

轉換型領導、交易型領導、倫理氣候與情緒智力對房屋仲介經紀人員工作績效之影響——以信任管理者為中介變數

李春長* 葉文芝** 俞 錚*** 許榮剛****
洪啟恩***** 施沛岑*****

論文收件日期：109年12月17日
論文修稿日期：110年03月19日
論文接受日期：111年02月06日

摘 要

本研究探討影響房屋仲介人員工作績效之因素。考慮情緒智力、信任管理者等個人層次及轉換型領導、交易型領導與倫理氣候等團隊層次對於工作績效之影響，提出概念架構模型。以階層線性中介分析進行參數之估計。調查對象為高雄市的房屋仲介人員，實際發放97家分店，共970份問卷，實際回收69家分店，共496份問卷，最後保留59家分店407份問卷，有效回收率為41.96%。實證結果顯示，仲介人員對倫理氣候、情緒智力與信任管理者之認知愈高則工作績效愈高。房屋仲介經紀人員對轉換型領導、倫理氣候與情緒智力之認知愈高則信任管理者之認知愈高。另外，轉換型領導、倫理氣候與情緒智力變數對工作績效之影響會受到信任管理者之中介作用。

關鍵詞：信任管理者、轉換型領導、交易型領導、倫理氣候、工作績效

-
- * 教授，國立屏東大學不動產經營學系，TEL：(08) 7663800 # 32670，
E-mail：lcc@mail.ntpu.edu.tw。
** 通訊作者，助理教授，宏國德霖科技大學，TEL：(02) 2273567 # 250，
E-mail：wen00126@mail.hdut.edu.tw。
*** 博士班學生。國立政治大學地政學系，TEL：(02) 2939-3091 # 506188，
E-mail：109257503@nccu.edu.tw
**** 學士，國立屏東大學不動產經營學系，TEL：(08) 7663800 # 32670，
E-mail：lcc@mail.ntpu.edu.tw。
***** 學士，國立屏東大學不動產經營學系，TEL：(08) 7663800 # 32670，
E-mail：lcc@mail.ntpu.edu.tw。
***** 學士，國立屏東大學不動產經營學系，TEL：(08) 7663800 # 32670，
E-mail：lcc@mail.ntpu.edu.tw。

The Influence of Transformational Leadership, Transactional Leadership, Ethical Climate, and Emotional Intelligence on the Performance of Housing Agents: The Mediation Effect of Trust in Supervisor

Chun-chang Lee*, Wen-chieh Yeh**, Zheng Yu***,
Rong-Gang Xu****, Qi-En Hong*****, Pei-Cen Shi*****

ABSTRACT

This study aimed to investigate the factors affecting the job performance of housing agents. The conceptual framework model proposed in this study takes into account various factors that could influence housing agents' job performance, including individual-level factors such as emotional intelligence and trust in supervisor and team-level factors such as transformational leadership, transactional leadership, and ethical climate. Parameter estimation was performed by means of hierarchical linear modeling. The respondents consisted of housing agents in Kaohsiung City. A total of 970 questionnaires were administered to 97 branch offices of housing brokerage companies and 496 valid responses were collected from 69 branch offices. There were 407 valid responses collected from 59 branch offices, indicating an effective response rate of 41.96%. The empirical results revealed that housing agents had better job performance when there were higher perceptions of ethical climate, emotional intelligence, and trust in their supervisors. The housing agents' perceptions of trust in their supervisors also increased when there were higher perceptions of transformational leadership, ethical climate, and emotional intelligence. In addition, trust in supervisors mediated the influence of the three variables of transformational leadership, ethical climate, and emotional intelligence on job performance.

Keywords: trust in supervisor, transformational leadership, transactional leadership, ethical climate, job performance.

* Professor, Department of Real Estate Management, National Pingtung University,
TEL: +886-8-7668700#32670, E-mail: lcc@mail.nptu.edu.tw

** Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Real Estate Management, HungKuo Delin University of Technology, TEL: +886-2-22733567#250, E-mail: wen00126@mail.hdut.edu.tw

*** PhD student, Department of Land Economics, National Chengchi University,
TEL: +886-2-9393091#506188, E-mail: 109257503@nccu.edu.tw

**** Bachelor, Department of Real Estate Management, National Pingtung University,
TEL: +886-8-7668700#32670, E-mail: lcc@mail.nptu.edu.tw

***** Bachelor, Department of Real Estate Management, National Pingtung University,
TEL: +886-8-7668700#32670, E-mail: lcc@mail.nptu.edu.tw

一、前言

房屋仲介業作為一個台灣非常普及的服務業，其公司分店分佈範圍廣泛，基層工作人數眾多。過往認識常指出房屋仲介業的興衰往往取決於不動產的景氣循環，例如2014年不動產景氣衰退時，不動產仲介業也受到波及；而在2018年不動產市場逐漸回溫時，不動產仲介業業務也節節攀升。¹故如何提升房屋仲介的工作績效也就成為了學術界與實務界所關注的焦點之一。而工作績效可透過自我評估或由他人進行評估。Thornton（1980）認為員工可以透過評估的結果意識到自己的優缺點，優點可以延伸，缺點則可以改進，藉此能夠提升組織企業整體的能力與收入。此顯示工作績效之重要性。

在社會影響的過程中，領定向來扮演關鍵的角色，因為它不僅影響員工的行為與態度，也影響工作目標的達成與組織效能的好壞（吳宗祐，2008）。領導力與領導行為，在組織中是一種相互影響的過程。管理者通常處在組織的核心地位，並且努力的實現組織願景，管理者的領導能力更被視為一種達成目標的工具，來協助組織內部員工齊心實現共同的目標。Fiedler（1969）認為領導效能取決於管理者與員工之間的互動方式，將影響管理者的領導風格分為職位權力、任務結構及領導者與部屬關係等三個構面。Hersey and Blanchard（1974）提出的情境領導理論中將領導風格分為命令式、說服式、參與式及授權式，強調領導效能取決於員工的準備程度，包含完成指定任務的意願與能力。本研究所探討的領導風格為轉換型領導與交易型領導，其中轉換型領導是員工認同管理者的需要，而追隨管理者（Kuhnert and Lewis, 1987）。在交易型領導理論中，管理者與員工之間具有一連串的交換和潛在的議價關係，當員工依照管理者的期許執行時，即可以收到特定價值的報酬，進而達到工作績效（Den Hartog et al., 1997）。

企業界的負面事件層出不窮，在管理層和學術界對倫理議題將更加的重視，國內外相關文獻探討也愈來愈多，對倫理氣候和職場偏差行為的研究也逐漸增加。不正當的倫理氣候不僅影響企業的形象，也會降低員工對組織的認同感及工作投入程度，造成職場偏差行為並影響工作績效（Fennell, 2015），導致組織利益受損。員工對管理者的信任方面，Colquitt et al.（2007）研究結果顯示，信任管理者的員工，其工作表現優異者較不可能離職。員工與管理者之間信任關係是決定個人、團體及公司生產力的重要因素（Dirks and Ferrin, 2002）。因此管理者能力有效施展的

1 財團法人國家政策研究基金會，由房仲業變動看房市走勢，網址：<http://220.128.175.146/2/18865>，瀏覽日期：2021年3月11日。

重要前提是得到員工的信任 (Burke et al., 2009)。另外，情緒智力亦是影響信任的重要因素。Goleman (1995) 認為情緒智力為個人表現優劣的因素之一，更是組織效能與工作表現的主要影響因素。

過往有關不動產仲介業工作績效的研究，大致可以分為兩類，一類從勞動經濟學中的工資函數出發，探討經營型態、薪資結構以及性別等個人特徵變數對工作績效的影響，例如李春長與游淑滿 (2007) 認為工作時數、與仲介公司經營形態及區位會對仲介人員的工作績效產生顯著影響。Lee et al. (2017) 同樣認為個人特徵變數，例如性別、工作經歷和仲介經營型態會對服務仲介人員的工作表現產生顯著影響。然而，這類研究並無法考量潛在變數 (latent variable) 所產生的影響。另一類研究從潛在變數出發，探討仲介人員心理層面對工作績效的影響，例如李春長與沈嫻君 (2008) 使用線性結構模型探討不動產仲介組織結構、員工工作滿意度與組織承諾對工作績效之影響。實證結果顯示組織承諾和工作滿意度會對工作績效產生顯著正向影響。Lee et al. (2015) 同樣使用線性結構模型從任務衝突 (task conflict) 的角度出發，將團隊合作、關係衝突和任務相依性作為中介變數，探討如何提升工作績效。這類研究所關注的是心理層面的潛在變數，卻很容易忽視個人屬性因素對工作績效的影響。而應用線性階層模型 (hierarchical linear model) 可以同時考量個人特徵變數和心理層面的潛在變數。

領導者風格與倫理氣候已經被廣泛應用於多個領域，例如公共衛生 (Avolio, et al., 2004)、教育 (Breevaart and Bakker, 2018; Sundi, 2013)、電子產業 (Nanjundeswaraswamy and Swamy, 2014) 和零售業 (Valentine and Barnett, 2003; Mulki et al., 2006)。以往研究倫理氣候、領導者類型與情緒智力等大多運用在商管行業，房屋仲介研究較少。近來房屋仲介業研究類型大都聚焦經營型態差異 (彭建文, 2003)、職業倫理規範 (林芝儀等, 2017)、凶宅買賣問題 (呂宗盈與張國財, 2019)、實質吸引力與智慧能力對忠誠度之影響 (Yeh et al., 2020)、科技發展對房屋仲介業的影響 (林進益, 2021) 等。因房屋仲介業薪酬制度與一般行業不同，有可能半年無法成交一物件，這對房屋仲介經紀人員的心理容易造成干擾，此時組織內部倫理氣候、主管領導力的施展及本身的情緒智力的調適於此時就能發揮好的助力，透過組織內主管與同事間的相互扶持與協助，這將是組織留才與工作績效展現的關鍵因素。

在不動產領域，探討領導者風格與倫理氣候對仲介人員工作績效的研究實屬不多。本研究試圖填補這一空白，並且在過往研究的基礎上採用階層線性模型，同時考量仲介人員的個人特徵因素和心理潛在因素，使得研究結果更具貢獻性。本研

究以高雄市房屋仲介從業人員為研究對象，希望從個人層次（情緒智力、信任管理者與工作績效）與團體層次（轉換型領導、交易型領導、倫理氣候）來研究個人的工作績效，並以階層線性中介分析（hierarchical linear mediation analyses）分析自變數（轉換型領導、交易型領導與倫理氣候）、中介變數（信任管理者）以及結果變數（工作績效）之間的關係。就房屋仲介公司而言，常以分店為運作單位，分店或團隊的特徵可能會影響到經紀人員的工作績效。換言之，個人則內屬或巢套（nested）於分店，受到分店制度或規章的影響，此種巢套資料結構適合運用階層線性模型（hierarchical linear modeling, HLM）來分析。Bryk and Raudenbush（1992）指出階層線性模型是對各個階層分別建立迴歸模型，將階層內與階層間的變異分別加以考慮，故可以增加參數估計的精確度。Hofmann（1997）亦指出HLM除可考量不同層次特性，避免單一層次估計所產生的偏誤外，主要能同時處理不同層次的殘差，測量個人層次變數與團隊（或組織）層次變數對結果變數的影響，進而估計出跨層次對個人層次結果變項的解釋變異程度。我們將信任管理者設定為中介變項的角色，探討個人層次中的情緒智力對於工作績效之影響，是否受到信任管理者之仲介作用。團隊層次的轉換型領導、交易型領導與倫理氣候對於工作績效之影響，是否受到信任管理者之仲介作用。

二、文獻回顧探討與假說提出

（一）理論背景

從台灣房地產仲介業的發展脈絡來看，早期台灣房屋仲介業只重視銷售技巧，常引起糾紛。因此，台灣政府於1999年制定“不動產經紀業管理條例”（買賣契約程序）、2001年制定“地政士法”（房屋過戶程序）等專人專業化處理機制，台灣房屋仲介業邁入專業制度化時期。隨大環境景氣跌幅震盪之影響，房屋仲介業近年來已開始對外注重自身品牌經營，也因房屋仲介業之工作薪獎制度與一般公司行號有所不同（普專是高底薪，低業績獎金比例所構成；中專是以低底薪，高業績獎金比例所構成；高專所指的是無底薪，薪資全是由績效獎金比例所構成），薪資高低取決於佣金多寡，工時長、挑戰性高、人才流失率高亦是普遍事實。因而不斷地考驗著組織內部的經營與運作模式。而倫理氣候、主管領導能力、員工的情緒智力與信任，正是可以讓我們瞭解房屋仲介業組織內部的運作方式，後續本文將從組織內部分成個人與團隊兩個階層進行相關因素分析與探討。

1. 轉換型領導與交易型領導

在組織企業中，成員不論階層高低皆有一位或一位以上的管理者，管理者除須完成上級所賦予的目標外，還須指導、監督員工的工作行為。對於領導之研究可分為四種研究取向，分為特質理論、行為理論、權變理論與近代領導理論（高柏倫，2008）。其中以近代領導理論為現今較為研究的理論，此領導理論主要有魅力型領導、交易型領導和轉換型領導等。根據本研究之研究動機將針對轉換型領導與交易型領導進行探討。

有關轉換型領導觀念，係由Burns（1978）在其所撰寫領導一書中所提出，依其認為轉換型領導者是一人或多人在與他人的互動中，管理者與員工都將彼此提升至動機與道德的水平中。轉換型領導之功能是透過其對於工作的熱忱、高度的道德標準、正直的特質以及樂觀的態度以建立團隊精神，藉此提升員工的自我效能、自信、意義以及決策權（Avolio et al., 2004）。Robbins（2001）認為轉換型領導係指管理者擁有魅力特質，鼓勵員工將組織利益置於個人利益之上，對員工具深厚特別的影響，幫助其以新角度省思舊有的問題，進而改變對問題的思維。亦提供員工個別的關懷，知識上的刺激，使其願意盡最大的努力，達成團體的目標。濮世偉（1997）研究顯示在轉換型領導之下，管理者信任員工、鼓勵員工，且能提出共同願景之特性，使員工做出額外努力，並且轉換型領導之下的管理者是倫理氣候中組織文化的引導者、塑造者，他的領導行為具有某種象徵性的意義，其認為轉換型領導在理論上具有「超越」及「整合」之特質。本研究透過轉換型領導研究其對於倫理氣候之影響。

Bass（1990）指出交易型領導係指管理者和員工間的交易或交換，管理者透過提供報酬、獎勵、升遷機會與榮譽等，以換取員工付出勞力與智力，並透過明確的規定，角色分工和任務分配，員工得以實現工作目標。交易型領導主要是為了建立在組織間維繫組織的安定性，以利益交換的方式來得到基本的、外在的滿足。Bass（1990）提出這種領導的效果會視管理者與員工的心理契約的程度而異，建立在組織中相關位置的官僚式權威及合法性的基礎上，管理者與員工為了實踐各自想達到的目標而進行交易，且管理者使用協商的方式，從政治的、經濟的或心理上的層面，給予適當的資源當作交換。

2. 倫理氣候

Victor and Cullen（1998）認為倫理氣候的概念混合了組織文化和工作氣候，組織文化可被理解為組織共用的價值觀、信仰、習慣和組織傳統，而倫理氣候是將

組織文化的倫理構面概念化，於組織進行倫理決策時，所採用的倫理理論和準則，分別為自利論（egoism）、仁愛論（benevolence）與原則論（principle）。許士軍（1999）提出倫理氣候為組織成員間的共同認知和共同價值，良好的倫理可以增加組織成員對組織的認同感。Olivia et al.（2015）亦說明倫理氣候是指企業倫理上可接受的行為，及組織內能解決道德問題的共同認知。綜觀上述可得知知覺倫理氣候是組織企業中員工對倫理問題判斷與執行的共同認知。Hinds and Pfeffer（2003）研究顯示倫理氣候下道德領導較優秀的組織之中，員工間個人傾向對他人都具有高度信任。我們針對倫理氣候對信任具有之影響性，研究倫理氣候對信任管理者之相關影響。

3. 情緒智力

Cooper and Sawaf（1996）認為情緒智力是一種察覺、了解和有效應用利用各種情緒的力量和聰明，成為人類精力、訊息和影響的泉源，人類情緒是一種核心感覺，膽量和情緒感受的領域，當情緒能被信賴和尊重，情緒智力可以讓我們對自己本身及周遭人物有更深層的了解。Goleman（1998）認為擁有一種能保持自我控制、熱誠和堅持且能自我激勵的能力者，其察覺自己的情緒、社交察覺與社交技能之能力較佳。藉由情緒智力的運作有助於個體學習能力的提升，進而表現在工作績效上。

4. 信任管理者與工作績效

關於信任管理者，Tang（1998）認為信任程度越高，則不確定性與風險性越小，反之信任程度越小，則不確定性與風險性越大。信任管理者藉由員工對管理者的特性認知，間接影響到員工行為和表現。信任管理者會直接影響到組織承諾、組織公民行為與工作績效等（王新怡，2003）。關於工作績效，Hall and Goodale（1986）認為工作績效是一種員工從事自己工作的方法，員工自己學習安排時間、技術、技巧，和其他人互動服從上級領導。Campbell et al.,（1990）指出工作績效是一個人作為公司員工，而完成公司所期許、規定或正式化的角色需求時所表現的行為。

5. 研究架構設計

MacKenzie et al.（2001）使用線性結構模型探討領導者行為對員工工作績效的影響，他們的研究架構圖，從交易型領導和轉換型領導出發，加入中介變數，即角色不明確（role ambiguity）和信任管理者（trust in manager），研究對銷售人員角色內和角色外的的工作表現。Liao and Chuang（2007）探討轉換型領導對員工服務表現

和與顧客關係之影響。他們的研究架構圖分為兩層，分別為工作單位層次（work-unit-level）和個人層次（individual-level）。在個人層次，個人層次的轉換型領導氛圍會提升員工的轉換服務表現，進一步促進員工的工作表現和顧客忠誠度。工作單位層次的轉換型領導氛圍藉由促進服務氛圍（service climate）來提升員工的工作表現和顧客忠誠度。和個人層次的轉換型領導不同，工作單位層次的轉換型領導強調的是通過創造服務氛圍來影響員工的工作表現。轉換型領導者能通過描繪顧客服務的美好前景來激發顧客的熱情和極大化顧客忠誠度。在服務中展現自己的超凡魅力來為員工樹立榜樣，並且也能認知到員工的個人需求和貢獻。轉換型領導者也能和員工清楚地溝通並表達指令，最後達到對服務環境產生正向影響的效果。本文在研究架構處理上延續Liao and Chuang（2007）對轉換型領導和服務環境的觀點，將轉換型領導設為團體層次（類似工作單位層次）結合MacKenzie et al.（2001）對領導者行為的觀念，亦將交易型領導納入，並設為團體層次，同時亦加入團體層次之倫理氣候變數，以設計新的研究架構圖進行實證研究。

（二）文獻回顧與假說提出

之前許多研究指出，轉換型領導能夠提升下屬之工作績效（Avolio, 1999; Bass, 1998）。Dvir et al.（2002）提出轉換型領導者和員工之間能建立更緊密的關係，藉此增進員工的工作績效，領導風格藉由建立共同的理想和願景，使員工對公司和領導者產生的認同感和使命感，進而提升員工在工作上的積極程度。在工作績效上，有研究指出轉換型領導的確會增加員工對工作的重視，進而提升內在動機（Zhu et al., 2009）。Carleton et al.（2018）研究結果顯示轉換型領導與正向情感和正面特質有關聯。我們提出假說H1：

H1：轉換型領導對工作績效具有顯著正向影響

Nanjundeswaraswamy and Swamy（2014）指出交易型領導更依賴於管理者和員工之間的交易，員工為了獲得獎賞會努力達到管理者的目標或績效標準。Cropanzano and Mitchell（2005）指出管理者或員工間一交換方做出有利於其他人的行為或報酬時，他人便會自覺本身有義務做出善意的行為或報酬來回報。Sundi（2013）提出了變革型領導和交易型領導風格都會影響員工的知識共享與實踐，以及交易型領導影響工作績效進而對公司績效的影響。我們提出假說H2：

H2：交易型領導對工作績效具有顯著正向影響

Hosmer（1995）認為良好的道德規範對商業有利，因為它產生了積極的外部

性，例如信任以及對所有利益相關者的承諾。許士軍（1999）認為倫理氣候為組織成員之間共同認知與價值，而良好的倫理可以增加員工對企業的認同感。良好倫理風氣影響企業運作氛圍與員工帶來工作績效。倫理氣候相關研究顯示較佳倫理氣候，可以提高工作滿意及組織承諾，進而提升工作績效（Schwepker, 2001; Valentine and Barnett, 2003; Mulki et al., 2006）。我們提出假說H3：

H3：倫理氣候對工作績效具有顯著正向影響

Cooper and Sawaf（1996）認為情緒智力是一種察覺、了解和有效應用利用各種情緒的力量和聰明，成為人類精力、訊息和影響的泉源，人類情緒是一種核心感覺，膽量和情緒感受的領域，當情緒能被信賴和尊重，情緒智力可以讓我們對自己本身以及周遭人物有更深層的了解。情緒智力對於員工個人在工作環境氛圍、積極程度、人際社交方面及工作績效，都扮演著重要的角色。情緒智力偏正向積極者，在人際經營或社交互動上，往往都有不錯的表現。Mayer and Salovey（1990）指出情緒智力是個體監控自身和他人的情感及情緒，進行區位辨識，並利用該訊息來指引個人思考和行動能力，進而影響工作狀況、能力與工作績效。Muhammad et al.（2017）指出情緒智力對組織承諾和工作績效均具有重要的正面影響。我們提出假說H4：

H4：情緒智力對工作績效具有顯著正向影響

員工對於管理者之信任對員工工作之績效具有顯著正向之影響（Dirks and Ferrin, 2002）。Colquitt et al.（2007）研究結果顯示，信任領導者的員工，其工作表現較優異、會展現較多的組織公民行為、較不可能離職。信任的強弱會影響到員工與管理者間的互動關係。較高的信任關係能夠增進彼此的向心力，並有助於情感和資訊間的交流。Carter and Mossholder（2015）指出在管理者領導能力相對較弱的團隊，對管理者能力之信任對團隊之工作績效至關重要。我們提出假說H5：

H5：信任管理者對於工作績效有顯著正向影響

Braun et al.（2013）認為轉換型領導會給予員工信任並且讓他們認為自己是取得成功的。即轉換型領導會促使員工對領導者產生信任感。Liu et al.（2010）認為轉換型領導的特質，例如關心、包容和仁慈等會促使員工對其產生信任。鄭伯壘（1995）指出對於轉換型領導者而言，雖可以使用經濟性交換手段，但最終仍要取得人與人之間的信任。翁良杰與李怡靜（2015）指出轉換型領導對於管理者與員工之間的關係影響是以信任為基礎的，而管理者展現高度轉換型領導作為時，員工

信任效果反應越強大。我們提出假說H6：

H6：轉換型領導對信任管理者具有顯著正向影響

汪昱（2005）研究結果顯示交易型領導對信任存在正向關係，說明交易型領導之下，在完成管理者所規定的工作之後，給予團隊（員工）成員喜好或當初所答應之承諾作為回報，這樣的過程本質上就是一種交換，意即過程中，管理者提供報酬來答謝員工之工作績效。但是當雙方在認知上有差異或交換條件不存在時，對於信任將會有所折扣。我們提出假說H7：

H7：交易型領導對信任管理者具有顯著正向影響

倫理氣候（ethical climate）是指組織成員對於企業有關倫理行為標準與政策，在實際執行步驟與程序上的主觀經驗與共同認知，也是影響員工行為的重要因素之一（Sinclair, 1993）。具有倫理氣候的環境可讓企業內人員（包括主管與部屬之間或同事彼此之間）產生相互信任、互動與支持等觀念（許士軍，1994）。DeConinck（2011）認為倫理氣候有助於提升員工對領導的信任。因為一個具有良好倫理氣候的公司的員工往往會比較正直，即對待別人會比較公平公正，促使員工增強對領導者的信任。我們提出假說H8：

H8：倫理氣候對信任管理者具有顯著正向影響

Lim et al.（2018）認為情緒智力對信任管理者具有正向影響。Cooper and Sawaf（1996）認為情緒智力是一種察覺、了解和有效利用各種情緒的力量和聰明，成為人類精力、訊息和影響的泉源，人類情緒是一種核心感覺，當情緒能被信賴和尊重，情緒智力可以讓我們對自己本身及周遭人物有更深層的了解。Jones and George（1998）認為，信任是在人們的價值觀、態度、心情與情緒的交互作用之下，所產生的心理建構。情緒可以提供訊息，個人本身當下的情緒以及他人情緒給予自己的感受，皆會影響個人對他人的信任。我們提出假說H9：

H9：情緒智力對信任管理者具有顯著正向影響

依據檢定中介效果之三步驟（參見後文實證模型設定），第一步驟為轉換型領導、交易型領導與倫理氣候對工作績效之影響與第二、第三步驟中之假說H6、H5；H7、H5及H8、H5，形成三個跨層次的2-1-1中介作用模型。我們提出假說10、11、12：

H10：轉換型領導對工作績效之顯著影響會受到信任管理者之中介作用

H11：交易型領導對工作績效之顯著影響會受到信任管理者之中介作用

H12：倫理氣候對工作績效之顯著影響會受到信任管理者之中介作用

另外，第一步驟為情緒智力對工作績效之影響與第二、第三步驟中之假說H9與H5，形成個人層次的1-1-1中介作用模型。我們提出假說13：

H13：情緒智力對工作績效之顯著影響會受到信任管理者之中介作用

三、研究方法

(一) 研究架構

本部分首先提出研究架構圖（請參見圖1）；其次，說明階層線性模式（hierarchical linear model; HLM）；第三，說明問卷設計；最後則為本研究之樣本取得。

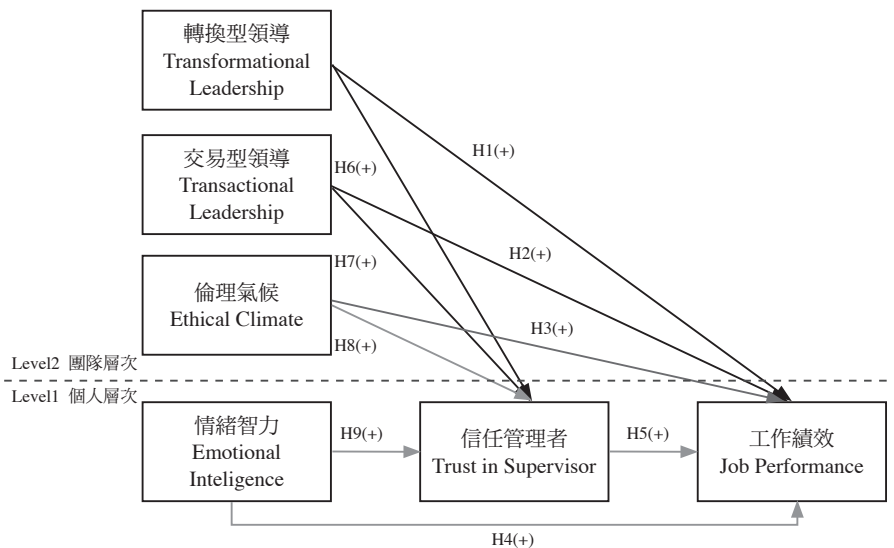


圖1 研究架構圖

本研究將以階層線性中介分析來加以分析檢驗。主要原因若以傳統迴歸單一層次分析易生偏誤。傳統分析方法將組織層次與個人層次變項置於單一迴歸模式中，易造成資料獨立性的假設被違反，利用傳統迴歸分析所估計迴歸係數的標準誤會過小，造成容易拒絕虛無假設而導致型一錯誤率膨脹的問題（溫福星、邱皓政，2009）。本研究採階層線性模式對資料進行分析，期能檢驗、證明個體及團隊層次各變數之關係，進而瞭解層級間相互影響之效果。

(二) 實證模型

1. 分析的策略與分析的層次

依據Kruell and MacKinnon (1999) 所提出兩階層資料結構的階層線性模型之中介效果模型（如1→1→1、2→1→1、2→2→1型態），本研究的中介效果模型三個2→1→1與一個1→1→1模型。這三個數字分別代表自變數（independent variable）、中介變數（mediator variables）和結果變數（outcome variables）。本研究包含了三個2→1→1型態的中介效果模型（1）轉換型領導→信任管理者→工作績效；（2）交易型領導→信任管理者→工作績效；（3）倫理氣候→信任管理者→工作績效。另一個為1→1→1型態的中介效果模型為情緒智力→信任管理者→工作績效。我們利用階層線性中介分析（hierarchical linear mediation analyses）分析自變數（轉換型領導、交易型領導、倫理氣候與情緒智力）、中介變數（信任管理者）以及結果變數（工作績效）之間的關係。

2. 零模型

本研究將利用第一層次之個人工作績效與信任管理者兩變數為結果變數，首先，於進行階層線性分析之前，必須透過零模型（null model）探討分店之內與分店之間對於個人工作績效（PERFORMANCE）與信任管理者（TRUST）是否具有顯著差異，並估計個人工作績效或信任管理者總變異量中有多少是由分店間之差異所造成。其模型設定如（1）～（4）式：

Level1

$$PERFORMANCE_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij} \dots\dots\dots (1)$$

Level2

$$\beta_{0j} + r_{00} + \mu_{0j} \dots\dots\dots (2)$$

其中， $PERFORMANCE_{ij}$ 表示第j個分店的第i個個人工作績效。 β_{0j} 表示第j個分店平均個人工作績效。 r_{ij} 表示組內誤差項，其平均數為0、變異數為 σ^2 具有獨立且同質性之常態分配。 r_{00} 表示分店平均個人工作績效總平均數。 μ_{0j} 表示各分店的平均個人工作績效與分店平均個人工作績效的總平均數之差異。 μ_{0j} 為組間誤差項，其為獨立且服從以0為平均數、 τ_{00} 為變異數，其具有獨立且同質性之常態分配。假設 r_{ij} 與 μ_{0j} 相互獨立。

我們可以應用零模型的ICC ($ICC = \tau_{00}/\tau_{00} + \sigma^2$)，用來作為檢視是否需再進行HLM分析。Heck and Thomas (2009) 指出當ICC大於或等於0.05，則可以考慮以

HLM來進行估計。

Level1

$$TRUST_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}, \dots\dots\dots (3)$$

Level2

$$\beta_{0j} = r_{00} + \mu_{0j}, \dots\dots\dots (4)$$

其中， $TRUST_{ij}$ 表示第j個分店的第i個仲介人員對信任管理者之認知。 β_{0j} 表示第j個分店平均信任管理者之認知。 r_{ij} 表示組內誤差項，其平均數為0、變異數為 σ^2 具有獨立且同質性之常態分配。 r_{00} 表示分店平均信任管理者之總平均數。 μ_{0j} 表示各分店的平均信任管理者與分店平均信任管理者的總平均數之差異。 μ_{0j} 為組間誤差項，其為獨立且服從以0為平均數、 τ_{00} 為變異數，其具有獨立且同質性之常態分配。假設 r_{ij} 與 μ_{0j} 相互獨立。

3. 階層線性中介模型

我們考慮階層線性中介模型之建構，並將第一層截距項以隨機效果來設定。其包括（1）轉換型領導→信任管理者→工作績效；（2）交易型領導→信任管理者→工作績效；（3）倫理氣候→信任管理者→工作績效。另一個為1→1→1型態的中介效果模型為情緒智力→信任管理者→工作績效。中介效果的檢定方法，常見的有依次檢定迴歸係數法、Sobel檢定法與係數差異法，而Baron and Kenny（1986）所提出的依次檢定迴歸係數法相當的普遍，本研究亦根據Baron and Kenny（1986）之三步驟檢定法，第一步，先檢定自變數對依變數之影響，即轉換型領導（TRANSFORM）、交易型領導（TRANSACT）、倫理氣候（ETHICAL）與情緒智力（EMOTIONAL）對工作績效（PERFORMANCE）之影響，如（5）～（7）式。第二步，檢定自變數對中介變數之影響，即轉換型領導（TRANSFORM）、交易型領導（TRANSACT）、倫理氣候（ETHICAL）與領導者情緒智力（EMOTIONAL）對信任管理者（TRUST）之影響，如（8）～（9）式。最後，為在放入其他變數下，估計轉換型領導（TRANSFORM）、交易型領導（TRANSACT）、倫理氣候（ETHICAL）與領導者情緒智力（EMOTIONAL）工作績效（PERFORMANCE）之影響，如（11）～（13）式。性別（SEX）、工作年資（EXP）與經營型態（TYPE）為控制變數。第一步驟：

Level1

$$PERFORMANCE_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}EMOTIONAL_{ij} + \beta_{2j}SEX_{ij} + \beta_{3j}EXP_{ij} + r_{ij}, \dots\dots\dots (5)$$

Level2

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}TRANSFORM_j + \gamma_{02}TRANSACT_j + \gamma_{03}ETHICAL_j + \gamma_{04}TYPE_j + \mu_{0j} \dots (6)$$

$$\beta_{kj} = \gamma_{k0}, k = 1 \sim 3, \dots (7)$$

其中， β_{0j} 表示第一層次之截距項。 $\beta_{1j} \sim \beta_{3j}$ 表示第一層次自變數之係數。 γ_{00} 表示總平均之工作績效。 γ_{01} 為轉換型領導 (*TRANSFORM*) 之係數。 γ_{02} 為交易型領導 (*TRANSACT*) 之係數。 γ_{03} 為倫理氣候 (*ETHICAL*) 之係數。 γ_{04} 為經營型態 (*TYPE*) 之係數。 μ_{0j} 為組間誤差項，其為獨立且服從以0為平均數、 τ_{00} 為變異數，其具有獨立且同質性之常態分配。(7)式為採取固定效果，無隨機誤差項。(5)~(7)式之估計結果如後文表3中之模型一。若 γ_{10} 或 γ_{01} 或 γ_{02} 或 γ_{03} 達到顯著水準則進行第二步驟之估計。

Level1

$$TRUST_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}EMOTIONAL_{ij} + \beta_{2j}SEX_{ij} + \beta_{3j}EXP_{ij} + r_{ij}, \dots (8)$$

Level2

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}TRANSFORM_j + \gamma_{02}TRANSACT_j + \gamma_{03}ETHICAL_j + \gamma_{04}TYPE_j + \mu_{0j} \dots (9)$$

$$\beta_{kj} = \gamma_{k0}, k = 1 \sim 3, \dots (10)$$

(8)~(10)式之估計結果如後文表3中之模型二。若 γ_{10} 或 γ_{01} 或 γ_{02} 或 γ_{03} 達到顯著水準則進行第三步驟之估計。

Level1

$$PERFORMANCE_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}EMOTIONAL_{ij} + \beta_{2j}TRUST_{ij} + \beta_{3j}EXP_{ij} + r_{ij}, \dots (11)$$

Level2

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}TRANSFORM_j + \gamma_{02}TRANSACT_j + \gamma_{03}ETHICAL_j + \gamma_{04}TYPE_j + \mu_{0j} \dots (12)$$

$$\beta_{kj} = \gamma_{k0}, k = 1 \sim 3, \dots (13)$$

(11)~(13)式之估計結果如後文表3中之模型三。若 γ_{20} 未達顯著水準，則不存在中介效果；若 γ_{20} 達顯著水準， γ_{10} 或 γ_{01} 或 γ_{02} 或 γ_{03} 達到顯著水準，則存在部分中介效果；若 γ_{20} 達顯著水準， γ_{10} 或 γ_{01} 或 γ_{02} 或 γ_{03} 未達到顯著水準，則存在完全中介效果。

(三) 變數之操作性定義

本研究變數之操作性定義為轉換型領導、交易型領導及倫理氣候等團隊層次變數，情緒智力、信任管理者、工作績效等個人層次變數。以下為本研究變數操作性定義之陳述：

1. 轉換型領導

轉換型領導此理念，最初是由Burns（1978）在其著作《Leadership》中所提出，領導者藉由提出更高的理想和價值，增進員工對組織的積極性。Bass（1985）將轉換型領導劃分成四構面，分別為魅力領導（charismatic leadership）、心靈鼓舞（inspirational motivation）、智力激發（intellectual stimulation）與個性化關懷（individualized consideration）。我們以Bass（1985）之轉換型領導的四個構面做為本研究轉換型領導之次構面。

2. 交易型領導

交易型領導係指管理者和員工間的交易或交換，管理者透過提供報酬、獎勵、升遷機會與榮譽等，以換取員工付出勞力與智力，並透過明確的規定，角色分工和任務分配，員工得以實現工作目標。Kuhnert and Lewis（1987）提出交易型領導主要是為了建立在組織間維繫組織的安定性，以利益交換的方式來得到基本、外在的滿足，並將交易型領導者特徵分為權宜獎賞（material and personal rewards）及例外管理（managing by exception）。Bass（1985）提出的交易型領導研究指標中，將交易型領導分為三個構面，分別是權變獎賞（contingent reward）、主動例外管理（active management by exception）、被動例外管理（passive management by exception）進行問卷研究分析方向。我們以Bass（1985）所提出的交易型領導之權變獎賞與例外管理概念做為本研究交易型領導之操作性定義。

3. 倫理氣候

Kohlberg（1984）提出個人的不同道德發展階段，有三種主要的倫理標準，即為自利（self-interest）、利他（caring）和原則（principle），並且藉此衍生出三個不同的倫理氣候理論，即為利己（egoism）、利他（utilitarianism）和義務論（deontology）三個分析取向，而倫理標準及分析取向兩個構面又各分為三種類型，所以形成一個3×3的矩陣，萃取出四種倫理氣候類型，分別命名為：功利導向（instrumental）、關懷導向（caring）、獨立判斷導向（independence）及法律導向（law and code）。我們以Kohlberg（1984）所提出倫理氣候類型之功利導向、關懷導向、獨立判斷導向及法律導向四個構面做為本研究倫理氣候之次構面。

4. 情緒智力

Goleman (1998) 認為情緒智力是個人與人際關係的技能，使人在工作方面有傑出的表現。我們採用Goleman (1998) 所設計之ECI量表 (emotional competence inventory)，其強調情緒智力能使人在工作表現上更傑出，並以工作績效表現為研究基礎，主要觀點為在任何情況下想要適當有效率的完成事情時，員工應有的情緒能力可分為自我察覺 (self-awareness)、自我管理 (self-management)、社交察覺 (social awareness) 與社交技能 (social skill) 等四個構面。

5. 信任管理者

Gilbert and Tang (1998) 認為信任程度越高，則不確定性與風險性越小，反之信任程度越小，則不確定性與風險性越大。缺乏人際信任則會破壞交往關係，甚至給交往雙方造成損失和傷害。員工接受管理者所表現之可信行為的理念後，他們會依照管理者的理念自我約束 (周如意與龍立榮，2016)。

6. 工作績效

Campbell et al., (1990) 指出工作績效是一個人作為公司員工，而完成公司所期許、規定或正式化的角色需求時所表現的行為。Campbell et al., (1990) 與Borman and Motowidlo (1993) 對工作績效提出任務績效與脈絡績效兩個次構面。任務績效為員工工作上的結果，與公司所期望或指認的任務有關，類似角色內的行為。脈絡績效為員工自由的行為或表現，非透過公司內部正式系統加以控制。我們以Campbell et al., (1990) 對工作績效所提出之任務績效與脈絡績效兩個次構面做為本研究工作績效之次構面。

(四) 問卷設計

本研究問卷共分成兩部分，第一部分為受訪者基本資料，其包含性別、年齡、進入房屋仲介業年資、所得與職位；第二部分是關於轉換型領導、交易型領導、倫理氣候、情緒智力、信任管理者與工作績效等變數之問項。(參見表1) 轉換型領導參考MacKenzie et al. (2001) 之研究，將其分為魅力領導、心靈鼓舞、智力激發與個性化關懷四個次構面，各構面分別設計1-4題，共計11題。交易型領導依據Bass (1985) 之研究，將其分為權變獎賞與例外管理二個次構面，各構面分別設計2-3題，共計5題。倫理氣候參考Kohlberg (1984)；Victor and Cullen (1988) 之研究，將其分為守法導向、關懷導向、功利導向與獨立判斷導向四個次構面，各構面分別設計3題，共計12題。情緒智力根據Goleman (1998) 之研究，將其分為自我

表1 問卷題項與文獻來源

衡量構面	本問卷問項		文獻來源								
(一) 轉換型領導	魅力領導	1. 我認為主管做事有擔當、有魄力。	Bass (1985) ; MacKenzie et al. (2001)								
	心靈鼓舞	1. 我認為主管會時常鼓勵我進修。									
		2. 我認為主管是一位能夠鼓舞且啟發員工的人。									
		3. 我認為主管會提出符合我們期望的目標，讓我們共同為實現理想而努力。									
	智力激發	1. 主管會邀請專業人士至公司提供專業經驗給同仁參考。									
		2. 主管會鼓勵大家多提出創新的想法。									
		3. 主管本身具有學識涵養及上進心。									
	個性化關懷	1. 主管對新進同仁會多給予關心和鼓勵。									
		2. 主管很有人情味，總會和大家噓寒問暖。									
		3. 主管能體諒我們的感受並了解我們的心情及想法。									
4. 當我們有需要時，主管會提供我們個別的協助。											
(二) 交易型領導	權變獎賞		1. 當我表現良好時，主管會給我正面的回應。	Bass (1985)							
			2. 當我達到更高的業績要求時，主管會對我特別表彰。								
			3. 主管會告知我完成工作後的報酬。								
	例外管理		1. 我認為主管會監督我工作上的缺失。								
			2. 我認為主管會去關注那些業績未達標準的員工。								

表1 問卷題項與文獻來源 (續)

衡量構面	本問卷問項		文獻來源
(三) 倫理氣候	法律導向	1. 我認為在分店裡大家都非常重視法律和職業規範。	Kohlberg (1984) Victor and Cullen (1988)
		2. 我認為公司期望員工都能遵守公司的規章和程序。	
		3. 我認為在公司裡員工行事準則都確實遵循公司的政策。	
	關懷導向	1. 我認為在公司裡大家都非常關切怎麼做才會對每一位員工最有利。	
		2. 我認為在公司裡同仁彼此關心對方的利益。	
		3. 我認為在公司裡大家關心的是應該怎麼做最能使別人受惠。	
	功利導向	1. 我認為公司期望員工做有利於顧客與大眾的事情。	
		2. 我認為在公司裡的每位成員並非都以保護自己的利益為優先。	
		3. 我認為在公司裡遵照公司的規章行事較容易受到賞識。	
	獨立判斷導向	1. 我認為在公司裡員工都可以依據自己的倫理準則行事。	
		2. 我認為公司期望員工都能有效率地工作。	
		3. 我認為在公司裡大家很尊重員工個人對事情的看法。	
(四) 情緒智力	自我察覺	1. 我認為自己能在工作上有效發揮專業能力。	Goleman (1998)
		2. 我認為自己會主動察覺公司/分店營運上的問題，並提出適當解決辦法。	
	自我管理	1. 我認為自己的工作壓力過大時，能適時舒緩壓力。	
		2. 我認為工作壓力增加時，仍能盡到自己的本分完成任務。	

表1 問卷題項與文獻來源 (續)

衡量構面	本問卷問項		文獻來源
(四) 情緒智力	社交能力	1. 我認為自己非常重視顧客真正需要的服務以提供合適的產品。	Goleman (1998)
		2. 自己經常接受上級表揚或成為同事的榜樣。	
		3. 我認為自己會主動幫忙同事在工作上的困難。	
	社交技能	1. 我認為自己會與他人組成團隊並共同合作。	
		2. 我認為在與同事有糾紛時，自己可以透過溝通協商的方式和平解決糾紛。	
		3. 我認為我是一個有深度的人。	
(五) 信任管理者	1. 我覺得主管會公平地對待我。		MacKenzie et al. (2001)
	2. 我相信主管的為人操守。		
	3. 我覺得主管不會欺騙員工來獲得利益。		
	4. 我覺得我的主管會遵守他(她)的承諾。		
	5. 我相信主管的動機和意圖是好的。		
(六) 工作績效	脈絡績效	1. 我覺得我能夠克服工作上的困難。	Campbell et al., (1990); Borman and Motowidlo (1993); Motowidlo and Scotter (1994)
		2. 我會主動解決工作問題。	
		3. 即使主管不在場我也會認真工作。	
	任務績效	1. 我期望被安排或指派具有挑戰性的工作。	
		2. 我認為我的平均工作效率相當高。	
		3. 整體而言，我可以做好公司所要求的任務。	

察覺、自我管理、社交能力與社交技能四個次構面，各構面分別設計2-3題，共計10題。信任管理者參考MacKenzie et al. (2001) 之研究設計5個題項。工作績效根據MacKenzie et al. (2001) 之研究，將其分為脈絡績效及任務績效兩個次構面，各別設計3題，共計6題。本問卷以Likert 5點尺度量表編製，依照同意程度分別為非常不同意、不同意、普通、同意與非常同意，分別給予1至5分評量。（詳細問卷參見附錄1）

四、資料收集、描述統計量與資料處理

（一）資料收集

本研究調查範圍為高雄市房屋仲介業分布較多之地區，採用高雄市連鎖房屋分店較多之仲介品牌共8家，包括台慶不動產、台灣房屋、永慶不動產、住商不動產、中信房屋、信義房屋、有巢氏房屋與東森房屋。調查區域為鳳山、三民、鼓山、左營與新興五個行政區。問卷調查主要對象為房屋仲介經紀人員。問卷調查方式為實地至各仲介公司發放問卷，考量房屋仲介經紀人員業務繁忙，於發放問卷後一星期後再行收回。問卷調查期間為 2019年5月11日起至2019年6月9日止，預計發放100家分店，每家分店各發放10份問卷。²最後，本研究實際發放97家分店，共發放970份問卷，實際回收69家分店，共回收496份問卷，剔除問卷回收兩份以下有7家分店、排除店長、行政人員、遺漏填答或填答有問題問卷共10家分店89份，有效問卷407份，有效回收率為41.96%。

（二）描述統計量

有效樣本中，受訪者男性約占了55.8%（227人），女性占了44.2%（180人）。年齡以41-50歲所占比例最高為26.8%（109人），其次為31-40歲占比為25.4%（103人）。在婚姻狀況中，已婚占比為48.7%（190人），未婚占比為44.1%（172人），其他占比為7.2%（28人）。在學歷方面，大學及四技所占比例最高為

2 其中調查範圍內信義房屋共有30家分店，發放13家分店，實際回收10家分店；台慶不動產共有58家分店，發放26家分店，實際回收15家分店；住商不動產共有45家分店，發放20家分店，實際回收13家分店；中信房屋共有19家分店，發放6家分店，實際回收3家分店；有巢氏共有9家分店，發放4家分店，實際回收2家分店；台灣房屋共有15家分店，發放7家分店，實際回收4家分店；永慶不動產共有43家分店，發放19家分店，實際回收16家分店；東森房屋共有4家分店，發放2家分店，實際回收2家分店。

43.7% (178人)，其次是高中(職)或以下與專科皆各占比為25.8% (105人)。最後為研究所以上學歷占比為4.7% (19人)。工作年資方面，以1-3年與10年以上所占比例最高，其占比分別為25.8% (105人)和21.5% (87人)，其次為4-6年，占比為20.4% (83人)，最後為1年以下及7-9年，其占比分別為19.2% (78人)和13.3% (54人)。公司經營型態方面以加盟為主，其占比約為83.1% (49家)，直營占比約為16.9% (10家)。過去三年每年平均所得方面，以51-70萬與31-50萬所占比例最高，其占比分別為24.6% (97人)和22.5% (89人)，其次為30萬以下占比為20.8% (82人)，最後為71-90萬、91-110萬、111-130萬、171以上、131-150萬及151-170萬，其占比分別為11.4% (45人)、9.1% (36人)、3.8% (15人)、3.3% (13人)、2.5% (10人)及2.03% (8人)。(參閱表2)

表2 描述統計量 (n = 407)

變數名稱 (類別變項)	類 別	次數	有效百分比
性別	男性	227	55.8
	女性	180	44.2
婚姻狀況	已婚	190	48.7
	未婚	172	44.1
	其他	28	7.2
學歷	高中(職)或以下	105	25.8
	專科	105	25.8
	大學及四技	178	43.7
	研究所以上	19	4.7
年齡	30歲以下	92	22.7
	31-40歲	103	25.4
	41-50歲	109	26.8
	51歲以上	406	25.1

表2 描述統計量 (n = 407) (續)

變數名稱 (類別變項)	類 別	次數	有效百分比
工作年資	1年以下	78	19.2
	1-3年	105	25.8
	4-6年	83	20.4
	7-9年	54	13.3
	10年以上	87	21.4
公司經營型態	直營	10	16.9
	加盟	49	83.1
每年平均所得 (過去三年)	30萬以下	82	20.8
	31-50萬	89	22.5
	51-70萬	97	24.6
	71-90萬	45	11.4
	91-110萬	36	9.1
	111-130萬	15	3.8
	131-150萬	10	2.5
	151-170萬	8	2.0
	171以上	13	3.3

(三) 資料處理

1. 無反應偏差的問題

無反應偏差 (non-response bias) 問題，即問卷調查資料須考慮實際回收樣本分布狀態與母體資料結構是否一致問題。根據Armstrong and Overton (1977) 所提出的無反應偏差檢定程序 (non-response bias test process)，我們將所收集到之407份問卷依據問卷編號分成兩群，第一群有220份，第二群有187份。我們針對兩群的人口背景資料，如性別、婚姻狀況與教育水準等進行差異性檢定。結果顯示兩群資料於各項人口背景變數上並無顯著差異，此顯示本研究問卷調查並沒有存在著嚴重的反應性偏差問題。

2. 共同方法變異的問題

本研究題項皆由受訪者自己所填答，必須考慮受訪結果是否存在著嚴重的共同方法變異（common method variance, CMV）問題。本研究採用Harman單因素測試法來進行檢視。我們利用主成分分析，以特徵值大於1，共得到5個因素，其中第一個因素解釋全部題項46.56%的變異量，顯示本研究問卷回答結果並沒有嚴重的共同方法變異問題。

3. 控制變數

在進行迴歸模型分析時，必須考慮到控制變數，如性別、工作年資等之影響。由於男性和女性的身心狀況不同，若工作性質亦不同，則將會影響其工作績效之表現，受訪者在性別的差異之下，男性和女性在情緒控管能力和工作思維模式，以致於工作上的表現績效皆有所不同。我們將性別設為迴歸模型中之控制變數。

許多公司以工作年資作為升遷之考慮因素，因工作年資隱含著工作經驗。工作經驗累積較多之員工，其具備較佳的工作知識與技術，相較於工作經驗較淺之員工，其具有更佳的工作績效表現。另直營與加盟經營型態，其公司規模可能不相同，可能會影響到領導風格、倫理氣候、情緒智力與工作績效等。故我們亦將工作年資與經營型態作為本研究之控制變數。

（四）聚合問題

本研究轉換型領導、交易型領導及倫理氣候為第二層之變數，資料之收集來自房屋仲介經紀人員個體，其資料屬於共享構面（shared construct）。有關於共享構面資料之處理，Klein et al.（1994）指出在進行跨層次分析之前，須檢視個體變項聚合（aggregating）至總體層次的適當性。本研究第二層次之分店共有59家分店，經過計算交易型領導 r_{wgj} 值介於0.758-0.990，而 r_{wgj} 大於0.7表示可以接受個別的分數整合成群體分數，而我們計算出交易型領導 r_{wgj} 大於0.7表示個體變項可統整至總體層次。其次，轉換型領導 r_{wgj} 值介於0.750-0.999，表示個體變項可統整至總體層次。最後，倫理氣候 r_{wgj} 值介於0.758-0.990，表示個體變項可統整至總體層次。

為了進一步證明個體變數聚合的有效性，亦需要檢驗組間之差異性，我們採用組內相關係數（intraclass correlation coefficient, ICC（2）），其表示用個體資料的組平均數作為脈絡變數指標的可信度以及組間異質性。Dixon and Cunningham（2006）認為ICC（2）值大於0.7，表示用個體資料的組平均數作為脈絡變數指標的可信度高，且各組平均數之間存在著著明顯之差異。我們計算出ICC（2）值為

0.881，顯示用個體資料的組平均數作為脈絡變數指標具有可信度，以及存在著組間異質性。另外我們也使用F檢定來檢測組間異質性，其結果顯示轉換型領導、交易型領導與倫理氣候於各組間之平均數具有顯著之差異，顯示此三項變數於各組間確實存在著異質性。

五、實證結果與討論

首先，我們必須探討分店之內與分店之間對於個人工作績效與信任管理者是否具有顯著差異，並估計個人工作績效或信任管理者之總變異量中有多少比例是由分店間之差異所造成。其結果如表3所示，個人工作績效之隨機效果方面，變異數之估計值為0.054，達到1%顯著水準，表示個人工作績效於各分店之間存在著顯著差異。由組內相關係數（intraclass correlation）計算可得到0.113（ $=0.054 / (0.054+0.425)$ ），表示個人工作績效之變異有11.3%的變異是由組間（分店之間）之差異所造成，而88.7%的變異是由組內（分店之內）之差異所造成。接著，信任管理者之隨機效果方面，變異數之估計值為0.107，達到1%顯著水準，表示信任管理者於各分店間存在顯著差異。由組內相關係數（intraclass correlation）計算得到0.223（ $=0.107 / (0.107+0.455)$ ），表示信任管理者之變異有22.3%的變異存在組間（分店之間），而77.7%的變異存在組內（分店之內），所以，我們可再進一步以HLM進行分析。

表3 個人工作績效與信任管理者零模型之實證結果

工作績效					
	標準差	變異數	自由度	卡方值	p值
$\mu_{0j}, \hat{\tau}_{00}$	0.233	0.054	58	108.795	<0.001
$r, \hat{\sigma}^2$	0.652	0.425			
信任管理者					
$\mu_{0j}, \hat{\tau}_{00}$	0.327	0.107	58	153.721	<0.001
$r, \hat{\sigma}^2$	0.674	0.455			

由表4與圖2顯示，模型一之估計結果，情緒智力之估計係數為0.896，達到1%顯著水準。交易型領導之估計係數為0.015，未達到顯著水準。轉換型領導之估計係數為0.299，達到5%顯著水準。倫理氣候之估計係數為0.534，達到1%顯著水準。

表4 實證結果分析表

結果變數	模型一：工作績效 (自變數對結果變數)	模型二：信任管理者 (自變數對中介變數)	模型三：工作績效 (自變數、中介變數 對結果變數)
固定效果			
截距	4.084*** (0.025)	4.189*** (0.020)	4.084*** (0.025)
Level1			
情緒智力	0.896*** (0.034)	0.774*** (0.064)	0.800*** (0.068)
信任管理者			0.124** (0.060)
性別	0.033 (0.040)	-0.008 (0.051)	0.034 (0.039)
工作年資	0.140 (0.046)	-0.106* (0.058)	0.028 (0.047)
Level2			
轉換型領導	0.299** (0.133)	0.597*** (0.132)	0.299** (0.133)
交易型領導	0.015 (0.148)	0.057 (0.143)	0.016 (0.148)
倫理氣候	0.534*** (0.141)	0.471*** (0.107)	0.534*** (0.140)
經營型態	-0.250*** (0.089)	-0.136* (0.072)	-0.250*** (0.089)
$\mu_{0j}, \hat{\tau}_{00}$	0.017	0.001	0.018
$r, \hat{\sigma}^2$	0.138	0.232	0.135
Deviance (-2LL)	407.003	580.517	404.074
Number of estimated parameters	2	2	2

註：1. Level1樣本數=407；Level2樣本數=59。

2. *表p<0.1顯著水準 **表p<0.05顯著水準 ***表p<0.01顯著水準。

模型二之估計結果，轉換型領導之估計係數為0.597，達到1%顯著水準。表示房屋仲介經紀人員對轉換型領導之認知愈佳則信任管理者之認知愈高。實證結果支

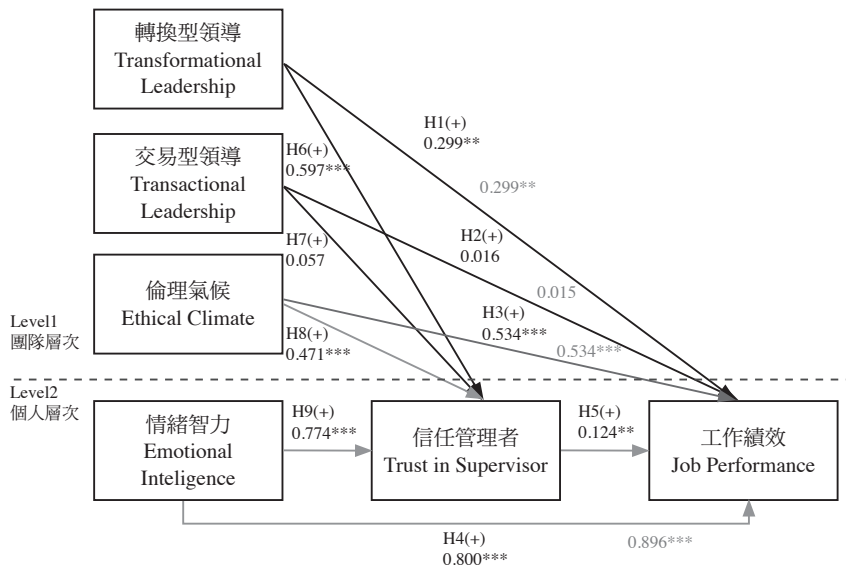


圖2 實證結果分析

持假說6。翁良杰與李怡靜（2015）指出轉換型領導對於管理者與員工之間的關係影響是以信任為基礎的，而管理者展現高度轉換型領導作為時，員工信任效果反應越強大。實證結果支持上述文獻之主張。交易型領導之估計係數為0.057，未達顯著水準。表示房屋仲介經紀人員對交易型領導之認知愈佳則對於信任管理者並沒有顯著之影響。實證結果並未支持假說7。汪昱（2005）研究結果顯示交易型領導對信任存在正向關係，說明交易型領導之下，在完成管理者所規定的工作之後，給予團隊（員工）成員喜好或當初所答應之承諾作為回報，意即管理者提供報酬來答謝員工之工作績效，而當雙方在認知上有差異或交換條件不存在時，將會降低信任。然而，實證結果並未持以上文獻之主張。本實證結果確實反映出房屋仲介人員對交易型領導對信任管理者的結果，因工作屬性與組織內運作模式與一般行業不盡相同，因此無法有效透過交易型領導模式達到員工信任管理者。倫理氣候之估計係數為0.471，達到1%顯著水準。表示仲介人員對倫理氣候之認知愈高則信任管理者之認知愈高。實證結果支持假說8。具有倫理氣候的環境可讓企業內人員（包括主管與部屬之間或同事彼此之間）產生相互信任、互動、支持等觀念（許士軍，1994）。實證結果支持上述文獻之主張。情緒智力之估計係數為0.774，達到1%顯著水準。表示房屋仲介經紀人員對情緒智力之認知愈高則信任管理者之認知愈高。實證結果支持假說9。Jones and George（1998）認為，信任是在人們的價值觀、態

度、心情與情緒的交互作用之下，所產生的心理建構。情緒可以提供訊息，個人本身當下的情緒以及他人情緒給予自己的感受，皆會影響個人對他人的信任。實證結果支持上述文獻之主張。

模型三之估計結果，轉換型領導之估計係數為0.299，達到5%顯著水準。表示仲介人員對轉換型領導之認知愈高對於工作績效具有顯著之影響。實證結果支持假說1。Dvir et al. (2002) 提出領導風格藉由建立共同的理想和願景，使員工對公司和領導者產生的認同感和使命感，進而提升員工在工作上的積極程度。實證結果支持以上文獻之主張。交易型領導之估計係數為0.016，未達到顯著水準。表示仲介人員對交易型領導之認知愈高對於工作績效並沒有顯著之影響。實證結果並未支持假說2。Nanjundeswaraswamy and Swamy (2014) 指出交易型領導更依賴於管理者和員工之間的「交易」，員工為了獲得獎賞會努力達到管理者的目標或績效標準。然而，實證結果並未支持以上文獻之主張。實務上，仲介人員的薪資制度與其他產業不同，薪資報酬之遊戲規則是依循開發與成交案件之多寡來計算，造成對交易型領導認知之效果不彰。倫理氣候之認知之估計係數為0.534，達到1%顯著水準。表示仲介人員對倫理氣候之認知愈高則工作績效愈高。實證結果支持假說3。許士軍 (1999) 認為倫理氣候為組織成員之間共同認知與價值，而良好的倫理可以增加員工對企業的認同感及工作效率之提升。良好倫理風氣影響企業運作氛圍與為員工帶來工作績效。實證結果支持上述文獻之主張。情緒智力之估計係數為0.800，達到1%顯著水準。表示仲介人員對情緒智力之認知愈高則工作績效愈高。實證結果支持假說4。情緒智力偏正向積極者，在人際經營或社交互動上，往往都有較佳的表現 (Lopes et al., 2004)。Mayer and Salovey (1990) 指出情緒智力是個體監控自身和他人的情感及情緒，進行區位辨識，並利用該訊息來指引個人思考和行動能力，進而影響工作狀況、能力與績效。良好的情緒智力管控影響員工之工作狀況、能力與績效。實證結果支持上述文獻之主張。信任管理者之認知之估計係數為0.124，達到5%顯著水準。表示仲介人員對信任管理者之認知愈高則工作績效愈高。實證結果支持假說5。員工對於管理者之信任與員工工作之績效有著顯著正向關係 (Dirks and Ferrin, 2002)。Colquitt et al. (2007) 研究結果顯示，信任領導者的員工，其工作表現優異、會展現較多的組織公民行為、較不可能離職。信任的強弱會影響到員工與管理者間的互動關係。實證結果支持上述文獻之主張。

就中介效果之檢定步驟而言，第一步驟有情緒智力、轉換型領導與倫理氣候之估計係數達到顯著水準，表示交易型領導對工作績效之顯著影響不會受到信任管理者之中介作用，實證結果未支持假說11。第二步驟為情緒智力、轉換型領導與倫理

氣候之估計係數達到顯著水準，第三步驟信任管理者之估計係數達到顯著水準。表示情緒智力、轉換型領導與倫理氣候對工作績效之影響可透過信任管理者為中介之作用，表示實證結果支持假說10、12與13。且從假說1、3與4被實證結果所支持，顯示情緒智力、轉換型領導與倫理氣候對工作績效之影響可透過信任管理者為中介之作用具有部分中介效果。Clarke（2006）認為情緒智力是可以透過培訓而提升的，尤其是在工作場所中反覆的學習來提升情緒智力能力。領導者在管理員工的同時，亦能培養情緒智力，隨著領導者情緒智力的提升，增進領導者與員工之間的關係，進而影響員工在工作上的表現。實證結果支持上述文獻之主張。實證結果假說之支持與否，請參見表5。

表5 實證結果假說之支持與否

假說	支持與否	假說	支持與否
H1	支持	H8	支持
H2	未支持	H9	支持
H3	支持	H10	支持
H4	支持	H11	未支持
H5	支持	H12	支持
H6	支持	H13	支持
H7	未支持		

六、結論與建議

（一）結論

本研究運用階層線性模型，將轉換型領導、交易型領導、倫理氣候設定為團隊層次變數，情緒智力、信任管理者及工作績效設定為個人層次變數，再將其整合來探討房屋仲介經紀人員之轉換型領導、交易型領導、倫理氣候、情緒智力與信任管理者對工作績效之影響。本研究首先探討轉換型領導、交易型領導、倫理氣候及情緒智力對工作績效之影響；其次，我們在個人層次中加入信任管理者之變數，探討轉換型領導、交易型領導、倫理氣候及情緒智力對信任管理者之影響；最後，我們討論了轉換型領導、交易型領導、倫理氣候及情緒智力對工作績效之顯著影響是否會受到信任管理者之中介作用。本研究透過線性階層模型之零模型檢定之後，結果顯示工作績效與信任管理者在各分店間之平均數具有顯著之差異，表示運用階層線性模型來分析是適當的。

實證結果顯示，仲介人員對倫理氣候之認知愈高則工作績效愈高。仲介人員對情緒智力之認知愈高則工作績效愈高。仲介人員對信任管理者之認知愈高則工作績效愈高。房屋仲介經紀人員對轉換型領導之認知愈佳則信任管理者之認知愈高。房屋仲介經紀人員對倫理氣候之認知愈高則信任管理者之認知愈高。房屋仲介經紀人員對情緒智力之認知愈高則信任管理者之認知愈高。另外，本研究得出轉換型領導、倫理氣候與情緒智力三個變數對工作績效之影響會受到信任管理者之中介作用。

本研究探討團隊層次之領導風格與倫理氣候對工作績效之影響，在過去文獻中多數研究者使用結構方程模型（structural equation model）來進行探討，如Trevino and Brown（2006）之研究。關於領導風格、倫理氣候之階層線性中介分析在目前是較缺乏的。本研究與以往不同之處在於以階層線性中介分析來探討團隊層次與個人層次變數對工作績效之影響。

（二）政策與管理意涵

首先，倫理氣候對工作績效具有顯著正向影響，顯示良好倫理風氣影響企業運作氛圍對員工帶來工作績效。倫理氣候之四個構面，包含法律導向、關懷導向、功利導向與獨立判斷導向，顯示透過遵循分店內之營業規章、注重員工利益，亦或者適時關心員工之工作壓力、生活狀況及與員工共同解決目前在工作所遇到之困境以提升分店或公司之工作績效。管理者和員工在工作過程中，經由長期的共同合作和互相配合，使員工對管理者產生更高的信任感，藉由較高的信任關係來提升員工在工作上的表現與較和諧的工作氣氛。倫理氣候對工作績效之影響亦會受到信任管理者之中介作用，且皆為部分中介效果。第二，情緒智力對工作績效具有顯著正向影響，員工具有較高情緒智力者，透過有效的情緒管理和運用，使員工對管理者具有較高的信任感。情緒智力之四個構面，包含自我察覺、自我管理、社交能力與社交技能，顯示員工在工作上有效發揮專業能力，適時舒緩工作上的壓力，在員工之間互相幫助、員工與主管之間有合理之懲處及表揚，重視顧客真正需要的服務以提供合適的產品，良好情緒智力亦能帶動工作環境中員工與管理者之間彼此信任程度，藉此亦能提升分店或公司之工作績效。情緒智力對工作績效之顯著影響亦會受到信任管理者之中介作用，且皆為部分中介效果。第三，轉換型領導使得員工信任管理者，轉換型領導之四個構面，包含魅力領導、個性化關懷、智力激發與心靈鼓舞，藉由和員工建立共同的理想和目標，並和員工保持良好的互動關係，使員工更加信任管理者並可直接影響工作績效，也可透過信任管理者之中介作用而影響工作績效。

(三) 未來研究建議

首先，本研究探討領導風格、倫理氣候與情緒智力對工作績效之影響，未來可以更深入分析同一縣市開發程度不同之區域之房屋仲介業者，如分店所在區位位於郊區、市區或都市化程度，對於本研究結果是否有差別。未來可以再加入公司變數，進行三層巢套分析（HLM三階層實證分析）或在個人層次中加入人格特質進行分析，使得本研究之階層線性模型架構更加完整。

參考文獻

- 王新怡，2003，家長式領導、信任與員工效能，國立中山大學人力資源研究所碩士論文。
- 李春長、沈佩君，2008，組織結構，員工工作滿意度與組織承諾對工作績效之影響－以不動產經紀人員為例，台灣土地研究，第 11 卷，第 1 期，頁 65-103。
- 李春長、游淑滿，2007，經營型態，薪資結構對房屋仲介從業人員績效之影響，國立台灣大學建築與城鄉研究學報，第 14 卷，頁 53-68。
- 吳宗祐，2008，由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果，中華心理學刊，第 50 卷，第 2 期，頁 201-221。
- 呂宗盈、張國財，2019，不動產仲介凶宅買賣問題與法院實務判決見解之探究，土地問題研究季刊，第 18 期，第 1 期，頁 81-89。
- 汪昱，2005，旅館領導行為與服務人員公民行為的關聯，中華技術學院學報，第 32 期，頁 253-271。
- 周如意、龍立榮，2016，自我犧牲型領導與員工反生產行為：領導認同與心理權利的作用，第 3 卷，頁 1-7。
- 林芝儀、俞錚、李春長，2017，台灣不動產仲介經紀業職業倫理規範之回顧與審視，土地問題研究季刊，第 62 期，頁 62-74。
- 林進益，科技發展對不動產仲介業的影響，土地問題研究季刊，第 20 期，第 1 期，頁 58-72。
- 翁良杰、李怡靜，2015，轉換型領導對群體成員知識分享之跨層次研究：社會兩難觀點之分析，商略學報第 7 卷，第 1 期，頁 53-70。
- 高柏倫，2008，專案經理之領導行為、人格特質對新產品開發績效之影響－以某科技公司為例，成功大學企業管理學系碩士在職專班學位論文

- 許士軍，1994，倫理氣候與知識分享關係之研究，人文暨社會科學期刊，第8卷，第2期，頁48。
- 許士軍，1999，新管理典範下的企業倫理，通識教育季刊，第6卷，第3期，頁35-46。
- 彭建文，2003，不動產仲介業經營型態對經營績效之影響，台灣土地研究，第6卷，第2期，頁61~78。
- 溫福星、邱皓政，2009，多層次模型方法論：階層線性模式的關鍵議題與試解，臺大管理論叢，第19卷，第2期，頁263-293。
- 鄭伯壘，1995，組織價值觀的上下契合度與組織成員個人的效能。中華心理學刊，37卷，第1期，頁25-44。
- 濮世偉，1997，國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- Armstrong, J. S. and T. S. Overton, 1977, „Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, *Journal of Marketing Research*,14(3), pp. 396-402.
- Avolio, B. J., 1999, *Full leadership development: Building the Vital Forces in Organizations*, Thousand Oaks.
- Avolio, B. J., W. Zhu, W. Koh, and P. Bhatia, 2004, Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*, November 2004, 25(8), p.437.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny,1986, The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
- Bass, B. M., 1985, Leadership: Good, Better, Best, *Organizational Dynamics*, 13(3), Winter 1985, pp. 26-40.
- Bass, B. M., 1998, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., 1990, From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31.
- Borman, W. C. and S. J. Motowidlo, 1993, Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey, Bass, pp. 71-98.

- Braun, S., C. Peus, S. Weisweiler, and D. Frey, 2013, Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 270-283.
- Breevaart, K. and A. B. Bakker, 2018, Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior, *Journal of Occupational Health psychology*, 23(3), pp. 338-349.
- Bryk, A. S. and S. W. Raudenbush, 1992, *Hierarchical Linear Models in Social and Behavioral Research: Applications and Data Analysis Methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications (First Edition).
- Burke, C. S., D. E. Sims, E. H. Lazzara, and E. Salas, 2009, Corrigendum to Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration, *The Leadership Quarterly*, 20(1), p. 55.
- Burns, J. M., 1978, *Leadership: Transformational Leadership, Transactional Leadership*. New York: Harper and Row.
- Campbell, J. P., J. J. McHenry, and L. Wise, 1990, Modeling Job Performance in A Population of Jobs, *Personnel Psychology*, 43(2), pp. 313-575.
- Carleton, E. L., J. Barling, and M. Trivisonno, 2018, Leaders' trait mindfulness and transformational leadership: The mediating roles of leaders' positive affect and leadership self-efficacy. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 50(3), pp. 185-194.
- Carter, M. Z. and K. W. Mossholder, 2015, Are We on the Same Page? The Performance Effects of Congruence Between Supervisor and Group Trust, *Journal of Applied Psychology*, 100(5), pp. 1349-1363.
- Clarke, N., 2006, Emotional Intelligence Training: A Case of Caveat Emptor, *Human Resource Development Review*, 5(4), pp. 422-441.
- Colquitt, J. A., B. A. Scott, and J. A. LePine, 2007, Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 909-927.
- Cooper, R. and A. Sawaf, 1996, *Executive EQ, How to Develop the Four Cornerstones of Emotional Intelligence for Success in Life and Work*, Orion Books, London, pp. 300-327.
- Cropanzano, R. and M. S. Mitchell, 2005, Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 31(6), pp. 874-900.

- DeConinck, J. B., 2011, The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople, *Journal of Business Research*, 64(6), pp. 617-624.
- Den Hartog, D. N., J. J. Van Muijen, and P. L. Koopman, 1997, Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(19), pp. 19-34.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin, 2002, Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice, Published in *Journal of Applied Psychology*, 2002 August, 87(4), pp. 611-628.
- Dixon, M. A. and G. B. Cunningham, 2006, Data Aggregation in Multilevel Analysis: A Review of Conceptual and Statistical Issues, *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 10(2), pp. 85-107.
- Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio, and B. Shamir, 2002, Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment, *Academy of Management Journal*, 45(4), pp. 735-744.
- Fennell, D., 2015, Personal Risk Assessment: A Key to Safety Performance Excellence on and Off the Job, ASSE Professional Development Conference and Exposition, June 2015, pp. 15-544.
- Fiedler, F. E., 1969, The Effect of Leadership Style Upon the Performance and Adjustment of Volunteer Teams Operating in Stressful Foreign Environment, 22(6), pp. 503-514.
- Gilbert, J. A. and T. L. P. Tang, 1998, An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, 27(3), pp. 321-338.
- Goleman, D., 1995, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, NY.
- Goleman, D., 1998, *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Hall, D. T. and J. G. Goodale, 1986, *Human Resource Management: Strategy, Design and Implement*, Scotland Foresmen Company.
- Heck, R.H. and S. L. Thomas, 2009, *An Introduction to Multilevel Modeling Techniques*. Routledge, New York, NY.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard, 1974, So You Want to Know Your Leadership Style *Training and Development Journal*, 28(2), pp. 22-37.

- Hinds, P. J. and J. Pfeffer, 2003, Why Organizations Don't "Know What They Know": Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise, The MIT Press, pp. 3-73.
- Hofmann, D., 1997. An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models, *Journal of Management*, 23(6), pp. 723-744.
- Hosmer, L. T., 1995, Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 379-403.
- Jones, G. R. and J. M. George, 1998, The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, *Academy of Management* 53, review, 23(3), pp. 531-546.
- Klein, K. J., F. Dansereau, and R. J. Hall, 1994, Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis", *The Academy of Management Review*, 19(2), pp. 195-229.
- Kohlberg, L., 1984, *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages*, 2.
- Krull, J. L. and D. P. MacKinnon, 1999, Multilevel Mediation Modeling in Group-Based Intervention Studie, *Evaluation Review*, 23(4), pp. 418-444.
- Kuhnert, K. W. and P. Lewis, 1987, Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 648-657.
- Lee, C. C., C. W. Lee, L. T. Jiang, C. Y. Lin, F. L. Huang, and C. Yu, 2017, The Impact of Salary Structure, Performance Requirements, and Type of Business on the Performance of Housing Brokerage Employees. *Asian Economic and Financial Review*, 7(7), pp. 685-699.
- Lee, C. C., Y. H. Lin, H. C. Huang, W. W. Huang, and H. H. Teng, 2015, The Effects of Task Interdependence, Team Cooperation, and Team Conflict on Job Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(4), pp. 529-536.
- Liao, H. and A. Chuang, 2007, Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-term Service Relationships, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 1006-1019.
- Lim, S. H., S. S. Han, and Y. S. Joo, 2018, Effects of Nurses' Emotional Intelligence on their Organizational Citizenship Behavior, with Mediating Effects of Leader Trust and Value Congruence, *Japan Journal of Nursing Science*, 15(4), pp. 363-374.

- Liu, J., O. L. Siu, and K. Shi, 2010, Transformational Leadership and Employee Well-being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-efficacy, *Applied Psychology*, 59(3), pp. 454-479.
- Lopes, P. N., M. A. Brackett, J. Nezlek, A. Schütz, I. Sellin, and P. Salovey, 2004, Emotional Intelligence and Social Interaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), pp. 1018-1034.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and G. A. Rich, 2001, Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), pp. 115-134.
- Mayer, J. D. and P. C. Salovey, 1990, Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, 9(3), pp. 185-211.
- Motowidlo, S. J. and J. R. Scotter, 1994, Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 79(4), pp. 475-480.
- Muhammad, A., A. Usman, and I. R. Muhammad, 2017, Mediating Role of Organizational Commitment in Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance: Evidence from Higher Education Sector of Pakistan, *GMJACS*, 7(1), pp. 110-120.
- Mulki, J. P., F. Jaramillo, and W. B. Locander, 2006, Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), pp. 19-26.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. and D. R. Swamy, 2014, Leadership Styles, *Advances In Management*, 7(2), pp. 57-62.
- Olivia N., L. K. Helena, I. Hannu and M. Riitta, 2015, Ethical Climate and Nurse Competence - Newly Graduated Nurses' Perceptions, 22(8), p. 21.
- Robbins, S. P., 2001, *Organisational Behaviour*, New York: Prentice-Hall, 9, pp. 3-20.
- Schweper, C. H., 2001. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), pp. 39-52.
- Sinclair, A., 1993, Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business ethics*, 12(1), pp. 63-73.

- Sundi, K., 2013, Effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province, *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12), pp. 50-58.
- Tang, T., 1998, An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), pp. 321-338.
- Thornton, G. C., 1980, Psychometric Properties of Self-Appraisals of Job Performance, *Personnel Psychology*, 33(2), pp. 263-271.
- Trevino, L. K. and M. E. Brown, 2006, Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 595-616.
- Valentine, S. and T. Barnett, 2003, Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), pp. 359-367.
- Victor, B. and J. B. Cullen, 1988, The organizational bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), pp. 101-125.
- Victor, B. and J. B. Cullen, 1998, The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics*, 46(2), pp. 127-141.
- Yeh, W. C., C. C. Lee, Z. Yu, P. S. Wu, J. Y. Chang, and J. H. Huang, 2020, The Impact of the Physical Attractiveness and Intellectual Competence on Loyalty, sustainability, 12(10), pp. 1-23.
- Zhu, W., B. J. Avolio, and F. O. Walumbwa, 2009, Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), pp. 590-619.

附 錄

附錄1問卷

您好：

我們是國立屏東大學不動產經營學系的學生，感謝您撥空填答此份問卷。這是一份學術性的問卷，目的在於了解倫理氣候、領導類型與信任對工作績效影響之研究。

您所填寫的個人資料僅作為學術研究，絕不對外公開，再次衷心感謝您的協助！

敬祝平安順心

國立屏東大學不動產經營學系

指導教授：李春長博士

學生：許榮剛、施沛岑、洪啟恩、林隴

第一部分：基本資料

1. 請問您的性別為：男 女 其他
2. 請問您的年齡為：
30歲以下 31-40歲 41-50歲 51歲以上
3. 請問您目前的婚姻狀況：未婚 已婚 其他
4. 請問您的教育程度為：
高中（職）或以下 專科 大學/四技 研究所以上
5. 請問您在目前公司的工作年資約為：
1年以下 1（含）-3年 4-6年 7-9年 10年以上
6. 請問您在目前公司的工作職稱為：
經紀人員（經紀人、營業員） 店長 行政人員 其他
7. 請問您目前所在公司的經營型態為何？
直營 加盟 自營
8. 過去三年來，您每年平均所得（含分紅、獎金）約為多少：
30萬以下 31~50萬 51~70萬 71~90萬 91~110萬
111~130萬 131~150萬 151~170萬 171萬以上
9. 請問您公司或分店是否提供倫理教育在職訓練：是 否

第二部分：轉換型領導構面

1. 我認為主管做事有擔當。
2. 我認為主管會時常鼓勵我進修。
3. 我認為主管是能夠鼓舞且啟發員工的人。

4. 我認為主管會提出符合我們期望的目標，讓我們共同為實現理想而努力。
5. 主管會邀請專業人士至公司提供專業經驗給同仁參考。
6. 主管會鼓勵大家多提出創新的想法。
7. 主管本身具有學識涵養及上進心。
8. 主管對新進同仁會多給予關心和鼓勵。
9. 主管很有人情味，總會和大家噓寒問暖。
10. 主管能體諒我們的感受、心情及想法。
11. 當我們有需要時，主管會提供協助。

第三部分：交易型領導構面

12. 當我表現良好時，主管會給我正面的回應。
13. 當達到業績要求時，主管會對我特別表彰。
14. 主管會告知我完成工作後的報酬。
15. 我認為主管會監督我工作上的缺失。
16. 我認為主管會關注業績未達標準的員工。

第四部分：倫理氣候構面

17. 我認為大家都非常重視法律和職業規範。
18. 公司期望員工都能遵守店內的規章和程序。
19. 我認為員工行事準則都遵循公司的政策。
20. 分店/公司在經營上注重員工應有的利益。
21. 我認為在分店裡同仁彼此關心對方的利益。
22. 我認為在分店裡大家關心的是應該怎麼做最能使別人受惠。
23. 我認為分店/公司期望員工做有利於顧客與大眾的事情。
24. 我認為在分店裡的每位成員並非以保護自己的利益為優先。
25. 我認為在分店裡遵照公司的規章行事較容易受到賞識。
26. 我認為在分店裡員工都可以依據自己的倫理準則行事。
27. 我認為分店期望員工都能有效率地工作。
28. 同事之間都彼此尊重個人對事情的看法。

第五部分：情緒智力構面

29. 我認為自己能在工作上有效發揮專業能力。
30. 我認為自己會主動察覺公司/分店營運上的問題，並提出適當解決辦法。
31. 當我工作壓力過大時，能適時舒緩壓力。
32. 我認為工作壓力增加時，仍能盡到自己的本分完成任務。

33. 我認為自己非常重視顧客真正需要的服務以提供合適的產品。
34. 自己經常接受上級表揚或成為同事的榜樣。
35. 同事在工作上遇到困難時，我會主動幫忙。
36. 如有需要，我會與他人組成團隊並合作。
37. 我認為在與同事有糾紛時，可以透過溝通協商的方式和平解決糾紛。

第六部分：人格特質構面

38. 我認為自己能有效完成主管交代的事項。
39. 我認為自己對於不動產市場具有高度了解。
40. 我認為自己會關心同事們的權益及福利。
41. 我認為自己不論有無利益都會主動幫助同事們解決困難。
42. 我認為自己做人誠正信實。
43. 我認為自己具有強烈正義感。
44. 我認為自己是一個有創造力的人。
45. 我認為我是一個有深度的人。
46. 我認為我是一個健談的人。
47. 我認為我是一個精力旺盛的人。

第七部分：信任管理者構面

48. 我覺得主管會公平地對待我。
49. 我相信主管的為人操守。
50. 我覺得主管不會欺騙員工來獲得利益。
51. 我覺得我的主管會遵守他/她的承諾。
52. 我相信主管的動機和意圖是好的。

第八部分：工作績效構面

53. 我覺得我能夠克服工作上的困難。
54. 我會主動解決工作上的問題。
55. 即使主管不在場我也會認真工作。
56. 我期望被安排或指派具有挑戰性的工作。
57. 我認為我的平均工作效率相當高。
58. 整體而言，我可以做好公司所要求的任務。

