

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

主管領導風格與員工工作後果之關聯性：

以自我價值觀為調節變項

The Relationships between Leadership Style and  
Employees' Work Outcomes: Self Values as Moderators



李政勳

Lee, Cheng-Hsun

指導教授：陸洛 博士

Lu, Luo Ph.D

中華民國 九十九 年 五 月

May 2010

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

主管領導風格與員工工作後果之關聯性：

以自我價值觀為調節變項

The Relationships between Leadership Style and  
Employees' Work Outcomes: Self Values as Moderators

本論文係 李政勳 君 (R96741067) 在國立臺灣大學商  
學研究所完成之碩士學位論文，於民國 99 年 4 月 23 日承下  
列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

指導教授：

陸士君

(簽名)

口試委員：

陸士君

吳玲瑛

高旭榮

系主任、所長

嚴樹誠

(簽名)

## 謝辭

猶記得九十八年四月的第一次論文研討會，在陸洛老師的家中溫馨地進行。延續著第一次研討會的溫馨氣氛，這一年多的日子來，能夠從毫無頭緒，確定題目，問卷發放與統計，執筆寫下第一個字，一直到四月底順利通過口試，陸洛老師、旭繁及小老師們，以及同門的夥伴都是這一路以來最重要的力量。身為陸門一份子，我深感榮幸，也充滿感謝。

最要感謝的是指導教授陸洛老師，老師擁有豐富的學理知識與熱忱，讓學術研究經驗尚少的我能夠減少嘗試錯誤的機會，並在老師設定的進度下，一步步地完成論文。此外，老師更是我人生的明燈，不論是課業、工作甚至感情上，總能在我徬徨無助時給予我安慰與建議，讓我更正面邁向未來。小老師好玥、君鳳及惠彥，也是論文能夠順利完成的重要推手，謝謝妳們總是讓我不斷叨擾，纏著妳們問問題，並能夠在每次論文研討會前，平撫我緊張的心情。當然還有同門的哈利波特團隊們，妙麗睦芸扮演著團隊的領航者，總是以超前的進度督促著我們不斷往前趕上；榮恩猴子以及金妮雅玉則是生活中的好夥伴，彼此鼓勵，讓研究生涯擁有更多的歡樂；可欣則讓我看到不一樣的學術研究，開拓了另一番視野。

最後，謝謝舅舅跟舅媽，你們對待我就像是親生兒子一般，讓獨自在台北生活的我，也能擁有無微不至的照顧。而這一切的成就與榮耀，我要獻給我最愛的爸爸、媽媽還有妹妹，雖然從大學以來，我都隻身在遙遠的北部工作、念書，但是我心裡一直都知道，當我受傷、脆弱的時候，你們永遠會陪在我身邊，張開雙臂保護我，做我最堅固的依靠。謝謝你們無私的奉獻與包容，我會努力成為你們的驕傲，過去是，現在是，未來也會是！我愛你們。

## 中文摘要

本研究主要目的是在探索主管不同的領導風格（包含了轉換型領導的激勵鼓舞、智性啟迪，以及華人社會常見的威權領導）與員工工作後果（包含工作滿意度、對主管滿意度、工作績效與員工幸福感）的關聯性。此外，本研究以「自我價值觀」做為調節因子（包含個人取向與社會取向），進一步檢視此變項對於主管領導風格與工作後果間之調節效果。本研究以台灣地區各縣市包含公營機關與私人企業中有主管之員工為主要研究對象，共計完成 466 份有效問卷。

據研究結果顯示，主管的激勵鼓舞領導風格，對於員工在工作滿意度、主管滿意度、工作績效與員工幸福感上皆呈現正向影響。採取智性啟迪領導的主管，僅對員工在主管滿意度上皆呈現顯著正向影響。而華人組織中常見的威權領導，將對員工在工作滿意度、主管滿意度與員工幸福感產生負向影響。然而，在「員工自我價值觀」調節作用的結果大多不顯著，唯個人取向自我價值觀對激勵鼓舞領導風格與工作績效具正向調節效果。除假設結果外，研究者尚有得到包含社會取向自我價值觀對激勵鼓舞領導風格與工作績效具正向調節效果、社會取向自我價值觀對智性啟迪領導風格與工作滿意度產生負向調節效果，以及社會取向自我價值觀仍為華人的主要價值觀等發現。因此，本研究建議企業領導者能夠多展現以重視在意他人感受為出發點的激勵鼓舞領導風格，也須特別注意智性啟迪與威權領導可能產生的負面影響。

關鍵字：轉換型領導、威權領導、自我價值觀、工作滿意度、主管滿意度、工作績效、員工幸福感

## Abstract

The purpose of this study was to explore the relationship between leadership style (including transformation leadership characteristics of inspirational motivation and intellectual stimulation, and authority leadership) and employees' work outcomes (including job satisfaction, superior satisfaction, job performance, and well-being). In addition, self values (including individual-oriented and social-oriented) were examined as possible moderating factors. We surveyed a sample of 466 full-time employees of public/private organizations with direct supervisors in Taiwan.

Results showed that the inspirational motivation leadership characteristic had positive associations with all four work outcomes, while intellectual stimulation had a positive association with superior satisfaction. Authority leadership had negative associations with job satisfaction, superior satisfaction, and well-being. However, the moderating effects of self values were largely not significant, with an exception that individual-oriented self value moderated the relationship between inspirational motivation and job performance. As revealed by supplementary analysis, social-oriented self value moderated the relationship between inspirational motivation and work performance and the relationship between intellectual stimulation and job satisfaction. Moreover, we found that the social-oriented self value was still prevalent in Taiwan. Consequently, we suggested that the manager may lead their employees with inspirational motivation leadership style, emphasizing on caring for their feelings; they should be aware of the potential negative impacts generated from intellectual stimulation leadership style and authority leadership.

**Key words:** transformational leadership, authority leadership, self values, job satisfaction, superior satisfaction, job performance, well-being

# 目錄

口試委員會審定書 .....	i
謝辭 .....	ii
中文摘要 .....	iii
英文摘要 .....	iv
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	3
<b>第二章 文獻探討 .....</b>	<b>4</b>
第一節 領導 .....	4
壹、領導的定義 .....	4
貳、領導的研究發展 .....	6
參、轉換型領導 .....	7
肆、威權領導 .....	11
第二節 員工工作後果 .....	15
壹、工作滿意度 .....	15
貳、對主管滿意度 .....	18
參、工作績效 .....	18
肆、幸福感 .....	19
第三節 領導風格對員工影響之相關研究 .....	23
壹、領導風格對員工工作滿意度之影響 .....	23
貳、領導風格對主管滿意度之影響 .....	24
參、領導風格對工作績效之影響 .....	24
肆、領導風格對員工幸福感之影響 .....	25
第四節 自我價值觀作為員工工作後果的調節因子 .....	27
壹、自我價值觀的定義與分類 .....	27
貳、自我價值觀的調節作用 .....	31
<b>第三章 研究方法 .....</b>	<b>34</b>
第一節 研究架構與假設 .....	34
壹、研究架構 .....	34
貳、研究假設 .....	35
第二節 研究對象 .....	37
第三節 研究工具 .....	37
壹、主管領導風格的測量 .....	37
貳、自我價值觀的測量 .....	38
參、工作滿意度的測量 .....	38
肆、對主管滿意度的測量 .....	39
伍、工作績效的測量 .....	39

陸、主觀幸福感的測量 .....	39
柒、人口學變項 .....	40
<b>第四章 研究結果 .....</b>	<b>41</b>
第一節 樣本描述 .....	41
第二節 研究變項描述性統計分析 .....	43
第三節 研究變項間相關分析 .....	44
壹、人口學變項與主要研究變項之相關 .....	44
貳、自變項與依變項之相關 .....	45
參、自變項與調節變項之相關 .....	46
肆、調節變項與依變項之相關 .....	46
伍、探討個人取向自我價值觀與社會取向自我價值觀之相關 .....	47
第四節 主效果之階層式迴歸分析 .....	48
壹、預測工作滿意度總分 .....	48
貳、預測主管滿意度總分 .....	48
參、預測工作績效 .....	49
肆、預測員工幸福感總分 .....	49
伍、工作滿意度之中介效果 .....	50
第五節 調節效果之階層式迴歸分析 .....	52
壹、自我價值觀之調節效果 .....	52
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>57</b>
第一節 研究結論 .....	57
壹、主管領導風格對依變項之影響 .....	57
貳、自我價值觀之調節效果 .....	58
參、工作滿意度之中介作用 .....	60
肆、自我價值觀之 T 檢定 .....	60
第二節 管理意涵 .....	64
壹、主管領導風格與員工自我價值觀 .....	64
貳、台灣仍為社會取向為主的華人族群 .....	65
第三節 研究限制與建議 .....	66
壹、研究工具的限制 .....	66
貳、自我價值觀與樣本特性 .....	66
參、自評的誤差 .....	66
肆、橫斷面研究的限制 .....	67
<b>參考文獻 .....</b>	<b>68</b>
<b>附錄：問卷 .....</b>	<b>72</b>



## 圖目錄

圖 3-1 研究架構圖 .....	34
圖 4-1 自我價值觀個人取向作為激勵鼓舞對工作績效之調節作用示意圖 .....	54
圖 4-2 自我價值觀社會取向作為激勵鼓舞對工作績效之調節作用示意圖 .....	55
圖 4-3 自我價值觀社會取向作為智性啟迪對工作滿意度之調節作用示意圖 ..	56

## 表目錄

表 2-1 國外學者對領導之定義 .....	5
表 2-2 領導行為與其反應表 .....	13
表 2-3 獨立我與互依我之間主要差異摘要 .....	29
表 4-1 樣本描述性統計 .....	42
表 4-2 主要變項的描述統計 .....	43
表 4-3 人口學變項與主要研究變項間之相關 .....	45
表 4-4 研究變項間相關表 .....	46
表 4-5 個人取向自我價值觀與社會取向自我價值觀成對樣本 T 檢定表 .....	47
表 4-6 主要效果之階層迴歸分析 .....	50
表 4-7 轉換型領導對員工幸福感之預測效果，及工作滿意度的中介效果 .....	51
表 4-8 調節效果之階層迴歸分析 .....	53
表 5-1 研究結果整理表 .....	61





# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

在管理學的領域中，「領導」一直是最受重視的研究課題之一。組織中需要良好的領導者，透過願景的建立、良好的溝通以增進團隊達成目標的能力。因此，一個成功的企業組織不但需要技術的創新，良好策略的選擇、優秀的成員素質及完整組織系統的設計外，領導者的領導行為對於組織的效能更具有直接且決定性的影響 (Brown, 1991; Yukl, 1994)。

自古至今，大部分的研究都在探討「什麼樣是造就一個成功領導者的主要因素?」。依據學者 (Bryman, 1992; Yukl, 1994) 認為領導理論可歸納為四個導向：強調領導特質才能來自於天生的特質導向、強調領導者擁有權力的數量的權力影響導向、強調領導效能和領導行為有關的行為導向以及主張領導會隨情境改變而改變的權變導向。

1980 年代以後，歐美學者對於領導類型的研究，多以轉換型領導 (Transformational Leadership) 及交易型領導 (Transactional Leadership) 為研究的焦點。而其中，轉換型領導者因具有前瞻性願景及個人魅力，加上透過各種激勵性的領導，潛移默化地調整部屬心態，並與部屬相互地將彼此提升至更高的動機或目標層次，以獲得超越預期水準的表現 (Burns, 1978; Bass, 1985; Hunt, 1991)，使得轉換型領導被視為較適合現代環境的領導理論。

而在華人的組織中，因存在著許多家族企業，形成著一種類似父權作風、具有獨特領導與管理方式的家長式領導，是研究者欲探討華人組織領導時不可或缺的一部分，根據鄭伯壘 (1995a) 的研究，發現華人企業的領導擁有清晰鮮明的特色，是一種表現出「類似父權的作風，不但具有清楚而強大的權威，也有照顧體諒部屬及樹立典範的領導成分在內」，並將這種領導稱之為家長式領導 (Paternalistic Leadership)，而威權領導則是家長式領導中三元模式中最被廣為討

論的一種領導風格，也是最有可能導致負向影響的領導方式。

另外，每個人都有自己不同的自我價值觀，因此增添了管理上的難度。以員工的角度來看，如何尋找一位適合自己的領導者往往是不容易的，因為掌握績效評估、雇用與否的權力在領導者身上，但不良的領導作為卻會影響員工的績效與滿意度。對主管來說，面對不同的員工，如果用相同的領導作為，是否對員工能夠產生的相同的效果，使其達到理想目標呢？而隨著華人社會的興起，東西方之間在自我價值觀上的差異也越受重視，根據Markus和Kitayama於1991年針對美國文化與日本文化進行比照後，發現到不同文化中的人在自我的建構、他人的建構、以及自我與他人之間關係的建構上會有不同。也因此，研究者期望探討華人員工不同的自我價值觀對於管理者領導風格與員工工作後果間的調節作用，研究者認為主管領導風格與工作後果的關係將會因為自我價值觀而有所不同，也認為企業應更加重視員工如何看待自己這一個議題。

綜合上述，本研究將探討議題為不同領導風格：轉換型領導、威權領導，對於不同自我價值觀：個人取向、社會取向的員工是否會產生不同的影響及調節作用。期望透過此研究的結果，能使主管階層更能透過不同的領導作為，達到有效的員工管理，以提升團隊達成目標之能力，並對於組織發展具有更正面的影響。

## 第二節 研究目的

根據上述研究動機，本研究將探討主管領導風格對員工工作後果（work outcomes）、對主管滿意度（superior satisfaction）工作績效（job performance）及幸福感（well-being）的影響；此外，更欲進一步探討員工自我價值觀（self value）的調節作用。根據上述研究動機，本研究之具體目的如下：

1. 瞭解不同領導風格對於員工工作後果之影響。
2. 探討自我價值觀對主管領導風格與員工工作後果之間關係的調節作用。
3. 瞭解自我價值觀與領導風格之間的交互作用



## 第二章 文獻探討

本章分為四節。第一節針對轉換型領導與威權領導進行探討。第二節為工作後果，將分別探討工作滿意度、主管滿意度、工作績效與幸福感。第三節主要針對領導風格與員工工作後果的關聯性；最後一節則是說明自我價值觀與其對領導風格的調節作用進行文獻蒐集與整理。

### 第一節 領導

本節中，筆者將先回顧領導研究的相關文獻，以通盤了解領導研究的發展歷程，再針對轉換型領導與威權領導進一步探討。

#### 壹、領導的定義

從以往至今，領導 (leadership) 一直是學者研究的重要議題，「何謂有效且優質的領導？」更是近一世紀來中外學者關注的問題。依據Bryman (1992) 與Yukl (1994) 認為，領導理論可歸納為四個導向：強調天賦領導特質才能的特質導向；強調領導者擁有權力數量的權力影響導向；強調領導效能和領導行為有關的行為導向；以及主張有效能的領導會因情境而有所不同的權變導向。

上述四種領導理論有其限制，無法全然解釋與運用於現代的環境。加上領導議題的研究者眾多，導致領導的概念似乎總是難以定義而且相當複雜，所以雖然我們會用無限多的術語加以解釋處理，仍不足以對領導確切地界定 (Yukl, 1994)。有鑑於此，研究者茲引用Yukl的整理，加上研究者的補充，將國外部分學者對於領導的定義整理如表2-1所示。

表2-1 國外學者對領導之定義

學者	年代	國外學者對領導之定義
Hemphill & Coons	1957	領導乃是個體指引團體活動朝向一個共同目標之行為。
Terry	1960	領導乃係為了影響人們能自願努力以達成群體目標所採用之行動。
Janda	1960	領導是一種特殊的權力關係，其中一群人有權規定另一群人之行為。
Tannenbaum	1961	領導是一種人際關係的活動程序，經理者藉由這種程序以影響他人的行為，使其趨向於達成既定目標。
Fiedler	1969	領導是某一個人使用其權力及影響力，使很多人在一起工作，以完成共同任務的一種關係。
David	1972	領導是一種說服他人熱心去追求一定目標的能力。
Tead	1974	領導乃是一人據以誘使他人達成某一任務所需要之所有特質的總合。
Stogdill	1974	領導是指在期望與互動歷程中，創建並維持組織結構。
Haimann & Scott	1974	領導是一項程序，使得人們在選擇及達成目標上受其指揮、引導與影響。
Hersey & Blanchard	1974	領導是指在一種特定情境下，企圖來影響一個人或整個團體的行為，使其趨向於達成某一種群體的目標之
Davis	1977	領導是說服他人熱心去追求一定的目標。
Katz and Kahn	1978	領導是超過例行性組織指引的影響力。
Jago	1982	領導是一種過程也是一種屬性。領導的過程是一種非強迫性的影響來引導並協助組織成員的活動，以達成團體的目標。就屬性而言，領導則是指可歸因至成功進行這些影響的人之一組性質或特徵。

學者	年代	國外學者對領導之定義
Rauch & Behiling	1984	領導是一種影響組織團體朝向目標達成的一種過程。
Bass	1985	領導是一種影響、鼓勵並指引個人或團體朝向所追求目標的一種能力。
Lundy	1986	領導者的終極標準是需要有追隨者，有部屬但是沒有追隨者的人，並非一個領導者。
Robbins	1988	領導是一種影響群體達成目標的能力
Koontz	1990	領導是一種影響力、一種技巧或程序，藉以影響他人，使其能自願地、熱心地致力於全體目標之達成。
Drath&Palus	1994	領導是使人們一起工作及使人信服的過程。
Robbins	1998	領導是指能影響組織去達成目標的一種能力。
Jordan	1995	領導是設下遠景、目標和指令，讓部屬以自己的詮釋與想法去發揮。
George & Gareth	2004	領導是指群體或組織中的一個成員，其所發揮的影響力可影響其他成員，並協助群體或組織順利達成目標

從上述整理中可以歸納出，儘管各學者對領導的定義不盡相同，但是基本上並無太大的差異，皆認為領導是一種影響力，領導的意涵包括設立願景、指引方向、影響他人、達成目標等幾個關鍵元素。

## 貳、領導的研究發展

有關領導的研究，Bryman（1992）依時間將其劃分為下列四期，依時間劃分可歸納為四個導向：

一、1940 以前：以特質論為主，認為領導能力來自天生，主要在探討領導者具有何種特質。

二、1940—1960：以行為論為主，認為有效的領導者必然會表現出某種行為，強調領導效能和領導行為有關。

三、1960—1980：以權變論為主，認為有效能的領導會因情境不同而採取最佳的方法。

四、1980至今：新型的領導研究取向，強調領導者必須具有願景，領導的功能在於能對成員產生轉化的影響。

1978年，學者Burns提出轉換型領導的概念，之後學者如Bass, Yukl等開始相繼投入這方面的研究，至今轉換型領導理論已被視為較適合現代環境的領導理論。本文也將採用轉換型領導的概念來進行相關研究，接下來將介紹轉換型領導的相關概念。

### 參、轉換型領導

在1970年代後期，學者開始對領導者在情緒及象徵意義上，對員工所產生的影響力感到興趣，Burns (1978) 在其所著作的「Leadership」中，首先對轉換型領導作一個界定，以政治領導者為研究對象，指出轉換式領導者藉由吸引人的想法及道德意念，如正義、公平、自由、人道主義等，企圖喚起組織成員的自覺。其研究重點在如何透過領導的作用來「轉變」組織原有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式。Burns 認為轉換型領導有以下幾層意義：

- 一、領導者藉由提昇彼此道德和動機到更高的層次，而促使成員產生尊敬與樂於追隨的服從感。
- 二、領導者能確認並開展部屬需求，了解部屬的潛在動機，提昇部屬積極的道德價值及滿足其較高層次的需求，使部屬能全心投入工作。

而後多位學者延伸Burns (1978) 所提出的理論基礎，提出更詳盡的理論闡述。如Bass (1995) 就依據Burns (1978) 的看法，將領導再分為轉換型領導及交易型領導兩種類型。並認為轉換型領導是指成員對領導者具有尊重、信任、忠誠等感覺，領導者透過改變成員的信念與價值、開發其潛能、給予信心等方式來提高成員對組織目標之承諾，產生意願與動機，並願意為組織付出個人期望外的努力。

Bennis & Nanus (1985) 則認為轉換型領導是一種具有帶領人們行動、培養部屬成為領袖、使之成為推動改革動力的領導氣候，其善於利用權力與情境等有利



因素，激發員工產生求新求變之意願與能力，使得組織面對環境快速變化時，員工能迅速調整組織的作業方式，以適應環境的變遷。

而Yukl (1994) 則提出轉換式領導是指影響組織成員產生態度改變、建立對組織使命的承諾，來完成組織目標的一種歷程。Parry (2000) 則認為轉換型領導可轉化員工之心靈到具動機與願意執行的更高層次境界。又Robbins (1998) 提出了轉換型領導是影響組織成員產生態度與想法改變的重要歷程，同時使成員得以為組織任務或目標進行貢獻，鼓勵被領導者將組織利益置於個人利益之上，而且對追隨者有深厚且特別的影響。

Yukl (1997) 對轉換型領導的定義則是認為領導者會影響員工；員工會敬佩、信任、忠誠及尊重他的領導者，而且員工會因被激發而做出許多超越他原來被預期完成之工作。轉換型領導者會注意個別員工所關心的事物及其需求的發展；他們藉由幫助員工從新的角度來看待過去的問題，以改變其對於問題的原有意識；而且此型的領導者能刺激、喚起，以及激勵員工盡更大的努力，以達成團體之目標 (Robbins, 2002)。

綜合以上學者的研究可歸納出：轉換型領導利用創造願景，運用領導魅力來激勵部屬之內在潛力及動機，並提高部屬自我實現需求，進而提昇部屬的工作士氣，最終達成組織的目標與使命。接下來研究者欲進一步探討轉換型領導的內涵與分析構面。以利對其做出更清楚的定義。

Bennis and Nanus (1985) 認為，轉換型領導是一種善於運用權力與情境等有利因素，以激發員工求新求變的意願與能力，讓組織在面臨環境競爭的困境與難題時，能調整組織作業方式，以適應環境的變遷。從研究中發現，成功的領導者並不一定具有天生的領導特質，但其成功因素卻能歸納出四種共同特徵：

### 一、 建立共同願景 (attention through vision)

轉換型領導者透過創造願景來吸引人，願景不在其神聖或偉大，而是在於它能使人產生信心，抓住人心，並且化為具體行動力。在研究中，轉換型領導者都能設定令人佩服的目標與願景，並經由領導者強烈的意志力與全力以赴之個性，自然地吸引部屬的注意，進而對部屬產生影響力。

### 二、 透過溝通以達成共識 (meaning through communication)

有效的領導無法缺少良好的語言溝通以及意念表達能力，唯有經由有效

溝通，領導者才能將願景傳達給部屬，使其目標與部屬的需求建立在同一平面上。

### 三、利用定位以建立信任 (trust through positioning)

信任是組織能順利運轉的潤滑劑，唯有組織內成員互相信任，組織內部的共同事物才有合作空間，組織事務也才得以有效運作。

### 四、自我發展 (the development of self)

要達到自我發展的第一步，就是要認清自身的優點並彌補自身的缺點，藉由持續不斷的努力，並發展個人才智，才得以符合組織的需求。

Yukl (1998) 則提出了十一項轉換型領導的原則：

1. 發展清晰明確且吸引人的願景。
2. 發展達成願景的策略。
3. 說明與提昇願景。
4. 表現出積極與自信。
5. 表現出對成員的信心。
6. 從階段性的成功來建立信心。
7. 慶祝成功。
8. 使用戲劇性和符號象徵的行為來強調核心價值。
9. 建立領導楷模。
10. 創造、樹立或消弭文化形式。
11. 使用轉移的儀式協助成員度過變革。

根據Yukl (1998) 之說法，可進一步將轉換型領導分為：理想化(魅力影響)、激勵鼓舞、描繪願景、個別關懷、彈性領導、例外管理、個人支持等七大構面。

除上述學者之研究外，最為廣泛討論的應屬Bass (1985, 1990) 的研究。Bass認為轉換型領導具有下列四個層面的內涵，分別是魅力或理想化影響、激勵鼓舞、智能啟迪及個別關懷。茲簡述如下：

#### 一、魅力 (charisma) 或理想化影響 (idealized influence)

根據Bass和 Avolio (1994) 的觀點，魅力是轉換型領導之重要因素，稱之為「理想化的影響力」(idealized influence)，意即領導者可作為成員角色之模範 (role

model)，在成員心目中，領導者是令人尊敬的（respected）欽佩的（admired）、與可信賴的（trusted），而能夠激起成員的認同並追隨領導者及其所構築的願景。此外，依據Bass（1985）的說法，魅力型的領導者還具有自主性、自信心、解決內在衝突、轉化的能力及運用參照權等五種特徵。

## 二、激勵鼓舞（inspirational motivation）

激勵部屬與領導者具有的魅力關係密切。此類型的領導者透過對部屬寄予厚望，並運用語言和其他簡單的形式，鼓勵成員完成任務並達成團體目標，使成員對自身能力產生信心。因此，領導者常藉由一些方式鼓勵成員（Bass, 1985）：（1）灌輸成員個人的自傲感。（2）運用鼓勵性的談話來提振士氣。（3）以身作則。（4）個別鼓勵，建立成員的自信心。（5）稱讚成員貢獻，使其能以身在這個團體為榮。

## 三、智性啟迪（intellectual stimulation）

智力啟迪是一種增強員工解決問題能力的方式。領導者鼓勵員工運用過去的經驗與知識，以解決工作上之問題，同時，更鼓勵員工質疑自身的觀念假定、及過去所接受的刻板印象，從不同角度去瞭解世界。智力啟迪喚起並改變員工問題認知與解決方式，經由思想、想像力、信念及價值等觀念的啟發，期待員工在面對問題的解決能力上，能不斷提昇其處理能力（Bass, 1985）。

## 四、個別關懷（individualized consideration）

領導者關心每位成員獨特的發展需求，不僅是體察與滿足成員當前的需求，同時協助成員發展個人的潛能以滿足其成長的需求（Bass, 1985）。轉換式領導者在關懷員工的行為上，可區分為三個取向：（1）發展取向（developmental orientation）：領導者對員工潛能進行評估，並以授權方式增加其工作上的責任；（2）個別化取向（individualized orientation）：領導者與員工保持親近關係，關懷員工且提供決策時必要的資訊；（3）引導取向（mentoring orientation）：領導者對新進人員或較無經驗者提供專業知識的輔導（Bass, 1985）。

本研究採用的是Bass（1985）所提出之概念，並著重在「智性啟迪」與「激勵鼓舞」兩個面向上。主要原因是，「魅力」屬於與生俱來的能力，較難透過後天的訓練而達成；而「個別關懷」在過去研究當中對於部屬大部分呈現正向的影響力，故較無探討的實質意義。因此，本研究希冀聚焦於能訓練發展的領導特質或能力，

以期相關研究結果有助於管理實務的領導者訓練，故選擇「智性啟迪」與「激勵鼓舞」作為本研究轉換型領導的研究構面。

## 肆、威權領導

由研究者前述之領導相關研究整理可以得知，西方早在二十世紀初期即開始研究領導理論，由於這些理論早已行之有年，並能對西方企業組織的領導效能做出合理解釋。因此，華人社會在領導研究發展初期，也時常運用這些西方理論及其量表來探討華人企業組織的領導現象（樊景立、鄭伯璜，2000）。這些研究中大多是以體恤（consideration）與結構（structure）兩個因素，配合環境因素來驗證行為論（鄭伯璜、楊國樞，1977）、權變理論（鄭伯璜，1982）、途徑目標論（鄭伯璜、任金剛、莊仲仁，1986）、情境領導論（鄭伯璜、任金剛，1987）、領導替代論（鄭伯璜、楊國樞、莊仲仁，1985）等理論之有效性，雖然當中有不少結果與西方一致，但同時也有許多部分無法解釋華人的獨特組織領導現象。

近年來，亞洲的興起，尤以中國、香港及台灣的經濟迅速發展，使得華人文化備受重視。根據學者Adamopoulos與Lonner研究發現，不同文化背景下人們的行為與心理歷程，似乎各有異同之處，若一味將西方領導理論直接套用在華人的組織領導上似乎是有違合理性之處。因此，有些學者進入華人地區從事全面性的訪談、觀察及研究，發現除中西管理內容並不相同之外，重要的是在華人的領導中父權主義是重要的因素，但是對於華人領導行為仍無更有系統的探討（樊和平，1995；Silin, 1976；Redding, 1990；Westwood, 1997）。

有鑑於此，鄭伯璜（1995a）完全揚棄客位研究（etic approach）的立場，改採主位研究（emic approach）的方式，來探討華人組織特性及領導行為。他首先利用在企業中擔任顧問的機會，作深入的訪談及分析；此後，又採用臨床民族誌研究途徑（clinical ethnographic approach）的方法，以顧問角色直接進入企業現場以觀察領導者與員工間之互動；並以量化研究分析，發現華人企業的領導者具有清晰鮮明的特色，是一種表現出「類似父權的作風，不但具有清楚而強大的權威，也有照顧體諒部屬及樹立典範的領導成分在內」。這種領導作風不但容易在家族企

業中發現，在公營政府機構及其他類型的組織也是時常出現的，鄭伯璜把這種領導現象稱之為家長式領導（Paternalistic Leadership）。

樊景立、鄭伯璜（2000）更將家長式領導明確界定為：在人治氛圍下，所顯現出來之具有嚴明紀律與權威、父親般仁慈及道德廉潔性之領導方式，並指出家長式領導三元模式包含三個主要成分，即威權（authoritarianism）領導、仁慈（benevolence）領導及德行（moral）領導。以下將進一步闡述：

### 一、威權領導（authoritarian leadership）：

領導者的權威是絕對的、不容挑戰的，威權領導者對部屬做嚴密控制，要求部屬毫不保留地服從。其主要領導行為包含專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾、及教誨行為；而部屬的相對反應是順從、敬畏、及羞愧行為。在每一類的權威領導行為中又包含更詳細的行為類別，例如，專權作風涵蓋了不願授權、下行溝通、獨享訊息、及嚴密控制等細項。在威權領導方面，領導者認為他了解的比部屬還多，考慮也更周詳，所以部屬必須接受其專權作風，也許部屬很難體會，其實他的原意是為整體組織好，才會干涉部屬行為，或是嚴密監控，甚至加以教誨或懲罰，這些都是為了使部屬能依照領導者的意志行事（鄭伯璜，1995a）。

### 二、仁慈領導（benevolent leadership）：

在儒家思想中，明君推行的是仁政，並非一味的要求與限制，要使部屬覺得恩澤加身進而心懷感念；也可以說，領導者對部屬個人福祉要做到個別、全面而長久的關懷。主要表現在個別照顧部屬與維護部屬的面子上；而部屬也會以感恩與圖報的行為來回應。仁慈領導不僅是限於工作上的寬大為懷，也會關心到部屬的私人問題，包括幫助部屬處理家中事務、急難救助，甚至婚姻諮詢與協助等。仁慈是一種長期的取向，是一種義務，並非短期的交換；而在部屬有重大過失時，領導者常會教誨與告誡，並為了保護部屬避免公開指責或揭發，以免部屬陷入嚴重的工作危機，而非直接交由法律處理或以官司訴訟辦理（鄭伯璜，1995a）。並且主管與部屬雙方面的角色，是建立在相互性的基礎上，也就是領導者必須以慈、愛、和、義來對待部屬；而部屬則相對的要以尊敬主管、依循服從與忠誠來回應（鄭伯璜，1995a）。

### 三、德行領導（moral leadership）：

為了能夠順利領導部屬，領導者必須表現更高的個人操守或修養，以獲得部屬的景仰與效法；其中以公私分明、不濫用權力來謀取自身利益、以及凡事親力親為、以身作則最為突顯。部屬則會表現出認同與效法的反應。儒家思想根源的道德規範中，強調以身作則的美德，且在法制不足的人治傳統下，自古以來都強調德治之重要性，期待在上位者能以更高的品德操守來處理組織事務（鄭伯璜，1995a）。

面對家長式領導，部屬又會有何反應，我們可以從樊景立與鄭伯璜於2000年研究中整理的領導行為與其反應表當中看出，本研究將其結果表示如下：

表 2-2 領導行為與其反應表

領導行為	部屬反應
<b>※威權領導</b>	<b>※敬畏順從</b>
專權作風	順從行為
不願授權	公開附和
下行溝通	不公開衝突
獨享訊息	不唱反調
嚴密控制	服從行為
貶抑部屬能力	無條件接受指派
漠視建議	忠於領導者
貶抑貢獻	信任領導者
形象整飾	敬畏行為
維護尊嚴	表現尊敬
表現信心	表現畏懼
操控消息	羞愧行為
教誨行為	勇於認錯
要求高績效	聆聽教訓
斥責低績效	改過遷善
提供指導	

領導行為	部屬反應
<b>※仁慈領導</b>	<b>※感恩圖報</b>
個別照顧	感恩
視為家人	緬懷恩情
保障工作	感念領導者
急難幫助	圖報
整體照顧	犧牲小我
鼓勵輔導	表現敬業
維護面子	符合期望
避免羞辱	勤奮工作
預留餘地	
<b>※德行領導</b>	<b>※認同效法</b>
公私分明	認同
一視同仁	認同價值與目標
犧牲私利	內化價值與目標
以身作則	效法
作為表率	模仿領導者行為

資料來源：本研究整理

由上述文獻歸納中發現，在家長式領導中仁慈領導與德行領導在大部分的狀況下對於被領導者都會產生「認同」、「感恩圖報」，以致使員工勤奮工作的正面影響效果。加上從研究沿革來說，Silin (1976) 與 Redding (1990) 在描繪華人企業高階領導人的特色時，似乎在威權領導的部分著墨最多；而鄭伯璜 (1993) 在發展家長式領導三元模式時，其研究構想一開始也是由威權領導做為起點。從文化差異性的角度而言，威權領導反映出華人企業中領導者與部屬之間「上尊下卑」的關係，亦彰顯了華人社會中偌大的權力距離，這與西方傳統領導理論中所強調的平等與尊重的立場並不相同 (鄭伯璜, 1993, 1995; 樊景立、鄭伯璜, 2000)；從部屬知覺的角度觀之，威權領導行為多半具有高度的鮮明感 (vividness)，而在圖形與背景的關係中 (figure-ground) 成為部屬最容易注意到的焦點 (圖形)，這往往也是部屬對主管形成印象的主要訊息來源 (Sears, Peplau, Freedman, & Taylor,



1988)。(以上引述自吳宗佑,2008)。因此,本研究將採用有可能產生反面影響效果的「威權領導」做為領導風格影響員工工作後果之一個面向。

## 第二節 員工工作後果

在本研究中,研究者將員工本身因工作內容影響,或與工作相關聯之人物接觸後所產生的各項心理狀態或實際工作表現之改變稱為「員工工作後果」,包含了「工作滿意度」、「對主管滿意度」、「工作績效」、「幸福感」四個面向。以下將針對各個面向進行相關文獻的探討。

### 壹、工作滿意度

#### 一、工作滿意度的定義

「工作滿意度」一直是組織行為中熱門的研究議題,也有學者將其譯為「工作滿足」。「工作滿意度」的概念是由Hoppock(1935)所提出,近一世紀來的研究由於對象、觀點與範圍皆有所不同,對工作滿意度也有不同的定義。一般來說,對於工作滿意度區分為下列三種定義:

##### (一) 綜合性定義

係將工作滿意度之概念作一般性概念的解釋,而不涉及工作滿意度的面向、形成原因與過程,也就是將工作滿意度定義為一個單一的概念(an unitary concept),使工作者能夠將其在不同工作構面上的滿意與不滿意予以平衡,形成整體滿足。

##### (二) 差距性定義

工作者對滿足的多寡,乃取決於他對特定工作環境所實際獲得的價值,將滿足程度視為一個人從特定工作環境中感覺到「實際獲得的價值」與「預期獲得的價值」兩者間的差距,其差距愈小代表滿意程度愈高;反之,滿意程度愈低。

##### (三) 參考架構說

此論點認為,人們態度及行為的最重要因素來自人們對於組織或工作情況中客觀特徵的主觀知覺與解釋,這種知覺與解釋係受個人自我參考架構之影響。Smith,

et.al. (1969) 即認為工作滿意是一個人依據其參考架構對於工作特徵加以解釋後得到的結果。此一定義又可稱為構面性定義，其特徵是工作者對於其工作構面的情感反應，而所謂工作構面，例如：可包括工作本身、視導、薪資、升遷、同事關係、溝通等等。惟每個人對各構面所認定之重要性有所差異，當認為重要時才會激起滿意或不滿意的情緒，而認為不重要的構面，自然就無所謂滿意或不滿意。

從上述的論述中可以觀察到，工作滿意度是一種態度，一種組織成員對整體工作情境評估後的態度表現，心理學者分析態度是一種心理狀態，是促使行為產生的內在歷程，接下來研究者將針對工作滿意度的相關理論進行探討。

## 二、工作滿意度的相關理論

儘管工作滿意度的定義於 1935 年被提出，但是後續研究所提出的理論卻是在 1950 年左右才出現，本文將針對較為廣泛使用的三個理論進行探討如下：

### (一) Maslow 需求層級理論

Maslow 認為人類有五種基本需求，包含以下三個重點（李青芬等，2001）：

1. 人類的需求可以分成生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求及自我實現需求等五大類。
2. 這些需求有其優先順序，低層次需求要先獲得滿足，當某一層次的需求獲得大致的滿足後，下一個層次的需求就變成主要的激勵力量，雖然理論上沒有哪一種需求可以得到完全的滿足，但是某個需求若獲得大致的滿足後，便不再具有激勵作用。
3. 低層次的需求雖然較優先，但容易滿足；而高層次的需求雖然不那麼優先，但卻較不容易滿足。

### (二) Herzberg 二因子理論

「工作滿足」與「工作不滿足」兩者在本質上是不同的。而影響工作滿足與工作不滿足的因素彼此是獨立且可以分開的。可消除工作不滿足之因素稱之為保健因子，而可帶來工作滿足的則稱為激勵因子，故其同時提出「保健因子」與「激勵因子」之理論：（林建煌，2001）

1. 保健因子：與執行某一工作直接相關的因素，包含公司政策、督導方式、與上司的關係、工作環境、薪水、與同事的關係、個人生活、與部屬的關係、地位、工作保障。

2. 激勵因子：與工作周遭的環境或條件相關的因素，包含成就感、他人的認同、工作本身、職責、進步、個人成長。

### (三) 公平理論 (Theory of equity)

個人不只關心自己努力所得到的絕對報酬，同時也會關心自己所得報酬與其他人的所得報酬間的關係。人們會在乎自己的投入與產出間的關係得到的絕對報酬。(林建煌, 2001) 工作所得比率乃是決定工作滿意度程度的重要因素，公平的概念除了工作者會衡量自己本身外，還會比較自己與其他人的社會因素，如教育、努力、工時、升遷、報酬等，當人們感到不公平時，工作滿意度程度會降低。當兩個比率愈接近，則工作者會覺得公平，進而產生工作滿意度。

## 三、工作滿意度的衡量

由於學者對於工作滿意度的定義之觀點，有綜合性、差距性與參考架構之差異，導致工作滿意度的操作性定義也有所不相同，迄今學者仍未有一致認同的工作滿意度最佳構面。本研究茲將較常使用的幾個工作滿意度量表簡述如下：

### (一) 明尼蘇達問卷 (MSQ)

本量表是由Weiss et al. (1967) 所發展，問卷分為長題本、短題本兩種。長題本包括二十個分量表，每個分量表有五個題目，共計100個題目；短題本則由長題本每個分量表中選出相關性最高的一題，代表該分量表，共計20題，可以測出受試者內在滿足，外在滿足及一般滿足。此量表的整體信度表現良好。

### (二) 工作診斷量表 (JDS)

本量表是由Hackman & Oldham (1975) 編製，共有21個題目，可以測量受試者的一般滿足（工作者對其工作感到滿意、愉快的程度）、內在工作動機（工作者能自我激勵以有效完成工作的程度）、特殊的滿足（工作安全感、待遇、社會滿足、督導、成長滿足的五構面的滿意程度）。

### (三) 密西根組織評價量表 (Michigan organizational assessment questionnaire)

此量表是由Cammann et al. (1979) 所發展出來的量表，是一份單構面且僅有三題之簡短量表，三個題目分別為：

1. 一般來說，我不喜歡我的工作。
2. 總括來說，我對我的工作感到滿意。
3. 一般來說，我喜歡在這裡工作。

#### (四) 工作滿意調查量表 (JSS)

Spector (1985) 發展出此量表，把整體工作滿意度分為薪資、升遷、監督、福利、例外酬賞、工作條件、同事相處、工作性質、溝通等九項構面。

本研究將採用密西根組織評價量表來衡量工作滿意度，主要是因為該問卷的設計適合對不同的行業進行工作滿意度的測量，設計結構亦較一般研究者所廣泛接受。問卷內容填答容易，並且根據過往資料顯示，該問卷各項目的信度及效度均相當良好。

## 貳、對主管滿意度

本研究期望研究不同的主管領導風格對於員工工作後果產生的影響，認為結果變項除工作滿意度外，也應將對主管滿意度納入討論。以下將探討對主管滿意度之相關研究。

從文獻中可以發現，員工對主管滿意度是屬於工作滿意度中的其中一個面向。而「員工對主管滿意度」的定義即是一個人對其主管主觀認定之滿意度。影響員工對主管滿意度的原因包含員工知覺到組織對其是否公平，還有上司及部屬間的互動關係 (James B. DeConinck and C. Dean Stilwell, 2001)。本研究採用鄭伯壘的領導風格問卷中，取出領導滿意度的兩題，以員工自評的方式進行主管滿意度之量測。

## 參、工作績效

### 一、工作績效的定義與相關研究

根據 Byars and Rue (1994) 之定義，工作績效 (Job Performance) 係指員工工作實現的程度，用來衡量員工工作表現的情況。因此，凡尋求改善或激勵的方法，如薪酬滿足、激勵制度、工作設計等，都是在尋求組織與個人績效的提昇。Borman and Motowidlo (1993) 則將工作績效定義為「所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以衡量」。此外，Schermerhorn (1999)

認為工作績效係指個人或組織在任務達成上質與量的表現。Brouthers (2002) 認為績效是指管理者對於其職務上各項工作目標之達成程度。

在國內學者的研究方面，蘇義祥 (1998) 認為工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工生產力，當員工生產力高時，表示組織之整體經營績效高。劉明德 (1993) 認為績效的意義是指「表現的程度」，但在管理學的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」。龔榮津 (2001) 則認為績效是對組織目標達成程度的一種衡量。績效衡量是以已經發生的事實為基礎，也就是以資源投入組織而有的產出為衡量對象。而在組織行為上，績效指的是「效率、效能與效力三方面的整體表現」。

## 二、工作績效的評估方法

工作績效的衡量及評估方法眾多，Robbins (1998) 將工作績效衡量的項目分為三類，第一類為員工工作成果、第二類是員工工作行為、第三類是指員工特質。Gatewood & Field (1998) 則將工作績效衡量分為四類，一為生產性資料，如生產品質與數量；二為人力資源方面的資料，如員工離職率及出勤狀況；三為訓練有效性的資料，指員工接受特定方式訓練後是否導致其績效改變；四為判斷性指標，指主管或同儕的判斷性評估。Lee, Lain & Chen (1999) 對於工作績效評估的指標，分為以下三個構面：

- (一) 效率指標：產出率、在限期內將工作達成的程度；
- (二) 效能指標：目標達成率、提案率；
- (三) 品質指標：錯誤率（精確度）、訴怨率（抱怨率）、上級滿意度、顧客及同事滿意度。

本研究採用 Viswesvaran、Ones 與 Schmidt (1996) 所編制的工作表現量表 (Job Performance Scale)，以做為分析之依據。

## 肆、幸福感

### 一、幸福感的定義與相關研究

幸福感是近年來熱門的研究議題，陸洛（1998）針對西方幸福感之定義及理論做了系統性整理，發現幸福感起源於哲學家嘗試對 Well-Being 提出解釋，研究發展經歷四階段。在初始階段，幸福感是一種對道德的外在評量標準，然而卻發現因每個人對幸福認知不同，無法找出一致的客觀外在標準。在第二階段，則以主觀感受的正向情緒測量做為幸福感的分析焦點，但此階段尚未重視人類認知活動對幸福感所帶來的影響。第三階段的研究則納入人類認知之影響，幸福感概念接近於生活滿意，重視長期的影響卻忽略幸福感會受短期情緒影響。第四階段則進一步將情緒因素納入研究，從認知情況、正向情感與負向情感的呈現狀況等三大構面來探討個體的整體生活滿意度。

蕭景方（2006）則從兩個面向來分析幸福感，認為近年來經濟學者開始從生活品質（quality of life）來研究幸福；社會科學或心理學領域則是從狀態方面來研究幸福感（well-being）。研究的重點不同，對於幸福的定義也不同。幸福感的名詞眾多，根據研究者整理近代西方學者的研究後，發現較為常用的名詞包含快樂（happiness）、幸福感（well-being）、主觀幸福感（subjective well-being）、心理幸福感（psychological well-being）、客觀幸福感（objective well-being）、生活滿意度（life satisfaction）等。陸洛（1998）認為心理幸福感比較重視心理健康的層次、主觀幸福感比較注意認知的層面。整體而言，幸福感是由對生活的滿意程度以及所感受的正負情緒強度所整體評估而成（Andrews & Withey, 1976）。

關於幸福感的理論，從單向模式由下而上取向（Bottom-up Model）、由上而下取向（Top-Down Model）到整合取向的模式對於幸福感均有不同的闡釋（施建彬，1995；Diener, 1984），以下將分別進行探討：

#### （一） 目標理論（Telic Theory）

目標理論認為幸福感是來自於個體設定目標並努力追求以達成願望，在目標達到之後幸福感將會伴隨而來（Holahan, 1988）。Omodei 與 Wearing（1990）認為幸福感是個人在達成目標後之主觀感受，達成目標與否會影響個人幸福感之產生，意即若無法達成目標，會產生不幸福的感受。此理論強調目標結果對於個人幸福感感受的影響。

#### （二） 活動理論（Activity Theory）

此理論認為參與社會活動是個人幸福感之主要來源，關注個人在活動中的表現而非目標。個人可以藉由工作、休閒、運動等活動或人際互動的歷程中，充分

發揮個人潛能，滿足個人需求，進而產生成就感與價值感，此即為幸福的感受（施建彬、陸洛譯，1997）。

### （三） 人格特質理論（Personality Trait Theory）

Morris（2001）認為樂觀的人會出現正向思考，因此較容易出現幸福感；施建彬（1995）指出人格特質為神經質的人與幸福感呈現負相關，即個體神經質傾向越高，則幸福感越低。陸洛（1998）的研究也指出外向型人格特質愈高，其幸福感愈高。

### （四） 由上而下／由下而上理論（Top-Down/Bottom-up Theory）

由上而下理論認為：快樂與滿足的人產生充實的生活情境，即是偏重人格的角度解釋個人幸福感之形成（Veenhoven, 1993），人格特質理論與連結理論屬於此類；由下而上模式則認為是生活環境造就快樂和滿足的個人，即以生活事件的角度解釋幸福感的形成。上述的目標理論與活動理論隸屬於由下而上理論。

此外，幸福感尚有諸多理論，苦樂交雜理論認為個人經歷過努力付出而獲得的成就是體驗幸福感的關鍵。連結理論則透過認知系統的運作與過去幸福記憶作連結，來解釋生活事件並獲得意義（施建彬, 1995）。動力平衡理論認為幸福感是受到長期穩定的人格因素與生活正負向事件彼此交互作用下而產生的（施建彬, 1995）。適應理論認為個體與自身以往的情況相互比較，如果個體目前的情況比以前好，便會產生幸福感（郭俊賢, 1994）。

## 二、 華人幸福感

陸洛（1998）指出，中國古代儒、道、釋三大主流中對幸福的闡釋、教誨和例證頗多，但未對「幸福」做出明確定義。綜合此三大主流提出的論點，先賢聖哲認為幸福為一種人生之至善境界。

華人具有集體主義的特質，即為格外重視家庭，因此個人對家庭之向心力與認同感深刻影響華人幸福感的產生。Cohen（1985）指出，接受社會支持能增進幸福感，而來自家庭之社會支持特別具有增進幸福感的效果。因此，華人的幸福感來源除了「個我」層次的滿足，愉悅，掌控，成就之外，可能具有「社我」層次的人際和諧的特性（陸洛，1998）。

## 三、 幸福感的評估方法

施建彬（1995）認為幸福感的來源包含了自尊的滿足、家庭、朋友等人際關



係的和諧、對金錢的追求、工作成就之中對自我所獲得之滿意感、對生活的樂天知命、過得比你好、對自我的控制與實現、短暫的快樂、對健康的需求等九大面向。Miquelon 與 Vallerand (2006) 認為幸福感與身體健康成正相關，Woodhill 與 Samuels (2003) 主張心理健康也會影響到對幸福的感受，Liebkind, Jasinskaja-Lahti 與 Solheim (2004) 指出壓力會造成幸福感的缺乏，並且對身體會產生影響，在社交上的調適也會變得比較疲乏。

此外，背景變項也被認為是影響幸福感的主要因素之一。如性別、年齡、工作資歷、婚姻狀況、教育程度等。一般來說，性別在幸福感上的差異情形，並沒有明確定論；學歷愈高者，其幸福感愈高（陳得添，2006）；工作資歷與幸福感亦呈現正向關係；已婚者的幸福感也會較高。本研究採用陸洛對於華人幸福感的看法，並依此做為評估來源。



### 第三節 領導風格對員工影響之相關研究

#### 壹、領導風格對員工工作滿意度之影響

以往大部分的研究多數顯示，部屬的工作滿意度與主管領導之關懷程度呈現正相關。Ingram (1997) 認為轉換型領導者會增加部屬的工作滿意度和領導效能。由此可見，領導者和部屬是維持友善而信任的關係，這種關係能影響部屬的態度和價值觀，可讓部屬超出單單追求物質層面的滿足，進而追求自我實現；Medley 與 Laroche (1995) 的研則究認為在轉換型領導之下員工工作滿意度較高。此外，Bass (1990) 認為轉換型領導和部屬有較好的關係，可讓部屬對組織做出更多貢獻，部屬會投入更多額外努力，而領導者也會減輕部屬的工作壓力，這些額外的努力，是來自本身內心之滿足導致的自發性付出，亦是高工作滿意度的呈現。由上述論述可以推論轉換型領導與工作滿意度間的關係，又本研究著重在於「激勵鼓舞」與「智性啟迪」兩面向之探討，因此提出以下假設：

**假設 1-1：激勵鼓舞特質之主管與員工工作滿意度間呈正向關係；亦即主管激勵鼓舞分數越高，員工工作滿意度分數越高，反之亦然。**

**假設 1-2：智性啟迪特質之主管與員工工作滿意度間呈正向關係；亦即主管智性啟迪分數越高，員工工作滿意度分數越高，反之亦然。**

威權領導是會透過部屬的憤怒情緒感受對其工作滿意度產生負面影響，而非透過憤怒情緒克制之中介歷程影響工作滿意度，顯現西方所謂的「情緒失調」之現象。吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯璜 (2002) 針對國內大型本土企業所做的研究結果也顯示，威權領導的確會透過部屬的情緒感受，對工作滿意度產生負面的影響。當主管給予部屬不當的對待時，會對部屬的工作滿意度與組織承諾產生負面影響 (Duffy, Ganster, and Pagon, 2002; Tepper, 2000)。

因此，本研究提出以下假設：

**假設 1-3：具威權領導特質之主管與員工工作滿意度間呈負向關係；亦即主管威權領導特質分數越高，員工工作滿意度分數越低，反之亦然。**

## 貳、領導風格對主管滿意度之影響

研究顯示領導風格會影響員工對主管的滿意度，尤以轉換型領導最為有效。從 Margaret (2003) 的研究發現轉換型領導者比較有啟發的能力與願景，能夠給予他人回饋並關心他人的需求，也比較體貼部屬。在從屬關係方面，他們比較會鼓勵部屬，並給予充分的授權與挑戰、建議與指導，也比較會使用諮詢、啟發的方式。另一方面，部屬同時也感覺其上司較有自信心，能夠影響他人，並能促進團體間的合作，達成較高的對主管滿意度。此外，根據 Deluga (1989) 以製造工廠的 117 位員工為研究對象，研究結果發現轉換型領導者與員工的互動及組織生產力較交易型領導者高。由上述文獻可以推論出下列假設：

**假設 2-1：激勵鼓舞特質之主管與員工對主管滿意度間呈正向關係；亦即主管激勵鼓舞分數越高，員工對主管滿意度分數越高，反之亦然。**

**假設 2-2：智性啟迪特質之主管與員工對主管滿意度間呈正向關係；亦即主管智性啟迪分數越高，員工對主管滿意度分數越高，反之亦然。**

威權式領導則因會表現出武斷、誇大自己、輕視他人、缺少思考等行為；若工作者處於此種領導風格之下，將造成員工自尊心低落、表現不佳、挫折感高、絕望、以及壓力變大的現象 (Ashforth, 1994)，會造成員工對主管滿意度的下降。樊景立與鄭伯堉 (2000) 研究海峽兩岸企業員工對領導行為的期望其結果發現：華人員工對領導者有較高的仁慈期望，而對威權領導的期望則較低。由此顯示了仁慈領導是華人員工可以接受的，然而威權領導則較不易被接受。尤其是對年輕、高教育水準的員工，更是如此。由此可推論以下假設：

**假設 2-3：具威權領導特質之主管與員工對主管滿意度間呈負向關係；亦即主管威權領導特質分數越高，員工對主管滿意度分數越低，反之亦然。**

## 參、領導風格對工作績效之影響

轉換型領導是新興起的領導風格，一般認為，轉換型領導對員工工作績效有正向的影響 (Yammarino & Dubinsky, 1994; Spangler & Braiotta, 1990)。Yukl (1989)

認為轉換型領導者受員工信任及尊敬，領導者提供員工工作清楚的認知，以減少角色的模糊不清，對工作績效的達成具有相當程度的重要性。Bass (1988) 則認為轉換型領導會增加部屬對領導效能和滿足的預測力。Howell & Avolio (1993) 在他們對 78 位經理人的研究中發現，轉換型領導與組織的績效有因果關係之存在。綜合上述文獻整理，本研究提出以下假設：

**假設 3-1：激勵鼓舞特質之主管與員工工作績效間呈正向關係；亦即主管激勵鼓舞分數越高，員工工作績效分數越高，反之亦然。**

**假設 3-2：智性啟迪特質之主管與員工工作績效間呈正向關係；亦即主管智性啟迪分數越高，員工工作績效分數越高，反之亦然。**

鄭伯壘 (1995) 認為威權領導雖然有損於上下關係或導致部屬離職意願的提升，但其中要求順從卻對部屬工作績效有所促進。但根據樊景立與鄭伯壘在 2000 年所做的調查卻顯示，華人員工對威權領導的期望低，尤其對於年輕、高教育水準的員工更是如此。根據上述，研究者認為威權領導對於現代的員工在工作績效上將有負向影響。依此本研究提出以下假設：

**假設 3-3：具威權領導特質之主管與員工工作績效間呈負向關係；亦即主管威權領導特質分數越高，員工工作績效分數越低，反之亦然。**

#### 肆、領導風格對員工幸福感之影響

陸洛 (2006) 在跨國的研究中發現，工作滿意的確會影響幸福感感受。Wislow (1985) 也指出，工作滿意和生活滿意有正相關。現今對幸福感和工作相關變項間的研究，焦點多集中於探討影響員工的幸福感感受程度的變項，如家庭、健康、工作生活與休閒等。而大部份的研究都指出，這些變項的整體對於預測幸福感是相當具有解釋力。然而，探討領導風格對於員工幸福感影響的相關研究仍屬少數。因此，本研究從工作滿意度與幸福感切入，如前述主管領導風格會影響員工工作滿意度；再者，員工工作滿意度與幸福感也具正向關聯性，因此本研究推論假設如下：

**假設 4-1：激勵鼓舞特質之主管與員工幸福感間呈正向關係；亦即主管激勵鼓舞分**

數越高，員工幸福感分數越高，反之亦然。

假設 4-2：智性啟迪特質之主管與員工幸福感間呈正向關係；亦即主管智性啟迪分

數越高，員工幸福感分數越高，反之亦然。

假設 4-3：具威權領導特質之主管與員工幸福感分數間呈正向關係；亦即主管威權

領導特質分數越高，員工幸福感分數越低，反之亦然。



## 第四節 自我價值觀作為員工工作後果的調節因子

價值觀亦可視為個人因素之一。價值觀是一種穩定的內在心理建構，與個人成長背景、環境有相當的關係。由於價值觀的概念屬於抽象的，各個領域也就有不同的解釋方式。在本研究中，筆者欲探討的主要是在「自我價值觀」的部分，以下將針對過去的研究進行整理。

### 壹、自我價值觀的定義與分類

在西方的心理學研究中，自我（self）一直是一個相當熱門的研究主題。主要是因為西方的價值體系十分重視個人對環境的掌控及自我潛能，進而反映於心理學的自我研究中。但是，中國人的價值體系並不強調個人對於環境的控制能力，表現自我或是實踐潛能，而強調人境融合，自我克制及顧全大局（陸洛，2007）。

在探討自我價值觀前，研究者欲先將自我觀（self views）與自我價值觀（self values）此兩種概念加以說明。自我觀強調的是個人對「何謂自我」的看法，自我價值觀則略有不同，但整體可將之視為「文化價值系統」（culture value system）的一部分，而本文將以自我價值觀為描述之主體。

有鑑於東西方之間的價值體系存在差異，自我價值觀的研究應該從兩方文化對自我的不同建構開始進行。關於自我價值觀的研究繁多，一般來說最常使用的包含下列幾項定義：

#### 一、個人主義－集體主義（individualism-collectivism）：

Oyserman 等人（2002）將個體主義概念化成一種世界觀：個人（包括個人目標、個人獨特性，及自我控制）是核心的、主要的，而社會是邊緣的、次要的。Triandis 與 Gelfand（1998）指出，集體主義一開始被定義為包含著緊密連結的個體的社會型態，這些緊密連結個體視自己為集體（家庭、同事、部落種族，或國家）的一部份，行為的主要動機來自於集體的規範與義務，個體視集體的目標比個人目標重要，也強調自己與集體成員間的連結。個體主義指的是包含著寬鬆連

結個體的社會型態，個體視自己是獨立於集體的，行為主要由自己的喜好、需求，及權力來驅動，個體認為自己的目標應優先於他人的目標，與他人交往時，個體強調利益與虧損的合理分析。而集體主義其核心是個人間的交互義務，以及與群體的關係和約束，個人僅是社會的一個成員。

## 二、獨立我—互依我 (independent/interdependent self)：

Markus 和 Kitayama 於 1991 年針對美國文化與日本文化進行比照後，發現到不同文化中的人在自我的建構、他人的建構、以及自我與他人之間關係的建構上會有不同，進而提出了提出「獨立我/互依我建構 (independent/interdependent self construals)」這兩種不同的自我建構觀點。這兩種觀點會影響人們對於自我特質的想法、與其他人的關係、在不同情境中所體驗到的情緒以及驅使一個人採取行動的動機。以下將各別針對獨立我與互依我的內涵進行描述：

### (一) 獨立我

在很多西方文化的規範中，自我是獨立於他人的，個體行為的意義是依據自己內在所擁有的思想、感覺與行動而來，而非參照他人的思想、感覺與行動。「獨立我」強調個人的分離性與獨立性，每個人內在特徵的組合都是完整且獨特的，故而強調自我實現，表達個人獨特的需求、權力和能力，並發展個人獨特的潛能 (陸洛，2003)。

### (二) 互依我

互依我主要出現非西方文化的規範當中，此一概念的內涵為，個人不只難以從社會脈絡中抽離出來，而且還會與他人發生更強的聯結。換言之，會有一股力量去驅使人們設法迎合他人，以完成個人應盡的義務責任，進而成為各種人際關係的一部份。在互依我的概念中，人類彼此之間的聯繫是很重要的，個體之間必須維持相互依賴的關係。這種經驗是需要把自己當成是整體社會關係的一部份，同時認為一個人的行為是決定於他認定此關係中的其它人有什麼想法、感覺與行動。總而言之，「互依我」強調個人與他人的互依性與關連性，意即個人是由其社會關係來界定，故強調個人的角色、地位、承諾、義務及責任；個人也需適應、歸屬、創造並完成其社會義務，進而成為各種社會單位的一部份 (陸洛，2003)。

由上述的文獻整理，可以歸納出獨立我與互依我的主要差異如表2-3所示 (張滿玲，1999)。Markus和Kitayama認為獨立我與互依我是兩套不同的自我建構系



統，也認為這兩套自我系統或稱自我基模是可以同時存在的，只是不同文化會強調、突顯、提倡其中一種自我建構，進而形塑個人的信念、動機、認知、行為及感受。

表 2-3 獨立我與互依我之間主要差異摘要

特徵比較	獨立我	互依我
定義	與社會脈絡分離	與社會脈絡聯結
結構	有界限、單一、穩定	有彈性、多變
重要特徵	內在、私人的 (能力、思想、感覺)	外在、公開的 (地位、角色、關係)
任務	成為獨特的 表達自我 瞭解內在屬性 提升自己的目標 直接：說出心中的話	歸屬、契合 適得其所 為所當為 提升他人的目標 間接：猜測他人的內心
他人的角色	自我評價：他人是社會比較與反射性評價的重要來源	自我定義：以特定脈絡中與他人的關係來定義自我
自尊的基礎 <sup>a</sup>	表達自我的能力、確認內在的屬性	適應、約束自我、與社會脈絡維持和諧的能力

<sup>a</sup>自尊主要是西方的現象，自尊的概念或許應該用自我滿意來取代，或者用一種能夠反映一個人完成文化委託任務的名詞來取代。

### 三、個人取向—社會取向 (individual-oriented and social oriented)：

在對個人取向自我觀的定義上，楊國樞 (2003) 認為個人取向的自我即是強調個人的自主、獨立及自足，與獨立我的特徵相似，所反映的是一種強調獨立、自決 (self-determination)、主宰 (mastery) 與獨特 (uniqueness) 的自我觀，而現代華人也已經具有此一自我觀。

在社會取向自我觀的觀點上，文化心理學的自我建構理論認為，華人和日本人都擁有「互依我」，此一自我觀源自對個人與他人之關連性與互依性的信念，是典型東方自我的特徵 (Markus & Kitayama, 1991)。楊國樞把東亞集體主義的自我稱為「社會取向自我」，意即個人的自我主要由其社會性與關係性的角色、身份、

地位、承諾、及責任所組成，表現為與之相關的想法、感受、意圖、傾向和行動。楊氏認為華人的社會取向自我根源自華人與環境互動時的高融合、低自主趨勢。但不論是「社會取向自我」，還是「互依我」，所反映的都是一種強調互依共生、角色責任、道德修為、與順應環境的自我觀（楊國樞，2004）。

當文化創造了不同的自我價值觀，個人的生命實踐則是最真切的方式活出文化對自我的界定，並不斷豐富甚至轉化其內涵與表現，自我實現便是此一互動歷程的極致成就。（陸洛，2005）。而楊國樞所提出的「個人取向與社會取向之自我實現」，有系統地串連了文化與自我的概念。楊國樞從三個不同的面向來說明個人取向與社會取向之不同（Yang，2003）：

（一） 自我的本質內涵：

「個人取向的自我實現」是一種個人內在的（personal-internal）自我，主要是由個人所重視的內在特徵所建構。而「社會取向的自我實現」則是社會關係的（social-relational）自我，是由個人的社會與關係性角色、地位、身分、承諾、責任以及其與之相關的想法、感受、意圖、傾向及行動來建構。簡單來說，「個人取向的自我實現」要實現的是「獨立我」，「社會取向的自我實現」要實現的則是「互依我」。

（二） 自我實現的途徑：

「個人取向的自我實現」主要是經由個人取向的自我提升與自我完成來達成。透過充分展現個人的天分、潛能、能力與氣質，主要在於非社會性與非關係性的生活領域中進行；「社會取向的自我實現」則是經由社會取向的自我修養與自我改善來達成，即是稱職的扮演好角色、做好工作、完成承諾並善盡責任，主要在於社會性與關係性的生活領域中進行。

（三） 自我實現的目的：

「個人取向的自我實現」主要目的在於發展與表現個人各方面之天賦，並且有效地實現這些潛能，使個人成為完全功能、充分自主、獨立自主、民主平等，又獨一無二的個體；「社會取向的自我實現」則是著重於修養與提升個人善良品性、以促進心智、道德、關係與社會性發展，進而在人際關係、團體社群及在國家社稷中創造出和諧的社會生活。

本研究將採用「個人取向」與「社會取向」做為自我價值觀的探討依據，主要是因為 Markus 和 Kitayama 認為獨立我與互依我這兩套自我系統是可以同時存在

的。對於生活在台灣這個變遷社會中的華人，這兩套並存的自我系統正以不同的程度影響著每一個個體的心理歷程，是研究者認為較適合的自我價值觀分類。

## 貳、自我價值觀的調節作用

本研究認為，不同領導風格的主管，面對不同自我價值觀的員工，對於工作後果可能會產生不一樣的影響，假設推導如下：

### 一、個人取向的自我價值觀之調節作用

若主管具有轉換型領導之「激勵鼓舞」特質，則主管會鼓勵部屬，為其設立高標準、並透過熱情與願景的勾勒給予部屬精神上的支持。這樣的要求對於一個個人取向程度高的員工，因為員工本身也期望自我實現，表達個人獨特的需求、權力和能力，並發展個人獨特的潛能，所以當主管對其具有高度期待會使員工順從其領導，進而提高工作滿意度、主管滿意度與幸福感，產生更佳的工作績效。反之，個人取向程度低的員工則較不喜歡成為獨特的個體，因此對於主管設定的高標準，反而會使其感受到壓力，導致工作滿意度、主管滿意度與幸福感降低，也會影響到工作績效表現。由以上推論，提出以下假設：

假設 5-1：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與工作滿意度的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化激勵鼓舞對工作滿意度的正向影響。

假設 5-2：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與主管滿意度的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化激勵鼓舞對主管滿意度的正向影響。

假設 5-3：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與工作績效的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化激勵鼓舞對工作績效的正向影響。

假設 5-4：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與員工幸福感的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化激勵鼓舞對員工幸福感的正向影響。

若主管具有轉換型領導之「智性啟迪」特質，則主管會鼓勵部屬質疑過去作

法，並從不同角度思考與解決問題。如此要求若遇到個人取向程度高的員工，會因為對於主管不設限作法，並鼓勵多面向的思考，符合員工期望自我提昇之目的，進而提高工作滿意度、主管滿意度與幸福感，並表現更好的工作績效。反之，個人取向程度低的員工則可能因為主管不斷的質疑與要求感受到壓力，降低其工作滿意度、主管滿意度、工作績效與幸福感。由上述推論，提出假設如下：

假設 6-1：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與工作滿意度的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化智性啟迪對工作滿意度的正向影響。

假設 6-2：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與主管滿意度的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化智性啟迪對主管滿意度的正向影響。

假設 6-3：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與工作績效的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化智性啟迪對工作績效的正向影響。

假設 6-4：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與員工幸福感的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化智性啟迪對員工幸福感的正向影響。

## 二、社會取向的自我價值觀之調節作用

若主管具有威權領導的特質，將會對部屬做嚴密的控制，要求部屬毫不保留地服從。一個社會取向程度高的員工，在團體中會表現出彈性、多變的個性，並且重視關係與迎合他人，因此當其遇到威權領導的主管，將樂於順從，依照主管的指示完成目標。根據上述推論，列出假設如下：

假設 7-1：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與工作滿意度的關係具正向調節作用；亦即社會取向程度越高，會減緩威權領導對工作滿意度的負向影響。

假設 7-2：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與主管滿意度的關係具正向調節作用；亦即社會取向程度越高，會減緩威權領導對主管滿意度的負向影響。

假設 7-3：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與工作績效的關係具正向調節作用；即社會取向程度越高，會減緩威權領導對工作績效的負向影響。

假設 7-4：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與員工幸福感的關係具正向調節作用；亦即社會取向程度越高，會減緩威權領導對員工幸福感的負向影響。



## 第三章 研究方法

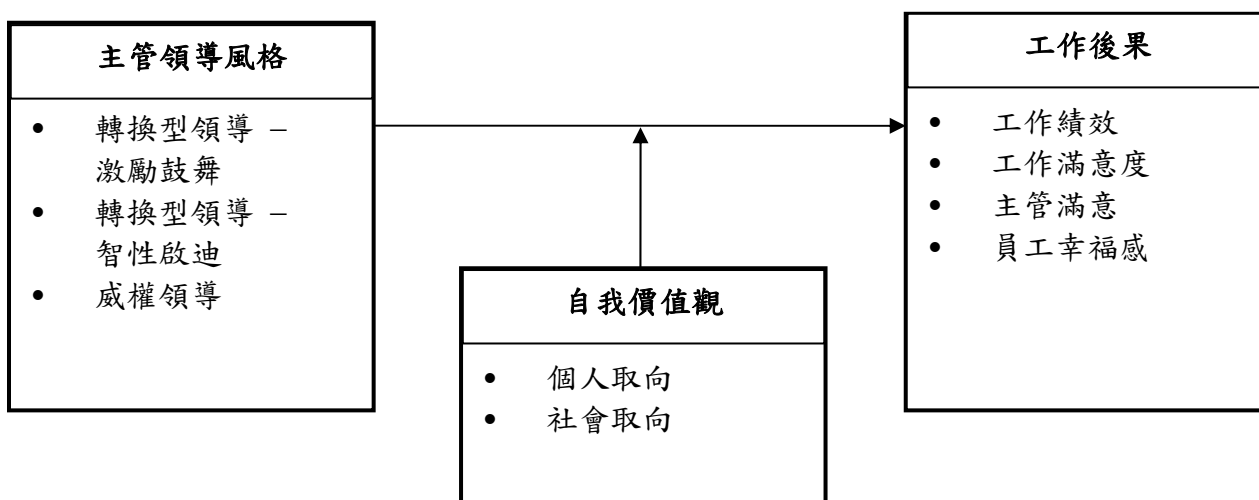
根據文獻的收集與整理，本章節針對研究方法的描述、研究樣本的選取、研究工具之編製與選用加以說明。本章共分為三節，第一節先導出研究架構，以及根據研究架構所衍生推論的研究假設；第二節則介紹本研究之研究對象的基本資料；最後，則在第三節描述研究工具的構面，並簡介各工具之題項。

### 第一節 研究架構與假設

#### 壹、研究架構

根據文獻資料顯示，不同個人背景的個人在幸福感的感受上確實存在著差異；亦推斷幸福感對於工作相關的變項：工作滿意、組織承諾以及離職意向有所影響。因此，以文獻所闡述之先驗經驗為基礎，發展出本研究的架構，如圖 3-1 所示：

圖 3-1 研究架構圖



## 貳、研究假設

假設 1-1：激勵鼓舞特質之主管與員工工作滿意度間呈正向關係；亦即主管激勵鼓舞分數越高，員工工作滿意度分數越高，反之亦然。

假設 1-2：智性啟迪特質之主管與員工工作滿意度間呈正向關係；亦即主管智性啟迪分數越高，員工工作滿意度分數越高，反之亦然。

假設 1-3：具威權領導特質之主管與員工工作滿意度間呈負向關係；亦即主管威權領導特質分數越高，員工工作滿意度分數越低，反之亦然。

假設 2-1：激勵鼓舞特質之主管與員工對主管滿意度間呈正向關係；亦即主管激勵鼓舞分數越高，員工對主管滿意度分數越高，反之亦然。

假設 2-2：智性啟迪特質之主管與員工對主管滿意度間呈正向關係；亦即主管智性啟迪分數越高，員工對主管滿意度分數越高，反之亦然。

假設 2-3：具威權領導特質之主管與員工對主管滿意度間呈負向關係；亦即主管威權領導特質分數越高，員工對主管滿意度分數越低，反之亦然。

假設 3-1：激勵鼓舞特質之主管與員工工作績效間呈正向關係；亦即主管激勵鼓舞分數越高，員工工作績效分數越高，反之亦然。

假設 3-2：智性啟迪特質之主管與員工工作績效間呈正向關係；亦即主管智性啟迪分數越高，員工工作績效分數越高，反之亦然。

假設 3-3：具威權領導特質之主管與員工工作績效間呈負向關係；亦即主管威權領導特質分數越高，員工工作績效分數越低，反之亦然。

假設 4-1：激勵鼓舞特質之主管與員工幸福感間呈正向關係；亦即主管激勵鼓舞分數越高，員工幸福感分數越高，反之亦然。

假設 4-2：智性啟迪特質之主管與員工幸福感間呈正向關係；亦即主管智性啟迪分數越高，員工幸福感分數越高，反之亦然。

假設 4-3：具威權領導特質之主管與員工幸福感分數間呈正向關係；亦即主管威權領導特質分數越高，員工幸福感分數越低，反之亦然。

假設 5-1：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與工作滿意度的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化激勵鼓舞對工作滿意度的正向影響。

假設 5-2：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與主管滿意度的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化激勵鼓舞對主管滿意度的正向影響。

假設 5-3：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與工作績效的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化激勵鼓舞對工作績效的正向影響。

假設 5-4：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與員工幸福感的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化激勵鼓舞對員工幸福感的正向影響。

假設 6-1：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與工作滿意度的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化智性啟迪對工作滿意度的正向影響。

假設 6-2：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與主管滿意度的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化智性啟迪對主管滿意度的正向影響。

假設 6-3：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與工作績效的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化智性啟迪對工作績效的正向影響。

假設 6-4：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與員工幸福感的關係具正向調節作用；亦即個人取向程度越高，會強化智性啟迪對員工幸福感的正向影響。

假設 7-1：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與工作滿意度的關係具正向調節作用；亦即社會取向程度越高，會減緩威權領導對工作滿意度的負向影響。

假設 7-2：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與主管滿意度的關係具正向調節作用；亦即社會取向程度越高，會減緩威權領導對主管滿意度的負向影響。

假設 7-3：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與工作績效的關係具正向調節作用；亦即社會取向程度越高，會減緩威權領導對工作績效的負向影響。

假設 7-4：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與員工幸福感的關係具正向調節作用；亦即社會取向程度越高，會減緩威權領導對員工幸福感的負向影響。



## 第二節 研究對象

本研究以台灣地區全職工作者作為樣本，進行結構性問卷的施測。由於隨機取樣實屬困難，故改採便利取樣，但仍儘量選取不同行業、不同組織、不同管理位階、不同專業背景、不同年齡之受訪者，以力求樣本之異質性。研究者透過人際網絡在北部（台北、桃園、新竹）、中部（台中、彰化）、南部（高雄、屏東）共發出 480 份問卷，回收 466 份有效問卷，有效回收率為 97.1%。

## 第三節 研究工具

本研究採用問卷研究法，針對主要研究變項採用適合的量表加以量測，其中主要研究變項包括「主管領導風格」、「自我價值觀」與「工作後果」等三項；其中，領導風格分為「轉換型領導—激勵鼓舞／智性啟迪」與「威權領導」；「自我價值觀」則包含「個人取向自我價值觀」與「社會取向自我價值觀」；工作後果的量測則包含「工作績效」、「工作滿意度」、「主管滿意度」和「主觀幸福感」等四個量測指標。而「人口學變項」的部分，則包含了性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作年資、職位階級等六種背景變項的調查。以下針對本研究主要之研究變項的量表加以分述如下：

### 壹、主管領導風格的測量

本研究在轉換型領導的量測上採用的是 Avolio 與 Bass (1990) 編製的轉換型領導量表 (Transformational Leadership Scale)，取出裡面激勵鼓舞、智性啟迪兩構面之題目，每一構面 5 題，共 10 題，由部屬依問題內容與其知覺直屬主管之行為是否符合來作答。計分依次為 1(非常不符合)到 5(非常符合)，總分之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.88。

威權領導則選用鄭伯壘、周麗芳及樊景立（2000）的家長式領導量表中威權領導之題目，並從 10 題中選出 4 題進行量測。在計分上，均採用 Likert 五點量尺，計分依次為 1（非常不同意）到 5（非常同意）。在本研究中其內部一致性度亦表現良好，激勵鼓舞、智性啟迪與威權領導的 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 .86、.83 與 .85。

## 貳、自我價值觀的測量

本研究的自我價值觀量表採用的是陸洛等人（2008）的「個人/社會取向自我觀量表」極短版問卷，並從 24 題當中加以濃縮刪選而成 10 個問題，其中個人取向與社會取向的題目各 5 題。計分方式採取的為 6 點量尺，依次為 1（非常不同意）到 6（非常同意），題目均為正向題，因此總分計算為此 10 題之分數相加結果，總分越高代表個人取向或是社會取向的程度越高，反之亦然。該量表內部一致性信度表現良好，Cronbach's  $\alpha = .86$ 。

## 參、工作滿意度的測量

本研究之工作滿意度量表採用 Cammann 等人（1979）的密西根組織評量問卷（Michigan Organizational Assessment Questionnaire），其中使用了三個題項，包含有「整體而言，我滿意我的工作」、「整體而言，我喜歡在這裡工作」，及一反向題「整體而言，我不喜歡我的工作」。其中所有選項皆為 Likert 五點量尺，計分依次為 1（從來沒有過）到 5（總是幾乎如此），而總分為將反向題分數反向後與其他題分數相加，總分越高則表示其工作滿意度越高。該量表內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha = .85$ 。

## 肆、對主管滿意度的測量

本研究測量受測者對主管的滿意程度，採用的是自編問卷題組「我與直屬主管互動的滿意程度」，根據部屬與其直屬主管的平日相處狀況，綜合性的自我評斷，題目共 2 題，包含「整體來說，我對他的領導方式感到滿意」及「整體來說，我對他個人感到滿意」。選項依次為 1（非常低）到 5（非常高），總分越高代表對主管滿意之程度越高，本量表之信度表現良好，Cronbach's  $\alpha = .92$ 。

## 伍、工作績效的測量

本研究在工作績效的量測上採用 Viswesvaran、Ones 與 Schmidt (1996) 所編制的工作表現量表 (Job Performance Scale)，共五個題項，所有選項皆為 Likert 5 點量尺，採員工自己評量其工作績效，從 1（很差）到 5（優良），總分分數越高，則表示員工自認其工作績效越高，其內部一致性信度 Cronbach' s  $\alpha = 0.78$ 。

## 陸、主觀幸福感的測量

此量表用以測量個人主觀所認知的幸福感。採用的是陸洛 (1996) 以 494 位社區民眾為對象所編製共 20 題之「中國人幸福感量表」(簡短版)。本問卷為過去國內學者陸洛與施建彬為求貼近中國人的幸福感經驗，以質性訪談研究的資料為依據，歸納出中國人幸福感的九大來源，在原有譯自「牛津幸福量表」(Oxford Happiness Inventory: OHI) 的 28 題外，另加上自編本土幸福來源 20 題，成為「中國人幸福感量表」共 48 題，並再將其濃縮至簡短版的 20 題。

而本研究採用 Lu (2008) 所編製之「中國人幸福感量表」(極短版) 10 題，並加以濃縮刪選而成，共使用 5 個題項，以正偏態四點量尺評量正向情感與整體生活滿意，再加總計分，以充分反出幸福感正向的特質，得分越高表示幸福感越

高。此一「中國人幸福感量表」在台灣已被廣泛用於各類對象之研究中，其信效度均良好，在本研究中其內部一致性度亦表現不錯，Cronbach's  $\alpha = .84$ 。

## 柒、人口學變項

本研究所蒐集的人口學資料包含兩個部分：

首先看到個人背景資料，包含性別（男／女）、年齡、婚姻狀況（已婚／同居／未婚／分居離婚或鰥寡）及教育程度（高中／職／大專／碩士／博士／其他）。

第二部分是工作相關的資料，包含了年資，即在目前的組織工作的年數及職位（高階主管／中階主管／低階主管／非主管）。



## 第四章 研究結果

本章共分為五節，第一節為樣本背景之描述，第二節為研究變項的描述性統計分析，後三節則進入變項的相關及迴歸分析：第三節呈現研究變項間的相關分析，第四節為階層式迴歸分析之結果。第五節為員工自我價值觀之調節作用的分析結果。

### 第一節 樣本描述

有關樣本的基本特性，如表 4-1 所示。本研究總樣本數為 466 人，在性別方面，男性有 159 人，女性有 284 人，遺漏值為 3 人，男女性別的比例約為 35.90% : 64.10%，女性約為男性的 2 倍。在婚姻狀況方面，已婚/同居者有 204 人，佔 46.26%；未婚者有 228 人，佔 51.70%。在職位方面，非主管的人數共 237 人，佔 60.95%；低階主管共 62 人，佔 14.76%；中階主管有 71 人，佔 16.9%；高階主管有 31 人，佔 7.38%；整體而言，非主管職與主管職之比例為 6:4。在教育程度方面，高中/職以上有 23 人，佔 5.20%；大專以上有 300 人，佔 67.87%；碩士以上有 113 人，佔 25.57%；博士及其他共 6 人，佔 1.35%，另有 4 個遺漏值。本研究將「教育程度」轉換為「受教育年數」以利後續的統計分析，並將填寫其他的 2 筆資料列為遺漏值後，得到轉換後教育年數之平均值為 16.36 年，標準差為 1.44 年。在年齡方面，平均年齡為 35.65 歲，標準差為 9.22 歲。在年資方面，平均年資為 7.20 年，標準差為 7.99 年。

表 4-1 樣本描述性統計

變項名稱	人數	有效百分比 (%)	平均數 (分數範圍)	標準差
<b>性別</b>				
男	159	35.90		
女	284	64.10		
遺漏值	3			
<b>婚姻狀況</b>				
已婚/同居	204	46.26		
未婚	228	51.70		
分居/離婚/鰥寡	9	2.04		
遺漏值	5			
<b>職位</b>				
非主管	256	60.95		
低階主管	62	14.76		
中階主管	71	16.90		
高階主管	31	7.38		
遺漏值	26			
<b>教育程度</b>				
高中職	23	5.20		
大專	300	67.87		
碩士	113	25.57		
博士	4	0.90		
其他	2	0.45		
遺漏值	4			
<b>年齡</b>	433		35.65 (22-62)	9.22
遺漏值	13			
<b>年資 (年)</b>	441		7.20 (.08-33.25)	7.99
遺漏值	5			
<b>受教育年數</b>	440		16.36 (12-22)	1.44
遺漏值	6			

註：受教育年數：高中職=12；大專=16；碩士=18；博士=22（單位：年）  
n=466

## 第二節 研究變項描述性統計分析

本節針對本研究主要變項之描述性統計結果（詳見表 4-2）進行說明：

自變項「激勵鼓舞」、「智性啟迪」與「威權領導」之偏態係數為-.54、-.65、0.41，峰度係數為.86、.83、.85，屬常態分配。依變項除「工作績效」的峰度係數為 1.54，屬於可接受之常態分配外，其餘包含「工作滿意度」、「對主管滿意度」、「幸福感」之偏態係數及峰度係數大都介在+1 到-1 之間，皆屬於常態分配。調節變項分為「個人取向自我價值觀」與「社會取向自我價值觀」，其偏態係數及峰度係數均介在+1 到-1 之間，無明顯偏離常態分配之現象。

表 4-2 主要變項的描述統計

	題數	個數	最小 值	最大 值	平均 數	標準 差	偏態	峰度	Cronbach's $\alpha$
轉換型領導-激勵鼓舞	5	443.00	5.00	25.00	17.94	3.89	-0.54	0.47	0.86
轉換型領導-智性啟迪	5	438.00	5.00	25.00	17.39	3.77	0.65	0.49	0.83
威權領導總分	4	446.00	4.00	20.00	10.97	3.42	0.41	-0.25	0.85
個人取向自我價值觀 總分	5	439.00	9.00	30.00	19.28	3.98	0.04	-0.19	0.80
社會取向自我價值觀 總分	5	435.00	12.00	30.00	22.63	3.34	-0.33	0.19	0.71
工作滿意度總分	3	433.00	3.00	15.00	10.77	2.29	-0.66	0.69	0.85
對主管滿意度總分	2	445.00	2.00	10.00	6.76	1.91	-0.66	-0.02	0.92
工作績效總分	5	443.00	5.00	25.00	18.74	2.88	-0.69	1.54	0.78
幸福感總分	5	442.00	0.00	15.00	7.12	2.66	0.11	-0.09	0.84

### 第三節 研究變項間相關分析

本節分別就「人口學變項與主要研究變項之相關」與「主要研究變項之間相關」兩部份分別進行分析。「人口學變項」包括性別、年齡、婚姻狀況、職位、教育程度、年資共六項；主要研究變項中的「自變項」包含「轉換型領導特質」的兩個構面「激勵鼓舞」及「智性啟迪」與「威權領導特質」；依變項包含「工作後果」的四個子構面，分別為「工作滿意度」、「主管滿意度」、「工作績效」及「員工幸福感」；調節變項為「個人取向自我價值觀」、跟「社會取向自我價值觀」。茲說明結果如下：

#### 壹、人口學變項與主要研究變項之相關

人口學變項與主要研究變項之相關詳見表 4-3。自變項「轉換型領導—激勵鼓舞」、「威權領導」與「職位」之間的關係皆達顯著正相關，表示本身擔任非主管職位的員工比較容易感受到直屬主管「轉換型領導—激勵鼓舞」以及「威權領導」的特質；「威權領導」與「年齡」亦達顯著正相關，表示年齡越高的員工越容易感受到直屬主管「威權領導」的特質。

依變項的部分，研究結果發現男性員工在工作績效上表現較佳，也感受到較高的「幸福感」；此外，年齡越高的員工，具有較高的「工作滿意度」，且會有較高的「工作績效」；婚姻狀況方面，已婚者的「工作滿意度」較高，感受較多的「幸福感」並有較高的「工作績效」；而職位高低亦與「工作滿意度」、「幸福感」與「工作績效」具反向關係，亦即非主管員工的「工作滿意度」較高，感受較多的「幸福感」並有較高的「工作績效」。年資方面，越資深的員工會有越高的「工作滿意度」；而教育程度在本研究中與各依變項間的相關程度均為無相關。

調節變項的部分，研究顯示男性較女性有更高的「個人取向自我價值觀」及「社會取向自我價值觀」特質；年齡方面，研究結果發現年齡越高的員工有較高的「個人取向自我價值觀」特質；婚姻狀況方面，已婚者有較高的「社會取向自



我價值觀」特質；職位方面，非主管員工具有較高的「個人取向自我價值觀」特質；而在教育程度與年資上與兩個調節變項間均無顯著相關性。

表 4-3 人口學變項與主要研究變項間之相關

變項名稱	性別	年齡	婚姻狀況	職位	教育程度	年資
1. 轉換型領導-激勵鼓舞	-.05	-.04	.03	.13 **	-.04	-.03
2. 轉換型領導-智性啟迪	-.08	-.03	.05	-.01	-.04	.00
3. 威權領導總分	-.06	.11 *	.05	.12 *	.03	.06
4. 個人取向自我價值觀總分	-.20 ***	.18 ***	.08	.13 **	.02	.07
5. 社會取向自我價值觀總分	-.20 ***	.02	.13 **	-.05	-.08	.06
6. 工作滿意度總分	-.09	.11 *	.13 **	.22 ***	-.09	.15 **
7. 對主管滿意度總分	-.05	.00	.09	-.03	-.05	.05
8. 工作績效總分	-.15 **	.16 **	.10 *	.25 ***	.05	.09
9. 幸福感總分	-.13 **	.03	.11 *	.16 **	-.08	.02

性別：男性 (0)；女性 (1) / 婚姻狀態：已婚 (1)；未婚 (0)

教育程度：高中 (12)；大學 (16)；碩士 (18)；博士 (22) / 職位：主管 (0)；非主管 (1)

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

## 貳、自變項與依變項之相關

由表 4-4 可看出，自變項「激勵鼓舞」與「工作滿意度」、「主管滿意度」、「工作績效」與「幸福感」均為顯著正相關，與研究假設 1 方向相同，表示若主管有轉換型領導的「激勵鼓舞」特質，員工其實會感受到較高的工作滿意度與主管滿意度，並具有較高的工作績效與員工幸福感；

而「智性啟迪」與「工作滿意度」、「主管滿意度」呈現正相關，顯示若主管有轉換型領導的「智性啟迪」特質，員工會有較高的工作滿意度與主管滿意度。此外，「威權領導」與「工作滿意度」、「主管滿意度」則呈現負相關，亦即主管的「威權領導」特質越高，員工會有越低的工作滿意度與主管滿意度。而「智性啟迪」與「威權領導」特質與「工作績效」與「幸福感」之間則無顯著相關性。

### 參、自變項與調節變項之相關

由表 4-4 可看出，自變項的「激勵鼓舞」、「威權領導」特質與「個人取向自我價值觀」呈正相關，表示個人取向自我價值觀特值越明顯的員工，越容易感受到主管「激勵鼓舞」與「威權領導」的特質。

### 肆、調節變項與依變項之相關

由表 4-4 可看出，「個人自我價值觀」與「工作滿意度」、「工作績效」及「幸福感」呈正相關，亦即個人自我價值觀較高的人，會具有較高的「工作滿意度」、「工作績效」及「幸福感」；「社會自我價值觀」則與「工作績效」及「幸福感」呈正相關，亦即社會自我價值觀越高的人，具有越高的「工作績效」及「幸福感」。

表 4-4 研究變項間相關表

變項名稱	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 轉換型領導-激勵鼓舞	1								
2. 轉換型領導-智性啟迪	.56 ***	1							
3. 威權領導總分	-.01	-.30 ***	1						
4. 個人取向自我價值觀總分	.13 **	-.03	.17 ***	1					
5. 社會取向自我價值觀總分	.05	.04	.08	.17 ***	1				
6. 工作滿意度總分	.27 ***	.27 ***	-.24 ***	.12 *	.06	1			
7. 對主管滿意度總分	.51 ***	.64 ***	-.46 ***	-.04	.01	.36 ***	1		
8. 工作績效總分	.14 **	.02	.04	.18 ***	.19 ***	.19 ***	.03	1	
9. 幸福感總分	.23 ***	.09	-.08	.33 ***	.20 ***	.43 ***	.16 ***	.26 **	1

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

## 伍、探討個人取向自我價值觀與社會取向自我價值觀之相關

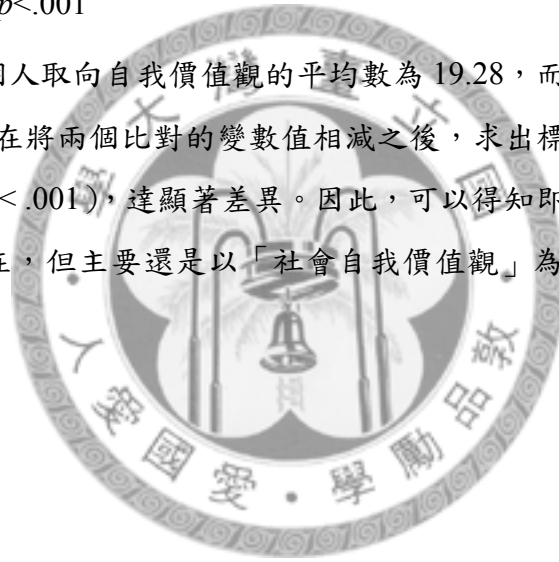
由表 4-4 可看出，「個人自我價值觀」與「社會自我價值觀」的相關係數為.17，顯示此兩種自我價值觀間的相關性為低度相關。為了進一步檢驗兩者之間的關係，研究者將此兩個變項進一步做了成對樣本 T 檢定，結果如表 4-5 所示。

表 4-5 個人取向自我價值觀與社會取向自我價值觀成對樣本 T 檢定表

	個數	平均數	標準差	T 值
個人取向自我價值觀總分	432	19.28	3.99	-14.63***
社會取向自我價值觀總分	432	22.62	3.35	

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

從上表得知，個人取向自我價值觀的平均數為 19.28，而社會取向自我價值觀的平均數為 22.62，在將兩個比對的變數值相減之後，求出標準差，然後就可以得到 T 值 = -14.63 ( $p < .001$ )，達顯著差異。因此，可以得知即便此兩種自我價值觀在華人社會中都存在，但主要還是以「社會自我價值觀」為大部份華人的自我價值觀。



## 第四節 主效果之階層式迴歸分析

本論文之研究架構（參見圖 3-1）將人口學變項作為控制變項，包含性別、年齡、婚姻狀況、職位、教育程度、年資。自變項為轉換型領導特質的「激勵鼓舞」、「智性啟迪」以及「威權領導」。依變項則為「工作後果」，包含四個測量面向「工作滿意度」、「主管滿意度」、「工作績效」與「幸福感」。調節變項方面，本研究的調節變項為「自我價值觀」，包含「個人自我價值觀」與「社會自我價值觀」兩個面向。本節主要檢驗轉換型領導特質「激勵鼓舞」、「激發智力」以及「威權領導」對依變項的主效果，並於下一節檢驗自我價值觀的調節作用。

為更嚴格地檢驗本研究中主要效果之假設，並了解每一階層之預測力與影響力，本研究在多元迴歸方程式中，第一層投入人口學背景的控制變項，第二層再予以投入轉換型領導特質的「激勵鼓舞」、「智性啟迪」以及「威權領導」三個量測主管領導特質之自變項，並以「工作滿意度」、「主管滿意度」、「工作績效」與「幸福感」分別作為表 4-6 之 Model 1 至 Model 4。

### 壹、預測工作滿意度總分

由表 4-6 之 Model 1 分析結果可以發現，在員工工作滿意度的預測因子上，「激勵鼓舞」以及「威權領導」這兩個自變項之標準化迴歸係數  $\beta$  值皆達顯著；其中激勵鼓舞  $\beta = .23$  ( $p < .001$ )，威權領導  $\beta = -.29$  ( $p < .001$ )，表示此兩個變項皆可預測部屬的工作滿意度。故本研究中之假設 1-1 與 1-3 獲得支持，表示若主管領導風格為轉換型領導之激勵鼓舞，對於部屬的工作滿意度會產生正面影響；反之，若主管領導風格為威權領導，將對部屬的工作滿意度產生負面影響。

### 貳、預測主管滿意度總分

由表 4-6 之 Model 2 分析結果可以發現，在主管滿意度的預測因子上，三個自

變項之標準化迴歸係數  $\beta$  值皆達顯著；其中激勵鼓舞  $\beta = .34$  ( $p < .001$ )，智性啟迪  $\beta = .32$  ( $p < .001$ )，威權領導  $\beta = .32$  ( $p < .001$ )，表示此三個變項皆可預測部屬的主管滿意度。故本研究中之**假設 2-1 與 2-2 獲得支持**，表示若主管的領導特質為轉換型領導之激勵鼓舞或是智性啟迪，部屬對主管滿意會有較高的程度；比較特別的是，**假設 2-3 不成立**，並與原本假設相反，亦即原本假設主管威權領導特質分數越高，員工對主管滿意度分數越低，但是實際研究結果顯示若主管領導風格為威權領導，將對部屬的主管滿意度產生正面影響。

### 參、預測工作績效

由表 4-6 之 Model 3 分析結果可以發現，在工作績效的預測因子上，自變項中只有轉換型領導的激勵鼓舞特質之標準化迴歸係數  $\beta = .20$  ( $p < .001$ ) 達顯著。表示主管的激勵鼓舞領導特質可預測部屬的工作績效。故本研究中之**假設 3-1 獲得支持**，亦即若主管的領導特質為轉換型領導之激勵鼓舞，部屬會有較佳的工作績效。

### 肆、預測員工幸福感總分

由表 4-6 之 Model 4 分析結果可以發現，在員工幸福感的預測因子上，三個自變項之標準化迴歸係數  $\beta$  值皆達顯著；其中激勵鼓舞  $\beta = .29$  ( $p < .001$ )，智性啟迪  $\beta = -.16$  ( $p < .001$ )，威權領導  $\beta = -.16$  ( $p < .001$ )，表示此三個變項皆可預測員工幸福感。故本研究中之**假設 4-1 與 4-3 獲得支持**，表示若主管領導風格為轉換型領導之激勵鼓舞，對於部屬的工作滿意度會產生正面影響；反之，若主管領導風格為威權領導，將對部屬的工作滿意度產生負面影響。比較特別的是，**假設 4-2 不成立**，並與原本假設的方向相反，亦即原本假設主管智性啟迪特質分數越高，員工的幸福感受強烈，但是實際研究結果卻發現智性啟迪之領導風格將對員工幸福感產生負向影響。

表 4-6 主要效果之階層迴歸分析

依變項	工作滿意度 (Model 1)		主管滿意度 (Model 2)		工作績效 (Model 3)		員工幸福感 (Model 4)	
	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$
Step 1: 控制變項								
性別		-.06		-.02		-.13 *		-.12 *
年齡		-.09		.02		.20 *		-.06
婚姻狀況		.10		.04		.09		.10
職位		.17 **		-.08 *		.13 *		.08
教育程度		-.06		.01		.09		-.09
年資	.07	.12	.01	.06	.08 ***	-.06	.05 **	-.01
Step 2: 自變項								
激勵鼓舞		.23 ***		.34 ***		.20 **		.29 ***
智性啟迪		.04		.32 ***		-.08		-.16 *
威權領導	.16 ***	-.29 ***	.55 ***	.32 ***	.03 *	-.08	.07 ***	-.16 **
Total $R^2$		.23		.56		.11		.12
Final $F$ (df)		11.91*** (9, 363)		53.36*** (9, 373)		5.31*** (9, 371)		5.29*** (9, 372)

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

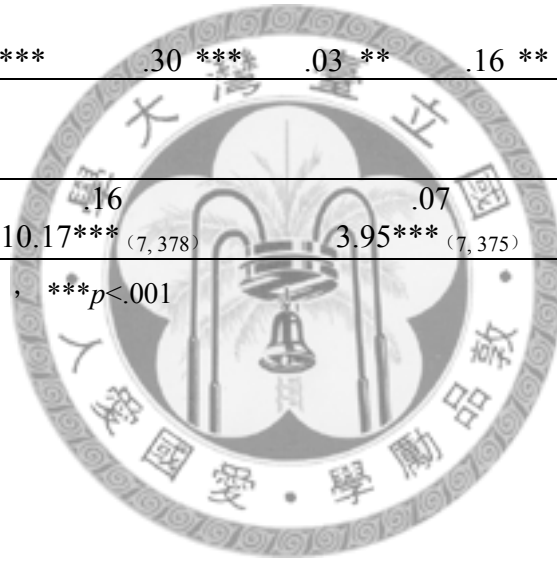
### 伍、工作滿意度之中介效果

除了領導風格與工作後果之主效果階層迴歸分析外，研究者在研究進行中也發現到工作滿意度為轉換型領導風格與員工幸福感之中介因子。從 Baron 與 Kenny (1986) 對於中介效果的觀點，中介效果應符合三個條件：(1) 前置變項對中介變項具有顯著的預測效果；(2) 前置變項對結果變項有顯著的預測效果；(3) 同時將前置變項與中介變項加入迴歸模型中，前置變項的預測效果會顯著下降。根據上述條件，如表 4-7 所示，轉換型領導對於工作滿意度具有顯著預測效果，其  $\beta = .30$  ( $p < .001$ )，符合第一個條件；接著轉換型領導對於結果變項員工幸福感也具顯著預測效果， $\beta = .16$  ( $p < .001$ )；在同時將轉換型領導與工作滿意度放入迴歸模型後，轉換型領導對於員工幸福感之預測效果明顯降低，迴歸係數不顯著。因此，可以判斷工作滿意度為轉換型領導與員工幸福感之中介因子。

表 4-7 轉換型領導對員工幸福感之預測效果，及工作滿意度的中介效果

依變項	工作滿意度		員工幸福感		員工幸福感	
	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$
Step 1：控制變項						
性別		-.06		-.09 *		-.07
年齡		-.18		-.08		-.03
婚姻狀況		.14 *		.12		.07
職位		.19 ***		.09		.03
教育程度		-.08		-.07		-.05
年資	.07 ***	.13	.05 **	-.04 *	.04 ***	-.09
Step 2：前置變項						
轉換型領導總分 (含激勵鼓舞與智性啟迪)	.09 ***	.30 ***	.03 **	.16 **	.03 **	.04
Step 3：中介變項						
工作滿意度					.15 ***	.42 ***
<b>Total <math>R^2</math></b>		.16		.07		.21
<b>Final <math>F</math> (df)</b>		10.17*** (7, 378)		3.95*** (7, 375)		12.71*** (8, 374)

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$



## 第五節 調節效果之階層式迴歸分析

### 壹、自我價值觀之調節效果

由於本研究關切的主管領導風格與工作後果（包含工作滿意度、主管滿意度、工作績效與員工幸福感）之間確實具有顯著相關，因此本節將進行調節變項（自我價值觀）的檢驗。首先，欲了解主管領導風格與自我價值觀的交互作用對工作後果是否存在預測力；分析的步驟是先將第一層放入背景控制變項，第二層再將三個自變項（包含激勵鼓舞、智性啟迪與威權領導）分別納入迴歸公式，然後再加進「個人取向自我價值觀」或「社會取向自我價值觀」到第三層作為調節變項，最後一層則投入自變項與調節變項的相乘積，以檢視其交互作用是否會對工作後果產生顯著之預測力。以下將分別說明不同依變項之分析結果：

#### 一、工作績效

由表 4-8 的結果顯示，在控制背景變項，以及自變項之主要效果後，可發現調節變項中的「自我價值觀—社會取向」標準化迴歸係數達顯著  $\beta = -.20$ ；代表自我價值觀之社會取向程度對於員工工作績效具有顯著預測能力，即員工自我價值觀之社會取向程度會影響其工作績效。

交互作用方面，兩個調節變項「自我價值觀—個人取向」與「自我價值觀—社會取向」對於工作績效具有負向調節作用。根據研究結果，轉換型領導之激勵鼓舞特質與「自我價值觀—個人取向」、「自我價值觀—社會取向」各自的交互作用之  $\beta$  係數達顯著，分別為  $\beta = -.16$  ( $p < .05$ ) 與  $\beta = -.19$  ( $p < .05$ )；即員工的個人取向自我價值觀與個人取向自我價值觀能夠調節主管領導風格對於員工工作績效的影響。故整體而言，本研究之假設 5-3 不成立，但發現自我價值觀的個人取向程度對轉換型領導之激勵鼓舞特質與工作績效的關係具負向調節作用。此外，研究者亦發現在本研究中未假設之顯著調節效果，即為自我價值觀的社會取向程度對轉換型領導之激勵鼓舞特質與工作績效的關係具負向調節作用。



表 4-8 調節效果之階層迴歸分析

預測變項	工作滿意度 (Model 1)		主管滿意度 (Model 2)		工作績效 (Model 3)		員工幸福感 (Model 4)	
	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$
Step1: 控制變項								
性別		-.03		-.03		-.06		-.04
年齡		-.13		.03		.22 *		-.10
婚姻狀況		.10		.04		-.04		.10
職位		.16 **		-.08		.13 *		.08
教育程度		-.05		.02		.12		-.06
年資	.07 ***	.13	.01	.06	.08 ***	-.08	.05 **	.00
Step2: 前置變項								
轉換型領導-激勵鼓舞		.21 ***		.33 ***		.15 *		.22 ***
轉換型領導-智性啟迪		.06		.32 ***		-.02		-.09
威權領導	.16 ***	-.30 ***	.55 ***	-.37 ***	.03 *	-.07	.07 ***	-.20 ***
Step3: 調節變項								
自我價值觀-個人取向		.11 *		-.03		.07		.29 ***
自我價值觀-社會取向	.01	.02	.00	-.01	.06 ***	.20 ***	.10 ***	.13 **
Step4: 交互作用								
激勵鼓舞*個人取向		.04		-.02		-.16 *		.01
激勵鼓舞*社會取向		-.08		.07		-.19 *		-.09
智性啟迪*個人取向		-.01		.01		.07		-.06
智性啟迪*社會取向		.14 +		-.03		.12		.13
威權領導*個人取向		.05		.06		.08		.01
威權領導*社會取向	.01	.04	.01	.01	.03 *	.03	.01	.03
<b>Total <math>R^2</math></b>		.25		.57		.20		.22
<b>Final <math>F</math> (df)</b>		6.95*** (17, 355)		28.51*** (17, 365)		5.47*** (17, 362)		6.19*** (17, 364)

註：1. 呈現的是標準化後之迴歸係數 ( $\beta$ ) 2. \* $p \leq 0.05$  ; \*\* $p \leq 0.01$  ; \*\*\* $p \leq 0.001$  3. 男性 (0) 女性 (1); 婚姻狀況：已婚 (1) 未婚 (0); 職位：非管理職 (0) 管理職 (1)

+  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

本研究依據平均數正／負一個標準差，將轉換型領導之激勵鼓舞特質分為高／低兩組進行分析比較，並畫出交互作用圖。圖 4-1 顯示了自我價值觀個人取向的調節方式，從圖中可以發現，整體而言在個人取向程度低的情況下，採用激勵鼓舞領導程度越高會有較低的工作績效。此外，在個人取向程度高的情況下，採用激勵鼓舞領導程度越高，對工作績效具正向影響；而在激勵鼓舞領導程度低的情況下，個人取向程度的高低與否對於工作績效的影響並不明顯；在激勵鼓舞領導程度高的情況下，個人取向程度較高者具有較佳的工作績效。

圖 4-1 自我價值觀個人取向作為激勵鼓舞對工作績效之調節作用示意圖

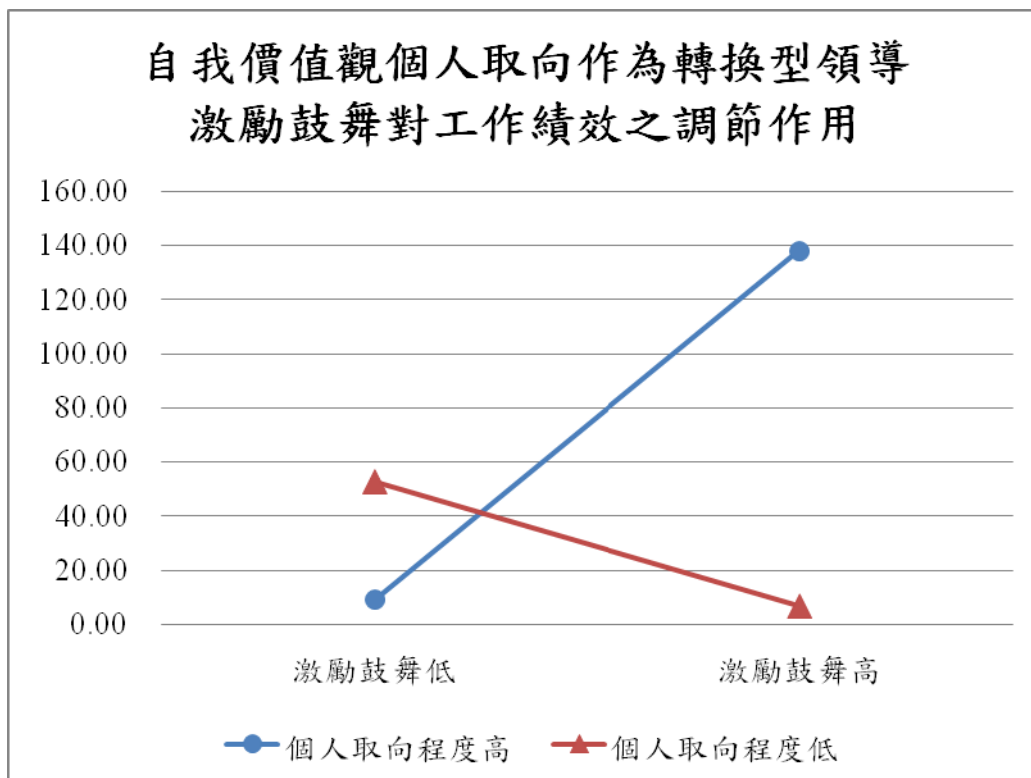
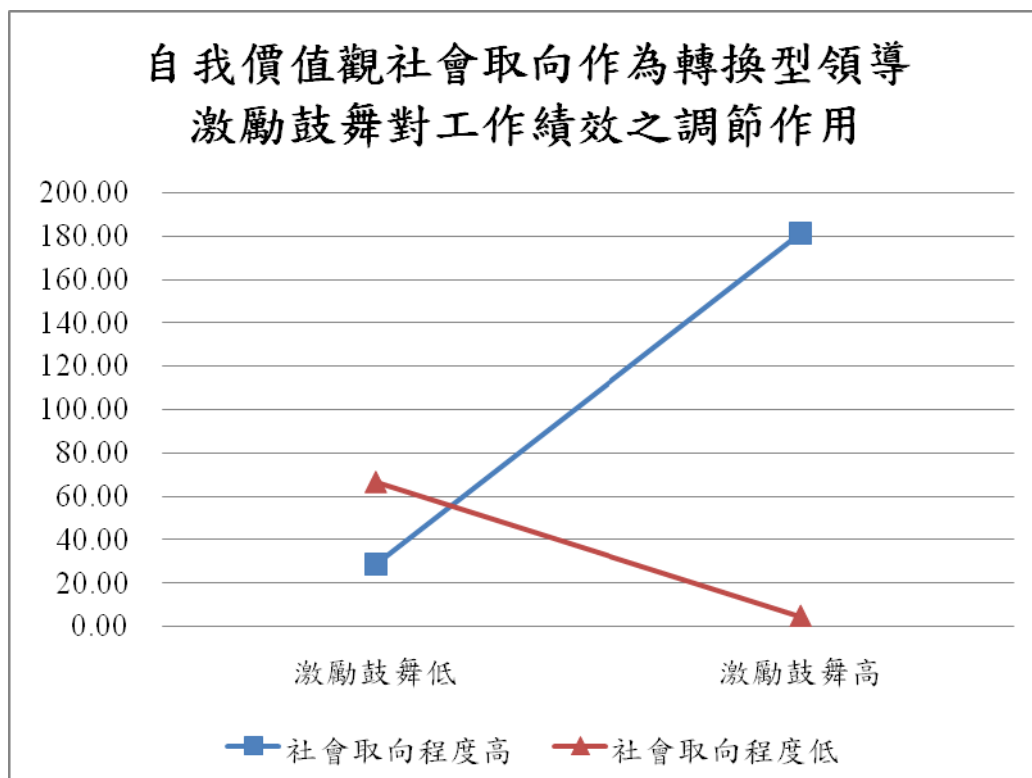


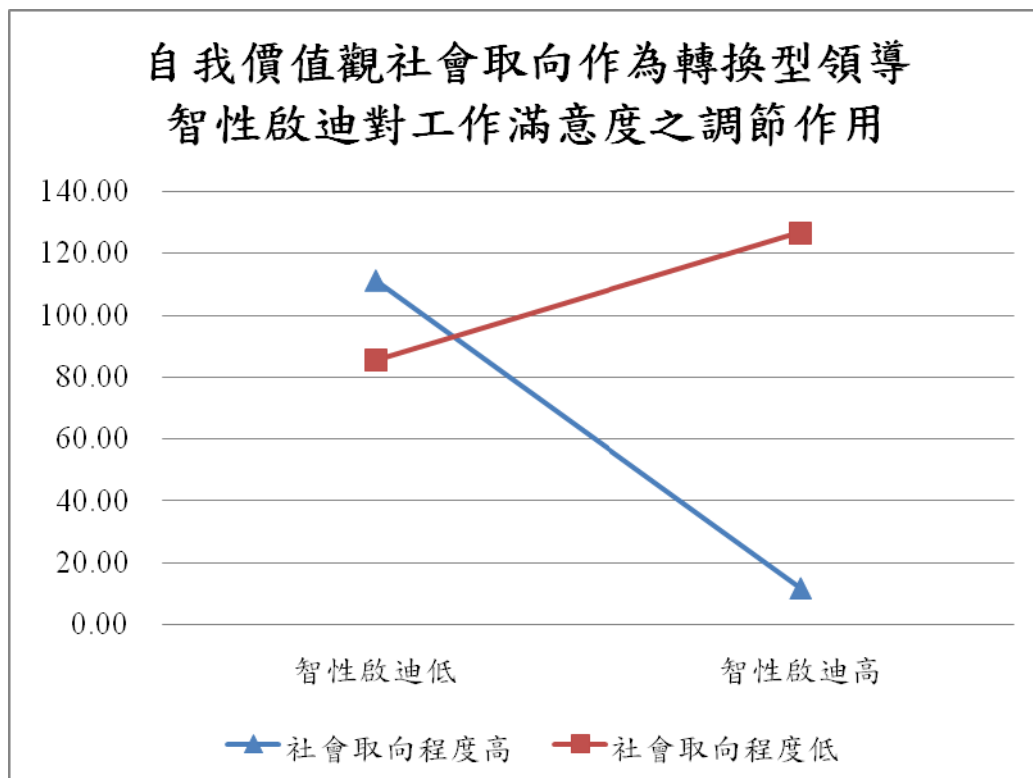
圖 4-2 則顯示在社會取向程度低的情況下，採用激勵鼓舞領導程度越高會有較低的工作績效。在社會取向程度高的情況下，採用激勵鼓舞領導程度越高，對工作績效具正向影響；而在激勵鼓舞領導程度低的情況下，個人取向程度的高低與否對於工作績效的影響並不明顯；在激勵鼓舞領導程度高的情況下，個人取向程度較高者具有較佳的工作績效。

圖 4-2 自我價值觀社會取向作為激勵鼓舞對工作績效之調節作用示意圖



本研究亦發現到，社會取向自我價值觀對轉換型領導的智性啟迪領導風格與工作後果間存在調節作用，此為研究者在文獻與假設外，從本研究發現的結果。如圖 4-3 所示，在社會取向低的情況下，採用智性啟迪領導程度越高，會有較低的工作滿意度；在社會取向高的情況下，採用智性啟迪領導程度越高，會有較高的工作滿意度。而在智性啟迪領導程度高的情況下，社會取向與工作滿意度有負向關係；在智性啟迪領導程度相對低的情況下，社會取向程度與工作滿意度並無明顯差異。

圖 4-3 自我價值觀社會取向作為智性啟迪對工作滿意度之調節作用示意圖



## 第五章 結論與建議

本章共有三節，第一節討論前一章之研究結果；第二節討論本研究之管理意涵；第三節討論研究限制及未來研究建議。

### 第一節 研究結論

本研究以台灣地區各縣市包含公營機關與私人企業之有主管之員工為主要研究對象。透過文獻探討，並利用具信效度之量表進行量測，再以實證資料統計分析的結果來檢驗研究架構與研究假設。在自變項的部分為「主管領導風格」的兩個構面，分別為「轉換型領導」與「威權式領導」，而轉換型領導又區分為「激勵鼓舞」以及「智性啟迪」兩個面向。本研究之依變項為「工作後果」，包含了「工作滿意度」、「對主管滿意度」、「工作績效」以及「員工幸福感」四個部分。本研究更深入探討「自我價值觀」，包含「個人取向自我價值觀」與「社會取向自我價值觀」對於主管領導風格與工作後果之間的調節效果。

本節將分為二部分來討論研究結果，第一部分討論主管領導風格對工作滿意度、主管滿意度、工作績效以及員工幸福感之影響，第二部分則討論自我價值觀之調節作用。整體研究結果之彙總呈現如表5-1，以下將針對本研究之主要發現進行綜合討論。

#### 壹、 主管領導風格對依變項之影響

##### 一、 轉換型領導之激勵鼓舞特質

根據研究結果發現，當主管擁有「激勵鼓舞」特質，對於員工在「工作滿意度」、「主管滿意度」、「工作績效」與「員工幸福感」上皆呈現正向影響。這

項結果也再次驗證了過去文獻在激勵鼓舞相關研究的結果，對於該領域之學術進展具有驗證性的價值。假設1-1、2-1、3-1、4-1成立。

## 二、 轉換型領導之智性啟迪特質

根據研究結果發現，當主管擁有「智性啟迪」特質，僅對於員工在「主管滿意度」上皆呈現顯著正向影響。其原因可能為領導者鼓勵員工運用過去的經驗與知識，以解決工作上的問題，進而喚起並改變員工問題的認知與解決方式，經由思想、想像力、信念及價值等的觀念啟發，期待員工在面對問題的解決能力上，有不斷提昇的處理能力 (Bass, 1985)。因此，在對主管滿意度上有較顯著的影響。

## 三、 威權領導

根據研究結果發現，主管擁有「威權領導」特質將對員工的「工作滿意度」、「主管滿意度」與「員工幸福感」產生負向影響。會產生這樣的結果，可能是因為擁有「威權領導」特質的主管會對部屬做嚴密的控制，要求部屬毫不保留地服從，而使部屬產生順從、敬畏、及羞愧行為等相對反應 (鄭伯壘, 1995a)，導致員工產生負面的工作滿意度、主管滿意度與幸福感。這部分的研究結果也與假設1-3、2-3、3-3相符合。

## 貳、 自我價值觀之調節效果

本研究選擇「自我價值觀」作為研究架構中主要效果之調節因子，經階層迴歸分析後發現，發現不論是自我價值觀之個人取向程度亦或是社會取向程度與主管領導風格之交互作用大多並不具顯著調節效果，其中僅「轉換型領導之激勵鼓舞特質」與「自我價值觀之個人取向程度」的交互作用對「工作績效」此後果變項有顯著影響。

### 一、 自我價值觀個人取向的調節作用

研究者進一步從圖4-1中觀察到，在「個人取向程度高」的情況下，採用激勵鼓舞領導程度越高，對工作績效具正向影響。其原因可能是因為對於個人取向程度高的員工而言，其重視成為獨特的個體並且能表達自我的特性，在激勵鼓舞重視鼓勵與心靈支持，而非干涉的領導下，較能給予員工舞台與發揮的空間，因此會提升其工作績效；在「個人取向程度低」的情況下，激勵鼓舞特質的領導程度越高反而會導致較低的工作績效。這些調節作用可能是因為個人取向程度低的員工，會當領導者對其寄予厚望，並運用語言和簡單的方式，鼓勵其完成任務及達成團體目標時，不但沒有被激勵到，反倒產生工作壓力、對於執行的方向不知所措，導致工作績效的降低。換個角度來看，當主管具有高度「激勵鼓舞」特質，個人取向程度高的員工在工作績效上將會有明顯的提升；反之，當主管的「激勵鼓舞特質低」時，員工的個人取向程度高或低在工作績效上的差異並不明顯。

## 二、 自我價值觀社會取向的調節作用

除本研究原先訂立之假設外，研究者還得到一個有趣的發現，即「社會取向」能夠調節「激勵鼓舞」對「工作績效」的影響。從圖4-2中可以觀察到，此一調節作用與「個人取向」對於「激勵鼓舞」對「工作績效」的調節作用是相似的。探究其原因，可能是因為「社會取向程度高」的員工重視團隊、並且尊重傳統，因此也較能順從主管指示，因此當遇到重視在意他人感受的激勵鼓舞領導方式，將會調整自己迎合主管，並能稱職扮演好角色、做好工作、完成承諾並善盡責任，造成工作績效之提升。總言之，當主管以激勵鼓舞的方式進行領導，對於社會取向程度高的員工也能加強其績效表現。

另外一個發現則是「社會取向」會負向調節「智性啟迪」對「工作滿意度」的影響。從圖4-3中可以看到，當主管的智性啟迪領導特質較低時，對於社會取向程度高或低的員工影響不大；然而，當主管的智性啟迪領導特質越高，將會降低社會取向程度高員工的工作滿意度。探究其原因，可能在於智性啟迪的領導風格著重在於給予員工壓力，要求員工思考不同於以往的做法，而社會取向程度高的員工因為重視團隊和諧並且尊重傳統，這樣的領導方式將可能導致與員工自我價值觀的衝突，造成工作滿意度降低。

依據原先文獻之探討與推論，認為當自我價值觀之個人取向程度越高時，會增加轉換型領導之激勵鼓舞特質的主管對於其員工工作後果之正向影響，其主要原因在於高個人取向程度的員工越需要主管以鼓勵代替責罵，因此對於激勵鼓舞特質的領導風格較能適應；而在自我價值觀之社會取向越高時，會減緩威權領導之主管對於其員工工作後果的負向影響，其主要原因在於高社會取向程度的員工重視團隊和諧、願意善盡社會責任並且尊重傳統，能扮演好符合主管期待之角色，完成承諾與責任，因此威權領導的風格將使其較能掌握工作方向。然而，在本研究中此一強化效果之大部分假設均無法獲得統計上支持，意即所提供的強化及緩衝功能並不顯著。深究迴歸結果，可發現兩種不同的自我價值觀對於員工幸福感具有顯著的直接影響效果，領導風格對於員工幸福感影響的影響並無法透過自我價值觀進行緩解。此一結果顯示，領導風格與員工自我價值觀對於員工幸福感而言可能是各自會產生影響的來源。

### 參、工作滿意度之中介作用

有鑑於上述提到領導風格與員工自我價值觀對於員工幸福感而言可能是各自會產生影響的來源，如表4-7所示，研究者也在分析結果中發現到工作滿意度為領導風格與員工幸福感的中介變項，意即領導風格會影響到工作滿意度，而工作滿意度則會影響員工幸福感。此發現也再次驗證了由工作得到的滿意感是影響幸福感的其中一個原因。（施建彬，1995）

### 肆、自我價值觀之 T 檢定

因為在相關係數表中，「個人取向自我價值觀」與「社會取向自我價值觀」為低度相關，因此研究者進行了成對樣本T檢定，以檢驗兩者之相異程度。根據結果顯示，在將個人取向自我價值觀的平均數與社會取向自我價值觀的平均數兩個比對的變數值相減之後，求出標準差及標準誤，所得到的T值達顯著差異。因此，



可以推論此兩種自我價值觀在華人社會中都存在，且個人取向與社會取向並非一體兩面的自我價值觀，意即個人取向程度低並不代表社會取向程度高；也說明了在西方文化的影響與原有的華人文化間，雙文化融合的現象已越來越明顯，也是某些華人族群在個人取向與社會取向上都具有相當特質的主要原因。即便如此，本研究結果顯示，華人社會仍舊以「社會取向自我價值觀」為主要的自我價值觀，這也能解釋本研究中強調重視在意別人感受的激勵鼓舞領導風格對工作績效具有顯著正向調節效果，但是重視給予員工壓力以促使進步的智性啟迪領導風格對於工作滿意度卻呈負向的影響。本研究的結果與近來西方強調「轉換型領導為萬靈丹，適合管理各種不同自我價值觀的員工」的概念有所抵觸，也說明了轉換型領導在華人社會中不一定是完全通用的。

表5-1 研究結果整理表

研究假設	顯著與否
假設1：主管領導風格與工作滿意度有顯著相關	
H1-1：「激勵鼓舞」與工作滿意度呈正向關係	顯著
H1-2：「智性啟迪」與工作滿意度呈正向關係	顯著
H1-3：「威權領導」與工作滿意度呈負向關係	顯著
假設2：主管領導風格與主管滿意度有顯著相關	
H2-1：「激勵鼓舞」與主管滿意度呈正向關係	顯著
H2-2：「智性啟迪」與主管滿意度成正向關係	顯著
H2-3：「威權領導」與主管滿意度呈負向關係	顯著
假設3：主管領導風格與工作績效有顯著相關	
H3-1：「激勵鼓舞」與工作績效呈正向關係	顯著
H3-2：「智性啟迪」與工作績效呈正向關係	不顯著
H3-3：「威權領導」與工作績效呈負向關係	不顯著
假設4：主管領導風格與員工幸福感有顯著相關	
H4-1：「激勵鼓舞」與員工幸福感呈正向關係	顯著
H4-2：「智性啟迪」與員工幸福感呈正向關係	不顯著
H4-3：「威權領導」與員工幸福感呈負向關係	顯著

研究假設	顯著與否
假設5-1：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與工作滿意度的關係具正向調節作用	不顯著
假設5-2：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與主管滿意度的關係具正向調節作用	不顯著
假設5-3：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與工作績效的關係具正向調節作用	顯著
假設5-4：個人取向自我價值觀對主管激勵鼓舞特質與員工幸福感的關係具正向調節作用	不顯著
假設6-1：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與工作滿意度的關係具正向調節作用	不顯著
假設6-2：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與主管滿意度的關係具正向調節作用	不顯著
假設6-3：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與工作績效的關係具正向調節作用	不顯著
假設6-4：個人取向自我價值觀對主管智性啟迪特質與員工幸福感的關係具正向調節作用	不顯著
假設7-1：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與工作滿意度的關係具正向調節作用	不顯著
假設7-2：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與主管滿意度的關係具正向調節作用	不顯著
假設7-3：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與工作績效的關係具正向調節作用	不顯著
假設7-4：社會取向自我價值觀對主管威權領導特質與員工幸福感的關係具正向調節作用	不顯著



## 第二節 管理意涵

「適才適任」、「因材施教」，每個人擁有獨立於他人且不可能重複的自我價值觀，身為領導者，該如何管理各式各樣不同的員工，並激勵其發揮最大的能力，一直是眾人所關心的焦點。因此，本研究特別探討在不同的領導風格下，自我價值觀對於工作後果的調節作用，驗證了不論是個人取向或是社會取向的自我價值觀，能夠對於工作後果產生特定的影響。以下將根據本研究結果，以主管領導風格對工作後果影響的觀點提出一些如何提高員工工作滿意度、對主管滿意度、工作績效與員工幸福感的建議，供企業管理實務做為參考。

### 壹、主管領導風格與員工自我價值觀

首先，主管要先檢視自己是否會有以下行為：「對部屬設定高標準」、「對部屬展望新的可能性」、「談論未來時，充滿著樂觀與希望」、「滿腔熱情地談論我們的工作」及「勾勒出一幅動人的願景」，若有以上行為，則表示擁有轉換型領導的激勵鼓舞特質。一個具備激勵鼓舞特質的主管，在徵選員工時擁有較大的選擇彈性，因為不論是個人取向程度高或社會取向程度高的員工，在激勵鼓舞的領導風格下，都可以提升員工之工作績效。

而當一個主管具有「質疑彼此解決問題的策略」、「鼓勵重新思考從未被質疑過的想法」、「質疑傳統的行事方法」、「解決問題時，會廣納建言」、「從許多不同的角度來看問題」的行為時，是屬於「智性啟迪」的領導風格。根據研究結果，此類型的主管在徵選員工時應找尋社會取向程度低的員工，將能有效提升其工作滿意度的表現。

威權領導對於員工的工作後果都會產生負面的影響，而不論員工秉持何種自我價值觀，均難以產生調節作用。也可以說明，隨著現今社會越來越重視公平與自由，加上員工的教育水準逐漸提高，自我意識的抬頭，威權領導的效用已經逐漸式微。建議管理者應減少威權領導之特質，才能有效避免員工工作滿意度、主管滿意度、幸福感與工作績效的低落。

## 貳、 台灣仍為社會取向為主的華人族群

儘管台灣受到許多外來文化的衝擊，尤其是美國文化強調個人主義、獨立我的自我價值觀，但本研究的結果顯示，大部分的台灣人仍舊屬於社會取向的自我價值觀，因此重視在意別人感受的激勵鼓舞領導特質能夠有效提升工作績效，強調給予壓力的智性啟迪領導則較容易使華人員工產生壓力。此外，在本研究中也觀察到個人取向與社會取向並非對立的自我價值觀，亦即並非同一軸線上的兩個觀點，而是不同的兩種價值觀取向。因此，主管應釐清這一點，並不是個人取向程度低的員工社會取向程度就會高，也建議主管可透過管理訓練與經驗累積加強激勵鼓舞的領導能力，讓管理大部分的華人員工更為順利。

本研究僅提出上述管理實務上之建議，希望能對組織提升員工工作滿意度、主管滿意度、工作績效與員工幸福敢有所助益。



### 第三節 研究限制與建議

本研究之限制有三，並提出相關的未來研究方向建議如下：

#### 壹、研究工具的限制

本研究採取問卷作為研究工具，礙於時間與可行性考量，是以便利抽樣的方式進行，可能會導致群體差異性分析之詳盡度受到影響，因而產生便利抽樣偏差與系統偏誤的問題。例如樣本中以居住於北部受測者為多。此外，衡量問卷填寫者資料處理能力與填答意願，無法在問卷中放入太多題目，因而必須縮減量表題目或是採用較小型的量表，可能對於信效度上產生影響。建議未來研究者可採取更客觀的隨機抽樣方式進行調查，並盡可能的引用原始量表完整題項，以擴大樣本異質性並增加變數測量之信效度。

#### 貳、自我價值觀與樣本特性

根據表 4-1 顯示，本研究之樣本平均年齡為 35.65 歲，且 30 至 40 歲的受測者佔整體受測者的 30.7%。有鑑於此一時期的受測者均處於人生階段的壯年早期，在其生長背景、教育養成與外在情境相似下，可能導致其在自我價值觀上出現趨同的現象。因此，建議未來研究可針對處於不同人生階段的工作者進行自我價值觀的研究，以瞭解是否因為世代而造成差異。

#### 參、自評的誤差

本研究所指的工作績效及對主管滿意度等面向之衡量，礙於研究的時間及資源有限，都是由員工本身自己評量而得，然而，在一般人在填答的過程中，可能

無法很客觀的評估自己，特別是在工作績效上，也可能會出現高估自身績效表現，產生減少錯誤或是誇大表向的樣貌，而使研究結果無法真正測得實際情形。建議未來研究者可以採用客觀績效資料或其他來源，例如主管評論或同事間互評等機會，以測得實際的情況，對企業組織將有更大的貢獻。

#### 肆、 橫斷面研究的限制

本研究因時間及經費的限制僅採取橫斷面的方式進行研究，沒有進行長時間的縱貫研究及追蹤。因此也發現有受測者其在職年資過短的現象；此外，員工與主管、同事間的關係也會因為不同的組織成員而有不同的影響，故本研究只能對現階段的情況進行了解，將來若能納入跨時間性的考量，不但可以更加確認變項間的因果關係，也能針對不同時間點進行比較分析。



## 參考文獻

### 中文文獻

- 李青芬、李雅婷、趙慕芬，2001。組織行為學(第九版)。華泰文化。
- 吳宗祐，2008。主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果。本土心理學研究，30，3-63。
- 吳宗祐、周麗芳、鄭伯璦，2008。主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果。本土心理學研究，30，65-115。
- 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯璦，2002。怒不可遏？或忍氣吞聲？華人企業中主管威權領導行為與部屬憤怒情緒反應的關係。本土心理學研究，19，3-49。
- 施建彬，1995。幸福感來源及其相關因素之探討。私立高雄醫學院行為科學研究所碩士論文。
- 施建彬、陸洛譯，1995a。幸福心理學。臺北：巨流。
- 郭俊賢，1994。大學生之快樂經驗及其相關因素之研究。國立政治大學教育學系碩士論文。
- 陳得添，2006。高雄市普通班與特教班國中教師社會支持、幸福感之比較研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 陸洛，1998。中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討。國家科學委員會研究彙編：人文及社會科學，8(1)，115-137。
- 陸洛，2003。人我關係之界定—「折衷自我」的現身。本土心理學研究，20，139-207。
- 陸洛、楊國樞，2005a。社會取向與個人取向的自我實現觀：概念分析與實徵初探。本土心理學研究，23，3-69。
- 張嘉達，2004。轉換型領導、組織認同與工作投入關係之研究—以外籍勞工為例。大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文。
- 楊國樞，2004。華人自我的理論分析與實徵研究：社會取向與個人取向的觀點。本土心理學研究，22，11-80。
- 鄭伯璦，1993。家長權威與領導行為。國科會研究報告。
- 鄭伯璦，1995a。家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。中央研究院民族研究所集刊，79，119-173。
- 鄭伯璦，1995b。不同家長權威價值與領導作風的關係：台灣民營企業的實徵研究。國科會專題研究報告。
- 鄭伯璦、樊景立，1998。華人組織家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，靶子論文。
- 鄭伯璦、周麗芳、樊景立，2000。家長式領導：三元模式的建構與測量。本土心理學研究，14，3-64。
- 鄭伯璦、樊景立、周麗芳，2006。家長式領導：模式與證據。臺北：華泰文化事業公司。
- 劉明德等譯，1993。管理學：競爭優勢(Edmund R. Gray & Larry R. Smeltzer 合著)。台北：桂冠。
- 羅惠筠、陳秀珍譯，1994。現代心理學：生活適應與人生成長(Morris, G. C.著)。台北：美亞。
- 蘇義祥，1998。中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用。國立中山大學企業管理學系碩士論文。



- 樊景立、鄭伯璜，2000。華人組織的家長式領導——一項文化觀點的分析。本土心理學研究，13，127-180。
- 蕭景方，2006。打開生命的禮物——幸福生涯之建構與追尋歷程。國立彰化師範大學輔導與諮商學系碩士論文。
- 龔榮津，2001。行動通訊部門主管領導型態對員工工作績效影響之研究。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。

## 英文文獻

- Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social Indicators of Well-Being*. New York and London: Plenum.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press. Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-298.
- Bennis, Warren G. & Nanus, Burt. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge / Warren Bennis & Burt Nanus*. Harper & Row, New York
- Borman, W.C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Brouther, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on 95 entry mode choice and performance, *Journal of International Business studies*, 33(2), 203-223.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organisation*. London Newbury Calif.: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Raw.
- Byars, L. and L. W. Rue, (1994). *Human Resource and Personnel Management*, Homewood.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, University of Michigan Ann Arbor, MI., unpublished manuscript.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchange with laissez faire, transactional, transformational leadership in naval environments. in Clark, K.E., Clark, M.B. and Campbell, D.P. (Eds), *Impact of Leadership*, Centre of Creative Leadership, Greensboro, NC, 237-247.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England and L.H. Lofquist (1967). *Manual for the*

- Minnesota satisfaction questionnaire, Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis.
- Gatewood and Field. (1998). *Human Resource Selection*, 4th Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J.R., & Oldhan, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Row.
- Howell, J. M., & Avolio, B.J. (1993), Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovations: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of American Psychology*, 78, 545-568.
- Ingram, P. D.(1997). Leadership Behaviours of Principals in Inclusive Educational Settings, *Journal of Educational Administration*, 35(5), 411-427.
- Lee, Y. D., Lain, J. W. & Chen, C. Y. (1999). A Study on the Measurement of Productivity for White-Collar Employees - A Case of Electronic Industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal*, 345-361.
- Liebkind, K., Jasinskaja-Lahti, I., & Solheim, E. (2004). Cultural identity, perceived discrimination, and parental support as determinants of immigrants' school adjustments. *Journal of Adolescence Research*, 19, 635-656.
- Margaret, J., 2003. Leadership Style and Its Relationship to Individual Differences in Personality, Moral Orientation and Ethical Judgment-A Ph. D. Proposal, *Journal of American Academy of Business*, 3(1):104-112.
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Medley, F. & Larochele, D.R. (1995) Transformational leadership and job satisfaction, *Nursing Management*, 26(9), 64-47.
- Miquelon, P., & Vallerand, R. J. (2006). Goal motives, well-being, and physical health: Happiness and self-realization as psychological resources under challenge. *Motivation and Emotion*, 30(4), 259-272.
- Omodei, M. M., & Wearing, A. J. (1990). Need satisfaction and involvement in personal projects: Toward and integrative model of subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 762-769.
- Oyserman et al. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism. *Psychological Bulletin*, 128, 3-72.
- Parry, K. (2000). Does leadership help the bottom line. *New Zealand Management*, 47, 38-41.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Schermerhorn. J. R. (1999), *Management for Productivity*, 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Silin, R. F. (1976). *Leadership and values*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Smith, P.C. & Kendall, L.M.& Hullin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spangler, W. D. & Braiotta, L. (1990), Leadership and corporate audit committee effectiveness . *Group and Organization Studies*, 15(2), 134-157.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Triandis, H. C. and M. J. Gelfand. 1998. Converging Measurement of Horizontal and

- Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Veenhoven, R. (1994). Is happiness a trait? Tests of the theory that a better society does not make people any happier. *Social Indicators Research*, 32, 101-160.
- Woodhill, B. M., & Samuels, C. A. (2003). Positive and negative androgyny and their relationship with psychological health and well-being. *Sex Roles*, 48, 555-565.
- Yammarino, F. J. & Dubinsky, A. J.(1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, P.787-811.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). England Cliff, New York: Prentice Hall.



## 附錄：問卷

這是一項有關個人工作價值、態度及行為的學術研究，您的協助填答對學術研究與管理實務都將有極大的貢獻。問卷採匿名填寫，所有內容絕對保密，敬請放心。

敬祝

身體健康、幸福快樂，並謝謝您的合作！

國立台灣大學商學研究所

指導教授：陸洛教授

研究生：張妤玥、李政勳、許雅玉、陳文萱、黃睦芸 敬上

### A. 請依照與您工作最密切之直屬主管，勾選(✓)最符合的選項

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 他/她會對我們設定高標準					
2. 他/她會展望新的可能性					
3. 他/她談論未來時，充滿著樂觀與希望					
4. 他/她會滿腔熱情地談論我們的工作					
5. 他/她會勾勒出一幅動人的願景					
6. 他/她會強調質疑彼此解決問題的策略是重要的					
7. 他/她會鼓勵我們去重新思考從未被質疑過的想法					
8. 他/她會質疑傳統的行事方法					
9. 解決問題時，他/她會廣納建言					
10. 他/她會從許多不同的角度來看問題					
11. 他/她會獎勵我的優異表現					
12. 在我的表現高於一般水準時，他/她會大力稱許我					
13. 如果我工作表現得不好，他/她會表示他/她的不滿					
14. 當事情出差錯時，即使不是我的錯，他/她也會要求我負責					
15. 即使在我工作表現很好時，他/她仍會批評我					
16. 當我當眾反對他/她時，會遭到冷言諷刺					
17. 他/她心目中的模範部屬必須對他/她言聽計從					
18. 本單位大小事情都由他/她自己獨力決定					
19. 開會時，都照他/她的意思作最後的決定					
20. 整體來說，我對他/她的領導方式感到滿意					
21. 整體來說，我對他/她個人感到滿意					

### B. 你認為下列說法是否代表你們組織的信念？(請注意！不是指個人的信念，而是你所服務的組織的信念)

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 長時間工作是升遷的必要之途					

2. 對個人生活太投入的員工不會對工作太投入					
3. 照顧個人需求，如請假照顧生病的小孩，是不被讚許的					
4. 要在組織中升遷，就必須將非工作事務排除在職場之外					
5. 花時間處理個人事務的員工，是對工作沒有承諾感的人					
6. 最有效率的員工是將工作置於家庭之上的人					
7. 最理想的員工是24小時隨叫隨到的人					

**C. 請評量自己在以下幾方面的工作表現，勾選(✓)最符合的選項**

	很差	尚可	一般	良好	優良
1. 工作的數量					
2. 工作的品質					
3. 出勤率					
4. 專業知識					
5. 與同事之間的關係					

**D. 請依照您對組織的觀感，勾選(✓)最符合的選項**

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 組織相當重視我的目標和價值					
2. 組織相當重視我的福利					
3. 組織會在我需要幫助時伸出援手					
4. 組織會在意我所提出的意見					
5. 如果坦承自己的過錯，組織會願意原諒我					
6. 當我需要特殊協助時，組織會願意提供幫助給我					
7. 組織對我一點也不關心					
8. 如果有機會的話，組織會想要佔我便宜					
9. 組織很重視挑選出適合職位的員工					
10. 組織很願意投入人員招募的活動費用					
11. 組織人員招募時皆須審核很多份履歷表					
12. 組織有正式的訓練單位和完整的訓練課程架構					
13. 組織員工每年平均訓練時數很高(40小時以上)					
14. 組織的目標設定與決策規劃過程，員工參與度很高					
15. 組織衡量員工績效時，會考量員工的個人生涯發展					
16. 組織主管和員工談論績效評估時，會使用適當的溝通方法					
17. 組織的內部晉升制度公平、公正、公開					
18. 組織的薪資水準在同業間極具競爭力					
19. 同業普遍的福利措施，組織都有提供給員工					
20. 組織的加薪和晉升制度皆與個人工作表現息息相關					
21. 當我遇到不公平的事情時，有適當的反應管道					
22. 組織主管與部屬間及同事間溝通方式公開暢通					

**E. 請根據你最近三個月的感受，勾選(✓)最適當的選項**

1. 我覺得生命： <input type="checkbox"/> 沒有意義、沒有目標 <input type="checkbox"/> 有意義、有目標 <input type="checkbox"/> 很有意義、很有目標 <input type="checkbox"/> 非常有意義、非常有目標
2. 我過去的生活： <input type="checkbox"/> 並沒有特別愉快的記憶 <input type="checkbox"/> 有一些事情是愉快的 <input type="checkbox"/> 所有事情似乎都是愉快的 <input type="checkbox"/> 所有事情都是非常愉快的
3. 我覺得自己： <input type="checkbox"/> 不快樂 <input type="checkbox"/> 快樂 <input type="checkbox"/> 相當快樂 <input type="checkbox"/> 快樂得不得了
4. 我對現在生活中： <input type="checkbox"/> 沒有任何事感到滿意 <input type="checkbox"/> 一些事感到滿意 <input type="checkbox"/> 大部分的事感到滿意 <input type="checkbox"/> 每一件事都很滿意
5. 我對未來： <input type="checkbox"/> 不樂觀 <input type="checkbox"/> 有些樂觀 <input type="checkbox"/> 樂觀 <input type="checkbox"/> 充滿了希望

**F. 請表達您對下列每句話的看法，並請「圈選」合適的數字**

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 我對自己已有定見，不會在意別人的評價	1	2	3	4	5	6
2. 家庭是一個生命共同體，無論如何我都會把家人放在第一位	1	2	3	4	5	6
3. 親密的人的幸福遠比我個人的幸福來得重要	1	2	3	4	5	6
4. 我們要隨時注意別人對自己的觀感，並做出相應的調整	1	2	3	4	5	6
5. 我對自己的看法，不會受到別人的影響	1	2	3	4	5	6
6. 忠於自我最重要，我不在乎別人怎麼看我	1	2	3	4	5	6
7. 我人生的重要決策都是自己作主，不會受別人左右	1	2	3	4	5	6
8. 為避免別人的負面評價，謹言慎行是絕對必要的	1	2	3	4	5	6
9. 我敢於做別人沒做過的事	1	2	3	4	5	6
10. 我總是將親密的人看作是自己的一部份	1	2	3	4	5	6

**G. 請根據自己的實際情形勾選(✓)最符合你自身情況的選項**

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 我工作的速度必須很快					
2. 我必須很努力工作					
3. 我工作的時間總是不夠用					
4. 我有很多工作要做					
5. 工作量超過我的負荷					
6. 我會幫忙不在的同事處理事務					
7. 我願意花時間幫忙其他同事解決工作上的難題					
8. 我願意配合其他同事休假的要求，而調整我原本的工作時間					
9. 我會努力釋出善意，讓新進同仁感受到工作團隊的歡迎					
10. 即使遇到最困難的公、私處境，我仍會對同事表現					

真誠的關懷和禮貌					
11. 我願意犧牲自己的時間去幫助同事處理公、私的難題					
12. 我願意協助同事做好他們的工作					
13. 我願意分享我的私人物品，以協助同事做好工作					
14. 我非常樂意在這家組織渡過餘下的工作生涯					
15. 我真的覺得組織的問題就是我個人的問題					
16. 我不覺得自己是組織「大家庭」中的一員					
17. 我對這家組織沒有什麼感情					
18. 這組織對我個人來說有重大的意義					
19. 我對這組織沒有強烈的歸屬感					
20. 整體而言，我不喜歡我的工作					
21. 整體而言，我滿意我的工作					
22. 整體而言，我喜歡在這裡工作					

**H. 就一份理想的工作而言，請評量以下各項之重要性**

	非常不同意	相當不同意	有點不同意	有點同意	相當同意	非常同意
1. 能幫助別人	1	2	3	4	5	6
2. 能實現理想	1	2	3	4	5	6
3. 有喜歡的工作環境	1	2	3	4	5	6
4. 有成就感	1	2	3	4	5	6
5. 可嘗試新的觀點與意見	1	2	3	4	5	6
6. 工作穩定有保障	1	2	3	4	5	6
7. 能自作決定	1	2	3	4	5	6
8. 有挑戰性	1	2	3	4	5	6
9. 能發揮領導才能	1	2	3	4	5	6
10. 能得到同伴的友誼	1	2	3	4	5	6
11. 能做許多不同的事	1	2	3	4	5	6
12. 受到別人的尊重	1	2	3	4	5	6
13. 能享有理想的人生	1	2	3	4	5	6
14. 能計畫與管理別人	1	2	3	4	5	6
15. 有足夠的收入	1	2	3	4	5	6
16. 好的組織福利	1	2	3	4	5	6

**I. 請在下列描述句中圈選一個適當的選項，以代表你的實際情況**

你是否覺得...	從不	很少	有時	常常	總是
1. 你的家庭對你有太多要求	1	2	3	4	5
2. 你有太多家庭的事情要處理	1	2	3	4	5
3. 整體而言，家庭責任不堪負荷	1	2	3	4	5

**J. 下面是組織能提供的各項員工輔助與福利方案，請依你們組織的實際情況，請分別勾選(1)是否有提供、(2)你個人是否曾使用過或目前正在使用的方案、(3)將來你想使用這些方案的意願**

方案內容	(1) 有提供	(2) 曾經或目前有使	(3) 若尚未使用過，或將來組織有提供這些方案，你想使用的意願有多高？					
			非常	不	普	願	非	

		用	不願意	願意	通	意	常願意
1. 彈性工時 (彈性上下班時間)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
2. 壓縮工作週 (如：每週四天，每天十小時)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
3. 行動辦公室 (如：在家上班)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
4. 兼職工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
5. 自設托兒中心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
6. 當地托兒津貼	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
7. 托兒資訊／轉介服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
8. 支薪的育嬰假 (女方)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
9. 支薪的育嬰假 (男方)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
10. 老人照顧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

**K. 請根據自己的實際情形勾選 (✓) 最符合你自身情況的選項**

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 組織所提供的家庭友善方案能協助我平衡工作與家庭的責任					
2. 組織所提供的家庭友善方案具有足夠的彈性，能配合我的需求					
3. 我對自己有用到的家庭友善方案感到滿意					
4. 使用家庭友善方案會危害到我工作上的地位					
5. 使用家庭友善方案會傷害到我職涯上的晉升					
6. 使用家庭友善方案會對我的工作造成負面的結果					
7. 使用家庭友善方案會對我的薪水有負面影響					

**L. 下列均為一些常見的形容詞，請勾選 (✓) 最符合你自身情況的選項**

	非常不符合	不符合	無意見	符合	非常符合
1. 有效率的					
2. 有組織計畫的					
3. 積極主動的					
4. 有系統的					
5. 仔細周密的					
6. 小心謹慎的					
7. 務實的					
8. 熟練利落的					
9. 沉著穩定的					
10. 認真盡責的					
11. 不論成敗機率為何，只要我認為可行就會去完成它					
12. 即使與他人意見相左，我仍會提出想法來說服他人					
13. 沒有任何障礙可以阻撓我做我想做的事					
14. 我有發現新機會的洞察力					
15. 一旦看到不順眼的事，我會插手去管					



	非常 不符 合	不 符 合	無 意 見	符 合	非常 符 合
16. 我總是在尋找解決事情的最好方法					
17. 我能夠比別人搶先發現未來先機					

**M. 基本資料**

1	性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	2	年齡：___ 歲	3.	在目前的組織工作了多久？___年 ___月
4	婚姻狀況： <input type="checkbox"/> 已婚/同居 <input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 分 居，離婚或鰥寡			5.	職位： <input type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 中階主管 <input type="checkbox"/> 低階主 管 <input type="checkbox"/> 非主管
6	教育程度： <input type="checkbox"/> 高中/職 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士 <input type="checkbox"/> 其他（請說明）_____				

～全卷完，謝謝您的熱忱參與～

