

探討家長式領導與部屬建言行為間之關係 – 以主官部屬關係為中介效果

梁懷良* 張榆昕**

摘要

本研究旨在探討家長式領導與部屬建言行為之關係。本研究以資源保存理論為基礎，進而解釋主官與部屬間交易關係(*leader-member exchange, LMX*)為家長式領導與建言行為間關係之中介因素。以國軍單位之部屬與其主官為研究對象，並以時序差(*time-lag*)之研究設計方式發放主官及部屬問卷，總計回收主官-部屬 453 對有效問卷。研究結果顯示支持家長式領導三元模式之假設，威權主官與部屬的建言行為呈現負向關係；其仁慈領導與德行領導與部屬的建言行為則呈現正相關係；*LMX* 分別對威權領導、仁慈領導、德行領導與部屬建言行為具有中介效果。此外，本研究發現，當部屬在面對仁慈領導與德行領導時，部屬則有較高之建言行為；相較於部屬在面對威權領導時，部屬則呈現較低之建言行為。最後，針對研究結果，本研究提出管理意涵與後續研究限制與建議。

關鍵詞：家長式領導、主官部屬交易關係、建言行為、資源保存理論

* 大葉大學管理學院教授、義守大學管理學博士；通訊作者 E-mail: hliang@mail.dyu.edu.tw

**大葉大學企業管理學系碩士生

Exploring the Relationships between Paternalistic Leadership and Subordinates' Voice Behavior: The Mediating Role of Leader-Member Exchange

Huai-Liang Liang^{*} Yu-Hish Chang^{**}

Abstract

This study aims at the relationship between paternalistic leadership and employee voice. The current study explores the leader-member exchange (LMX) as a mediating factor to examine the relationship between paternalistic leadership and voice behavior through conservation of resources theory (COR). A total of 453 leader-subordinate dyads from Taiwanese military units participated in the survey, utilizing a time-lag research design for volunteers. The findings of this study demonstrated that authoritarian leadership negatively affected employee voice, whereas benevolent and moral leadership were positively correlated with employee voice. LMX mediates the relationships between the three styles of paternalistic leadership and employee voice. Furthermore, this study revealed that subordinates exhibited greater levels of voice behavior under benevolent and moral leadership, as opposed to authoritarian leadership. Implications and directions for future study are discussed.

Keywords: paternalistic leadership, leader-member exchange, voice behavior, conservation of resources theory

* Professor, College of Management, Da-Yeh University; Ph.D. in Management, I-Shou University; Acting as the Corresponding Author, E-mail: hliang@mail.dyu.edu.tw

** Graduate student, Department of Business Administration, Da-Yeh University

壹、前言

在近百年來，領導相關研究已成為國內外管理領域中的研究焦點(吳武典與陳秀蓉，1978；鄭伯壘等人，2000；Schaubroeck et al., 2017; Zhang et al., 2011; Zhang et al., 2015)。東西方領導風格更因文化背景的不同產生領導風格也有所差異。例如，西方領導風格中，鮮少領導者會關心部屬私生活領域。而東方社會的領導風格中，家長式領導之仁慈領導則會關心財政困窘之部屬慷慨解囊，提供金錢上的援助。此特殊領導風格乃為最具華人之領導風格(鄭伯壘等人，2000；Farh & Cheng, 2000)。家長式領導可分為三種領導風格，分別為：威權領導，德行領導，仁慈領導等三種(Farh & Cheng, 2000)。因此，在華人社會風俗文化呈現出，組織中的部屬可能會因主官親民的領導風格主動提出對組織的意見與想法。Van Dyne 與 LePine(1998)認為部屬建言是指部屬對所處組織現有的問題提出有利建設，以提升組織管理與運作績效。部屬建言通常被視為是組織重要的效能來源之一，特別是面對領導者的領導作風不同時，更能展現出組織成員是否願意提供關鍵性的意見與想法(Yukl et al., 2013)。而部屬面對主官在場與否，在建言機會出現時，部屬會考量建言對決策的影響力，決定建言行為展現程度(周麗芳等人，2013)。根據資源保存理論(conservation of resources theory, COR; Hobfoll, 1989)認為個體會為了在此環境中生存下去，會努力去獲得、保護、保留與拓展自己的資源，並在有限的資源中，去追求資源的最大化。部屬的建言行為是一種追求資源的行為，以獲得更多資源進而向上建言，提升個人地位，有助於部屬完成任務(王議賢等人，2020)。因此，本研究首先探討家長式領導之三種風格是否會導致部屬對主官提供建言之行為。

組織成員為了達成組織目標與個人任務，組織成員間會產生各種形式的溝通，藉此傳遞訊息與共識的建立，而組織成員是否自願性的提供具有建設性的意見與看法更是重要一環(Brinsfield et al., 2009; Dundon et al., 2004)。主官與部屬之間的相互關係，可鑑於部屬為了在競爭激烈的職場中生存與保障工作的原則下，提出對組織有建設性的意見或想法，引起主官的注意。先前研究指出，當主官與部屬之間保有良好的關係(即 leader-member exchange, LMX)時，主官就越有可能會對與主官有良好關係的部屬採納其建言與帶來正向回饋(鄭瑩妮等人，2018)。因此，在部屬與主官保有良好的關係時，部屬較不會畏懼主官威嚴，而是採積極的態度踴躍建言。相比之下，部屬會因畏懼主官威嚴進而退縮，導致部屬的建言是採取消極態度處理

(Morrison, 2011; Van Dyne et al., 2003)。由此可知，領導風格會導致主官與部屬的互動關係，進而產生部屬採取建言之行為。

雖然 Zhang 等人(2015)已針對家長式領導會藉由 LMX 提出建言行為等議題提出探討，惟該研究結果未證實威權式領導與建言之關係情形，且威權式領導與 LMX 間之關係亦未獲得支持。然而，現實工作生活中，當組織成員受威權主官壓迫感或壓力的影響時，員工可能會考量為自身工作生存或其他考量而減少提出建言。因此，本研究除了強化 Zhang 等人(2015)之研究假設驗證外，更試圖瞭解受到儒家思想之家長式領導風格文化裡，部屬在面對其三種領導風格時，是否會對組織的發展或成長提出建言行為。在華人社會的觀念裡，團體大於個人，並深植在華人的思想中，在職場上，組織目標遠比個人目標來的重要。有由此可知在職場中，當部屬在面對主官提出的指令有違自身的想法與價值觀時，部屬會依據不同主官的領導風格，並評估建言行為的風險與效果在保障自己的工作生存與工作保障的原則下做出相關決策。另，在三種家長式不同領導風格之下，是否與部屬有良好關係情形，亦是本研究想探討之一部分，以及藉由 LMX 是否會造成家長式領導與建言行為間之中介因素，亦是本研究試圖瞭解之問題。因此，鑑於上述問題本研究將以 COR 為基礎，解釋部屬如何利用資源保存理論調配身邊的資源對主官提供建言行為，並推論以下三個主要研究議題：一、家長式領導風格中，三種不同導領特質與部屬建言行為呈現相關情形；二、家長式領導風格中，三種不同導領特質與 LMX 之相關情形；三、LMX 可能為三種不同家長式領導風格與部屬建言行為間之中介因素。

貳、文獻回顧與探討

一、資源保存理論(COR Theory)

COR 理論中認為個體為確保在環境中生存並遠離威脅，透過爭取、保留、保護與永續自己資源的本能行為，並期望將資源運用到最大化(許含笑等人，2015)。而一般的生活事件也會對個人的資源產生威脅或造成資源的減少、流失而產生壓力。然而，令人感到的壓力大多為資源流失而產生的壓力，例如失業、職家問題等，其顯示壓力的大小主要視傷害或失落等負面情緒而定(張婷婷、陸洛，2009)。真正的核心壓力是對負向情緒造成影響流失資源，並非事件本身。所以，當資源流失時，比起獲得新資源，個體會更願意花費更多的時間、精力來保護現有的資源，但又必須投資資源以免於資源的流失，並從流失的資源中調節及獲得資源。因此，本研究

將先推論家長式領導之三種領導風格如何引誘部屬在有限的資源中，去追求資源的最大化進而探討家長式領導之三種領導風格對部屬向上建言行為之關係。並將以資源保存理論為基礎，分別從威權、德行、仁慈三種領導風格與其主官關係情形為中介因素，探討部屬如何在家長式不同領導風格中與 LMX 之關係，進而影響到部屬之建言行為。

二、家長式領導

鄭伯壘等人(2000)將西方學者自 Silin 等學者的相關研究整合並做後續研究，進一步完成了東方華人社會獨特的領導風格-家長式領導的三元模式，包括威權領導、德行領導與仁慈領導。家長式領導由三個要素組成，分別是展現立威的威權領導(authoritarianism)、展現樹德的德行領導(morale leadership)與展現施恩的仁慈領導(benevolent leadership)。威權領導，東方華人社會受傳統父權與儒家思想的影響下，認為父親的權威遠高於其他的家庭成員，可以說權力是絕對的。其展現立威的領導者涵蓋了四類的行為，包括專權行為、貶抑部屬能力、形象整飾與教誨行為。面對領導者的立威行為，部屬會表現出順從、服從、敬畏與羞愧等反應行為。例如，專權作風包含了不願授權、下行溝通、訊息獨享與嚴密控制等。部屬的順從表現在公眾附和主官的決定、避免與主官發生衝突與不唱反調等；而服從可細分為無條件接受主官的指令、效忠與信任主官等(鄭伯壘等人，2000)。仁慈領導，在儒家思想中，雙方的角色關係是建立在相互性上。前提是，主官必須以慈、愛、和、義、令，來對待部屬與部屬必須尊敬領導，同時依循服從、溫柔、忠誠的原則，對待主官。其領導行為可以分為個別照顧與維護部屬面子兩類。例如，主官在面對因私人原因導致財務困窘的部屬，可能會提供金錢方面的幫助，藉以表示對他恩澤。而部屬會表現出感恩與圖報兩種行為，回報主官的恩惠(鄭伯壘等人，2000)。德行領導，在儒家思想中，孔子強調是道德規範與領導者的楷模，運用道德原則來感化與說服。Westwood(1997)中指出，德行領導有兩個面向行為。第一，主官個人要能展現合於規範與美德的行為；第二，主官必須表明在該角色中具有威權，並非完全只為了個人利益，而是將眾人所關心的事務納入考慮。

三、建言行為

建言行為是指部屬對組織提出建設性的想法、訊息與意見(Van Dyne et al., 2003)。在組織中，部屬的建言行為攸關組織的發展與未來。依據 Morrison(2011)的建言行為模式，部屬之所以對組織提出建言，是發現主官未曾發現的、潛在的問題

或部屬想改善現狀的機會，並想與組織一起成長、發展。然而，部屬提出的建設性意見可能會挑戰組織的現況，並被主官解讀為對部屬的不滿與不服主官管理的能力或挑撥離間(Morrison, 2011; Van Dyne & LePine, 1988)。長期下來，主官對於常常提出建言的視為對組織的抱怨者或麻煩製造者，容易對於部屬提出的建言採取漠視、不予理會等負面回應(Bowen & Blackmon, 2003; Burris, 2012; Milliken et al., 2003; Morrison & Milliken, 2000)。其中，部屬的建言行為分為四類：主官不在場的公開建言、主官在場的公開建言、私下向上建言與私下向同事建言(周麗芳等人，2013)。主官在場的公開場合建言與私下向上建言，其訊息接受對象皆是主官，但兩者仍有明顯的差別。部屬在主官在場的公開場合下提出建言，須顧及主官威權角色的影響與在場其他同事對自己的觀感與評論(Deutsch & Gerard, 1955; Kaplan & Miller, 1987)。

依據資源保存理論，主官在場的公開場合下，部屬若想要提出建言，則須衡量資源是否會被其他在場的同事瓜分資源。相較之下，私下向上建言雖無其他在場同事，較無須考慮資源的瓜分與否(Hobfoll et al., 2018)。因此，部屬傾向於在私下向上提出建言行為。面對威權主官時，當部屬在會議或團體討論等公開場合下，部屬會先思考自己與該主官的關係，其次思考提出的建言是否為該主官的敏感點或地雷區，再來評估藉由提出建言所爭取資源的機會風險大小，來決定是否應提出建言。當部屬受威權主官壓迫感或壓力的影響時，部屬在主官在場的公開場合下因部屬須考量自己爭取的資源是否會因為其他在場同事而瓜分減少，則會較少提出建言；當部屬在主官不在場的公開場合下，雖然部屬表達的意見不會有威權主官的壓迫感或壓力，但也有可能會引發其他在場的同事所提出不同的想法與意見，甚至會被否定自己提出的意見，或更有可能被視為異議分子、麻煩製造者等負面標籤，面臨較大的從眾壓力風險(周麗芳等人，2013)。部屬會因為從眾壓力的關係影響，進而為了避免得罪他人而會用較婉轉的方式表達自己的意見，來爭取資源。相較之下，部屬建言會因為沒有威權主官壓迫感或壓力的影響下，傾向於表達自己意見的建言行為，來獲得資源。依據上述觀點，提出研究假設：

H1a：威權性領導與建言行為呈現負相關。

當部屬在面對較無壓迫感的主官領導風格(即仁慈領導與德行性領導)，較不會受到主官威權壓迫感與壓力之影響，但須考量在場其他同事瓜分資源的風險，所以部屬傾向於私下向上建言。因此，在面對仁慈領導與德行領導時，部屬的建言次數

相較於部屬在面對威權領導時的次數較多。依據上述觀點，提出研究假設：

H1b：仁慈性領導與建言行為呈現正相關。

H1c：德行性領導與建言行為呈現正相關。

四、主官部屬關係(LMX)

LMX 是指從主官與部屬之間的互動關係，在此關係品質中以信任與相互尊重為特性(鄭瑩妮等人，2018)。由於資源有限，主官會與部屬建立不同程度的互動關係。其 LMX 以社會交換論為基礎的互惠互信行為，高品質的互動關係，主官會提供部屬實務上與心理上的支持。在實務上，主官可以賦予部屬額外的的工作資源、資訊或指導，以及決策參與權；在心理上，主官可以提供信任感、支持感、自主權與尊重。相對的，部屬會更願意投入更多的努力、負擔更多責任，幫助主官達到更好的績效做為回報(邱淑芬等人，2015)。當與主官有良好的關係時，主官會因為喜歡部屬的表現而願意提供支持、尊重與信任，部屬則會將主官視為重要之人並納入自我當中。但不一定會帶來正向回饋，有時有可能是負面回饋。而正向回饋是藉由認同對方或施加善意給對自己好的他人；負向回饋則是接受到負向對待時以負面態度或行為作為回報(Buch, 2014)。

因此，與主官有高品質關係的部屬相較於低品質關係的部屬，更有機會獲得主官給予工作上額外的資源、資訊與機會(Wang et al., 2005)。亦即，當部屬面對威權式領導主官時，可能就會避免其專制作法而與這類主官保持距離，進而不會有較高的關係品質。相反地，部屬面對仁慈性領導與德行領導時，較不會感到壓力也願意與這類領導風格之主官保持良好關係。綜合上述，本研究提出以下假說：

H2a：威權性領導與 LMX 呈現負相關。

H2b：仁慈性領導與 LMX 呈現正相關。

H2c：德行性領導與 LMX 呈現正相關。

五、LMX 為家長式領導與建言行為之中介因素

LMX 是解釋主官與部屬之間的關係(Liao et al., 2019)。在資源有限的情形下，主官會依照與部屬關係好壞，給予部屬不同的資源分配。依據資源保存理論，當與主官保持高品質的關係時，主官較願意給予部屬在工作上額外的資源與資訊、或工作上的幫助；相反的，當與主官的保持低品質關係時，主官較不會給予部屬其他資源或工作上的幫助(Wang et al., 2005)。主官會較願意將部屬提攜當作自己人，並分享其工作上額外的資源。而當部屬獲得資源時，部屬會因為受主官的喜愛而給予資

源或工作上額外的資訊，進而部屬會更願意投資現有的資源以提出建言來獲得新資源或調節、流失的資源並將所得資源使用最佳化(Graen & Uhl-Bien, 1995)。依據資源保存理論的觀點，高品質關係所帶來正向回饋的原因為：第一，主官把部屬當作自己人，部屬會因為受到主官的喜愛，傾向更配合主官給予的指令、工作。第二，高品質的關係基於雙方互信互惠的行為，會分享自己稀少的資源及額外有益的資訊。當部屬面對威權領導時，首先部屬會先依據與該主官的關係，其次再思考當下情形若提出建言的風險大小與爭取到的資源是否符合預期，再做決定。若符合預期，部屬則會在該情形下提出建言爭取資源；若不符預期，部屬則不會在該情形下提出建言，而是會再次尋找適合的時機提出建言爭取資源。本研究以 LMX 為家長式領導與建言行為之中介因素，所產生相互影響。因此，本研究推論假說為：

H3a：LMX 為威權性領導與建言行為間具有中介效果。

另外，當部屬面對德行與仁慈領導時，部屬會因為較不會受到主官的壓迫感與壓力的影響，所以部屬在提出建言行為時，相較於面對威權式領導，部屬則較容易受到從眾壓力的影響，而傾向私下向上提出建言爭取資源。本研究以 LMX 為家長式領導與建言行為之中介因素，所產生相互影響。因此，本研究推論假說為：

H3b：LMX 為仁慈性領導與建言行為間具有中介效果。

H3c：LMX 為德行性領導與建言行為間具有中介效果。

參、研究方法

一、研究過程

本研究採發放紙本問卷方式，樣本資料蒐集來自不同年齡層、教育程度、婚姻、工作時長、年資與子女數。本研究之問卷發放先請符合部隊主官職位與其部屬為研究對象。將填寫好的問卷交給研究者，或依問卷封面上的研究人員聯絡方式，直接交給研究者。

二、研究對象及研究步驟

本研究對象來自於空軍、憲兵、陸軍某三個單位之主官與部屬為研究對象。由本研究第一作者親自拜訪上述單位主官，同意協助發放主官與其部屬之問卷，共計發放 500 對問卷。本研究採自願參與問卷填答，並予填答後提供等值新臺幣 50 元之禮品，給受測者。透過問卷施測，共發出 500 份，扣除無效問卷 47 份，實際有效問卷 453 份。計將一套問卷(一份為主官問卷、一份為部屬問卷)委託單位部屬填答，以及轉交 LMX 量表給其主官填答。部屬則填答家長式領導與建言行為的量表。

本研究以時序差(time-lag)研究設計方式發放部屬問卷。家長式領導量表與控制變項於第一次發放給部屬填答、主官部屬交易關係於第一次發放給部屬之主官填答。建言行為則於第二次發放給部屬填答。第一次與第二次問卷發放時間間隔一個月。

本研究有效樣本國軍主官部屬對數為 453 對。在性別方面，有 68%為男性、32%為女性員工；年齡 $M=31.08$ 歲、 $SD=6.38$ 歲；在教育程度的分布上，以大專學歷占 59%最多($SD=.84$)。在子女數上， $M=.43$ 人、 $SD=.84$ 人；投入工作時數 $M=52.88$ 小時、 $SD=21.72$ 小時。

三、研究工具

(一) 家長式領導量表

「家長式領導量表」(Paternalistic Leadership Scale, PLS)係選自鄭伯壘等人(2000)所發展之 13 題威權領導量表，11 題仁慈領導、9 題德行領導。共計 33 題：「當我當眾反對主官時，會遭到冷言諷刺」、「主官平常會對我噓寒問暖」與「主官不會佔我小便宜」等。填答時，由受試者評估平日中主官的威權指令與互動，衡量受試者的自身感受，計分採李克特五點尺度衡量(1 = 非常不同意；5 = 非常同意)，得分愈高，代表部屬感受愈強。威權式領導所得 Cronbach's α 為.92。相關題項例如：「當我當眾反對我的主官時，會遭到冷言諷刺；我的主官心目中的模範部屬必須對他言聽計從」。仁慈領導所得 Cronbach's α 為.93。相關題項例如：「主官平常會對我噓寒問暖」。德行領導所得 Cronbach's α 為.93。相關題項例如：「主官不會佔我小便宜」。

(二) 主官部屬交換關係量表

「主官部屬交換關係量表」係選自 Liden 與 Maslyn(1998)提出的量表加以改編，由直屬主官填答。共計 12 題：「如果我的部屬受到其他人攻擊，我會為我的部屬辯護」。填答時，由受試者根據自己對每一題的同意程度來做填答，計分採李克特五點尺度衡量(1 = 非常不同意；5 = 非常同意)，得分越高，表示受試者認為在工作中與其主官的交換關係越佳。本量表所得 Cronbach's α 為.85。

另，本研究針對主官與部屬各評 LMX 之間相關性為.42 ($p < .01$)。因此，本研究採用採用主官根據本身對所屬部屬關係情形予以填答 LMX 量表，以避免共同方法變異(common method variance, CMV)問題產生。由主官填答 LMX 量表之組內相關性(intraclass correlations, ICC)值為.13，高於.10 之推薦值。此外，ICC(2)為.26，也高於平均值.12，表示相嵌效果適中(LeBreton & Senter, 2008)。

(三) 建言行為量表

「建言行為量表」係選自 Van Dyne 與 LePine(1998)及 Liang 等人(2012)所提出的量表加以改編。此量表共計 3 題：「在與主官的互動中，這位部屬就工作相關的問題給出了建設性的建議」。填答時，由受試者根據自己對每一題的同意程度來做填答，計分採李克特五點尺度衡量(1 = 非常不同意；5 = 非常同意)，得分越高，表示受試者認同在工作中向其主官的提出的次數越多。本量表所得 Cronbach's α 為.95。

(四) 控制變項

先前研究指出人口統計變項會影響部屬的個人行為(Podsakoff et al., 2000)。因此，本研究以性別(1 = 男性、2 = 女性)、年齡、婚姻(1 = 已婚、2 = 未婚、3 = 其他)、教育程度、年資、子女數、每週工作時數等七種變項納入本研究控制。Liang(2020)指出婚姻變項不僅會影響在工作與家庭層面之關係外，甚至影響工作場域之效果，因此，本研究將婚姻、子女數等因素列入控制變項。

肆、研究結果

一、測量模式分析

在檢驗本研究假設前，本研究已評估結構的獨特性，先進行驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)。研究建議，模式的配適應通過各種擬和數據進行評估，因此採用接近均方根誤差(RMSEA)、卡方檢驗、簡約擬合優度指數(PGFI)和比較擬合指數(CFI)等指標進行模式驗證(Bentler & Bonett, 1980; Hu & Bentler, 1998)。本研究依循 Anderson 與 Gerbing(1988)的建議進行驗證性因素分析，以對威權領導、德行領導與仁慈領導、LMX、建言行為此五個潛在變項彼此之因素結構進行衡量，驗證性因素分析結果如表 1 所示。本研究之預設模式五因素模式之適配指標如下： $\chi^2 = 8,999.25, p < .01, df = 1,070, RMSEA = .05, CFI = .92, PGFI = .50$ 。透過卡方差異檢定，相較於四因素模式($\chi^2 = 8,999.25, p < .01, df = 1,074, RMSEA = .07, CFI = .91, PGFI = .48$)、三因素模式($\chi^2 = 10,136.23, p < .01, df = 1,077, RMSEA = .07, CFI = .92, PGFI = .47$)、二因素模式($\chi^2 = 11,147.80, p < .01, df = 1,079, RMSEA = .12; CFI = .91, PGFI = .45$)與一因素模式($\chi^2 = 12,387.61, p < .01, df = 1,080, RMSEA = .17, CFI = .89, PGFI = .43$)。表 1 結果顯示，替代一至四之因素模式的配適程度明顯低於理論模式。由於理論模式五因素模式顯示較佳的適配度。因此，本研究後續將採用預設五因素理論模式進行後續研究。

表 1 驗證性因素分析

模式	χ^2	df	RMSEA	CFI	PGFI
五因素模式	8,999.25**	1,070	.05	.92	.50
四因素模式	9,962.13**	1,074	.07	.91	.48
三因素模式	10,136.23**	1,077	.07	.92	.47
二因素模式	11,147.80**	1,079	.12	.91	.45
一因素模式	12,387.61**	1,080	.17	.89	.43

註 1 * $p < .05$, ** $p < .01$

註 2 五因素模式表示「研究預設模式」、四因素模式表示「將仁慈領導與到德行領導合併」、三因素模式表示「將威權領導、仁慈領導與德行領導合併」、二因素模式表示「將家長式領導與主管部屬關係合併」、一因素模式表示「將五個潛在變項合而為一」。

二、各變項間之關係

附錄1列出本研究所有變項之平均數、標準差以及變項間的相關係數。表中顯示威權性領導與建言行為呈現負相關($r = -.11, p < .05$)，表示主官表現出愈高的威權領導風格，部屬呈現較少的建言行為。此外，仁慈性領導、德行性領導分別與建言行為同樣呈顯著正相關($r = .38, r = .29, p < .01$)，此意味著主官表現出愈高的仁慈領導與德行領導風格，部屬從事職場建言行為亦會有所提高。這些發現初步支持本研究之H1a、H1b與H1c。同樣地，威權性領導與LMX呈現負相關情形存在($r = -.41, p < .01$)，表示主官表現出愈高的威權領導風格，LMX愈低。此外，仁慈性領導、德行性領導分別與LMX同樣呈顯著正相關($r = .74, r = .59, p < .01$)，此意味著主官表現出愈高的仁慈領導與德行領導風格，LMX亦會有所提高。這些發現初步支持本研究之H2a、H2b與H2c。

三、各假說驗證

為驗證本研究所提出之假說，本研究以結構方程式分析檢驗威權領導、仁慈領導、德行領導與職場偏差行為之關係。表2顯示了理論模式(即三個部分中介模式)與三個替代中介模式和一個完全中介模式之比較結果。該研究驗證LMX中介影響威權領導與建言行為之間關係，LMX中介影響仁慈領導與建言行為間之關係，LMX中介影響德行領導與建言行為間之關係。與表2中的替代模式1-4相比，在模式簡約性原則下，理論模式之適配指標呈現出完美適配度($\chi^2 = 4.30, p < .01, df = 1, RMSEA = .02, CFI = .99, PGFI = .75$)，為最佳模式。

由圖1顯示，威權性領導與建言行為呈現負相關顯著情形($\beta = -.14, p < .01$)。而仁慈性領導、德行性領導分別與建言行為同樣呈顯著正相關顯著情形($\beta = .07; \beta$

= .03, $p < .05$), 故本研究之H1a、H1b與H1c獲得支持。

表2 家長式領導替代模式之結構方程模式比較及其結果

模式比較	χ^2	df	RMSEA	CFI	PGFI
理論模式	4.30**	1	.02	.99	.75
比較模式 1：					
威權領導 → 建言行為	6.74*	2	.10	.98	.13
威權領導 → LMX → 建言行為					
仁慈領導 → LMX → 建言行為					
德行領導 → LMX → 建言行為					
比較模式 2：					
仁慈領導 → 建言行為	13.69*	2	.15	.97	.13
威權領導 → LMX → 建言行為					
仁慈領導 → LMX → 建言行為					
德行領導 → LMX → 建言行為					
比較模式 3：					
德行領導 → 建言行為	26.45*	3	.22	.94	.13
威權領導 → LMX → 建言行為					
仁慈領導 → LMX → 建言行為					
德行領導 → LMX → 建言行為					
比較模式 4：					
完全中介模式	26.97	3	.18	.94	.19

註 * $p < .05$, ** $p < .01$

由圖 1 顯示，為驗證本研究所提出之假說 H2a、H2b、H2c，本研究以結構方程式分析檢驗威權領導、仁慈領導、德行領導與 LMX 行為之關係。本研究結果顯示，威權性領導與建言行為呈現負相關情形($\beta = -.14, p < .01$)、仁慈性領導與建言行為呈現正相關顯著情形($\beta = .55, p < .01$)、德行性領導與建言行為呈顯著正相關情形($\beta = .23, p < .05$)，故本研究之 H2a、H2b 與 H2c 獲得支持。

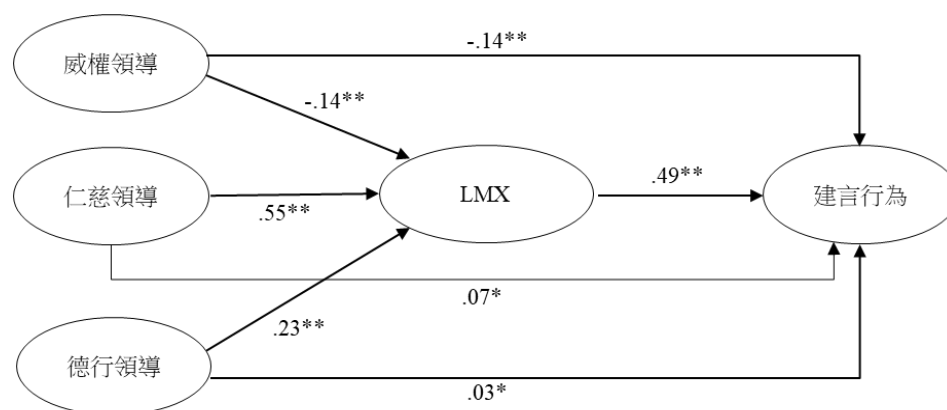


圖1 本研究架構影響路徑圖

註 * $p < .05$, ** $p < .01$

另，本研究採用 Baron 與 Kenny(1986)建議，使用 Sobel test 和 Bootstrap 驗證中介效果是否成立。研究結果顯示，LMX 為威權領導與部屬建言行為之中介效果($z = -7.20, p < .01$)。使用 Bootstrap 信賴區間不包含 0 為驗證中介效果顯示，H3a 信賴區間為-.34 至-.20，故可推論 H3a 成立。LMX 為仁慈領導與部屬建言行為之中介效果($z = 6.72, p < .01$)，Bootstrap 信賴區間不包含 0(.24 至.43)，故可推論 H3b 成立。LMX 為德行領導與部屬建言行為之中介效果($z = 7.70, p < .01$)，Bootstrap 信賴區間不包含 0 (.24 至.42)，故可推論 H3c 成立。

伍、結論

一、研究發現

結果顯示普遍支持家長式領導三元模式之假設。首先，本研究證實威權主官與部屬的建言行為呈現負向關係；其仁慈領導與德行領導與部屬的建言行為則呈現正相關關係。此結果支持資源保存理論的觀點，即個體為確保遠離威脅並在環境生存，透過保護、永續、爭取與保留資源的本能行為，將資源運用到最大化(許含笑等人，2015)。在近百年來，領導相關研究已成為眾多學者在國內外管理領域中的研究焦點(吳武典，陳秀蓉，1978；鄭伯壠等人，2000; Schaubroeck et al., 2017; Zhang et al., 2011; Zhang et al., 2015)。本研究結果指出，部屬會衡量自身與主官關係之好壞程度，並分析主官的領導風格再其進行策略性的建言，以提高爭取資源的機會。因此，不同領導風格的主官及高低品質的關係程度會影響部屬的建言行為。本研究主要在探討家長式領導與部屬建言行為之歷程，同時，為據實反映主官與部屬的互動歷程及影響，納入 LMX 試圖探討其在上述兩者間所扮演之中介角色。透過此研究深入瞭解華人社會企業文化中的家長式領導，其三種不同風格是否會影響部屬建言的必要性。

二、研究討論

(一) 理論意涵

本研究對家長式領導風格與部屬建言相關研究提出貢獻。首先，本研究發現部屬向組織提出建言之行為與 LMX 的高低品質有著密切的關聯，本研究引用資源保存理論指出，當部屬與主官保持高品質關係時，主官會將部屬視為自己人，並會賦予部屬額外的的工作資源，例如：資訊、指導及決策參與權。因此，部屬會因為受到主官的賞識，更配合主官給予的工作、指令。而相較於與主官保持低品質關係的部

屬，與主官保持高品質關係的部屬可以獲得更多主官賦予的資源，及在工作領域上發展空間的擴大，部屬也因此會順勢向組織提出建言，進而促進組織發展。此歷程呼應了王議賢等人(2020)的觀點，認為部屬與主官高低品質差異會影響部屬向組織提建言行為的發生。另外，本研究結果強化了 Zhang 等人(2015)之研究，並驗證在威權式領導下，會減少員工建言行為之情形，且本研究如果亦證實威權式領導與 LMX 間之關係呈現負相關情形。由此可瞭解，在現實工作生活中，當單位部屬受威權主官壓迫感或壓力的影響時，部屬可能會考量為自身工作生存或其他考量而減少提出建言行為。

其次，依據資源交換理論，本研究認為，當部屬與主官保持高品質關係時，由於主官會將部屬視為自己人並給予部屬在工作上額外的需求及資源外，也會多支持部屬心理層面需求，例如：信任感、支持感、自主權與尊重，為此部屬會更願意在工作上投入更多的心力並承擔更多責任，協助主官達到更好的績效做為回報。(邱淑芬等人，2015)。例如：王議賢等人(2020)的觀點，也就是部屬與主官間的高低品質關係差異會影響部屬向組織提出建言行為的發生。研究結果也呼應過去 Zhang 等人(2015)、Nazir 等人(2021)與王議賢等人(2020)的觀點，部屬與主官間的高低品質關係差異會影響部屬向組織提出建言行為的發生，威權主官為了確保自身的權利及地位，而與部屬保持一定的關係距離並運用領導風格的優勢削弱或阻礙部屬創新及向組織提出建言的行為。

最後，本研究以社會交換理論為基礎(許含笑等人，2015)進一步解釋部屬如何利用資源保存理論調配身邊的資源對主官提供建言行為，結果顯示，家長式領導風格中的威權式領導相較於仁慈領導及德行領導，其部屬會更加傾向在仁慈領導或德行領導下向組織提出建言之行為。然而，就實際觀察而言，並非所有的部屬在面對威權式領導的主官下均不會向組織提出建言行為，其中可能的原因受個人性格差異的影響。本研究結果除了凸顯傳統華人社會中的領導風格外，也證實了近年來社會越受重視的建言行為在傳統華人領導風格下的影響與歷程。

(二) 實務意涵

過去在東方文化的企業中，大多受到儒家思想的影響，皆以團隊、群體的目標與利益為優先；而貶低個人在團體、群體的重要性。近年來，建言行為在企業中越來越受到重視，而部屬通常會透過向組織提出建言進而向上爭取資源，然而，部屬提出的建設性意見大多可能會被主官解讀為挑戰組織的現況，與不服主官管理的

能力或挑撥離間(Morrison, 2011; Van Dyne & LePine, 1988)。長期下來，主官容易對於部屬提出的建言採取漠視、不予理會等負面回應，並視為是組織的抱怨者或麻煩製造者(Bowen & Blackmon, 2003; Burris, 2012; Milliken et al., 2003; Morrison & Milliken, 2000)。本研究有助於了解東方企業的文化中，在家長式領導的企業裡，部屬建言行為的必要與重要性。因此，本研究依據研究結果提出以下建議。

華人企業多以家長式領導風格為主，而主官通常都握有基本的資源，然而主官在資源的分配上也易受個人偏好及關係好壞所影響(邱淑芬等人，2015)。本研究建議國軍單位可以多蒐集基層部屬的建言，但為了避免建言過多且雜亂，可以在蒐集完一段時間後進行投票討論的機制，篩選出對雙方有利的建言並執行，這將有助於部屬教不會因畏懼主官權威而不敢提出建言及主官因權力或偏好而否定部屬意見。Morrison(2011)指出，部屬之所以對組織提出建言，是發現主官未曾發現的、潛在的問題或部屬想改善現狀的機會，並想與組織一起成長、發展。部屬的建言行為可讓企業的高層主官更容易看到企業內部的需求與問題，並了解問題之所在，進而提升企業的競爭力與部屬的向心力。因此本研究建議主官可以多傾聽部屬的建言，並藉此機會審視團隊管理方式，建立良好的 LMX。

三、研究限制與建議

本研究結果雖驗證全部假說推論，但仍有部分研究上的限制，列舉如下：一、本研究採自陳(self-report)方式填答，而填答者可能會因社會期許或單位長官壓力等因素導致受測者不願填答內心真實答案，或偏好尋求第三者(同儕或主官)的填答來源。二、本研究對象以國軍單位為主，其國軍長官領導風格也大多受到傳統父權的影響進而發展出東方社會華人的特有領導風格—家長式領導風格。三、本研究設計雖採時序差(time-lag)及 LMX 由主官填答之方法驗證研究模式，惟在主效果之驗證可能仍存在共同方法變異之問題。建議未來研究可採資料不同源，如領導特質由主官填答。三、本研究樣本數之單位特質過於多樣化，如空軍某指揮部、憲兵指揮部、陸軍某裝甲旅，原因來自於採便利性抽樣，各軍種單位特性多樣化，無法在同一單位採較多之樣本數。建議未來研究可採同一單位多數量研究對象。

參考文獻

一、中文部分

王議賢、周麗芳、李芸蘋、葉羿廷(2020)。建言行為與部屬創新行為績效：一個探

- 討促進型建言、抑制型建言、領導與部屬交換關係與部屬創新行為績效的三階交互作用模型。《人力資源管理學報》，20(1)，1-26。
- 吳武典、陳秀蓉(1978)。教師領導行為與學生的期待、學業成就及生活適應。《教育心理學報》，11，87-104。
- 邱淑芬、莊珮茹、連小雅(2015)。主管部屬交換與創造性績效之關係：內在動機與正向心情之中介效果。《組織與管理》，8(2)，43-71。
- 周麗芳、任金剛、林守紀(2013)。轉型領導與建言行為：文化價值觀的關鍵角色。《組織管理》，6(2)，115-159。
- 許含笑、黃欣怡、林鈺琴、彭台光(2015)。好員工，你累了嗎？從資源保存觀點探討不同本質角色外行為及調節焦點特質對情緒耗竭之影響。《組織與管理》，8(1)，41-76。
- 張婷婷、陸洛(2009)。資源損失與資源獲得對職家衝突之影響：資源保存理論的觀點。《臺大管理論叢》，20(1)，69-98。
- 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。
- 鄭瑩妮、胡昌亞、王中豫、簡世文(2018)。強制處罰權之效果：恨鐵不成鋼規範與主管部屬交換關係的調節效果。《本土心理學研究》，49，277-327。

二、英文部分

- Anderson, J. C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Baron, R. M., & 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), 1173-1182.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The Dynamic Effects of Diversity on organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards.

- Buch, R. (2014). Leader–member exchange as a moderator of the relationship between employee–organization exchange and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 59-79.
- Burris, E. R. (2012). The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629–636.
- Dundon, T., Wilkinson A., Marchington M., & Ackers P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Farh, L., Cheng, B. S., & Chou, L. F. (2000). A Triad Model of Paternalistic Leadership: Constructs and Measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64.
- 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-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, N. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453.
- Kaplan, M. F., & Miller, C. E. (1987). Group decision making and normative versus informational influence: Effects of type of issue and assigned decision rule. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 306-313.

- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods, 11*(4), 815-852.
- Liao, Z., Liu, W., Li, X., & Song, Z. (2019). Give and take: An episodic perspective on leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 104*(1), 34-51.
- Liang, H. L. (2020). How Workplace Bullying Relates to Facades of Conformity and Work-Family Conflict: The Mediating Role of Psychological Strain. *Psychological reports, 123*(6), 2479-2500.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71-92.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43-72.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of management, 40*(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals, 5*(1), 373-412.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review, 25*(4), 706-725.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management, 24*(4), 1354-1378.
- Podsakoff, P. M., Mackenzir, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology, 102*(2), 203-214.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of

- construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, L. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48, 420-432.
- Westwood, R. (1997). Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for 'Paternalistic Headship' Among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445-480.
- Yukl, G., Mahsud R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851-862.
- Zhang, Y., Huai, M.Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.

收件日期：2023 年 03 月 06 日

一審日期：2023 年 03 月 28 日

二審日期：2023 年 05 月 09 日

採用日期：2023 年 05 月 23 日

附錄 1 各變項之相關係

變項	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 性別	1.33	0.47	-											
2. 年齡	31.74	15.54	-.03	-										
3. 婚姻狀況	1.66	0.49	.03	-.17**	-									
4. 子女數	0.43	0.77	.03	.23**	-.64**	-								
5. 教育程度	2.60	0.84	.21**	.07	-.03	-.034	-							
6. 工作時數	52.88	21.73	-.01**	-.08	.04	-.04	-.14**	-						
7. 年資	8.43	5.01	-.14**	.31**	-.25**	.30**	-.16**	-.03	-					
8. 威權式領導	2.91	0.61	-.15**	-.06	.07	-.14**	-.09	.11*	-.02	-				
9. 仁慈領導	3.20	0.79	.01	.04	-.12	.16**	.03	-.11*	.06	-.81**	-			
10. 德行領導	3.23	0.69	.13**	.11*	-.12*	.16*	.14**	-.22**	.13**	-.36**	.59**	-		
11. LMX	3.27	0.77	.03	.12**	-.15**	.21**	-.01	-.13**	.15**	-.41**	.74**	.59**	-	
12. 建言行為	3.34	0.84	-.06	.07	-.14**	.18**	-.05	.00	.19**	-.11**	.38**	.29	.47**	-

註 1 * $p < .05$, ** $p < .01$

註 2 性別：1 = 男性、2 = 女性；婚姻狀況：1 = 已婚、2 = 未婚、3 = 其他