

國科會專題研究計劃成果報告

華人組織的家長式領導：概念再建構、測量及模式的建立()

Paternalistic leadership in Chinese organization: concept redefinition,

measurement, and model development()

計劃編號：NSC 89-2413-H-002-039-

執行期間：89年8月1日至90年9月30日

主持人：鄭伯壘

國立台灣大學心理學系

摘要

本研究為家長式領導系列研究中的一環，旨在進行家長式領導與西方流行領導模式-包括轉型領導、與交易領導的比較，看是否在控制西方領導行為後，家長式領導對部屬組織承諾、上下信任、工作績效、及上司滿足感仍具顯著預測效果。以60家企業660位中、基層主管與職員為研究對象蒐集資料，進行統計分析後發現：(1)在控制西方之轉型領導、交易領導之後，家長式領導對部屬反應、上下信任、主管滿意及組織承諾，皆具有額外的解釋效果。(2)家長式領導三元素-仁慈、德行、及威權領導對部屬反應、及威權領導對部屬反應、及部屬之上下信任、主管滿意及組織承諾等效能變項的影響效果與模式亦有所不同，這些結果支持了本研究的假設。

Abstract

Being one of a series of studies for paternalistic leadership, this study was designed to investigate the relative effects of paternalistic leadership, comparing with Western leadership model, on subordinate effectiveness that includes subordinate reverence, trust in supervisor, organizational commitment and supervision satisfaction. Analyzing the data of 660 staffs and supervisors from 60 enterprises, the results showed that (1) paternalistic leadership has unique effects on subordinate effectiveness when western leadership was controlled; (2) the three components of paternalistic leadership have different effects and patterns on outcome variables. These findings supported the hypothesis of this study.

Key word : paternalistic leadership, psychometric characteristics, benevolence, moral, authoritarian.

計劃緣由與目的

前言。Farh 與 Cheng (2000) 在回顧自 Silin (1976) 以來對華人企業領導方式的研究後，將家長式領導界定為：在一種人治的紛圍下，所顯現出來的具嚴明紀律與權威、父親般的仁慈及道德廉潔性的領導方式。在此定義之下，家長式領導包括三個重要的組成，即威權 (authoritarianism)、仁慈 (benevolence) 及德行 (moral) 領導。其中威權領導指領導者強調其權威是絕對而不容挑戰的，對部屬則會做嚴密的控制，要求部屬毫不保留地服從；仁慈領導則是指領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷；德行領導則可描述為領導者必須表現更高的個人操守、修養，以及敬業精神。

鄭伯壘、周麗芳、及樊景立(2000)在 Farh 與 Cheng(2000)的概念架構下，修正鄭伯壘(1996)之家長式領導二元領導問卷，編製新的家長式領導三元模式量表，並對家長式領導的三個主要成分- 施恩、立威及樹德，進行構念效度的探討。經過探索性和驗證性因素分析後，發現在組織類型截然不同的企業與學校單位中，主管、職員與老師所感受到的直屬上司與校長之領導，確實呈現仁慈、德行與威權等三種領導風格。此研究亦顯示了家長式領導量表不但具有良好的內部一致性信度，而且亦有不錯的建構效度。

然而，從文化心理學與本土心理學的角度來看，任何領導概念都可能包括跨國普遍性的行為與本土特殊性行為兩類，前者可以放諸四海皆準，適用於不同文化類別的社群；後者則有文化的侷限性，只適用於本土社群(Yang, 2000)。以目前西方典型的領導模式—轉型領導 (transformational leadership)(Bass, 1985) 及交易領導 (transactional leadership)(Bass & Avolio, 1990)的概念來說，有些只反映了西方本土文化的特色，有些則具有文化的普同性。因此，當華人的企業組織在移植西方的領導模式時，符合華人文化特色的領導行為的效果較佳；

而不符合或抵觸華人文化特色者則效果較差。如 Chen 與 Farh (2000) 以台灣企業員工為對象的研究中發現：在華人關係取向的文化大傳統之下，與「人際取向」有關的轉型領導行為（如促進合作、提供個別支持、及為部屬表率等）對部屬的工作角色內的績效表現與組織公民行為，具有較強的正向效果；而與「人際取向」無關的轉型領導行為（如塑造願景、智性刺激），則較低或不顯著。

同樣地，以家長式領導而言，雖然它是一種鑲嵌在華人文化傳統下的領導概念，但本質上，亦反映了一種企業組織的領導。現代組織中的領導任務是相同的，例如指揮、組織、影響、決策及控制，而不受東方或西方文化的影響。因此，家長式領導的內涵亦應含蓋本土特殊性與文化普同性兩類領導行為，前者可能只適用於具華人文化傳統的社會組織，後者則具有某種程度的跨文化相似性，而可適用於異文化的場域下。對部屬反應而言，排除了跨文化相似性的效果，家長式領導仍應保留或展現出獨特的效果。換言之，由於家長式領導是立基於華人企業組織而發展出來的本土概念，因此，在控制西方發展出來具普同性的領導行為概念之後，家長式領導對部屬反應仍應具有顯著的獨特效果。

本研究目的。本研究以鄭伯壘(1996)的家長式二元領導模式為基礎上，並參考 Farh & Cheng(2000)的概念分析、鄭伯壘、周麗芳、及樊景立(2000)有關家長式領導量表的測量與建構，進一步比較家長領導、轉型領導、及交易領導對領導效能的解釋效果與適用範圍。即在華人組織內，相對於西方的轉型領導、交易領導方式，家長式領導對部屬反應、上下信任、對主管滿意、組織承諾，是否具有獨特的影響效果？驗證的假設為：控制西方對應領導的影響之後，家長式領導仍具有顯著的額外解釋力。

結果與討論

為了完成本研究的之目的，研究者以

台灣 60 家企業之中、基層主管與職員為施測對象蒐集資料。先以探索性因素分析，確定本研究之西方轉領領導與交易領導，和華人之家家長式領導長式領導的向度及一致性信度 Cronbach α ；接著和相關效標變項進行相關與迴歸分析。結果如表一至表三所示。

表一為轉型領導、交易領導與家長領導三元模式之探索性因素分析的。結果顯示，如同 Bass 與 Avolio (1990) 所發展的多因素領導問卷 (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)，包括了樹立榜樣 (modeling) 領導魅力 (charisma) 智性激盪 (intellectual stimulation) 及個別體諒 (individualized consideration)，Cronbach α 在 .87 與 .97 之間。而交易領導則則抽取 Bass 與 Avolio (1990) 之後效酬賞

(contingent reward) 與後效懲罰 (contingent punishment)，Cronbach α 在 .94 與 .88。而家長領導的仁慈領導包含「仁慈」、「德行」與「威權」領導三元素，一致性信度 Cronbach α 則分別為 .95、.91 與 .91。

表二則顯示了仁慈、德行與威權領導的相關在 -.40 與 .65 之間。轉型領導各成分的相關則在 .54-.72 之間；交易領導之後效酬賞與後效處罰之相關為 -.17。轉型領導、交易領導之後效酬賞、家長式領導之仁慈領導與德行領導，與部屬反應、組織承諾、上下信任、對主管滿意成顯著正相關 (.17-.73)；而交易領導之後效處罰、與家長式領導威權領導，則與部屬反應、組織承諾、上下信任、對主管滿意則為顯著負相關或相關不顯著。

表一、各種領導之探索性因素分析^a

題目	平均數	標準差	因素 ^b 負荷量 _i	共同性
轉型領導 (N=572)				
A. 智性刺激 (Cronbach's α = .92)				
他在工作上，鼓勵我們要有創意，採新的、更有效的作法。	4.65	1.00	.93	.73
他鼓勵我們去發展更好的工作方法。	4.67	1.02	.87	.70
他鼓勵我們以積極進取的態度來面對問題。	4.76	0.96	.62	.67
他激勵我以新的方式思考舊的問題。	4.47	1.03	.87	.73
他以問問題的方式，來促使我思考做事的方式。	4.22	1.09	.66	.55
他刺激我重新思考做事的方式。	4.31	1.06	.66	.64
B. 魅力領導 (Cronbach's α = .90)				
他能夠很清楚地說明他對未來遠景的看法。	4.08	1.14	.75	.75
他讓我們知道公司未來的遠景。	3.93	1.17	.96	.77
他鼓勵別人一起分享他對本部門或本公司未來發展看法。	4.04	1.07	.65	.66
他非常清楚我們未來的發展方向。	4.11	1.13	.75	.63
C. 樹立榜樣 (Cronbach's α = .97)				
他總是以身作則。	4.35	1.19	.95	.86
他不僅用「言教」，更用「身教」來領導我們。	4.31	1.18	.97	.90
他為我樹立一個好榜樣。	4.29	1.16	.88	.87
他期望我做到的事，他都能以身作則。	4.25	1.16	.89	.87
他採取「以身作則」的方式來領導我們。	4.27	1.14	.83	.86
D. 個別體諒 (Cronbach's α = .87)				
在採取行動前，他會考慮到我的感受。	3.99	1.10	.85	.76
他尊重我個人的感受。	4.20	1.07	.97	.87
表現領導行為或作風時，會考慮到我個人的需求。	4.04	1.10	.80	.73
他對待我的方式，不會考慮到我個人的感受。	4.00	1.11	.60	.43

表一續

表一、各種領導之探索性因素分析

題目	平均數	標準差	因素 ^b 負荷量 _i	共同性
交易領導 (N=589)				
A. 後效酬賞(Cronbach's α =.94)				
當我表現特別好的時候, 他會特別賞識我。	4.30	1.06	.90	.80
他會獎勵我的優異表現。	4.25	1.06	.88	.76
在我的表現高於一般水準時, 他會大力稱讚我。	4.18	1.09	.92	.85
在我表現優異時, 他會親自誇獎我。	4.30	1.08	.90	.82
B. 後效處罰(Cronbach's α =.88)				
如果我工作表現得不好, 他會表示他的不滿。	3.97	1.01	.82	.66
當我的工作績效低於可接受的水準時, 他會表現出不悅。	3.88	1.05	.91	.82
當我各項工作的表現都低於平均水準時, 他會責備我。	3.67	1.10	.77	.66
家長式領導 (N=575)				
A. 仁慈領導(Cronbach's α =.95)				
他與我們相處在一起時像一家人一樣。	4.23	1.10	.59	.64
他盡心盡力的照顧我。	4.06	1.07	.75	.77
他關懷我私人的生活與起居。	3.79	1.09	.94	.72
他平常會向我噓寒問暖。	3.90	1.11	.84	.65
我有急難時, 他會及時伸出援手。	4.20	1.05	.70	.68
對相處較久的部屬, 他會做無微不至的照顧。	3.94	1.05	.76	.51
他會根據我個人的需要, 來滿足我的要求。	3.73	0.98	.83	.65
當我碰到難題時, 他會即時給我鼓勵。	4.16	1.00	.61	.68
他對我的照顧會擴及到我的家人。	3.27	1.12	.97	.63
當我工作表現不佳時, 他會去瞭解真正的原因何在。	4.06	1.03	.6	.63
他會幫我解決生活上的難題。	3.71	1.08	.80	.62
B. 德行領導(Cronbach's α =.91)				
得罪他時, 他會公報私仇。	4.52	1.17	.66	.56
他不會把我或別人的成果與功勞據為己有。	4.41	1.16	.60	.40
工作出紕漏時, 他會把責任推得一乾二淨。	4.45	1.17	.64	.57
他為人正派, 不會假公濟私。	4.55	1.03	.88	.71
他對待我們公正無私。	4.29	1.09	.64	.67
他不會佔我的小便宜。	4.78	0.94	.92	.60
他不會因個人的利益去拉關係、走後門。	4.62	1.06	.81	.61
他能夠以身作則。	4.37	1.07	.68	.75
C. 威權領導 (Cronbach's α =.91)				
他要求我完全服從他的領導。	3.57	1.04	.65	.40
他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。	3.20	1.25	.62	.61
本單位大小事情都由他自己獨力決定。	3.16	1.12	.55	.47
開會時, 都照他的意思作最後的決定。	3.17	1.09	.68	.52
他不讓我們察覺他真正的意圖。	2.97	1.06	.45	.42
在我們面前, 他表現出威嚴的樣子。	3.06	1.14	.77	.54
與他一起工作時, 他帶給我很大的壓力。	3.04	1.15	.73	.63
他採用嚴格的管理方法。	2.85	1.12	.80	.65
當任務無法達成時, 他會斥責我們。	3.04	1.15	.79	.61
他強調我們的表現一定要超過其他單位。	3.48	1.15	.70	.45
他遵照原則辦事, 觸犯時, 我們會受到嚴厲的處罰。	2.96	1.06	.68	.42

註：a：主軸因子分析法、複相關平方法(SMC)來預估變項的共同性、及最優斜交(Promax)轉軸。

b：_i 為斜交轉軸後的因素負荷量(Factor pattern)。(·)為反向計分。

表二、各研究變項的相關矩陣(N=601-604)

變項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
轉型領導																					
1.智性刺激	4.05	0.88																			
2.魅力領導	4.04	0.99	.72**																		
3.樹立榜樣	4.27	1.10	.70**	.67**																	
4.個別體諒	4.04	0.94	.55**	.54**	.62**																
交易領導																					
5.後效酬賞	4.26	0.99	.57**	.59**	.61**	.61**															
6.後效處罰	3.84	0.94	-.07	-.12**	-.12**	-.27**	-.17**														
家長式領導																					
7.仁慈領導	3.90	0.87	.60**	.63**	.69**	.72**	.69**	-.20**													
8.德行領導	4.49	0.85	.62**	.56**	.73**	.70**	.57**	-.18**	.65**												
9.威權領導	3.14	0.81	-.25**	-.24**	-.34**	-.52**	-.32**	.45**	-.40**	-.55**											
部屬反應																					
10.認同效法	4.02	0.85	.62**	.66**	.73**	.66**	.59**	-.19**	.72**	.68**	-.34**	<i>(.93)</i>									
11.順從無違	4.15	0.65	.44**	.46**	.44**	.43**	.41**	-.04	.44**	.43**	-.09*	.69**	<i>(.80)</i>								
12.感恩圖報	3.79	0.81	.52**	.54**	.57**	.53**	.52**	-.13**	.66**	.51**	-.22**	.75*	.68**	<i>(.88)</i>							
上下信任																					
13.情感信任	4.34	0.80	.60**	.57**	.64**	.65**	.58**	-.16**	.68**	.65**	-.38**	.77**	.55**	.66**	<i>(.82)</i>						
14.工作信任	4.48	0.96	.62**	.58**	.71**	.59**	.50**	-.12**	.59**	.70**	-.31**	.79**	.57**	.64**	.70**	<i>(.92)</i>					
15.對主管滿意	76.30	17.59	.51**	.52**	.64**	.60**	.55**	-.22**	.63**	.64**	-.40**	.72**	.45**	.59**	.64**	.65**					
組織承諾																					
16.情感性承諾	3.83	0.88	.37**	.46**	.37**	.36**	.38**	-.08	.39**	.33**	-.07	.52**	.44**	.42**	.43**	.44**	.35**	<i>(.91)</i>			
17.規範性承諾	4.26	0.81	.30**	.34**	.25**	.28**	.28**	-.05	.30**	.32**	-.12**	.39**	.47**	.45**	.37**	.38**	.26**	.64**	<i>(.75)</i>		
18.工具性承諾	3.20	0.97	.19**	.27**	.19**	.21**	.17**	-.13**	.19**	.23**	-.16**	.27**	.20**	.18**	.19**	.22**	.25**	.48**	.31**	<i>(.80)</i>	

Note: *: $p < .05$; **: $p < .01$ (雙尾檢定);

對角線括弧內為信度 Cronbach

表三、轉型領導、交易領導、家長式領導與效標變項的標準化區段迴歸分析(N=586-589)

變項	部屬反應			上下信任		對主管滿意	組織承諾		
	認同效法	順從無違	感恩圖報	情感信任	工作信任		情感性承諾	規範性承諾	工具性承諾
	()	()	()	()	()	()	()	()	()
轉型領導									
智性刺激	.10**	--	--	.14**	.13**	--	--	--	--
魅力領導	.13***	.13**	--	--	--	--	.26***	.18**	.24***
樹立榜樣	.22***	--	--	--	.30***	.22***	--	-.21**	--
個別體諒	.14***	.16**	--	.18***	--	.18*	.15**	--	--
R ²	.06***	.03***	.01**	.03***	.07***	.03***	.04**	.03***	.03**
交易領導									
後效酬賞	--	.10*	--	--	--	.09*	.10*	--	--
後效處罰	-.06*	--	--	--	--	--	--	--	-.10*
R ²	--	--	--	--	--	.01*	--	--	--
家長式領導									
仁慈	.19***	--	.37***	.21***	--	.15*	--	--	--
德行	.18***	.28***	.10*	.17**	.38***	.21***	.15*	.31***	.15*
威權	--	.12**	--	--	.08*	--	--	--	--
R ²	.03***	.03***	.05***	.03***	.04***	.03***	--	.03***	.02*
背景									
性別	--	--	-.07*	--	.07*	--	--	-.10*	--
年齡	--	--	--	--	--	--	--	.12*	.12*
教育程度	--	--	.07*	--	--	--	-.13***	--	-.15***
職位	--	--	.07*	--	--	--	.10**	.10*	.14**
年資	--	--	--	--	--	--	--	--	--
R ²	.03**	--	.05***	--	.01*	--	.10***	.07***	.08***
調整 R ²	.69	.39	.53	.57	.62	.51	.33	.21	.15
F	89.78***	26.29***	45.61***	51.87***	65.42***	40.85***	20.43***	11.45***	7.97***

註: --未達顯著水準, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, 性別; 男0,女1

此外，從表三的區段迴歸分析(Block Regression Analysis)可以發現除了情感性承諾外，在控制西方之轉型領導、交易領導之後，家長式領導對部屬反應、上下信任、主管滿意及規範性、工具性承諾，皆有額外的解釋效果($R^2=.02\sim.05$)。此外，在控制西方之轉型領導、交易領導之後，家長式領導之德行領導對所有的部屬反應與態度，皆有顯著之正向效果($=.15\sim.38$)，而仁慈領導對主管的認同效法、感恩圖報、情感信任和滿意有顯著正向影響($=.15\sim.37$)；威權領導則對主管之順從無違、工作信任有正向影響效果($=.08\sim.12$)。但仁慈與威權領導對組織承諾皆無影響效果。

計畫成果自評

本研究從文化心理學與本土心理學的角度，指出任何領導概念都可能包括跨國普遍性的行為與本土特殊性行為，認為家長式領導是立基於華人企業組織而發展出來的本土概念，因此在控制西方發展出來具普同性的領導行為概念之後，家長式領導對部屬反應、上下信任、主管滿意、組織承諾仍應具有顯著的獨特效果。透過實徵研究的結果，上述看法皆得到了支持。

重要參考文獻

鄭伯壘 (1996)。《家長權威與領導行為之關係探討 (二)》。國科會專題研究報告。

鄭伯壘、周麗芳、樊景立 (2000)。家長式領導：三元模式的建構與測量。《本土心理學研究》。14 期，3-64。

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership Development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto , C.A. : Consulting Psychologists Press.

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J.T. Li., Tsui, A.S., & E. Weldon(Eds.), *Management and organizations in the Chinese Context*. London: Macmillan.

Silin, R. F.(1976). *Leadership and values*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Yang, K. S. (2000). Monocultural and cross-cultural indigenous approaches: The royal road to the development of a balanced global psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, vol(3), no.3, 241-264.