

# A Study on the Influence of Downsizing on Leadership Behavior

蔡志雄、童惠玲

E-mail: 9707195@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

This study focuses on the leaders of the Taiwan Provincial Government, Taiwan Provincial Consultative Council and the Central Office converted from the provincial government departments located in Nantou City, Taichung City and Taichung County after the downsizing of the provincial government since Dec. 21, 1998 and adopts the new leadership theories in terms of Transformational Leadership, Transactional Leadership, Paternalistic Leadership. This study, being conducted prior to the 10th anniversary of the Taiwan Provincial Government being downsized, covers the recognition degree of the leaders on the downsized organizations and the impact on the leadership after the organizations being downsized based on questionnaire and intensive interviews. I sent out 300 questionnaires, and there were 252 shares that were effectively retrieved. The rate of retrieve was 84%. The questionnaires verify t-test, one-way ANOVA analysis, Pearson correlation analysis, and regression analysis statistical method, etc. Moreover, I had some deep interviews with 11 executives. Through their interviews, I found out the questionnaires unable to specify or key to questions. It can also distinguish some research phenomenons and relations. All of these let the explanation of study materials to be more practical. These findings of this study include a significant influence of the downsized organization on Transformational Leadership, partial influence on Transactional Leadership and irrelevance and non-influence on Paternalistic Leadership. The interviewing result is close to the questionnaire result with the conclusion that the leadership is adjusted in accordance with the downsizing policy and is converted to Transformational Leadership.

Keywords : downsizing ; transformational leadership ; transactional leadership ; paternalistic leadership

## Table of Contents

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	
iv 誌謝辭		vi 內容目錄	
vii 表目錄		ix 圖目錄	
xi 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究目的	3	第三節 研究範圍	3
4 第四節 研究流程	5	第二章 文獻探討	5
6 第一節 組織精簡	6	第二節 領導行為	6
21 第三節 組織精簡及領導行為之關係	34	第三章 研究方法	34
36 第一節 研究架構	36	第二節 研究	36
假設	37	第三節 研究對象	37
變項的定義及衡量	39	第五節 資料蒐集	44
前測信效度分析	46	第七節 統計方法	48
研究結果與分析	50	第一節 描述性統計分析	50
第二節 信效度分析	57	第三節 差異分析	57
59 第四節 相關分析	62	第五章 質性訪談	62
66 第一節 訪談對象	66	第二節 訪談程序	66
67 第三節 資料處理	67	第四節 訪談發現	67
68 第六章 結論與建議	80	第一節 結論	80
80 第二節 建議	84	第三節 研究限制及後續研究	84
之建議	88	參考文獻	90
105 附錄A 研究問卷		附錄B 焦點訪談題目	111
112 附錄D 焦點訪談內容2		附錄C 焦點訪談內	114
118 附錄F 焦點訪談內容4		容1	112
123 附錄H 焦點訪談內容6		容3	118
128 附錄J 焦點訪談內容8		容5	123
132 附錄L 焦點訪談內容10		容7	128
		容9	135

138 附錄M 焦點訪談內容11 . . . . .	140 表目錄 表 2-1 國內外學者對組織精簡的定義 . . . . .
. . . . . 7 表 2-2 反應式及前瞻式組織精簡模式比較 . . . . .	11 表 2-3 趨同與轉向組織精簡模式比較 . . . . .
. . . . . 13 表 2-4 國內外學者對領導的定義 . . . . .	21 表 2-5 傳統領導理論摘要表(~1980年代) . . . . .
. . . . . 23 表 2-6 近代領導理論摘要表(1980~迄今) . . . . .	25 表 2-7 轉換型領導、交易型領導與家長式領導之比較 . . . . .
33 表 3-1 臺灣省政府及省議會精簡前後組織對照表 . . . . .	38 表 3-2 組織精簡量表問項說明 . . . . .
. . . . . 40 表 3-3 轉換型領導量表問項說明 . . . . .	41 表 3-4 交易型領導量表問項說明 . . . . .
. . . . . 42 表 3-5 家長式領導量表問項說明 . . . . .	43 表 3-6 人口統計變項問項 . . . . .
. . . . . 44 表 3-7 問卷構面效度分析表(N=33) . . . . .	47 表 3-8 問卷構面信度分析表(N=33) . . . . .
. . . . . 48 表 4-1 有效樣本基本資料次數分配表(N=252) . . . . .	51 表 4-2 組織精簡描述性統計分析 . . . . .
. . . . . 54 表 4-3 轉換型領導描述性統計分析 . . . . .	55 表 4-4 交易型領導描述性統計分析 . . . . .
. . . . . 56 表 4-5 家長式領導描述性統計分析 . . . . .	57 表 4-6 正式問卷各變項之信度值 . . . . .
. . . . . 58 表 4-7 個人屬性與組織精簡之差異分析 . . . . .	59 表 4-8 個人屬性與轉換型領導之差異分析 . . . . .
. . . . . 60 表 4-9 個人屬性與交易型領導之差異分析 . . . . .	60 表 4-10 個人屬性與家長式領導之差異分析 . . . . .
. . . . . 61 表 4-11 組織精簡對主管領導行為之差異分析 . . . . .	62 表 4-12 組織精簡對主管領導行為之相關分析 . . . . .
. . . . . 63 表 4-13 組織精簡對主管領導行為之迴歸分析 . . . . .	64 表 5-1 訪談選取對象人數統計表 . . . . .
. . . . . 66 表 6-1 研究假設檢定結果彙整表 . . . . .	80 圖目錄 圖 1-1 研究流程圖 . . . . .
. . . . . 5 圖 3-1 研究架構 . . . . .	36

## REFERENCES

- 參考文獻 一、中文部分 王亞萍(2003), 高中職校長轉型領導與學校組織變革關係之研究 - 以嘉義地區學校為例, 國立雲林科技大學技術及職業教育研究所未出版之碩士論文。 尹曉穎(1994), 國營事業人員精簡方案與被留任員工之組織行為的關係, 國立台灣大學商學系研究所未出版之碩士論文。 伍晉弘(2006), 領導型態、組織承諾對工作績效影響研究 - 以高雄市區公所里幹事為例, 私立樹德科技大學經營管理研究所未出版之碩士論文, 8-36。 行政院人事行政局(2007), 精省改隸機關及地區辦公室組織編制與員額管理作業參考手冊, 台北:編印者發行。 江岷欽(1994a), 組織精簡芻論(上), 人事月刊, 19(3), 37-41。 江岷欽(1994b), 組織精簡芻論(下), 人事月刊, 19(4), 11-17。 江岷欽, 林鍾沂(1995), 公共組織理論, 台北:國立空中大學。 吳定(2001), 組織發展理論與技術, 台北:天一圖書公司。 余振興(2004), 變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究 - 以國軍醫院組織精簡為例, 私立長榮大學經營管理研究所未出版之碩士論文。 林水波(2002), 員工疏離組織的情狀、後果及扭轉:領導者角色扮演觀, 人事月刊, 35(3), 10-21。 林水波(2005), 領導者的準備未來角色, 人事月刊, 40(5), 7-18。 林水波(2006), 領導者的變遷管理角色, 人事月刊, 43(2), 9-21。 林冠宏(2003), 轉換型領導、組織認同、組織溝通與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。 施壽椿(2004), 政府再造與員工工作態度之研究 - 以精省以後併入中央之中部辦公室為例, 私立南華大學管理科學研究所未出版之碩士論文。 施好璇(2005), 轉換型領導、交易型領導對工作績效與離職傾向之研究 - 以組織承諾為中介變項, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文, 43-46。 翁興利(2002), 我國政府改造的發展策略 - 分權理論的觀點, 中國行政評論, 12(1), 77-98。 翁興利(2003), 從『精省』經驗芻議未來政府改造之方向, 政治改造, 台北:行政院研究發展考核委員會, 159-183。 翁興利(2005), 組織精簡與人力資源管理之研究, 人事月刊, 40(1), 24-36。 孫本初(1994), 析論組織精簡之執行策略及其影響, 人事月刊, 19(3), 30-36。 孫本初, 葉雅倩(1996), 組織精簡對於留任員工組織行為影響之研究, 人事月刊, 23(2), 26-38。 孫本初(2005), 公共管理(四版), 台北市:智勝文化事務有限公司。 高瑞新(2006), 領導行為、組織氣氛與服務品質關係之研究 - 以高雄港務警察局為例, 人力資源管理學報, 6(3), 95-117。 徐蕘芬(2007), 領導型態對組織變革與工作滿足的影響 - 以某國立大學行政主管之更迭為例, 國立中央大學企業管理研究所未出版之碩士論文。 徐汶伶(2008), 領導風格、關係品質與工作績效關係之研究 - 以彰化縣國民小學為例, 私立大葉大學人力資源暨公共關係學系研究所未出版之碩士論文。 徐文男(2008), 轉型領導與組織公民行為:組織公平與領導者部屬交換之中介效果, 私立大葉大學人力資源暨公共關係學系研究所未出版之碩士論文。 張乃宏(2006), 組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究 - 以A軍修補大隊為例, 私立樹德科技大學經營管理研究所未出版之碩士論文。 張紹勳(2002), 人力資源管理 - 領導與管理學觀點, 台中:滄海書局。 張承(2002), 管理實務與個案分析, 台北:鼎茂圖書。 張肇宏(2000), 組織精簡策略對留任員工組織行為影響之相關研究, 私立靜宜大學企業管理研究所未出版之碩士論文。 張振山(2005), 組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之影響 - 以雲林縣政府地政機關為例, 私立南華大學管理科學研究所未出版之碩士論文, 22。 馮光復(2002), 人力精簡特徵及個人公平性知覺對留任員工態度影響之研究, 私立中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文。 郭順成, 趙成孝, 王瑜華, 陳榮誌(2004), 政府組織再造策略與員工組織承諾與工作收入影響之研究 - 以精省為例, 人力資源管理學報, 4(1), 2-3。 許丕忠(2005), 組織變革下員工認知、組織承諾與工作滿足之研究 - 以台北縣人事人員集中辦公為例, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。 陳霽山(2003), 組織變革對員工權益保障影響分析 - 以精省為例, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。 黃俊英(2000), 企業研究方法, 台北:東華書局。 黃英忠, 蔡正飛(2002), 從利害關係人理論來探索企業的人力精簡策略 - 以一個中外合資企業之個案為例, 人力資源管文與案例發表會論文集, 台北:中華人力資源管理學會, 29。 黃英忠, 蔡正飛(2005), 企業人力精簡時員工的因應策略 - 利害關係人理論觀點, 人力資源管理學報, 5(1), 111-134。 黃儀方(2006), 組織精簡後軍職人員之工作壓力、領導行為與組織承諾之關係研究 - 以空軍D後勤指揮部為例, 私立樹德科技大學經營管理研究所未出版之碩士論文。 楊士瑩(2005), EXCEL函數與分析工具, 台北:旗標公司。 蔡正飛(2001), 影響中西合資公司

人員精簡因素之探討 - 以中美合石化公司為例, 國立中山大學管理學院高階經營管理碩士論文, 蔡進雄(2001), 轉型領導與互易領導對學校行政領導之啟示, 學校行政雙月刊, 11, 45-50. 鄭伯壘(1995), 差序格局與華人組織行為, 本土心理研究, 3, 台北:本土心理學研究室, 142-219. 鄭伯壘(2000), 華人組織的家長式領導 - 概念再建構、測量及模式的建立, 台北國科會專題研究報告, 143-148. 樊景立, 鄭伯壘(2000), 華人組織的家長式領導 - 一項文化觀點的分析, 本土心理學研究, 13, 台北:本土心理學研究室, 127-180. 樓欣美(2003), 員工變革認知、人格特質對工作態度的影響 - 以教育訓練為干擾變項, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。盧俊誠(2007), 家長式領導、關係品質與工作士氣相關性之研究, 私立大葉大學人力資源暨公共關係學系研究所未出版之碩士論文。謝安田(1992), 企業管理, 台北:五南圖書公司。謝安田(2006), 企業研究方法論(三版), 台北:著者發行。魏順炫(2003), 由組織文化與領導行為來探討組織變革中員工的反應, 國立中央大學企業管理研究所未出版之碩士論文。二、英文部分 Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E. A., Reizenstein, R. C., & Rentz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational down- sizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145-164. Appelbaum, S. H., Simpon, R., & Shapiro, B. T. (1987). The tough test of downsizing. *Organizational Dynamics*, 10(2), 68-79. Avolio, B. J. (1999). Re-examining the components of transfor- mational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 51, 441-462. Band, D. C., & Tustin, C. M. (1995). Strategic downsizing. *Manage- ment Decision*, 33(8), 36-45. Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Strategic human resources: frameworks for general management. New York: Johe Wiley & Son, INC. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. Bass, B. M. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire. California: Consulting Psycholigists Press. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. London: Sage Press. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). The multifactor leadership questionnaire. California: Mind Garden, Inc. Bennis, W., & Nannus, B. (2000). Leaders: The strategics for taking charge. New York: Harper & Row. Budros, A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, 10(1), 69-81. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row. Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best prac- tices in white-collar downsizing: managing contradictions. *The Academy of Management Executive*, 5(3), 57-73. Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211. Casico, W. F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned? *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-106. Casico, W. F. (2002a). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 16(3), 80-91. Casico, W. F. (2002b). Responsible restructuring. San Francisco: Berrett-Koehler, INC. Casico, W. F. (2003). Managing human resource: productivity, quality of life, profit (6th ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education. Chadwick, C. (2004). Effects of downsizing practice on the perfor- mance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25(5), 405-427. Cooper, C. L. (1983). Identifying stress at work: Recent research developments. *Journal of Psychosomatic Research*, 17(3), 18-26. Daft, R. L. (2001). Organization theory and design. Ohio: South Westen Publishing. De Vries, M. F. R. K., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-50. Dewitt, R. L. (1993). The structural consequences of downsizing. *Organization Science*, 4(1), 30-40. Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill. Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: Are there hidden cost? *Academy of Management Review*, 25(1), 224-251. Freeman, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 23(2), 213-238. Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 1(1), 10-29. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1992). Management (7th ed.). Ohio: ITP Company. Holzer, M., Lee, S., & Newman, M. A. (2003). Best practices in management rrductions in force: Lessons learned form the australian public service reform. *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 38-60. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339. Greenhalgh, L., Lawrence, A. T., & Sutton, R. L. (1988). Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13(2), 241-254. Kang, J. K., & Shivdasan, A. (1997). Corporate restructuring during performance declines in Japan. *Journal of Financial Economics*, 46(2), 29-65. Kozlowski, S. W., Chao, G. T., Smith, E. M., & Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies. In C. Cary and R. Ivan (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 263-322. Kotter, J. P. (1995). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106-114. Landry, J. T. (2004). Downsizign in America: Reality, causes, and consequences. *Harvard Business Review*, 82(2), 39. Levine, C. H., & Wolohojian, G. (1983). Restructurment and human resources management: Combating the discount effects of uncertainty. In S. W. Hays & R. C. Kearney (eds.), *Public personnel administration: Problem and prospects*. New Jersey: Prentice Hall. Light, C. P. (2005). The four pillars of high performance. New York: McGraw-Hill. Lippitt, R., & Lippitt, G. (1984). Humane downsizing: Organizational renewal versus organizational depression. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 7, 15-21. Mayfield, D. L. (1993). Downsizing as a model of organizational change. In R. T. Golembiewski (ed.), *Handbook of Organiza- tional Consultation*. New York: Marcel Dekker, 559-565. Mckee-Ryan, F. M., & Kinicki, A. J. (2002). Coping job loss: A life-facet perspective. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 1-29. Mckinley, W., Sanchez, C. M., & Schick, A. G. (1995). Organiza- tional downsizing: Constraining, cloning, learning. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 32-44. Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2002). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 1-61. Nilakant, V. (1992). Total-quality management: What is it really all about? *Management Bulletin*, 4(1), 3-18. Piccolo, F., & Coiquitt, A. (2006). Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. Pounder, C. (2001). The European union proposal for a policy towards network and information security. *Computers & Security*, 20(7), 573-576. Redding, S. G.

(1990). *The spirit chinese capitalism*. New York: Walter de Gruyter.

Robbins, S. P. (2002). *Organization behavior* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hill.

Rosenberg, D. (1993). Eliminating resistance to change. *Security Management*, 37(1), 20-21.

Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The tranformational- transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 383-393.

Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership getextraordinary results. *Educational Leadership*, 47(8), 23-27.

Shah, P. P. (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1), 101-112.

Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge.

Szilagvi, A. D. (1983). *Organixational behavior and performance*. U.S.A.: Scott, Forman, and Company.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.

Tomasko, R. M. (1990). *Downsizing-resaping the corporation for the futrue*. New York: American Management Association.

Tombaugh, J. R., & White, L. P. (1990). Downsizing: An empirical assessment of survivors, perceptions in a postlayoff environment. *Organizational Development Journal*, 5(2), 32-43.

Wiley,W., Souba, M. D., & Sc, D. (2004). New ways of under- standing and accomplishing leadership in academic medicine. *Journal of Surgical Research*, 117, 177-186.

Yukl, G. A. (1994). *Lesdership in organization*. New Jersey: Prentice-Hall.