

國立交通大學

管理科學系

碩士論文

領導者性別與部屬性別對領導行為評量的影響



The Effect of Leader's Gender and Subordinate's Gender on
Subordinate's Evaluation of Leadership Effectiveness

研究生：王維寧

指導教授：王耀德 博士

洪瑞雲 博士

中華民國九十三年六月

領導者性別與部屬性別對領導行為評量的影響

The Effect of Leader's Gender and Subordinate's Gender on Subordinate's Evaluation of Leadership Effectiveness

研究生：王維寧

Student : Wei-Ning Wang

指導教授：王耀德

Advisor : Yau-De Wang

洪瑞雲

Ruey-Yun Horng

國立交通大學



Submitted to Institute of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Business Administration

June 2004

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十三年六月

領導者性別與部屬性別對領導行為評量的影響

研究生：王維寧

指導教授：王耀德 博士

洪瑞雲 博士

國立交通大學管理科學系碩士班

摘要

本研究旨在探討受試者對於領導者的評價是否會受到領導者的性別影響，且受試者的性別是否也會造成差異。研究中，領導行為依轉換型領導(高、低)和交易型領導之賞罰分明(高、低)分成有效的領導(高度轉換型、賞罰分明)，任用親信的領導(高度轉換型、賞罰不分明)，無人味的領導(低度轉換型、賞罰分明)，以及無能的領導(低度轉換型、賞罰不分明)4種。此4種領導行為以故事的方式呈現，故事中以男性或女性的名字操弄領導者的性別。讓205個台大及交大的理工科研究生以隨機的方式閱讀完同一性別的4種領導者，並在每看完一個領導者的行為描述後，對該領導者的行為進行評分。結果發現，受試者在給領導者的評價、體貼、關懷部屬、問題解決導向等構面上給高度轉換型領導者較高的評價，而在公正、賞罰分明則以賞罰分明的領導者得到較高評價。在性別差異上，男、女受試者給予女性領導者的評分皆高於男性領導者。在對部屬的關懷、賞罰分明、功利導向上男受試者給予的評價高於女性，顯示女性對領導者的要求較為嚴格。整體而言，受試者在給予異性領導者的分數較高。

關鍵字：性別與領導、轉換型領導、交易型領導、親信行為

The Effect of Leader's Gender and Subordinate's Gender on Subordinate's Evaluation of Leadership Effectiveness

Student : Wei-Ning Wang

Advisors : Dr. Yau-De Wang, Dr. Ruey-Yun Horng

Department of Management Science

National Chiao Tung University

Abstract

The purpose of study was to investigate the effects of leader's gender and subordinate's gender on evaluation of leadership effectiveness. Four scenarios of a leader's profile were constructed by two dimensions: a leader's transformational power (high, low) and his/her degree of contingent reward (high, low). An effective leader is one with high transformational power and justice. A cronyism leader is one who displays high transformational power to only a selected few. An inhumane leader is just but with low transformational power. An ineffective leader is neither just nor high in transformational power. A leader's gender was manipulated by gender-appropriate names. Two hundred and five science and engineering postgraduate students (male ; female) participated in the experiment. They read four scenarios of the same gender and evaluated each leader's effectiveness. Results showed that leader's gender did not show any main effect. But with respects to a leader's concern to the subordinates, justice, and utilitarianism, male participants tended to give better evaluation to the leader than females did. It suggests that females tend to pose a higher standard for leader's social justice. In general, participants tended to favor leaders of the opposite sex.

Key words: gender and leader, transformational leadership, transactional leadership, cronyism

誌謝

兩年的研究生涯就在論文完成的這一刻劃下了句點，過程雖然艱辛，卻也讓我獲益匪淺。特別要感謝王耀德老師和洪瑞雲老師的指導與逐字輔正，沒有您們的協助，我將找不到方向，且您們的關懷，也讓每一次 meeting 都有家的感覺。也謝謝口試委員李良哲老師和方聖平老師的寶貴意見，讓我的論文更為完善。

在這段時間中，我受到了很多朋友們的幫助，也因為有這些朋友，讓我在新竹的日子既充實又精彩。對於有許多強項、個性又好的室友小鳳，謝謝妳帶给了我許多溫暖。謝謝愛捉弄人的小鳳、天真樂觀但怕狗的 CACA、愛鬥嘴、官腔的台客順慶、聰明的思瑋等同門的師姊弟妹們，讓我的生活充滿了歡笑。謝謝 214 的骨感芬、邦邦讓我時常串門子，在做研究之餘可以忙裡偷閒。謝謝神秘的明儒和像陽光般的展輝總會適時的出現。謝謝曾經參與實驗的同學和幫忙找實驗者的朋友，沒有你們，這篇論文就無法順利完成。謝謝海大和松高老友的帮助，珊珊、蟲、草莓、信、蚊子、荳荳、安芃的陪伴，和邦叔叔的照顧，也謝謝凱彬表哥的關心與勉勵。

另外，謝謝建龍給予我許多鼓勵，且從不吝於分享知識與常識，因為有你，日子總是充滿了驚奇與甜蜜。

我一直都知道，自己是很幸福的，這都要感謝王專家爸爸和瑪琍達媽媽，您們的愛與支持，讓我能夠無後顧之憂的專注於研究，在我徬徨時，也能以自己的人生經驗助我釐清思緒。也謝謝貼心的妹妹，一路走來，始終如一，我們兩姊妹的感情可是堅若磐石、固若金湯。

真的很高興我有這麼讚的你們在我身邊！

目錄

摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
1. 研究背景與動機	1
2. 研究架構	1
3. 研究假設	3
第二章 文獻探討	5
1. 領導者的行為	5
2. 性別差異與性別角色	13
3. 性別與領導	16
4. 小結	18
第三章 方法	19
1. 受試者	19
2. 自變項的操弄	19
3. 程序	24
第四章 結果	26
1. 整體評量	26
2. LPC衡量的領導行為	30
3. 領導風格之評量	41

4. 部屬對領導風格喜好的排序	53
第五章 結論與建議	57
參考文獻	61
附錄	66
1. 有效的領導	66
2. 任用親信的領導	69
3. 無人味的領導	72
4. 無能的領導	74
5. 問卷	76
6. LPC領導者被部屬肯定的評量	79
7. 轉換型領導行為和賞罰分明行為的知覺	80
8. 領導者個人風格	81
9. 共事意願的衡量	82



表目錄

表 1	領導行為的四種類型	2
表 2	轉換型領導行為	21
表 3	賞罰分明之領導行為	22
表 4	內部一致性分析	23
表 5	與 4 種領導者的共事意願之平均得分	26
表 6	與 4 種領導者的共事意願得分之變異數分析結果	27
表 7	整體評分之平均得分	28
表 8	整體評分之變異數分析結果	29
表 9	給領導者的整體評價之平均得分	31
表 10	給領導者的整體評價得分之變異數分析結果	32
表 11	領導者的體貼行為之平均得分	35
表 12	領導者的體貼行為得分之變異數分析結果	36
表 13	領導者的公正性之平均得分	38
表 14	公正性得分之變異數分析結果	39
表 15	領導者對部屬個人的關懷行為之平均得分	42
表 16	對部屬個人的關懷的得分之變異數分析結果	43
表 17	領導者問題解決導向的平均得分	44
表 18	領導者問題解決導向的得分之變異數分析結果	45
表 19	賞罰分明行為之平均得分	47
表 20	賞罰分明行為的得分之變異數分析結果	48
表 21	領導者的功利導向行為之平均得分	51
表 22	領導者功利導向的得分之變異數分析結果	52
表 23	領導者的排序之平均得分	54
表 24	領導者排序的得分之變異數分析結果	55

圖目錄

圖 1	轉換型領導行為和賞罰分明交互作用對整體評分的影响	30
圖 2	轉換型領導與賞罰分明交互作用對整體評價的影响	33
圖 3a	高度轉換型領導行為與高度賞罰分明對整體評價的影响	34
圖 3b	高度轉換型領導行為與低度賞罰分明對整體評價的影响	34
圖 3c	低度轉換型領導行為與高度賞罰分明對整體評價的影响	34
圖 3d	低度轉換型領導行為與低度賞罰分明對整體評價的影响	35
圖 4	領導者性別與受試者性別交互作用對體貼行為的影响	37
圖 5	轉換型領導行為與賞罰分明行為交互作用對公正性得分的影响	40
圖 6	領導者性別和受試者性別交互作用對公正性得分的影响	40
圖 7	受試者性別與轉換型領導行為交互作用對公正性得分的影响	40
圖 8	受試者性別與賞罰分明行為交互作用對公正性得分的影响	41
圖 9	領導者性別與賞罰分明行為交互作用對公正性得分的影响	41
圖 10	受試者性別與轉換型領導行為交互作用對個別關懷行為得分的影响	44
圖 11	轉換型領導行為和賞罰分明領導行為交互作用對問題解決導向的影响	46
圖 12a	高度轉換型領導和賞罰分明對賞罰分明行為得分的影响	49
圖 12b	高度轉換型領導和賞罰不分明對賞罰分明行為得分的影响	49
圖 12c	低度轉換型領導和賞罰分明對賞罰分明行為得分的影响	50
圖 12d	低度轉換型領導和賞罰不分明對賞罰分明行為得分的影响	50
圖 13a	男性受試者與轉換型、賞罰分明交互作用對功利導向得分的影响	53
圖 13b	女性受試者與轉換型、賞罰分明交互作用對功利導向得分的影响	53

第一章 緒論

1. 研究背景與動機

一直以來，男性和女性的差異廣受討論。這樣的差異一方面是來自社會對女性由來已久的歧視，女性被認定為無才便是德，一個女人一輩子最大的貢獻即是守著家，當個賢妻良母，賺錢養家活口則是男性的責任。而另一方面男性和女性在先天的生理條件上本來就不同，後天的環境和遭遇也不一樣，如此造成女性長期處於弱勢的地位。不同的文化也對女性帶來了束縛，從前華人女子必須要裹小腳，這樣的習俗說是為了美觀，實則限制了女性的活動範圍，即便是現在，仍然有些地方信仰認為女性不能拋頭露面。雖然現在女性接受教育的機會增多，工作的機會也增多，然而女性即使表現出色，被賞識的機會卻往往不如男性同事。為了要得到相同的評價，女性必須付出更多的努力；在同樣的職位上，女性通常要比男性優秀，甚至在升遷上，女性會遭遇到一玻璃天花板，不管她的能力有多好，仍有可能永遠輪不到高階主管的位置。這樣的差別待遇雖然令人洩氣，卻是公司中常見的現象。

不管情勢多麼不利，還是有許多女性成為公司中的領導者，這在傳統以來一直是以男性為主的局面無疑的是個衝擊，也對於女性領導者造成了一些壓力，到底女性領導者該表現出怎樣的行為，才能使部屬滿意且達成目標，就成了一門值得探討的課題。

2. 研究架構

不管是對部屬有高度關懷的轉換型領導行為，或是重視公平的賞罰分明行為，領導者的最終目的是想影響部屬以達成組織目標。然而領導者的性別是否也會影響部屬對其的觀感？女性在邁向領導的路上是否有遭遇到不公平的待遇，到底社會大眾對於一個女性領導者的要求和一個男性領導者有無差別，當不同性別的領導者對部屬表現出相同的行為時，不同性別的部屬對他的評價是否不同？怎樣的領導行為才是部屬眼中有效能的，這是本研究想要探討的問題。

表 1 領導行為的四種類型

領導行為		轉換型領導	
		高	低
交易型 領導之 賞罰 分明	高	有效的領導行為	無人味的領導行為
	低	任用親信的領導行為	無能的領導行為

Burns(1978)將轉換型領導定義為一個努力爭取部屬信任與信心的領導，這樣的領導者對未來有明確的目標，懷疑現況，藉由指導與賦權以激勵部屬，使他們能發展自己的未來並且對組織有所貢獻。這樣的領導通常也被稱為魅力領導。相對的，交易型領導強調的是與部屬間建立交易的關係，先明確闡明部屬的責任，當他們達到目標時給予獎勵，失敗時給予糾正或處罰。本研究將領導者的行為特質依轉換型(高、低)和賞罰分明(高、低)之領導行為分成 4 種：(1)具有高度轉換領導行為和高度賞罰分明行為，因為領導者注重和部屬之間的互動，願意花時間去瞭解部屬的個別差異，而且秉持著公平的原則，這樣的行為最能令部屬信服，也會有較好的效能，稱之為有效的領導。(2)高度轉換型領導和低度的賞罰分明，稱為任用親信之領導行為。這樣的領導者僅與部份人的人際關係十分用心，也只懂得關懷部份部屬，因此往往在獎賞或處罰時卻沒有給予全部人公平的對待，這樣的行為雖可取悅部份部屬，但卻會令另一部份部屬感到不公平，甚至會產生消極的回應。(3)低度轉換型領導行為和高度賞罰分明，稱為無人味的領導行為。這類領導者和部屬之間只有勞力和獎賞或是處罰的交易關係，領導者一切秉公處理，不重視人情。(4)低度轉換型領導行為和低度賞罰分明行為，為無能的領導。此類領導者不但和部屬之間缺少互動，甚至連何時該賞何人該罰都分辨不清，可謂昏庸的領導者，此四類領導行為如表 1 所示。

3. 研究假設

Yukl, Falbe, & Youn(1993)探討了領導者所使用之策略差異，包括 646 件被影響者的角度所回應的事件和 238 件影響者角度所經歷的事件，之後再將蒐集的事件當中所使用的策略以九種策略行為分類，包括理性說服(Rational persuasion)、靈性訴求和精神上的開示(Inspirational appeals)、諮商(Consultation)、示好(Ingratiation)、個人魅力(Personal appeals)、利益交換(Exchange)、結盟(Coalition)、施壓 (Pressure)、訴諸法條或法規(Legitimizing)等。結果發現一般而言，理性說服是個最常用的影響人的策略，而靈性訴求和精神上的開示、諮商、示好、訴諸法條或法規的策略則通常須搭配著其他策略使用，並且在事件初始期管理者最常用的是理性說服、示好、和個人魅力等策略，接著才加上利益交換、訴諸法條或法規、結盟、施壓等策略。這個研究之理性說服、靈性訴求和精神上的開示、諮商、示好、個人魅力、結盟等策略相當於轉換型領導所表現的行為，而利益交換、施壓相當於交易型領導策略，此研究顯示領導者所使用的影響策略涵蓋了轉換型和交易型這兩向度。

由 Yukl, Falbe, & Youn(1993)的研究發現，領導行為包括轉換型和交易型兩種，就轉換型領導行為和交易型領導行為之賞罰分明的高低程度而言，本研究預測在兩者皆為高度時，因為領導者能在公正的前提下，對部屬體貼、關懷，所以最令部屬喜歡。其次為賞罰分明但是低度轉換型之無人味的領導者，這類領導者雖然不重視和部屬之間的情感互動，但是因為其做事公正，仍能獲得較高的評價。至於高度轉換型但是賞罰不分明之任用親信的領導者，雖然會積極的培養和部屬的關係，但是往往公私不分，待人不公，所以較受爭議。最後，若是兩者皆為低度之無能的領導者，不但不懂的關心部屬，為人又不公正，預測其所得到的評價是 4 者中最低。研究中利用對領導者的評價、體貼、公正、對部屬個人之關懷、賞罰分明、功利導向、問題解決導向、共事意願和整體的評分等九個構面，另外再加上對此 4 種行為的喜好排序進行探討。

除了領導行為的差異之外，性別是否會產生影響呢？根據以往的研究指出，女性在領導上並不輸於男性領導者的。例如 Eagly, Karau, & Makhijani(1995)搜尋了 4 個資料庫中 1989 年前的文獻，除去極端值之後，在 82 個差異顯著的研究中，他們發現只

有 35 個(43%)研究中的結果顯示男性領導者較受偏愛，但是男性和女性兩者在領導效能上並無不同。評分者的性別則有關聯，男性的評分者較喜歡男性領導者，女性評分者則沒有偏向任一方。此外，Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engan (2003)的統合研究中以轉換型、交易型及放任型等三種領導型式來看性別有無差異。在抽樣的 45 個研究中發現，女性在轉換型領導和權變獎賞上得分高，男性在例外管理和放任領導上得分高，由於領導效能和轉換型及權變獎賞呈正相關，跟交易型或是放任為負相關。由上面兩篇文獻推論，性別對領導效能可能不會產生影響，或是女性領導者比男性領導者有效。但是在相同的領導行為下性別是否會產生影響呢？

有鑒於過去研究發現性別可能是一個會影響領導效能的因素之一，因此，本研究也預測，由於性別刻板印象的影響，當面對同樣的領導行為時，部屬對領導者的評價會受到領導者的性別影響，由於領導與性別角色一致，男性領導可能得到的評價較高。相反的，因與性別角色不一致，女上司所得的評價可能會較低。

最後，我們也預測部屬的性別也會影響他們對領導行為的感受，由於領導者的性別與社會上傳統的與性別角色中男尊女卑的期待不一致，我們預測男、女部屬對於男性領導者的評價並沒有太大的差異，然而男性部屬對於女性領導者的評價可能會低於女性部屬。

1. 領導者的行為

成為一個領導者，除了知識和能力之外，還有許多不同的要素，包括領導者本身的特質、行為、權力來源、以及部屬、工作、情境，甚至性別或是個人行為風格。領導和統治並不相同，統治是為維護社會組織而運用權力的活動，有時統治甚至需要依靠武力來維持。而領導則是掌握權力，為了實現某種社會目標而進行的活動(嚴家其, 1987)。領導者在一個組織內不但具有特殊的地位和作用，從事特定的工作，更是關鍵性的人物，這樣的角色和一般管理人員不同，並非隨便就能取代。黃敏萍(2002)檢索了從 1981 年到 2002 年間國內學術期刊上發表的論文發現，過去 20 年間台灣關於組織領導的議題研究累計已有 1000 篇以上，若再加上國外的研究真可說是多如繁星，然而，有許多重要的領導議題卻仍然懸而未解。

對於領導的定義，有許多不同的理論，例如 Fiedler(1969)的權變模式(Contingency Model)主張，領導者的人格特徵決定了他的領導方式，而情境的差異和領導者個人的特徵造成了領導效能的不同。Fiedler 將領導行為分為關係導向的和任務導向兩種，關係導向的領導者重視良好的人際關係，而任務導向的領導者強調圓滿達成任務。House(1979)的途徑—目標理論(Path-Goal Theory)主張領導行為包括指示性的、成就導向的、支援性的、與參與式的，這些領導行為和情境、部屬的特徵和環境的壓力與要求乃交互作用，造成領導者的效能差異。Hersey 和 Blanchard(1977)的情境領導理論(Situational Leadership Theory)特別強調部屬的特性在領導者選擇領導方式時的重要性，因此主張 Fiedler 的任務導向和關係導向領導向度之外要再加上追隨者的成熟水準才能決定領導效能。另外 Likert(1967)之管理系統理論(Theory of Management System)，將組織的型態或管理方式分成四種管理系統，並且探索不同的組織運作方式特徵和實際表現的關係(c. f. 羅虞村, 1986)。整體而言，傳統的理论認為，領導就是領導者利用組織賦予的職位和權力帶領部屬完成目標，而行為科學學家則認為，領

導是領導者以自身的行為去影響部屬以完成目標。這些理論都有一個共同點，領導即是有意的去影響同事的行為以達成組織或是工作上的目標。不管領導者如何表現他們的角色，領導背後的目的在引出被領導者更高的努力程度以及樂於和領導人合作的態度(Emans, Munduate, Klaver, & Vilert, 2003)。總言之，領導也就是帶領部屬達成設立的目標。而在達成目標的過程中，領導者可藉由職位高、資歷久、和傳統的服從觀念來影響部屬的行為，也可以利用自己的品德、才能、知識、或是感情因素讓部屬接受指揮，領導者的行為如何才能產生預期的影響力便成為一門學問，也是一門藝術。

轉換型的領導(transformational leadership)和交易型的領導(transactional leadership)兩者之間的差異，一直廣受學者研究。Burns(1978)將轉換型領導指為一個努力爭取部屬信任與信心的領導，這樣的領導者對未來有明確的目標，懷疑現況，藉由指導與賦權以激勵部屬，使他們能發展自己的未來並且對組織有所貢獻。這樣的領導通常也被稱為魅力領導(Conger & Kanungo, 1998)。相對的，交易型領導強調的是與部屬間建立交易的關係，先明確闡明部屬的責任，當他們達到目標時給予獎勵，失敗時給予糾正或處罰。

Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engan (2003)的統合研究中以轉換型、交易型及放任型等三種領導型式來看性別有無差異。他們利用 PsycINFO、Educational Resources Information Center、ABI/INFORM 等三個資料庫，用轉換型(transform)和交易型(transactional)兩個關鍵字搜尋 1985 年到 2000 六月的研究，並且在 Dissertation Abstracts International 中利用轉換型、交易行再搭配性(sex)、性別(gender)總共四個關鍵字加以搜尋，並在 Center for Leadership Studies(2000a)的線上圖書館搜尋各種有足夠資料計算效果大小(effect size)的文獻，另外在 Society for Personality and Social Psychology、Society for the Psychological Study of Social Issues、Society for Experimental Social Psychology、European Association of Experimental Social Psychology 等四個組織中取得一些未出版的資料，也向 2000 夏季的管理學會與會者徵詢有標題、摘要適合者。在刪去領導性別其一樣本數小於 5，或男女領導者為不同族群或特殊角色，並將不同國家或組織的資料分開處理，得到總共有 45 個研究，紀錄其出版日期、來源、

第一作者性別、男性作者比率、標題是否有關男女、組織型態、組織大小等資料，領導者特質的紀錄包含國籍、平均年齡、階級、領導角色特徵、領導選取基礎、領導參與組織訓練情況、男性領導角色百分比、男性部屬百分比、領導性別和個別變數如年齡的混合、領導性別與制度變數如階級的混合，關於領導風格則紀錄特殊衡量的使用、評量者的定義(誰評的)、評分者的選取、性別比較的研究、測量的可性度等，至於男女領導衡量則紀錄額外的努力、滿意度、效能等資料，利用效果大小計算。其中有 60% 的第一作者為女性，但所有作者男、女各半，39% 的標題有關性別。結果發現，性別角色和領導角色影響了領導風格。女性在轉換型和權變獎賞(contingent reward)上得分高，男性在例外管理(management by exception)和放任主義(laissez-faire)上得分高，其中權變獎賞指的是當部屬績效好時給於獎賞，例外管理指的是致力於部屬的錯誤和失敗上，以求達到標準，放任主義則是在重要時刻經常表現出缺乏參與的態度。然而效能和轉換型及權變獎賞呈正相關，跟交易型或是放任主義為負相關，由此推論，在同一個位子上，女性領導者比男性領導者的績效好，然而績效低時，較容易開除女性，但卻給予男性緩刑。

Yukl, Falbe, & Youn(1993)對於領導者企圖影響別人的行為模式加以研究，探討領導者所使用之策略的差異，其中包括面對不同的對象，策略使用的先後順序，以及不同的策略間是否會結合著一起使用。他們將領導者產生影響力的方式分成九種策略行為，包含理性說服(Rational persuasion)指的是使用邏輯或實例來告訴被影響者、靈性訴求和精神上的開示(Inspirational appeals)是提出要求或建議來提升被影響者的熱忱，呈現價值與理想或增加其自信、諮商(Consultation)是找被影響者一起參與規劃策略、示好(Ingratiation)則為用讚美或奉承的方式使被影響者心情好、個人魅力(Personal appeals)為對被影響者表現出忠誠和友善、利益交換(Exchange)則是承諾分享利益或是交換好處、結盟(Coalition)則是請別人說服被影響人，或告訴他必須和別人有同樣的作為、施壓(Pressure)是以要求、威脅或定期檢查的方式來提醒被影響人、訴諸法條或法規(Legitimizing)則是建立制度、要求威權等，研究中他們請美國修讀 MBA 的在職生共 145 人以一定的格式每人紀錄他們在公司碰到的 3 個事件。另外再請 16 名

MBA 學生去公司中訪談不同的管理者請他們每人舉例 18 件事件，包括以影響人的角度所經歷的事件或是被影響人的角度所經歷之事件，之後再請 2 位管理教授和 2 位博士生分兩組把蒐集的事件中所使用的策略以九種策略行為分類，結果共得到 646 件被影響者回應事件和 238 件影響者角度事件，其中由被影響人的觀點來描述的事件共 777 個策略，影響者的觀點共 317 個策略。結果發現一般而言，理性說服是個最常用的影響人的策略，且可以單獨使用，也可搭配其他策略一起使用。而靈性訴求和精神上的開示、諮商、示好、訴諸法條或法規的策略則通常須搭配著其他策略使用；在下對上時較常用理性說服與結盟兩策略，上對下時較常用的策略包括靈性訴求和精神上的開示、諮商、示好、利益交換、訴諸法條或法規、施壓行為；若以策略發生的時間點來分，則在事件初始期管理者最常用的是理性說服、示好、和個人魅力等策略，接著才加上利益交換、訴諸法條或法規、結盟、施壓等策略。這個研究之理性說服、靈性訴求和精神上的開示、諮商、示好、個人魅力、結盟等策略相當於轉換型領導所表現的行為，而利益交換、施壓相當於交易型領導策略，此研究顯示領導者所使用的影響策略涵蓋了轉換型和交易型這兩向度。

Emans, Munduate, Klaver, & Vilter (2003)則將領導的行為分成強制的(forcing)和非強制的(nonforcing)兩種，強制領導旨在阻止不服從的行為發生，或是使這種不服從的行為失去吸引力，讓部屬不會想要表現此行為；非強制領導則是以溝通和說服的方式，讓部屬有自由選擇的空間。在他們的研究中將部屬的服從模式分成行為上的(behavior)和態度上的(attitudinal)，態度上的服從是指部屬個人在心理傾向於符合領導者期望所表現出行為的程度，但沒有看實際的行為有做到與否；行為服從則是實際符合領導者期望的程度，但不管心理是否願意這樣做。他們以 145 位西班牙警官為對象，利用 Yukl & Tracey (1992)的 Influence Behavior Questionnaire (IBQ) 的問卷中，施壓、訴諸法條或法規、結盟等三類分為強制領導，理性說服、利益交換、靈性訴求和精神上的開示、諮商、個人魅力、示好等六類分為非強制領導，共九類 36 題，加上態度服從和行為服從各 5 題，以五點量表讓警官評量自己的上司。結果發現強制的領導行為可視為一催化劑，非強制的領導若能輔以強制行為，例如利用理性說服的方

式並且訴諸法條和法規，會提升部屬的服從行為，然而，這樣的結果要在兩者皆高的時候才出現，亦即，高的非強制領導加上高的強制領導時，部屬才会有較高的服從行為。若部屬的服從行為分成態度服從和行為服從來看，態度服從的部屬會表現出較高的服從行為。然而研究中也發現，除了施壓以外，大部分的領導行為間存有顯著正相關，表示強制和非強制的領導行為間的區隔並不是非常明確，顯示領導行為分成強制或非強制的方式來看似乎不妥。文章中並將非強制領導界定為類似轉換型領導和交易型領導，而轉換型領導和交易型領導和部屬的服從行為均呈正相關，可惜的是在研究中領導行為和部屬服從行為的因果關係為何並不清楚。

Bass & Avolio (1995)發展出了 Multifactor Leadership Questionnaire，其中有許多是對於轉換型領導或是交易型領導的描述，以領導者型式的表格來看，例如：我會談論我認為最重要的價值觀和信念(I talk about my most important values and beliefs.)，此為轉換型領導行為；我會對部屬闡明當他達成目標時能得到什麼回報(I made clear what one can expect to receive when performance goals are achieved.)，此為交易型領導行為。再加上 Yukl、Burns、Eagly 等學者對於交易型領導之描述彙整，本研究綜合轉換型領導和交易型領導之賞罰行為，將它們分別區分為高、低度兩類，將可歸納出下面四類領導行為：同時具有高度的轉換型領導和高度的賞罰分明，這樣的領導者懂得擅用賞罰，加上能指導部屬、激勵部屬，領導的效能將會較佳；若領導者表現的是低度的轉換型領導但卻有高度的賞罰分明，則此領導者只強調績效卻對部屬個人沒有興趣，不關心，這類領導者不會對部屬付出心力，是不重視個人價值之無人味的領導行為；若該領導者是高度的轉換型領導但卻只有低度的賞罰分明，這類領導者與部屬間的關係關心有餘，但角色模糊不清，領導者可能對部屬示好，抬高了部屬的地位，對其高度授權和諮詢然而卻不監督、回應其績效，接近把部屬視為親信之領導行為；最後，若一個領導者只具有低度的轉換型領導和低度的賞罰分明，則領導者不但不會部屬協助達成任務，更不懂得該何時獎賞或懲處，這樣的領導行為則稱之無能的領導(參照第一章的表 1)。

領導者與部屬間的親信關係

有很多的社會心理學家認為，人際交往最普通的原則就是社會互惠(social reciprocity)。根據這個社會交易的理論，大部分的人際關係都包含了取和捨(Gleitman, 1997)，如果只有一方給而另一方沒有回報，這個關係很快就會終止(Kelley & Thibaut, 1978)。然而，在人與人的互動中，很容易就會有親疏遠近的分別。親信(cronyism)，指的是親近和可以信任的人。巖家其(1987)將華人歷史中的親信角色分為四個類型：(1)參與國家重要決策的內朝或辦公廳親信；(2)負責蒐集情報，掌握國內、外重要資訊的情報機構首領；(3)和統治者有特殊個人關係的首相內閣成員或重要政府官員；(4)首腦人物身邊的生活伺候者。這些人的共同特徵是君主、領袖人物的心腹，可以隨時接近掌權者，也因此，這些人往往有超過其他人的影響力。在西方，企業主管對於不同的部屬，存在不同的角色期許(Graen & Cashman, 1975)。企業主管在選擇內群成員時，會考慮四個因素：(1)任務的勝任能力；(2)忠誠度；(3)共享的價值觀；(4)親合力(Yukl, 1994)。

Leader-Member Exchange Theory(Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995)描述了領導者和部屬的關係如何發展，如何去扮演適當的角色，以及兩者之間的社會交易行為。其中指出，領導者會和某一些偏愛的部屬發展出較密切的交易關係，而當領導者和部屬之間有很強的互信和忠誠度時，部屬可獲得較多的責任和處理權。一個可信賴的部屬較常被領導者諮詢建議或是給予額外的責任。例如，Yukl & Fu(1999)的研究即在探討領導者在採用授權或是諮詢部屬時受部屬的個性以及領導者和部屬之間的關係的影響。在他們的研究中授權包含了(1)指派新的重要的工作給部屬，(2)給部屬作決策的責任，(3)增加部屬工作的自由度和處理權力。授權的目的在改進決策的品質和速度，減低領導者的負荷，增加部屬內在動機，提供部屬發展領導技能的機會。而諮詢指的是在作決策前考量從部屬那獲得的意見。諮詢可能只有一個或是包含多個部屬，然而決策權仍是屬於領導者。領導者經常授權與諮詢的部屬通常會被視為是領導者的親信或內群人士。Yukl & Fu 利用問卷與訪談的方式，首先針對美國 12 個組織，包含小企業、財務機構等的 28 個中低階領導者和其直屬下屬共

117 個，由領導者填寫主管問卷，部屬則填寫部屬問卷描述他和主管間關係的品質。Yukl & Fu 他們並在問卷回收後與其中 28 位領導者作個別訪談，將訪談結果製成問卷，請 2 個製造公司和 1 個醫療機構中共 59 位中低階管理者和 279 位部屬填寫，並在三個月後和其中 54 位管理者訪談，詢問他們對於授權和諮詢的看法。結果顯示，領導者對於稱職、和自己目標一致、本身也是領導者、在一起工作時間較久的部屬比較願意授權，而對於目標一致且本身也是領導者的部屬也較願意諮詢他們的意見。此結果顯示西方的領導者偏好與自己在能力、職位上類似的人，或是相處時間夠久的人。

Masson-Maret 和 Beauvois(1999)利用 Bem 性別角色調查量表(Bem Sex Role Inventory)(Bem, 1974)請受試者在 60 個特質的描述中選出 20 個符合男生的和 20 個符合女生的，接下來分兩個步驟進行：首先分為兩個實驗，第一個實驗的對象是法國企業管理碩士一年級學生，包括 42 個女生和 22 個男生，讓他們分別從四組(八幅)圖畫中各選一幅自己比較喜歡的。第二個實驗的受試者分別是 31 個女生和 20 個男生，請他們在實驗者列出的 10 對的公司名中每對選一個自己偏愛的公司名稱。隔天，受試者被告知根據前一天的回答自己被分為兩組中之一，選擇同一幅畫的人為一組，另外選擇同一個公司名稱的為一組。接著請一半的受試者利用 Bem 性別角色調查量表先來描述內群(ingroup)其次是他群(outgroup)人物的特徵，另一半的受試者則是先描述他群而後內群。所謂的內群是跟自己有相同嗜好的人，而外群就是與自己選擇不同圖畫或是公司名稱的那組人。結果發現男生較偏愛用男性特質描述而女生則喜愛用女性特質描述，這種差異在內群更明顯，且受試者利用自己本身的性別特質來描述內群內群多於外群，女性尤其很少用女性特質來描述他群人物。其中內群的觀念也就是自己人，和所謂的親信極為相似，只是親信所強調的為上司與部屬所形成的內群。

在華人的社會關係中親信似乎並非只是停留在工具性的互助方面，而是加入了一種情感性的互動(黃光國, 1990)。也就是說，企業的主管與其親信部屬之間，不僅僅是建立於正式的工作角色關係，還有非正式的私人交情，華人社會中的親信關係究竟如何是一個值得探討的問題。由本研究所提的領導行為分類來區分，由轉換型行為這個向度來看，任用親信的領導者在表現關懷行為時會對某些部屬有特別的偏愛，並且

給予這些人較多的權力，也會願意替他們尋找發展的機會，當領導者作決策時，也會讓親信參與討論或是諮詢他們的意見。若由交易型之賞罰分明行為這個向度來看，領導者會對親信有輕罰重賞的情況出現，甚至該罰不罰，資源分配不均等。戚樹誠(1996)探討台灣企業員工對親信角色的知覺以及親信角色與主管領導行為的關連性，他將親信角色主要區分成五種功能，其中諮詢者的角色為領導者的決策支援，公關使角色為領導者的人際助手，上述兩種親信角色屬正面功能。另外兩種為負面角色，其中情報員角色可能扭曲資訊，資源掌控者角色可能濫用職位權限或資源。最後，黑白臉角色是和主管一起扮演正、反派，例如當主管扮黑臉宣布查勤制度時，親信必須安撫員工的反彈，而當主管扮白臉承諾會好好照顧員工福利時，親信則以公司財務狀況不佳說明為何不能有更好的福利，為中性角色。在他的第一個研究中探討企業主管與親信間的親信關係以及彼此的人際交往原則，他用自己設計的兩份對應的主管問卷和親信問卷，衡量親近關係、信任關係、忠誠度、交往原則等四項，以便利取樣的方式，從企業中找出 58 對主管與親信分別填寫問卷。結果發現，主管比其親信更知覺兩人間存在親近的人際關係和信任互動關係，在忠誠度上，主管認為其和親信間的親近程度不會與親信忠誠度有密切關係，然而親信卻覺得親近程度是和忠誠度息息相關，且親信會以主管的感性因素為重，主管與親信間的關係與交易關係則呈現負相關。他的第二個研究在探討企業員工對於親信角色的觀察、對主管及親信的知覺以及其他相關因素，第三個研究則是探討親信本人對於親信角色的知覺、以及親信與一般員工在知覺上的差異。研究二和三利用設計的「國內企業高階主管領導行為之調查問卷」蒐集資訊，內容包含領導行為問卷、親信角色問卷、員工知覺問卷、權力距離問卷、及背景資料。研究二針對員工進行調查，共有 137 份有效樣本(男：78，女：51)，這些人所描述的主管大多為男性(男：117，女：18)，結果發現，同性別的主管與親信配對較常見，但也有將近三分之一的主管選用異性親信，超過半數員工(約 60%)對於有親信行為的主管評價為正面，也有超過半數的人(約 58%)對於主管的親信評價為正面。女性員工對任用親信的主管的評分顯著低於男性員工，親信或主管的性別並未造成顯著差異。且員工給主管評分與給親信的評分間有顯著正相關($r = 0.57, p <$

0.001)，顯示部屬對於主管和親信的知覺可能相互影響。且員工對於親信所扮演的諮詢者、公關使、資源掌控者等角色的知覺較高，情報員與黑白臉較低。研究三中則發現 45 位親信(男：27，女：17)對主管的知覺比其他員工好且親信對自己的評分普遍比員工對其的評分高。這個研究探討了華人社會特有的親信文化，研究結果不管是從主管、親信本身、或是非親信的員工的角度來看，對於親信的評價皆偏向正面，然而必須是要損害到公平性才能維持住親信關係，這樣的現象在現在的社會當中是否真的能被接受？本研究推論，如果和低度轉換型但是賞罰分明的無人味領導者比較起來，公平的領導者應該會得到較高的評價。

2. 性別差異與性別角色

在領導的研究中，性別差異是廣受討論的一個議題。性(sex)指的是從內生殖器和外生殖器來看一個人與生俱來的生理結構是男是女。性別(gender)則是社會對男女所持的期待或一個人在內心對於自己性別的認同(gender identity)，或是對性的對象的喜好。不同社會文化對男女所表現出來的行為是否符合其性別的看法不盡相同，性別角色(gender role)指的即是個人對不同性別者所應具有的行為特徵期待，或社會對男性和女性所應表現出的適當行為的一套見解。例如一般對女性的期待是要照顧子女，而對男性的期待則是經濟、生活上所需的供給者。性別角色的形成有幾種可能性：(1)生理的基礎。性別是因為生理結構而定的，並不會因為一個人的外貌或行為舉止而改變，如頭髮的長度或是溫柔的個性等，(2)情境的影響。透過了與環境的互動，或是與人接觸的經驗等等，產生了對性別的知識，(3)文化的要求。經由觀察別人的行為或是被告知該如何表現而形成對性別的認識。生物學家傾向於將性別差異和性別發展歸因於男女生物結構上的根本差異(Buss, 1995; Trivers, 1972)。從生物學來看，性別是先天染色體或是外在性器官的差別，遺傳的基因決定了性別差異的傳達媒介(Rowe,1994)。心理學則強調性別差異來自學習與認知，例如 Freud 的理論強調性別角色的採納是家庭中認定的過程；另外，行為學派的心理學者主張父母是孩子有關性別的表現的塑造及控制者，例如，父母親通常會允許男生有某種程度的攻擊性，如果

有人打他，父親通常會鼓勵他回手，可是對女生就不會(Sears, Maccoby & Levin, 1957)。社會學習的理論則強調性別角色主要建構在社會的公共團體階層(Lorber, 1994);而社會認知理論則結合了心理和社會的因素，認為性別角色的發展與建構基於心理和社會兩者並重(Bandura, 1986, 1997; Bussey & Bandura, 1999)。

目前的研究大都承認，性別差異即使有一些是源於生物基礎，大部分與性別相關的態度或角色是由文化刻劃出來的(Bandura, 1986; Beall & Sternberg, 1993; Epstein, 1997)。不同的文化對什麼是某一性別適當表現有一定程度的差異。雖然個體在出生時基因中性別的染色體即決定了他是男是女，但文化的性別分類化(sex-typed)對於兒童的心理發展持續產生重大的影響。在個體社會化的過程當中，這樣的性別分類化讓一個人得以藉此去學得在特定文化中被認為是合適的性格(Mischel, 1970)。例如，當一個小男孩玩洋娃娃時，父母親可能會不讚許，然而女生有時可以玩得像個男生(tomboy)，而不會遭到非議，可是男生如果是娘娘腔就會被人譏笑(Langlois & Downs, 1980)。

性別角色認同(sex-role identity)即是指一個人在某些舉止或是習慣上採取和顯出社會所認可的男性和女性特有的行為程度。Cook(1985)認為，男性化和女性化即是指經由個人的學習而形成此特質的變化組合。雖然理論上這些男性化或女性化的行為特徵皆是學習而來的行為，但傳統上對男女不同性別的人而言，並不是所有的行為組合都被視為是可被接受的。一般而言，男性被期待要養成高度男性化的特質，如威權的，而女性則要培養高度女性化的特質，如溫柔的。在傳統的華人社會中，女性的角色一直是偏向柔性的，剛烈的女性通常不受男性青睞。

由於史前時代，男性負責狩獵而女性採集果實，接著農、漁、牧業社會中，女性的角色是妻子和母親，社會對女性的期望是相夫教子、勤儉持家，這樣的角色行為是不需要有家事以外的技能知識。然而隨著時代變遷，目前已是後工業化的社會，科技的進步與發達使的需要體力的工作被機械和電腦自動化取代，目前已鮮少有女性不能勝任的職業了。現在的女性原則上可以在職場上和男性一較高下。然而，性別角色的期待是否會讓女性在職業發展自我設限或遭到限制則成了工商組織中新的研究議題。

Helson(1999)探討女性的創造力特質，以加州一所大學高年級女學生為對象，持續追蹤這些女性 30 年間的創造力發展與表現。首先，他從 1957-1958 和 1959-1960 兩屆的女學生中蒐集了 141 份她們兒時的興趣、家庭背景、大學生活，以及未來的規劃的資料，並且詢問這些人在童年時從事的各種活動之頻率和喜愛的程度，他發現女性所從事的三種兒時的活動與成年後的創造力有關：(1)與創造力有高度正相關的活動為想像、藝術性活動(imaginary-artistic)；(2)和創造力有一些相關的活動，如像男生一樣的行為(tomboy)；以及(3)和創造力為負相關的社會遊戲(social play)，如扮家家酒。Helson 研究發現顯示童年的 7 種活動是創造潛力的來源，分別是(1)寫詩、故事；(2)表演秀；(3)畫畫；(4)玩樂器；(5)自己創造一些複雜且有想像的情況並且行動於其中；(6)閱讀；(7)單獨一個人玩耍。接著他在這 141 份資料中選出 32 位在大學時被提名為有創造力的女性。Helson 將這 32 位被提名者和其餘的 24 位女性做比較，發現女性在兒時對想像的藝術的活動感興趣者長大後較有野心、固執、認真，且有創造力的女性其對生命的體認高、維持努力、追根究底和有原創性。這 141 人有 125 人在 30 年後得以追蹤獲得，Helson 對其中的 100 人在她們 27 歲(1963-1964)、43 歲(1981)以及 52 歲(1989)時再做進一步的問卷，調查她們的人格量表和生活的情況，如，在離開學校後到 27 歲之間她們做了些什麼，在 43 歲時這些女生的工作地位如何。結果發現那些在學時被提名為有創造力的女性都在從事藝術方面或需要智力的工作(Helson, 1985)。亦即，這些女性 21 歲時所表現的行為特質的確可預測她們 52 歲時的情況。研究中並發現女性擁有開闊的心胸和不落俗套可導向原創性(Helson, 1966)。這個發現和男性的研究結果一致，亦即，有創造力的男性和女性之間十分相似。

Sinangil(2003)對針對外派人員的研究，利用目前在土耳其工作但來自 36 個不同國家的 193 人，由他們在土耳其的同事來進行下面十項績效的評量：(1)建立和維持商業接觸；(2)技術能力；(3)和別人一起工作；(4)溝通與說服；(5)進取和努力；(6)個人紀律；(7)人際關係；(8)生產力；(9)在國外工作的適應力；(10)整體工作績效，結果發現其中除了技術能力和在國外工作的適應力是男性外派員得分較高之外，其餘

的皆為女性外派員較高分，但差距不大。因此，男、女外派人員在工作績效的表現可說是大致相同。而跨文化的研究也支持了多元化群體參與的意義，女性在多國企業中工作會使的企業工作力的品質更趨向多元化。如，Randel(2002)以問卷的方式測量美國七家高科技公司中電腦工程師認為自己在團體當中面臨到的人際衝突。在他所蒐集的 37 個團體中，有 22 個團體屬於男性較多的，10 個團體中女性較多，5 個團體的男女比例接近 1：1，結果發現組織中男女的比例在接近相同的時候最不容易起衝突，有衝突時也較容易解決。很多文獻甚至推崇女性的工作表現。Holt(1998)就曾提出，女性比男性更容易接納他人且可以更有效率的建立一套社交網絡，女性也容易建立調和的人際關係。由此判斷，對女性的性別角色的刻板模式將某些特定特質視為是一個性別單獨擁有的，同時排斥與其性別分類不同的或互斥的特質，實有擴大和扭曲性別間真實的差異(Cook, 1985)。

然而，目前實際上的就業情況顯示，一般女性的社會地位仍低於男性。男女在工作中的社會地位不同，且一個職業的地位也會因為從事的人是男是女而待遇不同。如，Touhey(1974a, 1974b)要受試者針對幾種傳統的男性化職業如醫生、建築師、律師等，來評定它們的社會尊嚴。他告訴其中一半的受試者，未來 25 年女性在這些職位的人數會愈來愈多，另外一半受試者被告知未來此職業的男女比例不會改變。結果發現，女性在這些職業的人數比例若將增加，則受試者對這個職業的社會評價有降低的傾向。反之，傳統屬於女性的職業如幼稚園老師、護士等等，若有愈多男性加入，受試者對其評價會顯著提高。本研究的目的之一即在探討當領導者所表現出的行為完全一樣時，部屬對領導者的評價是否會受主管的性別的影響。

3. 性別與領導

女性在職場上往往遭遇到許多困難。Hoffman(1974)發現女性的親和動機(affiliation motive)大於成就動機(achievement motive)，因此女性的生活目標可能較偏重在追求社會的贊同，而非事業上的發展。Hoyenga & Hoyenga (1979)也發現女性的成就動機和男性的不同之處在於女性融合了成就動機與親和動機，因此女性的成就表

現往往會受情感的影響。Steim & Bailey(1973)則是發現女性和男性一樣在乎成就，只是追求成就的領域不同罷了，男性追求傳統男性化職業上的成功，而女性則是在傳統女性化的工作上賣命。

女性溫柔、成就動機低等的性別角色和領導者威權、企圖心高等的角色一般被認為是衝突的，而這樣的一個衝突會帶來負面的期待，認為女性沒有辦法像男性一樣扮演好領導的角色，因此女性在領導的職務上容易受到質疑，而在升遷上也會有障礙。例如 Eagly, Karau, & Makhijani(1995)將關鍵字領導績效(leadership performance)、領導(leadership)、領導效能(leadership effectiveness)、領導者(leader)、管理者(manager)、上司(supervisor)和性別(gender)、性(sex)、性別差異(sex difference)、女性(women)的配對，以電腦搜尋 4 個資料庫(Psychological Abstracts、Dissertation Abstracts International、Educational Resources Information Center 和一世界性的商業及管理資料庫 ABI/INFORM)，從每個資料庫的開始到 1989 年期間的文獻中，使用五項搜尋準則：(1)研究內容為比較男女領導者、經理人、長官、警官、部門主管、教練等；(2)研究對象為美國及加拿大的正常人口，至少 14 歲以上；(3)每個性別至少有五個樣本；(4)領導者的性別和部屬的性別沒有混淆(部屬以單一性別分組，及男性部屬為一組女性部屬為一組)；(5)所描述的研究結果是以計算受試者性別所造成的效果、也可決定統計上的重要性和性別差異。研究報告上並且有包括下列一個或多個的領導效能測量：(1)由自我評估或是藉由上司、同儕、部屬評分來測量領導效能、績效、動機、領導能力；(2)領導者滿意度的評估或是領導績效滿意度；(3)由訓練過的評審或觀察人員計算領導效能；(4)組織生產力或團體表現的衡量。除去極端值之後，在 82 個差異顯著的研究中，他們發現只有 35 個(43%)研究中的結果顯示一般人偏愛男性領導者勝於女性，這個比率並沒有超過 0.5 的期望值，所以他們的研究結論是男性和女性兩者在領導效能上並無不同。但在少數的情境下仍是會有性別偏好，例如軍隊中偏好喜歡男性領導者，而教育和社會服務機構則喜歡女性領導者。評分者的性別也有關聯，男性的評分者較喜歡男性領導者，女性評分者則沒有偏向任一方。在領導者的階級上，高階的領導角色被認為是偏男性的，所以男性領導者的效能被認為比女

性好，中階的領導角色偏女性的，所以女性領導者的效能被認為比男性好。總而言之，由後設研究的結果顯示，男女領導者在領導效能上並無顯著差別，儘管有些障礙和不利的條件，女性領導者和男性領導者是一樣成功的。

4. 小結

轉換型領導和交易型領導兩分類是近年來常被學者使用的名詞，這樣的分類也包含了大部分的領導行為策略，本研究將這兩種類型區分成高度表現和低度表現描述，組成四種領導行為類型，也分別探討領導者的性別和受試者的性別對相同的領導行為是否會有不同的評價，由於以往對於領導行為的研究多屬於問卷調查性質，無法確定真正的因果關係，本研究改以實驗的方法，期望能有效的確定性別對領導者的評價之影響。



第三章 方法

1. 受試者

本研究的受試者為台大和交大理工科研究所的研究生共 205 人(男, 107 人; 女, 98 人)。其中台大學生涵蓋電機資訊學院、工學院、生物資源暨農學院、理學院四類教學單位, 交大則涵蓋電機資訊學院、工學院、生物科技學院、理學院等。受試者被隨機分派至 2×2 的實驗情境中, 該四個領導情境分別為高度的轉換型領導加上高度的賞罰分明之有效的領導行為; 低度的轉換型領導加上高度的賞罰分明之無人味的領導行為; 高度的轉換型領導加上低度的賞罰分明之任用親信之領導行為; 和低度的轉換型領導加上低度的賞罰分明之無能的領導行為, 在閱讀過四個領導情境後, 對於情境中的領導者加以評論。受試者採用的理由是因理工科研究生在修業過程中都必須有指導教授, 而指導教授所擔任的角色就像是團隊中的領導者, 且理工科的學生對於管理學或是心理學的涉獵較少, 在面對領導的問題也比較不會受相關知識的影響而失真。因領導者性別(男、女)亦為研究變項, 男女受試者被分派至男、女領導者的情境亦是隨機的方式, 每一位受試者看到的 4 個情境皆為同一性別的領導者, 結果共 53 位男性受試者看到的領導情境中之領導者為男性, 另外 54 位男性受試者看到的情境中領導者則為女性, 而女性受試者中, 48 人看到的情境中的領導為男性, 另外 50 人看的領導者為女性。

2. 自變項的操弄

本研究的自變項為 (1) 領導者的轉換型領導程度, 分高低兩水準 (2) 領導者賞罰分明的程度, 分高低兩水準 (3) 領導者的性別(男、女) (4) 受試者的性別(男、女)。除了受試者的性別係不可操弄的個人特質外, 其他三個變項均透過實驗材料的設計加以操弄, 說明如下。

領導情境的設計。以文章的方式來提供給受試者，文中係描述一個科技公司中的一個研究團隊，並描述此團隊接到公司指派的命令後，團隊中的領導者所展開的一連串達成目標的行為(附錄 1~4)，在此故事中，領導者的性別及其轉換型領導程度、交易型領導之賞罰分明行為程度的操弄如下。

轉換型領導行為。轉換型的領導者按Bass & Avolio (1995)之Multifactor Leadership Questionnaire，以此問卷中之問題描述，加上Yukl、Burns、Eagly等學者對於轉換型領導之定義描述彙整，此類領導者會注重和部屬之間的關係，他會努力獲得部屬的信任，在指派工作時，也會明確的告訴部屬目標為何，並藉由指導與賦權以激勵部屬，使他們能發展自己的未來，同時對組織有所貢獻。這樣的領導者除了工作的表現外，他也注重人際的情感關係，並且懂得懷疑現況，在組織看起來很成功時也會想著改革。

本研究將轉換型領導分高度和低度兩個項度。所謂高度的轉換型領導者其行為表現是會闡明部屬的責任，激勵部屬讓其尊敬且對於能和這樣的領導者共事感到驕傲，會和部屬溝通組織的使命，以及彼此的價值觀，對於未來有很明確的目標且充滿樂觀，重視部屬的發展和潛能，也能盡量滿足個別的需求，以協商、激勵、結盟、指導、賦權、有計畫、發展的方法和部屬一起努力達成目標，對部屬忠誠、體諒、支持、以及關懷，這樣的領導者除了帶領部屬完成任務，也重視和部屬之間的關係。而反觀低度的轉換型領導者，對於自己和部屬之間的關係則比較不重視，不懂的溝通目標、價值觀、或是組織的遠景，對於部屬的個別需求也較少觀察，較安於現狀，不會積極的培養部屬的潛能或是激勵其發展，對於自己的權力較看重，不能適時的授權、協商、指導等等，只要求部屬能達成所交代的事情，並且滿足於現狀(表 2)。

賞罰分明之領導行為。交易型領導利用Bass & Avolio (1995)之Multifactor Leadership Questionnaire，以此問卷中之問題描述為主，加上Yukl、Burns、Eagly等學者對於交易型領導之描述彙整。其強調的是與部屬建立交易的關係，先明確闡明部屬的責任，當他們達到目標時給予獎勵，失敗時給予糾正。領導者注重的是工作表現，而非人際

關係。而交易型領導之獎賞行為，特別強調在部屬完成任務時給予獎賞，利用獎賞以驅策部屬朝著目標邁進。

本研究將交易型領導之賞罰分別以高度和低度來區分。所謂領導者高度的賞罰分明行為指的是為了讓部屬完成任務達到目標，或是有良好的表現，領導者在工作執行前提出將給予獎賞，和部屬形成一個共識，部屬承諾付出勞力與精神，將其被交付的任務圓滿完成，而領導者則以升遷、給予紅利獎金或是獎品、給予福利等等以茲獎勵，驅使部屬能專心於工作，然而如果部屬不能達到期望的目標，則有適度的懲罰，領導者就事論事，不苟言笑，一板一眼，部屬只是其達成目的的工具而已。反之，若是低度的賞罰分明，則是領導者對於獎賞和懲罰的拿捏不恰當，在不該給予獎賞時給予獎賞，在不需要懲罰時卻施以懲罰，領導者與部屬之間的關係容易引起質疑(表 3)。

表 2 轉換型領導行為

描述句	高度	低度
1.主管接到任務後是否會跟大家討論計畫。	✓	×
2.是否接受團員建議將專案分成兩組進行。	✓	×
3.分組的過程是商量產生的。	✓	×
4.個別團員有意願想換不同的領域試試看，主管會協助安排訓練，讓他有機會。	✓	×
5.人員任用徵求部屬推薦人選。	✓	×
6.主管會和部屬定期檢討進度。	✓	×
7.每週檢討部屬的進度和遭遇到的困難以共同解決。	✓	×
8.關心部屬的生活。	✓	×
9.團員對主管報告電池蓄電量的問題，主管會盡力協助他們想辦法解決。	✓	×
10.主管會陪部屬加班。	✓	×
11.對於表現好的個人，主管主動提出幫他爭取深造的機會。	✓	×
12.知道團員有感情困擾，主管會有同理心。	✓	×

表 3 賞罰分明之領導行為

描述句	高度	低度
1.要求每個人都須依規定行事	✓	×
2.在專案執行前明確的說明獎賞和懲罰，事成之後也照約定給予賞罰。	✓	×
3.團員因個人理由耽誤工作時，主管會指正，並反映在考績上。	✓	×
4.當團員質疑主管時，主管會承認問題所在，肯定對方的貢獻。	✓	×
5.表現好時，主管會稱許，也照規定或約定給予獎勵。	✓	×
6.主管和團員之間有私怨，但當團員有貢獻時，主管在獎金及考績上都有公平反應。	✓	×
7.主管和團員有私交，但當團員行為不當時，主管仍會指責，並反映在考績上。	✓	×
8.團員表現不好，主管會追究原因。	✓	×
9.團員表現不好，主管會要求他提出彌補的方式，並且依規定或約定給予懲罰。	✓	×

研究中轉換型領導行為分成高度和低度，和交易型領導之賞罰分明行為高低度分成 4 個情境，分別利用 12 句高度及 12 句低度關於轉換型領導行為的描述，加上 9 句高度 9 句低度的交易型領導之賞罰分明行為描述，以一專案計畫實施的內容架構融合對領導者行為的描述，組成了 4 個故事敘述，分別是有效的領導行為(高度轉換型領導行為，高度賞罰分明領導行為) (附錄 1)，任用親信的領導行為(高度轉換型領導行為，低度賞罰分明領導行為) (附錄 2)，無人味的領導行為(低度轉換型領導行為，高度賞罰分明領導行為) (附錄 3)，和無能的領導行為(低度轉換型領導行為，低度賞罰分明領導行為) (附錄 4)。

領導者的性別。領導性別的操弄是將有效的領導行為，任用親信的領導行為，無人味

的領導行為，和無能的領導行為等四種類型的領導行為編制成的文章，分別給予其中的領導者男性或女性之名字，每一個受試者所看到的 4 篇文章中皆為同一種性別的領導者。

領導效能的測量。受試者在看完每一個領導情境中的故事後，要針對故事中的領導者之領導行為加以評量，依序重複 4 次。領導效能的評量是以問卷的方式進行，此問卷內容共含 5 個部分，第一個部分為評量對該領導者的整體評價是好的或不好的，以 Fiedler(1969)的 Least prefer co-worker 衡量，共 17 題。第 2 個部分是用 8 組形容詞來評量對於文中領導者的轉換型領導行為和賞罰分明行為的感受。第 3 個部分為領導風格是轉換型或交易型的評量，共 20 題 5 點量表。第 4 部分則是要受試者評量他願和故事中領導者的共事意願，共 4 題 5 點量表，最後是以滿分 100 分的方式為文中領導者打分數，最後亦請受試者依自己最想加入的團隊做一排序(附錄 5)。

表 4 內部一致性分析



構面	Cronbach α 值			
	有效的領導	任用親信的領導	無人味的領導	無能的領導
對領導者評價	0.95	0.94	0.92	0.92
體貼	0.83	0.76	0.81	0.86
公正	0.86	0.72	0.85	0.82
對部屬之關懷	0.82	0.77	0.81	0.81
賞罰分明	0.82	0.81	0.73	0.83
功利導向	0.65	0.31	0.29	0.27
問題解決導向	0.57	0.42	0.50	0.53
共事意願	0.88	0.87	0.85	0.87

領導效能的問卷的建構效度以 205 份有效問卷的因素分析結果加以檢定，因素分

析結果 LPC 的 17 題共萃取 1 個因素(附錄 6)，稱之為對領導者的評價，其解釋總變異量達 56.87%。8 題衡量轉換型領導行為和賞罰分明行為的形容詞，因素分析後得到 2 個因素(附錄 7)分別命名為體貼與公正，解釋總變異量達 67.44%。測量領導風格的 20 題因素分析後的 4 個因素(附錄 8)分別為(1)對部屬個人之關懷 (2)賞罰分明(3)功利導向和(4)問題解決導向等，其中賞罰分明和功利導向定義了交易型領導的特徵，對部屬個人之關懷與問題解決導向則為轉換型領導的特徵，此四個因素解釋總變異量達 55.3%。測量是否願意與領導者共事的 4 個題目因素分析後取 1 因素(附錄 9)，為共事意願，解釋總變異量達 73.09%。

對於每個構面的信度分析列於表四，因為本研究分為四個情境，每個情境使用的問卷皆相同，所以以最為理想的情況，也就是高度轉換型領導行為和高度賞罰分明行為來做分類，在大部分的構面上所得的 Cronbach α 皆為 0.70 以上，唯獨功利導向和問題解決導向兩個構面上的 Cronbach α 值偏低，這可能是因為在不同情境下對於這些題目的解讀略有不同，以致於信度較低。

受試者對領導者的效能和評量將依對領導者的評價、體貼、公正、對部屬個人之關懷、賞罰分明、功利導向、問題解決導向、共事意願、評分、喜好排序等 10 個向度來計分。每個受試者的分數為在該因素上的所有題目上所給的總分。

3. 程序

每個受試者隨機拿到一份問卷，其中情境的呈現順序為隨機的，受試者必須依照問卷的排列順序，一次只看一個情境並回答問題，之後再進入下一個情境描述。實驗進行地點為受試者之研究室，請受試者一次填完四個情境，唯每看完一情境可稍做休息。

在開始看情境前有指導語，說明此 4 個情境為一個科技公司中之 4 團隊，公司交代給這四個團隊同樣的任務分別進行，因為團隊領導不同，所以在過程中會有不同的情況出現。請受試者依序仔細的閱讀文章後，評量文中描述的領導者。看完一個情境即有一份問卷，此一部份問卷是含 LPC 共 17 題另外有 8 個題目共 25 題相對的形容

詞，分 8 個程度可選擇，為了確保受試者能真實的看過且勾選，此處的形容詞分 11 組正向題和 14 組反向題，且為了避免受試者受到情境間彼此干擾，受試者所看到不同情境間的問卷題目皆為隨機排序。在評量完後才看第二個情境，如此看完四個故事後，在對這四個領導者做一排序，以自己最想加入的團隊為優先。整個時間約為 30 分鐘。

將受試者對領導者的評價分成十個構面來討論，分別是對領導者的整體方面評價、領導者的體貼程度、領導者的公正程度、領導者對部屬個人的關懷、領導者賞罰分明、功利導向的程度、問題解決導向的程度、與其共事意願、給領導者的評分以及喜好排序等十項。以 $2 \times 2 \times 2 \times 2$ 的重複量數變異數分析，以領導者性別與受試者性別視為受試者間因子，轉換型領導(高、低)和賞罰分明領導(高、低)為受試者內因子進行假設檢定。



第四章 結果

1. 整體評量

與 4 種領導者的共事意願。問卷中測量是否願意與領導者共事的 4 個題目的和。男、女受試者與四種不同領導型態中的男、女領導者共事的意願(0-20 分)如表 5 所示， $2 \times 2 \times 2 \times 2$ 的重複量數變異數分析結果列於表 6。

在共事意願上，只有轉換型領導和賞罰分明的領導之主效果顯著，亦即毫不意外的，只有具有高度的轉換型領導者(高度， $M = 14.36$ ， $SD = 2.13$ ，低度， $M = 9.45$ ， $SD = 2.36$)或高度賞罰分明的領導者(高度， $M = 14.99$ ， $SD = 2.22$ ，低度， $M = 8.82$ ， $SD = 2.43$)，部屬才會比較願意與其共事。這樣的結果和我們的假設一致，高度轉換型的領導者懂得體恤部屬，而賞罰分明的領導者不徇私，皆為部屬願意追隨的對象。

表 5 與 4 種領導者的共事意願之平均得分

領導者性別	受試者性別	高度轉換型		低度轉換型		
		高度交易型	低度交易型	高度交易型	低度交易型	
男	男	Mean	16.89	11.06	12.58	6.17
		SD	2.97	3.75	3.79	2.83
	女	Mean	17.98	11.25	13.02	6.33
		SD	2.05	3.74	2.82	2.83
女	男	Mean	17.35	11.76	12.52	6.72
		SD	2.28	2.87	3.11	3.05
	女	Mean	17.34	11.22	12.22	6.02
		SD	2.36	3.44	3.58	2.12

表 6 與 4 種領導者的共事意願得分之變異數分析結果

	df	SS	ms	F	p
受試者間					
領導者性別(L)	1	0.05	0.05	0.01	0.94
受試者性別(S)	1	0.36	0.36	0.03	0.86
L × S	1	37.76	37.76	3.54	0.06
誤差 1	201	2146.29	10.68		
受試者內					
轉換型領導(Ts)	1	4924.84	4924.84	516.09	0.00
Ts × L	1	4.06	4.06	0.43	0.52
Ts × S	1	4.12	4.12	0.43	0.51
Ts × L × S	1	0.18	0.18	0.02	0.89
誤差 2	201	1918.08	9.54		
交易型領導(Tn)	1	7790.48	7790.48	712.32	0.00
Tn × L	1	12.19	12.19	1.12	0.29
Tn × S	1	14.13	14.13	1.29	0.26
Tn × L × S	1	0.19	0.19	0.02	0.90
誤差 3	201	2198.30	10.94		
Ts × Tn	1	2.19	2.19	0.39	0.53
Ts × Tn × L	1	0.22	0.22	0.04	0.84
Ts × Tn × S	1	1.80	1.80	0.32	0.57
Ts × Tn × L × S	1	0.81	0.81	0.15	0.70
誤差 4	201	1119.31	5.57		

整體評分：受試者給不同領導者以 0-100 分打分數。平均得分列於表 7 和變異數分析結果列於表 8，由表 7 可看出，高度的轉換型或賞罰分明領導是評估一個領導者的主要因素。一般人給女性領導者打的分數會高於男性領導者的分數(女， $M = 72.99$ ， $SD = 12.36$ ，男， $M = 70.45$ ， $SD = 12.54$)，這和我們的假設相反。這有可能是因為本研究採用的評分者的背景為理工科的研究生，在他們的學習的過程中，女性絲毫不輸給男性，有時甚至比男性還出色，如此造成他們在評分上面對女性領導者有高估的情況出現。

由轉換型領導×賞罰分明的交互作用上進一步得知，當領導者賞罰分明且可關心或提昇部屬時，會獲得最高的評分(高度， $M = 89.10$ ， $SD = 6.49$ ，低度， $M = 73.35$ ， $SD = 12.24$)，若領導者賞罰不公平又不懂的關懷及提昇部屬，則部屬對他的評分會大幅滑落(高度， $M = 71.13$ ， $SD = 12.14$ ，低度， $M = 51.31$ ， $SD = 19.00$)。

表 7 整體評分之平均得分

領導者性別	受試者性別	高度轉換型		低度轉換型	
		高度交易型	低度交易型	高度交易型	低度交易型
男	Mean	86.04	69.17	73.47	46.83
	SD	8.30	13.30	14.23	20.31
女	Mean	90.83	71.54	76.17	49.56
	SD	5.14	11.26	10.12	19.22
男	Mean	89.81	72.07	76.85	53.83
	SD	5.36	11.44	8.66	19.23
女	Mean	89.72	71.72	74.90	55.02
	SD	6.52	12.37	14.82	16.89

表 8 整體評分之變異數分析結果

	df	SS	ms	F	p
受試者間					
領導者性別(L)	1	1319.60	1319.60	4.26	0.04
受試者性別(S)	1	414.04	414.04	1.34	0.25
L × S	1	609.35	609.35	1.97	0.16
誤差 1	201	62206.32	309.48		
受試者內					
轉換型領導(Ts)	1	57626.50	57626.50	443.11	0.00
Ts × L	1	249.01	249.01	1.92	0.17
Ts × S	1	13.50	13.50	0.10	0.75
Ts × L × S	1	6.49	6.49	0.05	0.82
誤差 2	201	26140.32	130.05		
交易型領導(Tn)	1	90256.38	90256.38	560.11	0.00
Tn × L	1	370.38	370.38	2.30	0.13
Tn × S	1	0.78	0.78	0.01	0.95
Tn × L × S	1	88.66	88.66	0.55	0.46
誤差 3	201	32389.27	161.14		
Ts × Tn	1	1878.74	1878.74	19.14	0.00
Ts × Tn × L	1	314.98	314.98	3.21	0.08
Ts × Tn × S	1	109.75	109.75	1.12	0.29
Ts × Tn × L × S	1	2.81	2.81	0.03	0.87
誤差 4	201	19732.30	98.17		

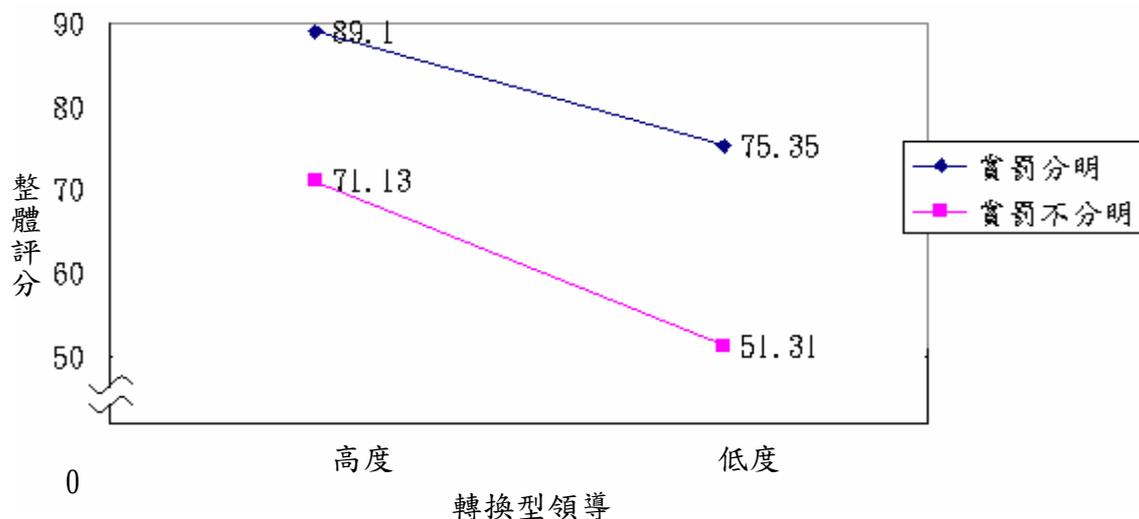


圖 1 轉換型領導行為和賞罰分明交互作用對整體評分的影响

2. LPC 衡量的領導行為

下面將進一步由領導效能的各個向度來分別檢定男女受試者對不同性別領導者的領導行為之評價。

給領導者的整體評價。以 Fiedler(1969)的 Least prefer co-worker 衡量，共 17 題，得到領導者的整體評價分數。不同性別的受試者給四種領導型式的男、女領導者所打的整體評價(0-136 分)平均數列於表 9， $2 \times 2 \times 2 \times 2$ 的重複量數變異數分析結果列於表 10。

轉換型領導行為，賞罰分明領導的主效果有顯著，領導者性別 \times 受試者性別，受試者性別 \times 交易型領導行為，轉換型領導行為 \times 賞罰分明行為，以及轉換型領導行為 \times 賞罰分明行為 \times 領導者性別 \times 受試者性別的交互作用也都呈現顯著。

受試者對高度轉換型的領導行為給予較高的評價(高度， $M = 96.61$ ， $SD = 21.87$ ，低度， $M = 60.76$ ， $SD = 21.27$)，且高度賞罰分明的領導行為得到較高的評價(高度， $M = 91.65$ ， $SD = 24.29$ ，低度， $M = 65.64$ ， $SD = 25.36$)。這和原先的預測一致。但由圖 2 中轉換型領導和賞罰分明的交互作用顯示，評價最高的是高度轉換型+高度賞罰分明的領導者，既低轉換型特徵，又賞罰不公的領導者評價最低，才 46.68 分，顯示一個領導者行為的評價高低，是要公正與轉換型兼具的。

但是此轉換型領導和賞罰分明的交互作用會受領導者性別、受試者性別的影響而

不同，由領導者性別×受試者性別×轉換型領導×賞罰分明領導的交互作用來看，在高度轉換型領導和高度賞罰分明之有效的領導情境中，男性受試者給予女性領導者的評價高於男性領導者(男， $M = 104.02$ ， $SD = 18.57$ ，女， $M = 107.02$ ， $SD = 20.04$)，女性受試者給男性領導者的評價則高於女性領導者(男， $M = 112.06$ ， $SD = 14.35$ ，女， $M = 111.52$ ， $SD = 17.01$)，且女性對於男性領導者的評分是最高的。這樣的現象可能是由於男性在評定領導者時標準較為嚴苛，或是女性對於領導行為的表現較為敏感。我們原本預測男性對女性領導者的評分會比較嚴苛，研究得到的結果卻顯示對一個有效能的領導者而言，女受試者對他的整體評價是偏高且不會受到領導者的性別而影響，男性給有效的領導者的整體評價一致的較女性受試者低，且男性受試者給領導者的評價會因受到領導者的性別而影響。一般而言，男性對男性領導者似乎較為嚴苛，分數給的較低(圖 3a)。

表 9 給領導者的整體評價之平均得分

領導者性別	受試者性別	高度轉換型		低度轉換型	
		賞罰分明	賞罰不分明	賞罰分明	賞罰不分明
男	Mean	104.02	81.40	73.26	46.66
	SD	18.57	19.62	16.98	15.97
	Mean	112.06	87.60	79.27	45.35
	SD	14.35	18.57	15.31	13.16
女	Mean	107.02	87.26	75.17	49.61
	SD	20.04	17.90	14.48	15.33
	Mean	111.52	81.96	71.62	45.10
	SD	17.01	18.30	20.45	14.89

表 10 給領導者的整體評價得分之變異數分析結果

	df	SS	ms	F	p
受試者間					
領導者性別(L)	1	0.45	0.45	0.00	0.97
受試者性別(S)	1	325.81	325.81	0.98	0.32
L × S	1	2471.44	2471.44	7.46	0.01
誤差 1	201	66589.16	331.29		
受試者內					
轉換型領導(Ts)	1	262880.40	262880.40	700.53	0.00
Ts × L	1	104.86	104.86	0.28	0.60
Ts × S	1	903.27	903.27	2.41	0.12
Ts × L × S	1	16.78	16.78	0.05	0.83
誤差 2	201	75427.45	375.26		
交易型領導(Tn)	1	139604.80	139604.80	479.88	0.00
Tn × L	1	123.12	123.12	0.42	0.52
Tn × S	1	1267.45	1267.45	4.36	0.04
Tn × L × S	1	8.35	8.35	0.03	0.87
誤差 3	201	58474.47	290.92		
Ts × Tn	1	838.35	838.35	4.88	0.03
Ts × Tn × L	1	364.77	364.77	2.12	0.15
Ts × Tn × S	1	36.06	36.06	0.21	0.65
Ts × Tn × L × S	1	654.81	654.81	3.81	0.05
誤差 4	201	34545.89	171.87		

對於高度轉換型和低度賞罰分明之任用親信的領導者，男性受試者給女性領導的評價高於男性受試者(男， $M = 81.40$ ， $SD = 19.62$ ，女， $M = 87.26$ ， $SD = 17.90$)，相反的，女性受試者給男性領導者的評價高於女性領導者(男， $M = 87.60$ ， $SD = 18.57$ ，女， $M = 81.96$ ， $SD = 18.30$)(圖 3b)。亦即，在任用親信之賞罰不分的領導情境下，女日或男性對於自己同性的領導者的評價是較不留情的。

對於低度轉換型和高度賞罰分明之無人味的領導，男性受試者對領導者的評價受領導者性別的影響不大(男， $M = 73.26$ ， $SD = 16.98$ ，女， $M = 75.17$ ， $SD = 14.48$)，但女性受試者給領導者的評價則會受領導者的性別影響(男， $M = 79.27$ ， $SD = 15.31$ ，女， $M = 71.62$ ， $SD = 20.45$)，有趣的是，女性受試者給予此類型的男性領導的評價顯著較高，顯示女性對男性領導者的賞罰分明似乎較為主觀(圖 3c)。

在無能的領導之下，男性受試者給的分數平均比女性受試者來的高，且男性給女性領導者的評價顯著高於男性領導者(男， $M = 46.66$ ， $SD = 15.97$ ，女， $M = 49.61$ ， $SD = 15.33$)，顯示男性對領導的效能的重視程度似乎普遍低於女性，當領導者是女性時，此現象更特別嚴重(圖 3d)。

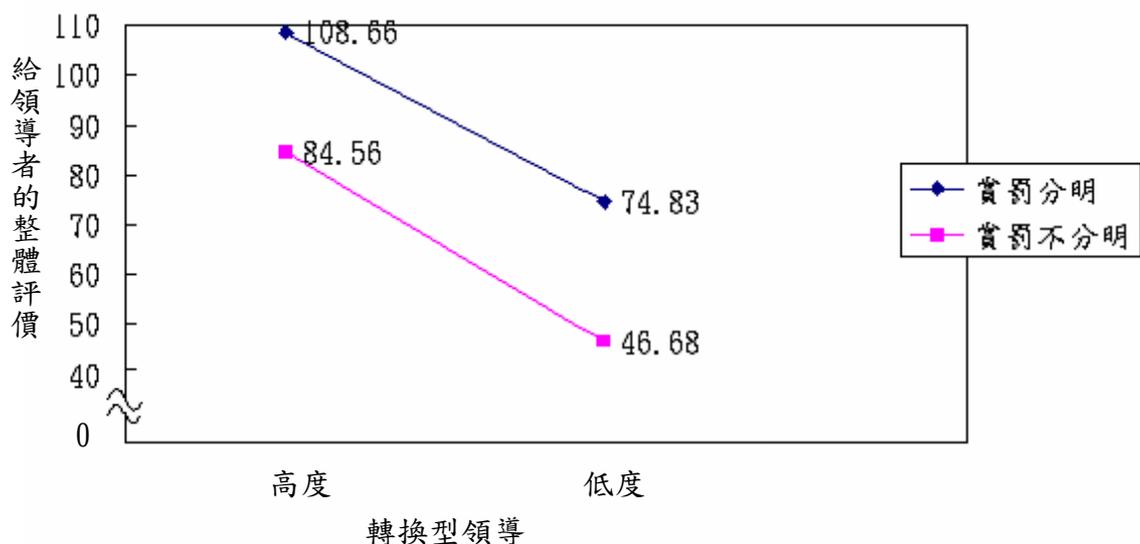


圖 2 轉換型領導與賞罰分明交互作用對整體評價的影響

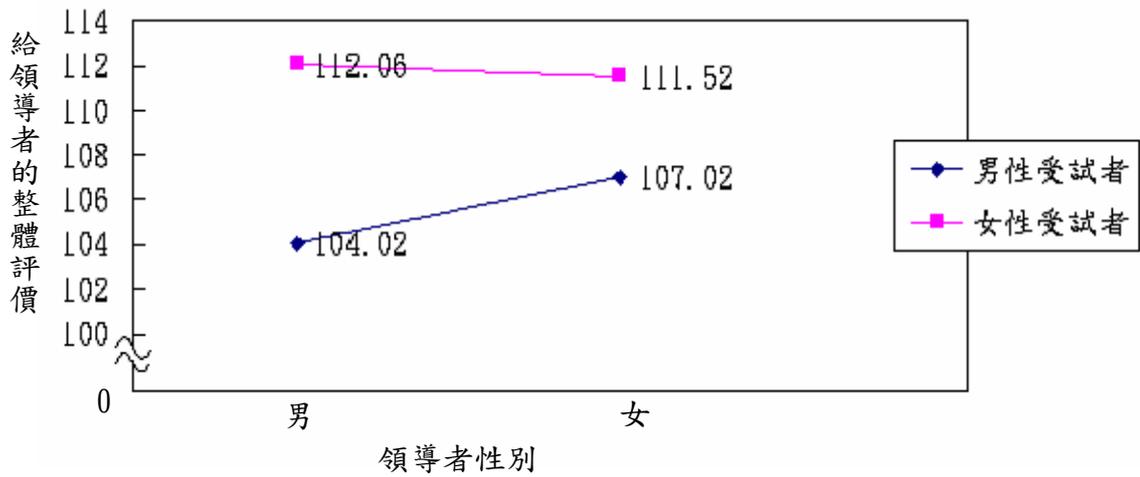


圖 3a 高度轉換型領導行為與高度賞罰分明對整體評價的影響

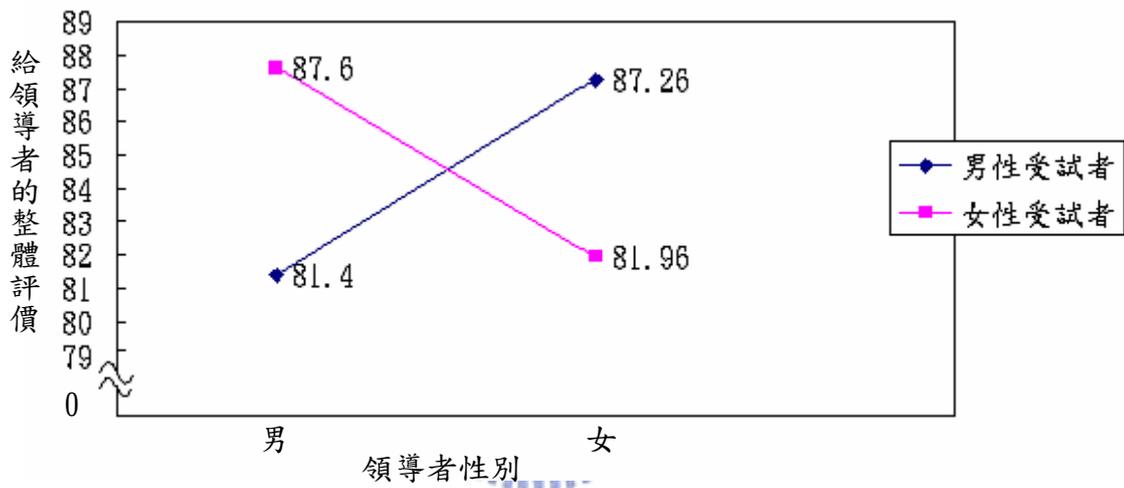


圖 3b 高度轉換型領導行為與低度賞罰分明對整體評價的影響

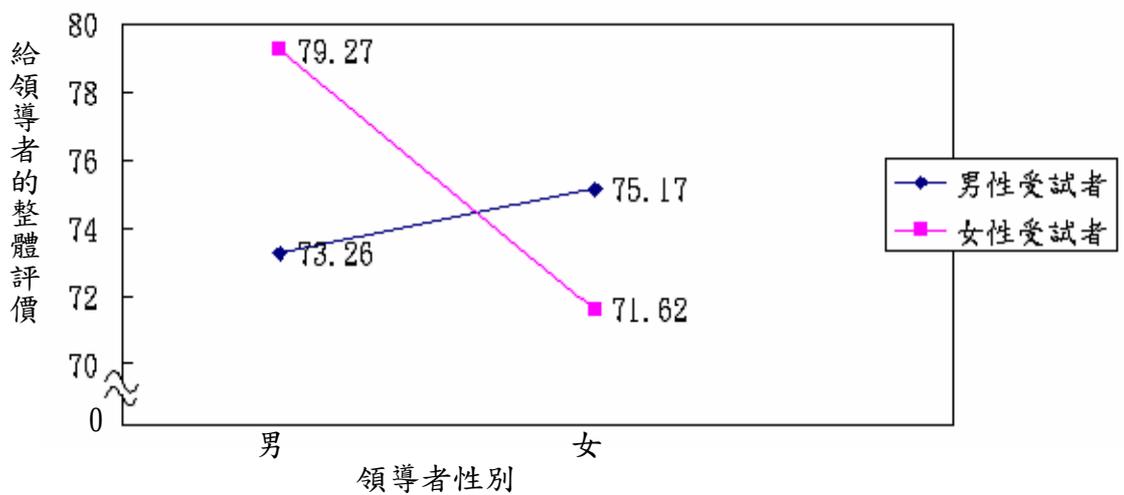


圖 3c 低度轉換型領導行為與高度賞罰分明對整體評價的影響

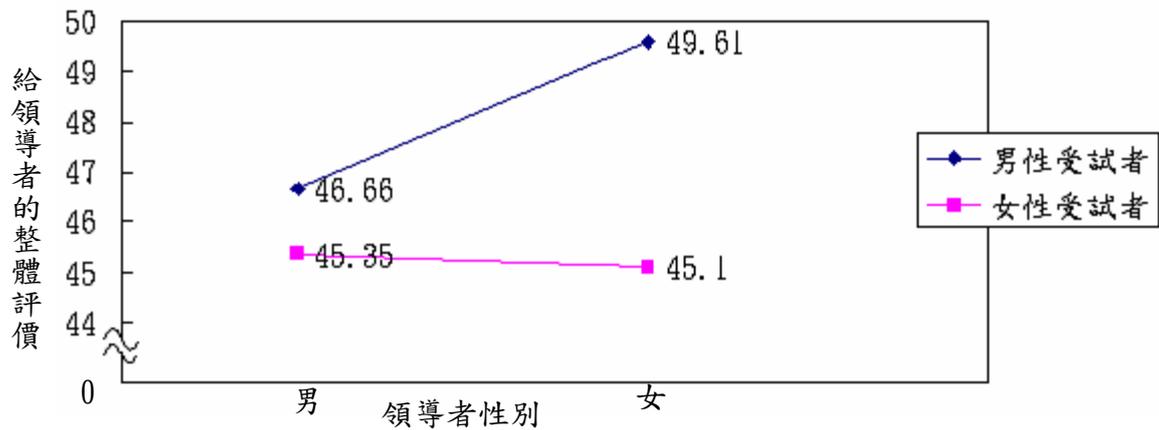


圖 3d 低度轉換型領導行為與低度賞罰分明對整體評價的影響

分體貼行為和公正性兩個項目檢定 4 種領導者效能的評價，結果如下。

領導者的體貼行為。不同性別的受試者對四種類型的男女領導者所顯示出來之體貼行為的評分列於表 11， $2 \times 2 \times 2 \times 2$ 的重複量數變異數分析結果列於表 12。

表 11 領導者的體貼行為之平均得分

領導者性別	受試者性別	高度轉換型		低度轉換型	
		賞罰分明	賞罰不分明	賞罰分明	賞罰不分明
男	Mean	32.74	22.23	23.00	12.08
	SD	4.57	6.47	5.81	4.83
	Mean	34.19	23.56	24.06	11.67
	SD	4.26	5.89	5.49	4.92
女	Mean	33.09	23.94	22.50	13.13
	SD	5.07	4.49	5.22	5.44
	Mean	33.28	22.64	22.46	10.72
	SD	4.54	5.99	6.54	4.48

表 12 領導者的體貼行為得分之變異數分析結果

	df	SS	ms	F	p
受試者間					
領導者性別(L)	1	9.79	9.79	0.31	0.58
受試者性別(S)	1	0.05	0.05	0.00	0.97
L × S	1	156.97	156.97	4.99	0.03
誤差 1	201	6321.10	31.45		
受試者內					
轉換型領導(Ts)	1	23668.79	23668.79	793.07	0.00
Ts × L	1	16.03	16.03	0.54	0.46
Ts × S	1	38.41	38.41	1.29	0.26
Ts × L × S	1	2.05	2.05	0.07	0.79
誤差 2	201	5998.74	29.84		
交易型領導(Tn)	1	23284.36	23284.36	735.03	0.00
Tn × L	1	40.42	40.42	1.28	0.26
Tn × S	1	94.88	94.88	3.00	0.09
Tn × L × S	1	16.54	16.54	0.52	0.47
誤差 3	201	6367.32	31.68		
Ts × Tn	1	39.34	39.34	2.04	0.16
Ts × Tn × L	1	2.38	2.38	0.12	0.73
Ts × Tn × S	1	15.94	15.94	0.83	0.36
Ts × Tn × L × S	1	0.73	0.73	0.04	0.85
誤差 4	201	3875.80	19.28		

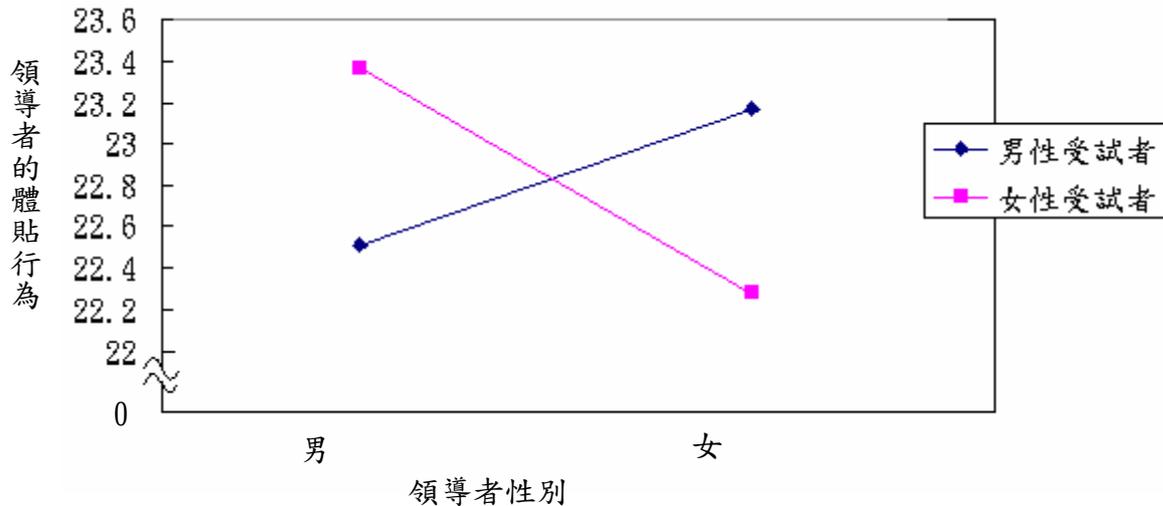


圖 4 領導者性別與受試者性別交互作用對體貼行為的影響

轉換型的領導行為和賞罰分明行為的主效果顯著。領導者性別和受試者性別間的交互作用也顯著。

毫不意外的，高度轉換型的領導者得到的體貼的分數高於低度轉換型的領導者（高度， $M = 28.20$ ， $SD = 7.30$ ，低度， $M = 17.46$ ， $SD = 4.42$ ）。但有趣的是，表現出高度賞罰分明的領導者也得到比低度賞罰分明領導者高的體貼分數（高度， $M = 28.14$ ， $SD = 7.35$ ，低度， $M = 17.51$ ， $SD = 7.75$ ）。且整體而言，不論實際的領導行為為何，受試者皆認為異性領導者是較體貼的（圖 4）。

領導者的公正性。男、女受試者對四種類型的男、女領導之公正性的評分如表 13 所示， $2 \times 2 \times 2 \times 2$ 的重複量數變異數分析結果列於表 14。

轉換型領導和賞罰分明的主效果顯著。二者的交互作用也顯著，但對轉換型領導行為或賞罰分明行為的評價會因受試者性別或領導者性別有些不同。

毫不意外的，高度賞罰分明領導者（ $M = 19.37$ ， $SD = 3.78$ ）在公正性上得到的評分顯著高於低度賞罰分明領導者（ $M = 8.60$ ， $SD = 3.99$ ）。但意外的，當領導者為高度轉換型時（ $M = 15.61$ ， $SD = 5.85$ ），受試者會認為其比低度轉換型者（ $M = 12.37$ ， $SD = 6.99$ ）來的公正。但由二者的交互作用（圖 5）可以看出，對公平性的判斷主要來自於領

導者賞罰分明的行為，只是在賞罰不公的情況下，高度轉換的領導特徵可以稍微緩和受試者對其不公正的評分。

由圖 6 交互作用的關係上來看，不論實際狀況如何，但是受試者傾向於認為異性的領導者較同性領導者公正。此外，女性受試者對領導者的公正性的判斷似乎比男性受試者更受到領導者的轉換程度的干擾而上升或下降(圖 7)。同樣的，由圖 8 看出女性受試者對賞罰分明或不公的領導者的公平性的評量也會比男性受試者更趨向極端。此二現象顯示女性對領導者的公平性的敏感度或重視程度比男性要高。在領導者性別與賞罰分明間的交互作用上，圖 9 顯示，男性領導者的賞罰是否公平似乎比對女性領導者更容易引起評價上的落差。

表 13 領導者的公正性之平均得分

領導者性別	受試者性別	高度轉換型		低度轉換型		
		賞罰分明	賞罰不分明	賞罰分明	賞罰不分明	
男	男	Mean	19.26	10.26	18.53	6.60
		SD	2.99	3.60	3.65	2.75
	女	Mean	21.77	10.67	19.44	6.00
		SD	2.53	3.96	3.99	3.13
女	男	Mean	19.93	11.83	17.76	7.11
		SD	3.00	3.20	4.36	3.35
	女	Mean	20.84	10.44	17.70	5.78
		SD	2.87	3.72	4.56	2.45

表 14 公正性得分之變異數分析結果

	df	SS	ms	F	p
受試者間					
領導者性別(L)	1	4.20	4.20	0.34	0.56
受試者性別(S)	1	5.78	5.78	0.47	0.49
L × S	1	82.62	82.62	6.78	0.01
誤差 1	201	2450.21	12.19		
受試者內					
轉換型領導(Ts)	1	2174.75	2174.75	215.17	0.00
Ts × L	1	34.65	34.65	3.43	0.07
Ts × S	1	39.49	39.49	3.91	0.05
Ts × L × S	1	9.16	9.16	0.91	0.34
誤差 2	201	2031.50	10.11		
交易型領導(Tn)	1	23929.09	23929.09	1509.07	0.00
Tn × L	1	62.03	62.03	3.91	0.05
Tn × S	1	165.52	165.52	10.44	0.00
Tn × L × S	1	0.01	0.01	0.00	0.99
誤差 3	201	3187.22	15.86		
Ts × Tn	1	278.42	278.42	30.83	0.00
Ts × Tn × L	1	4.47	4.47	0.50	0.48
Ts × Tn × S	1	8.46	8.46	0.93	0.33
Ts × Tn × L × S	1	0.63	0.63	0.07	0.79
誤差 4	201	1815.05	9.03		

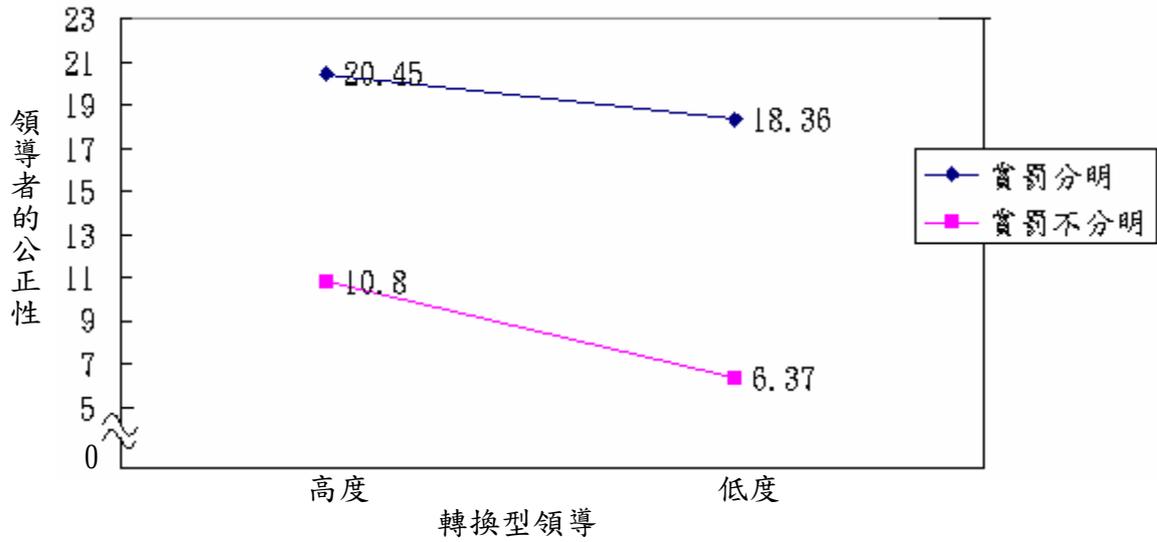


圖 5 轉換型領導行為與賞罰分明行為交互作用對公正性得分的影響

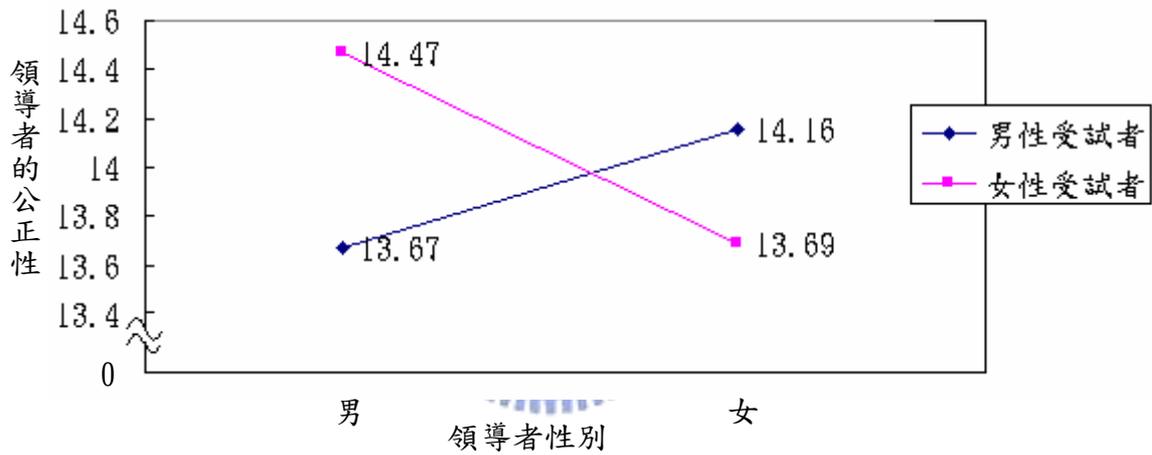


圖 6 領導者性別和受試者性別交互作用對公正性得分的影響

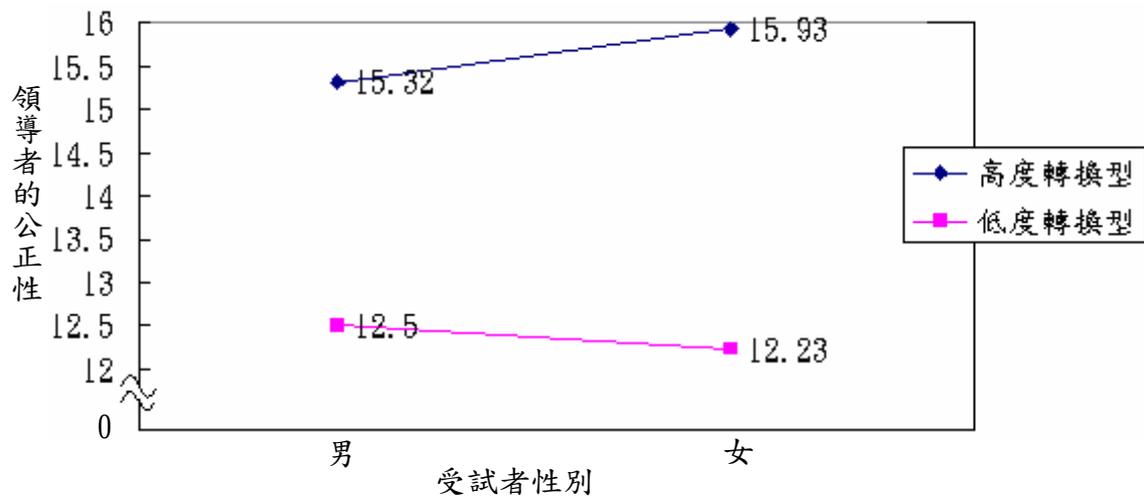


圖 7 受試者性別與轉換型領導行為交互作用對公正性得分的影響

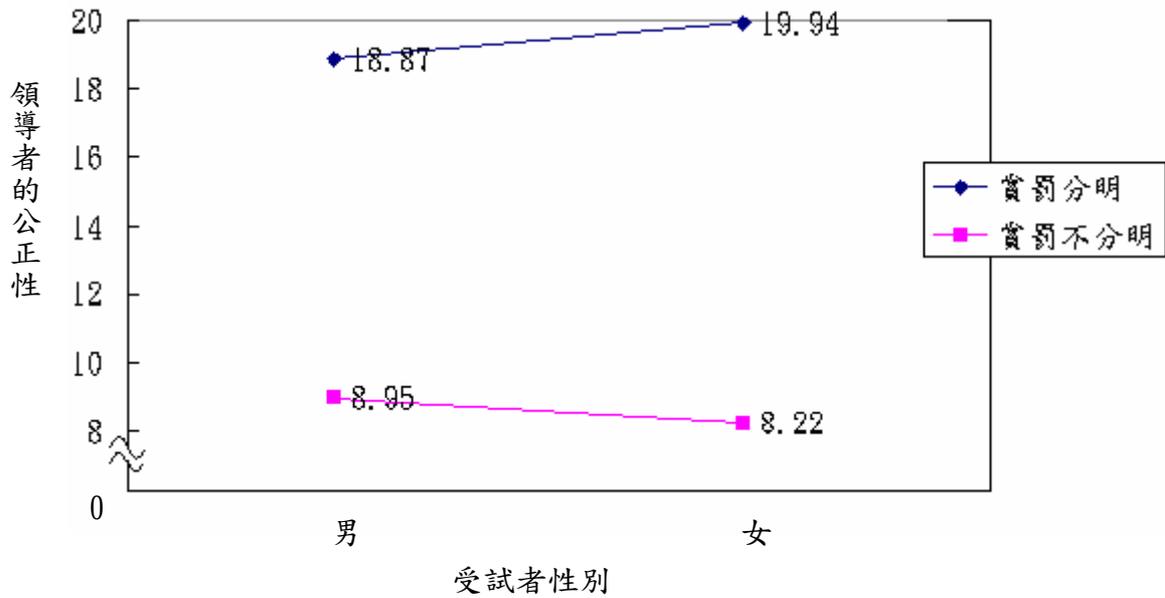


圖 8 受試者性別與賞罰分明行為交互作用對公正性得分的影響

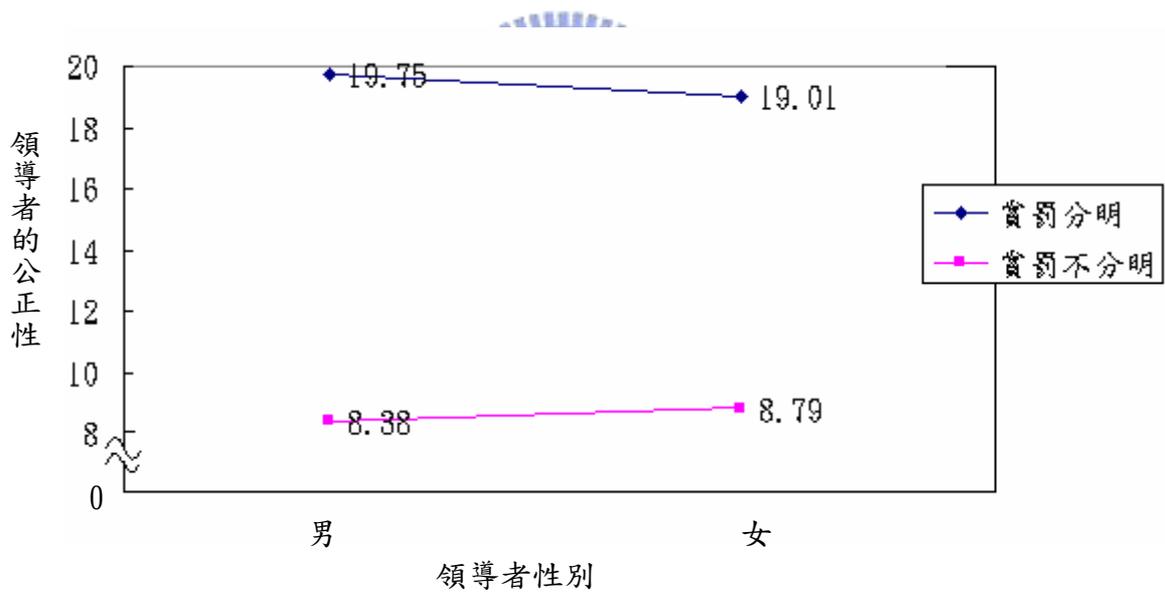


圖 9 領導者性別與賞罰分明行為交互作用對公正性得分的影響

3. 領導風格之評量

本研究中亦由對部屬個人之關懷、賞罰分明、功利導向、問題解決導向等 4 個向度來測量領導者所表現出來的轉換型行為或交易型行為的評價，結果分述如下。

領導者對部屬個別的關懷行為。男、女受試者對四種不同類型的男、女領導之對個人

關懷程度的評量如表 15 所示， $2 \times 2 \times 2$ 的重複量數變異數分析結果列於表 16。受試者性別，轉換型領導行為，賞罰分明行為的主效果顯著。且受試者性別和轉換型領導間有顯著的交互作用。

整體而言，男性受試者所感受到的領導者對個人關懷($M = 22.31$ ， $SD = 3.01$)顯著高於女性受試者($M = 21.62$ ， $SD = 3.15$)。且毫不意外的，表現出高度轉換型的領導者得到的評分也高於低度轉換型的領導(高度， $M = 27.40$ ， $SD = 2.61$ ，低度， $M = 16.53$ ， $SD = 3.62$)，但和前面的發現相當一致的，此現象會因受試者的性別而有些變化，如圖 10 所示，主要是女性對低度轉換型的領導者的關懷程度通常會有偏低的評估，再度顯示女性對領導者能力的要求似乎比男性高。此外，和前面的發現一致的是，當領導者表現出賞罰分明領導行為時，受試者也會認為他關懷部屬的程度較高(高度， $M = 23.93$ ， $SD = 2.66$ ，低度， $M = 19.99$ ， $SD = 3.11$)。

表 15 領導者對部屬個人的關懷行為之平均得分

領導者性別	受試者性別	高度轉換型		低度轉換型	
		賞罰分明	賞罰不分明	賞罰分明	賞罰不分明
男	Mean	28.34	25.60	18.62	15.13
	SD	3.65	4.12	5.01	4.59
	Mean	29.83	25.04	18.08	13.88
	SD	2.79	4.01	3.92	4.07
女	Mean	30.15	25.57	19.04	15.98
	SD	3.58	3.23	4.78	4.35
	Mean	29.84	24.82	17.56	13.92
	SD	3.25	4.00	4.68	3.84

表 16 對部屬個人的關懷的得分之變異數分析結果

	df	SS	ms	F	p
受試者間					
領導者性別(L)	1	17.64	17.64	0.93	0.34
受試者性別(S)	1	95.47	95.47	5.05	0.03
L × S	1	44.61	44.61	2.36	0.13
誤差 1	201	3804.06	18.93		
受試者內					
轉換型領導(Ts)	1	24185.36	24185.36	1163.93	0.00
Ts × L	1	1.94	1.94	0.09	0.76
Ts × S	1	86.57	86.57	4.17	0.04
Ts × L × S	1	0.20	0.20	0.01	0.92
誤差 2	201	4176.61	20.78		
交易型領導(Tn)	1	3174.58	3174.58	219.94	0.00
Tn × L	1	3.61	3.61	0.25	0.62
Tn × S	1	46.25	46.25	3.20	0.08
Tn × L × S	1	9.71	9.71	0.67	0.41
誤差 3	201	2901.27	14.43		
Ts × Tn	1	23.77	23.77	2.12	0.15
Ts × Tn × L	1	30.12	30.12	2.68	0.10
Ts × Tn × S	1	4.60	4.60	0.41	0.52
Ts × Tn × L × S	1	6.97	6.97	0.62	0.43
誤差 4	201	2257.69	11.23		

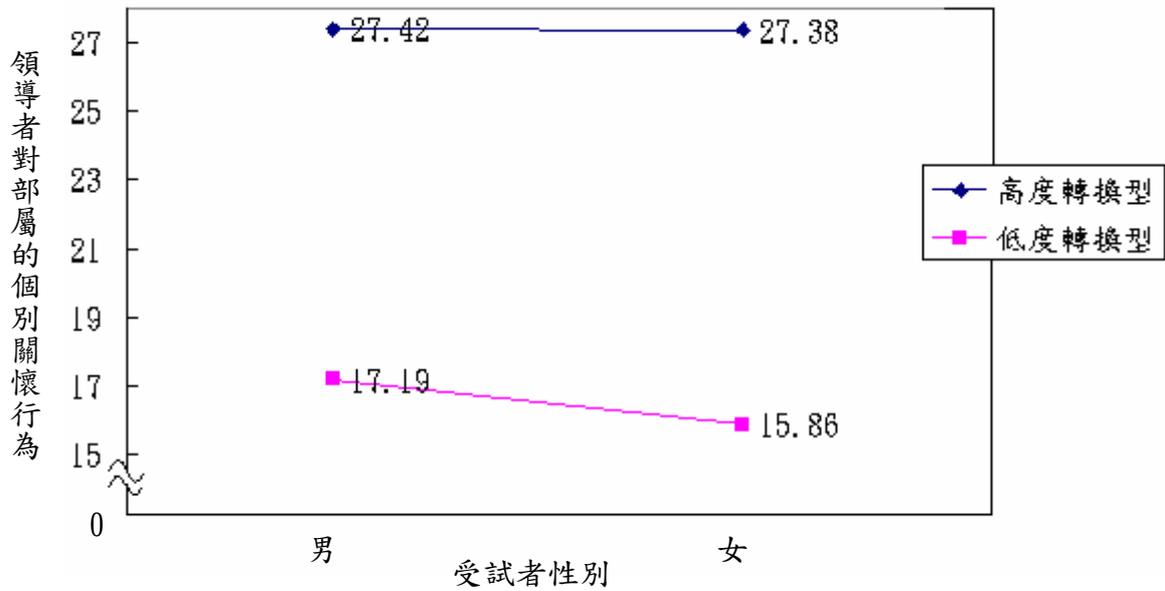


圖 10 受試者性別與轉換型領導行為交互作用對個別關懷行為得分的影響

表 17 領導者問題解決導向的平均得分

領導者性別	受試者性別	高度轉換型		低度轉換型	
		賞罰分明	賞罰不分明	賞罰分明	賞罰不分明
男	Mean	7.36	9.26	9.32	7.21
	SD	1.40	2.10	2.18	2.15
	Mean	7.52	9.52	9.13	7.08
	SD	1.01	1.58	1.65	1.83
女	Mean	7.94	9.46	9.54	7.61
	SD	1.23	1.45	1.40	1.99
	Mean	7.66	9.04	9.04	7.00
	SD	1.15	1.81	1.98	1.95

表 18 領導者問題解決導向的得分之變異數分析結果

	df	SS	ms	F	p
受試者間					
領導者性別(L)	1	2.56	2.56	0.55	0.46
受試者性別(S)	1	9.42	9.42	2.01	0.16
L × S	1	11.72	11.72	2.51	0.12
誤差 1	201	940.19	4.68		
受試者內					
轉換型領導(Ts)	1	10.90	10.90	3.77	0.05
Ts × L	1	0.00	0.00	0.00	0.99
Ts × S	1	4.15	4.15	1.44	0.23
Ts × L × S	1	0.37	0.37	0.13	0.72
誤差 2	201	580.70	2.89		
交易型領導(Tn)	1	5.54	5.54	2.58	0.11
Tn × L	1	2.14	2.14	1.00	0.32
Tn × S	1	0.02	0.02	0.01	0.92
Tn × L × S	1	0.56	0.56	0.26	0.61
誤差 3	201	432.22	2.15		
Ts × Tn	1	711.95	711.95	335.84	0.00
Ts × Tn × L	1	4.57	4.57	2.16	0.14
Ts × Tn × S	1	0.00	0.00	0.00	1.00
Ts × Tn × L × S	1	0.01	0.01	0.00	0.95
誤差 4	201	426.10	2.12		

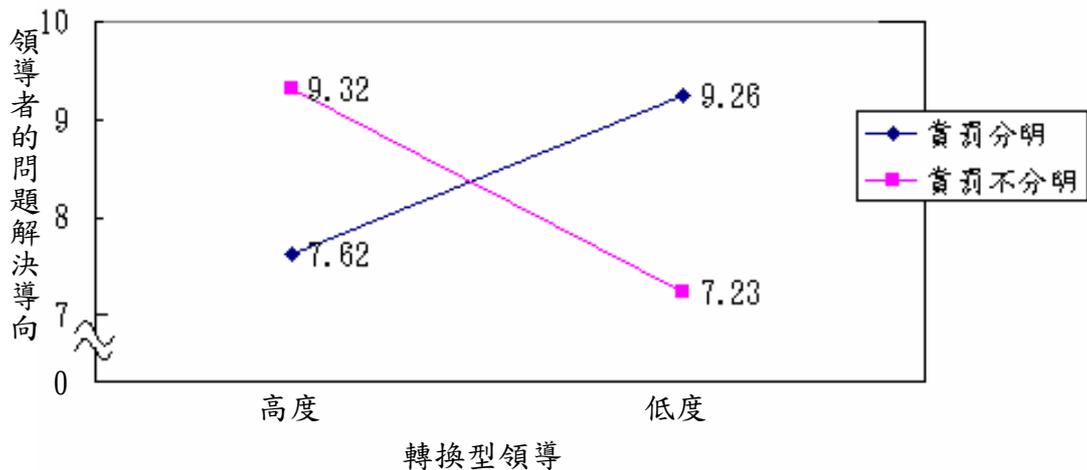


圖 11 轉換型領導行為和賞罰分明領導行為交互作用對問題解決導向的影響

問題解決導向之領導者。為轉換型領導的第二個向度，不同性別之受試者對四種不同領導型態中的男、女領導之問題解決導向的評分如表 17 所示， $2 \times 2 \times 2 \times 2$ 的重複量數變異數分析結果列於表 18。

其中，只有轉換型領導的主效果顯著，但轉換型領導和賞罰分明領導行為間又有交互作用。

毫不意外的，高度轉換型領導者在問題解決導向上被評為高於低轉換型的領導者（高度， $M = 9.47$ ， $SD = 1.16$ ，低度， $M = 9.24$ ， $SD = 1.58$ ），顯示高度轉換型的領導者在面對問題時的确會想辦法解決，而非只看事後的成果。

由圖 11 顯示，若是高度轉換型的領導者，在其賞罰不分明時，會被誤認為是問題解決導向的，但是對低度轉換型的領導者，卻必須是賞罰分明的領導者，才會被受試者視為是問題解決導向的。這或許是華人社會中重視人際關係的一種後果，也可解釋為何任用親信的領導反而會比公正但無人味的領導得到較多的整體評價的理由。

領導者的賞罰分明的程度。在交易型領導的兩個向度上，男、女受試者對四種不同領導型態中的男、女領導之賞罰分明程度的評分如表 19 所示， $2 \times 2 \times 2 \times 2$ 的重複量數變異數分析結果列於表 20，和前面公正性的評分十分類似。

受試者性別，轉換型領導，和賞罰分明領導的主效果顯著。受試者性別×賞罰分明之領導，轉換型領導行為×賞罰分明領導的交互作用也呈現顯著。由於轉換型領導×賞罰分明領導×領導者性別×受試者性別的交互作用極為接近顯著程度($p < 0.06$)因此我們直接分析四者間的交互作用，由圖 12a(高度轉換型，賞罰分明)、12b(高度轉換型，賞罰不分明)、12c(低度轉換型，賞罰分明)、12d(低度轉換型，賞罰不分明)可以看出，在高度轉換型×賞罰分明的情況下，女性受試者給予領導者的評價較高(女性， $M = 29.70$ ， $SD = 3.17$ ，男性， $M = 29.32$ ， $SD = 3.29$)、高度轉換型×賞罰不分明的情況下則是男性受試者給分較高(女性， $M = 20.12$ ， $SD = 4.53$ ，男性， $M = 21.62$ ， $SD = 4.44$)，特別是其給予女性領導者的賞罰分明評價最高。在低度轉換型×賞罰分明的情境下，則是給予異性領導者的評價較高。

表 19 賞罰分明行為之平均得分

領導者性別	受試者性別	高度轉換型		低度轉換型	
		高度交易型	低度交易型	高度交易型	低度交易型
男	Mean	29.34	21.09	25.19	15.25
	SD	3.11	4.79	3.36	4.80
	Mean	29.75	20.31	25.88	13.42
	SD	3.48	4.54	4.06	4.00
女	Mean	29.30	22.13	25.74	16.26
	SD	3.48	4.05	3.35	4.57
	Mean	29.66	19.94	25.03	14.74
	SD	2.87	4.56	4.43	4.68

表 20 賞罰分明行為的得分之變異數分析結果

	df	SS	ms	F	p
受試者間					
領導者性別(L)	1	21.67	21.67	1.08	0.30
受試者性別(S)	1	98.08	98.08	4.90	0.03
L × S	1	20.17	20.17	1.01	0.32
誤差 1	201	4020.07	20.00		
受試者內					
轉換型領導(Ts)	1	5112.97	5112.97	410.44	0.00
Ts × L	1	7.63	7.63	0.61	0.44
Ts × S	1	4.19	4.19	0.34	0.56
Ts × L × S	1	0.50	0.50	0.04	0.84
誤差 2	201	2503.92	12.46		
交易型領導(Tn)	1	18838.08	18838.08	760.53	0.00
Tn × L	1	36.87	36.87	1.49	0.22
Tn × S	1	161.07	161.07	6.50	0.01
Tn × L × S	1	0.32	0.32	0.01	0.91
誤差 3	201	4978.71	24.77		
Ts × Tn	1	186.25	186.25	21.86	0.00
Ts × Tn × L	1	10.40	10.40	1.22	0.27
Ts × Tn × S	1	0.49	0.49	0.06	0.81
Ts × Tn × L × S	1	29.49	29.49	3.46	0.06
誤差 4	201	1712.45	8.52		

在低度轉換型×賞罰不分明領導下，男性受試者對男性主管的賞罰分明的評分偏高，女性受試者對異性主管的評分則偏低，且整體而言，女性對領導者的賞罰分明的評分均低於男性，再度顯示女性對領導者的賞罰分明似乎有較高的標準與要求。

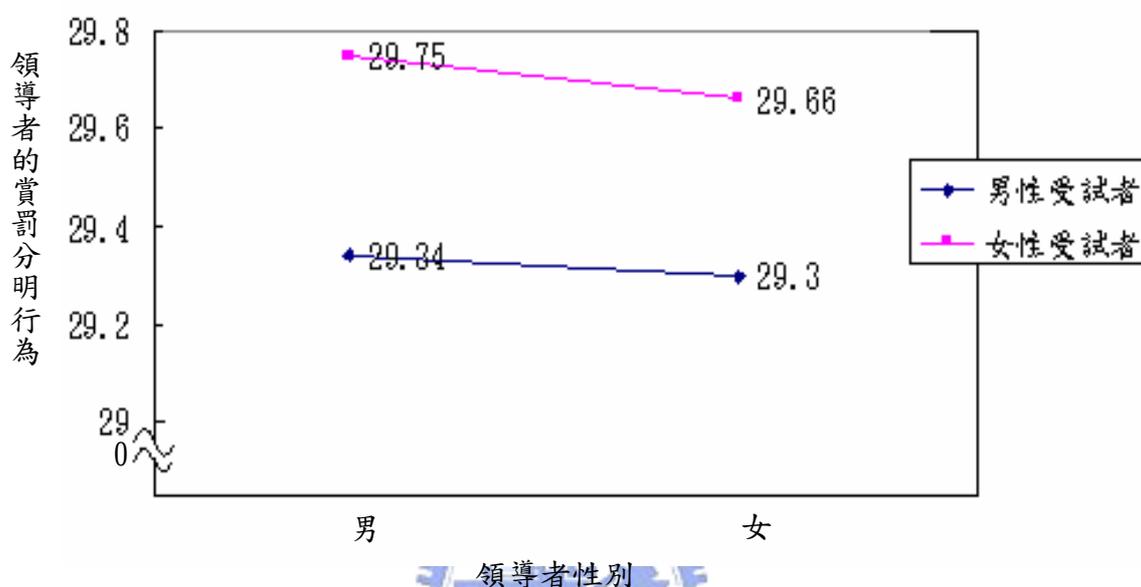


圖 12a 高度轉換型領導和賞罰分明對賞罰分明行為得分的影響

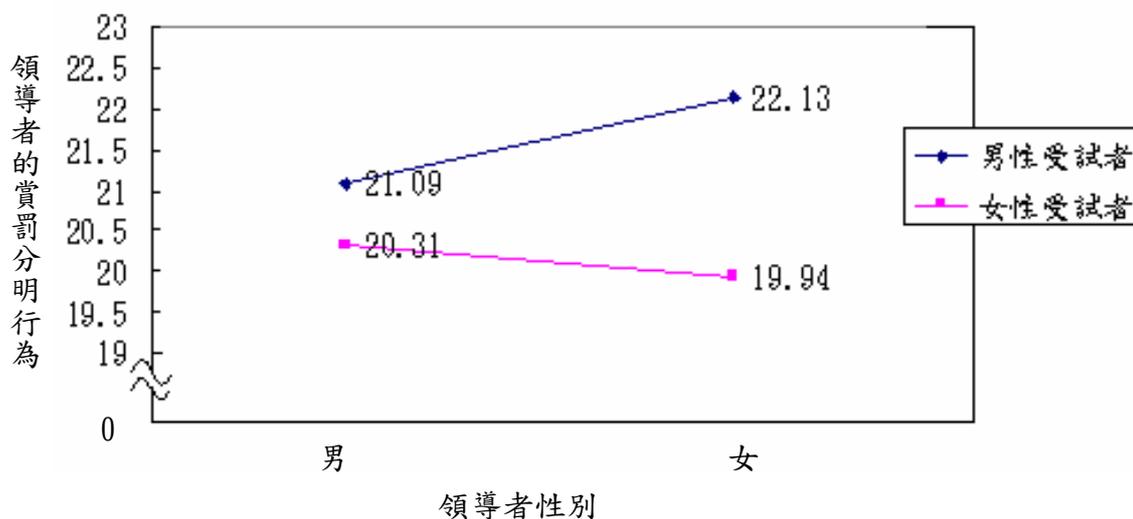


圖 12b 高度轉換型領導和賞罰不分明對賞罰分明行為得分的影響

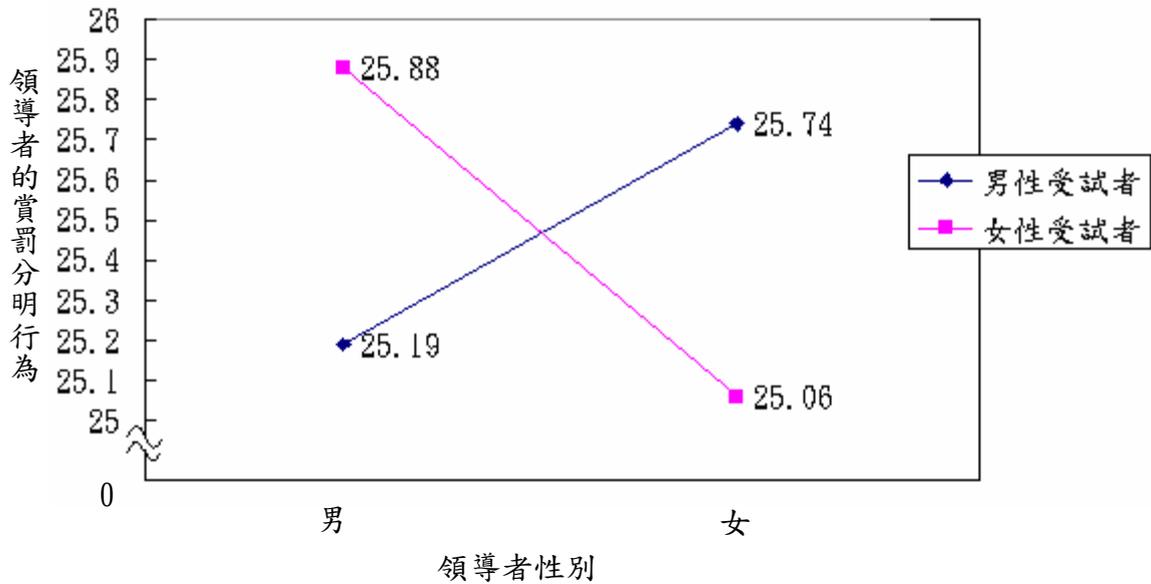


圖 12c 低度轉換型領導和賞罰分明對賞罰分明行為得分的影響

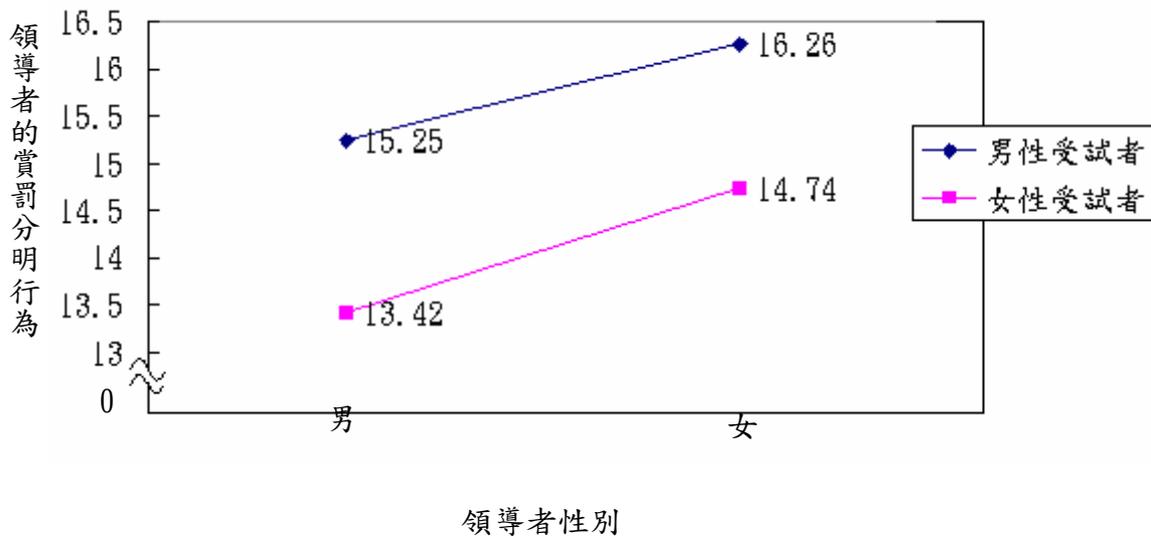


圖 12d 低度轉換型領導和賞罰不分明對賞罰分明行為得分的影響

功利導向之領導者。交易型領導的另一特質為高度的功利或工具導向，男、女受試者對四種不同領導型態中的男、女領導之賞罰分明程度的評分如表 21 所示， $2 \times 2 \times 2 \times 2$ 的重複量數變異數分析結果列於表 22，和前面公正性的評分十分類似。

受試者性別，轉換型領導行為，賞罰分明行為皆有主效果。受試者性別 \times 轉換型領導，受試者性別 \times 賞罰分明，受試者性別 \times 轉換型領導 \times 賞罰分明領導的交互作用皆

達到顯著。

由受試者性別與轉換型、賞罰分明領導二者間的交互作用來看，不論性別，受試者認為低度轉換型的領導加以賞罰不分明的領導之功利導向是最高的(男， $M = 11.50$ ， $SD = 1.97$ ，女， $M = 11.84$ ， $SD = 1.76$)，但當領導者是高度轉換型但賞罰不分明的任用親信之領導時，女性對此領導者的功利導向的評分($M = 9.57$ ， $SD = 1.79$)低於男性受試者($M = 9.84$ ， $SD = 1.64$)。

由此判斷，女性對領導行為中的功利(工具)導向的定義和男性的瞭解有相當大的區隔，對女性而言，功利導向是與賞罰分明息息相關的，賞罰不公的行為不會被視為是功利導向的，這和交易型領導中高交易型領導者必須是高度賞罰分明一致，但對男性研究生而言，高功利導向似乎直接和無能的領導(低度轉換型，賞罰不分明)連結在一起。

表 21 領導者的功利導向行為之平均得分

領導者性別	受試者性別	高度轉換型		低度轉換型	
		高度交易型	低度交易型	高度交易型	低度交易型
男	Mean	10.19	9.70	10.64	11.42
	SD	2.08	1.77	1.79	1.83
	Mean	6.71	9.69	10.02	11.69
	SD	2.03	1.79	1.45	1.87
女	Mean	10.30	9.98	10.02	11.57
	SD	2.42	1.50	1.72	2.12
	Mean	6.54	9.46	10.06	11.98
	SD	1.80	1.80	1.80	1.66

表 22 領導者功利導向的得分之變異數分析結果

	df	SS	ms	F	p
受試者間					
領導者性別(L)	1	0.06	0.06	0.02	0.90
受試者性別(S)	1	188.01	188.01	46.81	0.00
L × S	1	0.00	0.00	0.00	0.99
誤差 1	201	807.33	4.02		
受試者內					
轉換型領導(Ts)	1	703.60	703.60	235.57	0.00
Ts × L	1	0.05	0.05	0.02	0.90
Ts × S	1	197.85	197.85	66.24	0.00
Ts × L × S	1	8.00	8.00	2.68	0.10
誤差 2	201	600.34	2.99		
交易型領導(Tn)	1	387.41	387.41	120.90	0.00
Tn × L	1	4.24	4.24	1.32	0.25
Tn × S	1	202.62	202.62	63.23	0.00
Tn × L × S	1	1.86	1.86	0.58	0.45
誤差 3	201	644.08	3.20		
Ts × Tn	1	2.16	2.16	0.60	0.44
Ts × Tn × L	1	2.70	2.70	0.75	0.39
Ts × Tn × S	1	94.83	94.83	26.50	0.00
Ts × Tn × L × S	1	0.28	0.28	0.08	0.78
誤差 4	201	719.18	3.58		

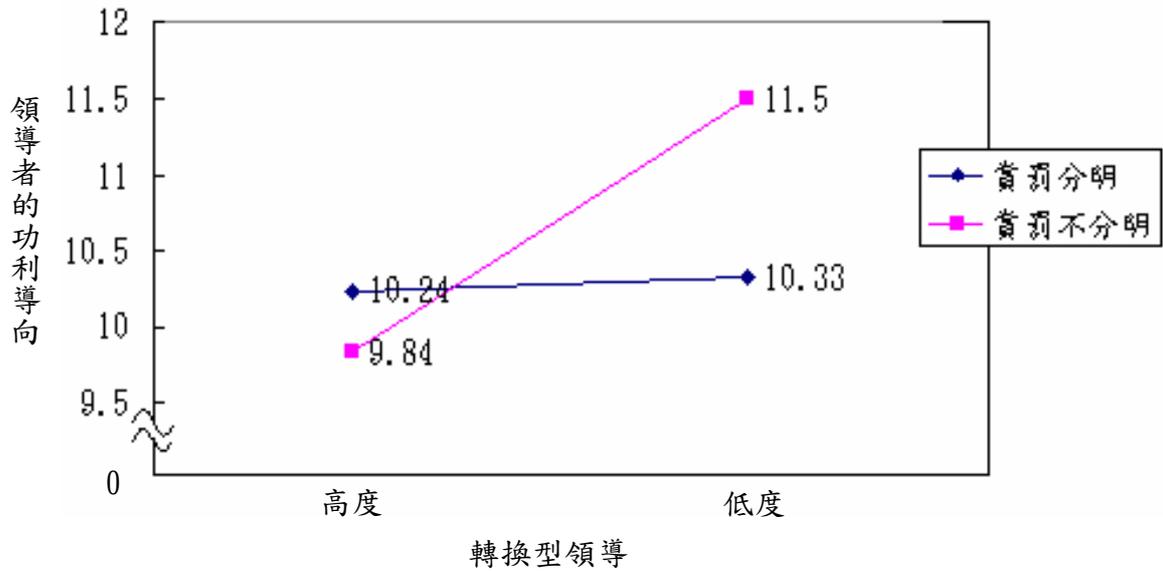


圖 13a 男性受試者與轉換型、賞罰分明交互作用對功利導向得分的影響

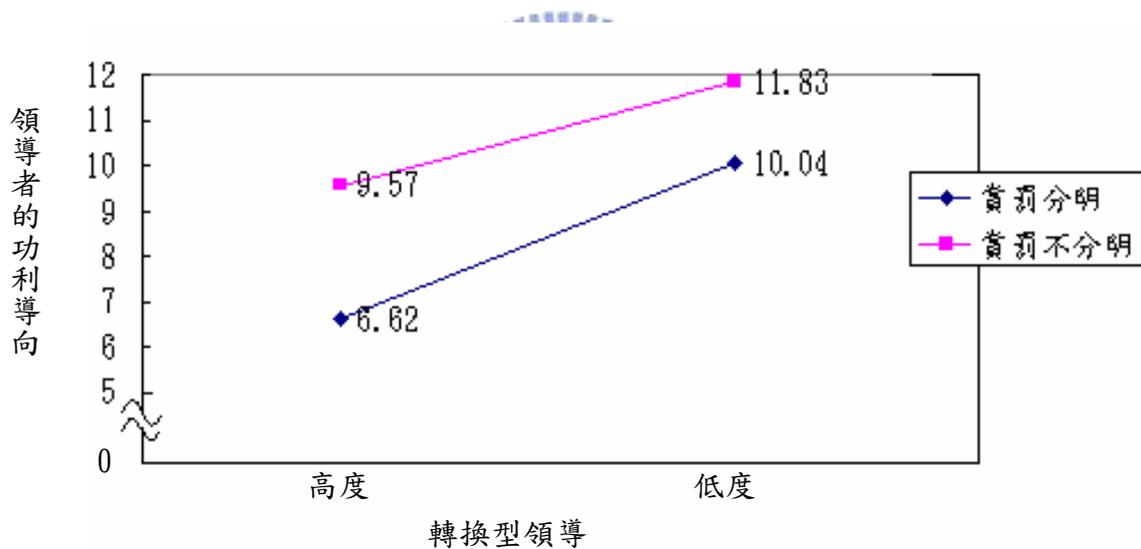


圖 13b 女性受試者與轉換型、賞罰分明交互作用對功利導向得分的影響

4. 部屬對領導風格喜好的排序

4 種領導者的喜好排序。問卷最後的部分請受試者針對自己最想加入的團隊做一排序，以位置的順序作編碼，數字越小表示越想加入這個領導者的團隊。男、女受試者對四種不同領導型態的排序如表 23 所示， $2 \times 2 \times 2$ 的重複量數變異數分析結果列於表 24。

其中，轉換型領導行為、交易型領導行為有主效果。受試者較喜歡加入高轉換型的領導者團隊(高度， $M = 1.88$ ， $SD = 0.02$ ，低度， $M = 3.12$ ， $SD = 0.02$)，這和本研究原先預測的情形一致，高轉換型的領導者願意付出交易行為之外的關懷，所以比較受到部屬的欣賞。同樣的，高度賞罰分明的領導者也比賞罰不分明的領導者受歡迎(高度， $M = 1.73$ ， $SD = 0.02$ ，低度， $M = 3.27$ ， $SD = 0.02$)，在賞罰分明的領導者底下工作，可謂一分耕耘，一分收穫，只要自己肯努力，就會有相對的回饋。

在轉換型領導行為和賞罰分明行為的交互作用下($p < 0.1$)，受試者對於想加入的團隊做排序，結果發現有效的領導者的確是最受喜愛的，其次是無人味的領導者，再者是任用親信的領導者，而無能的領導是部屬最不想加入的團隊，和本研究的預測一致。

表 23 領導者的排序之平均得分

領導者性別	受試者性別	高度轉換型		低度轉換型	
		高度交易型	低度交易型	高度交易型	低度交易型
男	Mean	1.26	2.49	2.30	3.94
	SD	0.56	0.75	0.67	0.23
	Mean	1.06	2.58	2.38	3.98
	SD	0.24	0.58	0.57	0.14
女	Mean	1.17	2.67	2.30	3.87
	SD	0.61	0.55	0.66	0.44
	Mean	1.08	2.72	2.32	3.88
	SD	0.44	0.64	0.55	0.33

表 24 領導者排序的得分之變異數分析結果

	df	SS	Ms	F	p
受試者間					
領導者性別(L)	1	0.00	0.00	0.00	1.00
受試者性別(S)	1	0.00	0.00	0.00	1.00
L × S	1	0.00	0.00	0.00	1.00
誤差 1	201	0.00	0.00		
受試者內					
轉換型領導(Ts)	1	315.30	315.30	701.89	0.00
Ts × L	1	0.69	0.69	1.54	0.22
Ts × S	1	0.26	0.26	0.58	0.45
Ts × L × S	1	0.07	0.07	0.16	0.69
誤差 2	201	90.29	0.45		
交易型領導(Tn)	1	480.95	480.95	1204.51	0.00
Tn × L	1	0.25	0.25	0.63	0.43
Tn × S	1	0.47	0.47	1.17	0.28
Tn × L × S	1	0.05	0.05	0.14	0.71
誤差 3	201	80.26	0.40		
Ts × Tn	1	0.78	0.78	2.86	0.09
Ts × Tn × L	1	0.81	0.81	3.00	0.09
Ts × Tn × S	1	0.75	0.75	2.78	0.10
Ts × Tn × L × S	1	0.10	0.10	0.37	0.54
誤差 4	201	54.48	0.27		

總而言之，四種領導型態得到的評價不一，在 10 個構面上皆有顯著差異。在整體評分、領導者的公正性、領導者的賞罰分明、和對領導者的喜好排序等 4 個向度上，有效的領導皆得到較高的分數，其次是無人味的領導，任用親信的領導，最後為無能的領導。但是在對領導者的整體評價上是任用親信的領導得分高於無人味的領導。

在性別差異上，領導者的性別上只有整體評分有顯著，女性領導者得到的評分高於男性領導者。而受試者的性別在領導者對部屬的個人關懷、賞罰分明行為、和功利導向領導等 3 個向度上有主效果，皆是男性受試者的給分高於女性。至於在共事意願、給領導者的整體評價、體貼行為、公正性上，男、女受試者皆是給予異性領導者較高的分數。



第五章 結論與建議

本研究的目的是在探討在同樣的領導行為下，領導者的性別與受試者的性別是否會影響他們對領導效能的評價。在本研究中，領導行為依轉換型領導行為(高、低)、交易型領導之賞罰分明行為(高、低)兩個向度分成有效的領導、任用親信的領導、無人味的領導、無能的領導四種。205 個理工科研究所的學生(男，107 人；女，98 人)在看過上述 4 種領導者的行為描述後，要分別對每一個領導者的整體方面評價、領導者的體貼行為、領導者的公正性、領導者對部屬個人的關懷、領導者賞罰分明、功利導向的程度、問題解決導向的程度、與其共事意願、給領導者的評分以及喜好排序等十項領導行為進行評量，一半的受試者只對 4 種男性領導者評分，一半的受試者只對女性領導者評分，研究結果發現，就公正性、賞罰分明、喜好排序等 3 構面來看，不管領導者和受試者的性別為何，受試者對於表現出高度轉換型領導行為和高度賞罰分明行為的領導者都有較高的評價，也比較願意在其底下工作，因為這樣的領導者賞罰分明又懂得適時的關懷部屬。其次是高度賞罰分明但是低度轉換型領導行為之領導人，這樣的領導者雖然不注重培養和部屬之間的關係，但是卻能分明是非，並且一切按照規則處理，對待部屬較為公平。再者為高度轉換型領導行為但是低度賞罰分明者，因為這樣的領導者雖然願意花時間來關心部屬，瞭解部屬的個別差異，但是卻會公器私用，使得大部分的受試者較不願意與其共事。最不受歡迎的領導者為低度賞罰分明和低度轉換型領導行為，這樣的領導者雖然身處其位，然而其不懂的帶領部屬，又不善於分配資源，可說是接近無能。這樣的結果和假設一致。

然而以 LPC 衡量領導行為的整體評價，卻是任用親信的領導得到的整體評價分數顯著高於無人味的領導者，可能的原因之一是這如果領導者為高度轉換的行為，容易產生月暈效果，讓人誤以為他也是賞罰分明的。再者，本研究中對於任用親信的情境操弄雖然有顯示領導者的不公平，但是其親信的對象在文中的表現也不錯，所以雖然領導者偏心，但是並未造成公司或客觀績效上的損失，因此讓人忽視了公平性的重

要意涵。另一個可能的原因是華人的文化中，對“關係”或“人脈”的強調往往是以犧牲公平性來造成的，任用親信在華人的文化中有可能的確是被視為是種可以接受的，合乎“人情”的做法。不過這一向度的結果也呼應了戚樹誠(1996)探討了企業員工對於親信角色的觀察、對主管及親信的知覺以及其他相關因素的研究結果，超過半數員工(約 60%)對於有親信行為的主管評價為正面，也有超過半數的人(約 58%)對於主管的親信評價為正面。

就領導者的性別所造成的影響而言，領導者的性別的主效果只有在整體評分上顯著，受試者以 0-100 分為領導者打分數，結果女性領導者的得分普遍比男性領導者高，這和本研究的假設相反，有可能是因為在時代的變遷下，以往辛苦工作的女性終於得到賞識的機會，所以同樣是領導者，女性的表現的確比男性好。也有可能是因為領導者的角色與性別角色衝突，當女性領導者與男性領導者表現出同樣的行為時，女性領導者會有被高估的現象。主要的領導者的性別和部屬的性別間有交互作用，男性部屬在對領導者的整體評價、領導者的體貼行為、領導者的公正性上會給女性主管較佳的評分，反過來，女性部屬在對領導者的整體評價、領導者的體貼行為、領導者的公正性等向度上會給男性主管較高的評分。這和本研究的假設不盡相同，原本認為男、女部屬給男性領導者的評分並無多大差異，但男性部屬會給女性領導者較低的分數，然而結果卻發現，男、女部屬對於異性領導者的評分較高，此外，女性受試者對領導者的公正性的判斷似乎比男性受試者更受到領導者的轉換程度的干擾而上升或下降，女性受試者對賞罰分明或不公的領導者的公平性的評量也會比男性受試者更趨向極端。此二現象顯示女性對領導者的公平性的敏感度或重視程度比男性要高，男性領導者的賞罰是否公平似乎比對女性領導者更容易引起評價上的落差。

此外，部屬的性別不同對領導者的評量會有些差異，女性在領導者對部屬個人的關懷行為、領導者的賞罰分明行為、領導者的功利導向程度等向度上給領導者的評分低於男性，顯示女性對領導者的關懷程度和賞罰分明的要求較高。在給領導者的整體評價、領導者的公正性、領導者的賞罰分明行為等向度上，女性給領導者的評分會受到領導者的賞罰分明程度影響，賞罰分明的領導者的得分會顯著高於賞罰不分明的領

導者，而女性對於領導者的功利導向程度會受到轉換型行為和賞罰分明行為影響，若是高轉換型領導或是賞罰分明者，女性會認為此領導者較不屬於功利導向。

綜合言之，針對假設一關於本研究預測在兩者皆為高度時，因為領導者能在公正的前提下，對部屬體貼、關懷，所以最令部屬喜歡。其次為高度賞罰分明但是低度轉換型之無人味的領導者，這類領導者雖然不重視和部屬之間的情感互動，但是因為其做事公正，仍能獲得較高的評價。至於高度轉換型但是賞罰不分明之任用親信的領導者，雖然會積極的培養和部屬的關係，但是往往公私不分，待人不公，所以較受爭議。最後，若是兩者皆為低度之無能的領導者，不但不懂的關心部屬，為人又不公正，預測其所得到的評價是 4 者中最低。這個假設在本研究中得到支持。

對於假設二，本研究預測由於性別刻板印象的影響，當面對同樣的領導行為時，部屬對領導者的評價會受到領導者的性別影響，由於領導與性別角色一致，男性領導可能得到的評價較高。相反的，因與性別角色不一致，女上司所得的評價可能會較低。研究發現與原本的預測相反，男性受試者對於女性領導者的評分比起男性領導者而言較高，至於女性的受試者，卻是給予男性領導者較高的評價。可能造成這種現象的原因之一，本研究的受試者皆為理工科研究生，且實驗個案中的領導者是研發團體專案主管，由於男、女教育程度的提升，在年輕且高教育的團體中，不乏表現優異的女性，加上研發團隊本身上、下的權力關係較不明顯，且較以能力導向，領導者的功能較不明顯的情形下，性別期待與領導間衝突性下降，反而形成了異性相吸的現象。

假設三的預測是認為男、女部屬對於男性領導者的評價並沒有太大的差異，然而男性部屬對於女性領導者的評價可能會低於女性部屬。結果發現受試者的性別在領導者對部屬的個人關懷、賞罰分明行為、和功利導向領導等 3 個向度上有主效果，皆是男性受試者的給分高於女性。有可能是因為女性對關懷程度的要求高，對公平的要求也較為嚴格，另一方面或許是男性受試者在這些向度上有高估的現象產生。至於在給予領導者的整體評價、領導者的體貼行為、領導者的公正性上，男、女受試者皆是給予異性領導者較高的分數，顯示一般人對於同性的要求較為嚴格。這和 Eagly, Karau, & Makhijani(1995)的研究不一致，在 82 個差異顯著的研究中，他們發現評分者的性別

對領導效能評量有影響，男性的評分者較喜歡男性領導者，女性評分者則沒有偏向任何一方。但是本研究的結果卻發現，女性對於領導者的關懷程度和公正性的要求較高，且女性部屬對於領導者的評量比起男性部屬易受到領導者的轉換型程度和賞罰分明與否而影響。

本研究基於情境的描述是針對研發人員的工作以及會面臨的問題，所以受試者限定於非管理學院、人文社會學院、心理學院者，然而各行各業皆有主管，而不同的工作對於主管所表現的行為之接受程度可能會有不同，本研究的結果可能會受限於取樣來源限制，未來的研究可以朝向不同的工作類別來探討。

第二，本研究的受試者一次必須看完 4 個情境並且對於每個情境的領導者行為做一評價，雖然情境和問卷皆以隨機排序方式呈現，然而因為受試者平均填答時間較長，可能會感到不耐煩或是受到身旁事務分心，影響了問卷的真實性，未來可以朝向大量取樣的方式，讓一位受試者看 1 個情境來進行，或許可以發現一些有趣的現象。

再者，本研究發現領導者的性別對於領導效能評量的確會產生影響，但是男性領導者和女性領導者的差異到底為何並沒有深入研究，例如外表、打扮、身高等等的差異，甚至是家庭、道德觀、男性化特質、女性化特質等等，都有可能對結果產生影響。未來或許可以更進一步的探討這一方面的議題。

參考文獻

- Gleitman, H. (1997), 洪蘭譯, *心理學*, chapter13, 15, 17. 遠流出版事業股份有限公司.
(Original work published 1981)
- 戚樹誠. (1996). 企業親信角色之實證研究. *管理評論*, 15, 37-59.
- 陳鐵民. (1991). *領導行為心理分析*. 博遠出版有限公司.
- 黃光國. (1990). 人情與面子：中國人的權利遊戲. *現代化與中國化論集*. 桂冠圖書股份有限公司.
- 黃敏萍. (2002). 組織領導. *組織行為研究再台灣：三十年回顧與展望*. 桂冠圖書股份有限公司.
- 羅虞村. (1986). *領導理論研究*. 文景出版社.
- 嚴家其. (1987). *首腦論*. 遠流出版事業股份有限公司.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Second Edition Sampler Set: Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-Short*. Mind Garden, Inc. California.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Beall, A. E., & Sternberg, R. J. (1993). *The psychology of gender*. New York: Guilford Press.
- Bem, S.L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. New York.
- Buss, D. M. (1995). Psychological sex differences: Origins through sexual selection. *American Psychologist*, 50, 164-168.

- Bussey, K., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106, 676-713.
- Conger, J. A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cook, E. P. (1985). *Psychological Androgyny*. Pergamon Press. New York.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Emans, B. J. M., Munduate, L. Klaver, E., & Vliert, E. V. (2003). Constructive Consequences of Leaders' Forcing Influence Styles. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 52, 36-54.
- Epstein, C. F. (1997). The multiple realities of sameness and difference: Ideology and practice. *Journal of Social Issues*, 53, 259-278.
- Fiedler, F. E. (1969). *Leadership: a New Model, Leadership*. Gibb, C. A. (Ed.). Baltimore, Maryland: Penguin Books, Inc., p.231.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. Hunt, J. & Larson, L. (Ed.), *Leadership Frontiers*. Kent, Ohio: Kent State University.
- Graen, G., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Helson, R. (1966). Personality of women with imaginative and artistic interests: The role

- of masculinity, originality, and other characteristics in their creativity. *Journal of Personality*, 34, 1-25.
- Helson, R. (1985). Which of those young women with creative potential became productive? Personality in college and characteristics of parents. Hogan, R. & Jones, W. H. (Ed.), *Perspectives in personality*, 1, 49-80.
- Helson, R. (1999). A longitudinal study of creative personality in women. *Creativity Research Journal*, 12, 89-101.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Cliffs, E. (Ed), 161-162.
- Hoffman, L. W. (1974). Fear of success in males and females. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 353-358.
- Holt, D. H (1998). *International management: Text and cases*. Orlando, FL: Harcourt Brace & Company.
- House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership: some empirical and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 341-423.
- Hoyenga, K. B., & Hoyenga, K. T. (1979). *Differences: Psychological, Cultural, and Biological Issues*. Boston. Little, Brown & Company.
- Kelley, H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley-Interscience.
- Langlois, J. H., & Downs, A. C. (1980). Mothers, fathers, and peers as socialization agents of sex-typed play behaviors in young children. *Child Development*, 51, 1237-1347.
- Likert, R. (1967). Owens, op. cit., 205-207.
- Lorber, J. (1994). *Paradoxes of gender*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Masson-Maret, H. & Beauvios, J. L. (1999). Men's and women's attributions of male and female traits to the ingroup and outgroup. *European Journal of Social Psychology*, 29, 551-556.

- Mischel, W. (1970). Sex-typing and socialization. *Carmichael's Manual of Child Psychology*. New York. John Wiley.
- Randel, A. E. (2002). Identity salience: a moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 749-766.
- Rowe, D. C. (1994). *The limits of family influence: Genes, experience, and behavior*. New York: Guilford Press.
- Sears, R. R., Maccoby, E. E., & Levin, H. (1957). *Patterns of child rearing*. Evanston, III.: Row, Peterson.
- Sinangil, H. K. (2003). Gender differences in expatriate job performance (Deniz S. Ones, Trans). *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 461-475.
- Stein A.H., & Bailey, M. M. (1973). The socialization of achievement orientation in females. *Psychological Bulletin*, 80, 345-366.
- Touhey, J. C. (1974a). Effects of additional women professionals on ratings of occupational prestige and desirability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 86-89.
- Touhey, J. C. (1974b). Effect of additional men on prestige and desirability of occupations typically performed by women. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 330-335.
- Trivers, R. L. (1972). Parental investment and sexual selection. Campbell, B. (Ed.), *Sexual selection and the descent of man 1871-1971*, 136-172. Chicago: Aldine.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*(3rd edition.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 75, 525-535.
- Yukl, G., Falbe, C. M., & Youn, I. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Journal of Group and Organizational Management*, 18, 5-28.

Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers.

Journal of Organizational Behavior, 22, 219-232.



附錄

1. 有效的領導(□□為Jack或Mary)

□□是公司研發部門中四個手機團隊的(男,女)性主管之一,這個團隊裡有6個人,□□今年37歲,為留美的電機碩士,之前在研發部門待了7年,升為主管到現在有5年了。

當□□接到任務後,馬上召開會議,跟大家商議此研發計畫及進行方式,隊中的資深研究員A建議將這個專案分成兩組執行,一組負責手機外殼、香片、電池等硬體配備,一組負責螢幕介面、操作方式等軟體設備,A的提議獲得大家的共識。接著工程師們一起商量該如何分組,在上一次專案中的分組是(A、B、C)3人為硬體組,(D、E、F)3人在軟體組,B建議維持這個方式,但C覺得自己在硬體組連續做3、4個計畫了,想要換到軟體組挑戰一下自己,他向□□提出申請,□□知道C軟體上的背景不夠,這樣的安排勢必會增加一些計畫進行的風險和成本,於是請C這次先幫個忙,繼續待在硬體組,但一方面也認為C這種自我挑戰的行為很值得鼓勵,便安排C在計畫完成後接受軟體方面的相關訓練,為下次的機會作準備。

此計畫需要聘一個行政助理,F是□□的大學同學,又是□□上司的姻親,他知道行政助理的缺後,向□□施壓,要□□安插F的朋友來擔任,□□拒絕了F的請託,他認為,即使這個助理是短期雇用也必須依照公司規定行事,不會有特殊待遇。但經過公開遴選之後,被錄用的居然還是F的朋友。

□□也接獲公司通知,若能達成目標,公司將發放一筆獎金,讓□□論功行賞。為了分配獎金時能盡量公平且避免有爭議,□□召開會議請大家討論,若能達成目標,除了年底考績加分外,公司為這個專案所提撥的獎金要如何分配才公平,工程師們建議可由專利數目、主管評分加上自我評量三個項目為依據分發獎金,□□接受大家做成的決議,未來獎金將以專利數目為主,主管評分為輔按照比例發放;但若計畫沒能如期完成,則必須不支薪加班趕工。

會後□□請隊員著手設計,並且約定每週三定期與大家碰面檢討進度,所有成員

必須說明自己的進度且提出困難處共同檢討。

接下來這一段時間大家都非常努力，連晚餐時間都常耽誤，□□看到這樣的狀況，除了代為訂購便當之外，也自掏腰包提供一個點心櫃。他也知道職員中 F 是吃素的，特地為他準備了一些素食點心。

硬體組的 B 是□□的學長，B 的資歷也比其他隊員深，他這段時間交了一個新的女朋友，因此有時會遲到早退，或講電話講很久，這樣的情況□□知道後，私底下先把他找來，告訴他這樣的行為可能會傷害到團隊的和諧，請他改善，□□同時也在獎懲表上做記錄，以做為未來獎懲的依據。

當計畫進行了一個月之後，C 向□□報告，電池的蓄電量始終沒有辦法突破，□□於是撥款買來了市面上蓄電量較佳的電池供其參考，請他們研究競爭者的長處再做改變，並在隊員的共同推薦下找來幾個教授為隊員上了兩天課，這段時間晚上□□也陪著硬體組一起工作到 11 點。

在某一次的會議中，E 無意中發現採購的原料廠商是 F 的親戚而有疑慮，他當場質疑□□的採購程序不當，有圖利特定人士之虞。□□儘管覺得被誤解，十分難堪，但也不得不承認這會是個問題，因此他採納 E 的意見，並且公開肯定 E，要大家向他看齊。

很快的 6 月 1 日來臨，這個團隊研發出手機的視訊裝置，但是考慮到香氣的種類變化及電池蓄電，成本必須增加 25 美金，比預期的多了 5 美金。公司方面對這個結果仍頗為滿意，於是撥了一筆獎金讓□□去分配。當月 5 日獎金下來時，□□按照慣例舉辦一個慶祝茶會，酬謝大家這段時間的辛勞，團隊中每個人皆有一件專利，但 C 一人得了 2 件專利，□□將這筆獎金按照當初大家約定的方式，以專利的件數比例發放，每人的年底考績也有加註此一計畫成果，另外，□□認為 C 是個人才，私底下詢問其是否有繼續深造的意願，若有，將為其爭取。另外 E 這次為手機設計了滑鼠裝置，是一項大突破，雖然□□記得之前 E 對他的採購程序提出公開的質疑，讓他沒有面子，但在打考績時還是按照 E 應得的給分。

□□和 F 是大學同學，私交不錯，這次計畫期間 F 有幾次溜班被□□發現了，□□當

時就加以指責，最後打考績時 F 雖然因為有專利而分得獎金，但□□在打考績上還是照規矩扣了他分數。接著，□□發現 D 在此計畫中表現大大不如以往，□□找 D 來談，這才知道 D 在這段時間已論及婚嫁的男朋友不幸移情別戀，心情不好才會導致如此，□□知道真相後以自身的經驗跟其分享，希望她早日度過低潮，但□□也告訴 D 其績會被扣分，同時，□□也要求 D 提出一個彌補自己績效的方式，D 同意在接下來的一箇月中加班 20 個小時，針對如何降低成本來做研究。



2. 任用親信的領導(□□為Mark或Mary)

□□是公司研發部門中四個手機團隊的男性主管之一，這個團隊裡有 6 個人，□□今年 38 歲，為留美的電控碩士，之前在研發部門待了 8 年，升為主管到現在有 5 年了。

當□□接到任務後，馬上召開會議，跟大家討論此研發計畫及進行方式，隊中的資深研究員 O 一向是□□的左右手，他建議將這個專案分成兩組執行，一組負責手機外殼、香片、電池等硬體配備，一組負責螢幕介面、操作方式等軟體設備，O 的提議獲得大家的共識，接著工程師們一起商量該如何分組。在上一次專案中的分組是(O、P、Q) 3 人為硬體組，(R、S、T) 3 人在軟體組，P 建議維持這個方式，但 Q 覺得自己在硬體組連續做 3、4 個計畫了，想要換到軟體組挑戰一下自己，他向□□提出申請，□□知道 Q 軟體上的背景不夠，這樣的安排勢必會增加一些計畫進行的風險和成本，於是請 Q 這次先幫個忙，繼續待在硬體組，但一方面也認為 Q 和他一向交情不淺，應回應 Q 這種自我挑戰的行為以維繫兩人的私交，便安排 Q 在計畫完成後接受軟體方面的相關訓練，為下次的機會作準備。

公司也通知□□，若能達成目標，公司將發放一筆獎金，讓□□論功行賞，為了分配獎金時能盡量公平且避免有爭議，□□召開會議請大家討論，若能達成目標，除了年底考績加分外，公司為這個專案提撥的獎金要如何分配才公平，工程師們建議可由專利數目、主管評分加上自我評量三個項目為依據分發獎金，□□接受大家做成的決議，未來獎金將以專利數目為主，主管評分為輔按照比例發放；但若計畫沒能如期完成，則必須不支薪加班趕工。

此計畫需要聘一個行政助理，因為和 T 為大學同學，又是□□上司的姻親，T 要求□□雇用 T 的朋友來擔任，因為□□十分信任 T，便答應了。並且承諾會特別關照此行政助理，讓他在公司有較好的發展。

會後□□請隊員著手設計，並且約定每週三定期與大家碰面檢討進度，由 O 主導，所有成員必須說明自己的進度且提出困難處共同檢討。

接下來這一段時間大家都非常努力，連晚餐時間都常耽誤，□□看到這樣的狀況，

除了代為訂購便當之外，也自掏腰包提供一個點心櫃。他也知道職員中 T 是吃素的，特地為他準備了一些素食點心。

在某一次會議中，S 無意中發現採購的原料廠商是 T 的親戚而有疑慮，他當場質疑□□的採購程序不當，有圖利特定人士之虞。□□覺得十分難堪，面子上掛不住，於是反過來指責 S 是在找麻煩，堅持說自己不可能犯此種錯誤。

硬體組的 P 是□□的學長，私交不錯，P 的資歷也比其他隊員深，他這段時間交了一個新的女朋友，因此有時會遲到早退，或講電話講很久，□□雖然有看到這樣的情況，卻因為 P 是自己的學長而睜一隻眼閉一隻眼，沒有說什麼或做什麼。

當計畫進行了一個月之後，Q 向□□報告，電池的蓄電量始終沒有辦法突破，□□聽從 O 的建議撥款買來了市面上蓄電量較佳的電池供其參考，請他們研究競爭者的長處再做改變，並在 O 的推薦下找來幾個教授為隊員上了兩天課，這段時間晚上□□也陪著硬體組一起工作到 11 點。

很快的 6 月 1 日來臨，這個團隊研發出手機的視訊裝置，但是考慮到香氣的種類變化及電池蓄電，成本必須增加 25 美金，比預期的多了 5 美金。公司方面對這個結果仍頗為滿意，於是撥了一筆獎金讓□□去分配。當月 5 日獎金下來時，□□照慣例舉辦一個慶祝茶會，酬謝大家這段時間的辛勞，團隊中每個人皆有一件專利，而 Q 一人得了 2 件專利，□□一向對於 Q 就特別關照，私底下問其是否有繼續深造的意願，若有，將為其爭取。同時，□□認為 Q 的成果是因為自己十分努力，所以堅持獎金不能照原先按專利制度分配的方式，他宣布讓 Q 獨得一半獎金，剩下的大家再平分。

T 一向對□□百依百順，甚得□□的歡心，計畫期間 T 有幾次溜班，但□□不僅縱容他的此種行為，之後，除了獎金紅利之外，T 的考績上居然還比別人多，而且□□還宣布將任命 T 為其副手。

□□記得 S 曾對他的採購程序提出公開的質疑，讓他有點沒面子，雖然這次 S 為手機設計了滑鼠裝置，但□□在公開稱讚大家的貢獻時，有意無意的忽略過 S 不提，而且因 S 在過程中消費了超額的材料，□□在考績上也沒給 S 加分。

□□發現 R 在此計畫中表現大大不如以往，他私底下找 R 來談過，知道 R 在這段

時間已論及婚嫁的男朋友不幸移情別戀，心情不好才會導致如此，談話中□□以自身的經驗跟其分享，希望 R 早日度過低潮，由於同情 R 的遭遇，□□不僅破例不追究 R 的責任，而且隨後還將她轉到一個比較輕鬆的工作上。



3. 無人味的領導(□□為David或Nancy)

□□是公司研發部門其中一個手機團隊的男性主管，這個團隊裡有 6 個人，□□今年 36 歲，為留美的電工碩士，之前在研發部門待了 6 年，升為主管到現有 5 年了。

當□□接到任務後，馬上按照自己對團員的認識指派工作任務，他決定將這個專案分成兩組執行，一組負責手機外殼、香片、電池等硬體配備，一組負責螢幕介面、操作方式等軟體設備，他將隊員分組，其中 (I、J、K) 3 人分為硬體組，(L、M、N) 3 人分在軟體組，但 K 覺得自己在硬體組連續做 3、4 個計畫了，想要換到軟體組挑戰一下自己，他向□□提出申請，□□知道 K 軟體上的背景不夠，這樣的安排勢必會增加一些計畫進行的風險和成本，於是否決了 K 的申請，以免造成不必要的麻煩。

公司也通知□□，若能達成目標，公司將發放一筆獎金，讓□□論功行賞，□□於是宣布研發人員的獎金將以專利數目為主，主管評分為輔按照比例發放；但若計畫不能如期完成，則大家都必須不支薪加班趕工。

此計畫需要聘一個行政助理，N 是□□的大學同學，又是□□上司的姻親，他知道行政助理有缺的消息後向□□施壓，要求安排 N 的朋友來擔任，□□拒絕了 N 的要求，並表示這個職位必須經過公開的徵選，他認為，即使這個助理是短期雇用也必須依照公司規定行事，不會有特殊待遇，但經過公開遴選之後，被錄用的居然還是 N 的朋友。

會後□□請隊員著手設計，並且不時提醒他們是領薪水工作的，若交不出漂亮的成績是有虧職責，接下來這一段時間大家都非常努力，連晚餐時間都常耽誤。有一次硬體組在香片的設計上遭遇到困難，他們向□□報告，□□認為是他們自己不夠努力，而責備他們進度落後。部屬們因為專案而作息不正常，有時會向□□抱怨，□□反而告誡他們這是爭取績效所必須付出的代價。

硬體組的 J 和□□為大學學長，私交不錯，J 的資歷也比其他隊員深。這段時間 J 交了一個新的女朋友，因此有時會遲到早退，或講電話講很久，這樣的情況□□知道後，公開斥責 J，指責他這樣的行為會傷害到團隊的和諧，□□同時也在獎懲表上做記錄，以做為未來獎懲的依據。

在某一次的會議中，M 發現採購的原料廠商是 N 的親戚而有疑慮，他當場質疑□□的採購程序不當，有圖利特定人士之虞。□□儘管覺得被誤解，十分難堪，但也不得不承認這會是個問題，因此他採納 M 的意見，並且公開肯定 M，要大家向他看齊。

當計畫進行了一個月之後，K 向□□報告，電池的蓄電量始終沒有辦法突破，□□認為這是 K 的負責範圍，若 K 不能及時想出辦法處理，就要換人。□□要求 K 要在一個禮拜內加班自行解決問題，一個禮拜後再來向他報告。

很快的 6 月 1 日來臨，這個團隊研發出手機的視訊裝置，但是考慮到香氣的種類變化及電池蓄電，成本必須增加 25 美金，比預期的多了 5 美金。公司方面對這個結果仍頗為滿意，於是撥了一筆獎金讓□□去分配。當月 5 日獎金下來時，□□按照慣例舉辦一個慶祝茶會，酬謝大家這段時間的辛勞。團隊中每個人皆有一件專利，只有 K 一人得了 2 件專利，□□雖對 K 的表現有些忌妒，擔心 K 未來可能威脅到他的職位，但□□還是將這筆獎金按照當初約訂的方式，以專利的件數比例發放，每人的年底考績也有加註此一計畫成果，

□□和 N 雖私交甚好，這次計畫期間 N 有幾次溜班被□□發現了，□□當時就加以指責，最後打考績時 N 雖然因為有專利而分得獎金，但□□在考績上還是照規矩扣了他分數。

另外 M 這次為手機設計了滑鼠裝置，是一項大突破，雖然□□記得之前 M 對他的採購程序提出公開的質疑，讓他沒有面子，但在打考績時還是按照 M 應得的給分。

此外，□□發現 L 在此計畫中表現大大不如以往，雖然他也耳聞 L 這段時間在感情上出了問題，心情十分不好，但□□認為不管發生了什麼事情那都是 L 私人的事，不應該影響公務，□□於是決定在 L 的考績上加以扣分，同時，□□要求 L 提出一個彌補自己績效的方式，L 同意在接下來的一箇月中加班 20 個小時，針對如何降低成本來做研究。

4. 無能的領導(□□為Peter或Linda)

□□是公司研發部門其中一個手機團隊的男性主管，這個團隊裡有 6 個人，□□今年 37 歲，為留美的電子碩士，之前在研發部門待了 8 年，升為主管到現在有 5 年了。當□□接到任務後，發現此計畫需要聘一個行政助理，Z 是□□的大學同學，又是□□上司的姻親，當 Z 知道行政助理有缺的消息後，便對□□施壓，要求聘用 Z 的朋友，□□答應設法幫忙，雖然經過一定的遴選程序，最後被錄用的果然還是 Z 的朋友。

接著□□按照自己對團員的認識指派工作任務，他決定將這個專案分成兩組執行，一組負責手機外殼、香片、電池等硬體配備，一組負責螢幕介面、操作方式等軟體設備，他將隊員分組，其中 (U、V、W) 3 人分為硬體組，(X、Y、Z) 3 人分在軟體組，但 W 覺得自己在硬體組連續做 3、4 個計畫了，想要換到軟體組挑戰一下自己，他向□□提出申請，□□知道 W 軟體上的背景不夠，這樣的安排勢必會增加一些計畫進行的風險和成本，於是否決了 W 的申請，以免造成不必要的麻煩。

公司也通知□□，若能達成目標，公司將發放一筆獎金，讓□□論功行賞，□□於是宣布研發人員的獎金將以專利數目為主，主管評分為輔按照比例發放；但若計畫不能如期完成，則大家都必須不支薪加班趕工。會後□□要求隊員著手設計，並且一再提醒他們是領薪水工作的，若交不出漂亮的成績是有虧職責，

接下來這一段時間大家都非常努力，連晚餐時間都常耽誤，有一次硬體組在香片的设计上遭遇到困難，他們向□□報告，□□卻認為是他們辦事不力，反而指責他們進度落後。又部屬們因為專案而作息不正常，有時向□□抱怨，□□反而告誡他們這是爭取績效所必須付出的代價。

在某一次的會議中，Y 發現採購的原料廠商是 Z 的親戚而有疑慮，他當場質疑□□的採購程序不當，有圖利特定人士之虞。□□覺得被誤會，十分難堪，面子上掛不住，於是反過來指責被誤會 Y 是在找麻煩，堅持說自己不可能犯此種錯誤。

硬體組的 V 和□□為大學學長，私交不錯，V 的資歷也比其他隊員深，且這段時間交了一個新的女朋友，因此有時會遲到早退，或講電話講很久，□□雖然有看到這樣的情況，卻因為 V 是自己的大學學長而睜一隻眼閉一隻眼，沒有說什麼或做什麼。

當計畫進行了一個月之後，W 向□□報告，電池的蓄電量始終沒有辦法突破，□□認為這是 W 的負責範圍，若 W 不能及時想出辦法處理，就要換人。□□要求 W 要在一個禮拜內加班自行解決問題，一個禮拜後再來向他報告。

很快的 6 月 1 日來臨，這個團隊研發出手機的視訊裝置，但是考慮到香氣的種類變化及電池蓄電，成本必須增加 25 美金，比預期的多了 5 美金。公司方面對這個結果仍頗為滿意，於是撥了一筆獎金讓□□去分配。當月 5 日獎金下來時，□□按照慣例舉辦一個慶祝茶會，酬謝大家這段時間的辛勞，團隊中每個人皆有一件專利，只有 W 一人得了 2 件專利，□□對於 W 的表現有些忌妒，擔心 W 會爬到他的頭上，威脅到他的職位，於是□□宣稱 W 的成果是因整個團隊的合作才可以達成，所以堅持獎金不能照原先按專利制度分配的方式，他逕行決定將獎金由大家平分。

□□記得 Y 曾對他的採購程序提出公開的質疑，讓他有點沒面子，雖然這次 Y 為手機設計了滾輪裝置，但□□在公開稱讚大家的貢獻時，有意無意的忽略過 Y 不提，而且因 Y 在過程中消費了超額的材料，□□在考績上也沒給 Y 加分。此外，Z 一向對□□百依百順，甚得□□的歡心，計畫期間 Z 有幾次溜班，但□□不僅縱容他的此種行為，之後，除了獎金紅利之外，Z 的考績上居然還比別人多，而且還宣布將任命 Z 為其副手。

接著，□□發現 X 在此計畫中表現大大不如以往，雖然他也耳聞 X 這段時間在感情上出了問題，心情十分不好，但□□認為不管發生了什麼事情都是 X 個人的事，不應該影響公務，□□同時決定將 X 本來應得的專利獎金挪用給 Z，也因曾耳聞 X 曾說過□□能力不強，□□早就對 X 不滿，趁此機會□□以 X 無法勝任工作的理由要求將 X 調到其他部門。

5. 問卷(□□為情境中的領導者名字)

看完□□之研發團隊進行過程的描述，下面是一對一對的形容詞，每對形容詞是相對立的行為特徵，請在 1 到 8 的量尺中的適當位置上勾選你所感受到□□的行為特徵較偏向哪一端。

	8	7	6	5	4	3	2	1	
愉悅的	—	—	—	—	—	—	—	—	令人不快的
友好的	—	—	—	—	—	—	—	—	不友善的
拒絕人的	—	—	—	—	—	—	—	—	接納人的
緊張的	—	—	—	—	—	—	—	—	放鬆的
保持距離的	—	—	—	—	—	—	—	—	與人親近的
冷淡的	—	—	—	—	—	—	—	—	親切的
親善的	—	—	—	—	—	—	—	—	敵對的
單調的	—	—	—	—	—	—	—	—	有趣的
好爭的	—	—	—	—	—	—	—	—	和諧的
憂鬱的	—	—	—	—	—	—	—	—	開朗的
直爽的	—	—	—	—	—	—	—	—	城府深刻的
背後算計的	—	—	—	—	—	—	—	—	忠誠的
不可靠的	—	—	—	—	—	—	—	—	可靠的
善體貼的	—	—	—	—	—	—	—	—	不體貼的
好作弄人的	—	—	—	—	—	—	—	—	與人為善的
好協調的	—	—	—	—	—	—	—	—	愛唱反調的
不誠懇的	—	—	—	—	—	—	—	—	真誠的
善良的	—	—	—	—	—	—	—	—	壞心眼的
自私的	—	—	—	—	—	—	—	—	利他的
樂於助人的	—	—	—	—	—	—	—	—	迫害人的

	8	7	6	5	4	3	2	1	
偏心的	—	—	—	—	—	—	—	—	公平的
可信任的	—	—	—	—	—	—	—	—	居心叵測的
主持正義的	—	—	—	—	—	—	—	—	偏離正義的
獨裁的	—	—	—	—	—	—	—	—	授權的
會激勵人的	—	—	—	—	—	—	—	—	打擊士氣的

作答說明：下面每題中都有一個行為的描述，請依你的感覺判斷此行為描述是否適合用來形容個案中□□的行事風格，請用 1(非常不同意)~5(非常同意)的方式評估，將較恰當的數字圈起。



- | | 非常不同意 | 不同意 | 沒意見 | 同意 | 非常同意 |
|---------------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 1. □□會瞭解部屬的個別差異。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. □□只在意此專案能否及時達成的績效。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. □□在事前就能設想到可能會發生的問題。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 碰到問題時，□□會尋求不同解決辦法。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. □□願意花時間和部屬溝通，讓他們發表意見和想法。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. □□懂得關懷和體諒部屬。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. 研發計劃遇到瓶頸時，□□願意增加人員、經費、或延長時間。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. □□評估部屬時只看他的研發成果。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. □□會清楚的對部屬表達自己對他們的期許和評量標準。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. □□評估部屬的貢獻時，會考量他在過程中的行為。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
11.對於表現好的部屬□□會加以鼓勵。	1	2	3	4	5
12.對於表現差的部屬□□會加以懲罰。	1	2	3	4	5
13.若部屬表現良好時，□□會為他們爭取額外的報酬。	1	2	3	4	5
14.□□在資源的分配上不會徇私。	1	2	3	4	5
15.若部屬表現良好時，□□會欣賞他、看重他。	1	2	3	4	5
16.若有部屬表現不好時，□□會給予適當的責罰。	1	2	3	4	5
17.□□願意幫助部屬發展個人的才華。	1	2	3	4	5
18.□□對某些人有差別待遇。	1	2	3	4	5
19.若有部屬表現不好，□□會試著了解他的問題所在，設法幫助他。	1	2	3	4	5
20.□□願意對研發團員提供私人或個別的協助。	1	2	3	4	5
21.我會喜歡和□□一起工作。	1	2	3	4	5
22.我願意加入□□的研究團隊，成為□□的部屬。	1	2	3	4	5
23.若我是□□的上司，我會交付給□□重要的工作。	1	2	3	4	5
24.若我和□□屬同一位階的部門主管，我會十分樂於與□□共事。	1	2	3	4	5

請回答下列問題:

若滿分為 100 分，你會給□□打幾分? _____

請你按照最想加入的團隊的優先順序，將 Jack、David、Mark、Peter (Anna、Nancy、Mary、Linda)4 個研發團隊的主管排序。

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

6. LPC 領導者被部屬肯定的評量

題目	負荷值
對領導者的評價	
保持距離的 ~ 與人親近的	0.86
友好的 ~ 不友善的	0.85
憂鬱的 ~ 開朗的	0.83
好作弄人的 ~ 與人為善的	0.83
好爭的 ~ 和諧的	0.83
冷淡的 ~ 親切的	0.82
不誠懇的 ~ 真誠的	0.77
善體貼的 ~ 不體貼的	0.76
愉悅的 ~ 令人不快的	0.75
拒絕人的 ~ 接納人的	0.74
親善的 ~ 敵對的	0.72
單調的 ~ 有趣的	0.71
不可靠的 ~ 可靠的	0.70
背後算計的 ~ 忠誠的	0.70
緊張的 ~ 放鬆的	0.67
好協調的 ~ 愛唱反調的	0.66
直爽的 ~ 城府深刻的	0.55



7. 轉換型領導行為和賞罰分明行為的知覺

題目	負荷值
體貼	
樂於助人的 ~ 迫害人的	0.79
自私的 ~ 利他的	0.79
會激勵人的 ~ 打擊士氣的	0.76
善良的 ~ 壞心眼的	0.72
獨裁的 ~ 授權的	0.54
公正	
可信任的 ~ 居心叵測的	0.86
偏心的 ~ 公平的	0.86
主持正義的 ~ 偏離正義的	0.79



8. 領導者個人風格

題目	負荷值
對部屬個人的關懷	
Jack 懂得關懷和體諒部屬。	0.76
Jack 願意花時間和部屬溝通，讓他們發表意見和想法。	0.75
Jack 願意對研發團員提供私人或個別的協助。	0.65
若有部屬表現不好，Jack 會試著了解他的問題所在，設法幫助他。	0.62
Jack 會瞭解部屬的個別差異。	0.54
研發計劃遇到瓶頸時，Jack 願意增加人員、經費、或延長時間。	0.50
Jack 評估部屬的貢獻時，會考量他在過程中的行為。	0.47
賞罰分明	
對於表現差的部屬 Jack 會加以懲罰。	0.73
若有部屬表現不好時，Jack 會給予適當的責罰。	0.70
對於表現好的部屬 Jack 會加以鼓勵。	0.66
若部屬表現良好時，Jack 會欣賞他、看重他。	0.65
Jack 願意幫助部屬發展個人的才華。	0.56
若部屬表現良好時，Jack 會為他們爭取額外的報酬。	0.55
Jack 在資源的分配上不會循私。	0.54
功利導向	
Jack 只在意此專案能否及時達成的績效。	0.78
Jack 評估部屬時只看他的研發成果。	0.71
Jack 對某些人有差別待遇。	0.63
問題解決導向	
Jack 會清楚的對部屬表達自己對他們的期許和評量標準。	0.66
Jack 在事前就能設想到可能會發生的問題。	0.62
碰到問題時，Jack 會尋求不同解決辦法。	0.59

9. 共事意願的衡量

題目	負荷值
<hr/>	
共事意願	
我願意加入 Jack 的研究團隊，成為 Jack 的部屬。	0.90
我會喜歡和 Jack 一起工作。	0.90
若我和 Jack 屬同一位階的部門主管，我會十分樂於與 Jack 共事。	0.83
若我是 Jack 的上司，我會交付給 Jack 重要的工作。	0.79
<hr/>	

