

探討國軍主管家長式領導與部屬責任感及建言行為之關係： 以知覺安全氛圍為調節變項

廖巍庭^{*}

國立政治大學商學院企業管理學系

論文編號：4102-4

來稿 2020 年 8 月 21 日→第一次修訂 2020 年 9 月 21 日→第二次修訂 2020 年 11 月 26 日→

同意刊登 2020 年 12 月 16 日

摘要

以往軍中管理實務講求「服從」的文化，主管大多憑藉自己領導的經驗作為決策與指導，當任務或工作上偏離其意念及方向時，往往以威權式的方式要求部屬落實遵照辦理，在未詳實規劃時常肇生管理失當及傷亡事件，反觀軍中這種單向順從文化，已未能符合現代管理需求，部屬建言的行為攸關個人工作的責任感，然過去研究鮮少在此方面進行探討，本研究根據家長式領導理論，探討主管家長式領導方式對建言行為間的影響，以責任感作為中介變項探究其中介效果關係；另外，以知覺安全氛圍作為調節變項，探究部屬責任感對建言行為間的關係是否會受到知覺安全氛圍所影響。本研究運用年度教學輔訪時機至軍事單位採便利抽樣方式進行樣本收集，以軍事單位的成員為問卷發放對象，共發放 250 份問卷，回收 234 份有效問卷，回收率達 93.6%。研究結果發現，主管家長式領導對部屬的責任感及建言行為有正向影響，家長式領導與建言行為間的關係受部屬責任感部分中介影響；知覺安全氛圍則調節部屬責任感與建言行為間的關係。此外，本研究探討責任感的中介效果、責任感與知覺安全氛圍的交互作用，期能在提供軍事單位作為管理措施方面進行適當修正與改善建議。

關鍵詞：家長式領導、責任感、建言行為、知覺安全氛圍

^{*}聯絡作者：陳良駒 email:ndmchorse@gmail.com

Explore the R.O.C. Army Supervising Paternalistic Leadership and the Relationship between Subordinates' sense of Responsibility and Voice: The Moderating Effects of Perceived Safety Atmosphere

Liao, Wei-Ting

Dept. of Business Administration, National ChengChi University, Taiwan, R.O.C.

Abstract

In the past, the R.O.C. Army viewed "obedience" as priority. In most cases, officers in the R.O.C. Army make decision merely based in their own leadership experience. What's worse, when tasks or work deviated from supervisors' ideas and instructions, they often command their subordinates act in compliance with their order. Actually, the mismanagement and authoritative manner have led to some incidents and casualties. However, few studies have been conducted on subordinate-suggestion behavior. In this research, based on the paternalistic leadership theory, the sense of responsibility is an mediating variable to explore the influence of supervisory paternalistic leadership on subordinate-suggestion behavior. In addition, the perceived security atmosphere is a moderating variable between subordinates' sense of responsibility and subordinate-suggestion behavior. The study utilized questionnaire survey. There were 250 questionnaires distributed to members of some military units and 234 valid questionnaires were returned, with a return rate of 93.6%. The results of the study revealed that supervisory paternalistic leadership has a positive impact on subordinates' sense of responsibility and subordinate-suggestion behavior; subordinates' sense of responsibility partly mediates the relationship between leadership and subordinate-suggestion behavior. Meanwhile, perceived security atmosphere regulates the relationship between subordinates' sense of responsibility and subordinate- suggestion behavior. This study explores the mediating effect of the sense of responsibility, the interaction between the sense of responsibility and the perceived security atmosphere with an ultimate goal to provide military units appropriate suggestions for modifications and improvements in management practices.

Keywords: Paternalistic Leadership, Sense of Responsibility, Suggestive Behavior, Perceived Safety Atmosphere

一、前言

組織文化是一種不可見的力量，會影響到組織中成員的各項行為。其內涵必須經由管理者瞭解與適切地管理以確保組織願景與目標(Gardner, 1999)。當中，為了達成組織目標與績效更必須藉由引導成員的行為來實現(Sannwald, 2000)。因此，領導者的領導風格，將會影響到組織及部屬的績效與行為表現。在軍中的領導者行為類似家長式行為的管理模式，部屬感受到領導者的仁慈、德行及威權的領導行為，從而追隨領導者執行各項任務與工作，更因受到領導者言行的感染而促使部屬對於單位的承諾以及影響到為單位提供改善的建言行為。因此，Kanungo (1983)認為員工的工作投入會透過其個體心理認知過程，在個人內外需求與工作需求的機會來展現。Janssen and Gao (2013)發現，當部屬對於組織產生自我認同後，就會對組織提出建言。而家長式領導係攸關領導者的德行、仁慈與威權相互交替運用，其中德行與仁慈較偏向在關係的建立，運用正式權來賦予方向與指導部屬。然每個組織的資源以及時間都是有限的，主管往往會受限於組織資源及時間等因素，會對於不同的部屬存在著不同的交換關係(Dansereau, Graen, and Haga, 1975)。領導者就必須運用與部屬間的關係，透過領導的方式讓部屬體認工作意義與認同，讓部屬全心的投入工作，則必須在其所屬組織團隊的共同活動與行為規範下，明訂各項工作責任與範疇，讓部屬瞭解並產生對自我份內事務、履行道德義務的自覺意識，亦即是責任感的影響；同時，藉由領導者對於工作與任務的掌控及互動，促使部屬具體地對工作產生自信、認知工作意義與價值，逐步增強部屬的責任感及工作自主性，而主動展現個體的組織公民行為。因此，主管與部屬間的關係及部屬組織公民行為的展現，可能會因部屬自身責任感而影響，有「責任感」可能對於建言行為能有所提升，但部屬的心理機制也是重要的關鍵因素，當環境存在著不安全的氛圍時，將可能調節部屬責任感對於建言行為的關係。由於國內相關研究，雖有大量建言行為的研究，鮮少對於責任感的影響進行研究，因此，本研究即以主管家長式領導對於部屬建言行為進行探討，以責任感為中介，另探討知覺安全氛圍之調節效果，試圖探究相關因應作為及對策，提供各項管理精進方法與措施。

二、文獻探討

本研究依據家長式領導理論強調的仁慈(benevolence)、德行(moral)、及威權(authoritarianism)三元素領導組織與改善績效，其中包含施恩、立德與立威，領導者則必須對部屬個人做全方位、持衡的關懷；並擁有或表現出過人的個人操守、胸懷或修養，贏取部屬的景仰與效法；更能強調其權威性，要求部屬毫不保留地服從。主管與部屬的交換關係存在著互補性，主管會視部屬能力的狀況給予不同的資源，部屬也會透過向上影響策略來爭取個人利益。因此，本研究透過家長式領導、責任感、建言行為及知覺安全氛圍相關文獻探討、歸納與討論，以期望達到本研究之目的。

2.1 家長式領導、責任感與建言行為之關係

由於東西文化的差異，華人受到儒家、道家及法家等各式思想所影響，對於階層、禮數及服從的關係特別重視，就領導的觀點，需要以整體角度進行研究，有別於西方的領導模式——家長式領導(樊景立與鄭伯璜，2000)。華人組織強調階層的順從、上對下的體恤與照顧及領導者自身自律高道德標準的領導方式(Westwood and Chan, 1992; Farh and Cheng, 2000)。在華人社會文化中階級的順從、照顧及自律更是一個普遍的現象，有助於提升部屬效能與工作態度(鄭伯璜等，2003)。因此，學者從華人文化觀點探究出家長式領導的三項核心要素(樊景立與鄭伯璜，2000)。其一，威權領導具有專權作風，擁

有正式獎懲及決策權同時掌握所有資源，並對於員工進行嚴密監控；由於自身權利及掌握員工各項績效管制，致領導者時常強調自身能力而貶抑部屬能力；同時，領導者會維護自身尊嚴、信心及形象管理，進行自我形象整飾；也會運用教育時機要求員工績效展現(樊景立與鄭伯璜, 2000; Farh and Cheng, 2000)。其二，領導者會對於部屬應有的權益或福利進行維護，展現仁慈領導行為，讓部屬能體會與追隨。最後，領導者則強調公私分明及以身作則的行為表現，展現高度個人操守，以使部屬能信服、景仰與效法。

2.2 家長式領導與責任感之關係

責任感是一種重要的工作態度，在心理學、社會學及管理學等學門研究的議題，Dale et al. (1954)認為責任感是一種態度而非只是一種能力、知識或才能。個體會在所屬組織團隊的共同活動與行為規範下，對於自我份內事務、履行道德義務自覺意識到負責程度的表現。Hackman and Oldham (1975,1980)提出的工作特性模式(Job Characteristics Model, JCM)即認為員工會對工作產生負責的心理狀態，而這種自我認知有著成就與目標導向的特質(Barrick and Mount, 1991)足以影響其本身的工作行為表現。因此，在組織律定的工作事項，員工能對其工作內容努力表現的一種工作態度就是責任感。

過去國內外鮮少針對領導風格與責任感進行研究，從情境方面切入，領導者確實會透過領導風格與方式帶起組織在工作不同的情境。Salancik(1977)認為，工作情境確實會影響到員工的態度，因此會引導出員工對於工作的責任感。Bass and Avolio (1997)指出，在轉換型、魅力及願景領導的風格中其本質不盡相同，都會強調領導者象徵性、訴諸部屬情緒的行為，且能喚起高度動機的領導方式來改變部屬的價值與信念，提升責任感並增加組織績效。亦即領導者與成員共同合作，更激發員工潛在能力以能承擔更大責任，進而達成組織目標和自我實現(Bass, 1985)。Morrison and Phelps (1999)發現員工的責任感及自我效能感都與管理者的開放性態度有關；另外，國外學者針對負面領導風格進行研究時發現，主管的不當領導，可能負面影響員工對份內工作的責任感，會降低工作或服務績效(Restubog, Scott and Zagenczyk, 2011; Tepper, Duffy and Shaw, 2001)。換言之，主管的正向領導風格會正向影響到部屬工作的責任感。由上述國外的相關論述或實證研究結果可以推知，領導風格與部屬責任感兩者之間存有某種關係。因此，本研究提出以下假設：

假設 1：主管家長式領導正向影響部屬責任感。

2.3 家長式領導與建言行為之關係

Van Dyne, Cummings and Parks (1995)研究中注意到部屬的建言行為會改善組織內部的效能並且提升組織營運績效。Brinsfield, Edwards and Greenberg (2009)組織成員在組織目標及個人工作的考量下，會運用各種溝通、傳遞訊息達成共識，因此，成員的建言行為可以視為一種溝通的訊息，可以提供組織發展的重要關鍵因素(Dundon et al., 2004)。Van Dyne and LePine (1998)強調建言行為是部屬個人能對組織提出具有建設性及創新的建議，並能為現行單位內部工作流程提出修正的建議行為。Janssen and Gao (2013)曾以管理者回應及部屬自我感知的狀態進行建言行為的實證研究，發現部屬會透過自我認知而提出建言行為，也就是說，當部屬會將自我工作的認同感，展現於工作表現及增強組織公民行為，相較於認同感較低的人有較強付諸工作表現。因此，部屬要能勇於提出對組織有建設性的建言，就必須要有對組織有認同感，而主管透過家長式的領導，在工作及生活中對員工的權益照顧，更透過領導者展現高度個人公私分明的道德操守及以身作則的行為表現，以使部屬信服而有景仰與效法的效果，進而提出對組織建設性的建議。因此，本研究提出以下假設：

假設 2：主管家長式領導正向影響部屬建言行為。

2.4 責任感的中介角色

責任感是工作生活攸關的倫理道德法則，但是鮮少進行相關學術研究。責任感是個體對其所屬組織團隊的共同活動與行為規範下，負責地對自我份內事務、履行道德義務自覺意識表現；責任感具有對於個人努力工作有著成就與目標導向的特質(Barrick and Mount, 1991)，當員工瞭解工作的重要性後，會重視自己任內的工作，進而增加對工作成果的責任感(李婷立，2005)，部分學者認為責任感會正向影響到組織公民行為(OCB)的展現(Anderson and Williams, 1996; Farh, Podsakoff and Organ, 2016)，也就是當員工重視自身工作內容時，同時增加了自我能力、專業及責任感；另外，近期學者也針對員工認同感與管理者建言評估進行研究，發現單位及專業相關議題的建言會調節兩者之間的關係(Burris, Rockmann and Kimmons, 2017)。當員工提升對工作的責任感後，便會對工作提高重視程度，進而對於組織提升貢獻；基於以上推論，本研究做出以下假設：

假設 3：部屬責任感正向影響部屬建言行為。

假設 4：部屬責任感中介主管家長式領導與部屬建言行為之間正向關係。

2.5 知覺安全氛圍的調節角色

Schneider (1975)認為組織成員對環境的知覺會影響個體的行為以及工作效能；其次，鼓勵創新學習，並且透過心理安全氛圍的知覺，使團隊成員在人際互動交往與風險承擔過程中感受到有力支持，更促進發展學習行為(Edmondson, 1999)。學者發現員工的建言都會視當時環境因素影響而產生「旁觀者效應」(Hussain et al., 2019)，當員工知覺到環境場域的安全狀態，不用擔心其行為對於自我形象、地位或職涯的發展造成影響，自然地在工作職責與規範下即能展現自我、表達意見。這種氛圍是在組織中的成員能夠相互彼此信任，對於事物的認知及信念的基礎上建構的(Klimoski and Mohammed, 1994)，這種氛圍能支持組織內的互相信賴感。部屬在安全的工作環境氛圍中，能自在在地表達自我的建言。

因此，在部屬責任感、建言行為與知覺安全氛圍間的關係推論出以下假設：

假設 5：知覺安全氛圍會調節部屬責任感與建言行為間之關係；當知覺安全氛圍越強時，會強化部屬責任感與建言行為間之正向關係，反之亦然。

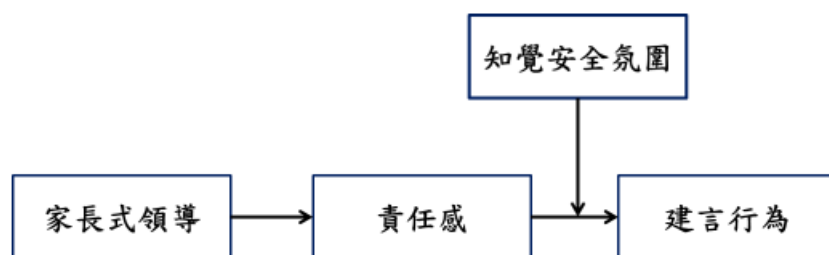


圖 1 研究架構圖

三、研究方法

本研究主要運用 IBM SPSS Statistics 22 版統計軟體作為分析工具，採下列統計方法進行資料分析。

3.1 參與對象

本研究採用便利抽樣方式進行資料蒐集，主要選取臺灣各軍事單位之成員為問卷發放對象。樣本共發放 250 份，有效問卷 234 份，回收率達 93.6%，其中年齡以 26-30 歲

為主，佔 39.7%，31-35 歲 37.2%次之，男性佔 79.5%，教育程度則以高中／職 37.2%及大學(含技職學校)60.3%為多，研究所以上的僅佔 2.6%。

3.2 變項衡量

3.2.1 家長式領導

本研究採用鄭伯璜、周麗芳及樊景立(2000)所發展的家長式領導量表(Paternalistic Leadership Scale, PLS)，例題如：「我的主管會關懷我私人的生活與起居」與「我的主管平常會向我噓寒問暖」。並依 Likert 六點尺度量表來詢問填答者同意程度，得分越高表示受測者傾向家長式領導的程度越高，共 36 題題項，Cronbach's α 值為.838。

3.2.2 責任感

本研究的責任感為員工會對工作特性產生負責程度的一種關鍵心理狀態。除了參考 Hackman and Oldham (1980)的衡量方式之外，同時也參酌 Kiggundu (1983)「責任感」題目而來，最後發展出共 6 題問項，例題如：「我所從事的職業這些工作，我覺得需要高度的責任感」與「當我發現自己在這項工作中表現不佳時，我會感到難過和不高興」。並依 Likert 六點尺度量表來詢問填答者同意程度，得分越高表示受測者責任感程度越高，Cronbach's α 值為.811。

3.2.3 建言行為

本研究的建言行為係部屬對組織進行建設性意見表達，試圖改善組織的主動積極行為。並採用 Van Dyne and LePine (1998)部屬建言量表修飾而成，例題如：「我會對可能影響到(組織)團隊的問題積極提出建言」與「我會對(組織)團隊提出建言且會鼓勵同仁也提出建言」。並依 Likert 六點尺度量表來詢問填答者同意程度，得分越高表示受測者建言行為程度越高，共 4 題題項，Cronbach's α 值為.890。

3.2.4 知覺安全氛圍

本研究的知覺安全氛圍是組織成員對於工作場域的各項安全氛圍的認知。並採用 Zohar (2000)發展的量表修飾而成，例題如：「我的主管會稱讚員工能依照安全規則進行工作」與「我的主管會與員工商量討論工作上的安全議題」。並依 Likert 六點尺度量表來詢問填答者同意程度，得分越高表示主管認知知覺安全氛圍程度越高，共 10 題題項，Cronbach's α 值為.863。

3.2.5 控制變項

過去研究結果發現人口統計變項可能影響建言行為(Van Dyne and LePine, 1998)，由於各個年齡層的工作者，對於工作有不同觀點，相較於年長者，較為年輕的工作者，比較重視與組織之經濟交換及能獲得較公平的對待(Wagner and Rush, 2000)，女性心理特質具有較高同理心現象，故較容易產生助人的行為(Davis, 1983)；女性較男性會對組織產出較多的組織公民行為(Lovell et al., 1999)。學歷高者較有建言想法(Bolino et al., 2009)。為排除其他可能影響組織公民行為的變數，本研究對以下變數資料進行蒐集及在分析模式中進行控制。因此，根據過去研究的建議，將性別、年齡及教育程度作為組織公民行為的控制變數，用以釐清家長式領導對部屬建言行為的作用效果。

3.3 共同方法變異

Campbell, and Fiske(1959)定義測量工具所導致的誤差係為共同方法變異(common method variance)。國內學者彭台光、高月慈及林鈺琴(2006)等學者認為當單一問卷由同一群受試者填答時，可能導致結果呈現構念間相關性膨脹，影響欲檢驗的假設成立或拒

絕，此為同源誤差(same-source bias)之現象。由於本研究問卷均由組織中成員進行作答，為避免由同源誤差產生之「共同方法變異」所可能產生的不當膨脹或影響，本研究採用三項措施來因應事先預防：

3.3.1 受訪者資料隱匿法：問卷以不記名方式，讓受試者放心作答，以降低資料分析偏誤，回收時再以編碼紀錄，以利日後查對。

3.3.2 題意隱匿法：問卷內容以簡要字句表達量測題項而不顯示研究目的及變項名稱。

3.3.3 反向題設計法：問卷題項中安排反向題項(reversed items)，藉以偵測受測者填答專心情況，同時亦可降低受測者一致性的回答。

在事後分析部分，採用哈門氏單因子測試法(Harman's one-factor test)。首先將本研究進行探索性因素分析，檢定所有題項在未轉軸情況下，所萃取第一綜合因子檢定是否同時解釋自變項及依變項，若某一因素對所有的變數能解釋 50%以上之變異量，就有嚴重的共同方法變異(Podsakoff et al., 2003)，以判定 CMV 影響之高低程度。

四、研究結果

首先將本研究進行探索性因素分析，所有題項在未轉軸情況下 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0.858 >0.6，另本研究在家長式領導、責任感、建言行為及知覺安全氛圍等變項衡量題項以 Cronbach's α 值進行分析，顯示各構面的 Cronbach's α 值皆大於 0.7(如表 1)，均具有高信度，其結果表示各因素題項具有內部一致性；而第一個因素之解釋變異量為 29.908%，小於 50%，結果顯示沒有嚴重的 CMV 問題。

在控制變項中，性別與教育程度顯著正相關($r=.153$, $p<.05$)；在家長式領導與年齡呈現顯著正相關($r=.210$, $p<.01$)；責任感與年齡呈現顯著正相關($r=.261$, $p<.01$)；建言行為與年齡呈現顯著正相關($r=.149$, $p<.05$)，性別與建言行為及知覺安全氛圍分別呈現負相關($r=-.148$, $p<.05$ ； $r=-.146$, $p<.05$)。

就家長式領導、責任感、建言行為及知覺安全氛圍的衡量變項方面，在責任感部分與家長式領導呈現顯著正相關($r=.153$, $p<.05$)；建言行為與家長式領導及責任感分別呈現顯著正相關($r=.225$, $p<.01$, $r=.397$, $p<.01$)；在知覺安全氛圍部分與家長式領導、責任感及建言行為分別呈現顯著正相關($r=.446$, $p<.01$, $r=.537$, $p<.01$, $r=.553$, $p<.01$)。因此，本研究於驗證家長式領導、責任感與建言行為程度間之關係時，引用上述控制變項是合理可行的。

表 1 各變項之平均數、標準差與相關分析

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
年齡	2.52	.85							
性別	1.21	.41	.035						
教育程度	1.65	.53	.073	.153*					
家長式領導	4.41	.73	.210**	-.072	-.050	(.838)			
責任感	5.78	.89	.261**	.041	.067	.153*	(.811)		
建言行為	5.44	1.07	.149*	-.148*	.086	.225**	.397**	(.890)	
知覺安全氛圍	5.39	1.07	.111	-.146*	.065	.446**	.537**	.553**	(.863)

1.N=234 2.* $p<.05$ 、** $p<.01$

本研究採用階層迴歸分析，檢驗責任感的中介效果；並檢視主管家長式領導方式對部屬責任感的影響，以及知覺安全氛圍對部屬責任感與建言行為間的調節效果；最後，

綜合以上分析，進一步檢視此知覺安全氛圍對家長式領導、責任感、建言行為的調節式中介效果。首先，為避免交互作用項可能產生的多元共線性問題(Aiken and West, 1991; Cohen and Cohen, 1983)，在各迴歸模式中取自變項及調節變項之平均數，並以其平均數之相乘積作為交互作用項(責任感 $\times$ 知覺安全氛圍)。

4.1 家長式領導對責任感之影響

透過迴歸分析，其迴歸方程式中以 F 值判定是否達到顯著水準，可判定自變項對依變項是否具有影響力，並由 R^2 值可得知自變項對依變項的整體解釋力，表 2 模式 2 中顯示，當家長式領導為自變項，探討對依變項(責任感)的影響，其結果自變項對依變項的整體解釋力增加 0.082($\Delta R^2=.011$)，整體迴歸效果達顯著水準($F=3.814, p<.01$)，顯示家長式領導對於責任感為呈現顯著正向關係($\beta=.109, p<.05$)。換言之，主管家長式領導會讓部屬感受到主管正向的對待，因此能正向提升員工責任感。因此本研究假設 1：主管家長式領導正向影響部屬責任感，其結果受到支持。

4.2 家長式領導對建言行為之影響

由表 2 之模式 4 觀察，以家長式領導為自變項，探討對依變項建言行為的影響，其結果自變項對依變項的整體解釋力增加 0.093($\Delta R^2=.037$)，整體迴歸效果達顯著水準($F=9.362, p<.01$)，顯示家長式領導對部屬建言行為呈現顯著正向關係($\beta=.198, p<.01$)。透過數據顯示，當主管運用家長式領導的領導方式，部屬越能對於組織提出建言行為。因此本研究假設 2：主管家長式領導正向影響部屬建言行為，其結果受到支持。

4.3 責任感對建言行為之影響

由表 2 之模式 5 觀察，以責任感為自變項，探討對依變項建言行為的影響，其結果自變項對依變項的整體解釋力增加 0.194($\Delta R^2=.139$)，整體迴歸效果達顯著水準($F=13.812, p<.01$)，顯示責任感對於建言行為呈現為正向關係($\beta=.386, p<.01$)。結果顯示出部屬的責任感與建言行為的正向關係，當部屬對於自己工作所負有高度責任感時，將會對於組織能作出額外的組織公民行為，對於組織能提出建言。因此本研究假設 3：部屬責任感正向影響部屬建言行為，其結果受到支持。

4.4 責任感對家長式領導與建言行為之中介效果

為檢視責任感的中介機制，本研究依循 Baron and Kenny (1986)對中介效果檢驗的建議條件依序放入變項：(1)主管家長式領導方式要能顯著預測部屬責任感；(2)主管家長式領導方式要能顯著預測部屬建言行為；(3)部屬責任感要能顯著預測其建言行為；(4)納入責任感之後，家長式領導方式對建言行為間關係呈現不顯著(完全中介)或下降(部分中介)。各項驗證結果列示於表 2 的模式 2、模式 4、模式 5 及模式 6。

表 2 模式 4 顯示，當家長式領導為自變項對依變項建言行為的影響，其整體解釋力為 0.093($\Delta R^2=.037$)，整體迴歸效果達顯著水準($F=9.362, p<.01$)，家長式領導對建言行為迴歸係數呈現顯著正向關係($\beta=.198, p<.01$)，當加入責任感變項時，整體解釋力提升為 0.218($\Delta R^2=.162$)，此時家長式領導與建言行為間的整體解釋力由模式 4 的 0.093 到模式 6 的 0.218，增加了 0.125，整體迴歸效果仍達顯著水準($F=12.684, p<.01$)，當中的迴歸係數由模式 4 的($\beta=.198, p<.01$)，調降至模式 6 的($\beta=.158, p<.01$)，家長式領導與建言行為間的迴歸係數會受到中介變項(責任感)的加入後，對於兩者間關係有所影響而調降。經實證結果可知，家長式領導與建言行為間的正向關係，會受到中介變項的責任感影響，使家長式領導與建言行為的迴歸係數呈現顯著且為調降情況，依 Baron and Kenny(1986)對中介效果檢驗條件顯示責任感確實對於家長式領導與建言行為間扮演了部分中介的關係。換言之，主管家長式領導下，部屬為組織提出建言行為時，

責任感的建立確實有著正向影響。因此本研究假設 4：部屬責任感中介(部分中介)主管家長式領導與部屬建言行為之間正向關係，結果受到支持。

4.5 知覺安全氛圍對部屬責任感與建言行為之影響

由表 2 模式 5 顯示，當責任感為自變項來探討對依變項建言行為的影響時，其整體解釋力為 0.194($\Delta R^2=.139$)，整體迴歸效果達顯著水準($F=13.812$ ， $p<.01$)，責任感對建言行為的迴歸係數呈現顯著正向關係($\beta=.386$ ， $p<.01$)；當模式 8 加入責任感與知覺安全氛圍的交互作用時，其整體解釋力由模式 5 的 0.194 提升到模式 8 的 0.341，共增加了 0.147，模式 8 的整體迴歸效果仍達顯著水準($F=19.581$ ， $p<.01$)，其責任感對建言行為的迴歸係數受到知覺安全氛圍的影響降為($\beta=.152$ ， $p<.05$)，顯示該迴歸係數變小，其調節作用關係顯著。因此本研究假設 5：知覺安全氛圍會調節部屬責任感與建言行為間之關係；當知覺安全氛圍越強時，會強化部屬責任感與建言行為間之正向關係，反之亦然。結果獲得支持。

由此可知，知覺安全氛圍的高低將直接影響到部屬責任感與建言行為間的關係，當部屬具有高度知覺安全氛圍時，會帶動其責任感與建言行為間的正向關係，並增加部屬對組織的建言行為意願，此分析結果與先前推論的假說均相符。

表 2 各變項之迴歸分析

	責任感		建言行為					
	1	2	3	4	5	6	7	8
年齡	.256**	.233**	.148*	.105	.049	.019	.062	.062
性別	.025	.033	-.169*	-.155*	-.179**	-.167**	-.098	-.095
教育程度	.044	.050	.101	.112	.084	.093	.058	.055
家長式領導		.109*		.198**		.158**		
責任感					.386**	.369**	.137*	.152*
建言行為								
知覺安全氛圍							.454**	.452**
責任感*知覺安全氛圍								.081*
R ²	.071	.082	.056	.093	.194	.218	.335	.341
ΔR^2		.011		.037	.139	.162	.279	.285
F 值	5.841**	3.814**	4.533**	9.362**	13.812**	12.684**	22.941**	19.581**
自由度	3,230	4,229	3,230	4,229	4,229	5,228	5,228	6,227

* $p<.05$ ，** $p<.01$

由本研究結果可知，家長式領導與部屬責任感對建言行為有正向關聯。本研究進一步繪製交互作用圖，採用簡單斜率分析對高知覺安全氛圍與低知覺安全氛圍之斜率進行檢驗。在圖 2 所顯示，知覺安全氛圍對部屬責任感與建言行為間有顯著的調節效果；亦即在高知覺安全氛圍下，部屬具高度責任感相較低責任感者，會有較高建言行為，反之亦然；且高度知覺安全氛圍較低度知覺安全氛圍的部屬責任感與建言行為正向關係影響高。

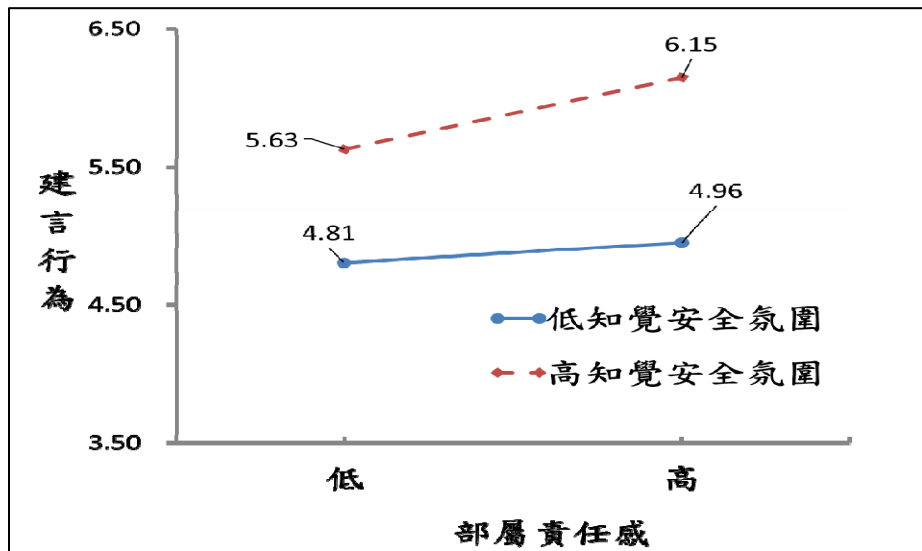


圖 2 知覺安全氛圍調節圖

最後，由於以上責任感中介家長式領導對建言行為的假設 4 成立，且知覺安全氛圍又可調節責任感至建言行為之關係，因此，進一步檢視家長式領導至建言行為之間接效果是否亦能被知覺安全氛圍所調節。依據本研究架構，並且檢視表 2 以建言行為為依變項之迴歸模式分析結果，本研究進一步根據調節式中介類型之論述(Edwards and Lambert, 2007; Preacher, Rucker and Hayes, 2007)，以 Hayes(2013)之 PROCESS(model 14)進行分析。PROCESS 除可提供調節變項在平均數及上、下 1 個標準差時自變項經中介變項對依變項的間接效果，並提供其以拔靴法(bootstrapping)運算所得的 95%信賴區間作顯著性檢定。如表 3 所示，當知覺安全氛圍低時(-1SD)，間接效果之 95%信賴區間不包含 0，表示在低度知覺安全氛圍的條件下，部屬責任感對建言行為具顯著間接效果；當高度知覺安全氛圍時(+1SD)，間接效果之 95%信賴區間亦不包含 0，顯示在高知覺安全氛圍的條件下，部屬責任感對建言行為亦具顯著間接效果。即家長式領導將透過責任感的中介及知覺安全氛圍的調節影響建言行為，當知覺安全氛圍愈高，家長式領導透過責任感對建言行為所帶來的影響則愈強。

表 3 PROCESS 調節式中介效果驗證

自變項	家長式領導			
	調節變項 知覺安全氛圍	條件式間接 效果	SE	CI
中介變項 責任感	低(-1SD)	.015	.015	(.002,.076)
	平均數	.035	.021	(.005,.087)
	高(+1SD)	.055	.029	(.009,.122)

註：bootstrapping = 10,000。

五、結論與建議

就過去國內的研究大多探討領導方式對於建言行為間的關係影響，對於員工責任感的研究並不多見，也鮮少為研究者進行責任感的中介或工作環境的知覺安全氛圍調節的深入研究，但就於近年來軍事組織除了重視單位的績效(戰訓任務)同時也重視部屬對單位的建言，落實從第一線發現問題與改進，使領導者與部屬共同為單位一起努力，讓單位內的氣氛更加和諧與團結。領導方式的改變固然重要，單位內部的氣氛、部屬的建言更加重要，部屬與上司間的互信互賴則成為重要關鍵因素。故本研究的研究成果可提供在於組織管理與運用方面之政策建議。

5.1 理論意涵

本研究在探究主管家長式領導分別對部屬責任感與建言行為的正向關係影響；另外，檢視責任感在家長式領導與建言行為間的中介效果；最後，納入知覺安全氛圍討論部屬責任感與建言行為間的調節效果。研究結果支持本研究所有假說。

首先，家長式領導正向影響部屬責任感的行為表現。Bass, and Avolio (1997)認為領導風格都會強調領導者象徵性、訴諸部屬情緒的行為，且能喚起高度動機的領導方式來改變部屬的價值與信念，提升責任感並增加組織績效。亦即強調領導者與成員共同合作，更激發員工潛在能力承擔更大責任，期使達成組織目標和自我實現(Bass, 1985)。家長式領導理論強調的仁慈、德行及威權三元素領導組織與改善績效，其中包含施恩、立德與立威，強調對部屬的管懷、學習表率與模仿遵循的對象及規範要求等，乃是在不同情境下重視三種元素的相互運用，使部屬能從情境中強化對組織及領導者的認同，理解對於自身工作的責任。

再者，責任感會正向影響到組織公民行為(OCB)的展現(Anderson and Williams, 1996; Farh et al., 2016)而建言行為亦為組織公民行為之一，當員工提升對工作的責任感後，便會對工作提高重視程度，進而對於組織提升貢獻。當主管家長式領導的方式帶領部屬時，員工責任感對於建言行為有所影響，在本研究結果呈現責任感的變項為部分中介，仍有其他的因素會影響到員工建言行為的產生。

最後，本研究亦藉由調節式中介模型對本研究之假說4進行檢驗。研究結果指出，知覺安全氛圍可以在部屬責任感與建言行為間扮演調節角色外，知覺安全氛圍也會影響家長式領導透過部屬責任感對部屬建言行為的中介效果。

5.2 管理實務意涵

本研究結果也提供了若干管理實務意涵：

5.2.1 落實家長式領導，建立學習榜樣

就家長式領導與部屬責任感的關係而言，主管的領導方式對部屬責任感有影響，取決於部屬個體對於組織團隊的共同活動與行為規範下，自身對工作負責的心理狀態，而這種自我認知足以影響其本身的工作行為表現。因此，透過家長式領導的主管來帶領、觀察與控制部屬，提升部屬自我對於組織規範認同的責任感，將能為組織更投入工作熱忱。

主管透過家長式領導樹立榜樣，能建立部屬「認知」與「認同」信守承諾而展現出負責任態度，並透過教悔功能具有明確指示相關工作責任，以及未能履行責任的後果，強化工作參與建立與組織間的歸屬感，同時讓部屬能夠藉由參與活動，而自我內化、自主學習，有助於「認同」自己的行為，並且促使承擔責任，貫徹部屬實踐責任感的持續力，使部屬藉由提醒與讚賞理解自己所負的責任深具意義，激發自我動力潛能為組織貢獻心力；換言之，在軍中的管理實務工作中，每件任務或工作並非具有一定的規律性，

可能因為任務、地區、季節、天候及資源的不同而對於執行單位或個人有不同的見解與產生窒礙，管理者及領導者應該從旁協助，同時建立部屬自主學習，使得管理者與被管理者能有良好的互惠互動，落實學習、生活及工作互助，這樣上下之間不會因為資訊或訊息的落差而有負面行為產生，反而會認同管理者、組織共同為單位努力。

5.2.2 提升部屬責任感，提升工作效能

責任感是自己對於自己工作事務盡職程度的表現，具有成就與目標導向的特質，也就是當部屬具有強烈責任感時，對於工作能全般瞭解，並且努力達到目標與實現。為了達成所望的目標，將正向影響到組織公民行為，同時除了展現自我對於組織的榮譽感，更能顯現出自身能力及成就感，在重視工作的過程中由個人績效與協助的行為推展到組織績效。

就管理者的觀點中，部屬必須要在其工作表現中展現出其敬業精神，而所謂的敬業精神即是責任感的表現，在組織團隊的活動與行為，為自己及公司履行工作的道德義務的表現。負責任的起源，就是主管必須明訂各項工作範疇與規範，改善領導方式能有效地帶領部屬與改善工作內容，使部屬能朝組織的願景與目標前進，當部屬責任感提升，亦會提高其組織公民行為的展現，也會由下而上為組織提出建設性的建言行為改善工作流程。其中，關鍵點就是部屬責任感的建立，領導風格與員工責任感兩者之間，存在的績效監管、提升部屬工作態度、引導與教誨、績效要求等行為。當主管若以正向的領導方式對待員工，其員工責任感即會獲得正面增強效果。當部屬責任感增強、自我工作認同，部屬就會認知到工作的道德責任，覺得工作是值得、有價值、主管值得信賴的，部屬會在其責任感自覺下，而使部屬對組織提出改革的建議；在實務面上，往往各級對於上級頒布計畫的書面內容都會有所不瞭解或曲解相關工作內容，因此，在任務的建立與下達的同時，除了要讓管理者與執行者都能瞭解工作內容外，更應在下達任務的同時要求部屬說明工作的細節與內容重點，一方面釐清責任範圍，另一方面確定部屬是否知道任務方向，落實建立部屬責任感，若沒有確實說清楚講明白就會衍生「不甘他的事」的局面，任務完成的回報固然重要，但另外更要從中做任務監管，以能及時修正任務校標，絕對不是做完回報而已！才能打對靶！

5.2.3 建立安全氛圍環境，促進組織變革動力

在組織角度言，建言可以提供第一線人員工作執行上的協助，並改善工作流程與組織變革的動力，就個人而言，可以促進部屬個人展現組織公民行為與熱忱，對自身的體驗及職涯上的精進與發展，同時在組織及個人都有益處。因此，建言行為有賴組織的安全氛圍及環境，以能提高部屬發揮責任感的環境，方能促使部屬願意提出建言，讓組織能有變革的動力；部隊的管理工作往往繁複、時間受限又會受到階層制度的影響而備感壓力，尤其管理者或領導者在臨時受領任務下，受到時間壓力而再將這壓力轉嫁於下級單位或部屬，更以一種彷彿正常的要求「誓死達成任務」來帶領，當中，免不了產生不當督導的行為，不管是被針對的人或旁觀者都會因此在情緒上產生壓力、緊張甚至恐懼，這些現象都在影響到單位凝聚力及安全氛圍的環境，一旦如此即阻礙了革新的任何做法，然唯有領導者與管理者靜下心來針對任務詳實進行工作設計與規劃，邀集部屬共同參與討論與擬訂，這樣對於計畫面及執行面才能契合，另外現在強調士官督導長協助連隊實務的推動，更可以在計畫與執行層面中快速的協助推動，是一個不可或缺的力量。

六、研究限制與未來研究方向

本研究樣本來自臺灣各軍事單位，在類推性對於其他產業的部分可能有所影響，因

此研究所得有其侷限性，在未來的研究方面對於資料蒐集可以在類推至各項產業、公司或企業進行研究，以能驗證其類推性的效果。其次，本研究囿於研究及蒐集時間較為受限，對於 CMV 可能致使構念相關膨脹(inflation)，在某些情形下也可能導致構念相關的縮減(deflation)(Joseph and Buckley, 1988; Williams and Brown, 1994)造成統計推論上的型一或型二型錯誤。故建議後續研究可以多層級分析方法並採取補救措施。再則，由於本研究樣本蒐集時間短暫，無法蒐集大量的樣本，另外亦無法獲得階段性的資料來源，未來可以利用縱向研究進行時間節點的資料蒐集方式，再深入探討在各樣本期程中的縱向資料效果。

就家長式領導而言，家長式領導的三項領導風格，依序分別為：威權、仁慈以及德行領導(鄭伯璜、周麗芳、樊景立，2000)。威權領導對部屬效能應具有負向影響效果(鄭伯璜，1995；Chen, Eberly, Chiang, Farh, and Cheng, 2014)；有部分研究結果顯示威權領導對部屬效能具有正向效果(如：鄭伯璜、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003)；而在仁慈與德行領導對部屬效能的預測效果皆具有穩定的正向影響(徐偉伶、鄭伯璜、黃敏萍，2002；許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯璜、周麗芳，2004)，但卻也發現仁慈與德行領導間具有顯著的正向關聯。因此，在家長式領導的部分，本研究僅以單一構面的量表研究對於建言行為的關係，未來可分別以家長式領導的三元模式對建言行為進行研究，以發現在軍事單位管理的不同效果差異。

就建言行為量測而言，本研究僅在探討正向且單一構面的建言行為。採用 Van Dyne and LePine (1998)部屬建言量表修飾而成。Liang, Farh, and Farh (2012)提出促進性(Promotive)建言與抑制性(Prohibitive)建言，促進性建言與原先的定義相似，伴隨著用創新的解決方案和建議改進的現況，這樣的建言性質專注於未來的理想狀態；而抑制性建言則是對關心工作實務、事故或是員工行為對組織造成的傷害並說出來，同時具有過去與未來兩種狀態。Maynes and Podsakoff (2014)進一步將建言類型區分為四類：支持性建言(supportive voice)、建設性建言(constructive voice)、防禦性建言(defensive voice)以及破壞性建言(destructive voice)，並依其發展的建言行為量表，共分為支持性建言、建設性建言、防衛性建言及破壞性建言等四種建言類型。由於學者呼籲須發展不同量表來測量不同類型的建言行為(Morrison, 2011; Maynes and Podsakoff, 2014)，因此，未來可以針對不同的建言行為量表量測不同的建言狀態。

七、國防領域之應用

軍事組織的領導者為了強調自己本身領導的權威性，往往以自身的經驗作為決策方向，或者僅要求部屬就該任務(事件)進行分析，再由領導者進行最後決策(核定)，忽略分官設職所強調職位責任的專業性，長久以來，部屬又在此文化中有著賦閒的態度，逐漸形成了建言旁觀者，然實質上，建言行為是組織內部成員為團隊內部工作流程建議修正的行為，提出組織改革、具創新的建議，能提升組織的運作效能，也能改善組織績效，在本研究實證結果顯示部屬責任感的建立即是關鍵之一。因此，領導者對於部屬的建言行為，則必須審慎處理，聽取部屬各項建言，一方面展現自身的修為，其次，在談話過程中思考部屬的問題是否是值得為組織改善，另一方面對部屬當下的態度進行觀察，以及反應後的態度進行追蹤與觀察，讓部屬有受到重視的感受，不至於產生對組織有害的行為或影響。

部屬責任感的提升，則必須要明訂各項工作程序，讓部屬能夠先達到初步的規範與要求，但同時領導者也要時時照顧、叮嚀與協助部屬所面對的工作，初期，部屬由於經驗值尚未建構完整，需要對不熟悉甚至窒礙問題的協助，領導者及同儕的角色扮演就十分重要，若當部屬無法達到預定成效或進度時，未能受到上司或同儕的引導下，即可能

產生排斥現象，在行為部分就有退縮行為，就會有著推卸責任的行為展現出來，相對地就會影響到工作場域的氛圍，尤其在軍中環境中，講求凝聚力與團結的向心，這樣一來就會使該部屬遭受到惡意抨擊，主管或領導者在不適時處理就會衍生組織績效不佳的問題。

就軍事組織而言，在組織文化的驅使，領導者為追求在職務上滿足個人需求，促進員工努力達成組織績效目標，透過家長式領導的方式讓員工深刻體認各項工作意義，同時在領導者的績效掌控下，提升到部屬的責任感，因此，當部屬個人對於工作能具備自信心，並且感受到工作有意義的價值，而對於自身能評估到值得的成本，對於其工作自主性自然而有所提升，個體的組織公民行為亦會主動展現。換言之，主管家長式領導可以淺移默化的讓部屬感受到工作責任，提高部屬願意負責任的態度，使部屬感受到上司能為其福利照顧而付諸於工作表現，必須對於當時的部屬態度及情境下激發部屬的各項特質，而有助於組織整體績效展現。因此，領導者若透過家長式領導，運用感性、創造情感的認同、照顧部屬福祉及激勵部屬為組織額外努力付出，當部屬責任心則會因此增強，工作績效的表現更會提高。因此，本研究建議領導者能依成員不同的特性與情境，在日常生活間，相信更能促使組織成員達成超越原預期的績效表現。

參考文獻

- 李婷立，2005。高績效工作系統與組織公民行為之關係—以信任、組織承諾、責任感為中介變數。國立成功大學企業研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 許金田、胡秀華、凌孝綦、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，24，119-149。
- 徐偉伶、鄭伯壘、黃敏萍，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。
- 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，13，127-180。
- 鄭伯壘，1995。差序格局與華人組織行為。本土心理學研究，3，142-219。
- 鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000。家長式領導：三元模式的建構與測量。本土心理學研究，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。本土心理學研究，20，209-250。
- Anderson, S. E. and Williams, L. J., 1996. Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of applied psychology*, 81(3), 282-296. doi:10.1037/0021-9010.81.3.282
- Baron, R. M. and Kenny, D. A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1,173-1,182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Barrick, M. R. and Mount, M. K., 1991. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Bass, B. M., 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J., 1989. Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509-527.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B. and Suazo, M. M., 2009. Citizenship under pressure: what's a "good soldier" to do *Journal of organizational behavior*, 31(6), 835-855. doi:10.1002/job.635
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. and Greenberg, J., 2009. Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations*, 1.
- Burris, E. R., Rockmann, K. W. and Kimmons, Y. S., 2017. The value of voice to managers: employee identification and the content of voice. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2,099-2,125. doi:10.5465/amj.2014.0320
- Dale, B. H., Kenneth, E. C., Arnold, M. R. and Frances, V., 1954. The measurement of responsibility in children. *Child development*, 25(1), 21-28. doi:10.2307/1126149
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W. J., 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Davis, M. H., 1983. Measuring individual differences in empathy: evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126. doi:10.1037/0022-3514.44.1.113
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. and Ackers, P., 2004. The meanings and

- purpose of employee voice. *International journal of human resource management*, 15(6), 1,149-1,170. doi:10.1080/095851904100016773359
- Edmondson, A., 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. doi:10.2307/2666999
- Edwards, J. R. and Lambert, L. S., 2007. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological methods*, 12(1), 1-22. doi:10.1037/1082-989X.12.1.1
- Farh, J. L. and Cheng, B. S., 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*, 85-127. London: Macmillan.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M. and Organ, D. W., 2016. Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of management*, 16(4), 705-721. doi:10.1177/014920639001600404
- Gardner, R. L., 1999. Benchmarking organizational culture: organizational as a primacy factor in safety performance. *Professional Safety*, 44(3): 26-32.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R., 1980. *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Hussain, I., Shu, R., Tangirala, S. and Ekkirala, S., 2019. The voice bystander effect: how information redundancy inhibits employee voice. *Academy of Management Journal*, 62(3), 828-849. doi:10.5465/amj.2017.0245
- Janssen, O. and Gao, L., 2013. Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of management*, 41(7), 1,854-1,872. doi:10.1177/0149206312471386
- Joseph, A. C. and Buckley, M. R., 1988. Measurement error and theory testing in consumer research: an illustration of the importance of construct validation. *The Journal of consumer research*, 14(4), 579-582. doi:10.1086/209137
- Kanungo, R. N., 1983. Work alienation: a pancultural perspective. *International studies of management & organization*, 13(1-2), 119-138. doi:10.1080/00208825.1983.11656361
- Kiggundu, M. N., 1983. Task interdependence and job design: test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 31(2), 145-172. doi:10.1016/0030-5073(83)90118-6
- Klimoski, R. and Mohammed, S., 1994. Team mental model: construct or metaphor? *Journal of management*, 20(2), 403-437. doi:10.1016/0149-2063(94)90021-3
- Liang, J., Farh, C. I. C. and Farh, J.-L., 2012. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71.
- Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D. and Mason, C., 1999. Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation? *Sex roles*, 41(5), 469-478. doi:10.1023/A:1018883018719
- Maynes, T. D. and Podsakoff, P. M., 2014. Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied psychology*, 99(1), 87-112. doi:10.1037/a0034284
- Morrison, E. W., 2011. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. and Phelps, C. C., 1999. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419. doi:10.2307/257011
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. and Podsakoff, N. P., 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. and Hayes, A. F., 2007. Addressing moderated mediation

- hypotheses: theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227. doi:10.1080/00273170701341316
10.1177/0193841x8100500502
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L. and Zagenczyk, T. J., 2011. When distress hits home: the role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of applied psychology*, 96(4), 713-729. doi:10.1037/a0021593
- Salancik, G. R., 1977. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. W. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *new directions in organizational behavior*. Chicago: St Clair Press.
- Sannwakd, W. W., 2000. Understanding organizational culture. *Library administration & Management*, 14(1): 8-14.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. and Shaw, J. D., 2001. Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of applied psychology*, 86(5), 974-983. doi:10.1037//0021-9010.86.5.974
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. and Parks, J. M., 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In Cummings LL Staw BM (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L. and LePine, J. A., 1998. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi:10.2307/256902
- Wagner, S. L. and Rush, M. C., 2000. Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition, and age. *The Journal of social psychology*, 140(3), 379-391. doi:10.1080/00224540009600478
- Westwood, R. I., Chan, A., R. I. Westwood (Ed.), 1992. *Organizational behaviour: A southeast Asian perspective*. Hong Kong: Longman Group.
- Williams, L. J. and Brown, B. K., 1994. Method variance in organizational behavior and human resources research: effects on correlations, path coefficients, and hypothesis testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 57(2), 185-209. doi:10.1006/obhd.1994.1011
- Zohar, D., 2000. A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of applied psychology*, 85(4), 587-596. doi:10.1037/0021-9010.85.4.587

附錄：問卷題項

各位先進 大家好

首先感謝您撥冗填寫這份問卷，填答時間約為 5-10 分鐘，您的參與對我們的研究十分重要。

這是一份關於領導者與部屬績效表現的問卷，目的在以問卷抽樣方式瞭解現在部隊中領導方式與績效間的關係。請您依據您自己的感受進行填答。此問卷採不計名方式進行，相關資料僅作為學術研究使用，請您安心填答。

在此感謝您的協助！祝您 平安順心！

政治大學商學院企業管理學系博士候選人 廖巍庭敬上

以下的問項，請您思索上一級主管對您的想法與行為進行陳述，從「非常不同意」(1)到「非常同意」(6)之間，點選一個數字代表您同意的程度(數字越大表示越同意)							
題	項	1	2	3	4	5	6
1	我的主管會關懷我私人的生活與起居。						
2	我的主管平常會向我噓寒問暖。						
3	對相處較久的部屬，我的主管會做到無微不至的照顧。						
4	我的主管會根據我個人的需要，來滿足我的要求。						
5	當我碰到難題時，我的主管會即時給我鼓勵。						
6	我的主管對我的照顧會擴及到我的家人。						
7	當我工作表現不佳時，我的主管會去瞭解真正的原因何在。						
8	當我犯錯時，我的主管會給我改過的機會。						
9	他不會當著同仁的面前給我難堪。						
10	對於我工作上所缺乏的能力，我的主管會給予適當的教育與輔導。						
11	我的主管會幫我解決生活上的難題。						
12	得罪我的主管時，他會公報私仇。(反)						
13	我的主管會利用職位搞特權。(反)						
14	工作出紕漏時，我的主管會把責任推得一乾二淨。(反)						
15	我的主管為人正派，不會假公濟私。						
16	我的主管對待我們公正無私。						
17	我的主管不會佔我的小便宜。						
18	我的主管不會因個人的利益去拉關係。						
19	我的主管是我做人做事的好榜樣。						
20	我的主管能夠以身作則。						
21	我的主管要求我完全服從他的領導。						
22	當我當眾反對我的主管時，會遭到冷言諷刺。						
23	我的主管心目中的模範部屬必須對他言聽計從。						
24	我的主管不把訊息透露給我們知道。						
25	本單位大小事情都由主管自己獨力決定。						
26	開會時，都照主管的意思做最後的決定。						

27	我的主管會貶低我們在工作上的貢獻。						
28	我的主管喜怒不形於色。						
29	我的主管不讓我們察覺他真正的意圖。						
30	在我們面前，我的主管會表現出有威嚴的樣子。						
31	與主管一起工作時，他帶給我很大的壓力。						
32	我的主管採用嚴格的管理方法。						
33	當任務無法達成時，主管會斥責我們。						
34	我的主管強調我們的表現一定要超過其他單位。						
35	我的主管遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。						
36	我的主管展現卓越的工作績效給我們看。						

以下的問項，請您思索您對於這個單位(組織)的想法與行為進行陳述，從「**非常不同意**」(1)到「**非常同意**」(6)之間，點選一個數字代表您同意的程度(數字越大表示越同意)

題	項	1	2	3	4	5	6
1	我會對可能影響到(組織)團隊的問題積極提出建言。						
2	我會對(組織)團隊提出建言且會鼓勵同仁也提出建言。						
3	對於工作上的問題，我會積極與抱持不同意見者及反對者進行溝通。						
4	我會對(組織)團隊提出各種創新的建議。						

以下的問項，請您思索您單位(組織)環境的相關想法與行為進行陳述，從「**非常不同意**」(1)到「**非常同意**」(6)之間，點選一個數字代表您同意的程度(數字越大表示越同意)

題	項	1	2	3	4	5	6
1	當看到工作有依照安全規則進行時，我的主管會對此加以稱讚。						
2	我的主管會認真考慮我提出關於安全性的改善建議。						
3	工作時，我的主管會找我商量討論安全方面的問題。						
4	我的主管會對於任何員工忽略安全規則(甚至次要規則)而感到生氣。						
5	當我違反安全規定時，我的主管會更加關注我的工作行為。						
6	只要沒有發生事故，我的主管就不會在乎工作如何完成(R)。						
7	每當工作壓力增加時，我的主管會希望我們加快工作腳步，而不用遵守規則(R)。						
8	我的主管對安全問題的重視程度較低於單位內其他主管(R)。						
9	我的主管僅注意主要的安全問題，而輕忽了日常工作問題(R)。						

10	只要工作按計劃進行，我的主管就不會在乎如何完成工作(R)。						
----	-------------------------------	--	--	--	--	--	--

以下的問項，請您思索您自己對於現在工作的想法與行為進行陳述，從「**非常不同意**」(1)到「**非常同意**」(5)之間，點選一個數字代表您同意的程度(數字越大表示越同意)

題	項	1	2	3	4	5	6
1	我所從事的職業這些工作，我覺得需要高度的責任感。						
2	當我發現自己在這項工作中表現不佳時，我會感到難過和不高興。						
3	我在這職業的工作上的成果，我覺得我需要為此親自承擔責任或責備。						
4	工作是否做得正確顯然是我的責任。						
5	大多數從事這工作的同事而言，對於這些工作他們都會感到責任重大。						
6	從事這項工作的大多數人認為，工作是否正確完成顯然是大家應盡的責任。						

基本資料

1.年齡：

☐20-25 ☐26-30 ☐31-35 ☐36-40 ☐40 以上

2.性別：

☐男 ☐女

3.教育程度：

☐高中 ☐大專 ☐研究所以上