1등급 이하의 관광호텔을 중심으로>, 《서비스경영학회지》, 제11권 2호.
- 최동주(2008), <서번트 리더십과 조직몰입간의 조직에 대한 신뢰 매개효과>, 《한국콘텐츠학회논문집》, 제8권 12호.
- 曹花蕊, 崔勳(2007), <領導風格對員工組織承諾的影響研究>, 《山西財經大學學報》, 29卷 9期.
- 陳致中, 張德(2010), <中國背景下變革型領導、組織承諾與離職意向關係研究>, 《當代經濟科學》, 32卷 1期.

- 韓櫻(2008) 외, <任務結構性情景因素對變革型領導與員工組織承諾關係的影響>, 《軟科學》, 22卷 2期.
- 賈良定(2006) 외, <變革型領導、員工的組織信任與組織承諾—中國情景下企業管理者的實證研究>, 《東南大學學報》, 8卷 6期.
- 李超平(2006) 외, <變革型領導與員工工作態度: 心理授權的中介作用>, 《心理學報》, 38卷 6期.
- 劉益(2007) 외, <不同情商水平下領導行為與員工組織承諾關係的實證研究>, 《南開管理評論》, 2期.
- 凌文韜(2000) 외, <中國職工組織承諾的結構模型研究>, 《管理科學學報》, 3卷 2期.
- 凌文韜(2001) 외, <影響組織承諾的因素探討>, 《心理學報》, 33卷 3期.
- 吳敏(2007) 외, <交易型領導、變革型領導與家長式領導行為的比較研究>, 《科研管理》, 28卷 3期.
- 楊廷鈺, 凌文韜(2008), <服務型領導理論綜述>, 《科技管理研究》, 3期.
- 劉雪影(2008), <簡論格林利夫的“服務型領導”思想>(2008), 《遼東學院學報》(社會科學版), 10卷 2期.
- Allen, N. J., Meyer, J. P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment," *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-18.
- Bass, B. M.(1985), "Leadership and performance beyond expectations," N.Y.: Free Press.
- Brislin, R. W.(1980), "Translation and Content Analysis of Oral and Written Material", In H. C. Triandis & J. W. Berry(Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 2- Methodology, pp. 349~444. Boston: Allyn & Bacon.
- Burns, J. M.(1978), "Leadership," N.Y.: Harper& Row.
- Chen, L. Y.(2002), "An Examination of the Relationship Between Leadership Behavior and Organizational Commitment at Steel Companies," *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 2: 122 - 142.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B.(2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, 45(4): 735-744.

- Farling, M. L., Stone, A. G. & Winston, B. E. (1999), "Servant leadership: setting the stage for empirical research," *The Journal of Leadership Studies*, 6: 49-72.
- Girard, S. H. (2000), *Servant leadership qualities exhibited by Illinois public school district superintendents*, Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University.
- Graham, J. W. (1991), "Servant leadership in organization: inspirational and moral," *Leadership Quarterly*, 2: 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1970), *The servant as leader*, Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Howell, J. P., Bowen, D. E. & Dorfman, P. W. (1990), "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership," *Organizational Dynamics*: 21-22.
- Jaros S., Jermier J., Koehler J., Sincich T. (1993). Effects of continuance affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. *Acad. Manage., J.* 47: 951-995.
- Jermier, J. M. & Berkes, L. (1979), "Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at a quasimilitary model," *Administrative Science Quarterly*, 24: 1-23.
- Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. (1995), "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*. 16: 319 - 333.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987), "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis". *Academy of Management Review*, 12(4): 648-657.
- Laub J. A. (1999), "Assessing the servant organization: development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument," Florida: Florida Atlantic University
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature," *Leadership Quarterly*,

7(3): 385-425.

- Mowday, R. T. Steers, R. M. & Porter, L. W.(1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.
- Sendjaya, S.(2003), "Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale," Servant Leadership Research Roundtable.
- Senge, P. M.(1995), "Robert Greenleaf's Legacy: A new foundation for twenty-first century institutions, Reflection on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of Servant-leadership influenced today's top management thinkers," : 217-240, New York: John Wiley& Sons, Inc. 1995.
- Shamir, B. House, R. J. & Arthur, M. B.(1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership : A Self-Concept Based Theory," *Organizational Science*. 4(4): 577-594.
- Stone A. G. et al.(2004), "Transformational versus servant: Leadership a difference in leader focus," *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4): 349-361.
- Russell, R. F. & Stone A. G.(2002). "A view of servant leadership attributes: developing a practical model", *Leadership & Organization Development Journal*, 23(.3): 145-157.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M.(1990), "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis," *Human Relations*. 43(10): 975-995.

< 국문제요 >

본 연구의 목적은 한국과 중국 관리자를 대상으로 이들의 거래적, 변혁적 그리고 서번트 리더십 스타일에서 어떠한 차이가 있는지를 비교 분석하는 것이다. 이에 한국의 한국기업에서 근무하는 순수 한국인과 중국 현지기업에서 근무하는 순수 중국인을 대상으로 거래적 리더십, 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 감정몰입과 지속몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 또한 세 리더십 스타일 중 어떤 리더십이 감정몰입과

지속몰입에 더 큰 영향을 미치는 지를 비교하였다.

실증분석 결과 한국에서 거래적 리더십, 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 직원의 감정몰입과 지속몰입에 정의 영향을 미쳤다. 중국에서 거래적 리더십은 직원의 감정몰입과 지속몰입에 정의 유의한 영향을 미쳤으나, 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 직원의 감정몰입에만 정의 영향을 미쳤다.

리더십의 영향력 비교에서는, 한국과 중국 모두 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 각각 거래적 리더십보다 감정몰입에 더 큰 영향을 미쳤다. 한국에서는 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 거래적 리더십보다 지속몰입에 더 큰 영향을 미쳤으나, 중국에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십과 서번트 리더십보다 지속몰입에 더 큰 영향을 미쳤다.

이러한 중국의 결과는 변혁적 및 서번트 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 광범위하고 크게 영향을 미치는 것으로 나타나는 서양 및 한국의 연구결과와는 상당한 차이가 있다.

본 연구결과는 그 동안 리더십연구의 주류를 이루었던 변혁적 리더십과 최근 각광받고 있는 서번트 리더십 못지않게 전통적인 거래적 리더십이 중국실무에서 중요한 의미를 가지고 있음을 나타내고 있으며, 중국의 리더십과 조직행동 분야에서 좀 더 깊이 있는 연구가 필요함을 시사하고 있다.

중심어: 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 감정몰입, 지속몰입

| 원고접수일 | 심사일정 | 1차수정 | 게재확정 | 출간 |
|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| 2012. 1. 1. | 2012. 2. 6. | 2012. 2. 19. | 2012. 2. 25. | 2012. 2. 29. |