

追隨者類型、領導者類型與領導效能關係之研究 —以國軍軍官及文官為實證對象

陳秀清¹

國防管理學院

¹國防管理戰略班

羅新興²

國防管理學院

²企業管理學系

郭敏珣³

元智大學

³企業管理研究所

陳忠虎⁴

國防管理學院

⁴資源管理研究所

a93a32@ms1.ndmc.edu.tw lss160@rs590.ndmc.edu.tw christinetkuo@saturn.yzu.edu.tw q8105@ms53.hinet.net

摘要

本研究以國軍軍官、文官為研究對象，探討受試者的追隨者特性之差異，以及追隨者類型對領導效能的影響，並探討追隨者類型對領導者類型與領導效能關係的干擾作用。問卷調查國軍各軍總部及中央單位軍官與文官，回收有效問卷 493 份，資料分析獲得以下研究發現：1.國軍文官比軍官具有較高的思考獨立性。2.參與積極型的追隨者對領導者的喜歡程度與服從程度均顯著高於思考獨立型追隨者。3.威權導向型領導者被追隨者信任、喜歡、服從程度均低於德行導向型領導者與仁慈導向型領導者。4.思考獨立型追隨者對德行導向型領導者之信任程度高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之信任程度。5.參與積極型追隨者對仁慈導向型領導者之喜歡程度高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之喜歡程度。6.參與積極型追隨者對德行導向型領導者之服從意願高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之服從意願。本研究並針對研究發現的實務意涵進行討論。

關鍵字:1.追隨者類型；2.家長式領導；3.可信程度；4.喜歡程度 5；服從意願

一、緒論

文官參與國防事務乃世界趨勢，且歐美各國已有運作的先例，我國於民國八十九年，總統明令公布國防部組織法，明訂國防部需於三年內進用文職人員（文官）不得少於編制員額三分之一，期引進文官參與國防事務，輔佐異動頻繁的軍職主管，規劃期程較長且影響層面深遠之國防政策，迄九十三年三月文職人員進用計 183 人（國防部人力司，民 93），已達國防部本部編制員額三成，然文官進入國防組織體系，與軍職人員共事並面對軍職主管，初期可能會產生組織文化、領導統御適應等問題，因此，探索不同追隨者特性的文官與軍官，如何與軍職主管的領導風格配合，才能產生較佳之領導效能，實為當前國軍領導的課題之一。

有關領導之研究以往多朝向探討領導者行為與效能為主，本研究認為追隨者的特質亦是影響領導效能的重要因素之一。Kelley（1992）研究指出，領導者的產生要由追隨者來決定，有傑出的追隨者，自然會有卓越的領導者。因此，追隨者能否有效展現其才能與智慧對領導效能可能產生重要影響。鄭伯壘與莊仲仁（1981）曾以軍事組織為研究對象，採用俄亥俄州立大學的領導研究途徑，蒐集士官對基層領導行為描述的資料後，進行因素分析，結果發現三種主要的領導行為向度中，有兩種行為向度與西方的體恤、主動結構十分類似，但「公私分明行為」的向度則與西方的研究不同。後來鄭伯壘（2000）發展

了包括德行、仁慈與威權三構面的家長式領導模式（Paternalistic Leadership），此一結合華人文化高權力距離特性發展之領導模式，對國軍組織的領導行為具有很高的解釋力（凌孝基、廖國鋒、鄭伯壘，民 90）。

領導統禦的核心理念是建構在上司與部屬之間的互信。互信的建立，是指每一位組織成員都要信任上司與信任部屬。尤其身為領導者，必須具有高尚德行方能為部屬所心悅誠服。如果領導者的言行無法受到部屬喜愛，徒有領導職務，部屬內心也不願服從。所以追隨者對領導者發自內心的信任、喜歡與服從，是領導統禦的重要效能指標。

歸納而言，本研究目的如下：

- （一）探討國軍軍官與文官追隨者的特性是否具有差異。
- （二）探討不同類型的追隨者對領導者的信任、喜歡與服從是否具有差異。
- （三）探討不同類型的領導者是否會讓追隨者產生不同的信任、喜歡與服從程度。
- （四）探討不同追隨者類型與領導者類型的組合，其領導效能（信任、喜歡、服從）是否具有差異。

二、文獻探討與研究假說

2.1 追隨者特性

費孝通（民 36）的「差序格局」觀念指出每個人會根據與他人血緣關係的親疏，來判斷他人在自己人際關係網路中的地位，並據此地位來認定彼此間的角色關係，之後再依此關係進行適當的互動行為。中國人特別強調自己人與外人的區別，熟人與生人相比，熟人是自己人，生人是外人；熟人與家人相比，此時熟人變外人，家人才是自己人。「差序格局」延伸到政壇上，自己人與外人的區別也隨處可見，正如我們常常聽到的「班底」、「人馬」、「親信」。費孝通（民 82）指出「差序格局」說明中國社會人與人的關係結構。

鄭伯壘（1995）從華人企業主持人對員工的知覺與歸類的角度切入。他認為華人企業主持人的歸類本質是差序格局的，內容涉及關係、忠誠及才能三個構面。關係是指員工與企業主持人之間是否具有血緣或擬似血緣的關係；忠誠是指員工對企業主持人的效忠與無條件服從；才能則指員工完成組織企業主持人所指示的目標之勝任能力。根據三者之強弱與高低，企業主持人將員工歸類為八類型（prototypes）：經營核心（親/忠/才）、業務輔佐（親/忠/庸）、恃才傲物（親/逆/才）、不肖子弟（親/逆/庸）、事業夥伴（疏/忠/才）、耳目眼線（疏/忠/庸）、防範對象（疏/逆/才）及邊緣人員（疏/逆/庸）。

Kelley（1992）在廣泛研究領導者與追隨者互動之後，歸納出追隨者的兩個構面，一為「思考獨立性」，他認為優秀的追隨者能夠獨立思考，提供領導者或組織建設性的意見；另一為「參與積極性」，他認為好的追隨者是對組織、領導者所賦與的任務積極達成。本研究係依 Kelley 歸納追隨者的參與積極性與思考獨立性作為追隨者特性的研究構面，推論組織內成員互動情境發現，依成員的追隨者特性對領導者反映出相對不同的行為類型。國軍新制軍官均須接受正規的軍事教育，尤其軍校生在軍校期間至少進行二年所謂集體的、正式的、系列的、定期的、師徒的及授與的組織社會化戰術（Van Maanen & Schein, 1979），不僅影響個體的態度與信念，對於個體人格特質也可能產生影響。軍校教育是在培養管理幹部，所以無論是學科教育或是軍事訓練的各階段，學生均會組成所謂「實習幹部制度」，以培養未來擔任軍官的管理能力，在潛移默化中提高其自我表達的能力以及較積極的求勝企圖心。相較於軍職人員，軍中文官多數具備民間大學學歷，蒙受開放學風薰陶與獨立的專業訓練，復經國家考試合格聘用擔任國防體系文官，是按公務人員相關法規任免的專業人員，其服行公職權益依憲法規定應由國家予以保障；就教育背景與

任職權益而言，文官有其專業堅持與獨立判斷能力，並且較不易受外力干擾。因此本研究提出假說 1-1 及假說 1-2 如下：

假說 1-1：國軍軍官的參與積極性高於文官。

假說 1-2：國軍文官的思考獨立性高於軍官。

2.2 追隨者類型與領導效能的關聯

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 (陳忠虎、羅新興、李震東、金人望，民 90)。在魅力領導的意義上，Conger 和 Kanungo (1987) 認為魅力領導是領導者的行為被部屬解釋為魅力的一種展現，並且是觀察領導者的行為所引發的魅力品質知覺，並由此可看出領導者的內在性情與人格類型。所以魅力領導是指追隨者在看到領導者的特定行為時，會把他歸因為英雄式或非凡型的領導 (Robbins, 2001)。

Zenger (2003) 認為組織通常依據管理階層對員工的績效評估，以判斷領導者的效能，但在其相關研究中顯示，「部屬」也是適合評估領導者效能的；組織成員面對自己的領導者時，會產生不同的評價。本研究歸納領導效能的常見指標有：主管信任、團隊士氣、團隊績效、滿意度、組織承諾、對領導者的評價等。相對於家長式領導包括了德行、仁慈與威權三個內涵，本研究推測德行可獲得信任，仁慈可獲得喜歡，威權可獲得服從。因此，本研究擬以追隨者對領導者的信任、喜歡與服從三者為領導效能指標。

Bem (1972) 提出自我覺知理論 (self-perception theory) 認為人們瞭解自己態度的歷程，和人們瞭解別人的歷程是一樣的，都是根據當事人的行為表現與當時的情境去推知。雖然大多數研究「態度-行為」的結果都顯示兩者成正相關，也就是說，態度確實會影響行為，但是在未經中介變項的調整之前，兩者之間的關係頗為微弱，於是激發一些學者採取另一個方向研究，就是探討行為是否會影響態度；此一觀點亦就是上述所謂的「自我覺知理論」。例如當人們被問及對於某一種事物的態度時，人們會回憶自己跟此一事物相關的行為，然後從過去的行為裡推理出自己的態度 (Robbins, 2001)。因此，自我覺知理論認為，個體在表現特定行為之後，該行為相關的態度是用來使自己過去的行為合理化。本研究推論，不同行為表現的追隨者可能會對領導者產生不同的評價，因為追隨者會以對領導者的評價來合理化他的行為表現。實證研究也指出，不同類型的追隨者對領導者的評價具有差異性 (余永章、羅新興、張緯良，民 91)。因此本研究提出假說 2-1、假說 2-2 及假說 2-3 如下：

假說 2-1：參與積極型的追隨者比思考獨立型的追隨者會對領導者有較高的可信任度評價。

假說 2-2：參與積極型的追隨者比思考獨立型的追隨者會對領導者有較高的喜歡程度。

假說 2-3：參與積極型的追隨者比思考獨立型的追隨者會對領導者有較高的服從意願。

2.3 領導者類型與領導效能的關聯

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)。許多研究者從華人主位的立場出發，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（鄭伯壘，1990；Farh & Cheng，2000；Pye，1981，1985）。

Farh & Cheng（2000）綜述 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仁慈、德行及威權三種領導模式。領導者採取的領導模式可反映出其領導效能，從追隨者有利的觀點推測，追隨者期望獲得領導者的關心與照顧，因此，可能會比較偏好德行與仁慈的領導者，而比較不期望面對威權領導者，因此，本研究提出假說 3-1、假說 3-2 及假說 3-3 如下：

假說 3-1：威權型領導者被迫隨者信任程度顯著低於仁慈型領導者與德行型領導者。

假說 3-2：威權型領導者被迫隨者喜歡程度顯著低於仁慈型領導者與德行型領導者。

假說 3-3：威權型領導者被迫隨者服從程度顯著低於仁慈型領導者與德行型領導者。

2.4 追隨者類型與領導類型對領導效能的交互影響

就追隨者對領導者的信任程度而言，本研究推測，德行導向型領導者被迫隨者信任的程度，可能高於仁慈導向型領導者與威權導向型領導者，同時，思考獨立型的追隨者可能比參與積極型的追隨者更重視領導者的德行表現，因此，本研究推測思考獨立型追隨者對德行導向型領導者的信任程度會高於其他領導者類型與追隨者類型之組合，尤其，是會高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者的信任程度。

就追隨者對領導者的喜歡程度而言，本研究推測，仁慈導向型領導者被迫隨者喜歡的程度，可能高於德行導向型領導者與威權導向型領導者，同時，參與積極型的追隨者會比思考獨立型的追隨者更喜歡領導者的仁慈表現，因此，本研究推測參與積極型追隨者對仁慈導向型領導者的喜歡程度會高於其他領導者類型與追隨者類型之組合，尤其，是會高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者的喜歡程度。

就追隨者對領導者的服從程度而言，本研究推測，德行導向型領導者被迫隨者服從的程度，可能高於仁慈導向型領導者與威權導向型領導者，同時，參與積極型的追隨者會比思考獨立型的追隨者更願意服從其領導者，因此，本研究推測參與積極型追隨者對德行導向型領導者的服從程度會高於其他領導者類型與追隨者類型之組合，尤其，是會高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者的服從程度。綜合以上推論，本研究提出假說 4-1、假說 4-2 及假說 4-3 如下：

假說 4-1：不同類型追隨者對不同類型領導者的信任程度具有差異性，思考獨立型追隨者對於德行導向型領導者之信任程度高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之信任程度。

假說 4-2：不同類型追隨者對不同類型領導者的喜歡程度具有差異性，參與積極型追隨者對於仁慈導向型領導者之喜歡程度高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之喜歡程度。

假說 4-3：不同類型追隨者對不同類型領導者的服從意願具有差異性，參與積極型追隨者對於德行導向型領導者之服從意願高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之服從意願。

2.5 研究架構

本研究乃在瞭解國軍軍官與文官追隨者的特性差異，以及不同追隨者類型與領導者類型對領導效能的影響。歸納前述假說所形成之關係，建立本研究的觀念性架構，如圖 2-1。

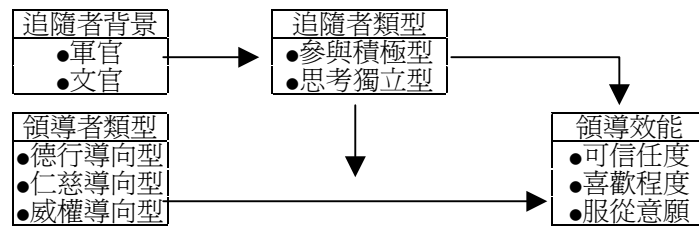


圖 2-1 研究架構圖

三、研究方法

3.1 衡量工具

本研究主要以問卷方式，針對研究假說的各變項進行衡量，追隨者特性兩構面「參與積極性」及「思考獨立性」之衡量係修改自 Kelley（1992）所編製之量表；「家長式」領導中，「仁慈」、「德行」、「威權」的衡量採鄭伯壘（民 89）所編制量表；「可信任度」之衡量修改自 Tyler（1994）量表；「喜歡程度」之衡量修改自 Wayne 和 Ferris（1990）量表；「服從意願」的衡量則係作者自行編撰的四組題項，本研究於九十二年十一月及十二月由國管院戰略及指參班同學員實施預試，經資料分析的修正後題項形成正式問卷。問卷題項一律採用 Likert 6 尺度衡量。

3.2 研究對象與抽樣方法

本研究受試對象為國防部及各軍種高司幕僚人員，採便利抽樣方式，取樣對象包含國防部本部文官及軍官，以及陸、海、空、後備司令部軍官幕僚；合計發出 550 份，回收有效問卷 493 份，有效回收率 89.6%，有效樣本中文官 76 人，佔 15.6%，軍官 410 人佔 84.4%；女性 63 人，佔 13%，男性 420 人，佔 87%，年齡以三十一至四十歲 255 人，佔 52.6%，學歷以大學專科 389 人，佔 81.6%，樣本與高司幕僚人員結構大致相符，基本資料次數分配如表 3-1

表 3-1 基本資料次數分配表

單位	中央單位	陸軍	海軍	空軍	後備	合計
樣本分佈	197 (39.9)	115 (23.3)	66 (13.4)	55 (11.2)	60 (12.2)	493 (100)
性別	男			女		
	420 (87)			63 (13)		
身份	文官			軍職		
	76 (15.6)			410 (84.4)		
學歷	高中職含以下	大學專科		碩士	博士	
	12 (2.5)	389 (81.6)		74 (15.5)	2 (0.4)	
年齡	20 歲含以下	21 至 30 歲	31 至 40 歲	41 至 50 歲	50 歲含以上	
	4 (0.8)	138 (28.5)	255 (52.6)	83 (17.1)	5 (1)	
軍職階級	中尉含以下	上尉	少校	中校	上校含以上	
	47 (11.5)	107 (26.2)	119 (29.2)	92 (22.5)	43 (10.5)	
與長官共事時間	六個月以內	六月至一年	一年至一年半	一年半至二年	二年以上	
	111 (23)	140 (29)	102 (21.1)	54 (11.2)	76 (15.7)	
文官職等	5 職等含以下	6 職等	7 職等	8 職等	9 職等	10 職等含以上
	4 (5.3)	1 (1.3)	4 (5.3)	33 (43.4)	21 (27.6)	13 (17.1)
年資	二年 (不含以內)	二年至五年	六年至十年	十一年至十五年	十六年至十九年	二十年以上
	29 (6)	77 (16)	100 (20.8)	140 (29.1)	100 (20.8)	35 (7.3)

註：1.N=493。2.表中數字表人數，括弧內數字為百分比。

3.3 資料分析方法

首先，本研究將回收的 493 份有效問卷資料進行因素分析，以變異極大法（Varimax）之因素轉軸歸類各因素，進而檢視各概念衡量的建構效度（construct validity）；其次，進行各變項因素的內部一致性分析（Cronbach's α ），以檢驗衡量信度。接著分析變項的平均數、標準差及皮爾森相關；在檢定假說 1 時，本研究採取 T 檢定分析，在檢定假說 2、3、4 時，本研究依據受試者在「參與積極性」與「思考獨立性」的平均數相對高低，賦予受試者為「參與積極型」與「思考獨立型」的類別屬性，同時，依據受試者對其領導者在「德行」、「仁慈」與「威權」所衡量平均數之相對高低，賦予受試者對其領導者的屬性歸類為「德行導向型」、「仁慈導向型」與「威權導向型」。在分類完成後，進行變異數分析（ANOVA）及雪費事後檢定（Scheffe's test）來分別驗證假說 2、3、4。

四、資料分析結果

4.1 衡量效度、信度與變項敘述統計

本研究分別針對「追隨者特性」、「領導效能」與「家長式領導模式」的衡量題項進行因素分析，以檢測衡量效度，因素分析詳如表 4-1、4-2、4-3。

表 4-1 追隨者特性之因素分析結果

衡 量 題 項	因 素	
	參與積極性	思考獨立性
1. 我積極參與本單位的首要工作目標	0.76	0.10
2. 我非常投入本單位的各項工作任務	0.79	0.08
3. 我表現出高度的工作熱忱	0.82	0.11
4. 我接下新的任務後，會即刻展開行動	0.77	0.10
5. 我不待上級指示，而執行份內工作	0.72	0.17
6. 我主動協助同事	0.59	0.39
7. 即使我不是任務主要負責人，我仍然盡力完成任務	0.60	0.31
8. 我主動瞭解領導者的企圖心，並積極採取行動	0.70	0.32
9. 我主動培養自己的工作能力	0.68	0.28
10. 我積極完成主管授權的各項工作	0.77	0.21
11. 我可以輕易分辨出本單位的重點工作	0.50	0.52
12. 我坦誠面對自己的優缺點	0.52	0.37
13. 我在工作中展現獨特的想法	0.25	0.68
14. 我經常在內心重新思考領導者的決策合理性	0.18	0.55
15. 我經常獨立思考有創意的想法	0.24	0.74
16. 我嘗試各種方法自行解決工作問題	0.41	0.52
17. 我經常向領導者陳述工作方案的各種觀點	0.36	0.66
18. 我不盲目服從領導者要我作專業不合的事情	0.09	0.74
19. 我謹守自己的觀點，不隨他人看法而人云亦云	0.07	0.74
20. 我在壓力下，仍然擇善固執	0.04	0.73

註：字體加黑之因素負荷量係本研究將之歸類於對應的因素。

表 4-1 因素分析結果顯示，除第 12 題項因素負荷量不明顯，並未予以歸類納入分析，其餘各題項因素負荷量均達 0.5 以上，且能夠明確歸類為「參與積極性」及「思考獨立性」二個因素。二個因素的累積變異解釋量達 54.17%。

針對「領導效能」題項進行因素分析，結果詳如表 4-2。

表 4-2 領導效能之因素分析結果

衡 量 題 項	因 素		
	可信任度	喜歡程度	服從意願
21. 我的直屬主管誠實對待我	0.69	0.37	0.36
22. 我的直屬主管盡可能公正地對待我	0.80	0.27	0.23
23. 我的直屬主管對他的決策所提出的說明是真實的理由	0.73	0.39	0.32
24. 我的直屬主管盡可能考慮到我在工作職位上的利益	0.69	0.42	0.24
25. 我的直屬主管盡最大的努力做到公正無私	0.74	0.44	0.30
26. 我的直屬主管以符合誠實公正與倫理道德原則對待我	0.72	0.42	0.39
27. 我的直屬主管真誠正直地對待我	0.72	0.40	0.40
28. 我的直屬主管所做的決策是正確的	0.61	0.48	0.38
29. 我的直屬主管把份內工作做的很好	0.47	0.56	0.45
30. 我的直屬主管有能力解決所面臨的問題	0.51	0.56	0.44
31. 我的直屬主管有能力找尋所有參與者都滿意的解決方案	0.48	0.64	0.32
32. 我非常喜歡我的直屬主管	0.45	0.77	0.33
33. 我和我的直屬主管相處得相當融洽	0.41	0.72	0.38
34. 我覺得和我的直屬主管一起工作十分愉快	0.45	0.74	0.35
35. 我認為我的直屬主管是值得交往的朋友	0.46	0.73	0.33
36. 我願意貫徹直屬主管所下達的命令	0.30	0.39	0.77
37. 我願意執行我的直屬主管所交付的任務	0.30	0.29	0.85
38. 我願意服從我的直屬主管對我的指揮	0.30	0.28	0.83
39. 我願意服從我的直屬主管所做的決策	0.30	0.25	0.83

註：字體加黑之因素負荷量係本研究將之歸類於對應的因素，本研究未採用原始量表中之一題負向題。

如表 4-2 所示，除第 29、30、31 題項因素負荷量稍低，但是本研究仍依 Tyler（1994）的觀點將其歸類為「可信任度」，其餘各題項因素負荷量均達 0.5 以上，且能夠明確歸類為「可信任度」、「喜歡程度」及「服從意願」三個因素。三個因素的累積變異解釋量達 81.09%。惟上述因素分析結果顯示三個因素的區別效度不佳。

本研究採用鄭伯壠編製「家長式領導模式」量表，因素分析結果詳如表 4-3（見次頁）。

如表 4-3 因素分析結果顯示，除 57 題項外各題因素負荷量均達 0.5 以上，且能夠明確歸類為「仁慈領導」、「威權領導」及「德行領導」三個因素。三個因素的累積變異解釋量達 65.29%。

表 4-3 家長式領導模式之因素分析結果

衡 量 題 項	因 素		
	仁慈領導	威權領導	德行領導
40. 我的直屬主管關懷我私人的生活與起居	0.82	-0.11	0.18
41. 我的直屬主管平常會向我噓寒問暖	0.82	-0.18	0.21
42. 對相處較久的部屬，我的直屬主管會做無微不至的照顧	0.84	-0.14	0.17
43. 我的直屬主管會根據我個人的需要，來滿足我的要求	0.88	-0.13	0.16
44. 我的直屬主管對我的照顧會擴及我的家人	0.90	-0.10	0.11
45. 我的直屬主管會幫我解決生活上的難題	0.88	-0.13	0.14
46. 當我碰到難題時，我的直屬主管會即時給我鼓勵	0.77	-0.24	0.39
47. 當我工作表現不佳時，我的直屬主管會去了解真正原因何在	0.76	-0.27	0.39
48. 當我犯錯時，我的直屬主管會給我改過的機會	0.61	-0.26	0.52
49. 我的直屬主管不會當著同事的面前，給我難堪	0.56	-0.31	0.42
50. 對於工作上所缺乏的能力，我的直屬主管會給予適當的教育輔導	0.58	-0.31	0.53
51. 我的直屬主管不會佔我的小便宜	0.18	-0.12	0.71
52. 我的直屬主管不會因個人的利益去拉關係，走後門	0.27	-0.18	0.73
53. 我的直屬主管為人正派，不會假公濟私	0.43	-0.23	0.74
54. 我的直屬主管對待我們公正無私	0.54	-0.25	0.67
55. 我的直屬主管是我做人做事的好榜樣	0.61	-0.25	0.63
56. 我的直屬主管能夠以身做則	0.52	-0.23	0.65
57. 我的直屬主管要求我完全服從他的領導	-0.03	0.34	0.28
58. 當我當眾反對我的直屬主管時，會遭到冷言諷刺	-0.10	0.59	-0.33
59. 我的直屬主管心目中的模範部屬必須對他言聽計從	-0.14	0.68	-0.19
60. 本單位大小事情都由我的直屬主管自己獨立決定	-0.08	0.68	-0.15
61. 開會時，都照我的直屬主管的意思作最後決定	-0.17	0.61	-0.01
62. 我的直屬主管不把訊息透露給我們知道	-0.16	0.70	-0.34
63. 我的直屬主管不讓我們察覺他真正的意圖	-0.14	0.67	-0.40
64. 在我們面前，我的直屬主管表現出威嚴的樣子	-0.21	0.75	-0.15
65. 與他一起工作時，我的直屬主管帶給我很大的壓力	-0.18	0.75	-0.26
66. 我的直屬主管採用嚴格的管理方法	-0.11	0.82	-0.11
67. 當任務無法達成時我的直屬主管會斥責我們	-0.28	0.74	-0.13
68. 我的直屬主管強調我們的表現一定要超過其他單位	-0.04	0.63	0.04
69. 我的直屬主管遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰	-0.19	0.74	-0.10

註：字體加黑之因素負荷量係本研究將之歸類於對應的因素，本研究未採用原始量表中之三題負向題。

本研究的主要變項包括「追隨者特性」、「領導模式」及「領導效能」，各變項的平均數、標準差、衡量信度（Cronbach's α ）以及變項間的簡單相關係數詳如表 4-4（見次頁），量表信度值各變項衡量工具的 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，

參與積極性與思考獨立性平均數均高於 3.5 分的平均水準，顯示受試者普遍呈現此二特質。相較家長式領導模式而言，仁慈領導平均數 4.27，德行領導平均數 4.60，威權領導平均數 3.30，顯示受試者普遍感受主管領導行為偏向仁慈與德行領導模式。領導效能平均數亦均高於 3.5 分的平均水準，顯示受試者普遍對主管領導效能評價多為正面評價。就表 4-4 的變項間相關係數觀察，除威權領導與各變項間具顯著負相關，其餘各變項間均產生正向關聯性。

表 4-4 平均數、標準差、相關係數與量表信度

變 項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.參與積極性	4.96	0.58	(0.92)							
2.思考獨立性	4.65	0.62	0.59***	(0.88)						
3.仁慈領導	4.27	1.00	0.40***	0.37***	(0.96)					
4.德行領導	4.60	0.94	0.42***	0.28***	0.78***	(0.93)				
5.威權領導	3.30	0.89	-0.21***	-0.21***	-0.48***	-0.51***	(0.91)			
6.可信任度	4.58	0.87	0.48***	0.37***	0.83***	0.84***	-0.47***	(0.97)		
7.喜歡程度	4.56	1.03	0.45***	0.31***	0.86***	0.82***	-0.51***	0.89***	(0.96)	
8.服從意願	4.82	0.84	0.54***	0.33***	0.67***	0.69***	-0.38***	0.76***	0.74***	(0.95)

註：N= 493 ；P<0.05* P<0.01** P<0.001***；括弧數字為量表信度值（內部一致性係數）

4.2 國軍軍官與文官背景的追隨者特性

本研究假說 1 在探討國軍軍官、文官因背景不同而產生特性上的差異，T 檢定結果如表 4-5 所示：

表 4-5 國軍軍官與文官的追隨者特性差異檢定

身份	參 與 積 極 性		思 考 獨 立 性	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
文官	5.12	0.52	4.91	0.57
軍官	4.93	0.59	4.60	0.62
T 值	2.61		4.03	
P 值	0.009		0.0001	

表 4-5 檢定結果顯示，文官參與積極性與思考獨立性平均值均高於軍官，具有顯著水準的差異，本研究假說 1-1 推論軍官的參與積極性高於文官未獲支持，而文官比軍官具有較高的思考獨立性之假說 1-2 獲得資料支持。本研究推測或許是因為國軍組織的紀律嚴謹形象，使得文官受試者受此刻板印象的影響，而抱持戒慎恐懼之心理進入國防組織體系，所以初期表現出更為積極的行為特性，是否經過一段時間後，會有所改變，有待後續追蹤研究。

4.3 追隨者類型與領導者類型對領導效能的影響

本研究以變異數分析（ANOVA）進行追隨者類型、領導者類型與領導效能各變項的差異性檢定，資料分析結果詳如表 4-6、4-7、4-8。

表 4-6 不同領導者類型與追隨者類型組合的領導信任程度

領 導 類 型								
仁 慈 領 導			德 行 領 導			威 權 領 導		合 計
		Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
追隨者類型	參與積極型	I 4.72	0.65	II 4.77	0.65	III 3.54	0.93	4.58
	思考獨立型	IV 4.73	0.55	V 4.82	0.71	VI 3.03	1.06	4.38
合 計		A 4.73		B 4.78		C 3.36		

註：經雪費事後檢定（Scheffe's test）以上各種組合有顯著差異者，A-C, B-C, V - III, V - VI, II - III, II - VI, IV - III, IV - VI, I - III, I - VI。

表 4-7 不同領導者類型與追隨者類型組合的領導喜歡程度

領 導 類 型								
仁 慈 領 導			德 行 領 導			威 權 領 導		合 計
		Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
追隨者類型	參與積極型	I 4.86	0.77	II 4.80	0.76	III 3.21	0.96	4.58
	思考獨立型	IV 4.74	0.65	V 4.84	0.77	VI 2.61	1.27	4.29
合 計		A 4.82		B 4.81		C 3.00		

註：經雪費事後檢定（Scheffe's test）以上各種組合有顯著差異者，A-C, B-C, I - III, I - VI, V - III, V - VI, II - III, II - VI, IV - III, IV - VI。

表 4-8 不同領導者類型與追隨者類型組合的領導服從程度

領 導 類 型								
仁 慈 領 導			德 行 領 導			威 權 領 導		合 計
		Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
追隨者類型	參與積極型	I 4.98	0.62	II 5.06	0.66	III 4.23	1.13	4.92
	思考獨立型	IV 4.83	0.70	V 4.86	0.67	VI 3.38	1.17	4.51
合 計		A 4.93		B 5.02		C 3.93		

註：經雪費事後檢定（Scheffe's test）以上各種組合有顯著差異者，A-C, B-C, II - III, II - VI, I - III, I - VI, V - III, V - VI, IV - VI, III - VI。

4.3.1 追隨者類型與領導效能的關係

本研究假說 2 探討追隨者類型對領導者領導效能評價的差異性，依表 4-6、4-7、4-8 顯示，追隨者的類型對領導效能的可信任度評價差異未達顯著水準 ($F=2.70$, $p=0.10$)。參與積極型追隨者對領導者可信任度評價 ($M=4.58$) 與思考獨立型追隨者對領導者可信任度評價 ($M=4.38$) 無顯著差異。追隨者的類型對領導效能的喜歡程度評價差異達顯著水準 ($F=4.67$, $p=0.03$)。參與積極型追隨者對領導者喜歡程度 ($M=4.58$) 比思考獨立型追隨者對領導者的喜歡程度 ($M=4.29$) 高。追隨者的類型對領導者的服從程度評價差異達顯著水準 ($F=16.69$, $p=0.0001$)。參與積極型追隨者對領導者的服從程度 ($M=4.92$) 比思考獨立型追隨者對領導者的服從程度 ($M=4.51$) 高。基於以上分析結果所述，本研究假說 2-2、2-3 獲資料支持，(假說 2-1 未獲資料支持)。

4.3.2 領導者類型與領導效能的關係

本研究假說 3 探討領導者類型被迫隨者信任、喜歡與服從程度差異性，依表 4-6、4-7、4-8 顯示，領導者類型被迫隨者信任程度差異達顯著水準 ($F=103.12$, $p=0.0001$)。威權領導被迫隨者信任程度 ($M=3.36$) 低於德行領導 ($M=4.78$) 與仁慈領導 ($M=4.73$)。領導者類型被迫隨者喜歡程度差異達顯著水準 ($F=127.57$, $p=0.0001$)。威權領導被迫隨者喜歡程度 ($M=3.00$) 低於德行領導 ($M=4.81$) 與仁慈領導 ($M=4.82$)。領導者類型被迫隨者服從程度差異達顯著水準 ($F=53.12$, $p=0.0001$)。威權領導被迫隨者服從程度 ($M=3.93$) 低於德行領導 ($M=5.02$) 與仁慈領導 ($M=4.93$)。歸納以上分析結果，本研究假說 3 獲資料支持。

4.3.3 追隨者類型與領導者類型對領導效能的交互影響

本研究假說 4 探討不同類型追隨者對不同類型領導者領導效能的差異性，依表 4-6、4-7、4-8 顯示，不同類型追隨者對不同類型領導者的信任程度差異達顯著水準 ($F=3.38$, $p=0.03$)。其中，思考獨立型追隨者對德行導向型領導者之信任程度 ($M=4.82$) 高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之信任程度 ($M=3.03$)。故本研究假說 4-1 獲得資料支持。

不同類型追隨者對不同類型領導者的喜歡程度差異達顯著水準 ($F=3.27$, $p=0.03$)。其中，參與積極型的追隨者對仁慈導向型的領導者之喜歡程度 ($M=4.86$) 高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之喜歡程度 ($M=2.61$)。故本研究假說 4-2 獲得資料支持。

不同類型追隨者對不同類型領導者的服從程度差異達顯著水準 ($F=4.51$, $p=0.01$)。其中，參與積極型的追隨者對德行導向型領導者之服從意願 ($M=5.06$) 高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之服從意願 ($M=3.38$)。故本研究假說 4-3 獲得資料支持。

五、結論與建議

5.1 結論

本研究以國軍軍官、文官為研究對象，探討受試者的追隨者特性之差異，以及追隨者類型對領導效能的影響，並探討追隨者類型對領導者類型與領導效能關係的干擾作用。研究結果發現，國軍文官比軍官具有較高的思考獨立性。參與積極型的追隨者對領導者的喜歡程度與服從程度均顯著高於思考獨立型追隨者。威權導向型領導者被迫隨者信任、喜歡、服從程度均低於德行導向型領導者與仁慈導向型領導者。思考獨立型追隨者對德行導向型領導者之信任程度高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之信

任程度。參與積極型追隨者對仁慈導向型領導者之喜歡程度高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之喜歡程度。同時，參與積極型追隨者對德行導向型領導者之服從意願高於思考獨立型追隨者對威權導向型領導者之服從意願。

5.2 建議

追隨者的類型可區分為「參與積極型」與「思考獨立型」二類，領導者可將部屬的屬性視為情境因素而調整領導行為，以獲致較佳的領導效能。根據研究發現，參與積極型比思考獨立型的追隨者對領導者有較高的喜歡與服從意願，因此，領導者可採行決策參與，聽取思考獨立型部屬的意見，藉由理念的溝通與互動而增進彼此瞭解，以提升其對領導者的喜歡與服從意願；然而，領導者亦須注意自己所採取領導模式是否為部屬所接受，研究結果顯示，威權導向型領導者被追隨者信任、喜歡、服從程度均低於德行導向型與仁慈導向型領導者，因為基於人性自利觀點，部屬排斥領導者威權式領導，而傾向接受德行與仁慈領導，因此，領導者應調整領導模式，表現德行領導或仁慈領導，以增進部屬對領導者的信任、喜歡與服從意願。領導者面對不同屬性的部屬應適時調整領導模式，例如，思考獨立型部屬感受領導者德行領導可產生較高的信任程度；參與積極型追隨者比較喜歡仁慈導向型領導者，而參與積極型追隨者對德行導向型領導者有較高的服從意願。領導者自我調整適當的領導模式與部屬類型配適，應可產生較佳的領導效能。

5.3 研究限制

本研究變項的德行領導與仁慈領導二者，以及可信任度、喜歡與服從意願三者其量表衡量之區別效度不佳，是為本研究的重要限制。

參考文獻

- 余永章、羅新興、張緯良（民 91），「追隨者類型與領導者評價關係之研究－以陸軍基層連隊成員為實證對象」，第十屆國防管理學術暨實務研討會論文集，台北。
- 國防部人力司（民 93），國軍民 93 年度人事工作檢討會，台北。
- 凌孝基、廖國鋒、鄭伯壘（90），「軍事組織中階主官的領導與效能：轉型式、交易式及家長式領導模式的比較」，第九屆國防管理學術暨實務研討會論文集，台北。
- 陳忠虎、羅新興、李震東、金人望（90），「組織特性、組織文化與領導行為關係之研究－空軍防衛部隊的實證」，第九屆國防管理學術暨實務研討會論文集，台北。
- 陳萬和（民 92），「主管對上對下的影響戰術與部屬對其信任之關聯性－以陸軍基層連隊為例」，國防大學國防管理學院後勤管理研究所碩士論文，台北。
- 費孝通（民 36），鄉土中國，香港，鳳凰。
- 費孝通（民 82），鄉土中國與鄉土重建，台北：風雲時代。
- 鄭伯壘（1990），領導與情境－互動心理學研究途徑。台北：大洋出版社。
- 鄭伯壘（1995），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。第 79 期：119-173 頁。
- 鄭伯壘（1995），差序格局與華人組織行為，本土心理學研究。第 3 期：142-219 頁。
- 鄭伯壘、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。

鄭伯壘、莊仲仁（民 70），「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，23 卷 2 期：97-116 頁。

羅新興（民 89），「績效評核的程序正義之研究－探討受評者正義知覺之前因及影響」，台灣大學商學研究所博士論文，台北。

Zenger, J.H. & Folkman, J. 原著，林宜萱譯（民 92），「卓越領導」，初版，台北，麥格羅·希爾。

Bem.1972. self-perception theory. *Advance in experimental social psychology*, vol. 6: 1-62.

Conger, J.A., & Kanungo, R. N., 1987. Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, vol. 12: 637-647.

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.

Hofstede, G. H. 1980. *Culture's consequences : International differences in work-related values*. Beverly Hill, CA: Sage.

Hofstede, G. H., & Bond, M. H. 1988. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4): 4-21.

House, R.J., Woycke, j., & Fordor, E.M. Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior nad Effectivness, in Conger and Kanungo. *Charismatic Leadership*, 103-104.

Hollander, E. P., & Julian, J. W. 1969. Contemporary trends in the analysis of the leadership process. *Psychological Bulletin*, vol. 71: 387-397.

Kelley, R.E. 1992. The power of followership: how to create leaders people want to follow and followers who lead themselves. New York: Doubleday.

Pye, L. W. 1981. *Dynamics of Chinese Politics*. Cambridge, MA: OG & H.

Pye, L. W. 1985. *Asia Power and Politics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Redding, S. G. 1990. *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.

Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Inc., New Jersey.

Silin, R. F. 1976. *Leadership and values*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Tyler, T.R.1994.Psychological models of the justice motive. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.67:850-863.

VanMaanen, J., & Schein, E. H. 1979. Toward a Theory of Organizational Socialization, in B. M.Staw(Ed.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 1: 209-264. Greenwich, CT: JAI Press.

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. 1990. Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interaction: A Laboratory Experiment and Field Study, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75,No.5:487-499.

Westwood, R. 1997. Harmony and patriarchy: The cultural basis for “paternalistic headship” among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, vol. 18 (3) : 445-480.