

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

領導行為與領導效能之兩性異同

Gender Differences in Leadership Behavior and
Leadership Effectiveness



指導教授：鄭伯璦博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, Ph.D.

中華民國 100 年 12 月

December, 2011

致謝

感謝我的指導教授—鄭伯堉老師，永遠都記得老師曾在 **meeting** 的時候對我說：「要用熱情去做自己有興趣的事情，這樣才能長長久久！」老師簡短的一席話將浮沉於學海中的我拉回正軌、一步一步地完成論文，過程中亦非常謝謝老師的指導與關心，讓我的成果能更臻完美。同時也要謝謝論文口試委員—陳彰儀老師、吳宗祐老師以及姜定宇老師的指正與肯定，老師們寶貴的建議讓我能再次掌握研究議題的核心，更增添成果的豐富度。特別感謝引領我進入工商心理學殿堂的陳彰儀老師，讓我有機會能夠找到這條屬於自己的道路。

謝謝專案夥伴們：安智學長、Joyce、忠仁學長、Joey、岑璐、雯琦、信豪及均誠，和你們一起工作真的很開心，我從中學到了很多、收穫豐碩，真的很謝謝你們。也謝謝曾經參與資料蒐集的姿亭學姊、鳳霞學姊、婉茹學姊、令德，以及在 **meeting** 時互相加油打氣、給我建議和幫忙的松純學姐、小鈺學姊、逸君學姐、書岑、宛蓁、芊穎、于冬和馬又。還有所有關心、照顧我的朋友，謝謝你們一路的陪伴。

最後，謝謝爸爸和媽媽，你們一直都相信我是最棒的孩子，雖然沒有辦法完全瞭解我到底在做些什麼，但你們對我的支持與信任卻絲毫沒有減少、永遠都疼愛著我。我會繼續努力，成為你們心中那個優秀、能讓你們驕傲的孩子。謝謝總是答應我所有要求、給予所有支援的姊姊，還有適時捎來關切問候的弟弟，能夠擁有這一家溫馨滿滿的家人是我最大的幸運，你們也是我不斷向前的動力。

感謝我生命中的所有。 **To infinity and beyond.**



摘要

由於過去研究僅指出女性領導者較傾向展現民主、參與式領導與轉型式領導風格（Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003；Trinidad & Normore, 2005），但並未指出女性領導者展現這些領導行為時將具有高度效能。因此本研究旨在探究領導效能展現的性別差異，以深入瞭解以下三項研究重點：

- 一、使男性與女性領導者各自成為具有高度效能之領導者的關鍵何在？
- 二、具有高度效能的男性與女性領導者，其領導風格的展現是否有顯著的差異？
- 三、女性領導者展現與男性領導者相同的特定領導風格或策略時，其效果是否與男性領導者相當？

本研究藉由量化研究取向輔以質化資料，針對實務界的現狀進行探究。研究首先對男性領導者與女性領導者的效能展現做出詳盡的測量以篩選出領導效能（高、低）乘上領導者性別（男、女）共四種組合之研究對象，再利用關鍵事例法蒐集研究對象領導風格與策略豐富的描述，從中對前述三項研究重點進行深入分析。研究結果發現，高效能男性領導者與女性領導者之間的領導行為展現，確實存有差異，其中「上行下效」、「堅持目標絕不輕易妥協」、「保有權力距離感」以及「鼓勵部屬自學」為高效能男性領導者獨有的領導行為；而「妥善運用多元溝通技巧」、「強化自我同舟共濟的使命感」、「隨時保有高度敏感力」、「善用網絡資源」則是高效能女性領導者獨有的領導行為。歸納所有研究資料推論得知，富有高領導效能的男性領導者善用前引指揮型的領導模式帶領團隊前進，而高領導效能的女性領導者則採與團隊成員並肩向前的中心凝聚型領導模式。最後將根據研究結果，進一步討論理論貢獻與實務應用。

關鍵詞：領導者性別、領導行為、領導風格、領導效能、質化資料。



Gender Differences in Leadership Behavior and Leadership Effectiveness

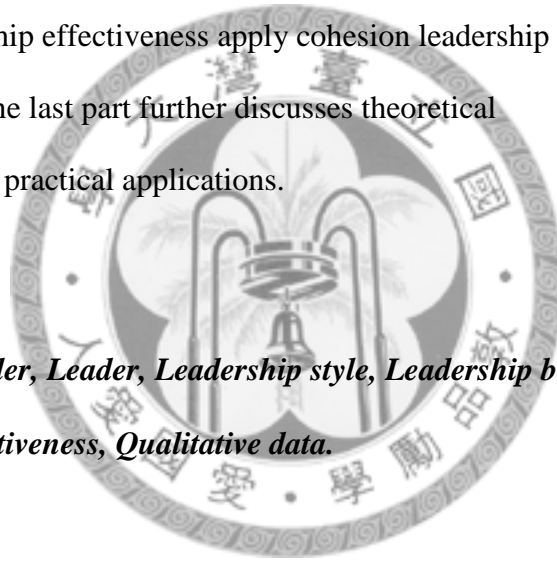
Yo-Yu Liu

Abstract

Previous studies show that female leaders are inclined to deliver democratic, participative and transformational leadership (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003 ; Trinidad & Normore, 2005) ; however, none of these conclusions highlight that such leadership would lead to higher effectiveness. Therefore, this study was to explore gender differences in leadership effectiveness and following is three research points for a deeper understanding: 1. Key essentials of becoming high effectiveness leaders for male and female leaders respectively. 2. Significant differences of leadership behavior between male and female leaders. 3. Is leadership effectiveness consistent between a female and male leader when female carries out same leadership strategies as male does? The study supplemented quantitative research with qualitative data and explored several practical scenarios. First of all, through a conduct of exhaustive list of criteria of measurements on male and female leaders, a matrix with leader effectiveness (high, low) and gender (male, female) was formed. Afterwards, through critical incident technique we collected leadership styles and strategy descriptions from the three research points in-depth analysis. The results showed that there are differences in high leadership effectiveness male leaders and

female leaders once they display leadership behaviors. The unique leadership behaviors on high leadership effectiveness of male leader are “Superiors are imitated by their inferiors”, “Insisting the goal”, “Maintaining a power distance”, and “Encouraging subordinates to study by themselves”. On the other hand, the unique leadership behaviors on high leadership effectiveness of female leader are “Using multiple communication skills”, “Reinforcing team spirit idea: we are on the same boat”, “Keeping high sensitivity”, and “Leveraging networking resources such as senior subordinates”. To summarize, male leaders with high leadership effectiveness usually give direct instructions to lead a team, while female leaders with high leadership effectiveness apply cohesion leadership style to propel a team going forward. The last part further discusses theoretical contributions and practical applications.

Keywords : Gender, Leader, Leadership style, Leadership behavior, Leadership effectiveness, Qualitative data.



目次

第一章 緒論.....	1
第二章 文獻探討	5
第一節 領導相關研究.....	5
第二節 性別與領導研究.....	9
第三節 兩性領導研究與領導效能.....	12
第四節 領導效能的性別差異.....	14
第三章 研究方法	17
第一節 研究設計.....	18
第二節 研究對象.....	19
第三節 研究工具.....	24
第四節 資料蒐集.....	25
第五節 資料分析程序.....	26
第四章 研究結果	31
第一節 成爲領導者的基本要件.....	33
第二節 高效能領導者的領導行爲.....	37
第三節 高效能男性領導者的領導行爲.....	43
第四節 高效能女性領導者的領導行爲.....	45
第五節 低效能領導行爲的領導行爲.....	48
第六節 低效能男性領導者的領導行爲.....	51
第七節 低效能女性領導者的領導行爲.....	54
第五章 討論與建議	59
第一節 研究結果總結.....	60

第二節 領導角色與性別角色.....	64
第三節 兩性領導者間的差異.....	68
第四節 領導效能展現的性別差異.....	72
第五節 研究限制與未來方向.....	76
第六節 管理實務上的意涵.....	77
參考文獻.....	81
附錄一 領導效能主觀評判指標量表	89
附錄二 關鍵領導行為事例與向度分類	91
第一節 高度領導效能之男性領導者.....	91
第二節 高度領導效能之女性領導者.....	128
第三節 低度領導效能之男性領導者.....	157
第四節 低度領導效能之女性領導者.....	186



表目次

表一 領導者性別對領導者年齡、擔任主管年資之 t 檢定分析	22
表二 領導效能高低對領導者年齡、擔任主管年資之 t 檢定分析	22
表三 領導效能指標組間與組內之 Mann-Whitney U 檢定分析	23
表四 各類型領導者重要領導行為向度歸納.....	32





第一章 緒論

近年來，不論是在政府機關或是私人營利組織中，女性擔任管理者、領導者的比例都不斷攀升。聯合國經濟社會事務部人口處近期公佈的〈2010 年全球女性趨勢與統計〉報告指出，在 1998 至 2008 年這十年間，女性擔任政府部門或地區首長的比例，在世界各國平均都有超過一倍的成長。德勤全球 (Deloitte Global) 所出版的〈2010 婦女行動年度報告〉亦顯示，在 2006 至 2008 年間，女性在營利組織中擔任管理者或高階領導角色的比例逐年顯著上升。有趣的是，女性參與領導角色的現象，在向來被認為性別刻板印象較根深蒂固的亞洲區域特別顯著。均富 (Grant Thornton) 國際會計師事務所在 2009 年出版〈國際企業報告〉，依比例順序列出在全球包含歐、美、亞洲地區的 36 個國家裡，女性在私人企業中擔任高階管理人的人數比例。調查發現，亞洲國家在前十名中就佔了五名，分別是菲律賓(47%)、泰國(38%)、台灣(31%)、中國(31%)及馬來西亞(31%)，皆顯著高於全球平均值 24%。而在中國、台灣、香港這三個華人地區中，最高階經營團隊內有包含女性的企業比例，分別高達 90%、83%及 80%，比向來被認為兩性較為平權的美國(69%)、加拿大(66%)及英國(64%)都還要多。

雖然資料顯示女性參與領導角色的比例正在逐漸擴大，但是女性領導人畢竟還是居於領導者中的少數，而且面臨較多性別角色與領導角色之間的衝突 (Eagly & Karau, 2002)。基於先天基因與後天環境的影響，男性與女性在行為模式的表現上具有顯著的差異 (Eagly, Wood, & Diekmann, 2000; Thornton & Freedman, 1979)。經過社會化的歷程之後，這些差異逐漸成為對於性別角色的一種刻板印象：男性特質傾向於積極、果決、專斷及自信，女性特質則傾向於關懷、照顧、長於溝通協調及優柔寡斷 (Eagly et al., 2000)。由於在漫

長的歷史與傳統之中，領導者多由男性擔任，因此使得領導者角色與男性性別角色之間存在較多的相似性 (Eagly, 2007; Eagly & Carli, 2003)。當女性開始擔任領導者角色時，便需要面對其性別角色與既有領導者角色之間的衝突，並在女性角色與領導者角色之間進行取舍 (Eagly & Karau, 2002)。

過去研究發現，女性擔任領導者時，多半會採取模仿男性領導者的行為與策略，展現同樣多的專斷與控制行為，藉以鞏固上下權力距離、強調其權威不容挑戰，也因此必須面對性別角色與領導者角色之間的高度衝突 (林姿葶、鄭伯壘, 2007; Ragins, 1991)。但是，女性領導者「入境隨俗」式的模仿策略，真的能夠獲得良好的領導效能嗎？抑或反而可能導致女性領導者的失敗？同樣的領導風格由不同性別的領導者展現時，其效果是否完全相同？除了「移植」較具男性性別角色特徵的領導風格之外，女性領導者能否從自身的性別角色特徵中找到足以發揮高度領導效能的優勢，展現出不同於大多數男性領導者的領導風格？

回顧過去關於性別與領導的文獻，會發現先前研究並無法針對前述問題提供適切答案。過去相關文獻主要是以下列議題為主要關切對象：一、女性進入領導者角色時，是否較容易因性別刻板印象而遭受歧視 (Eagly, 2007)；二、女性領導者之所以較常面臨性別角色與領導角色間衝突的原因 (如 Eagly & Karau, 2002)；三、為何即便表現相當，女性領導者卻容易得到比男性領導者要差的評價 (如 Heilman & Okimoto, 2007; Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004; Lyness & Heilman, 2006; Parks-Stamm, Heilman, & Hearn, 2008)。但是，這些文獻並未指出當女性領導者模仿男性同儕較專斷、控制、自信的一面，並展現出較具男性特質的領導者角色時，是否能夠獲得同樣的領導效能。另外，儘管已有一些文獻指出男性與女性領導者傾向展現出不盡相同的領導風格與策略 (如 Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly et al., 2003; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995)，其亦都只停留在兩性領導行為差異

的描述，並未指出女性領導者是否的確在其較常展現的領導行為上較男性領導者更具優勢。簡而言之，由於這些文獻並未能深入探討領導效能展現的性別差異，在此基礎之上，僅能理解為何女性領導者在現狀中較易遭受歧視與阻礙，卻無法為其提供可行的適應策略，也無法更進一步修正既有以男性觀點出發進行探討、無法適切地詮釋女性領導現象的傳統領導原則與理論。

有鑑於此，本研究旨在探究領導效能展現的性別差異，以深入瞭解不同性別領導者展現類似領導行為時，其效能是否也將顯著不同。由於過去研究並未清楚指出女性領導者展現何種領導行為時將具有高度效能，本研究藉由質化研究的方式，從多元觀點蒐集組織脈絡中重要的信息，以試圖對男性領導者與女性領導者的效能展現做出豐富的描述，再從中分析、比對出重要的領導行為差異。本研究藉著與國內的大型服務業組織合作的機會，以該企業中的基層主管為對象進行深入研究。首先在該組織人力資源部門的協助下，依據團隊績效、部屬晉升、降級、異動、離職等績效評核客觀指標，以及部屬知覺工作滿意度、組織認同、知覺組織支持等主觀評判，綜合確認出評判基層主管領導效能優劣之標準。接著，再根據此一標準取樣出領導效能卓越的男性與女性基層主管，同時也挑選出基本資料相似、資歷相當但績效相對較差的男性與女性對應基層主管。在挑選出目標領導者之後，再針對這些領導者的直接部屬進行深度訪談。最後，再由多位訪談資料的整理、歸類、分析中，對於領導效能展現的性別差異進行描繪，並試圖與既有的性別與領導理論進行對話，對現行理論進行必要修正。

本研究在性別與領導理論上極具重要性。首先，本研究結果將對女性領導者進行深入觀察與描述，可以彌補既有領導文獻偏重男性領導者而忽略女性領導者之不足（Eagly, 2007； Helgesen, 1990）。其次，本研究結果將成為既有性別與領導文獻的重要補充：相較於目前研究多僅著重在兩性領導風格展現差異之描述，本研究將進一步探討不同性別領導者展現特定領導風格時，

其效能展現是否具有關鍵性差異。更重要地，相較於現有文獻僅著重於解釋女性領導者目前所面臨之劣勢因素(Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Karau, 2002; Heilman & Okimoto, 2007)，本研究成果將能指出女性領導者應該把握哪些優勢因素，在模仿多數男性領導者、展現類似領導風格的路線之外，找到更加適合其性別角色、避免性別角色與領導者角色衝突的嶄新領導策略。而以上貢獻將使得既有領導理論可以從性別差異的角度重新出發，在經過必要修正之後，成為較不因性別差異而出現詮釋限制、更加完整的新一代理論。

本研究亦極具實務價值。透過多重、客觀的篩選程序，本研究將能明確而清楚地定義出何為「高效能」的領導者，並藉由嚴謹的分析過程，比對出高效能男性領導者與高效能女性領導者所展現出的領導風格，是否存在重要差異。本研究成果亦能清楚呈現同樣的領導風格，是否在由男性領導者展現時即可促進領導效能，但改由女性領導者展現時卻成為領導效能的阻礙。藉由這些成果，將可在女性領導者比例日漸升高的今日社會中，釐清角色衝突是否為女性擔負領導責任時所需付出的必然代價。

第二章 文獻探討

過去研究認為女性的領導風格與大多數男性不同，人們談論女性領導者時，通常會根據傳統的男性、女性刻板印象做判斷，多數人認為女性相對男性在領導能力的挑戰更上層樓。換句話說，我們對男性領導者與女性領導者的想法，反映了社會對男性角色與女性角色常見的刻板印象。但也有另外一些研究樂觀地指出，這些刻板印象正在改變，人們日益認為男性領導者與女性領導者有趨於雷同之勢 (Duehr & Bono, 2006)。承接上述得知領導研究中的性別議題仍需更多、更深入的探討，目前的研究結果皆未有定論，因此本章將先回顧領導相關研究，緊接著將目前性別與領導研究發展的狀況做一詳盡說明，最後將引出領導效能於性別領導研究中尚處匱乏的議題。

第一節 領導相關研究

早期的領導理論，傾向強化領導者個人特質，追溯至 1930 年代左右，學者開始針對領導者的性格或智力探討，將其視為區分領導者或非領導者的重要因素。但是這樣的研究取向往往面臨許多死胡同，例如 Geier (1967) 回顧二十幾篇關於領導者特質的相關研究之後，發現這些研究總共列出近八十種的領導者特質。然而經過調查，其中只有五個特質比較可能共同出現在大部分的研究中。所以如果研究的目的是要找出一組能永遠用來區別是否為領導者的特質，或是能用來區別有效能的領導者與無效能的領導者，那麼這些研究皆無法回答這個疑問。這也顯示在不考慮任何其他因素之下，直接判定所有有效領導者皆擁有一致且獨特特質的想法太過於武斷。

但如果研究的目的是要找出和領導有一致相關的特質，則研究結果的解釋將較能令人信服。例如 Kirkpatrick 與 Locke (1991) 用以區別領導者與非領導者間之差異的六種主要特質包括：與工作相關的知識、智慧、正直且誠實、領導的欲望、雄心勃勃且精力充沛以及自信心。此外，近來的研究也提出強而有力的證據來支持下述的說法：越能自我監控的人，越是擁有在不同情況中調整他們行為的彈性，也越能有可能在團隊中嶄露頭角成為領導者 (Zaccaro, Foti & Kenny, 1991)。我們可以得知，這一系列研究的結論為：某些特質能增加領導者成功的機會機率，但沒有一個特質能保證成功。Robbins (2007) 總結四個特質理論的限制：一、沒有任何普遍的特質可以在所有情境中預測領導效能。二、特質預測行為較常出現在弱情境當中，而非強情境中。例如在有強烈誘因或是特殊強烈文化的組織中，領導者無法施展自己天生的特質。所以在多數組織中，利用特質來預測領導效能可能受到許多限制。三、從結果分析出原因，證據仍明顯不足。例如領導者是本身具有高度領導智慧，還是在成功擔任領導者之後使他擁有高度領導智慧？四、特質在預期是否能夠成為領導者，有較佳的預測力，卻無法實際區分其領導效能高低。意即個體所展現的特質與他人認為此人能成為一位領導者，皆不一定表示他能成功地帶領團隊成功達成目標。

由於上述限制，研究者轉向聚焦於領導者所表現的行為上，1940 年後期到 1960 年代中，學者欲瞭解高度領導效能領導者的行為中是否存有獨特性。行為理論與特質論擁有兩個完全不同的涵義，若特質論是成功的，它將為組織的正式領導職位提供一套正確且標準的人才甄選基礎。相對而言，若行為理論的觀點則能指出領導之決定性行為，組織將能夠訓練人們成為領導者，不分你我。意即特質論認為領導者為天生的、領導特質與生俱來；行為理論則認為領導者是可以被培養出來的。

俄亥俄州立大學的研究與密西根大學的研究為行為理論中重要的研究基

礎。密西根大學調查研究中心的領導研究，大約與俄亥俄州立大學的研究同時開始，兩者皆具有相同的研究目的：探究和測量與部屬工作績效有關的領導行為特徵。俄亥俄州立大學的研究結果將上千個領導行為歸納為兩大類，並將其命名為倡導結構（initiating structure）與體恤（consideration）。倡導結構指領導者在追求達成目標的過程中，為定義和建構自己與部屬的角色時所做的行為。例如具有高倡導結構的領導者可以描述為「指定部屬從事特定任務」或「強調並要求在期限內完成工作」。體恤則指領導者願意和部屬建立互信、尊重部屬意見並注重部屬感受的工作關係。根據上述定義，許多研究皆發現高倡導結構且高體恤的領導者比其他領導者更能使部屬有較高的績效與工作滿意度。

密西根大學的研究團隊也得到兩個領導行為向度，分別為員工導向（employee-oriented）與生產導向（production-oriented）。員工導向的領導者較注重自己與團隊成員間的人際關係，他們瞭解部屬間擁有個別差異，也能注意部屬的需求。相對的，生產導向的領導者較強調工作的技術與作業面，他們注重工作完成度並且認為部屬只是成功達成工作目標的工具而已。後續的相關研究認為生產導向的領導者與員工低度的工作滿意程度、低團隊生產力相關；而員工導向的領導者則與高團隊生產力、高度工作滿意度相關，因此這一派的學者支持領導者施展的員工導向的領導行為。

以上述兩個研究為基礎，行為理論後續還發展出管理方格（managerial grid）等許多相關的領導研究。行為理論在確認領導行為與團隊績效的一致性關係中，已經獲得一定程度的成功，但還是有所遺漏的：沒有考量影響成功或失敗的情境因素。

一個在 A 企業呼風喚雨、讓組織轉虧為盈的領導者，是否也能在 B 企業大展長才呢？這樣的問題讓領導研究領域的學者瞭解到，預測領導成功與否

是一件相當複雜的事，不適單靠獨立出幾個特質或是行爲即可。後續一些研究方法成功的獨立出這些關鍵的情境因素，同時也得到了較多支持與認同，此一類的觀點統稱為領導研究中的權變理論。例如：費德勒權變模式（Fiedler contingency model）認為團體績效有賴於領導者與其部屬的互動類型，及情境給予領導者的控制權或影響力的適當配合（Fiedler, 1967）。費德勒首先確認領導者是關係取向亦或是工作取向的基本領導風格，緊接著加入三個權變向度用來界定出情境因素，包含：領導者與部屬的關係（leader-member relations）、工作結構（task structure）以及職位權力（position power）。費德勒模式將上述兩者（基本領導風格與情境因素）做一搭配，以期達到最高領導效能，根據他的研究結論：工作取向的領導者在非常有利（領導者與部屬的關係、工作結構及職位權力皆高）與非常不利（領導者與部屬的關係、工作結構及職位權力皆低）的情境下表現較好，而關係取向的領導者則在中等有利的情況下有較佳的表現，爾後也有不少研究證據支持此模式的預測。近年來，Fiedler 與 Garcia（1987）重新定義費德勒權變模式，他們特別把壓力視為一種不利的情境，將壓力加入一起探討，進一步了解領導者的智慧與經驗如何影響其處理壓力，他們稱其為認知資源理論（cognitive resource theory）。

除了上述的費德勒權變模式之外，權變理論中較具代表性的例如由 House（1971）提出的路徑—目標理論（path-goal theory）、Vroom 與 Yetton（1973）的領導者—參與模式（leader-participation model）以及 Dienesch 與 Liden（1986）的領導者—成員交換理論（leader-member exchange theory）等。權變理論認為若是忽略情境而相信某些領導風格是永遠有效的，是錯誤的。必須同時考量工作結構、領導者與部屬間的關係、組織特質等情境因素，才不會過度簡化領導者帶領團隊成員成功達成目標的過程。

爾後還有許多新穎的領導理論陸續被提出，例如 Avolio 與 Bass 在 1985 年區分出交易型領導（transactional leadership）與轉型式領導（transformational

leadership)、1998年Conger與Kanungo提出魅力型領導(charismatic leadership)以及Sashkin於1992年提出的願景式領導(visionary leadership)等。繼而延伸出更廣泛、更深入的領導相關議題，例如領導者的情緒智能是否為影響領導效能的重要因素、道德與領導的議題、性別的議題、跨文化的議題、信任與領導的議題等等。

領導者在團隊中扮演著重要的角色，因為領導者需要指引出達成目標的正確道路，從特質論、行為理論、權變理論一直延伸至近代新穎的領導相關理論，領導研究長久以來都希望探究領導效能展現高低的最佳指標。由上述的回顧我們得知，領導研究日新月異，尚有許多議題等待更深入的分析與討論，也顯示領導研究仍有相當廣泛的發展性。



第二節 性別與領導研究

由於是過去女性擔任領導者的機會相當稀有，使得早期的領導研究並未特別針對男性與女性進行區別，而是將男性領導者與女性領導者概括而論，通常都是以男性為主。特別是1970年代以前，領導模式與理論幾乎僅以男性為考量重點。舉例而言，基於兩次世界大戰期間軍隊中的管理方法，衍伸出了所謂「命令與控制」的領導模式(Cook & Rothwell, 2000)。此一模式是因應戰爭的需要而設計的，其原則是當戰勢高張時，領導軍隊的將領無法信任每一位部屬皆能自動自發地履行任務，所以必須透過清楚的命令來定義每個人所應擔負的責任義務，並透過嚴密的控制手段來確保任務圓滿達成。早期這些大部分以男性為主的「男性化」領導模式，大多有以下這些特點：從軍隊領導衍生而來、以行動為導向、重視因果關係、不帶個人情感、領導者的位置高不可攀等。

1980 年代起，由於社會型態逐漸地轉變，女性漸漸走出家庭成爲工作者、成爲企業組織中的一員，於是女性比過去更有機會成爲領導者。基於兩性在生理、心理、文化背景、後天教育上都具有相當差異，許多研究皆發現不論位階高低，在領導工作上，男女性各自採用不同的行事方式、思考模式、態度及行爲(詳見 Cook & Rothwell, 2000)。例如在 Eagly 與 Johnson (1990) 的後設分析研究中，蒐集了 1961 年至 1987 年間同時包含「領導」、「領導風格」與「性別」、「性別差異」、「女性」等關鍵字的相關文獻，從中挑出內容提及「任務導向」、「人際導向」、「專權作風」或「民主作風」這四種兩兩對比程度高的領導風格研究，共計 370 篇。經過資料分類、編碼、統計分析比較等程序後發現：在實驗法與評估法的研究中，男性會展現較多任務導向的領導行爲、女性則展現較多人際導向領導行爲；但是在針對實際組織樣本進行的研究中，男性與女性施展人際導向或任務導向的領導行爲程度，則沒有顯著差異。至於針對專權與民主作風的比較中則指出，不論在實驗法、評估法與組織研究中，男性皆較傾向專權作風，而女性則擁有較多的民主領導風格。在較晚期的研究中(如 Druskat, 1994; Eagly et al., 2003; Trinidad & Normore, 2005) 也有一致性的發現：不論是在一般私人企業或學校場域的組織情境脈絡中，男性和女性主管的領導行爲有顯著的差異：女性主管較傾向展現民主、參與式領導與轉型式領導風格，男性主管則較傾向展現專權、控制式的領導風格。

而另外一項 1980 年代以後性別與領導的研究趨勢，則是開始逐漸關注由「女性」擔任領導者的相關議題，諸如性別刻板印象 (gender stereotype) 所造成的身心壓力、因玻璃天花板效應 (glass ceiling) 造成女性升遷的阻礙、女性領導風格、女性的領導困境等 (Eagly, 2007; Eagly & Carli, 2003; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Karau, 2002; Heilman & Okimoto, 2007; Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004; Lyness & Heilman, 2006;

Parks-Stamm et al., 2008)。例如 Heilman 等人 (2004) 發現，女性領導者在傳統由男性扮演的領導者角色上非常成功時，反而會因為其行為違反性別刻板印象的關係而獲得較少正面評價，部屬也傾向與成功的女性領導者保持距離。而在 Heilman 與 Okimoto (2007) 的實驗室研究中也發現，即便女性領導者在領導者角色上相當成功，他人亦常基於「在領導者角色上成功者，必然須以家庭角色的失敗為代價」之刻板印象預期，而對女性領導者做出較差的評價。Parks-Stamm 等人 (2008) 更發現，不只是男性受試者會因為性別刻板印象而歧視女性領導者，即便是同為女性的受試者，仍然會因為性別刻板印象的影響，而對女性領導者做出較差的評價。Adler (1996) 將這股研究趨勢稱為領導角色的「女性化」(feminization)，這些研究指出女性在擔任領導職位的過程中，將普遍地受到比男性更多的困難與挑戰，這也意味著在今日社會中，有越來越多的女性正在經歷身為領導者的壓力。另外，這些研究也認為由於文化、成長背景的差異與女性同時擔任多重角色等等，都是女性在這以男性為主導的社會中，處於較不利地位、面臨較多困境的原因。

相較於國外性別與領導研究的蓬勃發展，國內研究多還在起步階段，實際的成果仍如鳳毛麟角。目前，較具代表性的實徵研究有兩篇：其中一篇是以台灣地區的女性領導者為樣本，利用質化研究的方式對受試者進行深度訪談 (陳皎眉、陳彰儀，2005)。結果發現，與國外研究結論相似，台灣女性領導者不僅必須面對一般性的工作壓力，還必須面對性別刻板印象所造成的壓力。

另外一篇則是以問卷調查的研究取向，探討男性與女性領導者在華人傳統家長式領導風格的展現上，是否具有顯著差異 (林姿葶、鄭伯壘，2007)。雖然就定義上而言，威權領導較具男性特質，而仁慈領導較具女性特質，但該研究以來自 60 家台灣企業的 510 個主管、部屬對偶為樣本，發現女性領導者所展現出的威權領導並未顯著低於男性領導者的威權領導，而其展現出的

仁慈領導相較於男性領導者的仁慈領導亦未顯著較高。甚至當女性主管面對男性部屬時，其威權領導的程度更顯著高於其他主管、部屬性別配對。換言之，當女性擔任領導者角色時，其主要的適應策略是模仿身為多數的其他男性領導者，特別是面對不同性別的部屬時，常須表現得「比男性更像男性」。這兩篇研究顯示，台灣地區的女性領導者與國外地區女性領導者相似，都較傾向使用模仿多數男性同儕的方式，來適應受限於性別刻板印象影響、對女性領導者較不利的社會環境。而此一環境也的確對於女性領導者產生較高的身心壓力。

儘管這些研究已經累積了不少成果，卻尚未有研究關切特定領導風格的展現，是否會因為領導者性別的不同而帶來不同程度的領導效能？



第三節 兩性領導研究與領導效能

領導效能即是領導者在責任範圍內，透過領導行為影響員工與組織，以滿足員工需求且達成組織、團體、員工或領導者本人目標達成的程度（Yukl, 2006）。網羅過去研究曾用來測量領導效能的指標包含：部屬工作滿意度、領導者被部屬接納的程度（House, 1971）、團體績效（Kerr & Jermier, 1978）、組織目標達成度和領導者的貢獻度（Yukl, 1989）等。

過去研究亦指出，在部屬的心目中，直屬主管具有「組織代理人」的形象與角色（Levinson, 1965）。因此，員工與主管之間的互動品質除了直接反應在上述的領導效能指標之外，部屬與領導者間的正向互動與關係品質，會使得部屬的正向回饋或效能向上延伸到組織的層次（Hui、Lee & Rousseau, 2004）。在部分階級分明的組織中，為了滿足個人需求，員工將更依賴直屬主管來獲得各種資源，包含實質獎勵與口頭鼓勵等；同樣地，組織亦透過主管來向基

層員工傳達組織的政策、核心價值，若是主管能夠成功地擔任組織與員工之間雙向溝通的重要橋樑角色，那麼將可以正向強化員工對組織的認同、知覺組織支持的程度。Hui 等人（2004）研究發現員工與主管的關係品質會對組織承諾與組織公民行為具有顯著的正向作用。研究結果顯示，員工與直屬主管關係對員工與組織關係（employee -organization relationship, EOR）具有正向效果，進而突顯出領導者所具有組織的代理（agent）角色。

但是在性別領導研究領域中，論及實際領導效能的研究仍寥寥無幾，多數研究仍停留於猜想、預測、印象中的領導效能（Schein, Mueller, Lituchy, & Liu, 1996; Willemsem, 2002）。在過去文獻中，至今只有一篇研究（Eagly et al., 1995）曾經粗淺地討論過領導者性別與領導效能之間的關係。在這篇研究中，Eagly 等人對 1989 年以前的 96 篇性別與領導研究進行後設分析，由研究者將各研究中的領導效能變項重新登錄，並引用先前研究對各種領導職位的男性化程度定義，來判定各研究中領導者職位的男性化程度。結果發現，領導者的性別與領導效能的高低並無顯著的關聯性，但是在男性化程度較高的職位上擔任領導者的男性，傾向比同職位女性領導者獲得更高評價。在這篇研究中，是將領導者性別定義為領導效能的預測變項，但此一研究所獲得的結果，並無法為女性領導者在當前組織情境中的適應提供有建設性的啟示；Eagly 的研究團隊也在更晚期的一篇研究（Eagly et al., 2003）中指出：更有意義的研究方向應該是探究當女性領導者展現特定領導風格時，其效果是否亦與男性領導者所展現之同樣領導風格相當。

綜合上述國內外的研究結果可得知：目前的研究皆無法回答女性領導者的模仿策略，是否就是能使領導效能高度展現的最佳策略，亦無法累積足夠研究成果，與既有性別與領導理論進行對話。有鑑於此，本研究特以此為研究主題，試圖補足國外先前研究的重要缺口。

第四節 領導效能的性別差異

1990 年代起，與領導有關的文獻多半認為高效能領導者必須特別注重人際關係的培養。例如 Cook 與 Rothwell (2000) 回顧 1990 年代的領導文獻後發現，高效能的領導大致與以下幾項關鍵因素有關：一、能夠辨別異同的基礎能力；二、人際關係的建立；三、少控制、多開明；四、全心傾聽；五、接受互相矛盾的議論。相較於早期領導研究認為領導者角色與男性性別角色較為相似的結論，Cook 與 Rothwell 認為前述的這些關鍵因素反而是與女性的性別角色較為接近。Eagly (2007) 亦抱持相同看法，他指出在先前研究中發現女性領導者傾向於民主式、參與式及轉型式領導，而這些領導風格都是既有文獻中證實最具效能的領導方式，所以採用這些領導風格應該有助於女性領導者獲得更多優勢。

這些的觀點與 Eagly 與 Karau (2002) 所提出的角色一致性理論 (role congruity theory) 相符。該理論認為女性既有的性別角色與傳統上的領導者角色之間存在著不一致的刻板印象，使得人們總是對女性領導者存有負向偏見的觀感，而這也就是女性領導者比男性領導者獲得更多負面評價的主要原因。性別角色是由文化所形塑而成的男性與女性行為方式 (Nelson & Burke, 2002)。社會文化對男性與女性具有不同的期待與規範，強調男女兩性具有不同的特質，也應該各自扮演不同的角色：男性化特質通常與擁有較多權力的高階地位聯結，而女性化特質則與必須表現順從的低階地位聯結 (Conway, Pizzamiglio, & Mount, 1996)。因此，在工作任務導向的團隊中，領導者多被期望擁有較多男性特質並且位居高階 (Ritter & Yoder, 2004)。這些期望使得女性性別角色與領導者角色之間出現不一致，導致當女性擔任領導者時，必須較男性領導者受到更嚴格的檢視與評核。角色一致性理論認為，女性領導者將比男性領導者更不受到部屬的愛戴，特別是在男性特質較明顯的領導職

位上，女性領導者將受到更多歧視。

因此，若依角色一致性理論進行推測，績效優良的女性領導者應該展現較多與女性性別角色一致的領導行為，例如出色的溝通技巧、洞察力、願意聆聽、在協商或衝突的情境中擔任居中協調者、擁有良好的人際互動、運用柔性的方式處理人員問題等（Stanford, Oates, & Flores, 1995），透過這些「女性」特點有效地去影響別人。然而，在近期兩篇研究中，卻得到了與角色一致性理論預測方向相反的研究結果。其中一篇研究（Anderson, Lievens, Dam, & Born, 2006）發現，當男性領導者擁有較屬女性化特質的高度洞察力時，並不會因此得到部屬的負面評價；而當女性領導者擁有較屬男性化特質的高度決策力時，也不會因此得到負面評價。不僅如此，當女性擁有被歸類為較屬男性化特質的高度決策力時，其所獲得的正面評價還高於同樣具有決策力的男性領導者。另外一篇研究（Johnson, Murphy, Zewdie, & Reichard, 2008）則顯示，女性領導者若想被認定為是有效能的領導者，不只應該具備較屬女性化特質的敏感性（sensitivity），也必須同時兼具較屬於男性化特質的強韌性（strength）。兩篇研究皆指出，角色一致性理論有其推論上的限制。

那麼，角色一致性理論是否適於詮釋領導效能展現的性別差異？本研究將由所收集的質化資料中，對於此一理論進行檢驗。根據角色一致性理論，男性領導者在展現較符合男性性別角色特質（如果決、專斷、自信等）的領導行為時，應該會較具領導效能；而女性領導者在展現符合女性性別角色特質（如關懷、敏感、傾聽等）的領導行為，應該會較具領導效能。但若由 Anderson 等人（2006）與 Johnson 等人（2008）的研究進行初步推論，女性領導者在展現較符合男性特質的領導行為時，將不必然導致性別角色與領導角色之間的衝突，並進而造成對領導效能的損害。此一推論也可獲得部分人力資源文獻的支持，例如 Sargent 與其研究夥伴認為當領導者同時兼具兩性特質（androgynous）時，其領導效能應會大幅提升（Blanchard & Sargent, 1984；

Korabik, 1990； Sargent, 1979； Sargent & Stupak, 1989)。在此基礎上，Kent 與 Moss（1994）利用實驗法進行驗證，結果發現同時擁有兩性特質者，被選任成為領導者的機會並不低於具有顯著男性特質者。Bowen、Swim 及 Jacobs（2000）亦認為過去符合性別刻板印象的相關領導研究多因受限於研究樣本的限制而在生態效度上有所缺失；在真正的工作場域中，可能並不存在如此明顯的性別刻板印象，並進而造成對男、女性管理者評價不公的問題。

究竟哪一種說法較適於解釋本研究計畫將收集到的資料？而資料的趨勢又將如何修正既有的性別與領導理論？將是本研究關切的主要議題。



第三章 研究方法

本研究參考 Specner 與 Spencer (1993) 發展職能模式的方法：專家會議法。Specner 與 Spencer (1993) 指出專家會議法的步驟為：(1) 成立專案小組，(2) 進行行為事例晤談，(3) 分析工作能力資料，(4) 驗證能力模式等。Spencer 與 Spencer (1993) 建議運用行為事例晤談 (Behavioral Event Interview, 簡稱 BEI) 來進行工作分析，此法是由 McClelland 與 Dailey (1972) 發展而來，其目標是希望透過此一晤談過程，以獲得員工完成工作的具體行為描述。它是一結合 Flanagan (1954) 關鍵事例法 (Critical Incident Technique, 簡稱 CIT) 與主題統覺測驗 (Thematic Apperception Test, 簡稱 TAT) 的訪談方式，主要的過程是請受訪者回憶過去半年 (或一年) 他在工作上最感到具有成就感 (或挫折感) 的關鍵事例，其中包括：(1) 情境的描述；(2) 有那些人參與；(3) 實際採取了那些行為；(4) 個人有何感覺，以及 (5) 結果如何，亦即受訪者必須回憶並陳述一個完整的故事。

不同於行為事例晤談法，關鍵事例法則是請受訪者回憶並描述他過去所帶過的部屬 (績優與表現不佳) 的一些關鍵事例，它主要包括四個特性：(1) 具體 (specific)，(2) 可觀察 (observable)，(3) 情境 (context)，(4) 結果 (consequence)。Latham 與 Wexley (1994) 指出，關鍵事例法之關鍵在於研究者與受訪者皆必須以「行為」為基礎，亦即受訪者所指出之關鍵事例必須是可以被觀察之行為，而研究者亦必須儘可能導引對方說出具體的行為。「行為事例晤談法」與「關鍵事例法」兩者相同之處在於回憶並描述個人 (自己或部屬) 在工作「情境」中的「行為」與「結果」，而不同在於行為事例晤談

法請受訪者回憶受訪者本人的行爲，而關鍵事例法則是請受訪者回憶他人的行爲。

由於本研究邀請的受訪者爲研究目標對象（領導者）的直屬部屬，受訪者需要回憶「他人」的行爲，因此本研究改採用關鍵事例法來取得訪談資料。本研究配合研究對象之產業與運作特性，先行確認領導者效能程度高低的定義方式，並根據此一定義找出領導效能顯著較高與領導效能顯著較低的兩群領導者，並從中取樣出基本資料相似、資歷相當的對應目標對象。接著，採用半結構性訪談的方式，蒐集領導者與部屬互動的關鍵事例。透過對這些關鍵事例所進行的內容分析，可抽取出領導效能（高、低）乘上領導者性別（男、女）共四種組合之領導風格與策略描述。最後，將根據所得研究結果對於領導效能展現的性別差異進行描繪，並對照既有性別與領導理論，指出這些先前理論應該修正之處。



第一節 研究設計

由於先前研究對於女性領導者展現何種領導行爲時可以獲致最高效能，並未指出明確的推論方向，亦無法確定是否存在可做爲推論基礎的明確理論觀點，故較不宜直接採用量化研究取徑、進行演繹式的推論。本研究採用單層次分析之多案例設計的作法，以深度訪談的方式進行資料蒐集（鄭伯壘、黃敏萍，2008）。藉由質化研究的取徑，可以從多元化觀點盡可能蒐集組織脈絡中的重要信息，以試圖對所觀察現象做出豐富的描述。根據質化研究取徑所得的豐富研究資料，亦最適於用來回答本研究計畫所提出的研究問題，並對既有性別與領導理論進行修正。

第二節 研究對象

本研究與國內大型服務業組織為合作對象進行深入研究。根據行政院主計處調查，與受雇於製造業組織的職員相比，受雇於服務業組織職員的男、女性較為平均。因此採用服務業組織進行研究，應較能避免因男女比例懸殊、迫使居於極少數之女性領導者僅能按照多數人期待選擇模仿男性領導者的可能偏誤。另外，同樣根據主計處調查統計，基層主管中的女性比例顯著多於中、高階主管中的女性比例，為求取樣便利，本研究以該組織中的基層主管為主要之研究對象。

本研究合作的企業為國內不動產業界中一家標竿企業，該企業在國內深耕二十餘年，近年來亦積極向海外拓展企業版圖，擁有穩固的企業基礎。該企業目前擁有約四千名員工，其中基層主管約有三百四十四位。每位基層主管帶領七到十人不等的部屬成爲一個業務服務單位，各單位分布於台北、桃竹、台中、台南、高雄等地，主要的業務工作為中古房屋買賣、租賃仲介等。

本研究與該企業的人力資源部門洽談合作計畫並進行詳細討論，分別依據團隊績效、部屬晉升、降級、異動、離職等績效評核客觀指標，以及部屬工作滿意度、知覺組織支持、組織認同等主觀評判指標，來擬定可供評斷各基層主管領導效能優劣之標準。根據此一標準，研究者請人力資源部門提供相關資料，由研究者進行資料統計分析。以下分列詳述本研究所採用的五個領導效能評量指標：

一、 團隊績效

總計該業務單位所有成員於民國 99 年的實際年度業績，該業績來自於成功仲介房屋買賣後所收取的服務費用。

二、 團隊成員人才指標

爲了檢視主管對人才育成的成效，本研究透過一套客觀、公平且可量化的方法來測量人才指標。其中包含團隊成員晉升、降級、離職以及異動（包含因表現優良而調至其他單位的支援異動與不適任的調離原單位異動）等狀況，皆會列入本研究領導效能的評測。本研究採用該單位於民國 99 年整年度的所有人事資料，進行統計分析。

三、 直屬部屬工作滿意度

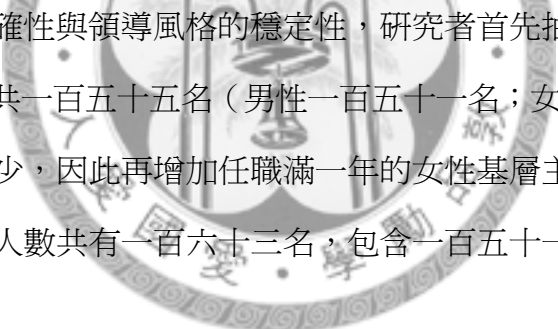
主要測量員工對整體工作之滿意程度，本量表參考明尼蘇達滿意問卷短式本（Minnesota Satisfaction Questionnaire, Short Form）（Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967），共五題。採用五點量尺，其上分別標明「非常不同意」、「不同意」、「沒有意見」、「同意」、及「非常同意」等五種選項，分別給予「1」至「5」的分數。此量表的內部一致性信度係數（Cronback's α ）爲 0.88。量表內容請參考附錄一。

四、 直屬部屬知覺組織支持

Eisenberger、Huntington、Hutchison 及 Sowa（1986）以社會交換理論，說明員工對組織承諾或忠誠的一個可能的成因，即是員工所知覺到公司對他們承諾的程度，亦即知覺到的組織支持（perceived organizational support, POS）。爲瞭解員工對組織支持的知覺狀況，本研究參考 Eisenberger 等人（1986）所編製的量表，設計三個題目，採用五點量尺測量，分別標明「非常不同意」、「不同意」、「沒有意見」、「同意」、及「非常同意」等五種選項，分別給予「1」至「5」的分數。此量表的內部一致性信度係數（Cronback's α ）爲 0.86。量表內容請參考附錄一。

五、 直屬部屬組織認同

Porter、Steer、Mowday 及 Boulian (1974) 編製了組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ), 該量表共有十五題, 分別測量員工付出額外努力的意願、認同、忠誠、順從、留職、內化、目標一致、以及關心組織未來等 (Mowday, Porter, & Steers, 1982)。為瞭解員工對組織認同的程度, 本研究參考 Porter 等人 (1974) 所編的量表, 編製了一份共計六題的量表, 量表採用五點量尺, 分別標明「非常不同意」、「不同意」、「沒有意見」、「同意」、及「非常同意」等五種選項, 分別給予「1」至「5」的分數。此量表的內部一致性信度係數 (Cronback's α) 為 0.87。量表內容請參考附錄一。



為求資料正確性與領導風格的穩定性, 研究者首先抽取擔任主管職兩年以上的基層主管共一百五十五名 (男性一百五十一名; 女性四名), 但由於女性主管的數量過少, 因此再增加任職滿一年的女性基層主管八名。最後總結納入篩選樣本的人數共有一百六十三名, 包含一百五十一名男性與十二名女性。

由於每位主管帶領的團隊 (業務服務單位) 分布於台北、桃竹、台中、台南、高雄各地, 為了平衡區域性的差異, 研究者首先依照業務單位所在的地理位置做為分類依據, 再將上述五個領導效能指標進行標準化處理。接著統整所有資料再進行比對, 五個效能指標皆為正值即分類成為富有高度領導效能的領導者; 五個效能指標皆為負值即分類成為低度領導效能的領導者。

最後取樣出領導效能卓越的男性基層主管五名、女性基層主管三名做為高領導效能組領導者; 同時也挑選出基本資料、資歷 (包含個人年資與職級、單位屬性) 皆與高領導效能組領導者相當但績效相對較差的男性與女性基層

主管，男性六名、女性三名。為求研究嚴謹性，研究者先以 t 檢定檢驗領導者性別對領導者年齡、擔任主管年資是否存在顯著差異；再用同樣方式檢驗領導效能高低對領導者年齡、擔任主管年資是否存在顯著差異。t 檢定結果顯示領導者性別對領導者年齡、擔任主管年資沒有顯著差異；領導效能高低對領導者年齡、擔任主管年資亦沒有存在顯著差異，分析結果分別如表一與表二所示。

表一

領導者性別對領導者年齡、擔任主管年資之 t 檢定分析。

	男性領導者			女性領導者			t 值	F 值
	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差		
領導者年齡	11	37.55	4.82	6	34.83	5.12	1.085	.090
領導者擔任 主管年資	11	3.15	0.76	6	2.05	1.37	2.142	.867

表二

領導效能高低對領導者年齡、擔任主管年資之 t 檢定分析。

	高度領導效能			低度領導效能			t 值	F 值
	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差		
領導者年齡	8	38.25	5.12	9	35.11	4.57	1.337	.643
領導者擔任 主管年資	8	3.11	1.15	9	2.45	1.05	1.230	.058

為了確定本研究所篩選出來的研究對象確實能夠依照領導效能指標而清楚地被區分成為高度領導效能與低度領導效能，本研究利用 Mann-Whitney U 檢定（無母數檢定法）對十七位目標主管的五項領導效能指標進行檢核。首

先，檢視高度領導效能組與低度領導效能組組間，各個領導效能指標是否真的存有顯著差異；緊接著檢定在高度領導效能組中，男性領導者與女性領導者間的領導效能指標是否擁有顯著差異；最後檢驗低度領導效能組內男性領導者與女性領導者的領導效能指標是否有顯著差異。

Mann-Whitney U 檢定結果發現，按照高度領導效能與低度領導效能切分成兩組，五項領導效能指標都在兩組間具有顯著差距；而在高度領導效能的組別中，男性與女性在上述五項領導效能指標的表現上沒有顯著差異；相同地，在低度領導效能的組別中，男性與女性在上述五項領導效能指標的表現也沒有顯著差異，分析結果分別如表三所示。

表三
領導效能指標組間與組內之 Mann-Whitney U 檢定分析。

領導效能指標	高度領導效能與 低度領導效能組 間差異分析		高度領導效能組 內性別差異分析		低度領導效能組 內性別差異分析	
	Mann-Whitney U 統計量	Z 檢定	Mann-Whitney U 統計量	Z 檢定	Mann-Whitney U 統計量	Z 檢定
團隊績效	0.00	-3.46**	6.00	-0.45	2.00	-1.81
團隊成員人才指標	0.00	-3.46**	6.00	-0.45	5.00	-1.03
直屬部屬工作滿意度	4.00	-2.91**	0.00	-1.94	7.00	-0.52
直屬部屬知覺組織支持	6.00	-2.70**	1.50	-1.37	4.50	-1.17
直屬部屬組織認同	4.00	-2.92**	0.00	-1.94	7.50	-0.39

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

由以上操弄檢核的結果可知，本研究針對研究對象操弄的品質良好、可以成功地定義出擁有高度領導效能與低度領導效能的領導者。

在確認挑選出高度領導效能與低度領導效能的目標領導者（共十七名基層主管，包含：高度領導效能男性五名、高度領導效能女性三名、低度領導效能男性六名以及低度領導效能女性三名）之後，研究者再從這些目標領導者的直接部屬中，隨機取樣二到三名做為進行深度訪談之對象。本研究總計共有四十九名基層員工受訪，其中直屬於高度領導效能男性領導者有十五名、直屬於高度領導效能女性領導者有八名、直屬於低度領導效能男性領導者有十八名、直屬於低度領導效能女性領導者則有八名。



第三節 研究工具

本研究在與目標領導者之直屬部屬進行深度訪談時，採用質化研究法中的關鍵事例法（Flanagan, 1954）來進行部屬個別訪談，以避免受訪者在訪談的過程中偏離研究主題。關鍵事例法主要是透過搜集關鍵事例，並經由眾多關鍵事例情境、行為與結果之整合分析，來指出重要之要素與特徵。此法在本質上是一種分類的研究方法，經由結構化、開放式的問題蒐集資料，應答者會被要求回答近期發生的特殊事件，而非一般性、個人解釋或結論（Bitner, Booms, & Mohr, 1994）。因此研究者預先準備好一份半結構式訪談表，邀請受訪者分享與直屬主管互動的工作經驗與重要工作事件。

半結構式訪談表的內容包含：一、工作背景資料，包含在該公司工作的時間、與直屬主管認識的時間等；二、平常和直屬主管的互動、溝通方式；三、詳細說明在和主管的互動經驗中，印象最深刻的事件經過；四、詳細說明在和主管的互動經驗中，共同面對困難情境並設法克服的事件經過。每個

事件都必須清楚地包含五個訊息：發生時間、相關人員、事件經過、事件結果、受訪者的感受。

Andersson 與 Nilsson (1964) 曾針對關鍵事例法的一般信度和效度進行一項廣泛性評估的研究，結果顯示：藉由關鍵事例法蒐集到廣泛且詳細描述的資料不僅擁有一定的信效與效度，而且訪談時所獲得的事件數目和結構不會因為訪員的不同而受影響。由於本研究的受訪者人數眾多，因此研究者同時邀請多位研究人員（包含博士班學生與碩士班學生）協助執行。本研究利用此法蒐集重要而關鍵的事件，再對資料中的故事或事例進行內容分析。



第四節 資料蒐集

首先針對目標領導者的直屬部屬發出邀請函並以電話邀約，在信函與口頭上說明研究主題、目的及方法。在確認受訪對象接受邀請後，為了建立更良好的訪談關係，使訪談能夠順利進行，研究者事先以電子郵件或電話與受訪對象接觸，說明以下事宜：一、介紹研究成員與訪談原因，使受訪對象對研究人員有更進一步的認識，以避免訪談時的陌生感；二、說明研究的目的、方式，使受訪者對研究主題有確切的瞭解；三、約定訪談時間與地點。同時，將訪談大綱事先寄發，讓受訪者能預做準備。

在進行訪談時，由研究者與若干名研究人員輪流擔任主談人，另外安排一名研究人員進行紀錄與錄音工作。為了確保訪談資料不會受到主談者主觀偏誤的影響，在訪談時研究人員僅能得知受訪者直屬主管的姓名與性別，而其領導效能的資料則是被保密的。訪談流程首先說明研究與訪談目的，並強調訪談內容僅供學術參考之用，研究者必定會保護受訪者的隱私。接著開始訪談，要求受訪者以實際事例來說明其所描述的內容。為了避免訪談程序的

可能缺漏，訪談結束前，會再次由協助記錄與錄音的研究人員檢核是否有尚未釐清之問題。每位受訪人員的訪談時間約為四十分鐘至一小時。

第五節 資料分析程序

在所有訪談結束後，研究者由訪談資料的整理、歸類、分析中，對於領導效能展現的性別差異進行描繪，並試圖與既有的性別與領導理論進行對話，對現行理論進行必要修正。為提升研究資料的準確性，本研究所進行之研究設計、資料蒐集及資料分析方式，均嚴格遵守典型的案例研究步驟（見鄭伯壘、黃敏萍，2008）。另外，為了更貼近本研究所採用的研究工具—關鍵事例法，在資料分析時也同時參考 Flanagan（1954）詳細描述關鍵事例法研究整體操作上的流程與徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯壘及樊景立（2006）在德行領導研究中提供從事例蒐集直到內容分析完成的整套程序。

本研究資料分析共分五個階段依序執行，分述如下：

一、 建立文本

首先將四十九位受訪者的訪談錄音謄寫成文本，在謄寫時同時參閱訪談紀錄以確認資料正確性。

二、 事例蒐集與三角檢證

研究者邀請兩位曾參與訪談資料蒐集的兩位研究人員，分別從每一篇訪談文本中將有明確意涵的事例篩選出來。在三位研究人員皆篩選完所有事例之後，依照受訪者為順序，三位研究人員透過討論、同時對照訪談摘記，釐清隱諱不明之處以求周延，並且避免個人的偏見。在三位研究人員群體討論中，刪除內容資訊不足、語意含糊不清的事

例，同時依序確認納入後續分析的事例。篩選的標準為三位參與者皆認同該事例可以明確反應領導者所展現的領導行為並且符合關鍵事例法的規範，即確定該事例納入後續分析。

初步事例蒐集的結果包含：高效能的男性領導者 132 個事例、高效能的女性領導者 139 個事例、低效能的男性領導者 146 個事例、低效能的女性領導者 68 個事例。每個事例皆有一個編碼，編碼內容依序分別為：領導者分類（「A」為高效能的男性領導者、「B」為高效能的女性領導者、「C」為低效能的男性領導者、「D」為低效能的女性領導者）、領導者編號、受訪者編號、事例序號。

三、 事例初步分類與概念分類確認

接著，研究者詳細閱讀每一個事例的內容，並參照全文主題，給予該事例一個重要概念（即以一句話簡述之）。其中，部分事例同時蘊含了兩至三個重要概念，因此研究者亦給予這些事例兩至三個重要概念。

為了避免因為研究者個人的選擇性知覺，而產生不恰當的詮釋，因此研究者邀請四位亦曾參與訪談的研究人員共同檢視每個重要概念分類中的事例是否合宜，以確保每一個重要概念都能確切地反映所涵納的事例。修正時，一方面搬動不合適的事例、修改其概念分類；一方面修飾概念分類的文字敘述；另一方面，將含有較複雜面向的重要概念再次細分，成為簡明、精確的新概念。同時，亦刪除少許內容資訊不足、語意含糊不清的事例。由於參與確認分類的研究人員共有五位，因此修正標準為 80% 以上的參與者表示贊成即確定該事例的概念分類。

在此階段的檢視與修正之後，最後綜整事例的數量為：高效能的男性領導者總計 125 個事例（刪除 7 個事例），其中有 2 個事例同時反映三個重要概念，21 個事例同時反映兩個重要概念、其餘 102 個事例皆反映一個重要概念；高效能的女性領導者總計有 133 個事例（刪除 6 個事例），其中有 1 個事例同時反映三個重要概念、17 個事例同時反映兩個重要概念、其餘 115 個事例皆反映一個重要概念；低效能的男性領導者總計 133 個事例（刪除 13 個事例），其中有 1 個事例同時反映三個重要概念、7 個事例同時反映兩個重要概念、其餘 125 個事例皆反映一個重要概念；低效能的女性領導者總計 62 個事例（刪除 6 個事例），其中有 6 個事例同時反映兩個重要概念、其餘 56 個事例皆反映一個重要概念。

獲得的概念分類數量分別是：高效能的男性領導者共有 40 個概念分類（於概念分類確認階段修改 18 個事例的概念分類，修飾 12 個事例的概念敘述，新增 6 個概念分類）；高效能的女性領導者共有 44 個概念分類（於概念分類確認階段修改 11 個事例的概念分類，修飾 8 個事例的概念敘述，新增 1 個概念分類）；低效能的男性領導者共有 50 個概念分類（於概念分類確認階段修改 15 個事例的概念分類，修飾 26 個事例的概念敘述，新增 6 個概念分類）；低效能的女性領導者共有 29 個概念分類（於概念分類確認階段修改 9 個事例的概念分類，修飾 14 個事例的概念敘述，新增 2 個概念分類）。

四、 向度歸納與理論檢驗

本階段開始進行研究的複核與聚焦並將上一階段的概念分類向上歸納至向度層次。研究者再次邀請三位曾參與訪談並曾加入概念分類確認討論的研究人員，共同將概念歸納至合適的向度，以避免研究者

個人不恰當的詮釋而造成結果偏頗，同時也確保每個向度都能真切地反映所涵納的重要概念。本階段的歸納標準為 75% 以上的參與者認同時，即確認該概念所屬某一向度。最後再重新檢視同一向度內的所有概念，並且賦予向度最合適、能夠確實反映向度內所有概念的名稱。

在執行向度歸納時，同時讓現有資料主題與既有的領導理論進行對話，以瞭解資料與現有領導理論配合的狀況。綜整本階段資料聚焦的結果，高效能男性領導者與高效能女性領導者接各自擁有 16 個重要領導行為向度，而低效能的男性領導者與低效能女性領導者則各別都擁有 13 個重要領導行為向度。

五、描繪深層結構

整合所有資料、脈絡及向度命題，來建構理論架構，做為未來研究的基礎。研究者同時根據相關專業知識，將所觀察到的領導行為與文獻中既有之領導行為向度（如威權領導、仁慈領導、轉型式領導等）進行比對，確認目標領導者之領導風格包含哪些具體的領導行為。另一方面，研究者亦將不只拘泥於既有的領導行為，以突顯出尚未記錄於文獻中、但相當特有之各種新領導行為。



第四章 研究結果

整理本研究所蒐集到的質化資料，經過層層精確地歸納與分類、利用群體討論的方式反覆檢視並逐漸形成共識，資料聚焦最後的向度歸納如表四所示。

如表四顯示，無論男性、女性、高度領導效能或是低度領導效能，領導者皆一致擁有的重要領導行為向度共有四個，分別是「工作協助」、「正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵」、「個別關心」以及「賦能」。

除了上述的四個領導行為向度之外，高度領導效能領導者共同擁有的重要領導行為向度還包含了「展現高度工作執行與判斷力」、「重視部屬學習並主動傳授技能」、「明確威權」、「主動救援」、「強調基本工作態度」、「團隊營造」、「工作外角色猶如朋友」及「革故鼎新」，共八個。

高效能男性領導者另外獨特擁有「上行下效」、「堅持目標絕不輕易妥協」、「保有權力距離感」以及「鼓勵部屬自學」四個重要領導行為向度；而高效能女性領導者則特別擁有「妥善運用多元溝通技巧」、「強化自我同舟共濟的使命感」、「隨時保有高度敏感力」、「善用網絡資源」四個重要領導行為向度。

在低效能的領導者中，男性領導者共有十三個重要領導行為向度，女性領導者亦擁有十三個重要領導行為向度，除了前述四個所有領導者皆擁有的領導行為向度之外，低效能領導者共同擁有的重要領導行為向度還包含了「制式化被動反應」、「無法提供實質工作協助」、「專權作風」、「面對負向績效時疾言厲色」，共四個向度。

表四

各類型領導者重要領導行為向度歸納。

	高效能男性領導者	高效能女性領導者	低效能男性領導者	低效能女性領導者
1	工作協助			
2	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵			
3	個別關心			
4	賦能			
5	展現高度工作執行與判斷力		制式化被動反應	
6	重視部屬學習並主動傳授技能		無法提供實質工作協助	
7	明確威權		專權作風	
8	主動救援		面對負向績效時疾言厲色	
9	強調基本工作態度		強調基本工作態度	運用溝通技巧
10	團隊營造		施策反覆不定	對組織施策循規蹈矩
11	工作外角色猶如朋友		缺乏果斷決策能力	無法營造團隊氣氛
12	革故鼎新		獨善其身	不擅培育人才
13	上行下效	妥善運用多元溝通技巧	要求個人績效表現但不要求集體績效表現	情緒化反應
14	堅持目標絕不輕易妥協	強化自我同舟共濟的使命感		
15	保有權力距離感	隨時保有高度敏感度		
16	鼓勵部屬自學	善用網絡資源		

低效能男性領導者另外擁有五個獨特的領導行為向度，包含「強調基本工作態度」、「施策反覆不定」、「缺乏果斷決策能力」、「獨善其身」、「要求個人績效表現但不要求集體績效表現」；而低效能女性領導者則特別

擁有另外五個重要的領導行為向度：「運用溝通技巧」、「對組織施策循規蹈矩」、「無法營造團隊氣氛」、「不擅培育人才」、「情緒化反應」。

第一節 成爲領導者的基本要件

在一個團隊環境中，領導者不可或缺的，那麼成爲一個領導者的最基本要求是什麼呢？要展現哪一些領導行為才能成爲團隊領導者呢？透過本研究資料發現，有四項重要的領導行為是無論領導者性別、領導效能高低，只要是領導者就會施展的領導行為：「工作協助」、「正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵」、「個別關心」以及「賦能」。

一、「工作協助」意指當部屬遭遇工作上的問題或困難時提供，領導者會給予完成工作任務相關的資源與協助。進一步比對所有訪談資料發現，這是所有目標領導者都能展現的領導行為，顯示給予員工工作任務上的建議或幫助員工排除工作中的障礙是成爲領導者的基本條件。下列兩個關於「工作協助」向度的關鍵事例，皆能清楚反映這個向度的概念：

「(問：和店長互動印象深刻的經驗)吃飯的時候，或我們有問題問他(領導者)的時候，因為他有時候會開會的時候，開完會我們就問他，其實我們是採師徒制，一個師父帶一個徒弟，但是師父也會有很忙問不到人的時候，有時候我們就，大家全部都不見人，就都在忙，我遇到問題就打電話給師父，師父如果真的很忙，就問店長(領導者)，店長就會適時給予他自己經驗的傳承。也就是說我可能在這個案子裡面碰到一些問題，我就直接找不到師父，我就打給店長，他就會聽你的狀況，給你一些學習的建議。」B-7-3 事例 20

「譬如說，之前有一個本來會成交，但因為我的疏忽最後沒有成交的案子。店長（領導者）他會採在中間的立場，我哪裡有做錯而我哪裡是不該先這樣做的方式他會跟我做個講解，然後希望說我下次不要再犯同一個錯。他會教導然後之後用他自己的案例去跟你做個分享，說他之前是怎麼做什麼處理，為什麼他可以把買賣雙方當下就把他拉出來，這個他的動作是怎麼去做達成的。他會把整個過程分享給我聽。」

C-11-2 事例 4

以上協助員工完成工作任務的領導行為，正呼應了 Chemers（1997）檢視過去的領導研究，將「領導」一詞定義為：一段徵得他人援助且能支援他人完成共同任務的社會化歷程。顯示若無法成功跨越此門檻，將可能無法成爲一位領導者。

二、「正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵」意指當部屬擁有良好績效表現時，會給予口頭上的激勵或是實質獎勵，例如獎金、獎品等。以下兩個屬於本向度的關鍵事例，第一個是給予實質獎勵的事例，第二個則是口頭激勵的事例：

「他們（領導者）會定遊戲規則就是資深跟資淺或是看他們自己選擇，他們要玩資深資淺比賽就是誰業績比較高或是誰達到多少的話，就是店頭有自己的基金嘛，店頭的基金，就是說第一名的話就可以得到五千塊八千塊之類的比賽。」 D-15-2 事例 13

「我做得好的地方的時候，他（領導者）不一定會直接告訴我，可是他會跟秘書學姐說，後來秘書學姐說店長（領導者）很稱讚我，就是每個月我們會寫秘書評核表要給店長，那時候我有看到他寫我很細心，那時候其實我很開心。」 B-6-1 事例 12

在蒐集所有資料之後，進一步向該企業人力資源部門聯繫窗口洽

談，瞭解本向度事例中的獎勵與激勵方式，在組織中行之有年。由於訪談對象的工作任務主要皆是房屋仲介，即成功向賣方簽下房屋委託出售合約、協助顧客完成仲介房屋買賣等，直屬主管評量部屬績效表現優劣的標準皆能數字化且相當明確，因此主管能夠及時地給予績效回饋。顯示當員工擁有正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵為該組織特別的領導行為傳承，組織中的領導者也都具備有上述類似的領導行為。

三、「個別關心」意指關心同仁的生活與工作平衡、體察同仁在生活與工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助。下述事例的受訪者曾罹患憂鬱症，其直屬主管從旁協助、陪伴受訪者的實例：

「他（領導者）會去關心員工的私生活狀況，像我生病的這一段期間，情緒比較起伏不穩的時候，他很能包容，那他會帶我去尋求一些醫生，甚至譬如說我本來就有在拜拜，他會帶我去尋求一些老師的協助，那他比較有同理心的一點在於說，他要我先把業績往後放，他說不要把自己憋得太緊，那他是希望我先把我自己放輕鬆，他藉由這樣的協助希望我先把我的心結打開，然後再重新回到工作上」C-9-3 事例 8

下列兩則事例則是領導者利用慶生、關心員工生活平衡、健康的方式照顧部屬，除了能拉近領導者與部屬間的距離、增加雙方互動，同時也能確認部屬是否有其它將會影響工作表現的外在因素，適時地給予合適的協助。

「我們生日的時候店裡頭都會吃蛋糕嘛，（問題：每個人生日都會嗎？）對對對對，所以他（領導者）就是比較會管理生活的部份，早

點下班回家睡覺啦，不要太累啦，身體也很重要這樣子，對，關於生活的部份是後來跟這個店長（領導者）接觸之後，之前都沒有注意到生活的部份，對哦，應該要多注意一下。」A-3-3 事例 2

「就是有一次，因為那天我沒有帶外套，他（領導者）就打電話跟我說，因為我在外面跑行程，叫我去前面的一家賣衣服的去那邊等，叫我跟他一起進去然後幫我挑外套，我說不用，他說不要冷到就好，並適時給予鼓勵。」B-6-2 事例 1

四、「賦能」意指以不違反公司理念或政策為基準，領導者自有一套彈性帶領方式，同時亦能尊重部屬的意見、給予部屬自我發展空間。這個向度主要顯示領導者會遵從組織的政策，但同時也以不違反組織政策為宗旨，會因地制宜而有所調整，事例如下：

「他（領導者）比較不講究型式上，就是他比較著重在心態上，他不會硬要說你要用什麼方式，他只會說有些事情要避免，也就是說一些法律上的糾紛不可以，但是基本上空間還蠻大的，就是讓你去發揮，因為他覺得每一個人適用的方式不一樣。你有你自己的方式，他都可以讓你自己去做這樣子。」C-10-3 事例 5

在彈性領導的行為中，領導者也會尊重且包容部屬不同的意見，給予員工參與決策討論的空間，在瞭解、確認員工需求後才開始執行新工作，相關事例如下：

「譬如可能每個月都要固定做那種派報，案子放在上面那種派報，那我就會覺得說『店長（領導者）你確定你要這樣嗎？』我們可以直接就講，也不一定要在會議之後才要講啊或什麼的，平常都可以直接反應。」D-15-2 事例 2

「其實我們店長（領導者）他不會因為說因為他是店長，所以他很獨裁或什麼，其實不會，他也會去跟同仁溝通說這個案子應該是要怎麼做處理可能會比較好，對，那或者是說可能他有遇過就是比較複雜的案子或是反正有些狀況的話，他其實也會跟同仁做討論，是不是應該要怎麼做？還是說有沒有什麼樣的意見？其實，店長他會去收集，就是他會去聽聽大家的意見。」A-5-1 事例 1

第二節 高效能領導者的領導行爲

接續上述所有領導者皆擁有的領導行爲之外，高度領導效能領導者還共同擁有「展現高度工作執行與判斷力」、「重視部屬學習並主動傳授技能」、「明確威權」、「主動救援」、「強調基本工作態度」、「團隊營造」、「工作外角色猶如朋友」及「革故鼎新」，共八個關鍵的領導行爲向度。

一、「**展現高度工作執行與判斷力**」意指領導者本身擁有卓越的工作能力、精準的執行力。領導者透過不斷充實自己的知識與技能、觀察社會動態的方式，讓自己在工作中包含對人、對事等，總是能夠做出精確的判斷與決策。

向部屬預警與工作相關的經濟環境變化，藉以推動即時反應、加強工作執行度：

「他（領導者）常常會分析一些大的環境，譬如說房市的動態，其實他給我們的是比較大方向的東西，就是那個譬如說我們看這段時間房市，然後附近的什麼，店長他都會蒐集很多這樣自己的資料，他本身這方面的能力也很強，可以蒐集很多這樣子的房子資訊，然後藉由開會這個場合跟我們全部的業務說。例如，假設說今天這個屋主他

價格很高，那他就會講一個新聞，譬如說這個新聞你可以帶個訊息給你屋主，讓屋主對這個價格或許就不會有這麼樣的堅持，他會有很多這樣子的訊息。」A-4-2 事例 4

利用過去累積的經驗，精準判斷顧客特質，藉以提高部屬工作績效：

「跟他（領導者）學有時候是除了學專業的知識之外，我覺得最主要是看他在判斷客戶的那個精準度很高，因為他帶我久了，所以他只要今天問我說，那你覺得這個客戶什麼樣的類型，然後就大概分析給他聽，然後他就大概幫我分析，那你要用什麼的方式洽談，然後大家再一起研究。」A-5-3 事例 3

二、「重視部屬學習並主動傳授技能」意指能滿足部屬的需求、因材施教，例如：主動安排課程將自己在工作上的技能傳授給新進員工，同時也能培養資深同仁未來擔任主管的能力。而當部屬受挫時，領導者不會一味責罵，反而能適時給予輔導，

同理同仁面臨的挫折，選擇合適的時刻介入指導、把自己的技能傳授給部屬：

「他（領導者）知道你現在需要的是什麼！你現在感受是什麼，尤其是低潮有時候，例如當我們引起客訴問題的時候，最down的時候，他那一段時間是不會去責備你的，他不會先責備你，他會先聽你怎麼說，然後聽完之後，他一定會先了解你的情緒！那他再考慮他現在是要怎麼教導你。他不會在最當下的時候去苛責你，他可能事後，可能比較過了之後找你出來喝喝聊聊之類的。因為店長會觀察每個人的動作跟反應來教。」A-4-3 事例 4

仔細觀察部屬的個別差異，因材施教：

「他（領導者）會了解每個人，因為每個業務都有他人的特質，有些強項是在開發，有些的強項是在經營買方，那這些他在觀察之後，會告訴我們說，要求我們分析一下，我們是從哪個方面進來（切入），那跟主管溝通過後，他可能會說好，依照你的能力分下來做，這可能是你比較強項的，所以他也會幫每位同仁做這些事情，他會了解每個人的強項，若還沒找到自己工作方向的，他會放更大的心力在他的上面，整天就陪著那個同仁，諸如此類的這樣。」 B-6-3 事例 7

三、「**明確威權**」意指領導者行事風格公私分明、在公事上直來直往。部屬若是工作態度不正確或是在執行基本工作任務中犯錯時，領導者會直接指導甚至斥責。領導者會先嚴厲地指責部屬，再詳細地告知部屬原因、錯誤的步驟或細節，然後重新給予明確的指導。

「就是犯錯當下他（領導者）會用嚴厲的口吻教導你，可是事後會私下解釋說為什麼用嚴厲的口吻。例如體驗日的時候曾經遲到過，他就很嚴肅地跟我說，這樣的工作態度是不行的！要我一定要引以為鑑。」 B-6-2 事例 13

領導者在指導、帶領部屬的時候，也能善用多元的方式以警惕部屬，例如下列事例中的領導者，不用責罵的方式而是利用揶揄的方式，以提醒部屬注意工作進度：

「他（領導者）並不是會罵、凶同仁的那一種人，他是會用揶揄的方式，然後感覺跟你開玩笑。我剛開始不懂那個的輕重，可是我後來才發現原來他是在警惕同仁說，你該要作業了！他都是用虧的方式在跟我們溝通，例如說，他會跟我們的副店長說，唉，我明天又要開檢討會議了，你知道嗎，我們店還少幾件委託，然後還少什麼之類的。

其實就是因為我們副店長沒有接委託進來，所以他就直接用這樣的方式跟他講。他會跟某些人講某些話都是用虧的，可是他虧的點都是那個人沒有做出來的。」A-2-1 事例 1

四、「主動救援」意指領導者能熟記所有部屬的工作狀況，主動關心部屬的工作進度與時程，並隨時、主動地協助團隊內成員互相分享資源。若出現人力空缺時，領導者也會主動、迅速地接手部屬的工作。相關事例如下：

「他（領導者）沒什麼架子，例如他在店頭如果業務不在的話，他會比我（秘書）先接電話，因為他覺得他比我熟悉案源，然後他覺得由他來介紹會更清楚。如果他在忙的時候我再接就可以了，不然的話就他接，跟客戶比較容易拉近距離，然後如果來店客也都是他接待。在業務這一面，他也會代看，如果來店客他要現場看，如果業務都不在，那他就會出門去代看。」A-2-1 事例 12

「他（領導者）就連同人跟客戶承諾的時間也都會提醒同仁說：『你跟客戶約幾點？是不是該出門？不要騎太快』。他有時就是可能會注意、仔細到這樣子，因為他要問同仁的行程當下就會問說：『你不要收斡旋嗎？不是約三點？現在已經兩點五十分了，你這樣會不會太趕。』」B-8-1 事例 19

五、「強調基本工作態度」意指領導者相當重視基本工作態度與作業方式。例如領導者會要求部屬一步一步完成組織規定的作業流程，不允許部屬利用任何不合乎規定、投機取巧的方式達成目標。

「店長（領導者）要求我們做很多基本的工作，例如我還是新人的時候，剛開始行程一定要跑得多，就是陌生開發與主動開發，這是新人滿大的區塊。因為可能我們店就是不能讓新人打預期案，甚至最

一開始，你要用一些工具，包括 591，你都要簽專任才能用，其實這對新人來講是變相的要求，也是成長的機會。因為你有這麼方便的平台，那你的基本功就會落後；換一個想法，若你的基本要加強，你要怎麼簽到專任，這就是一個更大的挑戰。」 B-6-3 事例 1

領導者也十分重視部屬的工作態度，例如積極、服務客戶的態度、出勤是否準時：

「店長（領導者）對遲到、對於守時這個部分也都還蠻 care 的。像我們店的時鐘是快十分鐘，然後以這個時鐘為準，然後你晚到店長會說：『你怎麼遲到啦？是什麼原因？跑去哪啦你自己都不能對自己負責，你怎麼跟客戶約呢？』他覺得守時很重要，而且客戶都很 care 一些小細節，時間就是金錢。所以他會很 care 這種事情，因為你對時間觀念都不注重，你怎麼能夠對你講話負責這樣子。」 B-8-1 事例 18

六、「**團隊營造**」意指領導者會將團隊營造成一個家的感覺，利用團隊作戰、團隊獎勵的方式，讓團隊成員間互相合作與支援。

「我們現在有分組，就是讓小組跟小組自己開會，然後你們小組的話就團隊合作，看是要一起去簽委託還是一起去洽談，就是用合作的方式，看看有沒有辦法創造業績這樣子。我們禮拜一都要周檢討，然後大家就做報表，然後店長（領導者）就開始檢討，然後像這個禮拜阿，店長請大家小組跟小組開會，就做一張小組專門的表格，看你要跟誰合作這樣子，或議價、簽案子、跟誰接委託這樣子。」 A-3-1 事例 10

領導者親力親為、身體力行地協助員工完成工作任務，同時也製造出融洽的團隊氣氛，使得員工更能自願為其他成員、為團隊付出。

「我們互相合作的工作方式，其實都是為了分店的榮譽跟為了分店的業績，同時也為了幫店長（領導者）減輕負擔。因為我們店長會承受了很多的壓力，為了讓店長，因為店長對我們很好，非常好，然後也非常的挺我們。」B-7-3 事例 5

七、「工作外角色猶如朋友」意指部屬與領導者在工作之外，能夠朋友般的相處。例如在下班後、出遊的時候，領導者都會很親切地與部屬互動，不會保持工作時的從屬關係。

「他（領導者）跳脫主管這個層面就是一個姐姐、一個朋友，例如店頭活動出去的時候，沒有那個感覺，沒有主管的感覺，他是能扮演好每一個角色的人，他在玩的時候不會給你有壓力，但是他給你有壓力的時候，就不是在玩的時候。」B-6-3 事例 2

「除了公司上，私底下也是像朋友這樣子。因為他（領導者）知道我們大家工作都很忙，很忙在自己的工作裡面。然後如果像我們平常下班後，我可能想要去哪裡運動，我就會找店長，他就會跟我去！跟他一起運動的時候也很輕鬆！不用顧慮工作上的問題，可以很輕鬆地亂聊，可能聊家人或是男女朋友之類的都可以。」A-4-2 事例 2

八、「革故鼎新」意指領導者能利用創意、有別以往的方式協助同仁排除障礙，以增加達成工作目標的速度。除此之外，領導者也會在給予部屬獎勵時注入許多創意，使得部屬總是保有向前衝刺的動力。

例如在大環境不景氣、工作目標無法達成時，領導者會利用有別於過去的方式蒐集資料、分析問題的主因，而非墨守成規。事例如下：

「……像店長（領導者）之前每個月底都會要求我幫他統計我們整個竹北成交的案子，也就是案件的資料。目的就是給大家知道說，

整個竹北區是成交這麼多案子，我們成交的是哪幾個案子，那為什麼我們成交的案子比人家少，我們差別在哪裡，是不是我們沒有注意到有這些案子。」A-3-1 事例 12

領導者利用給予特別的、意想不到的獎勵，藉以讓部屬感受到主管真切地認同自己的付出。富有創意的獎勵方式不僅能讓部屬充滿新鮮感，也能持續保有工作續航力。事例如下：

「店長（領導者）對同仁的獎勵是完全不手軟的，同仁也都很高興、有衝勁。他可能之前業績做得好的話，他甚至也會寫卡片鼓勵，同時也寄給同仁的家人，讓同仁很感動，就是與有榮焉的感覺。這是別的店長不會做到的。」B-7-1 事例 16

第三節 高效能男性領導者的領導行爲

除了上述十二個領導行爲向度之外，高效能男性領導者還獨特擁有「上行下效」、「堅持目標絕不輕易妥協」、「保有權力距離感」以及「鼓勵部屬自學」四個重要領導行爲向度。

- 一、「上行下效」意指領導者會訂定合理的高標準，即自己也能達成的標準，然後要求部屬必須達成。設定明確且可及的目標，讓部屬可以完全信服領導者，部屬也願意努力、盡全力去完成工作任務。

「他（領導者）不太會強逼你做什麼事情，可是他想要你做的事情，其實他自己都是能做的。應該是說哦，有些店長，譬如說他選上店長後，他或許他叫我們做的事情，他之前是做不到的，那他強逼我們去做。那這個店長他其實不會，他之前做到的事情，他會叫我們去

做，那可能他自己做不到的事情，他不會叫我們去做。他感覺是走在前面的，他不是後面追趕的。」A-2-3 事例 13

二、「堅持目標絕不輕易妥協」意指領導者一旦設定目標之後，絕不輕易降低預設的目標。因為領導者認為只要是對的事情，就應該堅持去做。

「如果是店長（領導者）定的目標，店長就會後續一直追，如果沒有做到，可能需要再補什麼。譬如他會希望某個同仁每天要跑六組行程，如果沒有跑到，夜間就是也要加跑，就是一定要跑完。那如果同仁連夜間都沒跑到的話，那就必須要每天都跟店長報告、做檢討，譬如說他為什麼沒有跑到，可能是怎樣的一個狀況。」A-2-1 事例 3

三、「保有權力距離感」意指領導者保有上位者的權威，讓同仁覺得雙方有上下位階的距離。

「在店長（領導者）面前當然嚴肅，但店長一不在大家就會聊天，雖然大家相處的還蠻愉快的，沒有說什麼耍心機那樣子，但你怎麼可能跟店長說我昨晚去唱歌唱到半夜，店長都會講說你沒業績，還去唱歌，店長都會這樣說。然後尤其 facebook 這個東西，千萬不能加店長，因為加店長，然後玩開心農場的時候，店長會說上班時間還不專心，還在種菜什麼的，所以他們當然不敢讓店長知道，所以就沒辦法跟店長這麼好。」A-3-1 事例 13

四、「鼓勵部屬自學」意指領導者會鼓勵部屬拓展自己的視野、學習跨領域的知識、自我學習成長。

「他（領導者）其實也蠻鼓勵我們去考經紀人證照，因為目前都還沒有，他會希望說，你沒有考上的人，其實也可以往這個方向走，然後可能在對於房市方面，就是一些資訊，也可能要再更快的接收，

或是吸收這樣子。」A-2-2 事例 8

第四節 高效能女性領導者的領導行爲

與前述高效能男性領導者不同的，高效能女性領導者則特別擁有「妥善運用多元溝通技巧」、「強化自我同舟共濟的使命感」、「隨時保有高度敏感力」、「善用網絡資源」四個重要領導行爲向度。

- 一、「妥善運用多元溝通技巧」意指領導者善用多元的溝通管道與方式，幫助部屬突破現狀、增加工作績效。例如常與部屬一對一溝通，不會正面給予同仁難堪；藉著部屬遇到的困難，分享相關的成功經驗或啟發性的故事，曉以大義，或是告訴部屬工作任務中涵蓋了更有價值的社會意義。

「像是我之前剛開始一直簽不到委託的時候，店長（領導者）有一天就騎著摩托車載我出去繞。他會說你看這樣出來繞一繞是不是很像在逛百貨公司，做一個譬喻，其實他蠻常用譬喻法，不會覺得說我好像是出來工作這樣子，就是說你的想法要改變，不是在做一個死工作而已，為了委託而拜訪。其實店長很認同我們心裡的層面，他也會常常灌輸我們心理面，他覺得說我們就是為了服務客戶，不是為了賺錢為目的。」B-6-2 事例 3

領導者也能貫徹公司理念，相信人性本善、相信部屬絕對可以完成工作任務，利用經常口頭上、行動上肯定部屬的方式，增加員工的信心，進而成就工作績效。

「因為其實我們店的同事，有兩位比我稍早一點，他們以前當新

人的時候也是，半年…半年都做不出來，八個月做不出來。可是我們店長（領導者）帶了以後，去年十二月一個一百七十幾，一個兩百多。就是店長對我們的信任感。因為他說他相信我們做得到，他一直這樣說我們就會自己有信心，他給我們時間去試、去撞牆，撞久了業績就出來了。」B-7-3 事例 29

二、「強化自我同舟共濟的使命感」意指領導者能以身作則，在工作時充滿能量、時時刻刻與部屬同在。當同仁有工作上的問題，他總會身體力行地給予協助，或是與同仁一起努力找出業績不好的原因，並給予實際而具體的指導。

「他（領導者）甚至客戶只是進來問一個短期租賃可能一個月的，他也會幫忙問同仁說你們有沒有客戶是一個月可以租的，就像想盡辦法來幫來服務客戶，我覺得他做了一個很好的榜樣，讓同仁都覺得說店長都這麼認真了我們怎麼可以不認真？」B-8-1 事例 8

「在每一個時間，你會覺得有店長（領導者）在，你就很安心。例如他也會擔心我可能會受到傷害，這方面就開始做掙扎，因為店長會做評估啦！評估下來，實際現在我不適合我自己談，但他會給我一個空間去進步。可能有一些部分是我們在作業在往前衝，可是旁邊是有不斷的阻力，家庭部分或心理因素在阻撓你的速度，這個部分店長會負責當巡航者，就像梅花陣，如果誰有問題就可以馬上抓起來。」B-6-3 事例 14

當領導者展現同舟共濟的使命感時，能讓同仁感受到領導者是發自內心的希望部屬進步、生活過得好，而非只是為了達成工作目標，事例如下：

「像今天已經十號了業績才十七萬，我們店長（領導者）怎麼不

緊張？他不僅單單替自己緊張、更替這些同仁擔心，這些同仁我們店同仁有七個，七個同仁，七個家庭耶，有的甚至結婚、有房貸了。所以築了業績之外，他需要關心的更多，我們也都能感覺的到。」B-8-1 事例 10

三、「隨時保有高度敏感力」意指領導者能快速且密集的觀察到周圍人、事、物的變化，包含人際互動間的問題、工作進度是否合乎預期、資料內容與細節是否有錯誤等等，領導者都能立即做出合宜的反應，例如時常叮嚀部屬距離目標還有多遠等等。

「之前他（領導者）就會請我每隔一段時間幫他們做一張薪資表，他現在業績多少、然後預計這個月大概會領多少，然後跟上個月做個比較，同仁就會知道說自己的房貸壓力大概是多少，然後每個月的固定支出，阿你現在這樣到底夠不夠，很 detail 的東西他都會幫同仁想到甚至都會一直不斷去提醒同仁，同仁也會去緊張，我覺得店長帶來的這個觀念我覺得很好，這樣同仁會為了自己更努力。」B-8-1 事例 5

四、「善用網絡資源」意指領導者會培養資深同仁以引導新進同仁，能妥善運用身邊既有的資源，發揮最大效益。

「其實我們上課的量很大，訓練新人的時候，我們店內除了總公司的課程之外，我們自己的店，店長（領導者）會要求學長姐都輪流幫學弟妹上課，那是一套流程，就是學長姊先把總共要上甚麼課程都列出來，然後各自分配自己要教的部分這樣。店長會教，學長姐也會幫忙教。」B-6-2 事例 5

第五節 低效能領導行為的領導行為

低效能領導者共同擁有的重要領導行為向度，除了最一開始介紹的四個領導行為向度（工作協助、正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵、個別關心及賦能）外，還包含了「制式化被動反應」、「無法提供實質工作協助」、「專權作風」、「面對負向績效時疾言厲色」，共四個領導行為向度。

- 一、「制式化被動反應」意指領導者僅按照組織規章、照本宣科行事，例如制式化的檢核工作進度、用口頭說明的方式指導新進員工而缺乏實際演練、總是要等到部屬遇到問題時，才會被動地提供工作上的協助等。

「大部份他（領導者）其實就是確認目標，確認每個員工的當天目標、然後業績目標。然後有沒有什麼洽談的狀況呀、問題想要提出來聊一聊，但是就很制式化，沒有什麼太多的幫助的感覺。」 C-9-3 事例 5

部分領導者因多制式化反應，所以當面對部屬低績效表現時，沒能仔細找出問題原委、關鍵的因素，就用過去的經驗法則去處理。例如下列事例中的狀況，是由於兩位同仁之間因工作的關係而產生紛爭，但領導者無法釐清責任歸屬，反而採用連坐法的方式處理部屬間的糾紛，部屬因而產生負向感受：

「……店長（領導者）知道這個情況，他會直接跟大家講，說明明不是這樣的狀況，要同仁不要再去亂說之類的，他會在會議中直接提出，而且他的處罰是全店的。雖然可能是資深同仁帶動、資深同仁去把這些氣氛弄不好的，但他開會的時候就是全部一起罰。」 C-13-1 事例 15

領導者可能延續自己以前的做法而未做適時改變，無法因地制宜：

「……他（領導者）會拿新竹，譬如說，我們新竹都是怎麼做，我覺得你可以用新竹的方式。可是我們這裡是台中，我用你的方式弄出來的效果真得很不好，可是結果我跟店長反應，但是慢慢地，現在他慢慢地比較接受台中，要不然之前他還是比較堅持，用北部的方式。」

D-16-1 事例 6

二、「**無法提供實質工作協助**」意指無法協助部屬排除工作時遭遇的困難，僅能安撫部屬情緒，或是在績效不好的時候，採用消極的戒嚴方式，無法提出有效的改善方案。下列事例即是在面對市場變化時，領導者沒有創新或彈性的領導方法，僅是一味地要求績效表現，無法給予部屬真正的幫助。

「打房的時候業績一定不好做嘛，店長（領導者）就要去想說怎麼樣可以讓同仁比較容易有業績啦，而不是一直逼他有業績。我覺得不管是公司或主管應該就可以稍微有一些比較彈性的作為，主管要想辦法協助業務調整啊。」 D-15-1 事例 4

當部屬面臨工作低潮時，領導者無法伸出援手、給予部屬重新出發的動力：

「他（領導者）也不管你，譬如說你當一個人走到一個關卡，譬如說你忽然累了，有困境的時候，其實你希望有人拉你一把的時候，這時候這一位店長他沒有辦法做到這樣子。他是覺得說沒關係呀，反正如果你累了就休息一下。」 C-9-3 事例 4

三、「專權作風」意指領導者擁有專制的決策風格，雖然願意聆聽部屬的意見，但不一定會接受，讓部屬認為施策沒有討論空間。或是不論是否合理，在發生緊急狀況時，會先指責部屬沒有善盡職責，不僅讓部屬產生負向感受，也造成雙方之間的距離，部屬因此不敢直言。

「我們店長（領導者）譬如說這個東西沒有，他就會打電話來批判我，就先罵，罵完之後，我就覺得，可是他常常忘記，譬如說我要回報一個東西我已經詢問過店長您的意見，可是隔沒幾天之後，他會問我說，那個東西你有回報嗎？你有回報嗎？……其實我已經問過他了，他就會先打電話來罵你，質問你，之後你會心情會很不舒服。」

D-16-1 事例 13

專權作風的領導者也無法同理部屬工作的辛勞，僅在乎工作績效表現，忽略對部屬的關心照顧。

「以前的主管是比較主動的這樣子，比較主動的會去探索或瞭解同仁之間的狀況，那現在的主管來講的話這種情況變得比較少一點，也比較少用體恤或者是用將心比心的這個心態去瞭解同仁這樣子。」

D-15-1 事例 2

四、「面對負向績效時疾言厲色」意指當部屬無法完成工作時，領導者會展現負向情緒、在眾人面前大聲斥責部屬。

「如果是真的業績不好的話，那他（領導者）情緒就會變很大，開會時大家都會繃緊神經，就會有所警覺。他發飆的時候就真的非常凶。」 C-13-1 事例 14

領導者會制訂沒有達成目標後的懲罰方式，但卻沒有相對成功完成工作任務的獎勵機制：

「他（領導者）會定一個遊戲規則，比如說我們現在店在用一個規則就是你上一個禮拜沒有委託沒有達到幾件，那你這個月早上就要提早半個小時出去派報。如果達成就不用派報，只有口頭的獎勵。」

D-15-2 事例 12

第六節 低效能男性領導者的領導行爲

低效能的男性領導者另外擁有五個獨特的領導行爲向度，包含「強調基本工作態度」、「施策反覆不定」、「缺乏果斷決策能力」、「獨善其身」、「要求個人績效表現但不要求集體績效表現」。

- 一、「**強調基本工作態度**」意指重視部屬的工作態度，例如積極、服務客戶的態度、出勤是否準時。與高效能領導者相同，低效能男性領導者也強調基本工作態度，但是與高性能領導者不同的是，低效能男性領導者會用強硬的、懲處的方式要求部屬保持積極的基本工作態度。事例如下：

「像我遲到，他（領導者）就叫我寫心得報告之類的。手寫，那個超好用的，像我們不怕被罰錢，就是怕時間被浪費掉了。他會用這種方式來警惕我們。」C-13-3 事例 1

- 二、「**施策反覆不定**」意指當領導者無法徹底執行預設的目標或決策。例如領導者的施策無法貫徹始終，時常虎頭蛇尾，這樣不堅持目標的領導方式容易造成部屬鬆懈的心態，當然也就無法造就高工作績效。

「績效方面就是，例如說訂定獎懲，他（領導者）之後會跟催，可是有時候我會覺得訂的那些獎懲可能一開始大家會很在意，但到月

底的時候，就沒有熱誠了。他也是喊一喊就沒了，不會真的有什麼獎懲這樣。」 C-10-1 事例 10

部分領導者也可能不重視組織的政策或規章，冒然用自己的方式處理，造成部屬無所適從的感受。

「……就像契據的東西，我們那個契據、合約書的東西，你填寫的不是很落實，亂來什麼的，這東西對我們秘書都非常非常的重視，那有些主管他還是不聽，等到你被記懲處的時候你就知道了，當時已經跟你講了，但是你自己沒有去重視，其實也有很多分店發生這種事情，但是我們有去做宣導就責任不在我們，那主管就自己負責這樣。這個主管（領導者）也曾經這樣……」 C-13-1 事例 11

三、「**缺乏果斷決策能力**」意指領導者以溫和、柔性勸導的領導方式，不直接下決策而是讓部屬自行協調、討論、摸索等。例如領導者總是給予大方向的指導，對於細節的著墨很少，這樣的方式或許適用於資深同仁，但新進員工則感覺無所適從。

「……就可能會教你一個方向，但是不會說細細節，例如他（領導者）就是說：『喔～你就是朝這個方向去做。』比較是一個大方向的，那就看各人，就是有的人他能接受，有的人他就是會記大方向他無法、就不知道怎樣做，會茫然這樣子。」 C-10-3 事例 2

當部屬間發生衝突時，領導者會選擇不介入處理、讓團隊成員自行解決問題。但員工會認為領導者擁有決策權，應適時做出調停，發揮領導角色的價值。

「他（領導者）不太果斷就是業務跟業務之間發生摩擦的時候，例如他們爭吵的時候，他還是希望大家自己私底下解決，他會這樣做，

但是有時候其實如果店長可以直接說誰對誰錯這樣比較好，也比較不會浪費時間什麼的。畢竟如果同仁之間有爭執後難免還是存有疙瘩。」

C-9-1 事例 4

四、「**獨善其身**」意指領導者沒有和部屬站在同一陣線，例如不積極陪同部屬外出處理業務事宜、面對外單位或服務對象時，不會捍衛自己的部屬。

「比如說兩家店，在搶一個案子，在針對一個業績部份的時候，我們員工完全照著規矩、公司章程走，但這業績最後還是落回到別家店，可是店長（領導者）沒有出來挺員工，反而就只是很簡單一句話說：『阿，他們今天這樣子耍賤，然後把業績拿走，他們該會吐出來的』，他不是在第一時間馬上出去幫忙爭取。」 C-9-3 事例 1

獨善其身的領導行為也會表現在領導者指導部屬時的態度，因為領導者期盼自己可以盡速完成上級指派的任務或工作目標，因此會急促地要求部屬配合，而不顧及部屬是否能追趕上進度。

「……主管（領導者）就是可能我們這邊還沒有跑出來，就跳去銷售，然後要去成交這樣子，因為我們主管就是凡事就是以成交為目。他就是會很急，那我們可能這邊還沒 run 完，就叫去 run 下一個，然後現在遇到問題又要再摸索，這邊還沒摸索完又要摸索。」 C-10-3 事例 12

五、「**要求個人績效表現但不要求集體績效表現**」意指領導者利用強調個人績效而非追求團隊績效的方式，以提升部屬工作動機。相較於高效能領導者，低效能男性領導者對部屬的引領方式，是以完成個人目標為誘導，僅要求部屬完成個人既定的目標。

「他（領導者）會講一個比較實際面的，比方說本身業務是靠業績賺錢，你想買什麼就都 OK、你要放心的放假啊、什麼都可以。可是當你一旦沒有錢的時候你會一點動力都沒有。他是採誘導的方式讓你想去抓這個起來，讓業務本身自己想去從事這方面的工作。」 C-11-2 事例 8

相較於上述要求個人績效表現但不要求集體績效表現的領導行為，高效能的男性領導者則是利用團隊作戰的方式為引導，預先設定優渥的團隊獎勵，鼓勵部屬一起努力、共同創造高工作績效。

「……去年十一月他（領導者）就激勵年目標，要達成多少，那可能他可以贊助，然後他贊助多少讓全店一起出去玩。那十一月激勵的沒有達成，沒有衝到年的目標，那十二月我們也沒有衝到年的目標，那他一月份的時候他就想說，那他就會改說，那我們就是可能，一月份的時候其實是計畫三月份就要出去玩，因為他算了一算，我們店每個月營運的成本，然後到三月的話確實是可以出去玩的，所以他在一月份的時候就跟大家說，就已經預告了，就跟大家說，我們一定會成行，就一定會有這個目標（獎勵）。」 A-2-1 事例 4

第七節 低效能女性領導者的領導行為

低效能女性領導者則特別擁有五個重要的領導行為向度，包含了「運用溝通技巧」、「對組織施策循規蹈矩」、「無法營造團隊氣氛」、「不擅培育人才」、「情緒化反應」。

- 一、「**運用溝通技巧**」意指領導者會與部屬一對一溝通、瞭解業績無法達成的原因，利用私下討論的方式避免部屬難堪。

「譬如說如果我今天業績我落後，店長（領導者）就是會找你私底下談啊，然後跟你了解一下說今天，那六組談的行程，談的情況，然後結論是什麼？那你原先訂的要求標準，跟你之後會有怎麼樣的落差等等。」D-16-2 事例 2

但相較於高領導效能的女性領導者，低效能的女性領導者僅是利用私下溝通的方式，而沒有展現其他多元的溝通方式，例如將工作賦予更高價值的社會意義，或是藉由分享過去成功經驗的方式以引導部屬前進。這樣的差異或許也是造成領導效能有顯著差別的原因之一。

二、「對組織施策循規蹈矩」意指領導者能確實傳達公司的理念與確實執行組織政策，例如領導者會徹底執行組織要求的高服務品質，能盡量滿足顧客需求。

「例如面對客戶的質疑，第一個時間就可以比較先和緩客戶的情緒啦，那再來的話就是說他（領導者）處理上來講會比較有步驟，譬如說客戶發生不滿意的時候並不是先...一般同事來講的話大部分可能會先卸責啦，或者是想要找出到底是什麼問題，那可是店長處理方式通常都是先將客戶的情緒安撫好等等。」D-15-1 事例 6

三、「無法營造團隊氣氛」意指領導者無法凝聚團隊成員間的向心力、不能營造和諧、互助的團隊氣氛。下方事例中的領導者無法成功將資深部屬與新進同仁的力量結合，造成團隊績效全由資深同仁承擔，領導者也沒有主導團隊的實權。

「之前有三位比較資深的同仁，他們也為店裡頭帶來比較大的業績，可是相對的，店長（領導者）比較會比較給他們空間去發揮，畢竟他們老實講很獨立了，他們自己就可以做一些事，店長不用擔心，就是洽談點在協助洽談就可以了，所以說當時全店的業績都是那幾個

資深學長姐在撐。之前也可能是店長不太能干涉他們經營的路線是往那邊走之類的，很難推動一些東西，就是都靠資深的人去有業績。」

D-17-3 事例 1

部分領導者意圖強化部屬間的團隊士氣，但由於領導方式不適切，因此成效不彰：

「像早上會播可以凝聚向心力，鼓舞士氣的那種歌，請大家一起唱。但是我覺得好像沒有什麼效果，就只是單純唱唱歌這樣，士氣也沒有比較好……」D-16-1 事例 15

四、「不擅培育人才」意指領導者無法依照部屬不同的需求，給予適當的指導。例如不特別重視部屬的晉升規劃，或是在面對資深部屬與剛進入職場的新鮮人時，領導者若都利用同樣的帶領方式，這樣不擅培育人才的領導方式將無法使部屬能完全信服。

「店長（領導者）可能可以散發比較多的熱情或者就是率直的一面，會引領一些同仁去學習，那有些客戶也喜歡這種特質。但我想應該很多人都會覺得這樣還是有不好的地方，就是說赤子之心有時候白話一點就是比較幼稚，就是說可能還沒有那麼成熟。對我來說這樣比較沒有效果，不是那麼成熟這樣子。」D-15-1 事例 8

五、「情緒化反應」意指領導者在工作場域中會出現情緒化的反應，包含因為工作壓力而產生心情低落、因工作績效不彰的情緒耗竭，或甚至是工作外的因素，領導者輕易的展露負向情緒將會影響部屬工作士氣。

「例如店長（領導者）今天心情不好，雖然很多男店長也會，就是他會比較看得出來，今天我不舒服，或者是我累了，或者是怎樣都

會比較會從嘴巴說出來。如果店長情緒不好的時候會發飆，店長會發飆！會罵得很大聲、講話比較大聲。同仁們的反應是會跑出去，會再回來；有的同仁不能忍就會硬碰硬了。」 D-16-1 事例 9





第五章 討論與建議

過去社會普遍同意男性擁有代理（*agentic*）特質，共治（*communal*）特質則歸屬於女性，這個觀念也導致女性成為高層領導者時，受到質疑、反抗聲浪遠遠高過於男性。雖然近幾年的行為科學研究發現男性與女性之間的可同性多過於相異性，但是多數人仍然相信男性與女性應該是不同的（*Eagly & Karau, 2002*），這樣的信仰也間接地讓違反性別角色規範的人們受到處罰與譴責。例如當男性因受挫而流淚，或是女性無法熟練地安慰身處困境的朋友，這些都是無法被社會認可，只因為這些行為與性別角色中的準則背道而馳（*Holmstrom, Burlison, & Jones, 2005*）。

相對地，野心勃勃的女性時常被描述成冷漠、被團體排擠的，而成功的女性管理者比男性管理者更容易都被冠上負面的形容詞（例如：尖酸刻薄、喜愛爭吵、自私、虛假、不誠信）。因此當女性在職場中嶄露頭角時，常被視為敵方、反共治的個體，而非中立的角色（*Heilman et al., 2004*），這也成為許多電影中女強人的雛型。但鮮少有學者提及當男性展現女性化的領導行為或是當女性展現男性化領導行為時，是否真的無法帶來正向的領導效能，例如提升部屬工作績效、增加工作滿意度等。本研究結果即能回答這個引頸期盼的問題。

本章首先歸納本研究結果，詳盡討論男性領導者與女性領導者在領導效能展現上的雷同與差異，接著將本研究結果進一步與目前性別領導研究結果、理論對話，試圖說明本研究結果獨特之處，也為未來性別領導研究注入些許創新貢獻，以下將分節詳述之。

第一節 研究結果總結

綜整研究結果，同時將高效能男性、高效能女性、低效能男性以及低效能女性的領導行為交叉比對發現，本研究可以回應過去領導研究結果與曾拋出的疑問，詳述如下：

一、 男性與女性間的領導行為確有差異

過去研究不斷地探討兩性之間的領導者行為展現是否真的存有差異。呼應 Eagly 與 Johnson (1990) 利用量化研究結果提出兩性在擔任領導角色時，各自採用不同的策略、領導行為；本研究發現無論是高領導效能或低領導效能的領導者，男性與女性所施展的領導行為與領導風格都存有差異，而且這些差異都與各自社會化的性別角色行為相符。例如高效能男性領導者獨特擁有「上行下效」、「堅持目標絕不輕易妥協」、「保有權力距離感」以及「鼓勵部屬自學」四種領導行為；而「妥善運用多元溝通技巧」、「強化自我同舟共濟的使命感」、「隨時保有高度敏感力」、「善用網絡資源」則是高效能女性領導者特有的。

仔細探討高效能男性領導者獨有的領導行為向度我們可以發現，與部屬保持上下位、有權利距離的從屬關係，或是善於支配、設定富有競爭性的工作目標，以及於前方引導（鼓勵部屬自學）而非隨時圍繞在部屬身邊等，上述的領導行為確實與男性化角色的描述吻合。而高效能女性領導者則是徹底展現共治的領導風格，同時利用擅長的溝通技巧和敏銳的觀察力，與身邊的團隊成員維繫緊密的連結，這些領導行為相對與女性化角色較為吻合。

此外，在低效能的領導者中，我們可以發現男性與女性擁有部分可能導致負向領導績效的共同領導行為，包含、「制式化被動反應」、「無法提供

實質工作協助」、「專權作風」、「面對負向績效時疾言厲色」，但是也各自保有其他有差異性的領導風格。例如低效能的男性領導者曾表現出「施策反覆不定」、「缺乏果斷決策能力」等無法展現精準、前後一致的領導風格，或是無法照顧團隊成員、顧及成員感受的面向：「獨善其身」與無法凝聚團隊力量、發揮成員間加乘效果的面向：「要求個人績效表現但不要求集體績效表現」，上述這些只有在低效能男性領導者中才能窺得。而低效能的女性領導者可能展現無法因材施教、給予部屬合適的指導的領導行為面向：「不擅培育人才」與缺乏帶領團隊向一致目標前進、成功經營團隊的「無法營造團隊氣氛」以及輕易地展現負面情緒，導致團隊士氣低落的領導行為面向：「情緒化反應」。

如上述所言，不論領導效能好壞，我們都能經由研究結果發現男性與女性間的領導效能確實有所差異，也有其獨特之處。

二、 當領導者施展同樣的特定領導行為時，男性領導者與女性領導者的效果相當

承接上述第一點：男性與女性間的領導行為確有其差異化的領導風格存在，但我們也能從本研究結果中發現，兩性之間依然保有相當程度的領導行為相似性，這與過去研究結果(林姿葶、鄭伯壘, 2007; Eagly & Johnson, 1990)相仿。而 Eagly 等人 (2003) 曾進一步提出「當女性領導者展現與男性領導者相同的特定領導行為時，其效果是否相同？」的疑問，透過本研究的研究結果，可以更進階地回答上述的問題：經由本研究的質化資料可以詳細描述當男性領導者與女性領導者特定的領導行為將獲得相同的效果，且能清楚地瞭解其中包含哪些特定的領導行為。

從資料中得知，「展現高度工作執行與判斷力」、「重視部屬學習並主動傳授技能」、「明確威權」、「主動救援」、「強調基本工作態度」、「團隊營造」、「工作外角色猶如朋友」及「革故鼎新」是高效能男性領導者與高效能女性領導者一致擁有的領導行爲。進一步歸納高領導效能的領導者共同的領導風格，我們大致能將其描繪成富有高度執行能力、善於統馭團體成員、可以立即明辨對錯並適時融入創新方法的領導者。而無論男性或女性，低領導效能的領導者也都同時展現了「制式化被動反應」、「無法提供實質工作協助」、「專權作風」、「面對負向績效時疾言厲色」等領導行爲。進一步匯集上述低效能領導者共同的領導風格，應爲時常展現嚴厲、專制傾向的領導行爲，但卻無法主動協助部屬達成工作任務的領導者。

總結上述研究結果能發現，當領導者施展同樣的特定領導行爲時，男性領導者與女性領導者的效果相當。而且「展現高度工作執行與判斷力」、「重視部屬學習並主動傳授技能」、「明確威權」、「主動救援」、「強調基本工作態度」、「團隊營造」、「工作外角色猶如朋友」及「革故鼎新」等領導行爲可能是使領導者擁有高度領導效能的關鍵領導行爲；而當領導者展現「制式化被動反應」、「無法提供實質工作協助」、「專權作風」、「面對負向績效時疾言厲色」等領導行爲時，則可能造成相對低度的領導效能。

三、 角色一致理論不完全適用

性別角色理論認爲男性角色被期待必須表現出果斷、積極和獨立自主的工作能力與態度（Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001）；而女性角色的準則，包括友善、關懷他人福祉、情感豐富、順從等，特別是撫育幼兒與負責家庭事務（Eagly & Wood, 1991）。角色一致論認爲，若男性展現與男性角色一致的行爲時，將獲得比展現女性角色行爲更高的評價；反之，若女性展現與女

性角色一致的行為時，也能獲得比展現男性角色行為更好的評價（Eagly & Karau, 2002）。

但本研究發現這個理論並不完全適用於實際的工作場域中。舉例而言，本研究結果指出，高效能的男性領導者可以展現「個別關心」、「賦能」、「工作外角色猶如朋友」及「鼓勵部屬自學」等與女性角色較為相似的領導行為；而高效能的女性領導者亦能「展現高度工作執行與判斷力」或是在特定的場合展現出「明確威權」的領導行為。上述這些違反性別角色一致概念的領導行為，並不會真正帶來負向的領導效能，反而能夠適時地展現其領導彈性而非陷入刻板的性別角色行為中。

但反觀低效能的男性領導者，他們無法施展出與性別角色期待一致的領導行為（例如：能果斷地做出決策、保有企圖心等），反而出現「施策反覆不定」、「缺乏果斷決策能力」等領導風格；同時，低效能的女性性領導者亦無法施展出與性別角色期待一致的領導行為（例如：共治、照顧並且關心他人等），卻展現無法因材施教、給予部屬合適的指導的領導行為面向：「不擅培育人才」，或是無法凝聚團隊力量的「無法營造團隊氣氛」以及造成負面觀感的「情緒化反應」。這些領導者展現與性別角色期待不一致的領導行為時，確實也得到了較差的領導效能。

總結上述，本研究發現過去學者所提出的角色一致理論（Eagly & Karau, 2002）並非完全適用。在本研究結果中的低效能領導者中，可以利用角色一致理論來說明男性與女性領導者之所以擁有較低的領導效能是由於領導行為違反了性別角色的期待；但是在高領導效能的領導者中，此一理論將無法完全適用，其中可能還包含更多複雜的情境與環境因素，需要未來研究進一步探討。

第二節 領導角色與性別角色

一、 刻板的領導角色逐漸轉變中

從歷史的軌跡中我們知道，女性領導者是領導者中相對的少數的族群。在Axelord（2003）的世界領導者史傳裡所記載，有舉世皆知女性領導者，包含讓法國人視為民族英雄的聖女貞德（Jeanne d'Arc）、拜占庭帝國時期最具影響力的西奧多拉女皇（Theodora）以及叱吒英國黃金時代的伊莉莎白一世（Queen Elizabeth I）。在史書中，同時包含了許多男性領導者與少數卻赫赫有名的女性領導者，不可否認的，男性領導者的數量遠遠多過於女性領導者，但這並不表示由女性來擔任領導角色是不適合的。

在領導角色中，這樣一個「性別不平衡」的事實至今仍然存在，女性在部分重要的領導角色中依然是缺席的（Eagly & Johnson, 1990）。又為什麼女性會在領導角色中缺席呢？是因為女性的領導風格迥異於男性的領導風格嗎？亦或是女性領導者嶄露頭角的時代尚未來臨？

過去研究將「領導」一詞描繪成組織裡高權位者，極富威望、男性化象徵（Carli & Eagly, 2001；Heilman, Rivero, & Brett, 1991）。在一系列相關研究當中得知，「想到管理者，即聯想到男性」這個現象普遍存在於人們心中。從東亞、西歐、北美等地的研究發現，人們心中那個「成功的管理者」與典型男性的相似度遠高於典型女性（Brenner, Tomkiewicz, & Schein, 1989；Heilman, Block, Martell, & Simon, 1989；Powell & Butterfield, 1979；Powell & Butterfield, 1989；Schein, 1973；Schein, 1975；Schein et. al, 1996；Willemsem, 2002）。傳統觀點認為女性無法成功勝任成功的領導者，甚至也不渴望獲得領導職務（Chrisler & Clapp, 2008）。但近年來部分的資料已呈現些微地轉變，特別是女性受試者的資料（Schein, 2001；Sczesny, 2003），女性受試者對於女性領導者

的看法逐漸趨於正向。

另一個研究則是在 1965 年，*Harvard Business Review* 曾經發表了一篇關於男、女性專業經理人對於女性擔任管理者角色看法的研究調查報告 (Bowman, Worthy, & Greyser, 1965)，結果指出，大部分的女性專業經理人 (82%) 對於女性擔任管理者角色抱持正向的態度，他們認為女性應該被視為一個獨立的個體而非獨特的族群；但相對的，有很大比例的男性專業經理人 (41%) 卻對女性擔任管理者持有負面態度，他們不但認為女性本身是特殊的，更認為他們應該位於管理角色外的特別位置。其中，年輕的男性專業經理人比年長的男性專業經理人更不能接受女性管理者。而那些曾經直屬於女性主管之下的男性或擁有女性經理人同時的男性，則對女性管理者釋出較多的善意。整體而言，只有少數男性 (27%) 認為他們能夠接受並且同意為女性主管工作。

但在二十年之後，研究卻發現上述的故事正逐漸改觀中：*Harvard Business Review* 在 1985 年的系列研究 (Sutton & Moore, 1985) 中指出，人們對於女性擔任領導角色的態度已經改變，特別是男性專業經理人。對於女性擔任管理者持有負面看法的男性專業經理人，所占比例從過去的 41% 大幅降至 5%，而且願意為女性主管工作的人數比例也從 27% 上升至 47%。

事實上調查結果指出，男性專業經理人對於女性但擔任管理者角色的態度比女性專業經理人的態度正向許多。例如，過去男性經理人認為工作職場不可能完全地接受女性的人數百分比為 61%，但二十年後 (1985 年) 的調查結果大幅降至 20%；反觀女性專業經理人的人數百分比僅從 1965 年的 47% 微幅降至 40%。但和 1965 年研究結果一致的是：年長的男性專業經理人對女性管理者的態度依然比年輕的男性專業經理人正向。

總結上述跨年代的研究結果我們能發現，現今無論是男性或女性，大眾對於領導者是否應該由男性擔任或是由女性擔任的偏頗已經減少許多，本研究

也並非企圖教導女性應該怎麼做的像男性領導者，相對的，研究的目標是在強化男性與女性的特點，以協助所有優秀的員工成功地扮演領導者角色。藉由本研究在研究對象上嚴謹的取樣過程中亦可發現，儘管兩性擔任領導者的比例仍未完全平衡，但兩性在領導效能的展現上卻都有可能達成目標、受到肯定。也因此刻板印象中領導者角色、甚至是「成功的」領導者角色已並非為男性角色的專權。

二、 性別角色的刻板印象

性別角色定義中的「男性化」描述包含：善於競爭、支配、獨立、擁有侵略性；又由於在歷史長河中，男性向來擁有著居於高位的「領導者」權杖。因此，「男性」或是「男性化」時常與「領導者」連結在一起、擁有一定程度的關聯性。這樣的角色期待瀰漫在工作場域中，而且影響著各種程度的行為，這也可以解釋為什麼男性總是被期待必須表現出果斷、積極和獨立自主的工作能力與態度。Eagly 與 Johannesen-Schmidt (2001) 也證明，男性比女性更為頻繁地顯露這些特質，特別是展現出富有競爭力與決斷力的管理技巧。

研究發現當女性遵守性別角色的準則規範，展現共治行為時，人們傾向與女性擁有更良好的互動、也更喜歡女性（相較於男性）(Carli, 1999；Heilman et al., 2004)。當女性位居領導高位時，人們相信他可以擁有比男性領導者更好的人際互動技巧，例如與團隊成員同舟共濟、相互照顧(Eagly et al., 1995)。這個研究發現，也可以解釋為什麼男性在擔任擁有女性化特質職務（例如護士、保姆）時，經常受到性別歧視的狀況。

但經由本研究果我們可以發現，高效能男性領導者保有部分女性角色特質的領導行為，而效能女性領導者亦保有部分男性角色特質的領導行為。例如

高效能男性領導者能成功的展現關心部屬、與部屬像朋友般的相處等領導行爲；高效能的女性領導者能適時的展現威權的領導行爲，甚至責罵犯錯的部屬等領導行爲。因此推論，過去對於性別角色的刻板印象已不再根深蒂固於領導者的心裡，領導者在乎的是如何真正發揮自己的能力、帶領團隊達成目標。

三、 性別角色對領導角色的影響

Walumba、Wu 及 Ojode (2004) 認爲，男性傾向在他們的社交互動中展現出代理 (agentic) 行爲，例如男性比女性更容易展露出自己熱衷於某個社交活動、對於這些活動充滿興致等等。代理行爲的描述與「男性化」的領導行爲連結在一起，包含有野心、大膽、積極、獨立、善於統領、擁有自信、好鬥等 (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001)，這些都加強了社會大眾對於男性角色、女性角色的不同期望，同時也對領導者角色形塑了一個既定的模樣。例如：相對於「關心他人福祉」來說，能夠「立即做出正確決策、無論是否傷及他人」才是領導者更需要做的。因此，要塑造領導角色與性別角色間的一致性，對男性來說並不困難，但是對於女性而言卻是一大挑戰。

性別角色包含了規範性和描述性的準則 (Rudman & Kilianski, 2000)：規範性的準則告訴人們在特殊情境中，要根據性別差異而不同的角色限制，表現出「必須」(will) 表現的適切行爲；而描述性準則則是在一般日常生活中，男性與女性「應該」(should) 要有那些行爲表現。在管理場域中「領導」，包含了自我對於工作角色本身的期望，也就是說，管理者本身的期望會侷限了特定角色的發展，性別角色的活動也會一定程度地限制了管理者角色的活動。

過去學者 (Eagly & Wood, 1990) 曾討論刻板印象中的女性角色準則是否存在於各種社會互動當中，包含社會行爲、非言語溝通、團隊互動等。結果發現女性確實被認為應該擁有女性角色的準則，包括友善、關懷他人福祉、情感豐富、順從等，特別是撫育幼兒與負責家庭事務。當女性擔任領導者角色時，面臨著與男性未嘗遭遇過的問題—性別角色與領導角色的不同期望，女性被期盼表現出溫柔、善良、關心他人，但是傳統領導角色卻與其大相逕庭（有企圖、獨立、具競爭力等等）。這個問題讓女性左右為難，他們想要展現「代理人」式的傳統領導行爲，但卻違反了刻板印象中女性角色的描述 (Rudman & Glick, 2001)。

如上述討論，女性角色與領導角色兩者明顯地呈現出不一致的描述，那麼女性應該怎麼做呢？Rudman 與 Glick (2001) 提出在工作職場中，女性在面對這兩難情境時可以有的選擇：一、表現出「代理人」的樣子，做一個有競爭力的領導者角色；二、抱持著友善的態度，讓同事都能喜歡自己，但不考慮也不嚮往晉升成爲領導者。但本研究結果可以發現，這樣的抉擇其實是不全然存於實務界。我們發現女性不但可以表現出傳統「代理人」概念的領導行爲，同時也可以展現與社會化女性角色一致的領導行爲。研究者推論刻板印象中的男性化與女性化特質、行爲，其重要性在不同的情境中會有所不同，同時也會因爲對象的不同而不同。有效的領導行爲可以同時包含男性化行爲與女性化行爲，這也顯示，無論刻板印象中領導者角色的模樣爲何，有效領導需要擁有「兩性化」(androgynous) 的特質與行爲。

第三節 兩性領導者間的差異

我們從許多性別領導研究中發現，男性與女性的領導行爲確實有所不同，

根據 Eagly & Wood (1990) 研究發現，由於不同的特質與行為都依據了性別角色的定義而分別被貼上了「男性化」與「女性化」的社會標籤，因此性別角色定義的差別可以用來解釋男性與女性在行為上的差異。當然，這些社會期望也隨著時代的演進巧妙地變化著。

一、 男性領導者與女性領導者的差異確實存在嗎？差異有多少？

性別領導理論多數認同性別角色一致理論的論點，認為女性領導者善於展現「女性化」角色的行為，例如：關懷、體諒部屬、善於溝通等等；部分的學者也認為女性在展現這些領導行為時，可以獲得相較於施展「男性化」領導行為更為正向的效果，符合性別一致性理論的觀點 (Eagly & Karau, 2002)。

但另一派研究卻指出，當女性被指派成為領導者時，他們將會展現出領導角色刻板印象行為，許多組織都會強化領導者行為模式在握有權力的員工身上。因此當長期居於領導者角色主要為男性時，那麼領導者所展現的行為將偏於刻板印象的男性角色行為，即便是由女性來擔任領導者角色亦是如此。因此，當一位好的領導者擁有男性化的刻板印象時，女性領導者將會自我增強男性化的特質，同時削弱或減低展現女性化特質的頻率。(Powell & Graves, 2003)

綜合上述兩派對立的說法，我們可以知道，部分的領導角色與男性化角色一致；而另一部分的領導角色則與女性化角色特質一致。但，男性領導者與女性領導者兩者之間是否真的存有差異呢？Powell 與 Graves (2003) 提出三個全然不同的觀點：第一，在性別角色社會化的特殊過程，男性通常被認為是一個「準備充足」的領導者，例如他們總是被認為能在運動競賽中成為一個優秀的參與者或是帶領者。因此相較於女性，男性在擔任領導角色時擁

有更多優勢，這個觀點也認為男性可以擁有更高的領導效能。

相對於上述，Powell 與 Graves (2003) 提出第二個觀點：在擔任領導者時，女性被認為擁有較多優勢，Rosener (1990) 與 Helgesen (1995) 皆指出，越來越多女性在擔任領導者時，會施展與自我性別角色一致的社會化行為，而且這些領導行為也都有助於產生正向的領導績效。這一個觀點則認為女性擔任領導者時的領導效能會高於男性領導者。

不同於上述兩點，Powell 與 Graves (2003) 提出第三個觀點：今日組織強化領導角色、重視領導者職能的現象，將大幅縮小男性、女性社會化性別角色對於領導角色的影響 (Lefkowitz, 1994)。這個強大的影響力向來自於：

1. 自我選擇：男性與女性一旦決定擔負領導者的責任之後，都將傾向展現出刻板的領導角色行為，因此雙方沒有差異。

2. 組織選擇：無論是男性或女性，組織在決定由誰擔任領導者時，所使用的衡量指標都是相同的，因此雙方沒有差異。

3. 組織社會化：一方面是當個人進入組織時，會學習組織內對於好行為的規範，另一方面，組織也會給予展現良好行為的員工相對的獎酬。因此無論是男性或女性，最後終將展現出一致的組織化行為。

4. 組織結構：在組織中，相同位階的領導者擁有相似的職權與薪酬。相較於男性領導者，組織之所以給予女性領導者相同的薪資與工作任務，即是因為男性與女性在擔任領導者時有相同的表現。

本研究結果發現，男性與女性間確實會展現不同的領導行為，與上述觀點 (Powell & Graves, 2003) 對話，我們不支持第一與第二個觀點，因為領導效能的高低或領導者是否優秀，性別並非絕對因素。而第三個觀點則確實能在實際的工作場域中發現：無論是男性或女性，領導者所展現的領導行為有

其一定的相似程度，但本研究的價值在於發現其中的差異為何，也更能完整的在獲得同樣的領導效能前，男性領導者與女性領導者間領導行為差異的議題。

二、 兩性領導者間的評價差異

刻板印象中的性別角色行為可以很容易而且很自然地就被表現出來 (Eagly, 2003)。因此，如果女性擔任一個非傳統女性化的職務時（例如管理者、醫師），普遍地會受到比男性同事還要低的評量分數。在同樣的狀況中，人們也傾向低估女性的能力；就算是女性可以成功勝任該工作、完成所有工作要求，人們也會將他的成功歸因於外在因素，而並非認同或讚揚他的能力 (Carli & Eagly, 2001)。

「服務導向、善於傾聽、溝通」被視為女性最重要的特質與女性主要的規範。而男性重要的特質和領導者必備的「堅韌、有魄力、自信、野心」卻與女性被規範的行為互相衝突 (Heilman et al., 2004)。當女性成為領導者時，特別是一個有男性化或陽剛特質的領導者角色時，觀察者將會面臨該如何評斷這一位同時擁有兩個衝突角色的領導者（亦或是女性）。也因此，當部屬面對女性主管時，兩種分歧的特質（女性角色與領導角色）讓部屬需要在工作時花費更多精神與心力處理與主管的互動關係；然而若是主管為男性，因為男性角色特質與領導角色的特質重複性極高，則沒有上述的疑慮 (Eagly & Karau, 2002)。

先前提過的「想到管理者，即聯想到男性」一系列研究也指出，人們皆認為男性比女性更適合擔任領導者角色，但男性受試者的反應更高於女性受試者。將場景轉換至職場，男性部屬對於女性主管的負面觀感也高於女性部屬對女性主管的負面觀感 (Carli, 1999)。在同一篇研究中，作者還發現男性

喜歡與男性競爭，更勝於和女性競爭；但女性則沒有特別偏好和誰競爭（Carli, 1999）。

管理學研究結果亦顯示，當部屬得知主管是女性時，經常表現出不情願、勉強的情緒，而且不論部屬本身是男性或女性，都會有相同的反應（Lyness & Thompson, 1997）。Heilman 等人（2004）的研究顯示，男性和女性都一致地對女性領導者抱持著偏見、給予較低的評價。

但以上這樣偏頗的評價，是否因為其他因素而產生變化呢？研究指出，當人們擁有與女性領導者互動的正向經驗後，他們對於女性擔任領導角色的態度也會更加正向（Bhatnagar & Swamy, 1995）。Cann 與 Siegfried（1990）也發現，基層部屬比高階主管更重視中階主管是否擁有刻板印象中的女性特質，例如關心、同理他人；而高階主管卻比基層部屬更加重視中階主管是否擁有刻板印象中的男性特質，例如勇於挑戰困難、願意冒險。

因此我們可以推論，大眾對於領導者的評價可能存在許多個人經驗、特質等個別差異。本研究利用一位目標領導者搭配二至三位直屬部屬的方式，試圖削弱個別差異的影響，也更能忠實呈現領導者因為展現不同領導行為而帶來不同的領導效能，而非個人主觀的評價。

第四節 領導效能展現的性別差異

雖然研究顯示人們對轉型領導、民主式領導擁有比交易型領導、權威式領導更多的正向回應，但過去研究卻沒有告訴我們怎麼樣的領導風格、領導模式是最好的。因為是有太多因素影響著領導效能，其中包含了外在環境、時間、資源、目標等外在因素，還有許多內在因素，例如：部屬成員間個人

特質的組合、團隊成員的人數多寡、領導者的特質，包含領導者的觀察能力、動機、人格特質、領導者與成員的適配程度等(Hollander & Offermann, 1990)，另外，領導者與部屬間的關係也是影響領導效能的重要因素之一。

一、 女性領導者必定處於弱勢？

在角色一致性的研究中發現，女性角色與領導者角色間是不一致的，並且普遍存在著一種偏見的觀點。Eagly 與 Karau (2002) 研究指出，在領導者角色中，女性比男性更加不被喜愛，而且在同樣的領導行為中，當受試者得知該領導者為女性時，領導行為的評價普遍低於男性領導者。從這個研究中我們得知，相較於男性領導者與有潛力的領導者，女性領導者較不被喜愛。同時也可以推測得知，女性要成為一位成功的領導者的難度將比一般人更高。Grogan 與 Smith (1998) 針對美國 11 位女性校長作訪談調查，以其日常生活經驗為基準，瞭解當他們在工作上面臨道德兩難的情境時如何做抉擇，並進一步從女性道德觀的角度分析其關聯性。研究結果發現，女性領導者必須接受更多「另類的眼光」，因為這些成功與幹練的女性，鮮少被歸因於女性能力的發揮，反而可能是因為他強悍、冷血、拋夫棄子等等，所以他才能如此傑出。研究另外指出，這些女性領導者都需要「隱藏女性特質」，因為在龐大社會壓力之下，所以他們必須隱藏女性的豐富情感，壓抑女性特有的溫柔婉約，才足以在各種場合與男性一較高下；反之，若是輕易流露情感，則會招來男性嗤之以鼻的回應。這個研究結果最後說明女性領導人進行決策時會以道德關懷為首要考量，盡量撇開有刻板性別分類的領導行為，似乎更能讓他人公正評價他們在職場中的專業表現。

Heilman 與 Okimoto (2007) 重複驗證過去的研究，依然發現在傳統男性領域中成功的女性因為被知覺違反性別的刻板印象而遭受到阻礙。比起相似

情況的男性，受試者指出女性較不受到喜愛，亦貶低其人際間的名聲、人格等；而且當女性成爲主管時也較不被喜歡。然而，研究指出若女性被視爲是「集體的」時，能夠消除他人的負面反應。成功的女性遭受到的負面反應是因爲他們被知覺爲違反女性應做之事（should），而非做了男性不應做之事（should not）。

但隨著社會結構的急速變化，女性工作者的增加是一個明顯的潮流與趨勢，而隨著女性進入職場的比率提升，女性擔任主管職位的機會也相對增加，並且有越來越多的企業組織傾向雇用女性擔任管理職。本研究也成功地發現女性依然可以展現高度領導效能、同時獲得組織與部屬的愛戴。

參照過去性別領導研究的結果得知，和一般人相較之下，女性領導者所面臨的困境有其特別之處，多數學者認爲由於領導職位傳統上被視爲是男性的職位，因此女性領導者所面對的不僅是一般的工作壓力，還必須面對性別刻板印象所造成的壓力。但這並非表示女性領導者即處於絕對了劣勢當中，如果能夠成功運用性別角色所賦予的特質，再加入因地制宜、適切的領導方式，女性也能在優秀的領導者中佔有一席之地。

二、 男性領導者與女性領導者如何各自擁有高度領導效能？

我們可以從過去的研究結果知道，領導行爲與風格的種類相當多，那些差異並非單純來自於領導者個人，亦包含了社會對其性別的期望。過去研究指出男性領導者與女性領導者之間並沒有顯著的領導效能差異，唯獨在該領導角色特質偏於男性或是該工作環境的領導者或部屬大多爲男性的情況下，由男性去擔任領導者的效果會顯著優於女性。（Eagly et al., 1995）部分學者則由此推論，那麼男性在擔任低階領導者時，領導效能會優於女性領導者；女性擔任中高階領導者時，領導效能則會優於男性領導者（Powell & Graves,

2003)。

這是因為中高階領導者在運籌帷幄時，通常需要更多的人際互動技巧，進而達成工作任務，女性化角色正好較符合這樣的特質。但這樣的推論還沒有足夠的證據量化資料可以證實。

過去的領導研究並沒有提出刻板印象中的女性化行爲或是男性化行爲是產生高領導效能的關鍵因素。我們從本研究的結果也可以發現，高效能的領導者能夠同時男性化角色與女性化角色的領導行爲，但男性領導者與女性領導者仍有其差異存在。

重新檢視本研究結果，在同為擁有高領導效能的領導者中，男性與女性領導者皆能展現「工作協助」、「正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵」、「個別關心」、「賦能」四個領導者皆一致擁有的重要領導行爲向度，還有高度領導效能領導者共同擁有的重要領導行爲向度：「展現高度工作執行與判斷力」、「重視部屬學習並主動傳授技能」、「明確威權」、「主動救援」、「強調基本工作態度」、「團隊營造」、「工作外角色猶如朋友」及「革故鼎新」。除此之外，高效能男性領導者獨特擁有「上行下效」、「堅持目標絕不輕易妥協」、「保有權力距離感」以及「鼓勵部屬自學」四種領導行爲；而「妥善運用多元溝通技巧」、「強化自我同舟共濟的使命感」、「隨時保有高度敏感力」、「善用網絡資源」則是高效能女性領導者特有的。

歸納上述研究結果與討論，並且重複檢視研究過程中豐富的訪談資料，本研究認為高效能的男性領導者善於施展前引指揮型的領導模式，亦即先是以身作則、樹立典範，以位居前方的方式，指揮團隊成員的方式帶領團隊達成目標。前引指揮型的領導者就像是戰場上帶頭衝鋒陷陣的將領，他以身作則、為團隊成員樹立典範。他善於做決策、利用高效率的方式讓上意下達。為了確保願景能夠達成，他訂出清楚的規定與運作系統來管理團隊，這樣的想法讓團隊中上、下階級分明。

而高效能的女性領導者則是展現中心凝聚型的領導模式，位居團隊成員身邊、以並肩作戰的方式與所有成員一同完成工作任務。中心凝聚型的領導者要求大家爲了實現自己的夢想而努力工作，他也能給予最大的支持，他信任團隊成員，也了解每個成員的特性，他強調同舟共濟的共患難精神，時常穿梭於成員間、隨時維繫著團隊成員間的緊密情感，也藉由此方式掌握部屬的一舉一動，並適時給予協助。

第五節 研究限制與未來方向

首先，本研究採質化研究方法，訪談資料可能受到受訪者對於性別角色刻板印象所影響，但本研究採隨機取樣的方式，並且利用關鍵事例法將訪談問題聚焦，故訪談資料受到性別角色刻板印象的影響應能大幅減弱。未來研究將可增加更多元的資料蒐集方法（例如：現場觀察、文件、歷史檔案等），加以佐證，修補單一資料來源的研究限制。

再者，在訪談的過程中，可能會因受訪者的個人因素或外在環境因素，例如是否在有時間壓力之下的工作時間訪談、訪談環境使否有其他工作者進出等，加上研究者在關係的建立、問題的引導與追問的技巧上尚未純熟，也會影響到受訪者所回憶事例數的數量與談論的深度及豐富程度。利用訪談資料亦可能有回溯性資料的偏誤狀況，雖然如此，本研究透過多位研究人員協助並且每一位目標領導者皆隨機取樣兩到三位部屬進行訪談，後續再資料分析階段也做了詳盡且細膩地處理，盡量使資料呈現飽和狀態。此外，本研究亦在蒐集資料的過程中使用嚴謹的關鍵事例法，盡量降低回溯性資料的偏誤程度。

另外，本研究的研究對象屬於較以男性爲主的服務業，類推程度可能有

所侷限。未來研究可進一步探討以女性為主的服務業（例如保險業），或是其他性質差異較大的產業，以確認本研究結果的類推性，同時亦能更加瞭解產業類別對於高效能男性領導者與高效能女性領導者是否有不同的期待。此外，在本研究的研究目標對象中，女性領導者仍然佔少數，訪談後獲得的資料量定少於男性領導者，為了確保其資料量能夠達到飽和，本研究在資料分析各個階段分別邀請二至四位不等的研究人員協助，盡可能將所有有代表性的事例都篩選出來。藉以降低女性領導者仍屬少數的現況。

最後，由於本研究上於初探階段，以實物現象初探與釐清為目的，故以質化研究方法蒐集資料，未來若能進一步以量化研究方法驗證相應模式適配優勢性的作用效果，將能提供性別領導研究領域更多的貢獻。最後，本研究的研究對象僅在基層領導者的層次，未來研究可向上探討中階、高階領導者中，兩性領導者的領導行為差異是否有所不同，將能更增添性別領導研究的豐富度，也能藉此綜合本研究結果再次與現行理論或是目前的量化研究結果進行對話與討論。



第六節 管理實務上的意涵

從功能論的立場來看，角色分工似乎是合理的，情感角色使女性以溫柔、體貼等等來輔助男人對於工具角色的扮演和追求。乍看之下，一個「互助」的社會似乎相當完滿，但是此論點的最大缺失在於明顯貶低女性的地位，純粹以男性主導一切為出發點。長久以來，女性角色被侷限在家庭中，他們必須承受來自社會外界對於母職形象的期望，但女性特質在領導上的卓越之處，仍然是不可抹滅的。女性容易於放下身段，以協商討論的方式取得所有人的同意、願意以傾聽諒解的方式，設身處地為他人著想。

在非科層式的組織當中，「人」才是組織中的重心，所以領導者要的是「影響力」而非「權力」。而且女性大多身兼職業婦女與家庭主婦雙重角色、擁有照顧與關懷的天性，不但能以職場專業領導者的角度思考，更能同時變換角色以不同的立場進行多重考量進而做出決策，如此縝密的心思應更能滿足大多數人的需求。當女性進入職場、擁有更多升遷至管理、領導職位的機會時，女性角色與領導角色無法完全結合在一起的問題就會越頻繁地出現。或許未來將會出現一個全新的領導模式，結合了有效領導與女性化、關心照顧的特質，這個受女性性別期望影響的領導模式將磨平女性角色與傳統領導角色不一致的問題，使得女性在擔任領導者時獲得更多敬重、能夠與男性站在同樣的起跑點。

藉著上述研究的資料我們可以得知，在職場中的女性人數是日趨增長、女性領導者是正在逐漸被接受、可能與男性擁有相同地位的。隨著全球化的發展，現今職場的女性受到性別歧視知覺相對減少許多，而且性別對於升遷發展的影響也日益減少。雖然在某程度上來說，女性領導者受阻的問題還是存於公司組織內，但企業為求其自身利潤與永續發展，「唯才是用」已然是抗衡性別歧視的現象。國內已有部分研究指出，有關性別歧視知覺的部分，對於女性升遷的發展並無顯著的影響（陳銘薰、吳文傑及呂秋霞，2005）。在過去的研究中，歸因理論回應了 Lynch 與 Post（1996）所提出：由於現代社會男、女的教育與機會大致相當，工資差距已日漸縮小，若將某些變數控制，可以發現玻璃天花板可能並不完全是性別的歧視，而可能是個人的選擇。現今的組織結構已經從過去機械式、科層式，強調效率的組織，轉變為有機式、扁平化，強調彈性的組織，女性擔任領導角色亦對組織產生正面的衝擊。此時，若是組織能夠給與適度的協助，例如：給予公平的機會、破除玻璃天花板、提供完整的訓練、規劃生涯發展等等，相信必定會讓更多優秀的女性領導者發揮其專業能力，也能同時增進個人與組織的發展，呈現雙贏的成果。

由於過去的研究大多探討阻撓女性成為領導者的負面因素、女性領導者的負面知覺或是性別刻板印象所造成的種種負面影響等等，而忽略了其實有更多女性現在是站在領導者的位置上，期盼能獲得更好、更完善的發展。本研究對於兩性高效能領導者的優勢與成功關鍵的詳盡描述，可同時提供男性與女性工作者職涯發展的重要參考依據，同時也能做為企業組織在進行領導者培育與訓練時的重要參考依據。研究結果發現，高效能的女性領導者可以展現出堅韌、有魄力、威嚴的領導行為，而高效能的男性領導者亦能展現出關懷他人、合作共治的領導行為，能提供職場中的領導者作為領導行為修正的依據。





參考文獻

- 丁興祥、張慈宜、曾寶瑩（譯）（2006）。《質性心理學：研究方法的實務指南》（原作者：Jonathan A. Smith）。臺北市：遠流。（原著出版年：2003年）。
- 林姿葶、鄭伯壘（2007）。〈性別與領導角色孰先孰後？主管一部屬性別配對、共事時間及家長式領導〉。《中華心理學刊》，49，433-450。
- 胡幼慧（1996）。〈多元方法：三角交叉檢視法〉。見胡幼慧（主編）：《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》，頁271-285。臺北市：巨流圖書公司。
- 胡幼慧、姚美華（1996）。〈一些質性方法上的思考〉。見胡幼慧（主編）：《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》，頁141-158。臺北市：巨流圖書公司。
- 陳皎眉、陳彰儀（2005）。當性別遇上權力：女性領導者之壓力研究。國科會專題計畫成果報告。
- 陳銘薰、吳文傑、呂秋霞（2005）。玻璃天花板效應：企業女性員工升遷發展之實證研究。第九屆科際整合管理研討會，頁294-305。
- 徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯壘、樊景立（2006）。〈德行領導〉。見鄭伯壘、姜定宇（編）：《華人組織行為：議題、作法及出版》，頁122-144。臺北市：華泰。
- 鄭伯壘、黃敏萍（2008）。〈實地研究中的案例研究〉。見陳曉萍、徐淑英、樊景立、鄭伯壘（編）：《組織與管理研究的實證方法》，頁225-258。臺北市：華泰。
- Adler, N. J. (1996). Global women political leaders: An invisible history, an increasingly important future. *Leadership Quarterly*, 7, 133-161.
- Andersson, B. E., & Nilsson, S. G. (1964). Studies in the reliability and validity of the critical incident technique. *Journal of Applied Psychology*, 48(6), 398-403.
- Anderson, N., Lievens, F., Dam, K. v., & Born, M. (2006). A construct-driven investigation of gender differences in a leadership-role assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 91, 555-566.
- Axelrod, A. (2003). *Profiles in leadership*. New York: Prentice Hall Press.

- Bhatnagar, D. & Swamy, R. (1995). Attitudes towards women as managers: Does interaction make a difference? *Human Relations*, 48(11), 1285–1307.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Blanchard, K. H., & Sargent, A. G. (1984). The one minute manager is an androgynous manager. *Training and Development Journal*, 38, 82-85.
- Bowen, C. C., Swim, J. K., & Jacobs, R. R. (2000). Evaluating gender biases on actual job performance of real people: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2194-2215.
- Bowman, G. W., Worthy, N. B., & Greyser, S. A. (1965). Are women executives people? *Harvard Business Review*, 43(4), 14-28, 164-178.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662-669.
- Cann, A., & Siegfried, W. D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leadership behavior. *Sex Roles*, 23, 413-419.
- Carli, L. L. (1999). Gender, interpersonal power, and social influence. *Journal of Social Issues*, 55, 81-99.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629-636.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Publishers.
- Chrisler, J. & Clapp, S.K. (2008). When the boss is a women. In M.A. Paludi (Eds.), *The psychology of women at work: Challenges and solutions for our female workforce*.(pp.34-65). Praeger Publishers.
- Conway, M., Pizzamiglio, M. T., & Mount, L. (1996). Status, communality, and agency: Implications for stereotypes of gender and other groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 25-38.
- Cook, L., & Rothwell, B. (2000). *The X & Y of leadership: How men and women make a difference at work*. London: Business Books Network.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management*

Review, 11(3), 618 - 634.

Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5, 99-119.

Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59(4), 815–846.

Duff-McCall, K. and Schweinle, W. (2008). Leadership and Women. In M.A. Paludi (Eds.), *The psychology of women at work: Challenges and solutions for our female workforce*. (pp.87-99). Praeger Publishers.

Eagly, A. H. (2003). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. In D. Van Knippenberg & M. A. Hogg(Eds.), *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. (pp79-93). Thousand Oaks, CA: Sage.

Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 807-834.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.

Eagly, A. H., & Wood, W. (1991). Explaining sex differences in social behavior: A meta-analytic perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17,

306-315.

- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender*. (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 71*(3), 500-507.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E., & Garcia, J.E. (1987) *New approaches to effective leadership : cognitive resources and organizational performance*, New York: John Wiley and Sons.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*, 327-358.
- Geier, J. G. (1967). A trait approach to the study of leadership in small groups. *Journal of Communication, 17*(4), 316-323.
- Grogan, M. & Smith, F. (1998). A feminist perspective of women superintendents' approaches to moral dilemmas. *Journal for a Just and Caring Education, 4*(2), 176-192.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. R., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology, 74*, 935-942.
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology, 92*, 81-92.
- Heilman, M. E., Rivero, J. C., & Brett, J. F. (1991). Skirting the competence issue: Effects of sex-based preferential selection on task choices of women and men. *Journal of Applied Psychology, 76*, 99-105.
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology, 89*, 416-427.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New

York: Doubleday.

- Helgesen, S. (1995). *The web of inclusion: A new architecture for building great organizations*. New York: Doubleday.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist, 45*, 179-189.
- Holmstrom, A., Burlison, B., & Jones, S. (2005). Some consequences for helpers who deliver “cold comfort”: Why it's worse for women than men to be inept when providing emotional support. *Sex Roles, 53*(3), 153-172.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*, 321-339.
- 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.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 106*, 39-60.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance, 22*, 375-403.
- Kent, R. L., & Moss, S. E. (1994). Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal, 37*, 1335-1346.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive, 5*(2), 48-60.
- Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics, 9*, 283-292.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal*. NY: Addison-Wesley.
- Lefkowitz, J. (1994). Sex-Related Differences in Job Attitudes and Dispositional Variables: Now You See Them,... *The Academy of Management Journal, 37*(2), 323-349.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, 9*, 370-390.

- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology, 91*, 777-785.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology, 82*, 359 -375.
- Lynch, M & Post, K. (1996). What's glass ceiling? *Public Interest, 124*, 27-36.
- McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972). *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer & Company.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Nelson, D. L., & Burke, R. J. (2002). A framework for examining gender, work stress, and health. In D. L. Nelson & R. J. Burke (Eds.), *Gender, work stress, and health*. (pp. 3-14). Washington, DC: American Psychological Association.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492- 499.
- Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E., & Hearn, K. A. (2008). Motivated to panelize: Women's strategic rejection of successful women. *Personality and Social Psychology Bulletin, 34*, 237-247.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603- 609.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review, 68*(6), 119-125.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1979). The "good manager": Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal, 22*, 395– 403.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1989). The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980s? *Group and Organization Studies, 14*, 216 –233.
- Powell G.N., Graves L.M. (2003). *Women and men in management*. Sage Publications.

- Ragins, B. (1991). Gender effects in subordinate evaluations of leaders: Real or artifact? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 259-268.
- Ritter, B. A., & Yoder, J. D. (2004). Gender differences in leader emergence persist even for dominant women: An updated confirmation of role congruity theory. *Psychology of Women Quarterly*, 28, 187-193.
- Robbins, S.P. (2007). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743-762.
- Rudman, L. A., & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 26(11), 1315-1328.
- Sargent, A. G. (1979). The androgynous manager. *Strategy and Leadership*, 7, 37-42.
- Sargent, A. G., & Stupak, R. J. (1989). Managing in the '90s: The androgynous manager. *Training and Development Journal*, 43, 29-35.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think male stereotype. *Sex Roles*, 49, 353-363.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. NY: John Wiley & Sons.
- Stanford, J. H., Oates, B. R., & Flores, D. (1995). Women's leadership styles: A heuristic analysis. *Women in Management Review*, 10, 9-16.

- Sutton, C. D. and Moore, K. K. (1985). Executive women: 20 years later. *Harvard Business Review*, 63(5), 42-66.
- Thornton, A., & Freedman, D. (1979). Changes in the sex role attitudes of women: 1962-1977. *American Sociological Review*, 44, 831-842.
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 574-590.
- Vroom, V. H., & Yetton, P.W. (1973). *Leader and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walumba, F. O., Wu, C., & Ojode, L. A. (2004). Gender and instructional outcomes: The mediating role of leadership style. *Journal of Management Development*, 23(2), 124-140.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Willemsem, T.M. (2002). Gender typing of the successful manager: A stereotype reconsidered. *Sex Roles*, 46, 385-391.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.
- Zaccaro, S. J., Foti, R.J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308-315.

附錄一 領導效能主觀評判指標量表

一、工作滿意度量表

1. 整體而言，公司的獎酬、福利制度能滿足我的需要。
2. 公司的績效、考核結果能實際反映出我的工作表現。
3. 除了透過實質薪獎，我亦能清楚感受自己的付出受到主管肯定。
4. 公司會提供績優同仁成長所需的職務或職位。
5. 整體而言，在公司工作使我對於在工作地點立業、成家充滿希望。

二、知覺組織支持量表

1. 當我在工作上遭遇問題時，能立即從公司獲得協助。
2. 公司真心關切我的福利。
3. 公司很在乎我是否對工作感到滿意。

三、組織認同量表

1. 我以在公司工作為榮。
2. 我相當關心公司的未來發展。
3. 我很認同公司所強調的經營理念。
4. 我願意盡心地努力，以協助公司成功。
5. 我常向我的朋友說，我服務的公司是相當理想的工作場所。
6. 進行中長期職涯規劃時，我很樂意繼續留在這個公司工作。



附錄二 關鍵領導行為事例與向度分類

第一節 高度領導效能之男性領導者

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
1	工作協助	業績不好時，會利用方法協助部屬	A-4-2 事例 5	(是否有低潮期?) 其實有呀，其實曾經有那段時間過，就是怎麼做那時候怎麼開發就是開發不到案子，對，後來，那個時候其實店長會直接因為我們都有師父、徒弟嘛，對，有時候我師父不在，他就會請其他的學長姐就是撥空撥空陪我去，然後再去，那時候就是陪我去開發。
2	工作協助	業績不好時，會利用方法協助部屬	A-3-1 事例 2	可能最近我們上個月業績不好吧，這個月也是不好吧，所以最近店長開始有在盯人了，然後早上還被約談的，一個個被約談的，就開始盯行程。加強去盯他們的行程，他就是變成管比較嚴，對阿，管比較嚴，就會變成說，他就會每天問你每天有沒有產出嘛這樣每天對你催催催，同仁就會比較煩，但是因為你沒有業績呀，店長一定會這樣啊。 他也只有在你業績不好的時候才會來盯你，平常的時候是給你很多空間的。
3	工作協助	給予部屬工作協助	A-4-2 事例 1	就是其實他因為剛進來什麼都不會，而那時候我心裡覺得對我幫助還蠻大的，他甚至會親自帶我，對對，開發部分。然後他也不是不會像一般我們常聽到的那種就是，用罵的、或是用什麼，他蠻多是用鼓勵的，然後多讓我去試，對對對，然後他會，他給的方向是很 free 的，對，你可以自己去試，然後試一試，他也不會馬上給你壓力啦。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
4	工作協助	給予部屬工作協助	A-2-3 事例 14	譬如說今天我們在談一個 case，那當然我的想法一定他不一樣，你看畢竟客戶是我在經營的，我最清楚客戶的狀況嘛，只是說店長的話，他會在以他之前的經驗，給我一個訊息說，該怎麼樣去做。但是或許這個訊息給我，那我這個方法去做，對我的客戶或許沒有效，那當然我就不一定要聽他的意見，那他當然也會去做我們的做法。
5	工作協助	給予部屬工作協助	A-5-1 事例 2	有一個案子可能是比如說可能買賣方本來已經談好了，對，那可能臨時又有變卦的時候，對，可能店長他的，他會，同仁會跟店長反應，對，那這時候店長可能就要去協助同仁，那這時候，如果執協也知道這件事情的話，執協也會主動跟他講說，他如果有更好的提議或是更好的意見的時候，他會提出來說，我覺得應該，如果說這麼做的話，可能或許也有幫助，那其實店長也會進來，店長也會去針對說這組客戶的習性，買賣雙方的癥結點在哪邊，對，他會去做判斷，這個提議適不適合用，對，那他不管適不適合，其實店長都會跟執協講說 我覺得這樣子還不錯，或是我覺得這組賣方，他的，他是什麼樣的人，可能不太適合這個方式。
6	工作協助	給予部屬工作協助	A-4-2 事例 4	我們店長還蠻好的，他常常會分析一些大的環境，譬如說房勢的動態，其實他給我們的是比較大方向的东西，就是那個譬如說我們看這段時間房勢，然後附近的什麼，店長他都會蒐集很多這樣自己的資料，他本身這方面的能力也很強，可以蒐集很多這樣子的房子資訊，然後藉由開會這個場合跟我們全部的業務說。例如，假設說今天這個屋主他價格很高，那他就會講一個新聞，譬如說這個新聞你可以帶個訊息給你屋主，讓屋主對這個價格或許就不會有這麼樣的堅持，他會有很多這樣子的訊息。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
7	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	公開口頭獎勵、肯定部屬	A-5-3 事例 4	他會在大家面前，比如說你今天對客人只是做一個微不足道的小事，他說我就知道你具備這種能力。非常會鼓舞人心這種。
8	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	績效好時給予實質獎勵	A-2-1 事例 4	其實這是從去年十一月開始，他就激勵，去年十一月他就激勵年目標，要達成多少，那可能他可以贊助，然後他贊助多少讓全店一起出去玩。那十一月激勵的沒有達成，沒有衝到年的目標，那十二月我們也沒有衝到年的目標，那他一月份的時候他就想說，那他就會改說，那我們就是可能，一月份的時候其實是計畫三月份就要出去玩，因為他算了一算，我們店每個月營運的成本，然後到三月的話確實是可以出去玩的，所以他在一月份的時候就跟大家說，就已經預告了，就跟大家說，我們一定會成行，就一定會有這個目標。
9	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	績效好時給予實質獎勵	A-2-2 事例 3	然後做什麼事嘛，我覺得他會適時的給獎勵，對，就是可能店頭有得什麼獎啊，或是說像我們上個月是 top one 店嘛，可能就會有什麼樣的獎勵這樣子。然後好像就是當然，會看說店頭的福利金累積到一個因為店長他會去算，看大家說累積到一個福利金的程度之後，再打算說看是國內，或是國外玩，這樣子。然後他也會說，就是像如果說我們可以再努力一點，就可以到國外玩的時候，他會跟同仁講說，我們就是在節儉一點，就可以省很多錢去國外玩，這樣子。
10	個別關心	關心同仁的生活與工作平衡	A-3-2 事例 2	我們店長就是說，大家在外面跑就去買每人一條圍巾送給大家，或是覺得天氣很冷，就會煮個薑茶，大家下午回來，就可以喝，喉嚨不舒服的也比較舒服一點，或是煮玉米濃湯，大概就這樣。
11	個別關心	關心同仁的生活與工作平衡	A-3-2 事例 3	因為你一天可能十四、十五個小時都在工作，你跟家人你也沒有辦法相處，然後你有女朋友也會這個這個，他就會注意一下說有一天可以去約會，他是非常關心跟非常照顧。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
12	個別關心	關心同仁的生活與工作平衡	A-3-3 事例 1	他可能就是對我們說，除了生活除了工作上，他會蠻去照顧我們的生活的，對，就比方說可能情人節的時候他就會說：有情人的趕快下班啊。下班啊，去 dating 啊，約會啊~幹麻的。
13	個別關心	關心同仁的生活與工作平衡	A-3-3 事例 2	我們生日的時候店裡頭都會吃蛋糕嘛，(問題：每個人生日都會嗎?) 對對對對，所以他就是比較會管理生活的部份，早點下班回家睡覺啦，不要太累啦，身體也很重要這樣子，對，關於生活的部份是後來跟這個店長接觸之後，之前都沒有注意到生活的部份，對哦，應該要多注意一下。
14	個別關心	關心同仁的生活與工作平衡	A-3-3 事例 3	對啊，就是會去玩，然後店長也會去玩，對，然後我之前好像在 Facebook 上打什麼，因為剛好最近我外婆開刀啦，對，然後我就寫說我心好痛哦，然後店長就馬上說：你怎麼會心痛？你怎麼了？是學長變成別人嗎？對對對，然後什麼之類的，他就會蠻注意大家的一舉一動，或我們同事可能談戀愛了，然後他可能提醒說就是，可能還是要注意一下啦，不然那個談歸談，但是工作要顧之類的，不要太晚睡覺。(下班後才能用 facebook。)
15	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管自己有彈性的帶領方式	A-1-2 事例 1	因為他的想法是以結果論，那如果說我們一樣要為，我們既然接了委託物件，我們就是要為了成交為目的，那如果說沒有成交，那就沒有服務嘛，那所以說那些都是過程，之後的成交，才會是我們最主要的結果，對，那主管也給我們很多的一些鼓勵或者是一些建議，那這邊的話，不管中間過程如何，有好有壞，可是如果說最後的滿意度是 ok 的，買賣雙方都可以達到他的一些相要的需求，那對他們來說我們的服務才是好的服務。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
16	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管自己有彈性的帶領方式	A-2-1 事例 19	我們店長其實是一個，我們店長很妙，他蠻準時下班的，他差不多六點多就會離開，可是這個月就沒有，因為這個月人力吃緊他就不會這麼做，可是之前人力比較充裕的時候，他可能就會比較準時下班。他還蠻準時下班的，可是他回家的時候也不是說他不管了，他會用電話的方式或者是，因為他回家可以看到報表，然後用電話問同仁進度或是洽談案件的進度會怎樣，對，然後隔天早上來再來開早會。
17	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管自己有彈性的帶領方式	A-2-3 事例 8	那當然你真的業績不好，他會訂一些施策，這是一定的，因為店頭一定要有一些施策，不可能說放任，不是說放任，是空間給你們，但是要有一些施策，基本的要做到。譬如說今，譬如說這個月施策可能是，可能每天，這個月每天的施策說，可能電話量要幾通，那委託可能在主動的部分要幾件，那就是說沒有達成，可能要怎麼再去改善。
18	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管自己有彈性的帶領方式	A-3-1 事例 2	可能最近我們上個月業績不好吧，這個月也是不好吧，所以最近店長開始有再盯人了，然後早上還被約談的，一個個被約談的，就開始盯行程。加強去盯他們的行程，他就是變成管比較嚴拉，對阿，管比較嚴，就會變成說，他就會每天問你每天有沒有產出嘛這樣每天對你催催催，同仁就會比較煩，但是因為你沒有業績呀，店長一定會這樣啊。 他也只有在你業績不好的時候才會來盯你，平常的時候是給你很多空間的。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
19	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管自己有彈性的帶領方式	A-3-1 事例 6	因為他之前剛來的時候，就是會有活動，比如組對組啊、激勵活動所以他們都還蠻喜歡他的，就覺得這個店長給他們好多空間喔。現在的店長就是你們有做出成果來就可以啦。
20	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管給予部屬彈性的空間	A-1-2 事例 6	(公司理念和實際操作有落差嗎?) 我覺得他比較實際面。所以，當然以結果論，我們必需，比如說委託賣方，他需要成交，那我們當然是以成交結果，這樣才勢必會達成賣方的一個需求，這才是我們存在的價值。那只是說不管賣方他開的價格有多高，我們都必需跟他溝通，然後說服他到行情價。
21	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管給予部屬彈性的空間	A-1-3 事例 2	對，店長他是會去拿捏這個彈性，但是他還是不管，有什麼東西反正就是以公司的標準為準，然後以公司的理念，就是公司立業，始於至上，還是希望做到最好，這樣。對，其實我被那麼多個店長帶過，這店長算是那種很正派的那一種。
22	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管給予部屬彈性的空間	A-2-3 事例 2	他給我們彈性很大，譬如說在作業方面他給我們彈性很大，很多空間。不會說綁手綁腳，因為有些可能店長他對，我不知道這個你們知不知道，有些可能在談一些案子，有些可能店長他在管理上，他就要跟催到非常地嚴謹，顧你的進度啊狀況之類，但是我們店長其實不會。然後對你的一個作業，他就放給你去做，有問題再問他就好了，我覺得這樣子不會有壓力。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
23	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管給予部屬彈性的空間	A-2-3 事例 3	營造氣氛嘛，我覺得適度的給你，不會給你什麼壓力，不是放給你，就是我剛剛講的，放給你去做，那不會口出穢言，不會人身攻擊嘛，我這個覺得這樣很重要。也就是我講的空間，給你一些空間。
24	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管給予部屬彈性的空間	A-4-2 事例 1	就是其實他，因為剛進來什麼都不會，而那時候我心裡覺得對我幫助還蠻大的，他甚至會親自帶我，對對，開發部分。然後他也不是，不會像一般我們常聽到的那種就是，用罵的、或是用什麼，他蠻多是用鼓勵的，然後多讓我去試，對對對，然後他會，他給的方向是很 free 的，對，你可以自己去試，然後試一試，他也不會馬上給你壓力啦
25	賦能	以不違反公司的理念為基準，主管給予部屬彈性的空間	A-5-3 事例 8	因為我從以前就沒有被要求過，所以我一直是很 free 的狀態，所以我碰到他我也覺得非常合。對，那所以像我，我就覺得說 OK，反正他一個禮拜會去開一次會，那區主管也會看到他說，你們店有沒有在打報表，那只要我在他去之前我把該做的補完。其實他也 OK 啊！他這種事情他不會去，他不會去比較計較這種小細節啊，因為這種小細節有時候，我覺得是不必要的啦。
26	賦能	能包容不同的意見	A-2-2 事例 7	我發現我們店資深，就是學長姐他們都還蠻敢直接就跟店長這樣子講。對，他們不會繞個彎。那新人因為比較怕，可能就是他們也不敢講，而是，他們是需要人家去引導，心裏的問題呀，然後或是說什麼樣的狀況，他們需要去引導。至少就是學長姐反而是已經都是很自在的可以跟店長表達各式各樣的想法，一個意見這樣子。因為之前有就是有學姐，他也是很直接的就回店長的一些問題。好像朋友這樣子。不會有一個上下距離。對店長來說，他可能也就認為沒什麼，大家都可以有不同的意見。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
27	賦能	能包容不同的意見	A-2-3 事例 14	譬如說今天我們在談一個 case，那當然我的想法一定他不一樣，你看畢竟客戶是我在經營的，我最清楚客戶的狀況嘛，只是說店長的話，他會在以他之前的經驗，給我一個訊息說，該怎麼樣去做。但是或許這個訊息給我，那我用這個方法去做，對我的客戶或許沒有效，那當然我就不一定要聽他的意見，那他當然也會去做我們的做法。
28	賦能	能包容不同的意見	A-2-3 事例 4	(店長怎麼帶新人?) 溝通吧，也不算是指導啦，就有可能多溝通一些意見，那他也尊重你的想法，除非真的不行了。譬如說就我講什麼，談案子，那他會給你意見，但是你不一定會採用他的意見，他尊重你的想法，大概是這樣子。
29	賦能	能包容不同的意見	A-5-1 事例 1	其實我們店長他不會因為說因為他是店長，所以他很獨裁或什麼，其實不會，他也會去跟同仁溝通說這個案子應該是要怎麼做處理可能會比較好，對，那或者是說可能他有遇過就是比較複雜的案子或是反正有些狀況的話，他其實也會跟同仁做討論，是不是應該要怎麼做？還是說有沒有什麼樣的意見？其實，店長他會去收集，就是他會去聽聽大家的意見。
30	賦能	能包容不同的意見	A-5-2 事例 1	他是可以討論的。可以討論的，因為我覺得主管就是分二種啦，一個比較像是軍事化的，然後另外一個就比較人性化的，他是算比較人性化的，比較能溝通或比較可以幹麼，是用溝通的方式。
31	賦能	尊重且信任資深同仁的做事方式	A-2-2 事例 11	其實執協的年資也比較久，那店長其實也很信任他的就是作業面，他不會去過問，就是會問說有沒有成果，就或是說他的那個 case 談到什麼樣的進度，是不是可以簽約了，就會這樣做適度的關心。執協也不會去管、參與到店長的領域裏面，因為他覺得那畢竟是店長的權限，跟他的職責所在。兩個都不會干涉彼此的領域太多。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
32	賦能	尊重且信任資深同仁的做事方式	A-2-3 事例 7	其實像執協這個職級其實不用店長去做一個管理吧，那當然有他自己去做他自己要做的事情，所以店長比較少干預他的事情，那可能問他今天的這個成果量嘛，那有什麼進度暫時而已，其實其他他都不會去管，基本上是這樣子。
33	賦能	尊重且信任資深同仁的做事方式	A-5-1 事例 2	有一個案子可能是比如說可能買賣方本來已經談好了，對，那可能臨時又有變卦的時候，對，可能店長他的，他會，同仁會跟店長反應，對，那這時候店長可能就要去協助同仁，那這時候，如果執協也知道這件事情的話，執協也會主動跟他講說，他如果有更好的提議或是更好的意見的時候，他會提出來說，我覺得應該，如果說這麼做的話，可能或許也有幫助，那其實店長也會進來，店長也會去針對說這組客戶的習性，買賣雙方的癥結點在哪邊，對，他會去做判斷，這個提議適不適合用，對，那他不管適不適合，其實店長都會跟執協講說 我覺得這樣子還不錯，或是我覺得這組賣方，他的，他是什麼樣的人，可能不太適合這個方式。
34	賦能	尊重同仁因故而臨時休假	A-2-3 事例 1	其實店長對假的彈性還蠻寬鬆的，如果說有事情，真的事情，休假沒關係呀，其實我店長說還不錯啦，蠻人性化的。就譬如說我們要求什麼，那當然他覺得他做到，他就答應你去做了，比如說我今天臨時有事情、他說不行，不會這樣子，對假的部分就很彈性。
35	賦能	尊重同仁因故而臨時休假	A-3-1 事例 1	可是因為店長也給蠻多空間的，也不會因為沒業績每天盯假，就不讓他們放假，都還是會，讓他們放假。店長他不會，你沒業績的話就是你要休假的時候就休假呀，然後你上班的時候就認真上班，他不會因為業績去盯同仁的假。
36	賦能	尊重同仁因故而臨時休假	A-3-1 事例 14	而且他也蠻好商量的拉，他不會是不好講話的人拉，比如你今天原本排好的假突然臨時有什麼事，他也不會不准你調什麼的，就還蠻好商量的拉。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
37	賦能	尊重同仁因故而臨時 休假	A-3-3 事例 7	他蠻會有同理心的啦！對，我覺得他對我們蠻有同理心，可能就是，像我有時候可能不舒服或幹麻的話，他都還蠻可以理解的，就是，那你要不要先回去休息，或什麼之類的，對，就是因為就是我有聽說有些店可能店長就說，啊你今天還是沒產出啊，啊這樣你是要去休息嗎？之類的這樣，會盯你這樣，啊我們店長是屬於那種就是不舒服啊，就回去休息，身體比較重要這樣子。
38	賦能	尊重同仁因故而臨時 休假	A-5-3 事例 5	他也知道，所以他也會覺得說，OK，當然誰都想要輕鬆一下，比如說店長我今天真的超累哦，那不然休息一下好了什麼的，可是當他今天需要你的時候，你就要站出來，你要休息他讓你休息，你要站出來的時候就要站出來。
39	賦能	會與部屬討論後再施 行新的工作	A-2-1 事例 10	對，然後至於鬼點子的話，當然是可能是海報那些的，可能那些他就會請我幫忙，然後他就會想說他是要怎樣的表達方式，然後看我能不能做出來，對，再來就是看區有什麼新的計畫或是區有什麼實施的方針，他可能是需要我的部分他可能會請我幫忙，可是我覺得這本來就是秘書份內的工作，所以我跟他合作起來，我覺得他對我的包容性算是很大，從我不太熟秘書的工作到現在，對。
40	賦能	會與部屬討論後再施 行新的工作	A-2-1 事例 23	他可能看待秘書的角色並不會覺得秘書只能做哪些事情。剛開始我到這個店子的時候，我們每個月都要有一個秘書的月評，然後可能我不知道他，他對之前的學姐可能就是直接給他 paper，然後他填一填交出去，可是他跟我是，他會跟我面談，然後跟我說，可能需要再補什麼，或再改進什麼，下個月可能要朝哪方向走，然後還有什麼不足的部分。他會選擇跟我面談，然後去問我說我有什麼需要幫助的，或者是我覺得店頭的氣氛怎樣，或者是哪裡不 OK，然後他就會跟我討論。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
41	展現高度工作執行與判斷力	不斷充實自己的知識與技能	A-2-1 事例 11	他很愛看書，然後也很愛看雜誌，他每天一定會看《社論》，然後看《財經》，看網路上的新聞，看報紙，然後每週如果有商周或者是其他的週刊，他一定會看，對，他很喜歡吸收新的一些知識，然後當然他如果看網路上新聞報導的話，他會有相關我們業務上的，或是房地產的資訊他會轉寄給店裏的每個同仁。對，那再來就是報告之類的。
42	展現高度工作執行與判斷力	不斷充實自己的知識與技能	A-4-2 事例 4	我們店長還蠻好的，他常常會分析一些大的環境，譬如說房勢的動態，其實他給我們的是比較大方向的東西，就是那個譬如說我們看這段時間房勢，然後附近的什麼，店長他都會蒐集很多這樣自己的資料，他本身這方面的能力也很強，可以蒐集很多這樣子的房子資訊，然後藉由開會這個場合跟我們全部的業務說。例如，假設說今天這個屋主他價格很高，那他就會講一個新聞，譬如說這個新聞你可以帶個訊息給你屋主，讓屋主對這個價格或許就不會有這麼樣的堅持，他會有很多這樣子的訊息。
43	展現高度工作執行與判斷力	能夠精確地判斷同仁的特質與能力	A-2-1 事例 17	其實並不是說他都只做一些好好先生的事情，他會有他的想法跟他覺得，像那個新人，他也是，對新人而言，他可能完全沒有預期，然後他就被約談，然後就，新人其實有想說他要繼續留，可是店長是說，店長是覺得他可能真的不適合，我也覺得那新人沒有那麼適合，他對錢沒有那麼的執著。業務你會想要賺錢，可是他比較沒有那麼衝勁。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
44	展現高度工作執行與判斷力	能夠精確地判斷同仁的特質與能力	A-2-1 事例 21	他應該就是分手之後就比較積極了，他之前，就之前還好，主要是感情處理完之後整個人就是轉變很大，可是我們店長一直很看好他，對，我們店長一直沒有放棄他，一直很看好他，對啊，他也很看好他未來能當店長，他覺得他。第一個是他之前在星巴克當過店長，然後，對，所以他有管理人的能力，他對於人的管理有一套的方法，他對管理啦。然後再來是他對成本也有概念，不會像，可能新，他們只知道，因為接店會有成本的概念，你不能虧損，對，這個有，然後有成本的概念再加上，我覺得他是一個有在吸收新東西的人，有在跟著時代在進步有在吸收新東西的人，所以這樣的人當店主管會比較好。
45	展現高度工作執行與判斷力	能夠精確地判斷同仁的特質與能力	A-2-2 事例 4	或是他會特別針對可能績效比較不好的人，可是他覺得他是有能力的，他會特別跟他去可能打賭啊，你如果贏了，就給你什麼樣的獎勵，他是以獎勵型的。因為像我印象比較深的是，我剛剛進來的時候，然後有個學長他其實績效沒有很好，可是他在這幾個月績效有在往上走，然後學長他就有分享說，其實他那時候有跟店長打賭，就是他委託要接幾件以上，然後店長就打賭他可能做不到，或是說他做到的時候給他一隻萬寶龍的筆這樣子，對，以這樣子，他就有這個目標，然後可能自己也有心想要再繼續下去，所以他就有達到店長給他的目標以上。
46	展現高度工作執行與判斷力	能夠精確地判斷同仁的特質與能力	A-2-3 事例 17	就是關心他每天的狀況啊，在關心的時候，請他怎麼去做改正，怎麼去做，那其實在整個執行力的部分，不是那麼確切，那麼地有效率啦。應該是這樣子，那所以當然可能就是在成本的考量之下，就勸退。不會刻意去留，我覺得這樣是很好啊，因為你心不在這裡，因為業務他不像公務員，可能他心不在這裡，還是做同樣的工作。但然我們這個是你心不在這裡，你怎麼做都做不出來，又沒有業績。但是對這個店頭來講，都是成本啊。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
47	展現高度工作執行與判斷力	能夠精確地判斷同仁的特質與能力	A-4-3 事例 5	<p>(你有沒有就是剛來的時候會遇到一些，比如說開發的，比方說撞牆期這樣子？類似這樣的一個狀況，或是說那店長會怎麼做？)</p> <p>我覺得這件事情我覺得很感謝，剛剛那個就是我學姊，他就是我我們店長千挑萬選的給我的師父，那我的師父非常的盡責的帶我。對，所以我覺得很慶幸，可是我覺得聽說啦，就是有一些就是我覺得這這人生本來就所謂的際遇高低起伏，每個人際遇會，有些人進來，然後他就是說反正你一定有一個師父，有一個名稱叫師父，但是他就跟你講跑過去跟他說，師父我要去開發，他就說我以前也沒有人帶阿，我也是這樣過來的，就是有些人是這樣過來的，然後他就很茫然的就說喔！原來大家都是這樣亂跑亂跑的。對，但是我覺得我們店長一直有傳承手心向下，就是我們學姊從他每一次出去的時候，他就會帶這個。</p>
48	展現高度工作執行與判斷力	能夠精確地判斷同仁的特質與能力	A-4-3 事例 9	<p>(像你原本要當助理，後來變成轉業務了，那你這個過程，是什麼讓你決定?) 就是他花了，其實他最主要說服我，就是說同工不同酬，你做一樣的事情，那你為什麼獲得的東西不一樣多，你甚至依你的個性就像，他我覺得他很厲害，他會看人，因為有些人的個性是有些人他當秘書，他是把秘書的事情做好，可是有人當秘書可能還是會去做一些額外的事情，就會比較雞婆，他可能在某些成分看出我比較雞婆的成分，比如說你已經要到募集線，然後就是他可能覺得有這樣子雞婆的個性，那他覺得你已經做到這個樣子的話你幹嘛要領這麼少的錢，然後因為以店長來講，他覺得三萬塊真的很少，然後他就會給你洗腦說這錢真的很少，你真的要三思阿之類的。</p> <p>對，就是要三思，然後那時候其實，本身那時候我原本就是沒有想要做業務性質，女生嘛！就會希望穩定一點，就會想要比較拋棄業務性質，然後就想說女生穩定一點會比較好，男生都喜歡女生比較穩定一點，然後可是店長還是把我說服做成業務。</p>

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
49	展現高度工作執行與判斷力	能夠精確地判斷同仁的特質與能力	A-5-3 事例 10	他會去跟你設定一個角色，那他照說這個角色其實在一個 group 裏面，是可以扮演一個和諧的一個角色。所以他就認為他假如說談，你是屬於這種型的，OK，那他就會開始去遊說你，那你怎樣怎樣什麼的，那你 OK 了，那你開始在這整個群中就去造成一股效應，那可能大家那可能他覺得說你是屬於那種你假如是屬於那種萬事通什麼事情來找你就 OK，那他就是一直塑造這種角色給你，那可能大家有事情，那個誰，不清楚就來問他什麼的。
50	展現高度工作執行與判斷力	精確的業務判斷能力	A-1-2 事例 4	譬如他可以聽我們回報給他，我們對客戶說什麼，客戶回答我們什麼，他會去做一些判斷，然後給你一些建議，那通常我們，譬如說他的建議是你就這樣去跟客戶回報，那客戶一定會怎麼回你，然後你再怎麼去跟他說，他這方面還滿厲害的。他至少那個實體方面還挺的滿準的。
51	展現高度工作執行與判斷力	精確的業務判斷能力	A-2-1 事例 20	他判斷去有些案子他覺得不會成，對，他會去判斷說這個可能有機會，那有機會的話就會去把握，那要怎麼去說案，怎麼去議價，他會去追，對。他的眼光判斷其實都很準確這樣子。
52	展現高度工作執行與判斷力	精確的業務判斷能力	A-2-3 事例 5	他有的時候會出手，而那個出手很準確。他判斷的是蠻準確的，所以怎麼談下去，就是蠻準確的，沒錯。
53	展現高度工作執行與判斷力	精確的業務判斷能力	A-5-3 事例 3	跟他學有時候是除了學專業的知識之外，我覺得最主要是看他在判斷客戶的那個精準度很高，因為他帶我久了，所以他只要今天問我說，那你覺得這個客戶什麼樣的類型，然後就大概分析給他聽，然後他就大概幫我分析，那你要用什麼的方式洽談，然後大家再一起研究。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
54	重視部屬學習 並主動傳授技能	了解同仁的挫折，不會一味責罵，而是適時給予輔導	A-4-3 事例 4	他知道你現在需要的是什麼！你現在感受是什麼，尤其是低潮有時候，例如當我們引起客訴問題的時候，最 DOWN 的時候，他那一段時間是不會去責備你的，他不會先責備你，他會先聽你怎麼說，然後聽完之後，他一定會先了解你的情緒！那他再考慮他現在是要怎麼教導你。他不會在最當下的時候去苛責你，他可能事後，可能比較過了之後找你出來喝喝聊聊之類的。因為店長會觀察每個人的動作跟反應來教。
55	重視部屬學習 並主動傳授技能	主動安排課程將自己的業務技能傳授給新進同仁	A-2-1 事例 18	我們店長他對教育這方面其實，他是親自去教，他會給新人上課，然後他都是親自去教，親自去帶，那當然他會分發師父，可是一些課程上都是他親自去上。他對我們店新人的規劃，他會幫他們安排課程，然後讓他們在這邊上課，對，就在這邊上課然後他在這邊講，然後都是他上，他雖然有師父，可是其實上課方面都是他在教，他有安排他的進度看今天要教什麼，然後今天要做什麼都是他在帶。
56	重視部屬學習 並主動傳授技能	主動安排課程將自己的業務技能傳授給新進同仁	A-4-3 事例 6	新人前一個禮拜，店長每天都會幫他上課。就是上開發、募集、議價跟銷售，還有一些比如說地政網，就是所有的東西都一定要親自上，很完整，他非常完整。
57	重視部屬學習 並主動傳授技能	犯錯時，會給予立即的教導	A-1-2 事例 2	店長會仔細的注意每一個同仁的細節，包括你在講電話，他也會聽，然後你這樣子講的好不好或者是給對方什麼感覺，他都會去聽，你只要有錯誤只要他覺得不好，他就給你一些建議，是無時無刻的。只要他坐在前頭。 譬如說，我昨天本來約一個客戶，那後來可能是因為下雨，那我就是，我會直接，我就說那你可以坐計程車過來，然後我幫你，就是可以帶你看房子，然後錢方面的話，我們會替你服務，然後主管就過來跟我說，你這個講法會有讓對方有不好的感覺，你應該試著先說你可以，我們可以先幫你出錢，然後你可以搭計程車過來，就是講，把我們可以服務他的地方，先講在前面，不要說一開始就講的好像，你就坐計程車過來。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
58	重視部屬學習 並主動傳授技能	犯錯時，會給予立即的教導	A-1-2 事例 8	是不會到很軟，只是會過來安撫你，譬如說他剛罵你一些叭啦叭啦的，然後之後還是會好好的跟你講，我的意思是這樣，就是他可能一時之間沒有辦法控制，那之後可能就是再好好的跟你說，怎麼做比較好，這樣子。對啊。大致上是這樣。
59	重視部屬學習 並主動傳授技能	犯錯時，會給予立即的教導	A-2-3 事例 15	新人我想應該都會，因為這就是即時去糾正嘛，才不會說導致你以後都是這麼辦法去做，所以這個方法這個就可以呀，但是我覺得對新人來講，是一種壓力，因為他或許會怕，或許他以後不敢在你面前講話，有可能，我也有當過新人啊，是我覺得有可能，以前我們在近來的時候也會怕啊，也會說我這樣子講對不對，因為店長剛好在旁邊嘛，其實我覺得壓力。 可是至少說他不是用那一種完全的負面責備的方式，而是說告訴你說下一次怎麼做。對，要怎麼去做，要怎麼去改進，其實或許要怎麼講會更好，我覺得這是一種幫助啦，我覺得是一種幫助。但是有些人他不會這麼想啊。
60	重視部屬學習 並主動傳授技能	願意把自己的技能傳授給部屬	A-1-3 事例 3	基本上他可以讓我學到東西，我覺得還是算是一個不錯的主管。例如他會給我們一些書單呀，告訴我們有那些可以補充的知識，或是他也會直接把自己比較好的處理方式告訴我，讓我能很快地處理問題。
61	重視部屬學習 並主動傳授技能	願意把自己的技能傳授給部屬	A-2-1 事例 11	他很愛看書，然後也很愛看雜誌，他每天一定會看《社論》，然後看《財經》，看網路上的新聞，看報紙，然後每週如果有商周或者是其他的週刊，他一定會看，對，他很喜歡吸收新的一些知識，然後當然他如果看網路上新聞報導的話，他會有相關我們業務上的，或是房地產的資訊他會轉寄給店裏的每個同仁。對，那再來就是報告之類的。
62	重視部屬學習 並主動傳授技能	願意把自己的技能傳授給部屬	A-2-2 事例 10	跟店長他，你去請教他，或是說一些問題的話，他會給你一個還不錯的建議。可能就是像我一些專業知識不懂，我問他，他回答完之後，他會跟我講說，這個可能在哪個法規裏面都有，你可以再去看一下，這樣子。對，他其實不會我覺得他好像就是肚子裏就是有很多東西，你只要問，他全部都會給你，這樣子。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
63	重視部屬學習 並主動傳授技能	願意把自己的技能傳授給部屬	A-4-2 事例 4	我們店長還蠻好的，他常常會分析一些大的環境，譬如說房市的動態，其實他給我們的是比較大方向的東西，就是那個譬如說我們看這段時間房市，然後附近的什麼，店長他都會蒐集很多這樣自己的資料，他本身這方面的能力也很強，可以蒐集很多這樣子的房子資訊，然後藉由開會這個場合跟我們全部的業務說。例如，假設說今天這個屋主他價格很高，那他就會講一個新聞，譬如說這個新聞你可以帶個訊息給你屋主，讓屋主對這個價格或許就不會有這麼樣的堅持，他會有很多這樣子的訊息。
64	重視部屬學習 並主動傳授技能	願意把自己的技能傳授給部屬	A-5-3 事例 6	其實很多從這邊出去的業務，他到別家店，比如說他真的案子要談的時候，他還是會請他。我覺得你能夠做到這樣子，那我覺得已經是很了不起了。那他們的店長也要丟臉，對啊，你那個業務去找另外一家的店長，來幫你。 對啊，我也幹過這種事啊，那時候我到別家店啊，可是我知道說我的店長他沒辦法處理這種案子啊，我也是打電話給他啊。請他幫忙。那時候有時候其實他今天假如比較利益一點的話，他可以跟你說，好那我幫你談，那我們店要占業績。可是他不會啊，那我就覺得這種真的是私交真的是。
65	重視部屬學習 並主動傳授技能	因材施教	A-1-2 事例 3	就他會，他有差異化管理。他會針對每一個同仁的想法，或比如說 A 同仁比較有主見，他會有另外一個方式去跟他做談論，那可能 B 同仁，比較不積極，他會用另外一個比較嚴厲的方式去督促，他會針對每個人的特性，然後去下不一樣的藥方。
66	重視部屬學習 並主動傳授技能	因材施教	A-2-2 事例 4	或是他會特別針對可能績效比較不好的人，可是他覺得他是有能力的，他會特別跟他去可能打賭啊，你如果贏了，就給你什麼樣的獎勵，他是以獎勵型的。因為像我印象比較深的是，我剛剛進來的時候，然後有個學長他其實績效沒有很好，可是他在這幾個月績效有在往上走，然後學長他就有分享說，其實他那時候有跟店長打賭，就是他委託要接幾件以上，然後店長就打賭他可能做不到，或是說他做到的時候給他一隻萬寶龍的筆這樣子，對，以這樣子，他就有這個目標，然後可能自己也有心想要再繼續下去，所以他就有達到店長給他的目標以上。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
67	重視部屬學習 並主動傳授技能	因材施教	A-3-2 事例 1	那我發覺店長每次在跟他講的時候，就會用比較責備的口氣在跟他講話，那可能在對我講話的時候就會變的說你知道你要做什麼，那你要去做喔，對，我覺得目前我看到的就是說口氣，用詞、方式什麼的不大一樣，我能感受到的就是這樣子而已。
68	重視部屬學習 並主動傳授技能	因材施教	A-4-2 事例 3	他對資深會比較要求，我覺得會比我們再更嚴苛一點。譬如說對有效組數的要求或是對簽約進展的要求，他對資深的員工會比較盯一點，也可能因為他們做很久了，本身能力就不錯，公司也有規定他們這些業務要有多少的績效產生。那他會去 push 他們，就算達不到也會持續地盯這樣。
69	重視部屬學習 並主動傳授技能	因材施教	A-4-3 事例 5	（你有沒有就是剛來的時候會遇到一些，比如說開發的，比方說撞牆期這樣子？類似這樣的一個狀況，或是說那店長會怎麼做？） 我覺得這件事情我覺得很感謝，剛剛那個就是我學姊，他就是我我們店長千挑萬選的給我的師父，那我的師父非常的盡責的帶我。對，所以我覺得很慶幸，可是我覺得聽說啦，就是有一些就是我覺得這這人生本來就所謂的際遇高低起伏，每個人際遇會，有些人進來，然後他就是說反正你一定有一個師父，有一個名稱叫師父，但是他就跟你講跑過去跟他說，師父我要去開發，他就說我以前也沒有人帶阿，我也是這樣過來的，就是有些人是這樣過來的，然後他就很茫然的就說喔！原來大家都是這樣亂跑亂跑的。對，但是我覺得我們店長一直有傳承手心向下，就是我們學姊從他每一次出去的時候，他就會帶這個。
70	重視部屬學習 並主動傳授技能	因材施教	A-5-3 事例 11	他不是用他完全的那種一個措施，然後每個人都適用，譬如說他今天覺得說，你是親和力很夠的人，你是怎麼樣的人，他就一直跟你聊天，然後讓你去一直感染你的親和力去給其他人，那假如覺得你這個人是比較屬於搞笑的，那可能在業務上並不是那麼積極，但是搞笑這個東西也是可以緩和和一些跟客戶之間的氣氛嘛，那他就跟你講說，你可以跟客戶跟人家開玩笑啊，跟人家講個故事啊，給人家聽這種。他的方式是比較多元化的，他是什麼，他是屬於比較因材施教。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
71	明確威權	公私分明，對於公事直來直往，若同仁有做錯事的時候會直接罵人	A-1-1 事例 1	他兇起來的時候，會讓我很緊張。就是我們店長他，如果你可能做一件事，他覺得是錯的或是順序不對什麼，那有時候他的脾氣就會上來。他會大聲地罵人，所以我其實都很緊張，很怕做錯事。
72	明確威權	公私分明，對於公事直來直往，若同仁有做錯事的時候會直接罵人	A-1-1 事例 3	因為我們店長他是比較在乎工作態度的一個店長像是如果學長動作比較慢的話，那店長可能就會不高興，那有時候有可能就是不小心，他不高興，就是店長他在乎東西，如果你做的不如店長的意，他可能就會很生氣，那他可能就是會小心講出一些比較不好聽的字眼，例如像我們公司不是很重視那個禮儀接待嘛，門市接待，對，然後他一來我們店，就他非常，他就是很重視這一塊，所以我們就把以前，因為去年每個禮拜都要演練，那他就把那本拿出來，就是重新全部演練一次。
73	明確威權	公私分明，對於公事直來直往，若同仁有做錯事的時候會直接罵人	A-1-1 事例 4	他雖然很兇還會罵人，但他一定都是罵工作上的事情，不會隨便罵。例如上次我因為行程太多而忘記與一組客人有約，他就非常生氣，那次他罵我罵了很久，因為我這樣的服務是不品質、不能達到公司要求的，他真的很兇。
74	明確威權	公私分明，對於公事直來直往，若同仁有做錯事的時候會直接罵人	A-1-2 事例 2	店長會仔細的注意每一個同仁的細節，包括你在講電話，他也會聽，然後你這樣子講的好不好或者是給對方什麼感覺，他都會去聽，你只要有錯誤只要他覺得不好，他就給你一些建議，是無時無刻的。只要他坐在前頭。 譬如說，我昨天本來約一個客戶，那後來可能是因為下雨，那我就是，我會直接，我就說那你可以坐計程車過來，然後我幫你，就是可以帶你看房子，然後錢方面的話，我們會替你服務，然後主管就過來跟我說，你這個講法會有讓對方有不好的感覺，你應該試著先說你可以，我們可以先幫你出錢，然後你可以搭計程車過來，就是講，把我們可以服務他的地方，先講在前面，不要說一開始就講的好像，你就坐計程車過來。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
75	明確威權	公私分明，對於公事直來直往，若同仁有做錯事的時候會直接罵人	A-1-2 事例 7	他有時候會很好，他自己會講笑話或是一些調侃，會讓大家覺得還滿開心，可是該嚴肅就嚴肅，錯就是錯，對就是對。(他對事不對人?)可是對事他就會很直接。
76	明確威權	公私分明，對於公事直來直往，若同仁有做錯事的時候會直接罵人	A-1-2 事例 8	是不會到很軟，只是會過來安撫你，譬如說他剛罵你一些叭啦叭啦的，然後之後還是會好好的跟你講，我的意思是這樣，就是他可能一時之間沒有辦法控制，那之後可能就是再好好的跟你說，怎麼做比較好，這樣子。對啊。大致上是這樣。
77	明確威權	公私分明，對於公事直來直往，若同仁有做錯事的時候會直接罵人	A-4-1 事例 1	個性也算是溫和啦，然後他也算是蠻會領導店頭的，然後領導的店頭績效都很好，可能比較會關懷同仁吧，以關懷同仁的方面去做，當然該釘的時候也是會釘，但是他是會以就事論事這樣子，所以同仁也都還能夠接受。
78	明確威權	善用多元的方式警惕同仁	A-2-1 事例 1	他並不是會罵、凶同仁的那一種人，他是會用揶揄的方式，然後感覺跟你開玩笑。我剛開始不懂那個的輕重，可是我後來才發現原來他是在警惕同仁說，你該要作業了！他都是用虧的方式在跟我們溝通，例如說，他會跟我們的副店長說，唉，我明天又要開檢討會議了，你知道嗎，我們店還少幾件委託，然後還少什麼之類的。其實就是因為我們副店長沒有接委託進來，所以他就直接用這樣的方式跟他講。他會跟某些人講某些話都是用虧的，可是他虧的點都是那個人沒有做出來的。他就說，我們店可能這個月怎麼收穫量這麼少，或什麼的，你們幾個怎麼都，就是這樣該怎麼辦，我要怎麼跟上級交代，怎麼的，他會用這種方式，他不會指名道姓說，誰誰誰你哪裡沒有做好，或什麼。可是他這樣一講，其實大家都知道，會比，比如說他們開會的時候當他這樣罵他，來得氣氛會比較好啦，店頭氣氛比較不會那麼僵。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
79	明確威權	善用多元的方式警惕同仁	A-2-1 事例 14	<p>他還是會凶，還是會有凶的時候，比如說他覺得，他凶可能會發簡訊的凶，就比如說他一再講的事情為什麼同仁沒有做到，可是他也不是，他也是用案例，就比如說他是真的發生，比如說他前幾天發簡訊，可是他很生氣的點是因為，我們要在網路上寫促銷表，就案源介紹的，我們業務自己看得到的第二頁，要介紹，要自己再加一些對這個案件的一些有的沒有的，可那是在客戶身上看不到的，所以我們能增加我們業務多介紹的功用，可是那個都是業務人員自己要去維護的，可是他在店頭，然後他接到很多的電話，然後問了案件，他去看那些資料他都沒有辦法回答客戶，可是這件事是他說很久，希望業務在隔天就能做到的事情，所以他用這個案例傳了一個簡訊跟大家說，說他今天遇到這樣的狀況讓他覺得很生氣他沒有辦法回答客戶的原因居然是因為我們同仁沒有辦法做到本身該做的事。</p> <p>對，可是看到他發簡訊，大家看到他生氣，大家都知道該小心了，對，就像我可能知道是有哪些同仁可能沒有去維護，然後就有一個同仁，他就是，比如說甲，他就是沒有去做這件事的人，然後他回來他就跟我說，店長發飆了嗎？我說，對，店長很生氣哦，你還不趕快弄，對，然後他就說好，他現在趕快弄，對，店長那時候在樓上，然後他就在樓下趕快用電腦，就趕快補一下資料，對。</p>
80	明確威權	善用多元的方式警惕同仁	A-2-1 事例 2	<p>他會講，他用虧的方式，他說，我今天真的沒有辦法介紹案源，因為你們寫的那個促銷表，什麼都沒有，你們知道誰誰誰寫得最好嗎？就是寫最好的那一件剛好是我們店長自己寫的，可是那是他的房子，然後他委託我們裏面副手幫他賣，然後就說那個案件寫得很好，然後我們副手就說”可是其實是他自己寫的”。</p>
81	明確威權	善用多元的方式警惕同仁	A-2-2 事例 2	<p>你如果說你做錯了什麼事情，他也會，他不會很嚴厲，可是他的口氣會讓你覺得他很嚴厲地去糾正你，就是可能去跟你講說，這個事情是可以避免掉的什麼，對。</p>

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
82	明確威權	善用多元的方式警惕同仁	A-3-1 事例 7	現在這個店長，就是會用酸你的方式，所以那個妹妹才會不喜歡他，因為他講話會一直酸，一直酸你。
83	明確威權	善用多元的方式警惕同仁	A-4-3 事例 10	<p>(業績不好的時候，他會講什麼嗎?) 比如說你當初你想要，你還記得你當初想要來公司的目的，大部分想要進來公司的目的是想要賺錢，那你想要的賺錢的目的，因為我們都會定季目標、年度目標，那或者是你想要進來公司，很多人想我想要買的第一棟房子，那你想要買哪裡? 那你想要買多少錢? 一千五，那一千五自備款要多少錢? 你要存多久? 那你現在一個月賺多少錢? 那你告訴我你如何可以達到? 就是有點類似類似這樣，可是這是引導式，你這樣想一想，我現在就算一個月存十萬，我要存很久，我要存很久，我現在到底在幹嘛? 有點類似這樣子。</p> <p>另外因為我們通常會有升降級，然後人其實有時候比較容易不容易被激，比如說學弟，他的表現比一個學長好，他會用類似這樣來刺激你。</p> <p>然後還有，你的年資已經多少? 你的位階還在這裡，或者是你面臨要降階的危機，那男人嘛，都是覺得面子很重要，就是對，我覺得對男人真的是面子問題。</p>
84	主動救援	主動做組織公民行為	A-2-1 事例 8	他是會親自整理環境的店長。他會，就比如我們樓下的後陽臺放垃圾的地方，那如果覺得那邊太髒或怎樣，他會自己先去整理然後整理完就發簡訊跟大家說，他已經整理好了，請大家以後希望能遵守怎樣的事情，對，他是會親自去做這些事的一個店長。
85	主動救援	主動做組織公民行為	A-2-1 事例 9	在他還沒有來東寧店的時候有另外一個店長，然後我們有印面紙送給客戶的面紙，然後印了很多，好幾箱，都還沒用完還沒發出去，可是那個封面已經不是他了，然後也是舊的成員，也不是現在的業務人員。然後他就會去拆那些面紙，然後可能會放在各個區域讓大家洗完手可以直接用那個擦，就不用說比如說用店頭買的那種比較好的衛生紙擦，然後會去做這些事情。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
86	主動救援	主動做組織公民行為	A-5-3 事例 6	<p>其實很多從這邊出去的業務，他到別家店，比如說他真的有案子要談的時候，他還是會請他。我覺得你能夠做到這樣子，那我覺得已經是很了不起了。那他們的店長也要丟臉，對啊，你那個業務去找另外一家的店長，來幫你。</p> <p>對啊，我也幹過這種事啊，那時候我到別家店啊，可是我知道說我的店長他沒辦法處理這種案子啊，我也是打電話給他啊。請他幫忙。那時候有時候其實他今天假如比較利益一點的話，他可以跟你說，好那我幫你談，那我們店要占業績。可是他不會啊，那我就覺得這種真的是私交真的是。</p>
87	主動救援	能夠迅速、主動地接手部屬的工作	A-2-1 事例 12	<p>他沒什麼架子，例如他在店頭如果業務不在的話，他會比我（秘書）先接電話，因為他覺得他比我熟悉案源，然後他覺得由他來介紹會更清楚。如果他在忙的時候我再接就可以了，不然的話就他接，跟客戶比較容易拉近距離，然後如果來店客也都是他接待。在業務這一面，他也會代看，如果來店客他要現場看，如果業務都不在，那他就會出門去代看。</p>
88	主動救援	能夠迅速、主動地接手部屬的工作	A-2-1 事例 13	<p>其實他可以做很多的事情，如果你要他臨時轉變成秘書，他也是一個秘書，他也可以就是，好像就是這個分店的工作人員。也可以變成業務，但是他同時又兼顧著這個店長的角色。他其實蠻全能的。他其實很聰明，我覺得他很聰明，我覺得他在管理店沒有想像中的困難，對於他。</p>
89	主動救援	能夠迅速、主動地接手部屬的工作	A-2-1 事例 7	<p>他其實是還蠻全能的，因為我要來東寧店的時候我就聽說，說他連秘書的工作都會做，對，所以其實他賦予我額外的事情不多，他能做的他會自己做。我們的店長其實不會依賴秘書，對，他其實自己作業的能力很強，應該是說他電腦方面的能力很強吧，因為有些店長可能電腦方面能力沒有那麼強的時候，他依賴秘書的需求度也比較高。</p>

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
90	主動救援	能夠迅速、主動地接手部屬的工作	A-2-3 事例 9	他基本上店長他就是在裏面，幫我們補位嘛，譬如說有什麼剛好忙不過來，店長幫我們補位，這樣子。店長其實是站在一個還蠻支持性的角色，幫忙做忙不過來的時候啊。一些雜務啊，一些雜事，補位的動作。
91	強調基本工作態度	重視服務顧客的基本工作	A-1-1 事例 3	因為我們店長他是比較在乎工作態度的一個店長像是如果學長動作比較慢的話，那店長可能就會不高興，那有時候有可能就是不小心，他不高興，就是店長他在乎東西，如果你做的不如店長的意，他可能就會很生氣，那他可能就是會小心講出一些比較不好聽的字眼，例如像我們公司不是很重視那個禮儀接待嘛，門市接待，對，然後他一來我們店，就他非常，他就是很重視這一塊，所以我們就把以前，因為去年每個禮拜都要演練，那他就把那本拿出來，就是重新全部演練一次。
92	強調基本工作態度	重視服務顧客的基本工作	A-3-3 事例 8	他會 care 給客戶的感覺，因為他滿重視我們身邊的整潔，例如像廁所，有人洗完手，旁邊有個擦紙的嘛！底下就有放一個垃圾筒嘛，那我們擦一擦就丟進去，可能我們大家就不一定會去注意他有沒有滿出來，在忙的時候根本不會想說要去看它這樣子。但是店長就會很注意，他就會覺得如果說滿出來，本來這樣是要給大家方便的東西，卻會變成可能客戶來會覺得怎麼會這麼髒。所以他就會一直不斷的提醒，我記得之前有一次他就很生氣，就是為了這件事情，他就整個轉過頭一直生氣。他不會因為你業績不好而對你生氣，他會對這種應該要做到的事情生氣。
93	強調基本工作態度	重視服務顧客的基本工作	A-4-3 事例 2	公司給他教育訓練，他（店長）是真的有吸收。我們店長本來就比較斯文，後來讓我覺得說他，房仲公司，就是只要把服務做好，就是客戶也會接續認同我們。我蠻能認同他，是因為我們店長比較整個是詮釋公司的經營理念。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
94	強調基本工作態度	重視員工工作基本態度，不單看業績分數	A-2-3 事例 6	我覺得店長，我覺得一間店的店長，他其實看業務人員的態度，今天或許這個是不景氣不好，但是我們不應該是為了景氣不好，去抱怨還是怎樣。我覺得店長還會看態度，今天如果說你真的是因為景氣不好，那大家事實上很認真去做，做不出來，那當然沒關係。但是景氣不好，你就不做，那當然就不一樣了。我覺得這是看態度，業務員的態度，做一個調整。
95	團隊營造	有肩膀，會出面挺員工	A-1-1 事例 6	他是很有肩膀的，就是就覺得說如果同仁就是有問題的話，他一定會挺身而出幫同仁。
96	團隊營造	有肩膀，會出面挺員工	A-1-3 事例 1	個同仁在申訴的時候，更高層主管請他出來報告，這店長他有出面去幫這同仁講話，他就先幫這同仁講話，然後幫他扛起來什麼的，我那時候就覺得還不錯喔，我來讓他帶的時候，我會感覺起來他真的是有肩膀，因為真的大部分的主管，做不到。對。通常你，如果有壓力下來，通常都是在往下放，壓力再往下放。
97	團隊營造	有肩膀，會出面挺員工	A-2-3 事例 16	我門店其實不會，因為店長他，因為他會問嘛，那是什麼，其實他會讓你解釋說為什麼會這樣子，那解釋過後，他或許他能接受，那大家就反映到客法部是什麼原因，他不會一再的責怪同仁，是同仁的錯。因為很多客戶，他可能不理性到你知不知道嘛，有可能嘛。他不可能，因為我們公司，他能大事化小小事化無嘛，應該是這樣子啦。所以他當然希望說看怎麼去處理，會比較圓融。
98	團隊營造	有肩膀，會出面挺員工	A-5-3 事例 2	他蠻會幫這種事情啊，因為有時候他認為只要是他只要認為說我們同事真的沒有做錯的話，他就是會向上去爭取啊，或是說因為你知道，有時候同事會想要休個長假，三五天的，那可能有時候上面的人會覺得說，你這個月去不是很好，那是不是不要什麼的，那他也會想辦法說要很想辦法去幫忙，去圖看看，我覺得這點他倒是都有在做啊。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
99	團隊營造	把團隊營造成為一個家的感覺	A-3-3 事例 4	<p>這個店長可能他來之後他就會要求我們可能出去要自然的說，我要出門囉！然後他就會然後只要你出去之前跟他說，我要出門了，然後他就回你一句”你去，加油！”對對這樣子就差不多那種感覺。一開始他只會要求新人做，對，但其實他其實都會要求新人講很大聲，然後後來就會影響我們這些可能比較資深的一點點的，就會出去都會，好~我出門了，就覺得講話有時候很奇怪，然後回來的時候還要這樣說，我回來了，這樣子，對對對，就會感覺會像一個家，我出門了，然後，我回來了，這樣子。就有那種凝聚共識的感覺，對，尤其是你回來的時候，他進來還，辛苦了，啊或幹麻，想說，啊！看的怎麼樣啊！就會關心一下客戶的互動之類的。</p> <p>我覺得從這個店長上面學到蠻多的，我也蠻希望可能未來我的分店是有家的感覺，可能天氣冷我們就去吃個羊肉爐，對啊，就是那種感覺，我覺得那個凝聚力會比較好。</p>
100	團隊營造	把團隊營造成為一個家的感覺	A-4-1 事例 4	又譬如出去玩的經費有時候會加碼，就算要帶家人也都是用店頭的錢出。
101	團隊營造	身體力行，與部屬在同一條船上	A-1-1 事例 7	店長也會做業績啊。我們店長還是會去做業績他也是會下去，也是會去簽委託案，也是會去搶灘，對。
102	團隊營造	身體力行，與部屬在同一條船上	A-2-1 事例 19	我們店長其實是一個，我們店長很妙，他蠻準時下班的，他差不多六點多就會離開，可是這個月就沒有，因為這個月人力吃緊他就不會這麼做，可是之前人力比較充裕的時候，他可能就會比較準時下班。他還蠻準時下班的，可是他回家的時候也不是說他不管了，他會用電話的方式或者是，因為他回家可以看到報表，然後用電話問同仁進度或是洽談案件的進度會怎樣，對，然後隔天早上來再來開早會。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
103	團隊營造	身體力行，與部屬在同一條船上	A-4-3 事例 1	我覺得我們店長真的是親力親為，就是說店長本來的身分跟工作跟我們不同，有氣勢的那種。可是他真的會親力親為，比如說因為我們業務人員都往外跑，所以有時候如果你遇到臨時的狀況，比如說你需要支援、送鑰匙，他會幫忙。或者客戶在哪邊，只要是他接到電話，就會可以馬上去支援。他會放下他的身段，或者是說客戶有臨時的要求，那我們在服務其他客戶時，他也可以直接銜接去支援。
104	團隊營造	身體力行，與部屬在同一條船上	A-4-3 事例 3	甚至你可能打一通電話，譬如說我今天急著想要要求其他人幫忙，有時候會開不了這個口，但這個時候我就會大打電話給店長，跟他說我可不可以麻煩你之類的，實際上很多事情是臨時的，然後他就說沒關係，我馬上過去，。就是他這種領導方式會讓你更安於就是作業。
105	團隊營造	身體力行，與部屬在同一條船上	A-4-3 事例 7	有時候，大家都很累、剛剛帶看完，那或者天氣很熱，他就會買個飲料，就像是一種慰勞的感覺，慰勞大家辛苦出去衝。
106	團隊營造	身體力行，與部屬在同一條船上	A-5-3 事例 1	一般很少店長會一直陪同事去洽談，而且又像他們那麼資深的店長，他已經做十幾年了哦！一般來說像公司這種做十幾年的店長，我看十個裏面可能不到兩個吧，會這樣子一直陪同事去談案子，會主動幫你去談，或者跟你討論，或者是，那我記得有一次印象蠻深的，因為我那時候正在用那個陽明山的別墅，那我客戶要找，然後我就去陌生開發，就是我就做了大概兩百多份的一個派報，然後就是每一件別墅都塞，然後他就說他陪我去，去派報。重點是我是騎摩托車，他是下去塞信箱的。這點其實我還蠻感動。
107	團隊營造	團隊作戰	A-3-1 事例 10	我們現在有分組，就是讓小組跟小組自己開會，然後你們小組的話就團隊合作，看是要一起去簽委託還是一起去洽談，就是用合作的方式，看看有沒有辦法創造業績這樣子。我們禮拜一都要周檢討，然後大家就做報表，然後店長就開始檢討，然後像這個禮拜阿，店長請大家小組跟小組開會，就做一張小組專門的表格，看你要跟誰合作這樣子，或議價、簽案子、跟誰接委託這樣子。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
108	團隊營造	團隊獎勵	A-2-1 事例 4	其實這是從去年十一月開始，他就激勵，去年十一月他就激勵年目標，要達成多少，那可能他可以贊助，然後他贊助多少讓全店一起出去玩。那十一月激勵的沒有達成，沒有衝到年的目標，那十二月我們也沒有衝到年的目標，那他一月份的時候他就想說，那他就會改說，那我們就是可能，一月份的時候其實是計畫三月份就要出去玩，因為他算了一算，我們店每個月營運的成本，然後到三月的話確實是可以出去玩的，所以他在一月份的時候就跟大家說，就已經預告了，就跟大家說，我們一定會成行，就一定會有這個目標。
109	團隊營造	團隊獎勵	A-2-2 事例 3	然後做什麼事嘛，我覺得他會適時的給獎勵，對，就是可能店頭有得什麼獎啊，或是說像我們上個月是 top one 店嘛，可能就會有什麼樣的獎勵這樣子。然後好像就是當然，會看說店頭的福利金累積到一個，因為店長他會去算，看大家說累積到一個福利金的程度之後，再打算說看是國內，或是國外玩，這樣子。然後他也會說，就是像如果說我們可以再努力一點，就可以到國外玩的時候，他會跟同仁講說，我們就是在節儉一點，就可以省很多錢去國外玩，這樣子。
110	團隊營造	團隊獎勵	A-2-2 事例 5	像我們有時候會迎新或是送舊的時候，或是慶生，其實他這些都不會吝嗇說給予或是什麼的。有時候福利金看有多少啊，然後不夠的部分，他其實也還蠻慷慨的。
111	團隊營造	團隊獎勵	A-2-2 事例 6	可能就是績效要先衝出來，因為其實店長也會講說，他會像我們 4 月份要去玩，他會先叮嚀說大家就是在要去玩之前，先把業績做出來，不會說等你在玩的時候，壓力那麼大，回來的時候壓力會更大，這樣子，他會先事先地盯你，這樣子。所以你之前是為了一個目標，大家就會一起努力，然後努力得到這個目標的時候，他會跟你講說，就是如果大家要出去玩得開心的話，那我們還是要先把業績衝起來。

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
112	團隊營造	團隊獎勵	A-3-1 事例 11	他對同仁都很大方，他都會拿福利金出來給大家盡情的花這樣子，他不會覺得那福利金是他的錢，因為有些店長會覺得福利金是我的錢阿，有些店長會有這種觀念，這個店長就不會，很大方。
113	團隊營造	團隊獎勵	A-3-1 事例 4	其實店長他之前，因為我們都會有那種福利金嘛，就是他們團獎會有一份是給店頭運用的。嘛之前我們福利金很多啦，店長其實還蠻會做一些獎勵同仁的，就譬如說，你們兩組，分成兩組，比賽競賽，贏的那一組，早上就可以去看電影，早上就不用開會，就去看電影，以前都會有這樣。
114	團隊營造	團隊獎勵	A-4-2 事例 6	店長，我們的店長超慷慨！都這樣講他像如果我們出去玩、或幹嘛的，從來從來，他沒有讓我們就是，不准讓我們付錢，他一定自己掏腰包。當然久了自己也都不好意思呀，但是店長，我們店長就是一個非常很捨得花錢然後對人很好，真的對人蠻好的。
115	團隊營造	團隊獎勵	A-5-3 事例 9	一位比店長資深的同仁，他也蠻常常誇獎我們店長，他也會覺得說，他是他看過歷年來這些店長裏面，他覺得他是最佩服他的啊。比如說像你說像尾牙，我們自己店的尾牙的獎品，比區的尾牙的獎品都還來得貴。像我抽到第八獎，第八獎的獎金就快一萬啊。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
116	團隊營造	與部屬在同一條船上	A-2-1 事例 15	<p>其實他們最終會怕的是調店，因為我們每個月協理都會做一些對區的更好的安排，每間店的人手的一些調配，那協理大會先問店長的意見，那店長有時候會守人，我們店長其實很珍惜我們這些業務人員，他基本上他都希望能留，對，可是其實同仁自己也知道，如果你真的一直都犯到店長的地雷，或是沒有達到店長說要你做一些你本來就應該做的事，不是說你業績沒有達到，而是你本來業務該做到的事沒有做到的時候，店長有可能覺得你三番兩次都講不聽的時候，他可能會考慮說你可能需要換個店長，別的店長來管你可能會比較好，那我們自己同仁其實都會害怕這一點。</p> <p>有人真的還是被調走了，出去了以後就會很想念這個店。有一個他這兩天一直都有來，他昨天有來，然後他昨天來的時候我就笑說，我就說，你是真的很想回來是不是，你這樣讓你那邊的店長看到你在這邊整天出入，這樣好嗎，我後來才發現他昨天休假，他進來我們店頭很多次，然後聽說他前天也有來我們店。</p>
117	團隊營造	藉由部屬隨時掌握團隊中的變動狀況	A-3-1 事例 5	<p>其實他也是會問一些同仁的狀況這樣子，因為同仁也會主動跟他講嘛，因為秘書嘛，就平常聊天他們就有可能會講這樣子，他就會從我這邊問一些同仁最近狀況怎樣？或者是說同仁有發生任何狀況的話，要趕快回報給他這樣，要讓他曉得現在的狀況。</p> <p>像之前就我跟你說很不喜歡我們店長那個，他之前就是說我不想做拉，我不想做這樣子，我就跟店長說，他有這樣子的念頭了，就不想做了，店長就會馬上約談他，說為什麼不想做拉？就是會留他這樣子。</p>
118	工作外角色猶如朋友	私下能和部屬像朋友般的相處	A-1-3 事例 4	<p>他還給我滿大的空間，雖然他是被人家講說是大魔王，什麼，不過相處上我覺得就其實像朋友一樣，對。(那他，因為你的業務能力等於比他厲害，所以他在這部分是給你比較大的空間，對不對?) 他基本上不會管我什麼。</p>

高度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
119	工作外角色猶如朋友	私下能和部屬像朋友般的相處	A-2-1 事例 5	(所以你們也會認識店長的家人?) 會會。我們聚餐他們常常都會出現,對。(然後他們也都要全程參加這樣子?) 對對,他太太跟小孩也會偶爾會來店頭。
120	工作外角色猶如朋友	私下能和部屬像朋友般的相處	A-2-1 事例 6	(跟你們的互動會不會有很大的差異?) 他不會有什麼差異耶,對啊,因為他太太跟小孩也會偶爾會來店頭,所以其實他不會有很大的差異,我們店長還算是個新好男人。下班之後我們就部會把他當成店長呀,反正就是朋友,兩個家庭也可以一起出遊。
121	工作外角色猶如朋友	私下能和部屬像朋友般的相處	A-2-2 事例 1	我覺得其實我們大家都跟店長都是像朋友那樣子,就例如像是下班之後我們偶而會相約一起出去吃東西,或是運動什麼的。不會像上班的時候那麼緊張,下班之後大家都是一樣的。
122	工作外角色猶如朋友	私下能和部屬像朋友般的相處	A-4-2 事例 2	除了公司上,私底下也是像朋友這樣子。因為他知道我們大家工作都很忙,很忙在自己的工作裡面。然後如果像我們平常下班後,我可能想要去哪裡運動,我就會找店長,他就會跟我去!跟他一起運動的時候也很輕鬆!不用顧慮工作上的問題,可以很輕鬆地亂聊,可能聊家人或是男女朋友之類的都可以。
123	革故鼎新	有創新的獎勵方式	A-3-1 事例 4	團獎會有一份是給店頭運用的,像是之前我們福利金很多,店長其實還蠻會做一些獎勵同仁的方案,就譬如說,你們兩組,分成兩組比賽競賽,贏的那一組,早上就可以去看電影,早上就不用開會,就去看電影。
124	革故鼎新	有創新的獎勵方式	A-3-1 事例 6	因為他之前剛來的時候,就是會有活動,比如組對組啊、激勵活動所以他們都還蠻喜歡他的,就覺得這個店長給他們好多空間喔。現在的店長就是你們有做出成果來就可以啦。
125	革故鼎新	有創新的獎勵方式	A-3-1 事例 8	只要簽委託,就可以抽籤,抽一個獎品,比如全家飲料一瓶,然後你就是自己去買回來然後報帳這樣子,店長就是有這些做法,可以讓大家都努力去產出,這個月就是比較沒有,福利金已經是負的了,店長還自己墊錢。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
126	革故鼎新	有創新的獎勵方式	A-3-1 事例 9	店長自己會出錢，還是會從福利金啦，就是泡湯卷或是按摩卷，就會貼在白板上，就是誰最先達成的就是他的，他就是會給同仁有一個目標，就是看你想不想拿，或是西堤卷、牛排卷啊。以前啦，錢很多的時候，就是用這種方法。
127	革故鼎新	有創新的獎勵方式	A-3-3 事例 5	就是我們祕書就會幫我們做很多的海報，就比方說可能你這一週的產出，可能你有簽約啊，就會依照你有委託是一點，你是一點，然後說如果你有成交的話，每十萬簽約金就是一點，或是客戶對你的滿分回函也一點，然後或是同事有什麼要感謝的，就每個人一票，對，用不計名的方式，那最多票數的人，就是當週的 MVP，就可以在那個，就是你的海報被貼在門外這樣子。 這個的效果就是，嗯當客戶，嗯就像我自己的話當我客戶經過的話，他就會說，喔你好厲害，幹麻的幹麻的，有些人進來就會指名我要那個 MVP 之類的。
128	革故鼎新	有創新的獎勵方式	A-3-3 事例 6	然後我有玩那個井字遊戲呀，就可能兩個人兩個人一組，然後互相對賭(台語)，如果今天我產出，我可以再劃個圈圈，如果你沒產出我有產出再劃個圈圈，那就等於說你一定要攔截我啊！對，所以你一定要有產出嘛！對，那時候，而且輸了，而且是學長和學弟差很多，最沒面子了。呵呵所以有可能輸的就要去買便當了。所以就是井字遊戲，店長也有在玩井字遊戲，不過他用的方法和我不一樣，他用的方法是說，你們這組是一個井字嘛，然後你們先把這週預計要的產出都寫出來，有達成這個預計的裡面的就可以劃一個，對，只要你們有達成就是，可能這九個裡面的六個或幾個就還是會提供的獎品。
129	革故鼎新	有創新的獎勵方式	A-4-1 事例 3	我們那時候尾牙就有弄什麼頒獎活動，有點像金馬獎那樣子，給同仁一些驚喜，他們完全不知道。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
130	革故鼎新	業績不好時，會利用創新的方法協助部屬	A-2-3 事例 8	那當然你真的業績不好，他會訂一些施策，這是一定的，因為店頭一定要有一些施策，不可能說放任，不是說放任，是空間給你們，但是要有一些施策，基本的要做到。譬如說今，譬如說這個月施策可能是，可能每天，這個月每天的施策說，可能電話量要幾通，那委託可能在主動的部分要幾件，那就是說沒有達成，可能要怎麼再去改善。
131	革故鼎新	業績不好時，會利用創新的方法協助部屬	A-3-1 事例 10	他現在有分組，就是讓小組跟小組自己開會，然後你們小組的話就團隊合作，看是要一起去簽委託還是一起去洽談，就是用合作的方式，看看有沒有辦法創造業績這樣子。 現在還沒有，還不知道，因為我們禮拜一都要周檢討，然後大家就做報表，然後店長就開始念念念，然後像這個禮拜阿，店長請大家小組跟小組開會，就做一張小組專門的表格，看你要跟誰合作這樣子，或議價、簽案子、跟誰接委託這樣子，所以成效要等幾個禮拜過後吧。
132	革故鼎新	業績不好時，會利用創新的方法協助部屬	A-3-1 事例 12	業績不好的話，店長會比較希望我去找一些、抓一些數據去激勵大家。或者是抓一些成交的案子，給大家看說，這一些案子成交的價格或單價，讓同仁去做比較。像店長之前每個月底都會要求我幫他統計我們整個竹北成交的案子，也就是案件的資料。目的就是給大家知道說，整個竹北區是成交這麼多案子，我們成交的是哪幾個案子，那為什麼我們成交的案子比人家少，我們差別在哪裡，是不是我們沒有注意到有這些案子。
133	革故鼎新	業績不好時，會利用創新的方法協助部屬	A-3-1 事例 3	像最近房市不好，店長他也很認真，他會幫忙找追蹤線，店長就會上網看同業在賣什麼？如果他覺得還不錯的案子就會發出來給大家這樣子，就會跟大家說這條線可以去追呀，看大家可不可以幫忙一起找這條線。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
134	革故鼎新	業績不好時，會利用創新的方法協助部屬	A-4-1 事例 2	我也是常常會犯錯什麼的，他就會主動幫我找一個區裡面的祕書學姐，然後就是請他帶我這樣子，就是有問題他也會就是請教那個學姐這樣子，請他教我，然後我們也會，就是區祕書都會有小組長。
135	上行下效	訂定合理的目標	A-2-3 事例 13	他不太會強逼你做什麼事情，可是他想要你做的事情，其實他自己都是能做的。應該是說哦，有些店長，譬如說他選上店長後，他或許他叫我們做的事情，他之前是做不到的，那他強逼我們去做。那這個店長他其實不會，他之前做到的事情，他會叫我們去做，那可能他自己做不到的事情，他不會叫我們去做。他感覺是走在前面的，他不是後面追趕的。
136	堅持目標絕不輕易妥協	不輕易降低預設的目標	A-2-1 事例 3	如果是店長定的目標，店長就會後續一直追，如果沒有做到，可能需要再補什麼。譬如他會希望某個同仁每天要跑六組行程，如果沒有跑到，夜間就是也要加跑，就是一定要跑完。那如果同仁連夜間都沒跑到的話，那就必須要每天都跟店長報告、做檢討，譬如說他為什麼沒有跑到，可能是怎樣的一個狀況。
137	堅持目標絕不輕易妥協	不輕易降低預設的目標	A-2-1 事例 4	其實這是從去年十一月開始，他就激勵，去年十一月他就激勵年目標，要達成多少，那可能他可以贊助，然後他贊助多少讓全店一起出去玩。那十一月激勵的沒有達成，沒有衝到年的目標，那十二月我們也沒有衝到年的目標，那他一月份的時候他就想說，那他就會改說，那我們就是可能，一月份的時候其實是計畫三月份就要出去玩，因為他算了一算，我們店每個月營運的成本，然後到三月的話確實是可以出去玩的，所以他在一月份的時候就跟大家說，就已經預告了，就跟大家說，我們一定會成行，就一定會有一個目標。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
138	堅持目標絕不輕易妥協	不輕易降低預設的目標	A-2-2 事例 6	可能就是績效要先衝出來，因為其實店長也會講說，他會像我們 4 月份要去玩，他會先叮嚀說大家就是在要去玩之前，先把業績做出來，不會說等你在玩的時候，壓力那麼大，回來的時候壓力會更大，這樣子，他會先事先地盯你，這樣子。所以你之前是為了一個目標，大家就會一起努力，然後努力得到這個目標的時候，他會跟你講說，就是如果大家要出去玩得開心的話，那我們還是要先把業績衝起來。
139	堅持目標絕不輕易妥協	不輕易降低預設的目標	A-4-2 事例 3	他對資深會比較要求，我覺得會比我們再更嚴苛一點。譬如說對有效組數的要求或是對簽約進展的要求，他對資深的員工會比較盯一點，也可能因為他們做很久了，本身能力就不錯，公司也有規定他們這些業務要有多少的績效產生。那他會去 push 他們，就算達不到也會持續地盯這樣。
140	堅持目標絕不輕易妥協	只要是對的事情，就會堅持去做	A-1-1 事例 2	例如上次換分店影印機的事情，因為總公司跟廠商就是有協議，就是一定要用五年，才能再換一台。可是因為現在新的影印機都是彩色的、比較好的。然後，他會一直要求廠商來，他就是很想要換影印機，因為他覺得現在還用黑白影印的東西，顧客會覺得很不專業這樣。最後由我跟廠商講，廠商也跟我講公司就是有規矩在，然後我就轉述給店長。那店長就覺得不合理，那他可能對我就會比較兇一點，但他還是很堅持依定要換。
141	堅持目標絕不輕易妥協	只要是對的事情，就會堅持去做	A-2-1 事例 17	其實並不是說他都只做一些好好先生的事情，他會有他的想法跟他覺得，像那個新人，他也是，對新人而言，他可能完全沒有預期，然後他就被約談，然後就，新人其實有想說他要繼續留，可是店長是說，店長是覺得他可能真的不適合，我也覺得那新人沒有那麼適合，他對錢沒有那麼的執著。業務你會想要賺錢，可是他比較沒有那麼衝勁。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
142	堅持目標絕不輕易妥協	只要是對的事情，就會堅持去做	A-2-3 事例 17	就是關心他每天的狀況啊，在關心的時候，請他怎麼去做改正，怎麼去做，那其實在整個執行力的部分，不是那麼確切，那麼地有效率啦。應該是這樣子，那所以當然可能就是在成本的考量之下，就勸退。不會刻意去留，我覺得這樣是很好啊，因為你心不在這裡，因為業務他不像公務員，可能他心不在這裡，還是做同樣的工作。但我們這個是你心不在這裡，你怎麼做都做不出來，又沒有業績。但是對這個店頭來講，都是成本啊。
143	保有權力距離感	讓同仁覺得有距離，有主管的威嚴	A-1-2 事例 5	工作上跟他相處跟互動，就是非常的有壓迫感。他要求事情、求快速，我會很緊張這樣，他是屬於有壓迫感的那種。
144	保有權力距離感	讓同仁覺得有距離，有主管的威嚴	A-3-1 事例 13	在店長面前當然嚴肅，但店長一不在大家就會聊天，雖然大家相處的還蠻愉快的，沒有說什麼耍心機那樣子，但你怎麼可能跟店長說我昨晚去唱歌唱到半夜，店長都會講說你沒業績，還去唱歌，店長都會這樣說。然後尤其 facebook 這個東西，千萬不能加店長，因為加店長，然後玩開心農場的時候，店長會說上班時間還不專心，還在種菜什麼的，所以他們當然不敢讓店長知道，所以就沒辦法跟店長這麼好。
145	保有權力距離感	讓同仁覺得有距離，有主管的威嚴	A-4-1 事例 5	我覺得我們店長比較有威嚴，所以也不致於跟屬下打成一片，可是他會去關懷我們，可是還是會有點保持距離。
146	鼓勵部屬自學	鼓勵同仁自我學習成長	A-2-2 事例 8	他其實也蠻鼓勵我們去考經紀人證照，因為目前都還沒有，他會希望說，你沒有考上的人，其實也可以往這個方向走，然後可能在對於房市方面，就是一些資訊，也可能要再更快的接收，或是吸收這樣子。
147	鼓勵部屬自學	鼓勵同仁自我學習成長	A-2-2 事例 9	他可能就是像我們店目前有三個學長，三個學長一個學姐，他們其實都是有想要參選店長的那個意願。那可能有些人就是年資比較久一點的，可能三到五年左右，他其實應該是說在台南有這樣子的斷層吧，在台南有這樣子的斷層，所以他會鼓勵他們出來選、不要怕。

高度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
148	鼓勵部屬自學	鼓勵同仁自我學習成長	A-2-3 事例 10	譬如說我要選店長，那就店長他就支持你走這條路，那他會給你一些譬如說一些資源啊，譬如說今天他當副手，我覺得類似那種副店長的意思，今天他要選店長，他就當副手嘛，那當然譬如說一些業績，他會掛在他身上，他當然會像，那不是很多啦，只是說一種助力。
149	鼓勵部屬自學	鼓勵同仁自我學習成長	A-2-3 事例 11	像我們店長就會是鼓勵我們去當店長啊，因為他說其實當店長可以賺很多啊，怎樣怎樣怎樣，其實都會有一些誘因啦。他會鼓勵大家說，有機會就來當，他年薪怎樣啊，隨便都這樣啊。
150	鼓勵部屬自學	鼓勵同仁自我學習成長	A-2-3 事例 12	他常常叫我們多讀書，書的種類很多，包含管理、業務，一些很多都有。他自己也是一個會去這樣充實自己的人，所以他也希望我們能夠跟他一樣。



第二節 高度領導效能之女性領導者

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
1	工作協助	清楚的目標管理，包含遠程、中程與短程	B-6-3 事例 11	他（店長）會幫助我們設定幾個目標，一個比較具體短程的目標一個中程目標還有一個長程目標。例如我的短程目標是三個月內達成某個金額得成交量，中程的目標是晉升到上一個階級，薪水就會跟著變多這樣。然後我的遠程目標是買一個自己的房子。這些都是店長陪我一起設定出來的工作目標。
2	工作協助	清楚的目標管理，包含遠程、中程與短程	B-7-3 事例 12	就是讓，我們是在超越自己，在突破自己，並不是為了，不是為了去達成他們的，我們設定的目標，其實就是超越我們自己店裡本身的紀錄，超越我們自己的極限去，就是等於是為了比較追求榮耀啦！
3	工作協助	清楚的目標管理，包含遠程、中程與短程	B-8-1 事例 4	他覺得他走的時候帶不走什麼，可是他希望他留給同仁一些東西，像他都會跟同仁說：「你們既然花了時間來上班，就必須好好賺錢，好好利用你的時間」他都會鼓勵同仁去買房子或是怎麼樣去做理財規劃，對，會幫同仁注意呀或甚至跟同仁講一些有關這方面這樣子，那他希望說等他離開時候其實同仁買到房子，其實買到房子對自己有壓力，相對自己也會比較認真，對，所以我覺得真的讓同人知道自己的存在價值，我覺得對他們來講很重要，而且當你沒有做到，他就一直提醒你：「阿這一個月的房貸呀」
4	工作協助	當同仁有工作上的問題，他總會給予協助	B-7-3 事例 20	（問：和店長互動印象深刻的經驗）吃飯的時候，或我們有問題問他的時候，因為他有時候會開會的時候，開完會我們就問他，其實我們是採師徒制，一個師父帶一個徒弟，但是師父也會有很忙問不到人的時候，有時候我們就，大家全部都不見人，就都在忙，我遇到問題就打電話給師父，師父如果真的很忙，就問店長，店長就會適時給予他自己經驗的傳承。也就是說我可能在這個案子裡面碰到一些問題，我就直接找不到師父，我就打給店長，他就會聽你的狀況，給你一些學習的建議。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
5	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	經常肯定、鼓勵部屬	B-6-1 事例 12	我做得好的地方的時候，他不一定會直接告訴我，可是他會跟秘書學姐說，後來秘書學姐說店長很稱讚我，就是每個月我們會寫秘書評核表要給店長，那時候我有看到他寫我很細心，那時候其實我很開心。
6	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	經常肯定、鼓勵部屬	B-7-1 事例 17	他獎勵實在太多了。例如早餐到府的、洗車阿，那店長可能會再加倍，再加給贏的多少。
7	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	經常肯定、鼓勵部屬	B-7-3 事例 11	像我們店長也是很隨性，你們就盡量去達到，他也不會讓我們為了沒有達到業績給我們太大的壓迫。 he 會用鼓勵阿，就是誘因阿，激勵阿。
8	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	經常肯定、鼓勵部屬	B-7-3 事例 8	激勵我們大家，那就是做越好，他當然獎勵就越越好，甚至會用有點有點刺激，就是像假設做達到目標的話，店長就會送小禮物，而且小禮物還不錯。
9	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	經常肯定、鼓勵部屬	B-8-1 事例 14	他也會替大家想到很多，甚至同仁做得好他也會激勵同仁，甚至買個小禮物給同仁。
10	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-6-1 事例 1	像前幾天我可能心情比較不好，他就會來問我說怎麼了，今天看起來比較累，然後他就出去帮大家買晚餐，因為我本來就要下班了，他就是有幫我多買一份，然後他還買了一隻玩具熊給我。
11	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-6-1 事例 2	還有一次是我跟店裡的同仁有一些不愉快，然後那位同仁可能有跟店長說，隔天店長中午就說帶我去吃飯，吃飯飯局快結束的時候，他才跟我說昨天跟某某某是不是有怎麼樣。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
12	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-6-1 事例 7	新人的話。如果身體不適的話，店長一定會關心，這是一定的。之前有一個同仁在我們店後來調到另外一間店的，他之前的精神狀況非常非常不好，就是有一天離職，店長還是很關心那位同仁，他希望可以幫忙，就是他有去他們家拜訪，就是雖然他不是在我們店，但我們店長還是去他家，希望可以幫他解決問題。店長就說有可能是卡到陰，狀況蠻嚴重的，那店長覺得他是個人材不應該就這樣浪費掉。
13	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-6-2 事例 1	就是有一次，因為那天我沒有帶外套，他就打電話跟我說，因為我在外面跑行程，叫我去前面的一家賣衣服的去那邊等，叫我跟他一起進去然後幫我挑外套，我說不用，他說不要冷到就好，並適時給予鼓勵。
14	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-6-2 事例 7	他不是只是在我們的事業上跟我們溝通，在生活上他都會幫助我們，平常私底下也會幫助。很像媽媽會關心我們下雨了有沒有帶雨衣之類，因為他曾經騎過我的機車，那我的機車只有前剎，他就跟我說，這樣騎車很危險，你為什麼不去把剎車皮換一換，他說你的方向燈也壞了 因為這件事他跟我提醒了很多次。
15	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-6-2 事例 8	有一陣子我常生病，他不會說你老是生病這樣子，反而會去研究說你身體哪裡有問題，要不要去看醫生，他會去了解我的狀況，不是責罵我說上個班就生病這樣。
16	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-6-3 事例 12	那有時我們工作比較累的時候，他會轉化一個工作環境，假如現在氣氛很緊張的時候，他會想辦法讓氣氛歡樂，可是這氣氛的轉化是當下應該做的事情。

高度領導效能之女性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
17	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-6-3 事例 5	應該是主管會了解我的個性，因為有些主管不太了解你個性，就會施壓，當主管知道你的個性，我反而會給自己壓力，都是主管教我自己不要給自己壓力太多，讓像我有一陣子沒有產出，我就會自己很焦慮很緊張，反而自己情緒會相當緊繃，然而主管在意不是這個部份，他在意的是你最近身體怎麼樣，是這樣的關心，因為其實他知道你，自己就會要求自己，只是你有沒有再做，一方面是看你有沒有遇到什麼問題，另一方面，額外給自己太大的壓力，因為主管可以感受且知道我們有再做自己的事情，而且很努力。
18	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-7-3 事例 26	他知道你之前，就像我有一個學長，他知道他的客戶，他有這種像三房兩廳或兩房兩廳，你有這個客戶阿，上次不是什麼的。記憶力也要非常好，當初不是帶看哪裡，帶看哪裡，叫他出來看阿，他會買，我們店長就丟給那個學長，他真的很厲害，我們店長就，某某，某某某你不是有客戶？快點打電話，某某某，誰誰誰，你另外一間有客戶，他就變成個別，個別稍微提醒，就會變成正威你有客戶，你應該有客戶，你趕快。 他會適時的指派同仁跟提醒同仁做一些事情就對了。
19	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-7-3 事例 4	我們店長，任何像我們遇到任何問題，他就有時候，其實人也是比較要面子嘛，或是有人需要一些，像我看到常常店長就，走阿，出來聊聊天，就是個別的。

高度領導效能之女性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
20	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-8-1 事例 13	這個店長凝聚店頭的氣氛還，他蠻 care 店頭的氣氛，像禮拜六、禮拜天中午都會替大家訂便當，盯大家就是回來吃個飯、休息這樣子，就他還蠻 care 的。因為他覺得你忙了一整天這樣子，或甚至他覺得說你們跑外面一定會亂或甚至不吃，或一忙所以他們常常你看，公司剛進來可能瘦巴巴，然後你來了三五年可能肥了，有人甚至十公斤都有可能，所以他們作息跟吃飯時間其實差很多，所以到後來可能身體就會有差，所以店長其實會比較注重這一塊，來替同仁想到這一塊，不單單想到業績，也想到那個同仁吃飯要吃什麼，真的是很像媽媽。
21	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-8-1 事例 20	店長他就真的是像媽媽，什麼都 care，甚至是知道你的大小事，那像其實男生店主管其實就比較針對公司的部分、業績的部分來做跟催，然後來做激勵這樣子。因為知道你好不好才會知道你到底有沒有辦法去作業，阿你可能做不好也可能是因為別的原因，而不會單單就是說一味罵你說你為什麼沒有業績什麼的。
22	個別關心	主動體察同仁在工作中遇到的困難（包含人際、情緒、身體健康等），並適時關心、提供協助	B-8-1 事例 6	其實他不單單關心同仁的業績、也會關心同仁的一舉一動，甚至同仁的客戶也去關心，所以同仁有什麼狀況他覺得不太對勁，他就會直接問，或甚至可能同仁欸什麼時候要去跟女朋友求婚呀？大家都會想辦法這樣，然後問他欸你戒指買了沒呀？阿這個月賺多少呀？你這樣子夠買嗎？
23	個別關心	關心同仁的家庭狀況，並與同仁家人有聯繫互動	B-6-1 事例 13	就是很細心很謹慎的主管，其實他也蠻關心同仁除了工作上，其實像家庭狀況會去關心。例如同仁的爸爸媽媽生日，我們日子都有記下來，然後我們都會送蛋糕。
24	個別關心	關心同仁的家庭狀況，並與同仁家人有聯繫互動	B-7-1 事例 16	店長對同仁的獎勵是完全不手軟的，同仁也都很高興、有衝勁。他可能之前業績做得好的話，他甚至也會寫卡片鼓勵，同時也寄給同仁的家人，讓同仁很感動，就是與有榮焉的感覺。這是別的店長不會做到的。
25	個別關心	關心同仁的家庭狀況，並與同仁家人有聯繫互動	B-7-2 事例 4	他認識我家人啊，認識我太太阿，有時候他也會關心我太太的身體狀況之類的。他對我們都很關心照顧，真的關心。

高度領導效能之女性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
26	個別關心	關心同仁的家庭狀況，並與同仁家人有聯繫互動	B-8-1 事例 15	甚至是過年過節這樣子也會買禮送同仁、送家人這樣子。像今年過年他有就買那個，就是同仁一人一罐那個 X.O.P 的酒，一罐好像要一千多塊，所以就是他不單單就是想到同仁也會想到他們的家人。
27	個別關心	關心同仁的家庭狀況，並與同仁家人有聯繫互動	B-8-1 事例 16	他就會覺得說，就是不單照顧到同仁也顧到同仁的家人，甚至有時後聚餐也會找同的人的家人一起來共襄甚舉，因為他覺得說你有辦法在這裡全心全力上班，最重要是你家人要支持，因為常常就是新人來了沒多久他就說可能業績做不好，他就說：「家人反對」因為工作時間他們真的朝九晚九這樣子，朝九晚十二都有可能這樣，阿現在比較好是禮拜一到禮拜四十點上班，可是工作時間還是很長，所以他們會覺得，店長會覺得說其實家人支持也很重要。
28	個別關心	關心同仁的家庭狀況，並與同仁家人有聯繫互動	B-8-1 事例 17	像我們同事，有個同事他女朋友當空姐，欸，他現在有在飛嗎？那我們聚餐他可不可以來這樣子。他反而還會特別記得這樣，不是只是隨口邀這樣子，就盡量找大家都可以的時間，很貼心，所以你會覺得說他不單單是嚴厲，但是就是替大家就是注意到其他各方面，你就會覺得說其實辛苦還有人在後面這樣子支持著你這樣子，你會覺得說再怎麼辛苦其實都值得。
29	賦能	能包容不同的意見	B-7-1 事例 3	(他們有沒有意見不一致的地方?) 很少，恩，不太會，因為店長也都會問大家的意見，就會覺得有什麼意見可以提出來這樣子。
30	賦能	能包容不同的意見	B-7-2 事例 12	我覺得店長做法的部分其實還是要先了解，就是先跟他談、溝通一下，了解他一個想法，那做久了其實我覺得會有一個，一個動力可能比較沒有，那會跟他溝通一下，了解一下他目前的一個短期或中期的一個目標，給他一個願景啦，讓他有那個動力去做
31	賦能	給予部屬一定的自我發展空間，不完全設限	B-7-1 事例 11	有點半監督這樣，他有，給他們還蠻多空間的。就他放手給他們帶。然後跟他講，叫他，他也會問他什麼，就是案子狀況，新來的同仁狀況怎麼樣。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
32	賦能	給予部屬一定的自我發展空間，不完全設限	B-7-1 事例 15	他比較不會給大家太大的壓力，但是就是該有該要定的地方，他還是會定這個樣子。該要要求的還是會要求。只是他不是什麼事情都管這樣子他給我們一些空間發揮，這樣反而業績比較好。
33	賦能	給予部屬一定的自我發展空間，不完全設限	B-7-2 事例 5	我覺得他是給我蠻大的空間啦，就是對我們資深的同仁啦。我覺得好處就是給我很大的空間啊，那我作業上，其實大家會自己給自己壓力，並不是說上層主管給你這個壓力，你會自己會去做，那當然這個就是看同仁的一個想法，有些不做的他還是會擺爛嘛，假設說真的遇到這一種有這種想法的。
34	賦能	給予部屬一定的自我發展空間，不完全設限	B-7-2 事例 6	現在店主管是給我們很大的空間，那麼現在這個壓力是我們自己給的，並不是說上層給我們職務上這個壓力，去後面鞭策我們這樣。
35	賦能	給予部屬一定的自我發展空間，不完全設限	B-7-3 事例 1	有任何問題他都會跟我們溝通，其實他就是非常的非常的隨和。因為我們店長也是業務，業務 TOP SALES 出身的，他也是做很久了。那他的工作就覺得，你只要做得出東西，你只要有成效，那中間你們要怎麼樣去安排你們的行程，就是都沒關係。
36	賦能	給予部屬一定的自我發展空間，不完全設限	B-7-3 事例 2	我是以前偶爾聽到一小段，這個案子發生什麼事什麼事，店長就說那你可以怎麼做怎麼做，喔，我有怎麼做怎麼做，他們就互相，其實他們說真的也，是變 CASE BY CASE，學長就直接跟店長互動。
37	展現高度工作執行與判斷力	擁有高度且精確的工作能力	B-6-3 事例 17	所以他在這部份就會展現他的專業與他的能力來取信於大家，沒有辦法講確切例子，因為不斷在發生，當你對他有質疑的時候，你確實照他的方式去做，結果都會意想不到的好結果。
38	展現高度工作執行與判斷力	擁有高度且精確的工作能力	B-7-1 事例 18	我是看他做事情都很俐落。然後很快，對，然後其實準確度也蠻高的啦，然後因為我比較容易出差錯。然後看他這樣子，就會讓我更小心。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
39	展現高度工作執行與判斷力	擁有高度且精確的工作能力	B-7-3 事例 30	因為其實我們店長的洽談能力非常強，就是客戶，洽談！，然後我們店長會隨，就會一直陪同。對！所以只要他有出手的，幾乎都 OK 啦。
40	展現高度工作執行與判斷力	擁有高度且精確的工作能力	B-8-1 事例 21	他自己一進來每天的電話量再加上就是面對同仁、面對同仁的客戶也都很熱心，甚至面對近來的客戶也都很熱心在接待，甚至是一個外國人進來，他其實英文講得很流利，甚至那個，那個上海話啦都會，粵語啦什麼都會講。
41	展現高度工作執行與判斷力	擁有高度且精確的工作能力	B-8-2 事例 3	店長都會很積極的 PUSH 我們趕快去找新客人，例如以同業踩線的方式，像是永信房屋的網站，永信房屋的派報，像我們公司的派報，我們就是打同業的派報去問，他們這間什麼在賣，或者是可能你們有在看房子，那就是你們看完再跟我們說，或者是從客戶端來的訊息。等於是多去接觸，多去蒐集情報。
42	重視部屬學習並主動傳授技能	主動安排課程將自己的業務技能傳授給新進同仁	B-6-1 事例 14	那人才培育就是剛剛講會自己上課，店長會自己親自幫他們上課，不管是銷售技巧啦還是服務客戶的程序以及應該注意的事項，有時候也會教他們房地產相關的知識，例如稅價呀、增值稅呀遺產稅之類的，他都會幫新人上課。
43	重視部屬學習並主動傳授技能	主動安排課程將自己的業務技能傳授給新進同仁	B-6-2 事例 5	其實我們上課的量很大，訓練新人的時候，我們店內除了總公司的課程之外，我們自己的店，店長會要求學長姐一套流程，上甚麼課就把課程都列出來。
44	重視部屬學習並主動傳授技能	主動安排課程將自己的業務技能傳授給新進同仁	B-7-2 事例 1	然後就是說會有一些課程，然後會請我們比較資深的同仁去上。就是店長也會請我們帶新人這樣，我們資深的幾個同事會分配上課的內容，然後在不同的時間幫他們上課。店長會事先跟我們溝通，例如要上那些課程什麼的，他會跟我們討論。
45	重視部屬學習並主動傳授技能	培養資深同仁未來擔任主管的能力	B-7-3 事例 24	我們店裡的學長都有這個默契，他們會設身處地的替店長想，因為我們也好幾位準備要當店長。像我師父，最資深的黃茂林學長，他都知道，都會站在，店長給他們一個觀念就是，你們要每個人將來都是店長，你們要站在店長的角度去看事情。 這樣子的觀念其實是店長本身會不斷灌輸，不斷培養的。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
46	重視部屬學習 並主動傳授技能	能仔細觀察每個部屬的 差異，因材施教	B-6-3 事例 5	應該是主管會了解我的個性，因為有些主管不太了解你個性，就會施壓，當主管知道你的個性，我反而會給自己壓力，都是主管教我自己不要給自己壓力太多，讓像我有一陣子沒有產出，我就會自己很焦慮很緊張，反而自己情緒會相當緊繃，然而主管在意不是這個部份，他在意的是你最近身體怎麼樣，是這樣的關心，因為其實他知道你，自己就會要求自己，只是你有沒有再做，一方面是看你有沒有遇到什麼問題，另一方面，額外給自己太大的壓力，因為主管可以感受且知道我們有再做自己的事情，而且很努力。
47	重視部屬學習 並主動傳授技能	能仔細觀察每個部屬的 差異，因材施教	B-6-3 事例 7	他會了解每個人，因為每個業務都有他人的特質，有些強項是在開發，有些的強項是在經營買方，那這些他在觀察之後，會告訴我們說，要求我們分析一下，我們是從哪個方面進來，那跟主管溝通過後，他可能會說好，依照你的能力分下來做，這可能是你比較強項的，所以他也會幫每位同仁做這些事情，他會了解每個人的強項，若還沒找到自己工作方向的，他會放更大的心力在他的上面，整天就陪著那個同仁，諸如此類的這樣。
48	重視部屬學習 並主動傳授技能	能仔細觀察每個部屬的 差異，因材施教	B-6-3 事例 8	每次再開會的時候呀！店長面對每位同仁都會適時的切中要害！因為他知道我們的長處跟弱點啦！所以都會很快地指出我們需要加強的地方，或是那些做得好的地方什麼的。
49	明確威權	公私分明	B-6-3 事例 10	他的風格會在魔鬼的時候很魔鬼，天堂的時候很天堂。
50	明確威權	公私分明	B-6-3 事例 2	我跳脫主管這個層面就是一個姐姐，一個朋友，店頭活動出去的時候，沒有那個感覺，沒有主管的感覺，他是能扮演好每一個角色的人，他在玩的時候不會給你壓力，但是他給你壓力的時候，就不是在玩的時候，這是很重要的。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
51	明確威權	公私分明	B-6-3 事例 9	公歸公，私底下是私歸私。在公事上他會很嚴謹、很仔細，但下班之後就不會跟上班的時候一樣了。下班之後他也很好相處呀，就跟一般朋友一樣。只是如果講到公事，他就會很正經，例如我們如果有做錯或是不品質的時候，他也會很嚴厲的跟我們說。
52	明確威權	嚴厲地指責部屬之後會詳細地告知其原因，給予明確的指導	B-6-2 事例 13	就是犯錯當下 he 會用嚴厲的口吻教導你，可是事後會私下解釋說為什麼用嚴厲的口吻。例如體驗日的時候曾經遲到過，他就很嚴肅地跟我說，這樣的工作態度是不行的！要我一定要引以為鑑。
53	明確威權	嚴厲地指責部屬之後會詳細地告知其原因，給予明確的指導	B-7-3 事例 22	另外一位比較早來一點點也是蠻資淺的學姊，他一直要去追一個屋主，也就是去拜訪開發，結果我們店長說奇怪，這個在昨天，那時候好像禮拜一還禮拜二，禮拜五的時候不是好像有人分享過他成交這件案子嗎？ 正常都是笑嘛，問完就都不笑，全場都一片凝結。其他學長姊就知道很嚴重，因為不常發生。幾乎很少發生。 之後他就很嚴肅地說：“成交了怎麼還再追，我說蛤，你們在聽人家分享都不認真，不用心”我就，很錯愕，其實我的重點，每個人的重點都不太一樣，我的重點是在於他的作業模式跟經驗，怎麼去經營那些東西，變成我忽略了去記人家成交的行情跟地址，對面那位學姊又傻傻的去追。
54	明確威權	嚴厲地說明部屬做錯的地方，並給予明確地指導	B-7-3 事例 23	他也不會罵什麼，我們是有素養的，當然是不會到罵，很難聽的那種話，所以他只要板起臉來，很認真的講一些事，我們就知道。學長姊大概都知道，就開始會，像我們有副手，副手開始會處理。私底下開始跟我們講，該做什麼，該做什麼。
55	主動救援	主動關心部屬的工作進度、時程	B-8-1 事例 19	他就連同人跟客戶承諾的時間也都會提醒同仁說：「你跟客戶約幾點？是不是該出門？不要騎太快」。他有時就是可能會注意、仔細到這樣子，因為他要問同仁的行程當下就會問說「你不要收斡旋嗎？不是約三點？現在已經兩點五十分了，你這樣會不會太趕。」

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
56	主動救援	能熟記所有部屬的業務狀況，並隨時、主動協助團隊內成員互相分享資源	B-7-3 事例 26	我有一個學長，他知道學長的客戶，學長有這種像三房兩廳或兩房兩廳，他就會跟我說："你有這個客戶阿"。他記憶力非常好，他會說："當初不是帶看哪裡、帶看哪裡，叫客戶出來看阿，他會買"。他真的很厲害，常常會說："你不是有客戶？快點打電話！某某某，誰誰誰，你另外一間有客戶"。他會個別地稍微提醒，就會變成有效的客戶。他會適時的指派同仁跟提醒同仁做一些事情就對了。
57	主動救援	能熟記所有部屬的業務狀況，並隨時、主動協助團隊內成員互相分享資源	B-7-3 事例 27	譬如說他會說：今天晚上就快點約，明天就大概可以約出幾組，就是多少人，還有些買方是大家很熟悉的，他就說快點你去叫那個某某某（買方）快點來看房子，因為之前沒買到，因為有看有喜歡，我們有些也會跟店長報告，有喜歡有出價，可是屋主價格不到就會退縮，那我們店長都會了解掌握到這個訊息，他大概都會知道，我們店長很厲害！
58	強調基本工作態度	要求基本功，不允許部屬投機取巧	B-6-1 事例 8	店長會要求比較基本的東西。我們店長是非常仔細很細心的人，有些公司要求的東西他會希望我們做到，因為有些店長會很隨便，他只顧業績，可是我們店長就是要求同仁基本面的東西。
59	強調基本工作態度	要求基本功，不允許部屬投機取巧	B-6-2 事例 2	因為我們店一直是所謂的標竿店，相對的，我們基本面的功夫相對就是比較扎實，店長在這一塊會比較嚴格管理，他不希望說我們，只是學到一些皮毛。
60	強調基本工作態度	要求基本功，不允許部屬投機取巧	B-6-3 事例 1	店長要求我們做很多基本的工作，例如我還是新人的時候，剛開始行程一定要跑得多，就是陌生開發與主動開發，這是新人滿大的區塊。因為可能我們店就是不能讓新人打預期案，甚至最一開始，你要用一些工具，包括 591，你都要簽專任才能用，其實這對新人來講是變相的要求，也是成長的機會。因為你有這麼方便的平台，那你的基本功就會落後；換一個想法，若你的基本要加強，你要怎麼簽到專任，這就是一個更大的挑戰。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
61	強調基本工作態度	要求基本功，不允許部屬投機取巧	B-8-2 事例 1	他們對我們在開發案子上他們會要求很嚴厲，比如說你會落實到每天的追蹤線，追蹤線就是可能是新線嘛！你有去永信房屋就知這個名詞，追蹤線嘛，追蹤線的量，由量到拜訪客戶的量，到拜訪客戶的量到你能結案住，結案的量，那到最後你才衍生說你自己有多少產品。那有的店長他會覺得這一塊，他覺得同仁可以做，那就由同仁自己去，依照他自己的時間去做，可是，像我們的店不管店長上來分享或是同仁分享，就會分享到一點，我們的店長要求我們這一塊是很嚴厲的，新人進來沒有事做，那他每天就是可能 8~10 條，那可能比較年資比較老，可能他就會有需要繳交個 2、3 條，他要確定你有做這些事，所以說他對於這個部份就很要求；所以說你看大安店、信義店、仁愛店他們都是屬於我們大安區比較指標性的店，那店長彼此就會討論一件事情就是說，為什麼他們這一家店會做得好，就是因為他們的庫存量。
62	強調基本工作態度	重視工作的基本、積極的態度	B-6-2 事例 13	就是犯錯當下 he 會用嚴厲的口吻教導你，可是事後會私下解釋說為什麼用嚴厲的口吻。例如體驗日的時候曾經遲到過，他就很嚴肅地跟我說，這樣的工作態度是不行的！要我一定要引以為鑑。
63	強調基本工作態度	重視工作的基本、積極的態度	B-8-1 事例 18	店長對遲到、對於守時這個部分也都還蠻 care 的。像我們店的時鐘是快十分鐘，然後以這個時鐘為準，然後你晚到店長會說；「你怎麼遲到啦？是什麼原因？跑去哪啦你自己都不能對自己負責，你怎麼跟客戶約呢？」他覺得守時很重要，而且客戶都很 care 一些小細節，時間就是金錢。所以他會很 care 這種事情，因為你對時間觀念都不注重，你怎麼能夠對你講話負責這樣子。
64	強調基本工作態度	重視工作的基本、積極的態度	B-8-1 事例 19	對於同仁，就是跟客戶承諾的時間也都會提醒同仁說：「你跟客戶約幾點？是不是該出門？不要騎太快」他連這個都會注意，他有時就是可能會注意到這樣子，因為他要問同仁的行程當下就會問說你不要收斡旋嗎？阿不是約三點？阿現在兩點五十，你這樣會不會太趕這樣。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
65	強調基本工作態度	重視積極的態度	B-8-1 事例 2	我就是真正去了解他們的業務量再加上主管他們每天就是盯業績盯業績，他們被盯得很緊的情況下就只有一句話丟給我馬上走，因為這家店的店長，兩個店長的習慣就是不希望分店的同仁滯店太久，就是留在店頭然後不出去跑行程，他會覺得說那你到底有沒有在做事？
66	團隊營造	以團隊經營為主軸	B-7-1 事例 13	就他帶我們店活動這樣子，去外面玩。就他帶我們去住兩天一夜。去宜蘭。對，就開車帶我們出去玩，開車帶全店一起去。然後回來就是，因為我們店長其實也是剛接這間店，他十月剛接，我也是十月剛到店，然後之後在店活動之後，大家那個感情或氣氛都變很融洽。以前會比較陌生。
67	團隊營造	以團隊經營為主軸	B-7-2 事例 8	比如說這個月我們要達成什麼，那店頭要舉辦一個比如說店頭的一些活動，兩天一夜要去哪裡，吃什麼阿，那凝聚大家一個，達成一個目標。其實我們月初的時候會訂定一些施策嘛，我們這個月譬如達成我們既有的目標，我們計畫說去哪裡規畫去玩，問問大家同仁有這個意見。
68	團隊營造	以團隊經營為主軸	B-7-3 事例 16	然後還有旅遊，我們店長私底下還有去年，他就說破千，業績突破一千，他就說全店帶去香港玩。
69	團隊營造	以團隊經營為主軸	B-8-2 事例 2	像我們的店就是師大附中嘛，我們的店就是在師大附中的範圍裡面的對面，那我們的店經營最久，只要是師大附中裡面的案子，那我們的店長就會從上到下，不管用什麼方式要盡力去把它追回，因為這代表我們店的產品，所以來我們的店會找案子，我覺得大概有 1/3~1/4 的客層來我們店，就是要找附中的客戶，它是我們店最主要的產品，還能提供我們一個業績很大的方向。
70	團隊營造	以團隊經營為主軸，互助合作	B-7-3 事例 5	我們互相合作的工作方式，其實都是為了分店的榮譽跟為了分店的業績，同時也為了幫店長減輕負擔。因為我們店長會承受了很多的壓力，為了讓店長，因為店長對我們很好，非常好，然後也非常的挺我們。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
71	團隊營造	以團隊經營為主軸，互助合作	B-7-3 事例 6	其實當然就是我們店裡面的人也都是自動自發，為了不讓店長勞累，因為這麼好的店長不好，不好找。
72	團隊營造	以團隊經營為主軸，互助合作像家人一般	B-6-3 事例 15	第二是當然才離開這個店頭的時候，當厲害的離開店頭的時候，那要靠誰撐？那這個時候就會覺得自己要趕快學習成長上來，才能減輕店頭的壓力，若是店頭沒有跟店長與同仁有這麼要好的感情，有做就好了領底薪，但我的想法不是這樣。
73	團隊營造	以團隊經營為主軸，互助合作像家人一般	B-7-3 事例 7	因為就是為了減輕他的負擔，因為對我們這麼好，我們怎麼，就是給我們那種自然而然這種想法，其實沒有灌輸，他對我們這麼好，我們怎麼可以讓他被罵，我們怎麼可以讓他怎麼樣。這就是那種互相，很像家人的那種感覺啦，因為我們學長每個都這樣講，拜託！我們已經幾乎是全區最幸福的了，說真的我們店長帶領之下，我們是全區最幸福的。
74	團隊營造	以團隊經營為主軸，成員間互助合作	B-8-2 事例 4	（店長如何引導你們開始執行工作任務？）一開始還是個人啦！就是說，因為每個人面對的客層不一樣，有的找線的方式不一樣，有找到你就會直接去第一件事就是跟屋主互動，當然我給你的 KEY 不一定很合，聊不來，我跟你講二句，你可能回答不了我一句，或者你也不理我，你也不想就是接觸這樣子，所以說，那我可能就會請我們同事啊，或都比較資深的去跟他溝通。
75	團隊營造	團隊氣氛融洽，休息時間大家都能像朋友一般閒聊	B-7-3 事例 21	因為就吃飯，中午，晚上吃飯就大家買便當一起吃。然後就閒聊，然後就開始講笑話講笑話，遇到什麼事，就聊天，然後遇到什麼生活鎖事，誰買什麼食物阿很好吃，然後大家要不要團購什麼的，其實吃飯的時候，除了工作上的事，他有時候會帶到一些其他的事情。但不會說拿吃飯時間來講公事。
76	工作外角色猶如朋友	下班之後能親切、像朋友一般地與同仁相處	B-6-2 事例 10	出去玩就是變得很輕鬆，不會像平常這樣子，不會卡在說你是店長。就是沒有階級，出去玩可以很輕鬆，那也都會聊。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
77	工作外角色猶如朋友	下班之後能親切、像朋友一般地與同仁相處	B-6-2 事例 4	出去玩的話其實每個月如果我們有達到自己要求的目標，我們都會辦店頭活動，那我覺得還不錯，因為平常大家在店裡大部分都是聊公事，那店頭活動的話可以看到另外一面的自己，因為這是變成比較放鬆。
78	工作外角色猶如朋友	下班之後能親切、像朋友一般地與同仁相處	B-6-3 事例 2	他跳脫主管這個層面就是一個姐姐、一個朋友，例如店頭活動出去的時候，沒有那個感覺，沒有主管的感覺，他是能扮演好每一個角色的人，他在玩的時候不會給你壓力，但是他給你壓力的時候，就不是在玩的時候。
79	工作外角色猶如朋友	下班之後能親切、像朋友一般地與同仁相處	B-7-2 事例 2	就是我們跟主管大概就像朋友之間的關係。也會聊到一些私事，他都會關心就對了。例如感冒有沒有好一點呀，或是家裡的小朋友有沒有人幫忙照顧之類的，他都會問。
80	工作外角色猶如朋友	下班之後能親切、像朋友一般地與同仁相處	B-7-2 事例 3	基本上你講的這兩塊部分都有，其實就是明確知道自己要做什麼，那跟店長之間的那個，除了就是說主管跟部屬這邊的關係其實我們私下話其實算是蠻不錯的朋友。
81	工作外角色猶如朋友	下班之後能親切、像朋友一般地與同仁相處	B-7-3 事例 9	（聊天比較公事上或比較私事上的？）都有。因為他是覺得我們就像吃飯好朋友聊天，或是等於是，我是你姊姊，跟你聊天，我們店長女性店長。那也不用怕什麼，一些隔閡，什麼的，那你有什麼問題你跟我講，我能夠幫你處理的，解決的，我會給你適時的好的建議這樣。
82	革故鼎新	利用創意的方式激勵同仁增加達成業績速度	B-7-1 事例 16	店長對同仁的獎勵是完全不手軟的，同仁也都很高興、有衝勁。他可能之前業績做得好的話，他甚至也會寫卡片鼓勵，同時也寄給同仁的家人，讓同仁很感動，就是與有榮焉的感覺。這是別的店長不會做到的。
83	革故鼎新	利用創意的方式激勵同仁增加達成業績速度	B-7-1 事例 17	他獎勵實在太多了。例如早餐到府的、洗車阿，那店長可能會再加倍，再加給贏的多少。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
84	革故鼎新	利用創意的方式激勵同仁增加達成業績速度	B-7-2 事例 10	另外就是說針對案子裡比如說有開發哪些案子在這個月接進來，這個月賣掉的話，還會有一個所謂的當月委託成交的一個獎勵。
85	革故鼎新	利用創意的方式激勵同仁增加達成業績速度	B-7-3 事例 13	還有對剎，就是我們坐兩排，對面跟這邊就對剎。(所以就分組，分組競爭這樣。)輸的要幫對方洗車。還有幫對方做事，就是有那種派報，發 DM，你要幫對方發幾百份，幾千份 DM。
86	革故鼎新	利用創意的方式激勵同仁增加達成業績速度	B-7-3 事例 14	就像上次我們分組，像一個資深的帶一個比較資淺的，總共 3 個，4 個比較資深的，帶 4 個比較資淺的。四組，然後就是前兩名的可以叫後兩名的做事情，或是早餐的服務，送早餐到府，或是叫起床。反正就比阿，比委託數，成交數，業績什麼都可以比，當然是不想輸阿，那就會激勵，互相競賽，還蠻有趣的，但是別人可能沒有這麼刺激。
87	革故鼎新	利用創意的方式激勵同仁增加達成業績速度	B-7-3 事例 8	激勵我們大家，那就是做越好，他當然獎勵就越越好，甚至會用有點，有點刺，，就是像假設做達到目標的話，店長就會送小禮物，而且小禮物還不錯。
88	革故鼎新	利用創意的方式激勵同仁增加達成業績速度	B-8-1 事例 14	他也會替大家想到很多，甚至同仁做得好他也會激勵同仁，甚至買個小禮物給同仁。
89	革故鼎新	利用創意的方式激勵同仁增加達成業績速度	B-8-2 事例 5	他就是會跟你對插，比如說看你的層級，你這個月要做一百萬，我給你一萬，那你做不成，那你給我一仟。那你當然拼命做啊！因為一萬又加上一百的獎金有八萬，就是會，反正就是拿個蘿蔔在你面前叫你跑，你要去拿。他一定會訂一個期限啊，他不可能說只要哪一天你拿到就有，因為每一段的遊戲，如果他跟你說年底還有，那你也不會做。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
90	妥善運用多元溝通技巧	經常藉著部屬遇到的困難，分享相關的成功經驗或啟發性的故事，曉以大義	B-6-2 事例 11	我們每天早上都會開早會，有時候店長都會印那些書籍和文章分享，每個人都會分享心得。例如他會因為最近發生的甚麼事情，然後用文章來鼓勵你，像上次那篇文章，就是為了鼓勵一位學弟。
91	妥善運用多元溝通技巧	經常藉著部屬遇到的困難，分享相關的成功經驗或啟發性的故事，曉以大義	B-6-2 事例 3	像是我之前剛開始一直簽不到委託的時候，店長有一天就騎著摩托車載我出去繞。他會說你看這樣出來繞一繞是不是很像在逛百貨公司，做一個譬喻，其實他蠻常用譬喻法，不會覺得說我好像是出來工作這樣子，就是說你的想法要改變，不是在做一個死工作而已，為了委託而拜訪。其實店長很認同我們心裡的層面，他也會常常灌輸我們心理面，他覺得說我們就是為了服務客戶，不是為了賺錢為目的。
92	妥善運用多元溝通技巧	經常藉著部屬遇到的困難，分享相關的成功經驗或啟發性的故事，曉以大義	B-6-2 事例 9	其實他講了很多，也講了他自己的例子。他用他自己的例子，親身經歷來告訴我們，他也是這樣子過來的，他可以，我們也可以，其實每個人，應該這行業每個人，不管說你有沒有這方面特質，你其實只要自己肯努力，都可以變成他們現在這樣子，其實我覺得這是一定的，看你要不要，所以說，我們在這邊常常聽到一句話，只要相信就能看見。
93	妥善運用多元溝通技巧	經常藉著部屬遇到的困難，分享相關的成功經驗或啟發性的故事，曉以大義	B-7-3 事例 17	在我們吃飯的過程中就是，或是聊天的過程中，就分享他的經驗，我們店長在一直到九十九年他的紀錄才被破，兩千多萬年度業績，他是保持人，他保持了五六年，他之前業務，所以其實他的分享很有用，他當初怎麼做他就說他，就是說他當初最拼的時候，好像吃飽飯，甚至有空的時候，他就拿派報去逛街，就六七點他就去逛街逛到九點，當作飯後運動。他說每天這樣做，他會遇到很多人，路人，屋主，然後遇到很多，不同各式各樣的人，那這種接觸人群的工作，因為有時候白天，在忙起來，甚至要帶看或是幹嘛，就變得接觸人群的時間少。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
94	妥善運用多元溝通技巧	經常藉著部屬遇到的困難，分享相關的成功經驗或啟發性的故事，曉以大義	B-7-3 事例 18	像他是舉例一些很重要的例子，還有我們有時候在做一些事情的時候，就像我們有去現場。就是也是發，可以馬上帶客戶上去看房子，例如假設這間房子在這，我們就守在，我們在門口這邊發傳單，客戶說這是哪裡？我們就直接帶或是我們就跟他說在這裡，店長也是分享說，如果遇到這些問題，遇到這種客戶你要怎麼去接待。因為店長都是以過來人，業務的身分來指導，他比較不會用形式上的答案來回答我們。
95	妥善運用多元溝通技巧	經常藉著部屬遇到的困難，分享相關的成功經驗或啟發性的故事，曉以大義	B-7-3 事例 19	就吃飯講他以前的故事或經驗。講他以前的經驗，就是你可以去阿，阿不然就是早上，反正他就是舉例阿，就有一種，像我們之前南京西路的案子很好，你就去派一派阿，派個報啊！搞不好就有電話進來，就有委託進來，那我就哇！我就知道，因為我之前不能銷售阿，我們先開發，才能銷售，然後就真的，他說這個月可以開放銷售，那我就去派派，就，他交代的我們就去做，就對了，其實就還有一些成果，有回收啦！
96	妥善運用多元溝通技巧	經常藉著部屬遇到的困難，分享相關的成功經驗或啟發性的故事，曉以大義	B-8-1 事例 12	他會在會議上分享，就是請同仁分享可能今天去開月會啦、全公司的會議、甚至是我們每周五的會，然後他們都會聽到就是成功者的分享，然後請有去的人去做今天台上發表人的想法、或是他們講了什麼覺得還不錯的，在跟那沒有去的人再講給他們聽。或甚至他們的成功經驗分享，他們有時候收，收案子、或是接什麼委託怎麼接，一起努力接近呀或是怎麼樣把它賣掉，成功經驗都會在會議上一定會做分享。 因為現在其實大家業務量大，阿可能帶的時間比較少，那可是藉由團隊的這樣互動其實我覺得也可以慢慢就是讓這一塊有地方可以去補足，我覺得也很重要因為你沒有實戰，可是至少聽同仁怎麼分享，你會知道該怎麼做，或是怎麼跟客戶互動。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
97	妥善運用多元溝通技巧	常與部屬一對一溝通	B-7-1 事例 1	(他怎麼樣啟發大家自動自發?) 他會一一溝通。就是假如說哪邊, 哪個問題出狀況, 他就會帶去外面講。例如跟他們教導作業面或是什麼。
98	妥善運用多元溝通技巧	常與部屬一對一溝通	B-7-1 事例 12	(店長跟祕書的關係?) 很像朋友, 就是也都有朋友聊天, 就很像是女生之間的對話, 很能夠理解對方的意思這樣, 就還蠻能溝通的。例如他要我修改店內的裝飾, 我們討論不到十分鐘我就知道他的意思了, 類似這樣。
99	妥善運用多元溝通技巧	常與部屬一對一溝通	B-7-1 事例 2	禮拜五都會開, 那個五六日是銷售日, 然後禮拜五會先開會這樣, 然後同仁沒有回來, 但我覺得店長後來私底下都會跟他們再溝通, 他是當下表現的可能, 就是, 不太愉悅, 但是私底下都還會再做協調。
100	妥善運用多元溝通技巧	常與部屬一對一溝通	B-7-1 事例 7	(面對績效不好的同伴) 他都用邊聊, 問他案子怎麼樣, 然後, 你應該怎麼做, 怎麼做不對, 都會用這種聊天的方式。
101	妥善運用多元溝通技巧	常與部屬一對一溝通	B-7-3 事例 3	上個月他就說正威, 吃個飯阿, 我叫李正威, 他就說正威吃個飯, 只有我, 我就嚇到。其實他說沒有啦, 就只是吃個飯, 因為我很忙, 那他稍微了解一下我的狀況, 有沒有任何問題, 可以, 可以講, 他就是很, 。我們就兩個, 我們兩個人就私底下。
102	妥善運用多元溝通技巧	善用多元的溝通管道, 不會正面給予同仁難堪	B-6-1 事例 3	我跟店長的話, 第一個如果是重要事情的話就是直接溝通, 然後有一些可能比較不好講的, 可能會寫信或是發簡訊的方式。當我的報表有錯誤的時候他是沒有當面講, 因為我們有內部 msn, 他是用 msn 跟我說。
103	妥善運用多元溝通技巧	善用多元的溝通管道, 不會正面給予同仁難堪	B-6-1 事例 4	剛開始來的時候比較會犯錯, 店長有問題都會先找學姊不會直接來問我, 可能他覺得我也不懂還是之類的。
104	妥善運用多元溝通技巧	善用多元的溝通管道, 不會正面給予同仁難堪	B-6-1 事例 5	店長與同仁有歧見時, 他會透過我來跟同仁說。因為他可能覺得我, 我跟同仁比較沒有利益上的衝突, 所以可能會透過我這邊跟同仁溝通。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
105	妥善運用多元溝通技巧	善用多元的溝通管道，不會正面給予同仁難堪	B-6-3 事例 6	他會在乎其他的人感受，所以在個別互動的時候，他不會在大家面前，就比如說，我是主管，我對 A 同仁可能要比較嚴厲的手段來指導他，那可能我會帶他到私底下，就我們兩個人談話。
106	妥善運用多元溝通技巧	善用多元的溝通管道，不會正面給予同仁難堪	B-7-3 事例 10	業務上的問題或是生活上的問題，他會幫我們想，再私下找我們聊。他會顧慮到我們的感受，他就會一對一的方式這樣子。甚至會叫我們上來聊聊，就是說有遇到什麼問題，他可以解決的，他就是有些，跟外面講的什麼，就是，就是會有很大壓力什麼的，是不太一樣啦。
107	妥善運用多元溝通技巧	相信人性本善、信任部屬	B-7-2 事例 7	其實我們這個主管的話，如果說在管理層面的話他是屬於相信人是比較善良的這一塊啦。他其實都認為我們很努力工作，也會盡量達成預設目標。他也相信我們服務客人的心跟公司理念一致。
108	妥善運用多元溝通技巧	相信人性本善、信任部屬	B-7-3 事例 29	因為其實我們店的同事，有兩位比我稍早一點，他們以前當新人的時候也是，半年，半年都做不出來，八個月做不出來。可是我們店長帶了以後，去年十二月一個一百七十幾，一個兩百多。就是店長對我們的信任感。因為他說他相信我們做得到，他一直這樣說我們就會自己有信心，他給我們時間去試、去撞牆，撞久了業績就出來了。
109	妥善運用多元溝通技巧	經常肯定部屬，也相信部屬絕對可以完成工作任務	B-6-2 事例 9	其實他講了很多，也講了他自己的例子。他用他自己的例子，親身經歷來告訴我們，他也是這樣子過來的，他可以，我們也可以，其實每個人，應該這行業每個人，不管說你有沒有這方面特質，你其實只要自己肯努力，都可以變成他們現在這樣子，其實我覺得這是一定的，看你要不要，所以說，我們在這邊常常聽到一句話，只要相信就能看見。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
110	妥善運用多元溝通技巧	告訴部屬工作涵蓋了更有價值的社會意義	B-6-2 事例 3	像是我之前剛開始一直簽不到委託的時候，店長有一天就騎著摩托車載我出去繞。他會說你看這樣出來繞一繞是不是很像在逛百貨公司，做一個譬喻，其實他蠻常用譬喻法，不會覺得說我好像是出來工作這樣子，就是說你的想法要改變，不是在做一個死工作而已，為了委託而拜訪。其實店長很認同我們心裡的層面，他也會常常灌輸我們心理面，他覺得說我們就是為了服務客戶，不是為了賺錢為目的。
111	妥善運用多元溝通技巧	告訴部屬工作涵蓋了更有價值的社會意義	B-6-3 事例 16	假如我們同仁沒有辦法兼任專職委託，然後主管就會講他們的案例，他就會說為什麼他會選擇公司幫他服務，主管會是說這是在救客戶，因為有些客戶搞不懂直營店與加盟店的差別，導致於他買到的房子是有問題的，然後經過加盟店業者追訴或求償的問題，但是加盟店業這竟然說我已經革職那個員工了，再來就是說每個加盟店都是獨立的個體，不然就是倒店嘛，搬到隔壁去，再換一張牌，但這些對客戶都一個相當大的傷害，因為房子是一輩子的事情，但對於心態面上我們會感覺到，我們帶客戶去看房子，或者再談要不要委託公司，這都是在救他們，不想遇到，再買的時候你很開心，但過了一陣子之後，你打電話回來說，怎麼辦，我的房子怎樣怎樣，他們不理我。
112	妥善運用多元溝通技巧	告訴部屬工作涵蓋了更有價值的社會意義	B-8-1 事例 3	像剛剛同仁講的一天到晚被跟催這樣，可是我覺得店長他們就是要求基本功再加上一直耳提面命跟同仁講說他們自己存在的價值，一直告訴他們這一點我覺得很重要。
113	妥善運用多元溝通技巧	貫徹公司理念	B-6-1 事例 10	店長非常貫徹公司的理念，他是一個乖寶寶。公司有什麼新的政策或是理念宣導之類的，他都會在開會回來之後馬上告訴我們，而且也會告訴我們要怎麼達成新的政策或目標。他可以用故事性的方式來告訴我們這個政策背後的涵義，讓我們很有信心。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
114	強化自我同舟共濟的使命感	當同仁有工作上的問題，他總會身體力行地給予協助	B-6-1 事例 6	只要同仁有要求要店長陪同的話，店長就會陪同他們去，然後就是每天都會做互動，開會的時候是分享。
115	強化自我同舟共濟的使命感	當同仁有工作上的問題，他總會身體力行地給予協助	B-6-2 事例 14	他都是身體力行，像那時候我就是常碰壁，找不到一個有效的追蹤線，店長就是會帶我去繞個三圈，因為那時候我們剛開始來的時候，是空屋拜訪，他就教我怎樣尋找像空屋的房子，他就說，這個動作叫做目擊，那目擊就像是去菜市場買菜，看到有空的就把他抄起來，再去做拜訪的動作，他最主要就是要我們把工作生活化，不要說只是來工作而已。
116	強化自我同舟共濟的使命感	當同仁有工作上的問題，他總會身體力行地給予協助	B-6-2 事例 3	像是我之前剛開始一直簽不到委託的時候，店長有一天就騎著摩托車載我出去繞。他會說你看這樣出來繞一繞是不是很像在逛百貨公司，做一個譬喻，其實他蠻常用譬喻法，不會覺得說我好像是出來工作這樣子，就是說你的想法要改變，不是在做一個死工作而已，為了委託而拜訪。其實店長很認同我們心裡的層面，他也會常常灌輸我們心理面，他覺得說我們就是為了服務客戶，不是為了賺錢為目的。
117	強化自我同舟共濟的使命感	當同仁有工作上的問題，他總會身體力行地給予協助	B-6-3 事例 3	他會先找出問題，陪同完在指導，那我剛開始一進來的時候，我真的不知道如何找到那麼多的顧客，我就跟店長說，店長就說：走，我們就騎了一台機車，就讓我坐在後面帶我去繞，大概差不多繞了 30 分鐘，我整個本子就寫不下，原來這個就叫作目擊線，那就豁然開朗，他的帶人角色就好像一語道破，才知道原來沒有這麼難，原來有很多方向前進，那就是主動開發去拜訪，就想我們公司的前輩一樣，就是一直走一直走。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
118	強化自我同舟共濟的使命感	當同仁有工作上的問題，他總會身體力行地給予協助	B-6-3 事例 4	實際操作面就是他會陪同，任何一個環節他都會陪同，舉凡在作業上你有任何問題，你跟他說，店長，我需要店長的協助，他就會說好。
119	強化自我同舟共濟的使命感	當同仁有工作上的問題，他總會身體力行地給予協助	B-7-1 事例 8	通常洽談，就是比較資淺的同仁，他們在洽談，店長都會一起去。都會一起陪同。
120	強化自我同舟共濟的使命感	當同仁有工作上的問題，他總會身體力行地給予協助	B-7-3 事例 30	因為其實我們店長的洽談能力非常強，就是客戶，洽談！，然後我們店長會隨，就會一直陪同。對！所以只要他有出手的，幾乎都 OK 啦。
121	強化自我同舟共濟的使命感	當同仁有工作上的問題，他總會身體力行地給予協助	B-8-1 事例 1	因為分店的工作量比較多，店長會主動找工讀生來幫忙分擔大家的工作，像是一些資料輸入整理或是店頭布置之類比較簡單地的工作，但因為這些工作很多又很雜，所這對我們的幫助真的很多，也很重要。
122	強化自我同舟共濟的使命感	當同仁有工作上的問題，他總會身體力行地給予協助	B-8-2 事例 8	(是你們那麼多同仁，他每一個都跟著跑嗎?) 大部份啦! 跟重點行程，像其實今天他放假其實他也會來。
123	強化自我同舟共濟的使命感	與同仁一起努力找出業績不好的原因，並給予實際而具體的指導	B-6-1 事例 15	想辦法改善那個狀況，看是家裡的問題還是自己的問題，如果是自己的問題，可能是信心不夠還是方法不對，那店長就是會跟他講說應該怎麼做。
124	強化自我同舟共濟的使命感	與同仁一起努力找出業績不好的原因，並給予實際而具體的指導	B-6-2 事例 6	有甚麼問題當然是問學長姐或是店長，那店長也是會跟你聊說這時候該怎麼做，他會舉出比較實際的做法，像我算是第一次委託，他也會陪我去，然後就是告訴我下一步怎麼做，他都會陪同，就是我們比較不熟悉的時候他都會陪同。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
125	強化自我同舟共濟的使命感	與同仁一起努力找出業績不好的原因，並給予實際而具體的指導	B-7-2 事例 9	針對案子的部分嘛，我們會挑選店頭比較不錯的案子，那我們可能就會鎖定就是說假日會幾個案子在某個地方去做所謂的 open house，兩兩一組，然後去那邊發 DM，就在店附近發 DM。那個按源就我們大家共同投票出表決，目前店裡頭的哪幾個案子是比較不錯的。
126	強化自我同舟共濟的使命感	與同仁一起努力找出業績不好的原因，並給予實際而具體的指導	B-8-1 事例 20	店長他就真的是像媽媽，什麼都 care，甚至是知道你的大小事，那像其實男生店主管其實就比較針對公司的部分、業績的部分來做跟催，然後來做激勵這樣子。因為知道你好不好才會知道你到底有沒有辦法去作業，阿你可能做不好也可能是因為別的原因，而不會單單就是說一味罵你說你為什麼沒有業績什麼的。
127	強化自我同舟共濟的使命感	以身作則，在工作時總是充滿能量	B-8-1 事例 7	他大大小小的事情都包辦這樣子，所以我覺得一家店的領導者很重要，因為店長其實一進來店頭，其實他中午不休息，然後可是你卻覺得他的電話量很多，然後跟同仁的互動很多，會覺得說他怎麼感覺都不累呀？就像每天都這樣子，一直不停地每天都是這樣子在做。
128	強化自我同舟共濟的使命感	以身作則，在工作時總是充滿能量	B-8-1 事例 8	他甚至客戶只是進來問一個短期租賃可能一個月的，他也會幫忙問同仁說你們有沒有客戶是一個月可以租的，就像想盡辦法來幫來服務客戶，我覺得他做了一個很好的榜樣，讓同仁都覺得說店長都這麼認真了我們怎麼可以不認真？
129	強化自我同舟共濟的使命感	以身作則，在工作時總是充滿能量	B-8-1 事例 9	而且他不休息，他就是休假，他休假有時候也會跑來，阿中午也不休息，就會覺得說怎麼那麼有體力呀？除了就是有時候身體不適，不然其他每天就是覺得都是一個勁量電池，就每天都充滿能量這樣子。
130	強化自我同舟共濟的使命感	讓同仁感受到店長是發自內心的希望同仁好，而非只是爲了自己的業績	B-6-2 事例 15	我覺得他是一個願意去傾聽我們內心想法的主管，然後在聽完之後也會跟我們分享說下一步應該怎麼走，那另外他也会常常用自己的例子來勉勵我們，就是希望我們在這份職業上也能成功，他是一個很不錯的主管。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
131	強化自我同舟共濟的使命感	讓同仁感受到店長是發自內心的希望同仁好，而非只是爲了自己的業績	B-6-2 事例 16	他其實不只是一個店主管，他不是爲了他自己店的業績，而去要求你甚麼，他是完完全全針對你個人的未來，你自己要知道你自己爲什麼來這邊工作的。
132	強化自我同舟共濟的使命感	讓同仁感受到店長是發自內心的希望同仁好，而非只是爲了自己的業績	B-8-1 事例 10	像今天已經十號了業績才十七萬，我們店長怎麼不緊張？他不僅單單替自己緊張、更替這些同仁擔心，這些同仁我們店同仁有七個，七個同仁，七個家庭耶，有的甚至結婚、有房貸了。所以築了業績之外，他需要關心的更多，我們也都能感覺的到。
133	強化自我同舟共濟的使命感	讓同仁感受到店長是發自內心的希望同仁好，而非只是爲了自己的業績	B-8-1 事例 4	他覺得他走的時候帶不走什麼，可是他希望他留給同仁一些東西，像他都會跟同仁說：「你們既然花了時間來上班，就必須好好賺錢，好好利用你的時間」他都會鼓勵同仁去買房子或是怎麼樣去做理財規劃，對，會幫同仁注意呀或甚至跟同仁講一些有關這方面這樣子，那他希望說等他離開時候其實同仁買到房子，其實買到房子對自己有壓力，相對自己也會比較認真，對，所以我覺得真的讓同人知道自己的存在價值，我覺得對他們來講很重要，而且當你沒有做到，他就一直提醒你：「阿這個月的房貸呀」
134	強化自我同舟共濟的使命感	要求部屬隨時與自己有密切的聯繫	B-7-3 事例 25	討論或電話聯絡，發生什麼任何狀況我們店長一定馬上都知道，他一直灌輸給我們就是，不管發生什麼案子，什麼事，就是馬上回報，甚至有接到新的好的案子也是第一時間，店長會知道。 其實有些是爲了促銷，有些是爲了讓店長，不要因為他在忙碌就變得他會不知道店裡發生什麼事，所有事情他都要知道，其實這樣子，也是他可以，假設好了，假設今天協理沒有在忙知道了，馬上問他，答不出來，他不是很糟糕？所以他想要不管如何都是第一時間內就是要跟到。
135	強化自我同舟共濟的使命感	時時刻刻與部屬同在	B-6-1 事例 6	只要同仁有要求要店長陪同的話，店長就會陪同他們去，然後就是每天都會做互動，開會的時候是分享。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
136	強化自我同舟共濟的使命感	時時刻刻與部屬同在	B-6-3 事例 13	我覺得他是會跟我們同進退的店長，因為，我啦，我甚至有在店裡待到 3 點多的，那店長也是陪到 2 點多他才走。
137	強化自我同舟共濟的使命感	時時刻刻與部屬同在	B-6-3 事例 14	在每一個時間，你會覺得有店長在，你就很安心。例如他也會擔心我可能會受到傷害，這方面就開始做掙扎，因為店長會做評估啦！評估下來，實際現在我不適合我自己談，但他會給我一個空間去進步。可能有一些部分是我們在作業在往前衝，可是旁邊是有不斷的阻力，家庭部分或心理因素在阻撓你的速度，這個部分店長會負責當巡航者，就像梅花陣，如果誰有問題就可以馬上抓起來。
138	強化自我同舟共濟的使命感	時時刻刻與部屬同在	B-7-1 事例 14	他的形象很像是我的導師。恩，最主要是遇到什麼問題，都會很想跟店長談這樣子，都會很想要問他的想法。包含公事跟私事都有，他會讓我覺得他都一直在我旁邊，如果有任何問題或困難都可以放心地找他幫忙。
139	隨時保有高度敏感力	良好的自我情緒管理	B-6-1 事例 11	可能他講過一句話，當下是店長聽到的時候不太開心，其實店長跟他說話有特別小心，因為他知道學姊他比較敏感，店長有時候講的話他會在心理會無限擴大，所以店長跟我講說，有時候他對他講話已經有特別小心，且譬如說學姐再講一個話，店長他其實很生氣，但店長他會先沉澱，沉澱之後再想要怎麼講及溝通，店長有努力過，所以這件事情最後是學姐調店，是區主管決定調店還是店長我不清楚。
140	隨時保有高度敏感力	重視資料、小細節的正確性	B-6-1 事例 9	那像我們每天早上都會有昨天的業績，由秘書彙整，那數字非常多，有時候會眼瞎沒看到，店長就是會看到，店長會說他很注重數字這個東西。
141	隨時保有高度敏感力	很密集地指導（緊盯）新進員工	B-7-1 事例 10	店長會要求，所有行程一定都要寫，然後可能接來的委託，回報的進度也要隨時更新。或是可能新接到什麼案子，要作派報之類的，店長都會盯著大家做。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
142	隨時保有高度 敏感度	很密集地指導（緊盯）新 進員工	B-7-1 事例 9	他會把新進同仁的位置放在旁邊，比較靠近他，他就是一方面聽他們洽談的過程，或是跟客戶溝通，他都一邊聽。可能說掛斷之後，他會跟同仁說你這邊講不好，這邊應該要改這樣子。
143	隨時保有高度 敏感度	時常叮嚀部屬距離目標 還有多遠	B-7-2 事例 12	我覺得店長做法的部分其實還是要先了解，就是先跟他談、溝通一下，了解他一個想法，那做久了其實我覺得會有一個，一個動力可能比較沒有，那會跟他溝通一下，了解一下他目前的一個短期或中期的一個目標，給他一個願景啦，讓他有那個動力去做。
144	隨時保有高度 敏感度	時常叮嚀部屬距離目標 還有多遠	B-8-1 事例 11	他對於同仁，就是耳提面命一直提醒同仁這樣子，因為這位店長跟之前的店長管理風格最大的不同就是以前的店長可能直接拍桌子，然後這個店長就是：「阿你怎麼還沒有產出呀，怎麼還坐在這裡？」就像媽媽這樣子，一直在叮嚀你這樣子，其實管理風格差還蠻多的。
145	隨時保有高度 敏感度	時常叮嚀部屬距離目標 還有多遠	B-8-1 事例 5	之前他就會請我每隔一段時間幫他們做一張薪資表，他現在業績多少、然後預計這個月大概會領多少，然後跟上個月做個比較，同仁就會知道說自己的房貸壓力大概是多少，然後每個月的固定支出，阿你現在這樣到底夠不夠，很 detail 的東西他都會幫同仁想到甚至都會一直不斷去提醒同仁，同仁也會去緊張，我覺得店長帶來的這個觀念我覺得很好，這樣同仁會為了自己更努力。

高度領導效能之女性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
146	隨時保有高度敏感力	時常叮嚀部屬距離目標還有多遠	B-8-2 事例 6	當你沒有的時候他就會檢核你更勤，因為業務人員坦白講，多少會鬆卸，那可能說會問你說，你今天做了什麼？我們有業績的時候你今天跑幾組，那你可能說我今天跑六組，喔好，換你，那你今天跑幾組？五組，好，那有面對客戶嗎？有，好，那你繼續加油！那如果沒有業績的時候你跑幾組，六組，那有面對客戶嗎？三組。那三組有沒有機會？有一組有機會，那什麼時候會談出？你就說，明天，明天？那你何不今天晚上再去拜訪一次，那是哪一間？就是一直問~問~問，問到最後就問人家叫什麼名字，人家有什麼個性？要怎麼做？要不要找一個同事去幫忙，儘快結案？若你不斷的一次就已經問到這麼的detail 你沒有談出，那你什麼時候要談出？你要不要自我承諾，如果你沒有達到你要怎樣？
147	隨時保有高度敏感力	時常叮嚀部屬距離目標還有多遠	B-8-2 事例 7	他會讓你覺得一直有他的存在，你就會覺得說，會好還是不會好，你也不知道，就是很痛，然後又死不掉，你就想死，又死不掉這樣子，他會不斷的鼓勵你，不斷的跟隨你，會在你旁邊耳提面命，他會陪你一起跑馬拉松。 他大概像是會說：“你怎麼還沒有到，你怎麼還沒有到，前面就快到了，你為什麼還不趕快跑過去” 他說你要賺錢，你來這裡的時間就是要賺錢的，你一個月可以賺多少錢，你要幹嘛幹嘛這樣子，你要努力賺。
148	善用網絡資源	培養資深同仁去引導新進同仁（雁型理論）	B-6-2 事例 5	其實我們上課的量很大，訓練新人的時候，我們店內除了總公司的課程之外，我們自己的店，店長會要求學長姐都輪流幫學弟妹上課，那是一套流程，就是學長姊先把總共要上甚麼課程都列出來，然後各自分配自己要教的部分這樣。店長會教，學長姐也會幫忙教。
149	善用網絡資源	培養資深同仁去引導新進同仁（雁型理論）	B-7-1 事例 11	有點半監督這樣，他有，給他們還蠻多空間的。就他放手給他們帶，然後跟他講，叫他，他也會問他什麼，就是案子狀況，新來的同仁狀況怎麼樣。

高度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
150	善用網絡資源	培養資深同仁去引導新進同仁（雁型理論）	B-7-2 事例 11	那甚至就是說有這個機會讓他再帶領這個徒弟，當徒弟有成就的時候或者甚至超越他的時候，人總是會有這個往上再衝的動力嘛，就激發出他的本身內部的一些潛能啦。
151	善用網絡資源	培養資深同仁去引導新進同仁（雁型理論）	B-7-2 事例 13	然後就包含你的一個晉升，我想大家都看的到，那你帶頭去做，下面的學弟妹們你也給他一個方向去鼓勵他的話，他還是會照著你這樣的模式去做。我有這樣子的一條路，那我也教給你，然後你有具體的方式，我們就來複製這樣子成功模式這樣子。
152	善用網絡資源	培養資深同仁去引導新進同仁（雁型理論）	B-7-2 事例 14	這是主管的管理方式，會有比較硬的這個部分的話就是由我們的一些比較資深的學長姐去扮演所謂的一個黑臉的一個角色。所以在整個過程裡面，主管是比較白臉，然後學長姐是黑臉，反而學長姐比較會要求。

第三節 低度領導效能之男性領導者

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
1	工作協助	從旁協助部屬，以提升面對客戶時的溝通技巧	C-11-2 事例 4	譬如說，之前有一個本來會成交，但因為我的疏忽最後沒有成交的案子。店長他會採在中間的立場，我哪裡有做錯 而我哪裡是不該先這樣做的方式他會跟我做個講解，然後希望說我下次不要再犯同一個錯。他會教導然後之後用他自己的案例去跟你做個分享，說他之前是怎麼做什麼處理，為什麼他可以把買賣雙方當下就把他拉出來，這個他的動作是怎麼去做達成的。他會把整個過程分享給我聽。
2	工作協助	從旁協助部屬，以提升面對客戶時的溝通技巧	C-13-2 事例 1	就是像案子談不下來，可能價格上面有落差，或是跟客戶的說法，可能講的力道比較不夠，他會教我們怎麼講，像我們在跟客戶洽談怎麼樣，他就會在旁邊寫白板，寫寫寫，建議怎麼講。他就一直教你怎麼講怎麼講這樣。所以要練，一邊耳朵得聽他講，然後看他寫的字，就這樣講，給我講給我講，有時候跟客戶的話，你講出來的話就覺得很尷尬講不出來，他就會叫你講，因為講的話那個力道就會到，客戶可能就會有什麼感受這樣，真的要加加價或者是降價才會賣掉這樣。(那你自己覺得有用嗎?) 應該也不錯吧，就如果讓業務自己去做，有時候真的是，因為後來就是比較不好意思講出來，或者是經驗比較少。
3	工作協助	會幫新人上課(非計劃性的)，傳授業務知識	C-13-2 事例 6	他也會幫你上課，像可能坐在那邊太閑了都不知道在幹嘛，就會把兩三個新人一起叫進來一起上課。(那你們一次都上多久。) 沒有很久，大概 10-30 分鐘吧，不會太久。(那你覺得受用嗎?) 還不錯，會有用，對，因為新人開始進來的時候真的什麼都不知道，剛進來是很常上課的，然後後來就是進來一陣子之後他覺得你可能專業知識充足了一點，就是上課的頻率變少了。
4	工作協助	較關注新進部屬的狀況	C-10-2 事例 7	他是著重教育新人啦，對，那，對，對我實際上是還好啦，沒有什麼太大的感覺，對對對，就是，就是說，你，你做到後期你大概知道怎麼做，其實就是看你自己的造化嘛，你，你願意幫你自己做多少，你就做嘛。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
5	工作協助	較關注新進部屬的狀況	C-11-1 事例 4	資淺的他會看得比較緊一點，因為有一些新人他什麼都不懂嘛，所以很多地方 他在訓練方面是很強的一個主管，就是他會把很多很 就是 DETAL 的地方跟你講的很清楚這樣。但至於說新人他怎樣把它轉換成業績上的產出，那也要需要自己多去跟客戶接觸去。 比方說我們今天開會，就是新人在報今天要做什麼，跟比較資深的同仁就是會有差異性，新人他就會多問 一直問一直問問很仔細。
6	工作協助	較關注新進部屬的狀況	C-11-3 事例 5	店長的參與就是其實他也是檢核，還是說有平常，應該是說新人現在如果比較沒業績的話、我也沒空，因為我也要做業績，店長就去看他的一些狀況。例如我們會把那個東西量化寫在黑板上，你今天有做了什麼事情、產出都會寫出來，如果都沒有，是不是有問題。他就會去跟他討論。
7	工作協助	較關注新進部屬的狀況	C-13-1 事例 1	新人就是要嚴格，你要是真的是懶散或者是跟你交代事情就丟三落四的話就是會很嚴格的去，就是直接叫你去然後直接講這是直接教訓這樣。第一次犯可能就會講一下，第二次犯就會講得重一點，第三次犯可能就不是這樣子了，可能就是有一點點稍微的，小小的那種。罵的那種感覺。
8	工作協助	較關注新進部屬的狀況	C-13-1 事例 2	他會個別輔導，他會看說你為什麼都沒有東西出來，那問題點出在哪里，然後從小細節就開始盯你的，比如說你今天有講說你要幹嘛，然後你去了找客戶，然後結果回來問不出東西來，然後主管會根據你回答的內容，然後再去提醒你說，為什麼你沒有想到這一點，每一次說可能他會輸入很多東西，那因為他畢竟他是新手，他沒有什麼經驗，但是主管他已經是經驗豐富，他才可能做到主管這個職位。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
9	工作協助	較關注新進部屬的狀況	C-13-2 事例 6	他也會主動幫你上課，像可能坐在那邊太閑了都不知道在幹嘛，就會把兩三個新人一起叫進來一起上課。(那你們一次都上多久。) 沒有很久，大概 10-30 分鐘吧，不會太久。(那你覺得受用嗎?) 還不錯，會有用，對，因為新人開始進來的時候真的什麼都不知道，剛進來是很常上課的，然後後來就是進來一陣子之後他覺得你可能專業知識充足了一點，就是上課的頻率變少了。
10	工作協助	願意協助部屬去處理棘手的事情	C-10-1 事例 14	第二個就是我覺得同仁反應的問題，他會設法解決，嗯，積極去處理同仁的問題，對，可能是人際上或者是私領域各方面，或是工作上的問題。
11	工作協助	願意協助部屬去處理棘手的事情	C-10-3 事例 7	不管是公事或是私事，比如說私事就是，阿，阿，可能像我們最近有一個同仁他就是出車禍，那他就是撞到人，然後那個人要告我們同仁這樣，之類的就是有一些，可能要上法庭還是什麼，就是要，要錢啦，主管也很挺他。對，他就願意這樣子的出面這樣挺。
12	工作協助	願意協助部屬去處理棘手的事情	C-11-2 事例 6	有一個議價不順利的例子，最後請店長出來協助。事後店長只是希望說我能夠站在一個賣方的立場，你覺得賣方希望你做怎麼樣的服務去做這樣。他也會跟我分享說他當初怎麼進來公司，然後怎麼樣有今天這個身分，然後到現在成家立業這樣。也會去做一個分享，他跟你建議你的目標該怎麼去做，怎樣去做個達成。他會有一個 讓你有一個短期中期長期的目標，讓你會有一個一個想法出來。
13	工作協助	願意協助部屬去處理棘手的事情	C-12-1 事例 2	例如我跟店長溝通說，現在都沒有人要參加這個活動，那店長你覺得呢，店長這時候就會指派，他會給你一個理由，讓同仁聽到都會覺得有道理，沒人敢說話，這時候就是需要店長協助的時候。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
14	工作協助	願意協助部屬去處理棘手的事情	C-13-2 事例 7	譬如我有個案子就是那個屋主他有做私人設定，就是他跟別人借錢，然後那個房子做設定，做設定不能，可是這是你的房子，你要跟我借錢，那你要賣給他之前我要簽字同意，你才可以賣給他。做二胎，類似這樣的狀況，那時候因為這種情況會比較少碰到，因為大部分屋主就是一個人或是夫妻共有，這樣而已，就要簽字而已，第三方就是欠我錢的那方，你欠我錢，你沒還我錢就不簽字，那一開始想好說，沒關係，我們這邊就是已經確定有人要買，貸款下來了，然後我們交屋之後就會把錢撥給你這樣，你們就趕快住下來，他就說那我們不要了，我要先拿到錢我才要簽字，可是我們有那個成屋契約就是不能隨便發售出去，你要確定買賣雙方沒有問題才能夠交屋，對，才能跟他簽約拿房子，那就是重點，比較，做細緻的困難那個很麻煩。(那他怎麼幫你?) 就雙方協調，店長一直陪我去屋主家和去買方家，就是協調，去跟他談。
15	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	口頭鼓勵	C-11-2 事例 7	不管是不是最後一天(月底)他還是會跟我們講:” 只要有機會去試,就有!” 他滿會鼓勵人家的。那有的時候方法都對了，可是最後就是運氣不好沒有成功。店長的反應是: 就再試啊，再試下一個啊!不可能百分之百，不可能每個個案都是成功的。
16	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	口頭鼓勵	C-13-1 事例 9	好的時候會讚美大家，大家要繼續維持，也是會適度的讚美。對，只有口頭上的讚美。
17	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	當業績達成時會自掏腰包給獎金	C-10-3 事例 13	他就是，你跟他要一個東西他就是要一個東西回來，他的個性就是這樣子，就是你跟他要求，他就是說，可以呀，那你，你這個月去開發幾個案子呀，喔，就你這個禮拜還是說你明天為止，你什麼成交多少呀，我就買什麼東西給你。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
18	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	當業績達成時會自掏腰包給獎金	C-10-3 事例 8	就是帶大家出去旅遊這樣子或又訂定一些新的目標這樣，譬如說我剛來的時候，就是他也會激勵，就是他會先發五千塊，每個人發五千塊，說就是，譬如說你們達成目標你們就，就有五千塊，那我就先當做你們都會達成，就先給你們，你們達不成再還我這樣子。
19	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	當業績達成時會自掏腰包給獎金	C-12-1 事例 7	公司有公司的激勵活動，可是公司的獎金匯到你的戶頭，你拿到實際的錢的時候，可能是兩個月後的事情了，那你那個感覺已經沒有了，就是說，我有被公布說我有拿到這個獎，可是我還沒拿到會很虛，有時候店長就會說，公司給你多少，我就給你多少錢，而且他是即時、當下，當天如果能拿到，我晚上開會的時候，在大家面前我就把紅包給你，公司給你三千塊，我給你三千塊，他會即時的激勵同仁，讓同仁覺得，還好有這個店長，然後就會更願意付出。
20	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	當業績達成時會自掏腰包給獎金	C-12-1 事例 8	有一個同仁很想買 papago，剛出來的時候，兩年前，他就說，你達到甚麼目標，我就買給你，結果真的買給他，就花了五、六千塊，現在就是半年內，如果你成交的客戶超過 18 個，我就買 iPod 給你，iPod 2，就是這種即時、大家都想要的東西，他就拿來當激勵禮物，就讓同仁覺得很實在。
21	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	當業績達成時會自掏腰包給獎金	C-12-2 事例 4	店長在你每晉升一個階級的時候，他都會滿貼心送你小禮物或是甚麼，然後我們自己有一個比賽，就是你到達某一個階段，就是你可能成交多少或買方多少、賣方，他就會送一個 iPad 或甚麼，反正就是還滿不錯的東西。
22	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	當業績達成時會自掏腰包給獎金	C-9-2 事例 7	工作上的話，他會訂一些比如說，就是達成目標多少多少，然後就會可能店頭，還有他自己會願意掏錢出來，就是當成獎金這樣子。
23	個別關心	私下會和同仁聊天	C-10-2 事例 1	平常互動其實像朋友一樣呀，有時候會去吃吃飯小喝一下，小酌，因為有共同嗜好，小酌一下，互相關心一下。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
24	個別關心	私下會和同仁聊天	C-12-1 事例 12	譬如說吃飯的時候比較會聊天，輕鬆的聊私底下的私事，比如說男女朋友的事，或是另外一半的事。或是沒有男女朋友，你的審美觀甚麼的，他也會跟你聊，還不錯，都能聊。
25	個別關心	私下會和同仁聊天	C-14-1 事例 1	因為我的主管也是結婚有小孩，所以有時候我們在聊一些家庭的東西，比較有接觸，比較不會跟一些新科店長，因為他們還沒有家庭經驗，所以有時候聊這種感覺，比較沒有感同身受的東西。
26	個別關心	私下會和同仁聊天	C-14-3 事例 4	他會跟我講他的生活。譬如說他最近有甚麼心情不錯，他爸爸來看他或甚麼的。
27	個別關心	關心同仁工作以外的生活、健康	C-10-1 事例 5	店長其實還蠻像哥哥的，因為除了工領域之外，他也還蠻關心大家，可能家人或者是感情什麼的，他也會給很多意見或是看法。
28	個別關心	關心同仁工作以外的生活、健康	C-10-3 事例 1	因為像我是外地來的嘛，我是花蓮人，那有時候他都會說你要不要就是假日的時候就回花蓮去看看你爸媽呀，還是多久沒有回去了。
29	個別關心	關心同仁工作以外的生活、健康	C-11-2 事例 2	他關心到比較個人，私人面的部分他滿，然後我覺得跟他相處兩個月下來，他還滿注重個人 就是同仁的私下私生活的部分，因為他覺得私生活沒有達到一個很 OK 的境界，你來上班基本上只是帶著一副空殼來上班。他其實比較在意就是說，你這個人看起來狀態過的好或者不好這樣子，譬如說來上班的時候有沒有士氣啊?快不快樂啊?
30	個別關心	關心同仁工作以外的生活、健康	C-12-1 事例 12	譬如說吃飯的時候比較會聊天，輕鬆的聊私底下的私事，比如說男女朋友的事，或是另外一半的事。或是沒有男女朋友，你的審美觀甚麼的，他也會跟你聊，還不錯，都能聊。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
31	個別關心	關心同仁工作以外的生活、健康	C-14-1 事例 4	我們業務工作，老實說有這樣的事情在，就是每天有這麼多組數要跑，他常常會說，勸我，趕快把心理調適一下，準備一下，出來選店長，因為你出來選店長就變管理職，管理職就不需要去跑這些組數，因為你跑這些組數就是每天都是在外面，身心勞累，你可能就變成是管理職的時候，就只是在做管理而已，就一直鼓勵我往這方面走。
32	個別關心	關心同仁工作以外的生活、健康	C-14-2 事例 4	就比方說你生病，身體不是很舒服的話，他就會請你早一點回去休息，比較人性化。
33	個別關心	關心同仁工作以外的生活、健康	C-9-2 事例 6	這個月店頭有沒有，他就說你又沒錢了，然後後來那時候不是開開玩笑這樣講的啦，然後我們店長就聽到就說，思凱我先借你啦，我說沒有，不好意思啦，這樣，那他就立刻掏一千塊出來這樣子，他也沒有跟我要，喔，我有還他我有還他，但是他都不會主動跟我要，那我領到薪水的時候我就主動還給他，我覺得這我很感心耶。
34	個別關心	關心同仁工作以外的生活、健康	C-9-3 事例 8	他會去關心員工的私生活狀況，像，，阿，我生病的這一段期間，情緒比較起伏不穩的時候，他很能包容，那他會看，帶我去尋求一些醫生，甚至譬如說我本來就有在拜拜，他會帶我去尋求一些老師的協助，那他比較有同理心的一點在於說，他要我先把業績往後放，他說不要把自己憋得太緊，那他是希望我先把我自己放輕鬆，他藉由這樣的協助希望我先把我的心結打開，然後再重新回到工作上。
35	個別關心	會考慮到團隊中的每一個人	C-10-1 事例 8	我覺得他真的是一個還蠻重秘書的主管，如果店長把秘書當小妹，其他人會跟著學，對呀，可是店長就是比較把我設定在，就是媽媽這個角色。
36	個別關心	會考慮到團隊中的每一個人	C-11-1 事例 1	比方說有什麼激勵活動或是說出去玩也會想到秘書說，喔要不要，可能雖然說是小小的一個關心或者是舉動，我覺得秘書都會覺得這一塊是很重要的。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
37	賦能	在訂定目標時會尊重部屬的意見	C-11-2 事例 1	我們會提說我們自己的想法，然後之後做一個討論，然後之後是哪邊溝通的，是可以做一些微調的。對，他是採這種方式，不是說採那種硬性規定這樣。
38	賦能	在訂定目標時會尊重部屬的意見	C-11-2 事例 5	如果達到月底，然後還沒有達成的情況的話，他會追緊每個同仁的腳步他就說請同仁回報，就是說 我今天我可能預期的什麼，我覺得我哪裡沒機會。然後他就會按這個機會給你去做適當的了解，去做個分析給我們、教導怎樣把這個案件快速的做成交的部分。他覺得業務本身你是從事你自己的事業，你既然你達到目標那為什麼不嘗試去破這個，往上衝。看說你自己的極限在哪裡，他會再跟你去做溝通，例如我們既然達成目標，我們是不是可以再往上?我們是不是可以再衝?到哪個程度是 OK 的?
39	賦能	主管給予部屬彈性的空間	C-10-2 事例 6	那因為，其實店頭他狀況是說他，當你比較資深同仁，他其實就是你自行作業啦。
40	賦能	主管給予部屬彈性的空間	C-10-3 事例 5	他比較不講究型式上，就是他比較著重在心態上，他不會硬要說你要用什麼方式，他只會說有些事情要避免，也就是說一些法律上的糾紛不可以，但是基本上空間還蠻大的，就是讓你去發揮，因為他覺得每一個人適用的方式不一樣。你有你自己的方式，他都可以讓你自己去這樣子。
41	賦能	主管給予部屬彈性的空間	C-12-2 事例 2	做這個本來就是一個有壓力的事情，店長也只能讓你，照自己的部分去走，假如真的有問題的話，你去找店長協助，因為你沒有辦法說，店長去把你罵一罵，你就能馬上有業績，怎麼可能。就是你自己去找出一個方法，你自己覺得這個方法可行、有機會，當你在這個方法中遇到問題的時候，你再去店長協助。
42	賦能	主管給予部屬彈性的空間	C-12-2 事例 3	店長他讓你去試，試出你自己的方法，慢慢有一點成績，沒關係，他會讓你慢慢撞、慢慢走，他也不會干涉，就是創造出你自己的一種模式。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
43	賦能	主管給予部屬彈性的空間	C-9-1 事例 2	可能是我剛開始在，來這裡接，因為我那時候還是新人嘛，那七月一號是接這工作，就是四月十就到七月一號之間就有兩個月嘛，那我們的秘書剛開始跑代理的時候呀，就是學沒有學很多東西啦，因為那是自己去，自己外面自己去闖，對呀，那其實到這位店長就是，因為他比較資深，所以不管我做什麼事情他都很挺我。
44	賦能	主管給予部屬彈性的空間	C-9-1 事例 5	不要不符合公司規定的話，他其實都 OK，就是還蠻讓業務就是自由的。
45	制式化被動反應	不合理的工作要求，沒有變通方法	C-14-3 事例 3	譬如說，像開會期間，可能會是秘書去接待客戶，接待櫥窗客，可是我接待櫥窗客的時候，我沒辦法像業務這麼專業，可能就要馬上轉給業務，所以這中間又已經經過一個人，那種感覺我不知道，對別人來說不知道是怎樣，可是如果我是客戶，我會覺得為什麼一開始要你出來接待我？ 我會覺得有點，如果開會可以短一點的話，或者是，就算是在開會期間，也可以有人出去接待，因為開會早中晚都有開，都開一個多小時。
46	制式化被動反應	制式化且口頭的指導新人，沒有實際演練	C-14-2 事例 1	可能在店主管這部分，因為店主管他出去外面跑的機率很低，他可能都在店裡，我覺得對於新人的培訓上，店主管可以多增加一些，可能是學長或是由店長真的帶領一位資淺的同仁出去做實際的演練。
47	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	C-10-1 事例 4	譬如說行程是，就是檢核行程檢核的很紮實或是用電話方式去確認他們現在的行程，就是跟催得很緊。
48	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	C-11-3 事例 1	店長會 CHECK 人家的進度啊，然後有些需要輔導的就輔導一下啊，因為我們資深的他就比較不會管，但是我們是一半資深一半資淺嘛，那資淺的沒業績一定有問題啊，那問題出在哪裡，他們可能就會去研究。
49	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	C-11-3 事例 2	可能就簽約的時候，請店長幫我送東西這樣子的協助吧！要店長出面解決的事情目前是沒有，但是所有事情我要去做之前我都會打電話跟他報備。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
50	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	C-12-3 事例 2	他只會問我們重點行程，你今天要完成甚麼事情，你洽談的是哪一個個案，預計甚麼時候做簽約，甚麼時候產出給他，他穩住我們，就這樣。
51	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	C-13-1 事例 3	<p>老鳥的話本身你就直接跟他講說他交代的東西，譬如說我們都會有寫說你要做什麼事情，你的計畫跟執行，是不是有一致，有沒有吻合，如果是常常落差差很大的話，他可能也會開始盯。</p> <p>他會去觀察，他們會批報表，每個同仁都會 KEY 日報表，會把計畫提前做出來，比如說明天要拜訪某個人，然後電話是什麼，然後拜訪他可能是有意願要賣屋，那可能就是計畫好了要去跑那個行程。那假設主管每次在定他的計畫跟吻合度，吻合度就是說他昨天定的計畫，今天我可能就要把他實際上做的，可是時間兜不起來的話，這就是一個問題點了，可能是時間管理這一塊的，可能就跟他不是這一塊的，所以怎麼會定的那麼漂亮，可是你做出來可能就落差這麼大，可能就是計畫得很好，可是落實得不好，像這一塊的話可能他就會去做互動這一些。</p>
52	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	C-14-1 事例 3	<p>管理上是讓我（資深）比較自主，因為大概知道自己每天要做甚麼事情，所以管理上比較自主。但是他還是有他基本的門檻，因為我們有很多基本的要求跟報表，那個東西，老實說要達到之後，才会有那些空間出來，沒有達到那些基本門檻的時候，也是都要被要求。</p> <p>（對新人）如果以標準來看的話，是比較嚴一點，就是說比較嚴一點。</p>
53	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	C-14-1 事例 7	他大多都在乎制式作業面的東西，就沒有實際演練之類的。
54	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	C-14-2 事例 3	應該說他開會開比較久，如果要說他，我覺得給他建議的話，我會覺得開會的時間可能可以濃縮一點，因為我們一天開三次會，早會、午會、晚會，其實有時候你的作業時間是會被截斷的，再加上開會時間過長，相對的作業時間就比較少，所以我覺得，開會或許可以濃縮。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
55	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	C-9-3 事例 5	大部份他其實就是確認目標，確認每個員工的當天目標、然後業績目標。然後有沒有什麼洽談的狀況呀、問題想要提出來聊一聊，但是就很制式化，沒有什麼太多的幫助的感覺。
56	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	C-9-3 事例 6	就是感覺出來，就是現在這一位店長，他感覺的功能比較像是在，喔，就是 check 大家每一件事情有沒有做。
57	制式化被動反應	注重小細節	C-11-1 事例 2	他是個很仔細的人。有的店主管他會就是說比較不會針對某一些細節，他只管你大的。這個店長我是覺得有一點事必躬親的感覺。
58	制式化被動反應	不主動提供部屬工作上的協助	C-12-1 事例 5	如果同仁有犯錯的話，他會請秘書跟他的師父去私底下跟他說，他還是白臉。
59	制式化被動反應	沒有仔細找出問題的原委，只以連坐法的方式處理部屬間的糾紛	C-13-1 事例 15	之前有一次因為兩個同仁之間互相踩線的紛爭，讓全店的氣氛都很差，會有人嚼舌根這樣。店長知道這個情況，他會直接跟大家講，說明明不是這樣的狀況，要同仁不要再去亂說之類的，他會在會議中直接提出，而且他的處罰是全店的。雖然可能是資深同仁帶動、資深同仁去把這些氣氛弄不好的，但他開會的時候就是全部一起罰。
60	制式化被動反應	部屬遇到問題時，被動地提供工作上的協助	C-10-3 事例 6	遇到難搞的客戶他就直接做給我看呀，對，但是要，要請他出動也不是那麼容易呀，就是，為店主管他是覺得，他是跟我說過，喔，就是說你如果今天請一個店主管出面的話，就要發揮他的那種功效就對了，你不能說隨便就找店主管出來，反而就是會讓那個效果打折扣這樣子，
61	制式化被動反應	部屬遇到問題時，被動地提供工作上的協助	C-12-1 事例 4	如果是對新人的話，可能就需要有學長姐從旁協助，或秘書從旁叮嚀或嚴厲一點。怕他們趁機打混，覺得反正店長又不會管我什麼的。因為每個新人下來都會指派他是誰的徒弟，他會有一對一的學長或是學姐當他的師父，那這個師父就要負責他的進度跟成長。店長是從旁協助，如果需要支援的時候他就會站出來。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
62	制式化被動反應	部屬遇到問題時，被動地提供工作上的協助	C-12-1 事例 6	如果說他們打混，其實秘書也看得到，秘書可能從旁去叮嚀，或是去，說難聽一點是查勤，去督促他們，跟他們說，想一些話術，跟他們解釋說，店長雖然不管你，可是你自己想想你的成家立業夢想在哪裡。
63	制式化被動反應	部屬遇到問題時，被動地提供工作上的協助	C-14-1 事例 2	譬如說像學弟妹他們有時候這個委託，跟屋主拜訪委託，一直接不進來，我們私底下聊可能是發現說，他去拜訪屋主的衝勁沒有，因為去一次、兩次被人家打回票，就沒有想去第三次，我這邊可能觀察到的現象是說，因為那個不好搞，所以去了一兩次覺得說，就不太想去了，我們這邊的處理方式可能就是，如果他願意講是這個狀況，我們就派一個資深的人陪他去，因為可能就是現場有些狀況沒辦法應付，才會不想去。
64	制式化被動反應	部屬遇到問題時，被動地提供工作上的協助	C-14-2 事例 5	應該算我自己去回報，當然他有時候也會問，假如說你自己沒回報，他可能自己想到就說，那你上次那個，進展到甚麼地步了。
65	制式化被動反應	部屬遇到問題時，被動地提供工作上的協助	C-14-2 事例 8	因為我們店長他比較不喜歡陪同開發，所以可能有時候，學長他們想幫忙也會覺得不太好意思介入，除非你要求。
66	制式化被動反應	部屬遇到問題時，被動地提供工作上的協助	C-14-3 事例 1	太多老店長的想法，像新人，老店長的話比較不會帶新人出去，這方面，我覺得，可能不要有太多老店長的想法。
67	制式化被動反應	部屬遇到問題時，被動地提供工作上的協助	C-9-2 事例 1	他不是也不是說他不管我們，而是他有給我們一個空間，然後加上他可能有時候自己事情比較忙，我之前啦，我之前會覺得說有一點沒有方向，就是店長到底要不要我這個人？
68	制式化被動反應	部屬遇到問題時，被動地提供工作上的協助	C-9-2 事例 3	因為我之前有跟店長提出要求就是我需要他去陪我拜訪一家客戶，那時候我開口了兩次吧，但他兩次都沒有答應我，後來我就覺得有點鬱悶這樣子。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
69	制式化被動反應	無目的的體貼舉動	C-10-1 事例 3	對呀，可是，因為其實店長他是希望我扮白臉，所以他其實私底下他會，今天什麼日子，然後買個什麼東西給大家那樣。
70	制式化被動反應	無目的的體貼舉動	C-10-2 事例 5	之前弄丟一支筆，那，那當，當他知道這訊息的時候，其實他就自己本身就默默跑去訂了一支，那也沒有任何的一個條件交換，他直接他做為饋贈，那這件事情其實讓我也很訝異，因為我跟他說無功不受祿嘛，對，因為畢竟目前沒有佔功，接受這個其實不太合理，那他也意思說其實這東西當做是一個心意就好，那這你不用多想，你就盡力做就好，那這件事情是，因為對於一個店主管而言，這也是他的成本嘛。
71	制式化被動反應	無目的的體貼舉動	C-13-1 事例 12	他可能會想到比如說做一些，像幫同仁的，就以你的名義去做什麼什麼，你自己去處理，我給你意見，因為我們店頭有那個福利金，他就說就買個聖誕禮物，就以你的名義去買的，店長就會做這個人情給我，我覺得還蠻不錯的。
72	無法提供實質工作協助	在部屬做錯事時，沒有給予建議而直接善後	C-13-1 事例 13	尤其是我們有女生，他幾乎每次都會到，幾乎都會幫他做得好好的，因為我們這個女生他比較，有些東西落東落西，就會幫他做很多很多的事，補強了這個一部分。就我們店的這個女生，他比較落東落西，什麼東西都會，就是會馬虎一點點這樣子，就是非常的不細心，對，所有東西都要掉，而且也可能依賴習慣。這一點我有跟主管提起過，說你不可能永遠一直幫他，去收尾，所以這一點來講的話我是覺得，這一塊是主管這個部分要做的，都是這樣，我有跟他講過，因為他不可能永遠都要你幫他，一直幫他忙到，那你要是選到主管你也是這樣子，你要知道你的數字是主管做給你的，但是別人不知道，你的業績是人家做給你的，因此另外的人不會知道，你如果選上主管，你怎麼去帶人？你就會害了別人，這一塊我有跟他提過。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
73	無法提供實質工作協助	很愛碎碎念	C-13-2 事例 2	都不知道他在幹嘛，他就整天在那碎碎念。(你說碎碎念是在念好的還是念不好的，還是都有。) 都有，一直念，很會念。(他都念什麼?) 像我上個月，我上個月是滿半年，六個月，那我們公司是六個月成交業績一百五十二萬以上可以拿到一個獎就是新秀獎，那我上個月落差 0.5 件，他就從月中開始念，一直念念，一天大概念十幾遍，看到我就想起我，你的 0.5 件，就一直打來關心這樣有沒有。” 就是你接下來的 0.5 件機會在哪邊，該怎麼成交啊，什麼之類的，看到你就會一直念念，(他是一直念還是說有教你一些技巧?) 沒有，就趕快找機會點，因為那個都是業務自己想辦法，他只是站在那邊，你只差一點點就可以拿到，這樣子。
74	無法提供實質工作協助	很愛碎碎念	C-13-2 事例 3	(那你們主管都怎麼盯那個進度?) 他會問，現在你談到哪邊或是教到哪邊，買賣雙方交到哪邊，然後都會問幾次價格之類的。幾乎每天都會問，有人在談案子他就會一直問一直問，打電話也要問，就等於說電話也要，他走進來看到你就會問，那個案子怎麼樣，就會一直盯著那個案子，因為機會成交，做這個就是要成交，沒有成交就是什麼都沒有，所以有機會的時候他就會盯著。
75	無法提供實質工作協助	很愛碎碎念	C-13-2 事例 4	(如果業績不好的時候?) 盯得比較緊，他都盯得更緊。(他都怎麼盯?) 就是誰誰誰的程度會變高這樣子，就是那個本來一天是念三到五次，到後來可能就十次二十次這樣念。(他是每個都念嗎?還是?) 就大家都念。他會這樣一直念，還有沒有機會，趕快找機會點，機會點就說趕快找成交的機會點。(那個時候你們都會怎麼做?) 就看電腦，按按鍵盤。
76	無法提供實質工作協助	無法協助部屬排除工作時遭遇的困難	C-11-1 事例 7	分店坐落的位置在吹北風時會非常冷，我覺得可以裝暖氣，我們(秘書和店長)有討論過啊。但是因為這台機器可能就是跟分店成本有關，好像前年還大前才換過，所以就沒換。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
77	無法提供實質工作協助	無法協助部屬排除工作時遭遇的困難，僅安撫部屬情緒	C-10-2 事例 3	第一個他是，阿，他扮演角色是比較希望情緒面的部份啦，第二，持續的努力那個，那個成功早晚會來，對，那，所以他是比較扮演在陪伴旁邊的一個輔助心情安撫的一個角色。
78	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助	C-10-3 事例 2	就可能教一個方向，但是不會說細，很細，細節，就是說，喔，你就是朝這個方向去做，比較是一個，阿，大方向的，那就看各人呀，就是有的人他能接受，有的人他就是會記大方向他無法，就不知道怎樣做？茫然這樣子。
79	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助	C-9-2 事例 1	他不是也不是說他不管我們，而是他有給我們一個空間，然後加上他可能有時候自己事情比較忙，我之前啦，我之前會覺得說有一點沒有方向，就是店長到底要不要我這個人？
80	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助	C-9-2 事例 3	因為我之前有跟店長提，提，提出要求就是我需要他去陪我拜訪一家客戶，那時候兩次吧，兩次都沒有，後來就覺得有點鬱，鬱悶這樣子。
81	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助	C-9-3 事例 3	<p>可是現在這店頭，現在的這家店店長，他並沒有這樣做，也就是當你找不到自己的方向的時候，他沒有辦法給你一條明白方向，你該怎麼走的路，就是覺得你該自己這樣找出來。</p> <p>有的時候，很多時候是你要出問題的癥結點在那裡？對症下藥，這一個就比較沒問題，那這個變成說這家店的，這家店的，店的氣氛很和樂，私生活大家都和樂，可是很抱歉，我來我是要工作，要賺錢。</p> <p>老店長他是丟一個問題給你去想，甚至說你出現問題的時候，他要你先去想方法，想不到了去問了，問不到了或是問到了，再來找他，對，他會去啟發你很多東西，對呀。</p> <p>只是在陪同，感覺就好像伴讀，不是老師，他只是一個伴讀，對，當然我們都久了，我們也有自己的作法了，可是不代表說今天我，我中生代的員工，阿，不需要人，或是引領或什麼，其實一直都需要。</p>

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
82	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助	C-9-3 事例 4	他也不管你，譬如說你當一個人走到一個關卡，譬如說你忽然累了，有困境的時候，其實你希望有人拉你一把的時候，這時候這一位店長他沒有辦法做到這樣子。他是覺得說沒關係呀，反正如果你累了就休息一下。
83	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助	C-9-3 事例 7	因為我們過去都是非常強的經紀人，但是經紀人開始弱了下來的时候，我們真的需要一個好店長，甚至說我需要公司一個 support 的時候，我發現這都是店長給不了的。
84	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助，僅空泛的口頭指導或鼓勵	C-10-1 事例 7	對於未答標準的同仁其實也只能，用講的耶，因為，其實要不要認真做還是要看他們，大部份是鼓勵跟教導，比較不，比較少用一些，，責罵啦，或者是硬性的這樣嚴格要求就對了，情緒方面也是激勵大家的，店長最常做的事就是誰誰誰我們一起去喝咖啡，或是一起去買飲料。
85	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助，僅空泛的口頭指導或鼓勵	C-11-2 事例 3	假設說我們今天洽談一個案子，買賣雙方後來達到因為價錢部分或是哪個需求部分沒有達到，然後使這個案子沒有成交。我們店長就會問你這個個案，他可能說你可能在溝通上、要不然就是你心態上沒有去跟一個買賣雙方去做個溝通。店長會用這種方式去跟我們做個了解。
86	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助，僅空泛的口頭指導或鼓勵	C-12-1 事例 1	他如果覺得這個人有問題的話，他會約他出去，到對面可以 Starbucks 那邊，坐下來面談，可是這樣談過之後我覺得比較好，他會比較釋懷他現在做不到的困境或是挫折，會自己去調適，會去找方法解決，而不是說只有逃避或是離職。
87	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助，僅空泛的口頭指導或鼓勵	C-13-1 事例 4	他可能會提點告訴，你為什麼沒有想到這一點，你為什麼不多用心一點，花心思去想一下，你如果多用心一點的話或許結果會是怎麼樣，比如說一件事情可能做一次就可以完成，你為什麼要很多次去完成，對。 他會直接講你為什麼不這樣子想，對，為什麼你沒有想到？

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
88	無法提供實質工作協助	當業績不好的時候，採用消極的戒嚴方式	C-10-1 事例 6	譬如說有些人會說他下個月開始八點上班呀，因為區主管他們每個月會去設定觀察名單，那如果說你達不到，像我們區你會被設門檻，沒過就是調店，讓你換一個新環境。這個店長他會比較直接的就會講，如果沒有達到就會怎樣。
89	無法提供實質工作協助	當業績不好的時候，採用消極的戒嚴方式	C-10-3 事例 9	戒嚴，我們店就稱做戒嚴就對了，就是全部都，就是只要在辦公室裡面都不能坐下，就是站著上班，就是，就是變相的鼓勵說大家就是沒事就是出去就對了，就是全部都是出去，去打獵，把獵物抓回來這樣子， 然後，然後那時候好像是中午的時候，在休息的時候，然後那個，我們那個同仁就是問，就是開完會了嘛，然後就大家在那邊用餐還是什麼，然後他就，那個同仁就問店長，就說，「，店長我可以趴一下，就是午休睡一下這樣子，店長說可以呀，沒關係呀，你就，然後他就趴下去，才剛趴下去有沒有，他的那個 notebook 就叮噹就一個新郵件這樣子，然後他就，嗯，奇怪，他就起來就看那個郵件，就是，他就把那個同仁之前對他承諾都就它記錄給他，就說我，我要賺多少呀，然後我，我要怎麼包紅包給家人等等。就是很奇怪，答應讓人家休息又馬上寄信給人家。
90	面對負向績效時疾言厲色	在眾人面前大聲斥責部屬	C-13-1 事例 14	如果是真的業績不好的話，那情緒就會變很大，開會他們大家都會繃緊神經，就會有所警覺。該發飆就真的非常凶，可以發飆就要發飆。
91	面對負向績效時疾言厲色	在眾人面前大聲斥責部屬	C-13-1 事例 6	這個主管他只要是不對的事情，他覺得很嚴重的事之後，然後同仁一直在犯的話，他開會也是有拍桌子，其實很多業務主管都會拍桌子啦，幾乎。因為業務本身你要能做到主管這個職位，那大多比較強勢一點，有些他們是強勢，然後個性會比較急，然後他會不允許很多事情你一犯再犯，然後到最後他覺得說，他已經真的看不下去，他一定會有所肢體上的表達，對，他不可能只有言語上，我跟過的很多主管幾乎都會有肢體的。他是講給大家聽不要犯這一種錯，每個人，就等於是講給他聽也是在講給其他人聽，你們不要犯跟他一樣的錯誤。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
92	面對負向績效時疾言厲色	在眾人面前大聲斥責部屬	C-13-1 事例 7	看事情發飆，不是真的隨便，他不是因為個人，他是因為團隊裏面可能是某個人或者是怎麼樣跟你溝通然後你又去影響其他的同仁，然後就直接拍桌子，你有什麼不滿意，你自己搞不清楚狀況就不要去亂說什麼去叫別人或是，類似這種他就會直接糾正或者直接講。
93	面對負向績效時疾言厲色	在眾人面前大聲斥責部屬	C-13-2 事例 5	他是說不會真的很嚴厲去罵你或是幹嘛，除非你真的犯了很大的錯誤，像什麼，洩露機密，就比較重大的事件，那其他的都是還好。(那通常真的犯很嚴重的事情都怎麼辦?) 就拍桌子啊，罵髒話。但其他時候就還好，業績方面達不到就，那真的沒辦法，下個月再拼。
94	專權作風	私下與同仁互動很少	C-11-3 事例 4	我們私下也沒什麼接觸，不像一般上班族下了班還會幹嘛，因為我們下了班大概都十點了，十點以後還能幹嘛，就回家睡覺啊!
95	專權作風	專權作風，與部屬沒有討論空間	C-11-1 事例 5	我們排休嘛，那我印好給他，那其實我不曉得 我也沒有去問別人說這個店主管都怎麼排人員的休假。那我就說” 排休表好了 那要怎麼就是處理?” 那他會回答我，他說” 我來排”。我是講單獨排休 他比較強勢一點。
96	專權作風	與部屬之間有距離，造成部屬不敢直言	C-11-3 事例 3	我覺得店長可能還是要跟員工更貼近啦，生活面這樣子。並不是主管就是比較高高在上啊。因為我們這是一個大公司嘛，在這個浪頭上你有機會，你上去你就不太會下來，但是你的業務經驗也許沒有我們這些業務的經驗更多呀。
97	專權作風	與部屬之間有距離，造成部屬不敢直言	C-9-1 事例 1	喔，所以說可能 A 業務就跟你講，然後，因為業務通常他們跟店長可能就是還是會有一點距離是，他們就都會先跟秘書講。
98	專權作風	願意聆聽部屬的意見，但不一定會接受	C-10-3 事例 4	他就是可以有話直說這樣子呀，對，他還蠻願意聽我們的意見，雖然很多時候是否決我們的意見，就是他覺得自己有自己的做事方式，也要求我們跟他的方式一起做這樣。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
99	專權作風	願意聆聽部屬的意見，但不一定會接受	C-13-3 事例 3	假設出去玩，假設出去玩，我們坐高鐵好了，店長就提議坐高鐵，那學長說，店長怎麼不開車這樣子，比較方便，那不然贊成開車的舉手這樣，然後可能就用表決的，會給他一些參與意見的空間（給他台階下就對了）。會就是以他的意見，好，那大家來聊聊看，可是比較菜的話，可能會，店長怎麼不開車，你店長我店長？
100	面對負向績效時疾言厲色	將自己的壓力（負面情緒）下放給部屬	C-10-1 事例 11	如果現在的狀況是績效不好的時候，那店長他們每個禮拜會開兩次店長會議嘛，那他回，回來之後，他就會把他開會的事情，可能現在壓力真的很大呀，會把壓力下放出去呀。 去年第三季的時候，我們店曾經連續好幾個月都做得很糟，然後那時候就會覺得有點恐怖，因為像我觀察到店長壓力大的時候，他會一直跺腳，所以會讓人家覺得很兇。
101	面對負向績效時疾言厲色	將自己的壓力（負面情緒）下放給部屬	C-13-1 事例 14	如果是真的業績不好的話，那他情緒就會變很大，開會時大家都會繃緊神經，就會有所警覺。他發飆的時候就真的非常凶。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
102	面對負向績效 時疾言厲色	情緒管理差	C-14-2 事例 6	<p>因為像我們店長那時候他可能第一我跟他講的反應，他可能當下他因為像我們店長那時候他可能第一我跟他講的反應，他可能當下他會情緒比較激動，他會說，你就是要引導到哪邊去啊，這樣子，然後，應該說我們比較冷靜下來去想說，他的意思是甚麼，我們的目標在哪裡，因為可能剛開始你會不適應，覺得說，為什麼就不能好好講，為什麼不能給我一個方向，或是給我一個方法，他可能會就你的表現去提出一個還滿激烈的建議。</p> <p>(如果是這種情況的話，你自己的感覺是怎樣?)可能一開始，因為每個人都有每個人的表達方式或是個性，所以當你了解這個主管大概是怎樣的時候，其實你就比較能夠掌握他的意思，所以我覺得，或許你之後來看的話，你是要想說，他真正的意思是甚麼，然後他的，他對於這件事的看法是甚麼，而不是在於他的情緒上的表達。因為他可能是比較情緒化一點，如果你也跟他情緒化的話，對事情沒有幫助。</p> <p>(那會讓他比較情緒化的事件點大概會是怎樣的事情?)他可能覺得這件事情就是要怎樣做，你做錯了，就不是照他的想法。比較多是工作方面的事情。</p>
103	面對負向績效 時疾言厲色	很少鼓勵、誇獎同仁	C-14-3 事例 2	沒有到出一張嘴，就是會比較是屬於訓斥的，不是屬於太多鼓勵的。
104	面對負向績效 時疾言厲色	很少鼓勵、誇獎同仁	C-9-2 事例 8	我是一個比較需要人家肯定的人，那與其你很強勢的告訴我應該怎麼做我就怎麼做，比起那個我更喜歡聽到人家說某某你這樣子做很好。那他目前還沒有，他也不常誇獎我。
105	強調基本工作 態度	重視同仁的工作態度	C-10-3 事例 10	他兇我印象中只看過他兩次兇，就是真的是發脾氣就是拍牆壁、拍白板、拍桌子、摔筆那種。就都是我們同仁基本態度的問題呀，不夠積極之類的。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
106	強調基本工作態度	重視同仁的工作態度	C-13-3 事例 1	像我遲到，他就叫我寫心得報告之類的。手寫，那個超好用的，像我們不怕被罰錢，就是怕時間被浪費掉了。他會用這種方式來警惕我們。
107	施策反覆不定	重視公司的政策或規章	C-14-1 事例 6	因為他在公司很資深，他是吃公司的米長大的，所以他在理念這一塊，我是覺得他很深入，因為我也被新科店長帶過，所以他是很深入，是已經生活化了，他今天只要有發生甚麼狀況，他都會拿理念那一套出來講。譬如說，有些我們去拜訪客戶，有些我們業務會用一些技巧、話術去講，很多狀況就是在早會的時候，譬如說，某某人，你今天要跑的六組是哪六組？然後他說下午有一組，譬如說要去忠孝東路拜訪一個屋主，他說好，待會去你要怎麼講？就講講講，他聽到裡面有跟理念不符的東西，他就會說，那個東西不對，我們的做法應該是甚麼、甚麼，譬如說有些我們客戶會說，我們去跟屋主講說我們有客戶，我們來帶看，你就簽委託給我，但是如果同仁是講這樣的東西，他就會跟同仁講說，這個東西不要這樣子用，因為這個東西如果說，屋主馬上要你帶一組客戶來，你怎麼辦？如果你為了要應付那個屋主，帶你自己的家人，或是投資客來看，這樣就不太好。
108	施策反覆不定	重視公司的政策或規章	C-14-2 事例 7	因為他排假還滿彈性的，雖然說工作業務方面，因為他是店長，他當然要對我們工作內容有所要求，相對他自己也是有壓力，就是撇開工作內容以外的話，像是排假，因為我們月休七天，他會給我們休，因為我知道有些店長是。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
109	施策反覆不定	不重視公司的政策或規章	C-13-1 事例 11	其實是有，有很多這種主管，他只要交代了過去就好了。但是我們的部分我們會跟主管講說，這公司很重視，那就是你要做宣導，那你如果沒有做宣導的話發生了事情你要去扛責任，因為我們自己本身有做宣導，我們一定會跟店長去提醒到這一點，他如果說他很重視的話，他一定會用，就是會一定會常常去提醒，但是如果沒有發生事情就好，但是如果說我跟你講過但發生事情的話，那我就會直接跟你講說，我事前就跟你過就是這個很重要。就像契據的東西，我們那個契據、合約書的東西，你填寫的不是很落實，亂來什麼的，這東西對我們秘書都非常非常的重視，那有些主管他還是不聽，等到你被記懲處的時候你就知道了，當時已經跟你講了，但是你自己沒有去重視，其實也有很多分店發生這種事情，但是我們有去做宣導就責任不在我們，那主管就自己負責這樣。這個主管也曾經這樣，差一點點，但是後來有再去做，就後來就沒事了，後來他就很重視，他原來沒有很重視，後來就變得很重視。
110	施策反覆不定	不會堅持當初設定的目標	C-10-1 事例 10	績效方面就是，例如說訂定獎懲，他之後會跟催，可是有時候我會覺得訂的那些獎懲可能一開始大家會很在意，但到月底的時候，就沒有熱誠了。他也是喊一喊就沒了，不會真的有什麼獎懲這樣。
111	施策反覆不定	不會堅持當初設定的目標	C-13-2 事例 8	就是自己報一個目標出來，設三月一號或是二月二十一號，就是每個月一開始的時候，就是具體這個月要做多少月績或是成交幾件，先報出來然後寫在白板上，然後每天看那個目標還達成了這樣子。但是沒達成就沒達成，他只是要你有一個目標去工作這樣子。對，那真的沒打成他也不會怎樣。你可能月初一號到十號沒有成交，他就會問你，要不要改低一點。他就是給你一個目標意思是讓你去達成，不要說這個月有沒有目標就達成這樣。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
112	施策反覆不定	時扮黑臉，時扮白臉	C-13-1 事例 8	他會，他會扮黑臉，然後過了一下下，自己就會開始開玩笑什麼之類的，對，他等於是說會扮黑臉，但是也是會自己去做收，去收斂，因為有的時候每個人的資質其實不一樣，那你如果一直用好好來講，他聽不懂，那有些時候你要是不給一些壓力的話，事實上因為很多都是在壓力中成長，大部分的人都有壓力才會成長，沒有壓力大概就是這樣，因為像溫水，就會舒適，所以一定要有不一樣的，一種緊張感。
113	缺乏果斷決策能力	給予大方向的指導，對於細節的著墨很少	C-10-2 事例 4	獨，獨立的，阿，作業能力嘛，所以他是採重點式啦，比方你目前的重點是大概是怎樣的一個狀況，喔，聚焦是在那個部份，就比較不會去，阿，了解你的細節部份，你是要怎麼樣規劃吧，喔，就是說採重點式的這樣子的管理，對。
114	缺乏果斷決策能力	給予大方向的指導，對於細節的著墨很少	C-10-3 事例 2	就可能教一個方向，但是不會說細細節，例如他就是說：『喔，你就是朝這個方向去做。』比較是一個大方向的，那就看各人，就是有的人他能接受，有的人他就是會記大方向他無法、就不知道怎樣做，會茫然這樣子。
115	缺乏果斷決策能力	給予大方向的指導，對於細節的著墨很少	C-12-2 事例 1	店長帶新人的時候，就是先大約說要怎麼做，然後你自己先去試試看，試完以後你覺得，沒有甚麼成效或是有挫折，沒關係，你再去做一次，然後做一次。比較資深的同仁大部分有他自己的模式，可能他作業有一定的節奏，店長也不會突然去干涉他的節奏，但是假如他有一定的問題的時候，資深同仁也知道自己出問題才會找店長協助，一般來說，店長就是讓他自己走自己的模式。
116	缺乏果斷決策能力	給予大方向的指導，對於細節的著墨很少	C-9-2 事例 2	就是跟他反應一些事情，他可能會給您一些支持或是告訴你一個大的方向，然後告訴你背後的原因是什麼之類的，那決定的話就交你自己決定這樣子。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
117	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，大多以柔性勸導為主	C-12-1 事例 3	店長白臉太白了，人太好了，就是剛剛第一位也有講到，他會讓你覺得，店長都一直對我好、為我想，然後覺得都讓我自己來決定自己的未來，你久了就會，如果做不好的話，會愧對於他，他是比較以柔性勸導的方式來給業務激勵。我覺得這個方式比較適合在跟他相處的越久的越有效，如果說剛進來的新人，他們會比較得寸進尺，這時候就是對比較新的人，學長姐跟秘書要做比較權威方面的領導。他這個方式，其實對新人來說會大好跟大壞，可是還好有學長姐。對資深同仁來說，其實就看他們的良心，店長是怎樣對你，你要知道，自己該做的事情就要做到，不要去打混，如果說他們打混，其實秘書也看得到，秘書可能從旁去叮嚀，或是去，說難聽一點是查勤，去督促他們，跟他們說，想一些話術，跟他們解釋說，店長雖然不管你，可是你自己想想你的成家立業夢想在哪裡。
118	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，大多以柔性勸導為主	C-12-1 事例 9	我只看過他兇過一次，那是在早會，大家開會的場合下，他很生氣，就是因為那個人其實身體不舒服，他很想掛急診，可是他在店長會議的時候，他突然覺得這個議題是在拖他的時間，他當下就講，店長，如果你覺得這件事情很重要的話，我覺得不用講那麼久。就是當場吐槽，店長就很受不了他，因為他在這之前，講話就很直接、不客氣，然後他又在那個當下，全體都在的時候，挑戰店長的權威，只有這時候，我們都看不下去了，他才發威，不然他其實都是柔性勸導的方式。
119	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，大多以柔性勸導為主	C-12-2 事例 5	之前的店長會有一點壓迫的感覺。但是現在的店長，雖然是鼓勵，就是講真的沒有甚麼成績，你會想說，自己去創造出來，並不是說他壓榨出來。應該說是你會自己覺得很羞愧，然後去創造出成績。他應該算是鼓勵，然後叫我們盡量去做，不用怕犯錯。這個店長把我從別的店的那個深淵拉起來。
120	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，大多以柔性勸導為主	C-12-2 事例 6	店長比較有耐心，可能新進同仁他沒有業績，所以他要承受可能真的有上頭的壓力，這個店長，我是不知道，可能店長沒有跟我提，但是我想也是有這樣的問題。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
121	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，大多以柔性勸導為主	C-12-3 事例 4	你業績有可能掛蛋，但是店長還是持續的培養你，我相信你一定可以的，一定可以做得好。就是很相信那種話，是你的話我不會擔心，你一定做得好，是你的話，我不會擔心，有可能講久了自己會不好意思。
122	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，大多以柔性勸導為主	C-14-1 事例 5	對同事來講，就是不會發很大的脾氣，如果就我觀察我們區裡的主管而言，他是比較慈父型的主管，你有錯，他用比較和緩的語氣來跟你做溝通，我想這是因為他有小孩、有家庭，發展出來的人格特質，因為有些其他的店長是屬於比較暴力，所以我覺得他就是跟同仁溝通的時候，比較用這種方式，同仁在接受上就比較可以認同。
123	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，不下決策，讓部屬自行解決	C-10-2 事例 2	嗯，也會有一些想說看能夠怎樣的作法，可以有助現況的突破啦，啊，當然這一些作法也會提出來，大家做做參考，啊，如果大家同意沒有什麼太大意見的話，啊，就共同實施嘛，對對對對，會事先先做一個簡單沙盤推演啦，對，比方說如果是鎖定要聚焦，聚焦那個物件的銷售，我們可能就會去做一個簡單的聚焦，那每個禮拜大家約看到有幾組的客戶，針對那些物件等等。
124	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，不下決策，讓部屬自行解決	C-9-1 事例 3	嗯，我們店長是因為他比較資深，所以他多半就是照著公司規定的嘛，對，那如果可能業務平時遇到什麼問題，那他通常是開會會提出來，可是解決的話還是要靠他們，那，嗯，店長比較，屬於比較軟啦，對呀，不會說太管業務一些，就強迫他們做一些事情，所以有些人就會不太理他，他是心地善良，但是做事不夠果斷，雖然有理想但是不夠有肩膀，也就是執行力不夠，當然很喜歡呀，我覺得出去玩就是，不要還是有，可是我們店長是沒什麼店長威嚴啦！ 我們店長喔，我們都說他是那個，就是好好先生。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
125	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，不下決策，讓部屬自行解決	C-9-1 事例 6	下決策喔，他們，我們通常都是以討論的方式耶，是，我們店長也不會，其實，不會堅持他自己的意見啦，對呀，就是像我們在討論的時候，，所以討論，討論地點的話，他一定會說他自己想要去那裡，他一定會就是大家投票，所以他做任何事情的時候，他都是希望就是大家這個以多數決的，那大家分配什麼工作也都是這樣子。
126	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，不介入部屬間的紛爭，讓部屬自行解決	C-10-1 事例 9	因為我之前有看過，可是然後學長有對其他的資淺的同仁，就是有說一些比較人身攻擊的話，就是類似公司請你幹嘛之類的，對對對，那，那時候我是有寫 mail 跟店長反應這件事情，對呀，然後店長他是說他會找時間跟那個學長面談，就是，還說要改變一個人很難，可是就會想辦法修正他表達的方式這樣子。 對呀，然後如果店長有看到的話，他不會當面去制止，但是他會事後去找雙方去各別談，可能就是安撫這樣吧。
127	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，不介入部屬間的紛爭，讓部屬自行解決	C-9-1 事例 4	他不太果斷就是業務跟業務之間發生摩擦的時候，例如他們爭吵的時候，他還是希望大家自己私底下解決，他會這樣做，但是有時候其實如果店長可以直接說誰對誰錯這樣比較好，也比較不會浪費時間什麼的。畢竟如果同仁之間有爭執後難免還是存有疙瘩。
128	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，團隊氣氛輕鬆無壓力	C-12-1 事例 11	大家工作的氣氛是輕鬆愉快，真的很貼切，每個人只要遇到這個店長，我覺得其他店的進來，他也會覺得，為什麼你們店的氣氛都不一樣？就是這麼的，不會讓業務不敢回店裡面休息，所以中午睡覺、吃飯，他們也都很開心的回來。我們真的是比較輕鬆愉快，不會有很壓力的感覺，所以業務都說，他們會喜歡在這裡工作。
129	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，團隊氣氛輕鬆無壓力	C-9-3 事例 2	這個店長太過和平了，他人很好，平常生活，私生活相處我們都很好喔，都很好，他已經從原本很衝很衝，人家說新官上任三把火，三把，三把火，他已經不是那種很衝的店長，他已經慢慢往下了。

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
130	缺乏果斷決策能力	溫和的領導方式，團隊氣氛輕鬆無壓力	C-9-3 事例 3	<p>可是現在這店頭，現在的這家店店長，他並沒有這樣做，也就是當你找不到自己的方向的時候，他沒有辦法給你一條明白方向，你該怎麼走的路，就是覺得你該自己這樣找出來。</p> <p>有的時候，很多時候是你要出問題的癥結點在那裡？對症下藥，這一個就比較沒問題，那這個變成說這家店的，這家店的，店的氣氛很和樂，私生活大家都很和樂，可是很抱歉，我來我是要工作，要賺錢。</p> <p>老店長他是丟一個問題給你去想，甚至說你出現問題的時候，他要你先去想方法，想不到了去問了，問不到了或是問到了，再來找他，對，他會去啟發你很多東西，對呀。</p> <p>只是在陪同，感覺就好像伴讀，不是老師，他只是一個伴讀，對，當然我們都久了，我們也有自己的作法了，可是不代表說今天我，我中生代的員工，阿，不需要人，或是引領或什麼，其實一直都需要。</p>
131	獨善其身	不會自己到第一線做業績	C-14-2 事例 1	<p>可能在店主管這部分，因為店主管他出去外面跑的機率很低，他可能都在店裡，我覺得對於新人的培訓上，可以多增加一些，可能是學長或是由店長真的帶領一位資淺的同仁出去做實際的演練。</p>
132	獨善其身	不會自己到第一線做業績	C-14-2 事例 2	<p>比較不會自己下去做業績，資深的店長，他就比較少去作業。</p>
133	獨善其身	沒有和部屬站在同一陣線，不積極陪同部屬外出處理業務事宜	C-9-2 事例 3	<p>因為我之前有跟店長提，提，提出要求就是我需要他去陪我拜訪一家客戶，那時候兩次吧，兩次都沒有，後來就覺得有點鬱，鬱悶這樣子。</p>
134	獨善其身	沒有和部屬站在同一陣線，對外時，不能捍衛部屬	C-13-3 事例 2	<p>一開始重點的時候，那時候主管會下來，到後來只是安撫的時候，要被罵的時候，那就是你自己去，挨槍擋子彈。</p>

低度領導效能之男性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
135	獨善其身	沒有和部屬站在同一陣線，對外時，不能捍衛部屬	C-9-2 事例 5	就是我覺得說今天，好啦，你今天要輪調我覺得你有你的政策跟你的考量，可是我覺得你至少，你至少也跟當事人，跟當事人，對呀，我不知道他有沒有跟我們店長講，我覺得可能有啦，可是至少我知道的是我們那位同仁，我的學長他是，啊，我要被調店了喔？喔，是喔，就是我覺得，如果今天是我的話，我可能，我覺得我也沒有辦法接受，你至少事先知會我一聲，那為什麼，？對不對，？協理每一次開會的時候都霹靂啪啦一直唸一直唸，然後我們就是是是，然後重點是我們今天沒做，我們有做事呀，對不對？業務就是這樣子，所以說感覺發生事，這種，這種事情，店長也還蠻無能為力。
136	獨善其身	沒有和部屬站在同一陣線，對外時，不能捍衛部屬	C-9-3 事例 1	比如說兩家店，在搶一個案子，在針對一個業績部份的時候，我們員工完全照著規矩、公司章程走，但這業績最後還是落回到別家店，可是店長沒有出來挺員工，反而就只是很簡單一句話說：『阿，他們今天這樣子耍賤，然後把業績拿走，他們該會吐出來的』，他不是在第一時間馬上出去幫忙爭取。 譬如說你從谷底慢慢爬上來的時候，你的店長給你的是信心還有肩膀還有支撐，我會覺得我一輩子都會願意替這個人賣命，因為他是你的貴人，可是個店長不是。
137	獨善其身	個性急促，在沒有確認部屬是否跟上之前就跳到下一個步驟	C-10-1 事例 2	他是帶，我跟他們不一樣，他帶他們是屬於比較節奏很快，然後會給壓力，然後就是快快快達到這樣。
138	獨善其身	個性急促，在沒有確認部屬是否跟上之前就跳到下一個步驟	C-10-3 事例 12	他的個性比較急，所以可能有些時候我們底子還沒有打好，他就已經要我們去下一步了，因為你開始慢慢，入，慢慢順了，順了就是下一，下一個階段，那我們可能，主管就是可能我們這邊還沒有跑出來，就跳去銷售，然後要去成交這樣子，因為我們主管就是凡事就是以成交為目。他就是會很急，那我們可能這邊還沒run完，就叫去run下一個，然後現在遇到問題又要再摸索，這邊還沒摸索完又要摸索。

低度領導效能之男性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
139	獨善其身	個性急促，在沒有確認部屬是否跟上之前就跳到下一個步驟	C-11-1 事例 3	其實他也是一個性子比較急一點的人，但有一些比較小的事情可能不用那麼急著問到答案。也許沒有說麼緊迫的事情，但他個人可能比較希望說我們早點做好比較好。
140	要求個人績效表現但不要求集體績效表現	針對個人業績，以誘導方式提升部屬工作動機	C-11-2 事例 8	他會講一個比較實際面的，比方說本身業務是靠業績賺錢，你想買什麼就都 OK、你要放心的放假啊、什麼都可以。可是當你一旦沒有錢的時候你會一點動力都沒有。他是採誘導的方式讓你想去抓這個起來，讓業務本身自己想去從事這方面的工作。
141	要求個人績效表現但不要求集體績效表現	強調個人績效	C-12-3 事例 3	其實我覺得店長要完成同仁的家業夢想，我是覺得這是最好的，因為本身也是用協助的角度去完成同仁的家業夢想的話，相對來講，本身同仁有一個目標，他想要達成，因為店長的關係，要幫助同仁完成他的家業夢想，相對來講，那個叫做相輔相成的力量，會加乘。這位店長也是有實行這樣的方式。
142	要求個人績效表現但不要求集體績效表現	強調個人績效	C-12-3 事例 5	我們針對業績的部分是很清楚的，還有因為業績本身是有個人，個人做越多越好，但是我們就是一定會完成自己本身的業務目標，店長會強調，你達成到你的目標，店頭目標就會達成。所以我們就是努力完成自己的目標。

第四節 低度領導效能之女性領導者

低度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
1	工作協助	親自帶部屬實地操作、一起面對客戶	D-16-2 事例 5	譬如說委託、跟代看，他也會親自，譬如說再怎麼遠的話，他也是直接跟我們坐著機車去找客戶。例如有個屋主他自己沒有信心，賣掉這個價錢，但是他硬要拿到這些錢，然後他一直又很沒有信心，然後我怎麼說服就一直沒辦法說服他，然後他又想賣，然後店長就說，我去協調，哪時候有空，然後店長就親自去。
2	工作協助	親自帶部屬實地操作、一起面對客戶	D-16-3 事例 1	如果說像碰到一些洽案，過程中若有碰到一些困難的時候，他不會只有告訴你怎麼做，甚至他會陪著你做這樣子。再晚都會陪同。所以只要自己需要協助了，跟店長提的話，店長他就一定會協助。
3	工作協助	親自帶部屬實地操作、一起面對客戶	D-16-3 事例 2	有一個台中的案子，但因為客戶在台北，那一次洽談花了滿久的時間啦，雖然案子沒有很大，但是那時候需要協助，店長就義無反顧開車帶我台北跑好幾次，回來的時候都不知道半夜幾點了，一兩點啊，甚至有時候更晚。
4	工作協助	願意協助部屬去處理棘手的事情	D-15-2 事例 4	例如要繳交品質報告的時候，我們店長也是會自己去催他們，去催別人。因為有一些店頭就是，還是會怎麼樣就是沒辦法交出來。不知道是誰的問題，那還是要靠店長去催，會比較有力吧。我還是會跟店長講，唉店長那這家店就交給你了。
5	正向績效時給予實質獎勵與口頭激勵	利用店頭基金給予個人獎勵	D-15-2 事例 13	他們會定遊戲規則就是資深跟資淺或是，看他們自己選擇，他們要玩資深資淺比賽就是誰業績比較高或是誰達到多少的話，就是店頭有自己的基金嘛，店頭的基金，就是說第一名的話就可以得到五千塊八千塊之類的比賽。
6	個別關心	會與部屬的家人聯繫，但卻造成部屬更大的壓力	D-16-2 事例 4	他會親手寫信，然後過年的時候有送禮物，然後有附卡片，然後也會在我們一進來的時候會先講說以後可能有機會去拜訪你的家人。可是，大家感覺上他表面上好，但是私底下自己畢竟是爸媽的孩子，會覺得說工作幹嘛做得那麼晚？然後也會因為知道你們工作太多的事情，會好奇或者是關心，這樣子有時候會對孩子有點綁手綁腳的。

低度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
7	個別關心	關心同仁工作以外的生活、健康	D-15-2 事例 17	因為我們有個同仁身體很虛，他就買了一台空氣清新機。那是用店頭的錢。
8	個別關心	關心同仁工作以外的生活、健康	D-15-2 事例 18	因為有一些人經濟狀況不好。那他不會實際上跟你講說我買這東西給你，或是特地買給你。他不會這樣，他就會說你這個拿去喝啦，那個我買了超多之類的。他不要讓你覺的欠人情或者什麼之類的。
9	賦能	可以包容不同意見	D-15-2 事例 2	譬如可能每個月都要固定做那種派報，案子放在上面那種派報，那我就會覺得說”店長你確定你要這樣嗎？”我們可以直接就講，也不一定要在會議之後才要講啊或什麼的，平常都可以直接反應。
10	賦能	給資深同仁較多自主空間	D-16-3 事例 5	基本上我覺得店長給我的空間還滿大的，因為我自己也做一段時間啦，自己知道怎麼去規劃，我們的互動比較像是說溝通和意見的集中這樣子。
11	賦能	給資深同仁較多自主空間	D-17-3 事例 1	<p>在這之前喔！我覺得相信，我自己有覺得有點改變的，之前有三位比較資深的同仁，他們也為店裡頭帶來比較大的業績，可是相對的，店長比較會比較給他們空間去發揮，畢竟他們老實講很獨立了，他們自己就可以做一些事，店長不用擔心，就是洽談點在協助洽談就可以了，所以說當時全店的，現在我覺得都是算因為資深的我說都調走了。現在全店都比較算年輕派，所以我覺得大家就是，因為不能再依靠之前很資深的學長姐，所以只能靠自己作業了。</p> <p>之前可能是不太能干涉他們經營的路線是往那邊走之類的。我相信現在來推動可能店長來講，相對的可能比較好推動，是一定是，我覺得會一定還是有差。</p>

低度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
12	制式化被動反應	注重小細節	D-15-2 事例 1	女生店長又比較盯緊一點，盯這個盯那個盯這個盯那個。他就是因為女生店長會比較多細節要去做所以你做分量的事情會比較多啦。 例如就是佈置他會覺得可不可以這樣可不可以這樣，不對不對，重弄一次這樣子，可是男生店長他說哦好好那你決定就好了這樣子，男生女生畢竟不一樣，這是個性上的問題啦我覺得。
13	制式化被動反應	注重小細節	D-15-2 事例 5	女生店長要做的東西感覺會比較多，像我們這個店長一來，你們看這邊全部都是新的，就是油漆，不只油漆啊全部裝潢，都是新的，一來就全部裝潢，就是這邊油漆整個都是重刷裏面全部裝潢都全部弄。
14	制式化被動反應	注重小細節	D-15-2 事例 6	我們做品質的東西哦，就是每個月要統計一次啦，還有，其實你要說我那個時候做哪一些事情我真的也沒有辦法跟你講說具體，反正那個是超級多事情，我每天大概九點多才下班，就是事情做不完，我都快要瘋掉了。
15	制式化被動反應	注重小細節	D-16-1 事例 2	店長表現出來還是比較媽媽，就是會挑錯誤，啊就是你這個做得不好，或是注意的 focus 是很小的，在一般的男店長覺得，這種代誌，嚟需要就問秘書去處理就好，這嚟免問我啥！可是不一樣，女店長會要求什麼都要知道，就像是，好了，譬如說帳本，我們的那個零用金跟福利金，你每一個記帳的部份，你發票是要一對一，一對一，一對一，都要貼得清清楚楚明明白白的，可是在以前的男店長，你是只要有記帳，他看過 ok，餘款是多少，可是店長是一筆一筆一筆去對，一定是要這樣子。
16	制式化被動反應	制式化的確認工作進度	D-16-1 事例 16	盯大家進度的時候，他可能會一直用電話催，告訴你說你現在狀況是怎樣啊？會一直詢問你啊。

低度領導效能之女性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
17	制式化被動反應	無目的的訂定工作以外的生活目標，又沒有檢核機制	D-15-2 事例 16	我們會寫這個東西就是我這個月要去幹嘛幹嘛，看你有沒有達成這樣子。是跟工作無關的，比如他們會寫一些譬如我這個月要去看幾部電影啊或是去哪裡玩或是我要回家看女兒之類的。沒有達成的話，其實不會怎麼樣，這只是好玩而已。
18	制式化被動反應	無目的的體貼舉動	D-15-2 事例 8	只要開會或者是買東西他一定會問同仁說要吃什麼之類的。或是店長只要出國之前就會問，某某某你要不要買什麼這樣子，一定會問我們就對啦。
19	制式化被動反應	無目的的體貼舉動	D-16-1 事例 7	女店長會用柔性的關心，譬如像切過水果給你吃那種，對大家士氣多多少少一定會有一點幫助。
20	制式化被動反應	無目的的體貼舉動	D-16-1 事例 8	生日的時候店長會買一個比較好的生日禮物，每一個同仁都一樣，都一定會幫他慶生，就算休假還會電話關心你在哪裡，也會希望我們大家一起去去同仁那裡去幫他慶生。
21	制式化被動反應	無目的的體貼舉動	D-16-2 事例 1	他還會煮麵給我們吃呢！有時候還會帶水果給我們吃啊，百香果啊~香蕉等等。
22	制式化被動反應	延續自己以前的做法而未做適時改變，無法因地制宜	D-16-1 事例 3	店長就會跟你說：「因為這是他是從北部下來這邊，我還是習慣以前的方式，你去問我以前的秘書，看他是怎麼記帳，這樣子我會比較清楚。」
23	制式化被動反應	延續自己以前的做法而未做適時改變，無法因地制宜	D-16-1 事例 4	我們台中的秘書都會休假日，台北的秘書可能不能休假日，台北的店長會覺得秘書只能休中間的，不要休假日，可是其實假日必須要上班其實是沒事的，不是沒事就是說，因為北部總部都休假，我們要回報的東西也沒有那麼多，大概假日來上班通常都是值班較多。我現在就比較少休假日，也是有在配合店長的習慣

低度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
24	制式化被動反應	延續自己以前的做法而未做適時改變，無法因地制宜	D-16-1 事例 6	我覺得差異就是他是女店長外加他又是台北的店長，跟我們中區的店長的作法完全不一樣，他會拿新竹，譬如說，我們新竹都是怎麼做，我覺得你可以用新竹的方式，可是我們這裡是台中，我用你的方式弄出來的效果真得很不好，可是結果我跟店長反應，但是慢慢地，現在他慢慢地比較接受台中，要不然之前他還是比較堅持，用北部的的方式。
25	制式化被動反應	延續自己以前的做法而未做適時改變，無法因地制宜	D-17-1 事例 3	剛開始帶店的時候，可能會延續之前一些主管的一些做法，可能跟分店有一些什麼事情，可是慢慢的他有一些想法或是時間的經驗累積他就可能覺得要做什麼事情，然後去改變分店。
26	無法提供實質工作協助	很愛碎碎念	D-15-2 事例 15	我們店長比較愛碎碎唸，同仁他們其實不喜歡店長這樣碎碎唸，可是沒辦法，每個店長都有每個店長的習性啊，我覺得這是無可避免的啦。他對男生跟女生的同事是一樣的，只是男生反應大一點。
27	無法提供實質工作協助	很愛碎碎念	D-17-1 事例 2	店長比較像姐姐這樣子。可能會教啊！唸啊！該唸的時候還是會唸啊！這樣子，對。
28	無法提供實質工作協助	針對市場變化，沒有創新或彈性的領導方法	D-15-1 事例 4	打房的時候業績一定不好做嘛，店長就要去想說怎麼樣可以讓同仁比較容易有業績啦，而不是一直逼他有業績。我覺得不管是公司或主管應該就可以稍微有一些比較彈性的作為，主管要想辦法協助業務調整啊。
29	無法提供實質工作協助	針對市場變化，沒有創新或彈性的領導方法	D-15-1 事例 5	譬如說假設我是店長我怎麼樣去找出更多的客人想要來我們這個分店買房子，就單純這個議題而言的話，店長絕對不會不願意去做拉，只是他們沒有認真的思考或者是還沒有想到或者是，對，但是這個不是同仁的課題應該是主管的課題。
30	無法提供實質工作協助	針對市場變化，沒有創新或彈性的領導方法	D-15-1 事例 7	同仁有壓力表示他的壓力更大啊，對，所以當他發現我們有壓力的時候他就再給我們更大的壓力。沒有績效他就，他發現我們有壓力就再給我們一些壓力嘛發現我們沒有績效一樣是給我們一些壓力。

低度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
31	無法提供實質工作協助	針對市場變化，沒有創新或彈性的領導方法	D-17-3 事例 3	(就像你說的有可能每天不斷的檢討會或者是一些研習會這樣?) 現在不一定，現在可能就沒有每天了，那就是之前。之前的時候會啦! 現在，大部分的時間都自己作業基本都知道怎麼去作業，自己作業。
32	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助(僅空泛的口頭指導)	D-15-1 事例 3	例如遇到屋子漏水的問題，如果我自己無法處理，就會跟店長報告。他會提供一些他建議。但一般不會實際跟著我去做這個處理，還是讓我們自己去想辦法解決。
33	無法提供實質工作協助	無法提供部屬工作上的實質協助(僅空泛的口頭指導)	D-16-1 事例 6	遇到困難他有協助我的喔? 我可能要認真得想一下，我詢問秘書比較多耶。我覺得差異就是他是女店長外加他又是台北的店長，跟我們中區的店長的作法完全不一樣，他會拿新竹，譬如說，我們新竹都是怎麼做，我覺得你可以用新竹的方式，可是我們這裡是台中，我用你的方式弄出來的效果真得很不好，可是結果我跟店長反應，但是慢慢地，現在他慢慢地比較接受台中，要不然之前他還是比較堅持，用北部的的方式。
34	無法提供實質工作協助	當部屬遭遇工作挫折時，無法提供實質協助	D-15-1 事例 2	以前的主管是比較主動的這樣子，比較主動的會去探索或瞭解同仁之間，那現在的後期來講的話這種情況變得比較少一點，也比較少用體恤或者是用將心比心的這個心態去瞭解同仁這樣子啊。
35	無法提供實質工作協助	當部屬遭遇工作挫折時，無法提供實質協助	D-15-1 事例 4	打房的時候業績一定不好做嘛，就要去想說怎麼樣可以讓同仁比較容易有業績啦，而不是一直逼他有業績。我覺得不管是公司或主管應該就可以稍微有一些比較彈性的作為。主管要想辦法協助業務調整啊。
36	無法提供實質工作協助	當部屬遭遇工作挫折時，無法提供實質協助	D-15-1 事例 7	同仁有壓力表示他的壓力更大啊，對，所以當他發現我們有壓力的時候他就再給我們更大的壓力。沒有績效他就，他發現我們有壓力就再給我們一些壓力嘛發現我們沒有績效一樣是給我們一些壓力。

低度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
37	專權作風	不主動關心部屬，主管與部屬間的距離較遠	D-15-1 事例 2	以前的主管是比較主動的這樣子，比較主動的會去探索或瞭解同仁之間的狀況，那現在的主管來講的話這種情況變得比較少一點，也比較少用體恤或者是用將心比心的這個心態去瞭解同仁這樣子。
38	專權作風	不主動關心部屬，主管與部屬間的距離較遠	D-16-2 事例 7	他有給我們很大的空間讓我們去學習，那碰壁或者是有困難的時候，就要適合像我這種會主動去發問的人，如果有人不好意思去發問，那他就其實就不適合這個店長，然後我會去主動發問，那我問題也能夠解決。大部份的人都覺得，譬如我今天有挫折，我有困難的時候，沒有方向，你沒有主動來跟我講，我怎麼知道我做錯了什麼東西，好像很多人沒有辦法接受，很多會覺得說好像店長沒有在教沒有在帶。
39	專權作風	不主動關心部屬，主管與部屬間的距離較遠	D-16-3 事例 7	我覺得店長如果說可以再跟同仁，私底下交流更多東西，不要只有公事的話，可能會容易凝聚大家的共識。除了公事上的，還要有一些私底下的關心互動，可以再多一些更好。
40	專權作風	與部屬之間有距離	D-15-2 事例 11	店長就會盯他們啊，大家就不敢跟店長講話，然後我就會私底下跟店長說不要這樣啊，氣氛不太好啦。不然就是我會煮東西給同仁吃之類的，為了要讓同事開心一些。
41	專權作風	與部屬之間有距離	D-15-2 事例 9	跟店長的相處上比起同事間的相處來說，是沒那麼開放一點，因為我覺得畢竟是店長，我覺得啦，就是像你們對老師也一定都是會覺得哦他是老師，不會說老師怎樣怎樣之類的，不可能這樣子。
42	專權作風	與部屬之間有距離，造成部屬不敢直言	D-15-1 事例 1	老闆還沒走好像員工也不太敢走，對啊，所以一般會有這種情況發生，我想應該大部分是因為主管沒有先，以身作則，先下班，其他同仁當然也不敢下班。在他沒下班之前大家都會一直ㄍㄧㄥ在店頭裡面。

低度領導效能之女性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
43	專權作風	與部屬之間有距離，造成部屬不敢直言	D-15-2 事例 3	我會跟他講說同仁最近怎樣或是我會覺得說店長應該怎樣之類的，我沒辦法講出具體的是怎樣，對，因為你不可能永遠什麼事情都跟店長講啊，我覺得這樣不太好。我會看是什麼事再決定是否跟店長講。
44	專權作風	與部屬之間有距離，造成部屬不敢直言	D-15-2 事例 7	(當你遇到工作挫折或是有困難的時候，你通常會跟誰反應? 店長嗎?) 就是我跟學姐(秘書學姊)講過，我不知道學姐有時候跟店長講還是怎樣，因為我講的那個學姐是店長之前的秘書。
45	專權作風	與部屬之間有距離，造成部屬不敢直言	D-16-1 事例 17	他會請我關心其他的同仁，然後再從我這邊了解一下同仁的狀況。當然其實很多負面的，我們秘書辛苦的地方，負面的先吸收消化當然轉給店長的時候當然不是原本的那個。我要包裝過的，讓店長的舒服，同仁也舒服，這樣子其實就是秘書是同仁跟業務間溝通的橋樑。
46	專權作風	與部屬之間有距離，造成部屬不敢直言	D-16-2 事例 3	後來會改問學長姐是因為，我覺得他們的身份跟我比較接近，小事情的角度會比較類似；因為店長畢竟是管理職的，他比如說有些客戶他可以選擇接或不接，因為他客戶量也夠多，或者怎麼樣，當然我現在才剛開始，要怎麼想才不用，所以我才會改學長姐。
47	專權作風	與部屬之間有距離，造成部屬不敢直言	D-16-3 事例 6	店長就比較像老師嘛！我覺得畢竟店長跟學長姐是不一樣的，所以可能有一些心裡的壓力會透過我們來抒發，或是有心事會跟我們(學長姐)分享。(不會跟店長說嗎?) 不會。
48	面對負向績效時疾言厲色	不論是否合理，會先指責部屬沒有善盡職責	D-16-1 事例 12	因為同仁休假也沒有接電話，隔天你來上班，店長就說你休假都沒有在接電話的嗎？同仁就說，我剛好在忙沒接到，店長說，公司規定，業務同仁就算在休假你也要接電話，然後同仁就不開心，拿公司規章來壓我，然後同仁就說，那我是不是以後我就不要休假，我就上班啊，我就不要休假，反正公司規定這樣我就來上班就好了，我不要休假，然後就開始起衝突了。

低度領導效能之女性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
49	面對負向績效 時疾言厲色	不論是否合理，會先指責 部屬沒有善盡職責	D-16-1 事例 13	我們店長譬如說這個東西沒有，他就會打電話來批判我，就先罵，罵完之後，我就覺得，可是他常常忘記，譬如說我要回報一個東西我已經詢問過店長您的意見，可是隔沒幾天之後，他會問我說，那個東西你有回報嗎？你有回報嗎？可是你怎麼回報這樣子，可是我說店長我有問過你了，他說，沒有，你沒有回問過我，女生就有點健忘，其實我已經問過你了，他就會先打電話來罵你，質問你，之後你會心情會很不舒服。
50	面對負向績效 時疾言厲色	很少鼓勵部屬	D-16-1 事例 5	鼓勵比較少~~但是我覺得秘書，其實因為我們秘書一直在給業務肯定，給他一個鼓勵的話，可是我一直覺得秘書也是要有同仁的鼓勵，店長的鼓勵，我們給他肯定的話，他們相對也需要給我們肯定，不然我們其實做得累的半死，然後也被罵得半死。
51	面對負向績效 時疾言厲色	很少鼓勵部屬	D-16-3 事例 8	就是現在大環境有些變化，然後就比較，比較我們說的回到基本的東西，所以工作上就會比較密集一點啦！就會比較要求業績的那個部分，當然我們講的基本面是講業績之前做的事情，就比如說跟客戶的接觸量啊之類的。激勵大家的方式？好像比較少做這些事。
52	面對負向績效 時疾言厲色	部屬個人沒有達成短期 目標時會有處罰，但有達 成時卻沒有實質獎勵	D-15-2 事例 12	他會定一個遊戲規則，比如說我們現在店在用一個規則就是你上一個禮拜沒有委託沒有達到幾件，那你這個月早上就要提早半個小時出去派報。如果達成就不用派報，只有口頭的獎勵。
53	運用溝通技巧	與部屬一對一溝通、瞭解 業績無法達成的原因	D-16-2 事例 2	譬如說如果我今天業績我落後，店長就是會找你私底下談啊，然後跟你了解一下說今天，那六組談的行程，談的情況，然後結論是什麼？那你原先訂的要求標準，跟你之後會有怎麼樣的落差等等。

低度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
54	運用溝通技巧	與部屬一對一溝通、瞭解業績無法達成的原因	D-16-2 事例 6	譬如說業績不好的時候他不會看你說，你可能幾天沒有簽到委託或是怎麼樣？他會去了解那個過程，就算是他是嘴巴唸，我們也感覺得出來是上面逼的啦！可是就是一定說每天可能一定要有什麼那個業績出來或是怎樣，那是他身為店長他不得不去這麼講，但是他心理不見得是這麼想的。
55	對組織施策循規蹈矩	對顧客很有耐心	D-15-1 事例 6	店長的耐心不錯啦，就是說他，客戶不管是什麼情緒來講話他處理都是慢條斯理這樣啦，那就很有步驟這樣子。例如面對客戶的質疑，第一個時間就可以比較先和緩客戶的情緒啦，那再來的話就是說他處理上來講會比較有步驟，譬如說客戶發生不滿意的時候並不是先，一般同事來講的話大部分可能會先卸責啦，或者是想要找出到底是什麼問題，那可是店長處理方式通常都是先將客戶的情緒安撫好等等。
56	對組織施策循規蹈矩	確實傳達公司的理念與施策	D-16-2 事例 8	譬如說今天可能要研究處理繳交什麼東西，他是用這種去教而不是說今天一定要成交多少錢或是做什麼實際上的東西出來，就是跟著你日常生活出來，感覺讓你不會是為了這個業績不會為了晉升而去做什麼事情，而是從你日常工作內容，你只要達成他的那個工作的內容方式去走，業績跟晉級自然就會到了。這些目標都是公司訂的，所以是公司訂的目標，然後店長會很落實的按照這個目標去要求。
57	對組織施策循規蹈矩	確實傳達公司的理念與施策	D-16-3 事例 4	像公司要傳達給我們一些想法，他都會傳給我們知道。這個比較落實，或是一些資訊，因為店長有店長的會議，他們可以得到很多資訊，市場啊、景氣狀況甚麼的，還會跟我們分享。
58	無法營造團隊氣氛	沒有營造出團隊的氣氛	D-16-1 事例 14	目前我們店是滿和樂的，就是大家相處是快樂，但我的希望是我們店是很有向心力的店，不會自私或是只為了他自己做。
59	無法營造團隊氣氛	沒有營造出團隊的氣氛	D-16-1 事例 15	像早上會播可以凝聚向心力，鼓舞士氣的那種歌，請大家一起唱。但是我覺得好像沒有什麼效果，就只是單純唱唱歌這樣，士氣也沒有比較好。

低度領導效能之女性領導者

序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
60	無法營造團隊氣氛	沒有營造出團隊的氣氛	D-17-3 事例 1	<p>之前有三位比較資深的同仁，他們也為店裡頭帶來比較大的業績，可是相對的，店長比較會比較給他們空間去發揮，畢竟他們老實講很獨立了，他們自己就可以做一些事，店長不用擔心，就是洽談點在協助洽談就可以了，所以說當時全店的業績都是那幾個資深學長姐在撐。之前也可能是店長不太能干涉他們經營的路線是往那邊走之類的，很難推動一些東西，就是都靠資深的人去有業績。</p> <p>(補充：但現在我覺得都是算因為資深的我說都調走了。現在全店都比較算年輕派，所以我覺得大家就是，因為不能再依靠之前很資深的學長姐，所以只能靠自己作業了。我相信現在來推動可能店長來講，相對的可能比較好推動，是一定是，我覺得會一定還是有差。)</p>
61	不擅培育人才	主管無法依照部屬不同的需求，給予適當的對待	D-15-1 事例 8	<p>店長可能可以散發比較多的熱情或者就是率直的一面，會引領一些同仁去學習，那有些客戶也喜歡這種特質。但我想應該很多人都會覺得這樣還是有不好的地方，就是說赤子之心有時候白話一點就是比較幼稚，就是說可能還沒有那麼成熟。對我來說這樣比較沒有效果，不是那麼成熟這樣子。</p>
62	不擅培育人才	不強調部屬的晉升規劃	D-16-2 事例 8	<p>譬如說今天可能要研究處理繳交什麼東西，他是用這種去教而不是說今天一定要成交多少錢或是做什麼實際上的東西出來，就是跟著你日常生活出來，感覺讓你不會是為了這個業績不會為了晉升而去做什麼事情，而是從你日常工作內容，你只要達成他的那個工作的內容方式去走，業績跟晉級自然就會到了。這些目標都是公司訂的，所以是公司訂的目標，然後店長會很落實的按照這個目標去要求。</p>
63	不擅培育人才	不強調部屬的晉升規劃	D-16-事例 3	<p>在晉升方面，店長對資深同仁就比較沒有太多的 push，不會特別去強調。</p>

低度領導效能之女性領導者				
序號	領導行為向度	事例概念	事例編號	事例原始內容
64	情緒化反應	情緒化的反應，會影響部屬工作士氣	D-15-2 事例 19	因為可能最近業績也不好的關係，那店長的心情會不好。因為我們區主管會給店長壓力會罵店長。因為我覺得應該是畢竟是女生的關係，讓他承擔一些壓力總不能不釋放。那他還是會情緒波動比較多。譬如：那可能早上一來他就會心情比較不好一點，可是就是我覺的他還是應該要有，因為像我們業績不好，可是我覺得他不能就是這樣說把自己的勢氣又搞得很低落說我們現在業績不好那我們應該要更衝刺啊，應該不用這樣，應該說我們現在業績不好，不會啊，我們以後更好之類的。
65	情緒化反應	情緒化的反應，會影響部屬工作士氣	D-15-2 事例 20	店長的話是因為最近吧，就是因為業績不好，店長比較低落，他們（業務同仁）會覺得說為什麼店長你一定要那麼低落。大家也會因為這樣，所以會比較沒有想要跟店長，同一個時間呆在一起，就會花比較多時間在跑外面行程。
66	情緒化反應	情緒化的反應，會影響部屬工作士氣	D-16-1 事例 10	例如有一次業務同仁不知講什麼，店長也很生氣，就說你某某某給我滾出去這樣子，然後同仁也收一收就走了。
67	情緒化反應	情緒化的反應，會影響部屬工作士氣	D-16-1 事例 11	我們店長就是會遇到事情，譬如說這個東西沒有，他就會打電話，像會打電話來批判我，就先罵，罵完之後，我就覺得，可是他常常忘記，譬如說我要回報一個東西我已經詢問過店長您的意見，可是隔沒幾天之後，他會問我說，那個東西你有回報嗎？你有回報嗎？可是你怎麼回報這樣子，可是我說店長我有問過你了，他說，沒有，你沒有回問過我，女生就有點健忘，其實我已經問過你了，他就會先打電話來罵你，質問你，之後你會心情會很不舒服。
68	情緒化反應	情緒化的反應，會影響部屬工作士氣	D-16-1 事例 9	例如店長今天心情不好，雖然很多男店長也會，就是他會比較看得出來，今天我不舒服，或者是我累了，或者是怎樣都會比較會從嘴巴說出來。如果店長情緒不好的時候會發飆，店長會發飆！會罵得很大聲、講話比較大聲。同仁們的反應是會跑出去，會再回來；有的同仁不能忍就會硬碰硬了。