

# A Study of the Relationships among Paternalistic Leadership, Leader-Member Relationship Quality and Work Morale

盧俊誠、朱寶青

E-mail: 9607584@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

由於文化的差異，西方的領導理論並不全然適用於華人社會，基於此，本研究以華人社會特有的家長式領導理論為基礎，探討家長式領導對部屬工作士氣影響效果為何？家長式領導對與部屬間的關係品質影響效果為何？關係品質在家長式領導與工作士氣間的中介效果為何？本研究採用問卷調查法，使用便利抽樣方式以台灣工業製造業為研究對象，共發出500份問卷，回收362份，剔除無效問卷後，有效問卷計有328份，回收率65.6%。研究結果如下：(1)家長式領導中的仁慈與德行領導對工作士氣有正向的影響效果；而威權領導則為負向的影響效果；(2)家長式領導對關係品質具有正向影響效果(3)關係品質在仁慈領導與威權領導對工作士氣具有中介效果。最後，討論本研究的研究限制及後續研究方向，以及理論意涵與管理實務上的建議。

Keywords : paternalistic leadership ; leader-member relationship quality ; work morale

## 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	
xi 第一章 緒論	1	第一節 研究動機	1
1 第二節 研究目的	3	第三節 名詞解釋	4
4 第二章 文獻探討	7	第一節 領導理論與發展	7
7 第二節 關係品質	25	第三節 工作士氣	31
31 第四章 家長式領導、關係品質與工作士氣構面間之關係	39	第四節 家長式領導、關係品質與工作士氣構面間之關係	39
42 第三章 研究方法	42	第一節 研究架構	42
42 第二節 研究假設	42	第三節 研究工具	43
43 第四節 研究對象與資料收集	45	第五節 資料分析方法	46
46 第四章 資料分析與結果	49	第一節 樣本描述性分析	49
49 第二節 各量表之構面信度分析	51	第三節 各研究變項之描述或分析	52
52 第四節 同源偏差檢定	58	第五節 各研究變項間相關分析	63
63 第七節 關係品質之中介效果分析	65	第六節 不同關係品質對工作士氣變異數分析	65
65 第五章 結論與建議	74	第八節 研究假設檢定結果	74
74 第二節 研究限制與後續研究方向	76	第一節 理論意涵與實務建議	74
76 附錄A 研究之問卷	87	參考文獻	87

## REFERENCES

- 一、中文部份 2006中小企業白皮書(2006)，經濟部，343。王瑞申(2004)，關係品質、組織承諾與知識分享意願之關係研究，義守大學管理研究所未出版之碩士論文，85。朱寶青，王子啟(2006)，台灣基金會志願工作者組織投入、組織活動與工作士氣之研究，創新研發學刊，2(2)，80-91。余慶華(2001)，消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究-以高雄地區銀行為例，國立中山大學人資源管理研究所未出版之碩士論文，90。李建志(2003)，合球選手團隊凝聚之研究，國立臺灣師範大學體育研究所未出版之博士論文，57。林海清(1994)，高中教師激勵模式與其工作滿意服務士氣教學效能之研究，國立政治大學教育學系未出版之博士論文，120。李春苗(2006)，士氣內涵及其研究概述，心理科學進展，14(2)，193~198。林冠宏(2003)，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未出版之碩士論文，130。林慧敏(2003)，領導者與部屬交換關係對員工工作態度之影響 - 以C公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所在職專班未出版之碩士論文，52。林龍和(2005)，高雅市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究，國立高雄師範大學教育學系未出版之碩士論文，264。林恭勝(2006)，家長式領導對部屬工作行為與績效之影響:組織公正、忠誠與關係品質之中介分析，國立屏東科技大學企業管理研究所未出版之碩士論

文, 183。吳容輝(2003), 高階領導人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未出版之碩士論文, 134。洪紹榮(2004), 組織認同、領導風格與海外派遣員工工作投入關係之研究, 私立大葉大學國際企業管理研究所未出版之博士論文, 97。徐淑芬(2006), 人格特質相似性對績效評等及部屬與主管交換品質的研究, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文, 65。黃光國(1983), 人情與面子: 中國人的權力遊戲, 收於香港中文大學編, 中國式管理研討會論文集, 香港: 香港中文大學。許士軍(1993), 管理學, 台北: 東華書局。許靜怡(2000), LMX關係品質之質性研究, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文, 95。許金田, 胡秀華, 凌孝慕, 鄭伯壘, 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期, 119-149。張錦佳(2003), 地方民意機關轉換型領導與員工服務士氣關係之研究, 國立台灣海洋大學航運管理學系未出版之碩士論文, 199。郭添財(2004), 國小桌球選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之研究, 台北市立師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文, 123。陳瑩綻(2005), LMX的本土問卷建構與驗證, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文, 29。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未出版之碩士論文, 132。楊國樞(1993), 傳統價值與現代價值觀能否同時並存, 台北: 桂冠圖書。蔡明家(2005), 大學主管轉型領導、關係品質、領導效能之研究-以T大學為例, 高苑技術學院經營管理研究所未出版之碩士論文, 65。鄭伯壘(1990), 領導與情境: 互動心理學研究途徑, 台北: 大洋出版社。鄭伯壘(1991), 家族主義與領導行為, 台北: 遠流出版公司。鄭伯壘(1995a), 不同家長權威價值與領導作風的關係: 台灣民營企業的實徵研究, 行政院國家科學委員會企業專題計畫, 台北: 行政院國家科學委員會。鄭伯壘(1995b), 差序格局與華人組織行為, 本土心理學研究, 3期, 142-219。鄭伯壘(1995c), 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, 79期, 119-173。鄭伯壘, 黃敏萍(2000), 華人企業組織中的領導: 一項文化價值的分析, 中山管理評論, 8(4), 883-617。鄭伯壘, 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, 14, 3-64。鄭伯壘, 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, 19期, 209-250。鄭伯壘(2004), 華人文化與組織領導: 由現象描述到理論驗證, 本土心理學, 22, 195-251。鄭勝文(2004), 空軍飛機修護基層主管領導型態與領導效能關係之研究, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文, 130-138。鄭伯壘(2005), 華人領導: 理論與實際, 台北: 桂冠出版社。顏志龍(1999), 軍隊士氣之研究與測量工具之發展, 應用心理研究, 1, 187-228。顏志龍(2003), 士氣研究之回顧及其本質之探討。應用心理學研究, 19, 115-135。蘇雯鈴(2002), 管理活動對主管 - 部屬關係品質影響之研究, 銘傳大學國際企業學系未出版之碩士論文, 64。蘇容萱(2004), 主管-部屬交換理論。品質月刊, 30-32。蘇靜怡(2005), 台灣家族型態之中小企業接班問題的探討, 國立交通大學管理學院碩士在職專班國際經貿組未出版之碩士論文, 47。嚴靜娜(2001), 轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以派外人員為例, 國立中山大學人資源管理研究所未出版之碩士論文, 187。

二、英文部份 Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). The development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. New Jersey: Mah-wah. Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, Tsui, A. S., & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chi-nese context*. London: Macmillan. Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Kent, Ohio: Kent State University Press. Leadership Frontiers*, 143-165. Graen, G. B., & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Greenwich, CT: JAI Press. Research in Organizational Behavior*, 9, 175 – 208. 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-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247. Green, S. G., Anderson, S.E., & Shivers, S. L. (1996). An examination of organizational constraints on leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214. Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequence: International differences in work-related values*. Beverly Hill, CA: Sage. Hayward, P. A. (2001). *Students' initial impressions of teaching effectiveness: An analysis of structured response items*. Atlanta, GA, November 1-4. (ERIC Document Reproduction Service No. ED465979) Knezevich, S. J. (1975). *Administration of public education*. New York: Harper & Row. Liden, R., Wayne, S., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange, *Journal of Applied Psychology*, 78, 87-128. Liden, R.C., Wayne, S.J., & Kraimer, M.L. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-633. Manning, F. J. (1991). Morale, cohesion, & esprit de corps. In R. Gal, & A. D. Mangelsdorf (Eds.) *Handbook of military psychology* (pp. 453-471). England: John Wiley & Sons. Northouse, P.G. (2003). *Leadership: Theory and Practice* (3rd ed.), London: Sage Publications. Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter. Robbins, S. P. (1992). *Organizational Behavior*, N. J. Prentice-Hall Inc. Silin, R. F. (1976). *Leadership and Values*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Smith, P. B., & Bond, M. H., (1993). *Social Psychology across Cultures: Analysis and Perspectives*. Needham, MA: Allyn & Bacon. Skelton, I. (1999). Military retention intangibles: Esprit, morale and cohesion. *Military Review*, 79, 2-7. Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2): 402-423. Westwood, R. I., & Chan, A., (1992). *Organizational Behavior: A Southeast Asian Perspective*. In R. I. Westwood (Eds.), *Headship and Leadership*, Hong Kong: Longman Group, 123-139. Westwood, R. (1997). *Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalistic Headship among the Overseas Chinese*. *Organization Studies*, 18(3), 445-480 Yukl, G.. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. Vecchio R.P. (1991). *Organizational Behavior*, Oriando: Dryden Press.