

國立台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

家長式領導與不同的部屬順從類型：

自我決定論的觀點

Paternalistic Leadership and Different Types of Subordinate's
Compliance: The Perspective of Self-Determination Theory

黃培軒

Pei-Shiuan Huang

指導教授：鄭伯壘 博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, Ph.D.

中華民國100年1月

January, 2011

摘要

組織領導的研究指出部屬的順從是領導主要的目的與結果，部屬的順從是領導表現相當重要的指標。此外，部屬的順從在華人組織中一直有著重要的文化意涵，而華人領導中家長式領導是相當重要的研究典範，因此，本研究將著重於家長式領導與部屬順從之間的關係來做探討。從過去的研究可以發現，家長式領導與部屬順從的關係在理論與實徵研究上的不一致。回顧相關的文獻，家長式領導視部屬的順從為華人文化下一種合模的「行為表現」，而忽略了順從本身可能有著內在機制上的差異，此外，許多研究指出部屬的順從行為背後，可能有著動機上的差異，因此，本研究將從動機的觀點去區分不同類型的順從概念。基於順從類型區分之目的以及順從特性與外在動機的關聯性，本研究將採用著重於外在動機類型區分的自我決定論，當作順從概念區分的主要基礎。在區辨出不同的部屬順從概念後，本研究將進一步去探討家長式領導與不同部屬順從概念之間的關係，以釐清家長式領導與部屬順從在過去研究的不一致。所以，本研究有以下兩項目的：（1）借用自我決定論的動機觀點去區分不同的部屬順從類型。（2）檢驗家長式領導與不同類型的部屬順從之間的關係。從研究一的探索性因素分析、構念關係網以及信度的檢驗，發現部屬順從確實可以被區分成四種自主程度不同的類型。接著，研究二去驗證三種家長式領導與四種部屬順從之間的關係，由區段迴歸的分析，結果顯示三種家長式領導在四種部屬順從上確實呈現出不一樣的預測型態。透過本研究的探討，有助於家長式領導與部屬順從之間關係的釐清，並彌補過去研究的缺口。

關鍵字：自我決定論、部屬順從、自主、家長式領導。



Paternalistic Leadership and Different Types of Subordinate's Compliance: The Perspective of Self-Determination Theory

Pei-Shiuan Huang

Abstract

Previous researches on organizational leadership have pointed out that subordinate's compliance is the propose and product of leadership, namely that subordinate's compliance is an important criteria of leadership effectiveness. The concept of subordinate's compliance has an important meaning in Chinese organization. In addition, paternalistic leadership is an important research paradigm in Chinese organizational setting as well. Therefore, this research focuses on the relationship between paternalistic leadership and subordinate's compliance. Literature indicated that there was inconsistent between theoretical assumption and empirical studies evidence on the relationship between paternalistic leadership and subordinate's compliance. According to relevant research, paternalistic leadership leader would consider subordinate's compliance as appropriate behaviors, which disregarded the possible difference of compliance's internal mechanism. However, many studies also pointed out subordinate's compliance could along with different kinds of motivations. Thus, this study will discriminate different concepts of compliance from the perspective of motivation. Due to the goal of discriminating types of compliance and clarifying the relationship between compliance and external motivation, this study will use the self-determination theory that focuses on

discriminating different types of external motivation as the basis of discriminating different types of compliances. After that, this study will examine the relationship between paternalistic leadership and subordinate's compliance then. Overall, this study has two proposes: First, this study discriminate different types of subordinate's compliance, taking the perspective of self-determination theory. Second, this study will test the relationship between paternalistic leadership and different types of subordinate's compliance. In study 1, the results of exploratory factor analysis, criterion related validity and reliability showed that subordinate's compliance could be divided into four types, and each has different level of autonomy. Study 2 tested the relationship between three dimensions of paternalistic leaderships and four types of subordinate's compliances. The result f block regression analysis showed that three dimensions of paternalistic leaderships have independently different effect on four types of subordinate's compliances. These findings help to clarify the relationship between paternalistic leadership and subordinate's compliance and supply to the deficiencies of previous researches.

Keywords: self-determination theory, subordinate's compliance, autonomy, paternalistic leadership.

目次

第一章 緒論.....	1
第二章 研究一：順從概念的區分.....	5
第一節 文獻回顧.....	5
第二節 研究方法.....	23
第三節 研究結果.....	36
第三章 研究二：家長式領導與四種部屬順從關係之探討.....	41
第一節 文獻回顧.....	41
第二節 研究方法.....	58
第三節 研究結果.....	71
第四章 綜合討論與建議.....	83
第一節 結果討論.....	83
第二節 研究貢獻.....	85
第三節 研究限制與未來研究方向.....	88
參考文獻.....	93
附錄一 內容效度問卷.....	105
附錄二 研究一問卷.....	109
附錄三 研究二問卷.....	115
附錄四 哈門氏單因子檢定.....	121



表、圖目次

表一	內容效度評估結果.....	25
表二	LMX 題目的因素分析.....	32
表三	主管承諾題目的因素分析.....	33
表四	SDS 題目的因素分析.....	34
表五	WLOC 題目的因素分析.....	35
表六	未刪題之部屬順從題目的因素分析.....	37
表七	刪題後之部屬順從題目的因素分析.....	38
表八	部屬順從與各相關構念間的相關分析.....	39
表九	樣本組成.....	59
表十	家長式領導題目因素分析與信度的結果.....	63
表十一	家長式領導题目的描述性統計資料.....	64
表十二	部屬順從题目的描述性統計.....	65
表十三	區段迴歸分析模式.....	70
表十四	測量模式之適合度比較.....	72
表十五	各變項間的相關分析.....	73
表十六	家長式領導對四種順從之區段迴歸分析.....	77
表十七	家長式領導與四種部屬順從關係之假設驗證結果.....	81
圖一	自我決定論區分的動機類型.....	20
圖二	四種順從與相關構念間的關係.....	30
圖三	家長式領導與部屬反應.....	45
圖四	家長式領導與四種順從的關係架構圖.....	57



第一章 緒論

組織領導的研究指出部屬的順從是領導主要的目的與結果（吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘，2008），當部屬順從主管的指示時，則有助於組織內部的運行，達成工作上的目標。而Yukl(2002)在「組織領導」(Leadership in organization)一書中也提到，領導是一種影響成員的歷程，使成員能夠遵循指示，以利於團體目標之達成，其中，領導者指的是影響團體成員並使其願意或勉強順服其要求者，而部屬的順從就是領導者影響力發揮的結果。Cooper(2003)對於領導的看法更指出，如果部屬不願意遵循與順從則不算是領導。由過去學者們對於領導的看法，不難發現領導的主要目標與結果即在使部屬順從，因此，部屬的順從對於主管的領導來說，是一項相當重要的效能指標。此外，Etzioni(1961)指出部屬的順從包含了結構性與動機性的成分，與組織中許多變項都有很大的關係，例如：組織所追求的目標、組織中的權力結構、部屬在組織中的動機狀態等，是組織發展與運作相當重要的基礎，故其以部屬的順從做為組織分析的主要單位。由上述的說法可知，部屬的順從不只是領導效能的重要指標，更是了解組織運作的重要基石，因此，有必要對部屬的順從做深入地探討。

由過去華人儒家文化對於上下角色規範與義務的要求，我們也可以了解部屬的順從在華人組織中有著重要的文化意涵。過去儒家思想的人倫觀強調一項人際互動的原則，即所謂的尊尊法則，指的是下位者應順從上位者，並依循其指示而行，以符合儒家「禮」之精神（楊國樞，1993）。而儒家在五倫中也強調不同角色有其應盡的責任與義務，而每種角色關係皆具有相當清楚、具體的角色行為，扮演好各種人倫關係是人生重要的目標，由於上下間權力的不對等，所以認為下位者（含：臣、子、妻、弟）有順從上位者（君、父、夫、兄）的責任與義務（Farh & Cheng，2000），而這些傳統的價值與角色關係會透過家族化的歷程概化到華

人的組織企業中，影響組織中上下角色間的互動方式與準則（楊國樞，1995）。依循此種文化脈絡，組織中的個體會將上下位者的角色規範加以類化，進而影響組織成員間的互動關係，其中部屬（下位者）對領導者（上位者）有展現順從的義務（鄭伯壘，1995）。此外，在華人主管忠誠的研究中更將部屬的順從視為效忠主管的重要元素之一（姜定宇、鄭伯壘、鄭紀瑩、周麗芳，2007）。由此可以突顯出順從反應在華人組織企業中的文化意涵與重要性。

從過去華人領導的研究可以發現，家長式領導一直是相當重要的研究典範，許多實徵研究已經證實家長式領導在實際場域中擁有相當廣泛的應用性，無論是在企業、軍隊或是教育場域，都可以發現家長式領導在華人組織中有著重要的預測效果（羅新興、陳忠虎、陳秀清，2004；許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯壘、周麗芳，2004；鄭伯壘、謝佩鶯、及周麗芳，2002）。此外，研究更指出家長式領導不僅出現在具有強烈家族主義色彩的家族企業中，更普遍地存在於其他類型的組織企業，而且不受到領導階層的限制，皆會顯現於不同層級的領導者（林柏穎，2008）。最後，在跨地研究及不同文化領導效果的比較中，家長式領導在大陸企業樣本中仍具備顯著的預測力，而且，在控制西方的轉型式領導後發現此領導行為對於部屬效能仍具有額外的影響效果，由此可知此領導理論在華人組織中具有良好的預測效果與適用性（鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立及彭泗清，2003；Cheng, Chou, Huang, Wu & Farh, 2004；牛君白，2006）。基於上述部屬順從對於領導的重要性、順從在華人組織中的重要文化意涵以及家長式領導在華人組織中廣泛的適用性，因此，本研究將著重在家長式領導與部屬順從之間的關係來做深入地探討。

然而，回顧過去的研究可以發現，家長式領導與部屬順從的關係在理論與實徵研究上的不一致。鄭伯壘（1995）指出個體的價值觀是一種內化的規範信念，

會引領個人的行為，順著此一觀點其在臨床觀察中發現領導人與部屬之間的行為反應也呈現此種關係。當華人企業主管具有高度的家長權威價值時，會表現出專權、低估部屬能力以及印象整飾等優勢與支配的行為，而基於傳統文化對於下位者的角色規範，相對於主管所展現的優勢、控制行為部屬會產生服從的價值與義務，進而去約束自己展現合模的行為 (patterned behavior)，其中一項合模的行為反應就是順從。順著此研究的觀察結果，Farh與 Cheng (2000) 進一步發展了家長式領導的三元模式，其中更將部屬的順從視為一種重要的部屬反應。基於部屬順從與家長權威之間的特殊關係，此理論模式指出部屬的順從會受到主管的威權領導所引發，而且彼此存在著一對一的對應關係。但是，由過去家長式領導與部屬順從的實徵研究顯示，在排除控制變項的影響效果後，威權、仁慈與德行三種家長式領導都能夠正向地去預測部屬的順從反應 (Cheng, et. al, 2004; Farh, Cheng, Chou & Chu, 2006)。這些結果顯示出家長式領導在理論與實證研究上的不一致，也說明了不同於威權領導特性的仁慈與德行領導皆能引發部屬的順從反應，但三種領導行為所引發的部屬順從是相同的嗎？如果不同，彼此之間有何差異？與家長式領導又有何關係呢？本研究試圖回答這些問題，以釐清家長式領導與部屬順從的關係。

由相關的文獻可以發現，家長式領導主要將部屬的順從視為一種華人文化下合模的「行為表現」，但忽略了順從本身可能有著內在機制上的差異。鄭伯璜 (1995) 的臨床觀察則發現在不同的組織與領導情境下，部屬展現的順從行為存在著不同的原因和理由。而這些「原因」其實隱含著動機的意涵 (劉兆明, 1992; 徐瑋玲, 2003)，Ryan 與 Connell (1989) 更指出個體行為背後的原因即代表著不同的動機狀態。

根據上述之說法，研究者認為部屬的順從可能有著動機上的差異，因此，本研究將採用動機的理论觀點去區分不同類型的部屬順從反應。然而，動機的研究有相當多的理論派典，例如：需求層級理論 (Hierarchy of needs theory)、公平論 (Equity theory)、期望理論 (Expectancy theory)、工作特徵論 (Job characteristics theory)、目標設定理論 (Goal-setting theory)、認知評價理論 (Cognitive evaluation theory) 與自我決定論 (Self-determination theory) 等，該選擇何種理論當作本研究概念區分之基礎？首先，本研究認為順從可依不同的動機狀態被區分成不同的類型，所以，必須選擇一個著重在動機類型區分的動機理論。此外，由順從的特性來看，其比較屬於一種受外力驅使而非個體本身的興趣所展現出來的反應，此一特性與過去動機理論所提的「外在動機」有較大的關聯性。整合上述兩點可知，本研究需要一個著重在外在動機類型區分的動機理論。回顧不同動機理論的特性，研究者認為Deci 與 Ryan (1985) 所發展的自我決定論最符合本研究的需求，因此，本研究將採用此理論的外在動機觀點做為順從概念區分之主要基礎。概念區分完後，將進一步去檢驗家長式領導與不同部屬順從類型之間的關係，以彌補過去家長式領導在此議題上的缺口。

綜合以上論點，本研究的兩項研究目的如下：(1) 採用自我決定論的觀點去區分部屬的順從反應。(2) 檢驗家長式領導與不同部屬順從類型之間的關係。本文將兩項研究目的分別拆成兩個研究來進行，藉此釐清家長式領導與部屬順從之間的關係。

第二章 研究一：順從概念的區分

第一節 文獻回顧

壹、順從反應

為了釐清領導與部屬順從的關係，因此，研究一先針對順從的概念作深入地探討，將著重在過去順從概念的區分與發展，之後再就順從的本質與成分做介紹，透過這些瞭解進一步將順從的概念加以豐富化：

一、順從概念的區分與發展

(一)外在受迫的行為表現

過去社會影響的研究中，主要著重在個體的行為如何受到團體和他人所影響，而個體的順從則為其中一種重要的社會影響類型，Yukl (2002) 認為順從是領導者影響力發揮的結果之一，指的是目標人物 (target) 願意去做影響者 (agent) 所要求的事，但是表現得並不熱切而是有些冷淡，而且只肯稍做努力，此時影響者只影響目標人物的行為而非態度，並認為此決定非最佳的處理方式，無法有效地達成目標。劉安彥 (1988) 指出順從強調內心的不願意，只是外顯行為上的附合展現。Aronson (2004) 更進一步從行為背後的原因去描述順從，認為順從是個體為了獲得酬賞或避免處罰所驅使的一種行為。由上述的說法可知，

過去研究大都將順從試為一種個體受到外在因素影響所迫使展現的行為改變。

(二)行為與態度的順從

在權力 (power) 的研究中，將順從視作面對權力所展現出來的最直接反應，與權力的使用有最直接的關係也是最適合的效標變項 (Bachman, Smith & Slesinger, 1966 ; Student, 1968 ; Ivancevich, 1970 ; Rahim & Buntzman, 1989 ; Rahim & Afza, 1993) ，因此，研究者會進一步去看不同權力基礎與順從之間的關係，為了釐清各種權力基礎的差異，研究者更對順從的概念作進一步的區分與探討。Merton (1959) 、Warren (1969) 進一步去探討個體在組織團體中，不同類型的權力基礎是否會引發個體產生不同的反應類型？而研究將個體在團體中的從眾反應區分成行為與態度上的從眾 (behavioral-attitudinal conformity) ，行為上的從眾指的是外在行為上對團體規範的順從，而沒有內化此一規範；態度上的從眾則包含了團體規範的內化與外在行為的順從，所以，個體從事此行為時其內在的信念、價值與外在行為相符合。結果發現不同的權力基礎確實在兩種從眾的類型上有不同的關聯性。之後Rahim (1988) 、Rahim和Buntzman (1989) 在領導者與部屬互動的權力研究中，更沿用了這兩種概念將人際之間相互影響的順從反應區分成行為的順從 (behavioral compliance) 與態度的順從 (attitudinal compliance) ，並進一步去發展相關的測量工具，其中行為上的順從指的是行為表面上順服影響者的程度；而態度上的順從指的是個體自我內在傾向於去順服影響者期望的程度。行為順從的展現主要是為了從影響者身上獲得自己所想要的回饋，或是因為個人與團體所傳達的壓力而去順從；反之，當影響者對個體的自我概念或定義產生影響時，對個體會形成真誠的說服使個體內在的態度產生改變 (Emans, Munduate, Klaver & van de Vliert, 2003) 。此種區分有別於過去對於順從概念的了解，進一步從內在態度的層面去思考順

從，將其概念予以豐富化。

不過此種區分仍有其限制，雖然這兩個概念彼此在背後的動機與內在機制上有所不同，但兩者在概念上是有所重疊的，根據兩概念的定義可以發現態度上的順從其實包含著行為上的順從。Turner(1991)的觀點也指出，個體的行為與態度彼此之間是相互影響，而非彼此獨立的，因此，兩種類型無法清楚地區分開來。此外，在測量工具的操作型定義上：行為的順從指的是部屬實際執行 (actually carries out) 上位者要求的程度，具體的題項如：我順從我主管的指示行事；而態度的順從指的是個體想要順從 (wants to follow) 上位者的程度，實際的題項如：我喜歡遵照我主管的指使去做 (Afza, 2005)，由操作型定義可知，當部屬對主管有態度上的順從時，也會影響部屬對主管產生行為上的順從，此種特性造成兩概念無法有效地被加以區分 (Emans, Munduate, Klaver & van de Vliert, 2003)。而Rahim 與 Buntzman (1989)、Afza (2005) 則採用這兩種順從概念，進一步去檢驗主管權力與部屬順從之間的關係，結果顯示五種權力皆與總順從量表(行為順從加態度順從的分數)有顯著關係，不過因兩概念的重疊性，所以，當個體對影響者展現態度的順從時，其自然也會對影響者展現行為上的順從，此種特性也造成了研究預測的局限性。

(三)背後機制的探討

基於上述的限制，也有許多學者從順從反應背後的機制去做更細緻且豐富的區辨，Kelman早期的研究也著重在外在行為上的順從與內在態度上的接受兩種反應的區分，然而，透過對社會現象的觀察，其發現有很多重要的社會影響例子並不能被這兩種反應做解釋，所以，其後來著重在探討個體反應背後態度歷程的改變 (Kelman, 1961)，更進一步發展一個理論架構去解釋個體在不同的社會情境

影響下，個體反應背後的歷程機制是如何變化的（Kelman, 1958）。此外，在說服技巧的研究中，Cialdini（1993）研究了不同行業的推銷人員，將這些人員的銷售技巧整理成不同的順從技巧，並針對不同技巧去探討個體順從背後的原因機制（Cialdini & Trost, 1998; Boster et al., 1999; Cialdini & Goldstein, 2004），其認為個體的順從由三大目標所驅使：正確性的目標（goal of accuracy）、親合性的目標（goal of affiliation）以及正向自我概念維持的目標（goal of maintaining a positive self-concept），正確性的目標指的是個體渴望在動態的社會環境下做出適合且正確的反應；親合性的目標人類傾向和他人創造與維持一段有意義的關係個體，所以，當個體對另一個人有好感時，個體會為了維持此段關係而去順從此人的要求；正向自我概念維持的目標指的則是個體有強烈的增強自我概念的需求，而個體會透過自己的行為與信念、特性與價值的一致性而去維持正向的自我概念。因此，在不同情境下個體會因為不同的目標而對影響者展現順從。

由以上的研究可知過去認為順從不只有單一的概念，因此，過去將順從區分成行為與態度兩種類型，但是基於兩概念本身的限制，許多學者開始從背後的內在機制去探討順從，藉此解決概念重疊的問題，並將順從概念加以豐富化，增進對實際現象的解釋與預測。

二、順從的動機成分

在探討順從內在機制時，從過去權力（power）以及Etzioni的觀點可以發現順從本質上含有動機的成分，而個體的順從在不同的社會情境影響下，會有動機上的差異：

(一) 權力的觀點

社會影響指的是個體的認知、態度以及行為受到其他人或團體所影響而產生改變，其中權力 (power) 就是影響他人使其產生改變的重要因素之一 (Raven, 1965)，French 和 Raven (1959) 提出了五種權力基礎，認為領導者會利用不同的權力去影響部屬使部屬產生順從，其中包括：獎賞權 (reward power)、合法權 (legitimate power)、強制權 (coercion power)、專家權 (expert power)、參照權 (referent power)。其中獎賞權指的是領導者對部屬擁有控制或管理報酬 (金錢、晉升等) 的權力；強制權指的是領導者擁有提供部屬負向結果 (處罰、減薪) 為基礎的能力，而專家權指的是領導者本身擁有專門知識和技術，足以領導他人，而產生領導作用的權力；合法權是由組織正式任命領導部屬的權力，就是組織成員所接受的法定職權；最後，參照權則是當部屬對領導者的領導心悅誠服，願意遵從他的意見時，領導者則對部屬具有參照權。不同的權力類型代表著不同種類的資源，所以，當領導者對於部屬擁有不同的權力時，部屬對領導者順從的原因與動機也會產生變化。之後許多學者也延用了 French 和 Raven (1959) 的權力 (power) 觀點，去看不同權力類型與順從之間的關係 (Rahim & Buntzman, 1989; Rahim & Afza, 1993)，也進一步驗證了不同權力類型對於部屬的工作滿意度、順從、組織承諾等具有不同的影響效果 (Bachman, Smith & Slesinger, 1966; Student, 1968; Ivancevich, 1970)。

(二) Etzioni 的順從觀點

Etzioni (1961) 認為順從普遍存在於所有的社會單位中，是由上位者展現權力 (power) 去控制下位者以及下位者面對這些權力控制時所展現的傾向所組成的一段關係。因此，順從包含了兩個成分：結構性的成分 (structural) 與動

機性的成分 (motivational)。結構性的成份指的是組織中所採用的權力類型；而動機性的成分則是部屬對於這些權力結構的心理歷程與反應傾向。其將權力類型分成三類：(1) 受迫式的權力 (coercive power)：採用體罰或威脅去控制他人；(2) 獎酬式的權力 (remunerative power)：透過資源或者獎酬上的掌控去控制他人；(3) 規範式的權力 (normative power)：透過象徵性的儀式酬賞與剝奪，去滿足或損害他人的自尊，藉此達到控制他人的方式 (例：給予下位者接受或正面的回饋)。至於動機的成分則包含了三種投入 (involvement)：(1) 疏離投入 (alienative involvement)：意指部屬因畏懼受到懲罰或不當對待領導者而順從；(2) 計算投入 (calculative involvement)：意指部屬因趨利避害而順從領導者；(3) 道德投入 (moral involvement)：意指部屬因內化或認同領導者而順從 (Etzioni, 1961)，Etzioni將這三種權力與動機相互配對形成九種不同的順從類型，並使用這些不同的順從類型做為組織型態分析的重要依據，並據此去比較不同類型的組織之間有何差異。因此，基於Etzioni的觀點，其認為一個領導者之所以具影響力，可以使部屬展現順從，主要是透過引發部屬的三種投入來達成，而順從即反映了領導者權力與部屬投入之間的一種關係。換言之，順從是領導者影響力發揮的結果，而引發部屬順從的方式很多，相對地，伴隨而來的順從動機與內在歷程也就有所不同。所以，從Etzioni對於順從的界定，我們可以清楚了解到順從反應背後其實隱含著不同的內在機制，隨著組織中權力 (power) 的展現，部屬的順從會有不同的動機狀態。

由以上觀點可以發現順從是個體在不同權力或社會影響之下所產生的相對應反應，然而，其不僅僅只是行為或態度上的變化，改變的背後其實還隱含著不同的原因與動機狀態。所以，從過去對順從的看法可以發現，順從其實含有動機的成分，在不同的組織與領導情境下部屬對組織或領導者展現的順從存在著內在動機上的差異。

三、小結

由上述文獻的回顧，我們可以歸納出兩項重點：（1）順從並非單一的概念，可能有內在機制上的差異。（2）順從概念本身含有動機的成份。過去對於行為與態度順從的區分提出了很多的限制，之後的研究趨勢開始從順從的內在機制去做探討，而順從概念本身存在著不同的動機成分，會因不同社會環境的影響而產生不同的動機狀態。基於過去順從概念發展的限制以及順從概念的本質，本研究欲從內在動機的差異去區分順從，將其概念加以豐富化，進一步提升現象預測的解釋效果。

貳、自我決定論 (self-determination theory, SDT)

基於上述的理由，本研究欲嘗試用動機的觀點去區分不同的部屬順從，所以接下來將選擇適當的動機理論當作概念區分的基礎，並就理論的內容做進一步的介紹：

一、動機理論的選取

過去「工作動機」一直是組織研究裡相當熱門的研究議題，無論在學術或是實務應用上皆有其重要性。學術上，工作動機也一直是組織心理學重要的理論基礎（劉兆明，1992）。基於工作動機的重要性，過去有許多學者紛紛提出不同的工作動機理論，那該選擇何種動機觀點做為順從區分的理論基礎呢？以下就本研究的需求做進一步的介紹。

(一) 選取的依據

首先，回顧過去順從的文獻發現順從背後確實隱含著不同的動機狀態，因此，需要一個著重於動機類型區分的動機理論，當作區分各種順從類型的基礎。此外，由順從反應的特性與內外動機之間的關係來看，過去對於內在動機所下的定義：個體從事一個行為是因為此行為本身對個體來說是相當有趣的，其可以激發個體的熱情，並享受此種行為，是由內在促發所產生（Deci, 1975；Porter & Lawler, 1968；Deci & Ryan, 1985；Deci & Ryan, 2008）；反觀，外在動機指的是個體從事此行為是為了得到工具性的酬賞，或此行為有利於個體目標的達成，由外在刺激促發所產生（Deci & Ryan, 1985；Gagne & Deci, 2005；Deci & Ryan, 2008）。而過去研究對於順從的看法（行為和態度的順從）指的是個體去改變自己的行為或態度進而去滿足影響者的要求（Rahim & Buntzman, 1989），而這些改變可能是為了從影響者身上獲得酬賞（例如：外在報酬、讚美與資源），或是因為欣賞、認同影響者本身的能力與價值而做出順應其要求的改變（Etzioni, 1961；鄭伯壘, 1995），所以，順從比較是受外在因素促發所產生的行為反應，而非出於個體本身對此行為事件本身的興趣。顯然地，根據順從的特性與內外動機的定義，可以知道部屬的順從較不可能是出自內在動機，普遍來說，順從並不是新奇有趣的、具吸引力的，故主要與外在動機有關。將上述的特性加以整合，可以發現本研究需要一個著重在外在動機區分的動機理論來做為順從區分的主要基礎。

(二) 自我決定論的特性

然而，回顧過去不同的動機觀點可以發現，Deci和Ryan（1985）所發展的自我決定論比起其他理論更著重在動機類型上的區分，特別是在外在動機上的區

辨，反觀過去多數的動機理論主要在探討個體對於一份工作任務的總動機量的高低，而非強調動機的不同類型，例如：Vroom(1964)的期望理論、Hackman和Oldham(1980)的工作特徵理論等，皆視動機為一個單一的概念，用動機量的總和去預測組織中的現象，就連Porter和Lawler(1968)提出的內外在工作動機的模型也認為兩者具有累加性(Gagne & Deci, 2005)。

此外，過去將動機區分為內外動機的理论認為當個體的行為採取外在動機時只是為了獲得外在的具體酬賞或避免處罰，所以，完全不具有自主性，是受控制的；但自我決定論對此則有不同的看法，其認為行為背後的外在動機會因個體內化行為規範與價值的不同程度而有自主感受上的差異，此種差異也豐富了外在動機的概念(Ryan & Deci, 2000)。而且，過去的研究也發現這些不同的外在動機類型在許多的組織變項上，皆有不同的預測效果，例如：員工的工作滿意度、工作態度、組織承諾、心理幸福感、工作績效、離職傾向與目標達成等(Breaugh, 1985; Sheldon & Elliot, 1998; Gagne & Koestner, 2002; Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993; Sherman, . 1989)。因此，相較於其他理論，自我決定論對於外在動機有更細緻的區分，對於組織現象的了解也更加的豐富、更具適用性。

綜合以上論點可以發現順從的特性與自我決定論之間有著密切的關聯性，因此，本研究將借用自我決定論的觀點去區分不同類型的部屬順從，接下來將分別針對自我決定論的發展、本質與內涵做進一步地探討。

二、自我決定論的發展

（一）內外動機關係的爭辯

自我決定論的發展可以回溯至內外動機之間關係的爭辯而來。早在1968年，奠基在Vroom（1964）所提的期望理論，Porter和Lawler提出了一個內外在工作動機的模型，並分別為兩種動機下了不同的定義，內在動機指的是個體因為對此行為本身感興趣而主動的去做此行為；而外在動機指的是個體展現此行為是為了獲取外在具體的酬賞與讚美。而Porter和Lawler（1968）認為這些內外動的酬賞具有累加性（additive）可以加總成一個整體的工作滿意度來做預測。

然而，另一派的學者則認為此種累加性的說法是有問題的，Deci（1971）發現具體的外在酬賞會削弱內在動機，但是口語的讚美則會增加個體從事此行為的內在動機，因此其認為內外動機具有正負向的交互作用而非累加性。隨後，Deci和Ryan（1980）即發展了認知評價理論（cognitive evaluation theory, CET）去解釋外在因素對於內在動機的影響。因此，認知評價理論主要集中在內在動機的探討，去看社會環境中有哪些因素會去促進或削弱內在動機，所以，開啟了一系列外在因素如何影響內在動機的相關研究（Gagne & Deci, 2005）。

（二）認知評價理論的限制

不過，此理論在實務界的應用上有其限制（Robbin, 2001，引自徐瑋伶，2003），因為其認為外在的酬賞普遍來說會削弱個體的內在動機，不過在現實的工作場域裡人們工作最主要是為了賺錢，所以，用錢做為主要的動機策略似乎是較為實際且更具吸引力的。還有此理論主要是採實驗室的操弄來進行，受試者也大多採用學生樣本，因此，得到的結果會與真實的組織現況有所差距。此外，實

際的組織場域裡有許多的行為不會是由內在感興趣的內在動機所引發，而且透過參與式領導等策略去提升員工的內在動機有時在組織中也不易實行。加上此理論對內外動機間的關係是持相互衝突、影響的一種看法，所以，此理論對於實務管理者來說隱含著兩個截然不同的管理方式，要不就是去減少外在因子的使用以提升內在的動機，否則就是使用酬賞去擴大外在動機而忽略內在動機（Gagne & Deci, 2005），但這些論點在複雜的組織情境中似乎顯得過於單純且受限，故其應用性受到很大的質疑。除了適用性的問題，認知評價理論還有一個很大的限制，由於主要探討的重點在內在動機，而當一個行為不具有新奇性、挑戰性、吸引力，使個體主動地去執行時，即不包含在內在動機的探討範疇中（Ryan & Deci, 2000）。所以，要了解這些行為，勢必要深入地去探討外在動機的本質。

（三）外在動機的區分—自我決定論

基於認知評價理論的限制以及內外動機關係的模糊性，學者開始者將目光轉移至外在動機的探討上，Deci與Ryan（1985）引進了有機體的整合理論（organismic integration theory, OIT），將外在動機的類型做更精緻地區分。而自我決定論（self-determination theory）就包含了認知評價理論與有機體整合理論兩個次理論，分別集中在探討內、外在動機，而自我決定論最主要就是在釐清兩類動機間的關係，並將動機的類型作更加精緻的劃分與整合（Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2008）。

三、自我決定論的本質與內涵

(一) 自我決定論的核心動力

自我決定論包含了認知評價理論 (cognitive evaluation theory, CET) 和有機體整合理論 (organismic integration theory, OIT) 兩個次理論，其中CET主要是奠基在1960年代需求論的觀點發展而來，認為個人對於自我能力的肯定 (need for competence) 與自我作決定的需求 (need for self-determination) 是促使個體行動最為主要的內在動力，而外在的酬賞與誘因則會降低這些內在的需求 (劉兆明，1992)。其中「自我決定的需求」就是自我決定論相當重視的一種內在趨力與酬賞。而Deci與Ryan (1985) 在外在動機的區分上也是採用自我決定感的程度做為類型劃分的核心機制。而自我決定論引用了內化理論的觀點 (theory of internalization)，此理論強調個體會因內化行為規範的程度不同而在行為原因的自我知覺 (即原因知覺的核心，perceived locus of causality, PLOC) 上會產生差異，其中原因知覺的核心 (perceived locus of causality, PLOC) 指的是個體知覺其行為的原因是出自於內在 (internal) 或外在因素 (external) 的程度，當內化程度越深，表示個體也越接受此行為規範，因此從事此行為時，個體的內在衝突感越小，會越知覺自己的行為是出於內在自願而非其他外在因素所迫使，此時個體知覺到的行為原因較屬於內在傾向；反之亦然。由此可知，內化程度不同的個體在行為原因的知覺上會有所差異，進而影響其行為展現的自主與自我決定感 (Ryan & Connell, 1989)。

(二) 自我決定論的核心基礎

有別於過去理論對於外在動機的界定，Deci與Ryan (1985) 認為，外在動機

會隨著個體在行為的規範與價值上有著內化與整合程度的差異，進而產生自我決定感不同的外在動機狀態，藉此將外在動機做更細緻的區分。而此種觀點主要奠基於有機體的整合理論（organismic integration theory），其包含了兩項主要的論點：（1）個體的行為會受到經驗所形塑的內在結構所調控；（2）人類具有主動與成長傾向的本質。而這兩個論點可用來說明個體社會化發展的過程，其認為個體的社會化即是人們內化與整合自我內在的結構與外在規範的歷程，此理論強調個體內在結構與外在環境、規範之間的和諧，透過內化與整合外在的規範個體的內在系統會更傾向於精緻且完整，進而提供個體更加自主且有效的調節功能（Deci & Ryan, 1985；Ryan, 1995），此有利於個體與外界的互動以及生命的發展。其中內化（internalization）指的是個體接受一個價質與規範；整合（integration）則是個體將接受的價值轉換成自我的一部分，隨後，個體從事這個行為會比較自願、自發而非受迫（Ryan & Deci, 2000）。而個體對一行為規範的內化與整合程度不同會反應在行為原因的自我知覺（PLOC）上，這些知覺的差異則反映出個體行為背後的不同動機狀態，當個體對此一行為規範的內化與接受程度不同，個體的內在系統與外在環境間的衝突感也會產生變化，進而影響個體在此行為上的自主程度（Ryan、Connell & Deci, 1985）。

（三）自我決定論的運作機制

然而，個體內化的程度會受到三種基本心理需求的滿足所影響，這些需求分別是：自主（Autonomy）、能力感（competence）、關係（relatedness），其中又以自主需求的影響最大（Ryan & Deci, 2000；Gagne & Deci, 2005）。因此，內化與整合程度的高低取決於當下的環境與個體過去的生活經驗，當情境可以滿足個體這三種需求的程度越高，特別在自主需求的滿足上，則內化與整合的情況也越深，從事此行為時也會產生更具自發性的動機狀態，自我決定感也就越強。

所以，就算從事行為的動機不是內在動機，個體隨著行為價值內化的程度越深，從事行為的動機也會越主動，自我決定感也越強，而非全由外在因素迫使所產生。隨著此觀念的引入，說明了人們受到外在環境的影響時，可能會因為這三種需求滿足的不同，而有內化程度的差異，進而影響行為展現的自主性（Deci & Ryan, 2008；Ryan & Deci, 2000；Gagne & Deci, 2005）。

（四）自我決定論的四種外在動機

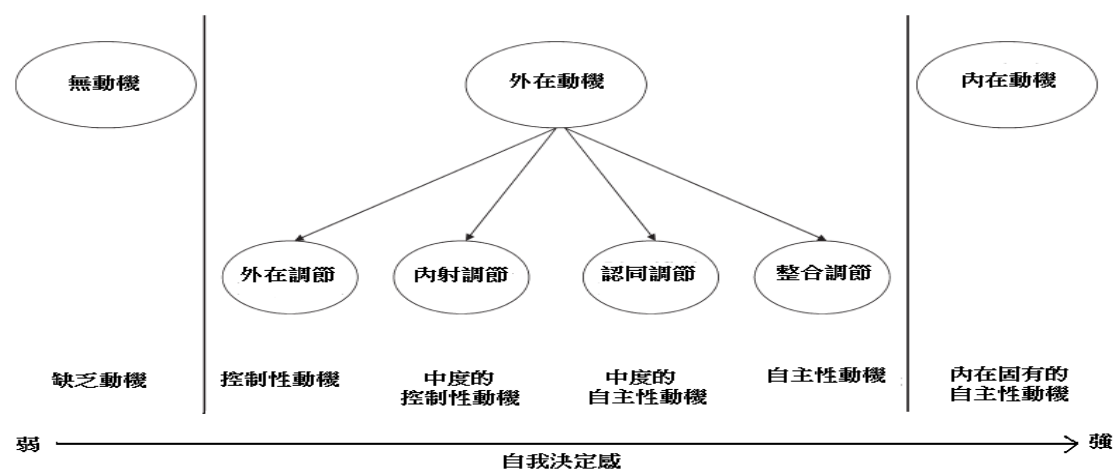
依循此論點Deci與Ryan（1985, 2008）認為外在動機會因個體內化與整合此行為價值與規範的程度而發展出四種自我決定感不同的外在動機狀態：（1）外在調控（external regulated）：指的是採取某行為是為了外在的酬賞或避免處罰。（2）內射調控（introjected regulated）：採取某行為是為了提升自尊或避免罪惡感。（3）認同調控（identified regulated）：採取行為是因為其背後的價值與規範對個體來說是重要的，個體認同此行為的規範與價值，將其視為自我的一部分。（4）整合調控（integrated regulated）：個體不僅認同此行為的規範與價值並將此規範及價值與個體自我內在系統中的其他層面加以整合，使自我的各個部分更加一致，發展更加完整。

而外在與內射調節指的都是個體被控制，受迫性地去從事某一行為，而非自發、自願性的去做，兩者的主要差異在於外在調節為外在的因素迫使個體產生行為，像外在的處罰；內射調節則是因內在的不好感受而被迫產生行為，像內在的罪惡感。然而，從內射動機開始個體已有了最初步的內化，不過程度相當低，個體還沒將此價值、規範視為自我的一部分，例如：一些社會既定的傳統價值與規範，個體知道也接受這些規範在其生存的環境下是相當重要的行為準則，但個體本身尚未將這些規範加以認同視為自我概念的一部分，所以當個體從事此行為時

會因內外衝突產生罪惡、羞愧感進而迫使其產生相對應的行為反應，此種動機屬於一種內在受迫式的動機狀態，故有較低的行為自主性。由於這兩類動機屬於內外受迫的狀態，因此，自我決定感相對來說會比較低。至於認同與整合這兩種類型皆屬於內化程度較深的動機狀態，由於兩者皆將行為的價值與規範內化成自我內在系統的一部分，所以個體在從事此行為時，會認為其與自己的內在價值系統相當一致且重要，內外之間的衝突較小，因此個體做起來會更加的自主、自發，自我決定感也會更強。然而，兩者最主要的差異在於內化的價值是否與個體自我概念系統中的其他層面做有效地結合，相較之下，整合調控的整合程度比認同調控更深、更加完整，所以自我決定感也較強，因此，整合調控更強調內化的價值與個體自我概念各個層面的結合，也就是此種價值在個體自我概念上的擴張（Deci & Ryan, 2008；Ryan & Deci, 2000）。

然而，這四種類型的差異不只呈現在自我決定感的程度上，此四種動機更具有本質上的差異，彼此在控制調節的歷程與機制上以及伴隨的經驗上皆有所不同。由這四類動機的特性與自我決定感的高低，有學者將前面兩類調控歸類成控制性動機（controlled motivation）；後面兩類調控與內在動機則歸類為自主性動機（autonomous motivation）（Deci & Ryan, 2008；Williams, Grow, Freedman, Ryan, & Deci, 1996）。雖然四種動機具有內化程度的不同，不過某一類型的動機在形成上並不需經由階段性的發展而來，即在不同情境下依滿足個體三個基本心理需求的程度不同，個體就會產生某類型的動機。至於產生何種動機類型，需依賴個體先前的經驗以及當下的情境因子所促發，當情境越能滿足三種需求時，個體的內化程度高，進而產生自主性較高的動機類型；反之，則形成自主性較低的動機類型（Ryan & Deci, 2000；Ryan, 1995）。因此，自我決定論依內化程度與自我決定感的高低來區分不同的動機類型，並將內在動機（intrinsic motivation）和無動機（amotivation）兩種狀態納入加以整合，組成一個自我

決定感程度由低到高的連續體模型（如圖一）（Deci & Ryan, 2008；Ryan & Deci, 2000）。



圖一：自我決定論區分的動機類型（修改自 Gagne & Deci, 2005）。

參、部屬順從概念的區分

Dworkin (1988)、Chirkov、Ryan、Kim 及 Kaplan (2003) 根據自我決定論的觀點指出，個體的順從行為可能會因為行為規範的內化程度而有自主與受控的經驗與感受，而且 Tyler (1997) 更指出部屬在順從主管的影響與指示時，其中自主、自願的程度 (the level of volition) 是影響領導者管理效果與品質的重要因素，這些研究都進一步突顯出自主性與自我決定感在部屬順從的重要性。因此，基於自我決定論對於四種外在動機的觀點，研究一將借用這四種概念去發展四種本質並不同的部屬順從反應，並對其概念做出明確的定義，藉此將順從的概念予以豐富化，此外，將運用此四種定義去編制部屬順從的測量工具，以進一步區分四種部屬順從的概念。

一、四種部屬順從概念

基於順從的本質以及相關文獻的回顧，本研究認為部屬的順從反應背後可能存在著各種不同的外在動機，所以，在此借用自我決定論中四種外在動機的觀點發展出四種部屬順從概念，分別是外在、內射、認同與整合順從。根據 SDT 四種外在動機的概念，本研究為四種順從做出以下定義：（1）外在順從指的是個體為了要避免外在的處罰或獲得外在的獎賞而去順從主管，例如：部屬為了避免被主管處罰而去對主管展現順從。（2）內射順從指的是個體為了避免內在的罪惡感與自我價值感的失去而對主管展現順從，例如：在華人文化中對於下位者有順從上位者的規範與義務，因此，當部屬不順從主管的指示時，會違背社會的期望與規範，產生內外衝突與愧疚感，為了避免此感受的產生個體會對主管展現順從。（3）認同順從指的是個體因為認同此行為背後的規範與價值而去順從主管的指示，由於是對主管的順從，所以，此種反應背後的規範與價值很有可能是主管本身的價值理念，因此，認同順從的展現主要是受到部屬對「主管」的認同所驅使。（4）整合順從指的是個體因為順從反應背後的價值與規範能與自我概念的其他層面做有效的結合，使自己可獲得額外的成長與提升而去展現順從主管的行為。由於強調內化的價值與其他自我概念成分的結合，所以，此種順從更著重在「價值」本身與其他自我概念層面的適用性，例如：部屬因為順從主管的指示，可以內化一些主管的處事態度，而這些價值在其他生活層面上都是相當重要的，好比負責的態度、待人處事的方式與經驗等。

此四種順從最主要的差異在於順從背後的原因，根據自我決定論，不同的原因分別代表著個體對此行為規範內化程度的差異，當內化程度越高部屬會形成自主程度較高的動機狀態，像是認同順從主或整合順從主，所以，展現此一行為的自發性也越強，自我決定的感受也會越高；反之，則易形成外在或內射等控制性

動機的順從。

二、部屬順從量表的編制

過去許多學者運用自我決定論的概念去發展相關的量表，在測量工具的發展上，主要是參照Ryan與Connell（1989）的觀點來進行，其中提到了內化（internalization）與行為原因的知覺（PLOC）兩大主軸，個體內化一個外在行為規範與價值的程度不同，會分別形成不同的內在調節狀態：外在調節、內射調節、認同調節以及整合調節，一般來說，每個個體在不同行為上普遍都會有這四種動機狀態。而調節類型的差異會反應在個體對行為原因的知覺上，所以，主要是去測個體行為背後的各種「原因」。許多不同領域的學者也紛紛採用此研究取向去發展不同行為之自我調節（self-regulation）量表，例：工作動機量表（Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin, Malorni, 2010）、工作的內外動機量表（Tremblay, et al., 2009）、學習自我調控量表（Learning Self-Regulation Questionnaire）（Black & Deci, 2000）、治療動機量表（The Motivation for Therapy Scale）（Pelletier, Tuson, & Haddad, 1997）、運動動機量表（Sport Motivation Scale）（Pelletier, Fortier, Vallerand, Tuson, and Blais, 1995）等，去看特定行為下不同動機類型的關係以及個別的預測效果。但是過去並沒有人運用此一觀點去發展順從的量表，所以，在此借用自我決定論的外在動機觀點去發展四種部屬的順從類型。

而本研究將採用Hinkin（1998）量表編製方法中的演繹（Deductive）途徑來做題項的編寫，即根據既有理論對構念所下的定義去做題項的編寫，而四種部屬順從的定義分別為：外在順從指的是個體為了要避免外在的處罰或獲得外在的獎賞而去順從主管；內射順從指的是個體為了避免內在的罪惡感與自我價值感的

失去而對主管展現順從；認同順從指的是個體因為認同此行為背後的規範與價值而去順從主管的指示，由於是對主管的順從，所以，此種反應背後的規範與價值很有可能是主管本身的價值理念；而整合順從指的是個體因為順從反應背後的價值與規範能與自我概念的其他層面做有效的結合，使自己可獲得額外的成長與提升而去展現順從主管的行為。因此，本研究根據此四種概念的定義來做問卷題目的編寫。在題目編製的方法上同樣參照 Ryan 與 Connell (1989) 的觀點來進行，根據兩人的論點，動機類型的不同主要反應在行為原因上的差異，所以，在測量行為的動機時，通常會以行為反應背後的「原因」做為題項評估的依據，因此，依循上述四種順從定義所編寫出來的題項，主要的差異會反應在行為背後的「原因」上，故編寫出來的題項如下：我之所以順從主管的原因是 (1) 如果不照他/她的指示行事，我會受到嚴厲的處分——外在順從。(2) 身為部屬，不順從他/她的話，我內心會過意不去——內射順從。(3) 主管的價值觀與我相當一致，所以我很願意照他/她的旨意辦事——認同順從。(4) 按照他/她的方法做事可以讓我了解更多待人接物的道理——整合順從等共 35 題，而受試者針對各題項的同意程度去作評分。過程中為了使題項能更貼近概念本身的定義，所以，也與熟悉自我決定理論的學者作討論，進而去提升題項與概念定義之間的一致性。

接下來的研究方法將利用研究一的分析結果去檢驗測量工具的信效度，並藉此去驗證所發展的四類順從概念可否有效的被區分。

第二節 研究方法

研究者試圖採用SDT的動機觀點將順從作區分，根據SDT四種外在動機的概念去定義四種部屬順從，並利用此四種部屬順從概念的定義來編制測量工具，接下

來將透過測量工具的內容效度、信度、探索性因素分析以及構念關係網 (nomological network) 的檢驗當作概念區分與工具發展的主要依據，以下將分別就驗證的結果逐一地作介紹：

壹、內容效度之評估

為了確保量表的信、效度，在進行正式的樣本施測之前，本研究先針對所編寫的題目進行內容效度 (content validity) 的評估 (內容效度問卷請見附錄一) 以做為題目篩選的初步依據，之後再正式的蒐集企業樣本，對篩選出來的量表題目進行信度、探索性因素分析以及構念關係網的驗證。

而本研究內容效度的驗證即根據Hinkin (1985;1998) 所提的主觀同意度比例法 (proportion of substantive agreement) 來做評估。首先，將所有題項隨機排序，並請100位大學生擔任評斷者，在評斷者閱讀完四種不同順從：「外在順從」、「內射順從」、「認同順從」、「整合順從」的操作型定義後，再請其針對每一題項之敘述依定義去做歸類。在類別的選擇上，亦參考Mackenzie、Podsakoff及Fetter (1991) 的建議加入「無法歸類」之項目。待所有評斷者完成歸類程序後，計算各題項在每個類別所佔之百分比，僅選取被正確歸類於所屬類別達75%以上之題項做為之後分析的題目 (Hinkin, 1998)。透過此一步驟去提升量表的測量品質，內容效度的結果整理如表一。由表一可知，達到標準的題目只有17題，因此，事後與熟習自我決定論的研究者作進一步地討論，將一些在標準邊緣但未達標準的題項，還有一些抵達標準但在及格邊緣的題項作描述上的潤飾與改寫，最後，共留下了25題進行之後的分析 (詳細題目見附錄二)。

表一

內容效度評估結果 ($N = 100$)。

題項與題號	受試者的同意度(%)				
	外在調節	內射調節	認同調節	整合調節	無法歸類
1. 如果不順從他的話，我會受到嚴厲的責罵。	<u>99</u>	1	0	0	0
6. 要是不照他的意思辦事，我的考績會受影響。	<u>98</u>	1	1	0	0
9. 如果不照他的指示行事，我會受到嚴厲的處分。	<u>97</u>	2	1	0	0
15. 如果我不順從他，他會藉故刁難我。	<u>97</u>	1	2	0	0
28. 不依他的要求辦事，對我日後的升遷會有很大的阻礙。	<u>95</u>	3	2	0	0
31. 若是我不順從他，以後會得不到重用。	<u>88</u>	10	1	1	0
22. 順從主管的指示，將來就不用自己承擔任務的成敗。	63	25	3	3	6
2. 身為部屬，不順從他的話，我內心會過意不去。	6	<u>87</u>	6	0	1
19. 違逆他的要求會讓我有罪惡感。	3	<u>93</u>	4	0	0
27. 身為部屬，如果未能遵照他的指示而行，我會覺得有罪惡感。	4	<u>93</u>	1	1	1
35. 不依照他的旨意而行，我會覺得很愧疚。	1	<u>94</u>	2	3	0
7. 我之所以順從他，是因為不想失去他對我的肯定。	31	51	12	4	2
10. 如果不照他的話去做，會危及我在他心中的地位。	40	49	7	3	1
12. 之所以順從他，是為了不想失去他對我的信任。	31	55	8	4	2
14. 我之所以順從他，是為了不讓自己在他心中的印象受損。	31	60	4	4	1
17. 若不順從他，我在他心目中就不再是個稱職的好部屬。	30	63	6	0	1
3. 主管的價值觀與我相當一致，所以我很願意照他的旨意辦事。	0	3	<u>86</u>	11	0
26. 我很欣賞和敬佩我主管的為人處事。	2	6	<u>77</u>	10	5
29. 主管的工作理念和做事方法與我相當契合。	0	1	<u>88</u>	8	3

表一 (續)

內容效度評估結果 (N = 100)。

題項與題號 (接續上頁...)	受試者的同意度(%)				
	外在調節	內射調節	認同調節	整合調節	無法歸類
5. 順從他，使他在工作上更成功圓滿，這對我來說相當重要。	10	21	36	27	6
8. 主管的理念、目標與我相當契合，順從他的指示辦事，即在完成我自己的目標。	3	1	52	44	0
11. 他的失敗就是我的失敗，我不希望因為我的不順從使他未能徹底達成目標。	7	30	42	18	3
16. 他的成功就等於我的成功，所以順從他的指示對我來說非常重要。	9	13	51	24	3
20. 若因我的順從使他能圓滿達成公司的託負，我也會感到很光榮。	8	15	32	42	3
21. 順從他、使他的想法得以實現，對我來說非常重要。	7	21	43	19	10
23. 我相信他的能力，就算不明白他這樣吩咐的用意，我還是會遵照他的指示行事。	12	7	67	6	8
32. 主管所抱持的信念與我生命中所有的重要價值相契合。	1	4	66	28	1
34. 他的事就是我的事，順從他並完成他的指示，對我來說相當重要。	4	18	52	15	11
4. 順從他可以幫助我理解在主管的高度上，應該怎樣更圓融地處事。	4	1	7	88	0
18. 按照他的方法做事可以讓我了解更多待人接物的道理。	4	6	15	75	0
24. 遵照他的指示辦事，可以獲得相當寶貴的工作經驗。	4	4	17	75	0
25. 依循他的指示而行，可以讓我學會用更寬廣的視野來行事。	1	4	10	84	1
13. 順從他的指示，將能更充分地吸收他的工作智慧。	5	8	16	71	0
30. 順從他的指示，可以讓我更加體會他的理念與堅持。	1	4	42	50	3
33. 順從他的指示，將更能明白他之所以這樣決定的道理何在。	3	4	29	55	9

註記：**粗體**為各題項原概念所屬之向度，底線為最後保留的題項。

貳、信度、探索性因素分析與構念關係網之分析

接下來依據內容效度分析所篩選出來的題項去作進一步的驗證，其中檢驗的項目包含：測量工具的信度、探索性因素分析以及構念關係網，以下分別就相關構念與四種順從的關係、研究的施測流程、樣本組成以及測量工具來做介紹：

一、四種順從與相關構念的關係

在構念關係網的驗證中，由於四種順從概念的對象是主管、領導者，所以部屬與主管之間的互動以及部屬對主管的看法皆可能影響部屬順從的動機狀態，故與四種不同動機狀態的順從會有不同的關係，所以，分別選取了LMX與主管承諾當作其中兩個相關的構念。另外，基於四種順從在內化程度與自我決定感上的差異，本研究則選取自我決定(Self-determination)、工作中的內外控(Work locus of control)做為另外兩個相關構念。在做構念關係網的驗證之前，本研究先探討四種順從概念在理論上與相關構念之間的關係，以下就彼此的關係做進一步的說明：

(一) 四種順從與LMX的關係

根據自我決定論的觀點，四種順從在價值規範的內化上具有程度上的差異，從內射順從開始，個體有了最初步的內化，而在認同、整合順從上則內化程度較高，自我決定感也相對較強，至於外在順從則完全無價值的內化，控制性最高。而Thibodeaux與Lowe（1996）的研究指出部屬與主管間LMX的高低會使部屬對於主管的領導知覺產生變化，當部屬為內團體成員時（即LMX高時），部屬較易知覺主管是採用參照權（referent power）和專家權（expert power），而較少採

用強迫權 (coercive power) 來對待部屬。所以當LMX高時，部屬會知覺其主管主要是採激勵、溝通、鼓勵的方式去影響他們，反之，部屬會知覺其主管主要透過比較控制的方式去影響自己。基於上述研究與四種順從的特性即可推測，當LMX高時，部屬會與具有內化程度的動機類型產生關係，因此，推測內射、認同、整合調節和LMX會具有顯著的正向關係；反之，無任何價值內化的外在調節類型與LMX會有負向關係。

(二) 四種順從與主管承諾的關係

由於主管承諾與組織承諾只有對象上的差異，所以在此借用Porter等人 (1974) 的組織承諾概念來定義主管承諾，其定義為：員工對主管認同與投入的程度，因此，當部屬對主管具有高程度的承諾時，表示部屬與主管的互動中有較多正向的回饋，在需求的滿足程度上也較高，所以，對於主管的順從會與具有內化程度的動機類型產生關聯性；反之，則否，所以與LMX的關係類似本研究推測：內射、認同、整合調節和LMX會具有顯著的正向關係；反之，無任何價值內化的外在調節類型與LMX會有負向關係。

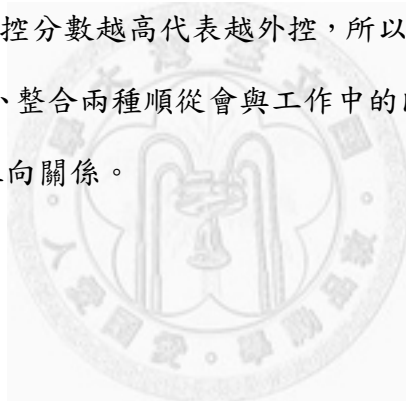
(三) 四種順從與自我決定 (Self-determination) 的關係

根據Sheldon, Reis及Ryan (1996)，自我決定指的是個體在行為上自主的傾向與程度，根據自我決定的理論觀點，四種順從有著不同的內化程度，因此在自我決定與自主的傾向上也有所差異。其中外在順從完全無價值的內化，所以，行為的自主性最低，有很強的受迫感，而內化順從雖已有了初步的內化，但程度相當低，在從事行為時會因內在的衝突感被迫去展現順從，所以，行為展現的自主程度並不高；反之認同、整合兩種順從因內化程度較高有較高的自我決定感，

因此，本研究推測：認同與、合順從與自我決定具正向關係；而和外在與內射順從則具負向關係。

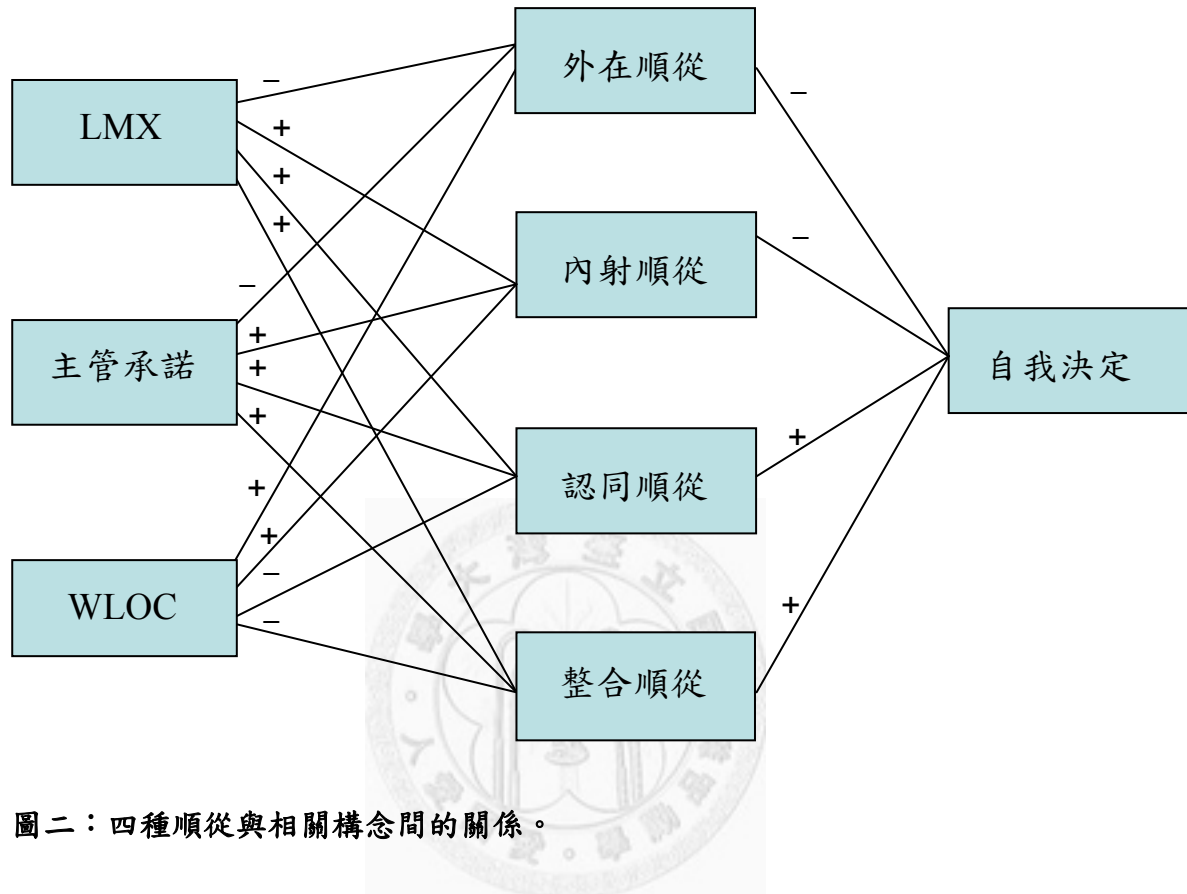
（四）四種順從與工作中的內外控（Work locus of control）的關係

最後一個相關構念是Spector（1988）發展的工作中的內外控概念，其和原本Rotter（1966）發展的內外概念大同小異，但此概念在組織與工作場域中具有更好的預測效果，所以本研究選取此一概念。而Spector（1982）指出工作中的內控者重視個人的自主性，重參與式領導，相反地，外控者重指導式、依賴式的領導。因此，內控者更重視行為本身的自主性，故較易形成自我決定程度高的動機類型，而工作中的內外控分數越高代表越外控，所以基於四種順從與內外控者的特性本研究推測：認同、整合兩種順從會與工作中的內外控具負向關係；反之，則和外在與內射順從具正向關係。



(五) 構念關係架構圖

根據以上推測，相關構念與四種順從概念間的關係可由圖二表示：



圖二：四種順從與相關構念間的關係。

二、施測流程

研究採用網路委託施測來做為資料蒐集的方式。首先，利用Google內建的網路問卷設計的資源去編排自己的線上問卷（附錄二），而施測樣本是事前聯絡好願意協助施測的組織工作者，之後，將編好的問卷網址寄給各受試者，然後受測者再依據自己實際的工作情況來作填答，所以，並非所有網路瀏覽者都可隨意填答，如此可確保填答者的身分與填答的品質，另外，填答者的填答內容只有研究者本身才看得到，因此，資料是完全保密的（Reips, 2002）。而問卷的第一頁有段簡單的描述讓受試者可以清楚、快速地去了解研究的目的與內容，以提升填答

的效率 (Dillman, Tortora & Bowker, 1998)。受試者在填答過程中，如有漏答的情形此系統也會加以顯示，當所有問卷的題目皆答完之後才能將資料寄回給研究者，此點比起紙本問卷更可以確保填答上的遺漏。為了幫助填答者了解問卷的內容與填答方式，在題目的填答上皆附有指導語來加以說明，此外，在填答的介面以及操作上都相當地清楚、簡單，以上這些設計都有助於受試者在問卷填答上的品質。最後，研究者將這些回傳好的資料作一個篩選，將亂答的資料加以剔除，並將留下的有效資料作進一步的分析以檢證此一量表的信度、因素效度以及構念關係網。

而本問卷的題目包含了：領導者—成員交換品質 (Leader-member exchange, LMX)、主管承諾、自我決定傾向 (Self-determination scale, SDS)、工作中的內外控 (Work locus of control)、四種部屬順從與個人基本資料等。

三、樣本的組成

研究一所蒐集的有效樣本共190份，而樣本的性別組成是男 = 85 (44.7%)，女 = 105 (55.3%)，年齡主要分佈在25至50歲 (佔總人數91%)，學歷則以大學 (58.9%) 和碩士 (20.5%) 居多，職級以一般職員的比例最高 (52.1%)，而樣本所分布的產業主要由金融保險 (34.7%)、傳統製造 (13.2%) 及電子資訊 (10%) 所組成。

四、測量工具

在此針對本研究所採用之相關構念工具作進一步的介紹，工具的來源：LMX

是採用Graen & Uhl-Bien (1995) 所發展的量表，共7題，在量尺的使用上，由於華人作答的趨中性，所以採用六點量尺，由最低程度(1分)到最高程度(6分)的對應指標分別是「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」，其內部一致性信度為.93，而因素分析的結果見表二。

表二

LMX 題目的因素分析(N=190)。

題號	題 項	平均數	標準差	負荷量
1.	他了解我對於目前工作的滿意程度。	4.05	1.27	0.81
2.	他了解我在工作上的問題和需求。	4.31	1.23	0.78
3.	他非常了解我的工作潛力。	4.21	1.17	0.78
4.	無論職權大小，他都會盡力替我解決工作上的難題。	3.74	1.23	0.83
5.	無論職權大小，他都會犧牲自己的利益以幫助我脫離困境。	4.01	1.15	0.80
6.	基於對他的信心，我會在他不在場時替他的決策進行辯護。	3.42	1.34	0.77
7.	我認為我與他之間關係良好。	4.16	1.24	0.83
特徵值				4.83
解釋變異量(%)				69.02
累積解釋變異量(%)				69.02
內部一致性係數				0.93

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)且特徵值大於1之原則抽取因素數目。

主管承諾的測量工具則取自Becker, Billings, Eveleth及Gilbert (1996)，共9題，量尺的使用上，同樣採用六點量尺，由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予1至6分。其內部一致性信度為.94，其因素分析的結果見表三。

表三

主管承諾題目的因素分析(N=190)。

題號	題 項	平均數	標準差	負荷量
1.	當有人批評他時，就好像我自己受到責罵一樣。	3.39	1.31	0.64
2.	當我談起他時，我通常會稱呼「我們...」而不是「他...」。	3.45	1.27	0.84
3.	他的成功就是我的成功。	3.58	1.28	0.84
4.	當有人稱讚他時，就好像我也得到稱讚一樣。	3.61	1.32	0.80
5.	我和他是休戚與共的共同體。	3.55	1.25	0.90
6.	如果我和他的價值觀沒有那麼契合，我們的關係就不會像現在這麼好。	3.85	1.29	0.68
7.	因為價值觀很相似，使我和他之間的互動密切而融洽。	3.51	1.30	0.88
8.	從我開始工作至今，因為一起工作的關係，我和他的價值觀變得越來越相似。	3.52	1.36	0.85
9.	他所抱持的價值觀就是我欣賞他更甚於他人的原因。	3.44	1.27	0.85
特徵值				6.27
解釋變異量(%)				69.61
累積解釋變異量(%)				69.61
內部一致性係數				0.94

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)且特徵值大於1之原則抽取因素數目。

而 SDS (Self-determination scale) 則是由 Sheldon, Ryan 及 Reis (1996) 所發展的共 10 題，其中包含了兩個因素，知覺的選擇與自我意識，此量表在測量上採用語意分析測量，即將相反的語詞放在兩端，要受試者評分看自己在這兩個相反詞中間 1 到 5 的哪個位置，該量表整體的內部一致性信度為 .84，因素分析的結果見表四。最後，WLOC (Work locus of control) 是使用 Spector (1988) 發展的量表，共 16 題。其中，第 11 題的因素負荷量小於 .4，而且在刪除此題後，量表整體的信度有小幅的提升，故刪除此題，保留其他的 15 題。在量尺的使用上，同樣採用六點量尺，由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予 1 至 6 分。該量表整體的內部一致性信度為 .81，因素分析的結果見表五。

表四

SDS 題目的因素分析(N=190)。

題號	題 項	平均數	標準差	知覺的選擇	自我意識
知覺的選擇					
1.	A.我總是覺得可以自己決定想做什麼事。 B.我有時覺得沒有辦法真的由自己來決定想做什麼事。	2.95	1.21	0.59	0.10
3.	A.我該做什麼事是由我自己來決定的。 B.就算我明白自己該做什麼，那也不是真由我自己決定的。	3.03	1.23	0.64	0.07
5.	A.我決定要做什麼事時，最主要的考慮是我是否對它感興趣。 B.我決定要做什麼事時，最主要的考慮是我是否被規定這麼做。	2.93	1.16	0.63	-0.22
7.	A.我有自己決定要做什麼的自由。 B.我多半無法自己決定要做什麼。	3.18	1.23	0.74	-0.07
9.	A.我可以自由自在地去做我想做的事。 B.我通常得被迫做自己不想做的事。	3.01	1.11	0.72	0.16
自我意識					
2.	A.我所展現的情緒狀態不太能反映出真正的我。 B.我所展現的情緒狀態和真正的我非常接近。	2.94	1.26	-0.13	0.63
4.	A.我很少覺得我現在的樣子就是真正的我。 B.我總是覺得我現在的樣子就是真正的我。	3.08	1.34	0.02	0.82
6.	A.我覺得我所完成的事並不是真正的我所做的。 B.我覺得我所完成的事都是由真正的我所做的。	3.22	1.27	0.09	0.61
8.	A.我覺得自己的樣子和真正的我差距很大。 B.我覺得自己的樣子和真正的我很接近。	3.26	1.31	-0.06	0.79
10.	A.就算是對著鏡子看，我也看不到真正的我。 B.鏡子理所呈現的樣子就是真正的我。	3.34	1.28	0.00	0.65
特徵值				1.62	4.17
解釋變異量(%)				16.17	41.66
累積解釋變異量(%)				16.17	57.83
內部一致性係數				0.79	0.82

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa=4)且特徵值大於1之原則抽取因素數目。
(整體信度=0.84)

表五

WLOC 題目的因素分析(N=190)。

題號	題 項	平均數	標準差	負向題	正向題
負向題					
1.	成事在人，工作的成敗取決於自己付出了多少努力。	2.53	1.30	0.78	0.05
2.	在絕大多數的工作情況中，人們多半能達成自己想要完成的事。	2.91	1.06	0.72	0.03
3.	只要清楚自己想從工作中獲得什麼，就能找到最適合自己的工作。	3.02	1.16	0.64	0.03
4.	部屬認為上級的決策不盡理想時，就應該要設法改善它。	3.06	1.15	0.61	-0.06
7.	只要肯努力，絕大多數人都可以把他們的工作做好。	2.53	1.17	0.79	-0.09
14.	工作表現傑出的人通常都能得到應有的報償。	3.26	1.11	0.50	0.10
15.	其實部屬能對主管產生的影響，比想像中還要來得大。	3.31	1.16	0.53	0.01
正向題					
5.	能否得到理想的工作機會多半要憑運氣。	4.05	1.15	0.06	0.61
6.	能不能賺錢主要得靠財運。	3.24	1.18	0.04	0.54
8.	令人稱羨的工作，得靠位居高職的親友介紹才能得到。	3.97	1.19	-0.15	0.81
9.	在工作中能否升遷通常得靠運氣。	3.84	1.23	0.05	0.77
10.	若想爭取令人稱羨的工作，人脈比你的專業能力更加重要。	4.35	1.06	-0.06	0.70
12.	若想賺大錢就必須要有好的人脈。	4.39	1.02	0.04	0.55
13.	在絕大多數情況下，只有運氣好的人才能在工作中出人頭地。	3.46	1.08	0.06	0.72
16.	使人富有或貧窮的主要差別在於運氣的好壞。	2.98	1.06	0.03	0.62
特徵值				3.56	4.22
解釋變異量(%)				23.75	28.15
累積解釋變異量(%)				23.75	51.90
內部一致性係數				0.84	0.86

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)且特徵值大於1之原則抽取因素數目。

(整體信度=0.81)

第三節 研究結果

壹、探索性因素分析與信度

由於處在問卷發展的初期，並不清楚各題項本身是屬於哪一個因素構面，為了了解資料本身的潛在結構以及各題項所隸屬的因素構面，所以在此採用探索性因素分析 (explore factor analysis) 去看資料本身的構面形態為何，並藉此作資料的簡約 (李茂能，2007；Hinkin, 1998)。而本研究採用主軸因子法

(Principal Axis Factoring) 去執行，由於考量到因素間可能會有相關，所以採用斜交轉軸 (Promax, Kappa = 4) 且以特徵值大於1之原則來抽取因素數目。而刪題的標準則是依據兩個重要的原則：(1) 以因素為準則：在每一個因素中，選擇因素負荷量超過.40的問項當題項之因素負荷量過低 (小於0.4)，則考慮刪除該題項。(2) 以問項為準則：將問項分入其有最高權重 (因素負荷量：factor loading) 的因素中，若某一問項在多個因素上具有顯著負荷量，則最大的因素負荷量需比其他負荷量高出兩倍，否則此問項有cross load的問題應被刪除

(Hinkin, 1998)。本研究未刪題之部屬順從题目的探索性因素分析結果呈現於表六，結果顯示資料確實可以有效地去區分出四個因子，其中第11、18、21三題原本是依認同順從的定義作編寫的，但其在整合順從上的因素負荷量反而比認同順從還來得高，因此將這三題予以刪除，所以，認同順從的题目只剩下第3、15、25等三題，而其他的題目落在正確的因子之下且因素負荷量皆大於0.4，而且沒有cross loading的問題，不過，為了量表题目的精簡以及因子之間相關程度的降低，本研究將負荷量相對較差的題目作刪減，刪題後此量表题目的因素負荷量皆在0.75以上，整體的解釋變異量有顯著的提升，因子之間的相關程度也有明顯地下降，特別是相關程度較高的認同與整合順從 (刪題後的因素分析見表七)。

最後，本施測工具共留下了15題的題目，外在順從四題、內射順從四題、認同順從三題、整合順從四題。

表六

未刪題之部屬順從題目的因素分析(N=190)。

題號	題 項	平均數	標準差	外在順從	內射順從	認同順從	整合順從
外在順從							
1	如果不順從他/她的話，我會受到嚴厲的責罵。	3.31	1.18	0.60	0.04	0.13	-0.24
5	要是不照他/她的意思辦事，我的考績會受影響。	4.07	1.21	0.80	0.04	0.03	-0.06
6	如果不照他/她的指示行事，我會受到嚴厲的處分。	3.16	1.13	0.90	-0.06	0.13	0.02
9	如果我不順從他/她，他/她會藉故刁難我。	3.17	1.29	0.75	-0.06	-0.04	-0.16
14	不依他/她的要求辦事，對我日後的升遷會有很大的阻礙。	3.62	1.24	0.78	-0.01	-0.04	0.14
16	若是我不能順從他/她，以後會得不到重用。	3.65	1.22	0.73	0.11	-0.16	0.16
內射順從							
2	身為部屬，不順從他/她的話，我內心會過意不去。	3.61	1.19	-0.12	0.83	0.09	-0.06
7	違逆他/她的要求會讓我有罪惡感。	3.32	1.21	0.07	0.82	0.06	-0.01
12	身為部屬，如果未能遵照他/她的指示而行，我會覺得有罪惡感。	3.37	1.20	0.06	0.84	0.02	0.00
17	不依照他/她的旨意而行，我會覺得很愧疚。	3.28	1.15	-0.06	0.89	0.09	-0.06
19	如果不照他/她的話去做，我會覺得自己是個不值得被信任的人。	3.14	1.16	0.10	0.63	-0.14	0.10
23	如果不照他/她的話去做，我會覺得自己是個失職的部屬。	3.36	1.17	0.03	0.72	-0.07	0.16
認同順從							
3	主管的價值觀與我相當一致，所以我很願意照他/她的旨意辦事。	4.01	1.23	-0.03	0.08	0.84	-0.08
15	主管的工作理念和做事方法與我相當契合，所以我會順從他/她。	3.93	1.26	0.13	-0.05	0.78	0.21
25	我們有許多想法都很接近，所以我很願意順從他/她。	3.80	1.24	-0.03	0.03	0.74	0.18
11	我很認同他/她在工作上的為人處事，所以樂意遵照他/她的指示。	3.86	1.26	-0.02	-0.03	0.35	0.62
18	之所以順從他，是因為我很欣賞他的工作理念。	3.81	1.24	0.00	-0.12	0.46	0.56
21	我相信他/她有能做出好的判斷，所以樂意順從他/她。	4.11	1.17	-0.04	0.01	0.10	0.78
整合順從							
4	順從他/她可以幫助我理解在主管的高度上，應該怎樣更圓融地處事。	4.23	0.98	-0.04	0.08	-0.01	0.54
8	遵照他/她的指示辦事，可以獲得在其他生活層面上也很受用的寶貴經驗。	3.83	1.11	0.01	0.08	-0.12	0.84
10	按照他/她的方法做事，可以讓我日後在待人接物上更加成熟。	3.84	1.10	0.06	-0.06	-0.04	0.88
13	依循他/她的指示而行，可以讓我學會用更寬廣的視野來行事。	3.92	1.13	-0.03	-0.03	-0.12	0.99
20	順從他/她的指示，能使我在日後成為一個更有智慧的人。	3.52	1.19	0.03	0.09	-0.11	0.85
22	順從他/她的指示，能讓我明白為人主管時應有哪些理念與堅持。	4.14	1.12	0.03	-0.03	0.09	0.84
24	順從他/她的指示可以使我學習在主管的高度上，應如何有效地做出決定。	4.04	1.05	-0.09	0.09	0.08	0.75
特徵值				1.83	4.90	1.19	10.28
解釋變異量(%)				7.33	19.59	4.75	41.13
累積解釋變異量(%)				7.33	26.92	31.67	72.79
內部一致性係數				0.89	0.91	0.90	0.91

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)的方式抽取因素。

轉軸之後各因子間的相關：外---內：0.21，外---認：-0.32，外---整：-0.34，內---認：0.24，內---整：0.46，認---整：0.67。

表七

刪題後之部屬順從題目的因素分析(N=190)。

題號	題 項	平均數	標準差	外在順從	內射順從	認同順從	整合順從
外在順從							
5.	要是不照他/她的意思辦事，我的考績會受影響。	4.07	1.21	0.76	0.04	0.02	-0.15
6.	如果不照他/她的指示行事，我會受到嚴厲的處分。	3.16	1.13	0.75	-0.02	0.06	-0.05
14.	不依他/她的要求辦事，對我日後的升遷會有很大的阻礙。	3.62	1.24	0.86	-0.05	0.03	0.04
16.	若是不順從他/她，以後會得不到重用。	3.65	1.22	0.82	0.04	-0.10	0.11
內射順從							
2.	身為部屬，不順從他/她的話，我內心會過意不去。	3.61	1.19	-0.11	0.84	0.03	-0.03
7.	違逆他/她的要求會讓我有罪惡感。	3.32	1.21	0.07	0.83	0.01	0.01
12.	身為部屬，如果未能遵照他/她的指示而行，我會覺得有罪惡感。	3.37	1.20	0.07	0.84	-0.05	0.04
17.	不依照他/她的旨意而行，我會覺得很愧疚。	3.28	1.15	-0.02	0.86	0.03	0.03
認同順從							
3.	主管的價值觀與我相當一致，所以我很願意照他/她的旨意辦事。	4.01	1.23	-0.06	0.08	0.86	-0.13
15.	主管的工作理念和做事方法與我相當契合，所以我會順從他/她。	3.93	1.26	0.12	-0.08	0.84	0.14
25.	我們有許多想法都很接近，所以我很願意順從他/她。	3.80	1.24	-0.05	0.01	0.81	0.10
整合順從							
8.	遵照他/她的指示辦事，可以獲得在其他生活層面上也很受用的寶貴經驗	3.83	1.11	-0.02	0.10	-0.03	0.76
10.	按照他/她的方法做事，可以讓我日後在待人接物上更加成熟。	3.84	1.10	0.02	-0.05	0.07	0.82
13.	依循他/她的指示而行，可以讓我學會用更寬廣的視野來行事。	3.92	1.13	-0.04	-0.05	-0.01	0.94
20.	順從他/她的指示，能使我日後成為一個更有智慧的人。	3.52	1.19	0.00	0.08	0.01	0.77
特徵值				1.42	5.70	1.08	3.61
解釋變異量(%)				9.44	37.94	7.18	24.03
累積解釋變異量(%)				9.44	47.38	54.55	78.59
內部一致性係數				0.88	0.91	0.90	0.90

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)且特徵值大於1之原則抽取因素數目。

轉軸後因子間的相關 外---內：0.25， 外---認：-0.24， 外---整：-0.21， 內---認：0.32， 內---整：0.48， 認---整：0.63。(整體信度

在信度的檢測上則是以內部一致性信度為主，檢測的指標主要是採用

Cronbach' s α ，而結果顯示整體量表的內部一致性信度為0.84，四類順從的內部一致性信度分別為.88、0.91、0.90、0.90，皆大於0.88以上，因此，整體來說此量表的信度相當不錯。

貳、構念關係網

在構念關係網的分析上，其檢驗方式主要是透過測量工具與相關構念之間相關值的顯著與否來去做驗證 (Spector,1988;Deci & Ryan,1985; Hair et al., 2006) ，看彼此間的關係是否如理論推測所說，進一步去檢驗測量工具的構念效度，而四個順從概念與四種相關構念間的相關情形呈現於表八。

表八
部屬順從與各相關構念間的相關分析(N=190)。

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
效標變項										
1. LMX	3.98	1.02	(0.93)							
2. 主管承諾	3.54	1.08	0.82***	(0.94)						
3. WLOC	3.39	0.59	-0.23**	-0.14	(0.81)					
4. SDS	3.09	0.79	0.37***	0.25**	-0.32***	(0.84)				
主要變項										
5. 外在順從	3.77	1.08	-0.43***	-0.25***	0.27***	-0.43***	(0.88)			
6. 內射順從	3.33	1.08	0.28***	0.37***	0.02	-0.06	0.22**	(0.91)		
7. 認同順從	3.91	1.13	0.70***	0.74***	-0.17*	0.20**	-0.22**	0.32***	(0.90)	
8. 整合順從	3.78	1.00	0.61***	0.67***	-0.15*	0.16*	-0.20**	0.46***	0.60***	(0.90)

註1：* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$ (雙尾檢定)

註2：()內數值為內部一致性係數 (Cronbach's α)

由相關表的結果顯示，外在順從與LMX、主管承諾以及SDS有顯著的負向關聯 ($r = -.43$ ， $p < .001$ ； $r = -.25$ ， $p < .001$ ； $r = -.43$ ， $p < .001$)，而與WLOC有正向的顯著相關 ($r = .27$ ， $p < .001$)。而內在順從則與LMX和主觀承諾有顯著的正向關聯性 ($r = .28$ ， $p < .001$ ； $r = .37$ ， $p < .001$)，但與SDS以及WLOC無顯著的關聯性。在認同順從上其與LMX、主管承諾以及SDS有顯著的正向關聯 ($r = .70$ ， $p < .001$ ； $r = .74$ ， $p < .001$ ； $r = .20$ ， $p < .01$)，而與WLOC有負向的顯著關聯性 ($r = -.17$ ， $p < .05$)。最後，整合順從同樣與LMX、主管承諾以及SDS有顯著的正向關聯 ($r = .61$ ， $p < .001$ ； $r = .67$ ， $p < .001$ ； $r = .16$ ， $p < .05$)，而與WLOC有負向的顯著關聯性 ($r = -.15$ ， $p < .05$)。

整體來說相關表所呈現的結果皆與推論相符合，說明本測量工具擁有不錯的構念效度。

參、小結

由各項分析結果，可以發現本量表擁有良好的信效度，而且由探索性因素分析與構念關係網的結果顯示，題目確實潛在著四個因素結構。在篩選出最適合的題項之後，將其加以整理形成最後的部屬順從量表，總共15題，其中外在順從四題：（1）要是不照他/她的意思辦事，我的考績會受影響。（2）如果不照他/她的指示行事，我會受到嚴厲的處分。（3）不依他/她的要求辦事，對我日後的升遷會有很大的阻礙。（4）若是我不順從他/她，以後會得不到重用。內射順從四題：（1）身為部屬，不順從他/她的話，我內心會過意不去。（2）違逆他/她的要求會讓我有罪惡感。（3）身為部屬，如果未能遵照他/她的指示而行，我內心會覺得很不好意思。（4）不依照他/她的旨意而行，我會覺得很愧疚。認同順從三題：（1）主管的價值觀與我相當一致，所以我很願意照他/她的旨意辦事。（2）主管的工作理念和做事方法與我相當契合，所以我會順從他/她。（3）我們有許多想法都很接近，所以我很願意順從他/她。整合順從四題：（1）遵照他/她的指示辦事，可以獲得在其他生活層面上也很受用的寶貴經驗。（2）按照他/她的方法做事，可以讓我日後在待人接物上更加成熟。（3）依循他/她的指示而行，可以讓我學會用更寬廣的視野來行事。（4）順從他/她的指示，能使我在日後成為一個更有智慧的人。

由研究一的各項檢驗結果顯示，根據SDT的動機理論，部屬的順從確實可以有效地被區分成四種不同的構念。接下來將針對本研究的第二個目的作探討，研究二將透過家長式領導與四種順從關係的驗證，去進一步釐清家長式領導與部屬順從之間的關係。

第三章

研究二：

家長式領導與四種部屬順從關係之探討

由研究一的分析結果可知，運用自我決定論的觀點，確實可以將部屬的順從區分成四種不同動機狀態的類型，在釐清完順從的概念之後，接下來，研究二將就家長式領導與四種部屬順從之間的關係做進一步的探討，以釐清彼此的關係。



第一節 文獻回顧

壹、家長式領導

在此將就家長式領導的本質與內涵、理論在組織中的應用性以及家長式領導與部屬反應的相關研究來做介紹，最後，在探討過去家長式領導對部屬順從的觀點，進一步與研究一所發展出來的四種部屬順從做結合。

一、家長式領導的本質與內涵

(一) 儒家思想、家族主義與家族化歷程

華人企業中家長式領導的形成主要根源於華人傳統的儒家的思想以及家族

主義擴展。首先，儒家思想中對於五倫關係中的角色義務有其既定的規範，而這些規範透過教育以深植於華人的社會之中，已成為我們人際互動的準則，所以在組織中上下之間的互動方式就會依循此種角色義務與規範去進行。而家族主義指的則是一套在生活的各個層面中皆以自己家族為重的心裡內涵與行為傾向（楊國樞，1995）。然而楊國樞（1993）指出此種特殊的心理內涵與行為傾向會透過家族化歷程所形成的泛家族主義擴張到家庭以外的生活領域之中，此歷程主要展現於三個層次：（1）將家族的「結構型態與運作原則」類化到家族外的團體；（2）將家族中的「倫理或角色關係」概化到家族以外的團體；最後（3）將家族生活中所學的「為人處事的觀點、態度及行為」轉移至團體與組織中。因此，透過儒家對角色義務的規範以及家族化的歷程，華人的家族主義就可以轉移到組織場域之中，進而影響組織中各種角色之間行為互動的方式，領導者就如同家長擁有很大的權力與威嚴，而部屬就類似子女的角色被要求盡可能的服從，因此，造就了華人組織中這種特有的父權領導方式。

（二）家長式領導的定義與文化根源

在Farh 與 Cheng（2000）的文章中，將家長式領導定義為：在一種人治的氛圍下，領導者具有高度的權威、父親般的仁慈及道德廉潔性的領導方式。由此定義可以清楚看到家長式領導是由威權領導、仁慈領導及德行領導三個層面所組成。

其中威權領導強調領導者權威的絕對性，而且會對部屬做出嚴密的控制，並要求部屬完全的服從，其展現的具體行為則包含對部屬嚴密的控制、不願授權、維護尊嚴、貶抑貢獻、要求高績效等（鄭伯壘、周麗芳、及樊景立，2000）。然而此行為主要源於儒家思想中五倫（君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友）的父子關

係，此父子軸的上下關係一直是華人社會中重要的互動基礎，而父權的文化即源於此種關係的發展，此種權威之後更受到法家思想的加入而強化，並發展出許多駕馭、控制下位者之手段，進而形成了上下關係的不對等性，並強調下位者對上位者的服從義務（Farh & Cheng，2000）。而此種關係更隨著泛家族主義的觀點移駕至組織中的主管與部屬關係上，因此，華人企業中領導者與部屬之間常呈現「上尊下卑」的關係，此種領導方式進一步突顯了華人文化的父權主義、服從權威等高權力距離的特色，與西方領導理論所強調的上下平等的觀念截然不同（Cheng et al., 2004）。

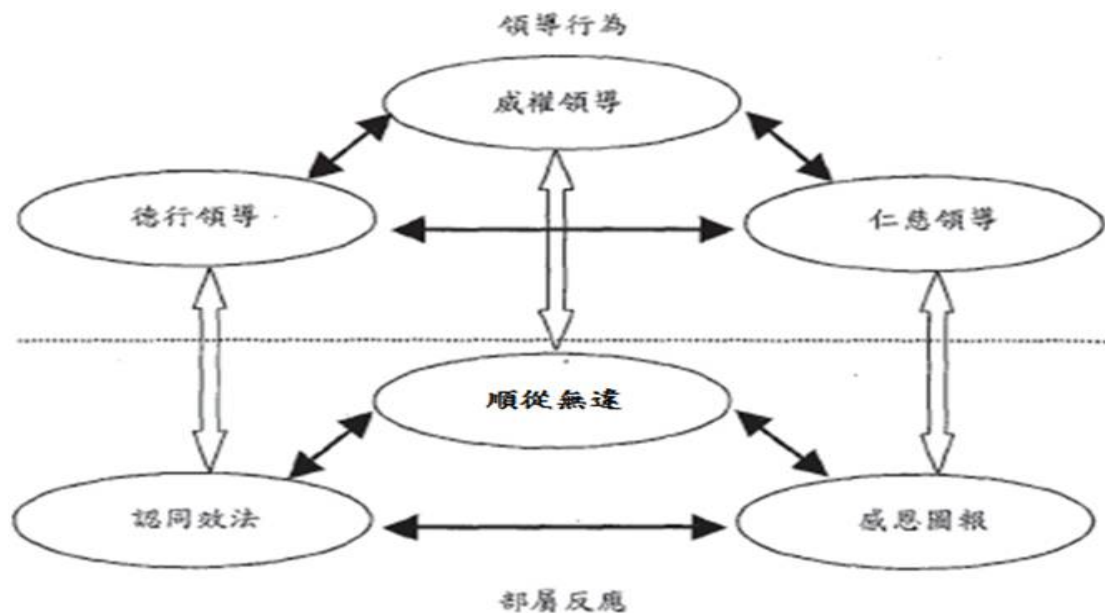
仁慈領導指的是對部屬個人的福祉做個別、全面且長久的關懷，而其具體的行為展現包含了鼓勵輔導、視部屬為家人、急難救助、避免羞辱等（鄭伯璜、周麗芳、樊景立，2000）。此領導方式主要是反映了中國儒家思想對於上位者的角色期待（仁君的形象）（Farh & Cheng，2000），而上位者展現此種領導行為也可能基於「報」的概念，而此概念的核心意義即為互惠的規範，而此種領導行為是根基於不對等的角色義務，所以，沒有明顯的外力去要求上位者應對下位者展現仁慈，此種行為的展現會讓下位者有虧欠與感激的行為，而進一步會將上位者的這些行為予以轉化成有道德的行為進而對上位者展現感恩、忠誠與服從的行為（鄭伯璜、周麗芳、樊景立，2000；Farh & Cheng，2000）。然而，此種領導行為與西方文獻所提的體恤及支持領導相當的類似，學者們進一步去釐清兩者之間的關係，其認為兩者最主要的差異在於：（1）除了工作上的照顧之外，其對部屬的關懷甚至擴及到部屬的私人生活；（2）此種仁慈行為的展現是一種長期的取向；（3）此種行為會表現在寬容與保護部屬的錯誤行為上，例如：當員工犯錯時，其會避免公開的責罵，以維護部屬的尊嚴；（4）雖然對部屬展現仁慈的照顧，但是不會讓部屬忘了上下間的角色分際（周麗芳、鄭伯璜、樊景立及任金剛，2004）。

至於德行領導指的是領導者表現出更高的個人操守與修養，以贏得部屬的景仰與效法，其展現的行為有正直不阿、犧牲私立、公平無私、廉潔不苟等（鄭伯璦、周麗芳、樊景立，2000）。此種領導主要淵源於儒家對於社會秩序維繫的目標，而此目標的達成須仰賴個人的道德教化，再加上華人社會人治的傳統與法律制度的不全，因此，儒家思想強調領導者的道德規範，以德治國，實為最有效的管理方式（周麗芳、鄭伯璦、樊景立及任金剛，2004）。此外，俗語：「格物、致知、修身、齊家、治國、平天下」以及儒家所說的「內聖外王」這些都說明了德行是領導者的重要基礎（謝桂枝、梁覺，1998），所以，在此文化脈絡之下會期待領導者須具備高操的品德。周麗芳、鄭伯璦、樊景立、任金剛、黃敏萍（2006）更指出德行領導的內容可分成兩個方面：首先，是領導者自我的修身，透過好的個人修養，做為部屬的表率；另外，就是領導者要展現適當的「待臣之道」，像是聽到好的策略時，上位者願意放下架子去做學習；願意與部屬討論重要的事件，並讓部屬有效的去發揮自己的長才；採取公私分明的態度來對待部屬等。透過自我價值的傳遞以及相互學習的方式去形塑領導者的德行，使部屬對主管產生認同效仿，並在其中獲得進一步的學習與成長。

（三）家長式領導的理論模型

Farh 與 Cheng（2000）提出了家長式領導的三元模式，此模型除了包含三種領導行為（威權領導、仁慈領導、德行領導）之外，更包含了三種與之相對應的部屬反應（順從無違、感恩圖報、認同效法），其中順從無違指的是對於主管的權威與要求，給予完全的服從與配合；感恩圖報指的是部屬感受到主管的長期關懷與照顧，而對主管產生感激之情，並試圖予以回報；而認同效法指的是將主管的高道德操守視為自己重要的價值，進一步去認同主管的行為表現並對其產生尊敬。

因此，主管展現威權領導時，透過立威與控制的手段易引發出部屬的順從反應；而仁慈領導，透過關懷與照顧的行為表現，進而引發出部屬的感恩圖報；最後，主管展現良好的道德操守，則會使部屬產生認同與效法的行為反應。因此，形成了三者間一對一相互對應的模式(如圖三)，不過，三種領導行為可以區分成三個要素，不過彼此並非獨立，而是有相關的；三種部屬反應也是一樣，所以在模式之中三種領導或部屬反應皆用黑色實線做連結，以此代表三者間的相依性 (Farh & Cheng, 2000；牛君白, 2006)。



圖三：家長式領導與部屬反應（鄭伯壘等人，2000）。

Farh 與 Cheng (2000) 提出了此段關係所隱含的一個重要假設，就是三種領導行為要對部屬產生影響必須先引發這三種部屬反應，也就是除非部屬願意順從主管，否則威權領導無法產生效果；另外，仁慈領導要能發揮作用，必須要能夠引發部屬的感恩，否則效果會受限；當然，除非部屬認同主管，否則德行領導將無影響效果，因此，家長式領導的效能好壞取決於是否能順利引發相對應的部屬反應，此一理論觀點也間接說明了部屬反應在領導行為與其他結果變項間具有相當重要的中介角色。因此，由Farh 與 Cheng (2000) 所提出的家長式領導三

元模式，可以清楚地了解到領導行為與部屬反應之間的關係是理論模型相當重要的核心觀點，而本研究主要集中在三種家長式領導與部屬順從反應之間的關係來做探討。

二、家長式領導在華人組織中的適用性

過去已經透過許多的實徵研究證實了家長式領導理論擁有相當廣泛的實務預測效果，無論是在企業中或是軍隊中甚至是教育場域之中，都發現家長式領導對於組織效能的影響效果。（羅新興、陳忠虎、陳秀清，2004；許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯壘、周麗芳，2004；鄭伯壘、謝佩鴛、及周麗芳，2002）此外，研究更發現家長式領導不僅出現在具有強烈家族主義色彩的家族企業中，更普遍地存在其他類型的企業之中，而且，此領導型態不受到不同領導階層的限制，顯現於不同的領導階層並對組織產生效能。最後，在跨地研究及不同文化領導效果的比較中，家長式領導在大陸企業樣本中仍具備顯著的預測力，此外，在控制了西方的轉型式領導後發現此領導行為對於部屬效能仍具有額外的影響效果，由此可見此領導理論相當適用於華人企業之中（鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立及彭泗清，2003；Cheng et al., 2004；牛君白，2006）。

家長式領導透過許多相關的研究去擴張及深化其理論觀點，除了探討家長式領導對於組織效能（例如：OCB、工作滿意度、組織承諾；主管忠誠、工作績效等）的主要效果外，有些研究對於兩者間的中介機制及調節因子也相當感興趣。在家長式領導與組織效能間的調節因子上，過去主要探討的有：部屬的權威取向、部屬的類型、部屬的依賴性以及主管的才能等變項（鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003；Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh, J. L., 2004；Chou, Cheng, & Jen, 2005）。而在中介機制上，主要研究的變項包含：上下關

係品質、部屬的憤怒情緒以及三種部屬反應（鄭伯壘等人，2002；吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘，2002；Cheng et al., 2004），由這些研究可知，家長式領導發展至今已有一定的成熟度，且適用的領域範圍也逐漸擴增，在華人的企業中具有很強的預測效果。

三、家長式領導與部屬反應的相關研究

家長式領導的理論核心為三種領導行為與三種部屬反應之間的關係，其中本研究特別著重在三種家長式領導與部屬「順從」之間的關係，在此回顧相關的文獻來做深入的探討。首先，在Cheng等人（2004）的研究發現就認同效法而言，仁慈領導的預測效果最強，德行領導次之；就部屬的順從而言，德行領導的預測效果最強，威權領導次之；對感恩圖報而言，仁慈領導的預測效果最強。由研究的結果可知在順從無違以及認同效法反應的預測上與之前理論的說法有所出入，而且在部屬的順從反應上更發現了在排除控制變項的效果後，三種家長式領導對於部屬的順從反應皆有顯著的正向影響。而牛君白（2006）的碩士論文採用情境故事的實驗操弄方式（scenario）去看家長式領導行為與部屬努力意願的關係，並去看三個部屬反應在此關係的中介效果，其結果發現仁慈、德行領導對於三種部屬反應皆具有顯著的正向關聯性，而威權領導和三種部屬反應皆無顯著相關，甚至在順從無違的反應上更無顯著的關聯性。另外，Farh等人（2006）以大陸企業組織為研究對象，探討三種領導行為與三種部屬反應間的關係。此研究證實家長式領導對於三種部屬反應具有顯著的解釋能力，仁慈對感恩圖報；德行對認同效法都擁有最強的預測效果；不過，在部屬的順從反應上發現三種家長式領導行為對其皆具有顯著的正向關聯性且預測效果差不多，此結果則和過去理論強調的威權領導對部屬的順從反應的一對一相互對應模式有很大的差異。所以由過去研究的結果顯示，在家長式領導與部屬的順從的關係上明顯存在著理論與實徵

驗證上的不一致，不只是威權領導，仁慈與德行領導皆與部屬順從有著正向顯著的關聯性。

四、家長式領導的順從觀點

鄭伯璜（1995）認為個體的行動將受到本身的價值觀所牽動，而根據過去華人的父權傳統以及儒家文化對於上下角色的規範，要求下位者有順服上位者的角色義務。鄭伯璜（1995）在民族誌的研究中也觀察到部屬相對於主管權威的領導方式會展現符合下位者角色義務與規範的合模行為（patterned behavior），而部屬的順從即為其中一項合模行為，其認為順從（compliance）是部屬改變個人的行為，以符合領導者的期望、要求或命令，但不見得包括信念與態度的改變。而之後Farh 與Cheng（2000）所提的家長式領導三元模式中，其中一個部屬反應即是部屬的順從，而根據順從反應的華人文化意涵以及過去的臨床觀察可知其與華人傳統的「權威取向」有很大的關係，因此在家長式領導的理論模式中即認為此一部屬反應與權威、控制的領導風格有直接的對應關係，因此在過去的理论中其與威權領導有相互的對應關係（Farh & Cheng, 2000）。由家長式領導對部屬順從的觀點，可以發現與過去西方的順從觀點相比，其更強調部屬的順從為華人文化下對於下位者的角色規範與義務，是一種部屬應盡的責任。

不過，鄭伯璜（1995）的臨床觀察也發現，部屬的順從反應背後其實會因組織情境的不同而有四種不同的原因：角色認同、組織依賴、害怕反彈、感恩圖報。其中角色認同指的是根據華人的傳統文化以及社會化的歷程，部屬本身認同自己在工作上的角色，認為老闆與部屬之間具有地位尊卑上的差距，所以順從主管是自己應盡的義務。而組織依賴是指由於領導者在資源的分配上與績效的評估上擁有很大的權力，因此，當部屬要從組織中得到自己所要的資源或獎金時，就會去

順從、迎合老闆以討老闆開心。至於害怕反彈，就是部屬本身害怕違背老闆或不遵從其旨意時，會遭受到老闆的辱罵或處罰，所以對其展現順從的行為。最後，感恩圖報這個原因指的是當老闆在工作場合中不時地予以協助與照顧，所以身為部屬就應該順從主管已作回報。這些差異顯示出華人的部屬順從同樣會因為不同的組織情境與主管的領導方式而存在著內在動機上的差異。因此，由鄭伯璦（1995）的研究可知，部屬的順從確實存在著不同的動機狀態，而這些動機也可能會因不同情境的影響而產生本質上的差異。所以，只將部屬順從當作一種符合華人文化規範的行為來看是不夠的，必須從不同的動機狀態去做進一步地釐清，才能更完整地捕捉到部屬順從的面貌。

五、小結

從過去的研究結果可以發現，家長式領導是華人領導中相當重要的研究典範，相當適用於華人的組織場域。而由Farh 與 Cheng（2000）發展的家長式領導三元模式可知，家長式領導與部屬反應是此一理論相當重要的核心基礎，然而，過去的實徵研究發現三種領導行為與部屬順從反應之間的關係最不穩定且與理論的預測有很大的出入，這間接說明了此段關係並非如理論模式所說的如此單純，過去研究顯示兩者之間的關係在理論與實徵的結果上並不一致，這更突顯出此議題在研究發展上的缺口，因此，本研究試圖去釐清家長式領導與部屬順從之間的關係，以補足過去研究的不足。由過去研究可知，三種領導行為皆有可能引發部屬的順從反應，但三種特性有所差異的領導行為所引發的順從類型會是相同的嗎？過去家長式領導將部屬的順從視為一種合模的行為表現，而忽略了順從行為背後可能存在著不同的動機狀態，而鄭伯璦(1995)指出，部屬順從反應的背後會因不同的組織與領導情境而存在著不同的原因，所以，只將部屬的順從當作一種符合文化規範的行為來看是不夠的，必須從不同的動機狀態去做進一步地釐

清。基於上述的論點，本研究推測三種不同特性的家長式領導或許會引發不同動機狀態的部屬順從，而研究一即利用自我決定論的動機觀點將順從的概念區分成四種不同動機狀態的部屬順從，接下來研究二即進一步去檢驗三種家長式領導是否真的會引發不同動機狀態的部屬順從。

貳、四種部屬順從概念

在研究一中，研究者運用了自我決定論的動機觀點發展出四類不同動機狀態的順從反應，而透過內容效度、探索性因素分析、信度以及構念關係網的驗證，發現在實際工作場域中確實可以有效的區分出四種部屬順從的概念，以下就其定義與本質來做介紹：



一、四種部屬順從的定義

這四類部屬順從分別為外在動機的順從、內射動機的順從、認同動機的順從以及整合動機的順從，在研究一中借用Deci與Ryan (1985)、Ryan與Deci (2000) 在自我決定論中對四種外在動機的概念，將四種順從做出明確的定義：(1) 外在順從：指的是個體順從主管是為了要避免外在的處罰或獲得外在的獎賞，而此種順從反應是由外在的受迫性力量所驅使。例如：部屬為了避免被主管處罰或是為了自己在公司未來的升遷等外在因素而去對主管展現順從；(2) 內射順從：指的是個體順從主管是為了避免內在的罪惡感與自我價值感的失去，此反應與社會的規範和期待有很大的關係，個體為了避免因違背社會環境的規範所產生的不舒服感受而產生順從。例如：在華人文化中對於下位者有順從上位者的規範與義務，因此，當部屬不順從主管的指示時，會違背社會的期望與規範，產生內外

的衝突與愧疚感，為了避免此感受的產生個體會對主管展現順從；(3) 認同順從指的是個體順從主管是因為認同此行為背後的規範與價值，由於是對主管的順從，所以，此種反應的展現主要是受到部屬對「主管」本身的認同所驅使。例如：部屬因為主管的人很好，認同其所抱持的價值與信念進而對主管展現順從；(4) 整合順從指的則是個體順從主管是因為此行為背後的價值可以和個體內在自我的其他部分做整合，使得生命可獲得整體性的成長與提升。由定義可知，此順從更加強調價值的重要性，集中在此價值與自我概念中各層面的結合，因此，此種順從會受到價值本身的重要性所驅使。例如：部屬因為順從主管的指示，可以學習並內化一些主管的處事態度與價值，而這些價值不僅適用在個體的工作層面，也適用在其他生活層面，好比負責的態度、待人處事的方式等。

二、四種部屬順從的本質

然而，根據 Deci 與 Ryan(1985)、Ryan 與 Deci(2000)以及 Ryan 與 Connell(1989)對四種外在動機的概念，可以進一步去了解四種順從的本質。Ryan 與 Connell(1989)運用內化與原因知覺的核心(PLOC)兩種觀點指出個體對於行為規範內化的程度不同，對此行為原因的知覺也會有所不同，內化程度高個體所知覺到的原因會偏向於自我內在所驅使的；反之，個體所知覺到的行為原因會比較偏向外在控制性、受迫的因素。然而，內化程度的不同會使個體知覺到四種不同的原因核心，也因為內化程度不同個體的內在系統與外界環境的衝突感也不同，而這些差異使個體形成四種不同的內在結構，分別是：外在調節、內社調節、認同調節與整合調節，而個體的行為會被這些內在結構所規範。因此，過往經驗與外在環境的不同會影響個體對此行為規範的內化程度，內化程度的不同即形成不同的內在結構，會對個體行為的規範與調控情形產生變化，自主與自我決定的感受也就有所差異。

基於自我決定論的觀點，此四類順從的產生也反應出個體對於順從背後的規範與價值有不同的內化程度，自然在從事順從的行為上會有不同的原因與動機，而這些不同的內在結構會調控個體在順從反應上的展現，個體的內外衝突感受也會有所不同，因此個體在展現順從時經歷到的自主感受會有所差異，其中外在順從完全不具有行為規範與價值的內化，而內射順從開始有了初步的價值接受與內化，不過程度相當低，因此，兩者自我決定的感受較弱；相對來說，認同與整合動機的內化程度則較高，在順從的自主感受上也較強。

參、家長式領導與四種部屬順從的關係

研究一借用了SDT的四個外在動機觀點去發展四種不同動機的部屬順從，在區分完不同的順從反應後，將回到本研究的另一項重點，究竟家長式領導與四種順從之間存在著什麼樣的關係？藉由兩者關係的驗證進一步去釐清過去家長式領導與部屬順從之間理論與實證不一致的部分。

一、三種家長式領導與外在順從間的關係

外在順從是一種受到外在力量迫使展現的順從，部屬可能為了避免外在的處罰或為了獲取外在的具體酬賞而對主管展現順從，而威權領導源自於華人傳統的父權文化與法家的控制思想，此種價值規範類化到華人的組織中領導者會強調權威是絕對的、不容挑戰，此外，對於部屬會採取嚴密的控制，並要求部屬毫不保留的服從。（Farh & Cheng, 2000），其展現的具體行為則包含對部屬嚴密的控制、不願授權、維護尊嚴、貶抑貢獻、要求高績效等（鄭伯壘、周麗芳、及樊景立，2000）。鄭伯壘（1995）更指出部屬服從領導者的其中一個原因即為害怕反

彈，部屬因害怕與老闆意見不合，而遭到進一步的羞辱與處罰，為了避免此種情況而對領導者展現順從。此外，Farh 等人（2006）更證實威權領導會正向的促使部屬產生害怕的反應並透過此反應去影響部屬的順從反應，吳宗祐、周麗芳及鄭伯壘（2008）在威權領導與部屬畏懼、順從反應的研究中也發現威權領導會先引發部屬的畏懼反應進而使部屬產生順從的反應。所以，由威權領導的特性，我們可以發現其與外在控制式的外在順從有相當大的關聯性。然而，仁慈領導主要是對部屬進行長期的關懷與照顧，並透過鼓勵等方式去影響部屬，並非透過外在控制的方式去影響部屬。另外，德行領導主要是透過價值的傳遞與形象的塑造去影響部屬，因此本研究推測：

H1：三種家長式領導中威權領導與外在順從有顯著的正向關聯性。

二、三種家長式領導與內射順從的關係

內射順從反映的是一種內在受迫式的順從，指的是個體為了避免違背社會規範與期待所產生的內在罪惡感而對主管展現的順從，特別在華人情境下，對於下位者有順從上位者的角色義務與規範，因此，當部屬知覺對方為自己的主管，彼此間存在著上下間的地位差距時，就會有順從之義務感，為了避免違背社會規範所產生的內在壓力，個體會對主管展現內射的順從

而三種家長式領導類型都是華人領導中基本的領導型態，因此，本研究推測三者皆會引發部屬的內在順從，此外，仁慈領導主要是對部屬個人的福祉做個別、全面且長久的關懷，而其具體的行為展現包含了鼓勵輔導、視部屬為家人、急難救助、避免羞辱等（鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000），此外，仁慈領導與部屬的互動關係是建立在「互惠」的規範之下，在此種原則下，個體會將他人的

幫助與關懷視為一種「社會投資」，之後必須透過不同的方式來予以回報。因此，當部屬知覺主管展現此種領導行為時，基於互惠規範，部屬會對主管投以更多的信任、順從來做為回報（周麗芳、鄭伯壘、樊景立、仁金剛、黃敏萍，2006），否則即違背了人際間的互動原則，所以，當部屬知覺主管展現仁慈領導時，由於社會文化的規範與期待，部屬會對主管展現更多的內射順從，故本研究推測：

H2：三種家長式領導皆與部屬的內射順從有正向顯著的關聯性，其中仁慈領導與內射順從的關聯性會大於其他兩者。

三、三種家長式領導與部屬認同順從的關係

認同順從指的是部屬因為認同此行為背後的規範與價值而展現順從，由於順從的對象是主管，所以，此種反應的展現主要是受到部屬對「主管」這個人本身的認同所驅使。例如：部屬因為主管的人很好，認同主管進而對主管展現順從。威權領導主要是透過控制、專斷的方式去影響部屬，此種領導特性不易引發部屬產生價值的內化，故推測其與部屬的認同順從無顯著關聯性。另外，就中國社會而言，領導者所展現的仁慈領導是根基於不對等的相互性與角色義務，即使上位者的表現不符合角色的要求，下位者仍然要善盡下位者的角色義務，因此，在上位者的角色義務沒有強迫性的力量時，領導者對部屬展現了此種直接關懷與照顧等符合角色的行為時，部屬會受到感動，對領導者本身產生正面的情緒感受，進而將領導者視作擁有良好美德的領導者，對主管產生更多的認同（鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000）。而且，過去在家長式領導與部屬反應的相關研究也顯示，主管的仁慈領導會促使部屬對主管產生認同，故推測此領導與對主管的認同順從有很直接的關係（Cheng, et. al, 2004；Farh, et. al, 2006）。而德行領導主要是傳遞華人傳統的重要價值，突顯高道德的操守方式去影響部屬，所以，同樣會引

發部屬產生此種內化程度較深的順從類型，但此種領導主要強調價值傳遞的間接方式去影響部屬(林柏穎，2008)，因此，相對於直接互動的仁慈領導，部屬對於主管產生的正面感受相對較弱，對主管的認同情形相對也較弱。故本研究推測：

H3：仁慈、德行領導與認同順從有正向顯著的關聯性，其中仁慈領導與認同順從的關聯性大於德行領導與認同順從的關聯性。

四、三種家長式領導與部屬整合順從的關係

整合順從指的是個體順從主管是因為此行為背後的價值可以和個體內在自我的其他部分做整合，使得生命可獲得整體性的成長與提升，由定義可知，此順從類型強調的是個體所內化的「價值」，集中在此價值的適用性以及與自我概念中不同層面的結合。威權領導的控制特性，與內化程度較深的整合順從無顯著的關聯性。而仁慈領導的照顧、關懷與鼓勵的方式會引發部屬對主管產生認同，雖然此種領導並不強調價值的傳遞與影響，但由於部屬對主管的正向情感與認同，故也會引發部屬內化主管的價值觀，與內化程度較深的順從類型也會有顯著的正向關聯性。至於德行領導主要根源於儒家思想對領導者的道德規範(Farh & Cheng, 2000)，此領導主要是展現更高的個人操守與修養，透過傳遞的價值去影響部屬，贏得部屬的景仰與效法的領導模式，這些價值包括正直不阿、犧牲私利、公平無私、廉潔不苟等(鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000)，因此，相當強調炸的特性。在此種領導情境下，部屬更會關注主管所傳遞的價值，進而加以內化、學習，此外，公平、負責、正直、心胸開闊等這些價值一直是華人文化做人做事的重要基本準則，故適用於不同的生活層面之中，當個體內化之後，這些價值與自我概念的其他成分能夠更有效地加以結合。因此，當主管展現此種領導行

為時，部屬會藉由順從去主動地學習、效仿這些價值，進一步將其內化，並加以整合。因為德行領導強調價值的傳遞，所以與價值整合相關的整合順從有更強的正向關聯性。所以，當主管展現德行領導行為時，部屬更容易展現整合的順從反應，故本研究推測：

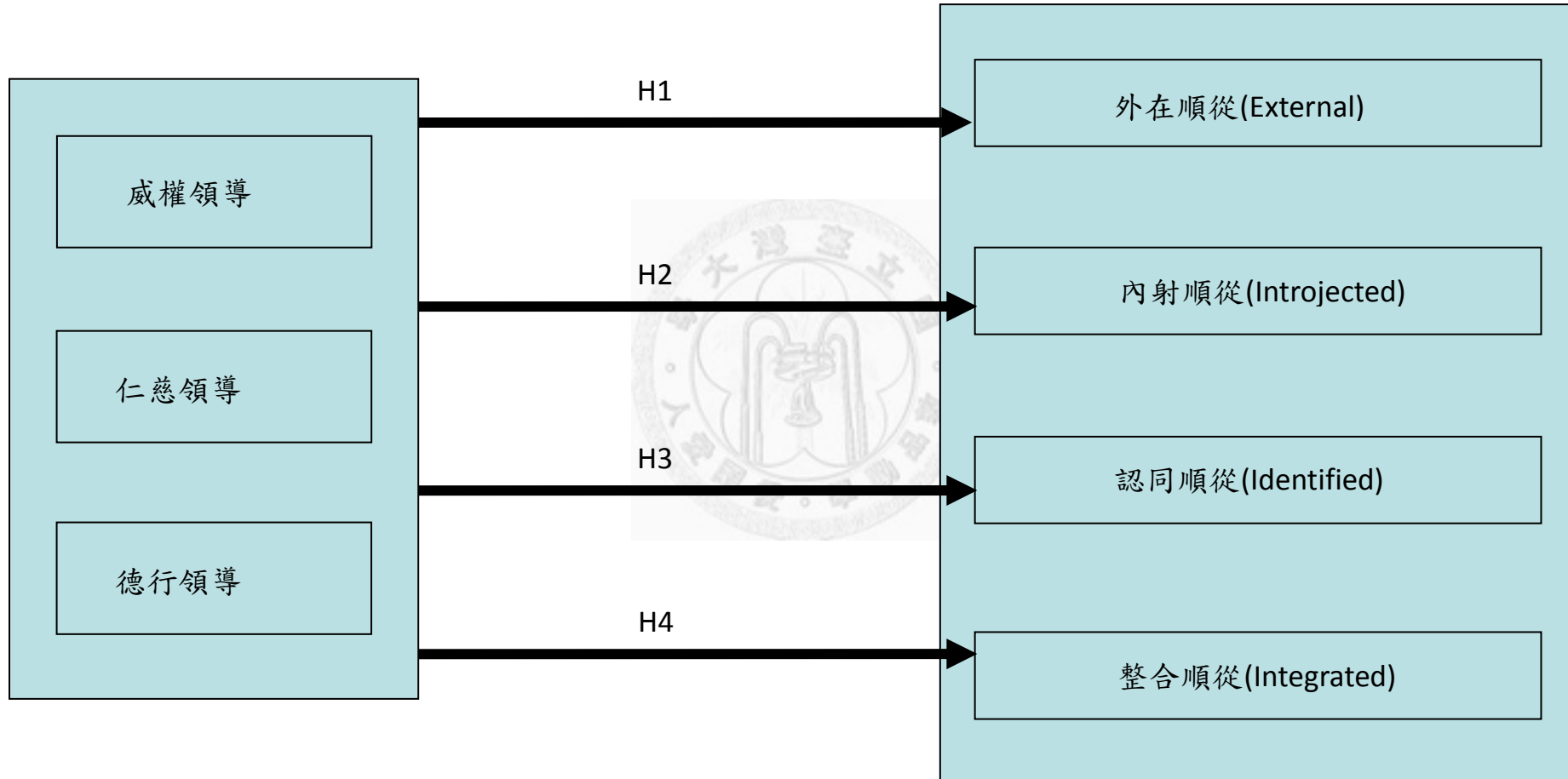
H4：仁慈、德行領導與整合順從有正向顯著的關聯性，其中德行領導與整合順從的關聯性大於仁慈領導與整合順從的關聯性。

肆、研究架構

過去的實徵研究顯示三種家長式領導皆可能引發部屬的順從反應，此段關係似乎不像家長式領導三元模式所說的如此單純，那不同的家長式領導所引發的部屬順從相同嗎？如果不同，彼此又有何差異？與不同的家長式領導類型又有何關係呢？本研究試圖去釐清這些疑問，而回顧過去順從、家長式領導以及社會影響（social influence）的相關研究可以發現順從概念有著動機的成分，在行為反應背後存在著「動機」上的差異，為了將此概念豐富化並在測量層次上做有效地區分，研究一即借用了自我決定論的觀點去區分不同類型的部屬順從，研究一的分析結果也顯示順從確實可以被區分成四種類型。接下來研究二將回答本研究的另一個問題就是家長式領導與部屬順從之間有何關係？透過檢驗不同家長式領導與四種部屬順從之間的關係去回答過去理論與實徵結果上的不一致，進而釐清兩者之間的關係。所以，研究二的目的即在看不同家長式領導與四種部屬順從概念間存在著什麼樣的關係。研究二的架構如圖四：

家長式領導行為

部屬順從



圖四：家長式領導與四種順從的關係架構圖。

第二節 研究方法

研究二主要是去驗證三種家長式領導類型與四種順從概念之間的假設關係，而此研究將以問卷調查的方式來進行。此外，研究二為一「個人層次」(individual level)的分析架構，以民營企業的員工為主要的施測對象。

至於研究二問卷的來源主要有兩類：(1) 先前研究已經發展完成的中文相關量表：過去的家長式領導中，對於三種家長式領導已經發展出相關的測量工具(鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000)，透過不同的研究此測量工具已做過多次的驗證與修改，而且，從相關研究可以發現此測量工具確實擁有不錯的信、效度。(2) 自編量表：根據既有理論對不同概念所下的定義所編製出的量表，且經過研究一檢驗結果篩選而來，具有良好的信效度。

然而，在資料的分析上，進行假設驗證之前，會先對家長式領導進行信度與探索性因素分析，將不適合的題目先予以刪除，此外，為了進一步確認四種順從構念的因素效度，本研究會對其進行驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)，並透過各種巢套模型的比較去確認各構念之間的區分性。最後，再以區段迴歸的分析方法，進行本研究各項假設的驗證，以下即分別就研究樣本、研究程序、研究工具與資料分析四大部分，進行討論與報告。

壹、研究樣本

本研究透過委託施測的方式與各企業組織的訊息提供人做聯繫，請其聯絡願意配合施測的員工，以進行問卷資料的收集。本研究總計共發出了525份問卷，而回收了323份，問卷回收率為61.5%，在剔除空白或漏答過多、亂答、具明顯反應傾向等資料後，最後列入分析的有效問卷為280份。

從樣本組成來看，在280份有效問卷中，男性佔44.6%，女性佔55.4%，男、女性比例差異不大；年齡的分佈上大致集中在26~45歲，佔整體樣本的87.8%；學歷則以大學和專科為主，分別佔57.77%以及25.8%；而樣本的平均年資約為4.32年；在產業類別上主要由金融保險所組成，佔整體樣本組成的89.3%。至於整體樣本的詳細組成，請見表九。

表九
樣本組成(N=280)。

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比
性別			年資		
男	125	44.60	不滿一年	47	16.80
女	155	55.40	1-3 年	72	25.70
年齡			3-6 年	92	32.90
20-25 歲	10	3.60	6-9 年	24	8.50
26-30 歲	66	23.70	9-12 年	28	10.00
31-35 歲	51	18.40	12-15 年	7	2.50
36-40 歲	69	24.80	15 年以上	10	3.60
41-45 歲	58	20.90	產業		
46-50 歲	20	7.20	電子資訊	25	8.90
51歲以上	4	1.40	金融保險	250	89.30
未填答	2	0.70	醫療保健	5	1.80
學歷					
高中職及以下	23	8.20			
專科	72	25.80			
大學	161	57.77			
碩士	23	8.20			
未填答	1	0.40			

貳、研究程序

本研究主要是採取委託施測的方式，首先，先寄一份研究企劃給各公司的聯絡人，讓其了解本研究的相關內容，並透過這些訊息聯絡者代為聯繫該公司單位願意配合施測的員工，以做為本研究的施測對象。在確認該公司蒐集的樣本數之後，藉由郵寄的方式將問卷寄給公司的聯絡人，再由其代為發放問卷給各施測對象，並在每份問卷中附上簡易的施測說明書，使各受測對象能夠順利的填答。

此外，在保密性與填答的部分上，本研究問卷均採不記名填答，另外，問卷的指導語也強調填答的結果無對與錯，藉此來降低受測者填答上的憂慮，以避免答題的偏誤。在問卷的回收上，每份問卷都附有一個回郵信封，當受試者完成問卷的填寫並加以彌封後，可以選擇各自寄還給研究者或交由代收發問卷者一同寄回。最後，在回收問卷後，隨即進行資料的篩選，將空白或漏答過多、亂答、具明顯反應傾向等問卷資料加以剔除，再以剩下的有效樣本來進行資料的分析。

參、研究工具

本研究所採用的是自陳式 (self-report) 的問卷類型，然而，研究問卷則標識在附錄三當中，主要是針對自己以及其對直屬主管的了解所作的評估，收集的變項依序為對主管的四種順從反應、三種家長式領導以及受試者的基本資料，由於本研究是採同源施測，所以可能會有共同方法變異 (Common method variance, CMV) 的問題，在事前問卷的設計上採用問卷編排設計法中的題項隨機配置法，即將獨依變項的題目位置互調，讓受試者先測自己對主管的順從反應，後測其對主管的領導知覺，即依變項—部屬順從的題項排在前面，而獨變項—三

種家長式領導的題項放在後面，藉此去避免此問題（Peng, Kao & Lin, 2006）。

一、家長式領導

（一）威權領導

此變項之量表取自鄭伯璜、周麗芳與樊景立等人（2000）的三元家長式領導量表。該量表包含了五個不同的子概念分別是：威服、專權、隱匿、嚴峻、教誨一共是13題。此外，過去家長式領導的相關研究多會使用此一量表，其擁有相當穩定的信效度結果（鄭伯璜等人，2002；鄭伯璜等人，2003；Cheng, et al., 2004），因此，本研究採用此一量表做為威權領導的測量題項。在量尺的選用上採六點量尺測量，為了避免社會贊許（social desirability）效應，將原始「同意度」的評價式量尺，改成頻次式的量尺，以設法免除因價值判斷而產生偏頗的填答趨勢（鄭伯璜等人，2000）。而量尺的標示語（label）則參考翁儷偵（1998）所建構之標示詞列表，以確保心理量尺值盡可能接近等距尺度，由於是測領導者「領導行為」展現的頻次，所以，此六點頻次式量尺由低至高（1分到6分）的對應指標分別為：「從未如此」、「極少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」、「經常如此」、及「總是如此」。

（二）仁慈領導

此領導變項所採用的量表同樣是取自鄭伯璜等人（2000）的三元家長式領導量表，該量表包括「個別照顧」與「體諒寬容」兩個因素構念，共11題。「個別照顧」指的是領導者對部屬生活上的照顧，而「體諒寬容」為領導者對於部屬工作上的支持。此外，過去的相關研究也顯示此一量表擁有相當穩定的信效度結果

(鄭伯璦等人, 2002; 鄭伯璦等人, 2003; Cheng, et al., 2004), 因此, 本研究採用此一量表做為仁慈領導的測量題項。在量尺的部分同樣是採用六點頻次式量尺由低至高(1分到6分)的對應指標分別為:「從未如此」、「極少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」、「經常如此」、及「總是如此」。

(三) 德行領導

此變項所採用的量表出自鄭伯璦與王安智(2009)新編制之量表, 鑒於過去德行領導題目在理論驗證上的不穩定性, 鄭伯璦等人對過去使用的測量工具(鄭伯璦等人, 2000; 徐瑋伶等人, 2006)做重新的修正, 此量表包含了五個子構念, 分別是正直不阿、心胸開闊、廉潔不苟、擔當負責、公平無私, 而每個構念各含有三個題項, 一共15題。在鄭伯璦、王安智2008年至2009年的國科會計畫中蒐集了兩個獨立樣本, 並對此測量工具做驗證性因素分析, 結果皆顯示出五因素模型具有不錯的適配程度。透過多次的研究驗證, 發現新編的量表比早期所編制的測量工具更加精簡, 並擁有更穩定的因素效度與預測效果, 所以, 在此選用鄭伯璦與王安智(2009)所使用的15題德行領導量表。至於量尺的部分一樣是採用六點頻次式量尺由低至高(1分到6分)的對應指標分別為:「從未如此」、「極少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」、「經常如此」、及「總是如此」。三種家長式領導的內部一致性信度分別是.92、.93、.93, 而整體的內部一致性信度則為.86。

由於德行領導所採用的題目來源是後來獨立新編制的, 為了了解此新編的題目與過去家長式領導所編的威權、仁慈領導題目之間的因素結構, 所以, 本研究對三種家長式領導進行初探式的探索性因素分析, 並以此當作題目篩選之主要依據。在探索性因素分析上, 首先, 先去檢驗適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin,

KMO) 以及巴氏球形檢定 (Bartlett test of sphericity) 的值，本量表的KMO大於0.5而且巴氏球形檢定也達到顯著，因此，本量表適合進行因素分析，而三種家長式領導題目的探索性因素分析與信度結果呈現於表十。

表十
家長式領導題目因素分析與信度的結果(N=280)。

題號	題 項	威權領導	仁慈領導	德行領導
威權領導				
13	他/她不讓我察覺他真正的意圖。	0.48	-0.11	-0.13
16	本單位大小事情都由他/她自己獨力決定。	0.58	-0.03	0.05
17	開會時，都照他/她的意思做最後的決定。	0.74	-0.01	0.09
18	他/她要求我完全服從他/她的領導。	0.80	0.04	0.03
19	他/她心目中的模範部屬必須對他/她言聽計從。	0.78	0.07	-0.09
20	當我當眾反對他/她時，他/她會很不高興。	0.72	-0.04	-0.12
21	在我們面前，他表現出威嚴的樣子。	0.80	0.01	0.03
22	與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。	0.72	-0.15	0.11
23	他採用嚴格的管理方式。	0.85	0.02	0.18
24	他/她強調我們的表現一定要超過其他公司。	0.69	0.19	0.14
25	當任務無法達成時，他/她會斥責我們。	0.74	0.13	-0.08
26	他/她遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。	0.71	0.00	0.05
仁慈領導				
5	對於我工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導	-0.15	0.53	0.23
6	他關懷我私人的生活與起居。	0.00	0.81	0.01
7	他平常會向我噓寒問暖。	-0.08	0.80	0.02
8	對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。	0.04	0.92	-0.14
9	他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	0.01	0.85	-0.04
10	他對我的照顧會擴及到我的家人。	0.10	0.93	-0.20
11	他會幫我解決生活上的難題。	0.09	0.88	-0.03
德行領導				
27	他/她心胸開闊，不會斤斤計較。	-0.04	0.02	0.75
28	他/她不會利用公司資源做私人的事。	-0.07	0.00	0.76
29	他/她不會要求部屬幫他/她做私人的事情。	-0.06	0.03	0.76
30	他/她 <u>不</u> 因職權之便，收受金錢或禮物。	0.02	-0.06	0.67
31	他/她做事肯負責。	0.08	-0.02	0.58
32	他/她做事有擔當， <u>不</u> 會推卸責任。	0.20	-0.09	0.63
33	出錯時，他/她 <u>不</u> 會把責任推給別人。	0.20	0.13	0.69
34	他/她 <u>不</u> 會以部屬與他/她的交情，來決定賞罰。	0.09	0.21	0.68
35	他/她 <u>不</u> 會因為部屬與他/她交情好就給予特別照顧。	0.06	0.21	0.66
36	他/她 <u>不</u> 會為親近的部屬掩飾過錯。	-0.23	0.20	0.50
37	他/她有檢舉不法的道德勇氣。	-0.19	0.17	0.61
38	看到不合理的事，他/她會挺身而出。	-0.18	0.14	0.66
39	看到別人受到不公平的對待，他/她會仗義直言。	0.05	-0.10	0.83
40	即使不接受他/她的意見，他/她也不會介意。	0.02	-0.23	0.74
41	他/她有接受別人批評的度量。	0.07	-0.29	0.76
	特徵值	5.21	2.69	12.22
	解釋變異量(%)	15.31	7.92	35.94
	累積解釋變異量(%)	15.31	23.23	59.17
	內部一致性係數	0.92	0.93	0.93

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)的方式抽取因素，轉軸之後各因子間的相關：威--仁：-.277；威--德：-.440；仁--德：.615。(整體信度=.86)

在分析過程中發現，威權領導第12題的因素負荷量小於0.4，而仁慈領導的第1、2、3、4題分別有cross load和因素負荷量小於0.4的問題，此外，在刪除這些題目之後，整體的解釋量有所提升，因子間的相關也有所下降，基於這些因素本研究將此這些題目予以刪除（本量表的描述性統計呈現於表十一）。

表十一
家長式領導題目的描述性統計資料(N=280)。

題號	題 項	平均數	標準差
威權領導			
13	他/她不讓我察覺他真正的意圖。	3.01	1.30
16	本單位大小事情都由他/她自己獨力決定。	3.35	1.32
17	開會時，都照他/她的意思做最後的決定。	3.45	1.34
18	他/她要求我完全服從他/她的領導。	3.31	1.38
19	他/她心目中的模範部屬必須對他/她言聽計從。	3.25	1.43
20	當我當眾反對他/她時，他/她會很不高興。	3.01	1.39
21	在我們面前，他表現出威嚴的樣子。	2.82	1.30
22	與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。	2.83	1.26
23	他採用嚴格的管理方式。	2.68	1.31
24	他/她強調我們的表現一定要超過其他公司。	2.99	1.39
25	當任務無法達成時，他/她會斥責我們。	2.56	1.21
26	他/她遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。	2.39	1.17
仁慈領導			
5	對於我工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔 ³	4.37	1.08
6	他關懷我私人的生活與起居。	3.82	1.23
7	他平常會向我噓寒問暖。	4.01	1.19
8	對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。	3.84	1.22
9	他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	3.67	1.26
10	他對我的照顧會擴及到我的家人。	2.99	1.38
11	他會幫我解決生活上的難題。	3.31	1.35
德行領導			
27	他/她心胸開闊，不會斤斤計較。	4.68	1.14
28	他/她 <u>不會</u> 利用公司資源做私人的事。	4.61	1.18
29	他/她 <u>不會</u> 要求部屬幫他/她做私人的事情。	4.64	1.15
30	他/她 <u>不因</u> 職權之便，收受金錢或禮物。	4.31	1.32
31	他/她做事肯負責。	3.83	1.33
32	他/她做事有擔當， <u>不會</u> 推卸責任。	3.86	1.38
33	出錯時，他/她 <u>不會</u> 把責任推給別人。	4.14	1.29
34	他/她 <u>不會</u> 以部屬與他/她的交情，來決定賞罰。	4.20	1.28
35	他/她 <u>不會</u> 因為部屬與他/她交情好就給予特別照顧。	4.09	1.30
36	他/她 <u>不會</u> 為親近的部屬掩飾過錯。	3.88	1.13
37	他/她有檢舉不法的道德勇氣。	4.19	1.19
38	看到不合理的事，他/她會挺身而出。	4.30	1.17
39	看到別人受到不公平的對待，他/她會仗義直言。	4.38	1.23
40	即使不接受他/她的意見，他/她也不會介意。	4.50	1.32
41	他/她有接受別人批評的度量。	4.78	1.48

二、部屬的順從

本研究利用SDT的動機觀點去發展順從動機的概念，此部份的量表是採用自編問卷，根據前測所做的內部效度、信度、因素分析以及效編關聯效度等分析，篩選出了適當的題目，也證實此量表擁有很好的信效度，而且透過探索性因素分析確實能有效地去區分出四種順從構念：外在調節、內射調節、認同調節、整合調節。量表的題數分別是外在調節四題、內射調節四題、認同調節三題、整合調節四題共15題，四個構念的內部一致性信度分別為.93、.93、.95、.93，而此量表的描述性統計結果呈現在表十二。

表十二
部屬順從题目的描述性統計(N=280)。

題號	題 項	平均數	標準差
外在順從			
5.	要是不照他/她的意思辦事，我的考績會受影響。	3.87	1.38
6.	如果不照他/她的指示行事，我會受到嚴厲的處分。	3.09	1.25
14.	不依他/她的要求辦事，對我日後的升遷會有很大的阻礙。	3.49	1.41
16.	若是我不服從他/她，以後會得不到重用。	3.56	1.39
內射順從			
2.	身為部屬，不服從他/她的話，我內心會過意不去。	3.80	1.16
7.	違逆他/她的要求會讓我有罪惡感。	3.64	1.21
12.	身為部屬，如果未能遵照他/她的指示而行，我會覺得有罪惡感。	3.90	1.12
17.	不依照他/她的旨意而行，我會覺得很愧疚。	3.74	1.13
認同順從			
3.	主管的價值觀與我相當一致，所以我很願意照他/她的旨意辦事。	4.47	1.05
15.	主管的工作理念和做事方法與我相當契合，所以我會順從他/她。	4.51	1.01
25.	我們有許多想法都很接近，所以我很願意順從他/她。	4.41	1.03
整合順從			
8.	遵照他/她的指示辦事，可以獲得在其他生活層面上也很受用的寶貴經驗。	4.21	1.04
10.	按照他/她的方法做事，可以讓我日後在待人接物上更加成熟。	4.34	1.01
13.	依循他/她的指示而行，可以讓我學會用更寬廣的視野來行事。	4.35	0.99
20.	順從他/她的指示，能使我在日後成為一個更有智慧的人。	4.21	1.08

三、控制變項

本研究以部屬之性別、年齡、學歷、年資、與主管的共事時間等變項做為控制變項，接下來將說明以這些變項當作控制變項的理由：

(1) 性別：由於華人為一個男尊女卑的父權社會，男性比起女性在職場上擁有較多的權力（吳宗祐，2008），在此種社會文化下，對於權力較小的女性也有較多的束縛（楊國樞，1993）。鑒於華人傳統對於性別角色的規範，可以推測不同性別的部屬在自主的需求上會有所不同，而且男女部屬在面對主管的威權領導行為時也可能產生不同的反應，故有控制的必要。性別為二分變項，本研究將男性輸入為「0」，女性為「1」（dummy coding）。(2) 年齡：Ettington（1992）發現年長者由於在組織中經歷高原期，心理賦能感受會較低，而心理賦能感就包含了自我決定的成分，所以與個體行為的自我決定感有很大的關係，因此年齡的不同在自我決定上可能會有所差異，所以本研究將其視為控制變項與以控制，而年齡為一連續變項，所以請受試者直接填寫實際數字。(3) 學歷：由於高學歷者擁有較多的專業知識與技能，自我效能感也越強，研究者認為這些會影響個體本身在能力需求上的不同，因此需加以控制。學歷則為類別變項，本研究分成了五類：「1」為高中職以下、「2」為專科、「3」為大學、「4」為碩士、「5」為博士。(4) 年資：過去研究結果顯示，當員工的年資愈長，其在組織公民行為與組織承諾上也愈強（Farh, Earley, & Lin, 1997），工作的滿意度也愈高（吳宗祐等人，2002）。此外，通常年資愈長者，不僅工作的精熟程度較佳，在組織中往往也擁有愈多的資源與權力，也愈易得到他人的敬重。所以，會影響個體在需求上的滿足，故資歷深淺有可能會影響部屬的順從的動機狀態，故亦需納入控制。而年資屬於連續變項，在此讓受試者填幾年幾個月，之後研究者將其轉換成「年」為單位的數值，並依不同的年資劃分成六個不同的等級（ranking）。(5) 與主管的共事時間：Harrison、Price和Bell（1998）指出共事時間的長短

會影響團體中成員之間訊息傳遞的機會，所以共識時間的長短會影響部屬與主管彼此之間的互動與了解，因此，在探討組織中領導者與部屬的互動時有必要將此變項納入控制。以上這些背景變項都可能和部屬與直屬主管的互動及反應有關，所以本研究將這些變項列為控制因子。

肆、資料分析

本研究將利用SPSS去做描述性統計、相關分析、探索性因素分析、信度分析以及區段迴歸分析，此外，本研究還利用統計分析軟體Amos6去做順從動機量表的驗證性因素分析以及各巢套模式之間的比較，而分析的方法如下：

一、描述性統計

本研究利用統計軟體去計算各變項之描述性統計，其中包含了平均數、標準差、整體樣本組成次數分配與百分比等數值。藉此去瞭解研究樣本的組成以及各個研究變項之基本概況。

二、相關分析

在進行假設驗證之前，本研究會先去計算各變項之間的相關。藉此初步地瞭解家長式領導（威權領導、仁慈領導、德行領導）、部屬順從（外在順從、內射順從、認同順從、整合順從）以及控制變項之間的關聯性。透過彼此的相關可以瞭解變項間的關係是否符合假設所預測的趨勢，此結果也可替迴歸分析提供另一項合理的解釋。

三、因素分析

為瞭解本研究各變項之因子結構，首先，將蒐集到的280筆有效樣本進行探索式因素分析，做為本次研究中所有變項題目篩選的依據。此外，本研究將針對研究一發展出來的順從量表進行驗證式因素分析，以再次確認此變項的因素結構，做為建構效度檢測的重要指標。另外，由於本研究是採同源施測的方式，所以，在此透過驗證性因素分析去比較各因子模式之間在適配程度上的差異，看各因子可否有效地被區分開來，也藉此去檢驗本研究CMV的問題。詳細分析內容，如下：

(一) 探索性因素分析

本研究在進行回歸分析的假設驗證前，會先以探索性因素分析去檢驗三種家長式領導的潛在因素結構，以進行測量工具的校準，並刪除不適宜題項。在進行因素分析前，先以取樣適切性量數 (Kaiser-Meyer-Olkin, KMO) 與巴氏球形檢定 (Bartlett test of sphericity) 做為是否適合進行因素分析的指標，據李茂能 (2007) 指出當KMO大於0.5，而巴氏球形檢定顯著性小於0.05即可進行因素分析。KMO越大則表示變項間的共同因素愈多，愈適合進行EFA，而當巴氏球形檢定達顯著，表示母群體的相關係數矩陣有共同因素存在，適合進行因素分析。另外，為了將測量誤差與特殊屬性區隔開來以及避免分析方法涉及共通值

(communality) 估計與變項資料分配的假設限制，所以本研究將採用疊代式主軸因子分析法 (principal axis factoring) 來抽取因素數目。至於轉軸方法上，則視因素間是否可能有相關來決定採用正交轉軸 (varimax) 或斜交轉軸

(promax)。而本研究考量各變項間的特性與屬性，認為因素之間有相關性的存在，故採用斜交轉軸的方法，並將Kappa 係數定為SPSS本身的預設值4。至於刪

題的依據則與研究一相同，參照Hinkin (1998) 的觀點。

此外，為了檢驗本研究共同方法變異問題，採用哈門式單因子測試法 (Harman' s one-factor test) 去做CMV的偵測 (Peng, Kao & Lin, 2006)。此法就是將研究變項所使用的所有題項全部納入一併做探索性因素分析，在未轉軸 (unroated) 的情況下，由所萃取的因子數目去判斷CMV的嚴重性，當結果僅萃取出一個因子時則表示此測量有嚴重的CMV問題。

(二) 驗證性因素分析

本研究利用統計軟體Amos6進行四種順從概念的驗證性因素分析，以進一步確認四種順從概念的因素效度，其中判斷的重要依據就是各種不同的契合指數 (fit index)，例如：Chi-square to degrees of freedom ratio (χ^2 / df)、GFI、AGFI、NFI、NNFI、CFI、SRMR、RMSEA...等，而本研究根據Vandenberg 與 Lance (2000) 的觀點將採用 χ^2 / df (需小於3)、NNFI (需大於.90)、CFI (需大於.90)、SRMR (需小於.08)、RMSEA (需小於.08) 等當作模型適配程度的主要指標。

另外，為了確認各因素可以被區分為不同的構念，所以在此進行一系列替代巢套模式 (alternative nested model) 的比較，此外，本研究是採同源施測的方式，故透過各因素的區分也可用來檢驗本研究的CMV問題。檢驗的作法即先分別去跑各種不同因子的模型與結構，並透過不同因子模式之間的 $\Delta \chi^2$ ($p < .01$) 與 ΔCFI (大於.01) 去做驗證，用來證明本研究的測量模型的適配度與其他模型有顯著的差異 (Vandenberg & Lance, 2000; Tang et al., 2006)，此時代表各因子之間彼此是可以被有效地區分開來，也間接說明因子之間的關係受共同方法變

異的影響不大，藉此做為檢驗本研究CMV問題的一項指標。

四、區段迴歸分析

本研究利用區段迴歸分析法進行假設驗證，此方法可以在排除控制變項對於結果變項的影響下，去看獨變項對依變項的關係，所以通常是先放入控制變項排除其對結果變項的影響之後，再放入本研究的獨變項—家長式領導（威權、仁慈、德行領導）去預測，在區段迴歸分析中共有四個MODEL分別用M1、M2、M3、M4代表（各區段迴歸分析模式的自變項與一變項呈現在表十三），其中M1是在自變項前放入控制變項，之後再放入威權領導去看其對結果變項—四種順從的影響；而M2一樣是在自變項上先放入控制變項，之後再放入仁慈領導去看其對結果變項—四種順從的影響；而M3放入變相的方式一樣，只是去看德行領導對結果變項—四種順從的影響；最後，M4則是在放入控制變相後，將三種家長式領導一併放入，去看當控制另外兩種領導行為時，某領導行為對四種順從的效果。如此不僅可以在排除控制變項的情況下看到家長式領導對於順從的額外解釋量（ ΔR^2 ），更可以看到各種家長式領導行為對於不同順從的預測效果。透過標準化的 β 值以及p值的顯著與否去驗證所推論的四個假設是否顯著，藉此以釐清家長式領導行為與四種順從概念之間的關係。

表十三
區段迴歸分析模式。

分析模式	置入之自變項		依變項
	1	2	
M1	控制變項	威權領導	四種順從
M2	控制變項	仁慈領導	四種順從
M3	控制變項	德行領導	四種順從
M4	控制變項	(威權&仁慈&德行)	四種順從

第三節 研究結果

研究二最主要的目的就是去檢驗家長式領導與研究一所發展的順從概念有何關係，鑒於過去家長式領導與順從反應間關係的不穩定性以及順從反應背後所蘊含的不同意義，本研究將順從概念加以區分、豐富化，藉此去深化「順從」這個概念，而透過家長式領導與不同順從概念間關係的假設驗證，更能進一步去釐清過去研究對於此段關係的了解。因此，研究二先後進行因素分析、相關、區段迴歸等統計分析，分析的結果將於本章逐一介紹與呈現：

壹、共同方法變異與順從量表之建構效度的檢測

一、探索性因素分析

本研究為了檢驗共同方法變異的問題，採用了哈門式單因子測試法（Harman's one-factor test）去做CMV的偵測，而在未轉軸情況下探索性因素分析共可萃取出10個因子，而非只有1個因子，所以，由此結果可初步判定本研究的CMV問題不大（結果請見附錄四）。不過，Peng、Kao及Lin（2006）也指出此種方法並不嚴謹，因此，本研究在做驗證性因素分析時，又額外去檢測不同巢套模式之間契合度的差異已做為CMV檢測的另一項指標。

二、驗證性因素分析

此驗證為研究一順從概念區分的結果提供另一項有利的證據，在此針對四個

順從概念做驗證性因素分析，藉此去檢驗順從量表的建構效度。本研究利用統計分析軟體 AMOS6 來做驗證性因素分析，去檢驗資料與四種順從概念的模型是否有良好的契合度，由下列指標中的數據顯示，此模型與資料的適配性還算不錯 ($\chi^2 = 233.29$ 、 $df = 84$ 、 $\chi^2 / df = 2.78$ 、 $NNFI = .95$ 、 $CFI = .96$ 、 $SRMR = .03$ 、 $RMSEA = .08$)，此點說明了順從量表擁有不錯的建構效度，四種部屬順從確實可以有效地被區分開來。

表十四
測量模式之適合度比較(N=280)。

Model	Factors	χ^2	df	χ^2 / df	$\Delta\chi^2$	CFI	ΔCFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Baseline	七因子	689.71	303	2.28	—	.94	—	.93	.05	.07
Model 1	六因子：威權領導與外在順從合併	1165.42	309	3.77	475.71**	.86	.08	.84	.10	.10
Model 2	六因子：仁慈領導與認同順從合併	878.9	309	2.84	189.19**	.90	.04	.89	.08	.08
Model 3	六因子：德行領導與整合順從合併	1116.42	309	3.61	426.71**	.87	.07	.85	.08	.10
Model 4	五因子：威權領導與外在順從合併，仁慈領導與認同順從合併	1354.12	314	4.31	664.41**	.83	.11	.81	.11	.11
Model 5	五因子：威權領導與外在順從合併，德行領導與整合順從合併	1562.53	314	4.98	872.82**	.79	.15	.77	.12	.12
Model 6	五因子：仁慈領導與認同順從合併，德行領導與整合順從合併	1282.94	314	4.07	593.23**	.84	.10	.82	.10	.11
Model 7	五因子：家長式領導(威權、仁慈、德行)合併	1128.91	314	3.91	439.2**	.85	.09	.83	.10	.10
Model 8	四因子：四種順從(外在、內射、認同、整合)合併	3092.1	318	9.72	2402.39**	.54	.40	.49	.25	.18
Model 9	四因子：威權與外在、仁慈與認同、德行與整合順從合併	1728.42	318	5.44	1038.71**	.76	.18	.74	.13	.13
Model 10	二因子：家長式領導與四種順從合併	3596.18	323	11.13	2906.47**	.45	.49	.40	.27	.19
Model 11	一因子：所有因子合併	4047.9	324	12.49	3358.19**	.38	.56	.32	.28	.20
Null	原始模式(所有指標各自獨立)	6312.54	351	17.98	5622.83**	.00	.94	.00	.43	.25

註：** $p < .01$.

另外，本研究透過驗證性因素分析去作各巢套模式間的比較，來確認各因子之間可否被有效地區分開來，藉此去檢驗本研究在共同方法變異的問題，然而，考量到測量模式的參數估計值過多，因此威權、仁慈與德行領導將以其子構念之平均數做為潛在構念的指標(indicators)(Bagozzi & Heatherton, 1994; Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002)，之後再進行一系列的巢套模式(alternative nested model)比較，以確認所有的因素可否被區分成不同的構念，因為主要是探討家長式領導與部屬順從的關係，所以，巢套模式包含了家長

式領導與部屬順從之間的合併，即將不同領導與順從之間有高度相關的類型加以合併，還有三種家長式領導類型之間的合併以及四種順從類型之間的合併，透過這些巢套模型與未合併的七因子模式做比較，進一步去看各因子間可否有效的區分，而各模式的比較見表十四。檢驗的結果顯示，本研究的測量模型比起其他模型在適配度上差異皆達顯著，彼此的 $\Delta \chi^2$ 皆達顯著 ($p < .01$) 且 ΔCFI 皆大於 .01，代表各因素之間確實可以被區分為不同的構念，這說明了本研究各變項間的關係受 CMV 的影響不大。

貳、研究變項之相關

在進行假設驗證之前，本研究先透過變項間的相關情形去看變項間的關係是否與研究者先前所做的推論相符，以下分別就各變項內的相關來做深入的探討，分析出來的相關結果呈現於表十五：

表十五
各變項間的相關分析(N=280)。

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
控制變項														
1.性別	0.45	0.50												
2.年齡	36.20	6.89	0.14*											
3.教育程度	2.66	0.75	0.02	-0.20**										
4.年資	3.10	1.13	0.02	0.67***	-0.12									
5.與主管的共事時間	2.59	0.98	-0.15*	0.39***	-0.18**	0.38***								
預測變項														
6.威權領導	2.97	0.98	0.03	0.050	-0.01	0.04	0.02	(0.92)						
7.仁慈領導	3.72	1.04	0.10	-0.18**	-0.02	-0.21***	-0.07	-0.20**	(0.93)					
8.德行領導	4.29	0.90	0.13*	-0.14*	0.08	-0.14*	-0.16**	-0.36***	0.56***	(0.93)				
結果變項														
9.外在順從	3.50	1.24	0.00	-0.060	0.17**	0.06	-0.12*	0.43***	-0.19**	-0.20**	(0.93)			
10.內射順從	3.77	1.05	0.00	-0.16**	0.06	-0.05	-0.13*	0.00	0.34***	0.33***	0.22***	(0.93)		
11.認同順從	4.47	0.97	0.10	-0.100	-0.01	-0.03	0.01	-0.27***	0.53***	0.48***	-0.13*	0.34***	(0.95)	
12.整合順從	4.28	0.93	0.00	-0.20**	-0.05	-0.11	-0.04	-0.18**	0.55***	0.54***	-0.06	0.44***	0.51***	(0.92)

註一：* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (雙尾檢定)

註二：()內數值為內部一致性係數 (Cronbach's α)

一、各變項內的相關

(一) 控制變項

首先，由表十五可以看到本研究的樣本在背景變項上的關係，其中可以發現性別與年齡有著正向的顯著關係 ($r = 0.14, p < .05$)，這顯示本研究樣本中男性部屬的年齡比女性部屬還要來的高，此外，性別與主管的共事時間呈現負向的顯著關聯性 ($r = -0.15, p < .05$)，代表男性與主管的共事時間較短，女性則較長；而在年齡上可以發現其與教育程度呈顯著的負相關 ($r = -0.20, p < .01$)，所以年齡越大教育程度也就越差，但與年資、主管的共事時間則有著顯著的正向關係 ($r = 0.67, p < .001$; $r = 0.39, p < .001$)；而教育程度則和主管的共事時間有著顯著的負向關係 ($r = -0.18, p < .01$)，也就是教育程度越高與主管的共事時間相對的也較短；最後，年資與主管的共事時間存在顯著的正向關係 ($r = 0.38, p < .001$)，因為待在公司時間越長，與主管的共事時間自然也會更長，所以此種關係的結果符合常理。

(二) 預測變項

由表十五可以看到三種家長式領導之間的關係，其中威權領導與仁慈領導、德行領導皆存在著顯著的負向關係 ($r = -0.20, p < .01$; $r = -0.36, p < .001$)，此與鄭伯壘等人 (2000) 所題的觀點完全相同，其認為威權領導是持著人性本惡與自私的假設，以嚴刑峻法控制跟隨者外在行為的領導風格；反觀，仁慈與德行領導則是採用關懷部屬與重視道德倫理的方式來對待部屬，這些會使部屬產生感恩與認同，也進一步去合理化領導者所展現的威權領導行為，所以彼此之間存在著負向的關係。仁慈與德行則存在著顯著的正向關係 ($r = 0.56, p < .001$)，

此關係也與鄭伯璦等人(2000)的說法以及過去的研究結果相符(鄭伯璦、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清, 2003; Farh et al., 2006; Chou et al., 2005; Cheng et al., 2004)。

(三) 結果變項

由四個順從概念之間的相關可以發現, 外在順從與內射順從有著顯著的正向關係 ($r = 0.22, p < .001$), 此與SDT的觀點是相符合的, 因為兩種順從皆屬於控制性動機的順從, 所以, 兩者有顯著的正向關係, 但外在順從與認同順從則有著顯著的負相關 ($r = -0.13, p < .05$)。而內射順從則與認同、整合順從具有顯著的正向關係 ($r = 0.34, p < .001; r = 0.44, p < .001$), 在前述的推論也提到, 雖然內射順從屬於控制類型的順從, 但其已經具有初步的內化, 只是內化的程度還很低, 這是因為個體已經知道一些社會所存在的規範是重要的, 但自我本身還尚未體會這些規範對自己的價值為何, 所以並非自發、主動地想去接受這些規範, 在此矛盾下, 內在的不安全感會控制個體迫使其去產生應做的行為, 所以屬於一種內在的控制。由於具有初步的內化, 內射順從與認同、整合順從存在著正向的相關。最後, 認同順從與整合順從也有著顯著的正向關係 ($r = 0.51, p < .001$), 此也與SDT的觀點相一致。

二、各變項間的相關

(一) 控制變項與家長式領導、部屬順從之間的關係

一樣由表十五可知, 性別只與德行領導有低度的正向關係 ($r = 0.13, p < .05$), 表示男性部屬越易知覺到主管的德行領導; 而在年齡上則發現其與仁

慈以及德行領導有顯著的負向關係 ($r = -0.18, p < .01$; $r = -0.14, p < .05$)，此外，年齡與內射與整合順從也存在著顯著的負向關係 ($r = -0.16, p < .01$; $r = -0.20, p < .01$)，這代表年紀越長者越不易知覺到主管的仁慈與德行領導行為，也越不易產生內化程度較高的認同與整合順從；而在教育程度上則與外在順從有顯著的正向關聯性 ($r = 0.17, p < .01$)，此顯示教育程度越高者，易對主管展現外在的順從；至於年資則發現其與仁慈、德行領導有顯著的負相關 ($r = -0.21, p < .001$; $r = -0.14, p < .05$)；而主管的共事時間與德行領導則有著顯著的負向關係 ($r = -0.16, p < .01$)，此外，與外在、內射順從也有著顯著的負相關 ($r = -0.12, p < .05$; $r = -0.13, p < .05$)。因此，由年齡、年資以及與主管的共事時間三變項間相似的屬性可知，若年齡越長或在組織中待的較久者越不易知覺到主管所展現的仁慈與德行領導，也越不易形成內射與整合的順從。

(二) 家長式領導與部屬順從的關係

在主要變項的相關上則發現，威權領導與外在順從存在著顯著的正相關 ($r = 0.43, p < .001$)，此與假設推論相一致，但其中仁慈、德行領導與外在順從也存在著顯著的負相關 ($r = -0.19, p < .001$; $r = -0.21, p < .001$)。此外，威權領導與內設順從無顯著的正向關聯性 ($r = 0.00, p > .05$)，而仁慈與德行與內設順從皆存在著正向顯著關聯性 ($r = 0.34, p < .001$; $r = 0.33, p < .001$)，其中仁慈領導的關聯性也較強。接著，在認同順從上，威權領導與認同順從有著負向的顯著關聯性 ($r = -0.27, p < .001$)，而仁慈與德行領導與認同順從有著正向的顯著關聯性 ($r = 0.53, p < .001$; $r = 0.48, p < .001$)，其中仁慈領導的關聯性又大於德行領導，此也與假設推論相一致。最後，在整合順從上，威權領導同樣與其有顯著的負向關聯性 ($r = -0.18, p < .01$)，而仁慈與德行

領導皆與其有著正向的顯著關聯性 ($r = 0.55, p < .001$; $r = 0.54, p < .001$)，但是仁慈領導的關聯性大於德行領導，此與假設推論不符。在此由相關分析做一個初步的解釋與預測，由主要變項之間的相關結果可知，部分支持了先前所做的假設，接下來將以區段迴歸的分析結果做更精確的假設驗證。

參、區段迴歸分析

以下根據區段迴歸分析去驗證研究二的假設，以進一步去澄清家長式領導與順從之間的關係，區段迴歸分析的結果呈現於表十六。

表十六
家長式領導對四種順從之區段迴歸分析 (N = 280)。

變項	部屬順從															
	外在順從				內射順從				認同順從				整合順從			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
控制變項																
性別	-.03	-.03	-.03	-.03	.01	.01	.01	.01	.15*	.15*	.15*	.15*	.03	.04	.04	.04
年齡	-.09	-.09	-.09	-.09	-.18*	-.18*	-.18*	-.18*	-.18*	-.18*	-.18*	-.18*	-.21*	-.21*	-.21*	-.21*
學歷	.13*	.13*	.13*	.13*	.01	.01	.01	.01	-.03	-.03	-.03	-.03	-.07	-.07	-.07	-.07
年資	.17*	.17*	.17*	.17*	.10	.10	.10	.10	.06	.06	.06	.06	-.02	-.02	-.02	-.02
共享時間	-.13	-.13	-.13*	-.13	-.09	-.09	-.09	-.09	.07	.08	.08	.08	.04	.04	.04	.04
(ΔR^2)	(.05)*	(.05)*	(.05)*	(.05)*	(.03)	(.03)	(.03)	(.03)	(.03)	(.03)	(.03)	(.03)	(.04)	(.04)	(.04)	(.04)
預測變項																
威權領導	.43***			.40***	0.00			.14*	-.27***			-.10	-.19**			.02
(ΔR^2)	(.18)***				(.00)				(.07)***				(.04)**			
仁慈領導		-.19**		-.08		.34***		.25***		.53***		.38***		.54***		.34***
(ΔR^2)		(.03)**				(.11)***				(.27)***				(.27)***		
德行領導			-.24***	-.04			.31***	.23**			.49***	.25***			.55***	.38***
(ΔR^2)			(.06)***				(.09)***				(.23)***				(.29)***	
(ΔR^2)				(.19)***				(.14)***				(.33)***				(.37)***
合計R ²	.23	.08	.10	.24	.03	.14	.12	.18	.10	.30	.26	.36	.08	.31	.33	.41
調整後R ²	.22	.06	.08	.22	.01	.12	.10	.15	.08	.28	.24	.34	.06	.30	.32	.39
F值	13.32***	3.91**	5.05***	10.47***	1.56	7.27***	6.15***	7.11***	5.13***	18.73***	15.39***	18.56***	3.61**	20.13***	21.76***	22.40***
自由度	6,264	6,264	6,264	8,262	6,264	6,264	6,264	8,262	6,264	6,264	6,264	8,262	6,264	6,264	6,264	8,262

註：* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. ; 無括弧之數值為標準化迴歸係數。

在區段迴歸分析中，首先，由表十六（M4）的分析結果可知，在排除了控制變項的影響之後，可以看到家長式領導對於四種順從仍具有顯著的預測效果，在外在順從上 ΔR^2 值是 .19 ($p < .001$)；在內射順從上 ΔR^2 值是 .14 ($p < .001$)；在認同順從上 ΔR^2 值是 .33 ($p < .001$)；最後，在整合順從上 ΔR^2 值是 .37 ($p < .001$)。本研究結果有四種MODEL，（M1）（M2）（M3）是各別家長式領導行為對四種順從的關係，而（M4）則是控制另外兩種領導行為的情況下，各家長式領導行為與順從之間的關聯性，由於家長式領導是由三種領導行為共同組合而成的概念，一位領導者會同時具有此三種領導行為，因此，本研究將採用（M4）的結果當作假設驗證的基礎，以下分別是三種家長式領導與四種部屬順從間關係的結果：

一、三種家長式領導與部屬外在順從的關係

由表十六（M1）（M2）（M3）的分析結果可知，在排除控制變項的影響後，威權、仁慈、德行領導對於外在順從有顯著的預測效果 ΔR^2 值分別是.18 ($p < .001$)、.03 ($p < .01$)、.06 ($p < .001$)，由表十六（M1）（M2）（M3）可知，在排除控制變項的影響後，威權領導對外在順從具有顯著的正向關聯性($\beta = .43, p < .001$)，仁慈領導對於外在順從則具有負向的顯著關聯性($\beta = -.19, p < .01$)，德行領導對於外在順從則具有負向的顯著關聯性($\beta = -.24, p < .001$)，此結果與相關分析的結果相似。然而，（M4）分析的結果顯示，在額外排除其他兩種領導的影響之後，威權領導與外在順從有顯著地正向關聯性($\beta = .40, p < .001$)，仁慈、德行領導對外在順從則與外在順從不具有顯著的關聯性($\beta = -.08, p > .05$; $\beta = -.04, p > .05$)，此結果與 H1 的推論相一致。

二、三種家長式領導與部屬內射順從的關係

同樣由表十六 (M1) (M2) (M3) 分析的結果可以發現，在排除了控制變項的效果之後，威權領導對於內射順從無顯著的預測效果， ΔR^2 值是 .00 ($p > .05$)，仁慈、德行領導與內射順從則皆有顯著的預測效果， ΔR^2 值分別是 .11 ($p < .001$)、.09 ($p < .001$)。由表十六 (M1) (M2) (M3) 可知，在排除控制變項的影響後，威權領導對內射順從不具有顯著的關聯性 ($\beta = .00, p > .05$)，仁慈、德行領導對於內射順從則具有正向的顯著關聯性 ($\beta = .34, p < .001$ ； $\beta = .31, p < .001$)，此結果與相關分析的結果相似。然而，(M4) 分析的結果顯示，在額外排除其他兩種領導的影響之後，威權、仁慈、德行領導與內射順從皆有顯著地正向關聯性 ($\beta = .14, p < .05$ ； $\beta = .25, p < .001$ ； $\beta = .23, p < .001$)，而且透過 β 值可知，仁慈領導與內射順從的正向關聯性大於其他兩者，因此，本研究的 H2 得證。

三、三種家長式領導與部屬認同順從的關係

同樣由表十六 (M1) (M2) (M3) 分析的結果可以發現，在排除了控制變項的效果之後，威權、仁慈與德行領導對於認同順從皆有顯著的預測效果， ΔR^2 值是 .07 ($p < .001$)、.27 ($p < .001$)、.23 ($p < .001$)。由表十六 (M1) (M2) (M3) 可知，在排除控制變項的影響後，威權領導對認同順從具有顯著的負向關聯性 ($\beta = -.27, p < .001$)，仁慈、德行領導對於認同順從則具有正向的顯著關聯性 ($\beta = .53, p < .001$ ； $\beta = .49, p < .001$)，此結果與相關分析的結果相似。然而，(M4) 分析的結果顯示，在額外排除其他兩種領導的影響之後，威權領導與認同順從無顯著關聯性 ($\beta = .10, p > .05$)，仁慈、德行領導與認同順從皆有顯著地正向關聯性 ($\beta = .38, p < .001$ ； $\beta = .25, p < .001$)，

而且透過 β 值可知，仁慈領導與認同順從的正向關聯性大於德行領導，因此，研究的H3得證。

四、三種家長式領導與部屬整合順從的關係

由表十六 (M1) (M2) (M3) 分析的結果可以發現，在排除了控制變項的效果之後，威權、仁慈與德行領導對於整合順從皆有顯著的預測效果， ΔR^2 值是.04 ($p < .01$)、.27 ($p < .001$)、.29 ($p < .001$)。由表十六 (M1) (M2) (M3) 可知，在排除控制變項的影響後，威權領導對整合順從具有顯著的負向關聯性 ($\beta = -.19, p < .01$)，仁慈、德行領導對於整合順從則具有正向的顯著關聯性 ($\beta = .54, p < .001$; $\beta = .55, p < .001$)，此結果與相關分析的結果相似。然而，(M4) 分析的結果顯示，在額外排除其他兩種領導的影響之後，威權領導與整合順從無顯著關聯性 ($\beta = .02, p > .05$)，仁慈、德行領導與整合順從皆有顯著地正向關聯性 ($\beta = .34, p < .001$; $\beta = .38, p < .001$)，而且透過 β 值可知，德行領導與整合順從的正向關聯性大於仁慈領導，因此，研究的H4得證。

肆、小結

由驗證性因素分析的結果顯示，研究一所發展出來的四種順從概念擁有不錯的建構效度，此外，透過哈門式單因子檢定以及巢套模式之間的比較，說明了研究二各個變項之間可以被有效地加以區分，所以，由這些檢驗結果可知，本研究共同方法變異的影響效果並不大。至於，接下來的相關與區段迴歸分析，則是針對研究二的目的來做驗證，以釐清家長式領導與部屬順從之間的關係。透過區段迴歸分析的結果可以發現，在排除控制變項的效果之後，家長式領導對於四種順從皆具有顯著的影響效果（ ΔR^2 皆達顯著標準），而且發現三種領導行為在四種部屬順從的預測上確實呈現出不一樣的型態，威權領導主要與部屬的外在順從有較強的關聯性，而仁慈領導則與部屬的內射、認同順從有較強的關聯性，至於德行領導則對部屬的整合順從有較強的預測效果，這些結果與研究者先前所做的推論完全相符。由迴歸分析的結果可知，三種家長式領導對於不同類型的部屬順從各有其特殊的預測效果，研究二的結果摘要將呈現在表十七。

表十七
家長式領導與四種部屬順從關係之假設驗證結果。

研究假設	驗證結果
三種家長式領導與部屬外在順從之關係	
H1：三種家長式領導中威權領導與外在順從有顯著的正向關聯性。	完全支持
三種家長式領導與部屬內射順從之關係	
H2：三種家長式領導皆與部屬的內射順從有正向顯著的關聯性，其中仁慈領導與內射順從的關聯性會大於其他兩者。	完全支持
三種家長式領導與部屬認同順從之關係	
H3：仁慈、德行領導與認同順從有正向顯著的關聯性，其中仁慈領導與認同順從的關聯性大於德行領導與認同順從的關聯性。	完全支持
三種家長式領導與部屬整合順從之關係	
H4：仁慈、德行領導與整合順從有正向顯著的關聯性，其中德行領導與整合順從的關聯性大於仁慈領導與整合順從的關聯性。	完全支持



第四章 綜合討論與建議

以下會就兩項研究的結果、研究貢獻、研究限制以及未來的研究方向去做綜合性的討論與建議：

第一節 結果討論

在此分別就本文的兩個研究的主要目去做探討：(1) 借用SDT的觀點去做順從概念的區分。(2) 三種家長式領導類型與四種順從間的關係。

壹、順從概念的區分

首先，研究一我們根據順從本身的特性，再加入SDT的動機觀點將順從區分成四種不同類型，借用SDT對於四種外在動機的概念來發展四種不同動機狀態的順從。研究一利用發展出來的四種順從概念去編寫測量的工具，之後對工具進行信度、構念關係網以及探索性因素等分析，結果顯示測量工具擁有不錯的信度，而探索性因素分析的檢驗結果顯示，順從量表確實可以區分出四種不同的因素，在構念關係網上，除了內射順從與SDS、WLOC間的關係未達顯著外，其他的關係皆與推論相符，整體來說，本測量工具擁有不錯的構念效度。雖然內射順從與SDS、WLOC彼此間的相關未達顯著，不過彼此的關係與推論的方向相同，此結果或許是因為內射順從雖屬一種內在受迫的順從反應，不過已有了最初步的價值內化，只是內化的程度不高(Deci & Ryan, 2000)，基於此一特性可能使得內在順從與SDS、WLOC間的關係變弱，以至未達顯著。不過，由探索性因素分析與構念

關係網的分析結果，顯示出四種順從確實可以被有效地區分開來。

除此之外，為了進一步驗證研究一四種順從的因素結構，研究二更額外進行了四種順從概念的驗證性因素分析，由模型的契合度指標顯示，區分出來的四種順從概念與蒐集的資料擁有不錯的適配性，此結果證實四種順從擁有不錯的建構效度。總結上述結果，借用SDT的動機觀點確實在實際的工作場域中可以有效地將部屬順從區分成四種不同的概念。

貳、家長式領導與部屬順從的關係

根據研究二假設驗證的結果，本研究提出了以下幾點討論：首先，由各假設的驗證結果可知，三種領導行為在四種順從的預測效果上確實具有不同的型態，像威權領導與外在順從的正向關聯性較強，但與部屬的認同或整合順從無顯著關聯性；而仁慈領導則與內射、認同順從的正向關聯性較強；在德行領導上可以發現其與部屬整合順從的正向關聯性較強。

另外，藉由三種領導在四種順從上預測效果的比較，也可以進一步去釐清三種領導行為以及各順從類型之間在本質上的差異。由假設驗證的結果可以發現三種領導中只有威權領導與部屬外在動機的順從有正向顯著的關聯性，而根據自我決定論的觀點，這樣的結果反應了在威權領導的控制氛圍下，部屬的三種需求滿足程度是最差的，因此，部屬容易產生自主程度最低的外在順從；反觀，在仁慈與德行領導下，部屬內在的三種需求較易得到滿足，因此會產生內化程度較深的順從反應。此外，結果顯示三種家長式領導與部屬的內射順從都有著顯著的正向關聯性，這也說明了此一順從類型與華人傳統文化的尊卑觀念有很大的關係，當彼此存在著上下間的地位差距時，部屬會因華人文化對下位者的規範形成順從的

義務感，進而產生內在受迫式的順從，而且，根據仁慈領導的特性，透過互惠的方式去影響部屬，確實更易引發部屬產生內在受迫性的順從。由認同與整合順從的預測效果，我們可以發現仁慈與德行領導在影響部屬的方式上是有所不同的。認同順從強調部屬對領導者的認同，而整合順從更強調內化價值的重要性以及與自我概念之間的整合性，屬於一種內化程度更深、主動學習的順從類型。由兩者的差異我們可以了解，對部屬直接照顧、關懷的仁慈領導，易使部屬對主管產生正向的情感，進而對此人產生認同；而透過間接的形象塑造與價值傳遞去影響部屬的德行領導，更易使部屬著重在主管所傳遞的價值，故與部屬的整合順從有更強的正向關聯性。藉由領導與部屬順從的關係去突顯出兩種領導行為與兩種順從本質上的差異。

整體來說，研究二的結果證實了三種家長式領導所引發的部屬順從確實有所差異。透過不同領導在四種順從上的效果可進一步去釐清三種領導行為的概念以及三種領導行為與部屬順從類型之間的關係。

第二節 研究貢獻

壹、理論貢獻

在理論貢獻上共有以下四點：首先，是順從概念的豐富化，根據過去順從的相關文獻與研究可以發現順從其實含有動機的成份，而且過去在順從概念的區分上（行為與態度的順從）存在著概念的重疊性導致其在現象的解釋與預測上有所侷限。因此，研究一利用SDT的動機觀點去區分不同類型的順從，而分析的結果顯示，在組織場域中部屬的順從確實可以被區分成四種不同的概念。此結果不

僅將「順從」這個概念加以豐富化，更突顯了順從概念本身的動機成份。

第二，基於過去家長式領導與部屬順從關係在理論與實徵結果上的不一致，透過研究二家長式領導與四種部屬順從之間關係的探討，有助於釐清兩者的關係，從研究二的分析結果，我們可以更細緻的看到不同家長式領導所引發的順從型態是不同的，背後有著不同的動機狀態，此結果可以為過去理論與實證研究的不一致性提供另一種解答。

第三，本研究將動機的觀點帶到家長式領導的研究之中，過去家長式領導的研究顯少去提及與動機之間的關係，但本文將SDT的觀點帶到家長式領導的研究範疇之中，此有助於家長式領導在其他研究領域上的擴展。而且透過這四種不同動機狀態的順從更可以利用動機的觀點去釐清三種領導行為之間的差異。

最後，本研究也增加了SDT理論本身的適用性，本研究借用SDT的四種外在動機概念去發展不同的順從類型，過去並未有學者將SDT的觀點應用在組織中部屬的順從反應上，而且根據順從這個概念本身的特性與內涵可以發現其與SDT外在動機的觀點相當適配，所以本研究進一步擴大了SDT理論本身的應用性。

貳、實務貢獻

自我決定論所區分出來的四種外在動機構念有著不同的本質與特性，當個體在自主、能力以及關係的三種需求上滿足程度越高，會形成內化程度較深的動機狀態，所以當部屬產生的是內化程度較高的認同或整合的動機時，部屬做此行為會更有自我決定感，也會更自發、自願的去做此行為，當部屬從事行為擁有這樣的動機時，通常會有比較好的內在感受，長期來看對於工作會更願意付出與投

入，而過去許多研究顯示自主性的動機類型在員工的工作滿意度、組織承諾、心理幸福感與目標達成等有較正向的預測效果，而控制性的動機對於這些變項則比較有負向的關聯性（Breugh, 1985；Sheldon & Elliot, 1998；Gagne & Koestner, 2002；Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993；Sherman, 1989）。因此，相對於控制性的動機來說自主程度越高的動機狀態對於組織會有比較好的影響效果。此外，Tyler（1997）指出自主在部屬順從反應上的重要性，當部屬的順從越具自主性、自發性時，有利於主管在領導與權力上功能的展現。

研究一依循自我決定論對四種外在動機的觀點，有效地區分出四種順從反應，而且彼此有內化程度以及自我決定感的差異。研究二的結果發現不同的家長式領導會引發部屬不同的順從類型，結果顯示威權領導較容易引發控制性動機的順從，仁慈與德行領導相對來說對於自主性動機的順從類型較具有正向的關聯性，綜合上述不同動機狀態的特性，可以發現威權領導較易引發部屬內化程度較低的控制性動機，使得部屬行為表現上會比較缺乏自主性，有較高的受迫性，長期下來，在此種領導情境之下對於部屬的工作態度與感受上就會有比較不利的影響效果；反觀，仁慈與德行領導，分別是透過直接關懷、照顧以及價值傳遞、行速楷模等方式去影響部屬，使部屬會去認同主管、內化主管的價值，進而展現自主程度較高的順從反應，此種情境下部屬也會更樂意且自發地去遵循主管的指示而行，並從中獲得學習與成長，因此，長期來看部屬對於自己的工作、主管或組織會有比較正向的感受，此不僅有利於員工與主管間的關係，更能促進組織的運作。由此可知，組織中的領導者可以採用仁慈與德行的領導方式去激發員工產生自主式的順從，藉此去改善員工與主管間的互動關係，並提升組織運作的效能。

第三節 研究限制與未來研究方向

壹、研究限制

一、共同方法變異

研究二中家長式領導與部屬的順從皆是由部屬來填答，所以會有共同方法變異的問題。但本研究在事前的準備上採用問卷編排中的題項隨機配置法去避免此一問題 (Peng, Kao & Lin, 2006)。此外，在事後也進行了一些CMV的相關檢測，首先，採用哈門式單因子測試法 (Harman's one-factor test) 去做CMV的偵測，在未轉軸的情況下將所有題項放入進行探索性因素分析，結果總共萃取出10個因子，代表題項之間隱含著不同的因子結構，彼此受CMV的影響不大。不過，Peng、Kao與Lin(2006)指出此種方法不夠嚴謹，因此，本研究在做驗證性因素分析時，又額外去檢測不同巢套模式之間契合度的差異，由表十四的結果可以發現，本研究採用的架構比起其他測量模式在適配度上都有更好的契合度，而且 $\Delta \chi^2$ 達顯著、 ΔCFI 皆大於.01 (Vandenberg & Lance, 2000; Tang et al., 2006)，這說明了彼此在契合度上皆達到顯著的差異，此結果代表各構念之間可以被有效地區分開來，因此，彼此的關係受共同方法變異的影響並不大。此外，許多研究者認為共同方法變異的問題並不如想像中的嚴重，例如：Kline、Sulsky及Rever-Moriyama (2000) 以及Spector (2006)。同時，Doty與Glick (1998) 在後設分析的結果中發現，共同方法變異不太可能有足以改變研究發現的影響力。綜合上述論點，本研究之共同方法變異的問題對於本研究的結果應不至於造成嚴重的影響。

二、施測程序

在施測程序上本研究是透過委託施測的方式來蒐集資料，因此在施測程序上較難以標準化，且受試者若有疑問時，無法及時提供協助，可能會影響問卷填答的品質。因此，研究者除了口頭告知施測負責人施測的方式外，並附上書面說明，且在問卷上提供詳細的指導語，希望藉此去提高施測過程的標準化，以減少可能影響受試者填答的干擾因素。

三、研究樣本

在研究的樣本上，雖然在樣本的性別與年齡的分佈上大致還算是平均，但因為是方便取樣的關係，本研究的樣本主要集中在金融保險的產業，佔總樣本的(89.3%)，因此，本研究的結果在產業的類推性上可能會受到一定程度的限制，建議在未來的研究中樣本的產業的分佈可以更加平均，或者直接去比較不同產業間在家長式領導與不同部屬順從之間的關係是否有不同的預測效果。

四、橫斷式研究設計

由於本研究為橫斷式設計 (cross-sectional design)，因此，在因果關係的探討上，可能會有因果倒置之疑慮 (Staw, 1975)。簡單來說，是領導者展現不同的家長式領導會引發不同的部屬順從？還是不同的部屬順從會激發領導者展現不同的領導行為？雖然根據自我決定論，應該是組織中的情境氛圍去引發部屬產生不同動機狀態的行為 (Gagne & Deci, 2005)，但是在此種研究設計下，並無法確立獨依變項彼此之間的因果關係。為了避免此一問題，建議未來的研究

可採縱貫式的研究 (longitudinal study)，即在不同時間點上測量領導行為與部屬順從之間的關係。例如：第一個時間點，先測量部屬對主管威權、仁慈、德行領導的評估 (家長式領導)；第二個時間點，再測量部屬本身的四種順從反應 (部屬順從)。

五、量表的編制

本研究依據Hinkin (1998) 所說的演繹途徑來做測量工具的編制，即針對四種部屬順從概念的定義來編制題目，其中在整合順從的題項編制上有其困難之處，由於此種順從強調價值的內化與其他自我概念層面的整合，也就是此內化價值在個體自我概念的擴充，由於此種特性相當的深層且抽象，所以，本研究要將其編制成具體化的題項時會相當困難，造成編寫出來的題項與實際概念本身的意涵可能存有些許的落差，因此，在未來研究中，可以針對此種順從類型的題項作更進一步的修改，使其能更加貼近理論的意涵，並與認同順從有更好的區分。

貳、未來研究方向

首先，可以去看不同家長式領導的交互作用與不同順從之間的關係，例如：本研究認為威權領導會引發控制性最高的順從類型，但過去認為恩威並濟的領導是很好的領導方式，那其會引發部屬何種動機狀態的順從？或許之後可以進一步去作探討。藉此可以更細緻的去探討不同領導類型的搭配在部屬順從上有何影響，進而提升豐富性與真實現象的解釋預測效果。

此外，可以去看其他領導行為與四種順從之間的關係，例如：轉型領導、交易型領導等，透過不同領導行為與四種順從之間關係的比較，不僅可以去了解不

同領導模式與部屬順從之間的關係，更可以藉此去釐清不同領導類型之間存在的差異以及這些差異對部屬順從的影響。

第三，本研究指出部屬的內射順從主要是受到社會文化規範影響所引發的順從類型，而華人對下位者有順從上位者的角色義務要求，故此種順從類型與華人文化和過去所強調的部屬順從皆有很大的關聯性，因此，未來研究也可以去比較東西方文化在部屬的內射順從上有何差異。

第四，從相關表中我們可以發現與主管的共事時間與部屬的外在、內射順從有顯著的負向關係，這也說明部屬與主管的共事時間越長，部屬對主管的外在、內射順從也會越少，因此，未來也可去看在時間的影響下，部屬對於三種家長式領導對於部屬的順從類型是否會有所轉變，例如：部屬對於主管威權領導較會採取外在順從，那與此主管的共事時間越長對此主管的外在順從是否會有所改變。藉此進一步去探討其中可能存在的原因。

第五，在主要效果上，本研究去驗證了家長式領導與不同順從之間的關係，但是並沒有進一步去看不同順從對於組織中其他結果變項的主要效果，所以未來可以去看這些順從與組織中結果變項的關係，藉此可以進一步去看不同順從對於組織的影響效果。

第六，在中介效果上，因為本研究是採用動機的觀點去做順從的區分，四種順從的定義主要在動機狀態上有所不同，所以之後的研究可以將此變項當作不同的中介歷程去檢驗其在家長式領導與其他結果變項之間的中介效果，如此可為家長式領導的中介機制提出另一個新的角度與觀點，增加中介研究中的豐富性。

最後，去驗證不同調節變項對於家長式領導與順從之間的影響效果，像是個人層次的變項，即部屬或主管的特性，例如：部屬的權威取向、部屬的自主傾向、部屬的主管依賴、領導者的才能…等。而團體或組織層次的變項像是：團體的氣氛、組織的文化…等，藉此可以看出在不同的個體特性與組織情境之下，家長式領導與部屬順從之間的關係會有何變化。

透過以上研究的延伸可以讓領導行為與部屬順從關係的研究變得更加完整，不僅補足現行理論上的缺口，更可以了解其在組織中的實務意涵，為實際的組織現象提供更多元的探討面向，進而得到更豐富的詮釋以及更有效的預測。



參考文獻

- 牛君白 (2006)。「家長式領導及其效能再探：一項情境故事法的分析」(未發表之碩士論文)。台北：國立台灣大學心理學研究所。
- 吳宗祐 (2008)。由華人主管威權領導到員工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、徐瑋伶、鄭伯璫 (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。
- 吳宗祐、周麗芳、鄭伯璫 (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。
- 李茂能 (2007)。「結構方程模式軟體 Amos 之簡介及其在測驗編制上之應用」。台北：心理出版社。
- 周麗芳、鄭伯璫、樊景立、任金剛 (2004)。家長式領導：回顧與展望。「華人組織行為研究的方向與策略研討會宣讀論文」。台北：國立台灣大學心理學研究所。
- 周麗芳、鄭伯璫、樊景立、任金剛、黃敏萍 (2006)。見家長式領導。鄭伯璫、姜定宇 (主編)：「華人組織行為：議題、作法及出版」，頁 46-82。台北：華泰文化。
- 林柏穎 (2008)。「多組織層級家長式領導效能之探討：以軍事組織為例」(未發表之碩士論文)。台北：國立台灣大學心理學研究所。
- 姜定宇、鄭伯璫、鄭紀瑩、周麗芳 (2007)。華人效忠主管的概念分析與量表建構。「中華心理學刊」，49 (4)，351-363。
- 徐瑋伶 (2003)。工作動機研究之回顧與前瞻。「應用心理研究」，19，89-113。

- 徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯璫、樊景立（2006）。德行領導。見鄭伯璫、姜定宇（主編）：「華人組織行為：議題、作法及出版」，頁122-149。台北：華泰文化。
- 翁儷偵（1998）。評定量尺標示語之心理量尺值研究：頻率及同意度。「中華心理學刊」，40，1期，73-86。
- 許金田、胡秀華、凌孝恭、鄭伯璫、周麗芳（2004）。家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果。「交大管理學報」，24，119-149。
- 楊國樞（1993）。中國人的社會取向：社會互動的觀點。見楊國樞、余安邦（主編）：「中國人的心理與社會行為—理念及方法篇」，頁87-142。台北：桂冠圖書公司。
- 楊國樞（1995）。家族化歷程、泛家族主義、及組織管理。「臺灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集」。台北：信義文化基金會。
- 劉兆明（1992）。「工作動機理論發展與實徵研究」。行政院國家科學委員會專題研究報告（計畫編號：NSC 80-0301-H030-06）。
- 劉安彥（1988），社會心理學。台北：三民書局出版社。
- 鄭伯璫（1995）。家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。「中央研究院民族學研究所集刊」（台北），79，119-173
- 鄭伯璫、王安智（2009）。「德行領導及其相關因素探討：一項文化整合研究策略」。行政院國家科學委員會專題研究報告（計畫編號：NSC 97-2410-H-002-156-SS3）。
- 鄭伯璫、周麗芳、樊景立（2000）。家長式領導量表：三元模式的建構與測量。「本土心理學研究」，14，3-64。
- 鄭伯璫、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清（2003）。家長式領導的三元模式：中國大陸企業組織的證據。「本土心理學研究」，19，209-250。
- 鄭伯璫、謝佩鴛、周麗芳（2002）。校長領導作風、上下關係品質及教師角色外

- 行為：轉型式與家長式領導的效果。「本土心理學研究」，17，105-161。
- 謝貴枝、梁覺（1998）。領袖的德行：現代儒學中的一個起點。見鄭伯璦、黃國隆、郭建志（主編）：「海峽兩岸之組織與管理」，頁227-242。台北：遠流出版公司。
- 羅新興、陳忠虎、及陳秀清（2004）。領導者類型、追隨者類型與領導效能關係之研究-國軍組織成員為實證對象。「國防管理學報」，25，51-60。
- Afza, M. (2005). Superior-Subordinate Relationships and Satisfaction in Indian Small Business Enterprises. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30(3), p11-19
- Aronson, E.(2004). *The social animal*. New York : Worth Publishers.
- Bachman, J. G., Smith, C. B., & Slesinger, J. A. (1966). Control, performance and satisfaction: An analysis of structural and individual effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 127-136.
- Bagozzi, R., & Heatherton, T. (1994). A general approach to repressing multifaceted personality constructs: Application to self-esteem. *Structural Equation Modeling*, 1, 35-67.
- Becker, T. E., Billing, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education*, 84, 740-756.
- Boster, F. J., Mitchell, M. M., Lapinski, M. K., Cooper, H., Orrego, V. O., Reinke, R. (1999). The impact of guilt and type of compliance-gaining message on compliance. *Communication Monographs*, 66(2), 168 - 177
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38,

551–570.

Cheng, B.S., Chou, L. F., Huang, M. P., Wu, T. Y., & Farh, J. L. (2004).

Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.

Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: a self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 97–109.

Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005). *The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence*. Paper Presented at 2005 Annual Meeting of the Academy of Management. Hawaii, U.S.A.

Cialdini, R. B. (1993). *Influence: Science and practice* (3rd ed.). New York: HarperCollins.

Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social Influence: Compliance and Conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.

Cialdini, R. B, Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance. In *The Handbook of Social Psychology*, ed. DT Gilbert, ST Fiske, G Lindzey, 2:151–92. Boston: McGraw-Hill. 4th ed.

Cooper, D.J. (2003). *Leadership for follower commitment*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39–80). New York: Academic Press.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains, *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- Dillman, D. A., Tortora, R. D., Bowker, D. (1998). *Principles for constructing web surveys: An initial statement*. (Technical Report No. 98-50). Pullman, WA: Washington State University Social and Economic Sciences Research Center.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1, 374-406.
- Dworkin, G. (1988). *The theory and practice of autonomy*. New York: Cambridge University Press.
- Emans BJM, Munduate L, Klaver E, van de Vliert E. (2003). Constructive consequences of leaders' forcing influence styles. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 36-54.
- Ettington, D. (1992). *Successfully plateaued middle managers*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In A.S. Tsui & J.T. Li (Eds.), *Management and organizations in China* (pp.84-127). London: McMillan.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society.

- Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. In A. S. Tsai, Y. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance*, 230-260. New York: Sharpe.
- French, J.R.P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In: D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, 150–167, Michigan, Institute of Social Research.
- Gagne', M., & Koestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–363.
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Babin, B. J., & Black, W. C. (2006). *Multivariate data analysis prentice*. New Jersey: Hall Englewood Cliffs.
- Harrison, D.A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.

- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Iardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Ivancevich, J. M. (1970). An analysis of control, bases of control, and satisfaction in an organizational setting. *Academy of Management Journal*, 13, 427-436.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Kline, J. B., Sulsky, L. M., & Rever-Moriyama, S. D. (2000). Common method variance and specification errors: A practical approach to detection. *The Journal of Psychology*, 134(4), 401-421.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Merton, R. K. (1959). "Social conformity, deviation, and opportunity-structures: a comment on the contributions of Dubin and Cloward." *American Sociological*

Review, 24, 177-189.

Pelletier, L. G., Tuson, K. M., & Haddad, N. K. (1997). Client motivation for therapy scale: A measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation for therapy. *Journal of Personality Assessment*, 68, 414-435.

Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Tuson, K. M., Briere, N. M., & Blais, M. R. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 35-53.

Peng, T. K., Kao, Y. T., & Lin, C. C. (2006). Common Method Variance in Management Research: Its Nature, Effects, Detection, and Remedies, *Journal of Management*, 23 (1), 77-98.

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.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. III. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

Rahim, M.A. (1988). 'The development of a leader power inventory', *Multivariate Behavioral Research*, 23, 491-503.

Rahim, M. A., & Afza, M. (1993). "Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance, and Propensity to Leave a Job among US Accountants," *Journal of Social Psychology*, 133(5), 611-625.

Rahim, M. A., & Buntzman, G.F. (1989). 'Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction', *The Journal of Psychology*, 123, 195-210.

Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371-382). New York: Holt, Rinehart, &

Winston.

- Reips, U. D. (2002). Standards for Internet-based experimenting. *Experimental Psychology*, 49(4), 243–256.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749–761.
- Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). *A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education*. In C. Ames, & R. E. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: The classroom milieu* (pp. 13–51). New York: Academic Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are ‘personal’: comparing autonomous and controlling goals on effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 546–557.
- Sheldon, K. M., Reis, H. T., & Ryan, R. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1270-1279.
- Sherman, J. D. (1989). Technical supervision and turnover among engineers and

- technicians: influencing factors in the work environment. *Group and Organization Studies*, 14, 411–421.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Staw, B. M. (1975). Attribution of the “causes” of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 414-432.
- Student, K. R. (1968). Supervisory influence and workgroup performance. *Journal of Applied Psychology*, 52, 188-194.
- Tang, T. L. P., T. Sutarso, A. Akande, M. W. Allen, A. S. Alzubaidi, M. A. Ansari, F. Arias-Galici, M. G. Borg, L. Canova, B. Charles-Pauvers, B. S. Cheng, R. K. Chiu, L. Z. Du, I. Garber, C. Garcia de la Torre, R. C. Higgs, A. H. S. Ibrahim, C. K. Jen, A. M. Kazem, K. Kim, V. K. G. Lim, R. Luna-Arocas, E. Malovics, A. M. Manganelli, A. Moreira, A. U. O. Nnedum, J. E. Osagie, A. Osman-Gani, F. C. Pereira, R. Pholsward, H. D. Pitariu, M. Polic, E. G. Sardz ˇoska, P. Skobic, A. F. Stembridge, T. L. N. Tang, T. S. H. Teo, M. Tombolani, M. Trontelj, C. Urbain and P. Vlerick: (2006), ‘The Love of Money and Pay Level Satisfaction: Measurement and Functional Equivalence in 29 Geopolitical Entities Around the World’, *Management and Organization Review* 2(3), 423–452.
- Thibodeaux, H. F. III, & Lowe, R. H. (1996). Convergence of leader-member exchange and mentoring: An investigation of social influence patterns. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, 97-114.

- Tremblaya, M. A., Blancharda, C. M., Taylora,S., Pelletiera, L. G.& Villeneuveb, M.(2009) Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*,41(4), 213-226.
- Turner, J. C. (1991). Social influence. Milton Keynes, UK: Open University Press.
- Tyler, T. R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 323-345.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 2, 4-69.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Warren, D. I. (1968). 'Power, visibility, and conformity in formal organizations', *American Sociological Review*, 33, 951–970.
- Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z. R., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1996). Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 115–126.
- Yukl, Gary A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.



附錄一、內容效度問卷

內容歸類調查

親愛的同學，您好：

感謝您在課業繁忙之中撥空填寫此份問卷！本研究目的是想請您幫忙將數個行為描述句根據定義做歸類判斷。您的填寫將使我們對於各題項與概念的吻合度有更清楚的了解，對本研究具有相當大的貢獻。請您先仔細閱讀題項前的定義與說明後，再針對每一題項所屬類別進行判斷。

本問卷採不記名填答，資料僅供學術研究之用，不會移作其他用途，並將完全保護您的隱私，敬請安心填答。填寫完畢後，務必請您檢查有無漏答。因為您的每一個答案都將直接影響到研究結果，而您的協助將是本研究成功的關鍵。正常情況下，本問卷所需的填答時間應不超過十分鐘。

非常感謝您的參與，並祝您身體健康、學業順利。

國立台灣大學心理研究所

指導教授：鄭伯璦 博士

研究生：黃培軒 敬上

第一部分 個人基本資料

1. 您的性別： 1. 男 2. 女
2. 您的年齡： 歲
3. 學校： _____
4. 學院： _____
5. 系所： _____
6. 年級： _____

四種順從反應的定義：

此四種順從概念的主要差異在於背後的動機狀態，而動機的不同反映在行為的原因上，所以，以下四種類型的主要差異表現在行為的原因上。

外在順從— 指的是部屬順從主管是為了要避免外在的處罰或獲得外在的獎賞

內射順從— 指的是部屬順從主管是為了避免內在的罪惡感與自我價值感的失去

認同順從— 指的是部屬順從主管是因為此行為背後的價值與規範對個體來說是重要的，個體認同此行為的規範與價值，進而展現此行為

整合順從— 指的是部屬順從主管是因為個體不僅認同此行為的規範與價值並將此規範及價值與個體自我內在系統的其他部分加以整合，使個體生命有額外的成長。

第二部分 定義的歸類

以下題目主要是描述部屬對主管展現順從行為的「原因」，這些不同原因即反映了四種順從類型。請您在詳讀上述定義後，針對各題進行評估，勾選出一個您認為「最能反映」各敘述句的類別，假如真的無法有效區別，請在無法歸類欄做勾選，謝謝。

我之所以對主管展現順從的行為是因為……

外	內	認	整	無
在	射	同	合	法
調	調	調	調	歸
節	節	節	節	類

1. 如果不順從他的話，我會受到嚴厲的責罵。……………
2. 身為部屬，不順從他的話，我內心會過意不去。……………
3. 主管的價值觀與我相當一致，所以我很願意照他的旨意辦事。……………
4. 順從他可以幫助我理解在主管的高度上，應該怎樣更圓融地處事。……………

第二部分 定義的歸類(續...)

外 內 認 整 無
在 射 同 合 法
調 調 調 調 歸
節 節 節 節 類

我之所以對主管展現順從的行為是因為.....

5. 順從他，使他在工作上更成功圓滿，這對我來說相當重要。.....
 6. 要是不照他的意思辦事，我的考績會受影響。.....
 7. 我之所以順從他，是因為不想失去他對我的肯定。.....
 8. 主管的理念、目標與我相當契合，順從他的指示辦事，即在完成我自己的目標。.....
 9. 如果不照他的指示行事，我會受到嚴厲的處分。.....
-
10. 如果不照他的話去做，會危及我在他心中的地位。.....
 11. 他的失敗就是我的失敗，我不希望因為我的不順從使他未能徹底達成目標。.....
 12. 之所以順從他，是為了不想失去他對我的信任。.....
 13. 順從他的指示，將能更充分地吸收他的工作智慧。.....
 14. 我之所以順從他，是為了不讓自己在他人心中的印象受損。.....
 15. 如果我不順從他，他會藉故刁難我。.....
-
16. 他的成功就等於我的成功，所以順從他的指示對我來說非常重要。.....
 17. 若不順從他，我在他心目中就不再是個稱職的好部屬。
 18. 按照他的方法做事可以讓我了解更多待人接物的道理。
 19. 違逆他的要求會讓我有罪惡感。.....
 20. 若因我的順從使他能圓滿達成公司的託負，我也會感到很光榮。.....
-
21. 順從他、使他的想法得以實現，對我來說非常重要。...
 22. 順從主管的指示，將來就不用自己承擔任務的成敗。...
 23. 我相信他的能力，就算不明白他這樣吩咐的用意，我還是會遵照他的指示行事。.....
 24. 遵照他的指示辦事，可以獲得相當寶貴的工作經驗。...

第二部分 定義的歸類(續...)

外 內 認 整 無
在 射 同 合 法
調 調 調 調 歸
節 節 節 節 類

我之所以對主管展現順從的行為是因為.....

25. 依循他的指示而行，可以讓我學會用更寬廣的視野來行事。.....
 26. 我很欣賞和敬佩我主管的為人處事。.....
 27. 身為部屬，如果未能遵照他的指示而行，我會覺得有罪惡感。.....
 28. 不依他的要求辦事，對我日後的升遷會有很大的阻礙。...
 29. 主管的工作理念和做事方法與我相當契合。.....
-
30. 順從他的指示，可以讓我更加體會他的理念與堅持。...
 31. 若是我不順從他，以後會得不到重用。.....
 32. 主管所抱持的信念與我生命中所有的重要價值相契合。
 33. 順從他的指示，將更能明白他之所以這樣決定的道理何在。.....
 34. 他的事就是我的事，順從他並完成他的指示，對我來說相當重要。.....
 35. 不依照他的旨意而行，我會覺得很愧疚。.....

問卷至此結束，辛苦您了！

最後請您再次檢查有無遺漏的題項，謝謝您的配合。

附錄二、研究一問卷

員工意見調查

親愛的先生、女士，您好：

感謝您在百忙之中撥空填寫此份問卷！本研究目的在於了解您在工作中的想法或感受。您的寶貴意見，對本研究具有相當大的貢獻。本問卷採不記名填答，貴公司的任何人，包括您的上司和同事，都不會看到您的作答內容。資料亦僅供學術研究之用，不會移作其他用途，並將完全保護您的隱私，敬請安心填答。

本問卷共包含五個部分，所有題目沒有標準答案，亦無所謂的「對」與「錯」，請按照您的實際情況，圈選相符的選項即可。請您仔細閱讀完題項前的說明後，再開始作答，填寫完畢後，務必請您檢查有無漏答。正常情況下，專心作答所需的填答時間應不會超過 15 分鐘。倘若您有任何疑問，請與本研究人員聯繫，謝謝。

非常感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順心。

國立台灣大學心理學研究所
指導教授：鄭伯璦 博士
研究生：黃培軒 敬上

聯絡資料：
黃培軒 r97227123@ntu.edu.tw 0912304291

第一部分

本部分將請您針對『您的直屬主管』做填答，請在選項中（1到6）圈選出您對各敘述句的同意程度。

非
常
不
同
意

不
同
意

有
點
不
同
意

有
點
同
意

同
意

非
常
同
意

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1 他了解我對於目前工作的滿意程度。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 他了解我在工作上的問題和需求。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 他非常了解我的工作潛力。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 無論職權大小，他都會盡力替我解決工作上的難題。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 無論職權大小，他都會犧牲自己的利益以幫助我脫離困境。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 基於對他的信心，我會在他不在場時替他的決策進行辯護。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 我認為我與他之間關係良好。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8 當我談起他時，我通常會稱呼「我們…」而不是「他…」。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9 當有人稱讚他時，就好像我也得到稱讚一樣。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10 當有人批評他時，就好像我自己受到責罵一樣。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11 我和他是休戚與共的共同体。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12 他的成功就是我的成功。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13 如果我和他的價值觀沒有那麼契合，我們的關係就不會像現在這麼好。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14 因為價值觀很相似，使我和他之間的互動密切而融洽。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15 從我開始工作至今，因為一起工作的關係，我和他的價值觀變得越來越相似。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16 他所抱持的價值觀就是我欣賞他更甚於他人的原因。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

第二部分

這部份共有 16 題，主要是想瞭解您個人對一些事情的看法或意見。請您詳讀下列描述，並根據您的實際情況，圈選出與您個人最相符的選項。

非
常
不
同
意

不
同
意

有
點
不
同
意

有
點
同
意

同
意

非
常
同
意

- | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 成事在人，工作的成敗取決於自己付出了多少努力。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 在絕大多數的工作情況中，人們多半能達成自己想要完成的事。… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 只要清楚自己想從工作中獲得什麼，就能找到最適合自己的工作。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 部屬認為上級的決策不盡理想時，就應該要設法改善它。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

第二部分(接續上頁...)	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
這部份共有 16 題，主要是想瞭解您個人對一些事情的看法或意見。請 您詳讀下列描述，並根據您的實際情況，圈選出與您個人最相符的選項。						
5 能否得到理想的工作機會多半要憑運氣。·····	1	2	3	4	5	6
6 能不能賺錢主要得靠財運。·····	1	2	3	4	5	6
7 只要肯努力，絕大多數人都可以把他們的工作做好。·····	1	2	3	4	5	6
8 令人稱羨的工作，得靠位居高職的親友介紹才能得到。·····	1	2	3	4	5	6
9 在工作中能否升遷通常得靠運氣。·····	1	2	3	4	5	6
10 若想爭取令人稱羨的工作，人脈比你的專業能力更加重要。·····	1	2	3	4	5	6
11 在工作上努力付出的人，就可以獲得升遷。·····	1	2	3	4	5	6
12 若想賺大錢就必須要有好的人脈。·····	1	2	3	4	5	6
13 在絕大多數情況下，只有運氣好的人才能在工作中出人頭地·····	1	2	3	4	5	6
14 工作表現傑出的人通常都能得到應有的報償。·····	1	2	3	4	5	6
15 其實部屬能對主管產生的影響，比想像中還要來得大。·····	1	2	3	4	5	6
16 使人富有或貧窮的主要差別在於運氣的好壞。·····	1	2	3	4	5	6

第三部分	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
主管與部屬之間因為立場不同，看法與做法常會有所差異，而每位部屬 最後決定順從主管指示而行的原因也都不盡相同。本部分將針對您對直 屬主管 <u>順從的原因</u> 來填答，請您依據下面 <u>各種原因</u> 進行評估，並在右列 欄位中（1到6）圈選出您對各敘述句的同意程度。						
您之所以決定順從主管的指示，是因為？						
1 如果不順從他的話，我會受到嚴厲的責罵。·····	1	2	3	4	5	6
2 身為部屬，不順從他的話，我內心會過意不去。·····	1	2	3	4	5	6
3 主管的價值觀與我相當一致，所以我很願意照他的旨意辦事。·····	1	2	3	4	5	6
4 順從他可以幫助我理解在主管的高度上，應該怎樣更圓融地處事。·····	1	2	3	4	5	6
5 要是不照他的意思辦事，我的考績會受影響。·····	1	2	3	4	5	6
6 如果不照他的指示行事，我會受到嚴厲的處分。·····	1	2	3	4	5	6
7 如果我不順從他，他會藉故刁難我。·····	1	2	3	4	5	6

第三部分(接續上頁...)		非	不	有	有	同	非
主管與部屬之間因為立場不同，看法與做法常會有所差異，而每位部屬最後決定順從主管指示而行的原因也都不盡相同。本部分將針對您對直屬主管 <u>順從的原因</u> 來填答，請您依據下面 <u>各種原因</u> 進行評估，並在右列欄位中（1到6）圈選出您對各敘述句的同意程度。		常		點	點		常
您之所以決定順從主管的指示，是因為？		不	同	不	同	同	同
		意	意	意	意	意	意
8	按照他的方法做事，可以讓我日後在待人接物上更加成熟。……	1	2	3	4	5	6
9	違逆他的要求會讓我有罪惡感。……	1	2	3	4	5	6
10	遵照他的指示辦事，可以獲得在其他生活層面上也很受用的寶貴經驗。……	1	2	3	4	5	6
11	依循他的指示而行，可以讓我學會用更寬廣的視野來行事。……	1	2	3	4	5	6
12	我很認同他在工作上的為人處事，所以樂意遵照他的指示。……	1	2	3	4	5	6
13	身為部屬，如果未能遵照他的指示而行，我會覺得有罪惡感。……	1	2	3	4	5	6
14	不依他的要求辦事，對我日後的升遷會有很大的阻礙。……	1	2	3	4	5	6
15	主管的工作理念和做事方法與我相當契合，所以我會順從他。……	1	2	3	4	5	6
16	若是我不順從他，以後會得不到重用。……	1	2	3	4	5	6
17	不依照他的旨意而行，我會覺得很愧疚。……	1	2	3	4	5	6
18	之所以順從他，是因為我很欣賞他的工作理念。……	1	2	3	4	5	6
19	如果不照他的話去做，我會覺得自己是個不值得被信任的人。……	1	2	3	4	5	6
20	順從他的指示，能使我在日後成為一個更有智慧的人。……	1	2	3	4	5	6
21	如果不照他的話去做，我會覺得自己是個失職的部屬。……	1	2	3	4	5	6
22	我相信他有能力做出好的判斷，所以樂意順從他。……	1	2	3	4	5	6
23	順從他的指示，能讓我明白為人主管時應有哪些理念與堅持。……	1	2	3	4	5	6
24	我們有許多想法都很接近，所以我很樂意順從他。……	1	2	3	4	5	6
25	順從他的指示可以使我學習在主管的高度上，應如何有效地做出決定。……	1	2	3	4	5	6

第四部分

以下有許多兩兩成對的描述，請您一次閱讀一對，並思考每對句子中的哪一個描述比較符合您目前的狀態，並利用5點量尺圈選出來。例如，若您覺得左方的描述完全符合您的狀況，而右方的描述完全不符合，請圈選「1」，反之請圈選「5」；若您認為兩個描述與您的符合程度差不多，請圈選「3」。

1)	我總是覺得可以自己決定想做什麼事。	1 2 3 4 5	我有時覺得沒有辦法真的由自己來決定想做什麼事。
2)	我所展現的情緒狀態不太能反映出真正的我。	1 2 3 4 5	我所展現的情緒狀態和真正的我非常接近。
3)	我該做什麼是由我自己來決定的。	1 2 3 4 5	就算我明白自己該做什麼，那也不是真由我自己決定的。
4)	我很少覺得我現在的樣子就是真正的我。	1 2 3 4 5	我總是覺得我現在的樣子就是真正的我。
5)	我決定要做什麼事時，最主要的考慮是我是否對它感興趣。	1 2 3 4 5	我決定要做什麼事時，最主要的考慮是我是否被規定這麼做。
6)	我覺得我所完成的事並不是真正的我所做的。	1 2 3 4 5	我覺得我所完成的事都是由真正的我所做的。
7)	我有自己決定要做什麼的自由。	1 2 3 4 5	我多半無法自己決定要做什麼。
8)	我覺得自己的樣子和真正的我差距很大。	1 2 3 4 5	我覺得自己的樣子和真正的我很接近。
9)	我可以自由自在地去做我想做的事。	1 2 3 4 5	我通常得被迫做自己不想做的事。
10)	就算是對著鏡子看，我也看不到真正的我。	1 2 3 4 5	鏡子裡所呈現的樣子就是真正的我。

第五部分

請填寫或勾選您的個人基本資料，以便資料作業的分析。

1. 您的性別： 1. 男 2. 女
2. 您的年齡：_____歲
3. 您的學歷： 1. 高中職以下 2. 專科 3. 大學 4. 碩士 5. 博士
4. 您在貴公司機關服務的年資：_____年_____個月
5. 您與您的直屬主管之共事時間：_____年_____個月

6. 您隸屬於貴公司機關的哪一個部門：

1. 研發 2. 採購 3. 創意 4. 業務 5. 客服 6. 行銷
7. 企劃 8. 生產 9. 資訊 10. 人事 11. 財務 12. 會計
13. 總務 14. 公關 15. 品管 16. 行政 17. 法務
18. 其他_____ (請說明)

7. 您的公司機關的產業類別：

1. 電子資訊 2. 傳統製造 3. 批發零售 4. 金融保險 5. 文教服務
6. 大眾傳播 7. 旅遊休閒 8. 法律會計 9. 一般服務 10. 物流倉儲
11. 營建土木 12. 醫療保健 13. 政治社服 14. 農林漁牧 15. 礦石開採
16. 住宿餐飲 17. 其他_____ (請說明)

問卷至此結束，辛苦您了！

最後請您再次檢查有無遺漏的題項，謝謝您的合作。



附錄三、研究二問卷

員工意見調查

親愛的先生、女士，您好：

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

以下共有六面的題目，請您仔細閱讀題項前的說明後，再開始作答。所有題目沒有標準答案，亦無所謂的「對」與「錯」，請按照您的實際情況，圈選相符的選項即可。填寫完畢後，務必請您檢查有無漏答。完成檢查工作後，請將問卷以隨卷所附之回郵信封加以彌封，再交回給施測負責人統一寄回本單位，或由自己直接寄回本單位皆可。倘若您有任何疑問，請與本研究人員聯繫，謝謝。

再次感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順心！

國立台灣大學心理學研究所

指導教授：鄭伯壘 博士

研究生：黃培軒 敬上

聯絡資料：

黃培軒 r97227123@ntu.edu.tw 0912304291

第一部分	非	不	有	有	同	非
主管與部屬之間因為立場不同，看法與做法常會有所差異，而每位部屬最後決定順從主管指示而行的原因也都不盡相同。	常		點	點		常
本部分將針對您對直屬主管 <u>順從的原因</u> 來填答，請您依據下面 <u>各種原因</u> 進行評估，並在右列欄位中（1到6）圈選出您對各敘述句的同意程度。	不	同	不	同	不	同
您之所以決定順從主管的指示，是因為？	同	同	同	同	同	同
	意	意	意	意	意	意
(1) 主管的價值觀與我相當一致，所以我很願意照他/她的旨意辦事。	1	2	3	4	5	6
(2) 主管的工作理念和做事方法與我相當契合，所以我會順從他/她。	1	2	3	4	5	6
(3) 我們有許多想法都很接近，所以我很願意順從他/她。……………	1	2	3	4	5	6
(4) 身為部屬，不順從他/她的話，我內心會過意不去。……………	1	2	3	4	5	6
(5) 違逆他/她的要求會讓我有罪惡感。……………	1	2	3	4	5	6
(6) 身為部屬，如果未能遵照他/她的指示而行，我內心會覺得很不好意思。……………	1	2	3	4	5	6
(7) 不依照他/她的旨意而行，我會覺得很愧疚。……………	1	2	3	4	5	6
(8) 要是不照他/她的意思辦事，我的考績會受影響。……………	1	2	3	4	5	6
(9) 如果不照他/她的指示行事，我會受到嚴厲的處分。……………	1	2	3	4	5	6
(10) 不依他/她的要求辦事，對我日後的升遷會有很大的阻礙。……………	1	2	3	4	5	6
(11) 若是我不順從他/她，以後會得不到重用。……………	1	2	3	4	5	6
(12) 遵照他/她的指示辦事，可以獲得在其他生活層面上也很受用的寶貴經驗。……………	1	2	3	4	5	6
(13) 按照他/她的方法做事，可以讓我日後在待人接物上更加成熟。…	1	2	3	4	5	6
(14) 依循他/她的指示而行，可以讓我學會用更寬廣的視野來行事。…	1	2	3	4	5	6
(15) 順從他/她的指示，能使我在日後成為一個更有智慧的人。……………	1	2	3	4	5	6

第二部分

本部分的主要目的，是想了解您與直屬主管的互動情況。請依照您與直屬主管的相處經驗，判斷下面各陳述句的發生頻率，並在右列欄位中（1 到6）圈選出最符合現狀的答案。

從 很 偶 有 經 總
未 少 爾 時 常 是
如 如 如 如 如 如
此 此 此 此 此 此

(1) 當我碰到難題時，他會即時給我鼓勵。·····	1	2	3	4	5	6
(2) 當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在。·····	1	2	3	4	5	6
(3) 當我犯錯時，他會給我改過的機會。·····	1	2	3	4	5	6
(4) 他不會當著同仁的面前，給我難堪。·····	1	2	3	4	5	6
(5) 對於我工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。·····	1	2	3	4	5	6
(6) 他關懷我私人的生活與起居。·····	1	2	3	4	5	6
(7) 他平常會向我噓寒問暖。·····	1	2	3	4	5	6
(8) 對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。·····	1	2	3	4	5	6
(9) 他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。·····	1	2	3	4	5	6
(10) 他對我的照顧會擴及到我的家人。·····	1	2	3	4	5	6
(11) 他會幫我解決生活上的難題。·····	1	2	3	4	5	6
(12) 他/她不把訊息透露給我。·····	1	2	3	4	5	6
(13) 他/她不讓我察覺他真正的意圖。·····	1	2	3	4	5	6
(14) 他/她會貶低我在工作上的貢獻。·····	1	2	3	4	5	6
(15) 他/她會看輕我的辦事能力。·····	1	2	3	4	5	6
(16) 本單位大小事情都由他/她自己獨力決定。·····	1	2	3	4	5	6
(17) 開會時，都照他/她的意思做最後的決定。·····	1	2	3	4	5	6
(18) 他/她要求我完全服從他/她的領導。·····	1	2	3	4	5	6
(19) 他/她心目中的模範部屬必須對他/她言聽計從。·····	1	2	3	4	5	6
(20) 當我當眾反對他/她時，他/她會很不高興。·····	1	2	3	4	5	6
(21) 在我們面前，他表現出威嚴的樣子。·····	1	2	3	4	5	6
(22) 與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。·····	1	2	3	4	5	6
(23) 他採用嚴格的管理方式。·····	1	2	3	4	5	6

第二部分 (接續上頁...)

本部分的主要目的，是想了解您與直屬主管的互動情況。請依照您與直屬主管的相處經驗，判斷下面各陳述句的發生頻率，並在右列欄位中（1 到6）圈選出最符合現狀的答案。

從 很 偶 有 經 總
未 少 爾 時 常 是
如 如 如 如 如 如
此 此 此 此 此 此

(24) 他/她強調我們的表現一定要超過其他公司。·····	1	2	3	4	5	6
(25) 當任務無法達成時，他/她會斥責我們。·····	1	2	3	4	5	6
(26) 他/她遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。·····	1	2	3	4	5	6
(27) 他/她做事肯負責。·····	1	2	3	4	5	6
(28) 他/她做事有擔當， <u>不會</u> 推卸責任。·····	1	2	3	4	5	6
(29) 出錯時，他/她 <u>不會</u> 把責任推給別人。·····	1	2	3	4	5	6
(30) 他/她 <u>不會</u> 以部屬與他/她的交情，來決定賞罰。·····	1	2	3	4	5	6
(31) 他/她 <u>不會</u> 因為部屬與他/她交情好就給予特別照顧。·····	1	2	3	4	5	6
(32) 他/她 <u>不會</u> 為親近的部屬掩飾過錯。·····	1	2	3	4	5	6
(33) 他/她有檢舉不法的道德勇氣。·····	1	2	3	4	5	6
(34) 看到不合理的事，他/她會挺身而出。·····	1	2	3	4	5	6
(35) 看到別人受到不公平的對待，他/她會仗義直言。·····	1	2	3	4	5	6
(36) 即使不接受他/她的意見，他/她也不會介意。·····	1	2	3	4	5	6
(37) 他/她有接受別人批評的度量。·····	1	2	3	4	5	6
(38) 他/她心胸開闊，不會斤斤計較。·····	1	2	3	4	5	6
(39) 他/她 <u>不會</u> 利用公司資源做私人的事。·····	1	2	3	4	5	6
(40) 他/她 <u>不會</u> 要求部屬幫他/她做私人的事情。·····	1	2	3	4	5	6
(41) 他/她 <u>不</u> 因職權之便，收受金錢或禮物。·····	1	2	3	4	5	6
(42) 他/她要求我遵行組織的核心規範。·····	1	2	3	4	5	6
(43) 他/她堅守工作原則，不允許我違背。·····	1	2	3	4	5	6
(44) 他/她要求我嚴守任務執行的準則。·····	1	2	3	4	5	6
(45) 他/她要求我的工作績效一定不能低於預先設定的標準。·····	1	2	3	4	5	6
(46) 我表現不如預期時，他/她也不輕易降低預先設定的標準。·····	1	2	3	4	5	6

第二部分 (接續上頁...)

本部分的主要目的，是想了解您與直屬主管的互動情況。請依照您與直屬主管的相處經驗，判斷下面各陳述句的發生頻率，並在右列欄位中（1 到6）圈選出最符合現狀的答案。

從 很 偶 有 經 總
未 少 爾 時 常 是
如 如 如 如 如 如
此 此 此 此 此 此

- | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| (47) 提前達成工作目標時，他/她仍會要求我持續提升績效。…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (48) 他/她會對我執行工作的情形進行控管。…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (49) 他/她充分掌握我執行工作時的細節。…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (50) 他/她要求我在工作進度發生變化時馬上向他/她報告。…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (51) 他/她會督促我的工作進度，要求我全力達成。…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

第三部分

請填寫或勾選您的個人基本資料，以便資料作業的分析。

- 您的性別： 1. 男 2. 女
- 您的年齡：_____歲
- 您的學歷： 1. 高中職以下 2. 專科 3. 大學 4. 碩士 5. 博士
- 您在貴公司機關服務的年資：_____年_____個月
- 您與您的直屬主管之共事時間：_____年_____個月
- 您隸屬於貴公司機關的哪一個部門：
 - 研發
 - 採購
 - 創意
 - 業務
 - 客服
 - 行銷
 - 企劃
 - 生產
 - 資訊
 - 人事
 - 財務
 - 會計
 - 總務
 - 公關
 - 品管
 - 行政
 - 法務
 - 其他_____（請說明）
- 您的公司機關的產業類別：
 - 電子資訊
 - 傳統製造
 - 批發零售
 - 金融保險
 - 文教服務
 - 大眾傳播
 - 旅遊休閒
 - 法律會計
 - 一般服務
 - 物流倉儲

11. 營建土木 12. 醫療保健 13. 政治社服 14. 農林漁牧 15. 礦石開採
16. 住宿餐飲 17. 其他_____ (請說明)

問卷至此結束，辛苦您了！

最後請您再次檢查有無遺漏的題項，謝謝您



附錄四、哈門氏單因子檢定

題號	題 項	因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六	因素七	因素八	因素九	因素十
部屬順從											
5.	要是不照他/她的意思辦事，我的考績會受影響。	-0.27	0.51	-0.51	0.10	0.40	0.06	-0.03	-0.06	0.10	-0.03
6.	如果不照他/她的指示行事，我會受到嚴厲的處分。	-0.28	0.57	-0.38	-0.01	0.36	0.13	-0.11	-0.15	0.02	-0.02
14.	不依他/她的要求辦事，對我日後的升遷會有很大的阻礙。	-0.34	0.54	-0.46	0.11	0.45	0.11	0.00	-0.01	0.09	0.05
16.	若是我順從他/她，以後會得不到重用。	-0.32	0.58	-0.43	0.10	0.37	0.15	-0.04	-0.07	0.13	0.00
2.	身為部屬，不順從他/她的話，我內心會過意不去。	0.38	0.46	-0.45	-0.15	-0.24	-0.24	-0.05	0.01	-0.15	-0.03
7.	違逆他/她的要求會讓我有罪惡感。	0.39	0.47	-0.41	-0.20	-0.30	-0.35	-0.07	-0.02	-0.17	-0.06
12.	身為部屬，如果未能遵照他/她的指示而行，我會覺得有罪惡感。	0.35	0.50	-0.47	-0.19	-0.23	-0.31	-0.03	0.06	-0.12	-0.05
17.	不依照他/她的旨意而行，我會覺得很愧疚。	0.41	0.49	-0.43	-0.21	-0.27	-0.24	-0.07	0.06	-0.06	-0.03
3.	主管的價值觀與我相當一致，所以我很願意照他/她的旨意辦事。	0.64	0.16	-0.04	-0.21	0.04	0.11	0.57	0.05	0.02	-0.15
15.	主管的工作理念和做事方法與我相當契合，所以我會順從他/她。	0.63	0.11	-0.01	-0.29	0.08	0.11	0.59	0.02	0.04	-0.16
25.	我們有許多想法都很接近，所以我很願意順從他/她。	0.63	0.17	0.02	-0.29	0.07	0.12	0.54	0.03	0.03	-0.07
8.	遵照他/她的指示辦事，可以獲得在其他生活層面上也很受用的寶貴經驗。	0.54	0.24	-0.09	-0.18	-0.11	0.34	-0.11	-0.16	0.07	0.14
10.	按照他/她的方法做事，可以讓我日後在待人接物上更加成熟。	0.66	0.31	-0.05	-0.11	-0.19	0.41	-0.09	-0.12	0.00	0.09
13.	依循他/她的指示而行，可以讓我學會用更寬廣的視野來行事。	0.68	0.30	-0.05	-0.15	-0.23	0.36	-0.05	-0.12	0.01	0.12
20.	順從他/她的指示，能使我在日後成為一個更有智慧的人。	0.66	0.31	0.07	-0.22	-0.23	0.32	-0.12	-0.14	-0.02	0.20
家長式領導											
13	他/她不讓我察覺他真正的意圖。	-0.50	0.40	-0.07	-0.01	-0.01	0.01	0.08	0.13	0.06	0.06
16	本單位大小事情都由他/她自己獨力決定。	-0.36	0.40	0.15	0.15	0.03	-0.01	0.02	0.41	-0.01	0.03
17	開會時，都照他/她的意思做最後的決定。	-0.41	0.55	0.19	0.16	0.02	0.04	0.03	0.44	0.00	0.00
18	他/她要求我完全服從他/她的領導。	-0.42	0.63	0.18	0.05	-0.14	0.03	0.02	0.26	0.00	0.03
19	他/她心目中的模範部屬必須對他/她言聽計從。	-0.49	0.62	0.15	0.00	-0.08	-0.03	0.04	0.21	0.03	0.04
20	當我當眾反對他/她時，他/她會很不高興。	-0.58	0.47	0.23	0.07	-0.08	-0.02	0.06	-0.02	0.06	-0.02
21	在我們面前，他表現出威嚴的樣子。	-0.45	0.56	0.29	0.07	-0.22	0.00	0.06	-0.14	-0.03	-0.12
22	與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。	-0.44	0.48	0.19	0.13	-0.30	0.02	0.02	-0.11	0.01	-0.07
23	他採用嚴格的管理方式。	-0.35	0.58	0.36	0.19	-0.15	0.00	0.02	-0.16	-0.06	-0.02
24	他/她強調我們的表現一定要超過其他公司。	-0.15	0.55	0.27	0.07	-0.05	0.01	0.04	-0.08	0.00	0.09
25	當任務無法達成時，他/她會斥責我們。	-0.42	0.54	0.33	0.01	-0.04	0.08	0.08	-0.19	-0.06	0.03
26	他/她遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。	-0.41	0.51	0.22	0.16	0.06	0.08	0.01	-0.22	0.02	-0.05
5	對於我工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。	0.73	0.04	0.18	-0.09	0.05	-0.05	-0.05	-0.02	0.08	0.01
6	他關懷我私人的生活與起居。	0.65	0.23	0.23	-0.20	0.25	-0.21	-0.07	0.04	0.12	0.02
7	他平常會向我嘘寒問暖。	0.69	0.15	0.24	-0.19	0.22	-0.14	-0.16	0.05	0.12	0.00
8	對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。	0.58	0.28	0.29	-0.31	0.24	-0.11	-0.19	0.13	0.06	0.04
9	他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	0.65	0.25	0.26	-0.28	0.15	-0.14	-0.07	-0.03	0.11	0.11
10	他對我的照顧會擴及到我的家人。	0.50	0.28	0.38	-0.32	0.16	-0.21	-0.16	-0.04	0.09	0.06
11	他會幫我解決生活上的難題。	0.63	0.28	0.34	-0.23	0.19	-0.22	-0.10	-0.04	0.09	-0.02
27	他/她心胸開闊，不會斤斤計較。	0.73	0.08	-0.06	0.26	-0.04	0.25	-0.04	0.21	0.03	0.03
28	他/她不會利用公司資源做私人的事。	0.74	0.04	-0.06	0.28	-0.02	0.24	-0.05	0.27	-0.02	0.11
29	他/她不會要求部屬幫他/她做私人的事情。	0.76	0.06	-0.06	0.26	-0.05	0.22	-0.08	0.24	-0.04	0.11
30	他/她不因職權之便，收受金錢或禮物。	0.53	0.01	0.06	0.35	0.01	-0.07	0.11	-0.02	-0.16	0.25
31	他/她做事肯負責。	0.45	0.09	0.04	0.35	0.16	-0.24	0.23	-0.12	-0.25	0.33
32	他/她做事有擔當，不會推卸責任。	0.35	0.17	0.02	0.44	0.18	-0.29	0.26	-0.18	-0.20	0.29
33	出錯時，他/她不會把責任推給別人。	0.57	0.19	0.18	0.39	0.16	-0.05	-0.11	-0.01	-0.23	-0.23
34	他/她不會以部屬與他/她的交情，來決定賞罰。	0.74	0.18	0.13	0.27	0.09	0.10	-0.13	-0.04	-0.15	-0.38
35	他/她不會因為部屬與他/她交情好就給予特別照顧。	0.73	0.15	0.14	0.26	0.11	0.11	-0.11	-0.09	-0.20	-0.38
36	他/她不會為親近的部屬掩飾過錯。	0.75	-0.07	0.00	0.13	0.10	0.01	-0.07	-0.04	-0.16	-0.01
37	他/她有檢舉不法的道德勇氣。	0.80	-0.01	-0.05	0.16	0.03	0.02	-0.06	0.08	-0.09	-0.03
38	看到不合理的事，他/她會挺身而出。	0.84	-0.02	-0.03	0.15	-0.08	-0.02	0.05	0.11	0.11	0.02
39	看到別人受到不公平的對待，他/她會仗義直言。	0.64	0.10	-0.07	0.38	-0.19	-0.10	-0.01	-0.04	0.30	-0.03
40	即使不接受他/她的意見，他/她也不會介意。	0.47	-0.01	-0.06	0.46	-0.26	-0.23	0.07	-0.14	0.53	-0.04
41	他/她有接受別人批評的度量。	0.39	0.05	-0.15	0.46	-0.08	-0.15	0.05	-0.03	0.34	-0.06
	特徵值	15.44	6.73	3.18	2.93	2.00	1.83	1.56	1.39	1.26	1.09
	解釋變異量(%)	31.51	13.73	6.48	5.98	4.09	3.73	3.19	2.83	2.56	2.23
	累積解釋變異量(%)	31.51	45.25	51.73	57.71	61.80	65.53	68.72	71.55	74.11	76.34

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以未轉軸的方式抽取因素