

華人文化與組織領導： 由現象描述到理論驗證

鄭伯壘 國立台灣大學

在教育部華人本土心理學追求卓越計畫的項目下，「華人文化與組織行為」四年內總共執行了十五項研究計畫，主題緊扣在華人組織中的領導與忠誠上，進行一系列的實徵研究。本文的目的乃在針對家長式領導、差序式領導、德行領導、及員工忠誠等四項議題，進行批判性的回顧，一方面呈現累積的研究成果，一方面闡明未解的研究議題，並站在現有的基礎上，展望未來的研究方向。

關鍵詞：員工忠誠，家長式領導，差序式領導，華人文化，德行領導

一、前 言

過去二十年裡，文化與組織行爲的研究發展很快，並使得組織與管理研究起了根本的變化。在 Hofstede (1980) 出版「文化影響」(culture's consequences) 一書之前，管理學術幾乎都持著管理普同論的觀點，認為管理功能是超越文化，不受地域影響的。例如，不少比較管理研究者就指出：雖然每個地區的工業化程度可能不同、組織環境有異，但管理原則是放諸四海皆準的，並無區域之分。而爲了促使未開發地區或貧窮國家變得富裕、繁榮，也不能不採用美國或西方國家的「管理鐵律」，否則將無法奏效 (如 Farmer & Richman, 1965; Haire, Ghiselli, & Porter, 1966; Negandhi, 1979)。競爭優勢專家亦強調，在全球競爭的壓力之下，技術發展、市場多元化、大量生產等才是主導競爭力的主要因素，這些要素的滿足並不會受到文化的影響。因此，文化對組織與管理的作用不但不大 (Porter, 1985)，而且在全球化與科技進步的趨勢下，不同的文化偏好與社會價值的差距將會逐漸縮短，並導致重要組織變項與管理作風的雷同 (Hickson, McMillar, Azumi, & Horvath, 1979)。

然而，此一說法到了八〇年代中期，在 Hofstede (1980) 研究的影響之下，受到嚴酷的挑戰。此研究針對 IBM 全球四十國左右的員工，進行個人主義、權力距離、不確定性規避、及陽剛化等文化價值的研究，發現各地區或各國的文化會形成不同的文化群 (cultural cluster)，這些文化群至少包括英美、南歐、北歐、日本、東亞、及南美等諸類組型。當文化組型不同時，各種組織法則與管理作風也會產生差異 (Hofstede, 1980; England, 1975)。因此，各國或各地勢必依照自己的國情與文化特色，發展適合自己的獨特管理理念與經營方式，方可展現效果。至於所淬煉出來的管理理念或方式，在移植到其他國家或地區時，也需要做進一步的檢證，以免踰淮爲枳。

這股風潮顯然也助長了華人組織行為研究的勢頭：在一篇針對華人組織管理的評論性論文當中，Peng 等人 (Peng, Lu, Shenkar, & Wang, 2001) 指出：在一九八〇年以前，有關華人組織管理的研究都只能歸在區域管理領域裡，並未受到重視；然而，在一九八〇年以後此一課題逐漸變得熱門，並在主流管理期刊中脫穎而出。根據統計，在一九八〇年以前，論文的篇數只有二篇，但在一九八一至一九八九年則有二十二篇，而一九八九至一九九七年則已達五十九篇，顯示華人組織管理的研究越來越受到重視，而且方興未艾。在這些論文當中，除了比較管理與中國大陸改革開放之體制轉型的研究外，大多涉及了華人文化與組織行為的議題。

此一趨勢在在顯示了由於華人社會具有獨特的文化價值，因此，華人的組織與管理是有別於西方的，而不能等同視之（如楊國樞，1995；鄭伯壘，1995b；Redding，1990；Westwood，1997）。在此前提之下，瞭解華人文化價值與組織行為的關聯、建構華人組織管理的理論，不但深具學術意義，而且具有實務上的迫切需要（楊國樞，1993）。實際上，過去數十年來亞洲三小龍（台灣、香港、新加坡）的經濟成就，以及中國大陸改革開放後的躍進式經貿成長，都使得組織研究者不能不對具有儒家文化特色的華人企業組織發生好奇，並加以探討。這些研究，大多從深究華人社會的文化價值著手，進而連結到華人企業的組織模式與組織行為，企圖找出文化價值對組織管理與組織行為的效果，並藉此解釋華人企業成功的原因（鄭伯壘，1991，1995b）。

然而，什麼是華人社會的特定文化價值呢？雖然各家也許有不同的看法，但大多數研究者都同意：華人文化乃立基於儒家思想中的人倫概念，強調當個人與他人往來時，必須遵循彼此間的「尊卑」與「親疏」分際，尊其所當尊，且親其所當親，以符合儒家「仁」、「義」與二者相合之「禮」的精神。尊尊法則代表的是權威取向，而親親法則則代表了關係取向（楊國樞，1993；黃光國，1995）。透過這兩種社會文化價值的型塑，華人的

日常生活、思想方式、行為規範、以及生活準則都將有別於西方，並對華人企業的組織管理與組織行為產生極為關鍵的影響（鄭伯壘，1991；鄭伯壘、黃敏萍，2000）。

上述發展改變了組織行為研究者的文化認知與研究視角，而使得華人文化與組織行為的研究逐漸受到注目。然而相對於其他文化圈（例如日本）的研究，華人組織管理研究的論文仍然為數有限，遑論影響力。因此，不少研究者都呼籲華人組織行為研究者需要投入更多心力，以帶出更多高水準的研究，並創發新的理論（鄭伯壘，2003；Li & Tsui，2000；Peng *et al.*，2001；Tsui & Lau，2002）。在此呼籲之下，已經有一些組織行為研究者率先投入華人組織行為研究的行列，而台灣研究者則在教育部本土心理學追求卓越計畫的資助下，由點而面，開始進行有系統的探討，並且獲得了不錯的成果。

此計畫由二〇〇〇年開始執行，至二〇〇四年結束，在華人文化與組織行為分項計畫中，總共執行十五項計畫，主題涵蓋了家長式領導、差序式領導、德行領導、華人忠誠與認同、華人組織文化、以及華人企業治理等，其中家長式領導、差序式領導、以及華人忠誠，更有著長達三年以上的持續探索，不僅能夠逐步深化研究議題；同時，在理論發展上，亦有長足的進展，尤其是在華人組織領導方面。有關四年卓越計畫的主題及其演變，如圖 1 所示。

這些研究成果不但能夠對現行的組織行為學提供啟發，而且對瞭解華人組織行為頗為幫助。除此之外，現行的研究結果也引發了許多亟需探討的新議題，而能提供未來研究的方向。本論文的目的，即在鋪陳華人組織領導的內涵與追求卓越計畫下所獲致的研究成果，從而明示已解與未解之問題，以指明未來研究方向與需要努力之處。在本篇論文中，我將集中介紹較有系統且互有關連的研究成果，討論其學術意涵及關注焦點的變化，這些成果包括家長式領導、德行領導、差序式領導、及員工忠誠。

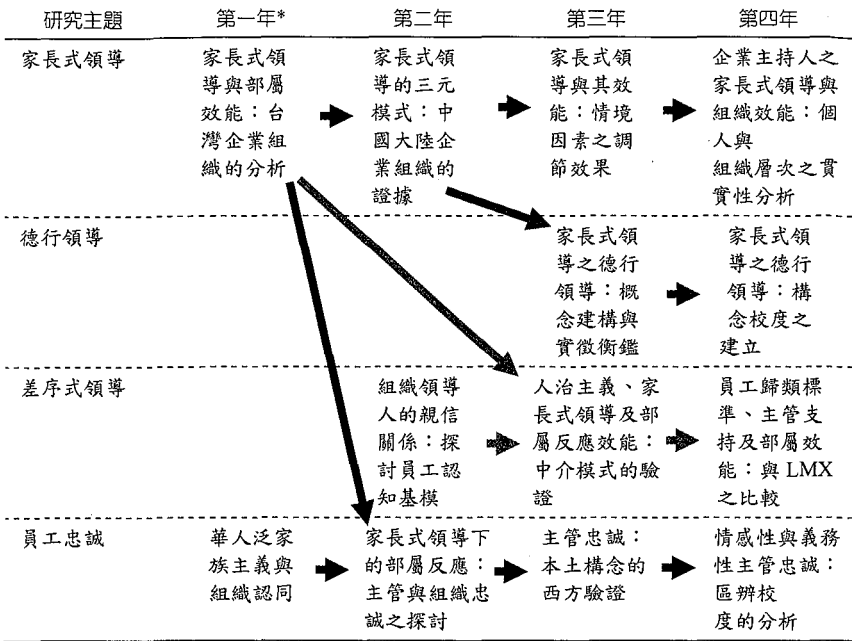


圖 1 追求卓越計畫「華人文化與組織行為」分項之研究議題與演變（註：*在十五項計畫中，華人組織文化與企業治理僅執行一年，而未列入圖中。）

二、家長式領導

雖然華人領導的探討可以溯及 Silin (1976) 對台灣一家大型企業主持人之領導方式的研究，但捨棄套用西方領導模式，進行華人本土領導研究的華人研究者，最早應該追溯到鄭伯壘有關家族主義與領導行為的一系列探討(鄭伯壘, 1991, 1995a, 1996)。早在一九八〇年代末期，鄭伯壘(1995a)即透過個案觀察的方式，研究華人企業主持人與高階經理人的領導行為，並發現台灣家族企業主持人與管理人員的領導作風，與 Silin (1976)、

Redding (1990)、及 Westwood 與 Chan (1992) 所提的華人企業組織領導非常類似。在一九九三年至一九九四年間，他又訪談了十八位台灣民營企業主持人與二十四位一級主管，再次肯定了家長式領導的確遍佈在華人企業組織當中 (鄭伯壘, 1995c)。其後，他開始發展測量工具，進行量化研究，並將這些行為命名為家長式領導。

隨著家長式領導概念的提出，家長式領導的相關議題逐漸受到組織行為研究者的重視，並累積了一些成果。於是，樊景立與鄭伯壘 (2000) 總結了 Silin (1976) 以來對華人企業領導的相關研究，透過文獻分析，細緻地耙梳華人文化與組織領導間的關係，並明確指出，家長式領導具有三個重要成分：即威權 (authoritarianism)、仁慈 (benevolence)、及德行 (moral) 領導；且將家長式領導界定為：一種類似父權的作風，擁有清楚而強大的權威，但也有著照顧與體諒部屬、以及道德示範的成分在內 (Farh & Cheng, 2000)。同時，點明家長式領導三種成分與敬畏順從、感恩圖報、及認同內化等部屬反應具有互相對應的關係。另外，鄭伯壘與黃敏萍 (2000) 則剖析了家族主義中的尊卑與親疏兩大法則對華人領導行為的影響，並闡明尊卑或尊尊法則乃是家長式領導的基礎。

隨後，鄭伯壘、周麗芳、及樊景立 (2000) 根據過去研究與概念架構，編製測量工具。至此，研究者不但釐清了家長式領導的概念與文化淵源，而且也發展了具有一定信、效度的量表，而使得家長式領導之相關議題的探討、模式驗證、及量化研究變得可能。在教育部本土心理學追求卓越計畫的支持下，以上述研究為基礎，家長式領導正式開展一系列的實徵研究。在四年的時間內，此一課題的研究不僅逐步深化，反映出進行內發性本土 (endogenous indigenization) 組織行為研究 (鄭伯壘, 2003) 的可能，而且對華人領導亦有更進一步的認識。

此四年的計畫旨在探討以下的問題：第一、考察家長式領導對部屬反應與效能的影響、及其中的內在機制，以檢驗家長式領導三元模式的內部

效度；第二、比較家長式領導與西方對應之轉型式領導的相對效果，以檢驗家長式領導的構念與遞增效度；第三、釐清影響家長式領導與部屬效能的情境與調節因素，以檢視家長式領導的外部效度。

（一）家長式領導三元模式的驗證

家長式領導三元模式的內部效度，可以從威權、仁慈、及德行的主要效果、三種領導間的互涉效果、以及家長式領導影響部屬反應之內在歷程來察看。以主要效果而言，Cheng、Chou、Huang、Wu、及 Farh（2004）以台灣企業樣本、多元迴歸方法分別探討仁慈、威權、及德行領導對部屬之敬畏順從、感恩圖報、及認同內化的影響效果。結果發現三種領導對三種部屬反應都有正向效果，其中仁慈領導對感恩圖報效果最強、仁慈與德行對認同效法都有較大的作用、而德行領導則對敬畏順從效果最佳。Farh、Cheng、Chou、及 Chu（2004）則進一步以大陸私人企業為樣本，採結構方程模式（structural equation modeling）直接進行三種領導與三種部屬反應配對的模式驗證，亦得到相當好的契合（fitness）結果。

除此之外，家長式領導三元模式中部屬反應所涵蓋的敬畏順從、感恩圖報、與認同效法（樊景立、鄭伯壘，2000），都涉及了部屬對主管的忠誠。總結現有的研究可以得知，仁慈與德行領導對部屬的主管忠誠都具有正向效果，而且此效果並不因組織類型（包括企業組織與教育組織）、團體性質（包括正式團體與非正式團隊）、及區域（包括台灣與大陸）而有所差異。至於威權領導對部屬主管忠誠的效果則較為複雜，在企業組織或正式團體當中，威權領導具有正向效果（鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003；任金剛、樊景立、鄭伯壘、周麗芳，2004；Cheng，Chou，Huang，Wu，& Farh，2004），但在學校機構與團隊當中，則具有負面效果或沒有效果（鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳，2002；鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳，2002）。

除了以主管忠誠做為效標變項之外，其他的效標變項，包括部屬的組織公民行爲（鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳，2002）、組織承諾與工作滿意度（鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003；任金剛等人，2004）、團隊歷程與團隊效能（鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳，2002），也都得到類似的結果。至於客觀領導績效方面，威權領導具有正向影響效果，而仁慈領導與德行則不太顯著（任金剛等人，2004）。

以互涉效果而言，目前的證據顯示：恩威並濟對部屬反應與效能具有正面的強化效果，亦即威權領導高時，仁慈領導與部屬反應、效能的正向關係較為顯著；而低威權領導時，仁慈領導的效果則不顯著（鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳，2002；鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003；Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh, 2004）。而威德兼施對部屬反應與效能則具有負面的削弱效果，表示威權領導高時，德行領導的效果反而會被抑制，或具有反效果；而威權領導低時，德行領導則具有顯著的正面效果（鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003；Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh, 2004）。此結果頗符合中國傳統政治中的酷吏假說，亦即當領導者類似於一位律己甚嚴、廉潔、且採用鐵腕治理的官吏時，由於對部屬會採用不問情面的嚴厲管理作風，而使得部屬產生不近人情的殘酷感受，並導致與主管間的人際疏離（Pye, 1985；郭慧娟，1995）。以上兩項結果，在台灣與中國大陸並無差異。至於恩德雙行對部屬反應與工作態度的效果，則偏向負面的替代效果，亦即恩德只要具備其中的一項，即可發揮效果，彼此間具有相互取代的作用。雖然恩德之替代效果在大陸企業組織中頗為顯著，但在台灣企業組織則較不明顯。

從上述研究可以發現，在華人組織中，家長式領導對部屬的主管忠誠、領導滿意、工作滿意、組織承諾、組織公民行爲及工作績效等效能，具有一定的影響力，至於其中的機制為何，則需要做進一步的考察。此一問題，亦有三項研究提出解答，包括華人團隊研究、學校校長領導研究、

以及威權領導與部屬情緒的研究。

以華人團隊研究而言，研究者以 71 個台灣企業組織團隊與 400 位團隊成員為研究對象，探討團隊領導者之仁慈與威權領導對團隊成員態度（督導滿意、團隊承諾）、工作績效、及留職意願的效果是否會透過團隊成員間之水平互動、以及上下間之垂直互動的中介。結果發現：團隊內互動對家長式領導與成員態度，具部分中介效果；而對成員的工作表現而言，則具有完全中介效果。可見團隊歷程是家長式領導與團隊成員效能的可能中介變項之一（鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳，2002）。

其次，在學校校長的領導方面，鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳（2002）發現，校長與老師之上下關係品質，會中介家長式領導與教師組織公民行為間的關係，而此種效果主要來自上下關係品質中的義務忠誠與人際信任，而非認同內化。

最後，亦有研究者以部屬情緒做為中介變項，以證實部屬情緒在威權領導與部屬效能間的橋樑角色。結果發現，威權領導的確會透過部屬的憤怒情緒感受，而對工作滿意度產生負面影響（吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘，2002）。以上的研究結果顯示，人際互動歷程、互動關係品質、及部屬的情緒感受，都是中介家長式領導與部屬效能的重要變項。雖然以上三種中介變項，多少都部屬反有一些關聯，不過未來研究仍須針對敬畏順從、感恩圖報、與認同效法，進行中介模式的分析。

（二）家長式領導與轉型式領導的比較

雖然華人組織是一種鑲嵌在華人文化傳統下的組織實體，但在本質上，亦反映了某些現代組織的特性，如結構、層級、分工、控制、及決策等。因此，不管是家長式領導或是西方領導應該都對華人組織行為具有一定程度的影響效果。其中，西方領導也許較能解釋組織現代環境與經濟理性的部分；而家長式領導則較能解釋組織傳統文化與鑲嵌價值的部分。也

因此，在排除西方領導行為（例如轉型式領導）的效果之後，對組織與員工效能而言，家長式領導仍應保留或展現獨特的效果。

根據這個論點，研究者分別以台灣與大陸企業為樣本，進行家長式領導與轉型式領導的比較（鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003；Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh, 2004）。對應的轉型式領導，包括個別體恤（individualized consideration）、高績效標準（high performance standard）、及樹立榜樣（modeling）等方面。個別體恤是指領導者尊重部屬、關心部屬感受、滿足個別需求、及給予必要的支持，其概念與仁慈領導中的個別照顧有些類似；樹立榜樣是指領導者強調高層次的道德價值，如公平、正義等，並且身體力行，為部屬樹立良好的榜樣（Burns, 1978；Bass, 1985），此向度與德行領導中的正直盡責有些類似；至於高績效標準則指領導者表露出對部屬高績效與卓越工作品質的期許，與威權領導中的「嚴峻」與「教誨」有些類似。

結果發現，不論是台灣企業還是大陸企業，當控制西方對應之轉型式領導行為之後，家長式領導對部屬反應與態度都仍具有顯著而獨特的影響效果。其中，部屬反應方面的感恩圖報與犧牲奉獻、以及工作態度方面的主管滿意與組織承諾等，家長式領導的獨特效果都大於對應之轉型式領導；而在認同內化、部屬的工作滿意方面，則是轉型式領導的獨特影響效果較強；至於順從無違方面，則家長式領導與轉型式領導的獨特影響效果是一樣的。

除了上述兩項企業組織的研究之外，鄭伯壘、謝佩鴛、及周麗芳（2002）亦以教育機構為研究對象，將廣義的轉型式領導（包括交易式領導）分成關係轉型、工作轉型、賞罰分明、及隨意賞罰四種領導行為，並與家長式領導做進一步比較。結果發現：在控制了四種轉型式領導之後，不論是上下關係品質或教師效能，家長式領導都具有獨特的影響效果；而在比較家長式領導與轉型式領導對教師效能的影響時，轉型式領導並不具有顯著的

獨特解釋力。

(三) 調節家長式領導與部屬效能的情境因素

許多領導研究者都強調：沒有任何一種領導型態，可以應用在相同文化脈絡之下的所有情境 (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001)。因此，家長式領導在華人企業組織中的效果，也可能因為情境脈絡的不同而有所差異，這些情境脈絡至少包括部屬的權威取向、部屬對領導者的依賴、以及領導者的才能等。

以部屬的權威取向而言，研究者在回顧相關研究後，認為近代華人社會的現代化，已經相當程度地削弱了傳統的權威觀念。我們不能再假設，服從權威是所有華人共通的價值。因此，部屬服從權威的態度，可能是組織行為與部屬效能的重要調節變項 (如 Farh, Earley, & Lin, 1997; Farh, Leung, & Law, 1998)。以家長式領導與部屬效能的關係而言，部屬的權威取向也的確對威權領導具有調節效果：對高權威取向的部屬而言，具有正面效果；而對低權威取向者則具負面效果。然而，德行領導與仁慈領導則不受影響，表示此兩種領導行為對權威取向高低者所具有的正面效果，都是類似的 (鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清, 2003; Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh, 2004)。

以部屬對主管的依賴而言，Hamilton (1990) 指出華人領導者的威權乃肇因於部屬對他的依賴，因此，部屬對主管的依賴，也會調節家長式領導的效果：當部屬對領導者的依賴程度高時，面對高威權的領導者，部屬會刻意抑制自己的想法，盡力完成上級所指派的工作，以維持上下間的順暢互動；反之，當部屬的獨立需求與自主性高時，則較期盼自己能獨力完成工作，而不希望領導者干涉過多。因此，對依賴性低的部屬而言，高威權領導者通常會引發上下間的衝突，並導致工作態度與工作效能的低落；然而，低威權領導者反而能夠提升部屬的工作效能與工作態度。

根據上述推論，任金剛、樊景立、鄭伯壘、及周麗芳（2002）以台灣民營企業 300 對與大陸企業（包括國營、私營、及鄉鎮企業）314 對領導者與部屬對偶，進行資料分析。結果發現：不論是大陸還是台灣企業，部屬依賴對仁慈領導與組織承諾，都具有正向調節效果；對德行領導與督導滿意，具負向調節效果；而對威權領導與組織公民行為則具有正向調節效果，此種對威權領導的調節效果在大陸企業更強，亦即當部屬對主管的依賴越強時，威權領導對部屬督導滿意、主管忠誠、工作績效的效果也越大。

以主管的才能而言，Bass（1998）曾指出領導與效能的關係，會受到領導者權力的調節。而領導者權力最主要的根源，乃肇因於專業、知識、及才能而來的專家權（expert power）。因此，在探討家長式領導對效能的效果時，領導者在部屬心目中的能幹形象，也是重要的調節變項之一：一位能幹的主管，其威權領導容易被部屬接受；反之，無能的領導者，則可能會引起部屬的反感。至於仁慈領導，當領導者的才能較高時，較可能履行對部屬的照顧，因此，仁慈領導對部屬效能的影響效果較大；反之當主管才能較低時，仁慈領導的影響作用較低或沒有作用；在德行領導方面，當主管的才能高時，德行領導的作用可能會被才能取代，而對效能的影響較不明顯；但是當領導者才能較低時，德行領導的效果就會變得顯著（樊景立、鄭伯壘，2000）。

結果發現，對台灣企業組織來說，領導者才能對家長式領導與部屬效能的調節效果頗為顯著：當領導者才能越高時，仁慈領導對部屬督導滿意、組織承諾的效果越強，表示領導者才能對仁慈領導與部屬效能的確具有正向調節效果。其次，當領導者才能高時，高德行領導者的部屬效能反而小於低德行領導者，顯示領導者才能對德行領導與部屬效能具有負向調節效果。然而，領導者才能對威權領導與效能的調節效果並不顯著，其理由仍須做進一步的探究。當前家長式領導的主要研究成果，如表 1 所示。

表 1 華人本土心理學追求卓越計畫「華人文化與組織行為」分項之研究成果

研究者	研究對象	研究方法	研究結果
家長式領導			
鄭伯燊、黃敏萍、周麗芳 (2002)	71 個台灣企業團隊與 400 位團隊成員	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 團隊領導者之仁慈領導對成員效能具正向效果；威權領導則具負向效果。 2. 團隊領導者之仁慈領導對成員之水平互動、上下互動皆有正向效果；威權領導則具負向效果。 3. 團隊領導者之仁慈與威權領導對成員之上下互動與督導滿意度具互涉效果。 4. 在仁慈與威權領導對工作績效、留任意願的影響上，團隊互動（含上下與水平）具完全的中介效果。
鄭伯燊、謝佩鶯、周麗芳 (2002)	509 對台灣北部公立小學之校長與教師對偶	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長仁慈領導與德行領導對教師組織公民行為具正向效果；威權領導之負向效果不顯著。 2. 校長之仁慈領導與德行領導對情感忠誠、義務忠誠、及人際信任具正向效果；威權領導對情感忠誠與人際信任則具負向效果。 3. 教師對校長之義務忠誠與人際信任，對校長之仁慈領導、德行領導與教師組織公民行為，具完全的中介效果。
吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯燊 (2002)	609 位台灣汽車公司員工	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主管威權領導對部屬憤怒情緒感受具正向效果。 2. 主管威權領導對部屬憤怒情緒克制具正向效果 3. 憤怒情緒感受對威權領導與工作滿意度，具完全的中介效果。
任金剛、樊景立、鄭伯燊、周麗芳 (2002)	300 對與 314 對台灣與中國大陸企業領導者與部屬對偶	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部屬依賴：(1)對仁慈領導與組織承諾，具正向調節效果；(2)對德行領導與督導滿意具負向調節效果；(3)對威權領導與角色外績效具正向調節效果；(4)對大陸企業之威權領導與督導滿意、主管忠誠、及工作績效具正向調節效果。 2. 領導者才能：(1)對台灣企業之仁慈領導與督導滿意、組織承諾，具正向調節效果；(2)對台灣企業之德行領導與所有部屬效能具負向調節效果；對大陸企業則僅對督導滿意負向調節效果。

表 1 (續)

研究者	研究對象	研究方法	研究結果
鄭伯璜、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清 (2003)	57 家中國大陸北京地區企業 248 位員工	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 控制對應之西方轉型式領導之後，家長式領導對部屬反應具額外解釋力。 2. 仁慈、德行及威權領導對部屬忠誠與組織承諾皆具正向效果；仁慈與德行對領導滿意度具正向效果；僅有德行領導對工作滿意度具正向效果。 3. 仁慈與威權領導對本土忠誠具正向互涉效果；仁慈與德行領導對西方忠誠、領導滿意、及工作滿意具負向互涉效果；威權與德行領導則對西方忠誠、領導滿意與組織承諾具負向互涉效果。
任金剛、樊景立、鄭伯璜、周麗芳 (2004)	11 家中國大陸企業 132 位與企業主持人有直接互動的員工、8 家台灣企業 72 位與企業主持人有直接互動的員工	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在個人效能上，仁慈與德行領導對員工之組織承諾、工作滿意具正向效果，威權領導之專權向度具負向效果；但威嚴向度則對工作績效具正向效果。 2. 企業主持人的環境敏銳度、經營才能，對家長式領導與組織承諾，具有調節效果。 3. 在組織效能上，仁慈與德行領導對主觀領導效能具正向效果，專權領導則對客觀效能（營收獲利率、營收成長率、及離職率）具正向效果。
Cheng、Chou、Huang、Wu、Farh (2004)	60 家台灣企業 543 位員工	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 控制對應之西方轉型式領導之後，家長式領導對部屬反應具額外的解釋力。 2. 仁慈、德行及威權領導對部屬反應具正向效果。 3. 仁慈與威權領導對部屬反應具正向互涉效果；德行與威權領導則對部屬反應具負向互涉效果。 4. 部屬服從權威之傳統性，對威權領導與部屬反應具正向調節效果；而對仁慈、或德行領導與部屬反應，則不具調節效果。
德行領導			
黃敏萍、鄭伯璜、徐璋伶、周麗芳 (2003)	129 位台灣企業經理人	構念歸納	<ol style="list-style-type: none"> 1. 蒐集之 834 條事例，涵蓋 31 項類別，納入七個向度中。 2. 七個向度為：公平無私、正直不阿、廉潔不苟、誠信不欺、擔當負責、心胸開闊、及以身作則。
	66 位台灣大學生	項目分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 編寫測量德行領導之題項。 2. 進行題目與向度之符合度分析。

表 1 (續)

研究者	研究對象	研究方法	研究結果
黃敏萍、鄭伯壘、徐瑋伶、周麗芳 (2004)	14 家台灣企業 148 位企業員工	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 華人德行領導量表含六項清楚的因素向度。 2. 概念建構所發展出之兩項概念：擔當負責與以身作則合併為盡責模範向度。 3. 德行領導各向度與部屬督導滿意具高相關。
差序式領導			
Cheng、Farh、Chang、Hsu (2002)	173 對台灣企業主管與部屬對偶	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主觀情感關係、忠誠、才能對上下信任與各項管理行為具預測效果。 2. 相對而言，忠誠之預測效果最好。
徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍 (2002)	209 位台灣企業主管	情境模擬實驗設計	<ol style="list-style-type: none"> 1. 客觀關係、忠誠、才能對管理行為具顯著預測效果。 2. 歸類標準對管理行為具二階與三階交互作用，二階交互作用之影響方向不完全相同。
Hu、Hsu、Cheng (2004)	70 台灣家庭營企業 287 位主管	情境模擬實驗設計	<ol style="list-style-type: none"> 1. 忠誠與才能對領導者之酬賞分配比例具有顯著預測效果，且三種歸類標準間具有二階交互作用。 2. 公開或保密之酬賞情境對歸類標準有調節效果，顯示偏私傾向會受情境影響。
鄭伯壘、郭建志、徐瑋伶、胡秀華 (2003)	294 對台灣企業主管與部屬對偶	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 關係、忠誠、才能對家長式領導具直接效果與交互作用。 2. 領導者之相依自我建構與忠誠或才能具有交互作用。 3. 家長式領導對歸類標準與部屬態度具部分中介效果。
鄭伯壘、郭建志、徐瑋伶、胡秀華 (2004)	300 對台灣企業主管與部屬對偶	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相對於西方之對偶相似性而言，主觀情感關係、忠誠、才能對主管工作支持與生活照顧之預測力較佳。 2. 教育相似性、年資相似性、忠誠、及才能對部屬態度的預測效果較佳。
員工忠誠			
Cheng、Jiang、Riley (2003)	59 家台灣民營企業 538 對部屬與主管對偶	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提出相容原則假說，指出組織承諾與主管承諾對員工效能各有主要的影響範圍。 2. 提出跨文化假說，說明華人企業組織之主管承諾具有更為廣泛的影響力。

表 1 (續)

研究者	研究對象	研究方法	研究結果
姜定宇、鄭伯璩 (2003)	華人企業組織	文獻回顧	<ol style="list-style-type: none"> 1. 回顧華人與西方組織行為研究對組織忠誠議題的探討。 2. 界定華人組織忠誠的定義與內涵，發展相關研究命題。
姜定宇、鄭伯璩、 任金剛、黃政瑋 (2003)	68 位台灣民 營企業員工、 264 位台灣公 營企業員工	項目分析 問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉由文獻回顧與項目分析，建構華人本土組織忠誠的概念。 2. 區分西方組織忠誠與華人本土組織忠誠構念。 3. 依據質性分析結果，編製測量工具。 4. 透過量化分析，確認華人組織忠誠量表的內容效度與構念效度。
姜定宇、鄭伯璩、 任金剛、謝宜君 (2004)	400 對台灣 企業主管與部 屬對偶 160 對美國企 業主管與部屬 對偶	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 華人本土主管忠誠具跨文化普同性。 2. 華人本土主管忠誠構念亦能顯著預測美國組織的員工效能。
鄭伯璩、姜定宇 (2004)	華人企業組織	史籍分析 與文獻回 顧	<ol style="list-style-type: none"> 1. 系統回顧西方與華人組織承諾（或忠誠）與主管承諾（或忠誠）的研究。 2. 分析中國古籍《忠經》中的忠誠意涵，釐清華人忠誠的歷史淵源。 3. 指出華人忠誠是屬一種雙軌式的結構。
Cheng、Jiang、 Cheng、Riley、 Jen (2004)	1 家台灣公營 企業 364 位員 工、1 家美國 公營企業 145 位員工	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在美國企業與台灣企業，主管正直都是影響主管承諾的重要前置變項。 2. 主管支持對主管正直與主管承諾具顯著的調節效果。 3. 美國企業的主管支持具正向調節效果；而台灣企業則具負向調節效果。 4. 凸顯華人組織中的人治主義。
鄭伯璩、吳宗祐、 姜定宇 (2004)	一家台灣大型 民營企業 1,339 位員工	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 區分華人主管忠誠中的義務性與情感性類別。 2. 區辨情感性主管忠誠與義務性主管忠誠之前置與後果變項。

(四) 家長式領導之未解議題

雖然家長式領導研究已經累積一些研究結果，也回答了若干的問題，然而，卻存有更多問題必須加以回答。這些問題除了目前已經在進行的研究議題之外，還包括構念的修正與調整、測量工具的改善、研究層次的釐清、以及跨文化類推等問題。透過這些問題的探索，才能夠更瞭解家長式領導的本質、解釋範疇、及內在機制，並對各種限制條件有所瞭解。

就構念的修正與調整來說，隨著資訊化與全球化的進展，不僅組織結構發生變化，而且員工、工作、組織、及環境間的關係也發生改變。在此狀況下，不少人不禁會問：家長式領導仍然能夠發揮效果嗎？如梁覺、梁向芬、及路琳（2000）就質疑：「在越來越多組織強調創新時，家長式領導是否還行得通呢？」雖然此問題也許必須透過實徵證據來加以回答，但在理論上，仍可先做一番思索。根據 Bradley（1987）對父權制之更迭與演變的歷史社會學考察，可以得知：雖然時空改變，但父權制並未消失，只是方法與策略有所翻新而已。因此，父權制並未死亡，只是改頭換面，以不同的面目出現罷了。

換言之，全球化下的華人家長式領導，絕對不能單純以存、亡來論述，而必須思考在面對企業組織現代化之後，其內涵是否已經產生了變化？改變了什麼？又保留了什麼？例如，以仁慈領導而言，除了討論領導者對部屬的生活照顧以外，也許亦應重視領導者對部屬的工作支持與生涯發展。在德行領導方面，除了對待部屬能公平無私、不求私利、及以身作則之外，領導者的心胸開闊、敬業負責也可能是現代部屬所重視的領導者德行。而在威權領導方面，是否過去法家所強調的法、勢、術等領導策略已經不太適用，而必須從對部屬之「人」的控制轉向對部屬之「工作任務」與「工作程序」的控制。另外，對領導者個人權威的絕對服從，是否亦逐漸轉向對領導者所建立之制度、原則、及規範的服從（任金剛等人，2003）。因此，研究者得正視家長式領導之現代轉化的問題。隨著此一問題的提問，

顯然地，家長式領導的測量也必須隨之修正。

在研究層次的釐清方面，不少研究者指出，家長式領導中的仁慈、德行、及威權領導，存有分析層次的問題，而必須加以釐清（鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳，2002；Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh, 2004）。事實上，當初西方研究者在進行領導研究時，常存有兩個對立的預設：一是同質（homogeneous）預設，認為主管對待或領導部屬的方式是雷同或沒有差異的；二是異質預設，強調領導者對部屬並非是一視同仁的（Dansereau, Graen, & Haga, 1975）。前者對領導者行爲的描述是採團體層次（group level）的分析；後者則採對偶層次（dyad level）的分析。雖然過去有些家長式領導研究者認為在華人「差序格局」的價值下，家長式領導所反映的應該是一種異質預設（鄭伯壘，1995b）。然而，亦有研究者指出，以德行領導而言，可能展現出同質的概念，理由是領導者對不同部屬表現的德行領導行爲應該差距不大（徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯壘、樊景立，2004）。爲了解決上述爭論，有必要透過層次分析（level of analysis），以辨明家長式領導究竟是屬於同質的群體分析層次，抑是異質的對偶分析層次。

最後，對於家長式領導之跨國類推的問題，亦值得關注。究竟本土化研究路線所發現之家長式領導是否具有跨國類推的外部效度？其程度爲何？此問題的解答，涉及了客位與主位研究取徑是否相容的爭論：究竟主、客位是涇渭分明的兩條路線，抑是可以產生交集呢？根據 Morris、Leung、Ames、及 Lickel（1999）的觀點，爲了發展完整的組織行爲知識，主位與客位研究在研究早期是可以各自獨立發展，但到了概念發展成熟之後，則需要整合，方能在多文化組織中應用。因此，爲了瞭解本土構念與理論的跨地域、跨文化類推，進行跨地域、跨文化的比較研究也是勢所必然（鄭伯壘，2003）。換言之，進行家長式領導的跨國、跨地、跨文化、及跨情境驗證，自有其必要。

三、德行領導

過去有關家長式領導之三元模式的驗證當中，曾發現仁慈領導與德行領導的相關偏高，例如，在鄭伯壘、周麗芳、及樊景立（2000）的研究中，因素分析後的仁慈與德行領導相關介於 .65 與 .88 之間；而鄭伯壘、謝佩鴛、及周麗芳（2002）的研究則達 .70。當然此種高相關可以從儒家倫理的轉化來加以解釋：在漢朝獨尊儒術之後，儒家倫理強調上下權力的不對等，下位者權力較小，而負有順從的責任與義務；但上位者的相對責任與義務卻不被要求（余英時，1976；Smith，1994）。於是，當上位者能夠照顧下位者、善盡其上位者應盡的責任與義務時，則會被認為是一種懿德美行，而導致仁慈領導與德行領導間的高度相關，因此，兩者間的相關偏高是合理的。這也是鄭伯壘（1995a，1996）在建構家長式領導二元模式時，未將德行領導從仁慈領導中獨立出來的理由。

雖然如此，在概念上，德行領導仍然不能等同於仁慈領導，德行領導較強調領導者所表現的品格修養與道德行為，足堪為部屬的表率；而仁慈領導則強調對部屬福祉做個別、全面、且長久的關懷。另外在實務上，由於今日組織領導者的道德意識逐漸薄弱，因此，有愈來愈多的人呼籲領導者應該更重視自己所肩負的道德責任，而研究者則要強化對德行領導的探討（Kanungo & Mendonca，1996）。換言之，一方面為了解決德行領導與仁慈領導相關偏高的問題，一方面也為了呼應當前組織研究的形勢，有系統地深入探討德行領導的內涵，是順時應勢、符合潮流的作法。在為期兩年的追求卓越計畫當中，對於德行領導進行了三項研究（詳見表 1）：第一項研究的目的是在掌握德行領導的主要內涵與向度；其次，則進行德行領導的項目發展與內容效度分析；第三項研究則在尋找德行領導的因素結構，以確定其構念效度與效標關聯效度。

（一）德行領導的內涵與向度

由於學術界對德行領導的內涵缺乏共識，因此，必須採用歸納法來探討德行領導的構念。遵循 Schriesheim 與 Hinkin（1990）的作法，研究者首先以 129 位經理人為對象，要求他們針對德行領導之特性與行為各列舉五條關鍵事例，並透過統整、歸類與再歸類的歷程，尋找重要的向度。結果總共蒐集 834 條事例，在歸併語意相同者之後，獲得 255 個事例。經過初步歸類，剩下 209 個事例歸在 116 個類別當中。接著再進行分類確認與歸類篩選的步驟，最後保留 31 個合於德行領導界定的類別，納入七個向度當中（黃敏萍、鄭伯壘、徐瑋伶、周麗芳，2003）。

這些向度包括公平無私、正直不阿、廉潔不苟、誠信不欺、擔當負責、心胸開闊、以及以身作則。公平無私是指領導者在做決定時能夠公正、不會偏袒與包庇自己人、能做到公私分明、也不會因為私人關係而對部屬有不同的對待。此向度的類別，部分與鄭伯壘、周麗芳、樊景立（2000）所言的無私模範、Craig 與 Gustafson（1998）所發現的不偏私有所雷同，也呼應了王榮春、陳彰儀（2003）所提之品格道德中的成份。

正直不阿意指領導者為人剛正不阿，具有明辨是非的道德勇氣。其中，「不逢迎高位者」的類別與凌文韜（1991）所提及的品格成分類似，但此向度更強調了領導者在面對不合理或不合法之情事時，具有挺身而出的勇氣。

第三個向度是廉潔不苟，說明領導者不會為了私利，做出違規或侵害別人權益的情事。雖然此向度中的不自私為己、不貪贓枉法、以團體利益為優先、不搶奪部屬功勞等，也在先前的研究中出現（凌文韜，1991；鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000；Craig & Gustafson，1998），但其餘類別，例如嚴守分際、奉公守法、以及不接受不正當招待等均為新的內容。

第四是誠信不欺，是指領導人能夠誠實、守信且言行一致，不會虛偽

作假。此向度過去的研究甚少觸及，而具有一定程度的獨特性。第五為擔當負責，闡述領導者能夠承擔責任，勇於自我檢討，願意承認與改正自己的錯誤。雖然鄭伯壘與姜定宇（2000）、Craig 與 Gustafson（1998）、以及王榮春與陳彰儀（2003）之研究均曾述及與領導者之責任感有關的概念，但本向度的涵義更廣。

心胸開闊則為領導者虛心接受不同意見與批評，能寬容別人、不會嫉妒與猜疑。此向度的部分內容與王榮春、陳彰儀（2003）所提及之「心胸氣度」有點類似，但整體內容較為豐富，除了領導者能寬容地對待部屬之外，也包括為人謙虛、能接受批評，不嫉妒、不猜忌、以及不秋後算帳。

最後一個向度則是以身作則，意指領導者不僅能為部屬表率，而且要求部屬的事，自己都可以率先做到。此一向度的內容在過去的研究中常被提及，尤其是在華人領導的研究當中（如凌文輕，1991；鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000；Farh & Cheng，2000；Redding，1990；Westwood，1997）。不過，此向度更吸納了領導者自我要求的部分。

由上述七個向度的內容可以看出，一位高德行的領導者能夠適當地約束自己的行為，並適切地展現消極（有所不為）與積極（有所為）的德行領導。在消極德行方面，領導者自律甚嚴，不牟求私利、不欺騙別人、不推卸責任、不嫉才妒賢、以及不斤斤計較。在積極德行方面，領導者能夠身先士卒，勇於承擔責任、達成任務，並挑戰不公不義的政策與作法。

（二）德行領導的內容效度分析

在確定德行領導的向度與意義之後，研究者即根據向度的定義，進行題目的編寫。針對七個德行領導之向度，總共編寫出 65 個題目。為確認量表之題目是否能夠代表各向度的概念，研究者參考 Schriesheim 與 Hinkin（1990）的做法，要求 66 名大學生評估 65 項德行領導題目是否符合對應之七個向度的定義（黃敏萍、鄭伯壘、徐瑋伶、周麗芳，2003）。

結果發現，在 65 個題目當中，只有 3 題無法歸入相對應之向度；而有 5 題則雖然歸入相對應之向度，但比例卻低於全部受試者反應的 60%。因此，有 8 題的歸類未達標準，而加以刪除。此結果顯示各項德行領導題目大多能夠符合研究者先前的預期，而具有一定程度的穩定性。

（三）德行領導的因素結構

在確定德行領導問卷的內容效度之後，研究者以 14 家企業組織的 148 位員工為對象，進行德行領導的因素分析。經過來回多次的因素分析與刪題之後，保留 37 題進行驗證性因素分析。結果發現，德行領導包括公平無私、正直不阿、廉潔不苟、誠信不欺、心胸開闊、及盡責模範六個因素，其中前五個因素與原始量表的概念相符，而盡責模範則由擔當負責與以身作則合併而成。驗證性因素分析結果顯示六因子模式之契合度良好（CFI = .90，IFI = .90，RMR = .04，SRMR = .05， $\chi^2 = 1108.43$ ， $df = 545$ ， $p < .01$ ），而六種分量表的信度則在 .90 以上（黃敏萍等人，2004）。

除此之外，亦發現德行領導之各向度的相關介於 .61 與 .81 之間，而與仁慈領導之工作輔導相關介於 .43 與 .60 之間，與生活照顧之相關則介於 .60 與 .77 之間，表示德行領導與仁慈領導之工作輔導構念的區辨度較高，而與生活照顧的區辨度則較低。最後，德行領導之各向度與督導滿意之相關介於 .56 與 .77 之間，顯示德行領導能有效預測部屬的督導滿意。綜合因素分析、信度分析、以及相關分析的結果，可以得知德行領導的概念與測量具有一定的構念效度、內容效度、及效標關聯效度。

（四）德行領導未解議題

無可諱言地，雖然現行研究對德行領導議題的探討已獲得初步成果，然而，仍有許多未解議題，需要加以探討。根據 Hinkin (1995) 的說法，任何一項新構念的信度或效度，都應經過不同樣本的多次檢證，方能確定

其構念效度。為使德行領導的構念能更加堅實，至少有三方面的工作需要加強，包括效度的強化、情境脈絡的掌握、以及中西概念的比較等。

以效度之強化而言，根據 Schwarb (1980) 與 Hinkin (1995) 的主張，構念效度的建立，至少要經過離散效度 (divergent validity)、聚合效度 (convergent validity)、以及邏輯關係網 (nomological network) 等方面的檢驗。因此，未來研究應該持續探討以下的問題：第一、透過與相關領導概念、理論、及量表的比較，來檢驗離散與聚合效度；第二、察看德行領導的前因與後果變項，來檢視邏輯關係網。就前因變項而言，應該深究領導者的儒家價值觀 (Farh & Cheng, 2000)、道德理性 (Turner & Barling, 2002) 與德行領導各向度的關係。在後果變項而言，則除了探討德行領導對工作態度的正面效果之外，也要分析德行領導對部屬之利組織行為或負向工作行為 (counterproductive behavior) 的影響，以建立德行領導之效標關聯效度。

其次，則得注意情境脈絡 (context) 的問題。由於華人社會的道德判斷頗受情境或角色的影響；而西方之利他行為研究亦發現情境是重要的調節因素 (Piliavin & Charng, 1990)，因此，應該考慮上下互動時的各種情境脈絡，包括文化價值、產業類型、組織文化、組織類型、組織倫理氣候、以及領導者與部屬的個人特性等。

第三，未來研究也應深入了解中、西德行領導之異同。雖然西方與華人之德行領導似乎有部分相通之處，但在仔細觀察之後，卻可以發現存有根本差異：西方研究者在探討德行領導的議題時，都強調人道關懷 (humility) 與利他主義 (altruism) 的觀念 (Kanungo, 2001)，這些觀念可能源自於西方基督教倫理的精神 (Hunter, 1998)；但華人則較立基於誠信與無私，其源頭可能得溯及儒家思想所強調之克己修身的哲學觀。因此，進行比較研究是勢所必然。

四、差序式領導

在親親法則的型塑下，華人領導者是否會對親疏遠近不同的部屬，展現不同的領導行為？針對此一問題，不少研究者從費孝通（1948）之差序格局的觀點出發，試圖提出解答。其中，鄭伯壘（1995b）在透過顧問角色之臨床觀察之後，認為領導者會根據部屬的才能、忠誠、以及關係，而將之區分為自己人與外人（或八種部屬類型），並對之產生不同的管理行為與差別對待。相對於領導者之管理與對待的不同，部屬亦有不同的工作態度與工作效能。他把此種歸類歷程與差別對待，稱之為差序式領導。

在差序式領導的概念提出來之後，研究者曾陸續進行了不少的實徵研究，以驗證此模式的有效性。這些研究涵蓋客觀之社會連帶（social tie）關係對部屬態度與效能的影響（Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998；Xin, Farh, Cheng, & Tsui, 1998）、以及華人企業主持人歸類員工之動態歷程及其領導作風的質性研究（鄭伯壘、林家五，1998）。因此，對於差序式領導及其相關議題，已有一些初步的瞭解。雖然如此，距離瞭解透徹，仍為時甚早。有鑑於此，在追求卓越計畫的推動下，研究者針對此項議題做了更多的探討，並累積了一些研究成果。這些成果（如表 1 所示）主要有員工歸類與領導行為、差序式領導與部屬效能、以及差序式領導與 LMX（Leader-member exchange）的比較等三類。

（一）員工歸類與領導行為

過去對員工歸類與領導行為關係的探討，主要從兩方面著手，一為依據員工歸類模式，察看歸類標準對領導者之管理決策行為的影響；二為瞭解歸類標準對家長式領導行為的效果。就管理決策行為而言，其論點是，既然關係、忠誠、才能是領導者區分部屬的重要準則，並因而影響管理決策行為（鄭伯壘，1995b），則應該可以直接探討關係、忠誠、才能對管理

決策行爲的影響。針對此項議題，目前有一項問卷調查（Cheng, Farh, Chang, & Hsu, 2002）與一項情境模擬實驗設計（徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍, 2002）的研究。

在問卷調查方面，研究者採用一對二的配對方式，蒐集了 173 對主管與部屬的對偶資料並加以分析。結果發現：忠誠對領導者之授權與溝通的管理決策行爲（包括主管與部屬評定）具有顯著的正面的關聯性，當領導者認爲部屬的忠誠愈高時，其授權與溝通也愈多；關係（指主觀之情感關係）亦然。至於才能，則只對主管所評定之管理決策行爲具有正向的關係，而對部屬評定者無顯著相關性。就所有歸類標準的比較而言，則以忠誠的相關最強（Cheng *et al.*, 2002）。

而徐瑋伶、鄭伯壘、及黃敏萍（2002）則採情境模擬設計的方式，蒐集八類員工類型的情境故事做爲腳本（scenario），包括鄭伯壘與林家五（1998）所發現的七類，再加上邊緣人員類型。接著要求 209 位企業經理人假設自己是企業主持人，再針對八類情境故事回答員工管理的問題。結果發現：在分享與參與等管理行爲上，領導者與部屬之親屬關係、部屬忠誠、以及部屬才能等歸類標準的相關均達顯著。表示領導者對於有親屬關係、忠誠度高、或有才能之部屬，訊息分享程度較高，也給予較多參與決策的機會。

至於兩兩交互作用的結果則顯示，親、忠、才三種歸類標準對管理決策行爲的互涉關係雖然顯著，但方向並不完全相同：就親忠而言，親上加忠所產生的正向效果較爲顯著，對各項管理決策行爲的提升力量較大；忠才亦然。但是，親才則具負向互涉效果，表示當關係與才能產生互動時，對具親屬關係的部屬而言，即使此類部屬沒有才幹，但基於對家人或親戚之義務感，其正向管理決策行爲的下降幅度會較無親屬關係者和緩。最後，三階交互作用亦達顯著，表示華人企業領導人在歸類員工時，會同時考慮親、忠、才三種標準。而三階交互作用對各類管理決策行爲的影響方

向亦頗為一致：對高才能—低忠誠之部屬而言，關係有無的影響力很大；但對高才能—高忠誠、低才能—低忠誠、及低才能—高忠誠之部屬而言，則影響力較小。

以歸類標準與家長式領導來說，鄭伯壘、郭建志、徐瑋伶、及胡秀華（2003）蒐集了 294 對台灣企業的主管與部屬對偶資料，分析主觀情感、忠誠、及才能對主管之仁慈、威權、及德行等三種家長式領導的關係，結果發現：主觀情感關係對於威權領導與仁慈領導均具有正向相關，顯示領導者對關係親密者會採取恩威並濟的領導作風；才能對於威權領導具有顯著的負向相關，顯示領導者對高才能之部屬較不會表現出強制性的威權領導行為；忠誠則對仁慈領導與德行領導都具有顯著相關，表示忠誠度高的部屬較能獲得領導者的照顧。

其次，在二階互動中，關係與忠誠對德行領導具有負向互涉效果，表示雖然高忠誠部屬覺得領導者的德行領導較高；但相較於低忠誠部屬而言，高忠誠部屬之關係與德行領導的相關反而較小。換言之，當部屬對主管很忠誠時，由於心中認同與順服領導者，因此，比較不會因為彼此間的情感關係淺，而影響了對領導者德行行為的看法。另一方面，忠誠與才能對威權領導具有正向相關，表示當部屬才能高又忠誠時，領導者比較不會對其施以威權領導。

另外，任金剛、林明村、及陳以亨（2002）以台灣 30 家銀行 260 對經理與部屬之對偶為對象進行研究，亦有類似的發現。在研究過程中，他們要求經理人首先各選出一個自己人部屬與外人部屬，並針對自己人部屬與外人部屬填寫關係、忠誠、及才能的問卷；至於兩位部屬則填寫家長式領導量表，以描述經理人的領導行為。由於經理人與部屬擁有客觀社會連帶關係的機率不高，因此，以主觀情感關係來替代。但此關係是以鄭伯壘與姜定宇（2000）之主管忠誠順服分量表來測量的，並不是關係的恰當指標，因此，本研究僅測量部屬的忠誠與才能兩方面，而未及於關係。

結果發現，部屬的忠誠（包括順服與犧牲奉獻）與才能對於自己人部屬與外人部屬具有極佳之區辨力，其正確率達到八成以上；另外，自己人部屬與外人部屬知覺之家長式領導行爲（含仁慈、德行、及威權），具有顯著的差異—自己人部屬知覺之領導者威權領導較外人爲低，而仁慈與德行領導則較高。此一結果隱含著領導者對自己人部屬較爲照顧、較有誠信，而且比較不專斷獨行。

（二）差序式領導、上下關係品質、及部屬效能

探討差序式領導、上下關係品質、及部屬效能的研究不少，主要的結果是：在差序式領導中，部屬歸類標準之親、忠、才對上下關係品質中的自我揭露（Cheng *et al.*, 2002）、相互信任（徐瑋伶等人，2002）、及情感依附（任金剛、林明村、陳以亨，2002）具有正向關聯；對部屬效能之工作滿意、督導滿意、組織公民行爲、及工作績效亦具有正面相關（如任金剛、林明村、陳以亨，2002；鄭伯壘、郭建志、徐瑋伶、胡秀華，2003；Cheng *et al.*, 2002）。除此之外，也有兩項研究針對歸類標準與資源分配、其他員工對歸類標準之評價加以探討，而值得做詳細交待。

就歸類標準與資源分配的關係而言，Hu、Hsu、及 Cheng（2004）採情境模擬之實驗設計的方式，先根據三種員工歸類標準，即情感關係親疏、忠誠度高低、以及才能優劣，設計出八種員工類型腳本。接著要求 287 位企業主管想像自己是此八位員工之直屬主管，以填答獎酬分配的問卷—此問卷涵蓋了公開與保密等兩類分配情境。結果發現：除了關係親疏對獎酬分配之主要效果未達顯著以外，其餘忠誠與才能的主要效果均達顯著。顯示，主管會給予高忠誠與高才能的部屬較高比例的獎酬分配，其中又以才能的效果最強。

其次，親、忠、才之兩兩交互作用，對獎酬分配比例具有正向互涉效果。以親忠的互動而言，親且忠之部屬會比疏而忠者分配更多的獎酬，亦

即忠誠在關係親近時效果較強；親才與才忠的互動亦然，表示才能對於獎酬分配的增加效果，在關係親近、高忠誠時較強。

第三、獎酬分配情境的不同，對獎酬分配具有顯著的影響效果，公開或保密狀況下的部屬獎酬分配比例有顯著的差異。一般而言，在保密的狀況下，主管的偏私性較強。此外，獎酬分配情境與關係、忠誠、才能間的兩兩交互作用亦都達到顯著：以關係對於獎酬分配比例的影響來說，在保密情境下較公開情境下為大。表示在保密的狀況下，主管給予親近者與疏遠者之獎酬差距，比公開的狀況下大得多。而忠誠與才能亦顯示類似效果，表示在保密的情況下，主管對高、低忠誠部屬或才能優、劣部屬之分配差距更為明顯。

而在組織成員對主管親信的評價方面，羅新興與戚樹誠(2002)以 255 位台灣軍職人員為對象，檢視組織成員對於同事成為主管親信之原因、親信角色行爲、及親信評價間的關係。結果發現，當組織成員認為親信是因為才能而被主管拔擢時，較會認為其扮演的是輔佐主管之角色，而對親信抱持著正面的評價。但是，當組織成員認為親信是因為與主管的社會連帶關係（包括親戚、同鄉、及同社團）而導致時，則會認為親信兼具輔佐與情報密使的角色，且由於輔佐角色會導致正面評價，而情報密使則導致負面評價，因此，正負相抵，而使得關係對親信評價的效果不顯著。由此可見，歸類標準中的才能與關係，對員工的親信知覺與評價是極為不同的。

（三）差序式領導與LMX之比較

西方之領導者與部屬交換（leader-member exchange，簡稱 LMX）研究曾發現，領導者與部屬的相似性會影響領導者與部屬的交換品質（Liden, Wayne, & Stilwell, 1993；Basu & Green, 1995）。所謂相似是指領導者與部屬在價值觀、思考、解決問題方式（Liden, Wayne, & Stilwell, 1993）、以及背景（Epitropaki & Martin, 1999）上的雷同。理論上，相似

性之所以會影響領導者與部屬交換品質，乃肇因於人際相似所引發的人際吸引，並進而影響人際互動的態度與行為（Brock, 1965）。然而，差序式領導卻主張，關係、忠誠、才能才是影響領導者上下互動品質的主因（鄭伯壘, 1995b）。比較而言，LMX 乃立基於西方之領導者與部屬平等的假設上；而差序式領導則鑲嵌在華人上尊下卑的背景中。因此，就華人社會的企業組織來說，是否關係、忠誠、及才能的影響力要較對偶相似性之預測力為高呢？針對此項推論，鄭伯壘、郭建志、徐瑋伶、及胡秀華（2003）以 300 對主管與部屬對偶為對象，進行檢證。他們以兩類對偶相似性（背景相似性、個人風格相似性）與三項歸類標準（親、忠、才）做為預測變項，並蒐集主管工作支持、主管生活照顧、以及部屬態度（包含督導滿意、工作滿意）的資料，進行對偶層次的分析。

結果發現：當以背景相似性、個人風格相似性、及三項歸類標準來預測工作支持與生活照顧時，三類標準中的情感關係與忠誠，對工作支持與生活照顧具有正向預測效果；而相似性則只有教育相似性，對生活照顧具有正向預測效果。其次，當各預測變項共同對工作態度進行迴歸分析時，教育相似性對工作滿意具有負向效果、才能則具有正向效果；年資相似性與忠誠對領導滿意則都具有正向預測效果。整體來說，華人差序式領導之歸類標準的預測力較佳，而 LMX 之對偶相似性的效果則較差。至於與 LMX 其他歸類標準（如相容性、支持度）的比較，仍需要更多的研究來加以探討。

（四）差序式領導未解之議題

除了以上的議題仍然得持續深化，進行更細緻的探討之外，其他亦有幾項未解的重要議題，必須加以探討，以提升差序式領導模式的有效性。這些議題包括歸類標準的選擇、差序式領導的內在影響機制與外部調節因素、以及動態歷程的分析等。

（五）歸類標準的選擇

在員工歸類的標準方面，其內涵必須做進一步的釐清。由於員工歸類模式發展之初，係以家族企業主持人做為研究對象。因此選擇社會連帶關係做為重要的歸類標準，自有其合理性。但對一般主管而言，與部屬具有社會連帶關係的機會不高，因此，以社會連帶關係做為歸類標準，並不太恰當。其次，忠誠的指標亦然：由於華人企業主持人常是企業所有人，因此效忠公司主持人在相當程度上等同於效忠公司。然而，對於一般主管而言，並非如此。部屬忠於公司（公忠）或忠於主管（私忠）是兩種不同的行為，而必須加以區分。事實上，過去的實徵研究大多以一般企業主管為研究對象，因此，在界定關係時，多以主觀的情感關係為主，而非客觀的社會連帶。因此，未來研究在界定關係內涵時，應該同時納入不同的關係概念；而在描述忠誠時，也可以同時涵蓋公忠與私忠兩種內涵，方可更貼近現實。

（六）差序式領導的內在影響機制與外在調節因素

差序式領導模式主張，企業主持人對員工歸類所產生的自己人意識，會導致領導者對部屬之情感依附、領導作風、雇用關係、及資源分配等方面的差異。而此種差別對待，則會促使自己人部屬感恩懷德，而因此更努力工作、有較高的工作滿足感與組織承諾。由此觀之，差序式領導的機制，似乎是領導者知覺部屬在此三種標準上的特性之後，在心理上產生差序想法，並將這種感覺表現在管理上，進而影響部屬的工作態度與工作績效。然而，過去對此差序歷程的探討仍然十分有限。因此，有必要針對從歸類標準開始、以至部屬個人效能的歷程，以及其中的中介機制，做更多的研究。

其次，過去的研究顯示，酬賞分配情境（Hu *et al.*, 2004）與領導者

的自我建構會調節歸類標準的效果 (Hu *et al.*, 2004)。然而，仍有許多重要的組織情境與領導者個人因素，尙未加以探討。例如，組織文化傾向於關係導向或績效導向、領導者的傳統性、人口背景因素（如性別、年齡），都可能是影響歸類標準與效果的重要因素，而必須加以剖析。

（七）動態歷程的分析

基於差序式領導所具有的動態性，領導者對部屬之親、忠、才的判斷，可能會因其主觀偏好或價值觀的改變而有所不同，也可能因部屬的表現或身份改變而產生差異。因此，部屬可能在自己人與外人之間、或是在八種員工類型間更迭。這種動態變化除非藉由長時間的觀察，否則難以得知。所以，未來研究必須採取縱貫式的研究途徑，以揭露其真實面貌。其次，差序式領導在華人組織的作用，也不只是偏私主義的展現而已，還隱含了華人組織運作的某種特殊規則。因此，要真正理解差序式領導對於華人組織的意義，勢必要同時探究領導者、自己人部屬、外人部屬（或八類部屬）所形成的團體、以及其中的互動動態歷程，如此方能讓差序式領導的價值完全呈現。最後，從差序式領導與家長式領導間的關係來看，有可能差序式領導中的部屬歸類，會影響到家長式領導行為，而使得領導者未能一視同仁對待部屬。此推論顯然較偏向家長式領導與部屬反應中的異質假設與對偶分析層次的觀點。不過，此想法仍須做進一步的驗證。

五、員工忠誠

在差序式領導當中，員工忠誠是領導者區分部屬是否為自己人的重要標準之一；而在華人組織當中，員工忠誠則是組織要求員工具備的一項重要態度，一向受到高度的重視（周逸衡，1984；鄭伯壘，1991；Redding，1990；Silin，1976）。然而，直到八〇年代，此一議題才獲得華人組織研

究者的注意，並移植西方組織承諾的概念，進行研究。至於本土化的探討，則遲至九〇年代以後，才開始進行（如李慕華，1992；鄭伯壘，1995b；鄭紀瑩，1996；姜定宇，2000）。

相較於華人研究者對忠誠的興趣，西方研究者的起步較早，早在一九七〇年代，即有了忠誠與相關概念的探討。他們首先注意到員工與組織關係的議題，並對員工與組織之間的互動本質進行分析（Mowday, Porter, & Steers, 1982），進而提出組織承諾（organizational commitment）（Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974）、組織認同（organizational identification）（Mael & Ashforth, 1992）、以及組織公民行爲（organizational citizenship behavior）（Organ, 1988）等類似組織忠誠的概念，並且取得了不錯的研究成績。爲了進行跨文化比較，或是基於技術引進等種種理由，上述概念也被移植到華人社會。於是，在八〇年代，組織承諾成爲華人組織研究的流行議題，頗受華人組織行爲研究者的關注。然而，這種舶來概念存有一些根本的問題，包括概念類推具局限性、容易造成曲解、及無法掌握本土意涵等，而必須加以改進。於是，九〇年代開始有了本土化的探討。

由於華人組織強調對人的效忠可能先於組織，因此，華人組織忠誠的研究軌跡是與西方不同的：西方是先掌握組織忠誠的內容，再擴及組織忠誠的對象；先討論組織忠誠，再及於主管、團隊等其他對象的忠誠。而華人研究者則是先區分組織忠誠的對象，再探討組織忠誠的內涵；先討論主管忠誠（或私忠），再及於組織忠誠（或公忠）（鄭伯壘、姜定宇，2004）。

在回顧近期華人組織忠誠的研究之後，可以發現有些研究者剖析了華人忠誠意涵的轉變及其歷史軌跡，而提供本土化組織忠誠的思考入口（劉紀曜，1982）。而在現代華人組織的研究中，周逸衡（1984）則描繪組織忠誠的重要性，並指出華人組織中的忠誠，大多是一種個人效忠的形式。其後，則有研究者比較華人組織忠誠與西方組織承諾間的差異，並指出華人的組織忠誠不僅涵蓋西方組織承諾的概念，也包含許多西方組織承諾所

忽略的概念（李慕華，1992）。此外，更有研究者指出，忠誠是華人企業主持人歸類部屬為自己人或外人的首要考量因素（鄭伯壘，1995b；張慧芳，1995；Cheng, Farh, Chang, & Hsu, 2002）；進行本土化員工忠誠研究時，要釐清主管忠誠與組織忠誠、對人忠誠與對事忠誠的差異；而對人（包括上司、高階主管、企業主持人）的忠誠仍然是華人組織最為重要的忠誠形式（鄭紀瑩，1996）。

在質性研究與西方研究的基礎上，研究者編製了問卷，測量主管忠誠的概念（鄭伯壘、鄭紀瑩、周麗芳，1999；Chen, 1997）；並在後來的量化研究中，區分出類似西方主管承諾之文化普同主管忠誠、與華人特有之本土主管忠誠向度；同時，也發現對某些員工或組織效能指標而言，本土主管忠誠均比文化普同主管忠誠具有更強的預測效果（鄭伯壘、姜定宇，2000）。

總之，過去的研究已經為華人工員忠誠的概念建構與測量，建立相當清晰的研究藍圖。而華人本土心理學追求卓越計劃，則進一步擴展了我們對於華人企業員工忠誠現象的理解。接下來，我們將逐項說明追求卓越計劃下的研究成果（如表 1 所示）：包括，忠誠之歷史文化分析、主管忠誠的效度分析、組織忠誠的構念與測量、以及主管與組織忠誠之關連等四項主題。

（一）忠誠之歷史文化分析

雖然劉紀曜（1982）對華人組織忠誠之轉變做了歷史性的考察，但並未針對華人組織忠誠的內涵進行文化分析。因此，我們需要從華人的文化遺產中，尋找並整理忠誠的概念。有鑑於此，鄭伯壘與姜定宇（2004）深入分析極具代表性之重要忠誠典籍的《忠經》。《忠經》出現於西元 79 至 166 年，在中國社會流傳甚廣，對上下關係及其互動的影響極為深遠（王子今，1999）。

分析結果指出,《忠經》中的忠誠概念具有四項重要的特性,包括:(1)連結性。忠誠是連結組織上下關係、維持組織一體的重要態度與行為準則;(2)變化性。在態度上,忠誠會隨著個人所處的地位與應負的責任,而有不同的表現方式;(3)對象性。不同職級的人,各有其效忠的對象;不過,多以直屬上司與最高領導人為主;(4)共同性。雖然組織內各個層級的成員,各有其目標,但此目標乃鑲嵌在組織的共同使命或最高目標之下,環環相扣。因此,個別目標的達成,是達成整體目標的基礎。

此種忠誠概念,與西方從組織角度出發,先掌握組織本身的忠誠,再分別探討依存於組織下的對象忠誠,有著完全相反的觀點。西方強調組織本身的優位,而輔以附屬對象的忠誠;而華人則強調直屬與最高主管的優位,再兼顧對組織整體的效忠。換言之,華人的組織忠誠,主要是透過主管忠誠或個人忠誠而達成組織整體的目標,而非直接效忠組織目標。透過《忠經》的分析,我們不僅為華人組織中的忠誠找到一個歷史源頭,而且提供華人忠誠一項文化解釋。

(二) 主管忠誠的效度分析

既然主管忠誠是華人組織中的重要忠誠概念,因此,與組織忠誠比較起來,針對此概念所進行的探討當然比較多。研究者除了更細緻地將主管忠誠區分為情感性與義務性忠誠之外,也進行了跨文化比較研究。

情感性與義務性主管忠誠的區辨性效度分析 西方主管忠誠重視部屬對直屬主管的心理依附,而強調情感性(affective)主管忠誠。而在華人主管忠誠的構念中,除了包含情感性主管忠誠之外,也強調符合社會規範所要求的角色義務,而可稱之為義務性(obligatory)主管忠誠(姜定宇、鄭伯壘,2003)。

由於義務性主管忠誠在華人組織中,具有極為特殊的地位,所以進一步釐清其與情感性忠誠的差異,是十分有必要的。為了進行區辨效度的分

析，研究者以一家台灣大型金融服務公司十二個事業單位的 1,339 位員工為對象，蒐集資料並加以分析，結果發現道德正義與主管支持是情感性主管忠誠的重要前置變項；而互動正義與權威取向則是義務性主管忠誠的重要前置變項。情感性忠誠對督導滿意度與離職傾向具有較為顯著的效果；而義務性忠誠則對工作績效、角色外行為、以及出勤率有較高的影響力。換言之，在構念上，情感性主管忠誠與義務性主管忠誠，是可以清楚區分的兩類忠誠類別；同時，在因果關係上，各有其重要的前置因素與後果變項（鄭伯壩、吳宗祐、姜定宇，2004）。

主管忠誠的跨文化效度 為了瞭解華人主管忠誠構念的跨文化適用性，研究者同時探討台灣與美國兩地的華人主管忠誠及其與員工效能的關係。結果發現，在忠誠量表的因素結構上，台灣與美國樣本類似，而提供了構念效度的證據。此外，不論是台灣或是美國的企業組織，本土主管忠誠都與工作績效具有顯著的正相關，而充分說明了華人主管忠誠所具有的跨文化效度。

主管忠誠的前置與調節因素 從一系列的主管忠誠研究中，研究者發現不論是在西方或是華人的企業組織中，主管忠誠對員工效能的影響力都是同樣重要的。然而，什麼是影響主管忠誠的重要前置因素？此因素的效果是否會受到領導者特性或文化因素的調節？為了回答這些問題，研究者檢視了主管忠誠之重要前置變項—主管正直的主要效果、以及主管支持與國家文化在其中所扮演的調節角色。在蒐集 364 名台灣員工與 145 名美國員工的資料加以分析之後，發現不論是在台灣或是美國，主管正直都對部屬的主管忠誠具有正向效果，當主管正直愈高時，則部屬的主管忠誠也愈高。而相較於美國，主管正直對台灣員工之主管忠誠的影響力更大。此外，正直與承諾的關係，會受到主管支持的調節，但其趨勢卻因文化而異：對美國員工而言，在主管支持高的狀況下，主管正直與主管承諾的正相關較高；但在台灣，反而在主管支持低的狀況下，主管正直與主管承諾具高相

關。此結果顯示，對美國員工而言，領導者必須兼具支持與正直時，才能獲得較高的部屬效忠；但對台灣員工而言，則當領導者表現高度的支持時，部屬對主管的效忠並不受主管正直與否的影響，顯示主管支持會削弱主管正直對部屬效忠的效果（Cheng, Jiang, Cheng, Riley, & Jen, 2004）。這樣的結果凸顯出華人企業組織中的人治主義（personalism）特徵（鄭伯壘，1995b；鄭紀瑩，1996；Walder, 1986）。

（三）組織忠誠的本土化建構與測量

以往對於華人組織中之忠誠的探討，大多偏向主管忠誠，而欠缺對組織忠誠的分析，此項缺口必須加以彌補。因此，研究者首先以 68 位台灣民營企業的員工為對象，要求他們撰寫能夠描述組織忠誠的行為事例，結果一共獲得 519 條事例。接著透過歸類與轉譯的歷程，來掌握組織忠誠的概念向度（Hinkin, 1998），並根據概念向度發展華人組織忠誠量表。

隨後將問卷施測於 414 名台灣企業員工，並進行各種信度與效度的檢驗。結果顯示，華人組織忠誠包括兩類文化普同性向度：義務內化與認同組織，以及六類文化獨特性向度：積極進取、配合順從、協助同事、維護公益、犧牲為公、及建議獻策。前者與西方組織承諾概念類似；後者則是華人特有的概念。研究亦指出，雖然華人組織忠誠涵蓋了某些類似西方組織公民行為的類別，但其基礎是不同的：在華人是來自忠誠意識，而在西方則來自公民意識（姜定宇等人，2004）。

（四）主管承諾、組織承諾、及員工效能

對西方研究者而言，主管承諾乃由組織承諾的概念衍生而來，因此，組織承諾與主管承諾之間的關係，一直受到研究者的質疑。這些疑問包括：(1)究竟主管承諾是否為獨立存在的概念？(2)如果是獨立概念，則兩類承諾又是如何影響員工效能？

從華人文化背景中，我們可以確信主管忠誠和組織忠誠必然是兩種不同的概念，而西方近期的研究亦支持這樣的看法 (Becker, 1992)。因此，第一個問題已經有了答案，並弭平爭議。然而，第二個問題「主管承諾、組織承諾如何影響員工效能？」卻仍然爭論不休，而且有兩種截然不同的觀點：第一種觀點稱之為整體假說 (global hypothesis)，認為既然主管承諾是組織承諾的分支，因此，主管承諾應是透過組織承諾，進而影響員工效能 (Hunt & Morgan, 1994)。然而，第二種觀點的接近假說 (proximal hypothesis) 卻不認為如此，而主張由於直屬主管不論是在獎賞、處罰、或是給予部屬回饋上，都較組織本身更為接近部屬，而更為直接有效。因此，組織承諾應該是透過主管承諾，而對員工效能產生效果的 (Becker *et al.*, 1996)。

為了解答此一爭論，研究者提出相容假說的觀點，認為主管承諾與組織承諾各有其最具解釋力的員工效能變項：對工作滿意與離職傾向等與組織關聯性較高的變項而言，組織承諾的解釋力較高；但對工作績效與組織公民行為等與主管較有關聯的變項而言，則主管承諾的解釋力較高。

此外，對華人組織而言，由於人治主義 (personalism) 之傳統文化的影響，會使得華人領導者對部屬具有更大的影響力。因此，在華人企業組織中，主管承諾除了影響部屬的工作績效與組織公民行為 (主管關聯性變項) 之外，亦會直接影響工作滿意與離職傾向等組織關聯的後果變項。從 538 對主管與部屬對偶的資料中，以上所提出的論點，都獲得了支持 (Cheng, Jiang, & Reiley, 2003)。

(五) 員工忠誠的未解議題

截至目前為止，有關華人組織中的忠誠研究，從概念提出到有系統的探索大約十年左右，大部分的研究則多集中在近幾年。雖然研究還不算太多，但對華人的員工忠誠已經能夠提供進一步探索的基礎。在此基礎之

上，我們必須指出，仍有不少議題必須加以解決，方能對華人忠誠有更為完整的理解。由於篇幅有限，在這裡，只列出較為重要的幾項。

首先，是雙軌式忠誠的問題。相對於西方而言，華人的忠誠同時包含了組織忠誠與主管忠誠兩類，且認為兩者之間是相輔相成的。然而，西方理論卻強調在組織情境中，組織是唯一合法的實體，而主管僅為服膺組織目標的代理人。因此，組織忠誠應先於主管忠誠，主管忠誠是較為不重要的。一旦兩類忠誠並存或同等重要時，就容易發生衝突，也因此西方研究者在探討諸如雙重承諾（dual commitment）的議題時，大多伴隨著衝突議題的研究（Reichers, 1986；Bizman & Yinon, 2000）。可是對華人而言，基於傳統忠誠結構的邏輯，卻認為雙軌式的忠誠，才能獲致最好的組織效能。所以，藉由深入探討主管忠誠與組織忠誠的關係，方能釐清雙重忠誠在中、西組織中的確切效果。

其次，在忠誠的形成與發展上，兩類忠誠可能各有不同的影響因素。這些因素至少含括人口統計特性、價值觀等員工個人特徵，領導行為、組織制度、及組織文化等環境特徵，以及員工與環境之互動的特徵等。個人特徵與環境特徵對忠誠的影響不難理解，而人與環境互動特徵中的上下人口背景相似性、價值契合或人與組織、人與文化契合的效果，則得做更為詳盡的探討。除此之外，亦可考察主管與組織忠誠在前置因素與結果變項間的中介角色。

第三、員工忠誠的利弊得失分析。員工忠誠對組織整體效能是否具有正面效果呢？研究者對此問題的答案並不一致。有些研究者認為忠誠對組織效能具有正面效果，例如，西方組織承諾的研究指出，當員工忠於組織時，可以有效地降低人事管理成本；而《忠經》也認為雙軌式忠誠能夠促進分層負責，進而達成組織目標。然而，也有一些研究認為忠誠具負面效果。例如，忠誠可能會促使派系的興起，導致嚴重的衝突與傾軋（Silin, 1976；Walder, 1986）。而過於強調忠誠，也可能產生類似「愚忠」的團

體迷思，反而降低了組織效能（Janis，1982）。因此，忠誠的利弊得失，以及其中所涉及的種種因素，必須審慎分析，進行周詳的檢視。

最後，在前置因素、員工忠誠、及效能之間，亦可能存有重要的調節變項。舉例而言，員工之主管忠誠與組織忠誠間的關係，可能涉及主管個人因素或主管與組織間的關係。當主管之組織忠誠高時，員工之主管忠誠可能會導致員工之高度組織忠誠；反之，當主管之組織忠誠低時，員工之主管忠誠會導致低度的員工組織忠誠。同樣地，各種組織結構或組織文化等情境變項，也應具有顯著的調節效果，而有待探索。

總之，上述種種議題，都亟需研究，才能逐步描繪出華人組織忠誠與主管忠誠的特色與功能；同時，藉由對華人本土忠誠概念的理解，也可為全球知識體系，提供更堅實的基礎。

六、結語

進行組織行為研究時，必須要將組織情境與文化脈絡納入考慮，已經是研究者的共識（Rousseau & Fried，2001）。在此背景之下，再加上東亞四小龍與中國大陸經濟的快速崛起，使得華人組織行為研究逐漸走紅，成為國際學術界重視的議題，不但從區域研究的範疇中獨立出來，而且取得了研究的正當性。無獨有偶地，華人社會在心理學本土化運動的推波助瀾之下，亦逐漸開展了華人組織行為研究。現在看來，雖然華人組織行為已經累積了一定的研究成果，然而，不管是國際學術界或是華人研究社群都面臨著一些嚴酷的挑戰，必須加以克服，否則將後繼乏力。

以國際的華人組織行為研究來說，許多被引用最多的論文，都只是基於一次研究的探索性結果，而非來自一系列研究所獲得的結論。因此，尚未形成有系統的知識體系。其次，大多數的研究都偏向跨文化與跨國比較管理的議題，著重於表面的比較，而欠缺鞭辟入裡的分析與深入的洞察，

因此，雖然可以獲得一些文化差異的資訊，但卻總是隔靴搔癢，知其然而不知其所以然（Tsui & Lau，2002）。

至於華人社群的研究，雖然已進行一段時日，而且在本土心理學研究的基礎上，逐漸摸索出一條與西方迥然不同的研究途徑，但研究還是零零散散、缺乏系統，也欠缺針對具體主題的探討。除此之外，由於華人組織行為研究，乃脫胎於本土心理學，因此，心理學本土化所面對的問題，也都反映在華人組織行為的研究上。這些問題至少包括研究理念的宣示重於實質突破；方法論的爭辯激烈、缺乏共識；以及勇於提出研究構想，卻未能落實實徵探討等。因此，華人社群的組織行為研究仍然停留在構念演化的初步階段，而未及於形成具體議題、搭設研究框架、建立理論模式、發展測量工具、及檢驗研究假設之更深入的研究階段上。由於研究者通常只是提出自己的觀點、選擇自己偏愛的立場與主題進行理念闡述，而未落實到具體的研究項目與資料蒐集，以致提供佐證的實徵資料極為不足，並陷入各執一詞、僵持不下、雞同鴨講、以及各說各話的混亂局面（章英華，1995；樊景立，1995）。此一缺陷雖然近年已有所改善，但距離理想仍相當遙遠。

換言之，不管是國際學術界或華人研究社群，對華人組織行為的研究都還處於淺顯與不足的幼稚階段，而需要做更多、更深入的研究。有鑑於此，在教育部華人本土心理學追求卓越計畫的資助下，華人組織行為開始有了較全面且有系統的探討，並逐漸由構念演化之第一階段的引進與闡述，逐漸邁向第二階段的評估與辯論。誠如不少傑出組織行為研究者所強調的：在進行華人組織行為研究時，應該要引進更多的華人本土概念，才能使所做的觀察與所得的結論，能從時下流行的學術理論與研究成果中脫穎而出。理由是各種學術概念與理論都是建立在若隱若現的基本假設上，如果能對關鍵、被研究者認為理所當然的概念、理論、及其脈絡做成功挑戰，則可促進學術進步，帶來重大的知識突破（Whetten，2002）。

既然要加入更多的華人本土特色，則開始時採用紮根理論（grounded theory）等質性方法來進行探討，並對華人組織行為現象加以歸納勢必無法避免（Eisenhart, 1989; Lee, 1999）。一旦這些被歸納出來的概念或命題，經過演繹、檢驗、修正、及闡明的歷程，而能證實的確具有構念與內部效度之後，則可以進行跨國或跨文化比較，以確定此概念的跨情境與跨文化類推性。在此狀況下，本土化組織行為研究所創造出來的知識，不但對瞭解華人組織具有最大且最直接的效果，而且能對全球組織行為知識做出貢獻。

經過過去的努力，華人組織行為研究者已經掌握了一些具有華人文化或本土特色的組織行為概念，但各種效度的檢證仍然極為不足。因此，追求卓越計畫的主要任務乃在蒐集各類資料，進行華人組織行為概念的實徵驗證，並由此建構理論、持續修正概念與模型，期使概念與理論能夠逐步發展成熟。由於時間、資源、及人力都十分有限，因此，我們相信，集中精力處理有限而關鍵的議題，不但極有必要，而且是十分有價值的；也唯有這樣，才能快速累積知識，並建立系統研究的範例。於是，我們將研究主題都緊扣在華人組織領導與員工忠誠的議題上，並依循過去所發展出來的研究架構（如圖 2 所示）（鄭伯壘、黃敏萍，2000），有系統地指明研究問題，循序漸進，提出解答。

圖 2 所提之華人文化與組織領導架構，可以充分整合本分項計畫之各項子計畫的研究議題，並開展新的研究項目。從華人文化傳統（諸如社會取向、家族主義、及關係主義）中的尊尊法則與親親法則出發，此架構闡明了華人企業組織所展現的兩類重要領導現象，包括家長式領導與差序式領導。在家長式領導中，包含了德行領導、仁慈領導、以及威權領導等三項領導元素；而在差序式領導中，部屬的忠誠、才能、以及主、客觀關係，則構成了主管差別對待部屬的依據。接著透過員工忠誠與合理交換，領導行為可以對團體或組織效能發揮影響效果。

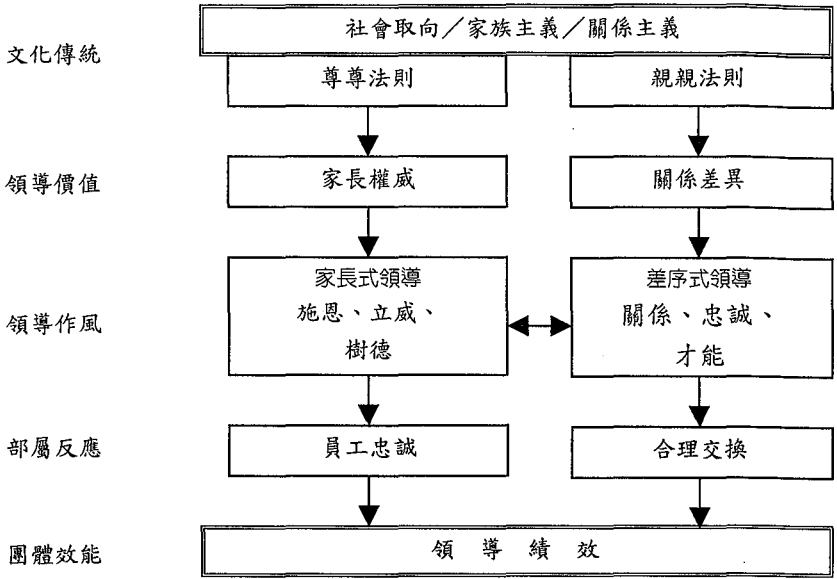


圖 2 追求卓越計畫「華人文化與組織行為」分項之概念
 統合架構 (來源：修改自鄭伯壘、黃敏萍 (2000))

總結四年的追求卓越研究，在十五項研究子題當中，除了華人組織文化與華人企業治理涉及較高層次之組織管理議題之外，其餘十三項子題都與華人領導與忠誠有關。在執行計畫之後，我們不但成功地回答了所要探討的問題，而且帶出了更多值得研究的項目，並由現象的描述走向理論建構。對華人組織行為非常有限的知識來說，這些研究成果顯然是彌足珍貴而有價值的。例如，以德行領導而言，在發展出良好的測量工具之後，將使得理論建構與模式驗證變得可能，而能及時滋潤一向貧瘠乾枯之道德領導研究領域；以差序式領導而言，則在釐清內部效度之後，逐漸往外部應

用拓展，並對華人組織內的人力資源管理提供可靠的知識；以員工忠誠而言，在掌握本土概念之後，透過跨國與跨地域之外部效度的檢驗，已證明本土概念可以成功地進行跨國類推，並對全球知識做出貢獻；至於家長式領導則逐漸邁向概念發展成熟的階段，一方面對華人領導有所洞察，一方面則提供西方領導研究另一個嶄新的思考方向。

總之，對華人組織行為而言，究竟我們知道了什麼？需要研究什麼問題？什麼問題還需要繼續詳加探討的？四年的追求卓越計畫，不但為我們提供了解答，而且為未來的研究紮下了堅實可靠的基礎，勢必帶動另一波的研究高潮。長此以往，我們相信必能對華人與全球組織行為的知識體系做出重大貢獻，並樹立華人組織行為研究的學術典範。

致 謝

沒有教育部華人本土心理學研究追求卓越計畫的支持（89-H-FA01-2-4-4），本論文所列的各項研究主題是不可能完成的。教育部除了提供研究經費之外，也贊助舉辦「華人本土組織行為研究的方向與策略學術研討會」，而使得參與本分項計畫的所有研究人員都能齊聚一堂，進行討論，並對研究問題有更深入的思考。同時，在上百人與會的狀況下，將所有的研究成果公開，也能拋磚引玉，吸引更多研究者投入研究的行列。我也得感謝參與此分項計畫的所有研究人員，包括戚樹誠（國立台灣大學）、葉匡時、任金剛（國立中山大學）、賴志超（雲林科技大學）、郭建志（中原大學）、黃敏萍（元智大學）、劉兆明、邱皓政（輔仁大學）、黃國隆（淡江大學）、劉韻僖（東海大學）、鍾昆原（高雄醫學大學）、羅新興（國防大學）、樊景立（香港科技大學）、彭泗清（北京大學）、儲小平（廣州中山大學）等諸位教授，以及吳宗祐、徐瑋伶、周麗芳、姜定宇、胡秀華（國立台灣大學）、謝怡君（美國 Alliant 大學）、鄭紀瑩（美國 Michigan 大學）

等博士班研究生，沒有他（她）們的參與，此項計畫是不可能圓滿完成的。在此過程中，我們亦得到了許多熱心人士的幫助與支持，尤其是參與本研究的所有公司與從業人員，他們提供的資料彌足珍貴。最後，非常感謝楊國樞與黃光國兩位教授的帶領，一步一腳印，我們總算渡過了艱辛而淬煉的季節。驀然回首，一切都是值得的！

參考文獻

- 王子今(1999):《「忠」觀念研究：一種政治道德的文化源流與歷史演變》。長春：吉林教育出版社。
- 王榮春、陳彰儀(2003):〈部屬觀點之領導互動論：部屬主管領導行為的知覺因素與互動內涵〉。《應用心理研究》(台灣), 20期, 181-215。
- 任金剛、林明村、陳以亨(2002):〈華人員工歸類之標準與實徵研究〉。中央研究院民族學研究所、華人本土心理學研究追求卓越計畫辦公室、佛光人文社會學院心理學研究所、台灣大學心理學系暨研究所主辦《第四屆華人心理學學家學術研討會》(台北), 宣讀之論文。
- 任金剛、樊景立、鄭伯璜、周麗芳(2002):《家長式領導的三元模式：中國大陸企業組織的證據》。教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告, 計畫編號 89-H-FA01-2-4-4。
- 任金剛、樊景立、鄭伯璜、周麗芳(2003):《家長式領導與其效能：情境因素之調節效果》。教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告, 報告編號 89-H-FA01-2-4-4。
- 任金剛、樊景立、鄭伯璜、周麗芳(2004):《家長式領導：現代轉化及其影響機制》。教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告, 計畫編號 89-H-FA01-2-4-4。
- 余英時(1976):《史學與傳統》。台北：時報出版。

- 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯璫(2002)：〈怒不可遏或忍氣吞聲？華人企業中主管威權領導行為與部屬憤怒情緒反應的關係〉。《本土心理學研究》(台北)，18期，13-50。
- 李慕華(1992)：《組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果之探討：以台灣中小企業為例》。私立輔仁大學應用心理學研究所，碩士論文。
- 周逸衡(1984)：《國人價值觀體系與台灣大型企業管理行為關係之研究》。國立政治大學企業管理研究所，博士論文。
- 姜定宇(2000)：《效忠主管、組織承諾及員工效能：五種模式的驗證》。國立台灣大學心理學研究所，碩士論文。
- 姜定宇、鄭伯璫(2003)：〈組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻〉。《應用心理研究》(台灣)，19期，175-210。
- 姜定宇、鄭伯璫、任金剛、黃政瑋(2003)：〈組織忠誠：本土建構與測量〉。《本土心理學研究》，19期，273-337。
- 姜定宇、鄭伯璫、任金剛、謝宜君(2004)：〈主管忠誠：本土構念的西方驗證〉。《中華心理學刊》(出版中)。
- 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
- 徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯璫、樊景立(2004)：〈華人企業中的德行領導〉。《華人本土組織行為研究的方向與策略：追求卓越計畫的成果與展望學術研討會論文集》。台北：國立台灣大學心理學系。
- 徐瑋伶、鄭伯璫、黃敏萍(2002)：〈華人企業領導人的員工歸類與管理行為〉。《本土心理學研究》(台北)。18期，51-94。
- 張慧芳(1995)：《領導者與部屬間信任格局的決定要素與行為效果之探討》。國立台灣大學心理學研究所，碩士論文。
- 梁覺、梁向芬、路琳(2000)：〈因地制宜：家長式領導的演化〉。《本土心理學研究》(台北)，13期，203-217。

- 郭慧娟(1995):〈由「酷吏列傳」看太史公的吏治觀〉。《輔大中研所學刊》(台灣), 5期, 57-71。
- 章英華(1995):〈殊性與共生、關係與集體:讀差序格局與華人組織行為的隨想〉。《本土心理學研究》(台北), 3期, 221-228。
- 費孝通(1948):《鄉土中國與鄉土重建》。上海:觀察社。
- 黃光國(1995):《知識與行動:中國文化傳統社會心理學詮釋》。台北:心理出版社。
- 黃敏萍、鄭伯璫、周麗芳、徐瑋玲(2003):《家長式領導之德行領導——概念效度之建立》。教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告, 報告編號 89-H-FA01-2-4-4。
- 黃敏萍、鄭伯璫、徐瑋玲、周麗芳(2003):《家長式領導之德行領導:概念建構與實徵衡鑑》。教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告, 報告編號 89-H-FA01-2-4-4。
- 黃敏萍、鄭伯璫、徐瑋玲、周麗芳(2004):《家長式領導之德行領導:概念效度之建立》。教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告, 報告編號 89-H-FA01-2-4-4。
- 楊國樞(1993):〈傳統價值觀與現代價值觀能否同時並存〉。見楊國樞、余安邦(主編):《中國人的價值觀—社會科學觀點》。台北:桂冠圖書公司。
- 楊國樞(1995):〈家族化歷程、泛家族主義、及組織管理〉。見鄭伯璫(主編):《台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集》。台北:信義文化基金會。
- 劉紀曜(1982):〈公與私——忠的倫理內涵〉。見黃俊傑(主編):《中國文化新論——思想篇二:天道與人道》。台北:聯經出版公司。
- 樊景立(1995):〈我對差序格局與華人組織行為的一些看法〉。《本土心理學研究》(台北), 3期, 229-237。

- 樊景立、鄭伯璜(2000)：〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉。
《本土心理學研究》(台北)，13期，127-180。
- 鄭伯璜(1991)：〈家族主義與領導行為〉。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。
- 鄭伯璜(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》(台北)，79期，119-173。
- 鄭伯璜(1995b)：〈差序格局與華人組織行為〉。《本土心理學研究》(台北)，3期，142-219。
- 鄭伯璜(1995c)：《不同家長權威價值與領導作風的關係：台灣民營企業的實徵研究》。國科會專題研究計畫，計畫編號 83-0301-H-002-056。
- 鄭伯璜(1996)：《家長權威與領導行為之關係探討(二)》。國科會專題研究計畫，計畫編號 85-2413-H-002-005。
- 鄭伯璜(2003)：〈台灣的組織行為研究：過去、現在及未來〉。鄭伯璜、姜定宇、鄭弘岳(主編)：《組織行為研究在台灣》。台北：桂冠圖書公司。
- 鄭伯璜、林家五(1998)：〈差序格局與華人組織行為：台灣大型民營企業的初步研究〉。《中央研究院民族研究所集刊》(台北)，86期，29-72。
- 鄭伯璜、吳宗祐、姜定宇(2004)。《情感性與義務性主管忠誠：區辨效度的分析》。教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告，計畫編號 89-H-FA01-2-4-4。
- 鄭伯璜、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清(2003)：〈家長式領導的三元模式：中國大陸企業組織的證據〉。《本土心理學研究》(台北)，19期，209-250。
- 鄭伯璜、周麗芳、樊景立(2000)：〈家長式領導量表：三元模式的建構與測量〉。《本土心理學研究》(台北)，14期，3-64。

- 鄭伯璫、姜定宇(2000):〈華人組織中的主管忠誠：主位與客位概念對員工效能的效果〉。《本土心理學研究》(台北)，14期，65-114。
- 鄭伯璫、姜定宇(2004):〈華人組織中的忠誠〉。見楊國樞、黃光國、楊中芳(主編):《華人本土心理學》(印行中)。
- 鄭伯璫、郭建志、徐瑋伶、胡秀華(2003):《人治主義、家長式領導及部屬效能：中介模式的驗證》。教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告，計畫編號 89-H-FA01-2-4-4。
- 鄭伯璫、郭建志、徐瑋伶、胡秀華(2004):《員工歸類標準、主管支持與部屬效能：與西方上下相似性之比較》。教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告，計畫編號 89-H-FA01-2-4-4。
- 鄭伯璫、黃敏萍(2000):〈華人企業組織中的領導：一項文化價值的分析〉。《中山管理評論》，8卷，4期，583-617。
- 鄭伯璫、黃敏萍、周麗芳(2002):〈家長式領導及其效能：華人企業團隊的證據〉。《香港華人心理學報》，3卷，1期，85-112。
- 鄭伯璫、鄭紀瑩、周麗芳(1999):〈效忠主管：概念建構、測量及相關因素的探討〉。中國社會科學院心理學研究所、中國心理學會主辦《第三屆華人心理學家學術研討會》(北京)，宣讀之論文。
- 鄭伯璫、謝佩鴛、周麗芳(2002):〈校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為：轉型式與家長式領導的效果〉。《本土心理學研究》(台北)，17期，105-161。
- 鄭紀瑩(1996):《華人企業的組織忠誠：結構與歷程》。國立台灣大學心理學研究所，碩士論文。
- 羅新興、戚樹誠(2002):〈組織成員對親信的評價：取決於其才能或社會關係〉。中央研究院民族學研究所、華人本土心理學研究追求卓越計畫辦公室、佛光人文社會學院心理學研究所主辦《第四屆華人心理學學家學術研討會論文集》(台北)，宣讀之論文。

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. New Jersey: Mahwah.
- Basu, T., & Green, S. G. (1995). Subordinate performance, leader-subordinate compatibility, and exchange quality in leader-member dyads: A field study. *Journal of Applied Social Psychology, 25*, 477-499.
- Becker, H. S. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 14*, 177-190.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal, 39*(2), 464- 482.
- Bizman, A., & Yinon, Y. (2000). Perceptions of dual identity and separate groups among secular and religious Israeli Jews. *Journal of Social Psychology, 140*(5), 589-596.
- Bradley, H. (1987). *Degradation and resegmentation: Social and technological change in East Midlands Hosiery Industry 1800-1960*. Unpublished PhD Dissertation of University of Durham.
- Brock, T. C. (1965). Communicator-recipient similarity and decision change. *Journal of Personality and Social Psychology, 1*, 650-654.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chen, Z. X. (陳鎮雄) (1997). *Loyalty to supervisor, organizational commitment, and employee outcomes: The Chinese case*. Unpublished PhD Dissertation of Hong Kong University of Science and Technology.
- Cheng, B. S. (鄭伯壎), Chou, L. F. (周麗芳), Huang, M. P. (黃敏萍), Wu, T. Y. (吳宗祐), & Farh, J. L. (樊景立) (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology, 7*(1), 89-117.
- Cheng, B. S. (鄭伯壎), Farh, J. L. (樊景立), Chang, H. F. (張慧芳), & Hsu, W.

- L. (徐瑋伶) (2002). Guanxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in the Chinese context. *Journal of Chinese Psychology, 44*(2), 151-162.
- Cheng, B. S. (鄭伯壎), Jiang, D. Y. (姜定宇), Cheng, C. Y. (鄭紀瑩), Riley, H. J. (謝宜君), & Jen, K. K. (任金剛) (2004). *Perceived supervisor support as a moderator of the relationship between perceived supervisor integrity and supervisory commitment: Tests of culture influences between Taiwan and the United States*. Paper Presented at the Inaugural Conference of International Association for Chinese Management Research, Beijing.
- Cheng, B. S. (鄭伯壎), Jiang, D. Y. (姜定宇), & Riley, H. J. (謝宜君) (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior, 24*, 313-334.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly, 9*(2), 127-145.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*, 46-78.
- Eisenhart, M. (1989). Reconsidering cultural differences in American schools. *Educational Foundations, 3*(2), 51-68.
- England, G. W. (1975). *The manager and his values: An international perspective from the USA, Japan, Korea, India and Australia*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Organizational Psychology, 72*(2), 237-341.

- Farh, J. L. (樊景立), & Cheng, B. S. (鄭伯壘) (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.
- Farh, J. L. (樊景立), Cheng, B. S. (鄭伯壘), Chou, L. F. (周麗芳), & Chu, X. P. (儲小平) (2004). *Authority and benevolence: Employees' Responses to Paternalistic Leadership in China*. Paper presented at 2004 Annual Meeting of the Academy of Management, Creating Actionable Knowledge. New Orleans, U.S.A.
- Farh, J. L. (樊景立), Earley, P. C., & Lin, S. C. (林淑姬) (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behaviour in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-44.
- Farh, J. L. (樊景立), Leung, F., & Law, K. (羅勝強) (1998). On the cross-cultural validity of Holland's model of vocational choices in Hong Kong. *Journal of Vocational Behaviour*, 52, 425-40.
- Farh, J. L. (樊景立), Tsui, A. S. (徐淑英), Xin, K. R. (忻榕), & Cheng, B. S. (鄭伯壘) (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese Case. *Organization Science*, 9(4), 471-488.
- Farmer, R. N., & Richman, B. N. (1965). *Comparative management and economic progress*. Homewood, IL: Irwin.
- Haire, M., Ghiselli, E. E., & Porter, L. W. (1966). Cultural patterns in the role of the manager. *Industrial Relations*, 2, 95-117.
- Hamilton, G. G. (1990). Patriarchy, patrimonialism, and filial piety: A comparison of China and Western Europe. *British Journal of Sociology*, 41(1), 77-104.
- Hickson, D. J., McMillar, C. J., Azumi, K., & Horvath, D. (1979). Grounds for comparative organizational theory: Quicksands or hard core? In C. J.

- Lammers & D. J. Hickson (Eds.), *Organizations alike and unlike*. London: Routledge & Keegan Paul.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 101-121.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hu, H. H. (胡秀華), Hsu, W. L. (徐瑋伶), & Cheng, B. S. (鄭伯壘) (2004). The reward allocation decision of the Chinese manager: Influences of employee categorization and allocation situation. *Asian Journal of Social Psychology* (forthcoming).
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37, 1568-1587.
- Hunter, J. C. (1998). *The servant: A simple story about the true essence of leadership*. Roseville, CA: Prima Publishing.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*, 18(4), 257-265.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lee, T. W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Li, J., & Tsui, A. S. (徐淑英) (2000). A citation analysis of management and organization research in the Chinese context: 1984- 1999. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 87-107.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the

- early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Lord, R.G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review*, 24(4), 781-796.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Negandhi, A. R. (1979). Convergence in organizational practices: An empirical study of industrial enterprise in developing countries. In C. J. Lammers & D. J. Hickson (Eds.), *Organizations alike and unlike*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Peng, M. W., Lu, Y., Shenkar, O., & Wang, D. Y. L. (2001). Treasures in the China house: A review of management and organizational research on Greater China. *Journal of Business Research*, 52, 95-110.
- Piliavin, J. A., & Charng, H. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual Review of Sociology*, 16, 27-65.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Pye, L. W. (1985). *Asia power and politics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualising organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1-13.
- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement to the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257.
- Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2. Greenwich, CT: JAI Press.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Smith, R. J. (1994). *China's cultural heritage: The Qing dynasty, 1644-1912*. Colorado: Westview Press.
- Tsui, A. S. (徐淑英), & Lau, C. M. (劉忠明) (2002). Research on the management of enterprises in the People's Republic of China: Current status and future directions. In A. S. Tsui & C. M. Lau (Eds.), *The management of enterprises in the People's Republic of China*. Boston: Kluwer.
- Turner, N., & Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied psychology*, 87(2), 304-311.
- Walder, A. G. (1986). *Communist neo-traditionalism: Work and authority in*

Chinese industry. Berkley, CA: University of California Press.

Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for “Paternalistic Headship” among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445-480.

Westwood, R. I., & Chan, A. (1992). Headship and leadership. In R. I. Westwood (Ed.), *Organizational behaviour: A Southeast Asian perspective*. Hong Kong: Longman Group.

Whetten, D. A. (2002). Constructing cross-context scholarly conversations. In A. S. Tsui (徐淑英) & C. M. Lau (劉明忠) (Eds.), *The management of enterprises in the People's Republic of China*. Boston: Kluwer.

Xin, K. R. (忻榕), Farh, J. L. (樊景立), Cheng, B. S. (鄭伯壘) & Tsui, A. S. (徐淑英) (1998). *Guanxi in vertical dyads: Evidence from Taiwan and the PRC*. Paper Presented at the Research Conference on Management and Organizations in the Chinese Context. Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong.

初稿收件：2004年07月30日

修正完成：2004年11月05日

正式接受：2004年11月25日

作者簡介

鄭伯壘：台灣大學心理學系教授

通訊處：106台北市羅斯福路四段1號

台灣大學心理學系
chengbor@ccms.ntu.edu.tw

簡介：台灣大學心理學系學士、心理學研究所碩士、博士，主修工業與

社會心理學。現任國立台灣大學心理學系暨研究所教授。主要研究專長為工商業心理學、組織行為、及華人組織與管理；主題集中在領導、工作態度、企業文化、家族企業、及華人文化價值與管理。目前已發表期刊研究論文六十餘篇、研討會論文六十餘篇、專著六冊，其研究成果亦曾獲得多項學術著作獎。

Chinese Culture and Organizational Leadership: From Phenomenological Description to Theory Testing

Bor-Shiuan Cheng

National Taiwan University

Abstract

The article reviews the methodology, findings, and limitations of 15 empirical studies conducted as part of a 4-year project investigating the effect of Chinese culture on organizational behavior. Specifically, the review covers paternalistic leadership, moral leadership, differential leadership, and employee loyalty. Based on the results of these studies, directions for future investigation are discussed.

Keywords: *Chinese-culture, differential leadership, employee-loyalty, moral leadership, paternalistic leadership*