

# 國科會專題研究計劃成果報告

## 家長領導的概念建構與工具發展：以教育組織為例

The concept and measurement of paternalistic leadership:

A cast study of educational organization

計劃編號：NSC 88-2413-H002-014

執行期間：87年8月1日至88年7月31日

主持人：鄭伯壘

國立台灣大學心理學系

### 摘要

本研究為研究者在探討家長式領導與領導效能，一系列量化研究中的一項，主要目的是以教育機構中的校長與一級行政主管的領導行為為評估對象，進行家長領導測量工具的效度複核，並探討領導模式在台灣教育組織中的適用性。本研究以200對主管與部屬的對偶(dyad)為對象蒐集資料，進行心理計量的初步分析。

結果發現：(1) 家長式領導包括施恩與立威兩大要素，施恩涵蓋了關懷照顧、平易近人、商量諮詢、以身作則、維護面子、公正無私、工作示範、及正面鼓勵等成份；立威則涵蓋了嚴格教誨、要求順從、印象整飾、高度要求、控制訊息、專權作風、貶抑貢獻、及維持隱秘等成份。各成份分量表的信度Cronbach在.74與.95之間。(2) 家長式領導中的施恩與對主管忠誠、組織承諾成顯著正相關，而立威則成顯著負相關；但此二因素與部屬績效的相關則不顯著。(3) 領導型態確實會影響部屬對主管的效忠、組織承諾、以及績效的表現。其中，恩威並濟型的領導在預測效忠主管和績效表現上，有顯著的正向效果。此結果驗證了主管與部屬互動中之二元領導的假說。

### Abstract

Being one of a series of quantitative research to the effective paternalistic leadership, this study was designed to reexamine the validity of Paternalistic Leadership Questionnaire in educational institution. At first, the psychometric characteristics of Paternalistic Leadership Questionnaire will be analyzed for understanding the factor structure, reliability and validity of questionnaire. Then, the relationship between paternalistic leadership and organizational effectiveness will be explored for testing the dualistic hypothesis of effective paternalistic leadership. It was found that paternalistic leadership consists of benevolence and authoritarian. Benevolence and authoritarian had significant effects on organizational effectiveness. Finally, Dualistic hypothesis of paternalistic leadership was supported.

Key word : paternalistic leadership, psychometric characteristics, benevolence, authoritarian, dualistic hypothesis.

## 計劃緣由與目的

前言。早在本世紀初期，西方便重視領導現象的研究，並且也獲得了初步的成果，來對某些領導現象做出合理的解釋。但是 Hofstede(1980)的研究卻發現：西方組織內的上下權力距離(power distance)是比東方組織小的。換言之，西方組織內的領導者與部屬的關係較為平等，東方則領導者的權力較大，上下間較為不平等。因此，西方所發展出來的領導模式，硬是套用在文化十分不同的華人社群中，就可能發生「削足適履」的問題，不但無法捕捉華人領導的原有風貌，甚至可能發生歪曲事實的情形(Smith & Bond, 1993)。而且過份強調彼此間的相似性，就會忽略了更顯著而重要的獨特現象。

為彌補西方領導理論套用華人組織所造成的落差，一些學者開始從華人本位的立場出發，試圖探討華人社會的領導，如西方的組織社會學家 Silin(1976)、Hamilton(1990)、Redding(1990)、Westwood(1997)，及華人本土研究者鄭伯壘(1995; 1996)。其中，前四位西方學者大抵是從概念探討著手，對華人組織進行社會學的分析。只有鄭伯壘從心理學的角度，採取更有系統的探討。

鄭伯壘的研究。在探討西方領導理論在華人組織環境下的適用性多年之後，鄭伯壘完全揚棄客位的研究途徑(etic approach)，而改採主位的研究方式(emic approach)來研究華人社會下的組織領導。首先，他根據論文評論以及個人在一家大型鞋廠的顧問經驗，分析家長領導中領導者與部屬的可能互動狀況，發展出概念架構(鄭伯壘, 1988, 1992)；接著採用臨床研究途徑(clinician approach)，以顧問角色進入一家典型的中型家族企業，去觀察企業主持人的領導方式，除了訪談相關人員(包括主持人及其部屬)之外，亦採參與觀察法，直接進入現場去觀察老闆與部屬的互動，並蒐集必要的文件資料，結果發現：(1)企業主持人展現恩威並濟的領導方式，一方面要求部屬要完全服從

老闆的決定，一方面也表現慈悲為懷的作風。(2)這種恩威並濟的雙元領導概念與儒家與法家的傳統文化價值有關。(3)企業主持人的領導作風如果能與部屬依賴的價值契合時，上下間的互動較為順暢，而且部屬的效能較高(鄭伯壘, 1995)。

為了瞭解恩威並濟雙元領導概念在企業組織的類推性，鄭伯壘(1996)又進一步採深度訪談的方式，以台灣民營企業組織四十四位高級主管為對象多方尋找支持或對立證據，以驗證家長式領導的架構，結果肯定了恩威並濟的領導概念在華人企業組織是很平常的，而且亦發現了教誨領導包括了各種不同類型，不同的類型也促使部屬產生不同的情緒反應。此外，該研究說明了恩威並濟可能對部屬的效能具有正面的作用。

後續的研究(1997-1998)根據過去質化研究的結果，包括文獻回顧、顧問經驗、現場觀察與深入訪談等，擬定相關的題目，以台灣企業組織中領導者與部屬的配對為對象，進行量表心理計量特性的探討，因素分析的結果大致反應其過去的研究結果與推論，同時以相關的組織變項為效標，以了解家長領導量表的預測效度(predictive validity)，並驗證恩威二元領導模式的假說。

本研究目的。雖然鄭伯壘的研究採用主位的研究方式，從本土的立場出發，去建構華人組織領導的模式；然而，該架構目前的量化研究都是以台灣的企業組織為對象，而沒有對其他組織或其他華人社會進行了解，因此無法知道家長領導的測量是否能具有一定程度的效度類推性(validity generalization)。因此，本研究想解答的問題是：在非企業主持人或最高主管的其他主管身上，家長領導的類推性如何？

此外，另一個問題牽涉到家長領導測量工具效標關聯效度(criterion-related validity)，或是施恩與立威兩種領導類型之效能的問題。因此，將深入探討施恩與立威兩類領導行為與對主管忠誠、組織承諾、工作績效等效標的關係，以瞭解家長

領導在現代化組織中的涵義。

## 結果與討論

為了解答本研究的問題，研究者以 50-60 所學校，100 位校長或一級主管及其該校老師或部屬 200 人為對象，進行問卷施測的工作。結果得到 144 對對偶(dyad)的有效問卷，進行資料分析。結果如表一、表二、表三所示。表一說明了家長領導的次級因素分析，發現家長領導的確涵蓋了施恩與立威兩大因素。前者又包括了關懷照顧、平易近人、商量諮詢、以身作則、維護面子、公正無私、工作示範、及正面鼓勵八個次級因素，後者則包括了嚴格教誨、要求順從、印象整飾、高度要求、控制訊息、專權作風、貶抑貢獻、及維持隱秘八個次級因素。

表二是本研究各變項的相關矩陣。表中說明了施恩與立威各次級因素的內部相關在 .33 與 .85 之間，其中施恩的內部相關較高。施恩與立威各次級因素間的相關

在 -.24 與 -.77 之間，表示施恩與立威具有反向關係。施恩越高，立威則越低，反之亦然。至於施恩、立威與後果變項的關係方面，施恩較能導致部屬的正面表現，相關係數在 .39 與 .71 之間；至於立威與後果變項則成負相關。經過進一步的區位迴歸分析(Block Regression Analysis)之後，可以發現施恩對部屬的忠誠具顯著的預測效果( $R^2 = .21, p < .01$ )，其中平易近人的效果最為顯著( $r = .40, p < .01$ )；對組織承諾、工作績效亦具有顯著效果( $R^2$  分別為 .11 與 .06)，其中對組織承諾的預測以公正無私的效果較為顯著( $r$  分別為 .43,  $p < .05$ )。至於立威，則對主管忠誠與工作績效具有顯著預測效果( $R^2$  分別為 .06,  $p < .05$ ；.10,  $p < .10$ )。在對主管忠誠的預測方面，印象整飾的  $r$  值為 .25( $p < .05$ )；對工作績效的預測方面，專權作風的  $r$  值為 .31( $p < .05$ )，表示領導者越專權，部屬的績效越好。區位迴歸分析的結果，如表三所示。

表一、家長領導的次級因素分析 (n=140)

向度	因素一	因素二
因素一：施恩		
關懷照顧	.89	
平易近人	.76	
商量諮詢	.82	
以身作則	.89	
維護面子	.76	
公正無私	.78	
工作示範	.90	
正面鼓勵	.88	
因素二：立威		
嚴格教誨		.87
要求順從		.80
印象整飾		.82
高度要求		.75
控制訊息		.62
專權作風		.76
貶抑貢獻		.62
維持隱秘		.71
固有值	9.81	2.39
解釋變異量 (%)	61.3	15.0

表二、各研究變項的相關矩陣

變項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>施恩</b>																				
1. 關懷照顧	4.48	1.30	(.93)																	
2. 平易近人	4.98	1.22	.80**	(.85)																
3. 商量諮詢	4.87	1.30	.78**	.83**	(.95)															
4. 以身作則	5.39	1.41	.76**	.70**	.76**	(.90)														
5. 維護面子	4.85	1.21	.79**	.80**	.81**	.73**	(.87)													
6. 公正無私	4.97	1.37	.73**	.79**	.79**	.74**	.79**	(.91)												
7. 工作示範	5.52	1.09	.76**	.71**	.77**	.85**	.69**	.77**	(.93)											
8. 正面鼓勵	4.94	1.38	.84**	.70**	.76**	.74**	.71**	.63**	.70**	(.93)										
<b>立威</b>																				
9. 嚴格教誨	3.14	1.13	-.38**	-.58**	-.53**	-.33**	-.62**	-.50**	-.28**	-.32**	(.87)									
10. 要求順從	3.54	1.29	-.41**	-.58**	-.54**	-.39**	-.58**	-.53**	-.35**	-.31**	.74**	(.85)								
11. 印象整飾	3.13	1.09	-.38**	-.60**	-.51**	-.27**	-.55**	-.44**	-.24**	-.34**	.72**	.70**	(.77)							
12. 高度要求	4.19	0.99	-.07	-.27**	-.23**	-.03	-.27**	-.22**	.02	.10	.64**	.43**	.44**	(.74)						
13. 控制訊息	3.11	1.14	-.47**	-.61**	-.69**	-.55**	-.60**	-.66**	-.50**	-.44**	.57**	.61**	.58**	.34**	(.75)					
14. 專權作風	3.99	1.15	-.38**	-.60**	-.58**	-.36**	-.57**	-.59**	-.34**	-.30**	.64**	.69**	.61**	.40**	.60**	(.84)				
15. 貶抑貢獻	2.93	1.11	-.64**	-.75**	-.77**	-.64**	-.76**	-.77**	-.61**	-.62**	.66**	.68**	.64**	.33**	.74**	.66**	(.81)			
16. 維持隱秘	2.86	1.10	-.56**	-.72**	-.74**	-.53**	-.70**	-.69**	-.54**	-.51**	.69**	.70**	.69**	.36**	.64**	.72**	.74	(.81)		
<b>結果變項</b>																				
17. 對主管效忠	5.30	1.02	.57**	.66**	.71**	.60**	.59**	.67**	.67**	.61**	-.36**	-.27**	-.22**	-.14	-.48**	-.34**	-.56**	-.48**	(.91)	
18. 組織承諾	4.94	1.02	.44**	.45**	.52**	.41**	.40**	.53**	.46**	.39**	-.22**	-.23**	-.18*	-.10	-.40**	-.26**	-.40**	-.35**	.66**	(.93)
19. 績效	5.82	0.72	.06	.13	.13	.07	.12	.10**	.11	.09	.01	.00	.00	-.07	.00	.07	-.09	-.08	.39**	.33** (.83)

Note: \* :  $p < .05$ ; \*\* :  $p < .01$  (雙尾檢定);  
對角線括弧內為信度 Cronbach .

表三、家長領導向度與結果變項的區位迴歸分析

變項	對主管忠誠( )	組織承諾( )	績效( )
<b>施恩</b>			
關懷照顧	-.32*	.20	-.40+
平易近人	.40**	.04	.40*
商量諮詢	.23	.26	.09
以身作則	-.15	-.21	-.07
維護面子	-.02	-.19	.29
公正無私	.19	.43*	-.04
工作示範	.32*	.07	.04
正面鼓勵	.29*	-.07	.04
	(.21**)	(.11')	(.06*)
<b>立威</b>			
嚴格教誨	-.19+	-.02	.26
要求順從	.17+	.02	.00
印象整飾	.25*	.12	.03
高度要求	-.09	.03	-.19
控制訊息	-.06	-.14	.19
專權作風	.06	.06	.31*
貶抑貢獻	-.05	-.06	-.23
維持隱秘	.09	.04	-.04
	(.06*)	(.02)	(.10+)
<b>背景</b>			
性別	-.06	-.11	.09
教育程度	.11+	.06	.28**
相處時間	.09	.13	.02
	(.02+)	(.03)	(.08**)
<b>調整 R<sup>2</sup></b>			
	.61	.27	.11
<b>F</b>			
	12.18**	3.53**	1.80*

\* $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (單尾檢定)

括弧內為各變項之區位 R<sup>2</sup>.

## 計劃成果自評

上述結果說明了家長領導涵蓋了施恩與立威兩大因素，而施恩與立威對後果變項的作用不同。另外，將施恩與立威兩大因素整合成四種的領導型態(不恩不威型、施恩型、立威型、恩威並濟型)，並將領導型態轉為虛擬變項代入區位迴歸分析(以不恩不威型領導為對照組)，則發現恩威並濟型的領導對主管忠誠與工作績效皆有顯著的正向預測效果；施恩型的領導則對主管忠誠有正向預測效果；立威型的領導則對主管忠誠、組織承諾有負向的預測效果。換言之，恩威並濟二元領導的假說(dualistic hypothesis)在此獲得支持(如表四所示)。具體而言，二元領導的概念確實存在在華人組織當中，並與領導效能有關。

本研究計劃打算蒐集 200 份的對偶有效問卷，結果有效的對偶問卷只有 144 份。理由是要兼顧主管與部屬同時填答具有一定的難度：主管或部屬任何一方的資料欠缺，都將造成廢卷。因此，未來在資料蒐集上，必須更講究。其次，本研究旨在瞭解家長領導的因素結構及其與領導效能的關係。家長領導具施恩與立威兩大因素、以及恩威並濟的雙元假說，皆已獲得證實：施恩型的領導效能較為正面，立威型領導則為負面，而恩威並濟型的領導對工作績效的預測效果亦皆符合了過去研究之預測。

表四、家長領導與結果變項的區位迴歸分析

預測變項	對主管忠誠 ( )	組織承諾 ( )	績效 ( )
<b>背景</b>			
性別	-.07	-.08	.09
教育程度	.11	.07	.30**
相處時間	.18** (.05*)	.19* (.05+)	.03 (.11**)
<b>領導型態(對照組：不恩不威型領導)</b>			
施恩型領導	.41** (.08**)	.20 (.02)	.12 (.01)
立威型領導	-.20+ (.01)	-.24+ (.02+)	-.09 (.00)
恩威並濟型領導	.33** (.06**)	.15 (.01)	.27* (.04*)
調整 R <sup>2</sup>	.39	.19	.14
F	15.69**	6.28**	4.65**

\* $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  (單尾檢定)

括弧內為該變項區位之 R<sup>2</sup>.

## 重要參考文獻

鄭伯壘(1988). 家族主義與領導行為。楊中芳、高尚仁編(1991):《中國人、中國心：人格與社會篇》。台北，遠流出版社。

鄭伯壘(1992). 家長權威與領導行為初探。《中國人的心理與行為科際學術研討會》。台北：中央研究院民族學研究所。

鄭伯壘(1995a). 家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。中央研究院民族學研究所學刊，七十九期，105-159。

鄭伯壘(1995b). 不同家長權威價值與領導作風的關係。國科會專題研究計劃成果報告。

鄭伯壘(1996). 家長權威與領導行為關係之探討(二)。國科會專題研究計劃成果報告。

鄭伯壘(1997). 權威領導(家長領導)與領導效能：初步探討。國科會專題研究計劃成果報告。

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. London: Sage.

Redding, S.G. (1993). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Water de Gruyter.

Silin, R.H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The culture basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization studies*, 18(3), 445-480.