

性別與領導角色孰先孰後？ 主管一部屬性別配對、共事時間及家長式領導

林姿葶 鄭伯壘

國立台灣大學心理學系

論文編號：06058；初稿收件：2006年12月18日；第一次修正：2007年4月25日；完成修正：2007年5月10日；

正式接受：2007年6月8日

通訊作者：鄭伯壘 106 台北市羅斯福路四段1號 (E-mail: chengbor@ntu.edu.tw)

效身處於男尊女卑、父權主義的華人社會中，女性位居管理者時，常會同時受到「性別角色」以及「管理者角色」兩者間雙重的角色期待，進而影響主管和部屬之間的互動。本研究的目的在探討男、女主管面對不同性別部屬時，其所展現的家長式領導行為的差異情形，以及主管與部屬的共事時間在其中扮演的調節角色。本研究是以問卷資料進行各項假設的驗證，研究對象為60家台灣企業之中、低階管理人員以及一般員工，其中，主管與部屬的有效對偶資料為510個對偶。進行各項統計分析之後，研究結果顯示，男女主管所展現的家長式領導皆沒有顯著差異；但四種主管與部屬的性別配對間，主管所展現的威權領導以及仁慈領導有顯著差異存在，至於德行領導則沒有差異。而由階層迴歸分析結果發現，主管與部屬的性別配對與主管所展現的威權領導的關係會受到共事時間的調節，也就是說，四種主管與部屬的性別配對間，主管所展現威權領導的差異幅度，會隨著主管與部屬共事時間的增長而愈加顯著。最後，本研究對研究結果作進一步

的討論，並針對研究限制以及未來研究方向做更為詳盡地說明。

關鍵詞：主管性別、主管與部屬性別配對、家長式領導、主管與部屬的共事時間。

緒論

身處於男尊女卑、父權主義的華人社會中，女性位居管理者時，常會同時受到「性別角色」以及「管理者角色」兩者間雙重的角色期待，進而影響主管和部屬間的互動，但「理想的」甚或「適當的」領導者仍是以男性主管的形象為主，使得女性不由得藉由展現更為雄性的作風以符合領導者的形象，是故，雖然女性主管人數逐年增加（行政院主計處，2005），仍舊必須面對許多限制以及角色衝突，即使和男性擁有一樣的領導所需技能與才能，她們仍舊需要更努力來證明自己的領導能力。而回顧台灣對此議題的研究，研究者在比較男女主管的領導行為差異時，大多針對西方主流研究的體恤與主動結構、轉型式領導以及魅力領導進行探討，並以量化分析與質性研究為主。以

致謝

感謝李美枝主編與兩位匿名審稿人的精關意見，對本文的修改助益頗大。本研究也獲得國科會本土心理學追求卓越延續計畫（NSC95-2752-H-002-003PAE）的補助，在此一併致謝。



量化分析的研究結果，多數發現男女主管的領導行為並無存在顯著差異；若以質性研究的深入訪談為主要的研究，訪談對象則大多單以女性主管為對象，多數認為女性領導者傾向西方轉型式領導的領導風格（黃麗容，1996）。然而，由於華人傳統的文化價值與意識型態對領導者角色的型塑，女性擔任領導者時，和她的異性同事一般，會自然展現華人領導者所「應該」展現的領導風格，即是「家長式領導」，故在華人組織中，家長式領導扮演獨特且重要的角色，普遍流行於華人組織中，從家長式領導理論以及實徵研究結果的回顧整理，可以確定家長式領導是華人組織中獨特的領導風格（鄭伯堦、謝佩鴛、周麗芳，2002；Cheng, Huang, & Chou, 2002; Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004），且有助於提升部屬效能以及工作態度（鄭伯堦、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003）。可惜的是，縱然家長式領導的相關研究非常多，但針對性別議題探討的研究卻付之闕如，而有必要再針對家長式領導的性別議題作進一步的分析。故本研究將以社會角色理論作為推論依據，進行量化研究，重新檢視在華人組織中，性別角色與領導者角色對於男性主管以及女性主管扮演領導者角色時，所展現的領導行為及其所造成的影響。意即，探討男、女性領導者的家長式領導行為是否有差異，再深入探究主管與部屬的性別配對之間是否有差異存在，並對結果所隱含的意涵加以討論，且提出建議。

除此之外，本研究亦打算探討共事時間在此關係中的調節角色。此變項在上下關係中雖然重要（Sparrowe & Liden, 1997），但卻常被視為一項控制變項。此外，雖然共事時間（length of relationship）在組織成員差異性影響中，扮演著重要的調節角色（Harrison, Price, & Bell, 1998），並會影響人際間的互動，但過去研究多著重於比較表層差異性（surface-level diversity）與深層差異性（deep-level diversity）作為人際互動的評估標準時，在不同關係階段的差異情形，而非單一背景變項隨著共事時間影響力的改變。因此，本研究將試圖從主管的角度，進一步探討性別對主管家長式領導之影響是否會因為共事時間長短而有異。

總之，本研究探討的主要問題有三：第一、主管性別與家長式領導行為的關係為何？第二、面對不同性別的部屬，不同性別之主管的家長式領導行為是否有所差異？以及第三、主管與部屬之共事時間是否具有調節作用？

文獻與假設

性別與領導

根據社會分類理論，人們傾向將所接收的訊息分類，而 Ridgeway（1997，231頁）認為在工作職場中，性別是最顯而易見的分類標準。性別角色（gender role）的概念是「個人認為何為男女合適的角色或對兩性間行為期望的偏好」（Thornton & Freedman, 1979）。依據性別角色理論（gender role theory; Eagly, 1987）的觀點，性別角色可歸因為兩大特質（Eagly, Wood, & Diekmann, 2000）：較歸屬於男性角色的特質（agentive trait）以及較歸屬於女性角色的特質（communal trait）；其分化常與社會、經濟及政治環境有關，經由社會化的過程，形成男女角色行為刻板化的印象（李美枝、鐘秋玉，1996）。時至今日，縱然男女有別的社會角色已經有了很大的改變，但這種性別刻板印象卻依然存在（Bergen & Williams, 1991）。

Eagly 等人（2000）進一步指出，由於社會對男性與女性不同的認定，對其在組織情境中所應展現的行為產生不同的期待，故在職場上，男性會比女性展現較多的管理代理的男性角色（agentive）行為，其內涵可能包括言語獨斷、爭取注意力、影響他人、主導行動成為任務取向以及提供問題導向的建議；女性則會較男性展現更多的協同幫助的女性角色（communal）行為，其行為內涵可能包括試探式言語、不引人注目、接受他人指導、支持並撫慰他人，以及提供有關人際問題的解決辦法等。領導者除了對他人性別角色期待做出反應，本身亦往往有一定程度的內化（Wood, Christensen, Hebl, & Rothgerber, 1997），進而展現出符合其性別角色的領導行為。故過去文獻往往將領導風格定義為男性角色為主（primarily agentive）以及女性角色為主（primarily communal）等兩類領導行為（Bass & Stogdill, 1990; Cann & Siegfried, 1990），並影響及領導型態的測量方法與理論。整體而言，由於性別角色會在組織情境中擴張（spillover, Gutek & Morasch, 1982）而影響領導行為，相較於男性主管，女性主管的行為可能較為人際取向，偏向民主型以及轉型式領導；相反地，男性主管的領導行為則比女性主管較為任務取向，偏向專權型領導（Kirchmeyer, 1998; Bass & Stogdill, 1990; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003）。另外，Trinidad 與 Normore（2005）在回顧過去文獻後亦指出，男女主管領導行為的差異，不論在組織情境或是學校場域，女性皆傾向展現民主與參與式領導與轉型

式領導風格，並認為這樣的差異傾向和社會化歷程發展有關，而與社會角色理論的想法一致。

性別與家長式領導

由家長式領導理論以及實徵研究結果的回顧整理，可以確定家長式領導是華人組織中極為普遍的領導風格，並對部屬的領導滿意、工作滿意、組織承諾、以及組織公民行為等效能，具有主要影響作用（鄭伯壘等人，2003；Cheng et al., 2004）。家長式領導是指：在一種人治的色彩下，顯現出嚴明的紀律、父親般的仁慈與權威，及道德的廉潔性（Farh & Cheng, 2000）；並包含三個重要向度，即威權（authoritarianism）、仁慈（benevolence）及德行（moral）領導。其中，威權領導是指領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰；對部屬做嚴密的控制，而且要求部屬要毫不保留地服從；仁慈領導是指領導者對部屬個人的福祉做個別而全面的關懷；德行領導則強調領導者必須表現更高的個人操守或修養，以贏得部屬的景仰與效法（鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000）。雖然家長式領導的相關議題逐漸受到研究者的重視，然而，過去在探究家長式領導行為及其效能時，總是將主管以及部屬視為中性個體，忽略主管性別以及部屬性別在家長式領導行為展現上的影響。

但究竟主管性別與家長式領導有何關係呢？基於性別角色理論，男性角色規範（agentive norms）導致男性較女性偏好支配與控制，而 Eagly 與 Johnson（1990）以事後分析的方法分析過去的研究結果後，確實也發現相較於女性，男性偏向展現專制與主導的領導型態。鄭伯壘等人（2000）經由確認性因素分析的結果，將威權構念區分為「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」及「教誨」等五種行為向度，依據性別角色理論（Eagly et al., 2000），此行為類型較歸屬於男性，且表現出獨斷、控制以及支配傾向等的男性管理代理角色（agentive）行為。鄭伯壘等人（2000）的初步分析亦發現，在企業組織中，相較於女性主管，男性主管較傾向威權領導，即使其相關程度並未達到顯著水準，但結果與西方研究傾向一致。故本研究推論如下：

假設 1a：相較於女性主管，男性主管展現較高的威權領導。

Eagly 與 Johnson（1990）的事後分析研究除了驗證上述論點外，也發現女性顯著比男性更傾向人際導向的領導型態。Cooper 在英國的研究則強調，由於社會化歷程，女性習得如何照料（manage）家裡的人

事與其間關係，並將這些技能進一步應用在工作場所中（Morris, 1992）。這樣的想法與楊國樞（1995）的泛家族主義（pan-familism）不謀而合。該理論認為，中國人會將由家庭中學得的經驗類化到其他組織當中。而 Phillips（1995）則發現，相較於男性企業主，女性企業主較常將其企業形容為一個大家庭，對人際關係的敏感度較高，並傾向將注意力放在照顧（caring）以及養育（nurturing）的關係上。

Kabacoff（1998）在美國以 17,491 個受試者進行大樣本施測的結果，再度驗證相較於男性，女性在人際相關的領導行為與技能得分較高。鄭伯壘等人（2000）經由確認性因素分析的結果，將仁慈構念分為「個別照顧」與「寬容體諒」兩種行為向度，雖然不同於西方對部屬平等對待與上下平權的概念，但整體而言，領導者所展現的仁慈領導行為仍屬於人際傾向的領導風格，是以人際關係作為影響基礎的，而符合 Eagly 等人（2000）以社會角色理論所區分之較歸屬於女性的角色，強調對他人福祉的關切、是幫助的、寬容的、撫育的、善解人意的，以及具仁慈傾向等協同幫助的女性角色（communal）行為。綜合上述分析，本研究推論如下：

假設 1b：相較於男性主管，女性主管展現較高的仁慈領導。

誠如前述，德行領導可描述為領導者必須展現更高的個人操守、修養以及公私分明，以贏得部屬的景仰與效法，其構念可分為「正直盡責」、「不佔便宜」及「無私典範」三種行為向度（鄭伯壘等人，2000）。由於德行領導是指領導者個人應該遵循社會道德規範的領導展現跨情境特定的領導行為，因此，應該不會因為主管性別而有所不同。也由於個人特質的一致性，故領導者所展現的德行領導應該不會因為部屬性別而有所改變。以文化根源的角度來看，德行領導源自於華人對領導者道德與操守的期待，是屬於華人組織成員對於主其位者，所應展現領導者角色的行為期待，因此，這樣的角色期待是兩性所共享的，不會因為領導者的性別而有所差異。雖然西方研究對於男女工作者抑或領導者的道德觀念，是否存在差異性雖然仍無定論，但 Ford 與 Richardson（1994）指出，性別可能是道德（ethics）研究領域中最重要背景變項，且在其回顧的十四個過去有關道德的重要實徵研究中，有超過一半研究結果的道德表現是沒有性別差異的。而 Ambrose 與 Schminke（1999）回顧西方有關性別差異的道德研究後亦指出，男性與女性的道德相似性與差異性研究雖然未有定論，但大多數研究傾向支持性別對道德的中立性（如：Jones &

Kavanagh, 1996; Stanga & Turpen, 1991)。綜合上述分析，我們認為，相較於威權與仁慈領導，德行領導是屬於較偏向性別中立的領導行為，不會因領導者性別抑或部屬性別而有所差異。

主管一部屬性別配對與家長式領導

從社會角色理論的觀點，個人的行為會受到社會期待的影響，而社會期待又會因為情境因素而有所不同。鄭伯壘（1991）早期的研究中指出，華人企業主持人會因為自己與部屬的關係差異，將部屬區分為自己人與外人，並對自己人表現出內團體偏私行為。他也進一步（鄭伯壘，1995）指出華人社會的人際互動較西方社會更傾向類別化的差異對待，並進一步提出領導者的員工歸類歷程，以及可能存在的員工類別原型，認為華人領導者會依據關係、忠誠及能力三個準則來對部屬進行歸類，而其歸類準則的權重則會依領導者價值觀而有所差異。當領導者因為關係親疏、忠誠度高低及才能優劣將員工加以分類後，與不同類型員工的互動方式也隨之不同，並展現不同的領導作風或是管理行為（Cheng, Farh, Chang, & Hsu, 2002）。

是故，主管面對部屬時，會將部屬依照特定的標準加以分類，而給予不同的對待。顯然地，在組織情境中，除了上述鄭氏所提到的親、忠、才標準之外，生理性別是最容易觀察並加以分辨的個人變項，不需經由人際互動或自我表述便可得知。因此，當人們面對其他組織成員時，會傾向以生理性別將其分類為男性或女性，而產生不同的期待，並進而展現不同的領導行為。過去文獻對於男女領導者所展現的領導行為有否差異，仍舊爭論不休。其原因之一可能便是過去研究忽略領導情境中，部屬性別的重要性。理論上，管理者被期待對部屬一視同仁，然而，受到「親親法則」或相關法則之差序概念的影響，管理者對待不同部屬往往會有不同的模式或態度，對待不同性別的部屬也可能有不同的模式。例如：可能對女性部屬較為仁慈，對男性部屬較為威權；甚至男性或女性管理者對待不同性別部屬的差序格局亦會有所不同。所以，在探討男女管理者的差異時，不該僅著重於主管性別，也應考慮部屬性別在其中所扮演的情境角色。由於管理行為主要是來自於主管和部屬間的互動行為，上下關係之單向探索只能描繪出個體性別對其自體的獨特解釋力，因此，必須考慮上下間雙方的性別以及其中的互涉效果。故本研究以互動觀點進行討論，以主管和部屬的性別組成配對，探討其對於組織行為的影響；意即，以主管性別一部屬性別的對偶觀點，同時考慮主管性別與部屬性別，以及其間的互涉關係，

並以性別配對的方式，形成 2×2 （主管性別 \times 部屬性別）的四種配對情形（男主管—男部屬，女主管—男部屬，男主管—女部屬，女主管—女部屬），探討「性別」在主管與部屬間互動的心理歷程中的關鍵角色。

主管與部屬間的性別配對，意即同性或異性，並非只代表生物意義的性別差異而已，亦包含其性別角色所隱含的相對權力概念。故當相對權力與其職位不對等時，領導者可能就必須展現更多的領導者角色行為，來強調其間權力距離的絕對性與不容挑戰性。身處於男尊女卑、父權主義的華人社會，女性位居管理者時，會同時面對「性別刻板印象」以及「管理者刻板印象」（想到管理者，想到男性的迷思）兩者間雙重的評判，進而影響主管和部屬間的互動。是故，不論是女性或男性，大眾普遍認為優秀的領導者皆擁有突出的雄性特質，而這些特質傳統上皆和男性有關（性別刻板印象），這種「想到管理者便想到男人」（管理者刻板印象）（think manager-think male）似乎成爲一種全球化的現象（Powell & Butterfield, 1979），尤其在男性之間更是嚴重（Powell, Butterfield, & Parent, 2002）。是故，男性部屬較不容易接受一位女性的管理者（Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992; Vecchio & Bullis, 2001），女性主管的領導權威更容易被挑戰，其領導能力亦較容易遭受質疑。

因此，在維持權力距離的必要性下，女性主管面對男性部屬時可能必須展現更多的威權領導，以加強對部屬的控制，使其順從無違。故相較於其他性別配對，女性主管在面對男性部屬時會展現較多的威權領導行為；相反地，男性主管面對女性部屬時，其性別所隱含的權力概念，便可增強女性部屬的服從性，故四個性別配對中，男性主管對女性部屬所展現的威權領導行為應該會最少。

假設 2a：相較於其他性別配對，女性主管面對男性部屬時，會展現最多威權領導行為；男性主管面對女性部屬時，則展現最少威權領導行為。

受到差序概念的影響，管理者對待不同部屬可能會有不同的模式或態度，對待同性或異性的部屬也可能有不同的模式。過去研究者（例：Tsui & O'Reilly, 1989; Tsui, Xin, & Egan, 1995）多以相似性吸引理論（similarity attraction theory）與社會認定理論（social identity theory），推論主管與部屬間的性別配對，即兩造間性別的相似性（同性）與差異性（異性）對領導行為所產生的影響。其中，相似吸引理論強調主管和部屬間（dyads）的背景變項一致性會使彼此間較

為喜歡，進而產生較佳的工作成果（Pelled & Xin, 1997）。Tsui 等人（Tsui & O'Reilly, 1989; Tsui et al., 1995）發現基於人口統計變項背景的相似，主管與其部屬會認為兩造間擁有相似的信念與價值觀；而這樣的假設會促使其相處時較為舒服，且相互溝通較為容易。研究結果亦發現，主管給予同性部屬的績效評估與喜愛度皆比異性部屬為高。

社會認定理論認為背景相似之主管與部屬彼此間較為喜歡的原因，在於個體會因其所屬的社會分類團體而定義自我：由於外界環境對於個體的訊息過於豐富，個體會傾向簡化訊息，並以背景變項作為分類依據。此外，為了達成正向的社會認定和自尊，當個體進行類別間（between-category）比較時，會給予其所屬分類團體較高的評價；並認為相較於其他分類團體，其所屬分類團體的成員是較有吸引力且較令人喜歡的（Pelled & Xin, 1997），因而值得信任與互惠（Kramer, 1989）。Moskowitz、Suh 及 Desaulniers（1994）以經驗取樣方法（experience-sampling method）進行研究，發現與男性相比，女性展現更多女性特質（communal）的行為，尤其是在與其他女性互動的狀況下。

是故，整體而言，主管對於同性部屬會比異性部屬更加喜歡且增加施惠行為，也會展現更多的個別照顧與寬容體諒的仁慈領導領導行為。反之，相較於女性主管，男性主管會內化性別角色期待而展現較少的仁慈領導行為，同時，男性主管較偏愛同性部屬，故在面對男性部屬的時候，會比面對女性部屬的時候展現更多仁慈領導行為。至於女性主管，則會內化性別角色期待而展現較多的仁慈領導行為，同時，相面對女性部屬時，會展現更多的仁慈領導行為。故相較於其他性別配對，女性主管在面對女性部屬時會展現最多的仁慈領導行為。

假設 2b：相較於其他性別配對，女性主管面對女性部屬時，會展現最多仁慈領導行為；男性主管面對女性部屬時，則展現最少仁慈領導行為。

在德行領導方面，德行構念可分為「正直盡責」、「不佔便宜」及「無私典範」三種行為向度，而具體的德行領導行為包含不徇私、正直盡責、以身作則及公私分明等（鄭伯壩等人，2000）。細看內容可以發現：「正直盡責」展現了領導者有所為有所不為的態度，意指領導者不僅為人剛正不阿，還具備道德勇氣；「不佔便宜」意指領導者不會為了追求私利，而做出違規或侵害別人利益的事；而「無私典範」則是意指領導者在做決定時能公正，不會偏袒與自己親近的人，且能夠公私分明，不會因為與部屬關係不

同而產生不同的對待，且由於個人特質的跨情境一致性，故領導者所展現的德行領導也不會因為部屬性別而有所改變。因此，我們推論，相較於威權與仁慈領導，德行領導是屬於較偏向性別中立的領導行為，不會因領導者性別抑或部屬性別而有所差異。也就是說，主管不會因為與部屬性別配對不同，而展現不同的德行領導行為。

共事時間的調節效果

雖然上下間的性別配對與領導行為有關，但這種關係顯然會受到彼此間相處時間的影響。過去研究已發現，共事時間（length of relationship）在主管與部屬的上下關係品質（Sparrowe & Liden, 1997）、組織成員差異性影響（Harrison et al., 1998）中扮演非常重要的調節角色；而 Vecchio 與 Bullis（2001）的研究指出，以組織的動態歷程觀點來看，在關係發展的早期階段，組織成員缺乏其他訊息來評估他人，會較仰賴表層背景變項差異性（surface-level demographical diversity）作為人際互動的評估標準，但隨著時間的增加，組織成員有較多的機會進行社交互動，故在關係發展的後期階段，組織成員逐漸失去對表層差異性作為人際互動評估標準的依賴性，而會以其他標準進行互動。是故，我們推論，隨著共事時間的增加，部屬與主管之間的互動機會增多，觀察時間增長，因為性別所造成的行為差異亦會漸漸變小，也就是說，四種性別配對間主管所展現的領導行為差異會減小。

假設 3a：隨著主管與部屬的共事時間增加，各性別配對間主管所展現威權領導行為的差異幅度會減少。

假設 3b：隨著主管與部屬的共事時間增加，各性別配對間主管所展現仁慈領導行為的差異幅度會減少。

研究方法

研究對象

本研究是以 60 家台灣企業之中、低階管理人員以及一般員工為研究對象，以一位主管搭配兩位部屬的方式成套蒐集資料，總共發出問卷 330 套（主管問卷 330 份、部屬問卷 660 份），有效主管問卷有 293 份、有效部屬問卷則有 567 份，有效問卷回收率分別為 88.29% 與 85.91%；其中，部屬與主管能相互配對的有效對偶資料為 510 個對偶，涵蓋不同性別、年齡、工作性質、教育程度、工作職務及職級。樣本組

表一
研究樣本組成

組成背景	部屬 (N = 510)	主管 (N = 272)	組成背景	部屬 (N = 510)	主管 (N = 272)
項目	人數(%)	人數(%)	項目	人數(%)	人數(%)
性別			教育程度		
1. 男性	288(56.5%)	204(75.0%)	1. 國中或以下	3(0.6%)	1(0.4%)
2. 女性	222(43.5%)	67(24.6%)	2. 高中或高職	63(12.4%)	23(8.5%)
未填答	0(0.0%)	1(0.4%)	3. 專科	167(32.8%)	64(23.5%)
年齡			4. 大學	238(46.7%)	152(55.9%)
1. 20歲以下	2(0.4%)		5. 研究所	36(7.1%)	31(11.4%)
2. 21-25歲	58(11.4%)		未填答	3(0.6%)	1(0.4%)
3. 26-30歲	189(37.1%)	8(3.0%)	職務		
4. 31-35歲	156(30.6%)	72(26.5%)	1. 現場人員	49(9.6%)	
5. 36-40歲	65(12.8%)	96(35.3%)	2. 一般職員	340(66.7%)	
6. 41-45歲	27(5.3%)	63(23.2%)	3. 基層主管	89(17.5%)	124(45.6%)
7. 46-50歲	9(1.8%)	27(10.0%)	4. 中級主管	27(5.3%)	110(40.4%)
8. 50歲以上	3(0.6%)	6(2.2%)	5. 高級主管	1(0.2%)	35(12.9%)
未填答	1(0.2%)	0(0.0%)	未填答	4(0.8%)	3(1.1%)
工作性質			年資		
1. 生產	13(2.6%)	6(2.2%)	1. 不滿一年	80(15.7%)	4(1.5%)
2. 業務	206(40.4%)	111(40.8%)	2. 1-3年	173(33.9%)	26(9.6%)
3. 工程	33(6.5%)	19(7.0%)	3. 3-5年	91(17.9%)	34(12.5%)
4. 管理	125(24.5%)	84(30.9%)	4. 5-7年	65(12.8%)	39(14.3%)
5. 後勤	37(7.3%)	15(5.5%)	5. 7-9年	24(4.7%)	35(12.9%)
6. 其他	90(17.7%)	24(8.8%)	6. 9-11年	36(7.1%)	42(15.4%)
未填答	6(1.2%)	13(4.8%)	7. 11-13年	18(3.5%)	24(8.8%)
			8. 13年以上	22(4.3%)	64(23.5%)
			未填答	1(0.2%)	4(1.5%)

成資料，詳如表一所示。

進一步分析部屬與主管的性別配對，結果以男主管—男部屬的配對最多，有 257 個配對，女主管—男部屬的配對最少，只有 21 個配對較少，男主管—女部屬、女主管—女部屬則分別有 118 個與 99 個配對；而部屬與直屬主管共事時間則多為一年以上，佔全部之 66.67%；將部屬與主管性別配對與共事時間人數進行交叉分析後發現，大致而言，各共事時間的對數分配頗為平均，但隨著時間增長，對數有逐漸增加的趨勢（人數交叉表詳見表二）。

研究工具

本研究採用結構式的自陳式問卷，其中，主管問卷僅請主管填答相關個人背景資料；而部屬問卷則分為兩個部分：第一部份是請部屬描述其直屬主管的領導行為；第二部分是請部屬填答相關個人背景資料。本研究以主管的背景變項（年齡、職務、教育水準、職位、領導部屬數、年資）作為控制變項。這些變項都和部屬與直屬主管的互動有關，且過去研究顯示這些變項與本研究要探討的領導行為有密切的關係（Cheng et al. 2004）。

家長式領導。家長式領導行為的題目，以鄭伯壩等人（2000）所編製之家長式領導來測量，此量表測量威權、仁慈及德行三大行為向度，以李克特式（Likert type）六點量尺來衡量部屬對領導者表現出領導行為頻次。過去研究證實，此量表具有相當不錯的信度與效度。至於本研究的內部一致性分析結果，則得到威權、仁慈及德行領導各分量表的 Cronbach α 分別為 .90、.95 及 .91。

主管與部屬的共事時間。主管與部屬的共事時間由部屬填答，題項為「您與現在直屬主管共事的時

間」，並有五個選項可供選擇，分別標明「六個月以下」、「六個月至一年」、「一年至二年」、「二年至三年」以及「三年以上」（各分項人數如表二所示）。

研究步驟

本研究是以團體施測與委託施測的方式，分別進行問卷資料的蒐集。挑選的研究對象為台灣企業組織中的員工，其中有些受試者參與管理碩士班之在職訓練，乃採用團體施測的方式來蒐集資料，由研究者之一負責施測；其餘則委託參與訓練之管理人員攜回，要求他們擔任施測者的角色，尋找符合條件之主管與部屬來填答。填寫之後，則直接以回郵信封寄還研究者。因此，直屬主管皆不會看到其部屬的回答，由此確保問卷資料的隱密性。同時，為了確保資料蒐集的品質，委託施測部分亦事先對委託之主管施以訓練，給予書面與口頭指引。

在資料蒐集方式上，以一位主管搭配兩位部屬的方式成套蒐集，研究問卷分為主管與部屬兩類不同的問卷，為避免誤填或錯置，問卷又分為三種顏色印製，主管問卷為白色，兩份部屬問卷分別為藍色與黃色，而一套完整的問卷資料袋，及同時包括有這三種顏色的問卷。當所有問卷回收之後，進行廢卷處理的工作，將空白過多、反應傾向過於明顯的問卷剔除，再根據研究目的進行資料分析。

資料分析

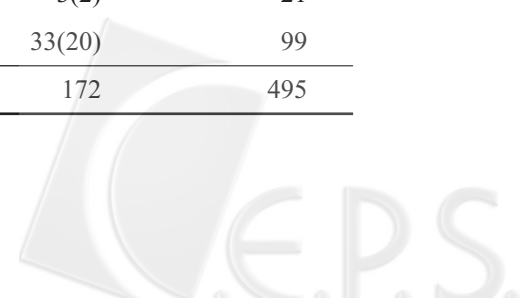
在資料分析分面，為了瞭解家長式領導（威權領導、仁慈領導以及德行領導）的因素結構，本研究首先進行探索性因素分析，再進行信度分析，以瞭解各分量表的內部一致性信度。在進行研究假設驗證時，先以 t 檢定檢驗男女主管所展現的家長式領導行為

表二

主管與部屬之性別配對與共事時間的交叉分析

共事時間	六個月以下	六個月至一年	一年至二年	二年以上	總和
男主管—男部屬	39	37	84	97(55)	257
男主管—女部屬	15	25	39	39(27)	118
女主管—男部屬	6	8	4	3(2)	21
女主管—女部屬	16	19	31	33(20)	99
總和	76	89	158	172	495

註：括弧內數字為共事時間三年以上的對偶配對數



(威權、仁慈、德行領導) 是否存在顯著差異, 以檢驗假設 1; 而主管與部屬的性別配對對主管所展現的家長式領導行為的影響, 由於各性別配對間對數並不相等, 以各組人數不同之單因子變異數分析 (unequal ANOVA) 方法, 加上 Levene 變異數同質性檢定, 檢驗四個主管與部屬性別配對之間, 主管所展現的家長式領導行為是否存在顯著差異, 用以檢驗假設 2。

接著, 再以描述統計分析, 說明各變項之平均數與標準差, 並呈現各變項之相關情形, 藉以瞭解所有控制變項與研究變項之間的相關情形。為了探討並驗證主管與部屬共事時間在主管與部屬的性別配對與家長式領導的調節效果, 本研究採用階層迴歸分析 (hierarchical regression analysis), 探討主管與部屬性別配對以及共事時間之二維交互作用效果部分, 並以主管的背景變項 (年齡、工作性質、學歷、職務、領導部屬數及年資) 作為控制變項; 預測變項則為主管與部屬的性別配對, 而為了同時考慮主管性別與部屬性別, 以及其間的互涉關係, 並採 2×2 (主管性別 \times 部屬性別) 的四種配對情形 (男主管—男部屬, 女主管—男部屬, 男主管—女部屬, 女主管—女部屬), 以「女主管—男部屬」配對作為參照組, 利用 dummy coding 方式重新定義資料, 其中, dummy1 為「男主管—男部屬」配對, dummy2 為「男主管—女部屬」配對, dummy3 為「女主管—女部屬」配對; 分別對主管所展現的家長式領導行為, 也就是威權領導、仁慈領導及德行領導, 各自進行階層迴歸分析。

再者, 為避免交互作用項與主管與部屬性別配對、共事時間產生線性重合 (multicollinearity) 的問題, 先將主管與部屬性別配對以及共事時間予以標準化, 並以標準化之 z 分數計算交互作用項 (Villa, Howell, & Dorfman, 2003)。至於階層迴歸分析的步驟, 則採下列過程進行: 以威權領導為例, 首先, 迴歸模式放入主管基本變項作為控制變項, 再根據迴歸係數 (β) 與增加的解釋變異量 (ΔR^2), 來檢視主管與部屬性別配對對威權領導的效果是否達到顯著水

準 (M1), 用以檢驗假設 2; 其後, 同樣以主管基本變項作為控制變項, 依序置入主管與部屬性別配對、共事時間以及二維交互作用 (主管與部屬性別配對 \times 共事時間) (M2), 接著, 再根據迴歸係數 (β) 與增加的解釋變異量 (ΔR^2), 來考察共事時間對主管與部屬性別配對與家長式領導之間的關係所具有的調節效果, 用以檢驗假設 3。此外, 延續過去研究者依照 De Vries、Roe 及 Tailieu 對於有關領導情境研究的建議 (Chou, Cheng, & Jen, 2005), 採取 $\alpha = .10$ 的信賴水準進行顯著性驗證。最後, 如果得到顯著的調節效果, 則進一步依照 Cohen 與 Cohen (1983) 的建議, 將樣本依主管與部屬的性別配對分為四組, 即: 男主管—男部屬、男主管—女部屬、女主管—男部屬、女主管—女部屬, 分別計算各個共事時間區段內主管所展現威權領導頻率的平均值, 以共事時間為 X 軸, 威權領導為 Y 軸, 繪製折線圖, 來說明調節效果的趨勢, 其餘領導亦然。

研究結果

主管性別與家長式領導

由表三可以得知, 主管所展現的家長式領導行為, 不論是威權、仁慈或是德行領導, 各 t 值皆未達到顯著水準, 也就是說, 男性主管以及女性主管所展現的家長式領導行為並沒有顯著差異, 假設 1 沒有獲得支持, 顯示主管所展現的威權領導行為、仁慈領導行為以及德行領導行為不會因為主管性別而有差異。

主管與部屬的性別配對與家長式領導

主管展現的家長式領導是否會因為主管與部屬性別配對而有顯著差異, 分析結果如表四所示, 而 Levene 變異數同質性檢定所得到的統計量, 威權、仁慈、德行領導分別為 .23、.53、.92, 皆未達顯著水

表三
主管性別對家長式領導行為之 t 檢定分析

家長式領導	男主管			女主管			t 值
	N	M	SD	N	M	SD	
威權	383	3.19	0.84	123	3.11	0.85	1.03
仁慈	383	3.89	0.87	123	3.84	0.89	0.61
德行	383	4.46	0.83	123	4.53	0.86	-0.74

準 ($p > .10$)，顯示四個性別配對的變異數可謂相等 (即同質)。其中，威權領導的變異數分析達到顯著水準 ($F_{3,502} = 5.36$, $p < .01$)，顯示參與樣本中主管所展現的威權領導行為，確實會因為不同主管與部屬的性別配對而有顯著差異。整體而言，相較於其他性別配對的主管與部屬，女性主管面對男性部屬會展現最多的威權領導行為，而男性主管面對女性部屬會展現最少的威權領導行為，故假設 2a 獲得支持。

仁慈領導的部分，亦有同樣發現，不同性別配對的主管所展現的仁慈領導行為有顯著差異 ($F_{3,502} = 2.98$, $p < .05$)，顯示參與樣本中主管所展現的仁慈領導行為，確實會因為不同主管與部屬的性別配對而有顯著差異，相較於其他性別配對的主管與部屬，男性主管面對男性部屬會展現最多的仁慈領導行為，而男性主管面對女性部屬會展現最少的仁慈領導行為，其中，相較於男性主管會對同性部屬較為照顧關懷，女性主管較不會因為部屬是男是女而產生不同的對待方式，故假設 2b 獲得部分支持。

至於德行領導的分析結果則未達到顯著水準 ($F_{3,502} = 0.20$, $p > .10$)，故主管所展現的德行領導行為不會因為主管與部屬的性別配對不同而有差異。意即，不同性別的主管不會因為部屬性別而展現不同程度的德行領導行為，同樣支持德行領導行為為性別中立的假設。

由於各配對間人數並不相同，故以 Scheffe 法進行事後分析，結果顯示只有「男主管—男部屬」配對與「男主管—女部屬」配對之間，威權領導 ($D = 0.30$, $p < .05$) 與仁慈領導 ($D = 0.28$, $p < .05$) 的差異達到顯著水準。但須注意的是，由於性別配對人數分配的不平均，可能因而減弱其差異顯著性，故雖然有些配對間平均數差異頗大，事後比較的結果仍舊無法達到顯著水準。

上述結果，在相關分析中亦獲得驗證。相關分析

結果如表五所示，包含各變項的平均數、標準差以及相關係數。由性別與其他變項的相關分析可以發現，主管性別與部屬性別則現正相關 ($r = .45$, $p < .01$)，顯示參與樣本中的主管與部屬配對以同性居多；而主管性別與家長式領導的相關值皆無達到顯著水準，顯示參與樣本中男性主管以及女性主管所展現的威權、仁慈或是德行領導皆沒有顯著差異 (不支持假設 1)。至於主管與部屬的共事時間和其他變項的相關分析則顯示，其與性別以及家長式領導行為的相關值，皆未達到顯著水準，顯示參與樣本中主管性別、部屬性別、甚至是主管所展現的家長式領導行為，皆不會因為主管與部屬的共事時間增長而有所改變。另外，根據控制變項與其他變項間的相關結果，說明在檢驗家長式領導的調節效果時，引進主管的年齡、工作性質、學歷、職位、部人數、及年資作為控制變項是合理的。

共事時間的調節作用

階層迴歸分析結果如表六所示，有關主管一部屬性別配對與家長式領導行為的關係部分，分析結果與單因子變異數分析 (ANOVA) 結果相同，即使在控制其他相關的主管背景變項後，主管與部屬的性別配對仍與家長式領導行為有關 (支持假設 2)。

在威權領導方面，控制其他相關的主管背景變項後，主管與部屬的性別配對仍具有顯著的影響效果 ($\Delta R^2 = 0.03$, $p < .01$)，顯示男性與女性主管在面對不同性別的部屬時，確實會展現不同程度的威權領導行為，再度支持假設 2a：主管一部屬性別配對與威權領導行為有關。而在進階的交互作用分析部分，主管與部屬的共事時間對主管所展現的威權領導行為並沒有顯著影響效果，表示主管所展現的威權領導行為程度並不會因為與部屬間共事時間增加而有所改變；

表四

主管與部屬的性別配對對家長式領導行為之 ANOVA

主管一部屬	威權				仁慈				德行			
	N	M	SD	F 值	N	M	SD	F 值	N	M	SD	F 值
男—男	263	3.29	0.82	5.36**	263	3.98	0.87	2.98*	263	4.46	0.80	0.20
男—女	120	2.90	0.84		120	3.70	0.84		120	4.47	0.91	
女—男	21	3.43	0.84		21	3.85	0.92		21	4.49	0.8	
女—女	102	3.04	0.84		102	3.83	0.89		102	4.54	0.87	

* $p < .05$. ** $p < .01$.

表五
各變項之平均數、標準差及相關係數 (N = 471-510)

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
主管控制變項														
1 年齡	5.14	1.08												
2 工作性質	3.27	1.38	-.04*											
3 學歷	3.71	0.80	-.12**	-.09*										
4 職位	1.66	0.69	.34**	-.06	.11*									
5 部屬數	6.30	2.65	.22**	-.13**	.03	.39**								
6 年資	5.30	2.08	.44**	-.04	-.19**	.10*	.20*							
性別與共事時間														
7 主管性別	1.24	0.43	-.29**	.09*	-.07	.04	-.15**	-.15**						
8 部屬性別	1.44	0.50	-.21**	.02	.04	.05	-.09	-.07	.45**					
9 共事時間	2.86	1.06	.15**	-.05	-.06	.13**	.12**	.17**	-.08	-.01				
家長式領導														
10 威權	3.18	0.84	.13**	-.01	.03	.05	.10*	.05	-.05	-.17**	.03	(.90)		
11 仁慈	3.88	0.88	-.03	-.04	-.09	-.07	.02	.00	-.03	-.12**	-.01	-.38**	(.95)	
12 德行	4.48	0.85	-.09*	-.04	-.10*	-.03	.06	-.04	.03	.02	-.05	-.56**	.66**	(.91)

* $p < .05$. ** $p < .01$. (雙尾檢測)；主管背景變項的登錄碼請參考表一樣本組成中各項目的編碼；

括弧內為 Cronbach α 值

然而，在接下來的交互作用分析中，主管與部屬的性別配對與共事時間的交互作用，對主管所展現的威權領導行為具有一定的調節效果 ($\Delta R^2 = 0.01$, $p < .10$)。為了進一步瞭解交互作用的影響方式，將主管與部屬的性別配對與共事時間繪製交互作用圖，如圖一所示。

圖一顯示，女性主管對男性部屬展現的威權領導行為頻次會隨著其共事時間的增長而增加；反之，女性主管對女性部屬展現的威權領導行為頻次卻會隨著共事時間而有起伏；至於男性主管方面，不論面對男性部屬或是女性部屬，其所展現的威權領導行為頻次皆會隨著其共事時間的增長而漸漸降低。細看各個階段則可以發現，主管與部屬共事時間為六個月以下的各性別配對中，主管所展現的威權領導行為頻次差異不大，但隨著主管與部屬共事時間的增加，男性與女性主管對不同性別的部屬所展現的威權領導行為頻次差異越來越大，意即，隨著主管與部屬共事時間的增加，各性別配對間主管所展現的威權領導行為差異會更加顯著，而符合假設 3a 所述。其中，當主管與部屬的共事時間未滿一年時，除男性主管對女性部屬展

現的威權領導行為頻次稍微減少外，其他性別配對的主管所展現的威權領導行為頻次皆隨之增加；而主管與部屬的共事時間已滿一年但未足兩年的配對中，僅女性主管對女性部屬展現的威權領導行為頻次隨著共事時間增加而減少，其他配對大致維持不變；至於主管與部屬的共事時間已滿兩年的配對中，相較於男性主管，女性主管不論面對男性部屬，或是女性部屬，皆隨著共事時間增加而展現更多的威權領導行為。

在仁慈領導方面，控制其他相關的主管背景變項後，主管一部屬性別配對仍舊具有顯著效果 ($\Delta R^2 = 0.02$, $p < .05$)，顯示男性與女性主管在面對不同性別的部屬時，會展現不同程度的仁慈領導行為，故假設 2b 獲得支持：主管一部屬性別配對與仁慈領導行為有關。而在進階的交互作用分析中，主管一部屬共事時間與仁慈領導行為並沒有顯著關係，表示主管所展現的仁慈領導行為程度並不會因為與部屬間共事時間增加而有所改變；在接下來的交互作用分析時，主管與部屬的性別配對與共事時間的交互作用，對主管所展現的仁慈領導行為的調節效果亦未到達顯著水準 ($\Delta R^2 = 0.00$, $p > .10$)，故假設 3b 沒有獲得支持。

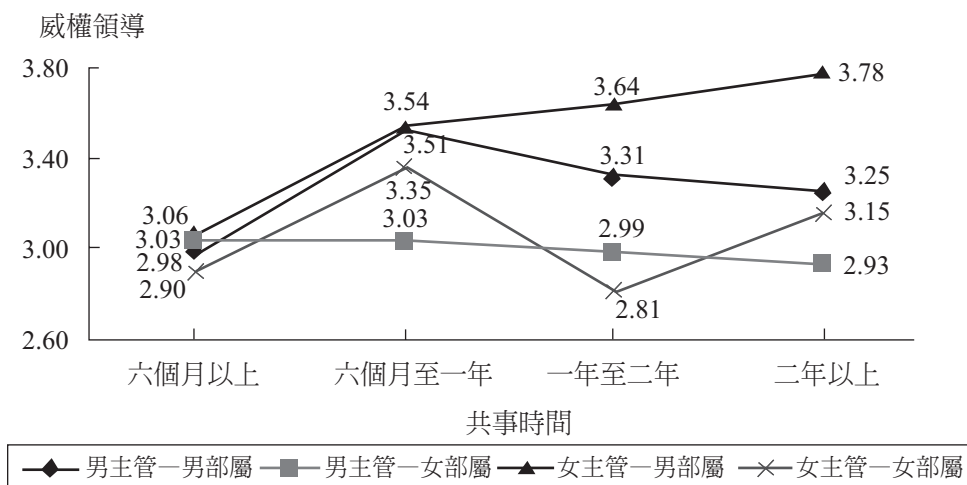
表六
主管與部屬性別配對對家長式領導之階層迴歸分析

變項	威權領導		仁慈領導		德行領導	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制變項：主管背景						
1. 年齡	0.12*	1.10 +	- 0.09	- 0.08	- 0.14*	- 0.12*
2. 工作性質	- 0.01	- 0.01	- 0.04	- 0.05	- 0.04	- 0.05
3. 學歷	0.05	0.06	- 0.12*	- 0.12*	- 0.15**	- 0.15**
4. 職位	- 0.00	0.01	- 0.05	- 0.05	- 0.03	- 0.03
5. 部屬數	0.05	0.04	0.06	0.07	0.13*	0.13*
6. 年資	- 0.01	- 0.02	- 0.01	- 0.03	- 0.04	- 0.05
ΔR^2	0.02	0.02	0.03*	0.03 +	0.05**	0.05**
配對性別						
7. DUMMY1	- 0.10	- 0.21	0.02	- 0.04	- 0.07	- 0.07
8. DUMMY2	- 0.24*	- 0.33**	- 0.11	- 0.18	- 0.04	- 0.05
9. DUMMY3	- 0.16	- 0.24*	- 0.10	- 0.14	- 0.06	- 0.06
ΔR^2	0.03**	0.03**	0.02*	0.02*	0.00	0.00
10. 共事時間(CT)		0.03		0.04		- 0.01
ΔR^2		0.00		0.00		0.00
交互作用						
11. DUMMY1 \times CT		- 0.18 +		- 0.11		- 0.03
12. DUMMY2 \times CT		- 0.16		- 0.07		- 0.03
13. DUMMY3 \times CT		- 0.13		0.01		0.09
ΔR^2		0.01 +		0.01		0.01
調整後 R^2	0.03	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03
F 值	2.48**	1.66*	2.35*	2.08*	2.60**	2.23**
$df1, df2$	9, 454	13, 439	9, 454	13, 439	9, 454	13, 439
估計標準誤	0.84	0.84	0.85	0.85	0.82	0.82

+ $p < .1$ * $p < .05$ ** $p < .01$ 。

ΔR^2 值為同一模式中，各變項群加入所增加的額外解釋力。

Dummy coding 參照組為「女主管－男部屬」配對；其中，Dummy1 為「男主管－男部屬」配對，Dummy2 為「男主管－女部屬」配對，Dummy3 為「女主管－女部屬」配對。



圖一：
各性別配對之威權領導隨時間變化的傾向

在德行領導方面，控制其他相關的主管背景變項後，主管一部屬性別配對依舊不具有顯著效果 ($\Delta R^2 = 0.00$, $p > .10$)，顯示男性與女性主管在面對不同性別的部屬時，所展現的德行領導行為程度並沒有差異；而在進階的交互作用分析中，主管一部屬共事時間與德行領導行為亦沒有顯著關係；而在接下來的交互作用分析時，主管與部屬的性別配對與共事時間的交互作用，對主管所展現的德行領導行為的調節影響效果仍未到達顯著水準 ($\Delta R^2 = 0.01$, $p > .10$)，顯示男性與女性主管在面對不同性別的部屬時，所展現的德行領導行為程度並不會因為其共事時間而有所差異。故整體而言，仍舊維持德行領導性別中立的研究假設。

討論

本研究依據性別角色理論 (gender role theory) (Eagly, 1987) 的觀點，認為由於社會對男性與女性不同的認定，對其在組織情境中所應展現的行為產生不同的角色期待，使得男、女主管會展現不同的領導行為。可是研究結果卻顯示，不論是威權領導或是仁慈領導行為的展現，男女主管皆沒有顯著差異存在，和過去研究結果並不一致 (Kirchmeyer, 1998; Bass & Stogdill, 1990; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003)。理由之一可能是在實際組織情境中，組織結構對組織成員應該表現的行為往往有清楚的規定，故管理者除了受到其本身性別角色的行為期待，

同時亦受到組織對於該職位所定義的角色行為所約束導致男性與女性擔任相同領導角色時，其展現的行為可能相當類似 (Kanter, 1977)，或是差異性就算有也不會太大 (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001)。而華人組織對於領導者角色的期待，也可能來自家庭的擴大，以父子關係為主軸，有清楚可辨的上下關係；其中，家父長擁有最高權威，有權界定個人的權利與義務。一般來說，家父長往往是由男性所擔任，婦女只能聽命服從 (鄭伯壘, 2005)，故傳統華人組織成員對領導者形象多以男性形象為主，以致於女性擔任領導者時，必須一方面降低女性形象的展現，一方面彰顯職位的權威。

Ragins (1991) 回顧西方研究後同樣指出，相較於男性，女性在組織情境中的職權 (position power) 通常較小，故女性擔任領導者時，可能必須倚賴展現特定行為來強調其權威的不可挑戰性，以鞏固其上下之間的權力距離，此時，威權領導行為便是最好的工具，藉由對部屬做嚴密的控制，並要求部屬要毫不保留地服從，來強調其權威是絕對的、不容挑戰；同時，亦必須降低較仁慈領導行為，以避免過於強調女性特質，而導致權威的降低。兩相平衡下，使得兩性主管間在威權領導與仁慈領導的展現上沒有差異存在。有關德行領導的研究結果則和西方研究結果一致 (Ambrose & Schminke, 1999) 與推論假設一致，是屬於性別中立的領導行為；整體而言，德行領導是華人組織成員對於主其位者，所應展現領導者角色的行為期待，意即，身為領導者所「應該」展現的行為，這樣的角色期待是兩性所共有的，是華人對領導者道德

與操守的期待，不會因為領導者的性別而有所差異。

其次，就華人社會而言，不同性別領導者對不同性別的部屬可能產生不同的期待，因此，部屬的性別可能扮演重要的情境因素，故本研究進一步探討部屬性別在其中所扮演的角色。研究結果顯示，主管所展現的威權領導行為以及仁慈領導行為，確實會因為主管與部屬的性別配對而有差異，即使控制主管其他重要的背景變項後，各性別配對間主管所展現的領導行為仍舊存有顯著差異。威權領導的部分，由主管與部屬的性別配對與威權領導行為的交互作用圖可以發現，雖然整體而言，男性以及女性主管在威權領導行為的展現上沒有顯著差異存在，但不論男性抑或女性主管，面對男性部屬時，皆會展現較高程度的威權領導行為。其背後心理意涵值得玩味，由鄭伯壘（2005）對女性主管的質性訪談資料可以進一步深入瞭解：

我覺得對女生可能要小心一點，因為女生比較脆弱。女生 handle（處理）得不好會哭，男生不會。而且哭成習慣以後你就知道有多累，有時候心裡覺得蠻不忍的，所以就安慰一下。人家都哭了你還想怎樣？因為我自己以前也哭過。男生當然不會，而且當過兵的、那種皮厚的，你不對他激烈一點，他都沒有感覺，所以對男生的話，你可以直話直說；對女生你就要稍微拐一點彎，不管是你對或你錯。（p.168）

由此可知，主管確實會因為部屬的性別而給予不同的對待，相較於女性部屬，主管對男性部屬會較為嚴厲，也更強調其威嚴的絕對性。而比較四種主管與部屬性別配對間差異可以發現，相較於其他配對，女性主管會對男性部屬展現最多的威權領導行為，再度驗證性別所隱含的權力概念（Ragins, 1991），由於華人社會「男尊女卑」的概念根深蒂固，在性別角色擴散效應的作用下，女性主管在華人組織中的權力仍舊不如男性同僚；而面對男性部屬時，由於其性別權力與職位權力的不對等，相較於面對女性部屬，女性主管必須倚賴更多的威權領導行為來鞏固自我權威的不可挑戰性，以彰顯彼此之間權力距離；相反地，男性主管面對女性部屬時，其性別所隱含的權力概念，便可增強女性部屬的服從性。是故，四個性別配對中，男性主管對女性部屬所展現的威權領導行為為最少。

仁慈領導的部分，由主管與部屬的性別配對與仁慈領導行為的交互作用圖可以發現，整體而言，女性主管對待部屬較為一視同仁，不會因為部屬是男是女而給予不同的照顧與關懷行為，反觀男性主管對部屬所展現的仁慈領導行為，存在著明顯的同性相吸的傾向，意即，男性主管會對與自己同性的部屬會展現較

多個別照顧與關懷行為。由社會角色理論中對兩性工作與家庭的期望來看，一般而言，男性較被期望在工作上有所成就，因此，男性主管對男性部屬的期望是在工作上可以接班，並且有較長程的發展，所以他應該對他比較嚴厲但是也比較照顧；相反地，男性主管對女性的角色期望是以家庭為主，且傳統上女性較為順從柔弱，故男性主管對其較不需要過於嚴厲。除此之外，男性主管亦有可能由於自覺或不自覺的避諱，而抑制對女性部屬表現怕會引起誤會的仁慈行為；女性主管因為沒有這方面的忌諱，所以不會產生差異對待的行為。

雖然心理學者研究現代華人家庭的子女教養時發現，華人的父子關係傾向存在著明顯的情感距離，甚至帶有緊張與敵對的成分存在（Ho, 1987），但由本研究的結果可以發現，這樣的父子敵對關係在華人工作場域或組織間是不存在的，男性主管面對男性部屬反而會有更多的照顧行為，對其福祉做個別而全面的關懷，噓寒問暖的同時，甚至會幫助解決生活上的難題。而由過去的實徵研究結果發現（鄭伯壘、郭建志、徐瑋伶、胡秀華，2004），華人領導者對於情感關係佳的部屬，會採恩威並濟的方式，除了展現領導者的威嚴外，一方面又會給予其較多的私人照顧，整體而言，和本研究結果一致。

至於德行領導的部份，本研究針對德行領導的結果則和原先推論假設一致，即主管所展現的德行領導行為不會受主管性別或是部屬性別的影響，整體而言呈現性別中立的傾向，和西方研究多數結果相同（Ambrose & Schminke, 1999; Jones & Kavanagh, 1996; Stanga & Turpen, 1991），顯示德行領導是一種對領導者道德與操守的期待，不因性別而有所不同。對華人組織的部屬而言，其對男女主管均期待要展現合於規範與美德的行為，以做為部屬的表率，亦不會利用職位搞特權或公報私仇，應源自華人儒家文化所型塑的克己修身觀之展現（徐瑋玲、黃敏萍、鄭伯壘、樊景立，2004）。

在共事時間的調節效果方面，過去研究發現，共事時間在主管與部屬的上下關係中扮演非常重要的調節角色（Sparrowe & Liden, 1997），也就是說，在關係建立的不同時期，主管會因為不同的角色期待而展現不同領導行為。而西方研究結果顯示（Vecchio & Bullis, 2001; Jackson, Stone, & Alvarez, 1993; Harrison et al., 1998），組織成員間會因為互動、觀察機會的增加，而降低對表層背景變項的依賴性，故隨著共事時間的增加，性別對領導行為的影響力會逐漸降低；但本研究卻得到相反的結果，主管因為性別而產生領導行為的差異，有隨著與部屬的共事時間增加而增大的

現象。這可能是因為過去西方研究在探討此議題時，多以實驗室設計為主，而忽略組織情境中，組織結構對領導者角色清楚的界定。

管理者在扮演其角色時，除了受到其本身性別角色的行為期待外，亦同時受到職級中對於該身處職位所定義之角色行為的束縛。我們以為：當主管開始與部屬互動時，由於對雙方的不熟識，在沒有背景知識可供參考的情況下，遵循組織界定的角色行為是最安全的作法，因此，主管會傾向展現出該組織情境對其領導者角色的期待行為，意即，階級中對於該身處職位所定義的角色行為，導致男性與女性擔任相同領導角色時，展現出相當類似的行為（Kanter, 1977）。可是隨著主管與部屬間相處時間漸漸增加，而會產生一定程度的默契，且不需要再依靠組織角色作為線索，而會展現較多自我風格的領導行為，因此，可能會展現較多性別角色期待之領導行為；同樣地，主管基於部屬性別而產生不同的領導行為也因而增加。換言之，隨著共事時間的增加，主管會降低領導者角色的期待行為，進而增加性別角色的期待行為。也就是說，華人組織情境中主管與部屬性別配對間，主管展現的領導行為差異程度會更加明顯。故整體而言，華人組織中的上下互動，是領導角色優先於性別角色，領導者會先符合領導者形象後，才會展現性別角色的特定行為。

雖然各性別配對之間威權領導行為差距會有隨著時間而增加的現象，但仁慈領導的差異則不會因為共事時間而產生變化；由圖一可以看出，各性別配對間主管所展現的威權領導的差異幅度，隨著共事時間而會有增加的趨勢，尤其是女主管面對男部屬時，威權領導隨著共事時間增加的幅度更為明顯。顯示主管與部屬間的相對性別配對，意即同性或異性，並非只代表生物意義的性別差異，亦包含其性別角色所隱含的相對權力概念；故當相對權力與其職位不對等時，領導者可能就必須展現更多的威權領導行為，來強調其間權力距離的絕對性，與不容挑戰性，而由於華人思想中「男尊女卑」的概念根深蒂固，相較於女性部屬，領導者在面對男性部屬時多會展現較多的威權領導行為，以彰顯自己權威的絕對性。也就是說，當女性主管在面對男性部屬時，由於男性部屬較不容易接受一位女性的管理者，女性主管的領導權威更容易被挑戰，其領導能力亦會較容易遭受質疑。因此，在維持權力距離的必要性下，女性主管必須展現更多的威權領導，以加強對部屬的控制，使其順從無違。於是，威權領導會隨著共事時間的增長而有增加的趨勢。

研究限制與未來研究方向

本研究在收取樣本時，是採取實地研究、方便取樣的方式，導致「男主管—男部屬」的對偶配對佔總樣本的比例較大，「女主管—男部屬」的對偶配對比例較小；而本研究的另一研究興趣為主管與部屬的共事時間，將主管與部屬的性別配對與共事時間做交叉比對後，可以發現研究樣本確實稍微有分配不均的現象（見表三）。然而，本研究對各項調節效果仍舊得到不錯的驗證結果，且不可否認地，目前職場中「男主管—男部屬」的對偶配對仍佔大多數，「女主管—男部屬」的對偶配對仍是少數，本研究的樣本分配實際上是符合職場真實的生態，故對研究推論確實有一定的解釋力以及外在效度。但考量統計分析方法的需求，適度的性別配對分配平均仍屬必要，未來研究在假設推論以及樣本蒐集時都應考慮性別的影響力，以及所可能造成行為上和認知上的差異，注意樣本中主管性別以及主管性別比例的均等，而可採用一位主管搭配一位男性部屬以及一位女性部屬的方式蒐集資料，這除了可平衡性別配對的比例外，對領導行為或是領導效能的驗證會有更大的效力。

另外，本研究僅是橫斷性研究，故只能自同一時間點蒐集共事時間不同的主管與部屬配對加以分析，其性別差異的結果，是來自不同共事時間的主管與部屬對偶配對間比較，而非同一主管與部屬對偶配對不同共事時間點間比較，所得到的資訊仍舊有限。雖然在共事時間的調節效果方面，不論是對於領導效能或是與家長式領導行為互涉效果的部分，皆得到不錯的驗證結果，但仍舊無法避免樣本存活率的問題，意即，部分部屬可能基於某些特殊的原因（個人因素、外在因素等）而離職他就，甚或轉換跑道，而共事時間較長的主管與部屬配對可能基於某些特殊的原因（個人因素、外在因素等）而持續共事狀態，故單純在同一時間點比較共事時間不同的配對，容易忽略其他因素可能造成的影響。因此，其背後心理機制仍有待未來研究以貫時性方式再深入瞭解。

最後，本研究所蒐集的資料皆屬於個人層次，所推論的結果也能套用在主管與部屬間的對偶層次概念，但不見得能夠完全代表團隊效能，因此，蒐集團隊效能的資料並加以分析，將是後續研究的重點之一。而近代使用紋理分析（fine-grained analyses）的相關研究指出，各背景變項統計上的相對少數並非代表相同的意義，且同一背景變項統計上的相對少數所代表的意義也會不同（Mueller, Finley, Iverson, & Price, 1999）；是故，團隊性別組成甚至是組織性別組成對男性以及女性主管所造成的影響也是急待探究

的議題之一。換言之，研究者一方面可以從個人層次來探討性別對團隊領導、團隊歷程及團隊成員的影響效果，也可以團隊層次著手，比較總和（aggregate）與對偶（dyadic）研究取徑的不同效果，以同時瞭解團隊層次與個人層次的作用。此外，過去多數研究取樣對象仍是以男性主導的華人組織為主，而少用女性主義的企業。因此，未來研究可以像 Farh、Tsui、Xin 及 Cheng, (1998) 的研究一般，樣本取自女性主導的企業情境，並以男性與女性主管為對象，進一步探討個人層次、團隊層次抑或組織層次的性別組成對其領導行為以及領導效能的影響。

整體而言，家長式領導的研究對華人組織的重要性是無庸置疑的，然而，有關家長式領導行為的性別研究卻極為缺乏，本研究只是一個開端，許多性別議題仍舊需要未來更多研究來繼續探討。例如：以質性訪談的方式，以本研究結果為基礎，進一步深入瞭解主管與部屬雙方的心理歷程如何隨著共事時間的長短產生差異。且隨著女性主管人數的增加，相對影響主管一部屬的性別配對的生態，故未來研究有必要從新探討不同的組織情境因素（例如：組織文化、組織性別組成等等），或是主管其他個人因素（例如：年齡、個人傳統性、現在性等等）的影響力，並重新建構女性主管在組織中所扮演之領導者角色的內涵。

參考文獻

- 行政院主計處 (2005)。女性就業與婚育概況。見行政院主計處主編：「社會指標統計年報 2005 年」，頁 75-78。台北：行政院主計處。
- 李美枝、鐘秋玉 (1996)。性別與性別角色析論。「本土心理學研究」，6，260-299。
- 徐瑋玲、黃敏萍、鄭伯壘、樊景立 (2004)。華人企業組織中的德行領導。「華人本土組織行為研究的方向與策略學術研討會」發表論文。或見鄭伯壘、姜定宇主編 (2006)：「華人組織行為：議題、作法及出版」，頁 122-149。台北：華泰文化公司。
- 黃麗容 (1996)。組織中的女性領導。「人事管理」，33，19-25。
- 楊國樞 (1995)。家族化歷程、泛家族主義及組織管理。「海峽兩岸組織文化暨人力資源管理研討會」發表論文。或見鄭伯壘、黃國隆、郭建志主編 (1998)：「海峽兩岸之組織與管理」，頁 19-59。台北：遠流出版公司。
- 鄭伯壘 (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」，頁 365-407。台北：遠流出版公司。
- 鄭伯壘 (1995)。差序格局與華人組織行為。「本土心理學研究」，3，142-219。
- 鄭伯壘 (2005)。「華人領導—理論與實際」。台北：桂冠圖書公司。
- 鄭伯壘、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」，14，3-64。
- 鄭伯壘、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」，17，105-161。
- 鄭伯壘、郭建志、徐瑋玲、胡秀華 (2004)。員工歸類標準、主管支持與部屬效能：與西方上下相似性觀點之比較。「教育部華人本土心理學追求卓越計畫研究報告」。
- 鄭伯壘、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」，20，290-280。
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (1999). Sex differences in business ethics: The importance of perceptions. *Journal of Managerial Issues*, 11(4), 454-475.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed., pp. 11-18). New York: Free Press.
- Bergen, D. J., & Williams, J. E. (1991). Sex stereotypes in the United States revisited: 1972-1988. *Sex Roles*, 24, 413-423.
- Cann, A., & Siegfried, W. D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior. *Sex Roles*, 23, 413-419.
- Cheng, B. S., Huang, M. P., & Chou, L. F. (2002). Paternalistic leadership and its effectiveness: Evidence from Chinese organizational teams. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 3(1), 85-112.
- Cheng, B. S., Farh, J. L., Chang, H. F., & Hsu, W. L. (2002). Guanxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in Chinese context. *Journal of Chinese Psychology*, 44(2), 151-166.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate reverence: Establishing a leadership model in Chinese organization. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.

- Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005). *The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Hawaii, USA.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for behavioral sciences*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A critical analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Macmillan.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9(4), 471-489.
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205-221.
- Guterk, B. A., & Morasch, B. (1982). Sex ratios, sex-role spillover and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues*, 38(4), 55-74.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effect of surface- versus deep-level diversity on group cohesiveness. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Ho, D. Y. F. (1987). Fatherhood in Chinese culture. In M. E. Lamb(Ed.), *The father's role: Cross-cultural perspectives*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B. (1993). Socialization and diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 16, pp. 45-109). Greenwich, CT: JAI.
- Jones, G. E., & Kavanagh, M. J. (1996). An empirical examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15, 511-523.
- Kabacoff, R. I. (1998). *Gender differences in organizational leadership: A large sample study*. Paper presented at the Annual American Psychology Association Convention, San Francisco.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24, 673-692.
- Kramer, R. M. (1989). When the going gets tough: The effects of resource scarcity on group conflict and cooperation. In E. Lawler & B. Markovsky (Eds.), *Advances in group processes* (Vol. 7, pp.151-177). Greenwich, CT: JAI.
- Morris, R. (1992). Management: Why women are leading the way. in M.Syrett & C. Hogg (Eds), *Frontiers of leadership* (p. 271). Blackwell: Oxford.
- Moskowitz, D. W., Suh, E. J., & Desaulniers, J. (1994). Situational influences on gender differences in agency and communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 753-761.
- Mueller, C. W., Finley, A., Iverson, R. D., & Price, J. L. (1999). The effects of group racial composition on job satisfaction, organizational commitment, and career commitment: The case of teachers. *Work and Occupations*, 26(2), 187-220.
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1997). Birds of a feather:

- Leader-member demographic similarity and organizational attachment in Mexico. *Leadership Quarterly*, 8(4), 433-450.
- Phillips, D. (1995). The gender gap. *Entrepreneur*, May, 110-112.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1979). The good manager: Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal*, 22, 395-403.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Ragins, B. (1991). Gender effects in subordinate evaluations of leaders: Real or artifact? *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 259-268.
- Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62(2), 218-236.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Stanga, K. G., & Turpen, R. A. (1991). Ethical judgments on selected accounting issues: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 10, 739-747.
- Thornton, A., & Freedman, D. (1979). Changes in the sex role attitudes of women: 1962-1977. *American Sociological Review*, 44, 831-842.
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership and Organization Development Journal*, 26(7), 574-590.
- Tsui A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tsui, A. S., Xin, K. R., & Egan, T. D. (1995). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. In S. E. Lackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams*. Washington, DC: APA.
- Vecchio, R. P., & Bullis, R. C. (2001). Moderators of the influence of supervisor-subordinate similarity on subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 884-896.
- Villa, J. R., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Daniel, D. L. (2003). Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regressions. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 3-23.
- Wood, W., Christensen, P. N., Hebl, M., & Rothgerber, H. (1997). Conformity to sex-typed norms, affect, and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 523-535.

Sex Role First, Leader Role Second? Sex Combination of Supervisor and Subordinate, Length of Cowork, and Paternalistic Leadership

Tzu-Ting Lin and Bor-Shiuan Cheng

*Department of Psychology
National Taiwan University, Taipei, Taiwan*

In the patriarchal Chinese society, the female supervisors usually need to face the dual role expectation: "sex role" and "leader role", which would then influence the interaction between the supervisor and the subordinate. The main purpose of the research is to explore the difference in paternalistic leadership performed by the female and male supervisors when facing the subordinate with different sexes, and to examine the moderating effect of length of cowork on the relationship between sex combinations of subordinate - supervisor and paternalistic leadership. The data were collected by the questionnaire survey on 510 supervisor - subordinate dyads from 60 companies in Taiwan. The result shows that there is no significant difference in paternalistic leadership between the

female and male supervisors. However, considering the weight of subordinate's sex, sex combinations of supervisor - subordinate do have the prevailing influence on authoritarianism and benevolent leadership but on moral leadership. Moreover, the effect of sex combinations of supervisor - subordinate on authoritarianism leadership are moderated by the time period that the supervisor worked with the subordinate. Finally, contributions and limitations are also discussed, and suggestions are provided for future studies.

Keywords: *Supervisor's Sex, Sex Combination of Supervisor - Subordinate, Paternalistic Leadership, Length of Cowork.*