

國立臺灣大學理學院心理學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Psychology

College of Science

National Taiwan University

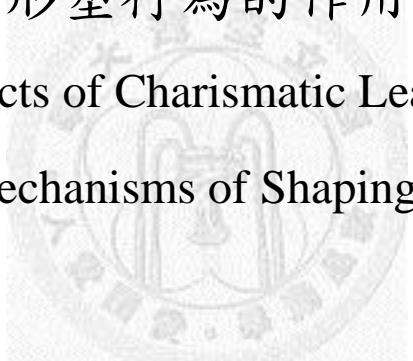
Master Thesis

華人魅力領導的影響效果：

不同形塑行為的作用機制

The Effects of Charismatic Leadership:

Distinct Mechanisms of Shaping Behaviors



湯于冬

Yu-Tung Tang

指導教授：鄭伯璦 博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, Ph.D.

中華民國 101 年 9 月

September, 2012

致謝

終於來臨，這曾經汲汲盼望，既虛幻又深邃地真切時刻。寫作的過程固然辛苦，如今回首審視，似乎漸漸領略這碩果背後所成就的意義，終在心底烙下一份踏實。

這篇論文的完成有太多的促成。首先要感謝我的指導教授鄭伯堦老師，無論是在學術知識的教導或生命經驗的分享都對我有莫大的啟發與激勵。感謝黃敏萍老師，總是在一次又一次的討論中，認真又和善地提供建議與關懷。感謝周麗芳老師與姜定宇老師在口試中給予眾多寶貴的意見與指正，引導我以更宏觀地思索研究議題的本質。感謝姿葶學姊，在這段時間裡不厭其煩並循循善誘的給予幫助、討論及照顧。感謝婉茹學姊，總是以清晰的思路與邏輯，用心的給予意見與解釋。感謝鳳霞學姊、忠仁學長在論文內容上的建議與助益。

感謝我親愛的朋友們，你們這段時間的陪伴、鼓勵，讓我在這段煎熬的歲月裡，縱然辛苦卻備感溫暖。你們的聆聽、肯定，總能稍解壓力襲身的無助，使我焦慮的情緒得以舒緩，並帶給我更多力量以面對問題、突破困難。

最後，感謝我摯愛的家人：爸爸、媽媽及弟弟。你們這一路上的支持是我完成碩士之路的最大動力，雖然中途曾有許多掙扎、徬徨，但你們的體諒與全然的信任，讓我得以突破自我並為自己的選擇收割。

大學至今，台大七年的淬鍊匆匆即止，盼當下這份清明能伴隨我走向未知的開闊人生，也願身邊所有良善的人們一切順心、圓滿。



摘要

魅力領導的超凡影響與變革能力，被視為是組織因應環境驟變的最佳利器。近年來有研究指出，魅力領導的概念包含三種不同的形塑行為面向，分別為形塑部屬、形塑文化及形塑楷模，它們各自具有其獨特的形塑作用。然而，魅力領導的三種形塑行為對於部屬效能的影響為何，又是透過何種歷程發揮其影響力，仍缺乏實徵研究佐證。在此脈絡下，本研究欲探討三種魅力領導之形塑行為的影響效果，及其影響部屬效能的作用歷程。本研究以一家旅遊公司之全省分店為研究對象，以跨層次模式分析 247 對主管與部屬對偶樣本。研究結果顯示，「形塑部屬」與「形塑楷模」對主管導向的結果變項(主管認同、工作績效及利他人行為)有正向效果，而「形塑文化」則對組織導向的結果變項(組織認同、利組織行為)有正向效果。魅力領導之三種不同形塑行為的影響效果，更會透過引發部屬自我概念(主管認同與組織認同)等重要歷程，進而影響後續不同導向之結果變項。最後，本研究針對此結果進行討論，並進一步論述理論與實務意涵、研究限制及未來研究方向。

關鍵字：魅力領導、認同、工作績效、組織公民行為。



The Effects of Charismatic Leadership: Distinctive Mechanisms of Shaping Behavior

Yu-Tung Tang

Abstract

Charismatic leaders are believed to achieve extraordinary level of inspiration and innovation in response to rapid change in modern organization. Scholars have recently proposed that charismatic leadership comprises three distinct shaping behaviors, i.e. subordinate shaping, culture shaping, and model shaping. Each of them provides unique effects and influences. However, there is no evidence of the effect of these shaping behaviors on subordinate outcomes, or through what kind of mechanisms. Therefore, the main purpose of this research is to distinguish the potential differences among these charismatic leadership behaviors and attempt to understand the functions of these shaping processes. Adopting multi-level analysis, two hundreds and forty-seven supervisor-subordinate dyadic questionnaires were collected from a Taiwanese enterprise. Results indicated that subordinate shaping and model shaping were positively related to supervisor-oriented outcomes (i.e. supervisor identification, task performance, and individual-directed citizenship behavior). Shaping culture, on the other hand, was significantly related to organization-oriented outcomes (i.e. organizational identification and organization-directed citizenship behavior). Furthermore, charismatic leadership had an indirect effect on performances through the mechanism of identifications (supervisor and organizational identification) as well. Finally, the contributions of the findings, implications, limitations, and future research directions were discussed.

Keywords: charismatic leadership, identification, task performance, organizational citizenship behavior



目次

致謝.....	i
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	v
第一章 緒論.....	1
第二章 文獻探討.....	5
第一節 魅力領導.....	5
第二節 魅力領導與部屬效能.....	19
第三節 魅力領導與部屬認同.....	27
第四節 部屬認同的中介效果.....	35
第三章 研究方法.....	41
第一節 研究樣本.....	41
第二節 研究程序.....	42
第三節 研究工具.....	44
第四節 資料分析.....	54
第四章 研究結果.....	57
第一節 研究變項之相關分析.....	57
第二節 階層線性迴歸分析.....	61
第五章 討論與建議.....	71
第一節 結果討論.....	72

第二節 研究貢獻.....	74
第三節 研究限制.....	76
第四節 未來研究方向.....	77
參考文獻.....	81
附錄一 主管問卷.....	103
附錄二 部屬問卷.....	111
附錄三 階層線性模式分析步驟.....	117



表目次

表 2-1	魅力領導行為比較.....	18
表 2-2	主管認同與組織認同的比較.....	32
表 2-3	魅力領導的影響歷程.....	36
表 3-1	樣本背景組成.....	43
表 3-2	魅力領導之描述統計資料與因素分析結果.....	46
表 3-3	魅力領導巢套模式之適配度比較.....	48
表 3-4	r_{wg} 、ICC1 與 ICC2 之計算公式.....	49
表 3-5	魅力領導各向度之聚合指標數值.....	49
表 3-6	部屬認同之描述統計資料與因素分析結果.....	50
表 3-7	工作績效之描述統計資料與因素分析結果.....	51
表 3-8	組織公民行為之描述統計資料與因素分析結果.....	53
表 4-1	研究變項之描述統計值與相關分析結果.....	60
表 4-2	部屬效能之單因子變異數分析.....	62
表 4-3	魅力領導、部屬認同與工作績效之階層線性模式分析.....	63
表 4-4	魅力領導、部屬認同與利他人行為之階層線性模式分析.....	64
表 4-5	魅力領導、部屬認同與利組織行為之階層線性模式分析.....	65
表 4-6	部屬認同之單因子變異數分析.....	66
表 4-7	魅力領導與主管認同之階層線性模式分析.....	67
表 4-8	魅力領導與組織認同之階層線性模式分析.....	68
表 4-9	間接效果的驗證.....	70
表 5-1	研究結果摘要.....	71

圖目次

圖 2-1	House 魅力領導模型.....	10
圖 2-2	Bass 魅力領導模型.....	12
圖 2-3	Shamir 魅力領導模型.....	15
圖 2-4	認同的形塑歷程.....	30
圖 2-5	研究架構.....	40





第一章 緒論

魅力領導 (charismatic leadership) 的議題受到許多學者的重視，在組織行為研究與管理學領域佔有舉足之席。這類型的領導者以鮮明的形象與卓越的影響力為基礎，倡導組織願景，激勵部屬，以試圖提升其需求層級並轉化其價值，因而部屬對於領導者具有高度的承諾與信心，並願意犧牲個人私利來達成集體目標 (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977; Shamir, House & Arthur, 1993)。許多研究也顯示，魅力領導對組織與成員表現有著重要的影響效果，例如：組織的整體績效表現、員工滿意度、組織公民行為及組織承諾等 (McDaniel & Wolf, 1992; Waldman & Yammarino, 1990; Yammarino, 1994)。

儘管魅力領導的影響力受到注目並累積許多實徵研究，試圖解釋領導型態對組織效能的影響 (Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1998; Howell & Avolio, 1993; Shamir et al, 1993; Yammarino, Dubinsky, Comer, & Jolson, 1997; Brown, Trevino, & Harrison, 2005)。但回顧過往研究卻發現，大多數研究仍將魅力領導視為單一整體構面，抑或在理論層次具備多重構面，卻在分析時簡化以單一面向進行考量，缺乏對魅力領導所展現之不同行為意涵進行深究。有學者在跨層次研究中發現，領導行為作為組織影響力的主體，分別對組織整體與團隊中的個別成員分別皆具影響效果，此結果表示領導行為隱含著不同行為面向的可能 (Yammarino & Bass, 1990)。Wu、Tsui 及 Kinicki (2010) 更指出，領導行為存在團體導向 (group-focused) 與個體導向 (individual-focused) 的差異表現，對部屬之不同層級的認同、效能等亦有不同程度的影響。簡言之，魅力領導的行為展現可能存在不同構面意涵，所以區分不同行為層面來探討領導者對部屬的影響更突顯領導效果的價值。

黃敏萍、林姿葶、鄭伯堦及梁瑋鈞（2012）以價值契合的觀點重新詮釋魅力領導行為構念，從實徵歸納中發現魅力領導存在著不同價值的形塑行為。根據其理論，魅力領導藉由展現不同層面的價值塑造歷程來轉化部屬的態度與行為，包括強調領導者與部屬之互動關係，藉由鼓舞人心與啟迪部屬之「形塑部屬」行為、強調領導者與團隊成員之氛圍塑造，藉由明訴願景與凝聚團隊之「形塑文化」行為，以及強調領導者對自身角色楷模之行為要求，展現正直盡責與心胸開闊之「形塑楷模」行為。這些行為背後皆隱含著「對象性」(target)的形塑差異，以及對不同目標對象的獨特影響。然而，以上分類目前仍僅止於理論階段，是否確實存在組織場域則仍待後續研究佐證。

除了魅力領導者所展現的行為可能受形塑對象的差異而導致不同影響效果，部屬對於領導者強調不同目標對象的行為展現，也可能產生不同的態度與行為反應，所以針對各領導行為之效能探討有其重要性，以幫助釐清各魅力領導行為之作用標的與影響層面。根據多重對象觀點 (multi-foci perspective) 指出，組織並非只是單一整體，而具有許多不同單位鑲嵌其中，如各部門、團隊及組別等附屬結構的存在，所以成員會有意義地區分出多重互動對象 (multiple organizational foci)，並依據區分對象發展出相對應的態度與行為，如：態度面上的承諾 (Becker, 1992; Bishop & Scott, 2000; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe, 2003; Reichers, 1985)、認同 (Brewer & Gardner, 1996; Sluss & Ashforth, 2007)、知覺支持行為 (Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003) 及組織正義 (Bryne, 1999; Liao & Rupp, 2005; Rupp & Cropanzano, 2002)，行為面上的組織公民行為等 (Lee & Allen, 2002; Malatesla & Byrne, 1997; Rupp & Cropanzano, 2002; Williams & Anderson, 1991)，皆有學者依互動對象差異劃分成主管導向或組織導向的反應。由於組織內部互動涉及多重目標對象的差異，所以本研究認為魅力領導的形塑方式具有促成部屬展現不同態度

與行為的影響效果。

究竟不同魅力領導之形塑行為，會如何影響部屬行為表現呢？根據相容原理（principle of compatibility）與對象相似模式（target similarity model）指出，當構念與構念間具有相似的目標對象時，會比相異的目標對象具有更強的連結（Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007），如：以組織導向的領導行為與組織層次的變項關係較強；反之，以主管導向的領導行為則與主管層次的變項關係較強。實徵研究亦顯示，團隊導向的領導行為展現可以預測部屬團隊認同、團隊效能間的關係；反之，個體導向的領導行為則可以預測部屬主管認同、自我效能間的關係（Wu et al., 2010）。由以上模式可推測，魅力領導之不同形塑行為具有影響部屬不同導向與層次之態度與行為的可能。

此外，在領導型態與部屬效能的關係上，即使多數研究都預期魅力領導對員工表現具有正向的影響，卻極少研究能清楚說明魅力領導與部屬之間的影响歷程（Fiol, Harris, & House, 1999; Yukl, 1999）。雖然曾有學者指出，部屬知覺魅力領導而產生截然不同的行為反應可能來自於心理歷程的多樣性（Howell & Shamir, 2005; Yukl, 1998），但相關的研究結果卻付之闕如。換言之，目前魅力領導之研究，在於尚少著墨於領導型態之所以影響員工效能的中間歷程，未能更充分地解釋何種內在機制所扮演的重要角色（Huang, Cheng, & Chou 2005; Kark, Shamir, & Chen, 2003; Piccolo & Colquitt, 2006）。唯 Shamir 等人（1993）在其研究中解釋，魅力領導的主要效能並非來自領導者本身的直接影響，而是透過激發部屬的自我概念、價值內化等方式來達成（Brown & Trevino, 2006）。有趣的是，Kark 等人（2003）以「社會化」與「個人化」兩種影響歷程，比較魅力領導藉由社會認同與個人認同對不同結果的中介效果。結果顯示，魅力領導能同時產生兩種不同的影響歷程與結果：在社會認同方面，具有提升部屬自我效能、自尊與集體效能的

正面影響，而在個人認同方面，則可能會使部屬產生依賴，進而呼籲未來在研究魅力領導的影響機制中，部屬因領導者而產生的心理狀態是值得後續省思與深入探討 (Piccolo & Colquitt, 2006)。

根據以自我概念為基礎的魅力領導理論 (self-concept based charismatic leadership theory)，魅力領導所帶來的改變來自於轉化團體的共享價值，創造出與領導者所倡導之目標有關的價值認定 (Shamir et al., 1993)，在解構既定思維與建構新興價值的過程中形成一股改變趨力，藉由組織系統化結構與社會化歷程，引發部屬內在動機的改變。基於此模式，本研究推測形塑部屬強調部屬與主管的互動關係，在長期共事與建立情感依附的連結下，會激發部屬之主管認同影響到部屬個人效能；形塑文化則強調部屬與組織間的連結關係，在目標倡導與凝聚團隊的過程中，會藉由組織認同影響到部屬組織效能；形塑楷模是領導者以身作則、以德服人的展現，領導者的楷模典範除了能增進部屬對領導者的主管認同，亦可強化部屬對領導者身為組織代理身分的組織認同，進而影響部屬之個人效能與組織效能。

綜合以上論述，本研究的目的二：一、探討三種不同形塑目標對象之魅力領導行為與主管導向效能（主管認同、工作績效、利他人行為）、組織導向效能（組織認同、利組織行為）間的關係；二、檢驗部屬認同是否扮演魅力領導與部屬效能間的中介角色。換言之，本研究推論，不同的形塑行為會透過自我概念的轉化來影響部屬之主管認同與組織認同，進而影響部屬的工作績效與組織公民行為。

第二章 文獻探討

第一節 魅力領導

本節首先針對魅力領導理論進行文獻回顧，透過對魅力領導的源流與派典介紹，整理出相關的領導意涵，進而瞭解整個領導脈絡的連結與發展。

壹、魅力領導的起源

魅力（charisma）一詞源於希臘文，意指上帝所賦予之天賦異稟（divinely inspired gift）或神聖恩典（special grace）。根據過去基督教義所述，上帝賦予人們能力，使其表現出非凡事蹟，而將此現象視為神授之魅力展現（Conger & Kanungo, 1987）。在政治領域中，領導者展現出個人魅力以說服成員們支持其理念亦屢見不鮮，諸如甘地或希特勒等人的崇拜現象（Bendix, 1967），即充分顯現出魅力領導的存在與價值。

在社會科學的研究中，德國社會學家 Weber（1947）指出，魅力是社會影響的一種形式，它並非來自傳統的正式權力，而是部屬對領導者所產生一種特殊能力的認同。部屬藉由對領導的觀察與互動，將領導者歸因為非凡、與眾不同的典範與特質表現，並給予領導者極高的評價與尊敬。同時 Weber（1968）以權力（power）為論述基礎，進一步將領導權威劃分成三種類型，分別為（1）傳統型權威（traditional authority）：此一權威來自於既定的、不可考究之長久建立的傳統信念；（2）理性型權威（rational or legal authority）：此一權威則基於規範與權力的合法性，權力的使用者會針對特定事物來給予命令與要求，所以又被稱為科

層式權威 (bureaucratic authority)；(3) 魅力型權威 (charismatic authority)：權威的擁有者展現出超凡獨特的魅力特質、英雄式行為、個人典範及自我規範的命令形式與要求，又被稱為參照權力 (referent power) 的影響。根據 Weber 的觀點，魅力領導發生於社會危機出現時，領導者基於欲突破危機而構想一較為激進的願景與目標，說服部屬相信目標達成的可能，進而帶領部屬奮鬥以邁向成功。因此，部屬在經歷此過程後，會將領導者視為是一不凡的能力者，並賦予楷模典範與英雄形象而贊同領導者的表現 (Yukl, 2002)。

雖然 Weber (1947) 帶出了魅力領導研究之可行性與重要價值，並指出魅力領導運作之可能情境要素，卻未詳述魅力領導之構念與內涵。例如：強調危機情境對領導者展現魅力的契機、領導者對部屬價值與願景的塑造、習慣化影響等，卻忽略領導者行為面向的界定與統整；專注於領導者被部屬視為是非凡 (extraordinary) 的英雄，卻從未明確定義何謂非凡及如何展現非凡；缺乏描述領導現象的背後動機、個人特質、行為展現與機制等。因此，在未出現具體明確的定義描述下，也限制了後續對於魅力領導概念之信效度的操作與結果驗證 (Conger & Kanungo, 1987)。

在 Weber 之後，許多學者諸如社會學家、政治學家等便紛紛投入研究，從此開啟為時數十載的魅力領導探求。在此過程中，激烈的辯論與各立場的擁護未曾停息。有些學者從領導者的特質或行為觀點出發，將魅力領導歸因為具有超凡的願景與理想、英雄主義的表現、激發與建立信心的能力、創新與革新的理想實踐、詞彙表達能力及擁有展現魅力的氣魄與氛圍等 (Berger, 1963; Blau, 1963; Dow, 1969; Friedrich, 1961; Marcus, 1961)。另有學者從社會情境與歷史脈絡來探討成因，認為環境對魅力領導的展現也應被視為一關鍵因素而需被納入考量 (Blau, 1963; Chinoy, 1961; Friedland, 1964; Wolpe, 1968)，如：危機情境、童年經驗等。

最後，從領導與部屬互動論的角度來探討魅力領導的學者則認為，魅力領導的展現不單是基於個人特質，亦非只受情境影響，而是經由互動關係與彼此知覺的歷程所產生的結果。Willner (1984) 以互動論的角度指出，魅力領導的產生並非領導本身所促成，而是人們根據所觀察到的結果而來，即領導者會先傳達出一具革新性想法、跳脫現狀的思維與想像，而後部屬知覺到領導者所擁有之超凡的魅力與能力，並願意聽從領導者獨特風格的帶領，接受領導者的提倡，進而達成組織任務 (Conger & Kanungo, 1987)。由於領導特質的多樣性與可塑性，所以不易確切歸納出一個特定的具體行為來刻畫魅力領導型態。同時魅力領導後來也被認為並非如 Weber (1947) 所言，只在危機情境下才可能出現，而是適用於一般情境的領導型態 (Chinoy, 1961; Devereux, 1955; Downtown, 1973; Hummel, 1975; Schiffer, 1973)，所以 Willner 認為這些定義只是充分而非必要的發生條件 (Willner, 1984, p. 60)。簡言之，在過去魅力領導的研究中，似乎存在著早期對領導類型之特質論與環境論的爭辯原型，諸如領導者的特質、行為，抑或部屬知覺、歸因，甚至是情境因素等都各有其道理與價值。

由以上對魅力領導之描述與解釋的分歧可知，魅力領導的定義確實會因不同派典與切入角度而有不同的假設前提與推論觀點。然而近期對於魅力領導的陳述有逐漸趨於一共識的假定，即領導現象是奠基於關係互動 (relational basis) 下的產物 (Bass, 1985; Berlew, 1974; Conger, 1985; House, 1977; House & Baetz, 1979; Katz & Kahn, 1978; Shamir et al., 1993; Trice & Beyer, 1993; Willner, 1984; Zaleznik & Kets de Vries, 1975)。現今大部分的學者皆採取領導者與部屬互動觀點，而非單純從領導者或部屬一方的角度，來探討魅力領導。同時，Katz 與 Kahn (1978) 以及 House 與 Baetz (1979) 也強調領導者與部屬間共享信念與價值對檢驗魅力領導存在的重要性影響。

所以在探討魅力領導構念時，確實有必要先瞭解其脈絡，以便瞭解行為展現的背後本質。此外，對於大量文獻所提供之重疊與模糊的描述與定義，亦有必要釐清概念之間的關係與疑惑，以便後續實徵研究的證據檢驗。因此，以下將針對幾個魅力領導理論的歷史發展與架構整合進行介紹，以填補各理論間彼此的關係及邏輯上的缺口。

貳、魅力領導的理論發展

雖然魅力領導現象古代則有之，但以系統化的操作方式來研究則晚至近三十多年前才開始。1980 年代後，一個結合眾多領導理論而生的新興派典—新魅力領導理論 (neo-charismatic theory) — 逐漸受到重視 (House & Aditya, 1997)。這個新魅力領導理論幾乎涵蓋當代重要的效能領導，並有著不同的名稱來描述這類型的領導模式，諸如 House (1977) 所提出的魅力領導理論、Burns (1978) 的轉換型領導理論及 Bass (1985) 更進一步的發展與操作化來研究、Conger 與 Kanungo (1987) 魅力領導的歸因理論、Kouzes 與 Posner (1987) 及 Bennis 與 Nanus (1985) 的願景領導，以及後續 Sashkin (1988) 的操作化與 Nanus (1992) 的延伸、Shamir、House 及 Arthur (1993) 自我概念的激勵理論、甚至是以價值為基礎 (value-based theory) 的領導模式 (House, Delbecq, & Taris, 1998) 皆為八〇年代後所發展出來的新領導理論。

根據 House 與 Aditya(1997)指出，這些新魅力領導理論有幾個共通的特徵，分別如下：(1) 它們皆試著解釋領導者如何引領組織達成組織目標，像是如何成為一成功且發展良好的組織、因應組織競爭與挑戰、面對上級的壓力與成功的組織變革；(2) 探討領導者如何激勵部屬並提升內在動機、讚賞、尊敬、信任、承諾、奉獻、忠誠及績效表現等；(3) 強調領導的象徵意涵與情感取向等行為，如：

提供願景、框架整合、賦權、角色塑造、印象建立、風險承擔、支持行為，或是提升適應性、展現多樣性、對環境敏感性與激發智能等認知取向上的行為；最後是（4）領導者的影響層面，包含：部屬的自尊、動機的激發、情緒、對領導者價值與信念的認同、及對組織的集體認同，同時也包含傳統上常被檢驗的結果變項如：工作績效、滿意度及組織公民行為等。因此，以下將分別介紹幾個魅力領導流派中的重要理論與架構，以及後續對魅力領導議題系統化研究的影響。

一、以價值為基礎的魅力領導理論

有別於過去對於魅力領導的英雄式迷思與神話般形象，House（1977）首先以一系列可觀察的行為架構來闡述魅力領導理論，並認為魅力領導擁有一組特定、可觀察的行為來引發追隨者的內在改變，進而達到非凡效果與變革。這些所謂的魅力領導者典型行為包含：（1）印象管理：藉由印象整飭使追隨者認為領導者是有能力的帶領者；（2）目標提倡：將組織目標連結到與追隨者的價值與理想上，透過具體的願景塑造，進而激起追隨者的熱情並賦予執行任務的意義；（3）角色塑造：藉由以身作則，使追隨者透過觀察學習與模仿的方式來內化領導者的個人價值與信念；（4）對追隨者寄予高度的期望與信任：激發部屬自尊與自信心，來提升追隨者對高績效標準的承諾；（5）動機喚起：透過啟發性的溝通與鼓舞來喚起追隨者的成就動機與依附歸屬感。基於以上行為，追隨者會更認同領導者的價值、服從領導者的要求、更用心投入組織、設定更高的目標及相信自己達成目標的能力。

House 的魅力領導理論更囊括領導者個人特質與情境層面等因素做為考量。在其架構中，魅力領導常具備三種領導特質：強烈的權力欲望、高度自信與堅定的信念。在情境方面，追隨者通常會先感受到領導者所塑造之緊張情境，再藉由

鼓勵與激發，促使追隨者認同領導者，並相信其能帶領突破困境。所以魅力領導會產生幾項追隨者效應：(1) 認同領導者的信念與價值；(2) 無條件的接受領導者；(3) 對領導者產生情感連結；(4) 對組織更具熱情；(5) 相信自己對任務的貢獻性；(6) 追求高績效表現。綜合所述，House 的魅力領導理論清楚地描繪出領導者行為展現與影響效應。最後，House 更提出八項驗證性命題，並根據其論述建立一系統架構來描繪魅力領導的理論意涵。架構如圖 2-1：

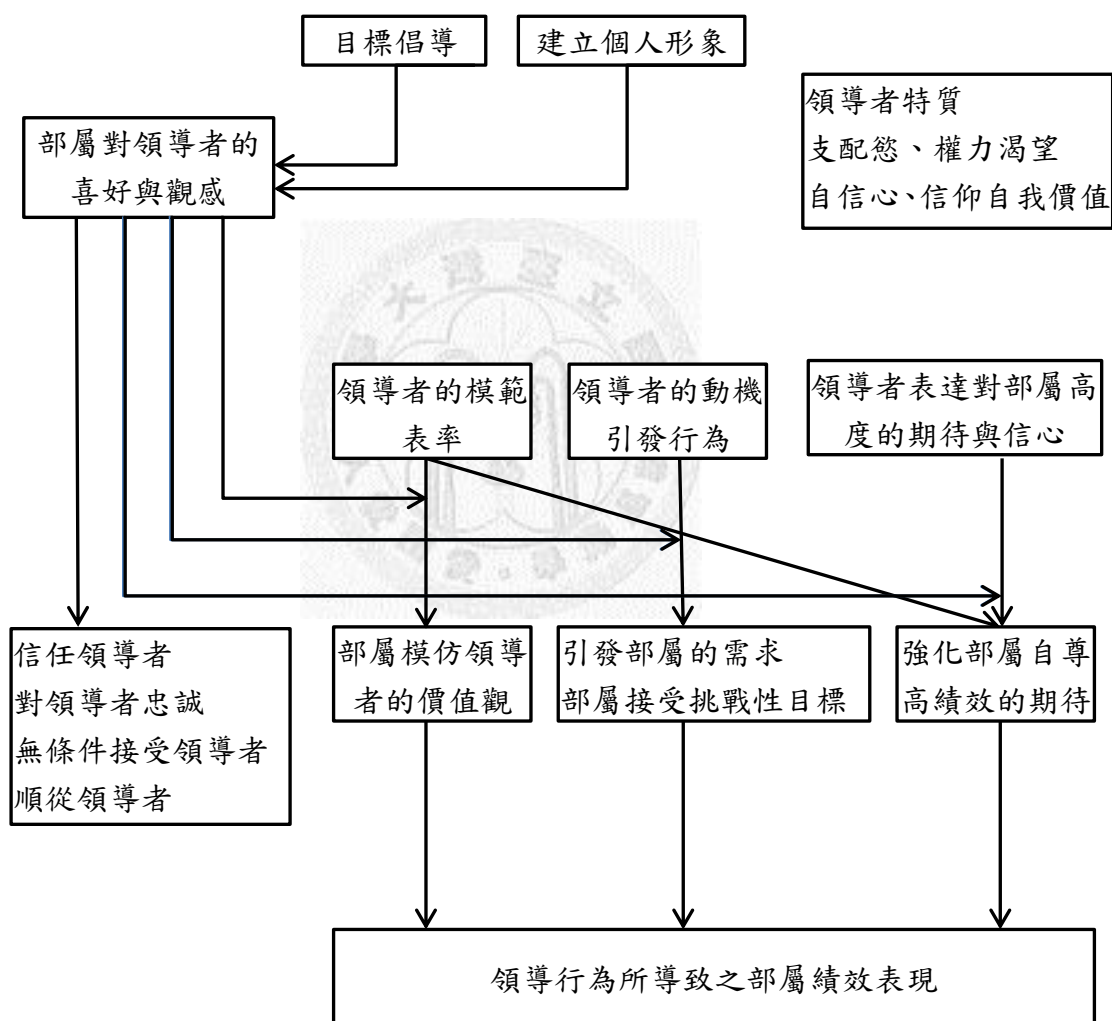


圖 2-1：House 的魅力領導模型。

資料來源：House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

二、轉型領導中的魅力領導

Bass (1985) 承襲 Burns (1978) 轉型領導的研究脈絡，針對交易型與轉換型領導之構念進行區辨與理論建構。交易型領導 (transactional leadership) 強調傳統的契約交換關係，藉由明確的任務界定與角色要求使部屬達成組織目標；轉換型領導 (transformational leadership) 則藉由激勵部屬、增強部屬信念並提升部屬需求目標，以期能展現超越原工作表現的領導型態。

在研究中，轉型領導包含四個向度，Bass (1985) 更進一步將原先的四種領導行為中的兩個面向合併成一個向度，稱為魅力領導。此三個向度分別為：(1) 魅力領導 (charisma)：領導者展現說服力，並堅持勇於面對困難的問題，傳達重要價值觀與信念，強調信任、願景、承諾及使命的重要性；(2) 啟迪明智 (intellectual inspiration)：領導者質疑現狀、傳統信念，並激勵部屬以新的觀念、方式來執行工作，鼓勵部屬勇於表達意見；(3) 個別體恤 (individual consideration)：領導者會考量部屬個別需求，傾聽部屬意見，關注部屬未來發展與職業規劃，並個別給予建議與指導。儘管該理論強調魅力領導只是轉型領導中的一個向度，然從領導量表 (multifactor leader questionnaire, MLQ) 的實徵研究可發現，魅力領導的解釋變異量遠高於啟迪明智與個別體恤解釋變異量的總和，而被視為是轉型領導中最重要向度 (Avolio, Bass, & Jung, 1996; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Rowold & Heinitz, 2007)。Conger (1999) 更形容魅力領導與轉型領導理論便如同雙胞胎 (identical twins) 般具有相同意涵。在考量理論意涵與定義之論述，本研究仍將兩者視為相同之領導理論，以進行後續探討。

基於領導的行為探討，Bass (1985) 根據其理論模式，提出魅力領導影響流程與部屬效應的架構，藉以解釋轉型領導的運作程序與展現歷程，如圖 2-2。

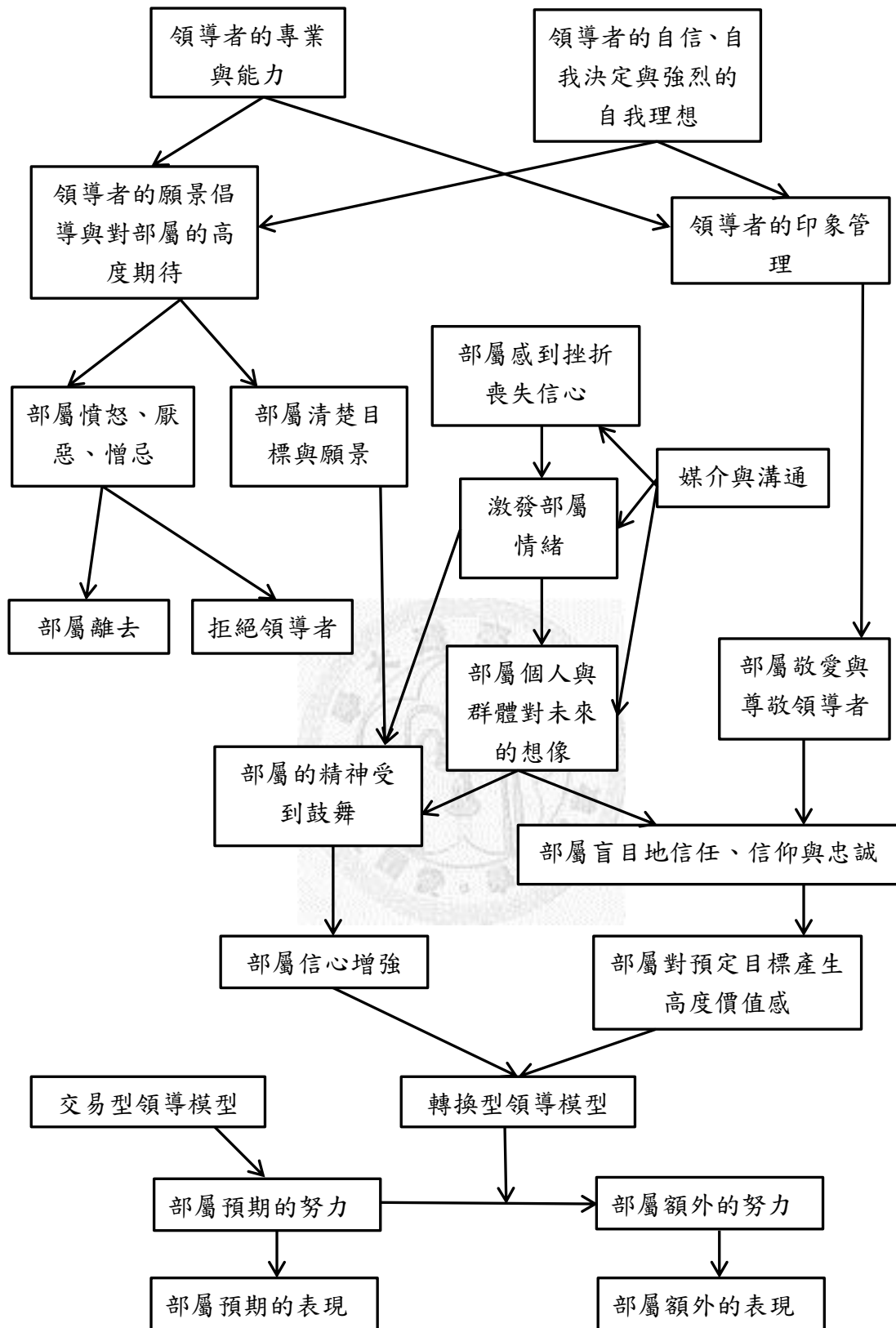


圖 2-2：Bass 的轉型領導模型。

資料來源：Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

三、以歸因為基礎的魅力領導理論

Conger 與 Kanungo (1987) 認為魅力領導的本質複雜，缺乏系統性的概念架構，再加上取樣困難，因而較常被組織行為研究者所忽略。於是 Conger 與 Kanungo 從社會學、政治學及社會心理學的觀點出發，整理出一系列的研究假設，並提出一個連結組織脈絡與魅力型領導的模型。根據其理論，魅力是一歸因的過程，即部屬經由對領導者的觀察，進而將領導者之行為特質歸因為魅力之展現，並願意無條件地接受、服從、甚至共享或內化領導者價值。同時，Conger 與 Kanungo 也指出魅力領導具有一可觀察的行為模式，認為領導者的魅力程度可由四個要素所決定：(1) 領導者所倡導的未來願景與現況差距的程度；(2) 使用革新、非傳統手段以達到變革的程度；(3) 因應變革而實際評估環境資源與限制的程度；(4) 運用管理本質激勵部屬追求願景的程度。由於該模式提供了魅力領導的概念架構，因此也解開一些過去對魅力領導的不確定特質。

Conger 與 Kanungo (1987) 建議若後續研究者欲以其假設為研究基礎，可以進行以下兩個實徵研究來驗證此一理論架構：(1) 獨立檢定 Conger 與 Kanungo 所提出的魅力領導行為屬性與情境的假說；(2) Conger 與 Kanungo 認為是領導者的行為造成了部屬的行為屬性，因此，以部屬的屬性變項(如：追隨者的認同)做為獨變項來檢測其與魅力型領導的關聯性較其他領導行為高時，此一區別效度即可確定。此外，如果魅力領導的行為屬性可以被獨立操作時，當組織需要因應環境以採行變革，就可以依此行為架構來培育或挑選符合魅力型領導的人才。

Conger、Kanungo 及 Menon (2000) 更進一步提出魅力領導行為展現的三個階段，以及存在此三個階段中的五個行為構面 (five behavioral operational dimensions)。分別為：(1) 在環境評估階段 (environmental assessment stage)，

魅力領導會展現出對環境的敏感度 (sensitivity to the environment)，以及對部屬需求的敏感度 (sensitivity to the member needs) 之知覺，使得部屬認知到領導者具有強烈改變現狀的意願；(2) 在願景形塑階段 (vision formulation stage)，魅力領導者能提出一理想的策略性願景 (strategy vision and articulation)，說服部屬將此願景內化而與自身需求結合，進而認同領導者；(3) 在實現階段 (implementation stage)，領導者會做出承擔個人風險與自我犧牲 (personal risk) 的行為來贏得部屬信任，此外，領導者亦會展現創新性的行為 (unconditional behavior) 來激勵部屬達成目標。因此，部屬藉由歸因的歷程來內化領導者價值，進而改變態度、自我價值及行為，以符合領導者的要求。

四、以自我概念為基礎的魅力領導理論

Shamir 等人 (1993) 指出過去魅力領導的研究中，預期領導行為對部屬有深遠的影響，卻未說明這些影響從何而來。於是乎，Shamir 等人以自我概念的激勵理論，來探討魅力領導如何影響部屬的改變歷程。其理論主張，魅力領導可透過一組具體的領導行為來引發部屬更高的內在動機，進而改變其自我概念，因此部屬對領導者會產生強烈的認同，並願意達成領導者所要求的目標。Shamir、Zakay 及 Popper (1998) 更指出，魅力領導強調象徵性的領導行為、願景與激勵的訊息、非語言的溝通、訴諸於部屬的意識型態與才智的鼓舞，展現於領導者本身與部屬的信心，以及領導者對部屬自我犧牲與績效的期待上。

同時，Shamir 等人歸納出自我概念激勵論涵蓋了四個重要歷程：(1) 領導者行為 (leader behaviors)；(2) 追隨者自我概念的影響 (effects on followers' self-concept)；(3) 對追隨者進一步的影響 (further effects on followers)；(4) 魅力領導行為對追隨者激勵過程所產生的影響 (the motivational processes by which

the leader behaviors produce the charismatic effects)。因此，魅力領導者透過可觀測的行為去引發自我概念的方式來激勵部屬，並改變部屬自我概念，而此一效應又進一步產生追隨者的效應。這一連鎖效應（influence process）稱為自我關聯效應（self-implicating effects），見圖 2-3。

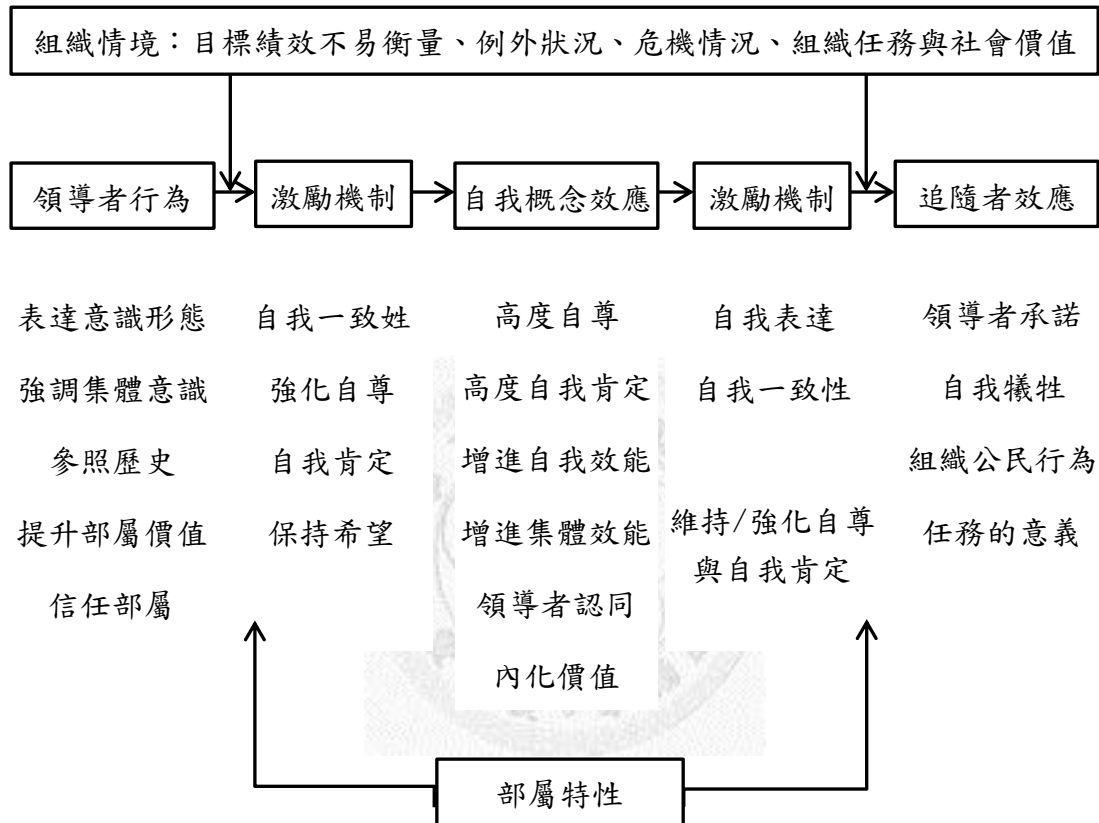


圖 2-3：Shamir 等人的魅力領導模型。

資料來源：Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

由圖 2-3 可知，魅力領導的動態歷程可以透過一連串的認同形塑歷程，來達成魅力領導的影響效果。而魅力領導之展現，更可以透過如：增加自身的努力、增加努力與實現的期待、建構願景並使部屬能追求目標的實現、逐漸灌輸信任與信賴、以及創造個人承諾等激勵方式來輔佐。所以 Shamir 等人的魅力領導理論貢獻在於提供一完整的架構，來解釋魅力領導的影響機制，除了採納組織情境與

部屬特性作為探討理論模型的基本依據而提升理論的完整性外，更延伸先前理論而能解釋更多深層的現象。

五、以價值契合為基礎的魅力領導理論

黃敏萍等人(2012)用文獻分析與實徵歸納的方式，以價值契合的觀點重新建構魅力領導理論，並提出魅力領導不同形塑行為的構面，以釐清過去魅力領導行為面向與概念間的複雜關係。根據其理論，魅力領導會透過一組具體的領導行為來轉化部屬的價值觀，使部屬之個人價值與領導者或群體價值趨於一致，進而提升部屬的各項態度與行為表現。所以魅力領導可以被視為是一種改變部屬價值觀的社會化歷程。

再者，所謂的契合(fit)指的是一種匹配的概念，強調的是比較個體間的一致性 or 相符程度。所以組織中的價值契合即指組織成員之個人價值與其所屬組織之價值的相似性或一致性(Chatman, 1989; Hoffman & Woehr, 2006; Meglino & Ravlin, 1998)，當成員的價值觀與其組織或主管價值觀越一致時，越可能產生正向的態度與行為(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991)。此外，過去研究發現，多數學者強調的價值契合多半涉及成員本身與對象間的概念比較，認為價值觀契合是立基於價值共享而來(Fu, Tusi, Liu, & Li, 2010; Hoffman, Bynum, Piccolo, & Sutton, 2011)，而契合對象則取決於互動對象的分別，如：直屬主管或組織整體。

另外，該理論依領導者行為表現，整理出三種型塑行為的構面，分別為形塑部屬(subordinate shaping)、型塑文化(culture shaping)及形塑楷模(model shaping)。茲分述如下：

（一）型塑部屬

領導者會透過與部屬直接的接觸互動，建立緊密連結，向部屬傳遞個人價值與目標，從而達成對部屬的影響力。例如：領導者透過關懷體恤、鼓舞人心、啟迪部屬等行為模式來給予支持、提供信心，並展現同理心與熱情。因此，部屬會與領導者建立緊密的連結關係，內化領導者價值，對領導者本身具有高度的信心與尊敬，並願意完成領導者所交託的任務。

（二）型塑文化

領導者會藉由一些象徵性的行為展現，如：明訴願景、凝聚團隊等行為模式來宣揚組織理念、傳遞組織價值、勾勒組織目標。因此，部屬會因領導者的倡導進而與組織建立緊密的連結關係，內化組織價值，建立集體認同，並願意為集體目標賣力。

（三）型塑楷模

領導者會展現正直誠信的行為、心胸開闊的氣度及身先士卒的勇氣，強調以德服人、以身作則、虛心受教的開放態度。因此，部屬會將領導者視為組織中道德倫理的楷模角色，進而認同效法，內化遵從此價值。

以上三種行為在黃敏萍等人（2012）的資料分析中，亦得到初步的證實。此外，黃敏萍等人更將其結果與過去魅力領導文獻進行整理比較（見表 2-1），發現以往文獻中所提及的魅力領導行為構面，可基於價值契合的角度大致歸類成三大型塑行為表現，一是與型塑部屬有關的行為，例如：個別體恤、啟迪明智、展現信心與支持行為等。另一是與型塑文化有關的行為，例如：提倡願景、理想化影響、強調團體認同等，以上兩者被認為是具文化普同性（culture universality）的魅力領導行為表現。反之，型塑楷模行為雖與過去所指涉之表現典範行為、承擔

個人風險等楷模的行為準則相似，但若從文化脈絡觀點細探，西方社會的楷模行為為偏重領導者「對外」展現模範的形象，而華人社會的楷模展現則是領導者「對自己」的自我要求與德行體現，所以形塑楷模被認為是華人社會所特有的重要領導特徵，具文化特殊意涵（culture specificity）。

表 2-1
魅力領導行為比較。

House (1977)	Bass (1985)	Conger & Kanungo (1998)	Shamir 等人 (1993)	黃敏萍等人 (2012)
角色塑造	個別體恤	部屬需求敏感度	展現支持行為	型塑部屬
動機激勵	啟迪明智	不同流俗的行為	強調理念	
展現信心				
目標提倡	精神鼓舞	環境敏感度	集體認同	型塑文化
印象管理	理想化影響	策略性願景		
		承擔個人風險	表現典範行為	型塑楷模

註：整理自黃敏萍等人（2012）、陳昱諺（2010）、Waldman 與 Javidan（2002）。

最後，基於下列三點，本研究以黃敏萍等人（2012）之魅力領導三元模式作為領導行為的探究：一、魅力領導三元模式的理論分類，更具體解釋領導行為的展現本質與不同對象的影響範圍；二、在考量行為展現的背後動機下，更細緻探討魅力領導行為意涵之文化普同性與文化特殊性的推論邏輯；三、透過改變價值的塑造過程，領導者會建立起團隊中的價值氛圍並對部屬具同質性的影響，因此本研究將三種領導行為視為是團體層次的共享概念來探討。

參、 小結

在回顧魅力領導的起源、定義及發展之後，可以總結當今對魅力領導的定義主要是以領導者與部屬的互動觀點來探討魅力領導的歷程與影響，所以本研究將魅力領導定義為領導者在與部屬互動過程中，藉由提出具體的組織願景，使部屬瞭解組織目標，透過激勵的方式來說服部屬，強化信念與承諾，使部屬內化組織與領導者的價值觀、強化認同與歸屬感，進而產生各種追隨者效應，提升個人績效表現。

根據本節的整理可知，以價值契合的魅力領導理論雖已成形，但仍有幾處缺口，有待後續研究加以驗證：(一)尚未有任何實徵研究檢驗價值契合之魅力領導的三因子行為構念；(二)尚未考量三種形塑行為對部屬態度和行為層面的影響；(三)魅力領導研究向來較少著墨於領導型態對於部屬績效產出的中介歷程。所以本研究將採取黃敏萍等人(2012)對魅力領導的行為構念為基礎，除了驗證此三種型塑行為外，從下一節起，將針對魅力領導之行為構面的影響進行探討，並推論三種領導模式與員工態度、行為間的可能關係。

第二節 魅力領導與部屬效能

近年來，員工實質效能的研究亦有為數眾多的探討。一般而言，員工績效大致可以分成兩大類：一類是工作上的正式行為，又稱為角色內績效(in-role performance)，指的是工作契約或工作說明書中詳述記載之相關工作內容、範疇，以供員工執行之依循，如：符合組織要求之績效標準，包含數量及品質等；另一類則是工作上的非正式行為，又稱為角色外績效(extra-role performance)，通常

指員工主動執行超越職務角色所要求，並對組織目標有貢獻之自發性行為，如：維護組織利益、幫助主管或同事達成職務要求外的行為等。Organ (1988) 指出，任何組織結構的設計不可能完美無缺，若只單靠員工的角色內行為，則較難發揮最大效益，所以有時必須仰賴員工角色外行為的展現，以適時地彌補制度上的不足，促使組織目標的達成。由於當代環境變動與震盪加劇，不可預知的情況亦與日俱增，在組織經營的革新與跨資源的整合下，促使組織逐漸重視員工間的相互合作，從事自主性的互助行為，所以自發性的組織公民行為被視為是一相當重要的員工效能指標 (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007)。以下，先茲工作績效與組織公民行為構念進行回顧與整理，再進一步釐清魅力領導與部屬效能間的關係。

壹、工作績效

一般而言，員工在組織中被要求達成的角色內績效指的就是工作績效。早在 Kane 與 Lawler (1979) 就曾解釋工作績效是指員工在某特定期間內執行工作後所達成結果的紀錄，包含部屬或群體所達成的效益項目，如：生產力、營收成長、利潤成長、市場占有率、提升品質、縮短時效、降低成本及客戶滿意度等。Campbell (1990) 認為工作績效是部屬作為一個組織成員，完成組織所期待、規定或正式化的角色需求時，所表現的行為。有學者更將工作績效定義為工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量，以及對工作盡力的程度 (Porter & Lawler, 1968; Sackett, Gruys & Ellingson, 1998)。Brouther (2002) 指出，工作績效代表成員對其職務上各項工作目標之達成程度，反映出員工於工作任務現實的程度，亦是員工實現需求的程度，並能作為員工獎酬、激勵、指派及升遷的指標 (Byars & Rue, 2000)。

在影響工作績效的探討上，Korman（1977）認為工作動機、技巧、能力及角色知覺為影響員工工作績效之因素。其中工作動機會影響員工態度與績效之優劣。技巧及能力則指一個員工是否具備工作上的技術，並會直接影響到員工的工作績效。Blumberg 與 Pringle（1982）亦指出影響工作績效的因素有三，分別為潛能、意願及機會，且三因素間對工作績效存在交互效果，潛能包含能力、知識、技能、智力等；意願包含工作滿意度、工作狀況、焦慮感等；機會則涵蓋工作條件、領導行為、組織程序、同僚行動、資訊等。

Borman 與 Motowidlo（1993）根據 Campbell（1990）的架構將工作績效區分成任務績效（task performance）與脈絡績效（contextual performance）。任務績效是指個人工作上的表現結果，此結果直接關係到組織所期望或要求的任務，判斷準則在於部屬是否合乎正式角色所加諸於個人部分的要求，因此，任務績效直接影響組織的核心效能，一般的績效評估主要也是針對此部分所衡量的結果。至於脈絡績效，所涵蓋的範圍更廣，包含其他所有支持工作績效的脈絡系統，如社會性或心理性的環境，非透過組織正式系統所管控，所以可以視為是員工自由心證的行為或表現，此類行為表現對於群體或組織可能更具有影響效果，因此亦有學者將脈絡績效比擬為角色外績效（亦即組織公民行為）。綜合以上論述，本研究將工作績效定義為在一段時間內，員工根據主管所交付的任務與設定的標準而努力，進而達成組織目標的程度，此結果將提供員工未來升遷、訓練、回饋及組織瞭解部屬改進工作表現之參考依據。

貳、組織公民行為

組織公民行為（organizational citizenship behavior）源自於 Katz（1964）之角色外行為的概念，Katz 強調人在組織中，藉由自動自發、合作、創新、自我

訓練及適當的儀態等行為，促使組織運作順暢。Bateman 與 Organ (1983) 從縱貫式研究中，得到一個單一行為綜合指標，稱之為組織公民行為，而後 Smith、Organ 及 Near(1983) 從行為事例的分析結果，進一步區分出助人行為(altruism) 與順從行為 (generalized compliance) 兩類。在此基礎上，Organ (1988) 拆解順從行為，並增添其它向度，進而提出組織公民行為的五個向度：利他主義 (altruism)、禮節(courtesy)、敬業負責(conscientiousness)、公民道德(civic virtue) 及運動家精神(sportsmanship)。Podsakoff、MacKenzie、Paine 及 Bachrach(2000) 整合過去所提出的組織公民行為構念，將組織公民行為分成七個向度，分別為：助人行為 (helping behavior)、運動家精神 (sportsmanship)、組織忠誠 (organizational loyalty)、組織順從 (organizational compliance)、自動自發 (individual initiative)、公民道德 (civic virtue) 及自我成長 (self-development)。雖然學者們對於組織公民行為所包含的向度意見不一，但大致均認同組織公民行為是一種多向度的現象。截至目前為止，大多數的研究仍採用 Organ (1988) 所提出的五個向度模式來解釋，並將組織公民行為定義為：在組織中並無直接設計規範，也不受正式獎賞系統約束，但卻對組織整體運作具有相當成效的一種自願性行為，當成員展現此種行為時，組織不會立即給予實質上的酬賞 (Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988; Smith et al., 1983)。

由於組織設計無法考慮到所有對於效能的影響因素，若僅憑著職責規定的員工角色分內行為是無法有效達成組織目標，而員工的角色外行為恰能彌補此不足之處，增進企業組織整體的效能(Podsakoff & MacKenzie, 1997)。故有學者認為，組織公民行為相對於以工作為焦點的工作績效，是一較能反映員工態度與意願的效能指標 (Werner, 2000)。Podsakoff、Ahearne 及 Mackenzie (1997) 的研究也發現，組織公民行為與工作績效的質與量上均有顯著的正相關，所以組織公民行為在某種程度上也反映出員工的工作效能。

此外，若細探組織公民行為可發現，某些行為較強調對組織整體利益的追求、整體形象的維護、抑或工作團隊的協助，這些行為通常與組織整體對象較有關聯。另一些行為則強調對同事的幫助、對主管的維護與協助，這些行為則與組織中特定對象較有關係。因此，有學者提出可以針對組織公民行為的展現對象(target)進行分類。根據現有的研究文獻，可依對象之差異將組織公民行為分成二類：以組織為導向的公民行為(利組織行為)(organization-directed citizenship behavior, OCBO)與以他人為導向的公民行為(利他人行為)(individual-directed citizenship behavior, OCBI)(Lee & Allen, 2002; Williams & Anderson, 1991)。前者泛指成員對組織展現的公民行為，如：對組織聲譽的維護、組織資源的保護，對組織利益有直接的影響；後者則指涉成員對組織中特定他人展現的公民行為，如：對同事的協助或對直屬主管的配合，此行為雖只對特定他人有利，但卻間接對組織有正向影響效果。儘管組織公民行為的區分準則不只一種，如有些研究甚至更細分成利部門、利團隊或利主管等行為。但由於本研究將重點放在不同對象之組織公民行為間的探討，因此，後續將採取利組織與利他人之組織公民行為作為分類依據進行論述。

在實徵研究上，Williams 與 Anderson (1991) 發現工作滿意度與承諾可以作為預測並區分部屬組織公民行為的前置因素，如：內在工作滿意度的認知(intrinsic job satisfaction cognitions)可有效預測利他人行為而非利組織行為；反之，外在工作滿意度的認知(extrinsic job satisfaction cognitions)則可有效預測利組織行為。Lee 與 Allen (2002) 的研究顯示，利組織行為與工作認知層面(job cognitions)如：公平性、評價，較有關聯，而利他人行為則與工作情感層面(job affect)如：關心他人、同理心，較有關聯。由此可發現，兩種組織公民行為在組織效能之影響上具有不同效果(Brief & Motowidlo, 1986)。總而言之，本研究

針對部屬回饋的對象性之差異，將組織公民行為區分成利組織行為與利他人行為進行後續推論。

參、魅力領導與部屬效能

過去在探討魅力領導與部屬效能時，常將魅力領導視為單一構念進行探討或分析 (Kark et al., 2003; Shamir et al., 1998)。然而魅力領導的影響具多重層面 (黃敏萍等人, 2012)，因此，有必要針對魅力領導之不同影響對象的行為模式進行細部探索。

根據相容原理 (principle of compatibility)，態度是預測行為的重要因子，一個特定態度與一個行為反應間的關係往往基於態度或行為間的共同目標對象所決定 (Ajzen & Fishbein, 1977; Ajzen, 1989)。當領導者展現出與部屬對偶互動的行為時，如：體恤與照顧，會增加個別部屬對領導者的正向態度並產生有利該對象的行為表現，此種針對特殊對象 (local foci) 的影響，有學者稱為近端影響假說 (proximal hypothesis) 的影響模式 (Cheng, Jiang, & Riley, 2003)；反之，當領導者展現出形塑團隊歷程的行為時，如：讚揚組織願景、凝聚團隊的士氣，會增進部屬對組織的正向態度並產生有利組織整體的行為表現，此種針對整體對象 (global foci) 的影響，又被稱為遠端影響假說 (global hypothesis) 的影響模式 (Cheng, Jiang, & Riley, 2003)。同樣地，對象相似模式 (target similarity model) 亦指出，當構念與構念間具有相似的目標對象時，則兩構念會比相異的目標對象具有更強的連結 (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007)，當展現出影響特定對象的行為時，會對特殊對象有較顯著的影響，反之，當展現出影響整體對象的行為時，則會對整體對象有較顯著的影響。

當魅力領導者展現出特定的領導行為時，部屬不只會將其視為魅力展現的一種形式，更會改變自己的態度、價值及行為，使之與領導者要求的相一致。這樣的效果具有兩個層面的影響力，一為影響部屬對領導者的反應，另一為影響部屬對身為組織成員與工作表現的反應（Conger, Kanungo, & Menon, 2000）。過去關於魅力領導對部屬績效表現有為數眾多的研究，大部分的結果皆顯示魅力領導對部屬效能具有正向的影響（Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Shamir et al., 1993）。以下分別針對三種形塑行為對部屬績效表現與組織公民行為的影響進行說明。

形塑部屬。形塑部屬強調的是領導者與部屬會發展出獨特的互動模式，當彼此享有互信、互助及相互回報之互動關係時，部屬會更願意投入工作，以回報組織。過去實徵研究顯示，主管與部屬具高互動關係品質時，可以提高工作績效與組織公民行為的展現（McNeely & Meglino, 1994; Rupp & Cropanzano, 2002），同時工作績效與利他人之組織公民行為，與特殊互動對象（local relevant）如；主管，有較直接的預測關係（Aryee Budhwar, & Chen, 2002; Becker & Gerhart, 1996）。由於魅力領導具有形塑部屬態度、價值，並轉化使之趨於一致的效果。因此，當魅力領導展現出形塑部屬行為時，部屬受到領導的激勵、啟發，會提高工作績效以作為對領導者的回報。同時部屬會感受到領導者對自己在工作上的幫助並類化領導者的關懷與支持行為，轉而產生有助於特定對象的利他人行為，以回饋主管對員工的幫助。因此，本研究假設如下：

H1a：魅力領導之形塑部屬行為與部屬工作績效、利他人行為具有顯著正相關。

形塑文化。形塑文化強調的是在領導者的帶領下，組織氛圍與團隊士氣的塑造歷程，一個成功的組織文化倡導，會增進部屬對組織的參與感與歸屬感，使部

屬更願意為組織付出。過去研究也顯示，利組織之組織公民行為與整體對象（global relevant）有較直接的預測關係（Aryee Budhwar, & Chen, 2002）。所以當魅力領導展現形塑文化行為時，可以藉由凝聚團隊、支持集體利益等行為倡導，向群體詮釋組織目標、願景，使部屬感受組織重視員工利益、照顧員工生涯發展，進而使部屬主動做出對組織有利的行為作為回報，亦即增加利組織行為。因此，本研究假設如下：

H1b：魅力領導之形塑文化行為與部屬利組織行為具有顯著正相關。

形塑楷模。在集體主義強調關係互動與角色義務的社會脈絡裡（Hofstede, 1983），領導者必須考慮整體團隊氛圍的經營與團隊默契的配合，以建立部屬身為團體成員的身分認定，使部屬能對組織忠誠和付出（Chemers, 1997）。同時，華人社會中領導者與部屬良好關係的建立更是人際互動的基礎，以增進彼此間的信任與支持，使部屬對主管忠誠（Farh & Cheng, 2000）。

當魅力領導展現形塑楷模行為時，部屬可以觀察到領導者正直盡責的態度、接納不同意見的胸襟，以身作則、以德服人的品德與操守，使得部屬會打從心底認同領導者本人之作為、信念與價值，甚至會將此展現視為是組織所重視與倡導的組織理念，所以部屬提升自己的工作績效與利他人行為作為回報，為領導者付出。同時也會展現更多利組織行為、回饋組織，並願意留在組織中，為組織奮鬥。綜合以上論述，本研究假設如下：

H1c：魅力領導之形塑楷模行為與部屬工作績效、利他人行為及利組織行為具有顯著正相關。

第三節 魅力領導與部屬認同

在本節中，首先將針對部屬認同之構念定義、發展過程及對象性進行回顧與整理，並根據魅力領導形塑行為面向，探討魅力領導與部屬認同之間的關聯，最後再針對本研究欲探討之觀察變項進行推論並提出假設驗證。

壹、部屬認同

一、認同的意涵

認同 (identification) 概念的形成源自於個體對「自我」的探求，即「我是誰」的問題發想。人都有瞭解自己的欲望與需求，而瞭解自我的方式除了透過內省、觀察自己的特質與行為外，與特定他人或團體間的互動關係便是形成自我概念的重要來源 (Markus & Kitayama, 1991)。當身處社會關係中的個體透過社會參照、仿習的方式來定義自我時，這樣的過程便稱之為認同。

Ashforth、Harrison 及 Corley (2008) 曾指出，欲瞭解認同，則必須先瞭解認定 (identity)。過去有學者認為，認定的概念由三種不同的方式來建構：第一、根據 Tajfel (1982) 所提出的社會認定理論 (social identity theory)，認定可以分成兩個層面，一為個人認定 (personal identity)，即個人「獨立自我」的部分，包含個人特質、能力及興趣等 (Postmes & Jetten, 2006)；另一則為社會認定 (social identity)，此「社會自我」的部分來自於個體所屬之團體成員身分、共享之價值、目標及信念，社會自我同時亦隱含著互動關係並具有比較性，所以社會自我的一個重要參照來源即個人所屬的團體；第二、Stryker 與 Burke (2000) 彙整出認定

理論 (identity theory) (包含 structural identity theory 與 identity control theory)，以個體的「角色」關係來探討認定本質，此理論認為個體的部分自我源自於在不同情境下所扮演的多重角色認定而來。相對於社會認定理論以巨觀情境探討團體內部的成員認定，認定理論則以微觀的角度探討非連續性的角色認定，如：一個人可以同時在職場、家庭或其他互動關係中扮演不同角色；第三、有學者將認定的範圍縮小至組織情境，認為組織具有一集中、獨特、持久的穩定特質，在此情境下，僅需考量成員以組織作為定義自我概念的依據即可 (Whetten, 2006)。根據以上三種理論觀點，可知認定會受個體察覺本質的差異而改變，當共享與重疊的情境或角色越多，則認定會越強。

至於認同, Tajfel (1982) 認為認同隱含三種成分, 第一、認知成分 (cognition) : 即個體必須意識到自己身為團體成員的事實 ; 第二、評估成分 (evaluation) : 在接受團員身分後, 對團體之價值、信念進行評估比較, 進而激發或改變自我概念 ; 第三、情緒成分 (emotion) : 在認知與評估階段中, 往往會涉及情緒投入與連結, 且通常是正向的情緒反應, 所以對個體而言, 認同的過程是一正向瞭解自我的方式。

總而言之, 根據社會認定理論, 人們為了快速彙整組織新訊息, 會自動化地依照某些屬性特徵, 如: 人口學背景資訊, 作為社會比較的依據進行分類, 並從中整理出抽象化的類別特性, 形成類別基模, 最後再根據此一基模定義團體及所屬成員, 即為「社會認定」(Tajfel & Turner, 1986)。此外, 社會認定理論有一個重要的基本假設, 即每個人都有正向自我概念的需求。因此, 當個體知覺到團體認定是正向的、可以提升正向自我時, 個體會主動與團體連結, 突顯團體成員的身分, 並衍生出對特定團體的一體感及依附感, 而這樣的認知歷程便稱之為「社會認同」。綜合上述, 認定強調的是團體存在的「本質」, 藉以區分團體間的差異

所在，而認同則是個體對於組織情境的覺察、評估比較後，知覺自己與團體間有相似或正向的共享特質，進而將自我與團體連結依附，建立一個自我概念的「過程」(簡忠仁，2009; Ashforth et al., 2008; Whetten & Godfrey, 1998)。

二、認同的發展

雖然過去有大量文獻指出員工認同對組織的正向影響 (Fontenot & Scott, 2000; 2003; Riketta & Dick, 2005)，但對於認同形成的動態歷程卻鮮少提及。儘管認同可以視為是內化認定的過程 (Scott, Corman, & Cheney, 1998)，然而個體究竟如何將認同的特徵內化至自我概念中呢？Pratt (2000) 以質化研究的方式試圖解釋一家直銷公司中員工認同的發展過程，最後歸納出員工認同的過程可以分成兩階段進行：意義解構 (sensebreaking) 與意義賦予 (sensegiving)。在意義解構階段，個體藉由不斷的反問與反思，使得原有的自我概念持續受到挑戰，諸如：我是誰？我的價值與人生目標是什麼？抑或自我的獨特性與期許等問題將被一再提起、檢視。因此，員工對於人生、事業的固有疆界被打破。接著，在意義賦予的階段，直屬主管會藉由溝通以灌輸成員新的價值觀、說服成員團隊的理想抱負，進而重塑組織印象 (Van Maanen & Schein, 1979)，所以當成員達成目標時，會有自我提升的感受與激勵，進而認同組織。

認同的形成過程需要扎根與成長 (Ashforth, 2001)，而意義解構與意義賦予的過程正好提供一社會性的動能，以推波員工的認同探索與深化新的認同價值，所以員工的高度認同，來自於組織內部系統化的改造與有效率的社會化歷程。在解構與建構間，員工認同便得以重塑。歷程可見圖 2-4。

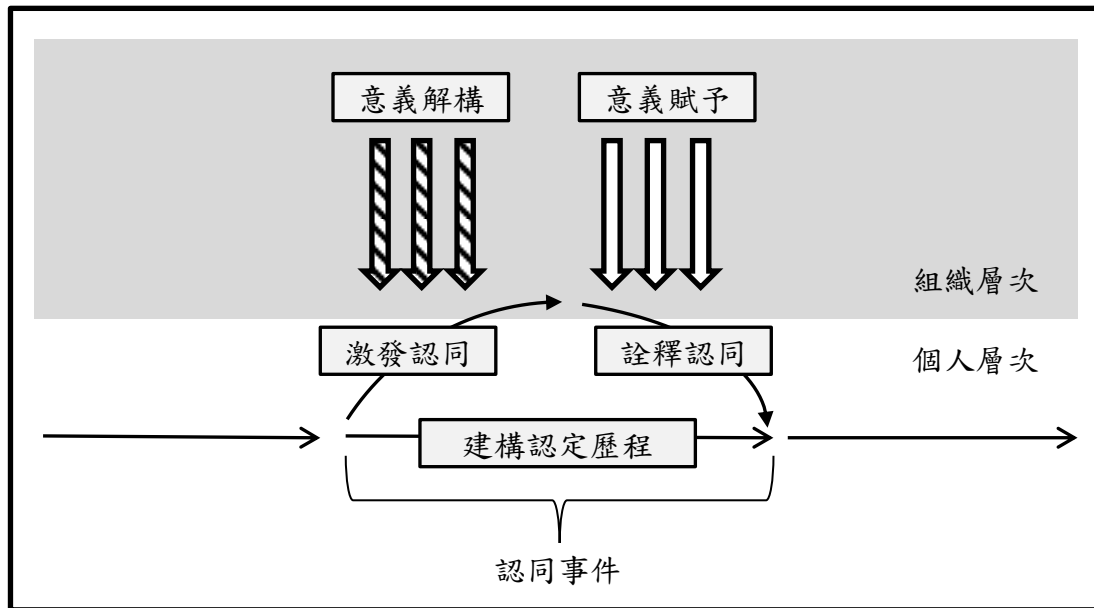


圖2-4：認同的形塑歷程。

資料來源：Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.

三、多重認同

認同並非單一概念，而具有對象之分（multi-foci）。根據 Brewer 與 Gardner (1996) 的觀點，自我概念可分成三種不同層次，包含個人層次、關係層次及團體層次，各層次具有不同的內涵，並導致不同的互動模式與行為動機。其中，關係層次的自我是一對偶層次的概念，即個體透過自己與重要他人的連結來定義自我，並根據雙方適當的角色互動作為自我評價的準則，所以焦點主要在於與個體有關的重要他人身上。而團體層次的自我則是一個廣泛且抽象的概念，個體透過社會比較或是自我歸類來形成不同類別的社會性認同，並將自己定位為這個類別或團體的一份子。雖然關係層次與團體層次的自我概念都是一種社會性自我，然而兩者最主要的差異在於連結對象性的不同，因此 Brewer 與 Gardner (1996) 建議不同層次的認同必須分開探討，並分別檢驗其所具有的影響效應。在此，本研究便將團體認同限縮為組織認同，將關係認同限縮為主管認同，藉以瞭解組織場

域中主管與部屬的互動歷程。以下將逐一介紹此兩種認同的內涵及差異。

（一）組織認同

Ashforth 與 Mael (1989) 將社會認定理論引入組織研究場域，認為相較於一般社會性團體，組織提供更明確的社會參照，讓個體可以清楚的定義自我概念。所以組織認同可以視為是一個體與組織形成緊密連結的過程，當個體連結自我認定與組織認定時，會對組織產生依附與歸屬感 (Kreiner & Ashforth, 2004)，進而產生認同。Dutton、Dukerich 及 Harquail (1994) 也認為組織認同是個體經由比較而意識到自我概念與組織特性的一致性，因而產生依附的歷程。這樣的歷程會因共享價值的趨同而產生強烈的連結，進而產生正向的組織認同。

（二）主管認同

Sluss 與 Ashforth (2007) 將自我參照的對象由組織延伸至關係中的重要他人，並將關係認同定義為透過與他人的關係來定義自我的歷程。然而這樣的轉折始於跨文化研究中發現，有些社會情境更關注於人與人間的對偶互動關係，如：華人文化以關係為主體的自我建構方式，透過與周遭他人互動而建立自我概念的歷程，則與西方獨立自我建構有極大的差別 (Markus & Kitayama, 1991)。所以個體自我角色與他人的相對關係，如：主管與部屬或同事間的關係，在華人社會中更是一重要的自我參照來源。在組織中，與員工互動密切且對其行為表現最具直接影響力的莫過於其直屬主管，故部屬與主管的對偶關係，便成為部屬在組織中重要的參照來源，因此，當部屬認定主管，進而產生依附的歷程。在此過程中也會因共享價值的連結，產生正向增強結果，形成部屬對主管的個人認同。

過去許多研究指出，主管認同與組織認同可以為個人與組織帶來許多效益。Kreiner 與 Ashforth (2004) 認為就個人層次而言，認同一個好的對象可以提升

個人自尊、增進自我瞭解及連續性，透過認同也可以提升成員的工作動機與工作滿意；在組織層次，組織認同有助於促進組織績效 (Haslam, 2001)、提升正向的工作態度與組織凝聚力 (Hogg, 1992)，增加個人對組織決策的支持、組織承諾及組織忠誠 (Adler & Adler, 1987)。主管認同與組織認同之異同請見表 2-2。

表 2-2
主管認同與組織認同的比較。

相似處	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本質上都是自我概念的一部分 2. 兩者都是透過社會參照來定義自我的過程。 3. 可以彼此類化、互相影響。
相異處	<ol style="list-style-type: none"> 1. 連結對象的差異 2. 需求動機不同 3. 關係認同可以跨越團體角色而存在，但組織認同則否

貳、魅力領導與部屬認同

魅力領導藉由激勵部屬、擴展部屬需求，增加部屬對組織目標的重要性及組織價值的知覺與體認，這樣的形塑歷程便如同透過意義解構 (sensebreaking) 與意義賦予 (sensegiving) 的方式來形塑部屬之主管認同與組織認同。透過社會化的歷程，組織的共享價值觀會內化至個人價值系統，形成自我概念的一部分，進而對個人的態度與行為具有影響 (Ravlin & Meglino, 1987; Rokeach, 1973)。

根據關係發展理論 (relationship development theory)，人們會基於信任，進而產生深厚的互動基礎，所以初期與後期的互動關係迥然有別 (Lewicki & Bunker, 1996)。而關係的發展可以分成三個階段：(1) 第一階段是人們會基於正向期待，伴隨正面情感的理想化作用而來，所以早期的認同是出自成員間對新關係的正增強與參與感；(2) 第二階段是成員間的關係開始有理性評估涉入，而非只

有情感上的期待，因此部屬會開始衡量雙方互動的優劣與後果，進而做出對關係互動的理想模式；(3)第三階段是由先前的關係發展累積而來 (accommodative)，所以後兩期可以被視為是認同發展的成熟階段，此階段的個體會立基於信任，藉由自我揭露、協調衝突、需求及期許，使得在此持續互動的歷程中，建立深厚的認同關係。

Lord、Brown 及 Freiberg (1999) 指出領導會影響部屬的三種認定，包含個人認定、關係認定及集體認定，尤其是當領導與部屬價值契合時，會強化認定效果。由於領導行為隱含著價值意涵，當領導所提倡的價值影響部屬認定，並進一步塑造認定時，領導便能藉由突顯價值的重要性來激發部屬不同的自我概念。當部屬的價值與領導者所強調的價值相一致時，部屬的自我概念也會更趨於一致，領導效能也會更好 (Lord, & Brown, 2001)。Shamir 等人 (1998) 的實證研究中，發現魅力領導行為與部屬之主管認同、組織認同存在正向關係。所以，此本研究進一步針對不同魅力領導行為對部屬認同指標進行探討，以推論三種不同形塑行為對部屬認同的影響效果。

形塑部屬。當魅力領導展現出關懷、體恤等形塑部屬行為時，部屬會察覺到領導者所展現的善意而與領導者發展出良好的互動關係。對部屬而言，魅力領導者便猶如工作上的導師及關係中的朋友，這樣的角色互動可以同時滿足部屬在工作上的開導及心理上的照顧需求 (Dutton & Ragins, 2007; Katz & Kahn, 1978)，而此種良師益友的互動關係，會增進部屬對領導者的信任、支持與人際吸引，激發部屬與領導者相似的價值觀，並喚起相應的自我概念，進而認同領導者。同時，為維持一致的互動模式，部屬也會產生改變自我概念的欲望，以期能與領導者的價值或信念更接近，因此，部屬會產生對於領導者的主管認同 (Sluss & Ashforth, 2008)。假設如下：

H2a：魅力領導之形塑部屬行為與主管認同具有顯著正相關。

形塑文化。當魅力領導展現出願景提倡、凝聚團隊等形塑文化行為時，會促使部屬思索自己身在組織中的意義與價值，並對組織產生依附與歸屬感(Ashforth & Mael, 1989)。此種部屬心理上與組織產生連結關係，會激發部屬對組織價值相似的自我概念。同時，若部屬肯定並接受組織目標與願景時，會說服自己進而產生改變自我概念的欲望，以期能與組織價值或信念更契合。根據自我概念的領導理論(Lord & Brown, 2004)，部屬會將領導行為與所倡導之共享目標價值連結，激發部屬身為團體成員身分的集體認同，而願景的溝通與創造更提供部屬將工作角色與目標達成一合理化解釋，增進組織認同(Mumford & Strange, 2002)。因此，本研究推論形塑文化具有提升部屬組織認同的效果。假設如下：

H2b：魅力領導之形塑文化行為與組織認同具有顯著正相關。

形塑楷模。由於華人社會深受傳統儒家思維的影響，在傳統思維中，一個領導者必須同時注重內在修養與外在形象，內在修養指的是領導者從自身做起的修言、修行、修心，而外在形象指的是領導者注重自身對於互動脈絡中的行為舉止。所以在探討華人領導理論時，不只要檢視內化的個人價值，同時也應注意社會期許下的價值觀。若關係中的角色期許變成互動核心時，對於領導者的行為要求則隱含著特定期許，如：領導者必須為部屬樹立典範，更關心集體利益(Fu & Tsui, 2003)。當部屬在看待一個好的領導者時，也通常會有楷模的形象標準，而領導者也瞭解必須展現符合道德價值的作為，以符合言行一致的展現。

根據自我認同理論(self-identification theory)，自我概念是一個形塑自我成為某個特定期望角色的歷程，為了完成此認同過程，個體必須展現與認同相關的行為給兩類觀眾，一為外在環境的互動對象，如：部屬，另一則為自己(Schlenker,

1986)，所以領導者除了向外展現形塑楷模行為外，同時會向內要求自我之行為表現，以期更符合楷模的形象。在此正向回饋歷程中，角色典範將更深植人心。所以當魅力領導以一個高道德標準要求自己、以身作則來當作部屬行為標竿時，部屬除了認同領導者本身的人品與操守外，更可以將領導行為類化成組織所倡導的行為準則，增進對組織的認同（Maierhofer, Griffin, & Sheehan, 2000），因此，本研究推論形塑楷模會增加部屬對主管及組織的認同。綜合上述，本假設如下：

H2c：魅力領導之形塑楷模行為與主管認同、組織認同皆具有顯著正相關。

第四節 部屬認同的中介效果

基本上，多數的領導理論都有一共享的基本假設，即領導者會影響部屬的態度與行為（Yukl, 1999）。根據魅力領導的形塑理論（黃敏萍等人，2012），領導透過角色塑造的歷程，使部屬逐漸發展出組織希望的理想原型，同時，部屬亦基於一連串的人際互動，藉由觀察並展現符合自己對角色的期待，進而改變其自我概念。由自我概念之認同觀點可知，當組織成員越認同組織所標榜的價值觀時，成員間越容易建立共識與休戚與共的感覺，使得組織成員除了做好份內工作外，對非工作或職位的要求也越願意執行，並且樂意協助其他同仁，為組織盡心盡力。過往文獻發現員工關係認同與工作表現具有高相關，當認同程度越高時，員工越可能產生正向的行為反應，同時也會有較高的組織認同、組織內化、工作滿意度與較低的離職率。反之，當個人對組織認同越低時，較可能降低工作滿意度、組織承諾及工作表現（Akaah & Lund, 1994; Hui, Lee & Rousseau, 2004; Pratt, 2000; Schuh et al., 2011; Schwartz & Davis, 1981; Sluss & Ashforth, 2008）。

Seyranian 與 Bligh (2008) 指出，魅力領導所帶來的改變來自於轉化團體的共享價值與創造出與領導者目標倡導有關的認定模式。這個過程可以分成三個階段進行（整理見表 2-3）：（1）在框架破除（frame-breaking）階段，魅力領導會以兩種方式來打破部屬的既定認知，包含提升部屬的主管認同與組織認同（Hogg & Terry, 2001; Shamir, Arthur, & House, 1994），以及激起部屬對現狀的不滿（Fiol et al., 1999）。魅力領導者藉由彼此背景、過去經驗與價值之相似性來強調雙方的交集，並突顯自己的重要形象與角色楷模，因此，相似性可以增進部屬對領導者的好感與信任，角色楷模可以提升部屬對領導者的肯定與順從，增加部屬對領導者的個人認同。此外，領導者亦可使用團隊既有的特殊用語來提升部屬的歸屬感、強調團隊特質及突顯部屬在團隊中的重要價值來增加部屬對組織的集體認同。最後再藉由引發部屬對既有狀態的不滿及危機感，激發部屬情緒使其不安於現狀而期待改變；（2）在框架移轉（frame-moving）階段，魅力領導會明確地否定部屬對組織傳統或舊有規範的認定，同時重建一套新的價值系統，並根據該價值系統來定義新的組織認定。因此，領導者可以藉由否定過去組織中的規範、策略，同時又給予部屬新的願景與未來目標來強調組織新理念，以及後續的正向結果；

表 2-3
魅力領導的影響歷程。

	框架破除	框架移轉	框架重組
領導者目標	提升領導與組織認同 激起對現狀的不滿	否定現行的團體認定與價值 重塑新的團體價值	正向強化組織新認定 鼓勵部屬努力與承諾新願景
使用策略	提倡願景 連結部屬相似性 強調改變的迫切性	提倡願景 否定既定規範、價值 理想化變革	提倡願景 明確的行動 建立正向認同

資料來源：Seyranian, V., & Bligh, M. C. (2008). Presidential charismatic leadership: Exploring the rhetoric of social change. *The Leadership Quarterly*, 19, 54-76.

(3) 在框架重組 (frame-realigning) 階段，魅力領導會強化部屬新的價值與自我認定，並鼓勵部屬展現相對應的正向行為。領導者主要藉由溝通的方式，來鼓勵部屬接受新價值的益處，以及激發部屬展現出符合的行為，因此部屬會積極的追求組織目標，以增進工作績效，甚至是組織公民行為。(Conger & Kanungo, 1998; Shamir et al., 1993)。

所以由 Pratt (2000)、Seyranian 與 Bligh (2008) 對魅力領導的形塑歷程可知，這類型的領導者通常會藉由打破既有架構來解構既定思維，然後再創造新的認知架構，來達到魅力領導的領導功效。由以上的形塑歷程，我們可以發現認同在此過程中所扮演的重要角色，以及具有的中介意涵。以下將針對三種不同的形塑行為，探討部屬認同的影響作用。

形塑部屬。Aryee 與 Chen (2006) 指出，組織中的特定關係他人也會影響部屬動機、情感及認同，進而影響行為表現。當部屬的個人價值、目標及信念與主管越趨於一致時，會激發部屬對領導者的認同，使部屬會經驗到自己與領導者具有同舟共濟之感，所以部屬會認同領導者的利益也是自己的利益，幫助領導者也是在幫助自己。因此，對於領導的個人認同會增進個人工作表現與對主管的組織公民行為 (Conger & Kanungo, 1998; Kark & Shamir, 2002; Kets de Vries, 1988)。由於形塑部屬行為具有重塑部屬之主管認同的效果，透過正向的態度來鼓勵部屬的付出與努力，給予部屬更多自我學習及意見表達的機會，使部屬認同領導者，並展現出更佳的工作效能。所以在此，本研究推論形塑部屬可以透過主管認同之中介來預測工作績效、利他人行為。假設如下：

H3a：主管認同可以中介形塑部屬與工作績效、利他人行為之關係。

形塑文化。當魅力領導透過形塑文化的方式來重塑組織認同、強化組織信念時，會增加部屬對組織的認同，並進而產生回報組織的利組織行為。此結果亦獲得許多實徵研究結果的支持，Schuh 等人(2011)以涓滴理論(trickle down process)解釋透過組織認同，轉型領導對部屬組織公民行為具有完全的中介效果。De Cremer 與 van Knippenberg (2002) 在實驗室的操弄研究也發現組織認同會中介領導行為(包含領導自我犧牲與自信)與部屬效能的關係。此外，Conger、Kanungo 及 Menon (2000) 發現組織認同會中介魅力領導與部屬賦能、組織公民行為之間的關係。由於魅力領導能藉由增加部屬自尊、自我價值及團體效能感來提升部屬對組織的認同，進而影響部屬對組織的回饋表現 (Shamir et al., 1993)，因此，本研究推論形塑文化可以透過組織認同之中介來預測利組織行為。

H3b：組織認同可以中介形塑文化與利組織行為之關係。

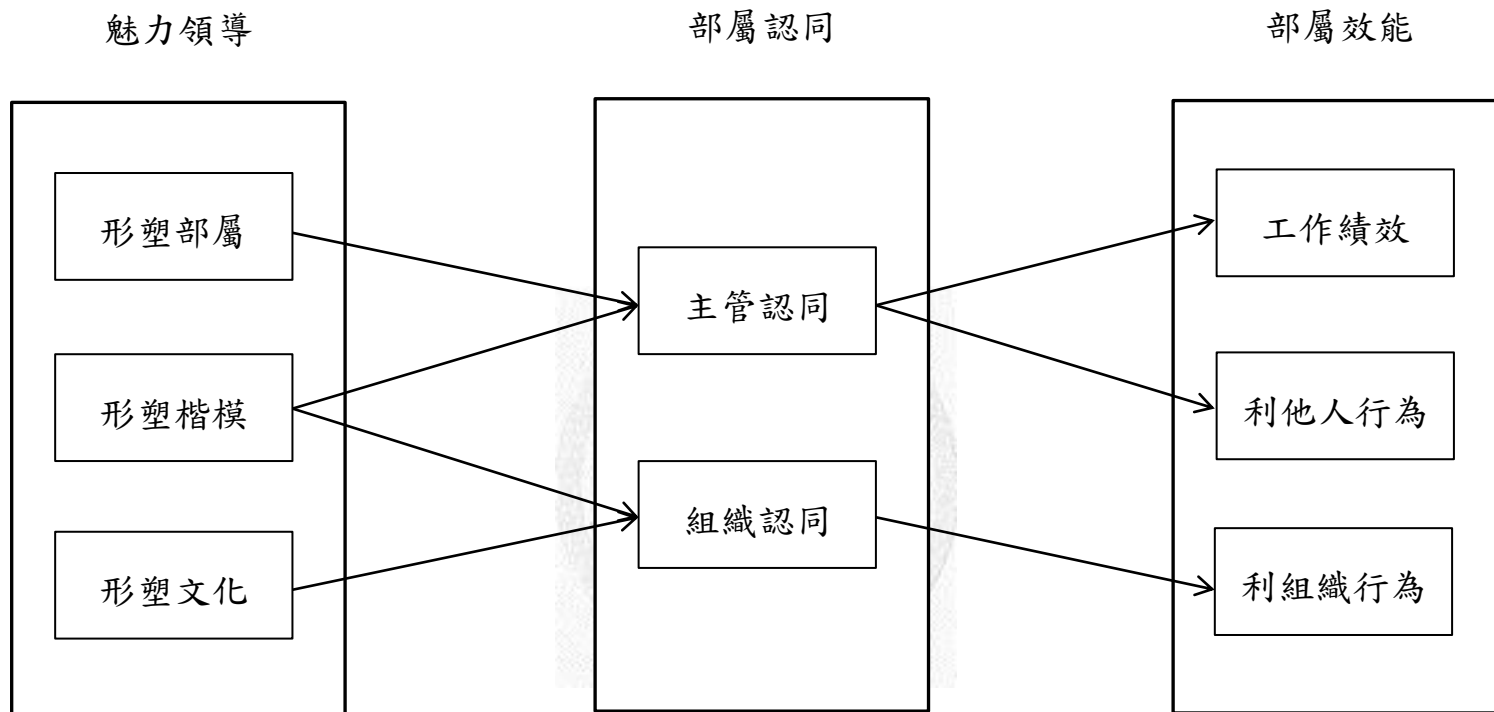
形塑楷模。華人社會強調道德楷模，並視領導者為學習典範，所以領導者必須展現符合道德期許的價值 (Cooke, 2008)。當魅力領導對部屬進行破除舊框架與建立新框架的歷程中，領導者同時也在檢視、省查自己行為展現的合理性，並要求自己言行與此讚揚的價值理念相符，所以領導除了改變部屬認同，也在改變自己對自我的認知歷程，使自己更符合魅力領導的楷模典範(Schuh et al., 2011)。因此，當部屬觀察到領導之形塑楷模行為時，會內化其角色規範，並展現相對應的角色行為，而部屬的自我概念更可能透過領導者的角色楷模、道德典範而強化。(Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005)。華人情境之轉型領導的實徵研究顯示 (Chen & Farh, 1999)，與關係有關的領導行為如：楷模典範、支持行為對部屬之工作表現有較強的影響。所以形塑楷模可以透過主管認同的方式，進而影響部屬的績效表現。

此外，形塑楷模亦會塑造組織道德氛圍 (ethical climate)，這樣的氛圍通常不須透過文字規範，只要部屬觀察到領導者的展現與重視的態度 (Schminke, Ambrose, & Neubaum, 2005; Schein, 1984; Trevino, Webster, & Stein, 2000)，同時再佐以溝通與強化此價值後 (Brown & Trevino, 2006)，便可長久深植人心。實徵研究顯示，領導者的典範行為會增加部屬對組織的認同及利組織行為的表現 (Shamir et al., 1998)。

綜合以上論述，領導者楷模展現對部屬效能具有顯著的影響效果。同時，在主管與組織導向上，形塑楷模對於部屬之主管認同與組織認同亦具正向的影響效果。所以本研究推論形塑楷模可以透過主管認同之中介來預測工作績效、利他人行為，同時透過組織認同之中介來預測利組織行為。

H3c：主管與組織認同可以中介形塑楷模與工作績效、利他人行為與利組織行為之關係。

根據上述之研究假設，本研究之整體研究架構如圖 2-5。



- H1：魅力領導與部屬效能具顯著正向關係。
 H2：魅力領導與部屬認同具顯著正向關係。
 H3：部屬認同可以中介魅力領導與部屬效能之關係。

圖 2-5：研究架構。

第三章 研究方法

本研究採問卷調查法進行測量，並考量多重來源取向進行資料收集，以檢驗前述各類變項間的關係。施測對象為組織中主管與旗下配對部屬。測量問卷則來自過去研究對各構念之定義，或是已發展之測量工具為基礎。在英文量表方面，採雙向翻譯（back translation）的策略，事先尋求數名受過相關領域之高等教育且精通中英文雙語的專家分成兩組。在翻譯過程中，先隨機選取一組專家，將所引用之英文題目翻譯成中文，再讓另一組專家翻譯回英文，最後由兩組專家與本研究研究者兩相對照加以修改翻譯結果，直至一致認為量表內容與英文原版沒有差異為止，以確保跨文化情境下量表翻譯之效度與適用性（Brislin 1970）。資料分析方面，以跨層次迴歸分析作為假設驗證的主要依據。以下茲依序針對研究樣本、研究程序、研究工具與資料分析等四部份進行說明。

第一節 研究樣本

本研究以台灣企業組織員工作為研究對象。在資料收集上，由於本篇旨在探討魅力領導之不同形塑行為對部屬之態度與行為上的影響，故選取樣本時，盡量以主管與部屬具有充分互動的組織類型作為挑選對象。又由於旅遊業具高變動與高流動性之環境特性，魅力領導的展現在此產業中格外受到重視與推崇。因此，本研究以委託施測的方式，向國內一家大型旅遊服務公司進行聯繫，實施問卷資料的調查。以一位門市店長搭配五位部屬的方式成套收集，總計共發出 265 份對偶問卷。最後，經數次聯繫與研究者主動至部分門市解說施測來由，在扣除空白、明顯亂答、漏答過多及主管部屬無法配對等無效問卷後，總計有效樣本數為 247 對（主管問卷 55 份、部屬問卷 247 份），回收率 93.2%。

在樣本組成上，以女性居多，約佔總數的 75.30%；年齡分佈亦顯示此次資料收集所得的樣本較為年輕，26 到 35 歲約佔總數的 72.58%；學歷方面，以大學教育為主，約佔總數的 74.08%；年資方面，以 1-6 年為主，約佔總數的 60.72%；共事時間則多介於半年以上、六年以下，約佔總數的 83.41%；在職級的部分，主要以一般職員為大宗，約佔總數的 68.01%。整體樣本的詳細背景組成，請見下表 3-1。

綜合上述，本次研究所收集之樣本，具備年輕化、高學歷等特質。此外，由此筆資料亦可發現服務產業中，高流動率與高變動性的職場環境特徵。

第二節 研究程序

本研究以委託施測的方式，向國內一家大型旅遊服務公司進行聯繫，在總公司授權下，以公文形式發函至該公司之全省門市進行問卷調查。問卷以包裹形式郵寄至各門市，由門市負責店長收取後，請其隨機任選五位部屬發放部屬問卷填答，並在主管問卷上，針對所選擇之部屬表現進行評估。


每一套問卷中，包含主管施測說明書一張、主管填答問卷一份、部屬填答問卷黃底紙、綠底紙、藍底紙、紅底紙及白底紙各一份，六份問卷皆隨卷附上可彌封之回郵信封，以及禮券作為協助研究之答謝。

表 3-1
樣本背景組成。

	項目	人數	百分比 (%)
性別	男性	61	75.30
	女性	186	24.70
年齡	25 歲以下	46	18.62
	26-30 歲	117	47.37
	31-35 歲	62	25.10
	36-40 歲	16	6.48
	40 歲以上	6	2.43
教育程度	高中(職)及以下	3	1.21
	專科	50	20.24
	大學	183	74.09
	研究所以上	9	3.64
	未填答	2	0.82
年資	半年以下	48	19.43
	半年至一年	26	10.53
	1-3 年	73	29.55
	3-6 年	77	31.17
	6-9 年	16	6.49
	9 年以上	4	1.62
	未填答	3	1.21
共事時間	半年以下	32	12.95
	半年至一年	80	32.39
	1-3 年	79	31.98
	3-6 年	47	19.04
	6-9 年	2	0.81
	9 年以上	2	0.81
	未填答	5	2.02
職級	現場人員	63	25.50
	一般職員	168	68.02
	基層主管	14	5.68
	中階主管	1	0.40
	高階主管	1	0.40
總計		247	100.00

在施測說明書與問卷指導語上，研究者均向受試者保證個人資料的保密性，並強調資料內容僅作為學術用途之分析。受測者完成填答後，可選擇彌封問卷逕交還代收發問卷者，或自行郵寄回函至研究者收件地址，以充分保障受試者填答隱私。

本研究為提高作答意願與資料真實性，採不記名方式填答，但為確保主管與部屬正確配對以及問卷有效性，本研究要求主管在問卷上對其所選擇之部屬進行背景資料的描述（包括性別、年齡與共事時間）。在問卷回收後，研究者會將兩份問卷進行基本資料比對，只有在各背景資料對應無誤下，才會將其視為一對有效樣本。最後，在扣除無法對應、亂答、漏答過多，以及具明顯答題傾向等廢卷後，才將所剩之有效問卷進行資料登錄與分析。



第三節 研究工具

本研究以結構化之自陳式問卷作為資料收集的工具，包含主管問卷（見附錄一）與部屬問卷（見附錄二）。在主管問卷部分，依序收集主管對其直屬部屬之評估資料，包括工作績效、組織公民行為等他評資料，以及主管之個人背景變項。在部屬問卷部分，則包含部屬之主管認同、組織認同，三種魅力領導之形塑行為，以及部屬之個人背景變項。本研究之測量工具，皆引用或修編自既有量表。以下茲將各變項所採取之測量題項、量表來源以及信效度指標進行說明。

壹、魅力領導

在魅力領導的測量部分，本研究採用黃敏萍等人（2012）所編製之華人魅力

領導量表，此量表共有三個主要構面，分別為形塑部屬、形塑文化及形塑楷模。每個構面之下又包含兩個次向度，分別為形塑部屬（鼓舞人心、啟迪部屬）、形塑文化（明訴願景、凝聚團隊）及形塑楷模（正直盡責、心胸開闊），每個次向度各有 5 個題項，共計 30 題。本量表採用李克特式（Likert type scale）6 點量尺來衡量部屬對領導者表現該領導行為的頻次，由最低程度（1 分）至最高程度（6 分）的對應指標分別為「從未如此」、「極少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」、「經常如此」及「總是如此」。

由於此量表為新興量表，因此有必要對其進行因素分析來確認其因素結構。首先，在探索性因素分析（exploratory factor analysis）方面，以主軸因子法（principal axis method），採斜交轉軸（promax）的方式來萃取因素，因素數目的擇取以陡坡圖（scree plot）與平行分析（parallel analysis）結果作為依據，最後得到六個因素個數的結構模型。此結果與黃敏萍等人（2012）所探究之華人魅力領導構念一致。見表 3-2。

此外，由於魅力領導行為向度間具有概念上的相似性，為確認各變項並非相同或重疊之構念，本研究先進行一系列巢套模式之驗證性因素分析（confirmatory factor analysis），以區辨各向度間的差異。結果如表 3-3 所示，二階三因素（形塑部屬、形塑文化與形塑楷模）與二階一因素、一階三因素模式、一階一因素模式相比較後，其各項適配度指標明顯優於其他模式（ $\chi^2(396, N = 157) = 211.51$ ，CFI = .97，IFI = .97，NNFI = .96，SRMR = .04，RMSEA = .07）。此結果表示，黃敏萍等人（2012）之匯聚構念具有實徵上的意涵，所以在兼具理論推導與實徵資料佐證下，本研究以三因素模式作為後續驗證的指標。

表 3-2

魅力領導之描述統計資料與因素分析結果。

題項	平均數	標準差	因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六
鼓舞人心 ($\alpha = .93$)								
當我們面臨危機或挑戰時，他(她)會設法穩定我們的軍心。	4.81	0.94	0.90	-0.13	-0.08	-0.08	0.14	0.15
他(她)會幫助我由工作中建立自信心。	4.57	1.03	0.89	-0.09	0.16	-0.01	0.15	0.01
面對危機時，他(她)能臨危不亂、沈著以對。	4.96	0.93	0.75	0.07	-0.05	0.05	0.21	-0.05
他(她)會以正向的態度來肯定我們所做的努力。	4.83	0.97	0.73	0.12	-0.13	0.02	0.28	-0.12
他(她)會讓我躍躍欲試，去挑戰更高的目標。	4.64	0.95	0.63	0.12	0.09	-0.08	0.07	0.10
啟迪部屬 ($\alpha = .90$)								
他(她)要求我們積極參與各種學習。	5.05	0.79	-0.06	0.73	0.08	-0.15	-0.07	-0.09
他(她)會教導我們深入思考工作問題。	4.92	0.78	-0.13	0.73	0.14	-0.07	0.20	-0.04
他(她)會提供機會增長我們的見聞。	5.00	0.83	0.02	0.67	-0.05	-0.10	0.05	-0.13
當我們工作出紕漏時，他(她)能冷靜因應。	4.98	0.94	-0.04	0.61	0.02	0.29	-0.10	0.20
當我們表現優異時，他(她)會表達他的讚賞。	4.83	1.00	0.35	0.51	-0.18	0.19	-0.09	0.05
明訴願景 ($\alpha = .95$)								
他(她)利用各種場合來強調組織的願景。	4.26	1.14	0.02	0.09	0.93	-0.07	-0.08	0.03
他(她)會讓我們瞭解組織的前景。	4.28	1.16	0.05	0.12	0.91	-0.07	-0.01	-0.06
他(她)向我們提出組織未來的藍圖。	4.35	1.08	0.01	0.11	0.90	0.04	-0.07	-0.05
他(她)讓我們清楚瞭解組織未來發展的方向。	4.41	1.17	-0.06	-0.05	0.86	0.10	0.10	0.12
他(她)會向我們描繪美好的組織願景。	4.28	1.21	-0.01	-0.18	0.84	0.10	-0.07	0.03

表 3-2 (續)

題項	平均數	標準差	因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六
凝聚團隊 ($\alpha = .94$)								
他(她)強調我們是一體的，必須同舟共濟。	4.62	1.20	0.00	-0.21	-0.01	0.98	-0.03	-0.03
他(她)強調我們是生命共同體，要共享成果。	4.53	1.18	0.00	-0.18	0.01	0.94	-0.03	-0.06
他(她)強調我們要有福同享、有難同當。	4.59	1.16	-0.01	-0.19	0.07	0.84	0.04	0.08
他(她)要求我們彼此互助合作，團結一心。	4.91	0.98	0.00	0.14	-0.06	0.83	0.07	-0.01
他(她)會要求我們一起為團體目標而努力。	4.90	0.92	-0.10	0.17	0.05	0.77	-0.02	-0.08
正直盡責 ($\alpha = .95$)								
看到不公平的事，他(她)會仗義執言。	4.75	0.97	-0.02	-0.05	-0.09	-0.06	0.95	0.04
他(她)會在我們之前率先投入困難的任務。	4.74	0.96	-0.01	0.03	-0.14	0.01	0.90	0.03
面對困難的工作，他(她)會帶頭做起。	4.79	0.91	0.28	-0.10	0.09	-0.05	0.79	0.07
他(她)的言行一致，表裡合一。	4.73	0.95	-0.13	0.01	0.04	0.07	0.78	0.26
看到不合理的事，他(她)會挺身而出。	4.79	0.92	0.19	0.00	-0.03	-0.05	0.78	-0.20
心胸開闊 ($\alpha = .95$)								
他(她)能虛心接受我們的意見。	4.59	0.88	-0.21	0.11	0.12	-0.07	0.13	0.96
他(她)有接受我們批評的度量。	4.49	0.97	0.12	-0.13	0.08	-0.18	0.00	0.96
他(她)心胸開闊，不會與我們斤斤計較。	4.78	0.94	0.00	-0.03	-0.04	0.04	0.00	0.91
我們可以放心向他(她)表達不同的意見。	4.81	0.90	0.15	0.06	-0.08	0.15	-0.10	0.80
他(她)不會計較我們的無心之過。	4.77	0.91	0.20	-0.07	-0.04	-0.08	-0.02	0.68
特徵值			21.89	4.25	2.37	1.98	1.62	1.08
解釋變異量(%)			52.12	10.11	5.64	4.71	3.87	2.57
累積解釋變異量(%)			52.12	62.23	67.87	72.58	76.45	79.02

表 3-3

魅力領導巢套模式之適配度比較。

模式	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	NNFI	SRMR	RMSEA
二階三因素	211.51	396	-	.97	.97	.96	.04	.07
二階一因素	322.86	399	111.35**	.85	.85	.82	.15	.18
一階三因素	855.68	402	644.17**	.60	.60	.53	.19	.24
一階一因素	1204.80	405	993.29**	.45	.46	.38	.15	.27

由於本研究將魅力領導視為團體層次的變項、成員間共享的構念，所以在分析時，必須將資料匯聚 (aggregate) 成高階層次來進行分析。然而在進行資料匯聚前，必須先檢驗將個人層次變項整合成為團體層次變項的合理性與適當性。在此以三種指標： r_{wg} 、ICC1、ICC2 作為參考依據。 r_{wg} 指標，目的在於檢驗團體成員對於魅力領導概念的一致性 (James, Demaree & Wolf, 1993)，當 r_{wg} 越接近 1 時表示組織內成員間評分的一致性越高，結果顯示，形塑部屬、形塑文化及形塑楷模的平均 r_{wg} 分別為 .94、.97 及 .92 (>.70)，皆遠高於判斷準則 (James, 1982)。

Klein、Dansereau 及 Hall (1994) 認為，當研究者假設高階單位內具有同質性時，資料的組間變異需顯著地大於組內變異，在此根據 Bliese (2000) 的建議使用組內相關係數 (intra-class correlation coefficient, ICCs)，包含 ICC1 與 ICC2 兩個指標，以檢驗共享結構存在，藉此證明將個人層次數據匯聚成集體層次變項的有效性 (計算公式見下表 3-4)。一般而言，ICC1 必須大於 .12 (James, 1982) 或以 F 檢定判斷其是否達顯著，ICC2 必須大於 .60 是較適合的情況 (Glick, 1985)。本研究中魅力領導的三個向度 (形塑部屬、形塑文化、形塑楷模) 之 ICC1 值分別為 .17、.23 及 .07，雖然形塑楷模之 ICC1 值低於判斷準則 .12，但三者之 F 檢定皆達顯著水準 ($F(50,106) = 1.67, p < .01$ 、 $F(50,106) = 1.91, p < .001$ 、 $F(50,106) = 1.28, p < .05$)，顯示三種形塑行為具有顯著的組間變異量。ICC2 值分別為 .61、.74 及 .57，儘管形塑楷模之數值低於切截點 (.60)，但由於 ICC2 受組內樣本數變動所影響，再加上過去理論顯示領導可以視為簡化的組織象徵並對部屬有同質性的

影響，儘管領導者與部屬可能發展出個別的互動關係，但領導行為主要仍透過成員間共享的領導氛圍來影響部屬（Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009），所以魅力領導可以視為一團體層次的構念而未違反匯聚資料的適當性（Schneider, Salvaggio & Subriates, 2002）。因此，根據以上分析結果，能夠證明本研究資料具有可接受的內部一致性（ r_{wg} 與 ICC1）與穩定的組間平均數（ICC2），數據整理請見下表 3-5。

表 3-4
 r_{wg} 、ICC1 與 ICC2 的計算公式。

測量指標	計算公式	
r_{wg}	$\frac{J[1 - s_{xj}^2 / \sigma_{EU}^2]}{J[1 - s_{xj}^2 / \sigma_{EU}^2] + (s_{xj}^2 / \sigma_{EU}^2)}$	s_{xj}^2 ：組變異的平均 σ_{EU}^2 ：單一分配的變異
ICC1	$\frac{[MS_B - MS_W]}{[MS_B + (k-1)MS_W]}$ 或 $\tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$	MS_B ：組間均方 MS_W ：組內均方 k ：每組平均樣本數
ICC2	$[MS_B - MS_W] / MS_B$ 或 $k[ICC1] / [1 + (k-1)ICC1]$	τ_{00} ：組間變異量 σ^2 ：組內變異量

註：整理自 Bliese (2000)、James、Demaree 及 Wolf (1993)

表 3-5
 魅力領導各向度之聚合指標數值。

向度	平均 r_{wg} 值	ICC(1)	ICC(2)
形塑部屬	.94	.17	.61
形塑文化	.97	.23	.74
型塑楷模	.92	.07	.57

貳、部屬認同

在部屬認同的測量部分，本研究依對象性的差異，將部屬認同分成主管認同與組織認同兩類。在主管認同的測量上，本研究根據姜定宇、鄭伯壘、鄭紀瑩及周麗芳（2007）之主管忠誠量表整理修編而成，選擇該量表中主管忠誠之態度層

面，包含認同主管與內化價值兩向度作為主管認同題項進行測量，共計 6 題。

在組織認同的測量上，本研究根據姜定宇、鄭伯璦及任金剛（2003）之組織忠誠量表整理修編而成，選擇該量表中組織忠誠之態度層面，包含義務內化與認同承諾作為組織認同題項進行測量，共計 5 題。兩量表皆採李克特式（Likert type scale）6 點量尺來衡量部屬對主管與組織認同之同意度，由最低程度（1 分）至最高程度（6 分）的對應指標分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」及「非常同意」。

表 3-6

部屬認同之描述統計資料與因素分析結果。

題項	平均數	標準差	因素一	因素二
主管認同 ($\alpha = .88$)				
我很欣賞與佩服我主管的為人處事。	4.64	0.96	0.91	0.25
我常對我的朋友說，我的主管是個好主管。	4.68	1.10	0.92	0.19
我的主管是個值得尊敬的人。	4.73	1.00	0.94	0.24
當有人稱讚我的主管時，我會覺得與有榮焉。	4.77	0.96	0.90	0.29
來這裡工作之後，我的價值觀和主管的變得越來越相似。	4.15	1.12	0.84	0.41
我主管的信念已經變成我個人的信念。	3.65	1.10	0.78	0.47
組織認同 ($\alpha = .90$)				
來這裡工作之後，我的價值觀和公司的經營理念愈來愈接近。	3.90	1.02	0.29	0.89
我發現自己的價值觀和公司的經營理念一樣。	3.75	0.99	0.26	0.90
我覺得我有義務繼續留在這家公司。	3.75	1.08	0.27	0.87
我覺得公司的問題就是我的問題。	3.63	1.12	0.29	0.84
當有人稱讚公司時，我覺得很光榮。	4.75	0.92	0.25	0.66
特徵值			4.67	3.52
解釋變異量 (%)			50.78	24.31
累積解釋變異量 (%)			50.78	75.09

在探索性因素分析上，以主軸因子法（principal axis method），採斜交轉軸（promax）的方式來萃取因素，結果如表 3-6。主管認同之因素負荷量介於.73 到.94；組織認同之因素負荷量.57 到.89，內部一致性係數分別為 .88 和 .90，由此結果顯示，主管認同與組織認同的信度指標良好，因此本研究之後續分析將採用此兩因素之答題平均值作為主管認同與組織認同的指標。

參、工作績效

在部屬工作績效部分，本研究採用 Borman 與 Motowildo（1993）所發展之工作績效量表，請直屬主管針對該名員工進行評核，屬客觀之他評效標，共計 4 題。量尺測量則依原量表採李克特式（Likert type scale）7 點量尺來衡量，由最低程度（1 分）至最高程度（7 分）的對應指標分別為「非常不同意」、「很不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「很同意」及「非常同意」。

表 3-7
工作績效之描述統計資料與因素分析結果。

題項	平均數	標準差	因素負荷量
工作績效 ($\alpha = .92$)			
他(她)有做到工作範圍內的任務。	5.19	0.98	0.95
他(她)確實地完成他的工作職責。	5.26	1.01	0.91
他(她)有達到績效的要求。	4.93	1.15	0.79
他(她)有完成工作說明書上的工作職責。	5.23	1.03	0.77
特徵值			3.20
解釋變異量 (%)			79.89

由探索性因素分析的結果發現，各題與總分間的相關介於.58 到.88 之間，內部一致性係數達 .92，表示量表的信度指標良好，故本研究之後續分析則採用 4

題目之答題平均值作為工作績效的指標。題項之描述統計資料與因素分析結果請見表 3-7。

肆、組織公民行為

在部屬組織公民行為測量上，本研究採 Lee 與 Allen (2002) 所發展之組織公民行為量表，同樣是請直屬主管針對該名員工進行評核，屬客觀之他評效標。此量表依行為之對象性差異，又分成利他人公民行為 (OCBI) 與利組織公民行為 (OCBO)，各為 8 題。量尺測量依原量表之設計，採李克特式 (Likert type scale) 7 點量尺，由最低程度 (1 分) 至最高程度 (7 分) 的對應指標分別為「非常不同意」、「很不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「很同意」及「非常同意」。

經探索性因素分析後，兩類公民行為之各題與總分間的相關分別為 .77 到 .87、.75 到 .90 之間，內部一致性係數分別達 .94、.94，表示量表的信度指標良好，故本研究之後續分析將採用兩類組織公民行為之答題平均值作為分析的指標。題目之描述統計資料與因素分析結果請見表 3-8。

伍、控制變項

控制變項方面，由於本研究採取跨層次驗證分析，在考量組織成員樣本數之影響下，個人層次不宜放入過多變項，以避免影響分析結果。因此本研究僅以過去研究中，被提出具影響力之個人背景變項作為個人層次的控制變項，包含性別、年齡、教育程度、共事時間及職級等，這些變項都被認為和部屬與直屬主管的互動有關，對部屬效能亦具有關聯性 (Rickett, 2005)。

表 3-8

組織公民行為之描述統計資料與因素分析結果。

題項	平均 數	標準 差	因素 一	因素 二
利他人行為 ($\alpha = .94$)				
他(她)樂於提供時間協助有工作相關問題的同事。	5.05	1.16	0.86	-0.12
他(她)協助他人完成其職責。	4.94	1.08	0.86	-0.04
他(她)與他人分享自己的資源來協助他人的工作。	4.99	1.15	0.84	-0.08
即使在很困難的狀況下，他(她)仍對同事表現真誠的關懷與禮貌。	5.04	1.15	0.83	0.07
他(她)犧牲自己時間來幫助有工作或非工作問題的同事。	4.72	1.15	0.83	0.08
他(她)熱心地幫助新進員工融入工作團隊。	5.00	1.22	0.78	0.06
他(她)調整自己的工作排程來因應其它同事的休假需求。	4.88	1.17	0.73	0.04
他(她)幫忙做請假同事的工作。	5.00	1.23	0.72	0.05
利組織行為 ($\alpha = .94$)				
他(她)以行動證明對公司形象的關心。	4.28	1.19	0.04	0.91
他(她)對於潛在的問題採取行動來維護公司。	4.22	1.16	-0.08	0.88
他(她)對於潛在的問題採取行動來維護公司。	4.50	1.19	0.00	0.83
他(她)對公司表示忠誠。	4.14	1.11	0.06	0.81
當其他員工批評公司時，他(她)為公司辯護。	4.64	1.17	0.03	0.81
在公開場合代表公司時，他(她)會表現出自信與驕傲。	4.08	1.27	0.03	0.81
他(她)提供想法讓公司改進其運作。	4.34	1.16	-0.06	0.74
他(她)熟悉公司發展的狀況。	4.44	1.17	-0.01	0.69
他(她)從事沒有硬性規定，但可幫助公司形象的事務。	4.28	1.19	0.04	0.91
特徵值			9.36	2.18
解釋變異量 (%)			58.52	13.64
累積解釋變異量 (%)			58.52	72.15

在性別方面，以(1)代表男性，(2)代表女性；年齡方面，請受試者以「年」為單位填寫；教育程度方面，由低到高依次為(1)高中職以下，(2)專科，(3)大學，(4)碩士，(5)博士；共事時間方面，以實際相處時間填寫；職級方面，由低到高依次為(1)現場職員，(2)一般職員，(3)基層主管，(4)中階主管，(5)高階主管。

第四節 資料分析

本研究以統計軟體 SAS9.2 與 SPSS17.0 進行變項之描述統計分析、探索性因素分析、內部一致性信度分析、相關分析，以 EQS6.1 進行魅力領導的驗證性因素分析，最後以階層線性模式 (hierarchical linear model, HLM) 6.08 進行階層迴歸分析，茲作說明如下：

壹、描述統計分析

計算各變項之描述統計數值，如平均數、標準差、次數分配表、百分比等數值。以便瞭解收集資料之樣本組成與分配、答題情況、各題項與整體變項之基本概況。

貳、因素分析

為瞭解各題項之適用性，本研究首先以探索性因素分析來檢驗測量變項的潛在因素結構，以針對測量工具進行校準。作法採主軸因子法進行因素萃取，並考量因素間的相關性而選擇斜交轉軸 promax 法來估計因素負荷量，同時參考陡坡檢定與平行分析的結果決定因素數目。此外，在選題上，除因素分析結果外，本

研究更進一步考量其它選題指標，如代表難度的平均數指標、代表區辨力的標準差指標與高低組分數差、代表信度的內部一致性指標，以及代表共線性的相關指標等作為題目的檢驗依據。

為瞭解魅力領導的構面分類，本研究更進一步以驗證性因素分析來驗證三個向度的區分性。判斷模式之適配度指標以絕對適配指標，如： χ^2 檢定、標準化均方根差（standardized root mean square residual, SRMR）及近似誤差均方根（root mean square error of approximation, RMSEA）；相對適配指標，如：比較適配指標（comparative fit index, CFI）、非規範適合指標（non-normed fit index, NNFI）、遞增適配指標（incremental fit index, IFI）作為判別標準。一般而言，卡方檢定極易受樣本數及變項分配性質的影響，因此必須採其它指標作為輔助。SRMR 與 RMSEA 是常被推薦使用的指標之一，其值在 .08 以下表示模式具有良好的適配性。在相對適配指標上，NNFI、CFI 及 IFI 在 .90 以上則視為較理想的適配度。經一連串的替代巢套模式（alternative nested model）比較後，各指標均呈現合理的適配度，因此歸結因素確實可被區分為不同構念，此結果符合原先華人魅力領導的理論概念。

參、相關分析

在正式進行假設檢驗前，先行計算兩兩變項間的相關。藉以初步瞭解魅力領導三種形塑行為、部屬認同、工作績效、組織公民行為，及控制變項之間的關聯性，觀察在未控制其他共同影響因子的前提下，是否符合假設預測的趨勢。

肆、階層線性迴歸分析

由於資料結構具備跨層次鑲嵌的特性，表示在相同領導者下行事的部屬，其

效能可能會受到領導氛圍的影響。因此，本研究以階層線性模式來分析跨層次變項間的效果。此法的優點為將組間與組內變異進行分割，並同時考量跨層次的誤差計算，因此能增加統計檢驗力。

本研究利用階層線性迴歸分析進行主要效果（main effect）與中介效果（mediating effect）的假設驗證，此一分析法可在排除控制變項對效標變項的影響後，檢驗預測變項對該效標變項是否具有顯著的預測效果。

在中介驗證上，根據 Mathieu 與 Taylor (2007)、Zhang、Zyphur 及 Preacher (2009) 的建議程序。首先，檢驗中介變項與結果變項之 Rwg 與 ICC 值，以確認組間變異的存在。接著，承襲 Baron 與 Kenny (1986) 的三個檢驗步驟來驗證，即：(1) 預測變項對結果變項有顯著的預測效果；(2) 預測變項對中介變項具有顯著的預測效果；(3) 同時將預測變項與中介變項放入迴歸模型中來預測結果變項時，中介變項具有顯著的預測效果，而預測變項的預測效果會顯著下降。若預測變項的效果下降至不顯著，表預測變項已無預測效果，即為完全中介；若預測變項的效果下降，但仍達顯著水準，表預測變項仍具有預測效果，則為部分中介。最後，再佐以 sobel tset 以檢驗間接效果的顯著水準 (Kenny, Korchmaros, & Bloger, 2003; Krull & MaKinnon, 2001; Ohly & Fritz, 2010; Van Dick, Hirst, Grojean, & Wieseke, 2007)。

第四章 研究結果

本研究目的在於探討魅力領導之不同形塑行為對部屬效能的影響，藉以區分三種形塑行為的影響層面與差異性，同時檢驗主管認同與組織認同在此關係中所扮演的中介角色。本章針對上述之研究目的與假設，將所收集資料以相關分析、階層線性迴歸分析進行假設驗證，分析結果呈現如下。

第一節 研究變項之相關分析

相關分析的旨在於瞭解各變項間的關聯性是否與研究假設預測的趨勢相符，作為後續統計分析的參考。

壹、各類變項內的相關分析

一、控制變項

在部屬人口背景資料方面，性別與共事時間呈現顯著的正相關 ($r = .15, p < .05$)，表示女性部屬的共事時間高於男性部屬。年齡與教育程度呈現顯著的負相關 ($r = -.55, p < .01$)，表示年長的部屬所受到教育程度較年輕部屬來的低。年齡與共事時間呈現顯著的正相關 ($r = .47, p < .01$)，表示年紀越大的部屬，共事時間亦越長。最後，共事時間與職級呈現顯著的正相關 ($r = .18, p < .05$)，表示待在該公司的時間越長，職級也越高。

二、主要變項

魅力領導之三種形塑行為間皆達顯著水準，形塑部屬與形塑文化、形塑部屬與形塑楷模及形塑文化與形塑楷模呈現顯著的正相關，分別為 $r = .60, p < .01$ ； $r = .67, p < .01$ ； $r = .43, p < .01$ 。表示當主管展現某一形塑行為時，另一形塑行為的展現程度亦越高。

部屬之主管認同與組織認同兩者呈現顯著正相關 ($r = .37, p < .01$)，表示當部屬認同主管時，也會有較多的組織認同，反之亦然。此外，在三種結果變項間，工作績效與利他人、利組織行為皆達顯著正相關 ($r = .35, p < .01$ ； $r = .33, p < .01$)，兩種公民行為間亦達顯著正相關 ($r = .40, p < .01$)，表示部屬角色內與角色外行為展現的關聯性。

貳、各類變項間的相關分析

一、控制變項與其他變項間的關係

根據表 4-1，性別與主管認同呈現顯著負相關 ($r = -.13, p < .05$)，表示女性比較男性有較強的主管認同。年齡與組織認同、利組織行為呈現顯著正相關 (分別為 $r = .25, p < .01$ ； $r = .23, p < .01$)，表示年紀越大的部屬，有較高的組織認同，並展現較高的利組織行為。教育程度與組織認同、利組織行為呈現顯著負相關 (分別為 $r = -.16, p < .01$ ； $r = -.17, p < .01$)，表示教育程度越高，對組織認同與利組織行為的展現皆較低。共事時間與工作績效、利組織行為呈現具顯著正相關 (分別為 $r = .15, p < .05$ ； $r = .23, p < .05$)，表示部屬與主管的共事時間越長，工作績效與利組織行為展現亦較高。職級與主管認同呈現顯著負相關 ($r = -.17, p < .01$)，表示部屬在公司的職位越高，對主管的認同越低。

二、領導行為、部屬認同與部屬效能間的關係

形塑部屬與工作績效、利他人行為與利組織行為呈現顯著正相關（分別為 $r = .26, p < .01$ ； $r = .37, p < .01$ ； $r = .41, p < .01$ ）。表示當主管對部屬展現個別關懷照顧、鼓舞激勵等行為時，部屬會有較高的績效表現與組織公民行為；形塑文化與利他人行為、利組織行為呈現顯著正相關（分別為 $r = .22, p < .05$ ； $r = .39, p < .01$ ），表示當主管展現激勵團隊士氣、提倡願景等行為時，部屬會有較高的利他人行為與利組織行為；型塑楷模與工作績效、利他人行為與利組織行為呈現顯著正相關（分別為 $r = .31, p < .01$ ； $r = .14, p < .05$ ； $r = .36, p < .01$ ），表示當主管展現正直盡責、心胸開闊等典範行為時，部屬會有較高的工作績效、利他人行為與利組織行為，以上結果初步支持 H1a、H1b 及 H1c。

形塑部屬、形塑文化與型塑楷模行為對主管認同與組織認同均呈現顯著之正相關（分別為 $r = .59, p < .01$ ； $r = .48, p < .01$ ； $r = .68, p < .01$ ；及 $r = .35, p < .01$ ； $r = .53, p < .01$ ； $r = .29, p < .01$ ），表示主管展現越多形塑部屬、形塑文化與型塑楷模行為時，部屬之主管認同與組織認同則越高，此一關係初步支持 H2a、H2b 及 H2c。

主管認同與工作績效、利他人行為與利組織行為呈顯著正相關（分別為 $r = .18, p < .01$ ； $r = .34, p < .01$ ； $r = .39, p < .01$ ），表示當部屬之主管認同越高，所展現之工作績效、組織公民行為亦越高；組織認同與工作績效、利他人行為與利組織行為呈現顯著正相關（分別為 $r = .13, p < .05$ ； $r = .20, p < .01$ ； $r = .63, p < .01$ ），表示當部屬之組織認同越高時，所展現之工作績效、組織公民行為也越高。

表 4-1

研究變項之描述統計值與相關分析結果。

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
控制變項															
1 性別	1.75	0.44													
2 年齡	28.31	4.78	-.05												
3 教育程度	2.78	0.54	-.11	-.55**											
4 共事時間	2.46	2.34	.15*	.47**	-.35**										
5 職級	1.82	0.71	.06	.03	.05	.18**									
領導行為															
6 形塑部屬	4.86	0.74	.13	.01	-.25*	.08	-.37**	(.93)							
7 形塑文化	4.52	0.87	.08	.23*	-.31**	.05	-.19*	.60**	(.93)						
8 形塑楷模	4.73	0.75	.04	.10	-.20*	.11	-.35**	.67**	.43**	(.94)					
中介變項															
9 主管認同	4.30	0.93	-.13*	-.00	-.06	-.00	-.17**	.59**	.48**	.68**	(0.88)				
10 組織認同	3.76	0.93	-.08	.25**	-.16**	.10	-.08	.35**	.53**	.29**	.37**	(.90)			
結果變項															
11 工作績效	5.47	0.72	.02	.10	-.07	.15*	.06	.26**	.10	.31**	.18**	.13*	(.92)		
12 利他人行為	5.07	0.69	-.05	-.01	-.04	.01	-.08	.37**	.22*	.14*	.34**	.20**	.35**	(.94)	
13 利組織行為	4.36	0.89	.02	.23**	-.17**	.23**	.05	.41**	.39**	.36**	.39**	.63**	.33**	.40**	(.94)

註：括號內數值為內部一致性係數 (Cronbach's α)。性別：男 = 1，女 = 2；教育程度：1 = 高中職以下，2 = 專科，3 = 大學，4 = 碩士，5 = 博士；職級：1 = 現場人員，2 = 一般職員，3 = 基層主管，4 = 中階主管，5 = 高階主管。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

第二節 階層線性迴歸分析

跨層次模型 (cross-level model) 旨在探討高層次變項對低層次變項的脈絡效果 (Klein, Tosi, & Cannella, 1999)，以闡述組織研究中個體身處於群體的鑲嵌特性。Hofmann 與 Gavin (1998) 解釋，使用傳統最小平方法 (ordinary least square) 的迴歸分析必須符合誤差項彼此之間具獨立性、隨機性及常態分配的基本假設。然在鑲嵌結構中，誤差變異除了個體變異分數外，更包含組間的變異特性而違反獨立假設。再者，組間變異的變動差異也可能違反變異數同質的假設條件。最後，若未將變異量分開探討，組間變異會混淆組內變異而低估群體層次的標準誤，進而高估變項間的關聯性 (Bryk & Raudenbush, 1989; 1992; Tate & Wongbundhit, 1983)，所以使用跨層次分析有其必要性。

Hofmann (1997) 更建議進行跨層次分析時，可以逐步檢驗四大模式：隨機效果單因子變異數分析 (one-way ANOVA with random effects)、隨機參數迴歸模式 (random coefficients regression model)、截距預測模式 (intercepts-as-outcome model) 及斜率預測模式 (slopes-as-outcome model)，以檢驗跨層次分析的各種必要條件。所以本研究之主要效果與中介效果的檢驗，將以截距預測模式來進行驗證 (Joshi, Liao, & Jackson, 2006; Seibert, Silver, & Randolph, 2004)。以下僅說明整體分析結果，各模式詳細分析說明請參考附錄三。

壹、魅力領導與部屬效能之分析

本研究首先以單因子變異數分析之隨機效果模式來檢驗部屬效能 (工作績效、利他人行為、利組織行為) 是否具有足夠的組間變異，以瞭解本次所抽樣之部屬

效能是否可以推論回母群體之部屬效能。因此，本研究以虛無模式（null model）將部屬效能之變異成份區分成組內變異（within variance）與組間變異（between variance）兩部分，檢驗結果變項是否存在組間變異。結果顯示，工作績效（ $\tau_{00} = .09$, $\chi^2(49, N = 247) = 167.80, p < .001$ ）、利他人行為（ $\tau_{00} = .09$, $\chi^2(49, N = 247) = 145.00, p < .001$ ）及利組織行為（ $\tau_{00} = .10$, $\chi^2(49, N = 247) = 156.50, p < .001$ ）皆具顯著的組間變異量，滿足結果變項必須存在組內與組間變異的條件（Hofmann, 1997）。此外，虛無模式也提供組內相關係數 ICC1 的資訊（Bryk & Raudenbush, 1992），以檢驗組內一致程度，數值分別為.35、.30 及.33，此結果亦大於所建議的切節點.12（Cohen, 1988），表示具有組間變異存在，符合以階層線性迴歸模式進行分析的條件。詳細分析結果請見表 4-2。

表 4-2
部屬效能之單因子變異數分析模式。

工作績效

固定效果	係數	估計標準誤		t 值
r_{00}	5.12	0.09		55.20***
隨機效果	標準差	變異數	自由度	卡方值
U_{0j}	0.55	0.31	49	167.80***
r_{ij}	0.76	0.57		

利他人行為

固定效果	係數	估計標準誤		t 值
r_{00}	4.96	0.09		54.99***
隨機效果	標準差	變異數	自由度	卡方值
U_{0j}	0.52	0.27	49	145.00***
r_{ij}	0.79	0.62		

利組織行為

固定效果	係數	估計標準誤		t 值
r_{00}	4.29	0.10		45.11***
隨機效果	標準差	變異數	自由度	卡方值
U_{0j}	0.56	0.31	49	156.50***
r_{ij}	0.80	0.64		

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

表 4-3

魅力領導、部屬認同與工作績效之階層線性模式分析。

變項	工作績效						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
截距項(r_{00})	3.37***	4.99***	4.93***	3.37***	4.83***	4.91***	4.85***
控制變項							
性別(r_{10})	.06	.06	.06	.05	.10	.11	.11
年齡(r_{20})	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01
教育程度(r_{30})	-.02	-.03	-.01	-.02	-.00	-.01	-.01
共事時間(r_{40})	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01
職級(r_{50})	.03	.03	.03	.04	.04	.04	.05
領導變項							
形塑部屬(r_{01})	.08†			-.36	.14*		
形塑文化(r_{02})		.11		-.01		.11	
形塑楷模(r_{03})			.18*	.50**			.10
中介變項							
主管認同(r_{60})					.12*		.14*
組織認同(r_{70})						.16**	.07
模型適配度	575.26	496.30	494.29	573.26	497.68	495.15	494.21

註：1. 模型適配度 (model deviance)：當值越小，表越適配 (Bry & Raudenbush, 1982)。2. 領導變項以全體平均數進行中心化 (grand-mean centering)；中介變項以組平均數進行中心化 (group-mean centering)。

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

接著，以截距預測模式，分別針對組織層次之三種魅力領導形塑行為進行檢驗，若不同群體間的截距達顯著差異，表示各種形塑行為與部屬效能具有關聯性。

由表 4-3、表 4-4、表 4-5 可知，形塑部屬對工作績效 ($r_{01} = .08, p < .10$)、

表 4-4

魅力領導、部屬認同與利他人行為之階層線性模式分析。

變項	利他人行為						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
截距項(r_{00})	5.38***	5.50***	5.37***	5.48***	5.05***	5.18***	5.15***
控制變項							
性別(r_{10})	-.05	-.05	-.10	-.09	-.10	-.11	-.10
年齡(r_{20})	.01	.01	.03	-.03	.01	.01	.01
教育程度(r_{30})	-.05	-.07	-.08	-.05	-.04	-.06	-.06
共事時間(r_{40})	.04	.03	.06	.06	.05	.04	.04
職級(r_{50})	.10	.09	.10	.10	.10	.09	.10
領導變項							
形塑部屬(r_{01})	.08†			.54*	.10*		
形塑文化(r_{02})		.01		-.00		.02	
形塑楷模(r_{03})			.24*	.67**			.02
中介變項							
主管認同(r_{60})					.29***		.25***
組織認同(r_{70})						.18*	.11
模型適配度	621.20	659.81	591.65	589.60	465.41	466.21	466.80

註：1. 模型適配度 (model deviance)：當值越小，表越適配。2. 領導變項以全體平均數進行中心化 (grand-mean centering)；中介變項以組平均數進行中心化 (group-mean centering)。

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

利他人行為 ($r_{01} = .08, p < .10$) 皆達顯著水準，表示形塑部屬分別對工作績效與利他人行為具有正向影響，H1a 獲得支持；形塑文化對利組織行為 ($r_{02} = .18, p < .05$) 達顯著水準，表示形塑文化對利組織行為具有正向影響，H1b 獲得支持；

表 4-5

魅力領導、部屬認同與利組織行為之階層線性模式分析。

變項	利組織行為						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
截距項(r_{00})	3.32***	3.72***	3.25***	3.32***	3.49***	3.56***	3.58***
控制變項							
性別(r_{10})	-.05	-.05	-.05	-.05	-.05	-.05	-.05
年齡(r_{20})	.01	.03*	.02	.02	.02	.02	.01
教育程度(r_{30})	.08	.11	.09	.08	.05	.06	.06
共事時間(r_{40})	.09*	.07*	.09*	.10*	.07*	.07*	.07*
職級(r_{50})	.12	.12	.13	.13	.10	.08	.08
領導變項							
形塑部屬(r_{01})	.07			-.26*	.20*		
形塑文化(r_{02})		.18*		-.10		.18*	
形塑楷模(r_{03})			.28*	.56**			.07
中介變項							
主管認同(r_{60})					.41***		.23**
組織認同(r_{70})						.59***	.52***
模型適配度	595.89	559.81	593.24	593.06	535.73	484.45	476.68

註：1. 模型適配度 (model deviance)：當值越小，表越適配。2. 領導變項以全體平均數進行中心化 (grand-mean centering)；中介變項以組平均數進行中心化 (group-mean centering)。

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

形塑楷模對工作績效 ($r_{03} = .18, p < .05$)、利他人行為 ($r_{03} = .24, p < .05$) 與利組織行為 ($r_{03} = .28, p < .05$) 皆達顯著水準，表示形塑楷模分別對工作績效、利他人行為與利組織行為具有正向影響，H1c 獲得支持。

貳、魅力領導與部屬認同之分析

在此仍先以單因子變異數分析之隨機效果模式來檢驗部屬認同(主管認同、組織認同)是否具有足夠的組間變異,以瞭解本次所抽樣之部屬認同是否可以推論回母群體之部屬認同。在此,以虛無模式(null model)將部屬認同之變異成份區分成組內變異與組間變異兩部分,檢驗依變項是否存在組間變異。結果顯示,主管認同($\tau_{00} = .09$, $\chi^2(49, N = 247) = 119.92, p < .001$)與組織認同($\tau_{00} = .06$, $\chi^2(49, N = 247) = 119.34, p < .001$)皆具顯著的組間變異量。此外,主管認同與組織認同之組內一致程度 ICC1 分別為.25 與.21,此結果亦高於切節點.12(Cohen, 1988),表示具有組間變異存在,具備後續階層線性模式的分析條件。詳細分析結果請見表 4-6。

表 4-6
部屬認同之單因子變異數分析模式。
主管認同

固定效果	係數	估計標準誤		t 值
r_{00}	4.30	0.09		50.43***
隨機效果	標準差	變異數	自由度	卡方值
U_{0j}	0.47	0.22	49	119.92***
r_{ij}	0.82	0.67		
組織認同				
固定效果	係數	估計標準誤		t 值
r_{00}	3.71	0.06		58.98***
隨機效果	標準差	變異數	自由度	卡方值
U_{0j}	0.46	0.21	49	119.34***
r_{ij}	0.88	0.77		

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

接著，以截距預測模式進行檢測，若不同群體間的截距達顯著差異，表示各形塑行為與部屬認同具有關聯性。由表 4-7、表 4-8 可知，形塑部屬對主管認同 ($r_{01} = .49, p < .01$) 達顯著水準，表示形塑部屬對主管認同具有正向影響，H2a 獲得支持；形塑文化對主管認同 ($r_{02} = .27, p < .05$)、組織認同 ($r_{02} = .16, p < .05$) 皆達顯著水準，表示形塑文化對主管認同、組織認同具有正向影響，H2b 獲得支持；形塑楷模對主管認同 ($r_{03} = .59, p < .001$) 達顯著水準，然組織認同 ($r_{03} = .01, n.s.$) 卻不顯著，表示形塑楷模只對主管認同具有正向影響，H2c 獲得部分支持。

表 4-7
魅力領導與主管認同之階層線性模式分析。

變項	主管認同			
	M1	M2	M3	M4
截距項(r_{00})	5.83***	6.10***	5.88***	4.28***
控制變項				
性別(r_{10})	-.33*	-.32*	-.31*	-.31*
年齡(r_{20})	-.02	-.02	-.02	-.02
教育程度(r_{30})	-.03	-.07	-.04	-.04
共事時間(r_{40})	.03	.04	.04	.04
職級(r_{50})	-.18*	-.18*	-.17*	-.17*
領導變項				
形塑部屬(r_{01})	.49**			.09
形塑文化(r_{02})		.27*		.01
形塑楷模(r_{03})			.59***	.51*
模型適配度	581.45	588.76	575.48	578.50

註：1. 模型適配度 (model deviance)：當值越小，表越適配。2. 領導變項以全體平均數進行中心化 (grand-mean centering)。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

表 4-8

魅力領導與組織認同之階層線性模式分析。

變項	組織認同			
	M1	M2	M3	M4
截距項(r_{00})	3.25***	3.29***	3.39***	3.29***
控制變項				
性別(r_{10})	-.18	-.17	-.18	-.18
年齡(r_{20})	.04*	.03*	.03*	.03†
教育程度(r_{30})	-.04	-.05	-.06	-.05
共事時間(r_{40})	.01	.01	.02	.01
職級(r_{50})	-.07	-.06	-.07	-.06
領導變項				
形塑部屬(r_{01})	.13			.14
形塑文化(r_{02})		.16*		.16
形塑楷模(r_{03})			.01	-.20
模型適配度	589.38	588.03	590.79	589.95

註：1. 模型適配度 (model deviance)：當值越小，表越適配。2. 領導變項以全體平均數進行中心化 (grand-mean centering)。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

參、魅力領導之中介效果驗證

本研究欲探討形塑行為 (level 2) 透過部屬認同 (level 1) 影響部屬效能 (level 1) 的歷程，屬於 2-1-1 之跨層次中介效果低層中介變項檢驗模式 (cross-level mediation-lower mediator model) (Mathieu & Taylor, 2007; Zhang, Zyphur, Preacher,

2009)。由於先前已針對各變項之組間變異進行檢驗，並達顯著水準(見 null model 驗證)，所以在此直接進行三步驟之中介驗證。

第一個條件是魅力領導對部屬效能的效果，由假設 H1a、H1b 與 H1c 的結果可知，形塑部屬對工作績效 ($r_{01} = .08, p < .10$)、利他人行為 ($r_{01} = .08, p < .10$) 具有顯著的預測效果；形塑文化對利組織行為 ($r_{02} = .18, p < .05$) 具有顯著的預測效果；形塑楷模對工作績效 ($r_{03} = .18, p < .05$)、利他人行為 ($r_{03} = .24, p < .05$) 及利組織行為 ($r_{03} = .28, p < .05$) 具有顯著的預測效果，所以第一步驟的條件成立。

第二個條件是魅力領導對部屬認同的效果，由假設 H2a、H2b 與 H2c 的結果可知，形塑部屬對主管認同 ($r_{01} = .49, p < .01$) 具有顯著的預測效果；形塑文化對組織認同 ($r_{02} = .16, p < .05$) 具有顯著的預測效果；形塑楷模只對主管認同 ($r_{03} = .59, p < .001$) 具有顯著的預測效果，組織認同 ($r_{03} = .01, n.s.$) 則否。除了形塑楷模對組織認同不具預測力外，其餘效果皆存在，所以第二步驟的條件部分成立。

第三個條件是，將魅力領導(預測變項)與部屬認同(中介變項)同時放入迴歸模型，以預測部屬績效。為了檢驗此效果，在此仍以截距預測模式進行檢測，根據表 4-3、表 4-4 及表 4-5，當形塑部屬與主管認同同時放入迴歸式時，可發現形塑部屬對工作績效 ($r_{01} = .14, p < .05$)、利他人行為 ($r_{01} = .10, p < .05$) 仍具部分解釋力，而主管認同對工作績效 ($r_{60} = .12, p < .05$)、利他人行為 ($r_{60} = .29, p < .001$) 具有顯著的預測效果，所以主管認同對形塑部屬與工作績效、利他人行為具有部分中介的效果，H3a 獲得支持；當形塑文化與組織認同同時放入迴歸式時，可發現形塑文化對利組織行為具有部分解釋力 ($r_{02} = .18, p < .05$)，而組織

認同對利組織行為具有顯著的預測效果 ($r_{70} = .59, p < .001$)，所以組織認同對形塑文化與利組織行為具有部分中介的效果，H3b 獲得支持；當形塑楷模與兩種部屬認同同時放入迴歸式時，可發現形塑楷模對工作績效 ($r_{03} = .10, n.s.$)、利他人行為 ($r_{03} = .02, n.s.$) 及利組織行為 ($r_{03} = .07, n.s.$) 皆不具有解釋力，而主管認同對工作績效 ($r_{60} = .14, p < .05$)、利他人行為 ($r_{60} = .25, p < .001$) 及利組織行為 ($r_{60} = .23, p < .01$)、組織認同對利組織行為 ($r_{70} = .52, p < .001$) 皆具顯著的預測效果，然由於形塑楷模對組織認同不具顯著關係，所以此部分只有主管認同具有完全中介的效果，組織認同的中介效果不成立，H3c 獲得部分支持。

最後，本研究依建議佐以 sobel test 檢驗間接效果的顯著性 (Sobel, 1982; Zhang, Zyphur, & Preacher, 2009)，以確認中介效果的存在。結果顯示，除了組織認同對形塑楷模與利組織行為不具中介關係外，其餘間接效果皆達顯著水準，此結果符合先前之中介假設結果驗證 (計算公式請見附錄三)。結果見表 4-9。

表 4-9
間接效果的驗證。

路徑	間接效果(ab)	z 值
H3a		
形塑部屬→主管認同→工作績效	0.08	2.57*
形塑部屬→主管認同→利他人行為	0.08	2.17*
H3b		
形塑文化→組織認同→利組織行為	0.18	3.51*
H3c		
形塑楷模→主管認同→工作績效	0.09	2.64*
形塑楷模→主管認同→利他人行為	0.10	2.21*
形塑楷模→組織認同→利組織行為	0.08	1.25

第五章 討論與建議

本研究之結果摘要如表 5-1 所示，各項假設推論皆獲得支持或部分支持。以下分別就結果討論、研究貢獻、研究限制及未來研究方向進行說明。

表 5-1

研究結果摘要。

研究假設	驗證結果
H1a：魅力領導之形塑部屬行為與部屬工作績效、利他人行為具有顯著正相關。	支持
H1b：魅力領導之形塑文化行為與部屬利組織行為具有顯著正相關。	支持
H1c：魅力領導之形塑楷模行為與部屬工作績效、利他人行為和利組織行為具有顯著正相關。	支持
H2a：魅力領導之形塑部屬行為與主管認同具有顯著正相關。	支持
H2b：魅力領導之形塑文化行為與組織認同具有顯著正相關。	支持
H2c：魅力領導之形塑楷模行為與主管認同、組織認同皆具有顯著正相關。	部分支持
H3a：主管認同可以中介形塑部屬與工作績效、利他人行為之關係。	支持
H3b：組織認同可以中介形塑文化與利組織行為之關係。	支持
H3c：主管與組織認同可以中介形塑楷模與工作績效、利他人行為、利組織行為之關係。	部分支持

第一節 結果討論

本研究針對上述分析結果，進行幾點討論。首先、在三種領導向度的檢驗上，魅力領導之行為構面確實具有獨特的區辨性。此結果證實黃敏萍等人（2012）針對魅力領導在行為概念上之區別，包含驗證性因素分析的檢驗與效標效度的預測效果等皆得到良好的區分結果。

第二、針對假設一與假設二的驗證結果可知，魅力領導的形塑行為，確實會因形塑對象的差異而造成不同目標對象的影響效果。在行為面上，與關係互動有關的形塑部屬與形塑楷模對人際互動導向的工作績效、利他人行為有正向的影響；與組織整體對象有關的形塑文化則對組織導向的利組織行為有正向的影響。在態度面上亦然，形塑部屬與形塑楷模對主管認同具有正向的影響，形塑文化則對組織認同具有正向的影響。然而，本研究推論之形塑楷模與組織認同間並未存在顯著關係，顯示在與主管的互動中，部屬仍將領導者所表現之楷模行為視為領導者自我要求與個人價值的展現，因此形塑楷模對主管認同具直接影響效果，組織認同則無。有學者指出，領導行為與組織認同的關聯，會受到部屬與主管的關係品質（LMX）、部屬知覺組織支持（POS）的程度所影響（Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008）。若檢視形塑楷模的問卷題項可發現，正直盡責與心胸開闊兩向度主要仍是以主管導向的人際互動為主體，因此測得的結果與組織導向的變項不相關亦可理解。

第三、根據假設三，三種形塑行為會透過部屬認同的心理機制，影響至部屬績效表現。形塑部屬與形塑楷模透過主管認同，影響部屬之工作績效與利他人行為，形塑文化則透過組織認同，影響部屬之利組織行為。此結果呼應 Kark 等人（2003）發現轉型領導可以透過主管認同與組織認同的中介，影響至不同部屬效

能的研究。此外，根據相容原理與對象相似模式的觀點，不同認同的中介機制主要是因為不同形塑行為所塑造的差異歷程而導致。雖然形塑楷模的中介效果不成立，但從結果仍可發現部屬的組織認同對於利組織行為的展現具有正向的影響效果，顯示組織變項間的關聯性，亦符合多重對象的影響觀點。至於本研究所發現之形塑楷模透過主管認同影響至利組織行為的效果，有學者解釋，部屬除了在情感層面與主管連結而展現更多利他人行為外，在認知層面亦可能因角色義務的知覺而產生回報組織的利組織行為（Lee & Allen, 2002）。

第四、本研究顯示，當三種形塑行為同時放入迴歸式進行分析時，形塑楷模通常具有較多的影響力，再加上從黃敏萍等人（2012）之領導事例歸納中發現，形塑楷模佔有最高比例的因素解釋力來看，形塑楷模似乎對部屬具有較強的影響力，此結果似乎呼應華人社會對領導者自身之道德要求與楷模形象之充要條件。由於長久以來，華人社會存在法治的不完備與人治的傳統，使得握有權力的上位者必須具備相當的品德操守，才能以德服人，發揮領導效能（凌文韜，1991）。從文化脈絡的角度，似乎也可以解釋為何本研究在形塑楷模的中介驗證上，主管認同這條路徑具顯著效果，而組織認同則否。由於華人重視關係的互動脈絡，使得部屬更重視與主管間的人際相處，同時也會擁有較多的情感依附與正向的交換品質，以致於人際導向的變項具有較佳的預測力。此結果也符合 Shamir 等人（1998）在以色列的軍隊研究中發現，當領導者的支持行為與強調組織認同的表現與部屬對組織的認同具有正相關，但典範行為與組織認同沒有相關。最後，本研究建議未來研究可以驗證形塑楷模是否可以透過主管認同影響組織認同的機制，而非直接的影響關係，來深入探討楷模的關係意涵。

第二節 研究貢獻

壹、 理論貢獻

以往的研究都將魅力領導視為單一行為構面，抑或在理論上具多重構面，卻在分析時簡化以單一面向進行考量，因而缺乏對魅力領導不同行為展現的探討。黃敏萍等人（2012）以價值契合的觀點，重新檢視魅力領導之行為意涵，依據多重對象性的影響力，區分出領導者對員工個人的形塑部屬影響、對整體團隊的形塑文化影響及對自身要求的形塑楷模影響。然而這樣的討論仍停留在理論階段，缺乏實徵研究支持。因此，本研究首次以實徵研究的方式檢驗三種形塑行為的多元構念，證實黃敏萍等人所提出之魅力領導三元結構的真實性，確認魅力領導行為具有不同對象的形塑內涵。此結果也提供一合理的解釋，為何過去在魅力領導研究中，發現該類型的領導者對組織各層次的效能皆具強烈的影響關係，補足領導行為面向所存在之多元影響效果。

此外，根據相容原理與對象相似模式，個體對特定對象之態度與行為間的關聯程度，取決於共同目標對象的作用。因此，當部屬對一個特定對象（如：主管或組織）具有正向態度（認同）時，會促進部屬對該特定對象產生正向的行為反應（工作績效、組織公民行為）。若以多重對象（multi-foci）的觀點來解釋，由於形塑部屬的影響力主要作用於特定對象（local foci），所以在部屬之個人有關表現上（主管認同、工作績效、利他人行為）較能看到效果；反之，形塑文化的影響力會以整體對象（global foci）作為影響目標，所以在部屬之組織整體有關表現上（組織認同、利組織行為）較能看到效果。至於形塑楷模，雖無明確的對應關係，然而本研究認為楷模行為作為一領導者的行為準則與部屬的形塑標竿，對部屬效能有全面的影響效果。不同形塑行為更可透過認同的心理機制，藉由不

同的價值解構與建構過程，重新塑造部屬對主管與組織的認同，進而區分不同的影響效果。

貳、 實務意涵

近年來，受到全球化衝擊與亞洲經濟體的崛起，企業經營管理必須面臨環境的快速變遷與產業需求的移轉，管理模式也備受挑戰。由於魅力領導者具備更為彈性與開放的管理模式，因而可被視為組織因應變動環境的最佳利器。藉由不同的形塑歷程，魅力領導的展現可以強化部屬與主管、組織之間的連結，進而增進部屬效能，魅力型的領導模式更可增進組織的管理效率，為組織帶來因應環境的變革能力。若組織欲加強部屬與主管間的連結程度，可以加強領導者在形塑部屬行為方面的展現，激勵員工、鼓勵員工挑戰現況，並以體恤關懷作為後盾；反之，若組織欲加強部屬對組織的接受與認同，可以強調形塑文化行為的展現，提供未來願景、建構團隊新氛圍、團結組織士氣來達成；最後，組織更可要求領導者形塑楷模行為的展現，強調道德操守、以身作則及自我要求的模範，進而提高員工對自我及組織的肯定，而創造更高的組織效能。

同時，組織方面應多加強領導與部屬的互動歷程，透過目標願景倡導與組織價值轉化的過程來提升部屬對主管與組織的認同，強化部屬身為團體一份子的身分認同而對組織產生強烈歸屬與依附。因此，在同時保有正式的職權關係與非正式的私人關係下，使得部屬於公能提升工作績效，增進組織利益，於私也能增進關係品質而展現更多組織公民行為。

在領導者的選才與任用上，三種型塑行為可以作為一評分準則，以針對組織中或新進領導者進行評量與升遷之用。此外，在領導者訓練上，可以重視領導者對三種型塑行為的展現與強化，讓領導者瞭解組織所重視並必須具備的管理要件，

以期能提升領導者形塑行為展現。

第三節 研究限制

儘管本研究欲力求完備，然受限於研究程序與資料收集的限制，以致於仍有些不足之處。首先、由於本研究採橫斷式研究，使得無法藉由資料本身進一步檢驗變項間的因果關係，而有因果倒置的疑慮。然而，根據過去理論基礎，如：涓滴理論 (trickle down theory) (Aghion & Bolton, 1997)，本研究相信魅力領導的影響力為從上到下影響至部屬表現，這樣的假定亦得到組織認同移轉模式 (organizational identification transfer model)，強調部屬認同會影響後續績效表現的實驗證實 (Van Dick & Schuh, 2010)。然而，為避免因果混淆的問題，建議未來可採取縱貫式研究設計的策略，在不同時間點測量各變項，以解決因果上的問題。

第二、本研究之樣本皆來自一家大型旅遊服務公司，而缺乏其他產業佐證，由於不同產業可能存在不同的組織文化與互動差異本質，對員工效能的影響也可能不同。然而，由於旅遊服務業的高競爭環境與員工的高流動性，使得組織必須尋找一改革創新與因應變動的管理人才，而魅力領導的展現正符合這項需求並受到重視與倡導，因此旅遊業仍被視為一適當的取樣群體。儘管如此，未來研究仍建議考量不同產業類型的選擇，甚至進行跨產業驗證，以增加研究結果的類推性。

最後，由於本研究資料收集自組織成員與直屬主管等兩方來源，在分析變項時，魅力領導來自匯聚資料、部屬認同由部屬填答、部屬效能由直屬主管填答，

因此可大幅降低共同方法變異 (common method variance) 的問題，以減少變項間受到共變關係的膨脹而易於顯著的可能，所得結果也更能預測變項間的真實關係，使得本研究之推論假設更具說服力。

第四節 未來研究方向

本研究的發現也帶出一些值得關注的問題發想與研究缺口，以作為未來研究方向。首先、未來可針對三種形塑行為的內涵進行深化與再驗證。本研究結果顯示，魅力領導可以透過不同形塑行為的歷程，引發不同的自我概念認同，進而影響部屬表現，然而形塑部屬與形塑文化之部分中介的結果，代表可能尚有其他重要的心理機制存在。Lord 與 Brown (2001) 曾指出，若要探討領導者對部屬的影響歷程，價值觀與自我概念是兩個重要機制。因為價值觀與自我概念具有引發部屬態度、情感及認知改變的作用，而魅力領導更是一藉由轉化、改變部屬價值觀與自我概念的領導模式，所以價值觀的探討有其重要性。過去亦有研究指出，部屬與主管的價值契合 (Brown & Trevino, 2006; 2009; Carless, 2005; Krishnan, 2002)、部屬與組織的價值契合 (Cha & Edmondson, 2006; Edwards & Cable, 2009; Huang, Cheng, & Chou, 2005) 對組織帶來的正向影響結果。最近更有學者同時考量轉型領導透過兩種價值契合對組織績效的影響歷程 (Hoffman, Bynum, Piccolo & Sutton, 2011)，以更完善探討領導效果的影響機制。因此，在三元形塑行為的基礎下，未來可以探討形塑部屬與形塑文化能否透過部屬與主管價值契合、部屬與組織價值契合的影響機制，檢驗是否如同本研究所探討之自我概念般具有不同的路徑功效，進而區分不同形塑行為的作用效果。

此外，部屬與領導者的權力距離也被視為是一可能的調節變項 (Conger &

Kanungo, 1998), 影響著部屬對主管的互動關係。在本研究中, 形塑部屬藉由鼓舞人心、啟迪明智的方式, 透過增進部屬與主管間的緊密連結來達到影響效果, 此種近距離的互動模式, 類似於所謂近距離領導 (close leadership) 的影響型態 (Waldman & Yammarino, 1999); 形塑文化藉由願景倡導、凝聚團隊的方式, 透過部屬與組織間的緊密連結來增進影響效果, 此種遠距離的連結模式, 類似於一遠距離領導 (distal leadership) 的影響型態 (Waldman & Yammarino, 1999)。若從多重對象與權力距離的解釋觀點, 未來研究或許可以探討三種形塑行為在不同權力距離或心理距離下的形塑效果。

第三, 在效標變項的驗證上, 過去有許多研究顯示魅力領導對其他組織效能具有正向的產出 (Avolio & Bass, 1988, 1995; Avolio, Waldman, & Einstein, 1988), 例如: 高工作滿意度 (Hater & Bass, 1988; Shamir et al., 1993)、組織承諾 (Pillai & Williams, 2004)、建言行為 (Kirkpatrick & Locke, 1996; Yukl, 1999) 及信任 (Conger, Kanungo, & Menon, 2000) 等。由於魅力領導具備三種不同的形塑行為, 因此在效標的影響上, 可以預期對不同對象的變項會有差異性的影響, 如: 形塑部屬與形塑楷模對於部屬個人之滿意度, 主管承諾與信任等可能具有較多的影響力, 形塑文化則對部屬之組織承諾較具影響力。在未來研究上, 可以藉由三種不同形式的領導所導致之結果來比較其影響力, 進而驗證三者間影響差異。

第四, 一直以來, 大部分的領導研究都將重點放在領導者所展現的領導型態、或不同領導類型對組織或員工所造成的影響, 而較忽略領導行為本身之背後形成機制或原因 (Conger, 1999), 更遑論區分不同領導類型的前置研究, 幾乎是沒有文獻進行討論。然而在前置變項的探討上, Walter 與 Bruch (2009) 對魅力領導進行整體性回顧後, 將領導之前置變項分成兩類, 分別為個人的前置變項 (Individual antecedent variable) 與情境的前置變項 (Contextual antecedent

variable)。在個人的前置變項中，包含領導者的人口學變項、認知能力、性格特質、態度或價值、心情與情緒、及情緒智商等；情境的前置變項則涵蓋領導者的職位特徵、社會情境特徵、組織特徵、危機情況、甚至國家文化等。立基於三種形塑行為的差異，在未來研究上，前置變項亦可作為三種魅力領導行為的區分標準，以探究魅力領導的可能成因。

最後、由測量結果發現，形塑楷模具有良好的預測力，顯示華人社會重視領導者必須具有較高的道德操守與模範標竿的要求。因此，未來研究可針對形塑楷模的內涵再深入探討，瞭解在不同文化脈絡下形塑楷模是否仍具此重要性，抑或比較西方文化與華人文化中領導「德行」本質的定位，藉以釐清形塑楷模對領導效果所扮演之充分或必要條件。形塑楷模或許也提供一方向，作為劃分個人化（personalized）與社會化（socialized）魅力領導的依據，當領導者展現較多楷模行為時，可能會被認為較具社會化的影響模式；反之，當領導者缺乏楷模的行為表現時，可能較易被視為是個人化的領導象徵。藉此或許可以補足過去兩構念缺乏實徵研究的分類證據（House & Howell, 1992; O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner, & Connelly, 1995），突顯楷模的特殊價值。



參考文獻

- 姜定宇、鄭伯璫、鄭紀瑩、周麗芳 (2007)。華人效忠主管的概念分析與量表建構。「中華心理學刊」, 49, 407-432。
- 姜定宇、鄭伯璫、任金剛、黃政璋 (2003)。組織忠誠：本土化的建構與測量。「本土心理學研究」, 19, 273-337。
- 凌文韜 (1991)。中國的領導與行為。見楊中芳、高尚仁 (主編)：「中國人·中國心—人格與社會篇」, 頁 409-448。台北：遠流出版公司。
- 陳昱諺 (2010)。「魅力領導影響歷程之探討：直接部屬與間接部屬之比較」(未發表之碩士論文)。桃園：私立元智大學企業管理學系。
- 黃敏萍、林姿葶、鄭伯璫、梁瑋鈞 (2012)。華人企業組織中的魅力領導：由概念分析到量表建構。「管理學報」, 29, 307-331。
- 鄭伯璫、周麗芳、樊景立 (2000)。家長式領導：三元模式的建構與測量。「本土心理學研究」, 14, 3-64。
- 簡忠仁 (2009)。「連結與切割：延伸性認同模式的釐清與驗證」(未發表之碩士論文)。台北：國立台灣大學心理學研究所。
- Adler, P. A., & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Aghion, P., & Bolton, P. (1997). A theory of trickle-down growth and development. *The Review of Economic Studies*, 64, 151-172.
- Ajzen, I. (1989). Attitude structure and behavior. In A. R. Pratkanis, S. J. Breckler, & A. G. Greenwald (Eds.), *Attitude structure and function* (pp. 241-274). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Akaah, I. P., & Lund, D. (1994). The influence of personal and organizational values

- on marketing professionals' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 13, 417-430.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp.29-49). Lexington, MA: Lexington Books.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1996). *Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton: State

University of New York at Binghamton, Center for Leadership Studies.

Avolio, B., Waldman, D., & Einstein, W. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organization Management, 13*, 59-80.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier—the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal, 26*, 587-595.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35*, 232-244.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal, 39*, 779-801.

Bendix, R. (1967). Reflections on charismatic leadership. *Asian Survey, 7*, 341-352.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.

Berger, P. (1963). Charisma and religious innovation: The social location of Israelite prophecy. *American Sociological Review, 28*, 940-950.

Berlew, D. E. (1974). Leadership and organizational excitement. *California Management Review, 17*, 21-30.

Bishop, J. W., & Dow Scott, K. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied*

Psychology, 85, 439-450.

Blau, P. (1963). Critical remarks on Weber's theory of authority. *The American Political Science Review*, 57, 305-316.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel Selection in Organization* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1, 185-216.

Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33, 203-221.

Brown, M., & Trevino, L. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91,

954-962.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader–follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology, 94*, 478-490.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117-134.
- Bryk, A., & Raudenbush, S. (1989). Methodology for cross-level organizational research. *Research in the Sociology of Organizations, 7*, 233-273.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, Z. S. (1999). *How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes*. Paper presented at the 14th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Byars, L. L., & Rue, L. (2000). *Human resource management (6th ed.)*. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 411-429.
- Cha, S. E., & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership*

Quarterly, 17, 57-78.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.

Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chen, X., & Farh, J. (1999). *The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan*. Paper presented at the National Meeting of Academy of Management, Chicago, IL.

Cheng, B. S., Jiang, D. Y., & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24, 313-334.

Chinoy, E. (1961) *Society*. New York: Random House.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Conger, J. A. (1985) *Charismatic leadership in business: An exploratory study* (Unpublished doctoral dissertation). Harvard Business School. Boston, MA.

Conger, J. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10, 145-179.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Conger, J., Kanungo, R., & Menon, S. (2000). Charismatic leadership and follower

- effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Cooke, F. L. (2008). Enterprise culture management in China: Insiders' perspective. *Management and Organization Review*, 4, 291-314.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 858.
- Devereux, G. (1955). Charismatic leadership and crisis. In G. Róheim (Ed.), *Psychoanalysis and the social sciences* (pp. 145-157). New York: International Universities Press.
- Dow Jr, T. (1969). The theory of charisma. *Sociological Quarterly*, 10, 306-318.
- Downtown, J. V. (1973) *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Edwards, J., & Cable, D. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldin (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Macmillan.
- Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for

- effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10, 449-482.
- Fontenot, J., & Scott, C. R. (2000). *A meta-analysis of the organizational identification literature*. Paper presented at International Communication Association Convention, Acapulco, Mexico.
- Fontenot, J. C., & Scott, C. R., (2003). *Correlates of organizational identification moderated by measurement scale, organizational type, and publication date: A meta-analysis* (Unpublished manuscript). University of Texas at Austin. Austin, TX.
- Friedland, W. (1964). For a sociological concept of charisma. *Social Forces*, 43, 18-26.
- Friedrich, C. J. (1961). Political leadership and the problem of the charismatic power. *Journal of Politics*, 23, 3-24.
- Fu, P. P., & Tsui, A. S. (2003). Utilizing printed media to understand desired leadership attributes in the People's Republic of China. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 423-446.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, 55, 222-254.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001). Your wish is our command: The role of shared social identity in translating a leader's vision into followers' action. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 213-228). Philadelphia: Psychology Press.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates'

- perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 54, 779-796.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23, 723-744.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24, 623-641.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13, 46-74.
- Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: New York University Press.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2001). *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.

- House, R., & Baetz, M. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior, 1*, 341-423.
- House, R. J., Delbecq, A., & Taris, T. (1998). *Value based leadership: An integrated theory and an empirical test* (Unpublished manuscript). University of Pennsylvania. Philadelphia, PA.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly, 3*, 81-108.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *The Academy of Management Review, 30*, 96-112.
- Huang, M., Cheng, B., & Chou, L. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower, 26*, 35-49.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Employment relationships in China: Do workers relate to the organization or to people? *Organization Science, 15*, 232-240.
- Hummel, R. P. (1975). Psychology of charismatic followers. *Psychological Reports, 37*, 759-770.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 269-277.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal*

of Applied Psychology, 67, 219-229.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.

Joshi, A., Liao, H., & Jackson, S. E. (2006). Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay. *Academy of Management Journal*, 49, 459-481.

Kane, J. S. and Lawler, E. E., (1979). Performance appraisal effectiveness: Its assessment and determinants. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 425-478). Greenwich, CT: JAI Press.

Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 67-91). Oxford: Elsevier.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kenny, D. A., Korchmaros, J. D., & Bolger, N. (2003). Lower level mediation in multilevel models. *Psychological Methods*, 8, 115-128.

Kets de Vries, M. F. R. (1988). Origins of charisma: Ties that bind the leader and the led. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 237-252). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kirkman, B., Chen, G., Farh, J., Chen, Z., & Lowe, K. (2009). Individual power

- distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744-764.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Klein, K. I., Tosi, H., & Cannella, A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24, 243-248.
- Korman, A. (1977). *Organization behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kousnes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Krishnan, V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15, 19-33.
- Krull, J. L., & MacKinnon, D. P. (2001). Multilevel modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate Behavioral Research*, 36, 249-277.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.

- Lewick, R., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology, 90*, 242-256.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 609-625.
- Lord, R., & Brown, D. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly, 12*, 133-152.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. 2004. *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 78*, 167-203.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly, 7*, 385-425.
- Maierhofer, N. I., Griffin, M. A., & Sheehan, M. (2000). Linking manager values and behavior with employee values and behavior: A study of values and safety in the hairdressing industry. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 417-427.

- Malatesta, R. M., & Byrne, Z. S. (1997). *The impact of formal and interactional procedures on organizational outcomes*. Paper presented at the 12th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Marcus, J. (1961). Transcendence and charisma. *The Western Political Quarterly*, *14*, 236-241.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, *98*, 224-253.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *28*, 141-172.
- McDaniel, C., & Wolf, G. A. (1992). Transformational leadership in nursing service. A test of theory. *The Journal of Nursing Administration*, *22*, 60-65.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 836-844.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, *24*, 351-389.
- Mumford, M. D., & Strange, J. M. (2002). Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 109-142). Oxford, U.K.: Elsevier.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995).

- Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6, 529-555.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 543-565.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 144-159.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Postmes, T., & Jetten, J. (2006). *Individuality and the group: Advances in social identity*. London: Sage Publications.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M., & Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free press.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Sackett, P. R., Gruys, M. L., & Ellingson, J. E. (1998). Ability-personality interactions when predicting job performance. *Journal of Applied Psychology*,

83, 545-556.

Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger & R. A. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 2-15.

Schiffer, I. (1973). *Charisma: A psychoanalytic look at mass society*. Toronto, Canada: University of Toronto Press.

Schlenker, B. R. (1986). Self-identification: Toward an integration of the private and public self. In R. Baumeister (Ed.), *Public self and private self* (pp. 21-62). New York: Springer-Verlag.

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.

Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.

Schuh, S. C., Zhang, X., Egold, N. W., Graf, M. M., Pandey, D., & van Dick, R. (2011). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 421-432.

Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 59, 91-98.

Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8, 298-336.

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the

- next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47, 332-349.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Seyranian, V., & Bligh, M. C. (2008). Presidential charismatic leadership: Exploring the rhetoric of social change. *The Leadership Quarterly*, 19, 54-76.
- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *The Leadership Quarterly*, 5, 25-42.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *The Academy of Management Review*, 32, 9-32.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19, 807-823.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457-464.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior:

- Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 284-297.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tate, R. L., & Wongbundhit, Y. (1983). Random versus nonrandom coefficient models for multilevel analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 8, 103-120.
- Treviño, L. K., Webster, J., & Stein, E. W. (2000). Making connections: Complementary influences on communication media choices attitudes, and use. *Organization Science*, 11, 163-182.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133-150.
- Van Dick, R., & Schuh, S. C. (2010). My boss' group is my group: Experimental

- evidence for the leader-follower identity transfer. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 551-563.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90, 25-37.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Waldman, D. A. & Javidan, M. (2002). Charismatic leadership at the strategic level: Taking a new look at upper echelon theory. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 173-199). Oxford, UK: Elsevier Service.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-285.
- Walter, F., & Bruch, H. (2009). An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda. *Journal of Management*, 35, 1428-1452.
- Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization*. New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1968). *Economy and society*. New York: Oxford University Press.
- Werner, J. M. (2000). Implementing global performance measurement systems: A cookbook approach. *Personnel Psychology*, 53, 1037-1040.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15, 219-234.
- Whetten & P. C. Godfrey (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.
- Willner, A. R. (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Wolpe, H. (1968). A critical analysis of some aspects of charisma. *Sociological Review, 16*, 305-318.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *The Academy of Management Journal, 53*, 90-106.
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 26-47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations, 43*, 975-995.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., & Jolson, M. A. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple levels of analysis perspective. *Academy of Management Journal, 40*, 205-222.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10*, 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology, 77*, 525-535.
- Zaleznik, A., & Kets, de Vries. (1975). *Power and the corporate mind*. Boston: Houghton Mifflin.

Zhang, Z., Zyphur, M. J., & Preacher, K. J. (2009). Testing multilevel mediation using hierarchical linear models. *Organizational Research Methods, 12*, 695-719.



附錄一

主管意見調查

親愛的先生、女士，您好：

感謝您在百忙之中撥空填寫此份問卷！本研究目的是想了解您對相關同仁表現的看法與感受。您的寶貴意見，對本研究具有相當大的貢獻。本問卷採不記名填答，資料亦僅供學術研究之用，不會移作其他用途，並將完全保護您的隱私，敬請安心填答。

首先，請您任選出五位部屬（部屬甲、部屬乙、部屬丙、部屬丁、部屬戊），並將紙袋中五份不同顏色印製的部屬問卷交給他們填答，並請將五位部屬的資料填寫在下方，以利之後研究者配對作業之進行。若您的直屬部屬不足五位，則請將所有的部屬都填上。亦請務必確認每位部屬填寫之問卷顏色與編號相同。基於保密的緣故，請不要寫出這五位部屬的真實姓名，謝謝。

部屬甲	編號：	問卷顏色：	黃色	性別：	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	年齡：
部屬乙	編號：	問卷顏色：	綠色	性別：	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	年齡：
部屬丙	編號：	問卷顏色：	藍色	性別：	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	年齡：
部屬丁	編號：	問卷顏色：	紅色	性別：	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	年齡：
部屬戊	編號：	問卷顏色：	白色	性別：	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	年齡：

本問卷共有十面，所有題目皆無所謂的「對」與「錯」，故請先詳細閱讀每一部份的答題說明，再根據您個人的實際感受進行判斷。填答時請務必確認，您在特定編號（顏色）問卷上所指稱的「此一部屬」，即為發放同編號（顏色）問卷者，請務必不要將部屬甲、乙、丙、丁、戊混淆。填答完畢，請將問卷以隨卷所附之回郵信封加以彌封。所有資料可以統一由您收齊再一併寄回給研究者。

再次感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順心！

國立台灣大學心理學研究所
工商心理學研究室 敬啟

部屬甲的基本資料 (請再次確認您所指稱的部屬甲，即為繳回同代號/黃色問卷之直接部屬)

- 部屬甲的性別是： 1. 男 2. 女
- 在本單位中，部屬甲與您的共事時間為： _____年_____個月

您對部屬甲的看法：

以下對於此位員工的描述，您是否同意...	非 常 不 同 意	很 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	很 同 意	非 常 同 意
1. 他(她)有完成工作說明書上的工作職責。.....	1	2	3	4	5	6	7
2. 他(她)有做到工作範圍內的任務。.....	1	2	3	4	5	6	7
3. 他(她)有達到績效的要求。.....	1	2	3	4	5	6	7
4. 他(她)確實地完成他的工作職責。.....	1	2	3	4	5	6	7

請指出此位員工多常從事下列行為。	從 未	鮮 少	偶 爾	時 常	頻 繁	總 是
1. 他(她)幫忙做請假同事的工作。.....	1	2	3	4	5	6 7
2. 他(她)樂於提供時間協助有工作相關問題的同事。.....	1	2	3	4	5	6 7
3. 他(她)調整自己的工作排程來因應其它同事的休假需求。.....	1	2	3	4	5	6 7
4. 他(她)熱心地幫助新進員工融入工作團隊。.....	1	2	3	4	5	6 7
5. 即使在很困難的狀況下，他(她)仍對同事表現真誠的關懷與禮貌。	1	2	3	4	5	6 7
6. 他(她)犧牲自己時間來幫助有工作或非工作問題的同事。.....	1	2	3	4	5	6 7
7. 他(她)協助他人完成其職責。.....	1	2	3	4	5	6 7
8. 他(她)與他人分享自己的資源來協助他人的工作。.....	1	2	3	4	5	6 7

請指出此位員工多常從事下列行為。	從 未	鮮 少	偶 爾	時 常	頻 繁	總 是
1. 他(她)從事沒有硬性規定，但可幫助公司形象的事務。.....	1	2	3	4	5	6 7
2. 他(她)熟悉公司發展的狀況。.....	1	2	3	4	5	6 7
3. 當其他員工批評公司時，他(她)為公司辯護。.....	1	2	3	4	5	6 7
4. 在公開場合代表公司時，他(她)會表現出自信與驕傲。.....	1	2	3	4	5	6 7
5. 他(她)提供想法讓公司改進其運作。.....	1	2	3	4	5	6 7
6. 他(她)對公司表示忠誠。.....	1	2	3	4	5	6 7
7. 他(她)對於潛在的問題採取行動來維護公司。.....	1	2	3	4	5	6 7
8. 他(她)以行動證明對公司形象的關心。.....	1	2	3	4	5	6 7

部屬乙的基本資料 (請再次確認您所指稱的部屬乙，即為繳回同代號/綠色問卷之直接部屬)

- 部屬乙的性別是： 1. 男 2. 女
- 在本單位中，部屬乙與您的共事時間為： _____ 年 _____ 個月

您對部屬乙的看法：

以下對於此位員工的描述，您是否同意...	非常不同意	很不同意	不同意	普通同意	很同意	非常同意
1. 他(她)有完成工作說明書上的工作職責。.....	1	2	3	4	5	6 7
2. 他(她)有做到工作範圍內的任務。.....	1	2	3	4	5	6 7
3. 他(她)有達到績效的要求。.....	1	2	3	4	5	6 7
4. 他(她)確實地完成他的工作職責。.....	1	2	3	4	5	6 7

請指出此位員工多常從事下列行為。	從未	鮮少	偶爾	時常	頻繁	總是
1. 他(她)幫忙做請假同事的工作。.....	1	2	3	4	5	6 7
2. 他(她)樂於提供時間協助有工作相關問題的同事。.....	1	2	3	4	5	6 7
3. 他(她)調整自己的工作排程來因應其它同事的休假需求。.....	1	2	3	4	5	6 7
4. 他(她)熱心地幫助新進員工融入工作團隊。.....	1	2	3	4	5	6 7
5. 即使在很困難的狀況下，他(她)仍對同事表現真誠的關懷與禮貌。	1	2	3	4	5	6 7
6. 他(她)犧牲自己時間來幫助有工作或非工作問題的同事。.....	1	2	3	4	5	6 7
7. 他(她)協助他人完成其職責。.....	1	2	3	4	5	6 7
8. 他(她)與他人分享自己的資源來協助他人的工作。.....	1	2	3	4	5	6 7

請指出此位員工多常從事下列行為。	從未	鮮少	偶爾	時常	頻繁	總是
1. 他(她)從事沒有硬性規定，但可幫助公司形象的事務。.....	1	2	3	4	5	6 7
2. 他(她)熟悉公司發展的狀況。.....	1	2	3	4	5	6 7
3. 當其他員工批評公司時，他(她)為公司辯護。.....	1	2	3	4	5	6 7
4. 在公開場合代表公司時，他(她)會表現出自信與驕傲。.....	1	2	3	4	5	6 7
5. 他(她)提供想法讓公司改進其運作。.....	1	2	3	4	5	6 7
6. 他(她)對公司表示忠誠。.....	1	2	3	4	5	6 7
7. 他(她)對於潛在的問題採取行動來維護公司。.....	1	2	3	4	5	6 7
8. 他(她)以行動證明對公司形象的關心。.....	1	2	3	4	5	6 7

部屬丙的基本資料（請再次確認您所指稱的部屬丙，即為繳回同代號/藍色問卷之直接部屬）

- 部屬丙的性別是： 1. 男 2. 女
- 在本單位中，部屬丙與您的共事時間為：_____年_____個月

您對部屬丙的看法：

以下對於此位員工的描述，您是否同意...	非常不同意	很不同意	不同意	普通同意	同意	很同意	非常同意
1. 他(她)有完成工作說明書上的工作職責。.....	1	2	3	4	5	6	7
2. 他(她)有做到工作範圍內的任務。.....	1	2	3	4	5	6	7
3. 他(她)有達到績效的要求。.....	1	2	3	4	5	6	7
4. 他(她)確實地完成他的工作職責。.....	1	2	3	4	5	6	7

請指出此位員工多常從事下列行為。	從未	鮮少	偶爾	時常	頻繁	總是	
1. 他(她)幫忙做請假同事的工作。.....	1	2	3	4	5	6	7
2. 他(她)樂於提供時間協助有工作相關問題的同事。.....	1	2	3	4	5	6	7
3. 他(她)調整自己的工作排程來因應其它同事的休假需求。.....	1	2	3	4	5	6	7
4. 他(她)熱心地幫助新進員工融入工作團隊。.....	1	2	3	4	5	6	7
5. 即使在很困難的狀況下，他(她)仍對同事表現真誠的關懷與禮貌。	1	2	3	4	5	6	7
6. 他(她)犧牲自己時間來幫助有工作或非工作問題的同事。.....	1	2	3	4	5	6	7
7. 他(她)協助他人完成其職責。.....	1	2	3	4	5	6	7
8. 他(她)與他人分享自己的資源來協助他人的工作。.....	1	2	3	4	5	6	7

請指出此位員工多常從事下列行為。	從未	鮮少	偶爾	時常	頻繁	總是	
1. 他(她)從事沒有硬性規定，但可幫助公司形象的事務。.....	1	2	3	4	5	6	7
2. 他(她)熟悉公司發展的狀況。.....	1	2	3	4	5	6	7
3. 當其他員工批評公司時，他(她)為公司辯護。.....	1	2	3	4	5	6	7
4. 在公開場合代表公司時，他(她)會表現出自信與驕傲。.....	1	2	3	4	5	6	7
5. 他(她)提供想法讓公司改進其運作。.....	1	2	3	4	5	6	7
6. 他(她)對公司表示忠誠。.....	1	2	3	4	5	6	7
7. 他(她)對於潛在的問題採取行動來維護公司。.....	1	2	3	4	5	6	7
8. 他(她)以行動證明對公司形象的關心。.....	1	2	3	4	5	6	7

部屬丁的基本資料 (請再次確認您所指稱的部屬丁，即為繳回同代號/紅色問卷之直接部屬)

1. 部屬丁的性別是： 1. 男 2. 女
 2. 在本單位中，部屬丁與您的共事時間為： _____年_____個月

您對部屬丁的看法：

以下對於此位員工的描述，您是否同意...	非 常 不 同 意	很 不 同 意	不 同 意	普 通 意	同 意	很 同 意	非 常 同 意
1. 他(她)有完成工作說明書上的工作職責。.....	1	2	3	4	5	6	7
2. 他(她)有做到工作範圍內的任務。.....	1	2	3	4	5	6	7
3. 他(她)有達到績效的要求。.....	1	2	3	4	5	6	7
4. 他(她)確實地完成他的工作職責。.....	1	2	3	4	5	6	7

請指出此位員工多常從事下列行為。	從 未	鮮 少	偶 爾	時 常	頻 繁	總 是
1. 他(她)幫忙做請假同事的工作。.....	1	2	3	4	5	6 7
2. 他(她)樂於提供時間協助有工作相關問題的同事。.....	1	2	3	4	5	6 7
3. 他(她)調整自己的工作排程來因應其它同事的休假需求。.....	1	2	3	4	5	6 7
4. 他(她)熱心地幫助新進員工融入工作團隊。.....	1	2	3	4	5	6 7
5. 即使在很困難的狀況下，他(她)仍對同事表現真誠的關懷與禮貌。.....	1	2	3	4	5	6 7
6. 他(她)犧牲自己時間來幫助有工作或非工作問題的同事。.....	1	2	3	4	5	6 7
7. 他(她)協助他人完成其職責。.....	1	2	3	4	5	6 7
8. 他(她)與他人分享自己的資源來協助他人的工作。.....	1	2	3	4	5	6 7

I. 維護公司的行為	從 未	鮮 少	偶 爾	時 常	頻 繁	總 是
請指出此位員工多常從事下列行為。						
1. 他(她)從事沒有硬性規定，但可幫助公司形象的事務。.....	1	2	3	4	5	6 7
2. 他(她)熟悉公司發展的狀況。.....	1	2	3	4	5	6 7
3. 當其他員工批評公司時，他(她)為公司辯護。.....	1	2	3	4	5	6 7
4. 在公開場合代表公司時，他(她)會表現出自信與驕傲。.....	1	2	3	4	5	6 7
5. 他(她)提供想法讓公司改進其運作。.....	1	2	3	4	5	6 7
6. 他(她)對公司表示忠誠。.....	1	2	3	4	5	6 7
7. 他(她)對於潛在的問題採取行動來維護公司。.....	1	2	3	4	5	6 7
8. 他(她)以行動證明對公司形象的關心。.....	1	2	3	4	5	6 7

部屬戊的基本資料（請再次確認您所指稱的部屬戊，即為繳回同代號/白色問卷之直接部屬）

- 部屬戊的性別是： 1. 男 2. 女
- 在本單位中，部屬戊與您的共事時間為：_____年_____個月

您對部屬戊的看法：

以下對於此位員工的描述，您是否同意...	非常不同意	很不同意	不同意	普通同意	很同意	非常同意
1. 他(她)有完成工作說明書上的工作職責。.....	1	2	3	4	5	6 7
2. 他(她)有做到工作範圍內的任務。.....	1	2	3	4	5	6 7
3. 他(她)有達到績效的要求。.....	1	2	3	4	5	6 7
4. 他(她)確實地完成他的工作職責。.....	1	2	3	4	5	6 7

請指出此位員工多常從事下列行為。	從未	鮮少	偶爾	時常	頻繁	總是
1. 他(她)幫忙做請假同事的工作。.....	1	2	3	4	5	6 7
2. 他(她)樂於提供時間協助有工作相關問題的同事。.....	1	2	3	4	5	6 7
3. 他(她)調整自己的工作排程來因應其它同事的休假需求。.....	1	2	3	4	5	6 7
4. 他(她)熱心地幫助新進員工融入工作團隊。.....	1	2	3	4	5	6 7
5. 即使在很困難的狀況下，他(她)仍對同事表現真誠的關懷與禮貌。	1	2	3	4	5	6 7
6. 他(她)犧牲自己時間來幫助有工作或非工作問題的同事。.....	1	2	3	4	5	6 7
7. 他(她)協助他人完成其職責。.....	1	2	3	4	5	6 7
8. 他(她)與他人分享自己的資源來協助他人的工作。.....	1	2	3	4	5	6 7

請指出此位員工多常從事下列行為。	從未	鮮少	偶爾	時常	頻繁	總是
1. 他(她)從事沒有硬性規定，但可幫助公司形象的事務。.....	1	2	3	4	5	6 7
2. 他(她)熟悉公司發展的狀況。.....	1	2	3	4	5	6 7
3. 當其他員工批評公司時，他(她)為公司辯護。.....	1	2	3	4	5	6 7
4. 在公開場合代表公司時，他(她)會表現出自信與驕傲。.....	1	2	3	4	5	6 7
5. 他(她)提供想法讓公司改進其運作。.....	1	2	3	4	5	6 7
6. 他(她)對公司表示忠誠。.....	1	2	3	4	5	6 7
7. 他(她)對於潛在的問題採取行動來維護公司。.....	1	2	3	4	5	6 7
8. 他(她)以行動證明對公司形象的關心。.....	1	2	3	4	5	6 7

第二部分

請填寫或勾選您自己個人的基本資料，以便資料作業的分析。

1. 您的性別： 1. 男 2. 女
2. 您的年齡：_____歲
3. 您的學歷： 1. 高中職以下 2. 專科 3. 大學 4. 碩士 5. 博士
4. 您在貴公司機關服務的年資：_____年_____個月
5. 您與您的直屬主管之共事時間：_____年_____個月
6. 婚姻狀況： 1. 未婚 2. 已婚
7. 您目前的職級為： 1. 基層主管 (副課長、組長、領班…)
2. 中階主管 (副理、襄理、廠長、課長、主任…)
3. 高階主管 (公司負責人、總經理、副總經理、協理、經理…)
8. 您所屬單位的員工人數：_____人

最後提醒您，沒有完整回答的問卷將形同廢卷，亦浪費您寶貴的時間，
所以懇請您務必回答所有問題，再次感激您的協助！

~請將完成的問卷裝入信封彌封好，交回給當初發放問卷予您的同仁~

附錄二

員工意見調查

親愛的先生、女士，您好：

感謝您在百忙之中撥空填寫此份問卷！本研究目的在於了解您在工作中的想法或感受。您的寶貴意見，對本研究具有相當大的貢獻。本問卷採不記名填答，貴公司的任何人，包括您的上司和同事，都不會看到您的作答內容。資料亦僅供學術研究之用，不會移作其他用途，並將完全保護您的隱私。此外，本問卷上的編號只是方便之後研究者資料回收的配對作業，並無特殊標記之意，請安心填答。

本問卷共有九頁的題目，請您仔細閱讀題項前的說明後，再開始作答。所有題目沒有標準答案，亦無所謂的「對」與「錯」，請按照您的實際情況，圈選相符的選項即可。填寫完畢後，務必請您檢查有無漏答。完成檢查工作後，請將問卷以隨卷所附之回郵信封加以彌封，再交回給當初發放問卷予您的同仁。非常感謝您撥冗填答，您寶貴的協助將會是本研究成功的關鍵！

再次感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順心！

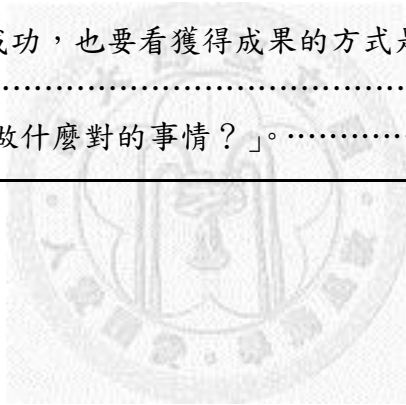
國立台灣大學心理學研究所
工商心理學研究室 敬啟

第一部分	非常 不同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
本部分的主要目的，是想了解 <u>您對工作與組織的看法</u> 。請針對下面各敘述句進行評估，並在右列欄位中（1 到 6）圈選出您對各敘述句的同意程度。						
1. 來這裡工作之後，我的價值觀和公司的經營理念愈來愈接近。……	1	2	3	4	5	6
2. 我發現自己的價值觀和公司的經營理念一樣。……	1	2	3	4	5	6
3. 我覺得我有義務繼續留在這家公司。……	1	2	3	4	5	6
4. 我覺得公司的問題就是我的問題。……	1	2	3	4	5	6
5. 當有人稱讚公司時，我覺得很光榮。……	1	2	3	4	5	6
6. 當公司目標和個人目標有衝突時，我願犧牲個人目標以達成公司 目。……	1	2	3	4	5	6
7. 當家庭與公司的要求發生衝突時，我會以公司為優先。……	1	2	3	4	5	6
8. 為了配合公司發展需要，我願意犧牲個人的志向。……	1	2	3	4	5	6
9. 我會針對自己的工作提出改善方案。……	1	2	3	4	5	6
10. 我會主動提出對公司有利的改善方案。……	1	2	3	4	5	6
11. 當公司政策或程序不利於公司的未來發展時，我會主動提出建言。……	1	2	3	4	5	6
12. 我會幫助新來的同事適應工作環境。……	1	2	3	4	5	6
13. 我會主動分擔或代理同事的工作。……	1	2	3	4	5	6
14. 我會協助同事解決工作上的困難。……	1	2	3	4	5	6
15. 我努力充實自己以提高工作績效。……	1	2	3	4	5	6
16. 我樂意參加與工作有關的訓練。……	1	2	3	4	5	6
17. 我出勤狀況符合公司要求。……	1	2	3	4	5	6
18. 我會用上班時間處理私人事務。……	1	2	3	4	5	6
19. 我會利用公司資源處理私人事務。……	1	2	3	4	5	6
20. 即使不同意公司的做法，我還是會服從公司的決定。……	1	2	3	4	5	6
21. 即使不同意主管的做法，我還是會服從主管的決定。……	1	2	3	4	5	6

第二部分	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
本部分將請您針對 <u>您的直屬主管</u> 作答，請在選項中（1 到 6）圈選出您對各敘述句的同意程度。						
1. 我很欣賞與佩服我主管的為人處事。·····	1	2	3	4	5	6
2. 我常對我的朋友說，我的主管是個好主管。·····	1	2	3	4	5	6
3. 我的主管是個值得尊敬的人。·····	1	2	3	4	5	6
4. 當有人稱讚我的主管時，我會覺得與有榮焉。·····	1	2	3	4	5	6
5. 來這裡工作之後，我的價值觀和主管的變得越來越相似。·····	1	2	3	4	5	6
6. 我主管的信念已經變成我個人的信念。·····	1	2	3	4	5	6
7. 我會認真做好自己的工作，以免主管擔心。·····	1	2	3	4	5	6
8. 主管交代我的事，我會盡快完成。·····	1	2	3	4	5	6
9. 我不會私下做出不利於主管的事。·····	1	2	3	4	5	6
10. 我會向主管提供政策實施後同仁的反應，作為改善的參考。·····	1	2	3	4	5	6
11. 我會向主管提供他不知道的消息，以協助他。·····	1	2	3	4	5	6
12. 我願意為主管打聽單位成員的動向、想法及言論。·····	1	2	3	4	5	6
13. 沒有人願意做的事，主管會拜託我完成。·····	1	2	3	4	5	6
14. 我會確實遵循主管的工作理念與做事方法。·····	1	2	3	4	5	6
15. 我願意無條件服從我主管的命令。·····	1	2	3	4	5	6
16. 即使不同意主管的作法，我還是會服從他的決定。·····	1	2	3	4	5	6
17. 我會確實遵循主管的指示辦事。·····	1	2	3	4	5	6
18. 我願意幫忙主管處理他的私事。·····	1	2	3	4	5	6
19. 如果我的主管轉到另一家公司工作，我也會跟著走。·····	1	2	3	4	5	6
20. 我會主動承擔主管犯下的錯誤。·····	1	2	3	4	5	6
21. 當主管目標和我的個人目標有衝突時，我願犧牲個人目標以達成 主管目標。·····	1	2	3	4	5	6

第三部分 本部分的主要目的是想請您客觀的判斷這些情況發生的頻率。請您根據您與 直屬主管 的互動經驗，在右邊欄位中(1到6)圈選出較符合現狀的答案。	從	極	偶	有	經	總
	未	少	爾	時	常	是
	如	如	如	如	如	如
	此	此	此	此	此	此
1. 他(她)重視本公司是否擁有共同使命感。.....	1	2	3	4	5	6
2. 他(她)認為行事是否具有正當的目的很重要。.....	1	2	3	4	5	6
3. 他(她)對達成目標深具信心。.....	1	2	3	4	5	6
4. 他(她)的行事為人贏得大家的尊敬。.....	1	2	3	4	5	6
5. 他(她)會提及他認為最重要的價值觀與信念。.....	1	2	3	4	5	6
6. 他(她)會熱切的談論還有哪些任務需要去完成。.....	1	2	3	4	5	6
7. 他(她)會強調公司未來的願景。.....	1	2	3	4	5	6
8. 他(她)清楚闡述部屬必須服膺的未來願景。.....	1	2	3	4	5	6
9. 他(她)會在工作關係中，逐漸建立部屬的自信心。.....	1	2	3	4	5	6
10. 他(她)展現權力與自信。.....	1	2	3	4	5	6
11. 他(她)會考慮決策結果是否有損倫理與道德。.....	1	2	3	4	5	6
12. 為了公司福祉，他(她)會超越個人的利益。.....	1	2	3	4	5	6
13. 他(她)要求我完全服從他(她)的領導。.....	1	2	3	4	5	6
14. 當我當眾反對他(她)時，會遭到冷言諷刺。.....	1	2	3	4	5	6
15. 他(她)心目中的模範部屬必須對他(她)言聽計從。.....	1	2	3	4	5	6
16. 他(她)不把訊息透露給我們知道。.....	1	2	3	4	5	6
17. 本單位大小事情都由他(她)自己獨立決定。.....	1	2	3	4	5	6
18. 開會時，都照他(她)的意思作最後的決定。.....	1	2	3	4	5	6
19. 他(她)不讓我們察覺他(她)真正的意圖。.....	1	2	3	4	5	6
20. 在我們面前，他(她)表現出威嚴的樣子。.....	1	2	3	4	5	6
21. 與他(她)一起工作時，他(她)帶給我很大的壓力。.....	1	2	3	4	5	6
22. 他(她)採用嚴格的管理方式。.....	1	2	3	4	5	6
23. 當任務無法達成時，他(她)會斥責我們。.....	1	2	3	4	5	6
24. 他(她)強調我們的表現一定要超過其他公司。.....	1	2	3	4	5	6
25. 他(她)遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。.....	1	2	3	4	5	6

第三部分(接續上頁...)	從	極	偶	有	經	總
本部分的主要目的是想請您客觀的判斷這些情況發生的頻率。請您根據您與直屬主管的互動經驗，在右邊欄位中(1到6)圈選出較符合現狀的答案。	未	少	爾	時	常	是
	如	如	如	如	如	如
	此	此	此	此	此	此
26. 他(她)會傾聽部屬。.....	1	2	3	4	5	6
27. 他(她)會懲戒違反道德標準的部屬。.....	1	2	3	4	5	6
28. 他(她)個人生活遵從道德規範的標準。.....	1	2	3	4	5	6
29. 他(她)會以部屬的最佳利益為考量。.....	1	2	3	4	5	6
30. 他(她)會採取最佳與不偏頗的決定。.....	1	2	3	4	5	6
31. 他(她)可以被信任。.....	1	2	3	4	5	6
32. 他(她)會和部屬談論工作上的道德或價值觀。.....	1	2	3	4	5	6
33. 在道德方面，他(她)會豎立以正當方式做事的典範。.....	1	2	3	4	5	6
34. 他(她)不只是以結果來定義成功，也要看獲得成果的方式是否正當。.....	1	2	3	4	5	6
35. 當做決策時，他(她)會問「該做什麼對的事情？」。.....	1	2	3	4	5	6



第四部分

請填寫或勾選您的個人基本資料，以便資料作業的分析。

9. 您的性別： 1. 男 2. 女
10. 您的年齡：_____歲
11. 您的學歷： 1. 高中職以下 2. 專科 3. 大學 4. 碩士 5. 博士
12. 您在貴公司機關服務的年資：_____年_____個月
13. 您與您的直屬主管之共事時間：_____年_____個月
14. 婚姻狀況： 1. 未婚 2. 已婚
15. 您目前的職務是： 1. 現場人員
2. 一般職員
3. 基層主管 (副課長、組長、領班...)
4. 中階主管 (副理、襄理、廠長、課長、主任...)
5. 高階主管 (公司負責人、總經理、副總經理、協理、經理...)
16. 您所屬單位的員工人數：_____人

最後提醒您，沒有完整回答的問卷將形同廢卷，亦浪費您寶貴的時間，
所以懇請您務必回答所有問題，再次感激您的協助！

~請將完成的問卷裝入信封彌封好，交回給當初發放問卷予您的同仁~

附錄三 階層線性模式分析步驟

模式一、變異數分析模式

隨機效果單因子變異數分析模式 (random-effect ANOVA model) 為跨層次分析中最基本的模式，又稱為虛無模式 (null model)。主要用來檢驗研究資料是否具備階層線性模式的分析特質。所以作為跨層次研究的第一步，本研究以此模式來區分部屬績效 (工作績效、利他人行為、利組織行為) 變項是否存在顯著之組內 (within) 與組間 (between) 的變異量，以瞭解本次資料收集之結果是否可以推論回全公司之母群。以下以部屬績效做為結果變項進行說明。隨機效果之變異數分析公式如下：

$$\text{階層一：部屬績效}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{階層二：}\beta_{0j} = r_{00} + U_{0j}$$

β_{0j} ：階層一之截距項

r_{00} ：階層二之截距項

r_{ij} ：階層一之殘差項

U_{0j} ：階層二之殘差項

在上述的方程式中，階層一或二並未加入任何預測變項進行預測，僅檢驗階層二截距的估計參數 (r_{00})，以瞭解部屬績效的組間平均數是否具有顯著的差異水準，若 r_{00} 達顯著時，表示部屬績效具有顯著的組間變異，因此可繼續下一步檢驗。

模式二、隨機參數迴歸模式

在模式一中確認結果變項具有組間變異後，則進一步以隨機參數迴歸模式檢驗不同群體間截距與斜率是否存在顯著差異。本模式亦可檢驗階層一中預測變項與結果變項間的關聯性，但由於本研究在此模式中並無探討研究變項間的關係，因此，此步驟僅放入控制變項進行分析。公式如下：

$$\text{階層一：部屬績效}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (\text{性別}) + \beta_{2j} (\text{年齡}) + \beta_{3j} (\text{教育程度}) + \beta_{4j} (\text{共事時間}) + \beta_{5j} (\text{職級}) + r_{ij}$$

$$\text{階層二：}\beta_{0j} = r_{00} + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = r_{10} + U_{1j}$$

$$\beta_{2j} = r_{20} + U_{2j}$$

$$\beta_{3j} = r_{30} + U_{3j}$$

$$\beta_{4j} = r_{40} + U_{4j}$$

$$\beta_{5j} = r_{50} + U_{5j}$$

上述式子中，在階層一加入控制變項， r_{j0} 代表階層一之控制變項與結果變項的估計參數，而階層二沒有放入任何預測變項。若任一 r_{j0} 達顯著水準，則表示控制變項與結果變項間具有顯著的關聯性。

模式三、截距預測模式

在模式三中，本研究以中介驗證的三步驟模式，來檢驗假設一到三的主要效果與中介效果。在第一步驟中，首先放入階層二的領導變項，以預測領導行為與結果變項間的關係。公式如下：

$$\text{階層一：部屬績效}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (\text{性別}) + \beta_{2j} (\text{年齡}) + \beta_{3j} (\text{教育程度}) + \beta_{4j} (\text{共事時間}) + \beta_{5j} (\text{職級}) + r_{ij}$$

$$\text{階層二：}\beta_{0j} = r_{00} + r_{0j} (\text{領導行為}) + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = r_{10} + U_{1j}$$

$$\beta_{2j} = r_{20} + U_{2j}$$

$$\beta_{3j} = r_{30} + U_{3j}$$

$$\beta_{4j} = r_{40} + U_{4j}$$

$$\beta_{5j} = r_{50} + U_{5j}$$

上列迴歸式中，在階層二加入領導行為， r_{0j} 代表領導行為的估計參數，若其達顯著水準，表示階層二之領導行為於階層一的結果變項間存在著顯著的關聯性。

在第二步驟中，以部屬認同為結果變項，並將領導變項放入階層二中，以預測領導行為與部屬認同間的關係。公式如下：

$$\text{階層一：部屬認同}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (\text{性別}) + \beta_{2j} (\text{年齡}) + \beta_{3j} (\text{教育程度}) + \beta_{4j} (\text{共事時間}) + \beta_{5j} (\text{職級}) + r_{ij}$$

$$\text{階層二：}\beta_{0j} = r_{00} + r_{0j} (\text{領導行為}) + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = r_{10} + U_{1j}$$

$$\beta_{2j} = r_{20} + U_{2j}$$

$$\beta_{3j} = r_{30} + U_{3j}$$

$$\beta_{4j} = r_{40} + U_{4j}$$

$$\beta_{5j} = r_{50} + U_{5j}$$

上列迴歸式中， r_{0j} 代表領導行為的估計參數，若其達顯著水準，表示階層二之領導行為於階層一的部屬認同間存在著顯著的關聯性。

在第三步驟中，同時在階層一中放入中介變項（部屬認同），在階層二中放入預測變項（領導行為），以同時檢視領導行為、部屬認同與結果變項間的關係。公式如下：

$$\begin{aligned} \text{階層一：部屬績效}_{ij} = & \beta_{0j} + \beta_{1j} (\text{性別}) + \beta_{2j} (\text{年齡}) + \beta_{3j} (\text{教育程度}) + \\ & \beta_{4j} (\text{共事時間}) + \beta_{5j} (\text{職級}) + \beta_{6j} (\text{主管認同}) + \\ & \beta_{7j} (\text{組織認同}) + r_{ij} \end{aligned}$$

$$\text{階層二：}\beta_{0j} = r_{00} + r_{0j} (\text{領導行為}) + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = r_{10} + U_{1j}$$

$$\beta_{2j} = r_{20} + U_{2j}$$

$$\beta_{3j} = r_{30} + U_{3j}$$

$$\beta_{4j} = r_{40} + U_{4j}$$

$$\beta_{5j} = r_{50} + U_{5j}$$

$$\beta_{6j} = r_{60} + U_{6j}$$

$$\beta_{7j} = r_{70} + U_{7j}$$

上列迴歸式中， r_{0j} 代表領導行為的估計參數， β_{6j} 、 β_{7j} 則分別代表主管認同與組織認同的估計參數，若 β_{6j} 或 β_{7j} 達顯著水準，表示階層一之主管認同或組織認同於階層一的結果變項間存在著顯著的關聯性。此外，若 r_{0j} 達顯著水準，表示階層二之領導行為於階層一的結果變項間存在著顯著的關聯性，為部分中介；反之若不顯著，則為完全中介。

此外，在間接效果的驗證上。可以參考原公式之兩系數的乘積，主管認同之中介效果為： $r_{01} * r_{60}$ （第二步驟之係數 r_{01} X 第三步驟之係數 r_{60} ）；組織認同之中介效果為： $r_{01} * r_{70}$ （第二步驟之係數 r_{01} X 第三步驟之係數 r_{70} ）。