

# 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(1/2)

Paternalistic leadership in Chinese organization: concept redefinition,

measurement, and model development(1/2)

計劃編號：NSC 89-2413-H-002-013-SSS

執行期間：88年8月1日至89年7月31日

主持人：鄭伯壘

國立台灣大學心理學系

### 摘要

本研究為研究者一系列家長式領導相關研究中，三元領導模式量化研究的第一項——量表的建構與驗證。主要目的是根據文化根源分析與概念探討，透過量化的實徵性研究，建構具一定信、效度的工具，來測量家長式領導——仁慈、德行與威權這三類領導，並瞭解此三類領導與組織承諾、上下信任、工作績效、及上司滿足感的關係與預測效果。本研究首先以20家企業的200位中、基層主管與職員，進行探索性因素分析來調整量表，再以台灣企業之660位中、基層主管與職員為施測對象蒐集資料，進行家長式領導確認性因素分析，及與相關效標變項進行分析。

結果發現：(1)家長式領導三元模式——仁慈、德行與威權領導，三領導分量表的信度Cronbach分別為.93、.93與.92，其中仁慈領導包括「個別照顧」、「體諒寬容」等成分；德行領導包括「正直盡責」、「不佔便宜」與「無私典範」等成分；威權領導則涵蓋了「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」與「教誨」，各成份分量表的信度Cronbach則.72與.92之間。(2)家長式領導三元模式之確認性因素分析結果，符合基本模式標準，且在整體模式方面GFI與AGFI分別為.89、.80，NFI、NNFI與IFI則分別為.91、.88、.92。(3)家長式領導中的仁慈與德行領導與組織承諾、上下信任、對主管滿意成顯著正相關，而威權則成顯著負相關；但此三領導與部屬自評績效的相關則不顯著。

### Abstract

Being one of a series of quantitative research for paternalistic leadership--benevolence, moral, and authoritarian--tri element model. At first, the psychometric characteristics of Paternalistic Leadership Questionnaire will be analyzed for understanding the factor structure by explore factor analysis (EFA), and examine the validity of paternalistic leadership tri-element model by confirmatory factor analysis (CFA). It was found that paternalistic leadership consists of benevolence, moral, authoritarian. Then, understand the relationship between paternalistic leadership and organizational commitment, loyal to supervisor, trust to supervisor, performance evaluation by self and satisfaction to supervisor by correlation and regression analysis. Finally, hypothesis of paternalistic leadership model was supported.

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

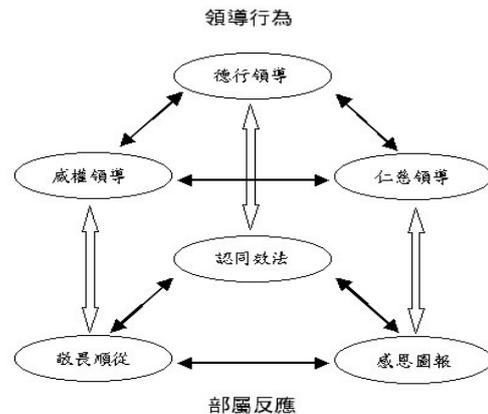
## 計劃緣由與目的

前言。華人社會的文化價值與西方明顯不同，若將西方發展出來的領導模式，硬是套用在文化完全不同的華人社群中，則會發生「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，會忽略了更顯著而重要的獨特現象。在近年來，華人所支配的經濟體(如東亞三小龍及許多東南亞國家)發展頗為迅速，以致華人企業管理哲學及實務，受到了許多研究者的重視。他們都從華人主位的立場出發，去探討華人企業的組織類型與高階領導，並指出了華人企業的領導擁有清晰、鮮明的特色，表現出類似父權的作風，不但具有清楚而強大的權威，也有照顧、體諒部屬、及樹立典範的領導成分在內。這種領導作風，不但容易在家族企業中發現，而且在公營、政府機構、及其他類型的組織也是屢見不鮮的，研究者把這種領導現象稱之為家長式領導(paternalistic leadership)(鄭伯壘, 1990; Farh & Cheng, 2000; Pye, 1981, 1985)。

對華人家長式領導的本質與文化價值根源的分析，做得最周詳而徹底的評論是 Farh & Cheng(2000)的論文。他們綜述了 Silin (1976)、Redding (1990)、Westwood (1997)及鄭伯壘(1995a, 1995b)等人的研究後，指出家長式領導雖然擁有的不少的成份，但主要是含蓋了施恩、立威及樹德三種領導作風。他們也分析了這三種領導作風應該淵源於儒家與法家的文化傳統及三千年來的帝制歷史，並提出了一個家長式領導的三元模式，來描述三種領導作風與部屬的相對反應的關係，據以說明對領導效能的影響(見圖一)。

而直接針對施恩、立威、樹德等三元領導行為的研究尚屬缺乏。鄭伯壘以 Silin (1976)、Redding(1990)、Westwood & Chan(1992)及 Westwood(1997)等人的研究為基礎，並改採主位的研究方式(emic approach)，提出包含施恩與立威的雙元領導架構，初步瞭解家長式領導的行為內

涵。但鄭伯壘的研究中，並未對德行領導多加著墨。這並非指德行領導在家長式領導樣本中不重要或不存在，而是在施恩與立威的架構中，領導者的美德或操守是被視為理所當然的(Farh & Cheng, 2000)，而且有些德行的領導行為被歸類於仁慈領導中。另一個可能是研究者對領導者必須具備何種美德或素質，以表現出高尚的德行，並沒有一致性看法。



圖一、家長式三元領導與部屬相對反應  
(修正自 Farh & Cheng, 2000)

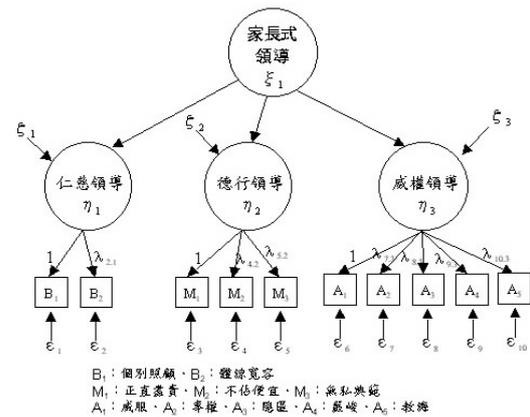
鄭伯壘、莊仲仁(1981)研究台灣軍事組織之有效領導行為，發現有三種主要的領導行為因素：體恤、主動結構及公私分明(指領導者不會徇私或圖利自己)，其中公私分明反映了部屬對領導者是否假公濟私的道德評估。另外，中國大陸學者以日本學者三隅二不二(Misumi, 1985)為基礎進行研究，發現了第三種領導的向度 - 品德(character)。所謂品德在是指上位者的道德廉潔性，此向度獨立於工作績效和團體維繫兩因素，領導者品德的主要概念是指能夠克己奉公、不徇私，尤其是不會利用權位牟取私利或竊佔他人利益(凌文韋、陳龍、王登, 1987; 凌文韋, 1991; Xu, 1989)。

本研究目的。本研究以鄭伯壘(1996)的家長式雙元領導模式為基礎上，並參考 Farh & Cheng(2000)的概念分析、鄭伯壘與莊仲仁(1981)的研究及大陸學者所編製之 CPM 量表中的 C 分量表，重新編寫德行領導題目，以新修正的家長式領導量表為研究工具，進行量表的心理計量分析(construct validity)。

## 結果與討論

為了完成本研究的之目的，研究者先以 20 企業的 200 位中、基層主管與職員，進行探索性因素分析來調整量表，再以台灣 60 家企業之中、基層主管與職員為施測對象蒐集資料，進行家長式領導確認性因素分析，及與相關效標變項進行分析。結果如表一至表四所示。表一為家長領導三元模式—仁慈、德行與威權領導量表之探索性因素分析的結果。顯示，發現家長領導的仁慈領導包含「個別照顧」、「體諒寬容」等成分；德行領導包括「正直盡責」、「不佔便宜」與「無私典範」等成分；威權領導則涵蓋了「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」與「教誨」。預試的一致性信度 Cronbach 則在 .77 與 .94 之間。

表二是根據表一修正家長式領導量表後，正式施測於 660 位為台灣企業中的中、基層主管與職員，且根據圖二進行家長式領導三元模式之確認性因素分析。結果顯示，整體模式的 GFI 與 AGFI 分別為 .89、.80，NFI、NNFI、與 IFI 則分別為 .91、.88、.92，顯示此三元領導模式尚可接受。



圖二、家長式三元領導模式之二階確認性因素分析模式

表三則顯示了仁慈、德行與威權領導各成分的內部相關在 .41 與 .80 之間。仁慈與德行領導各成分的相關則在 .36-.80 之間，而仁慈、德行與威權各成分的相關在 -.18 與 -.67 之間，表示威權領導與仁慈、德行領導有反向關係。同樣地，仁慈、德行領導與組織承諾、上下信任、對主管滿意成顯著正相關(.19-.78)，而威權領導則成顯著負相關(-.11 與 -.45 之間)，但此三領導與部屬自評績效的相關都不顯著。

表一、家長式領導三元要素之探索性因素分析<sup>a</sup> (n=200)

題目	平均數	標準差	因素 <sup>b</sup> 負荷量 <sub>i</sub>	共同性 <sup>c</sup>
<b>A. 仁慈領導(Cronbach's <math>\alpha</math> =.93)</b>				
、個別照顧 (Cronbach's $\alpha$ =.91)				
1.他關懷我私人的生活與起居。	3.82	1.09	.88	.77
2.他平常會向我噓寒問暖。	4.00	1.12	.81	.68
3.對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。	4.04	1.02	.75	.57
4.他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	3.78	0.96	.73	.55
5.他對我的照顧會擴及到我的家人。	3.32	1.12	.80	.64
6.他會幫我解決生活上的難題。	3.82	1.07	.80	.64
、體諒寬容 (Cronbach's $\alpha$ =.89)				
7.當我碰到難題時，他會即時給我鼓勵。	4.23	0.99	.84	.73
8.當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在	4.12	1.04	.84	.71
9.當我犯錯時，他會給我改過的機會。	4.61	0.84	.73	.53
10.他不會當著同仁的面前，給我難堪。	4.47	1.08	.66	.44
11.對於我工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。	4.42	1.07	.82	.69

表一續

題目	平均數	標準差	因素 <sup>b</sup> 負荷量 <sub>i</sub>	共同性 <sup>c</sup>
<b>B. 德行領導(Cronbach's <math>\alpha=.94</math>)</b>				
、正直盡責 (Cronbach's $\alpha=.91$ )				
1.得罪他時,他會公報私仇。(-) <sup>d</sup>	4.57	1.20	.85	.73
2.他會利用職位搞特權。(-)	4.71	1.09	.86	.74
3.工作出紕漏時,他會把責任推得一乾二淨。(-)	4.54	1.16	.87	.77
、不佔便宜 (Cronbach's $\alpha=.83$ )				
4.他不會佔我的小便宜。	4.92	0.85	.79	.65
5.他不會因個人的利益去拉關係、走後門。	4.70	1.03	.81	.70
、無私典範 (Cronbach's $\alpha=.91$ )				
6.他為人正派,不會假公濟私。	4.63	0.99	.75	.67
7.他對待我們公正無私。	4.37	1.02	.80	.67
8.他是我做人做事的好榜樣。	4.34	1.13	.88	.78
9.他能夠以身作則。	4.44	1.06	.92	.86
<b>C. 威權領導 (Cronbach's <math>\alpha=.91</math>)</b>				
、威服 (Cronbach's $\alpha=.80$ )				
1.他要求我完全服從他的領導。	3.54	1.12	.62	.41
2.當我當眾反對他時,會遭到冷言諷刺。	2.80	1.09	.76	.62
3.他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。	3.11	1.30	.83	.76
、專權 (Cronbach's $\alpha=.78$ )				
4.本單位大小事情都由他自己獨力決定。	3.13	1.16	.71	.51
5.開會時,都照他的意思作最後的決定。	3.14	1.12	.78	.63
、隱匿 (Cronbach's $\alpha=.77$ )				
6.他不把訊息透露給我們知道。	2.82	1.15	.78	.61
7.他不讓我們察覺他真正的意圖。	3.01	1.14	.72	.53
、嚴峻 (Cronbach's $\alpha=.85$ )				
8.在我們面前,他表現出威嚴的樣子。	3.02	1.18	.70	.54
9.與他一起工作時,他帶給我很大的壓力。	2.94	1.16	.82	.68
10.他採用嚴格的管理方法。	2.73	1.09	.84	.72
、教誨 (Cronbach's $\alpha=.79$ )				
11.當任務無法達成時,他會斥責我們。	3.08	1.20	.77	.63
12.他強調我們的表現一定要超過其他單位。	3.49	1.23	.65	.43
13.他遵照原則辦事,觸犯時,我們會受到嚴厲的處罰。	2.82	1.06	.76	.59

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

b： $f_{ij}$ 為斜交轉軸後的結構負荷量(Factor Structure)。

c：共同性(Communality,  $h_i^2$ )= $\sum_j f_{ij}^2$ , j：因素#、n 為因素數目。

d：(-)為反向計分。

表二、家長式領導三元模式之確認性因素分析(N=532)

項目	家長式領導			整體適合度標準 *	
	仁慈領導	德行領導	威權領導		
一階標準化因素負荷量 <sup>b</sup>				1.GFI	.89
1.個別照顧	.77(.41) <sup>a</sup>			2.AGFI	.80
2.寬容體諒	.96(.08)			3. <sup>2</sup> ratio	10.62
3.正直盡責		.77(.41)		4.RMR	.07
4.不佔便宜		.79(.37)		5.SRMR	.07
5.無私典範		.93(.13)		6.NFI	.91
6.威服			.80(.35)	7.NNFI	.88
7.專權			.73(.47)	8.IFI	.92
8.隱匿			.79(.37)		
9.嚴峻			.79(.37)		
10.教誨			.62(.62)		
一階因素組成信度	.86	.87	.86	* 適合度之判斷標準 為 GFI、AGFI、 NFI、NNFI 及 IFI 大於.90； <sup>2</sup> ratio 小於 2、3 或 5； RMR、SRMR 小 於.05。	
一階因素平均抽取變異	.76	.69	.56		
二階因素負荷量	.91(.18)	.96(.08)	-.72(.48)		
二階因素組成信度		.90			
二階因素平均抽取變異		.76			

註：a.括弧內數字為該題項之測量誤差變異數。

b.一階、二階因素負荷量，與測量誤差變異數、因素殘差變異數均達統計顯著水準( = .05)

表三、各研究變項的相關矩陣(N=556-572)

變項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>仁慈領導</b>			(.93)																	
1.個別照顧	3.70	.90		(.91)																
2.寬容體諒	4.26	.83	.74**		(.88)															
<b>德行領導</b>					(.93)															
3.正直盡責	4.46	1.04	.36**	.60**		(.86)														
4.不佔便宜	4.67	.93	.46**	.64**	.62**		(.82)													
5.無私典範	4.32	.98	.69**	.80**	.66**	.75**		(.92)												
<b>威權領導</b>								(.92)												
6.威服	3.24	.96	-.31**	-.46**	-.65**	-.40**	-.49**		(.79)											
7.專權	3.17	1.03	-.26**	-.42**	-.51**	-.37**	-.39**	.58**		(.82)										
8.隱匿	2.94	.97	-.39**	-.53**	-.67**	-.48**	-.56**	.63**	.56**		(.72)									
9.嚴峻	3.00	1.01	-.30**	-.43**	-.55**	-.39**	-.41**	.63**	.61**	.61**		(.86)								
10.教誨	3.14	.94	-.18**	-.31**	-.46**	-.27**	-.28**	.57**	.51**	.41**	.66**		(.78)							
<b>組織承諾</b>																				
11.情感性承諾	3.83	.86	.38**	.39**	.23**	.29**	.40**	-.08	-.14**	-.19**	-.11**	-.00		(.91)						
12.規範性承諾	4.26	.81	.27**	.33**	.25**	.34**	.34**	-.11**	-.13**	-.19**	-.19**	-.04	.65**		(.77)					
13.工具性承諾	3.19	.97	.19**	.24**	.23**	.19**	.24**	-.14**	-.19**	-.19**	-.15**	-.15**	.47**	.31**		(.80)				
<b>上下信任</b>																				
14.客位主管忠誠	4.05	.84	.68**	.74**	.52**	.57**	.78**	-.37**	-.30**	-.45**	-.31**	-.17**	.54**	.43**	.27**		(.96)			
15.主位主管忠誠	3.92	.69	.59**	.58**	.32**	.42**	.58**	-.17**	-.14**	-.29**	-.20**	-.07	.48**	.49**	.20**	.84**		(.92)		
16.情感信任	4.33	.81	.62**	.72**	.48**	.55**	.71**	-.36**	-.33**	-.44**	-.36**	-.23**	.44**	.38**	.19**	.80**	.68**		(.82)	
17.工作信任	4.45	.98	.52**	.65**	.54**	.59**	.73**	-.36**	-.29**	-.42**	-.26**	-.15**	.45**	.38**	.23**	.80**	.62**	.71**		(.92)
18.自評工作績效	78.14	11.68	.01	.05	-.02	.02	.05	.03	-.03	.07	-.01	.01	.08	.07	-.03	.02	.06	.08	.03	
19.對主管滿意	76.03	17.73	.58**	.66**	.49**	.50**	.70**	-.40**	-.34**	-.45**	-.35**	-.27**	.37**	.28**	.27**	.74**	.56**	.66**	.67**	.14**

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

對角線括弧內為信度 Cronbach .

表四、 家長領導向度與效標變項的標準化區段迴歸分析 (N=545-547)

變 項	組織承諾			上下信任				自評 工作績效 ( )	對主管 滿意 ( )
	情感性 承諾 ( )	規範性 承諾 ( )	工具性 承諾 ( )	客位 主管忠誠 ( )	主位 主管忠誠 ( )	情感 信任 ( )	工作 信任 ( )		
<b>仁慈領導</b>									
個別照顧	.13*	.03	.08	.20**	.26**	.12**	.01	-.10	.11*
寬容體諒	.12	.12	.02	.23**	.21**	.34**	.19**	.09	.18**
R <sup>2</sup>	.02**	.01	.00	.05**	.07**	.06**	.01**	.00	.03**
<b>德行領導</b>									
正直盡責	.05	.07	.14**	.06	-.01	-.04	.13**	-.07	-.00
不佔便宜	-.03	.17**	-.03	-.05	-.03	.04	.03	.02	-.07
無私典範	.26**	.09	.08	.49**	.36**	.32**	.56**	.09	.49**
R <sup>2</sup>	.02**	.03**	.01	.07**	.03**	.04**	.13**	.00	.06**
<b>威權領導</b>									
威服	.18**	.09	.11+	-.00	.11*	.02	-.03	.07	-.02
專權	-.08	-.01	-.11+	-.00	.05	-.02	-.02	-.06	-.04
隱匿	-.01	.06	-.04	.01	.03	-.01	.08+	.11+	-.04
嚴峻	-.04	-.18**	.05	-.00	-.09+	-.06	.05	-.07	.04
教誨	.08	.11*	-.11+	.06+	.07	.03	.10*	.04	-.03
R <sup>2</sup>	.02**	.02**	.02	.00	.02*	.00	.01**	.01	.00
<b>背 景</b>									
性別	-.05	-.10*	-.01	.02	-.01	-.01	.08*	.02	.02
年齡	.08	.20**	.19**	.01	.08+	.04	-.00	-.01	-.03
教育程度	-.15**	-.09*	-.16**	.01	.03	.05+	.01	-.01	.03
年資	-.03	-.04	-.04	-.01	.04	.02	.01	.08	-.00
與主管 共事時間	-.02	-.01	.04	.04	.04	.01	-.04	.02	.02
R <sup>2</sup>	.03**	.06**	.06**	.00	.02*	.01	.01	.01	.01
<b>調 整 R<sup>2</sup></b>	.22	.20	.12	.67	.47	.56	.58	.00	.52
F	11.13**	9.95**	5.82**	74.02**	32.59**	47.2**	52.13**	1.08	40.69**

<sup>+</sup> $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  (單尾檢定)

括弧內為各變項之區位 R<sup>2</sup>.

此外，區段迴歸分析(Block Regression Analysis)可以發現仁慈領導對組織承諾、上下信任與主管滿意具顯著的預測效果，尤其是主位主管忠誠(  $R^2=.07, p < .01$  )，其中寬容體諒對情感信任的效果最為顯著(  $=.34, p < .01$  )；德行領導亦對組織承諾、上下信任與主管滿意具顯著的預測效果，特別是工作信任，而無私典範對工作信任的效果最顯著(  $=.56, p < .01$  )；威權領導則只對組織承諾、上下信任有顯著的預測效果。區段迴歸分析的結果，如表四所示。

## 計畫成果自評

本研究以文化差異(cultural diversity)的觀點，指出華人企業的領導者會表現出清楚且強大的威權，也有照顧、體諒部屬、及樹立典範等家長式的領導作風，並透過實證量化分析，驗證家長式三元領導模式的信度與效度。此外，仁慈、德行與威權三領導風格和組織承諾，上下信任之主管忠誠、情感信任、及工作信任、績效自評、主管滿意等的預測，在仁慈與德行領導較獲得支持，而威權則得到部分支持。

## 重要參考文獻

- 凌文韜 (1991)。中國人的領導與行為。見楊中芳、高尚仁(主編):《中國人、中國心—人格與社會篇》。台北:遠流出版公司。
- 凌文韜、陳龍、王登(1987)。領導行為評價量表的建構。《心理學報》, 19期: 199-207。
- 鄭伯壘(1990)。《領導與情境—互動心理學研究途徑》。台北:大洋出版社。
- 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集刊》, 79期, 119-173。
- 鄭伯壘(1995b)。差序格局與華人組織行為。《本土心理學研究》, 3期, 142-219。
- 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、莊仲仁(1981)。基層軍事幹部有效領導行為之因素分析:領導績效、領導角色與領導行為之關係。《中華心理學刊》, 4期, 2-41。
- 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.
- Pye, L. W. (1981). *Dynamics of Chinese Politics*. Cambridge, MA: OG & H.
- Pye, L. W. (1985). *Asia Power and Politics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Silin, R. F.(1976). *Leadership and values*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- 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. I. and Chan, A. (1992). Headship and leadership, in R. I. Westwood (ed.), *Organizational behaviour: A Southeast Asian perspective*: 123-39. Hong Kong: Longman.
- Xu, L. C. (1989). Comparative study of leadership between Chinese and Japanese managers based upon PM theory, In B. J. Fallon, H. P. Pfister, & J. Brebner (Eds.), *Advances in organizational psychology*. pp42-49. Amsterdam: Elsevier.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The culture basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization studies*, 18(3), 445-480.