

The Effects of Leadership Style and Organizational Justice on Leader-Member Relationship Quality—An Example for ...

劉千祥、姚惠忠

E-mail: 9607570@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

The Police Department is the largest official department on the Government. The quality at the management level in the department has a huge impact on the resulting police work. This study is based on Chinese society, which functions according to the concept of "Parenting Leader Theory". Also it reveals the justice of the Police Institution, and the quality of the relationship between upper management and subordinates. The results of the study show: (一)The Paternalistic Leadership has an obvious impact on the Leader-Member Relationship Quality and Organizational Justice. (二)Organizational Justice also has a definite impact on the Leader-Member Relationship Quality. (三)The relationship between Paternalistic Leadership and Leader-Member Relationship Quality will be Mediated by Organizational Justice.

Keywords : paternalistic leadership ; organizational justice ; leader-member relationship quality

Table of Contents

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		v 內容目錄	
vi 表目錄		viii 圖目錄	
x 第一章 緒論	1	第一節 研究背景	1
與研究動機	1	第二節 研究目的	4
研究流程	5	第三節 研究	7
義與家長式領導風格之概念	7	第一節 領導的定	7
導者一下屬之關係品質	28	第二節 組織公平的意義及概念	18
研究方法	39	第三節 領	35
第二節 研究假設	40	第四節 各概念之相互關係	35
第四節 研究對象與抽樣方式	43	第一節 研究架構	39
第四章 研究結果與分析	46	第二節 操作性定義及衡量方法	39
第二節 信度與效度分析	48	第三節 資料分析方法	43
第四節 差異檢定	53	第一節 回收樣本基本資料分析	46
第六節 SEM分析	66	第二節 相關分析	46
第一節 研究結論	69	第三節 相關分析	51
第二節 管理實務之建議	73	第四節 歸分	62
參考文獻	77	第五章 結	62
91		論與建議	69
		第一節 研究結論	69
		第二節 管理實務之建議	73
		第三節 研究限制與未來建議	77
		附錄A 研究問卷	77

REFERENCES

- 一、中文部分 丁學勤(2003), 公平性對通路關係品質影響之研究, 國立成功大學企業管理學系未出版之博士論文。 丁學勤(2006), 分配公平性與程序公平性對滿意度與承諾的相對影響力之缺口評論, 顧客滿意學刊, 2(1), 105-126。 方明標(2003), 領導風格、工作特性與工作滿足、組織承諾關係之研究---以中國大陸外資企業為例, 私立大葉大學工業關係學系未出版之碩士論文。 王進旺(1993), 警察領導之理想模式, 警學叢刊, 24(1), 3-12。 王新怡(2003), 家長式領導、信任與員工效能, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。 王榮春(2000), 部屬對主管領導行為知覺、相關情境因素與部屬對主管反應及工作行為的關係, 國立政治大學心理學系未出版之博士論文。 王榮春, 陳彰儀(2003), 部屬觀點之領導互動論:部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探, 應用心理研究, 20, 181-215。 王輝, 牛雄鷹(2004), 領導--部屬交換的多維結構及對績效和情境績效的影響, 心理學報, 36(2), 179-185。 牟鍾福(2002), 國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究, 國立臺灣師範大學體育學系未出版之博士論文。 吳宗祐, 徐璋伶, 鄭伯勳(2002), 怒不可遏或忍氣吞聲:華人企業主管威權領導與部屬憤怒反應, 本土心理學研究, 18, 3-49。 吳明隆, 涂金堂(2005), SPSS與統計應用分析, 台北: 五南。 李超平、時勤(2003), 分配公平與程序公平對工作倦怠的影響, 心理學報, 35(5), 677-684。 李禎琨(2003)

，我國警察分局長轉型領導與基層員警服務士氣之研究---以基隆市警局為例，私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。沈進成，王銘傑(2004)，內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究---以台灣省各縣市警察局為例，警學叢刊，35(1)，115-138。周瑛琪，顏忻怡，唐明順(2005)，由社會交換理論探討組織公平對員工績效之影響---以中醫診所為例之探索性研究，健康管理學刊，3(1)，19-34。孟維德(1994)，領導理論之探究，警學叢刊，24(3)，71-88。林介鵬，張紹勳(2003)，工作滿足之因果模式---以台灣日商銷售人員為例，管理學報，20(3)，545-577。林鈺琴(2004)，休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論觀點的分析，中華管理學報，5(1)，91-112。林鈺琴，蕭淑月(2005)，社會支持、信任、關係品質與組織知識分享行為之關係研究，商管科技季刊，6(3)，373-400。范馬克，張守中，哈克萊(2005)，領導模式對團體穩定性的影響，中華心理學刊，47(4)，365-380。洪湘雅(2003)，組織公平、組織政治知覺與組織公民行為關係之研究，私立真理大學管理科學研究所未出版之碩士論文。徐瑋伶，鄭伯壘(2002)，華人企業領導人的員工歸類與管理行為，本土心理學研究，18，51-94。馬心韻(1993)，行政領導的典範轉換---試藉孔恩的「典範」論探究之，警學叢刊，24(1)，171-180。張仁杰(2001)，領導者/部屬交換理論與組織行為有關變數關係之研究，國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。張瑞當，徐漢祥，倪豐裕(2001)，公平性認知對組織成員工作滿意度與組織承諾影響之實證研究，中山管理評論，9(1)，135-163。許金田，胡秀華，凌孝慕，鄭伯勳，周麗芳(2004)，家長式領導與組織公民行為的關係：下上關係品質之中介效果，交大管理學報，24(2)，119-149。陳恒毅(2002)，部屬期主管領導行為與其溝通滿足現況關係之研究---以大專院校教師為例，私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。陳連生(2004)，領導風格與地方警政經營績效之研究--以臺中縣警察局為例，私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。陳龍弘，蔡英美(2005)，華人家長式領導、情緒感受與運動員競技倦怠，大專體育學刊，7(2)，101-110。華鵬程，郎淳剛，席西民(2005)，領導風格和行為對群體決策過程和結果的影響，西安交通大學學報，25(2)，p1-10。黃品全(2003)，顧客接觸人員與上司、同事關係對賦能及服務工作之影響---社會交換的觀點，管理評論，22(4)，p57-80。黃家齊(2002a)，組織公正與員工行為---構面間關聯性差異及交往原則的直接與干擾效果，Chiao Da Management Review，22(2)，p35-78。黃家齊(2002b)，組織公正與組織公民行為---認知型與情感型信任的中介效果，臺大管理論叢，12(2)，p107-141。黃啟寬(2001)，警察組織新作為之探討，中央警察大學警學叢刊，32(2)，p23-44。黃富源，何春乾(2005)，警政主管領導問題研究--以部屬的觀點探討，中央警察大學警學叢刊，36(1)，p63-86。楊進焜(2004)，高階主管家長式領導質量交叉分析，國立屏東科技大學企業管理學系未出版之碩士論文。楊濱燦，謝庭華(2003)，工作滿意、組織公平與組織公民行為關係之研究，文大商管學報，8(1)，39-54。廖國鋒，吳華春(2003)，從正義知覺與關係品質的觀點探討領導者權力對員工工作投入影響之實證研究，人力資源管理學報，3(2)，1-25。廖國鋒，范森，許世卿(2001)，組織結構特性對組織公平與組織公民行為關係影響之研究，中華管理學報，2(1)，43-58。趙安安，高尚仁(2005)，台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯，應用心理研究，27，111-131。劉兆明(2002)，華人領導行為的內隱結構，本土心理學研究，18，229-265。蔡啟通(2006)，領導者部屬交換與員工創新行為：組織正義之中介效果及組織特性之干擾效果，管理學報，23(2)，171-193。鄭伯壘，樊景立，周麗芳(2006)，家長式領導：模式與證據，台北：華泰文化。鄭清揚(2005)，組織公平與職場偏差行為關係之研究，文大商管學報，10(1)，75-100。謝佩鶯(2000)，校長領導作風、上下關係品質與教師組織公民行為關係之研究，國立臺北師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。羅新興，戚樹誠，黃國隆(2005)，受評者對績效評核的程序正義知覺之前因及其影響，管理學報，22(3)，341-358。羅新興，梁成明，余永章(2006)，領導者--成員交換關係品質與追隨者對領導者態度的關聯性---探討追隨者類型的干擾作用，清雲學報，26(1)，165-175。嚴秀茹，林育理，蔡國圳(2005)，親屬禁用制度對員工公平知覺與工作態度之關係---以國內某大型製造業為實證，人力資源管理學報，5(2)，067-093。蘇容萱(2004)，主管--部屬交換理論，品質月刊，30-32。蘇國楨，陳榮德(2003)，服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究，人力資源管理學報，3(4)，065-091。蘇雯鈴(2002)，管理活動對主管---部屬關係品質影響之研究，私立銘傳大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。二、英文部份 Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366. Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968. Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. d. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629-643. Burca, S. D., Fynes, B., & Roche, E. (2004). Evaluating relationship quality in a business-to-business context. *Irish Journal of Management*, 25(2), 61-p75. Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280-288. CHI, S.-C., & LO, H.-H. (2003). Taiwanese employees' justice perceptions of co-workers' punitive events. *The Journal of Social Psychology*, 143(1), 27-42. Clay-Warner, J., Hegtveldt, K. A., & Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*, 68(1), 89-102. Colella, A., & Varma, A. (2001). The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315. Cremer, D. D., Dijke, M. v., & Bos, A. (2004). Distributive justice moderating the effects of self-sacrificial leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 466-475. Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing* 54, 68-81. Eberlin, R., & Tatum, B. C. (2005). Organizational justice and decision making--When good intentions are not enough. *Management Decision*, 43(7), 1040-1048. Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010. Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365-375. Gruing, J. E., & Hon, L. C. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. *The Institute For Public Relations*, 1-40. Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to

turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363-378. Hernandez-Marrero, P., & Douglas Flint, P. D. (2005). The mediating effects of procedural justice in predicting commitment from social structural factors in the workplace. *The Business Review*, 4(2), 61-66. Jane Dunnett, P. D., & Douglas Flint, P. D. (2006). Part-Time workers and organizational justice. *The Business Review*, 5(1), 39-43. Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 99, 175-201. Kickul, J., Gundry, L. K., & Posig, M. (2005). Does trust matter? The relationship between equity sensitivity and perceived organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 56, 205-218. Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). On distributor commitment in industrial channels of distribution: A multicomponent approach. *Psychology and Marketing*, 14(8), 847-877. Klein, H. J., & Kim, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 88-95. Koh, H. C., & Boo, E. f. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324. Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 655-672. Lemons, M. A., & Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 268-280. Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236. Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 21(1), 84-104. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748. Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99-116. Nowakowski, J. M., & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *The International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29. Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-Follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001. Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779. Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271-293. Samad, D. S. (2006). Procedural and distributive justice: differential effects on employees' work outcomes. *The Business Review*, 5(2). Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-Member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602. Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318. Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1003-1018. Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C., & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management Decision*, 41(10), 1006-1016. Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change the role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 120-133. Tseng, Y. M. (2005). How can marketing tactics build behavioral loyalty? *The Business Review*, 3(2), 298-302. Uphress, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass, E., & Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice. *Organization Science*, 14(6), 738-753. Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598. Wilhelm, C. C., Herd, A. M., & Steiner, D. D. (1993). Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 531-544. Young, M., & Dulewicz, V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British royal navy. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3), 228-241. Yukl, G. (1994). *Leadership in organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.