

家長式領導與組織公民行為的關係： 上下關係品質之中介效果

The Relationships between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Effects of Leader-Member Relationship Quality

許金田 **Chin-Tien Hsu**

國防管理學院 企管系 助理教授

Assistant Professor, Dep. of Business Administration, NDMC

胡秀華 **Hsiu-Hua Hu**

萬能科技大學 國貿系 助理教授

Assistant Professor, Dep. of International Trade, Vanung University

凌孝恭 **Hsiao-Chi Ling**

國立交通大學 博士班研究生

Doctoral student, National Chiao Tung University

鄭伯璦 **Bor-Shiuan Cheng**

國立台灣大學 心理系 教授

Professor, Dep. of Psychology, National Taiwan University

周麗芳 **Li-Fang Chou**

國立台灣大學 心理系 博士候選人

Ph. D. Candidate, Dep. of Psychology, National Taiwan University

摘要：在軍隊組織中，軍事領導者實扮演著極為重要的角色。然而，過去針對國內軍事領導所做的研究，都是以驗證西方所發展的領導理論為主，未考慮文化差異所可能產生的潛在問題，基於此，本研究即以華人社會特有的家長式領導理論為基礎，探討國內軍事領導行為與部屬組織公民行為的關係。另外，本研究將上下關係品質視為中介變項，檢驗其對領導行為與領導效能的中介效果。因此，本研究以 215 位軍事領導者與 430 位部屬為研究對象，發現：(1)家長式領導中的仁慈及德行領導對部屬的組織公民行為有正向的影響效果；而威權領導則有負向的影響效果；(2)德行及威權領導與組織公民行為的關係，會受到上下關係品質的中介。最後，討論本研究的研究限制及未來的研究方向、以及在領導理論與管理實務上的意涵。

Abstract: Military leaders play a very important role in the military organizations. However, for the past researches on military leaderships in Taiwan are mainly to verify theories developed by western countries without taking into account potential impacts of the theories due to cultural differences. In view of this point, our study utilizes the paternalistic leadership, an indigenous leadership style in Chinese societies, to examine the relationships between military leadership behaviors and organizational citizenship behaviors (OCBs) in Taiwan. Additionally, this study adopts the Leader-Member Relationship Quality as mediators to explore the mediating effect between leadership behaviors and leadership effectiveness. Consequently, our study took 215 military leaders and 430 subordinates from 21 military units in Taiwan as subjects, and found that: (1) benevolent leadership and moral leadership have positive effects on OCBs, whereas authoritarian leadership has negative effects on OCBs; (2) The relationship between leaders' benevolent and authoritarian leadership and OCBs will be mediated by leader-member exchange quality. The direction for further research and implications for practice in leadership were discussed finally.

關鍵詞：家長式領導、軍事領導、上下關係品質、組織公民行為

Keywords: Paternalistic Leadership, Military Leadership, Leader-Member Exchange Quality, Organizational Citizenship Behaviors,

1. 研究動機與目的

有效的領導，在企業組織中常被認為是挽救危機開創高峰的良藥；在軍隊組織中往往是戰場決勝的關鍵；而就一個國家而言，具有卓越領導力的領導者更是攸關國家的生存發展，因此，長久以來，不論在學術界或實務界，「領導」一直是一個受到各方所重視的議題。

然而，由於領導本身所具有的多變性與複雜性的特質，加以各研究者皆以自身的觀點及本身所感興趣的現象做為詮釋領導的依據及基礎，使得至今對於領導的概念尚無一致的看法（Yukl,2002）。為何有些領導者能激發追隨者的熱情與完全奉獻？他們又如何領導組織成員建立自己的事業帝國？為何有一些相當平凡的人能一夕之間登上權力的尖端？而為何有些身處要職，掌握絕對權威的人，卻在瞬間遭到罷黜？為何有些領導者能獲得追隨者的忠誠，甚至願意為其犧牲性命？而有些領導者卻遭到追隨者的鄙視，甚至密謀暗殺他們？因此，究竟領導是透過一個怎樣的歷程來影響追隨者，使得追隨

者對領導者或組織產生認同感，並做出有利於組織發展的行為，是研究領導的學者們所共同關心與探索的主題，也是本研究想進一步探尋的焦點。

由於領導是一個頗為複雜的現象，若僅意圖透過瑣碎片斷的臆測來掌握領導的本質，實屬不易。因而在二十世紀以後，終於有了科學性的領導研究與探討（鄭伯壘、黃敏萍，民 89）。然而，儘管以一般企業為研究主體的領導理論研究蓬勃發展，但相對於以組織結構、本質、內涵與文化迥異於一般企業的軍隊組織為研究對象，並探討其領導效能之研究仍相當缺乏，其中僅鄭伯壘、莊仲仁（民 70）採用俄亥俄州立大學的研究途徑，以開放式的題目詢問士官兵，要他們來說明連長的領導行為。結果發現，「公私分明」是普遍存在於軍事組織中的一項本土概念，並能有效地區分軍事幹部的領導績效（鄭伯壘，民 84a；凌孝綦，民 90）。因此，本研究擬建構一套適合國內軍事組織的領導模式，並期能為軍事領導者的領導型態與效能提供良好的解答。

由領導研究的歷史軌跡來看，西方的領導研究在經過多年的發展後，已經形成兩大潮流與研究途徑，一方堅持領導現象與領導內容應該是放諸四海皆準的，不會受到文化、地域、國家的影響。另一方則主張，雖然領導也許是全球共有的現象，但領導的內容卻是鑲嵌在文化之下的，隨著文化的不同，領導的內涵與效能是有差異的。在某些文化證實是有效的領導行為，在另一文化、地域或國家，則不見得如此（Hofstede, 1980）。如果華人社會的文化價值與西方的差異是明顯的，則將西方所發展出來的領導模式，硬是套用在文化十分不同的華人社群中，就可能發生「削足適履」的問題，不但無法捕捉華人領導的原有風貌，甚至還可能發生歪曲事實的情形（Smith & Bond, 1993）。而且過份強調彼此間的相似性，就會忽略了更顯著而重要的獨特現象（鄭伯壘、周麗芳、樊景立，民 89）。

有鑑於此，為了能確實深入瞭解華人組織中的領導現象，在 Silin（1976）的研究之後，有些研究者採用本土的研究途徑（indigenous approach），開始探討香港、印尼、新加坡、及台灣等華人家族企業（Chinese Family Business, CFB）中高階領導的議題（鄭伯壘，民 84a；Redding, 1990），並指出華人企業組織的領導擁有清晰、鮮明的特色，不但擁有清楚而強大的權威，而且也有照顧、體諒部屬、及展現高度個人操守的一面，這種領導作風，不但容易在家族企業中發現，而且在公營、政府機構及其他類型的組織也是屢見不鮮的，研究者把這種領導現象稱之為家長式領導（paternalistic leadership, PL）

(Westwood and Chan, 1992; Farh and Cheng, 2000; Pye, 1985; 鄭伯壘、周麗芳、樊景立, 民 89)。因此, 本研究即是基於此一理由, 擬進一步探討軍隊組織中, 家長式領導與領導效能的關係。

然究竟什麼是領導效能呢? 本研究將以的組織公民行為 (organizational citizenship behavior; OCB) 做為指標。對各種組織而言, 在變動快速的環境下, 任何組織設計都不可能完美無缺, 因此, 光靠制度內或角色內的成員行為, 並不可能有效達成組織的目標, 而必須仰賴成員主動執行特定角色要求以外的行為(Katz & Kahn, 1978)。所謂組織公民行為是指成員無條件且自動自發的行為表現, 這種行為表現並非是組織直接要求的正式或必要的行為, 但此行為卻能幫助組織達成目標。在軍事組織中, 欲提升行政效率、強化訓練成效, 成員除了做好「份內」的訓練之外, 表現出「份外」的利他行為也是極為重要的。因此, 本研究將探討軍事組織中, 家長式領導型態對部屬組織公民行為的影響程度。

領導型態會影響組織成員組織公民行為表現的研究已獲國內外許多文獻的支持 (Organ, 1988; Goleman, 2000; Cheng et al., 2002; 鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍, 民 90; 鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳, 民 91; 余德成、溫金豐、陳泰哲, 民 91), 然而, 究竟領導行為是透過何種機制, 而對部屬的組織公民行為發生影響? 要了解這個歷程, 我們可以由領導者與部屬交換理論獲得一些啟發。領導者與部屬交換論認為, 領導者與部屬之間的交換品質對部屬的效能會有所影響: 交換品質高的部屬, 較可能表現契約外的行為 (Graen, 1976)、工作績效較高 (Scandura and Graen, 1984), 而離職傾向與離職率則較低 (Vecchio and Gobel, 1984)。然而在情境理論或權變理論中, 不論是 Fielder (1967) 權變模式、House (1971) 目標—路徑理論或 Hersey and Blanchard (1974) 的情境理論, 這些理論都主張領導者應考慮情境因素, 並依據不同的情境採取適當的領導風格, 以引導與激發員工的努力, 並提昇組織績效; 因此本研究想要進一步了解在領導者如何影響部屬的態度與行為的歷程中, 領導者、上下關係品質、及部屬組織公民行為之間的關係為何? 亦即, 當領導者運用個人特有的魅力、不凡的舉止或適當的情境來影響部屬的態度, 並做出有利於組織發展的組織公民行為時, 上下關係品質所扮演的角色為何? 有些研究將其視為情境因素 (余德成、溫金豐、陳泰哲, 民 91); 而本研究將上下關係品質視為領導行為與組織公民行為的中介變項, 觀察及比較信任及滿意等

衡量上下關係品質的變項對領導行為與組織公民行為的中介效果，並具體且完整地描繪出領導的影響歷程。

基於以上的討論，本研究的目的有三：(1) 瞭解軍事組織中，領導者家長式領導對部屬組織公民行為的影響程度；(2) 探討家長式領導與上下關係品質的關係(3) 觀察上下關係品質對家長式領導與部屬組織公民行為的中介效果為何。

2. 文獻探討

為能清楚地瞭解家長式領導在國防組織中所扮演的角色、如何影響組織公民行為、及在其影響歷程中，上下關係品質所扮演的角色等問題，因此，本研究擬先釐清家長式領導、組織公民行為與上下關係品質的意義後，再討論家長式領導對組織公民行為的影響程度。最後則進一步推論上下關係品質所具有的中介效果。

2.1 家長式領導

相較於西方領導理論的快速發展，華人組織領導理論的研究雖處於萌芽階段，但經由學者不斷地努力，近年來不論在華人領導本質、文化來源、領導效能以及測量工具的研究都已有明顯的進展 (Silin,1976; Redding,1990; Cheng et al., 2002; 鄭伯壘，民 84a、民 84b; 鄭伯壘、周麗芳、樊景立，民 89; 鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍，民 90; 鄭伯壘、謝佩鶯、周麗芳，民 91; 鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳，民 91)。

家長式領導是華人社會特有的領導型態之一，其特色是在一種人治的氛圍下，彰顯父親般的仁慈與威嚴，並具有道德的無私典範。有關家長式領導及其效能的研究並不多，不過在這些有限的研究當中，都一再強調：由於東西方的文化差異頗大，西方著重於個我主義與普遍主義，東方則重視家族主義與特殊主義，所以西方所建構出來的領導概念，並不見得能夠恰如其分地適用於文化價值迥然不同的東方社會，而必須另闢蹊徑，並提出符合文化傳統的領導概念，家長式領導正切合此一要求(鄭伯壘，民 84a; Redding,1990; Silin,1976)。家長式領導含蓋了三種重要的成分，包括威權領導、仁慈領導、及德行領導。這些領導行為都淵源於華人的傳統文化：控制部屬的威權領導

根源於法家的法、術、勢、正式化的儒家及三千年的帝制歷史；照顧部屬的仁慈領導根源於儒家的君父義務、仁、及互惠規範；至於重視以身作則與公私分明的德行領導，則淵源於儒家對德治教化的強調與君父操守美德的讚賞 (Farh and Cheng, 2000)。

就具體的家長式領導行為向度而言，雖然研究者各有不同的強調，但在威權領導與仁慈領導方面，仍以鄭伯璦(民 84b)的研究最為詳盡與周延。鄭伯璦認為以威權領導而言，旨在強調領導者個人權威與對部屬的支配，可以細分為專權作風、貶抑部屬的能力、形象整飾、及教誨行為。在每一大類的領導模式中，又有更詳細的類別與行為描述。例如，專權作風含蓋了不願授權、下行溝通、獨享訊息及嚴密控制等細項。事實上，上述威權領導行為與過去其他研究者所重視的內涵亦有緊密的關係，例如像家長般的控制與支配、中央集權、層級分明、社會權力距離大、領導意圖不明、重視聲譽、及教誨式領導等概念，都與 Silin(1976)、Redding(1990)的研究有些類似。

在仁慈領導方面，可以細分為兩大類，一為個別照顧，一為維護部屬面子。例如，主管可能會對一個因為私人原因失業而導致財務困窘的舊部屬，慷慨解囊，提供金錢上的幫助，藉以表示對他的恩澤。鄭伯璦(民 84a)也強調施恩與西方文獻中所強調的體恤與支持領導是不太一樣的：包括(1)施恩並不僅限於工作上的寬大為懷，也會擴及部屬私人的問題；(2)施恩是長期取向的，領導者可能會持續地照顧一些年老而忠誠的員工，雖然他們的表現已經不若以往；(3)施恩含蓋了對部屬失誤行為的寬容與保護，避免公開的指責或揭發；(4)體恤通常表現在對部屬平等對待與上下平權的環境脈絡下，施恩則展現在威權與上下權力距離大的狀況下，主管不會讓部屬忘記誰才是上司。領導者施恩於部屬的領導行為，與 Redding(1990)所提及的「像父親一樣的照顧部屬」、「對部屬的需求敏感」、及 Westwood(1997)的「個別照顧」亦有一些類似。

在德行領導方面，研究者對領導者必須具備何種美德或素質，以表現出高尚的德行，並沒有一致的看法。例如，Silin(1976)以台灣一家大型企業組織的主持人為研究對象，認為所謂的德行領導，是指領導者必須展現財務與商業上的成就、以及大公無私。雖然大公無私無疑的是一種儒家美德，但在華人社會中，商業與財務上的成就，卻未必是道德與操守的指標。Redding (1990)則強調儒家修養的重要性，如孝道、仁心、寬恕、合禮、長幼有序、

上下有義。而 Westwood (1997) 則主張：在華人企業組織中，德行領導有兩個面向：第一、領導者個人要能展現合於規範與美德的行為，以做為他人的表率。其次，領導者必須表明在其角色中所具有的權威，並非完全只為了他的個人利益，而是將眾人所關懷之事亦納入考慮。鄭伯璜、莊仲仁(民 70)以台灣軍事組織為對象的研究，則認為公私分明是重要的領導者德行；至於探討中國大陸公營事業與政府機構的凌文韜(民 80)，亦與鄭伯璜等人有類似的強調，認為不徇私、不佔便宜是重要的領導者品德。雖然以上的研究者對領導者的美德或德行的內容欠缺共識，但他們也幾乎都同意德行領導含蓋了領導者以身作則與公私分明兩類重要的領導行為向度(Farh and Cheng, 2000)。

對家長式領導的測量，目前只有一套家長式領導量表可以使用。此工具具有良好的信度與效度(鄭伯璜、周麗芳、樊景立，民 89)，測量了威權、仁慈、及德行三種領導。經過因素分析之後，威權領導含蓋了威服、專權、隱匿、嚴峻、及教誨等諸類行為；仁慈領導包括個別照顧與寬容體諒兩類行為；至於德行領導則包含了正直盡責、不佔便宜、及無私典範三類行為。在進行結構方程模式(structural equation modeling)的分析之後，發現不管是家長式領導三元模式、或威權、仁慈、德行領導之次級因素模式，都具有良好的契合度(fitness)，顯示建構效度不錯。因此，本研究將以此量表為工具，測量領導者的家長式領導，以探討其與部屬組織公民行為、上下關係品質的關聯性。

2.2 組織公民行為

根據古典研究的分析，一個有效能的組織，其成員至少必須具備三種主要行為：包括(1)成員必須被組織吸引，願意留在組織為組織效力；(2)成員必須完成角色內的任務；(3)成員必須要表現超越角色規定的主動創新行為。如果組織中成員只表現第一類與第二類行為，則其組織極可能是一個非常脆弱的社會系統，理由是組織只能墨守成規，無法隨著環境的改變而創新。因此，對組織的生存而言，第三類的組織公民行為是非常重要的(Katz, 1964；Katz and Kahn, 1978)。

所謂組織公民行為是指為了組織利益，組織成員除了完成分內或組織規定的工作之外，亦必須能夠盡職敬業，主動付出心力來協助同事、保護組織資源，表現出超越組織要求的績效，達成組織要求以上的目標。通常，這種行為必須符合兩項條件：第一、此種行為不包括在工作的基本要求內，部屬

可自行決定做或不做；這些行為也不是領導者透過正式權力或組織制度所能夠影響的。第二、當成員表現此種行為時，組織不會給予財務上的獎勵；但在調整薪資或決定升遷時，可能會加以考慮。亦即，此種行為與報酬間無直接而明顯的關係(Farh, Early and Lin, 1997；Organ, 1988)。

究竟組織公民行為包含了哪幾類重要的行為，研究者的觀點並不一致，有的只強調一類，即一般性的組織公民行為；有的則包括利他行為(altruism)與概括順從(generalized compliance)兩類；有的強調服從、忠誠、及參與等三類，也有研究者強調更多的類別。不過最周延、而且受到研究者重視的則是Organ(1988)所提出來的五大類行為，包括協助同事、敬業守法(conscientiousness)、運動精神(sportsmanship)、殷勤禮貌(courtesy)、及公民道德(civic virtue)等五大類行為，這些行為可以充分描述組織成員的組織公民行為(鄭伯壘、謝佩鶯、周麗芳，民91)。

為了能確實衡量華人成員的組織公民行為，Farh et al.(1997)參考Organ(1988)的架構及Podsakoff et al.(1990)的量表，再加上林淑姬(民81)深入國內組織所蒐集的員工組織公民行為的事例，自行發展衡鑑工具，用以測量認同組織、自我實現、協助同事、敬業守法、不生事爭利、及公私分明等六大行為向度，並將前四大向度稱為普遍性組織公民行為，後兩向度稱為特殊性組織公民行為，前者具跨國普遍性，後者則為華人組織所特有。然而，為完整表達軍事組織成員組織公民行為的現象，本研究將以這六大行為向度作為部屬組織公民行為的衡量指標。

2.3 上下關係品質

上下關係品質的概念，主要來自於LMX(leader-member exchange)的研究(Graen and Cashman, 1975)。這類型的研究認為領導者與部屬之間的關係品質良好時，上下之間會形成內團體，彼此之間較為親近、具有高度的信任、互相支持，而且有較多的非正式交往。且由於上下之間進行的是社會交換(social exchange)，因此，部屬願意多分擔責任及工作，甚至投注更多的時間和精力，來回報領導者「知遇之恩」。

相反的，上下關係品質不良時，領導者會將部屬視為外團體(out-group)，互動較少，相互影響力小，而且較不互相信任。因此，領導者只會透過合法的強制權(coercive power)與有限的獎賞權(reward power)，要求部屬服從。

換言之，上下之間進行的是一種經濟交換 (economic exchange)：部屬順從領導者的要求或指示的理由，只是為了獲取實質的財務獎勵與經濟利益 (Dienesch and Liden, 1986)。

雖然有關上下關係品質的研究頗多，但以何種指標來描述關係品質，則眾說紛紜，莫衷一是。使用的指標頗多，包括人際吸引 (Graen and Cashman, 1975)、相互支持、資訊提供與回饋、才能或勝任能力 (Graen, 1976)、忠誠 (Graen et al., 1982)、信任滿意度。雖然指標不少，但最常被提及或用來進行研究的，仍然以信任與滿意為主 (Schriesheim et al., 1999)。

信任可被定義為一種透過社會互動而學得的對他人或其他團體的正向預期 (黃怡姿，民 88；Andersson, 1996)。這種預期常出現在有風險 (risk)、模糊、且不確定的情況下。當這種預期落空時，個人會受到極大的傷害。因此，當信任越高時，個體對風險發生可能性的主觀機率就越低，而對風險的接受程度則越高；當信任越高時，也表示上下關係品質越好。

Locke (1969) 主張工作滿意是一種心理現象，是個人自工作中所期望得到與實際得到的函數；而「滿意度」是組織成員對組織內一特定對象所產生的積極情意導向的程度；另外「滿意度」也被認為是指個體所憑覺到的好壞程度。好壞程度的感覺源自於個體對另一方的知覺與個體的期望，兩者比較而得的。若所知覺到的實際狀況不如個體的期望，差距越大，越感到不滿意；反之，若符合或高期望，則個體將感到滿意。所以，滿意程度會受到個體認知和期望間差距的影響。綜合以上的討論，本研究將以部屬對領導者的信任及滿意，做為領導者與部屬間上下關係品質的指標，並進一步觀察這兩種變數對領導行為與部屬組織公民行為的中介效果。

2.4 家長式領導與組織公民行為

當領導行為與工作績效的關係受到學者的關注時，一般的研究並未將領導行為與「角色外」工作績效間的關係進有系統的檢驗 (余德成、溫金豐、陳泰哲，民 91)；Organ (1988) 即以轉換型與交易型領導行為模型，深入探討領導型態與組織公民行為的關係；Bass (1985) 也強調：藉由擴張部屬的需求，轉型式領導者會引導部屬超越私利 (self-interests)，提升個人的需求層次，完成具有挑戰性的工作。當部屬受到激勵之後，會提高工作熱忱與動

機，並徹底改變對工作的態度--部屬不但會盡力去完成份內的任務，而且也願意為組織或工作付出更多的心力，以提升組織效能。

家長式領導與部屬組織公民行為之關係的探討方面，現有的研究並不多，首先，Cheng et al. (2002) 針對台灣六十家企業 484 對主管與部屬對偶進行探討，發現主管的仁慈領導與部屬的組織公民行為、組織承諾具有正相關，德行領導的結果也類似；但威權領導則與部屬的組織公民行為、組織承諾呈負相關。鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳 (民 91) 則以 157 位台灣小學校長與 509 位教師為對偶，分析校長的領導作風與教師角色外行為的關係，研究結果發現，家長式領導中的仁慈領導及德行領導與部屬的角色外行為呈顯著的正相關，而威權領導的效果雖不具顯著性，但由相關分析亦可得知二者應為負向關係；另外鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳 (民 91) 以 71 個工作團隊的 410 位團隊成員進行探討，發現團隊領導者的仁慈領導對團隊成員的組織承諾與留任意願具有正面的影響效果，但威權領導則具負面影響效果；至於德行領導的效果則未被探討。雖然上述研究所探討的結果變項並非是組織公民行為，但以組織承諾、留任意願與組織公民行為所具有的正向關係而言，我們亦可推論仁慈領導與德行領導對組織公民行為應具有正面效果，而威權領導則具負面效果。因此，我們假設：

H1：領導者採取家長式領導對部屬的組織公民行為有顯著的影響效果

H_{1a}：領導者的仁慈領導對部屬組織公民行為具有正面效果，亦即當領導者採取仁慈領導風格，部屬會展現出較多的組織公民行為。

H_{1b}：領導者的德行領導對部屬組織公民行為具有正面效果，亦即當領導者採取德行領導風格，部屬會展現出較多的組織公民行為。

H_{1c}：領導者的威權領導對部屬組織公民行為具有負面效果，亦即當領導者採取威權領導風格，部屬會展現出較少的組織公民行為。

2.5 家長式領導與上下關係品質

從家長式領導與上下關係品質的關係來看，就仁慈領導而言，由於領導者的體諒寬容與特別照顧，部屬能夠獲得較周全的照顧與較多的支持、鼓勵，而會滋長出感恩圖報的態度，而有利於上下關係品質的提升；部屬對主管的滿意度較高、較忠誠、並信任領導者。德行領導者則由於能夠以身作則、公私分明，而可贏得部屬的景仰效法，使得部屬對主管較為信任與忠誠（鄭伯

堦，民 84a；Farh and Cheng, 2000)。至於威權領導者，所展現的是威服、專權、隱匿、嚴峻、及教誨等上對下的單向命令行為，將會戕害上司與部屬彼此間的雙向溝通與互動，因此，對上下關係品質應該具有負面效果（鄭伯堦，民 84a）。目前有限的實徵研究也支持上述推論，例如，鄭伯堦、周麗芳、樊景立（民 89）以 567 位企業員工為受試對象，發現仁慈、德行領導與部屬對主管的情感信任、認知信任及滿意度都成顯著正相關，但威權領導則成顯著負相關。因此，我們可以獲得假設二：

H2：領導者採取家長式領導對部屬的上下關係品質有顯著的影響效果

H_{2a}：領導者的仁慈領導對部屬的上下關係品質（信任與滿意）具有正面效果。

H_{2b}：領導者的德行領導對部屬的上下關係品質（信任與滿意）具有正面效果。

H_{2c}：領導者的威權領導對部屬的上下關係品質（信任與滿意）具有負面效果。

2.6 上下關係品質對家長式領導與組織公民行為的中介效果

在轉型式領導如何影響部屬組織公民行為的論述中，鄭伯堦，謝佩駕，周麗芳（民 91）曾經指出：「透過部屬對領導者的信任與尊敬，轉型式領導者能夠激勵部屬表現出超水準的工作行為」。在家長式領導與部屬反應的分析中，亦有類似主張：家長式領導會促使部屬對領導者產生認同效法、感恩圖報、及敬畏順從的態度，並進而提升了部屬個人的組織公民行為與工作效能（鄭伯堦、周麗芳、黃敏萍，民 90）。由此可知，上下關係品質（包括部屬對軍事領導者的信任與滿意），可能會對領導行為與部屬的組織公民行為產生中介效果。

Podsakoff et al. (1990) 發現，激發轉型領導者會透過部屬對領導者的信任，而影響了部屬的角色外行為；劉珊宇（民 87）則發現，對金融機構的櫃臺人員而言，激發轉型領導者會透過人員的工作滿足感，而對角色外行為發生效果；鄭伯堦、黃敏萍、及周麗芳（民 91）的研究，則證實了對企業團隊而言，家長式領導會透過團隊內的垂直與水平關係品質，而影響了團隊成員的效能；鄭伯堦、謝佩駕、周麗芳（民 91）亦以實證的方式，驗證了上下關係品質確實會對家長式領導與部屬的組織公民行為產生中介效果。而在許多

團體動力學的 (group dynamics) 研究中，則有一些研究直接探討團體領導、團體歷程、及團體效能的關係，並發現：團體領導作風確實會影響及團體內互動，進而影響團體或成員效能。除此之外，有關上下關係品質與角色外行為的實徵研究也大多指出，上下關係品質與角色外行為具有正向關係，員工對主管的信任與忠誠等正面情緒，比較容易引發部屬幫助別人、保護組織的角色外行為。根據上述分析，提出以下假設：

H3：上下關係品質對家長式領導與部屬組織公民行為具有中介效果

H_{3a}：上下關係品質對仁慈領導與部屬組織公民行為具有中介效果

H_{3b}：上下關係品質對德行領導與部屬組織公民行為具有中介效果

H_{3c}：上下關係品質對威權領導與部屬組織公民行為具有中介效果

總之，本研究將以軍事組織中領導者與部屬為對象，驗證家長式領導對部屬組織公民行為、上下關係品質的影響程度，以及上下關係品質對家長式領導與屬的組織公民行為的中介效果。綜合上述推論與假說，本研究之研究架構如圖 1：

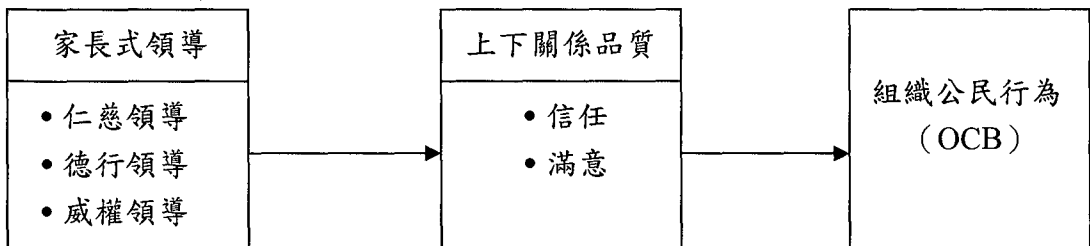


圖 1：研究架構

3. 研究方法

3.1 研究對象與研究程序

本研究旨在瞭解軍事組織中家長式領導型態、上下關係品質及部屬組織公民行為間的關係，因此，以軍隊組織中的領導者與部屬之對偶做為研究對象；而軍事領導者以志願役排長、連長、及營長為主要研究對象（不含義務役排長），而部屬則以班長、排長、連長為訪查對象，其次，本研究僅是要瞭解軍事領導者及其部屬的互動模式，因此，在問卷訪談的過程中不限制雙重身份的問卷填答。亦即一位連長一方面是排長的主管，另一方面他又是營長

的部屬。唯回收之問卷須完成配對。理論上，為了確保研究結果的概化性 (generalization)，應採隨機抽樣之方式來選取樣本，然而，由於受限於軍事組織分佈廣闊之特性，故採取立意抽樣法來尋找樣本，然而為增加樣本之代表性，本研究特意盡量包括國軍各種不同屬性的單位 (陸、海、空、聯勤、軍管部、憲兵、及中央所屬機關單位)、以及不同性質的工作 (指揮職、幕僚職)，並以我國軍隊組織之營、連、排、班長為研究樣本，共抽取國軍 21 個單位，經過濾剔除不適合的樣本後，計有 645 員，亦即 215 位軍事領導者以及相對應的部屬 430 位(每一位領導者對應 2 位部屬)，總共 430 個對偶(dyad) 做為研究對象，正式問卷發放之前都已先行預式並進行預式信度分析，以期能夠符合軍事組織的現況。研究樣本組成，如表 1 所示。

表 1、樣本組成

部屬背景資料				主官背景資料			
	項目	人數	百分比		項目	人數	百分比
性別	1.男性	419	97.44%	性別	1.男性	211	98.14%
	2.女性	11	2.56%		2.女性	4	1.86%
年齡	1.20 歲以下	31	7.20%	年齡	1.20 歲以下	1	.47%
	2.21-25 歲	323	75.12%		2.21-25 歲	139	64.64%
	3.26-30 歲	56	13.02%		3.26-30 歲	39	18.14%
	4.31-35 歲	18	4.19%		4.31-35 歲	19	8.84%
	5.36-40 歲	2	.47%		5.36-40 歲	15	6.98%
教育程度	1.國中(含以下)	1	.23%	教育程度	1.高中(職)	6	2.79%
	2.高中(職)	165	38.37%		2.專科	117	54.42%
	2.專科	174	40.47%		3.大學	78	36.28%
	3.大學	74	17.21%		4.研究所(含以上)	14	6.51%
部屬年資	4.研究所(含以上)	16	3.72%	主官年資	1.1 年以下	74	34.42%
	1.1 年以下	134	31.16%		2.1-3 年	74	34.41%
	2.1-3 年	217	50.47%		3.3-5 年	13	6.05%
	3.3-5 年	28	6.51%		4.5-7 年	8	3.72%
	4.5-7 年	22	5.12%		5.7-9 年	15	6.98%
	5.7-9 年	7	1.63%		6.9-11 年	7	3.26%
	6.9-11 年	9	2.09%		7.11-13 年	6	2.79%
	7.11-13 年	5	1.16%		8.13 年以上	18	8.37%
8.13 年以上	8	1.86%					
	合計	430	100%		合計	215	100%

3.2 變項衡量

本研究之測量工具包括「部屬問卷」與「主官問卷」兩大類，前者由部屬填答，問卷內容包括主官的領導行為、部屬所知覺的上下關係品質、及背景資料等三大部分。後者則由主官填答，問卷內容包括描述所選取之部屬的組織公民行為與個人背景資料兩部分。所有的量表都經文字修正，以適合軍事組織使用。

1. 部屬問卷

(1) 主官家長式領導：本問卷是以鄭伯璦、周麗芳、樊景立（民 89）所編製之家長式量表來測量，此量表測量仁慈、德行、及威權領導三大行為向度。過去的研究證實，此量表具有相當不錯的信度與效度（鄭伯璦、黃敏萍、周麗芳，民 91）。以 Likert 式六點量尺來衡量部屬對領導者所表現出的領導行為的同意度，由最低（1 分）至最高（6 分），分別為「非常不同意」、「相當不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「相當同意」、及「非常同意」。本研究之資料經因素分析並刪除不符合原建構及概念明顯重複的第 14、23、24、及 42 等四題後，得到仁慈、德行、及威權領導三大向度，三類領導型態量表的內部一致性信度 Cronbach's α 分別為 .96、.92、及 .89（此量表的因素分析結果，如表 2 所示）。

(2) 上下關係品質：上下關係品質的指標包括信任及滿意。信任的部份，是以部屬對主官整體信任進行測量，量表採自黃怡姿（民 88）的信任量表，共 7 題，此量表的 Cronbach's α 為 .92。而滿意則採廖裕月（民 87）所編製領導效能量表之領導滿意部分 8 題，該量表主要是衡量部屬對領導者整體滿意度，經刪除不符合原建構概念 4 題後，內部一致性信度 Cronbach's α 為 .85。

(3) 控制變項。本研究以部屬之年齡、性別、學歷、年資做為控制變項，這些變項與本研究所要探討的上下關係品質、組織公民行為都有密切關係（楊國樞、鄭伯璦，1987；Organ, 1988）。

2. 主官問卷

部屬組織公民行為：部屬組織公民行為，分別以 Farh et al., (1997) 及林淑姬（民 81）所發展出來的組織公民行為量表等兩部份，其中包括自我實現、敬業守法、協助同事、認同組織、不生事爭利、及公私分明等題目，經

過因素分析之後，所獲得的因素結構與原量表一致。六個因子的內部一致性信度 Cronbach's α 分別為 .95、.95、.94、.96、.92 及 .95（此量表的因素分析結果，如表 3 所示）。

以上的測量工具，都事先經過預試，將語詞修改為適合軍事組織之用語，期具有表面效度(face validity)。除了人口統計背景變項或有特別交代之外，其他變項皆採李克特式(Likert-type)六點量表來加以計分。採取偶數點的計分方式，是為了排除華人填答者之不偏兩邊的趨中反應傾向 (Chiu and Yang, 1987)。

3.3 統計分析方法

為了瞭解家長式領導、上下關係品質、及組織公民行為的因素結構，本研究首先進行了探索性因素分析；再進行各變項的信度分析，以瞭解各量表的內部一致性。接著，計算各類變項的相關，藉以瞭解控制變項、家長式領導、上下關係品質、及組織公民行為等變項間的關係。其後，本研究擬透過中介模式的影響歷程，說明家長式領導對部屬組織公民行為、上下關係品質的影響，以及上下關係品質在此一領導影響歷程中所扮演的角色？

「領導者會透過領導行為來影響部屬對領導者的信任及滿意的知覺，進而提昇或降低部屬的組織公民行為」是本研究在中介模式中主要的探討目的，因此，本研究以階層多元迴歸(hierarchical multiple regression)，依序分別將控制變項、領導型態（仁慈、威權、德行）、組織公民行為、上下關係品質（信任、滿意）置入迴歸模式中，計算該變項對於後果變項的解釋力 (R^2) 及獨特解釋力 (ΔR^2)，以探討軍事主官家長式領導行為對部屬組織公民行為的直接效果(即表 4 中 M4、M7 及 M10)，用以檢驗 H_{1a} 、 H_{1b} 、 H_{1c} 。其次，同時進一步瞭解家長式領導對上下關係品質的預測效果(即表 5 中 M1 及 M2)，用以檢驗 H_{2a} 、 H_{2b} 、 H_{2c} 。

表 2 家長式領導探索性因素分析結果^a(N = 430)

題 目	仁慈領導	權威領導	德行領導
因素 I、仁慈領導			
他關懷我私人的生活與起居。	.81	.19	.26
他平常會向我噓寒問暖。	.79	.28	.22
他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	.76	.23	.16
當我碰到難題時，他會即時給我鼓勵。	.74	.29	.32
他對我的照顧會擴及到我的家人。	.73	.12	.17
他盡心盡力的照顧我。	.72	.23	.37
我有急難時，他會及時伸出援手。	.71	.26	.33
他會幫我解決生活上的難題。	.68	.17	.36
對於工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。	.67	.18	.43
他與我們相處在一起時像一家人一樣。	.66	.35	.33
對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。	.64	.14	.18
當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在。	.63	.26	.37
當我犯錯時，他會給我改過的機會。	.56	.24	.40
他不會當著同事的面前，給我難堪。	.50	.37	.36
因素 II、威權領導			
他採用嚴格的管理方法。	.12	.80	.00
在我們面前，他表現出威嚴的樣子。	.12	.75	.00
與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。	.25	.73	.19
他要求我們的表現一定要超過其他單位。	.13	.69	.14
當任務無法達成時，他會斥責我們。	.29	.66	.21
他遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。	.19	.65	.00
他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。	.23	.64	.27
開會時，都照他的意思作最後的決定。	.18	.62	.26
他不讓我們察覺他真正的意圖。	.25	.59	.23
他會貶低我們在工作上的貢獻。	.36	.57	.42
本單位大小事情都由他自己獨力決定。	.00	.55	.16
當我當眾反對他時，會遭到冷言諷刺。	.26	.52	.35
他不會把訊息透露給我們知道。	.26	.47	.34
他要求我完全服從他的領導。	.00	.45	.00
他喜怒不形於色。	.12	.45	.15
因素 III、德行領導			
他不會因個人的利益去拉關係、走後門。	.30	.00	.73
他對待我們公正無私。	.48	.25	.67
他為人正派，不會假公濟私。	.41	.19	.66
他不會佔我的小便宜。	.31	.00	.64
工作出紕漏時，他會把責任推得一乾二淨。	.27	.32	.62
他會利用職位搞特權。	.25	.35	.56

表 3 組織公民行為探索性因素分析結果(N = 430)

題 目	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5	因素 6
因素 1 協助同事						
他(她)會主動分擔或代理同事的工作。	.72	.32	.25	.28	.27	.24
他(她)會主動幫助新進同仁適應工作環境。	.69	.33	.29	.24	.31	.26
他(她)會主動與同事協調溝通。	.62	.34	.32	.29	.27	.33
他(她)樂意協助同仁解決工作上的困難。	.46	.36	.24	.29	.32	.35
因素 2 敬業守法						
他(她)經常提早到公司,並立即著手處理公務。	.33	.63	.32	.33	.33	.24
他(她)工作非常認真,並且很少出差錯。	.33	.61	.32	.34	.35	.25
他(她)即使在無人注意或無據可查時,仍能遵守公司規定。	.42	.59	.29	.31	.23	.25
他(她)從不挑揀工作,盡可能接受新的或困難的任務。	.36	.55	.30	.31	.32	.31
因素 3 不生事爭利						
他(她)經常在背後批評主管或談論同事的隱私。	.33	.33	.66	.29	.26	.34
他(她)在公司內爭權奪利、勾心鬥角,破壞公司和諧。	.35	.31	.61	.33	.32	.34
他(她)假公濟私,利用職權謀取個私利。	.33	.32	.54	.26	.23	.43
因素 4 認同組織						
他(她)會主動介紹或宣傳公司的優點。	.36	.41	.33	.59	.36	.31
他(她)會努力維護公司形象,並積極參與有關活動。	.32	.38	.32	.58	.27	.32
他(她)會主動地提出建設性的改善方案,供有關單位參考。	.32	.33	.30	.54	.34	.35
他(她)會以積極的態度參與公司內的相關會議。	.35	.36	.24	.47	.33	.31
因素 5 自我充實						
他(她)積極參與各項訓練,甚至下班後仍會自費進修。	.32	.27	.25	.22	.73	.25
他(她)為提升工作品質,會努力自我充實。	.33	.33	.22	.31	.55	.22
因素 6 公私分明						
他(她)無故經常藉口翹班不假外出,並視為福利。	.27	.25	.34	.25	.22	.70
他(她)下班前草草了事,以提早下班。	.34	.27	.32	.31	.29	.56
特徵值	3.37	3.07	2.50	2.42	2.39	2.38
各因素解釋變異量(%)	17.71	16.15	13.14	12.73	12.57	12.51
累積解釋變異量(%)	17.71	33.86	46.99	59.72	72.29	84.81
問卷各面向Cronbach's α 值	.95	.95	.94	.96	.92	.95

註：採取主軸因子分析法抽取共同因素、並以最大變異法(Varimax)轉軸處理。表中數字為各因子之因素負荷量。表中數字為各因子之因素負荷量。

此外，為了驗證上下關係品質對家長式領導與部屬組織公民行為的中介效果，用以檢驗 H_{3a}、H_{3b} 及 H_{3c}，本研究根據 James 與 Brett (1984) 的架構，進行分析：首先，分別驗證家長式領導行為對部屬組織公民行為是否具有

預測效果（即表 5 中 M4、M7 及 M10）；接著瞭解家長式領導行為對上下關係品質（即表 5 中 M1、M2）及上下關係品質對於部屬組織公民行為的預測效果（即表 5 中 M3）。最後，同時置入家長式領導與上下關係品質於迴歸模式中，探討領導型態與上下關係品質對部屬組織公民行為的預測效果（即表 5 中 M5 與 M6；M8 與 M9；M11 與 M12），並分別比較（M4 與 M5 及 M6）；（M7 與 M8 及 M9）；以及（M10 與 M11 及 M12）等三組模式中，家長式領導對部屬組織公民行為影響效果是否有差異：若家長式領導行為對部屬組織公民行為的解釋力變小，亦即， β 值與 ΔR^2 皆顯著下降時，而上下關係品質對於部屬組織公民行為的解釋力仍然顯著時，則可以確定上下關係品質對家長式領導行為與部屬組織公民行為的關係具有中介效果。

4. 研究結果

4.1 敘述統計及各變項之相關分析

表 4 呈現了本研究各變項之平均數、標準差及相關係數矩陣表。

從表 4 可以得知，組織公民行為的平均數為 4.43（滿分為 6）、標準差為 .81，呈現中高程度，顯示軍事主官普遍感受到其部屬的組織公民行為，且彼此之間變異不大；而就部屬所知覺的上下關係品質—信任及滿意而言，其平均分數分別為 3.91、3.86（滿分為 6），介於尺度 3（有點不同意）和尺度 4（有點同意）之間，較偏向尺度 4（有點同意），顯示受試者（部屬）對其所屬主官所知覺的上下關係品質尚覺滿意，因而使其對其所屬主官及組織產生一定的向心力及認同感，也才會展示出中高程度的組織公民行為，與前述文獻推論大致吻合；在家長式領導—仁慈、德行、及威權方面，以德行領導的平均數最高（4.16），但與仁慈（3.58）及威權（3.46）差異不大，且三者皆偏向尺度 4（有點同意），顯示家長式領導在現今軍事組織中仍具一定影響力；最後有關控制變項方面，較值得關注的是部屬的學歷普遍偏低（平均數為 2.86），介於高中與專科之間。

其次就相關係數方面，在控制變項間的相關，僅部屬的年齡與學歷及年資呈正相關（ $r = .31, p < .001$ ； $r = .73, p < .001$ ）。控制變項與家長式領導方面，部屬的學歷與仁慈領導及德行領導呈正相關（ $r = .12, p < .05$ ； $r = .11, p < .05$ ），但卻與威權領導呈顯著負相關（ $r = -.17, p < .001$ ）；控制變項與上下

表 4 各變項之 Pearson 相關分析(N=430)

變項	Mean	S.D.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
控制變項													
	2.16	.62											
2.部屬性別	.97	.16	.08										
3.部屬學歷	2.86	.83	.31***	.08									
4.部屬年資	2.16	1.42	.73***	.08	-.04								
家長式領導型													
5.仁慈領導	3.58	1.05	.09	.04	.12*	.08	(.96)						
6.德行領導	4.16	1.03	.07	.06	.11*	.02	.75***	(.89)					
7.威權領導	3.46	1.00	-.14**	-.09	-.17**	-.08	-.60**	-.60**	(.92)				
上下關係品質													
8.信任	3.91	1.10	.14**	.03	.11*	.10*	.76***	.69***	-.45**	.86***	(.92)		
9.滿意	3.86	1.08	.14**	.05	.14**	.10*	.67***	.57***	-.39**	.81***	.78***	(.85)	
依變項													
10.組織公民行為	4.43	.81	.20***	.14**	.18***	.17**	.46***	.36***	-.28**	.41***	.39***	.37***	(.96)

註：1.* $p < .05$ 、** $p < .01$ 、*** $p < .001$

2..括弧內為該量表的向度 Cronbach α

關係品質相關方面，部屬年齡、學歷、及年資與上下關係品質呈正相關 ($r = -.10, p < .05 \sim r = -.16, p < .01$)，顯示部屬的年齡越大、學歷越高、年資越久則越能知覺到較佳的上下關係品質；控制變項與結果變項間的相關方面，部屬的年齡、性別、學歷、及年資均與組織公民行為呈現高度的正相關，相關係數在 $r = .14 (p < .01)$ 與 $r = .20 (p < .001)$ 之間，由此可知，本研究引進上述控制變項是合理的。

另外，家長式領導各向度間的相關，則在 $r = -.60 (p < .001)$ 與 $r = .75 (p < .001)$ 之間，威權領導與其他兩項領導行為呈負相關，而仁慈與德行之間則呈正相關，此結果亦與過去家長式領導的研究沒有差異(鄭伯璫、周麗芳、樊景立，民 89；鄭伯璫、黃敏萍、周麗芳，民 91)。家長式領導與上下關係品質之間的相關，則介於 $r = -.39 (p < .001)$ 與 $r = .76 (p < .001)$ 之間，威權領導與上下關係品質均呈顯著負相關 ($r = -.39, p < .001 \sim r = -.45, p < .001$)，而仁慈領導與德行領導則與其呈顯著正相關 ($r = .57, p < .001 \sim r = .76, p < .001$)。至於家長式領導與組織公民行為之間的相關，仁慈領導及德行領導與組織公民行為呈顯著正相關 ($r = .46, p < .001; r = .36, p < .001$)，而威權領導則與組織公民行為呈顯著負相關 ($r = -.28, p < .001$)，亦與過去文獻吻合(鄭伯璫、謝佩鴛、周麗芳，民 91)。

4.2 家長式領導與組織公民行為

軍事主官家長式領導與部屬組織公民行為之迴歸分析結果，如表 5 所示，由表 5 關於組織公民行為之迴歸分析結果的 M4、M7 及 M10 可知，在控制變項方面，除了部屬性別及學歷對組織公民行為有影響之外，其他部屬背景變項的影響不大。而在控制了部屬背景變項之後，表 5 中 M4 及 M7 分別顯示了家長式領導之仁慈領導及德行領導對部屬組織公民行為具有顯著的正面效果 ($\beta = .43, \Delta R^2 = .18, P < .001$; $\beta = .33, \Delta R^2 = .11, P < .001$)，亦即當領導者採取仁慈或德行領導風格，部屬會展現出較多的組織公民行為；而表 5 的 M10 則顯示了威權領導對部屬的組織公民行為具有顯著的負面效果 ($\beta = -.24, \Delta R^2 = .06, P < .001$)，亦即當領導者採取威權領導風格，部屬會展現出較少的組織公民行為。由以上結果顯示了 H_{1a} 、 H_{1b} 、 H_{1c} ，均獲得支持。

4.3 家長式領導與上下關係品質

由表 5 家長式領導對上下關係品質的迴歸分析 M1 及 M2 中，可以看出家長式領導對上下關係品質的預測效果。以信任而言，部屬背景效果不顯著，而 M1 則顯示出家長式領導的效果極為顯著 (ΔR^2 為 .59, $P < .001$)，其效果主要來自仁慈領導 ($\beta = .58, P < .001$)、德行領導 ($\beta = .30, P < .001$)；另外，就滿意而言，部屬背景效果亦不顯著，其主要效果亦來自於仁慈領導 ($\beta = .56, P < .001$) 及德行領導 ($\beta = .19, P < .001$)。由以上結果可以發現，除了威權領導與信任及滿意的關係不顯著之外， H_{2a} ：領導者的仁慈領導對部屬的上下關係品質（信任與滿意）具有正面效果、與 H_{2b} ：領導者的德行領導對部屬的上下關係品質（信任與滿意）具有正面效果的假設都獲得支持。

4.4 上下關係品質對家長式領導與組織公民行為的中介效果

表 5 顯示了所有上下關係品質、家長式領導與組織公民行為的迴歸分析結果，由此分析結果我們可以發現，上下關係品質對家長式領導與組織公民行為具有中介效果的假設，獲得部份支持。在上一節本研究已證實了家長式領導對部屬的組織公民行為有顯著的預測效果；表 5 中的 M1 及 M2 顯示出，家長式領導型態對上下關係品質（信任與滿意）具有顯著的預測效果 (ΔR^2

分別為.59及.43, $P < .001$); 以信任而言, 部屬背景的效果不大, 其主要的效果均來自於仁慈領導 ($\beta = .58, P < .001$)、德行領導 ($\beta = .30, P < .001$); 以滿意而言, 其主要效果亦來自於仁慈領導 ($\beta = .56, P < .001$)及德行領導 ($\beta = .19, P < .001$); M3也顯示出, 上下關係品質對部屬的組織公民行為亦具顯著的預測效果 (分別為 $\beta = .26, P < .001$ 及 $\beta = -.14, P < .05$); 但若同時考量家長式領導及上下關係品質對部屬的組織公民行為的影響時, 其中介效果並不一致; 以仁慈領導而言, 雖然 β 值略有下降 (由.43分別降為.37與.38), 但效果並不顯著; 而以德行領導及威權領導而言, β 值有較為明顯的下降 (由.33降為.16與.15以及由-.24降為-.10與-.12), 亦達顯著水準 (β 值介於.21~.32, $P < .001$), 整體的解釋力略有增加; 因此, 由此結果顯示, H_{2a} 未獲支持, 而 H_{2b} 及 H_{2c} , 則獲得支持, 亦即, 上下關係品質對德行領導及威權領導與部屬的組織公民行為具有中介效果。

5. 結論與建議

本研究的目的是有三: (1) 瞭解軍事組織中, 領導者家長式領導對部屬組織公民行為的影響程度; (2) 探討家長式領導與上下關係品質的關係 (3) 觀察上下關係品質對家長式領導與部屬組織公民行為的中介效果為何。由研究結果顯示出, 除了達成本研究的三個研究目的之外, 研究者在研究的過程中亦有幾點發現, 本研究擬針對此提出幾點理論意涵及管理實務的建議。

5.1 理論的意涵

5.1.1 部屬的組織公民行為, 會隨著領導者家長式領導之領導型態而有顯著差異

研究結果顯示, 家長式領導對組織公民行為有顯著的影響效果, 且其影響方向會隨著不同的家長式領導型態而有所差異, 對於上述的結果, 可進一步以圖 2 加以表示。基本上, 仁慈與德行領導對部屬組織公民行為具有正向的效果, 亦即當領導者採取仁慈或德行領導風格, 部屬會展現出較多的組織公民行為。反之, 當領導者採取威權領導風格時, 部屬會展現出較少的組織公民行為。這說明了當領導者採取照顧部屬的仁慈領導或是以身作則與公私分明的德行領導, 都會促使部屬對領導者產生認同效法、感恩圖報、及敬畏

順從的態度，並進而提升了部屬個人的組織公民行為與工作效能（鄭伯璦、周麗芳、黃敏萍，民 90），而當領導者採取控制部屬的威權領導時，部屬常會因畏懼與不滿而減少組織公民行為。

表5:上下關係品質對家長式領導與組織公民行為之中介效果

變項	上下關係品質		組織公民行為											
	信任	滿意	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
控制變項														
1.性別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.部屬性別	-	-	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*	-.09*
3.部屬學歷	-	-	-.13*	-.11*	-.11*	-.11*	-.11*	-.13*	-.13*	-.12*	-.13*	-.12*	-.12*	-.11*
4.部屬年資	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ΔR^2	.03	.03	.08	.08	.08	.08	.08	.08	.08	.08	.08	.08	.08	.08
家長式領導														
5.仁慈領導	.58***	.56***		.43***	.37***	.38***								
6.德行領導	.30***	.19***					.33***	.16**	.15***					
7.威權領導	-.06	-									-.24**	-.10*	-.12*	
ΔR^2	.59	.43		.18	.16	.16	.11	.09	.09	.06	.05	.05		
上下關係品質														
8.信任			.26***					.25***			.32***			
9.滿意			.14*							.21***			.29***	
ΔR^2			.13		.02	.02		.05	.05		.09*	.08*		
R^2	.61	.47	.21	.26	.26	.27	.19	.22	.22	.13	.21	.20		
調整之 R^2	.61	.46	.20	.25	.25	.25	.18	.21	.21	.12	.20	.19		
F 值	94.69	52.76	52.76	29.88	25.19	25.36	19.34	19.63	19.41	12.84	18.87	17.65		

註：1.* $p < .05$ 、** $p < .01$ 、*** $p < .001$

5.1.2 家長式領導與上下關係品質的關係

由表 5 的實證結果顯示，部份支持 H2(僅接受 H_{2a} 及 H_{2b})，亦即，家長式領導中的德行領導與仁慈領導對部屬的上下關係品質（信任與滿意）具有正面效果的假設都獲得支持。而威權領導與信任、滿意的關聯性雖呈現負向關係，但效果未達顯著。將上述研究結果與樊景立、鄭伯璦(民 89)的研究對照比較可以發現，不管是一般企業組織或是軍事組織，不論是表現出關懷部屬的仁慈領導或是展現出以身作則的德行領導均能獲得部屬較高的信任與滿意；然而，威權領導模式在不同性質的組織即會呈現出不同的結果；例如，以一般企業組織為研究對象的實證結果大多顯示出威權領導與上下關係品質

呈顯著負相關（鄭伯璦，民 84a）；而在一貫強調服從、專權、與命令貫徹的軍事組織中，威權領導行為與上下關係品質的關係就不明顯，充分顯示出，軍事組織獨特的組織文化及迥異於一般企業的社會化過程，會間接影響軍事組織成員對領導者領導行為的知覺，進而產生不同的上下關係品質。

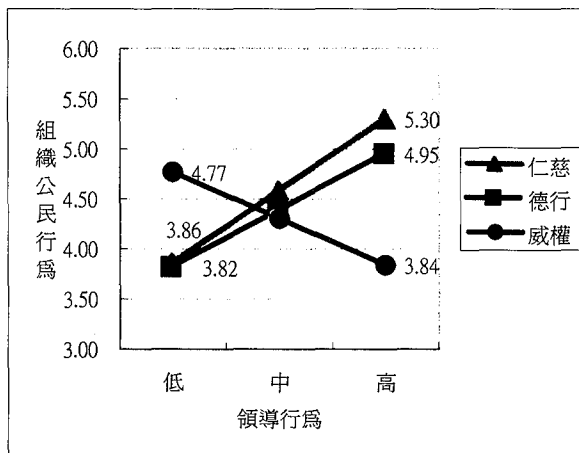


圖 2：家長式領導與組織公民行為關係圖

5.1.3 上下關係品質對家長式領導與組織公民行為的中介效果

由實證結果顯示，部份支持 H3，（僅接受了 H3b 及 H3c），亦即，上下關係品質對德行領導及威權領導與部屬的組織公民行為具有中介效果，而對仁慈領導與部屬的組織公民行為則不具中介效果。由以上結果可以看出，軍事組織其迥異於

其他企業團體的組織文化，在傳統的軍事組織中，講究的是「作之君」的威權領導與「作之師」德行領導的領導模式：主官對其部屬擁有絕對的權威，而部屬對其主官亦須以絕對的服從予以回應，而其中所展現的威服、專權、隱匿、嚴峻、及教誨等上對下的單向命令行為，更是軍事組織中上司與部屬彼此間慣用的溝通與互動模式；其次，在軍事組織中領導者亦常以以身作則、公私分明等行為，來贏得部屬的景仰效法，並做為他人的表率。因此，在軍事組織中這兩種領導行為特別容易影響部屬對其領導行為的信任與滿意知覺，進而左右了部屬的組織公民行為。

表 2 家長式領導探索性因素分析結果^a(N=430)

題 目	仁慈領導	權威領導	德行領導
因素 I、仁慈領導			
他關懷我私人的生活與起居。	.81	.19	.26
他平常會向我噓寒問暖。	.79	.28	.22
他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	.76	.23	.16
當我碰到難題時，他會即時給我鼓勵。	.74	.29	.32
他對我的照顧會擴及到我的家人。	.73	.12	.17
他盡心盡力的照顧我。	.72	.23	.37
我有急難時，他會及時伸出援手。	.71	.26	.33
他會幫我解決生活上的難題。	.68	.17	.36
對於工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。	.67	.18	.43
他與我們相處在一起時像一家人一樣。	.66	.35	.33
對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。	.64	.14	.18
當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在。	.63	.26	.37
當我犯錯時，他會給我改過的機會。	.56	.24	.40
他不會當著同事的面前，給我難堪。	.50	.37	.36
因素 II、威權領導			
他採用嚴格的管理方法。	.12	.80	.00
在我們面前，他表現出威嚴的樣子。	.12	.75	.00
與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。	.25	.73	.19
他要求我們的表現一定要超過其他單位。	.13	.69	.14
當任務無法達成時，他會斥責我們。	.29	.66	.21
他遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。	.19	.65	.00
他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。	.23	.64	.27
開會時，都照他的意思作最後的決定。	.18	.62	.26
他不讓我們察覺他真正的意圖。	.25	.59	.23
他會貶低我們在工作上的貢獻。	.36	.57	.42
本單位大小事情都由他自己獨力決定。	.00	.55	.16
當我當眾反對他時，會遭到冷言諷刺。	.26	.52	.35
他不會把訊息透露給我們知道。	.26	.47	.34
他要求我完全服從他的領導。	.00	.45	.00
他喜怒不形於色。	.12	.45	.15
因素 III、德行領導			
他不會因個人的利益去拉關係、走後門。	.30	.00	.73
他對待我們公正無私。	.48	.25	.67
他為人正派，不會假公濟私。	.41	.19	.66
他不會佔我的小便宜。	.31	.00	.64
工作出紕漏時，他會把責任推得一乾二淨。	.27	.32	.62
他會利用職位搞特權。	.25	.35	.56
得罪他時，他會公報私仇。	.24	.39	.50
他任人唯賢，不嫉才妒賢。	.35	.15	.44
他不會把我或別人的成果與功勞據為己有。	.23	.14	.42
特徵值	8.27	7.10	5.28
各因素解釋變異量(%)	21.77	18.69	13.90
累積解釋變異量(%)	21.77	40.46	54.36
問卷各面向Cronbach's α 係	.96	.92	.89

註：採取主軸因子分析法抽取共同因素，並以最大變異法(Varimax)轉軸處理。

5.2 管理實務的建議

5.2.1 家長式領導與組織公民行為的關係

軍事領導者應體認到，家長式領導已存在於現今軍事組織之領導管理實務之中，除了因為家長式領導理論是根植於中國傳統文化中的尊尊法則外（鄭伯璜，民 77），更重要的是其理論內容—仁慈、德行、威權等面向，能為軍事組織成員所接受。因此，軍事組織雖有其獨特的組織文化，使得軍事組織成員對威權式領導行為的排斥感不若一般企業組織顯著，但是隨著整體社會、經濟、文化環境的變遷，現代軍事領導者除了運用威權領導模式之外，更要照顧、關懷、及愛護部屬，並建立正直盡責、不佔便宜、及無私典範的行為模式，才能贏得部屬的景仰與效法，進而誘導部屬表現出利於組織發展的組織公民行為。

5.2.2 部屬所知覺到的上下關係品質與領導效能的關聯性

軍事領導者應瞭解到領導效能會受到部屬所知覺到的上下關係品質高低所影響。經由研究結果支持了上下關係品質是影響領導效能的重要中介因素，而上下關係品質的高低，係由部屬所知覺感受的，而非領導者主觀的認定，因此，軍事領導者應隨時注意部屬的態度與知覺，並據以調整配適 (fit) 領導型態，以提升領導效能。

5.2.3 人口統計背景變項的意涵

由相關分析可以看出，幾項與人口背景變項有關的訊息：首先，部屬學歷越高越偏好領導者採取仁慈及德行領導，而較排斥威權式的領導方式；其次，部屬的年齡越大、學歷越高、年資越久則越能知覺到較佳的上下關係品質；最後，部屬的年齡、性別、學歷、及年資均與組織公民行為呈現高度的正相關，由以上訊息可以提供軍事領導者在領導管理實務中，調整領導行為的重要參考。

6. 研究限制與後續研究方向

基於本研究的範圍與對象，本研究結論的類推性可能有以下的限制存在。首先，本研究在抽樣方法上採用立意抽樣法來尋找樣本，雖為增加樣本之代表性，本研究特意盡量包括國軍各種不同屬性的單位（陸、海、空、聯勤、軍管部、憲兵、及中央所屬機關單位）、以及不同性質的工作（指揮職、幕僚職），但由具有數十萬成員的軍事組織中，僅抽取國軍 21 個單位，645 位受測者而言，樣本代表性似略嫌不足；其次，本次接受問卷調查的對偶配對，其層級在軍事組織中營級以下單位，相對於整體軍事組織編制而言，屬基層單位，基層單位的運作模式、人員資歷、社會化歷程、人際互動模式等現象，均與高司單位有明顯的差異，因此，能否以此次研究結果類推到所有不同階層的單位，仍有待商榷。

由於實際上的諸多限制，後續研究的建議方向有以下幾點，首先，由於現今軍事組織中仍未發展出一套適用於我國軍事組織的領導理論，因此，除了以華人文化為基礎所發展出來的家長式領導理論來探究並試圖建立最適的領導模式之外，未來研究者應可進一步加入西方領導理論中，例如轉型領導及交易領導理論，共同比較探討文化因素對領導效能的影響效果；第二，組織公民行為僅是評估領導者領導效能的指標之一，並不能完整代表軍事領導的領導效能，後續研究可以更完整地蒐集單位的整體效能，例如單位年度整體考評、各項戰技測驗、以及單位整體形象等，以期正確且適當地評估領導效能；第三，本研究為分別探求家長式領導與組織公民行為及上下關係品質的關聯性，除了以相關分析瞭解彼此的相關性之外，亦以階層迴歸分析法，進一步驗證彼此的因果關係，例如，表 5 之 M4、M7、及 M10 即是針對家長式領導(仁慈、德行、威權)對組織公民行為的迴歸分析結果。另外，表 5 之 M1 及 M2 即是家長式領導(仁慈、德行、威權)對上下關係品質(信任與滿意)的迴歸分析結果，最後，應盡量提昇研究階層，以求全面且精確地掌握到軍事組織整體的現況，並做出合理的解釋；當然，後續研究者亦可將此理論架構運用於其他產業，以充分了解以華人文化為主體的家長式領導與以西方理論為基礎的轉型領導或交易領導理論，對台灣各種不同的產業領導者之領導效能之解釋能力有何差異，藉以探究文化對領導的影響力。

7. 參考文獻

- 余德成，溫金豐，陳泰哲（民 91），「科技產業中領導行為與組織公民行為之關係：檢驗督導信任的情境效應」，*中山管理評論*，第十卷第一期，65-91 頁。
- 林淑姬（民 81），「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」，*國立政治大學企業管理研究所博士論文*。
- 凌文韜（民 80），「中國人的領導與行為」，見楊中芳、高尚仁（主編）：《中國人、中國心—人格與社會篇》。台北：遠流出版公司。
- 凌孝棊（民 90），「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」，*國防大學國防管理學院資源管理研究所未出版碩士論文*。
- 黃怡姿（民 88），「員工對組織信任的形成與影響」，*國立台灣大學心理學研究所未出版碩士論文*。
- 楊國樞，鄭伯璜（民 76），「傳統價值觀、個人現代性及組織行為：後儒家假說的一項微觀驗證」，*中央研究院民族學研究所集刊*，第六十四期，1-49 頁。
- 廖裕月（民 87），「國小校長轉化領導型式與領導效能之研究」，*國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文*。
- 劉珊宇（民 87），「轉變型領導、領導人與成員交換、個人與組織契合與工作滿足、組織公民行為之實證研究」，*私立淡江大學管理科學研究所碩士論文*。
- 鄭伯璜（民 77），「賞罰行為與部屬效能：操作性條件化學習論的驗證」，*中華心理學刊*，第三十卷第二期，95-103 頁。
- 鄭伯璜（民 84a），「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*，第七十九期，119-173 頁。
- 鄭伯璜（民 84b），「不同家長權威價值與領導作風的關係：台灣民營企業的實證研究」，*行政院國科會專題研究報告*。
- 鄭伯璜，周麗芳，樊景立（民 89），「家長式領導量表：三元模式的建構與測

- 量」, *本土心理學研究期刊*, 第十四期, 3-64 頁。
- 鄭伯璜, 莊仲仁 (民 70), 「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*, 第四期, 2-41 頁。
- 鄭伯璜, 黃敏萍 (民 89), 「華人企業組織中的領導: 一項文化價值的分析」, *中山管理評論*, 第八期第四卷, 583-617 頁。
- 鄭伯璜, 黃敏萍, 周麗芳 (民 91), 「家長式領導及其效能: 華人企業團隊的證據」, *華心理學報*, 第三卷第一期, 85-112 頁。
- 鄭伯璜, 謝佩鴛, 周麗芳 (民 91), 「校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為: 轉型式與家長領導的效果」, *本土心理學研究期刊*, 第十七期, 105-161 頁。
- 鄭伯璜、周麗芳、黃敏萍 (民 90), 「家長式領導、部屬反應及部屬效能: 一項有效領導行為模式的建立」, *華人本土心理學追求卓越計劃第一年研究成果研討會宣讀論文*。
- Andersson, L. M. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework." *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Huang, M. P. and Wu T. Y. (2002), "Paternalistic Leadership and Subordinate Reverence: Establishing an Effective Leadership Model in Chinese Organization." Working Paper of Department of Psychology, National Taiwan University.
- Chiu, C. and Yang, C. F. (1987), "Chinese Subjects' Dilemmas: Humility and Cognitive Laziness as Problems in Using Rating Scales." *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, 18, 39-50
- Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986), "Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development." *Academy of Management Review*, 618-634.
- Farh, J. L., and Cheng, B. S. (2000), "A Cultural Analysis of Paternalistic

- Leadership in Chinese Organizations.” In J.T. Li., Tsui, A.S., and E. Weldon(Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context*. London: Macmillan.
- Farh, J. L., Earley, P. C., and Lin, S. C. (1997), “Impetus for Action : A Culture Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society.” *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Fiedler, F., (1967), *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2000) , “Leadership that Get Results,” *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Graen, G. (1976), “Role Making Process within Complex Organizations.” In M. D.Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G., and Cashman, J. F. (1975), “A Role of Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach.” In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*, 143-165. Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G., Liden, R. C., and Hoel, W. (1982), “Role of leadership in the employee withdrawal process.” *Journal of Applied Psychology*, 69, 50-60.
- Hersey, P and Blanchard, K. H. (1974), “So You Want to Know Your Leadership Style?” *Training and Development Journal*, 1-15.
- Hofstede, G. H. (1980), *Culture’s Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hill, CA: Sage.
- House, R., (1971), “A Path-goal Theory of Leader Effectiveness,” *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Jame, L. R. and Brett, J. M. (1984). “Mediators, Moderators, and Tests for Mediation.” *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
- Katz, D. (1964), “The Motivational Basis of Organizational Behavior.” *Behavioral Science*, 9, 131-133.

- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organization* (2nd ed.). New York : Wiley.
- Locke, E. A., (1969), "What Is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Organ, D. W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follows' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors" *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pye, L. W., (1985). *Asia Power and Politics*. MA: Harvard University Press.
- Redding, S. G. (1990), *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Scandura, T. A., and Graen, G. B. (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention." *Journal of Applied Psychology*, 69, 418-436.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., and Cogliser, C. C. (1999), "Leader-member Exchange (LMX) Research : A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic Practices." *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Silin, R. F. (1976), *Leadership and Values*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Smith, P. B., and Bond, M. H., (1993), *Social Psychology across Cultures: Analysis and Perspectives*. Needham, MA: Allyn & Bacon.
- Vecchio, R. P., and Gobdel, B. C. (1984), "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects." *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Westwood, R. (1997), "Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for

"Paternalistic Headship" among the Overseas Chinese." *Organization Studies*, 18(3), 445-480.

Westwood, R. I., and Chan, A. (1992), "Organizational Behavior : A Southeast Asian Perspective." In R.I. Westwood (Eds.), *Headship and Leadership*, Hong Kong : Longman Group. 123-139.

Yukl, G. A. (2002), *Leadership in Organizations*. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.