

# From the Contingency Perspective to Discuss the Paternalistic Leadership Style and Leadership Effectiveness - An Example

周季敏、羅雁紅

E-mail: 9500897@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

To an organization with sound systems and good flexibility, such as the police organization, it depends on all its members and pool their ideas to accomplish its goal. That is, every member in this organization must play his part well. Because no matter how perfect the systems and the regulations are, it still needs its personnel to execute the work. Therefore, we get the conclusion that personnel is the organization's most important and valuable asset. As to how to manipulate human resources of this organization and bring into play the greatest efficiency, that's the department chief executives' responsibilities. How the result will come out under the interference of executive's leadership and circumstance factor? Basing on the above purpose, this research surveys the precincts of Taipei County Government Police Bureau. Paternalistic Leadership is their leadership styles. How efficient is their leadership under the interference of circumstance factor? By looking into their performance, I'd like to verify the assumption of this research, that is also the very purpose of my research. By means of reviewing the relevant documents in leadership styles, situation factors and leadership effectiveness, and analyzing the questionnaire designed for each precinct, it has fully revealed that benevolent leadership and moral leadership of paternalistic leadership in leadership styles have positive relations with leadership effectiveness. Every variation in leadership styles and situation factors has significant correlation with leadership effectiveness whereas the interaction between leadership styles and situation factors has no significant effect on leadership effectiveness. The leaders of this study population have a preference for adopting benevolent leadership in paternalistic leadership while the rank-and-file in view of leadership styles for chief executives. As for the goal achievement percentage in leadership effectiveness, the middle-ranking chief executives are superior to the rank-and-file chief executives. The chief executives working outside the office pay more attention on their subordinates' attitude than the chief executives working inside the office. All the aforementioned has revealed that the hypothesis of this study is mainly true which will advantage our study of police leadership effectiveness and be valuable for our reference.

Keywords : paternalistic leadership ; situational factor ; leadership effectiveness

## Table of Contents

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要	iv 英文摘要	v 誌謝	vii 目錄
viii 圖目錄	xii 表目錄	xiii 第一章 緒論	1.1 研究背景與動機	1.2 研究目的
1.3 研究範圍與限制	6 1.3.1 研究範圍	6 1.3.2 研究限制	6 1.4 研究流程	7 第二章 文獻回顧
2.1 領導之意義	9 2.2 領導力的概念	14 2.3 早期(傳統)之領導理論	16 2.3.1 特質論	16 2.3.2 行為論
16 2.3.3 權變理論	20 2.4 近代領導理論	23 2.4.1 領導者 - 成員交換理論	26 2.4.2 魅力型領導理論	26 2.4.4 轉型領導
26 2.4.3 交易型領導	36 2.5.1 領導效能的意義	36	29 2.4.6 僕人式領導	36 2.5.2 領導效能評量
37 2.6 領導型態與領導效能	40 2.6.1 家長式領導的效能	40 2.6.2 LMX 領導對領導效能之影響	40 2.6.3 轉型式領導對組織績效之影響	41 2.7 本章結語
42 第三章 研究方法	3.1 研究架構	44 3.2 研究假設	45 3.3 研究工具與研究變項操作性定義	46 3.3.1 有關依變項部分
47 3.3.2 有關自變項部分	47 3.3.3 有關情境因素部份	48 3.4 抽樣及研究對象	48 3.4.1 抽樣方法	48 3.4.2 研究對象
49 3.5 量表信度	50 3.5.1 前測樣本分析	50 3.5.2 領導型態量表	50 3.5.3 情境因素量表	52 3.5.4 領導效能量表
54 3.6 效度檢測	57 3.7 資料分析方法	59 第四章 實證分析	4.1 受訪者之基本資料	61 4.2 結果分析
63 4.2.1 主管背景對於領導型態之差異分析	63 4.2.2 主管背景對於領導效能之差異分析	66 4.2.3 主管背景對於情境因素之差異分析	69 4.2.4 主管與非主管對於自變數、依變數及干擾變數之差異分析	72 4.3 領導型態、情境因素、領導效能的相關分析
74 4.4 領導型態、情境因素對領導效能之影響分析	76 4.4.1 主管領導型態因情境因素對目標達成度之影響	76 4.4.2 主管領導型態因情境因素對部屬態度之影響	77 4.4.3 主管領導型態因情境因素對領導能力之影響	79 4.4.4 主管領導型態因情境因素對團體歷程之影響
80 4.5 領導型態對領導效能之影響分析	82 4.5.1 主管以家長式領導之仁慈領導、德行領導之領導型態對目標達成度之影響分析	82 4.5.2 主管以家長式領導之仁慈領導、德行領導之領導型態對部屬態度之影響分析	84 4.5.3 主管以家長式領導之仁慈領導、德行領導之領導型態	

對領導能力之影響分析	86	4.5.4 主管以家長式領導之仁慈領導、德行領導之領導型態對團體歷程之影響分析	86	第五章
結論與建議	5.1	結論	90	5.2 研究建議
	92	5.3 就後續研究而言	93	參考文獻
	94	附錄	101	圖目錄
	圖1-1-1	研究		
	8	圖2-3-1 領導行為、效能與情境因素相關圖	23	圖2-4-1 家長式領導與部屬反應圖
	30	圖3-1-1 研究架構圖	44	圖3-4-1 分局架構圖
	49	表目錄	表2-1-1 領導之定義表	10
	表2-1-2	西方學者對領導定義彙總表	11	表2-1-3 國內學者
	對領導定義彙總表	13	表2-5-1 領導效能量表	38
	表3-5-1	前測問卷發放與回收統計表	50	表3-5-2 領導行為量表之信度
	分析表	51	表3-5-3 情境因素量表之信度分析表	54
	表3-5-4	領導效能量表之信度分析表	55	表3-5-5 前測問卷各構面
	之KMO值表	58	表4-1-1 整體問卷發放與回收統計表	61
	表4-1-2	受訪者基本資料統計表	62	表4-2-1 主管年齡對領導型
	態表現之單因數變異數分析表	63	表4-2-2 主管學歷對領導型態表現之單因數變異數分析表	64
	表4-2-3	主管職位對領導	65	表4-2-4 主管工作性質對領導型態表現之t檢定表
	態表現之t檢定表	65	表4-2-5 主管年齡對領導效能表現之單因數	66
	變異數分析表	66	表4-2-6 主管學歷對領導效能表現之單因數變異數分析表	67
	表4-2-7	主管職位對領導效能表現之t檢定	68	表4-2-8 主管工作性質對領導效能表現之t檢定表
	表	68	表4-2-9 主管年齡對情境因素表現之單因數變異數分析表	69
	表4-2-10	主管學歷對情境因素表現之單因數變異數分析表	70	表4-2-11 主管職位對情境因素表現之t檢定表
	71	表4-2-12 主管工作性質對情境因素表現之t檢定表	72	表4-2-13 主管與基層員警對領導型態表現之t檢定表
	73	表4-2-14 主	74	表4-2-15 主管與基層員警對情境因素表現之t檢定表
	73	表4-3-1 領導行為、	75	表4-4-1 領導型態及情境因素對目標達成度之雙因數變異數分析
	76	表4-4-2	77	表4-4-3 領導型態及情境因素對領導能力之雙因數變異數分
	析表	79	表4-4-4 領導型態及情境因素對團體歷程之雙因數變異數分析表	81
	表4-5-1	領導型態類型與目標達成度之迴歸	84	表4-5-2 領導型態類型與目標達成度之迴歸模式變異數分析表
	84	表4-5-3 領導型態類型與目標達成度之迴	84	表4-5-4 領導型態類型與部屬態度之迴歸模式摘要表
	85	表4-5-5 領導型態類型與部屬態度之歸模式變	85	表4-5-6 領導型態類型與部屬態度之迴歸模式係數表
	86	表4-5-7 領導型態類型與領導能力之迴歸模式摘	87	表4-5-8 領導型態類型與領導能力之歸模式變異數分析表
	87	表4-5-9 領導型態類型與領導能力之迴歸模式係數	87	表4-5-10 領導型態類型與團體歷程之迴歸模式摘要表
	88	表4-5-11 領導型態類型與團體歷程之歸模式變異數分析	88	表4-5-12 領導型態類型與團體歷程之迴歸模式係數表
	89			

## REFERENCES

- 一、中文部分
1. 王同勳 (1996)，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，中華大學工業管理研究所碩士論文。
2. 王佳玉 (1999)，轉型領導與領導效能關聯之研究 以臺北市府為個案分析，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
3. 李再長 (2001) 譯，Richard L. Daft (2001)，Organization Theory And Design 7E，臺北:華泰出版。
4. 何灣嵐 (2004) 譯，Roger V. Fulton (2004) 主管信條 (Common sense supervision: a handbook for success as a supervisor)，臺北:聯經出版。
5. 杜宏毅、林大萌譯，安迪，史坦力 (2004) N世代領導5C。臺北:中國主日協會。
6. 李禎琨 (2003)，我國員警分局長轉型領導與基層員警服務士氣之研究 - 以基隆市警察局為例大葉大學事業經營研究所碩士論文。
7. 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 - 以某地方政府為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
8. 吳清山 (1992)。學校效能研究。台北:五南。
9. 林明村 (2002)，直屬主管之差序格局對領導行為與領導效能影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
10. 林道欽 (2002)，領導型態與員工效能之研究 以台灣南區郵政管理局為例中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 林維林(1996)，轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究東海大學公共行政研究所碩士論文。
12. 邱盛林 (2001)，轉型式、家長式領導模式與效能之比較 以退輔會所屬機構人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
13. 徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍 (2003)，華人企業領導人的員工歸類與管理行為，本土心理學研究期刊 18期。頁1-23。
14. 徐燕山 (1982)，領導者的權力基礎、領導行為與員工工作滿足，政治大學企管研究所碩士論文。
15. 孫瑞雲 (2001)，人力資源管理學報 2001 冬季號第一卷 第三期領導型態與領導績效之探討—學校與企業之比較研究。
16. 陳景蔚、鄭新嘉 (2004) 譯，Bill George (2004)，真誠領導 (Authentic Leadership)，臺北:天下雜誌。
17. 陳國嘉 (1997) 管理概論，臺北:華太書局。
18. 許士軍(1990)，管理學，台北市:東華書局。
19. 警政白皮書 (2005)，臺北:內政部警政署編輯出版。頁219-265。
20. 張宦民 (2004)，組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響 以臺灣上市電線電纜公司為例，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
21. 張德偉 (2001)，家長式與轉換式領導風格在軍事單位的比較研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
22. 張沛文，僕人:修道院的領導啟示錄(James C. Hunter, 2001):台北:商周。
23. 張紹勳 (2000)，研究方法，臺北:滄海書局。
24. 葛立書 (2003) 譯，Steven B.S. (2003) 領導人的逆思考，臺北:臉譜出版。
25. 曾鴻祥 (2003)，主管領導行為、情境因素與領導效能之研究 - 以灣電力公司為例，義守大學管理研究所碩士論文。
26. 程言美 (2003)，主管領導行為、工作生活品質及人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究 - 以高雄市軍訓教官為例，南華大學管理研究所碩士論文。
27. 黃昆輝 (1988)，教育行政學。臺北:五南。
28. 黑幼龍 (2003)，讓自己發光，臺北:天下文化。
29. 楊國樞(1995)，家族化歷程、泛家族主義及組織管理，「海峽兩岸組織文化暨人力資源管理研討會」宣讀論文，臺北:信義文化基金會。
30. 楊龍祥 (2004)，員警人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究 - 以嘉義縣警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
31. 廖述賢、林志鴻 (2001)，組織親信角色、部屬工作效能與主管領導型態關係之研究以南部二醫學中心臨床護理師為例。中華管理評論 Vol.4.No1.pp.37-54。
32. 蔡居隆 (2001)，領導型態與主管效能之研究 以台灣南區郵政管理局為例中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
33. 蔡青宏(1996)，企業主管領導效能評量之研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
34. 蔡進雄 (2000)

，國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究，師範大學教育研究所博士論文。35. 鄭伯壘 (2003) 組織行為的回顧與前瞻:群體與組織層次台北:五南。36. 鄭伯壘 (1995)，差序格局與華人組織行為，(本土心理學研究)第3期，頁142-219。37. 蕭欣忠、鄰靜儀譯，約翰，麥思威爾 (2000)，領導贏家:領導力21法則，臺北:基石。38. 範朝棟 (2003)，非營利組織領導功能之探討國立中山大學企業管理學系碩士論文。39. 藍俊偉 (1999)，企業主管領導行為、員工溝通滿足及員工生產力相關性之研究—以台灣電子業為例，長榮管理學院事業經營研究所碩士論文。40. 謝文全 (1987)。教育行政 - 理論與實際。台北市:文景頁292-294。二、英文部分 1. Bass,B.M. ,& Avolio, B.J.(1990)，Transformational Leadership:Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, California:Consulting Psychologists- Press, Inc. 2. Bass, B.M. (1985) Leadership and performance beyond expectations New York:Macmillan. 3. Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge. Harper & Row 4. Blake, R.R., & Mouton, J.S., (1964)，The Managerial grid.Hoston: Gulf. 5. F.E.Fiedler,A Theory of Leadership Effectiveness (New York:McGraw-Hill,1967) 6. Graen, G., Wakabayashi, M., Graen, M. R., & Graen, M.G. (1990). International generalizability of American hypothesis about Japanese management process: A strong influence investigation. Leadership Quarterly, 1, 1-23. 8. Greenleaf,R.K. (1998) Servant-Leadership. In Spears, L.C. (ed.)，insights on Leadership (pp.15-20) New York:Wiley 9. J.A. Conger and R.N.Kanungo, Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership, pp.78-79 in J.A Conger, R.N.Kanungo,and associates (eds.)，Charismatic Leadership (San Francisco:Jossey-Bass,1988) 10. Likert (1967)，The Human Organization:Its Management and Value. New York:Mcgraw - Hill Book Company. 11. Lewin, K., White, R. K. & Lippitt, R. 1953. " Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates. " Group Dynamics: Research and Theory, Vol.14: 385-611. 12. Neuman, W. L. (1997)，Social Research Methods:Qualitative and Quantitative Approaches，M.A.:Allyn & Bacon. 13. Nunnally, J. C.(1978)，Psychometric Theory, McGraw-Hill Inc: New York. 14. Reddin, W. J. (1970). " Managerial Effectiveness, " N.Y.:Mc-Graw-Hill. 15. Robbins, S. P.(2003).Essentials of Organizational behavior7-E，N.J.:Pearson Education，Inc. 16. R.J.House,A Path-Goal Theory of Leader effectiveness,Administrative Science Quarterly,September 1971.pp.321-38, and R.J.House,A Path-Goal Theory of Leadership:fall 1996,pp. 323-52. 17. Robbins, S. P. (1989)，Behavior:Concepts Controversies and Application,4th ed., Englewood Cliffs, New Jersey:Pren-tice-Hall. 18. Schuler, R. S. (1995)，Managing human resources :Minneapolis/St. Paul，West Pub. Co. 19. Stogdill, R. M. (1963)，Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire-Form XII, Columbus, The Ohio State University. 20. Walter,H.,Leadership Style:rigid or flexible. Organizational Behavior and Human Performance, pp.35-47.1973 21 Yukl, G.A. (1994) Leadership in Organization. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.p.195. 22. Yukl, G. A. (2005)，Leadership in Organizations :Prentice Hall.