

比較台灣和大陸，領導者態度對員工工作態度的影響

王曉芸、陸春霖、賴文魁

E-mail: 9314262@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究利用台灣與大陸地區作一研究調查，一共發放份1000份問卷（台灣與大陸各五百份），而回收的有效問卷一共有234份（台灣127份，大陸107份）主要為探討兩岸在不同的文化價值觀背景差異之下，領導者的領導態度（作之君、作之親、作之師）對員工態度（工作滿意、工作壓力、離職傾向）的影響，以下為本研究之研究結果：1.比較兩岸，領導者領導者行為對於員工工作滿意上之差異，以領導者作之君的領導行為對員工工作滿意有顯著性差異，而作之親、作之師領導行為則對員工工作滿足沒有顯著性差異。2.比較兩岸，領導者領導者行為對於員工工作壓力上之差異，領導者作之君作之親、作之師的領導行為則對員工工作壓力沒有顯著性差異。3.比較兩岸，領導者領導者行為對於員工離職傾向上的差異，領導者作之君作之親、作之師的領導行為則對員工工作壓力沒有顯著性差異。

關鍵詞：領導態度，工作態度

目錄

簽名頁 授權書--iii 中文摘要--iv 英文摘要--vi 誌謝--vii 目錄--viii 圖目錄--x 表目錄--xi 第一章 緒論 第一節 研究背景--1 第二節 研究動機--3 第三節 研究目的--3 第四節 研究範圍與限制--4 第二章 文獻探討 第一節 兩岸管理背景的差異--5 第二節 員工工作態度的探討--9 第三節 領導理論探討--19 第四節 近期實務對領導中國員工的作法--40 第三章 研究方法 第一節 研究架構--44 第二節 研究假設--45 第三節 變數操作型定義與衡量工具--46 第四節 樣本對象與衡量工具--48 第五節 資料分析方法--54 第四章 實證分析 第一節 基本資料分析--56 第二節 領導者的作之君領導態度對員工工作態度的影響--61 第三節 領導者的作之親領導態度對員工工作態度的影響--66 第四節 領導者的作之親領導態度對員工工作態度的影響--71 第五節 比較台灣和大陸，領導者態度對員工工作態度的差異--77 第五章 研究結論與建議 第一節 研究結論--84 第二節 後續研究的建議--87 參考文獻--88 附錄 問卷--102

參考文獻

中文部分 1.王秉鈞（1995），管理學，台北華泰出版社 2.王正坤（1994），領導型態對工作滿足影響之研究:以新竹中小企業銀行為例，私立東海大學企業管理研究所碩士論文 3.王明傑（1995），大陸台商組織中員工知覺的領導行為與其工作態度關係之研究，大葉工業學院事業經營研究所碩士論文 4.王世偉（1997），國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究，國立成功大學企業管理學系碩士論文 5.王同勳（1995），領導風格與員工壓力結果的關係研究:以科學園區半導體公司為例，私立中華大學工業研究所碩士論文 6.王麗園（2002），台資企業大陸員工本土化之研究，淡江大學國際貿易學系碩士在職專班 7.江嘉杰（1997），國民小學校長領導行為與教師衝突反應方式關係之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文 8.牟素雯（2001），人力成本精簡方案和員工個人特質，對工作態度與生涯規劃認知相關研究--以新竹科學園區積體電路產業為例，中原大學企業管理研究所碩士論文 9.李青芬，李雅婷，趙慕芬（2002），組織行為學，台北華泰出版社 10.李文仁（2003），昆山地區台資企業群幹關係之研究，國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文 11.李芳霖（1994），領導風格與領導效能關係之研究:以甲銀行為例，東海大學企業管理研究所碩士論文 12.李政道（1994），個人特徵、工作特性、主管領導行為與員工工作滿足關係之研究:T公司研發人員之個案研究，大同工學院事業經營研究所碩士論文 13.李佳蓉（2002），兩岸室內設計業者工作價值與工作態度關連性之比較-以台北及上海為例，人力資源管理學報第二卷第四期p57 14.李祺菁（2001），新人類之工作生活品質需求類型與其前因後果之關聯性研究，中原大學企業管理研究所碩士論文 15.李珍玫（1996），主管領導型態、人力資源制度對百貨專櫃人員離職意願之探討，靜宜女子大學管理科學系研究所碩士論文 16.何淑妃（1996），國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究，國立新竹師範學院初等教育學系研究所碩士論文 17.何秀珠（1997），組織生涯管理與員工工作態度關係之研究 - 以臺北市服務業女性員工為研究對象，國立中興大學企業管理學系研究所碩士論文 18.江惠翎（1998），大陸臺商管理模式之研究，國立中山大學企業管理學系碩士論文 19.余國謀（1996），員工入股計畫對員工工作態度影響之研究 以高科技產業為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文 20.余德成（1992），員工離職意願之研究--以楠梓加工出口區女性員工為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文 21.林之雅（2002），中國大陸台商企業經營管理模式之研究，國立台北大學企業管理學系研究所碩士論文 22.林建忠（2002），組織承諾與工作滿意之調查研究:嘉義縣市警察和消防人員之比較，國立中正大學政治學研究所碩士論文 23.岑美鈴（2001），企業人力資源管理策略之分析-以通用先進系統公司為例，國立政治大學勞工研究所碩士論文 24.吳容輝（2002），高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文 25.周宗德（2002），組織文化、領導型態、員工工作態度關係之研究 - 以台灣電力公司為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論

文 26.林俊雄(2002),我國工職實施新課程後教師同仁工作態度與學校效能關係之研究,彰化師範大學工業教育學系在職進修專班碩士論文 27.林玫玫(1996),領導風格對組織承諾之影響--以組織氣候及內外控為中介變項,國立中正大學企業管理研究所碩士論文 28.林宜怡(2001),組織生涯發展之程度對工作態度影響之探討,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文 29.林維林(1997),轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究-以台灣省政府建設為例,東海大學公共行政學系研究所碩士論文 30.林滿祝(2002),交易式/轉換式領導風格對於員工態度之關聯性研究---以親信關係及員工人格特質為情境變項,中原大學企業管理研究所碩士論文 31.林冠宏(2002),轉換型領導、組織認同、組織溝通對領導效能影響之研究-以台南縣政府組織變革為例,國立中正大學企業管理研究所碩士論文 32.林東陽(1999),直屬上司領導行為、員工工作滿足與人格特質對服務態度之影響-以百貨公司第一線服務人員為例,國立成功大學企業管理學系研究所碩士論文 33.林元山(2000),人力資源管理滿意度、領導型態對員工工作滿意度之研究--以中部四縣市證券商為例,靜宜大學企業管理學系研究所碩士論文 34.林錕茹(1998),台灣企業主管領導行為評量之研究,長榮管理學院經營管理研究所碩士論文 35.金科(1996),大陸員工工作價值觀、工作態度、工作績效之相關研究,淡江大學中國大陸研究所碩士論文 36.胡美琳(2001),非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工態度關係之研究-南部七縣市政府為例,長榮管理學院經營管理研究所碩士論文 37.邱展謙(1993),領導型態、部屬人格特質與員工組織承諾相關之研究,中國文化大學/國際企業研究所碩士論文 38.邱奕嘉(1997),經營特質、創新型態與領導風格對經營績效的影響-新竹科學園區企業之實證分析,國立交通大學科技管理研究所碩士論文 39.邱淑媛(1993),工作價值觀對員工工作態度及工作表現之影響研究,中原大學企業管理研究所碩士論文 40.柯際雲(1995),企業員工個人特性、及其知覺之工作特性與領導型態對組織承諾之影響,國立中興大學企業管理研究所碩士論文 41.范揚松(1984),工作特徵、個人特質、組織情境角色知覺對各屬主管工作態度之影響,中原大學企業管理研究所碩士論文 42.范成榮(1997),領導型態、員工內外控取向對組織承諾之關係研究,淡江大學管理科學研究所碩士論文 43.洪仲豪(1998),研究發展部門主管領導型態對新產品發展績效的影響,國立交通大學科技管理研究所碩士論文 44.洪英杰(1998),組織變革中領導型態與工作績效之研究以中華電信公司為例,中國文化大學/國際企業研究所碩士論文 45.孫偉立、孟範雲(2001),透視大陸商機,愛迪生國際文化事業股份有限公司 46.翁睿廷(2002),跨文化因素與人力資源管理策略相關性研究-以台商在大陸地區子公為例,義守大學管理科學研究所碩士論文 47.高蓉光(1989),歐、美、日公司主管之領導型態、組織氣候與工作滿足感之差異比較,中原大學生物學研究所碩士論文 48.陳裕祺(1996),薪酬公平與工作態度關係之探討,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文 49.陳人豪(2001),兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響,中央大學人力資源管理研究所碩士論文 50.陳廣明(2003),跨文化訓練實施對台商外派大陸人員於工作適應上之影響,大葉大學國際企業管理學系研究所碩士班 51.陳富祥(1984),個人屬性、工作滿足、工作投入之相關性,國立政治大學管理研究所碩士論文 52.陳以亨、楊乃嵩、林瑩滋(2001),指導教授領導行為與研究生學業成就動機之關係,人力資源管理學報第一卷第二期p113-132 53.陳怡君(1990),職業學校校長領導行為與教師組織承諾關係之研究,彰化師範大學工業教育學系研究所碩士論文 54.康自立,蘇國楨,張菽萱,許世卿(2001),我國技職院校主管領導行為量表的發展,人力資源管理學報第一卷第三期p43-57 55.康自立(1997)中國式領導模式之建構及在技職教育之應用研究 中國式領導模式的理論建構,國科會NSC-86-2516-S-018-002-TG 56.康自立(1997、1998、1999),中國式領導模式之建構及在技職教育之應用研究(、),國科會NSC-86-2516-S-018-002-TG成果報告 57.康自立,蘇國楨、許世卿(2000)中國式領導模式的發展及其在技職院校之應用研究,教育研究集刊47期,133-154頁。 58.梁永清(2002),台商企業人力資源管理措施對大陸職工工作滿足之關連性研究-以廣東地區為例,大葉大學工業關係研究所碩士論文 59.曾鴻祥(1992),主管領導行為、情境因素與領導效能之研究~以台灣電力公司為例,義守大學管理科學研究所碩士論文 60.莊瑞琦(2002),主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究-以嘉義市政府為例,國立中正大學企業管理研究所碩士論文 61.莊修田(2002),室內設計業者工作價值觀、專業承諾、工作投入與改行傾向關係之研究,人力資源管理學報,第二卷,二期,頁1-18 62.莊雅雯(1997),工作價值觀、工作特性與工作態度之相關研究,東海大學工業工程研究所碩士論文 63.莊惠敏(2001),醫院護理人員工作價值觀與工作投入關係之研究-以基督教醫院為例,國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文 64.游淑萍(2001),台灣人力資源管理運作及效能評估概念架構之研究,輔仁大學管理科學研究所碩士論文 65.黃耀賢(2002),企業員工赴大陸工作意願影響因素之探討:以工作-家庭衝突為主軸,國立台灣科技大學企業管理學系研究所碩士論文 66.黃建達(2000),主管與部屬人際交換關係之決定要素及其對部屬工作態度影響之研究,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文 67.黃意婷(1999),台北市壽險公司業務人員角色壓力與其工作態度關係之研究-以努力及信任為干擾變項,銘傳大學管理科學研究所碩士論文 68.曹萃栩(1984),我國企業界技術專業之人員離職意願之探討國立政治大學管理研究所碩士論文 69.曹國雄(1994),價值配合程度對工作態度與估作表現的影響,人力資源學報,第四期,第1-19頁 70.曹國策(2002),部分時間工作者基幹勞動力化程度對工作態度影響--以高雄縣市地區量販店為例,國立高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文 71.游宏智(1997),利潤分享制度對員工工作態度影響之研究,中原大學企業管理研究所碩士論文 72.馮光復(2001),人力精簡特徵及個人公平性知覺對留任員工工作態度影響之研究,中原大學企業管理研究所碩士論文 73.張淑昭(2001),影響組織間資源合作相關因素對控制機制與績效之研究,亞太經濟管理評論 74.張緯良(1999),人力資源管理,台北:華泰書局 75.張和堅(2001),影響人力資源部門管理角色因素的探討,國立交通大學管理科學學程研究所碩士論文 76.張春居(2002),志工的休閒活動與工作投入關係之研究-以救國團為例,朝陽科技大學休閒事業管理系研究所碩士論文 77.楊文友(2001),警察人員工作投入之研究,中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文 78.趙必孝(1998),國際人力資源管理-理論與實證,台北:華泰書局 79.蔡昆源(2000),華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文 80.潘秀貞(2001),人力資源彈性策略對員工角色知覺及工作態度之影響,屏東科技大學工業管理系研究所碩士論文 81.鄭伯壘、黃國隆、郭建志(1998),海峽兩岸之組織管理,遠流出版社。 82.蕭志勝(2002),統包(D/B)採購策略對組織與員工態度影響之研究--以台電火力電廠工程單位為例,高雄第一科技大學營建工程系研究所碩士論文 83.薛英宏(1999),企業員工國家文化價值觀之研究--台灣及大陸地區之比較分析,長榮管理學院經營管理研究所碩士論文 84.葉桂珍(1995),倫理道德與組織承諾、工作滿意度、及離職意向之

關係研究, 中山管理評論第三 卷第三期, 頁15-29 85.簡茂雄(2001), 工作意義與工作投入之關聯研究-以專業人員為例, 朝陽科技大學企業管理系研究所碩士論文 86.謝文亮(2002), 志工教育訓練與工作投入關係之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文 87.謝廷豪(2002), 領導型態與領導效能關係之研究-以中部某連鎖零售業為例, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文 88.盧峰海(1988), 資訊差距、權力差距、部屬成熟度與領導型態之研究, 國立政治大學企業管理研究所博士論文 89.蘇義祥、胡國強(2000), 個人成熟度及內外控取向的調節作用對領導型態與工作績效關係之研究-以中華電信公司專戶服務部門為例, 管理評論第19卷第二期p89-111 90.鍾紹民(1998), 登「陸」台籍幹部如何自保工作權益?, 投資中國, pp. 52-53. 91.嚴寶明(1996), 外籍勞工在台工作態度之比較研究--以菲律賓、泰國為例, 文化大學/國際企業管理研究所碩士論文 92.曾仕強、劉君政(1993), 中國的經權管理。臺北:國家出版社 93.曾仕強(1985)。中國的經營理念。台北:經濟日報。 94.廖春文(1994)。溝通理性取向領導整合模式及其在國民小學之應用。台北:五南 95.樊和平(1995), 中國人文管理, 台北:五南圖書公司。 96.趙曙明(1999), 國際企業管理, 台北:五南書局。 97.張葆華(1987), 社會心理學理論, 臺北:三民書局。 98.稻垣清(2002), 大陸經商必備指南, 台北:知訊銀行。 99.黃光國、楊國樞(1979), 企業組織中員工對工作環境之知覺與工作士氣, 台灣人力資源會議論文。英文部分 1. Ann Marie Ryan, Mark Schmit, and Raymond Johnson(1996), "Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level", *Personnel Psychology* 2. Ann Marie Ryan, avid Chan, Robert E Ployhart, and L Allen Slade(1999), "Employee attitude - surveys in a multinational organization: Considering language and culture in assessing - measurement equivalence.", *Personnel Psychology*, Vol. 52, Iss. 1, p. 37 5. 3. Blau Gary(1993), "Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover", *Personnel Psychology*. Vol. 46, Iss. 2; p. 313 4. Benjamin Schneider, Steven Ashworth, and Catherine Higgs, and Linda Carr(1996), "Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys", *Personnel Psychology* 5. Briarcliff Manor, ORGAN DENNIS, and GREENE CHARLES (1974), "THE PERCEIVED PURPOSEFULNESS OF JOB BEHAVIOR - ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES", *Academy of Management Journal* 6. Charles Hill(2002), *International Business*, McGraw-Hill Companies 7. Charles Gossett(2003), "The changing face of Georgia's Merit System: Results from an employee attitude survey in the Georgia Department of Juvenile Justice.", *Public Personnel Management*, Vol. 32, Iss. 2, p. 267 8. Christina Stamper and Linn Van Dyne(2003), "Organizational citizenship: A comparison between part-time and full-time service employees.", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, Iss. 1, p. 33 9. David Schak(1997), "Taiwanese labour management in China", *Employee Relations* 10. David Holman (2002), "Employee wellbeing in call centres", *Human Resource Management Journal*. London: 2002. Vol. 12, Iss. 4; p. 35 11. Eccles, Gavin, Durand, Philip.(1997), "Measuring customer satisfaction and employee attitude at Forte Hotels", *Managing Service Quality* 12. Ed Collom (2003), "Two classes and one vision?: Managers' and workers' attitudes toward workplace Democracy.", *Work and Occupations*, Vol. 30, Iss. 1, p. 62 13. E. B. Tylor (1871), *Primitive Culture* (London: Murray) James Fairfield-Sonn, John R Ogilvie and Gerard Del 14. Fan Xing(1995), "The Chinese cultural system: implications for cross-cultural management", *Advanced Management Journal* 15. French, J. Lawrence, Rosenstein, Joseph (1984), "Employee Ownership, Work Attitudes, and Power Relationships", *Academy of Management Journal*. Vol. 27, Iss. 4; p. 861 (9 pages) 16. Geert Hofstede(1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work Values*, CA: Sage Publication, p. 21 17. Jui-Chen Hsu, Shaio Yan Huang, Leslie Leong, Alan M. Li (2003), *Journal of American Academy of Business*, p. 37 18. J. Z. Namenwirth and R. B. Weber (1987), *Dynamics of Culture*, Boston: Allen & Unwin, p. 8 19. Kevin Daniels, Paula Brough, Andrew Guppy, Kyron and Peters-Bean and Lorraine Weatherstone(1997), "A note on modification to Warr's measures of affective well-being at work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Leicester: Jun. Vol. 70 20. Kirk C Harlow (1998), "Employee attitudes toward an internal employee assistance program", *Journal of Employment Counseling*, Vol. 35, Iss. 3; p. 141 21. Kanungo, Rabindra and Wright, Richard (1983), "A Cross-Cultural Comparative Study of Managerial Job Attitudes", *Journal of International Business Studies* 22. Kraut, Allen (1975), "Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes", *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 13, Iss. 2; p. 233 23. Olga Epitropaki and Robin Martin (1999), "The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72; p. 237 24. Terence Jackson, Mette Bak(1998), "Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China", *Journal of Organizational Change Management* 25. Taormina Robert (1998), "Employee attitudes toward organizational socialization in the People's Republic of China, Hong Kong, and Singapore.", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34, Iss. 4, p. 26. Todd Thorsteinson(2003), "Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review.", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, p. 151 27. Vecchio(2002), "Mergers, acquisitions and long-term employee attitudes.", *The Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 8, Iss. 2, p. 1 28. Von Glinow, M. A. and M. B. Teagarden (1988), "The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-U.S. Cooperative Ventures: Problems and Solutions." *Human Resource Management* 27. 2 29. Castaldi, R.M. and Soerjanto. T. (1988), "Post-Confucianism management practices and behaviors: A comparison of Japan versus China and South Korea" Paper presented at the Western Academy of Management 30. Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley. 31. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior*. (3rd ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall 32. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resource* (5th ed.). Englewood cliffs, NY: Prentice-Hall. 33. Blake, R.R., Mouton, J.S., Barnes, L.B. & Greiner, L.E. 1964. "Break through in Organization Development," *Harvard Business Review*, p. 136. 34. John J. Sosik (2001), "Self-other agreement on charismatic leadership: Relationships with work attitudes and managerial performance," *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, Dec, pp. 484-511 35. Churchill, G.A., Jr., Ford, N. M., & Walker, O. C., Jr. (1976). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11 (Aug), 254-260