

組織特性、組織文化與領導行為關係之研究 —空軍防警部隊的實證

陳忠虎¹
國防管理學院
¹國防管理指參班

羅新興²
國防管理學院
²企業管理學系

李震東³
國防管理學院
³國防管理指參班

金人望⁴
⁴空軍防警司令部

摘要

本研究以國軍防砲警衛部隊為研究對象，進行組織特性、組織文化與家長式領導模式關係之實證研究。研究結論如下：

(一) 組織成員知覺到組織的作息變動性愈高，則愈不會感受到組織具有公平正義的文化；同時也愈不會感受到組織具有人性關懷的文化。

(二) 組織成員愈感受到組織具有公平正義的文化，則愈認知管理者採仁慈領導模式，而非採威權領導模式。

(三) 組織成員愈感受到組織具有人性關懷的文化，則愈認知管理者採仁慈領導模式，而非採威權領導模式。

(四) 組織成員所知覺的公平正義文化與人性關懷文化，對於認知管理者採德行領導具有交互作用的影響效果：

(1) 無論組織成員感受高度或低度的人性關懷文化，公平正義文化知覺愈高，則成員愈認知管理者採德行領導。

(2) 當組織成員感受低度公平正義文化時，人性關懷文化知覺愈高，則成員愈認知管理者採德行領導。

關鍵詞：組織特性、組織文化、家長式領導模式。

1. 緒論

1980年代始，國際學術與實務界掀起一股研究組織文化（Organization Culture）的熱潮。組織成員共同抱持的意義體系形

成組織文化，使得組織之間有所區別與劃分（Becker, 1982; Schein, 1985），並且對於領導者具有相當大的影響力，以及對組織現象及領導行為提供一種全盤的導向（Torimoto, 1987）。

領導是文化的表達（Sergiovanni, 1984），新組織文化的顯現肇因於領導者對於新價值的創造與接受，當領導者透過自己行為來闡述某些價值時，新的文化就會顯現出來（Miller, 1984）。長久以來國軍幹部被要求加強修習領導統御的技巧，以指揮、帶領部屬完成各項工作任務，所謂「兵隨將轉」即在強調個人領導特質的重要性。鄭伯璦等人（民89）更進一步指出家長式領導是華人社會特有的領導型態之一，而且普遍存在於軍隊之中。

國軍面對外在強敵威脅，必須依整體戰備整備與個別工作任務需要，編成各種不同類型部隊駐守於全國各地以擔負各項不同的戰備任務，彼此間呈現不同的組織特性。並且為配合兵力運用與爭取反應時間，以基層單位部署於獨立駐地，形成特殊的分（外）防單位。

本研究推測不同的組織特性可能會有不同的組織文化，而組織文化與領導模式則又具有關聯性，探討組織特性、組織文化與領導行為間的關係可策勵國軍基層主管注重良性組織文化的塑造，提升領導品質，使部屬對服役產生信心及承諾，進而促進組織績效，此為本研究之動機。

根據前述本研究之研究目的歸納如下：

(一) 探討組織特性與組織文化的關聯性。

(二) 探討組織文化與家長式領導模式的關聯性。

2.文獻探討

2.1 組織文化之相關理論

文化的研究始於 1970 年代，Schein (1985) 認為，文化有三個層次，廣受後續研究者之認同；第一層次為人工製品 (artifact)：可見的組織結構及過程；第二層次為所信奉的價值 (espoused value)：策略、目標、哲學；第三層次為基本假定 (basic assumption)：無意識、認為理所當然的信念、知覺、想法及感情。Becker & Schein (1982, 1985) 認為組織文化是組織成員所共同抱持的意義體系，乃指組織所重視的一組重要特質，使得組織不同於其它組織。組織內不同背景、不同階層的個人對組織文化會有相同的描述詞彙 (Robbins, S. P., 1994)。組織文化藉由故事、儀式、實質象徵及語言等凝聚並傳輸給成員，非朝夕間即可形成，領導者之領導方式不僅塑造獨特的組織文化，而且左右成員的工作態度。

Jeffrey Sonnenfeld (1989) 的研究中將組織文化分成以下四類：學院型、俱樂部型、棒球隊型及堡壘型；研究同時發現，組織無法單純歸為四類中的任何一類，可能屬於混合型文化或者組織文化在持續不斷轉型中。

培養組織文化必須加強用人技能，其中包括三個步驟，(1) 激發承諾 (Instilling commitment)：激發對共同價值觀念或目標作承諾，並承認員工對企業哲學的投入，當然必須符合個人與團體的利益。(2) 獎賞能力 (Rewarding competence)：培養與獎掖重要領域的技能，並切記一次只集中培養少數技能而非一網打盡，才能真正

培養專精之高級技能。(3) 維持一致

(Maintaining consistency)：藉吸引、培植和留住適當人才，來持續維持承諾及能力。

陳慧芬 (民 87) 綜合各學者的論點，認為組織文化具以下功能，(1) 促進系統的穩定：組織文化提昇成員的向心力，促進組織的團結穩定。(2) 提供意義的理解：組織文化是一種意義的理解架構，其提供成員對組織事件尋求共同的解釋，以降低模糊與焦慮。(3) 增進成員的認同：使成員了解組織的歷史傳統，也反映成員認知、情感的共識。(4) 劃定組織的界限：組織文化不但形成區分組織內外的界限，也劃定角色的界限。(5) 作為控制的機制：組織文化作為導引與塑造成員行為的手段，具有偵查與減少成員言行越軌的控制功能。(6) 激發成員的投入：共有共享的組織文化使成員與組織相互連接，增進成員對團體價值與管理哲學的投入。(7) 提昇組織的表現：組織文化與組織生產力或人員工作表現存在密切關係，已無庸置疑。

綜合上述學者之看法，本研究認為組織文化應具有下述功能：(1) 界定組織與角色界限。(2) 強化成員的認同與投入。(3) 促進組織成員的整合與溝通。(4) 提昇組織整體表現與員工績效。(5) 作為規範員工行為的機制。(6) 目標達成之評估標準。

組織文化功能若能有效發揮，對組織績效將呈現正面作用，但不可忽略組織文化也會對組織產生負面影響，尤當外在環境快速且持續變動時，固有的組織文化將無法適應，而員工行為的一致性更成為負擔 (Langly, 1984; Feldman, 1985; Keller, 1989)。

吳知賢 (民 83) 提出組織文化的二項負面作用：(1) 組織內各種次文化衝突，造成組織整合的困難度及組織效能之減低；(2) 外在環境變化對組織文化之影響。

陳慧芬 (民 87) 則認為組織文化可能產生阻礙變革、妨害發展、集體逃避、排

斥交流等四項反功能。

因此管理者應妥善利用組織文化的正向作用，增進組織成員對組織向心力，避免產生負面影響，導致組織內部出現分裂現象，適時塑造強勢文化，有助組織於快速成長或面臨重大危機時之穩定。

2.2 領導行為之相關文獻

由於學者與專家研究立論與角度的不同，對於領導相關概念及意義，所持看法相當分歧，迄今尚無一致定義；Jerald Greenberg (1999) 認為領導是個體影響他人以達成團體或組織目標的過程。Robbins S. P. (1990) 則認為影響團體達成目標的能力，這種影響力的來源可能是正式的，或來自組織之外的非正式影響能力。近年學者則強調領導者提供組織未來願景與重要性。歸納各學者對領導之定義，本研究定義領導為運用影響力，與組織成員良性互動，達成組織目標的過程。

2.2.1 領導理論

綜觀領導之研究文獻，大多數學者將領導研究方向劃分為特質論 (Trait theory)、行為論 (Behavioral theory) 以及權變理論 (Contingency theory) (又稱情境理論 Situational theory) 三種類型；近年來則以歸因理論 (Attribution theory)、魅力領導理論 (Charismatic Leadership theory) 以及交易型對轉換型領導理論 (Transactional vs. Transformational Leadership) 為研究趨勢。

傳統的特質理論盛行於 1940 年代至 1960 年代初期，著重研究領導者的人格特性，並且深信人格特性是與生俱來的，偏向「天縱英才論」觀點，研究者試圖從人格特性上發現有效領導的特徵，並透過有效領導特徵分析，獲取最佳的領導方式。

由於領導特質理論未能獲得後續研究者認同，取而代之的是盛行於 1950 年代至

1960 年代的領導行為理論，該理論從領導者行為角度探討有效的領導方式，研究結果指出較傳統特質理論更明確的有效領導指標，其中以俄亥俄州立大學 (Ohio State University) 進行「領導」調查研究，發展「領導者行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire: LBSQ)，將結果歸納成「體制」(Initiating structure) 與「體恤」(Consideration) 兩構面，又稱為兩構面理論 (Two dimension theory)，每一構面分為高低程度之劃分，形成四種組合形式，研究發現在高體制和高體恤的領導方式下，員工的工作滿足程度最高，而高體制和低體恤的領導方式，其組織績效最差，容易使員工在工作上出現不滿足現象。Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964) 管理方格理論 (Managerial Grid Theory) 研究指出以 (9, 9) 型領導方式其組織績效最佳，但未有明確證據支持其結論，故只能提供一個較佳的領導概念架構。Likert 提出「權威式、民主式、諮商式及放任式」四種領導方式，研究指出四種領導方式中以民主式的領導方式對員工工作滿足感最高；放任式的領導方式最低；而權威式的領導方式適用於組織面臨生死存亡關鍵，或面臨緊急事件發生時，方可發揮其領導效能。

因此，關於領導行為理論之研究大致可分為「工作導向」與「人員導向」兩構面，前者強調工作績效，較忽略人性考量；後者強調人員關懷與員工保持良好的互動關係。

領導行為理論雖提出明確的有效領導行為指標，但仍有忽略追隨者與情境因素影響、不同衡量工具之準確度兩項缺點，因此於 1960 年代以後提出領導情境 (權變) 理論，領導行為應隨著追隨者特性在不同的情境進行調整，以實現有效領導。

魅力領導理論為歸因理論的擴充。意指跟隨者 (被領導者) 在看到特定行為時，

會將之歸因為英雄式或非凡型的領導；日趨增多的實證研究發現，魅力型領導與高績效水準及跟隨者滿意度之間，具有顯著的相關性（House, Woycke & Fordor）。

近年來研究領導行為的新趨勢，以轉換型領導與交易型領導理論為代表，所謂轉換型領導意指給予員工關懷及智力上的刺激，且本身又具有領袖魅力，故可包含魅力型領導（Charismatic leadership）；轉換型領導者（Transformational leaders）具有以下特徵：(1) 傾向授權給員工制定決策，讓員工對工作產生責任感，並提高對組織認同感。(2) 提供組織未來遠景，保持組織活力，創造一套組織追隨的價值系統。

(3) 活用基礎理論，具解決複雜問題能力。

2.2.2 華人組織的家長式領導模式之研究

在管理學術研究上，許多研究與個案已經證實了各地區、國家或社會，文化價值觀是不同的，管理必須配合文化的殊異性，方可奏效（Hofstede, 1980；Hofstede & Bond, 1988）。

如果華人社會的文化價值與西方的差異是明顯的，則西方所發展出來的領導模式，硬是套用在文化十分不同的華人社群中，就可能發生「削足適履」的問題，不但無法捕捉華人領導的原有風貌，甚至可能發生歪曲事實的情形（Smith & Bond, 1993）。許多研究者從華人主位的立場出發，去探討華人企業的組織類型與高階領導，指出華人企業的領導擁有清晰、鮮明的特色，表現出類似父權的作風，不但具有清楚而強大的權威，也有照顧、體諒部屬及樹立典範的領導成分在內。這種領導作風，不但容易在家族企業中發現，而且在公營、政府機構及其他類型的組織也是屢見不鮮的，研究者把這種領導現象稱之為家長式領導（Paternalistic Leadership）（鄭伯壘，1990；Farh & Cheng, 2000；

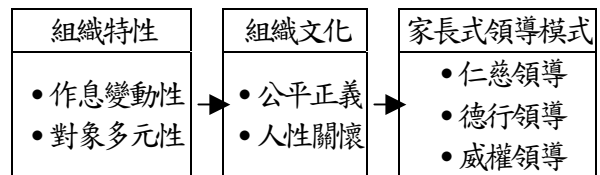
Pye, 1981, 1985）。

Farh & Cheng（2000）綜述了 Silin（1976）、Redding（1990）、Westwood（1997）及鄭伯壘（1995a, 1995b）等人的研究後，指出家長式領導主要是含蓋了施恩、立威及樹德三種領導作風。

3. 研究方法

3.1 研究架構與假說

本研究建構組織特性、組織文化與家長式領導模式之間關聯性，其觀念性研究架構如圖 3.1 所示：



資料來源：本研究圖 3.1 研究架構圖

本研究各變項所含構面，(一) 組織特性：包含「作息變動性」與「對象多元性」二個構面。(二) 組織文化：包含「公平正義」與「人性關懷」二個構面。(三) 領導模式：採用鄭伯壘等人（民 89）建構之華人家長式領導模式，區分為「仁慈領導」、「德行領導」與「威權領導」三種。

本研究依據過去相關文獻、工作實務發現以及理性邏輯，推論組織特性及組織文化與家長式領導模式產生關聯的研究假設，分別列述如下：

3.1.1 組織特性與組織文化的關係

國軍部隊依任務類型雖可概分為戰鬥部隊、戰鬥支援部隊與勤務支援部隊，但就各別所執行工作任務、日常生活型態與工作對象接觸頻度則有所差異，尤有甚者，同一任務類型部隊，亦因駐地集中與否而有所差異。本研究探討二個組織特性，即作息變動性及對象多元性，其定義

分述如下：(1) 作息變動性：代表組織成員作息規律的不穩定程度。(2) 對象多元性：代表組織成員工作對象複雜程度。

組織文化則依據相關文獻綜整歸納為公平正義與人性關懷二個構面，其定義分述如下：(1) 公平正義：組織成員對單位管理與績效報償公平合理的感受程度。(2) 人性關懷：管理者作決策時，會考慮決策結果對組織成員的影響，以及對成員意見與建議的接受程度。

洪春吉(民86)研究指出不同產業類別為影響企業文化諸多變項之一，本研究因此推論組織特性與組織文化具有關聯，提出研究假設1至假設4如下：

假設1：組織成員知覺到組織的作息變動性愈高，則愈不會感受組織具有公平正義的文化。

假設2：組織成員知覺到組織的工作對象多元性愈高，則愈不會感受組織具有公平正義的文化。

假設3：組織成員知覺到組織的作息變動性愈高，則愈不會感受組織具有的人性關懷文化。

假設4：組織成員知覺到組織的工作對象多元性愈高，則愈不會感受組織具有人性關懷的文化。

3.1.2 組織文化與家長式領導模式的關係

國軍各級部隊主管配合經管歷練規劃，均採任期輪調制，因此，主管到任新職時組織文化業已形成，欲重新調整或塑造已感困難。

家長式領導模式為華人社會特有的領導型態之一，就工作實務觀察家長式領導亦普遍存在於國軍各級部隊。本研究因此推論組織文化與管理者採行家長式領導模式具有關聯，提出研究假設5至假設10如下：

假設5：組織成員感受組織愈具有公平正義文化，則成員愈會認知管理者採仁

慈領導模式。

假設6：組織成員感受組織愈具有人性關懷文化，則成員愈會認知管理者採仁慈領導模式。

假設7：組織成員感受組織愈具有公平正義文化，則成員愈會認知管理者採德行領導模式。

假設8：組織成員感受組織愈具有人性關懷文化，則成員愈會認知管理者採德行領導模式。

假設9：組織成員感受組織不具有公平正義文化，則成員愈會認知管理者採威權領導模式。

假設10：組織成員感受組織不具有人性關懷文化，則成員愈會認知管理者採威權領導模式。

3.2 衡量工具

本研究針對研究假說的變項進行衡量，編製的問卷包括組織特性量表、組織文化量表及家長式領導模式量表；並以紙張顏色區分防砲(黃色)與警衛(紅色)部隊問卷，問卷題項一律採用Likert5尺度衡量。上述衡量工具中，家長式領導模式量表係採鄭伯壘、周麗芳及樊景立所發表家長式領導三元模式量表；組織特性與組織文化量表係參照部隊實況及修正過去學者多次使用成熟量表，並請組織行為學者進行內容補充及修正，藉以提高量表的內容效度。茲分述如下：

3.2.1 組織特性量表

本研究在問卷發展過程中，首先採探索性訪談空軍防砲警衛司令部中俱二十年以上部隊工作實務經驗之業務部門主管三位，綜整對部隊工作實務提出特性陳述，本研究自編問項計12題。

3.2.2 組織文化量表

Robbins, S. P. (1992) 認為，組織文

化具有十種特質：1.成員的認同、2.強調團隊 3.以人為重、4.單位整合、5.控制、6.風險容忍程度、7.酬償準則、8.衝突容忍度、9.過程—結果取向、10.開放系統焦點。本研究依據研究重點，選取與管理者領導行為模式相關構面，計有「以人為重」、「控制」、「風險容忍度」、「酬償準則」、「衝突容忍度」、「過程—結果取向」等六個，參考任金剛(86)組織氣候問卷編製 18 個問項，於 89 年 10 月 9 日赴桃園防砲與警衛部隊分別抽取 25 員(合計 50 員)士兵為受試樣本，回收 50 份問卷，有效問卷 42 份。信度分析得內部一致性值(Cronbach's α)為 0.88。

3.2.3 家長式領導三元模式量表

衡量領導模式係引用鄭伯璜、周麗芳及樊景立(民 89)所發展的「家長式領導三元模式量表」，詳如附錄 1 至 33 題，即第 1 至 11 題在衡量「仁慈領導模式」、第 12 至 20 題在衡量「德行領導模式」、第 21 至 33 題在衡量「威權領導模式」。該量表由鄭伯璜等人(89)研究，在企業樣本中，仁慈、德行與威權領導各分量表之信度值(Cronbach's α)分別為 0.93、0.93 與 0.92；在學校樣本中，仁慈、德行與威權領導各分量表之信度值皆高達 0.94，顯示該量表內部一致性程度相當高。

3.3 研究對象

本研究以空軍防砲警衛司令部所屬基層連隊的士官與士兵為實證對象。本研究採取便利抽樣方式，首先研究者將研究構想與目的向該部人事部門主管說明，獲得同意與支持，並安排研究者於基層主管會議後說明研究目的與問卷操作程序，並保證基於學術倫理，問卷結果絕不作為績效考核與獎懲運用之參考，並委請各單位人事承辦人員擔任「連絡人」進行問卷「代發代收」，問卷施測單位分散在台灣各縣市

(不含基隆、苗栗、彰化與金馬外島)。

3.4 資料蒐集過程

由於本研究的分析單位是士官與士兵，故問卷乃由士官與士兵填答，然而考量組織文化與家長式領導模式量表填答效度，問卷發放的過程係由研究者親自向部隊主管逐條說明「問卷發放程序備忘錄」，並請連絡人務必依據備忘錄的程序發放問卷。交予連絡人參閱「問卷發放程序備忘錄」要項如下：

(1) 人事官「連絡人」攜帶各連分配問卷數至各連駐地隨機抽選所需士官、士兵受測(不含軍官)。

(2) 施測時間一律為晚間自習時間，避免於執行工作任務或操課時間實施。

(3) 進行填答問卷期間，除人事官在場輔導外，連隊軍官請暫時離開。

(4) 請將問卷連同小信封一併發給受試者。問卷填答完畢後，請受試者自行將問卷置入小信封並密封(請人事官代為準備膠水);即刻收回信封並置入牛皮紙袋密封。完成封裝之問卷，請於 90 年 2 月 5 日前寄回。

3.5 有效樣本分佈

本研究於九十年一月十六日至二月五日施測，共發出問卷 491 份，回收 415 份問卷，每一份問卷逐一視檢查，剔除無效問卷 162 份，計有效問卷 253 份，有效回收率為 51.5%。

有效樣本的部隊屬性、駐地特性、服役年資、學歷、階級、主官軍事學歷背景與駐地分布等基本資料的敘述統計如表 3.1 所示：

表 3.1：受測者樣本基本資料

部隊	防砲部隊			警衛部隊			
屬性	126 (49.8)			127 (50.3)			
駐地	獨立駐地			集中駐地			
特性	105 (41.5)			148 (58.5)			
服役年資	未滿半年	0.5-1 年	1-1.5 年	1.5-2 年			
	83 (33)	63 (25)	76 (30)	31 (12)			
學歷	研究所	大學	學院	專科	高中	高職	國中
	8 (3.2)	44(17)	5 (1.8)	60(24)	37(15)	82(32)	17 (7)
階級	士官長	中士	下士	上兵	一兵	二兵	
	2 (0.8)	27 (11)	38 (15)	18 (7.2)	100(39)	68 (27)	
主官軍事學歷背景	正期生		專科生		預備軍官		
	137 (54)		70 (28)		46 (18)		
駐地分佈	台北:26(10.3%)		嘉義:15 (5.9%)		花蓮:15 (5.9%)		
	桃園:23 (9.1%)		台南:23 (9.1%)		台東:27(10.7%)		
	新竹:31(12.3%)		高雄:26(10.3%)		澎湖:12 (4.7%)		
	台中:27(10.7%)		屏東:28(11.1%)				

資料來源：本研究

3.6 資料分析方法

本研究主要使用 SAS6.12 作為分析工具，進行研究假說之檢定。在正式研究資料回收完畢後，針對回收的 253 份資料各變項題項進行探索性因素分析，檢視各變項的因子（構面）與題項的歸類，是否與研究者編撰量表所依據的理論概念及文獻相同。其次，分別分析量表的內部一致性（Cronbach's α ）以檢視其信度狀況。

在研究資料的敘述統計方面，利用次數分配分析，探討受測者個人特徵及不同區域分佈情形。樣本資料統計各變項的平均數與標準差，同時進行皮爾森簡單相關（Pearson simple correlation）檢視各變項及構面間的相關性，研究假設驗證方面，係採多元迴歸分析以及變異數分析（ANOVA）進行假設驗證。為了便於假設檢定結果的解釋，本研究將在檢定分析之前，呈現各變項的平均數、標準差及變項間相關係數等統計資料。

4. 研究結果分析

4.1 量表衡量結果檢測

本研究組織特性量表係由研究者自行發展，組織文化量表係參考任金剛（86）組織氣候問卷編製，家長式領導模式採用鄭伯壘等人（民 89）發展之量表，以上三種量表本研究均進行因素分析，以獲取較佳之分析題項。

4.1.1 組織特性量表

由於本研究所編製的組織特性量表，是依據研究者工作實務經驗與專家訪談所歸納的「任務變動性」、「工作危險性」、「作息規律性」及「對象多元性」四大內涵概念為基礎。本研究針對組織特性量表 12 個題項資料進行因素分析，再經由最大變異轉軸，使得各題項在各因素的負荷量趨於清晰。分析結果如表 4.1 所示：

表 4.1：組織特性量表之因素分析結果

衡 量 題 項	因素	
	作息變動性	對象多元性
1 我每天面對的工作任務是一成不變的。	-0.34	-0.39
2 本連隊需要編組操作裝備完成任務。	-0.19	0.09
3 我們連隊的工作任務是經常改變的。	-0.29	0.40
4 我必須隨時提高警覺，保護自己安全。	0.07	0.14
5 本連隊工作任務單純，不具危險性。	0.14	-0.12
6 工作上的突發狀況足以影響生命安全。	0.26	-0.14
7 我必須輪流擔任日夜間的工作任務。	0.71	0.09
8 視察或突發性工作影響我的生活作息。	0.76	-0.12
9 工作任務或訓練影響我們的休假安排。	0.64	0.04
10 我所面對的工作對象十分單純。	0.38	0.07
11 我必須十分關注身邊周遭的人事物。	0.21	0.69
12 我經常與各種不同的工作對象互動。	0.25	0.78

註：加粗字體的因素負荷量係本研究將該題項歸類於對應的因素；N=253。

表 4.1 的因素分析結果顯示，第 7.8.9. 題項歸類為「作息變動性」，第 11.12. 題項歸類為「對象多元性」，其餘題項則因素負荷量不明顯，並未予以歸類納入分析。本研究的後續分析則以各因子的平均分數做為該變項的衡量分數。

4.1.2 組織文化量表

本研究原將組織文化區分為「人性化程度」、「正式化程度」、「風險容忍度」、「酬

償公平性」、「衝突容忍度」、「結果取向度」等六個構面，分別參考相關文獻設計問卷題項 15 題，針對組織文化量表資料進行因素分析，再經由最大變異轉軸，各因素的負荷量分析，結果如表 4.2 所示：

表 4.2：組織文化量表之因素分析結果

衡 量 題 項	因素	
	公平正義	人性關懷
1 幹部在做決定之前會考慮我們的權益。	0.77	0.25
2 幹部經常指派我無法完成的工作任務。	0.70	0.12
3 連隊法令規定經常修訂，不會與實際脫節。	0.36	0.47
4 本連隊常有特權份子，使得規定形同虛設。	0.67	-0.22
5 本連隊律定各項規定且嚴格執行。	0.18	0.32
6 弟兄提出冒險的方法，幹部會採用並予以鼓勵。	0.09	0.66
7 部屬提出具冒險創新的建議，經常是不太敢採用。	-0.02	0.65
8 本連幹部賞罰分明。	0.76	0.22
9 工作績效與報償獎勵有密切的關係。	0.60	0.28
10 所獲得的報償與所投注的努力比較是公平合理的。	0.79	0.21
11 連隊弟兄向幹部提出異議是被容許的。	0.31	0.53
12 弟兄在榮團會提出管教的改進意見時，不會擔心秋後算帳。	0.28	0.57
13 我可以隨時隨地與幹部針對問題進行爭辯。	0.49	0.43
14 幹部要求我們達成任務，但從不過問或指導如何達成。	-0.52	-0.07
15 本連隊重視各項競賽的最終成績，而不會拘泥某種特定的做法。	0.002	0.05

註：加粗字體的因素負荷量係本研究將該題項歸類於對應的因素；N=253。

表 4.2 的因素分析結果顯示，第 4.8.9.10.題項歸為一類，命名為「公平正義」，第 11.12.13.題項歸為一類，命名為「人性關懷」，其餘題項則因素負荷量不明顯，並未予以歸類納入分析。本研究的後續分析則以各因子的平均分數做為該變項的衡量分數。

4.1.3 家長式領導模式量表

本研究將總計 33 題描述家長式領導模式的題項進行因素分析結果，詳如表 4.3

所示：

表 4.3:家長式領導模式量表因素分析結果

衡 量 題 項	因素		
	德行領導	仁慈領導	威權領導
1 連長關懷我私人的生活與起居。	0.32	0.67	-0.32
2 連長平常會向我噓寒問暖。	0.36	0.75	-0.26
3 相處較久的部屬，連長會無微不至的照顧。	0.14	0.74	-0.13
4 連長會根據我個人需要，來滿足我的要求。	0.25	0.77	-0.23
5 當我碰到難題時，連長會即時給我鼓勵。	0.34	0.78	-0.27
6 連長對我的照顧會擴及到我的家人。	0.25	0.77	-0.15
7 工作表現不佳時，連長會去瞭解真正原因。	0.41	0.64	-0.21
8 當我犯錯時，本連連長會給我改過的機會。	0.58	0.45	-0.23
9 連長不會當著弟兄的面前，給我難堪。	0.46	0.49	-0.27
10 工作上所缺乏的能力，連長會給予適當的教育與輔導。	0.60	0.58	-0.16
11 連長會幫我解決生活上的難題。	0.49	0.57	-0.08
12 得罪本連連長時，他會公報私仇。	0.66	0.31	-0.27
13 連長會利用職位搞特權。	0.73	0.28	-0.31
14 工作出紕漏，連長會把責任推得一乾二淨。	0.74	0.25	-0.27
15 連長為人正派，不會假公濟私。	0.78	0.29	-0.24
16 連長對我們公正無私。	0.75	0.34	-0.22
17 連長不會佔我的小便宜。	0.78	0.25	-0.07
18 連長不會因個人的利益去拉關係、走後門。	0.71	0.28	-0.22
19 連長是我做人做事的好榜樣。	0.60	0.54	-0.26
20 連長能夠以身作則。	0.74	0.38	-0.15
21 連長要求我完全服從他的領導。	0.26	-0.09	0.61
22 當我當眾反對連長時，會遭到冷言諷刺。	-0.09	-0.05	0.44
23 連長心目中模範部屬必須對他言聽計從。	-0.11	-0.25	0.65
24 連長不把訊息透露給我們知道。	-0.31	-0.32	0.43
25 本連隊大小事情都由連長自己獨立決定。	-0.43	-0.18	0.48
26 開會時，都照連長的意思作最後的決定。	-0.33	-0.19	0.59
27 連長不讓我們察覺他真正的意圖。	-0.44	-0.41	0.51
28 在我們面前，連長表現出威嚴的樣子。	-0.10	-0.13	0.64
29 與連長一起工作時，他帶給我很大的壓力。	-0.44	-0.32	0.55
30 連長採用嚴格的管理方法。	-0.36	-0.19	0.67
31 當任務無法達成時，連長會斥責我們。	-0.37	-0.29	0.58
32 連長強調我們的表現要超過其他單位。	-0.37	-0.07	0.63
33 連長遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。	-0.18	-0.15	0.65

註：加粗字體的因素負荷量係本研究將該題項歸類於對應的因素；N=253。

本研究所探討的家長式領導模式包括仁慈領導、德行領導與威權領導三種，所

有題項均係採自過去的相關文獻，表 4.3 的因素分析結果顯示相當清晰的三個因素，分別是第 2 至 6 題的「仁慈領導」、第 13 至 18 題及 20 題的「德行領導」以及第 21、23、26 至 33 題的「威權領導」，其餘題項則因素負荷量不明顯，並未予以歸類及分析。本研究的後續分析則以各因子的平均分數做為該變項的衡量分數。

4.2 研究變項敘述統計與相關分析

依據本研究回收的 253 個有效樣本資料所計算的研究變項平均數、標準差、變項間的相關係數及量表信度值，詳如表 4.4 所示：

表 4.4：平均數、標準差、相關係數與量表信度

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1 作息變動性	3.81	0.81	.68						
2 對象多元性	3.95	0.68	.15**	.59					
3 公平正義	3.13	0.84	-.48***	-.02	.78				
4 人性關懷	3.12	0.79	-.33***	-.03	.54***	.71			
5 仁慈領導	3.03	0.88	-.28***	.08	.55***	.49***	.91		
6 德行領導	3.68	0.87	-.27***	-.00	.51***	.50***	.67***	.93	
7 威權領導	3.23	0.71	.25***	.04	-.46***	-.43***	-.60***	-.64***	.88

註：括弧內粗黑數字為量表信度；* $p < .1$ ** $p < .05$ *** $p < .01$ ； $N = 253$ 。

上述表 4.4 的量表信度值，除了作息變動性與對象多元性量表的 Cronbach's α 值分別為 0.68 與 0.59 稍低外，其他變項衡量工具的 Cronbach's α 值均大於 0.7，顯示各量表的內部一致性尚可接受。

就各變項的平均數來觀察，首先，對象多元性的平均數 3.95，高於 3 分的平均水準，顯示士官兵執行工作任務過程中必須面對頗為複雜的人、事、物，增加其執勤的困難度，充份的休息與精良的訓練，應為士官兵面對多變的工作任務所須俱備的。另外，作息變動性的平均數 3.81，顯示士官兵普遍認為重要的視察或突發性的工作任務嚴重影響其生活作息與休假安排，因此，上層督導機構對檢討合併各項視察業務與非計畫性工作任務，避免造成

基層部隊困擾，尚待努力與加強。

其次，公平正義與人性關懷的平均數分別為 3.13 與 3.12，組織文化呈現二者均平衡存在但不顯著的現象。

就家長式領導模式而言，德行領導平均數 3.68，威權領導平均數 3.23，仁慈領導平均數 3.03，顯示士官兵普遍感受主官領導行為偏向德行與威權領導。

就表 4.4 的變項間相關係數觀察，與作息變動性具顯著正相關的變項有對象多元性 (0.15**) 與威權領導 (0.25***)，而與作息變動性具顯著負相關的變項有公平正義 (-0.48***)、人性關懷 (-0.33***)、仁慈領導 (-0.28***) 及德行領導 (-0.27***)。換言之，就相關係數而言，對象多元性、威權領導與作息變動性產生正向關聯性；而公平正義、人性關懷、仁慈領導、德行領導與作息變動性產生負向關聯性。

4.3 組織特性與組織文化的關聯性

本研究假設 1 至假設 4 在探討組織特性與組織文化間的關聯性，同時以駐地特性為控制變項，所以在迴歸模式中加入作息變動性與對象多元性的交互作用項，若交互作用不顯著則以主效果來解釋組織特性與組織文化的變異，若交互作用項顯著則進一步依據干擾變項將樣本分群進行事後檢定。組織特性與組織文化的迴歸分析結果如表 4.5 所示：

表 4.5：組織特性與組織文化迴歸分析結果

因變項	公平正義	人性關懷
控制變項		
駐地特性	-.01	-.05
自變項		
作息變動性	-.49***	-.33***
對象多元性	.06	.03
交互作用		
作息變動性×對象多元性	-.08	-.10
R ²	.25	.13
F	20.50***	9.02***

註： $N = 253$ ；獨立駐地編碼為 1，集中駐地編碼為 0。表中數值係標準化後的 β 係數；* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

上述表 4.5 的迴歸分析結果顯示，僅作息變動性對公平正義與人性關懷具有顯著解釋力。意即組織成員知覺到組織的作息變動性愈高，則愈不會感受組織具有公平正義的文化；組織成員知覺到組織的作息變動性愈高，則愈不會感受組織具有人性關懷的文化。除此之外，對象多元性對組織公平正義與人性關懷文化沒有顯著解釋力。上述資料分析結果的管理意涵為，不論駐地為集中或獨立營區，日夜持續的工作任務加上突發性的重要視察，除了影響人員生活作息與休假安排外，成員對組織公平正義與人性關懷文化感受程度亦較低。整體而言，作息變動性會影響成員對組織公平正義與人性關懷文化的認知。資料分析結果對研究假設 1、2、3、4 的支持情況如表 4.6 所示：

表 4.6：研究假設 1、2、3、4 的驗證情況

研究假設	內容	檢定結果
假設 1	組織成員知覺到組織的作息變動性愈高，則愈不會感受組織具有公平正義的文化。	支持
假設 2	組織成員知覺到組織的工作對象多元性愈高，則愈不會感受組織具有公平正義的文化。	未支持
假設 3	組織成員知覺到組織的作息變動性愈高，則愈不會感受組織具有人性關懷的文化。	支持
假設 4	組織成員知覺到組織的工作對象多元性愈高，則愈不會感受組織具有人性關懷的文化。	未支持

4.4 組織文化與家長式領導模式的關聯性

本研究假設 5 至假設 10 在探討組織文化與家長式領導模式的關聯性，同時懷疑組織公平正義文化與人性關懷文化產生交互作用，所以在迴歸模式中加入組織文化的交互作用項，若交互作用不顯著則以主效果來解釋組織文化與家長式領導模式的變異，若交互作用項顯著則進一步依據干擾變項將樣本分群進行事後檢定。將上述變項納入迴歸模式進行分析，分析結果如表 4.7 所示：

表 4.7: 組織文化與家長式領導模式的迴歸分析結果

因變項	仁慈領導	德行領導	威權領導
自變項			
公平正義	.40***	.34***	-.33***
人性關懷	.25***	.27***	-.22***
交互作用			
公平正義×人性關懷	-.07	-.12**	.07
R ²	.36	.35	.27
F	35.24***	34.46***	23.51***

註：N=253；表中數值係標準化後的β係數；*p<.05 **p<.01 ***p<.001。

觀察表 4.7 的迴歸分析結果顯示：

(一) 公平正義變項與仁慈及威權領導模式具有顯著解釋力。(二) 人性關懷變項與仁慈及威權領導模式具有顯著解釋力。(三) 公平正義與人性關懷交互作用對德行領導模式具有顯著解釋力。亦即組織成員感受組織具有公平正義文化，則成員愈會認知管理者採仁慈領導模式，而非採威權領導模式。組織成員感受組織具人性關懷文化，則成員愈會認知管理者採仁慈領導模式，而非採威權領導模式。上述資料分析結果的管理意涵為組織文化的公平正義與人性關懷傾向愈高，則組織成員認知管理者傾向表現出仁慈領導模式，而不傾向表現威權領導模式；亦即基層幹部在表現出仁慈領導行為時，除了對人性的尊重與管教建言的善意接納外，對績效達成的要求也展現了內部管理與獎酬公平合理積極配合的意圖。採行威權領導行為的主管，則組織成員較不會感受公平正義與人性關懷的文化。

上述表 4.7 的迴歸分析結果顯示，組織成員認知管理者德行領導模式受公平正義與人性關懷變項的交互作用。為了進一步瞭解組織公平正義高低，在人性關懷與德行領導關聯性的差異，本研究依據人性關懷平均數區分為高、低人性關懷群。然後針對德行領導進行公平正義與人性關懷的二因子變異數 (ANOVA) 分析之單純主

效果 (simple main effect) 檢定，平均數列聯表如表 4.8；交互作用圖形如圖 4.1。

表 4.8: 公平正義與人性關懷平均數列聯表

人性關懷 \ 公平正義	低 (N=118)	高 (N=135)	平均值
高 (N=136)	3.90 (N=40)	4.10 (N=96)	4.00
低 (N=117)	3.04 (N=78)	3.70 (N=39)	3.37
平均值	3.47	3.90	

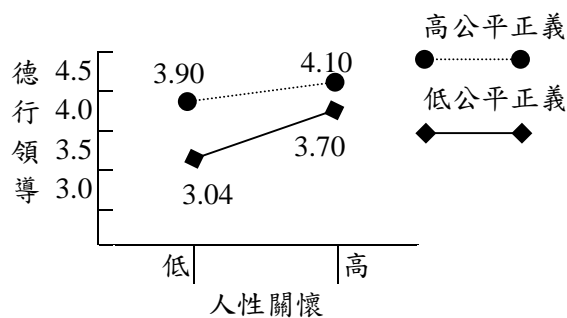


圖 4.1: 公平正義與人性關懷對德行領導的交互效果

依據單純主效果分析結果顯示，第一，在低人性關懷的組織文化裡，高公平正義與低公平正義的德行領導有顯著差異性 ($F=34.66^{***}$)；第二，在高人性關懷的組織文化裡，高公平正義與低公平正義的德行領導有顯著差異性 ($F=7.68^{**}$)；第三，在低公平正義的組織文化裡，高人性關懷與低人性關懷的德行領導有顯著差異性 ($F=18.89^{***}$)；在高公平正義的組織文化裡，人性關懷與德行領導單純主效果並不顯著，亦即成員認為組織具有高公平正義，則高人性關懷與低人性關懷對成員認知管理者的德行領導無顯著差異。換言之，從表 4.8 與圖 4.1 所呈現的分析結果得知，第一，當組織成員感受較少的人性關懷文化時，公平正義文化知覺愈高，則成員愈認知管理者採德行領導。第二，當組織成員感受到人性關懷文化時，公平正義文化知覺愈高，則成員愈認知管理者採德行領導。第三，當組織成員感受較少的公

平正義文化時，人性關懷文化知覺愈高，則成員愈認知管理者採德行領導。總結而言，本研究提出的假設 5、6、7、8、9、10 分別的驗證情況如表 4.9 所示：

表 4.9: 研究假設 5、6、7、8、9、10 的驗證情況

研究假設內容	檢定結果
假設 5: 組織成員感受組織愈具有公平正義文化，則成員愈會認知管理者採仁慈領導模式。	支持
假設 6: 組織成員感受組織愈具有人性關懷文化，則成員愈會認知管理者採仁慈領導模式。	支持
假設 7: 組織成員感受組織愈具有公平正義文化，則成員愈會認知管理者採德行領導模式。	受到人性關懷文化干擾。
假設 8: 組織成員感受組織愈具有人性關懷文化，則成員愈會認知管理者採德行領導模式。	受到人性關懷文化干擾。
假設 9: 組織成員感受組織不具有公平正義文化，則成員愈會認知管理者採威權領導模式。	支持
假設 10: 組織成員感受組織不具有人性關懷文化，則成員愈會認知管理者採威權領導模式。	支持

5. 結論與建議

5.1 研究結論

從組織文化與領導理論文獻歸納發現，二者之間有其關聯性。本研究嘗試將組織文化概念區分為「公平正義」與「人性關懷」二個構面內涵，結合家長式領導模式所劃分的「仁慈領導」、「德行領導」與「威權領導」，以及國軍基層部隊特性「作息變動性」、「對象多元性」，發展組織特性、組織文化與領導行為關聯性衡量問卷，以國軍防警部隊基層連隊士官兵為對象進行實證。

本研究提出 10 個研究假設資料驗證情形如下：

(1) 組織成員知覺到組織的作息變動性愈高，則愈不會感受組織具有公平正義的文化。(實證結果：支持)

(2) 組織成員知覺到組織的工作對象多元性愈高，則愈不會感受組織具有公平正義的文化。(實證結果：未支持)

(3)組織成員知覺到組織的作息變動性愈高，則愈不會感受組織具有的人性關懷文化。(實證結果：支持)

(4)組織成員知覺到組織的工作對象多元性愈高，則愈不會感受組織具有人性關懷的文化。(實證結果：未支持)

(5)組織成員感受組織愈具有公平正義文化，則成員愈會認知管理者採仁慈領導模式。(實證結果：支持)

(6)組織成員感受組織愈具有人性關懷文化，則成員愈會認知管理者採仁慈領導模式。(實證結果：支持)

(7)組織成員感受組織愈具有公平正義文化，則成員愈會認知管理者採德行領導模式。(實證結果：受人性關懷文化干擾)

(8)組織成員感受組織愈具有人性關懷文化，則成員愈會認知管理者採德行領導模式。(實證結果：受人性關懷文化干擾)

(9)組織成員感受組織愈不具有公平正義文化，則成員愈會認知管理者採威權領導模式。(實證結果：支持)

(10)組織成員感受組織愈不具有人性關懷文化，則成員愈會認知管理者採威權領導模式。(實證結果：支持)

5.2 實務管理意涵

上述研究結果有幾個問題值得進一步討論：

(1)駐地分防為國軍因應特殊戰備任務需要，爭取應變與制變時間，以強化作戰能力，因此有其存在的必要性，一般均認為，與上級督導機構駐防於一處的集中駐地，以及分防的獨立駐地，必定分別形成不同的組織文化，且與組織特性交互作用對組織文化的不同構面產生關聯；然而，根據本研究實證結果顯示，不同的駐地特性（集中與獨立駐地）與組織文化中的公平正義與人性關懷關聯性並不顯著，且不受作息變動性、對象多元性與駐地特性的交互作用，因此，駐地特性並未於組

織特性與組織文化之間產生干擾作用。

(2)國軍各項工作任務多數為日以繼夜、持續不斷型態，防砲警衛部隊為一典型的戰鬥部隊，成員即須日夜輪值擔任戰備任務，然而，不定期的重要視察與突發性工作任務均直接影響成員的生活作息與休假安排；本研究資料顯示，作息變動程度愈高，則組織成員愈不感受組織具有公平正義與人性關懷文化。因此，國軍各級督導單位應積極檢討整併各項視察，減少非例行性的工作任務，以降低部隊成員作息變動性。

(3)工作任務執行對象的複雜多元程度，影響工作任務的單純度與人員的身心負荷，因此，對象多元性與人性關懷文化似應產生些微關聯，但本研究實證資料顯示，對象多元性並未與組織公平正義與人性關懷文化產生相關性。

(4)當組織成員感受組織具有公平正義文化時，則成員愈認知管理者採仁慈領導，反之，成員感受較少的公平正義文化時，則愈認知管理者採威權領導。當組織成員感受組織具有人性關懷文化時，則成員愈認知管理者採仁慈領導，反之，成員感受較少的人性關懷文化時，則愈認知管理者採威權領導。因此，基層幹部應加強對部屬的關心與照顧，尊重管教問題的提案與建議，建構公平合理的酬償制度，使成員感受管理者追求公平正義與注重人性的用心，進而增加組織成員的承諾及激勵，提升組織整體績效。

(5)組織公平正義文化高低，在人性關懷與德行領導關聯性的差異，本研究資料實證，只有在高公平正義的組織文化裡，人性關懷與德行領導單純主效果不顯著，亦即成員認為組織具有公平正義文化時，則人性關懷文化高低與否，對成員認知管理者的德行領導無顯著差異，因此，公平正義與人性關懷的組織文化，是國軍基層幹部欲作好領導統禦工作，必須積極

建立的良性組織文化。

5.3 後續研究建議

本研究基於研究結論與過程經驗，提供以下後續研究的建議。

(1)本研究立意探索駐地特性與組織文化的關聯性，但實證資料並未支持，然而，究竟尚有何種因素決定或干擾國軍基層組織文化的形成，值得後續研究廣續探討。

(2)國軍部隊種類多樣，依任務類型概可區分為戰鬥部隊、戰鬥支援部隊、勤務支援部隊三大類，本研究因受時間限制，主要以服役於國軍防砲警衛部隊基層連隊之士官及士兵為問卷施測對象，抽樣研究樣本雖具代表雛型，仍感不足，後續研究者應可擴大範圍至國軍戰鬥支援部隊、勤務支援部隊，或國內企業與公務單位進行比較研究。

參考文獻

1. Jerald Greenberg 原著，張善智、謝馥蔓合譯(民 89)，「組織行為」，初版，台北，學富文化事業有限公司。
2. Robbins, S. P.原著，王秉鈞譯(民 84)，「管理學」，四版，台北，華泰書局。
3. Robbins, S. P.原著，李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯(民 84)，「組織行為學」，六版，台北，華泰書局。
4. 吳知賢(民 83)，「組織文化剖析」，研考雙月刊，第 18 卷，第 2 期，台北。
5. 吳秉恩(民 82)，「組織行為學」，初版，台北，華泰書局。
6. 洪春吉(民 86)，「資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較」，管理學報，第 14 卷，第 3 期，台北。
7. 許士軍(民 84)，「管理學」，十版，台北，東華書局。
8. 許朝欽(民 89)，「組織文化、領導行為與員工工作態度關係之實證研究—台灣某一商業銀行之個案研究」，朝陽科技大學工業工程與管理系，碩士論文。
9. 郭瑾瑜(民 85)，「台灣女性主管、管理風格、人際關係、決策型態、領導行為與成就動機」，成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。
10. 陳慧芬(民 87)，「組織文化的意義與功能」，台中師院學報，第 12 期，台中。
11. 鄭伯璦(1990)。《領導與情境—互動心理學研究途徑》。台北：大洋出版社。
12. 鄭伯璦(1995a)。〈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。
13. 鄭伯璦(1995b)。〈差序格局與華人組織行為〉。《本土心理學研究》。3 期，142-219。
14. 鄭伯璦(1996)。《家長權威與領導行為之關係探討(二)》。國科會專題研究報告。
15. 鄭伯璦、周麗芳、樊景立(民 89)，「家長式領導：三元模式的建構與測量」，第二屆華人心理與行為科技學術研討會宣讀論文，台北中央研究院。
16. 鄭伯璦、莊仲仁(1981)。〈基層軍事幹部有效領導行為之因素分析：領導績效、領導角色與領導行為之關係〉。《中華心理學刊》，4 期，2-41。
17. Becker, H.S.(1982), "Culture: A Sociological View," *Yale Review*, pp.513-27.
18. Calori, R., and Sarnin, P.(1991), "Corporate Culture and Economic Performance: French Study" ,*Organization Studies*, 12(1),pp.49-74.

19. Davis, S.M.(1984), “Managing Corporate Culture” ,Cambridge,MA:Ballinger.
20. Deal, T.A.and Kennedy,A.A.(1982), “ Corporate Culture” ,Reading,MA:Addison Wesley.
21. Denison, D.R.(1990), “Corporate Culture and Organizational Effectiveness” ,New York:John Wiley & Sons.
22. 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 Chinese Context.* London: Macmillan.
23. Feldman, S.P.(1985), “Culture and Conformity : An Eassay on Individual Adaptation in Centralized Bureaucracy” , *Human Relations*,pp.341-56.
24. Gordon, G.G.(1985), “The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance” ,in Kilmann, R.H.,Saxton, M.J.,Serpa, R.,and Associates (Eds.), “Gaining Control of the Corporate Culture” ,San Francisco:Jossey-Bass,pp.103-125.
25. Griffin, R.W.(1996), *Management*,5th ed.,Houghton Mifflin Company.
26. Gummer, B.(1990), “Managin Organizational Cultures: Management Science or Management Ideology? ” *Administration in Social Work*,14(1),pp.135-153.
27. Higginson, T.J. and Waxler, R.P.(1993), “Corporate Cultures for the 1990s: What Is Needed ? ” *Industrial Management* ,(January-February),pp.11-13.
28. Hodge, B.J., Anthony, W.P.,and Gales, L.(1996), *Organization Theory* , Prentice-Hall International, Inc..
29. Hofstede G. H., & Bond, M. H. (1988). “The Confucius connection : From cultural roots to economic growth. ” *Organizational Dynamics*, **16(4)** ,4-21.
30. Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences : International differences in work-related values.* Beverly Hill, CA : Sage.
31. House, R.J., Woycke, j., and Fordor, E.M., “Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior nad Effectivness, in Conger and Kanungo” , *Charismatic Leadership*,pp.103-04.
32. Hymowitz, C.(1991), “Which Culture Fits You? ” , *The Wall Street Journal*,pp.487-516.
33. Keller, J.J.(1989), “Bob Allen Is Turning AT&T into a Live Wire” , *Business Week*,pp.140-52.
34. Langly, M.(1984), “AT&T Has Call for a New Corporate Culture” , *The Wall Street Journal*,pp.24
35. Miller, L.M.(1984), *American Spirit: Visions of a New Corporate Culture.* New York:Morrow.
36. Nystrom, P.C.(1993), “Organization Cultures,Strategies,and Commitments in Health Care Organizatinns” ,*Health Care Management Review*,pp.43-49.
37. Peters, T.J.,and Waterman, R.H.,Jr.(1982), *In Search of Excellence: Lessons from American Best Run Companies*,New York:Harper & Row.

38. Pye, L. W. (1981). *Dynamics of Chinese Politics*. Cambridge, MA: OG & H.
39. Pye, L. W. (1985). *Asia Power and Politics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
40. Redding, S. G.(1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin : Walter de Gruyter.
41. Robbins, S. P. (1989) , "Organizational Behavior , " 8th Edition , New Jersey U.S.A , Prentice-Hall International , Inc.
42. Robbins, S.P.(1996), *Organizational Behavior*,7th ed.,Prentice-Hall International, Inc..
43. Saffold, G.S.(1988), "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond Strong Culture" *Academy of Management Review*,13(4),pp.546-558.
44. Schein, E.H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*.San Francisco:Jossey Bass.
45. Schein, E.H.(1992), *Organizationl Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco:Jossey-Bass Publishers.
46. Silin, R. F.(1976). *Leadership and values*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
47. Slocum, J.W.(1996), *Management*,South-Western College Publishing,Cincinnati,Ohio.
48. Torimoto, I.(1987), *The Relationship between Leadership Behavior and the Awareness of Organizational Culture in American and Japanese Corporation*, Dissertation of Western Michigan University.
49. Westwood, R. (1997). *Harmony and*

patriarchy : The cultural basis for "paternalistic headship" among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3) ,445-480.

A Study of Relationship among Organizational Characteristics, Organizational Culture, and Leadership Behavior-the Demonstration of the Chinese Air Force.

Jonghuu Chen¹ Hsin-Hsin Lo²
Zerndon Lee³ Zenwon Jin⁴

ABSTRACT

The subject of this research is discuss the relationship among organizational characteristic, organizational culture, and paternalistic leadership model based on the Air Defense of CAF. The followings are the conclusions of the research.

1.As the members of an organizational perceive the greater changeability in their routine, they will less feel the organizational culture of fairness and justice,And they will less feel the organizational culture of humanity-attentiveness.

2.The more perception of the organizational culture of fairness and justice, the more realization about their manager's means of benevolent leadership model instead of authopitative leadership model.

3. The more perception of the organizational culture of humanity-attentiveness, the more realization about their manager's means of benevolent leadership model instead of authopitative leadership model.

4. The perception of members of an organizational and the manager's realization

contain the effect from their interaction.

(1) Whenever the perception of humanity-attentiveness lowers or higher, higher perception of fairness and justice makes the organizational member realize the manager's means of moralistic leadership.

(2) When the perception of fairness

and justice lowers, higher perception of humanity-attentiveness makes the organizational member realize the manager's means of moralistic leadership.

Key Words : Organizational Characteristics, Organizational Culture, Paternalistic Leadership model