

# 績效知覺、領導範型契合度與領導效能的關係

徐瑋伶 鄭伯璜

國立台灣大學心理學研究所

論文編號：02027；初稿收件：2002 年 10 月 8 日；完成修正：2003 年 8 月 12 日；正式接受：2003 年 8 月 14 日  
通訊作者：徐瑋伶 台北市 106 大安區台大心理系南館 308 室 (E-mail: D88227001@ntu.edu.tw)

本文立基於隱示領導理論與 Lord 的領導知覺模式，探討跟隨者對直屬主管與最高主管的領導知覺。研究採取問卷調查法，一共有一百五十位來自台灣本土高科技產業之員工參與調查。結果發現，跟隨者對團體或組織的主觀績效知覺會影響其所知覺之主管與領導範型的差距，亦即，知覺的單位或組織績效愈高，則主管與領導範型間的差距會愈小。研究也發現，跟隨者將單位績效表現歸因於直屬主管身上的程度，會調節團體績效知覺對主管 - 範型差距的影響效果。此外，研究結果亦顯示，當跟隨者所評定的對象為直屬主管時，績效知覺及主管 - 領導範型之差距會同時影響其所知覺的領導效能；但當跟隨者所評定者為最高主管時，跟隨者所知覺的組織績效會透過最高主管 - 領導範型之差距的中介而影響其所知覺的領導效能。最後，本研究討論了研究結果、研究限制、實務應用，及未來的研究方向。

**關鍵詞：**隱示領導理論、再認歷程、推論歷程、績效知覺、領導範型

在傳統的領導研究中，研究者大多將焦點置於領導者身上，去了解何種領導方式或領導者對組織最有影響力。這種研究取向似乎假設了，領導的重要性與其效果的來源，均端賴於領導者本身的表現如何。然而，此種以領導者為中心的研究，似乎不能完全解釋組織中存在的領導現象，例如，領導對於組織效能的解釋效果似乎有限 (Meindl, 1990)。因著這種狀況，有些研究者採取了另一種領導的研究取向，試圖自跟隨者的角度去探討領導的有效

性。此種研究取向最早可溯及 Mann (1959) 與 Stogdill (1948) 對小團體的研究，他們發現團體成員的某些特質與領導知覺或領導者產生是有關的。隨後，隱示領導理論 (implicit leadership theory) (Eden & Leviatan, 1975) 的出現，說明了人們在心中存有一個關於領導者或領導行為的隱示理論或範型，而且會在真實生活中用自己心中的領導範型來分類領導者與評定領導者的良窳 (Bryman, 1989; Eden & Leviatan, 1975; Weiss & Adler, 1981)。

依據隱示領導理論與其相關的的研究成果 (如 Cantor & Mischel, 1979; Feldman, 1981; Lord, 1977, 1985; Lord, Foti, & Devader, 1984; Rosch, 1978; Schiffrin & Schneider, 1977)，Lord (1985) 從社會訊息處理理論的觀點出發，提出一個領導知覺的理論模式，藉以詮釋跟隨者對領導者的領導知覺歷程。他認為跟隨者會採用兩種途徑來知覺與評斷領導者，一是將既存的知識 (例如領導範型或領導基模) 與真實領導者加以比較，並由比較結果來判斷領導者之優劣；二是從情境線索 (例如團體績效表現) 來反推領導者的領導行為是否合格。後續的研究者對此一理論紛紛的提供了實徵研究之支持，認為跟隨者的確會以自己的領導基模來評判實際生活中的領導者，而且團體成員推舉或評定領導者時，團體的績效表現亦確實會產生影響 (Bresnen, 1995; Emrich, 1999; Kenny, Schwatz-Kenny, & Blascovich, 1996; Nye & Simonetta, 1996)。

雖然隱示領導理論的研究已有相當成果，但是其中仍有未盡周全之處。首先，過去的研究大多在實驗室中進行，因而缺乏外在效度；再者，過去的研究從未探討跟隨者是否會因領導者或領導情境之不同，而有不同的領導知覺方式。例如，組織成員每天都須與直屬主管互動，但卻不易與最高主管有直接接觸，此種因距離所造成的客觀領導情境差

異，是否會使得組織成員對直屬主管與最高主管的知覺方式有所不同，是一個值得探討的問題。有鑑於過去研究之不足，本研究企圖以真實的組織為研究對象，藉由檢驗組織成員對直屬主管與最高主管的領導知覺歷程，來釐清過去研究未解的問題。

## 隱示領導理論 (Implicit Leadership Theory)

長久以來，在領導研究的領域裡，一直有著一個基本假設，即跟隨者總是能利用自己對領導者的觀察，而正確無誤且忠實地評定領導者 (Emrich, 1999)。然而，在 Eden 與 Leviatan (1975) 提出了隱示領導理論之後，此一基本假設開始受到了挑戰。因為隱示領導理論認為，人們的心中存有領導的因素結構 (leadership factor structure)，此一既存的結構會對傳統領導問卷的測量結果產生污染。其後，許多研究均對此一主張提出實徵證據，並建立了跨文化效度 (凌文韜、方俐洛、艾爾卡, 1991; Bryman, 1989; Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dofman, 1999; Helgstrand, & Stuhlmacher, 1999)。

關於隱示領導理論的研究主要有兩種方法 (參見 Bryman, 1989)，一為因素結構法 (factor structure approach)，一為表現線索法 (performance cue approaches)。因素結構法是讓受試者在對領導者有極少的訊息下，針對標準化問卷去評定領導者的行為，因此受試者可以說是以想像來回答問卷的。Eden 與 Leviatan (1975) 即以 Taylor 與 Bower (1970) 所編的組織調查問卷 (Survey of Organizations)，要求以色列的學生去回答自己想像中的領導者行為，在以因素分析的方式了解受試者反應的因素結構後，他們發現所找出的因素 (即支持、促進工作表現、促進互動、及強調目標四個因素)，與組織成員在描述真實領導者時完全相同。因此 Eden 與 Leviatan 認為，不論是在其研究中的學生樣本，抑或在其他研究中的真正部屬，所回答的其實都是個人心中的隱示領導理論，而非真實領導者的行為；而過去傳統領導向度的研究可能只是“純概念性”而已，只能說明個人的知覺組織系統與心目中之「領導者」的概念。

Weiss 與 Adler (1981) 在美國進行了幾乎完全相同的研究，結果所得的四個因素就如同 Eden 與 Leviatan 的研究一般，雖然其結構不若 Eden 與 Leviatan 的研究清楚，但因素模式卻仍很明顯的呈現出四個因素。此外，Rush, Thomas 及 Lord (1977) 亦曾以俄亥俄州領導行為問卷 (LBDQ) 對美國的大學生進行調查，要求大學生以想像中的領導者來回答問卷，結果所得到體恤與主動二個結構，與

Schriesheim 和 Stogdill (1975) 要求大學生以自己生活中的領導者 (如社團領導者) 為評定對象時所作的研究結果相同；除此之外，Bryman (1989) 也以英國學生為對象，檢驗他們對想像中的領導者之評定，所獲結果亦極為相似。這些研究均清楚說明了，人們確實會以隱示領導理論來描述領導者。

表現線索法採用的是另一種詢問法 (Bryman, 1989)。在 Rush 等人 (1977) 的研究中，研究者向受試者非常簡短的描述了領導者的特徵，且變化對領導者的描述，去暗示該領導者之表現優劣。結果發現，受試者在「主動」和「體恤」兩個領導行為上的評分，會給予表現好的領導者較高的分數。此一結果顯示了，受試者對領導行為的觀感受到績效表現知識的影響；而此一結果亦隱含了過去以俄亥俄州領導行為問卷為測量工具的研究，可能會受到受試者既存之領導者表現知識的影響。

另一個類似的的研究是 Mitchell, Larson 及 Green (1977) 所進行的三個實驗，他們操控成功與失敗兩類情境，以觀察受試者對領導者之「主動」和「體恤」兩類行為之評量，結果發現，成功情境的受試者在兩個向度上，均會給領導者較高的分數。其後的研究也得到類似的結果 (e.g. Butterfield & Powell, 1981; Larson, Lingle, Scerbo, 1984; Phillip & Lord, 1982; Rush, Phillip, & Lord, 1981)，顯示了領導者的績效表現，的確會影響受試者對領導者的知覺與評定。

## 領導知覺模式

Lord 等人 (Lord, 1985; Lord, Foti, & Devader, 1984; Lord, Foti, & Phillips, 1982) 認為，隱示領導理論反應了人們用來區分領導者與非領導者的認知結構與內容，而這些認知結構即為所謂的領導範型或基模 (schemas) (Lord, 1985)。換言之，所謂典型或範型是人們對某種類型之人、事、物所應具有的一些特徵的平均看法 (Fiske & Taylor, 1991, 註一)，而隱示領導理論所反應的認知結構，即為人們認為身為領導者之人所應具備的特徵，也就是領導範型。因此，Lord (1985) 以隱示領導理論與訊息處理理論為基礎，提出了領導知覺的雙層歷程，亦即所謂的再認歷程 (recognized-based processes) 與推論歷程 (inferential processes) 來說明領導知覺的過程。

再認歷程通常發生於日常的人際互動之中 (Lord & Maher, 1991)，其過程為跟隨者藉由日常生活中與領導者的互動，以及與他人交換有關領導者的種種事件，以獲得有關領導者個人特質或行為等方面的訊息。而後跟隨者會將這些訊息與自己心中的領導範型做一比較，藉此對領導者做出評斷。Lord 等人還以 Rosch's (1978) 的社會知覺理論，對

再認歷程做出進一步解釋。他們認為人們對領導者的知覺就如同對其他社會事件與事物的判斷一般，需要使用類別系統去簡化外界刺激，以有效利用個人所獲取的知識。換言之，領導知覺就如同社會分類一樣，乃透過分類的方式來加速領導訊息的處理（Lord & Maher, 1991）。一般而言，分類的方式是透過刺激與領導範型間的比對來進行的。例如，若跟隨者認為一個領導者應該要有智慧、魅力及工作認真，則他就會以這些標準來評定自己的領導者是否與之相符，而其比對後之相符程度即影響跟隨者對領導者之評價（Lord & Maher, 1991）。

有一些研究對再認歷程提供了有力的證據，如 Lord 等人（1984）曾讓受試者在閱讀一個虛構之管理者的小故事後，再讓受試者判斷該主角是否為領導者，結果發現當故事主角愈符合受試者心中的領導者典型時，其被評定為領導者的機會也愈高。此外，Nye 與 Forsyth（1991）也發現不同受試者心目中有的領導範型是不同的，且會將符合自己領導範型的人評定為較有效能的領導者。Kenny, Schwartz-Kenny 及 Blascovich（1996）則發現，受試者會根據自己的領導範型，來分類與選拔領導者，愈符合領導範型的領導者，往往會被認為較具有影響力。

另一方面，推論歷程是指一個與人們的基本信念有關的領導知覺過程。所謂的基本信念是指，領導者就是必須帶領團體達成任務或獲致良好績效的人（Lord, 1985）。Lord（1985）根據 Kelly（1973）的歸因理論（attribution theory）之主張，認為組織成員亦會對組織事件找尋原因，以對事件做出合理的解釋。因此，人們往往會將團體績效歸因於領導者身上，以領導者作為結果的合理解釋。換言之，人們會覺得團體績效優劣，是因為領導者個人條件或表現所導致的，因而團體績效也就往往成為人們區分有效能或無效能領導者之標準。此一推論歷程亦獲得實徵證據的支持，例如 Nye 與 Simonetta（1996）即發現團體績效線索會影響團員對領導者領導成效的評價，當團體績效愈好時，團體成員對領導者的評價愈好，且亦較喜歡領導者。例外，前述有關隱示領導理論的表現線索法之研究結果（Butterfield & Powell, 1981; Larson, Lingle, Scerbo, 1984; Phillip & Lord, 1982; Rush, Phillip, & Lord, 1981），亦是推論歷程之有力證據。

跟隨者對最高主管與直屬主管的知覺：相似或相異？

依據 Lord（1985）的領導知覺模式，再認歷程中，跟隨者獲得有關領導者的訊息的方式，是透過與領導者的直接接觸而得的，因此在此歷程中，面

對面的頻繁接觸是重要關鍵。另一方面，推論歷程則是跟隨者透過團體績效的訊息來推論領導者的特徵，因此，面對面的直接接觸並非必要。在邏輯上，當跟隨者可以同時獲得團體績效訊息與領導者本身的訊息時，再認歷程與推論歷程應是可以一併發生的。因此，團體績效訊息與領導者 - 領導範型契合度（即領導者與跟隨者心中之領導範型相符的程度）應該同時會影響跟隨者對領導效能的評斷。在 Nye 與 Simonetta（1996）的研究中，即曾發現團體績效訊息與範型契合度，會同時影響個人對團體的滿意度等結果變項。然而，在某些領導情境中，跟隨者並非同時可以獲得此兩種訊息，例如，最高主管與一般員工間，即鮮少有機會直接接觸，在這種情況下，跟隨者對最高主管的知覺會是如何呢？

對於此一問題的回答，可以用 Meindl（1990）的理論來加以說明。Meindl（1990）的觀點頗類似於 Lord（1985）的推論歷程，但卻更為深入。他以所謂「領導的羅曼曲（romance of leadership）理論」來解釋領導的知覺，認為「領導」是一種人們用來了解事情因果的概念（Meindl, 1990）；亦即當人們知覺到團體績效時，往往會將該結果歸於領導者身上，尤其是當人們認為領導者涉入領導情境很深或任務結果極為重要時，更會認為領導者應該負較大的責任，而更為讚許或責怪領導者。準此而言，由於組織的最高主管，總是被認為是組織中最具權力與最重要的決策者，所以也會被認為必須為組織的成敗負最大的責任。因此，當組織績效差時，組織成員很可能會直覺地將失敗歸因於領導者身上，認為該領導者不是一個好的領導人，而不符合領導範型。反之，當組織績效佳時，歸因的結果將是正面的，因此組織成員對領導者的評價也是正面的，即會認為領導者是符合領導範型的。透過歸因的歷程，跟隨者對組織的績效知覺，應該會影響其對最高主管與領導範型間的契合度的評定。

此外，也由於跟隨者鮮少與最高主管產生直接互動，無法對最高主管的領導效能做出直接判斷，因此組織績效訊息在影響最高主管與領導範型間的契合度時，即很可能會成為其評定領導效能的最重要線索，而進一步影響跟隨者對最高主管之領導效能的評價。換言之，在跟隨者知覺組織績效之後，會因歸因的作用，而對領導者是否符合領導範型做出判斷；接著，當此一契合度判斷產生之後，跟隨者又會以其作為推論領導者之領導效能的來源。若契合度高，則表示領導者符合領導範型，一個符合領導範型的領導者領導效能也必定是好的；反之，若契合度低，表示領導者不符合範型所應具備的特徵，因此其領導效能必然也是低劣的。

至於跟隨者對直屬主管的知覺方面，根據 Lord（1985）的再認歷程與 Meindl（1990）的領導羅曼曲理論，跟隨者所知覺的團體績效，當然也會影響

其所評定的直屬主管與領導範型間的契合度。理由是一個團體而言，單位主管終究須對團體成敗負最多的責任，因此，績效好壞自然也會影響部屬對主管的評斷。其與跟隨者知覺最高主管的差別只在於：直屬主管與領導範型間的契合度，除了受團體績效影響外，跟隨者還能透過自己的觀察與上下間的互動來作判斷。因此，跟隨者的團體績效知覺並不會完全反應到直屬主管與領導範型的契合度上，兩者甚至還可能出現不一致的狀況，亦即有時即使團體績效不佳，但跟隨者藉由觀察與實地了解，還是有可能會覺得領導者的表現已經符合領導範型的要求。在此種狀況下，跟隨者所知覺的團體績效與直屬主管 - 領導範型契合度，應會各自對跟隨者對領導效能知覺產生影響。總言之，跟隨者對最高主管的領導知覺與對直屬主管的領導知覺，應該是有差異的：對於前者而言，最高主管是否符合範型取決於組織績效，最高主管與範型間的契合度主要來自於跟隨者間接的推斷與想像；但對後者而言，團體績效、直屬主管與範型契合度則可由確實可得的訊息來加以判斷。

基於以上說明，本研究提出三個假設：

- H1：績效知覺對領導者與領導範型間的契合度有顯著影響效果。
- H1a：團體績效知覺對直屬主管與領導範型間的契合度有顯著影響效果。
- H1b：組織績效知覺對最高主管與領導範型間的契合度有顯著影響效果。
- H2：團體績效知覺與直屬主管 - 領導範型契合度同時對直屬主管之效能評定、領導滿意度及忠誠度有顯著影響效果。
- H3：組織績效知覺會透過最高主管 - 領導範型契合度，而對跟隨者之最高主管效能評定與領導滿意度發生影響效果。

除了以上的推論之外，有關「歸因」的角色在此也須加以釐清。不論是 Lord (1985) 的推論歷程、或是 Meindl (1990) 的領導羅曼曲理論，二者均曾說明歸因是領導知覺歷程中的一個重要變項 (Lord, 1985; Meindl, 1990)。但是，過去的研究卻未曾實徵地探討在領導知覺歷程中，歸因究竟扮演何種角色？從 Lord 與 Meindl 的理論觀之，歸因應是與團體 (或組織) 績效知覺，同時對主管 - 領導範型契合度產生影響的。然而，若更進一步思考，則可發現歸因的效果很可能不止如此。理由是當團體或組織績效好、且跟隨者將結果歸在領導者身上的程度也極高時，跟隨者所評定的領導者與範型契合度必然會較高，因為跟隨者覺得成功都是領導者所帶來的；但是，當團體或組織績效差、且跟隨者高度歸因於領導者時，表示跟隨者覺得失敗都

是領導者所導致的，則其勢必認為領導者極度不符合領導範型，於是領導者與範型契合度也就會較歸因低時更為低。因此，歸因的大小，不僅會直接影響主管 - 領導範型契合度，還可能是團體或組織績效知覺與主管 - 領導範型契合度間的一個調節因子。因此，本研究提出第四個假設：

- H4：歸因大小會對績效知覺與主管 - 領導範型契合度間的關係具調節效果。
- H4a：將績效結果歸因於直屬主管的程度對團體績效知覺與直屬主管 - 領導範型契合度之間的關係具調節效果。
- H4b：將績效結果歸因於最高主管的程度對組織績效知覺與最高主管 - 領導範型契合度之間的關係具調節效果。

## 方法

### 研究程序與研究對象

由於本研究的目的是探討跟隨者對最高主管與直屬主管之領導知覺，且研究的先驗假設為跟隨者與最高主管間的互動不易，因此本研究的研究對象必須是具有相當規模的公司，方符合研究先驗假設條件。在選擇研究對象時，研究者並不限定產業別，而先選定國內 800 人以上的公司進行接觸，經過聯繫並獲得內部人員的允諾後，針對了 22 家高科技、傳統製造、保險顧問、零售及金融服務等產業的公司發出問卷。然而，在發出問卷後 (每個公司 15 份)，部份的公司問卷回收率極低，因此進行了第二次的施測。在檢視第一次發出問卷之回收成果後，發現高科技產業的回收率較好，合作意願較高，因此第二階段只針對八家本土高科技公司進行郵寄問卷施測與補施測。施測時，每位受測者均獲得一個信封袋，封面上貼有問卷施測之詳細說明，以及對資料安全性與匿名性的保證。受測者在回答完問卷後，自行彌封，並交還給公司的連絡人寄回給研究者。

本研究總共對八家高科技公司發出 220 份問卷，回收 172 份問卷，回收率為 78%。扣除缺答等無效問卷後，有效問卷為 150 份。其中，52% 為男性，48% 為女性；61% 的受訪者在 21 歲至 30 歲之間，30% 在 31 歲至 40 歲之間，8% 在 41 歲至 50 歲之間。26% 的受測者年資為一年以下，35% 年資為 1 至 3 年，17% 為 3 至 5 年，21% 超過 5 年。

### 測量變項

**領導範型。**為確定領導範型的內容，本研究在正式施測前，先進行有關領導範型題目收集之前測。研究者先從數篇國、內外文獻 (如凌文韜、方

俐洛、艾爾卡，1991；鄭伯璜、莊仲仁，1981；Bresnen, 1995; Offerman, Kennedy, & Writz, 1994) 搜尋出描述領導特質與行為的 105 個形容詞，編製成領導量表。隨後請 96 名大學生針對此 105 個形容詞，依照其與理想領導者相符的程度，在 6 點量尺上作答。最後選出 20 個平均數最高的題目，作為正式問卷中領導範型的題項。該 20 個領導範型為：有決斷力的、精力充沛的、聰明的、堅強的、有才能的、情緒穩定的、言行一致的、重團隊精神的、專注的、目標導向的、以身作則的、賞罰分明的、接受意見的、有魄力的、有遠見的、深謀遠慮的、思想開放的、有引導力的、關心他人的、公正的。

**主管 - 領導範型契合度。**正式施測時，受測者針對領導範型做兩類回答。首先受測者先評定 20 個題項符合他們心目中領導範型的程度，在 1 至 6 點量尺上（由最不符合到最符合）加以填答。隨後，受測者評定最高主管和直屬主管與此 20 個形容詞的相符程度（其尺度亦為 6 點量尺）。據此分別得出兩類主管 - 領導者範型契合度之指標：在直屬主管 - 領導範型契合度部份，先逐題算出受測者評定之直屬主管與領導範型的絕對差值，再加總之；在最高主管 - 領導範型契合度方面，亦以相同方法算出絕對差總和做為指標。由於是以差值做為指標，故差值愈大表示契合度愈小(註二)。

**績效知覺與歸因程度。**在績效訊息部份，本研究測量受測者的主觀知覺而非客觀績效指標，理由是就隱示領導理論而言，跟隨者所知曉的訊息才是真正重要且具影響力的。問卷中以兩道題目測量受測者的主觀團體績效與組織績效，分別為：「就您所知，您所在的單位（或團隊）上一年度的績效表現如何？客觀來說是幾分？」，及「就您所知，您的公司上一年度的績效表現如何？客觀來說是幾分？」。在領導歸因方面，問卷中亦以兩個題項加以測量，分別為「這樣的表現，要歸功或歸咎於您的直屬主管的比例有多少？」，以及「這樣的表現，要歸功或歸咎於您公司的最高主管的比例有多少？」，此四個問題皆以百分量尺測量之。

**依變項。**本研究共測量三種與領導有關的依變項。在直屬主管領導效能的部份有三題，分別為「您覺得您的直屬主管領導成效是否良好？」、「您覺得您的直屬主管領導能力是否良好？」，以及「您覺得您的直屬主管是否盡到身為主管責任的程度？」。此量表之信度 (Cronbach  $\alpha$  為 .96)。另一方面，在更改題目之目標人物後，亦以相同的題目測量最高主管的領導效能，其信度 (Cronbach  $\alpha$  為 .90)。在領導滿意度方面，則以一題測量之，即「整體而言，您對於您的直屬主管的領導是否滿意？」，以及「整體而言，您對於您公司的最高主管的領導是否滿意？」。此外，本研究亦以主管忠誠量表 (鄭伯璜、鄭紀瑩、周麗芳，1999) 測量跟

隨者對直屬主管的忠誠度。原量表共 36 題，同時包含了華人與西方研究中有關效忠主管的概念。經過因素分析後，本研究保留 24 題，分屬認同內化、犧牲奉獻、主動順從三個因素。此量表之信度 (Cronbach  $\alpha$  為 .93)。

**控制變項與檢查題項。**本研究之控制變項，在人口背景方面，為受測者之性別、年齡、年資、教育水準及職級。此外，亦控制受測者之社會期許程度 (social desirability)，以解決共同方法變異 (common method variance) 的問題 (Kline, Sulksy & Rever-Moriyama, 2000)。參考 Fischer 與 Fick (1993) 等人對社會期許量表之信度與效度的研究建議，本研究採用 Strahan 與 Gerbasi (1972) 所改編之簡式 Marlowe-Crowe 社會期許量表 (Marlowe-Crowe Social Desirability Scale) 作為測量工具。此量表共有 10 題，被認為是測量社會期許之最佳工具之一 (Fischer & Fick, 1993)。另外，由於本研究的樣本來自八個不同的高科技公司，而其組織規模可能會影響個人對最高主管的觀感，因此本研究亦將以組織規模作為檢驗最高主管領導知覺時之控制變項 (理由是當組織規模愈大時，通常領導者愈高高在上，不僅組織層級愈多，上下距離亦隨之增大，因此組織規模對於員工對最高領導者之知覺可能有所影響。反之，直屬主管與員工通常只差一級，應不易受到組織規模之影響)。而為了確定跟隨者與直屬主管間的互動，是否不同於跟隨者與最高主管間的互動，本研究亦測量了跟隨者與直接主管或最高主管間的互動頻率與權力距離知覺，以作為覆核之用。

## 結果

### 跟隨者的領導知覺：對直屬主管之知覺與最高主管之知覺

表一為跟隨者對直屬主管之知覺與最高主管之知覺的比較。t 檢定的結果顯示，跟隨者與直屬主管間的互動頻率顯著地高於其與最高主管之互動頻率 ( $t = 18.05, p < .01$ )，此差異支持本研究的先驗假設，即跟隨者較不易與最高主管直接接觸。表一的結果亦顯示了跟隨者覺得自己與最高主管間的權力差距，顯著大於其與直屬主管間的權力差距 ( $t = -7.35, p < .01$ )，此點亦與常識相符，因為最高主管與直接主管的職階本來就有所差異。值得注意的是，雖然跟隨者與最高主管的直接接觸較少，跟隨者仍覺得最高主管較符合其心中的領導範型 ( $t = 3.63, p < .01$ )；且跟隨者亦覺得最高主管的領導效能較好 ( $t = -4.26, p < .01$ )，也對最高主管的領導效能較滿意 ( $t = -3.18, p < .01$ )，同時，跟隨者將績效表現歸因於最高主管的傾向也較高 ( $t = -4.84, p < .01$ )。這些結果可能顯示了跟隨者對於高位者的

表一  
跟隨者對直屬主管與最高主管知覺之比較結果

變項	差值平均數	標準差	t 值	自由度
互動頻率	36.01	26.19	16.84**	149
權力距離	-18.73	33.63	-6.82**	149
主管-領導範型契合度	5.43	17.71	3.63**	139
績效知覺	-2.64	16.51	-1.91	141
領導效能	-8.61	24.68	-4.26**	148
領導滿意度	-7.98	30.75	-3.18**	149
歸因程度	-8.23	20.60	-4.84**	146

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

+ 表中平均數為對直屬主管之知覺分數減去對最高主管之知覺分數

一種想像與美化效果。

### 假設之驗證

表二為本研究各變項之平均數、標準差及相關係數。本研究以區段迴歸分析進行假設之驗證；表三為跟隨者對直屬主管之知覺的迴歸分析結果，而表四則為跟隨者對最高主管之知覺的迴歸分析結果。

假設一預測績效知覺會顯著影響領導者-領導範型之契合度。如表三之模式一及表四之模式十一所示，團體績效知覺對直屬主管-領導範型之契合度有顯著影響 ( $\beta = -.20, p < .05$ )；而組織績效知覺對最高主管-領導範型之契合度亦有顯著影響 ( $\beta = -.28, p < .01$ )，因此假設一獲得支持。

假設二預測團體績效知覺與直屬主管-領導範型契合度會同時顯著的影響跟隨者對直屬主管之領導效能評定、領導滿意度及忠誠。另一方面，假設三預測組織績效知覺會透過最高主管-領導範型契合度而影響跟隨者對最高主管之領導效能評定和領

導滿意度。雖然此二個假設的所適用的迴歸模式並不相同，但為使跟隨者對此二種對象之知覺能夠在相同基準點上加以比較（亦即二者均同獲共同影響模式與中介模式之檢驗），本研究採取相同的迴歸統計步驟對此二假設加以檢定。根據 James 與 Brett (1984) 對中介效果檢驗之討論，中介成立之條件為：相較於獨變項單獨置入的情況，當獨變項與中介變項同時放入時，獨變項之迴歸係數與解釋變異量均明顯下降至不顯著，而中介變項之解釋變異量則維持不變或無明顯下降，則此時表示有中介效果之存在。本研究即以此一標準來檢驗假設二與假設三是否成立。

表三顯示了假設二之檢驗結果。如同表三之模式四、模式七和模式十所示，當同時將團體績效知覺與直屬主管-領導範型之契合度加入迴歸模式時，此二變項對領導效能 ( $\beta = .31, p < .01$ ;  $\beta = -.50, p < .01$ )，領導滿意度 ( $\beta = .25, p < .01$ ;  $\beta = -.51, p < .01$ ) 及跟隨者對直屬主管之忠誠 ( $\beta = .21, p < .01$ ;  $\beta = -.51, p < .01$ ) 之影響均達顯著，且觀察此團體績效知覺與直屬主管-領導範型之契合度對各變項之獨特解釋力 ( $\Delta R^2$ )，亦均為顯著。此結果顯示，跟隨者在知覺直屬主管時，團體績效知覺與直屬主管-領導範型之契合度會同時對跟隨者的心理變項產生影響，因此假設二獲得支持。

表四為對假設四之檢驗結果。如表四所示，組織績效知覺對最高主管-領導範型之契合度有顯著影響 ( $\beta = -.28, p < .01$ )；而當組織績效知覺與最高主管-領導範型之契合度各自加入迴歸式中時，二者對領導效能與領導滿意度的影響均達顯著 ( $\beta = .26, p < .01$ ;  $\beta = -.40, p < .01$ )。但當組織績效知覺與最高主管-領導範型之契合度同時加入迴歸式

表二

各變項的平均數、標準差及積差相關 ( $N = 137 \sim 150$ )

變項	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
對直屬主管之評量																
1. 互動頻率	57.37	21.99														
2. 權力距離	64.43	23.13	-.04													
3. 團體績效知覺	70.80	15.16	.30**	.09												
4. 歸因程度	60.88	19.65	.36**	.09	.39**											
5. 直屬主管-領導範型契合度	23.47	15.68	-.31**	-.10	-.32**	-.26**										
6. 領導效能	62.88	22.80	.51**	.07	.48**	.39**	-.58**									
7. 領導滿意度	61.65	25.21	.55**	-.00	.40**	.35**	-.58**	.88**								
8. 忠誠度	3.67	.82	.55**	.05	.35**	.36**	-.59**	.71**	.71**							
對最高主管之評量																
9. 互動頻率	21.37	24.24	.36**	-.01	.06	.21*	-.09	.12	.20*	.27**						
10. 權力距離	83.16	27.43	-.24**	.12	-.04	-.25**	.05	-.08	-.14	-.11	-.28**					
11. 組織績效知覺	73.49	16.81	.03	.13	.47**	.22**	-.11	.24**	.14	.11	-.22**	.16*				
12. 歸因程度	69.19	18.76	.16*	.06	.20*	.43**	-.02	.11	.04	.09	.11	-.02	.42**			
13. 最高主管-領導範型契合度	17.97	11.40	-.20*	-.01	-.13	.06	.18*	-.24**	-.20*	-.19*	-.01	-.21*	-.15			
14. 領導效能	71.50	18.79	.18*	.17*	.25**	.24**	-.15	.31	.20*	.09	.02	.09	.24**	.40**	-.42**	
15. 管領導滿意度	69.63	21.29	.16	.24**	.24**	.23**	-.10	.23	.13	.10	.05	.07	.26**	.41**	-.42**	.85**

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

表三  
跟隨者對直屬主管知覺之區段迴歸分析

變項	直屬主管-領導範型 契合度		領導效能				領導滿意度			忠誠度	
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八	模式九	模式十	
<b>控制變項</b>											
年齡	.10 <sup>a</sup>	.05	.04	.09	.05	.05	.10	-.11	-.08	-.03	
性別	.20	-.07	.03	.04	-.15	-.04	-.03	-.25*	-.13	-.12	
教育水準	.16	-.16	-.09	-.08	-.13	-.05	-.04	-.16	-.09	-.08	
職階	-.07	.01	.05	-.02	-.05	-.03	-.08	.11	.11	.06	
年資	.04	-.10	-.11	-.09	-.08	-.08	-.07	.14	.13	.13	
社會期許	-.03	.05	.15	.03	.03	.11	.01	-.05	.02	-.06	
△R <sup>2</sup>	.03	.03	.04	.02	.03	.02	.02	.06	.03	.03	
<b>預測變項</b>											
團體績效知覺	-.20*	.45**		.31**	.39**		.25**	.35**		.21*	
△R <sup>2</sup>		.16**		.07**	.12**		.05**	.09**		.03*	
歸因程度	-.20*										
團體績效知覺 x 歸因程度	-.17*										
直屬主管-領導範型契合度			-.57**	-.50**		-.57	-.51**		-.56**	-.51**	
△R <sup>2</sup>	.11**		.30**	.21**		.30**	.23**		.29**	.23**	
R <sup>2</sup>	.19	.25	.39	.46	.19	.37	.42	.19	.38	.42	
F value	3.14**	5.71**	10.96**	12.78**	4.12**	10.31**	10.86**	3.77**	9.89**	9.86**	
df	9,119	7,121	7,121	8,120	7,121	7,121	8,120	7,111	7,111	8,110	

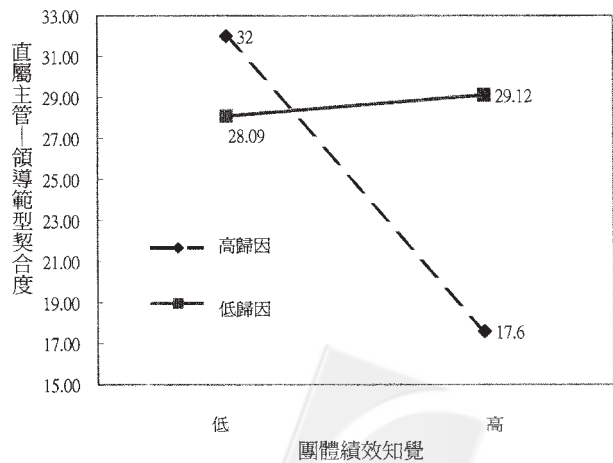
\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . a 表該數字為標準化迴歸係數  $\beta$

中（模式十四與模式十七）時，組織績效知覺對領導效能與領導滿意度之影響變得不顯著（ $\beta = .15, p > .05$ ； $\beta = .13, p > .05$ ），而最高主管 - 領導範型之契合度對此二結果變項的影響仍維持顯著效果（ $\beta = -.36, p < .01$ ； $\beta = -.39, p < .01$ ），且其獨特解釋力改變很小。此結果顯示組織績效知覺確實會透過最高主管 - 領導範型之契合度之完全中介而影響跟隨者對最高主管的領導效能評定與領導滿意度，因此假設三獲得支持。

假設四預測跟隨者將績效表現歸因於領導者身上的程度會調節績效知覺對主管 - 領導範型之契合度的影響，由表三之模式一觀之，團體績效知覺與歸因於直屬主管之程度的交互作用達顯著，顯示歸因程度確實會調節團體績效知覺對直屬主管 - 領導範型之契合度的影響力（ $\beta = -.17, p < .05$ ），而此調節效果如圖一所示。假設四之一獲得支持。但是，表四之模式十一卻顯示，組織績效知覺與歸因於最高主管之程度的交互作用未達顯著，因此假設四之二未獲得支持。

雖然假設二與假設三之結果初步獲得支持，然而在對直屬主管知覺方面，當團體績效知覺與直屬主管 - 領導範型契合度同時進入迴歸式時，團體績效知覺之迴歸係數與解釋變異量仍有所下降，因此有必要檢驗是否有部份中介（partial mediation）存在之可能性。關於中介模式之檢驗，一共有三種檢驗方式，分別為 Sobel test、Goodman(I) test、及

Goodman (II) test，當獨變項與中介變項同時對依變項預測均達顯著時，即可以此三種檢驗法考驗是否有顯著之部份中介效果（MacKinnon & Dwyer, 1993、MacKinnon, Warsl & Dwyer, 1995）。本研究以表三所做之區段迴歸檢定為基礎，分別對直屬主管領導效能、直屬主管領導滿意度、及對直屬主管忠誠三種依變項進行部份迴歸之考驗，結果發現其部份迴歸之解釋力在三種考驗上均不顯著：在領導效能方面，Sobel test = 1.89 ( $p > .05$ )、Good-



圖一：團體績效知覺與歸因程度對契合度之干涉效果（數值愈大表契合度愈小）

man(I) test = 1.87 ( $p > .05$ )、及 Goodman (II) test = 1.90 ( $p > .05$ )；在領導滿意度方面，Sobel test = 1.89 ( $p > .05$ )、Goodman(I) test = 1.87 ( $p > .05$ )、及 Goodman (II) test = 1.90 ( $p > .05$ )；在領導效能方面，Sobel test = 0.63 ( $p > .05$ )、Goodman(I) test = 0.57 ( $p > .05$ )、及 Goodman (II) test = 0.72 ( $p > .05$ )，此結果顯示團體績效知覺對領導結果變項之影響乃直接效果，並不透過領導者 - 範型契合度對其產生影響。

### 模式之檢驗

本研究以檢驗績效知覺與主管 - 範型契合度的方式，對於跟隨者對直屬主管與最高主管的知覺提出了不同的影響模式，而迴歸分析的結果亦支持了本研究之假設。然而，既然本研究對於領導知覺提出直接影響模式與中介影響模式兩種不同之影響機制，為了解其模式之適配性，應有必要檢驗其模式符合度。此外，本研究以既有理論為基礎，推論領導範型契合度會影響領導效能，然而，是否存在另一可能性為領導效能影響領導範型契合度，亦有加以檢驗之必要。因此，本文以線性結構方程模型，分別對跟隨者之直屬主管知覺與最高主管知覺予以三種模式（直接影響模式、中介模式、及逆向模式）加以檢驗其模式符合度（參圖二與圖三）。

由圖二可知，在對直屬主管的知覺方面，以直

接影響模式之契合度最佳：以直接影響模式與中介模式相比，直接影響模式在減少 3 個自由度後，其  $\chi^2$  值下降 18，顯示模式有明顯之改善（一般而言，其基準為每減少 1 個自由度， $\chi^2$  下降 3.84，參見陳正昌、程炳林，1998）；以直接影響模式與逆向模式相比，在自由度相等的情況下，直接影響模式之  $\chi^2$  值較低，而 SRMR 則亦以直接影響模式較佳（判別標準為低於 .05）。由圖三可知，在知覺最高主管方面，整體言之以中介模式較佳。以直接影響模式與中介模式相比，直接影響模式降低 2 個自由度後，其  $\chi^2$  值只下降 4，表示其修正後的改變不大；以逆向模式與中介模式相比，其自由度減少 2 後， $\chi^2$  值只下降 3，顯示修正後的模式適配度改變不大。由線性結構方程之檢驗看來，跟隨者對於直屬主管之領導知覺與其對於最高主管之領導知覺確有不同，前者是同時受到直屬主管 - 領導範型契合度及團體績效知覺所影響，而後者則是組織績效知覺影響範型契合度，再影響領導效能。（註三）

## 討論

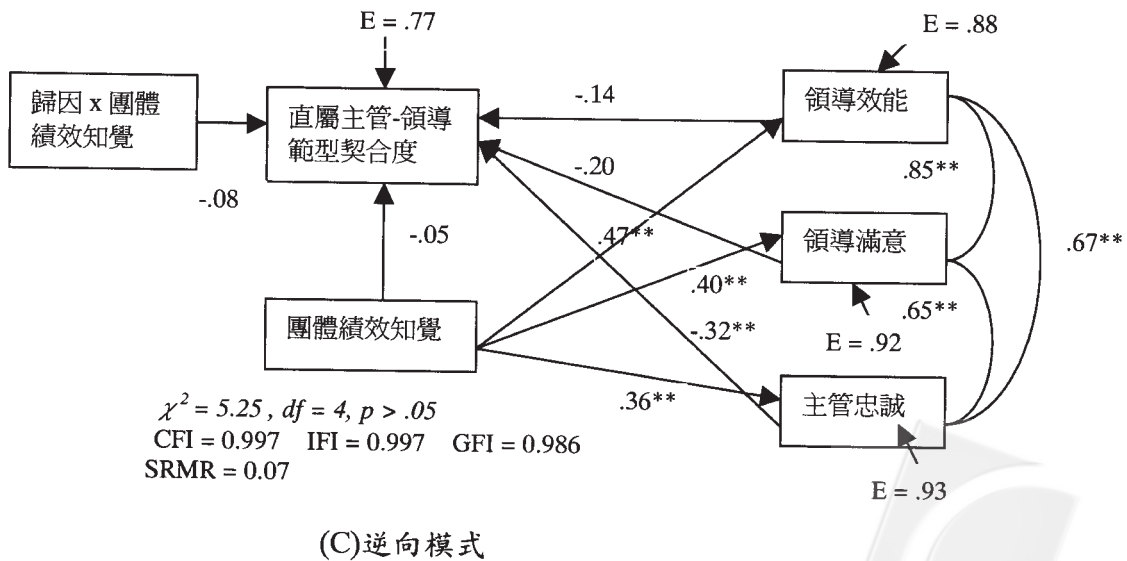
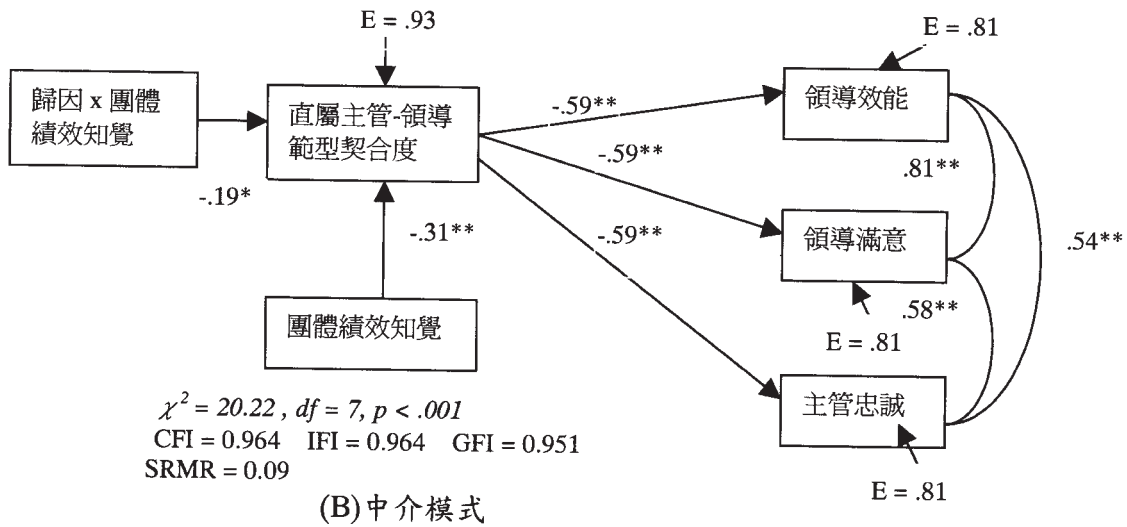
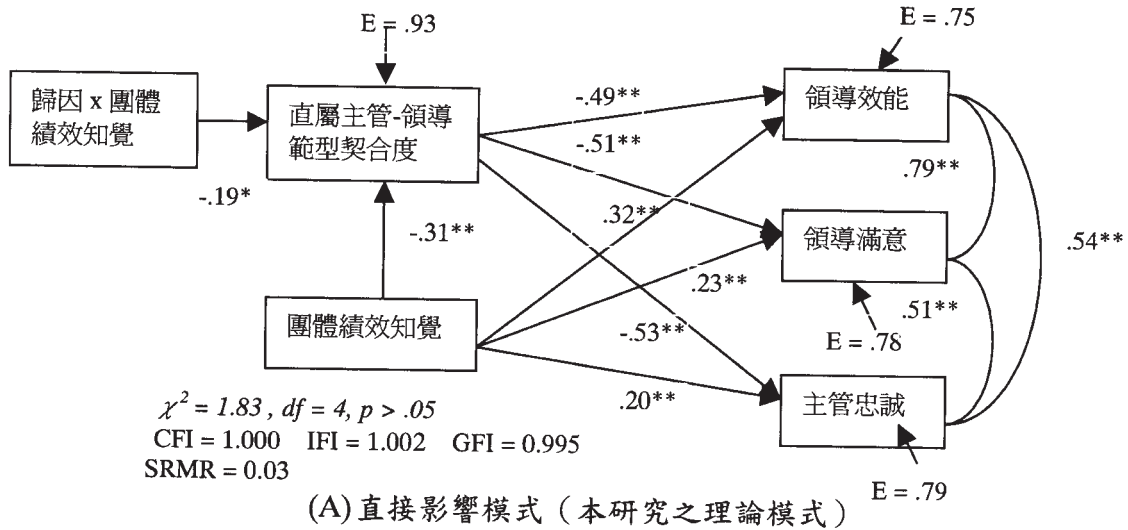
過去的領導研究，多是將探討的焦點置於領導行為對領導效能的影響上，卻很少觸及跟隨者對不同的領導者之領導知覺是否有所差異的問題。由於領導是一種相互影響的歷程（Hollander, 1985），

表四

跟隨者對最高主管知覺之區段迴歸分析

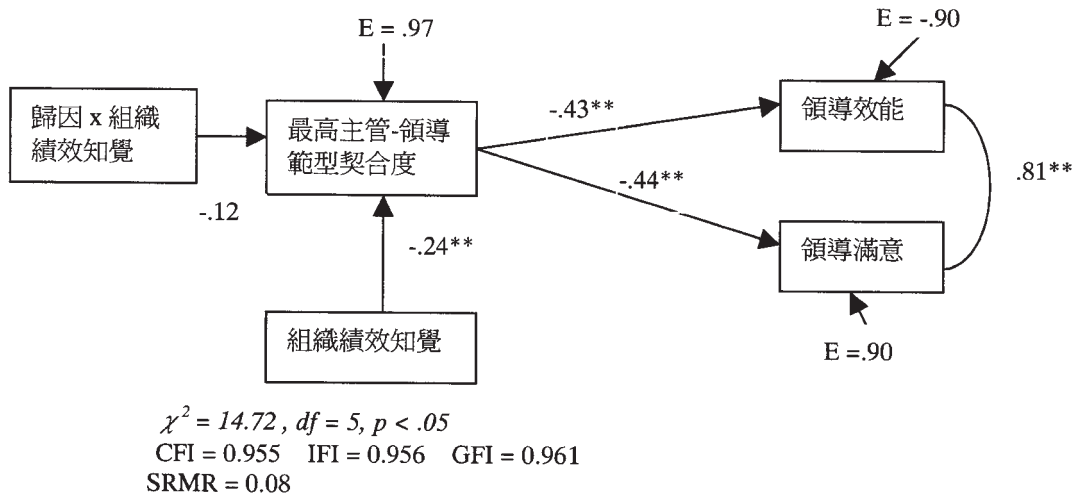
變項	最高主管- 領導者範型契合度		領導效能		領導滿意度		
	模式十一	模式十二	模式十三	模式十四	模式十五	模式十六	模式十七
<b>控制變項</b>							
年齡	-.05 <sup>a</sup>	.10	.09	.09	.03	.02	.01
性別	-.17	.18	.10	.12	.08	.01	.01
教育水準	.03	.02	.03	.03	.01	.02	.01
職階	.03	-.14	-.11	-.13	-.06	-.03	-.05
年資	.06	-.19	-.21	-.17	-.13	-.14	-.11
組織規模	.26*	-.12	-.01	-.03	-.16	-.03	-.12
社會期許	-.03	.24**	.24**	.24**	.27**	.26**	.26**
$\Delta R^2$	.10*	.13**	.10*	.10*	.11*	.09*	.08
<b>預測變項</b>							
組織績效知覺	-.28**	.26**		.15	.24**		.13
$\Delta R^2$		.06**		.02			.01
歸因程度	-.14						
組織績效知覺 x 歸因程度	-.13						
最高主管-領導範型契合度			-.40**	-.36**		-.42**	-.39**
$\Delta R^2$	.11**		.15**	.11**	.05**	.16**	.12**
$R^2$	.19	.19	.28	.30	.17	.28	.29
F value	2.89**	3.68**	6.01**	5.78**	3.17**	6.05**	5.68**
df	10,122	8,124	8,124	9,123	8,124	8,124	9,123

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . a 表該數字為標準化迴歸係數  $\beta$

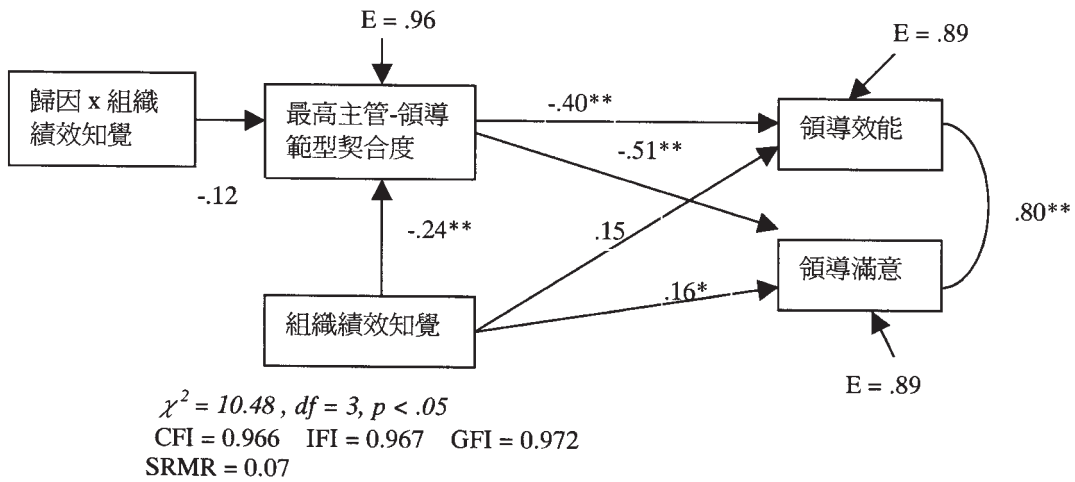


圖二：對直屬主管知覺之三種模式檢驗

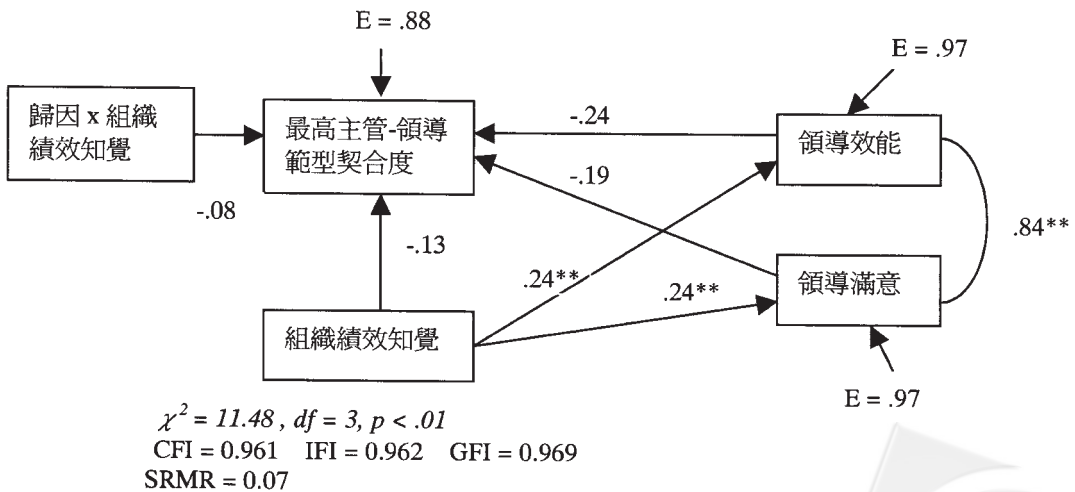




(A) 中介模式 (本研究之理論模式)



(B) 直接影響模式



(C) 逆向模式

圖三：對最高主管知覺之三種模式檢驗



領導影響力的發揮關鍵，不僅在於領導者怎麼做，亦在於跟隨者怎麼想，因此瞭解跟隨者對領導者知覺的歷程確實有其重要性。本研究的主要目的，即為彌補過去研究之缺口，以隱示領導理論與 Lord (1985) 的領導知覺理論為基礎，探討跟隨者對領導者的知覺方式。研究結果發現跟隨者覺得最高主管比直屬主管符合他們心中的領導範型，而且也覺得最高主管的領導效能較好，對最高主管的領導也較滿意。這個現象可從兩方面來加以詮釋，一是以一個廣為人知的諺語，所謂距離造成美感 (distance leads enhancement to the view) 來註解，因為最高主管是遙不可及與高高在上的，這種無可跨越的距離讓跟隨者形成一種想像與美感，而這種想像與美感，在經過歸因的作用後，使得跟隨者認為最高主管必然是比眼前所見者為好。而此一結果與過去有關魅力領導的研究發現，即魅力領導者在遠距離下仍可被跟隨者知覺並發揮影響力 (Waldman & Yammarino, 1999) 有所呼應。另一個可能的原因則是與社會文化價值有關，亦即華人社會文化中所謂尊敬上位者之尊尊價值觀所造成的現象。因為在華人文化中，對於角色義務與位階差等的規範，使得下位者理所當然地必須尊敬一家之長或一族之長的權威 (樊景立、鄭伯壘, 2000)，因此對於較高位者的評價也會較傾向正面。

本研究的另一個重要發現，為績效知覺確實會對主管 - 領導範型契合度產生影響，此結果提供了一項支持 Lord (1985) 推論的實徵證據，顯示在領導知覺的歷程中，跟隨者是主動參與而非被動跟隨。換言之，跟隨者會收集相關資訊，以自己既有的知識，對領導者加以評斷。此外，研究結果也發現，跟隨者將成敗歸因於直屬主管身上的程度，會調節團體績效知覺對直屬主管 - 領導範型契合度的影響效果。由圖一可知，當團體績效知覺高時，高歸因與低歸因相比之下，跟隨者知覺的領導範型契合度提高；反之，當團體績效知覺低時，高歸因於領導者反而會使得範型契合度下降。此一結果在邏輯上相當合理，因為當團體績效好時，高歸因意為「歸功」，自然會使得跟隨者覺得領導者符合領導範型，反之，當團體績效差時，高歸因等同於「歸咎」，跟隨者自然覺得領導者不符合領導範型。雖然歸因程度的調節作用在知覺直屬主管中獲得支持，但在知覺最高主管方面卻未成立。究其原因，可能是因為受測者將組織績效歸因於最高主管的程度一致性地偏高，而使得歸因程度及歸因與組織績效的交互作用二者均不達顯著。事實上，從歸因程度的百分比分布即可發現，有 75% 的人認為最高主管應為公司績效成敗負 70% 以上的責任，顯示不論組織績效是好或壞，跟隨者都傾向於將原因歸諸於最高主管身上。此一結果其實是符合 Meindl (1990) 之領導理論，亦即對於跟隨者來說，重要

的領導者總是理所當然的被視為須為成敗負最大的責任。

在跟隨者對領導成效的知覺歷程方面，研究結果顯示跟隨者是透過不同的心理機制來作判斷的。跟隨者會同時應用範型契合與團體績效二者來評定直屬主管之成效，使得此二因素各自有其獨立效果。因此，當跟隨者在知覺直屬主管時，Lord (1985) 所言的推論歷程和再認歷程均有作用，對領導知覺均很重要。但是，對跟隨者知覺最高主管而言，組織績效的角色相對而言更為重要，它是跟隨者做出範型契合判斷的訊息來源，也是跟隨者對領導者之領導效能做評斷的最重要前置因素。如同 Meindl (1990) 所言，領導的力量可以是來自於知覺者的一種錯覺與想像，知覺者選擇自己所想見的，再將所見歸因於其觀察的目標身上。此發現亦符合 Lord 等人 (1993) 的主張，在遠距離的情況下，領導知覺較傾向於控制性的歷程，因為跟隨者必須蒐集訊息以對領導者做出判斷。由以上的研究結果可以了解，隱示領導理論可以被應用至不同的領導情境之中，然而，必須注意的是在不同情境下，理論的適用方式應有所不同。

本研究之限制有幾方面。首先，因為本研究之研究對象為台灣本土高科技製造公司，使得本研究的類推性也可能有所限制。本土高科技公司的文化與管理方式，以及組織結構等方面，與其他產業（例如傳統產業、服務業等等）或其他性質的組織（如宗教組織、政治性組織）等均可能有所不同，因此對本研究結果的應用必須加以留意。再者，研究中選擇了領導效能、領導滿意及忠誠等與領導者本身較直接有關的因子作為結果變項，但是仍有其他許多重要結果變項，如組織承諾、工作滿意及個人績效等等並未被納入研究中，這些重要的變項是否適用本研究的理論和模式，是有待檢驗的。此外，有些研究者認為領導範型是動態且對情境脈絡極為敏感的 (context-sensitive; Lord & Smith, 1999; Smith & DeCoster, 1998)，但因本研究是屬於橫斷式的設計，因此無法顯現出領導範型的動態本質，未來研究可以以長期性的縱貫研究方式，來瞭解動態性的領導範型與領導情境之結合對領導知覺的影響。

在後續研究上，除了以上所言及之可將其他結果變項納入，以及做長期研究設計外，另有幾方面可以加以思考。首先，由於本研究結果發現跟隨者對不同階層主管的知覺方式有所不同，未來的研究者應深入瞭解領導理論之適用範圍與限制，以及探討領導者在不同領導情境下如何發揮其影響力。例如 Shamir 與 Howell (1999) 即曾針對不同階層的領導者如何展現其魅力領導之影響力加以探討。因此，一個高階領導者的轉型 (transformational leadership) 領導與直屬主管的轉型領導是否是以相

同形式與內涵展現其影響力，以及跟隨者對於直屬主管採取權威式領導的感受，與對於公司老闆是權威領導者的感受是否相同等問題，均有待未來研究者繼續探究。其次，由於一個組織成員在其組織中往往會同時面臨許多領導者，未來研究者亦應探討跟隨者對於不同的領導者之知覺，是否會彼此相互影響而對其心理反應產生衝擊。此外，除了績效訊息之外，跟隨者尚會應用哪些訊息來形成其領導知覺，也是未來值得討論的議題，例如，公司的形象、新聞媒體的評價，及其他同事的意見在領導知覺中之角色，也是值得進一步再加以瞭解的。

本研究在實務應用上可提供幾項建議。第一，既然跟隨者總是會將實際領導者與自己心中的領導範型加以比較，則團隊領導人與部門主管應瞭解在部屬的心目中，究竟什麼樣的領導者才是他們想要的。雖然因材施教也是一種領導方式，但更重要的是，領導者必須要對部屬的期望有所瞭解，然後彼此加以溝通，找出雙方都能接受的領導方式，才能獲得最佳的領導成效。再者，團隊或部門領導人應適時提供正面的任務結果訊息給團隊成員。所謂的正面訊息並非指假結果，而是領導者對於自己團隊或部門的績效表現應採用適當的方式加以解釋，尤其在績效表現不如預期時，領導人更應提出仔細而合理的原因分析，並以其他方式呈現正向的訊息，來減少不良績效的對其領導權之衝擊。當然此建議亦適用於組織領導者身上，因為當組織績效不佳時，組織成員往往士氣低落並對領導階層失去信心，此時組織領導人若能對績效結果加以合理的解釋，減少成員對領導階層之歸責，當能有助於提振員工士氣，以防止進一步的負面結果之發生。

### 註釋

註一：此段原文如下：The perception that some instances are more typical than others led to the idea that instances range from being quite typical to atypical, which a most typical or prototypical instances best representing the category. The prototype is the "central tendency" or average of the category members. 參見 Fiske & Taylor (1991) 所著之 *Social Cognition*，頁 106。

註二：在組織行為研究中，最常討論契合度之議題的可說是有關組織文化研究，Edwards(1993) 曾將差異指標分為兩大類，一類為差異和，例如絕對差和、平方差和、幾何差何等，而另一類則為相關係數。不論是何種契合指標，都存在一些問題，例如遺漏個別剖面之訊息，對數值的方向性有所限制等。即便有學者提出新的指標計算方式，亦會獲致質疑

(Edwards, 1994)。綜觀過去研究，差異和仍是研究者最常用之指標（任金剛，1996）。絕對差或平方差之意義，在於強調只要是外界事物與個人心中圖譜有所差異，不論其為正負，均是不好的影響，其意即為過之或不及均不是理想狀態，唯有二者一致時，方是所謂契合（任金剛 1996；郭建志，1999）。因此，本研究乃採用絕對差作為契合度指標。而 Engle 與 Lord (1997) 之研究亦以領導者與部屬之範型差距為指標。

註三：在路徑係數上，線性結構方程作為補充檢驗之角色，為使模式之變項間關係清楚，且三種模式所含有之變項一致，本研究在進行此項分析時並未放入控制變項，因此其係數與迴歸所得結果有些微差異。此外，本研究在迴歸與線性結構方程之資料處理中，乃採用 list-wise 之方法處理缺空資料，在涉及模式檢驗時，此法較 pair-wise 為佳（Gyimah, 2001）。

### 參考文獻

- 任金剛 (1996)。「組織文化、組織氣候、及員工效能：一項微觀的探討」。國立台灣大學商學研究所未發表之博士論文。
- 凌文詒、方俐洛、艾爾卡 (1991)。內隱領導理論的中國研究—與美國的研究進行比較。「心理學報」，3，237-241。
- 陳正昌、程炳林 (1998)。「SPSS、SAS、BMDP 統計套裝軟體在多變量統計上的應用」。台北：五南圖書出版公司。
- 郭建志 (1999)。「文化契合與效能：台灣企業集團之個案研究」。台灣大學心理學研究所未發表之博士論文。
- 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」，4，2-41。
- 鄭伯壘、鄭紀瑩、周麗芳 (1999)。「效忠主管：概念建構、測量、及相關因素探討」。第三屆華人心理學家學術研討會宣讀論文，北京。
- 樊景立、鄭伯壘 (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」，13，127-180。
- Bresnen, M. J. (1995). All things to all people? Perceptions, attributions, and constructions of leadership. *Leadership Quarterly*, 6(4), 495-513.



- Bryman, A. (1989). The generalizability of implicit leadership theory. *Journal of Social Psychology, 127* (2), 129-141.
- Butterfield, D. A., & Powell, G. N. (1981). Effect of group performance, leader sex, and rater sex on rating of leader behavior. *Organizational Behavior and Human Performance, 228*, 129-141.
- Cantor, N., & Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. In L. Berkowitz, (Ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology, Vol. 12* (pp. 3-52). New York: Academic Press.
- Den Hartog, D. N., House, R.J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dofman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit theories: Are attributes of Charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly, 10* (2), 219-256.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisor behavior scales. *Journal of Applied Psychology, 60* (6), 736-741.
- Edwards, J. R. (1993). Problems with the use of profiles similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology, 46*, 641-665.
- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research : Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*, 51-100.
- Emrich, C. G. (1999). Context effects in leadership perception. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*(8), 911-1006.
- Engle, E.M., & Lord, R. G.(1997). Implicit theories, self schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 40* (4), 988-1010.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology, 66*, 127-148.
- Fischer, D. G., & Fick, C. (1993). Measuring social desirability: Short forms of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Educational and Psychological Measurement, 53*, 417-424.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York : Random House.
- Gyimah, S. O. M.(2001). Missing data in quantitative research. Retrieved July 5, 2002, from <http://www.ssc.uwo.ca/sociology/popstudies/dp/dp01-14.pdf>.
- Helgstrand, K.K., & Stuhlmacher, A. F. (1999). National culture: An influence on leader evaluations? *International Journal of Organizational Analysis, 7*(2),153-168.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology, Vol. 3* (3rd ed., pp. 485-537). New York: Random House.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology, 69*(2), 307-321.
- Kelly, H. H.(1973). The process of casual attribution. *American Psychologist, 28*, 107-128.
- Kenny, R. A., Schwatz-Kenny, B. M., & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Psychological Bulletin, 22* (11), 1128-1143.
- Kline, T. J. B., Sulksy, L. M. & Rever-Moriyama, S. D. (2000).Common method variance and specification errors: A practical approach to detection. *Journal of Psychology Interdisciplinary and applied, 134*(4), 401-419.
- Larson, J. R., Jr, Lingle, J.H., & Scerbo, M.M. (1984). The impact of performance cues on leader behavior ratings: The role of selective information availability and probabilistic response bias. *Organizational Behavior and Human Performance, 33*, 323-349.
- Lord, R. G. (1977). Functional leadership behavior; Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly, 22*, 114-133.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership, and behavior measurement in organizations. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 7* (pp. 87-128). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & Devader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*, 343-378.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & Phillips, J. S. (1982). A

- theory of leadership categorization. In J. G. Hunt, U. Sekaran, & C.A. Schriesheim, (Eds), *Leadership: Beyond establish views* (pp. 141-121). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing*. Boston: Routledge.
- Lord, R. G., & Smith, W. (1999). Leadership and the changing nature of work performance. In D. R. Ilgen & E.D. pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 192-239). San Francisco: Jossey-Bass.
- MacKinnon, D. P., Dwyer, J. H. (1993). Estimating mediated effects in prevention studies. *Evaluation Review*, 17, 144-158.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H.(1995). A simulation study of mediated effect measures. *Mutivariate Behavioral Research*, 30 (1), 41-62.
- Mann, R.D.(1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. *Research in Organizational Behavior*, 12, 159-203.
- Mitchell, T. R., Larson, T. R., & Green, S. G. (1977). Leader behavior, situational moderators, and group performance: American owned firms in Britain. *Journal of management studies*, 20, 101-211.
- Nye , J.L., & Forsyth, D.R.(1991). The effects of prototype-based biases on leadership appraisals. *Small Group Research*, 22(3), 360-379.
- Nye, J. L., & Simonetta, L. G. (1996). Followers' perceptions of group leaders: The impact of recognition-based and inference-based process. In j. L. Nye, & A. M. Brower (Eds.), *What social about social cognition?* (pp. 124-153). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Offerman, L. R., Kennedy, J. K., & Writz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5 (1), 43-58.
- Phillip, J. S., & Lord, R. G. (1982). Schematic information processing and perceptions of leadership in problem-solving groups. *Journal of Applied Psychology*, 67, 486-492.
- Rosch, E. (1978). Priinciples of categorization. In E. Rosch, & B.b. Lloyd (Eds), *Cognition and Categorization* (pp. 27-48). Hillsadle, N. J.: Erlbaum.
- Rush, M. C., Phillip, J. S., & Lord, R. G. (1981). Effects of a temporal delay in rating on leader behavior descriptions: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, 66, 442-450.
- Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory:A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*. 20, 93-110.
- Schiffirn, R. M., & Schneider, W. (1977). Controlled and automatic human information processing: Perceptual learning, automatic attending, and a general theory. *Psychological Review*, 84, 127-190.
- Schriesheim, C.A., & Stogdill, R. M. (1975). Difference in factor structure across threee versions of Ohio State leadership scale. *Personnel Psychology*, 28, 189-206.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Smith, E. R., & DeCoster, J. (1998). Knowledge acquisition, accessibility, and use in person perception and stereotyping: simulation with a recurrent connectionist network. *Journal of Social and Personality Psychology*, 74, 21-35.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Strahan, R., & Gerbasi, K. C. (1972). Short, homogeneous versions of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology*, 28, 191-193.
- Taylor, J. C., & Bower, D. G. (1970). *Survey of organizations*. Ann Arbor: University Michigan, Institute for Social Research.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Level-of-management and level-of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-285.
- Weiss, H. M., & Adler, S. (1981). Cognitive complexity and the structure of implicit leadership theories. *Journal of Applied Psychology*, 66 (1), 69-78.

## Leadership Prototypes and Performance Perceptions

Wei-ling Hsu and Bor-shiuan Cheng

*Department of Psychology, National Taiwan University*

According to implicit leadership theory (ILT), people have personal theories of leadership in their mind and tend to use their own theories to label and judge leaders. Based on ILT and past research, Lord (1985) developed a social information processing model to describe two types of process- the recognized-based processes and the inferential process- to illustrate leadership perceptions. On the basis of implicit leadership theory and Lord's leadership perception model, this study examined followers' perceptions of supervisors and top leaders. A total of 150 employees who were from 8 local high-tech companies participated in the survey.

The results indicated that followers' group performance perceptions had a significant effect on supervisory- prototype congruence, and followers' organizational performance perceptions also had a significant effect on top leader- prototype congruence. The results as well revealed that degree of ascription was a moderator in the relationship between group performance perception and supervisor-prototype congruence. Moreover, the results confirmed the predications that perceiving supervisors was different

from perceiving top leaders. When perceiving supervisors, subordinates were able to observe and interact with their supervisors frequently, and therefore it was easy to compare the leaders with their preexisting leadership prototypes and use the results of the comparisons as well as the group performance information to judge the leaders; therefore, followers' group performance perceptions and supervisor-prototype congruence impacted leadership effectiveness concurrently. On the other hand, followers rarely interacted with their top leaders; when they evaluated their top leaders, they had to seek outside information such as the performance of the companies to form their image and make the assessments, and the result was that organizational performance perception had an indirect effect on leadership effectiveness by the mediation of top-leader-prototype congruence. The theoretical and practical implications of these finding are discussed accordingly.

**Keywords:** *implicit leadership theory, recognized-based processes, inferential processes, performance perceptions, leadership prototypes*

