

# 魅力領導、家長式領導、德性領導 與領導效應之研究

## Charismatic、Paternalistic、and Virtue Leadership and Follower Effects

蘇英芳 *Ying-Fang Su*

國立中山大學企業管理系  
Department of Business Management,  
National Sun Yat-Sen University

黃 賀 *Jason Huang*

國立中山大學企業管理系  
Department of Business Management,  
National Sun Yat-Sen University

### 摘 要

本研究主旨在探討西方主流魅力領導模型的完整性，進而提出一個適用於臺灣企業組織脈絡下的新的魅力領導模式。本研究的有效樣本為 112 位企業高階經理人，研究結果證實了加入德性領導因素可以建構一個更完整的魅力領導模式，並且能獲得預期的領導效應。研究也證實了華人家長式領導的仁慈領導構面最能有效的獲得預期的領導效應。綜合本研究的實證結果得知，企業高階經理人展現提倡願景、體恤部屬、德性領導與仁慈領導等行為，最能激發部屬正面的領導效應。本研究融合了西方的魅力領導裡論與東方的德行領導理論，做跨文化的普及性與彙整性驗證，除了闡述魅力領導與家長式領導在管理理論與實務上的意涵之外，亦指出了進一步的研究方向。

**關鍵詞：**魅力領導、家長式領導、德性領導、倫理領導

## Abstract

Based on western leading charismatic leadership model, this research demonstrates the critical position of the virtue component on a charismatic view of leadership and further formulates a more profound new charismatic leadership model adaptable to the Taiwanese business contexts. We collected data from 112 high ranked managers, the statistical findings confirm that the virtue leadership construct is an independent factor of Conger and Kanungo's charismatic leadership model and significantly predicts follower cognitive outcome effects. Results prove that benevolent leadership dimension predicts leadership effect the most among the Chinese paternalistic leadership factors. Above all, we posit that managers receive follower's positive recognition by demonstrating strategic vision and articulation, sensitivity to member's needs, virtue leadership and benevolent behaviors. The present study merges Western originated charismatic leadership with Oriental virtue leadership dimension for a cross-cultural verification. Some key issues for future study and the implications for both management theory and practical domains are identified.

**Keywords :** Charismatic Leadership, Paternalistic Leadership, Virtuous Leadership, Ethical Leadership

## 壹、緒論

### 一、研究背景

二十一世紀初的今日，全球的企業及人民經歷了空前的恐慌與不安，全球性的經濟景氣低迷、911 恐怖攻擊事件，恩隆背信事件與貧富差距加大等，人們對未來的生活與工作產生極度的緊張與失落感。資本主義所帶動的科技與知識經濟的發展，並未為人們帶來生活上的祥和與福祉。張忠謀大聲疾呼企業應塑造正直與誠信、創新、客戶導向與承諾的正確企業文化與價值觀 (黃昭勇，2003)。二十一世紀正展現一個完全不同於舊傳統的嶄新典範，領導效能的展現即為組織競爭優勢之所在 (黃家慧，2002)。我們要強化管理者的領導行為以因應多元化與環境迅速變遷的挑戰，領導能力的缺乏是二十一世紀組織面對的最大危機；領導者的最大任務在於管理變革，讓變革成為組織的常態 (Kotter, 1996；Nadler & Tushman, 1990；劉錦秀，2002)，以取得組織的持久性競爭優勢與生存利基。

台灣自 2000 年開始步日本後塵進入長期景氣蕭條、產業外移、新興產業投資萎靡不振的產業發展黑暗期，值此一動盪不安的企業經營環境之下，企業經營之道應該順應環境脈動，勵行變革以突破成長的極限，永續發展。有道德的魅力領導者能抑制追隨者因組織重整、縮編或被購併所產生的沮喪、士氣低落與無力感等負面效應。例如，著名的美國前紐約市長朱里安尼在處理美國 911 恐怖事件危機所展現超凡的魅力領導行為，為他自己贏得「全美國的市長」的稱號 (吳崑玉, 2002)。CEO 的領導與願景是二十一世紀管理的基本架構 (許士軍, 2003)，探討適合於當今台灣企業經營環境下的卓越領導與效能是本研究的焦點。

## 二、研究動機

台灣大型企業已經顯現出家族、差序、及制度等三環文化結構的特色，既不是傳統的家族企業也不是理性的西方組織，是一種混合的組織 (hybrid organization) (鄭伯壘、林家五, 1998)；Smith and Wang (1996) 指出：由於當代華人社會的變遷，領導行為會因應不同的組織脈絡而變化。因此，華人家長式領導對此一現代化的混合性組織是否能展現正面的領導效應呢？依據實證研究 (鍾昆原, 1998；鄭伯壘、黃國隆, 1999；凌孝綦, 2001；邱盛林, 2001) 結果指出，家長式領導的領導效能大多僅能從仁慈領導構面 (少數從德性領導構面上) 得到顯著的效果，而威權領導幾乎沒能產生領導效能，此一結果說明了在當今華人社會文化脈絡下的領導價值觀導向：威權因素淡化，關係取向、人情關係仍十分強烈，受惠回報 (norm of reciprocity) 則為現代社會交換的基礎。我們的研究動機之一，在於印證德性領導的內涵可以轉化高依賴、高威權的傳統華人威權領導模式 (鄭伯壘, 1995a) 為理性、平等、信任、授權的自主性領導型態。另外，我們也想證實強調人際互動的西方主流魅力領導理論 (Conger & Kanungo, 1998) 仍然適用於台灣的家族、差序、及制度等三環文化結構下的混合性企業組織。

另外，基於當今東西文化共同對德性領導的重視，與其跨文化的普遍性考量，本研究另一個研究動機在於主張，家長式領導的德性領導構面 (moral & integrity) 應可補足 Conger and Kanungo (1998) 的魅力領導理論內涵，進而形成一個融合華人文化脈絡而放諸四海皆準的新魅力領導理論。因此本研究的動機主要在於思考如何整合西方魅力領導理論與華人家長式領導理論，以開展出一個適用於華人組織、社會文化脈絡，放諸四海皆準且更有領導效能的新魅力領導模式。

### 三、研究目的

研究華人領導模式的眾多學者在稍早之前即發現與正直有關的德性領導行為(Redding, 1990; Silin, 1976; Westwood, 1997; 鄭伯壘、莊仲仁, 1981), 凌文韜 (1987)整合道德領導與西方的 PM 領導理論而建構中國人的 CPM 領導模式, 隨後鄭伯壘與其研究團隊也將德性領導納入先前建構的華人威權領導二元模式而成為華人家長式三元領導模式 (Farh & Cheng, 2000; 鄭伯壘、周麗芳、樊景立, 2000)。而領導理論之整合也正是近年來領導研究之重要趨勢。因此, 本研究的主要研究目的如下:

- (一) 嘗試結合西方主流魅力領導理論與華人家長式德行領導因素, 整合成一個新的魅力領導模式。
- (二) 驗證家長式三元領導模式與預期領導效能的實效性; 並比較其領導效能與上述(一)新的魅力領導模式的領導效能孰高孰低。
- (三) 基於研究的實證結果發現, 提出有創見並適合於實務界應用的管理意涵。

## 貳、文獻探討

### 一、西方主流魅力領導理論的發展

魅力(Charisma)一詞源自於希臘文, 意指神賜的天賦異稟 (divinely inspired gift), 社會學家 Weber (1947) 指出魅力是影響力的一種形式, 它不是來自於傳統正式的權力, 而是來自於部屬對領導者特殊能力的認知。一個具有特殊能力的領導人提出願景, 強調人際互動關係且符合社會需求及變革要求的願景 (Strange & Mumford, 2002), 吸引追隨者相信此一願景並認為此一領導者是超凡的 (Trice & Beyer, 1986)。

經過 1960-1980 年間眾多學者對於領導魅力是來自於領導者特質、情境狀況或是領導者與追隨者的互動過程等的論爭後, 自 1980 年以來始獲得較為一致的認知, 那就是認為領導魅力是來自於互動的過程 (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Willner, 1984)。House (1977) 首先提出在組織內的多面向 (i.e., 領導行為、情境變數與追隨者效應)的魅力領導架構, 並基於可以觀察的領導

行為及追隨者效應首先提出八項可以驗證的假設，因而開啟了 1980 年以來的企業組織情境下魅力領導學的實證研究風潮與理論的進一步演進，如 Conger and Kanungo (1987) 的魅力領導行為模型與領導效應歸因理論、願景領導理論 (Bennis & Nanus, 1985 ; Sashkin, 1988) 與魅力領導自我概念的激勵理論 (Shamir, House, & Arthur, 1993)。Bryman (1992) 將上述理論稱為「新領導理論」，House and Adiyta (1997) 則將之統稱為「新魅力領導理論」(neo-charismatic theory)。由此可見 House 堪稱為組織行為學裡的魅力領導學之父。

魅力領導學的研究歷程是理論推衍先於實證研究的，學者先提出理論架構後再進行實證研究以驗證理論所描述現象的存在性，並作為修改理論模型及通則化的依據。Lowe, Kroeck, and Sivasubramaniam (1996) 的回顧研究結果指出：魅力領導行為與領導效能的正面關聯性已由實證研究中得到證實；另外，魅力領導因素居轉換型領導三構面(i.e., 魅力領導、智性激發與個人支持)之首，魅力領導行為比智性激發及個人支持行為對領導效能有較大的影響力 (Yammarino, 1994 ; Yammarino & Bass, 1990)。魅力領導者的策略性願景、對部屬需求敏感與對環境敏感等行為能獲得預期的追隨者效應，然而，並非所有的理論性魅力領導行為都能得到證實與預期的領導效應相關，例如：魅力領導冒個人風險與反傳統行為無法得到預期的追隨者效應 (Conger, Kanungo, & Menon, 2000)；領導者的強調集體認同行為能獲得預期的追隨者個人及組織效應，而強調意識型態與表現模範行為的魅力領導行為則否 (Shamir et al., 1998)。研究者今後除了在驗證領導行為與追隨者效應的關係上做努力外，更應該在理論的進一步探索與建構更完整的理論模型上繼續投注心力，以期能更進一步的開啟這個領域的知識寶庫 (Conger, 1999)。

## 二、華人領導理論的發展

凌文輕 (1991) 指出中國大陸的近代領導學研究直到 1985 年中國行為科學學會成立後才開展起來，隨後凌文輕 (1987) 研製了 CPM 量表，提出中國式領導行為三因素假說，開啟了領導行為評價的中國模式研究。在台灣方面首先有 Silin (1976) 的家族式領導行為研究、鄭伯壘 (1982) 的中國家族企業經營者領導行為研究，其中以鄭伯壘的家長式領導研究最為持續、深入與完整。華人領導研究依序可以從威權領導概念形成、仁慈領導理論發展，進而到德性領導的發展軌跡如下：

(一) **威權領導概念形成**：探索台灣家族企業威權領導行為，威權領導行為的

內涵有：道德標竿 (i.e., 商業成就與大公無私)、教誨行為、專權作風、維持威嚴與嚴密控制行為 (Silin, 1976); 還有, 教誨式領導、專權式領導、差異式領導的典型家族式領導理論概念 (鄭伯壘, 1991);

(二) **仁慈領導理論發展**: 主要研究內容有: 以行為楷模 (i.e., 儒家所強調的倫理綱常)、偏私性支持、察納雅言、恩威並濟 (i.e., 仁慈與威權並行的領導行為) 為基礎的華人資本主義領導 (Chinese Capitalism) 理論 (Redding, 1990); 以個別照顧與維護部屬面子的仁慈領導行為模式 (鄭伯壘, 1995a,b,c); 領導人展現降低衝突與對談理想的首腦式領導行為 (paternalistic headship) 模式 (Westwood, 1997);

(三) **德性領導理論發展**: 以中國人的內隱領導理論模型與 CPM 領導行為評價模式 (凌文韜, 1987; 1991; 凌文韜、方俐洛、Alka Khanna, 1991) 最具代表性: 個人品德 (C: 克己奉公、不謀私利的模範表率行為)、工作績效 (P: 目標有效性) 與團體維繫 (M: 人際能力與才能多面性); 最近的德性領導理論發展有, 以威權領導 (authoritarianism: 專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾與教誨行為)、仁慈領導 (benevolent: 個別照顧) 與德性領導 (morality and integrity: 公私分明 (unselfishness) 與以身作則 (lead by example) 為骨幹的華人家長式三元領導模式 (Farh & Cheng, 2000; 鄭伯壘、黃敏萍, 2000)。綜合上述華人領導理論的發展與內容看來, 我們相信, 除了威權與仁慈的基礎架構之外, 德性領導構面在華人領導理論的內涵上是不可缺少的一環, 然而, 其實際的影響力仍有待實證研究來加以證實。

### 三、中西方不同文化內涵下的德行與道德領導理論的探討

#### (一) 西方的領導學研究文獻中有關道德領導的描述:

在回顧近代西方領導學探討道德倫理構面的文獻中, 我們可以歸納出三個發展階段: (一) 啟蒙階段: 首先 Burns (1978) 以在政治與宗教的領域中, 主張領導者必須本著道德良知, 來整合追隨者的價值與需求 (value and needs congruence), 進而激勵與提昇部屬的道德層次, 這種道德提昇的程序, 正是 Burns 所謂的轉換 (transforming) 過程, 此一學說可以稱為西方道德領導 (moral leadership) 的濫觴; (二) 覺醒階段: Howell 從 1988 到 1995 年間與 Avolio 與 House 等學者相繼發表他們對魅力領導所可能產生的個人化、非倫理行為等黑暗面的關切; 隨後, Kanungo and Mendonca (1996) 發表了具備倫理道德

構面的魅力領導學說，此一專著正式開啟了倫理領導 (ethical leadership) 理念的新頁。不久之後，Bass (1999) 也開始強調轉換型領導模式應該具備的倫理內涵，同時，Bass and Steidlmeier (1999) 認知到轉換型領導理論欠缺了道德層面的考量 (i.e., 轉換型領導行為構面本身的屬性是道德中性的：morally neutral)，而提出真誠的轉換型領導 (authentic transformational leadership) 的新概念。另外，有鑑於在 Bass and Stodgill (Bass, 1990) 對領導的文獻回顧中並未提到有關領導的倫理構面 (ethical dimension of leadership)，Yukl (2002) 也開始在其領導學專書增訂版中加入了領導的倫理構面一節，並將它置身於轉換型領導理論之內；(三) 實踐階段：近幾年來，學者更以領導的集體層次 (group level) 的觀點指出，組織成員的道德提昇成果將具體的表現在組織成員內化 (internalization) 了組織的道德價值觀 (Dvir, et al., 2002)，唯有在組織成員本身的價值觀與組織的價值觀整合之後，組織成員的行為才能不論越組織集體接受的價值觀，領導者不應該以為為了達成組織所要求的績效或者是為了維護自身團隊的利益為藉口來做出違反一般道德規範 (general moral requirements) 的非倫理行為 (Price, 2003)。

在探討道德領導的外顯領導行為 (explicit behaviors) 內容時，可以看出西方領導學者大多強調角色模範與正直 (personal integrity) 行為，主張角色模範行為是魅力領導行為構面的重要因素 (Mumford & Van Doorn, 2001；Schein, 1992)，強調正直 (integrity) 可以傳遞高層次的價值觀，是領導者魅力的重要來源 (Bass, 1985)，實證研究結果指出，正直尚且居眾多能引發有效領導效應的跨文化領導要素之首位 (Den Hartog, et al., 1999)。經由上述種種的文獻回顧，我們體認到最近的西方領導顯學已經一致性地朝向道德與倫理領導的方向發展，最近，Vera and Crossan (2004) 更明白地指出，轉換型領導遺漏了一個可能的因素 (i.e., 倫理領導因素)。因此，無論是真誠的轉換型領導 (authentic transformational leadership)、倫理領導 (ethical leadership) 或是真誠領導 (authentic leadership)，大體上都在強調道德領導構面在領導學理論的首要重要性地位，道德領導已經跳脫宗教、軍事與政治領域而成為企業組織領導所不可或缺的閃亮光環。

## (二) 華人組織脈絡下的領導學研究文獻中有關德行領導的描述：

在華人道德領導的研究文獻中，最先有 Silin (1976) 針對臺灣大型企業的價值觀與領導的研究，隨即，鄭伯壘、莊仲仁 (1981) 最先實證公私分明行為反映出領導者的德性領導作風是華人特殊本土行為模式，並且能有效預測軍事

幹部的領導績效。接著眾多的研究中國式領導的學者一致強調道德特質 (moral character) 是中國式領導裡顯著的文化性面向 (Smith & Wang, 1996) 並相繼提出他們對道德領導在華人領導的重要性地位與理論：行為楷模是華人資本主義領導模式中四個因素之一，可以導引追隨者依賴及完全信服領導者的正面效應 (Redding, 1990)；凌文輕、方俐洛、Alka Khanna (1991)發展出 CPM 領導模式，指出個人品德是與西方不同的中國式領導要素；領導者具備以仁、禮、孝為基礎的儒家倫理高超道德為首腦式 (paternalistic headship) 領導理論的重要領導行為構面之一 (Westwood, 1997)，最後終於確立了德行領導、威權領導與仁慈領導三足鼎立的華人家長式領導模式 (Farh & Cheng, 2000；鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000)。

相對於生產導向 (P) 和人際導向 (M) 領導的直接影響力，道德領導 (C) 對部屬具有微妙與內在的間接影響力，它鼓舞與激勵部屬，扮演著加分與補強的角色 (incremental and magnifying role)。於是，道德領導構面成為有效領導的主要構成要素 (primary component)，實證研究結果也證實了在香港的中國式企業組織脈絡下，道德領導構面確實能顯著的預測追隨者的正面工作態度與生產力 (Hui & Tan, 1999)。另外，以臺灣退輔會機構人員為樣本的研究結果也證實德性領導因素為家長式領導模式中對領導效能具預測效力之因素 (邱盛林，2001)。

#### 四、魅力領導的跨文化普遍性探討：

近年來西方在大型的領導跨文化研究中皆得到結論指出魅力型領導行為具有跨文化的普及性 (Den Hartog, et al., 1999；Dorfman et al., 1997；House et al., 1999)。Bass (1996；1997) 更明確指出以魅力型領導為首的轉換型領導是最放諸四海皆準的領導方式 (Avolio, Bass, & Jung, 1996；Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996)。Farh and Cheng (2000) 談到領導的跨文化普遍性時也指出：與華人文化有關的西方領導理論比較能移植於華人的領導研究。GLOBE 計劃最新出版的專著裡也明白地指出魅力型領導行為具有跨文化的普及性 (House, et al., 2004)。因此，本研究相信魅力領導行為普遍存在於臺灣社會文化脈絡下的華人企業組織裡。本研究並進一步主張：強調道德價值觀的倫理領導也具有跨文化的普遍性。因此，西方主流魅力領導理論與華人家長式領導理論的德性行為因素是可以加以整合成為一個華人魅力領導模式。



## 參、研究方法

### 一、研究架構

經由前述魅力領導與家長式領導文獻的回顧與展望，本研究以互動心理學研究為基礎，採用 Conger and Kanungo (1998) 的魅力領導模型裡的魅力領導行為五構面加上鄭伯壘等人 (2000) 的家長式三元領導模式中的德性領導構面，合併成為一個新的魅力領導模式。據此，本研究以此一新的魅力領導模式與鄭伯壘等人 (2000) 的家長式三元 (仁慈、德性與威權) 領導模式兩個互相獨立的領導模式為自變數。而以 Conger and Kanungo (1998) 魅力領導模型的組織層面與個人層面追隨者的領導認知效應為應變數。以探索此兩個領導模式與認知領導效應的互動影響關係來達成本研究所要探討的研究目的。因此，本研究的研究架構如下：

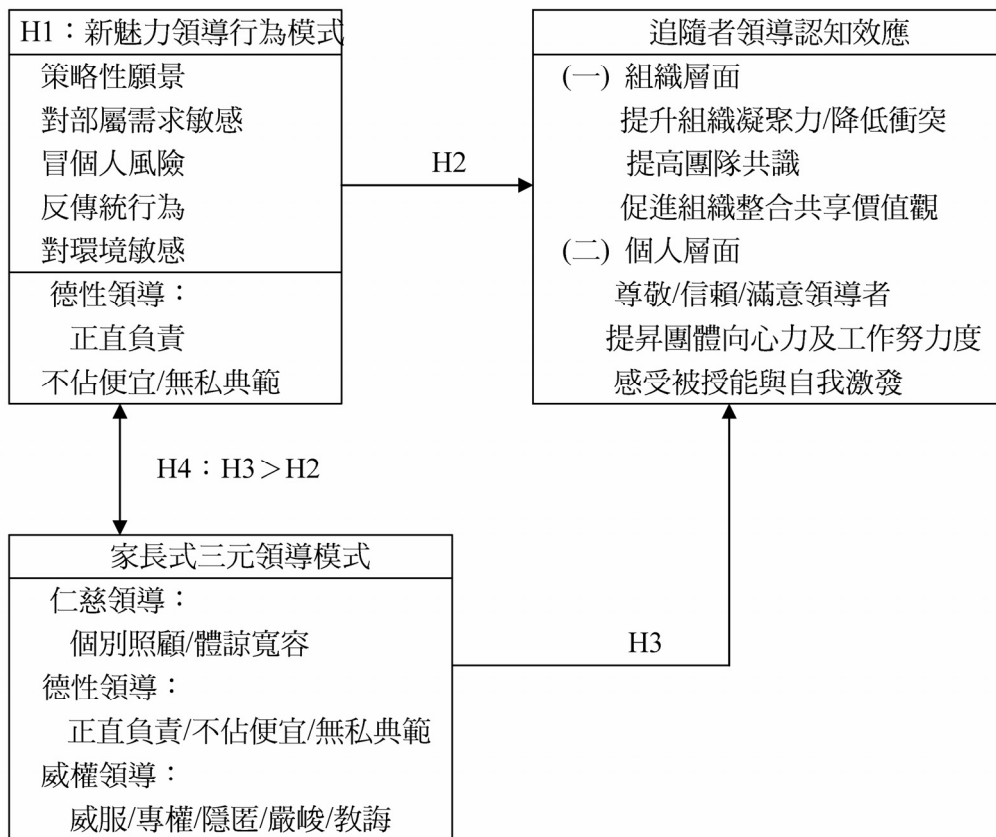


圖 3-1 研究架構

## 二、研究假設

本研究主張：「德性領導行為可以是魅力領導行為的一個獨特的要素 (unique component)」，並推定西方魅力領導行為加上德性領導行為可以構成一個適合華人組織的新魅力領導模式做為本研究的假設 1。

*H1：西方魅力領導行為加上德性領導行為構成為一個適合華人組織的新魅力領導模式。*

在西方魅力領導行為（包括德性領導構面）與華人家長式領導行為與追隨者效應的互動關係的研究範疇裡，基於魅力領導與家長式領導的德行領導因素的 etic 全球文化普遍性觀點 (Bass, 1996, 1997；House et al., 2004, GLOBE)，再綜合參照第二章的文獻探討內容與 Conger et al. (2000)、Shamir et al. (1998) 的實證研究結果，我們推論出假設 2 如下。

*H2：新魅力領導行為與追隨者領導認知效應具正相關與預測力。*

*H2.a：策略性願景/對部屬需求敏感/對環境敏感魅力領導行為與組織、個人導向追隨者效應具正相關與預測力。*

*H2.b：冒個人風險/反傳統行為魅力領導行為與組織、個人導向追隨者效應無顯著相關與預測力。*

*H2.c：德性領導行為與組織、個人導向追隨者效應具正相關與預測力。*

在家長式領導方面，根據鄭伯壘、林家五 (1998)、鍾昆原 (1998)、鄭伯壘、黃敏萍 (2000)、凌孝綦 (2001) 與邱盛林 (2001)、鄭伯勳、謝佩鴛、周麗芳 (2002) 與 Cheng et al. (2004) 的實證研究結果，華人家長式領導行為與追隨者領導認知效應大多由仁慈領導與德性領導行為所產生，因此，提出本研究的假設 3 如下。

*H3：華人家長式領導行為與追隨者領導認知效應具正相關與預測力。*

*H3.a：仁慈領導行為與組織、個人導向追隨者效應具正相關與預測力。*

*H3.b：德性領導行為與組織、個人導向追隨者效應具正相關與預測力。*

*H3.c：威權領導行為與組織、個人導向追隨者效應無顯著相關與預測力。*

最後，本研究以在華人文化脈絡下的台灣企業經理人為樣本，基於過去研究發現：

本土型的家長式領導在軍中的適用性上凌駕於西方轉換型與交易型之領導理論 (凌孝綦, 2001)，以及在台灣公家機構，根基於中國文化的家長式領導比西方的轉換型領導對認知性領導效能有較高的預測力 (邱盛林, 2001)。另外，在台灣企業組織中，相對於西方的轉換型領導行為，家長式領導對於部屬反應具有顯著與獨特的解釋力 (Cheng et al., 2004)，在控制了西方轉換型領導的因素 (體恤 consideration、榜樣 modeling、強調績效 performance articulation) 後，家長式領導仍然具有對部屬忠誠反應、領導滿意度、工作滿意度與組織承諾等領導效應變數的顯著的獨特預測力效果。畢竟，家長式領導是立基於華人文化傳統而發展出來的本土概念 (鄭伯勳 等人, 2003)。於是，本研究提出假設 4 如下。

*H4：新魅力領導行為對追隨者效應的影響力小於華人家長式領導行為對追隨者認知效應的影響力。*

### 三、研究設計

#### (一) 研究樣本

本研究依循部份西方學者指出魅力領導行為與效能比較容易顯現在組織的高層人員的理念 (Bass & Yokochi, 1991, p.34; Hunt, 1999; Shamir & Howell, 1999)，而選定 134 家高雄地區公、私企業的中、高階經理人員為問卷填答人員，每一家公、私企業僅發出一份問卷，共回收有效問卷 112 份。問卷填答人員皆為高雄地區公、私企業的中、高階經理人員，由他們來填答其直屬長官的基本資料、魅力領導行為、家長式領導行為與預期的個人、組織導向認知性領導效能。依據此一對偶的 (dyadic) 研究數據，每一回收填答問卷即代表獲得高雄地區某一企業高階經理人或最高主管的魅力式、家長式領導行為與部屬認知領導效應的有效樣本，因此符合本研究所要探索的華人高階經理人魅力、家長式領導行為與領導效應關聯性的要旨。研究樣本的人口統計資料分析如表 3-1 所示：

表 3-1 研究樣本背景資料表

背景資料		人數	百分比
性別	男	104	92.9
	女	8	7.1
年齡	30 歲以下	0	0
	31 ~ 40 歲	21	18.7
	41 ~ 50 歲	47	42.0
	50 歲以上	44	39.3
職位別	一般經理人	38	33.9
	副總經理/總經理	39	34.8
	董事長	26	23.2
	專案負責人	9	8.1
職能別	行政	54	48.2
	行銷	27	24.1
	生產	19	17.0
	研發	8	7.1
	財務	4	3.6
工作年資	5 年以下	5	4.5
	6 ~ 10 年	9	8.0
	11 ~ 15 年	16	14.3
	16 ~ 20 年	25	22.3
	20 年以上	57	50.9
公司規模	50 人以下	20	17.9
	51 ~ 200 人	22	19.5
	201 ~ 500 人	20	17.9
	501 ~ 1000 人	16	14.3
	1000 人以上	34	30.4
總人數		112	

註：職能別分類在於說明每一樣本的主要工作類別。(例如董事長職位者以行政工作者居多)。

## (二) 量化資料分析方法

本研究的量化資料分析方法主要有：1. 因素分析法：為確認本研究採用量表之適切性，本研究首先運用主成分因素分析方法對本研究問卷調查之所有量表利用 SPSS 套裝軟體，分別進行因素分析，並選擇正交轉軸 Equamax 法以求取各題目在不同因素間的最佳負荷量；2. 內部一致性分析 (Cronbach's  $\alpha$ )：本研究經由上述因素分析確認各因素之問卷題目後，接著進行各因素內所有題目的內部一致性分析，如發現一致性過低題目 (與其他題目相關過低者) 則刪除，但本研究問卷量表並未發現一致性過低題目。故本研究所有問卷題目即是本研究所有各分量表之題目，也是本研究進行各項統計分析的基礎；3. 基本描述統計量分析：本研究為對各研究變數有概括性瞭解，分別對各量表因素構面進行基本描述統計分析，主要在取得各因素構面之平均數與標準差資料，以做為本研究結果分析之基礎；4. 相關分析 (Pearson 積差相關)：本研究為對各主要研究因素構面之關係有一概括性瞭解，包括新魅力領導行為五構面與家長式領導行為六構面與組織導向與個人導向領導效應之相關，分別進行各主要因素構面之兩兩相關分析，其結果可作為後續所進行之多元迴歸統計分析之參考；5. 多元迴歸統計分析：確認各主要領導行為因素構面與部屬的組織導向與個人導向認知性領導效應之間的實質關聯性；6. T 檢定 (T-test)：檢定迴歸係數是否具有統計上之顯著意義，及決定應變數 Y (認知性領導效應) 與每一個自變數 X (個別領導行為構面) 之間是否具有顯著關係；7. F 檢定：檢定整個迴歸模式是否具有統計上之顯著意義，即所有自變數 X 視為一個整體，測定 Y 與所有自變數 X 之間是否具有統計上之顯著相關。並以階層迴歸分析 (hierarchical regression analysis) 的  $\Delta R$  平方值來檢定加入德性領導因素後的新魅力領導模型是否有增加原來魅力領導模型解釋變異量的顯著性效果。

### (三) 研究工具量表選定與因素分析結果：

本研究所使用的量表主要以美國主流魅力領導學者 (Conger & Kanungo, 1998) 所發展及實際使用過的魅力領導行為量表，與我國學者鄭伯壘、周麗芳、樊景立 (2000) 所發表的家長式三元領導模型量表為藍本，所有量表均為李克特六點量表。本研究以此問卷加上鄭伯壘、周麗芳、樊景立 (2000) 所發表的家長式三元領導模型量表中的德性領導構面量表 9 項目，以總所得有效樣本填答結果進行主成分因素分析，經過 Equamax 法正交轉軸後，得到五個新魅力領導行為構面：願景及體恤 (合併了 Conger 的願景提倡與關心部屬需求兩個構面)、對環境敏感、反傳統及冒個人風險 (合併了 Conger 的反傳統及冒

個人風險行為兩個構面)、無私典範與正直盡責等五個因素。總解釋變異量為 73.68%，個別構面的內部一致性 Cronbach  $\alpha$  係數依序為：0.94 (願景及體恤)、0.91 (對環境敏感)、0.89 (反傳統及冒個人風險)、0.88 (無私典範)以及 0.89 (正直盡責)。因素分析結果如表 3-2 所示；2. 家長式領導行為量表：本量表係依據鄭伯壘、周麗芳、樊景立 (2000) 所發表的”家長式領導：三元模式的建構與測量”一文中首次提出的家長式三元領導模型量表 33 項目。本研究採用此問卷，以總所得有效樣本填答結果進行主成分因素分析，經過 Equamax 法正交轉軸後，得到與六個家長式領導行為構面：個別照顧、嚴峻教誨、正直模範、公私分明、專權隱匿與體諒寬容等六個因素，個別照顧與體諒寬容為仁慈領導構面，正直模範與公私分明為德性領導構面，嚴峻教誨與專權隱匿為威權領導構面。總解釋變異量為 75.33%，個別構面的內部一致性 Cronbach  $\alpha$  係數依序為：0.95 (個別照顧)、0.88 (嚴峻教誨)、0.90 (正直模範)、0.88 (公私分明)、0.89 (專權隱匿) 以及 0.78 (體諒寬容)。因素分析結果如表 3-3 所示；3. 認知性領導效應量表：本量表依據 Conger and Kanungo (1998, p.50) 的預期認知性領導效應模型，取其六項要素分成個人導向效應三項目與組織導向部屬認知性效應三項目，經由因素分析得知可以解釋變異量 87.46%，其內部一致性 Cronbach  $\alpha$  係數分為 0.95 與 0.96。

表 3-2 新魅力領導行為之因素分析 (N=112)

問卷題目	願景& 體恤	對環境 敏感	反傳統 /冒風險	無私典範	正直盡責
發展相互喜歡、尊重的關係來影響別人	0.726				
持續為組織的未來產生創意	0.702				
提出能激發渴望的策略與組織性目標	0.681				
能以宣示組織成員工作的重要性來激勵他們	0.665				
常常對組織內成員的需求及感覺表達個人的關心	0.657				
經常談到未來發展的可能性	0.656				
表現對組織內成員的需求及感覺的敏感度	0.648				
是個有趣的公眾發言人	0.635				
即時認知有礙組織目標達成的組織內在(社會/文化性)限制		0.808			
了解組織其他成員能力不及之所在		0.784			
了解組織其他成員能力與技術之所在		0.741			
即時認知有礙組織目標達成的外在環境限制(如技術/資源的缺乏)		0.644			
為了達成目標緊緊把握住新機會		0.607			
迅速地了解能促進組織達成目標的環境新機會		0.537			
為了追求組織目標而參與相當具個人風險的活動			0.842		
常常展現非常獨特的行為使組織其他成員驚嘆			0.838		
為了組織願意冒高度個人風險			0.791		
為了達成組織目標使用反傳統的手段			0.737		
為了達成組織目標展現非常規的行為			0.704		
為了組織常常不惜支用個人財物			0.673		
他為人正派不會假公濟私				0.852	
他不會佔我的小便宜				0.811	
他不會因個人的利益去拉關係走後門				0.799	
他對待我們公正無私				0.760	
他是我做人做事的好榜樣				0.476	
得罪他時他會公報私仇					0.897
他會利用職位搞特權					0.865
出紕漏時他會把責任推得一乾二淨					0.831
他能夠以身作則					0.504
固有价值(Eigenvalue)	12.32	4.25	2.40	1.35	1.05
解釋變異量(%)	42.47	14.66	8.27	4.65	3.63
累積變異量(%)	42.47	57.13	65.40	70.06	<b>73.68</b>
Cronbach $\alpha$	0.94	0.91	0.89	0.88	0.89

表 3-3 家長式領導行為之因素分析 (N=112)

問卷題目	個別照顧	嚴峻教誨	正直模範	公私分明	專權隱匿	體諒寬容
他會幫我解決生活上的難題	0.843					
他會根據我個人的需要來滿足我的要求	0.826					
對相處較久的部屬他會無微不至的照顧	0.799					
他對我的照顧會擴及我的家人	0.774					
當我碰到難題時他會及時給我鼓勵	0.752					
他平常會向我噓寒問暖	0.736					
他關懷我私人的生活與起居	0.703					
當我工作表現不佳時他會去瞭解真正的原因	0.653					
對於我工作上所缺乏的能力他會給予適當的教育與輔導	0.617					
他強調我們的工作表現一定要超過其他單位/公司	0.847					
他遵照原則辦事，觸犯時我們會受到嚴格的處罰	0.774					
當任務無法達成時他會斥責我們	0.752					
他採用嚴格的管理方法	0.733					
與他一起工作時帶給我很大的工作壓力	0.678					
在我們的面前他表現出威嚴的樣子	0.559					
得罪他時他會公報私仇		0.825				
出紕漏時他會把責任推得一乾二淨		0.766				
他會利用職位搞特權		0.762				
他能夠以身作則		0.557				
他是我做人做事的好榜樣		0.549				
他不會佔我的小便宜				0.840		
他不會因個人的利益去拉關係走後門				0.813		
他為人正派不會假公濟私				0.794		
他對待我們公正無私				0.670		
開會時都照他的意思作最後的決定					0.737	
他不把重要訊息透露給我們知道					0.717	
他不讓我們察覺他真正的意圖					0.705	
單位內大小事情都由他自己獨力決定					0.641	
他心目中的模範部屬必須對他言聽計從					0.581	
他要求我完全服從他的領導						0.725
當我當眾反對他時會遭到冷言諷刺						0.683
他不會當著同仁的面前給我難堪						0.590
當我犯錯時他會給我改過的機會						0.469
固有价值(Eigenvalue)	32.63	4.95	2.20	1.66	1.26	1.16
解釋變異量(%)	41.30	15.00	6.67	5.03	3.82	3.52
累積變異量(%)	41.30	56.30	62.97	68.00	71.81	75.33
Cronbach $\alpha$	0.95	0.88	0.90	0.88	0.89	0.78



## 肆、研究結果與假設檢定

根據以下三個統計分析結果：(一) 由表 3-2 因素分析結果得到德性領導兩個獨立的構面(無私典範與正直盡責)與 Conger 的魅力領導構面同時存在一個完整的模式裡，德性領導變數並未被排除或被吸收合併在西方 Conger 原有的魅力領導構面裡，由此得證：德性領導與 Conger 原有的魅力領導構面具有獨立、特定的意涵；(二) 由表 4-3 新魅力領導階層迴歸分析中得證德性領導的無私典範與正直盡責兩個構面皆能對追隨者的認知性組織及個人導向領導效應產生顯著的預測力，由此亦得證：德性領導構面在新魅力領導模型中對領導效能具有顯著的解釋力；(三) 由表 4-3 的階層迴歸分析  $\Delta R$  平方值顯著性檢定結果得知：加入德性領導構面後的新魅力領導模型的組織及個人導向迴歸模式的 R 平方值 (0.44/0.46) 比原始西方魅力領導模型的 R 平方值 (0.32/0.33) 大出許多，其  $\Delta R$  平方檢定值都達到  $\alpha = 0.01$  的統計顯著性。因此得證：加入德性領導構面對原有魅力領導模型的領導效應解釋力具有顯著的加成作用 (incremental effect)。因此，首先我們得證假設 1：西方魅力領導行為加上德性領導行為構成為一個適合華人組織的新魅力領導模式成立。

表 4-3 新魅力領導與家長式領導階層迴歸分析結果顯示新魅力領導行為的體恤願景構面對組織及個人導向的領導效應有顯著的解釋力，而環境敏感與反傳統、冒個人風險兩個構面對組織/個人面領導效應沒有顯著的解釋力。因此，假設 H2.a：策略性願景/對部屬需求敏感/對環境敏感魅力領導行為與組織、個人導向追隨者效應具正相關及預測力部分成立；假設 H2.b：冒個人風險/反傳統行為魅力領導行為與組織、個人導向追隨者效應無顯著相關與預測力成立；假設 H2.c：德性領導行為與組織、個人導向追隨者效應具正相關與預測力也成立。

表 4-1 新魅力領導行為構面與領導效應 Pearson 相關分析表(N=112)

主要變數	平均數(Mean)	標準差(S.D.)	1	2	3	4	5
1. 願景體恤	4.06	1.09					
2. 環境敏感	4.31	0.95	0.77***				
3. 反傳統與冒個人風險	3.40	1.13	0.48***	0.44***			
4. 無私典範	4.07	1.19	0.55***	0.44***	0.25***		
5. 正直盡責	4.12	1.30	0.52***	0.42***	-0.04	0.63***	
6. 領導組織效應	4.52	1.30	0.56***	0.41***	0.23**	0.55***	0.55***
7. 領導個人效應	4.52	1.22	0.57***	0.43***	0.31***	0.58***	0.51***

\* P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\* P<0.01

表 4-2 家長式領導行為構面與領導效應 Pearson 相關分析表(N=112)

主要變數	平均數(Mean)	標準差(S.D.)	1	2	3	4	5	6
1. 個別照顧	3.53	1.11						
2. 嚴峻教誨	3.54	1.05	-0.17*					
3. 正直模範	4.09	1.28	0.61***	-0.37***				
4. 公私分明	4.10	1.22	0.60***	-0.22**	0.59***			
5. 專權隱匿	3.43	1.12	-0.45***	0.53***	-0.68***	-0.46***		
6. 體諒寬容	3.85	0.97	0.33***	0.14	0.09	0.21**	-0.21**	
7. 領導組織效應	4.52	1.30	0.60***	-0.25***	0.58***	0.49***	-0.55***	0.11
8. 領導個人效應	4.52	1.22	0.62***	-0.26***	0.56***	0.52***	-0.46***	0.25***

\* P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\* P<0.01

表 4-3 德性領導 V.S. 西方魅力領導與家長式領導階層迴歸分析(N=112)

變數	新魅力領導(N=112)				家長式領導(N=112)				
	$\beta$ 係數	組織效應		個人效應		組織效應		個人效應	
模式	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	
截距項	2.01***	1.10**	1.92***	1.05**	2.19**	1.62	1.63*	0.89	
願景體恤	0.75***	0.42***	0.64***	0.33**					
對環境敏感	-0.07	-0.13	-0.05	-0.11					
反傳統與冒 個人風險	-0.06	0.07	0.07	0.17*					
R 平方值	<b>0.32</b>		<b>0.33</b>						
F 值	17.05***		17.67***						
無私典範		0.23**		0.28***					
正直盡責		0.28**		0.22**					
R 平方值		<b>0.44</b>		<b>0.46</b>					
F 值		16.66***		17.81***					
$\Delta R$ 平方值		<b>0.12***</b>		<b>0.13***</b>					
個別照顧					0.41***	0.33***	0.49***	0.37***	
嚴峻教誨					0.14	0.14	0.03	0.02	
專權隱匿					-0.31***	-0.24*	-0.09	-0.003	
體諒寬容					0.38***	0.34**	0.36***	0.31**	
R 平方值					<b>0.49</b>		<b>0.46</b>		
F 值					25.37***		22.80***		
正直模範						0.12		0.12	
公私分明						0.08		0.14	
R 平方值						<b>0.50</b>		<b>0.48</b>	
F 值						17.32***		16.29***	
$\Delta R$ 平方值						0.01		0.02	

註：\* P<0.1，\*\* P<0.05，\*\*\* P<0.01

M1：魅力領導對組織效應迴歸式；M2：魅力領導加德行領導對組織效應迴歸式。

M3：魅力領導對個人效應迴歸式；M4：魅力領導加德行領導對個人效應迴歸式。

M5：家長仁慈/威權領導對組織效應迴歸式；M6：家長仁慈/威權加德行領導對組織效應迴歸式。

M7：家長仁慈/威權領導對個人效應迴歸式；M8：家長仁慈/威權加德行領導對個人效應迴歸式。

表 4-3 階層迴歸分析結果顯示：家長式仁慈領導行為與組織面及個人導向追隨者效應有顯著的解釋力，而威權領導與德性領導構面對組織及個人導向領導效應沒有構成顯著的解釋力。因此，假設 H3.a：仁慈領導行為與組織、個人導向追隨者效應具正相關與預測力成立；假設 H3.b：德性領導行為與組織、個人導向追隨者效應具正相關與預測力不成立；假設 H3.c：威權領導行為與組織、個人導向追隨者效應無顯著相關與預測力成立。

最後，為了驗證假設 4：新魅力領導對追隨者效應的影響力小於華人家長式領導行為對追隨者效應的影響力是否成立，我們比較表 3-2 新魅力領導，表 3-3 華人家長式領導因素分析表中所萃取出所有構面的總解釋變異量數據 (73.68%對照 75.33%)，我們也比較了表 4-3 新魅力領導、華人家長式領導兩個模式的解釋力 R 平方值數據 (M2/M4：0.44/0.46 對照 M6/M8：0.50/0.48)。根據此兩項數據的比較結果可得證假設 4：新魅力領導對追隨者效應的影響力小於華人家長式領導行為對追隨者效應的影響力成立。

## 伍、討論與建議

新魅力領導模型因素分析結果顯示加入德性領導構面能補強西方魅力領導行為模型的完整性，迴歸分析結果也顯示德性領導構面對認知性領導效能有顯著的解釋力，在加入新變數是否增加模型顯著性的  $\Delta R$  平方值檢定結果也證實加入德性領導構面對原先的西方魅力領導模型具有顯著增進模型顯著性的效應。本研究根據此一研究結果，提出一個新的魅力領導模型，適用於台灣企業組織環境脈絡下的新魅力領導模型，至於其通則化與外部適用性的驗證可透過後續研究對台灣以外的華人企業及西方企業組織做實證研究來予以證實。

由表 4-1 看出新魅力領導模型構面之間具有高度相關性 (i.e., 除了正直盡責與反傳統、冒個人風險行為無相關以外)，這種領導構面之間的高度相關性在領導文獻裡是相當常見的 (Bass, 1985；Jacobsen & House, 2001；鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000)，學者常以領導者同時展現多數的魅力領導行為來解釋此一魅力領導模型構面之間具有高度相關性的現象。

表 4-1 的基本統計量數據顯示西方 Conger 魅力領導模型所有的行為構面都與部屬認知性領導效應有顯著的正相關，個別的行為構面的平均得分也都在

平均數 3.50 以上(除了反傳統與冒個人風險構面得分 3.40 以外)，因此可以證實西方 Conger 魅力領導在台灣具有跨文化的適用性。然而，表 4-3 的迴歸分析結果亦顯示出魅力領導的對環境敏感構面 (SE) 並未有如 Conger et al. (2000) 的實證研究結果對領導效應有顯著的預測力。此一結果除反應出西方發源的理論在東方世界的微觀差異性之外，也呼應了 House and Shamir (1993) 的主張：認為對環境評估的構面並不能獨特地產生追隨者的激勵效應。

家長式領導模式的因素分析結果 (表 3-3) 顯示仁慈領導構面 (個別照顧與體諒寬容) 的解釋變異量高達 47.82%，佔家長式領導總解釋變異量的 60% 以上，並與組織、個人導向領導效能顯著正相關，多元迴歸分析也顯示仁慈領導對組織、個人導向領導效能有顯著的預測力，此一結果與到目前為止所現有的實證研究結果一致，Chang (1985) 針對在台美商企業經理人的研究結果也指出，即使非傳統家族企業公司，在台美商企業經理人的仁慈面向需求也仍然相當高。由此可見仁慈領導居家長式領導的核心地位，且適用於當今具有家族、差序及制度等三環文化結構特色的台灣企業組織脈絡中。

在家長式領導模式中，雖然德性領導 (正直模範與公私分明) 與組織、個人導向領導效能顯著正相關 (表 4-2)，然而，多元迴歸分析 (表 4-3) 中並未顯現德性領導對組織、個人導向領導效能有顯著的預測力，德性領導也沒有對家長式仁慈與威權領導有顯著的預測力加成效果。此一研究發現呼應了 Chen and Farh (2001) 的看法，以及鄭伯壘 等人 (2003) 的研究結果，他們認為臺灣領導者的無私與模範等德行領導行為並不如在中國大陸般地受到重視。因此，我們認識到德性領導單獨的構面雖然顯現與部屬的效應變數高度正相關，但是在家長式領導迴歸模式中，其對部屬認知效應的預測力被仁慈領導所代替了。

研究發現威權領導與組織、個人導向領導效能顯著負相關，多元迴歸分析結果也顯示威權領導對組織、個人導向領導效能沒有顯著的預測力。其中專權隱匿尤其對組織面領導效應具有邊際顯著的負向預測力，可見威權領導類似於非倫理的個人化魅力領導 (personalized charismatic)：要求部屬無條件服從，操縱追隨者的需求作為達成個人利益的手段，貶抑部屬的價值，塑造盲從的追隨者 (Conger, 1999)，對部屬的認知性領導效能不具效用，甚至於有負面的影響力。尤其是本研究的受測者皆為具有專業能力的中、高階企業經理人。因此威權領導行為已無法適應新時代的需求，領導者避免展現威權領導行為，而著重於仁慈與德性領導行為方為上策。然而，並沒有明確的證據顯示領導者不會同時展現仁慈與威權領導行為，領導者仍可能同時表現仁慈、威權與德性領導

行為，而非僅侷限於一種或兩種領導行為（鄭伯壘、莊仲仁，1981；Cheng et al., 2004）。因此，為了探討威權、仁慈與德性三個主要構面之間可能存在的交互作用效果，我們將三個構面所屬的因素之間兩兩成對地放入迴歸模式中求解，我們僅發現屬於威權領導的專權隱匿與屬於德性領導的公私分明的交互項對組織導向效應有顯著正面的交互作用效果，也就是說，當同時展現公私分明與專權隱匿行為時可以獲致正面的組織導向效應。此外，我們並未發現有任何威權與仁慈領導因素之間有產生交互作用效果。此一議題值得後續進一步的研究。

在新魅力領導模型與家長式領導模型對部屬認知性領導效應大小的比較上，根據這兩個模型的因素分析總解釋變異量及模型解釋力 R 平方值判定係數的高低，得知家長式領導的解釋力大於新魅力領導，此一結果與鄭伯壘、黃敏萍（2000）所做的理論推測相同。另外，本研究在新魅力領導模型的推衍上，主要是以魅力領導與道德（德行）領導所共同具有的跨文化普遍性（Antonakis & House, 2002；House et al., 2004）為基礎，在西方主流魅力領導理論（C/K model）的操作性意涵上欠缺道德領導構面（Trevino, Brown, & Harman, 2003；Vera & Crossan, 2004）的認識之下，所進行的融合西方的魅力領導理論與東方的德行領導理論，做跨文化普及性與整合性的驗證。此一結果也正呼應了鄭伯勳、謝佩鴛、周麗芳（2002）所強調的：具本土化意涵的家長式領導與西方轉換型領導之間的文化性差異，也支持了「領導是鑲嵌在於文化底下的特定行為」（Hofstede, 2001）的主張。

對後續研究的建議如下：（一）後續研究可進行樣本蒐集範圍為大陸、香港、新加坡地區或其他東南亞國家華人經營的企業組織以及歐美企業組織的實證研究，以驗證新魅力領導模型與華人領導模型與領導效應的普遍性與外部效度；（二）除了主觀的認知性領導效能之外，後續研究應發展以組織的客觀財務經營績效（如：獲利率、成本與市佔率等）為領導效能的應變數來驗證魅力式、家長式領導對組織績效所產生的實質效應（Conger, 1999；Howell & Avolio, 1993；Koene, Vogelaar, & Soeters, 2002），以提供實務界更明確的參考依據；（三）後續研究可納入組織的情境變數（如：組織規模、領導人位階等）來探討領導行為與效應關係的調節性影響力（Koene et al., 2002；Shamir & Howell, 1999）。

最後，我們必須提出本文的主要的研究限制如下：（一）研究量測資料是取自於互相獨立的企業組織內單一的上下對偶關係（single vertical dyad），在認知性領導效能的歸因理論（leadership attributed theory）（Willner, 1984）基礎支

持下，我們以自變數與應變數同時由上下對偶關係中的部屬來提供。於是，我們無法避免暴露於共同來源偏誤 (common method bias) 的批評中，為了釐清 CMV 的疑慮，我們依照 Harman 的單一因素檢測法 (single-factor test)，將新魅力領導模式與華人三元領導模式所有觀察變項以未轉軸的因素分析法求解，結果並未發現有單一因素解的現象 (cf. Podsakoff et al., 2003)。另外，我們更以 Amos (Arbuckle & Wothke, 1995-99) 統計分析程式，針對新魅力領導模式做模式配適度檢定，得到輸出數據： $\chi^2/\text{d.f.} (512) = 1.473 (< 4)$ ， $\text{RMSEA} = 0.06$ ， $\text{GFI/AGFI} = 0.742/0.682$ ，此一結果顯示新魅力領導模式的模式配適度尚佳。此外，新魅力領導與家長式領導等預測變項對效果變項的解釋力都相當強，R 平方值都在 0.44 與 0.50 之間 (表 4-3)，因此，扣除可能的共同方法變異的解釋力後，主要預測變項的解釋效果仍然是顯著的 (鄭伯勳、謝佩鴛、周麗芳，2002；Cheng, et al., 2004)。換句話說，我們的研究模式並未受到 CMV 太大的影響；(二) 本文的領導效應變數由於考量到問卷題目應避免太過於冗長，因為魅力領導與家長式領導行為自變數合計已經有超過 50 題的問項，於是我們僅衡量部屬對組織與對領導者的認知性承諾變數，而無法再納入其他如工作滿意度或組織公民行為 (OCB) 等相關的領導效應變數；(三) 有效研究樣本數雖然已達 112 份，卻稍顯不足。

## 陸、結論

本研究響應許多西方學者的呼籲 (Brown & Trevino, 2003；Conger, 1999；Vera & Crossan, 2004)，在現有的以價值觀為基礎的魅力領導理論基礎下，加入德行領導構面以

建構出更完整的新領導理論模型，本研究以實證研究結果證實了此一新魅力領導模型的存在性與跨文化的適當性，此一突破性的成果為本研究論文主要的貢獻之一。研究發現所有的魅力領導行為構面與部屬認知性領導效應具有顯著的正相關，因此也證實了西方魅力領導模型在台灣企業組織脈絡下的跨文化普及性；並印證了提倡願景、體恤部屬行為是魅力領導模型的核心要素。此外，研究發現德性領導構面在新魅力領導模型中對部屬的認知性領導效應具有顯著的預測力，然而，德性領導構面在家長式領導模型中對部屬的認知性領導效應卻沒有顯著預測力。此一研究發現正好說明了德性領導構面對西方魅力領導的補強性效果高於它對其他兩個華人家長式領導構面 (i.e., 仁慈與威權構面)

的擴充性效果，這個現象也是本研究的一個重要的發現。根據本研究的結果發現，適合於當今台灣企業組織內、外在環境脈絡下的有效領導行為可以歸納為，參照提倡願景與對部屬需求敏感等魅力領導行為，再加上德性領導，並且以仁慈領導為本的領導行為模式。另外，本研究在領導學的比較研究上發現：植基於中華文化下的家長式領導，在華人的組織脈絡下對領導效能的預測力大於西方發源的魅力領導理論，即使在將它擴充了德性領導構面的情況下亦然。綜合本研究對新魅力領導與家長式領導模式的實證研究結果，我們建議企業組織的領導者應展現提倡願景、對部屬需求敏感、仁慈領導與德性領導等行為，期能提高部屬的認知性組織與個人導向領導效能，彰顯此一優質的領導行為內涵將可以協助企業組織因應劇變的環境、增強組織內部成員凝聚力，並進一步提高組織整體的財務性績效。

## 參考文獻

- 吳崑玉，2002，「朱里安尼是小布希心中真正的恐怖份子」，經濟日報，9月18日，44版。
- 邱盛林，2001，轉型式、家長式領導模式與效能之比較：以退輔會所屬機構人員為例，國立中山大學人力資源管理學系碩士論文。
- 凌文韜，1987，「CPM 領導行為量表的建構」，心理學報，2期。
- 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：遠流出版社。
- 凌文韜，方俐洛、Khanna, A.，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期：187-212。
- 凌孝綦，2001，軍事組織中階主官的領導與效能：轉型式、交易式及家長式領導模式的比較，國防管理學院資訊管理研究所碩士論文。
- 許士軍，2003，「你還在追求有形資產嗎？」，經濟日報，3月8日，12版。
- 黃昭勇，2003，「台積企業革新，要成最堅強團隊」，經濟日報，3月8日，2版。
- 黃家慧譯，Peter A. Topping 著，2002，領導統御，台北：麥格羅·希爾出版公司。
- 鄭伯壘，1982，中國家族企業經營者領導行為，未發表論文。
- 鄭伯壘，1991，「家族主義與領導行為」，中國人·中國心—人格與社會篇，高尚仁、楊中芳主編，366-407，台北：遠流出版社。
- 鄭伯壘，1995a，「家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究」，中央研究院民族學研究所集刊，79期：119-173。



- 鄭伯壘，1995b，「差序格局與華人組織行為」，本土心理學研究，3期：142-219。
- 鄭伯壘，1995c，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，國科會專題研究報告。
- 鄭伯壘，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，86期：29-72。
- 鄭伯壘，黃敏萍，2000，「華人企業組織中的領導：一項文化價值的分析」，中山企管評論，8卷4期：583-617。
- 鄭伯壘，黃國隆，1999，「相似或相異：海峽兩岸組織文化之比較研究」，本土心理學研究，11期：3-58。
- 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的關係」，中華心理學刊，23卷2期：97-106。
- 鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000，「家長式領導：三元模式的建構與測量」，本土心理學研究，14期：3-64。
- 鄭伯勳、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期：105-161。
- 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期：209-250。
- 劉錦秀譯，出井伸之著，2002，觀點--出井伸之顛覆日本傳統的管理手法，台北：商周出版。
- 鐘昆原，1998，台商派駐大陸經理人領導行為之研究 - 轉換領導理論與威權領導理論之比較，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
- Antonakis, J. and House, R. J., 2002, "The full-range leadership theory: The way forward" in B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), 3-33, **Transformational and charismatic leadership: the road ahead**, Oxford, UK: Elsevier Science.
- Arbuckle, J. L. and Wothke, W., 1995-99, **Amos 4.0 User's Guide**, Chicago, IL: SmallWaters Corp.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I., 1996, **Replicated confirmatory factor analysis of the Multifactor Leader Questionnaire (Form 5X)**, Binghamton: State University of New York at Binghamton, Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M., 1985, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York: A Division of Macmillan, Inc.
- Bass, B. M., 1990, **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial implications**, New York: Free Press.
- Bass, B. M., 1996, "Is there universality in the full range model of leadership?", **International Journal of Public Administration**, Vol.19(6), 731-761.

- Bass, B. M., 1997, "Does the transactional – transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?", **American Psychologist**, Vol.52(2), 130-139.
- Bass, B. M., 1999, "The ethics of transformational leadership" in J.B. Ciulla (Eds.), **Ethics, the heart of the leadership**, 169-182, Westport, CT : Praeger.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P., 1999, "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior", **Leadership Quarterly**, Vol.10(2), 181-217.
- Bass, B. M. and Yokochi, N., 1991, "Charisma among senior executives and the special case of Japanese CEOs", **Consulting Psychology Bulletin**, Vol.1, (Winter/Spring), 31-38.
- Bennis, W. and Nanus, B., 1985, **Leaders : The Strategies for taking charge**, New York : Harper & Row.
- Brown, M. and Trevino, L. K., 2003, "Is values-based leadership ethical leadership ?", **Emerging Perspectives on Values in Organizations**, Chapter 6, 151-173.
- Bryman, Alan. 1992, **Charisma & leadership in organizations**, London : SAGE Publications Ltd.
- Burns, J. M., 1978, **Leadership**, New York : Harper & Row.
- Chang, S. K. C., 1985, "American and Chinese managers in U.S. companies in Taiwan : A comparison", **California Management Review**, Vol.27, 144-156.
- Chen, X. P. and Farh, J. L., 2001, "Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations : Differential effects in the People's Republic of China and Taiwan" in W. H. Mobley & M. W. McCall, Jr. (eds.), 101-126, **Advances of Global Leadership**, (vol.2). Oxford, UK : JAI/Elsevier Science.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., and Farh, J. L., 2004, "Paternalistic leadership and subordinate responses : Establishing a leadership model in Chinese organizations", **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.7, 89-117.
- Conger, J. A., 1999, "Charismatic and transformational leadership on organizations : An insider's perspective on these developing streams of research", **Leadership quarterly**, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N., 1987, "Toward a behavior theory of charismatic leadership in organizational settings", **Academy of Management Review**. Vol.12(4), 627-647.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N., 1998, **Charismatic Leadership in Organizations**, California : SAGE Publications, Inc.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., and Menon, S. T., 2000, "Charismatic leadership and

- follower effects”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.21, 747-767.
- Den Hartog, D N., House, R J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., 1999, “Culturally-specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories : Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?”, **Leadership Quarterly**. Vol.10, 219-256.
- Dorfman, P. W., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., and Bautista, A., 1997, “Leadership in Western and Asian countries : Commonalities and differences in effective leadership process across cultures”, **Leadership Quarterly**, Vol.8(3), 233-274.
- Dvir Taly, Eden Dov, Avolio B. J., and Shamir, B., 2002, “Impact of transformational leadership on follower development and performance : A field experiment”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45(4), 735-744.
- Farh, J.L. and Cheng, B.S., 2000, “A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations” in A.S. Tsui and J.T. Li (Eds.), **Management and organizations in Chinese context**, London : McMillan.
- Hofstede, G., 2001, **Culture’s consequences : Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.(2<sup>nd</sup> ed.)**, California : Sage Publications, Inc.
- House, R. J., 1977, “A 1976 Theory of Charismatic Leadership” in J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), **Leadership : The cutting edge**, Carbondale, IL : Southern Illinois University Press, 189-207
- House, R.J., and Aditya, R.M., 1997, “The social scientific study of leadership: Quo vadis?”, **Journal of Management**, Vol. 23, 409-473.
- House, R. and Shamir, B., 1993, “Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories” in M. Chemmers & R. Ayman (Eds.), 577-594, **Leadership theory and research perspectives and directions**, Orlando, FL : Academic Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., and Gupta, V., 1999, “Cultural influences on leadership and organizations”, **Advances in Global Leadership**, Vol.1, 171-233.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V., 2004, **Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies**, Sage, Publications, Inc.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J., 1993, “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation : key factors of consolidated business unit performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, 891-902.
- Hui, C. H. and Tan, G. C., 1999, “The moral component of effective leadership : The Chinese case” in W. Mobley, M.J. Gessner, and V. Arnold (eds.), 249-266, **Advances in global leadership**, Stamford, CT : JAI Press.

- Hunt, J. G., 1999, "Transformational/charismatic leadership's transformation of the field : An historical essay", **Leadership Quarterly**, Vol.10(2), 129-144.
- Jacobsen Chanoch, and House R. J., 2001, "Dynamics of charismatic leadership : A process theory, simulation model, and tests", **Leadership Quarterly**, Vol.12(1), 75-112.
- Kanungo, R. N. and Mendonca, M., 1996, **Ethical dimension of leadership**, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Koene, Bas A. S., Vogelaar, Ad L. W., and Soeters, J. L., 2002, "Leadership effects on organizational climate and financial performance : Local leadership effect in chain organizations", **Leadership Quarterly**, Vol.13, 193-215.
- Kotter J. P., 1996, **Leading change**, Boston : Harvard business school press.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N., 1996, "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership : A meta-analytic review of the MLQ literature", **Leadership Quarterly**, Vol. 7(3), 385-425.
- Mumford, M. D. and Van Doorn, J. R., 2001, "The leadership of pragmatism : Reconsidering Franklin in the age of charisma", **Leadership Quarterly**, Vol.12, 279-309.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L., 1990, "Beyond the charismatic leadership : leadership and organizational change", **California Management Review**, 32, 77-97.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P., 2003, "Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended remedies", **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, 879-903.
- Price, T. L., 2003, "The ethics of authentic transformational leadership", **Leadership Quarterly**, Vol.14, 67-81.
- Redding, S. G., 1990, **The spirit of Chinese Capitalism**, Berlin : Walter de Gruyter.
- Sashkin, M., 1988, "The visionary leader" in J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds), **Charismatic leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**, San Francisco : Jossey-Bass, 122-160.
- Schein, E. H., 1992, **Organizational culture and leadership (2<sup>nd</sup> ed)**, San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Shamir, B. and Howell J. M., 1999, "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership", **Leadership Quarterly**, Vol.10(2), 257-283.
- Shamir, B., House R., and Arthur, M. B., 1993. "The motivational effects of charismatic leadership : a self-concept based theory", **Organizational Science**, Vol. 4(4), 577-594.

- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., and Popper, M., 1998, "Correlates of charismatic leader behavior in military units : Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance", **Academy of Management Journal**, Vol.41(4), 387-409.
- Silin, R. H., 1976. **Leadership and value : The organization of large scale Taiwan enterprises**, Cambridge, MA. : Harvard University Press.
- Smith, P. B. and Wang, Z. M., 1996, "Chinese leadership and organizational structures" In Bond, M.H. (Ed.), **The handbook of Chinese psychology**, 322-337.
- Strange, J. M. and Mumford, M. D., 2002, "The origins of vision : Charismatic and ideological leadership", **Leadership Quarterly**, Vol.13, 343-377.
- Trevino, L. K., Brown, M., and Harman, L. P., 2003, "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership : Perceptions from inside and outside the executive suite", **Human Relations**, Vol.56, 5-37.
- Trice, H. M. and Beyer, J. M., 1986, "Charisma and its routinization in two social movement organizations", **Research in Organizational Behaviors**, Vol.8, 113-164.
- Vera, D. and Crossan, M., 2004, "Strategic leadership and organizational learning", **Academy of Management Review**, Vol.29(2), 222-240.
- Weber, M., 1947, **The Theory of Social and Economic Organizations**, Henderson AM, Parsons T (Eds). New York : Free Press.
- Willner, A. R., 1984, **The spellbinders : Charismatic political leadership**, New Haven : Yale University Press.
- Westwood, R., 1997, "Harmony and patriarchy : The cultural basis for "paternalistic headship" among the overseas Chinese", **Organization Studies**, Vol.18(3), 445-480.
- Yammarino, F. J., 1994, "Indirect leadership : Transformational leadership at a distance" in B.M. Bass & B.J. Avolio (Eds.), **Improving organizational effectiveness through transformational leadership** : 26-47. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Yammarino, F. J. and Bass, B. M., 1990, "Transformational leadership and multiple levels of analysis", **Human Relations**, Vol. 43, 975-995.
- Yukl, Gary A., 2002, **Leadership in Organizations (5th edition)**, NJ : Prentice-Hall Inc.

## 作者簡介

### 蘇英芳

國立中山大學企管系博士候選人，主修組織行為。研究領域為 (魅力) 領導學、領導倫理(Leadership ethics)：正直(integrity)、信任(trust)、跨文化組織領導與日本式組織行為等。論文曾經發表與被接受於中山管理評論及人力資源管理學報等期刊。

### 黃 賀

國立中山大學企管系教授，美國華盛頓州立大學管理學博士，主修組織行為。研究領域為變革管理、工作設計、人力資源管理實務比較研究等。

