

國防大學政治作戰學院政治學系政治研究碩士班

碩士論文

家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之關聯性研究

-以中部地區陸軍部隊為例

Relationships among Paternalistic Leadership,

Abusive Supervision, and Stress Response

—A Case Study of Soldiers in Central Taiwan

研究生：陳盈璇 撰

指導教授：邱漢誠 博士

中華民國一〇七年五月十八日

國防大學政治作戰學院政治學系碩士學位論文

口試委員會審定書

家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之關聯性

研究—以中部地區陸軍部隊為例

Relationships among Paternalistic Leadership,

Abusive Supervision, and Stress Response

—A Case Study of Soldiers in Central Taiwan

本論文係陳盈璇君（學號 1070720111）在國防大學政治作戰學院政治學系完成之碩士學位論文，於民國 107 年 5 月 18 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

委員兼召集人

胡正申

委員

員

陳佳吉

指導教授

邵漢誠

學系主任

莫大華

中華民國 107 年 5 月 18 日



國防大學

National Defense University

國防大學政治系碩士生論文文責自負聲明書

本人瞭解並保證所撰寫之論文完全遵守著作權法及學術倫理規範，指導教授已善盡告知、審查、監督之義務。論文倘有抄襲、捏造、改作、妨礙他人著作權，或其他一切有違著作權及學術倫理規範之情事，以及衍生相關民、刑事責任者，概由本人負責，與指導教授、論文口試委員及政治學系所有師長無關。

論文題目：家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之關聯性研究—以中部地區陸軍部隊為例

研究生：陳盈璇 (簽章)

學號：10702011

指導教授：邱漢誠

我已閱讀下方說明，並同時繳交原創性檢測報告。：

論文原創性檢測報告

學位論文口試作業規定第肆(六)條

經遭檢舉論文抄襲，且調查屬實者，雖已授予學位，專案報請國防部予以撤銷，並註銷其已發給之結業證書與學位證書。

中 華 民 國 107 年 5 月 30 日



國防大學

National Defense University

謝 辭

一顆種子從發芽到長成大樹及開花結果絕非偶然，除了自身的努力，更重要的是養分的補給。那些曾幫助過我的人，都是我的陽光、水、空氣、土壤、肥料。

兩年的時間很快就過了，從沒想過自己可以撐到現在。回想起未考上研究所前，因非本科系又準備不周，其實沒什麼自信能考上研究所。在崔樹芸營輔導長的協助下，找到一個學姐提供考試的大致方向。之後換單位，因陳元麟學長的幫忙，讓有意願報考的人員都能順利獲取考試資訊。後來，自己因公務繁忙，一直遲遲未寄發報名表，幸虧有巫增輝學長對我們報考人員的管制與關心，以至於我還在猶豫到底要不要投出報名表時，能在最後關頭順利完成報名手續，給自己一次機會。

念書的期間，自己曾感到挫折，在沮喪的黑暗時刻，感謝之前單位的鄔伯清科長、蕭偉華學長對我的鼓勵，以至於對自己能耐有所懷疑時，持續有著光的溫暖照耀。另外，也特別感謝碩一、碩二曾教過我的老師們，尤其是莫大華主任對我們研究方法的指導、邱延正老師對我們論文中概念澄清的啟蒙；以及碩二時，班導余一鳴老師對我們論文進度的關心和推薦優質的量化指導老師邱漢誠老師；還有其他課堂的老師，例如：謝奕旭老師、劉慶祥老師等等，對我的論文提供建議。

本篇論文能夠完成，最主要還是邱漢誠老師不厭其煩的指導，除了給了我研究方向，並及時提供我許多統計數據上疑惑的解答。另外，兩位口試委員也不吝指教，在陳佳吉老師耐心的校對論文格式和胡正申老師提供的建議下，加上張梅雨老師對英文翻譯的修正，使此篇論文能更臻完善。此外，也謝謝我的爸媽默默地陪伴與支持，以及鄭永坤協助收集問卷，讓我能夠順利完成這一篇論文。

最後，在此感謝王柔隊長、宣豪學長、昀倉學長、侑成學長、建瑜學長、翊禎、唐妤、立婷、清華、湘凌、翰梧等。在大家的陪伴、關心與幫助下，自己能順利度過生命中將近兩年的重要時光。不僅僅是課業，還有其他人生課題上的成長，使我的研究所生活過得很有價值和意義。



國防大學

National Defense University

摘要

本研究旨在探討家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之關聯研究，主要採用問卷調查法，研究樣本取自國軍中部地區志願役士兵，共計選取有效樣本 348 份，以 SPSS 22 及 AMOS 25 軟體為分析工具，調查所得資料以信度分析、因素分析、描述性統計分析、皮爾森積差相關、階層迴歸分析及 Sobel 檢定進行統計分析。研究結果發現：1.知覺不當督導和壓力反應有顯著正相關；2.德行領導和知覺不當督導有顯著負相關，威權領導與知覺不當督導則有顯著正相關；3.德行領導與壓力反應有顯著負相關；4.知覺不當督導部分中介了德行領導和壓力反應。

根據上述結果，進一步提出後續研究建議如下：

1.研究對象：

- (1)可比較不同軍種、並區分單位機關及部隊性質。
- (2)可再與其他產業的運用及比較

2.研究方法：

- (1)避免共同方法變異，施測時間可間隔一段時間
- (2)避免同源偏差，除部屬評量，可增加上司、本人評量。
- (3)時間許可下可兼採慣性研究法。
- (4)問卷設計可再精簡。

3.研究理論：可再針對德行領導、知覺不當督導與壓力反應中的行為反應離職或績效之關聯性後續研究以作為理論補充。

4.中介檢驗：可再以組織自尊、職場無禮等中介檢驗本研究架構。

關鍵詞：家長式領導、知覺不當督導、壓力反應



國防大學

National Defense University

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship among paternalistic leadership, abusive supervision and stress response. The main method is the questionnaire survey. The samples were taken from volunteer soldiers stationed in central Taiwan. A total of 348 valid samples were selected for SPSS 22 and AMOS 25. The software is an analytical tool. The data obtained from the survey are statistically analyzed by reliability analysis, factor analysis, descriptive statistical analysis, Pearson product correlation, class regression analysis and Sobel test. The results of the study are: 1. there is a significant positive correlation between abusive supervision and stress response; 2. there is a significant negative correlation between moral leadership and abusive supervision, and there is a significant positive correlation between authoritarian leadership and abusive supervision; 3. there is a significant negative correlation between moral leadership and stress response; 4. there is an inappropriate perception of supervised moral leadership and the stress response.

Based on the above results, follow-up research proposals are discussed as follows:

1. Research object: Comparing different services, units and other industries.
2. Research method:
 - (1) Avoid common method bias, and test time can be separated by a period of time
 - (2) Avoid homologous deviations, except for subordinate assessments, increase the assessment of supervisors and others.
 - (3) The time permission can be combined with the inertial research method.
 - (4) The questionnaire design can be further simplified.
3. Research theory: The relativity of resignation or performance in stress response can be further explored.
4. Intermediary inspections: The organization of self-esteem, rudeness, etc. may be used to test the research structure.

Keywords: paternalistic leadership, abusive supervision, stress response



國防大學

National Defense University

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第二章 文獻探討	5
第一節 家長式領導.....	5
第二節 知覺不當督導.....	15
第三節 壓力與壓力反應.....	21
第四節 家長式領導與壓力反應之關聯.....	30
第五節 知覺不當督導做為家長式領導與壓力反應的中介效果.....	35
第三章 研究方法	45
第一節 研究流程.....	45
第二節 研究對象與抽樣.....	46
第三節 研究架構.....	49
第四節 調查與分析工具.....	50
第四章 研究結果	63
第一節 信、效度分析.....	63
第二節 敘述性統計分析.....	65
第三節 假設檢驗.....	71
第五章 結論與建議	81
第一節 研究結果與討論.....	81
第二節 理論與實務上的意涵.....	87
第三節 研究限制與後續研究建議.....	89
參考文獻	93
附錄一 預試問卷	103
附錄二 正式施測問卷	109



國防大學

National Defense University

表目錄

表 2-1 家長式領導研究者比較表	10
表 2-2 知覺不當督導與不當管教比較表.....	20
表 2-3 壓力定義的取向分類表	22
表 2-4 不同觀點的壓力理論.....	23
表 3-1 樣本特性表.....	48
表 3-2 刪題後之家長式領導因素分析表.....	52
表 3-3 知覺不當督導因素分析	54
表 3-4 刪題後之壓力反應因素分析	56
表 3-5 社會期許量表信度分析	59
表 4-1 正式問卷信度表.....	63
表 4-2 整體模式調配度檢定結果	64
表 4-3 壓力反應二階模式調配度檢定結果.....	64
表 4-4 家長式領導敘述分析表	65
表 4-5 知覺不當督導敘述分析表	66
表 4-6 壓力反應敘述分析表.....	67
表 4-7 各變項之平均數、標準差及相關係數.....	70
表 4-8 家長式領導與知覺不當督導之階層迴歸分析表	71
表 4-9 家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之階層迴歸分析表....	73
表 4-10 研究假設驗證結果列表	75
表 4-11 知覺不當督導對家長式領導與壓力反應之中介效果分析表..	78
表 4-12 Sobel test 中介效果表	79
表 4-13 中介效果的假設檢驗結果列表	79



國防大學

National Defense University

圖目錄

圖 2-1 影響知覺之因素圖	15
圖 2-2 Ivancevich&Matteson 的壓力整合模型圖	25
圖 2-3 職業壓力量表概念模式	26
圖 3-1 研究流程圖	45
圖 3-2 研究架構圖	49
圖 4-1 迴歸係數圖	75





國防大學

National Defense University

第一章 緒論

第一節 研究動機

軍隊是一個高壓的組織，它與其他環境不同，強調階級分明、上下權力差距大，講求絕對服從和貫徹命令，且無個人隱私、作息正常、缺少變化。¹因此，當役男由民人轉變成生活較為嚴謹的軍人，需要面對講求紀律、命令服從的軍事制度時，難免造成個人約束，進而造成其生活壓力，甚至產生不適應。²這種壓力，如果調適不過來，沒有得到抒發和適當的解決，將會造成部隊管理的問題，對國軍的戰力造成影響。基此，對於壓力絕對不可以等閒視之。深究這些士兵每天所面對的人、事、物、規定、制度等，均可能都是形成其壓力的來源。³

在軍事組織中，領導者為幹部，被領導者為士兵。領導幹部通常站在第一線，直接與士兵面對面，而這些領導幹部和士兵們一樣要聽從主管(即部隊長)的領導，即由部隊長指揮督導、激勵士氣、提高效率、達成任務，最後由主管負成敗之責。是故，部隊長身為部隊的領導者，在軍事上領導者的領導型態好與壞、適當與否，均可能影響組織文化的發展與延續，也可能會影響到組織成員的工作滿足與工作績效，以及對組織的承諾等。⁴換言之，部隊長採取不同的領導型態便會產生不同領導效應。而領導效應，除了有正向外，還有負向，部隊長的領導風格成了重要的組織層次壓力源。⁵鑑此，部隊長領導的重要性和影響力不可小覷。

雖說領導可放諸四海皆準，⁶然而東西文化差異甚大，此差異將導致組織行為

¹ 孫敏華、陳洋洲，〈役男軍中適應量表預測效果及其軍中適應之縱貫研究〉，《復興崗學報》，第 76 期，2002 年 12 月，頁 143-144。

² 蔡文佩、李選、盧成皆，〈入伍新兵壓力感受與其身心困擾之探討〉，《長庚護理》，第 7 卷第 3 期，1996 年 9 月，頁 57-58。

³ 蔡文佩、李選、盧成皆，〈入伍新兵壓力感受與其身心困擾之探討〉，頁 57-58。

⁴ 簡國欽，〈海軍領導幹部領導統御對我艦艇內部管理之影響〉，《海軍學術雙月刊》，第 47 卷第 2 期，2013 年 4 月，頁 58。

⁵ 在趙安安、高尚仁的〈家長式領導風格與員工壓力之關聯〉研究中，主管威權領導被視為工作壓力的來源，會造成員工生理壓力反應，對於員工滿意度有顯著負面影響。

⁶ Robert J. House, Norman Wright, and Ram N. Aditya, "Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and A Proposed Theory," in P. Christopher Earley and Miriam Erez eds., *New Perspectives on International Industrial/ Organizational Psychology* (San Francisco: The New Lexington Press/Jossey-Bass, 1997), pp. 589-590.

的歧異，而影響組織效能，這種想法已經獲得許多跨文化比較研究者的證實。⁷根據 Silin 的研究，也認為若硬是套用西方所發展的領導理論在文化十分不同的華人社群中，也會有不適的問題，亦將忽略許多更顯著而重要的獨特現象。⁸此現象，在林姿葶、鄭伯璦、周麗芳的〈家長式領導：回顧與前瞻〉中則進一步說明：「在進行一系列主位途徑的研究後，研究者皆發現華人組織的領導者存有一種清晰鮮明的領導風格，可稱之為家長式領導。這是一種類似父權的作風，擁有清楚而強大的權威，但也有照顧、體諒部屬以及展現出高度個人操守的領導方式，此種領導方式普遍存在於海內外的華人組織當中。」⁹基此，本研究認為鄭伯璦等人所提倡的家長式領導，對於觀照我國部隊幹部領導行為與成員關係，在華人文化的脈絡中是合理且適當的。

從家長式領導的相關研究，可以發現已經從有什麼(which)影響到為何(why)有影響為近期的探討重點。¹⁰對家長式領導作用機制的探討，最初主要是基於樊景立與鄭伯璦於 2000 年所提出的家長式領導理論模型，即家長式領導會透過員工的敬畏服從、感恩圖報以及認同效法進一步對其態度和行為產生影響。¹¹後來，學者開始探討並驗證了其它可能的中介機制，包括信任、公平感知、組織自尊和負面情緒（如害怕）。¹²例如：許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯璦、周麗芳以上下關係品質為中介探討家長式領導與組織公民行為的關係；¹³吳宗祐以信任的中介歷程與情緒智力的調節效果探討主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾；¹⁴姜定宇、丁捷、

⁷ Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values* (London: Sage, 1980), pp. 11-12.

⁸ Robert. H. Silin, *Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises*. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976), pp.5-6.

⁹ 林姿葶、鄭伯璦、周麗芳，〈家長式領導：回顧與前瞻〉，《本土心理學研究》，第 42 期，2014 年 12 月，頁 4。

¹⁰ 樊景立、懷明雲，〈修正工具、對話西方：家長式領導的發展前景〉，《本土心理學研究》，第 42 期，2014 年 12 月，頁 109。

¹¹ 樊景立、鄭伯璦，〈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》，第 13 期，2000 年 6 月，頁 143。

¹² 樊景立、懷明雲，〈修正工具、對話西方：家長式領導的發展前景〉，頁 109。

¹³ 許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯璦、周麗芳，〈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》，第 24 卷第 2 期，2004 年 12 月，頁 123。

¹⁴ 吳宗祐，〈主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果〉，《本土心理學研究》，第 30 期，2008 年 10 月，頁 3-63。

林伶瑾以信任主管與不信任主管為中介探討家長式領導與部屬效能。¹⁵Wu、Huang 及 Li 等人認為，家長式領導透過部屬的公平知覺，部屬對領導者的信任為中介，進而增進他們的工作績效與組織公民行為。¹⁶這些研究一方面有助於我們理解家長式領導是如何發揮作用的，另一方面也呈現了許多新的問題值得後續研究進行探討。¹⁷

依此，本研究也企圖探索家長式領導為何產生壓力反應的影響。關於領導與壓力的關係，本研究採用 Ivancevich 與 Matteson「壓力整合模型」作為框架。¹⁸在此模型中，壓力是個人對環境需求的知覺性、主觀性評估與反應，評估的機轉是以過去的經驗、人格特質及信念系統等特質為調節變項。對於壓力的知覺在壓力源與壓力反應的作用。¹⁹另外，家長式領導中的威權領導與不當督導表現出貶抑部屬行為，常會被視為相似性，實證研究也陸續證實帶給部屬壓力。²⁰此外，不當督導或家長式領導影響壓力知覺，造成壓力反應等相關研究已經相當豐富，但國內探究知覺不當督導為中介付諸闕如。本研究認為知覺不當督導根據 Ivancevich 與 Matteson 壓力整合模型可視為壓力知覺的中介因素，藉此探究家長型領導、知覺不當督導、壓力反應之間的關聯，並且驗證知覺不當督導是否在家長式領導與壓力反應間扮演橋樑的中介角色。

¹⁵ 姜定宇、丁捷、林伶瑾，〈家長式領導與部屬效能：信任主管與不信任主管的中介效果〉，《中華心理學刊》，第 54 卷第 3 期，2012 年 9 月，頁 269-291。

¹⁶ Min Wu, Xu Huang, Chenwei Li, and Wu Liu, "Perceived Interactional Justice and Trust-In-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership," *Management and Organization Review*, Vol. 8, No. 1, March 2012, pp. 97-121.

¹⁷ 樊景立、懷明雲，〈修正工具、對話西方：家長式領導的發展前景〉，頁 109。

¹⁸ Michael T. Matteson and John M. Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies* (San Francisco: Jossey Bass, 1988), p.27.

¹⁹ Matteson and Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*, pp. 26-31.

²⁰ 吳孟玲、江達隆，〈組織不當行為影響因素之探討——以服務業及製造業為例〉，《管理學報》，第 22 卷第 3 期，2005 年 6 月，頁 329-340。

第二節 研究目的

根據前述研究動機，本研究將以中部地區陸軍部隊的志願役士兵為研究對象，探討家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之關聯，藉由研究各變數之間的關係，企圖能達成以下目的：

- 一、探討家長式領導與壓力反應之間的關聯。
- 二、探討知覺不當督導與壓力反應之關聯。
- 三、探討家長式領導和知覺不當督導之關聯。
- 四、探討知覺不當督導在家長式領導與壓力反應之間是否具有中介效果。



第二章 文獻探討

第一節 家長式領導

一、領導的定義

拿破崙(Napoleon Bonaparte)曾說：「一頭雄獅率領著的一群綿羊，會戰勝一隻綿羊率領的一群獅子。」¹此句話說明了領導者的重要性。那究竟何謂領導？因為歷來的研究者對於領導有許多不同的看法，也產生了不同的定義，故並沒有所謂的標準答案。²例如，領導常被定義為是一位掌握組織中最大權力的代表人，意圖引導其他成員依照其主導的意願或方針行事的過程。³抑或是依據 Northouse 的定義，則認為領導是指在群體特定的條件下，為了實現既定目標而對所在群體即成員進行引導與施加影響的過程。實現這個過程的人就是領導人。領導的本質是人與人之間的關係，由於在群體中處於不同地位，扮演不同角色，因而產生一定的相互關係。⁴此外，有關軍事領導的部分，在《國軍軍語辭典九十二年修訂本》中，對領導下的定義為：「運用品德感召群眾，以才能啟發群眾，建立對領導者之信仰、尊敬與忠誠合作，進而凝聚意志，統一行動，完成共同使命的藝術。」⁵；在《國軍軍事思想》，對領導的定義則為：「運用指揮權力，掌握群眾心理，發揮人性潛力，啟導人類行為的一種藝術。」⁶

由上述文獻討論可知，領導是影響力的發揮，能對被領導者帶來一些心理反應與態度上的改變。並大概可以歸納為在某一特定情境下，某人行使各種影響力，以影響他人或團體行為，使其有效達成目標的過程。簡言之，領導強調三個重點：人際間的互動、影響他人行為、達成團體目標。據此，通常也常把試圖影響他人的人

¹ 〈致一拿破崙 | 不想當將軍的士兵不是好士兵〉，《每日頭條》。參見 <https://kknews.cc/zh-tw/history/k3jomoq.html>，檢索日期 2018 年 5 月 23 日。

² 謝游麟，〈領導者對「戰略」應有的基本認知與素養〉，《空軍學術雙月刊》，第 629 期，2012 年 8 月，頁 54。

³ Warren G. Bennis, "Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, No. 3, December 1959, pp. 259-301.

⁴ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2010), p. 3.

⁵ 國防大學軍事學院編修，《國軍軍語辭典九十二年修訂本》(台北市：國防部，2004 年 3 月)，頁 1-16。

⁶ 國防部編，《國軍軍事思想》(台北市：國防部出版，1982 年 5 月)，頁 43。

稱為「領導者」，被影響的人稱為「被領導者」。在本研究中，連長是指領導者，士兵為被領導者，透過彼此從屬的雙向互動過程中，達成軍事組織中的既定目標。

二、領導理論的演進

有關領導理論的研究很多，綜合相關學者的觀點，領導理論研究的發展，大致可分為實證與非實證兩個階段，以 20 世紀為分水嶺，之前為非實證階段，之後為實證階段。⁷

(一)非實證階段領導理論

在非實證時期之領導理論，屬於歷史及哲學研究的範疇，主要為思想家對領導之主張與看法，涉及主觀信念與時代背景，較常被論及的有兩種，分別是「英雄論」（或稱「大人物論」）和「時代論」（或稱「時代精神論」）。前者認為「英雄造時勢」，認為領導者的言行決策，影響國家的安危興衰，並認為成功的領導者必具備獨特的人格及領袖特質，實可稱為古典的特質論；後者認為「時勢造英雄」，認為時代的思潮及環境，孕育了不同的領導人物。⁸

(二)實證階段的領導理論

20 世紀邁入領導理論實證研究階段，研究發展大致可以劃分為四種理論：⁹

1.特質論

約 1940-1950 年代以前的領導研究偏向此一途徑，認為領導者必須具備某些特質，才能有效領導。重要代表者有史杜地(Ralph M. Stogdill)、泰德(O. Tead)及、戴維斯(Keith Davis)等。

2.行為論

約從 1950 年代末至 1960 年代末，此類型研究主要的重點在探究領導者之行為，其核心觀點認為領導效能如何，並非是由於領導者是怎樣的人，而是取決於領導行為、領導風格有關。

⁷ 蔡培村、武文瑛，《領導學：理論、實務與研究》（高雄市：麗文文化事業股份有限公司，2004 年 11 月），頁 89。

⁸ 黃昆輝，《教育行政學》（台北市：東華書局股份有限公司，1991 年 1 月），頁 23。

⁹ 黃昆輝，《教育行政學》，頁 23。

3.情境論

約略在 1960 年代末至 1980 年代初，因為特質論和行為論仍有不足之處，皆未考慮情境因素對領導之影響，故學者提出了情境領導理論，認為有效的領導行為視情境狀況而有不同。情境因素包括領導者與其部屬的特質、工作本質、團體結構，與其行為強化的類型而定，領導行為需依不同情境權變調整，進行有效的搭配。

4.現代領導理論

大致從 80 年代初至今，出現了許多新興的領導理論研究，包含了魅力領導理論、轉換型領導理論、魅力領導的歸因理論、願景理論，以及領導的價值基礎理論。現代領導理論的產生主要是針對情境的開放系統，比權變理論、情境理論更加考慮外部環境因素的變化，成為更有效能的領導風格，並透過變革的領導使組織能夠有效利用稀少資源改善運作轉化過程，產出有智慧性的創新競爭產品品質，使整個組織成為有效經營系統。

三、家長式領導源起及發展

家長式領導研究的興起主要是過去大多對於領導理論的探討，主要都是遵行西方研究取向的做法，無論是特質論、行為論、情境論、現代領導理論皆為西方理論。¹⁰在 Hofstede 出版《文化影響》(Culture's Consequences)一書之前，學術界持管理普同論，認為管理是超越文化和地域的，但所謂「橘逾淮而為枳」，東方和西方的文化差異甚大，西方，如英美強調個人主義，以及上下間權力距離較小，彼此較平等，而華人社會強調集體主義與上下權力差距大，華人社會的文化價值與西方差異是明顯的，此差異將導致組織行為歧異，而影響組織效能，這種想法已經獲得許多跨文化比較研究者的證實。¹¹例如：Silin 也認為若硬是套用西方所發展的領導理論在文化十分不同的華人社群中，也會有不適的問題，亦將忽略許多更顯著而重要的獨特現象。¹²因此，各國或各地必須考量自己的國情與文化特色，發展適合自己

¹⁰ 樊景立、鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 128。

¹¹ Geert Hofstede and Michael Harris Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, January 1988, pp. 5-21.

¹² Silin, *Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises*, pp. 5-6.

獨特的管理理念與經營方式，方可展現領導效果。¹³

有關華人領導研究之開端，從 Silin、Redding、鄭伯壘到 Westwood，在針對華人組織中的領導行為之觀察與文獻回顧中，皆指明華人領導者會展現出某些特殊的領導風格，其中大致包含了以威權專斷的作風控制部屬、樹立道德楷模的形象，以及對個別部屬展現關懷照顧。¹⁴在以 Silin、Redding、Westwood 的觀察和研究為基礎，鄭伯壘更是結合自身研究，針對此華人獨特的領導行為，提出更為擴大與精闢之闡釋。¹⁵他和樊景立透過文獻回顧，進一步提出華人社會中特有的領導型態——家長式領導，包括了仁慈領導、德性領導、及威權領導，且會透過員工的敬畏服從、感恩圖報以及認同效法，進一步對其態度和行為產生影響。¹⁶其後，還針對此發展了測量工具並進行量化研究，正式將這些行為命名為家長式領導。¹⁷(上述學者對家長式領導的研究如表 2-1 所示。)

林姿葶、鄭伯壘、周麗芳在〈家長式領導二十年：問題與解答〉中提到：

家長式領導的概念及三元模式自從提出以來，針對模式的建構效度、區辨效度、內部效度、效標關聯效度、預測效度，及其中的心理歷程以及脈絡環境，都進行了不少的實徵考察，也累積了相當豐碩的研究成果，甚至有了後設分析的探討。同時，除了華人社會的本土性探討之外，亦激起了全球其他國家與社會的熱烈迴響。從構念演化與理論建構的過程而言，顯示家長式領導不但已取得研究的正當性，也獲得當代領導研究社群的重視，成功扭轉了歐美主流研究對家長權威與領導關係的負面想法與偏頗印象，並填補了過去華人文化，甚至其他重視家庭價值文化之領導研究的空白。¹⁸

由此可知，家長式領導一直是相當重要的研究典範，許多實徵研究也已經證實家長式領導在實際場域中擁有相當廣泛的應用性，無論是在企業組織、教育、運動情境或是軍隊等場域，都可以發現家長式領導在華人組織中有著重要的預測效

¹³ 鄭伯壘，〈華人文化與組織領導：由現象描述到理論驗證〉，《本土心理學研究》，第 22 期，2004 年 12 月，頁 196。

¹⁴ 樊景立、鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 128-129。

¹⁵ 鄭伯壘、周麗芳、樊景立，〈家長式領導：三元模式的建構與測量〉，《本土心理學研究》，第 14 期，2000 年 12 月，頁 6-11。

¹⁶ 樊景立、鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 139-144。

¹⁷ 樊景立、鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 139。

¹⁸ 林姿葶、鄭伯壘、周麗芳，〈家長式領導二十年：問題與解答〉，《本土心理學研究》，第 42 期，2014 年 12 月，頁 147。

果。¹⁹近期對家長式領導的研究，看似發展速度稍緩，但也僅出現在中文期刊的發表上，若就英文期刊而言，家長式領導相關研究則正處於快速成長的衝刺階段，可知家長式領導型態的研究一直備受重視。²⁰基於此領導理論在華人組織中具有良好的預測效果與適用性，還有在華人組織中具有重要的文化意涵，加上在這個領域中，鄭伯璫所提的家長式領導研究最為完整。爰此，本研究採用鄭伯璫所提的理論架構為基礎做相關探討。



¹⁹ 羅新興、陳忠虎、陳秀清，〈領導者類型、追隨者類型與領導效能關係之研究—國軍組織成員為實證對象〉，《國防管理學報》，第 25 卷第 2 期，2004 年 12 月，頁 51-60。

²⁰ 在〈家長式領導：回顧與前瞻〉中，林姿葶、鄭伯璫、周麗芳根據 CEPS、SSCI 資料庫的搜尋結果，家長式領導從 2000 年以前的中文期刊、碩博士論文、英文期刊共 12 篇，2001-2004 年 21 篇，2005 年到 2008 年 78 篇，2009~2012 年 78 篇，持續累積了 189 篇，至現在仍增長中。關於此一說法，在〈家長式領導二十年：問題與解答〉中在第 148-149 頁也有探討理論發展與研究是否到盡頭這個議題，表示雖然國內研究有變緩傾向，但從英文期刊持續篇幅的增長，可以看出家長式領導的研持續在國外受到重視。循此，本研究廣續查詢 CEPS、SSCI 資料庫，2013~2018 年的搜尋結果：中文期刊 31 篇、碩博士論文 43 篇，合計 74 篇；英文期刊共有 456 篇，亦支持上述學者所論述之家長式領導的研究能量不減此一觀點。

表 2-1 家長式領導研究者比較表

項目	Silin(1976)	Redding(1990)	Westwood(1997)	鄭伯璜(1995)
領域	組織社會學	組織社會學	組織社會學	組織心理學
研究方式	訪談	訪談	文獻評論	臨床研究、訪談、檔案分析
研究對象	台灣大型家族企業	港、台、菲華人家族企業	東南亞華人家族企業	台灣民營企業
文化淵源	儒家	儒家、釋家、道家	儒家	儒家、法家
強調價值	家長權威	家長權威	秩序、順從、和諧	家長權威
研究焦點	描述企業領導人的經營理念與領導作風	探討文化價值與家族企業領導的關係並建構概念架構	說明文化價值對家族企業領導人領導的影響	建構華人的權威領導模式，列出特定的領導作風與部屬的相對反應，以預測領導效能
領導行為				
仁慈領導		照顧、體諒部屬 對部屬觀點敏感 徇私性的支持	徇私性的個別照顧	長期全面性的 個別照顧 維護部屬面子
德行領導	綜攬大局能力 犧牲私利 以整體利益為重	良師楷模	做部屬的表率 以整體利益為重	以身作則 公私分明
威權領導	教誨行為 專權作風 威嚴整飭 嚴密控制	不明示意圖 權威不容挑戰與 忽視	教誨行為 建立威信 不明示意圖 講究權謀 維持支配權 與部屬保持距離	專權作風 貶抑部屬 形象整飭 教誨行為

資料來源：林姿葶、鄭伯璜、周麗芳，〈家長式領導：回顧與前瞻〉，《本土心理學研究》，第 42 期，2014 年 12 月，頁 8。

四、家長式領導的定義

鄭伯璦一開始以 Silin、Redding、Westwood 研究架構為基礎，將台灣家族企業的領導大致分成兩種：施恩與立威。²¹施恩包括個別照顧與維護部屬面子；立威包含專權作風、貶抑部屬、形象整飭、教誨行為。²²立威的概念與 Silin、Redding、Westwood 類似，講究中央集權、層級分明、社會權力距離大、不明示意圖、教誨式領導等。施恩則是照顧、體諒部屬、對部屬觀點敏感、徇私性的支持。²³

繼 Silin、Redding、鄭伯璦、Westwood 研究後，樊景立與鄭伯璦統整這些對家長式領導的定義文獻並指出：「這是一種在人治的氛圍下，顯現出具有嚴明紀律與權威、父親般的仁慈及道德的廉潔性的領導方式，具有威權領導、德行領導與仁慈領導三個維度。」²⁴由此可知，此三種領導可視為家長式領導的三種構面或形態。無論是哪一個領導者遵行或反對家長式領導，他們都會在這三種構面或形態上表現出一定程度的行為。²⁵而且，樊景立與鄭伯璦於一開始時還強調，唯有在這三個構面或形態上得分都很高，才能稱之為奉行家長式領導。²⁶循此，樊景立與鄭伯璦似乎較傾向將家長式領導三元看成三個行為向度，但在後續的研究，鄭伯璦的團隊探討三元家長式領導各自獨特的內涵與影響，亦有各自豐富的研究成果。²⁷

另一種新興的看法，則是採取構形取向觀點來檢視家長式領導三元的關係。²⁸最具代表性的例子，乃是樊景立等人對華人組織領導者所做的研究，依據三元程度的高低，組合成八種家長式領導型態，當三元皆高時，才是「真實的家長式領導者」；當三元皆低時，則為「無為而治的家長式領導」。²⁹針對鄭伯璦與樊景立所提的三元領導，茲分述如下：³⁰

²¹ 樊景立、鄭伯璦，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 136。

²² 樊景立、鄭伯璦，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 137。

²³ 林姿葶、鄭伯璦、周麗芳，〈家長式領導：回顧與前瞻〉，頁 7。

²⁴ 樊景立、鄭伯璦，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 139。

²⁵ 樊景立、鄭伯璦，〈家長式領導：再一次思考〉，頁 224。

²⁶ 樊景立、鄭伯璦，〈家長式領導：再一次思考〉，頁 225。

²⁷ 林姿葶、鄭伯璦、周麗芳，〈家長式領導：回顧與前瞻〉，頁 46。

²⁸ 林姿葶、鄭伯璦、周麗芳，〈家長式領導：回顧與前瞻〉，頁 45-49。

²⁹ 吳宗祐，〈除了助長，還需深耕：論「家長式領導」的研究進展〉，《本土心理學研究》，第 42 期，2014 年 12 月，頁 128-129。

³⁰ 樊景立、鄭伯璦，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 137。

(一)威權領導

鄭伯璦提出的威權領導類似於「立威」，強調領導者的權威不容挑戰，要求員工絕對順從。威權領導者對部屬常展現出以下作為：³¹

- 1.專權作風：領導者會不願授權、只進行上對下的溝通，對訊息加以控制而不願公開，並對部屬進行嚴密控管。
- 2.貶抑部屬的能力：領導者會故意漠視部屬的建議與貢獻。
- 3.形象整飾：領導者為維護自己的尊嚴，表現出信心及操控相關訊息。
- 4.教誨行為：領導者會對部屬要求績效表現，對低表現加以直接斥責，且會對部屬加以指導。

後續，周婉茹等人藉由深入分析法家的「法、勢、術」思維後，將威權領導概念更細膩地區分為控制人的「專權」成分，以及控制事的「尚嚴」成分，消除原先構念中所隱含之負向意涵與行為表徵，並重新發展了威權領導的雙向度量表，因此也為過去研究中威權領導效果總是不一致提供了初步的釐清。³²之後，周婉茹、鄭伯璦及連玉輝在〈威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向〉，回顧威權領導的相關研究後，亦將威權領導重新定義為：「一種類似父權的作風，領導者會透過嚴明的紀律與權謀性支配，來形塑個人的角色權威，使得部屬遵循其要求」。³³

(二)仁慈領導

仁慈領導類似於「施恩」，強調領導者需要長期全面性的個別照顧(指領導者對部屬個人的幸福和利益做個別、全面而長久的關懷)和維護部屬面子。鄭伯璦強調施恩與西方的體恤和支持領導不太一樣，仁慈領導具有以下特點：³⁴

- 1.並不限於工作上的寬大為懷，也會擴展到部屬私人的問題。包括幫助下屬處理家庭及私人的問題、提供急難救助，甚至對交友與婚姻提供諮詢等。

³¹ 周婉茹、周麗芳、鄭伯璦、任金剛，〈專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果〉，《本土心理學研究》，第34期，2010年12月，頁229。

³² 周婉茹、周麗芳、鄭伯璦、任金剛，〈專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果〉，頁226。

³³ 周婉茹、鄭伯璦、連玉輝，〈威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向〉，《中華心理學刊》，第56卷第2期，2014年6月，頁169-171。

³⁴ 樊景立，鄭伯璦，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁137-138。

2.長期取向的，領導者可能會持續雇用一些年老而忠誠的員工，雖然他們的表現已經不如以往。

3.包括寬容與保護的行為，當下屬發生重大失誤時，領導者為了保護部屬會避免公開指責或揭發，以避免部屬陷於嚴重的工作危機。

4.展現在威權與上下權力距離大的狀況下，主管不會讓部屬忘記誰才是上司。

近來，林姿葶與鄭伯壘則透過再次分析仁慈領導的文化意涵，進一步將仁慈領導區分為對部屬噓寒問暖的「生活照顧」與對部屬提攜教育的「工作照顧」，並重新編修華人仁慈領導量表。³⁵

(三)德行領導

德行領導強調領導者必須具備表現更高的個人操守或修養，才能贏得部屬的景仰與效法。至於領導者必須具備何種美德或特質，學者並沒有一致的看法。³⁶首篇探討華人組織中的領導者品德與操守重要性的文章〈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，鄭伯壘和莊仲仁研究台灣軍事組織有效領導行為中，發現公私分明(領導者不會徇私或圖利自己)的德行領導，是基層軍事領導的一個重要面向。³⁷其他像是凌文韜強調克己奉公、剛正不阿、不謀私利、及不走後門；³⁸Westwood 強調大公無私與作為表率；³⁹鄭伯壘和樊景立的研究認為不徇私與以身作則為華人德行領導的中心要素；⁴⁰在徐瑋伶、黃敏萍等人的研究基礎上，Wang 等人以一系列研究探討華人企業組織中的德行領導內涵，並重新發展德行領導的衡鑑工具，確認出五個穩定的德行領導向度：「正直不阿」、「心胸開闊」、「廉潔不苟」、「誠信不欺」、「公正無私」。⁴¹承上所述，雖然學者

³⁵ 林姿葶、鄭伯壘，〈華人領導者的噓寒問暖與提攜教育：仁慈領導之雙構面模式〉，《本土心理學研究》，第 37 期，2012 年 6 月，頁 262。

³⁶ 樊景立，鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 139。

³⁷ 鄭伯壘、莊仲仁，〈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》，第 23 卷第 2 期，1981 年 6 月，頁 97-106。

³⁸ 凌文韜，〈中國人的領導與行為〉，收錄於楊中芳、高尚仁主編，《中國人、中國心—人格與社會篇》(台北市：遠流出版公司，1991 年 5 月，頁 409-448)。

³⁹ Robert Westwood, "Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for 'Paternalistic Headship' among the Overseas Chinese," *Organization Studies*, Vol. 18, No. 3, May 1997, p. 467.

⁴⁰ 樊景立，鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 142。

⁴¹ An-Chih Wang, Ting- Ju Chiang, and Bor-Shiuan Cheng, "Chinese Leader Moral Character: Scale Development and Validation," paper presented at the 2011 Annual Meeting of Academy of

們對美德或個人應有的特質欠缺共識，但都同意領導者必須具備高超的道德並以身作則是無庸置疑的。⁴²

綜上所述，本研究認為若單獨將威權、德行、仁慈領導個別獨立探討，無法窺見其領導情境中的全貌，故採用鄭伯壘於 2000 年所提出的家長式領導，包含威權領導、仁慈領導、德行領導三個部分。威權領導包括威服、專權、隱匿、嚴峻、教誨。仁慈包含個別照顧和體諒寬容；德行領導涵蓋了正直盡責、不佔便宜、無私典範。



Management, San Antonio, TX, August 2011.

⁴² 樊景立、鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 139-140。

第二節 知覺不當督導

一、知覺

人類藉著各種感覺器官，接收外界各種訊息，再經由個人對刺激情境作主觀的解釋，進而產生知覺經驗。⁴³換言之，人們的行為是基於對事實真相的知覺，而非事實本身。⁴⁴外在刺激不一定會使人產生知覺，而是心理因素才是決定知覺經驗的重要因素，這也是為什麼有人會視而不見、聽而不聞或食而無味。⁴⁵基此，知覺可定義為人類將自身感官所接受的刺激加以選擇、組織與解釋，並賦予意義的過程，使外在環境具有意義。⁴⁶根據 Robbins 的看法影響知覺的因素，有以下幾點(如圖 2-1)：⁴⁷

- (一) 知覺者個人因素：包括態度、動機、興趣、經驗、期望。
- (二) 情境因素：包括時間、工作場合、社交場合。
- (三) 目標物的因素：新奇、動作、聲音、大小、背景、接近程度

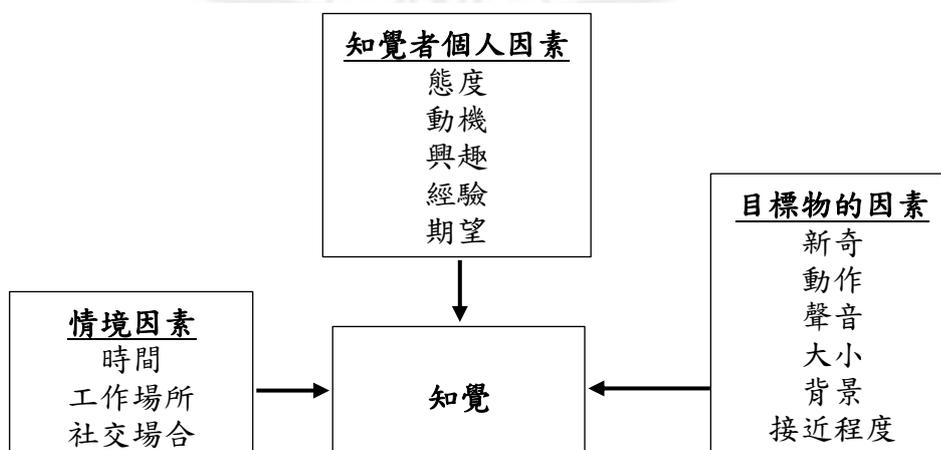


圖 2-1 影響知覺之因素圖

資料來源：Stephen P. Robbins 著，〈組織變革及壓力管理〉，收錄於黃家齊編譯，《組織行為學》(臺北市：華泰文化事業股份有限公司，2011 年 1 月)，頁 5-5。

⁴³ 葉重新，《心理學》(臺北市：心理出版社股份有限公司，2006 年 6 月)，頁 99。

⁴⁴ 周瑛琪、顏妍怡，《管理心理學》(台北市：美商麥格羅希爾國際股份有限公司台灣分公司，2015 年 1 月)，頁 28。

⁴⁵ 葉重新，《心理學》(臺北市：心理出版社股份有限公司，2006 年 6 月)，頁 99。

⁴⁶ 葉重新，《心理學》(臺北市：心理出版社股份有限公司，2006 年 6 月)，頁 99。

⁴⁷ Stephen P. Robbins 著，〈組織變革及壓力管理〉，收錄於黃家齊編譯，《組織行為學》(臺北市：華泰文化事業股份有限公司，2011 年 1 月) 頁 5-5。

二、不當督導

1990 年代起，學者開始重視組織中不當行為之研究，當時探討組織內人際攻擊現象的研究，大多著重於行為層面的攻擊行為，例如：工作環境之攻擊行為 (Workplace Aggression)、職場無禮 (Incivility)、犧牲 (Victimization)、工作霸凌 (Workplace Bullying)、人際迫害 (Social Undermining)、不當督導 (Abusive Supervision)，但並未區分攻擊者，這些研究取向使得早期探討組織中不當行為的研究不容易聚焦。不當督導與上述幾種攻擊行為看似相似，但實際卻有不同。⁴⁸根據 Tepper 的定義，不當督導係指部屬知覺到主管持續對他們進行一些語言及非語言的敵意行為，包含主管威脅與恐嚇部屬、隱瞞所需的資訊、挑釁的眼神接觸、冷漠的對待，以及在他人面前羞辱或嘲弄部屬，但不包含肢體接觸。⁴⁹不當督導有三個主要特性：⁵⁰

- (一)僅包含言語及非言語的行為，不包含肢體的衝突或碰觸。
- (二)評量者為部屬。個別部屬對同一主管的不當督導知覺會受到部屬自身對主管行為的主觀評估，此評價會受到部屬自身特徵以及評估時的背景脈絡影響。換言之，同樣的主管與同樣的行為，可能會因為不同部屬的個人差異特性，而知覺到不同程度的不當督導。不當督導的衡量與評斷準則皆以部屬的主觀認知與知覺作為評判的依據，並未將主管本身的自我評量分數納入研究，以往對不當督導的相關研究是以部屬的認知為填答標準。
- (三)常態性且頻率高的行為表現，而非單一一次的行為而已。

三、知覺不當督導

Tepper 回顧文獻後指出，先前探討不當督導前因變項的研究並不多見，強調主管的組織程序正義知覺、互動不正義知覺以及心理契約違反等因素，加上主管本身

⁴⁸ 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，《中華心理學刊》，第 56 卷第 2 期，2014 年 6 月，頁 193-194。

⁴⁹ Bennett J. Tepper, "Consequences of Abusive Supervision," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, April 2000, pp. 178-190.

⁵⁰ Bennett J. Tepper, "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda," *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, June 2007, pp. 261-289.

具備的負向情感或權威主義傾向，均會影響主管是否對部屬採行不當督導。⁵¹其後，除了主管特性（如：低度自我控制、低度情緒智商、高馬基維利主義）外，部屬人格和價值觀（如：神經質、低自我核心評價）與情境（如：壓力、同儕衝突、組織不公平）等因素，亦被證實會影響部屬知覺不當督導。⁵²

近年來，研究重心開始從主管、部屬、組織等角度，探討知覺不當督導的可能起因。⁵³在主管前因部分，大多數研究運用結合正義理論與轉嫁攻擊觀點，認為主管受到組織的不公平對待時，會將不滿發洩至部屬身上而產生不當督導行為；⁵⁴另外，也有研究採取受害者促成攻擊觀點，對於不討眾人喜歡或是與主管自己關係較差的部屬，主管會傾向採取不當督導；⁵⁵亦有以心理契約違背觀點探討知覺不當督導的原因，結果發現主管負面情緒對部屬知覺不當督導具有正向影響效果。⁵⁶而Zhang與Bednall的後設分析發現，除了組織不正義知覺外，主管的壓力、負向情感、負向經驗、領導風格、情緒智商及馬基維利性格等，皆會影響部屬知覺不當督導。⁵⁷除此之外，學者近來亦開始從時間角度，探討領導者的時間性格，是否會反映在其領導行為，並對領導歷程產生影響。⁵⁸所謂領導者的時間性格，亦即其對待時間的信念、態度與行為，可能在與部屬互動的過程中，會幫助或阻礙部屬執行其工作任務，進而影響到部屬知覺領導者的行為。⁵⁹在汪美伶〈急性子主管不好嗎？主管時間緊迫性格對不當督導之影響〉中，研究結果亦支持時間性格此項論點。⁶⁰

⁵¹ Tepper, "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda," pp. 261-289.

⁵² 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 195。

⁵³ 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 199。

⁵⁴ 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 195。

⁵⁵ 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 199。

⁵⁶ 郭嘉博、余明助、林豪傑、王議賢，〈影響部屬知覺不當督導的原因：心理契約違背觀點〉，《人力資源管理學報》，第 15 卷第 2 期，2015 年 6 月，頁 25-45 頁。

⁵⁷ Yucheng Zhang and Zhenyu Liao, "Consequences of Abusive Supervision: A Meta-Analytic Review," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 32, No. 4, September 2015, pp. 959-987.

⁵⁸ 林姿葶、鄭伯壘，〈鑒往知來：領導研究中的時間議題〉，《中華心理學刊》，第 56 卷第 2 期，2014 年 6 月，頁 237-255。

⁵⁹ 林姿葶、鄭伯壘，〈鑒往知來：領導研究中的時間議題〉，頁 240-241。

⁶⁰ 汪美伶，〈急性子主管不好嗎？主管時間緊迫性格對不當督導之影響〉，《人力資源管理學報》，第 17 卷第 1 期，2017 年 3 月，頁 39-40。

四、知覺不當督導與不當管教

因為軍人講究階級服從的職業特殊性，導致在領導的過程中，對於人權常常會產生不尊重或有誤認而肇生侵害人權之情事，以至於有所謂的「不當管教」。⁶¹本研究探討的知覺不當督導概念並非意指不當管教，為避免本研究的不當督導與不當管教的混淆，特在此作釐清。依據國防部73年4月5日(73)正歧字第5387號令，文中對「不當管教」區分為體罰、凌虐、謾罵三種，茲分述如下：⁶²

(一)體罰：

1.界說：凡高階或高職者，以己身肢體、器械或物品，觸擊低階或低職者，使其身體易傷、易痛作為懲罰手段，或借助第三人行使者。

2.方式：

- (1)用手掌、拳頭擊打或用手肘觸擊受罰者身體各部位，作為處罰手段者。
- (2)用手指勾挖眼睛、鼻孔、扭牽或彈擊鼻子、扭拉耳朵、腰部及腿部者。
- (3)用腿（腳）踢打或用膝蓋頂撞受罰者身體各部位，作為處罰手段者。
- (4)用棍棒、武器、裝具、器皿、磚、石及日常用具等拋擲及抽打人身者。
- (5)其他有足以致人於易傷、易痛或損害個人之尊嚴之行為者。

(二)凌虐：

1.界說：凡高階或高職者，以違反人道、或逾越軍（刑）法規定之範圍，加諸低階或低職者，使其身心遭受欺凌及虐待，做為懲罰手段，或借助第三人行使者。

2.方式：

- (1)捆綁。
- (2)繩吊。
- (3)罰跪、罰兩腿半蹲彎。
- (4)身體倒掛、口含石頭、自我掌嘴。

⁶¹ 國防部73年4月5日(73)正歧字第5387號令，〈體罰、凌虐、謾罵釋義軍紀指示〉。

⁶² 國防部73年4月5日(73)正歧字第5387號令，〈體罰、凌虐、謾罵釋義軍紀指示〉。

- (5)吃香煙、理光頭、理怪髮。
- (6)非體力所忍受之交互蹲跳、伏地挺身、吊單（雙）槓、持久舉槍。
- (7)非以訓練為目的，操課以外之匍匐前進、武裝跑步、爬行。
- (8)惡性罰站，便裝罰站超過兩小時，強烈太陽或酷寒下武裝罰站超過一小時不予休息。
- (9)操課以外休閒時間禁止喝水或上廁所。
- (10)天熱強制蓋棉被，天冷不准蓋棉被，有蚊蟲不准掛蚊帳，太陽下著雨衣，出棉被操。
- (11)逼使低階互毆或教唆多人圍毆者。
- (12)一件過失多重或教唆多人圍毆者。
- (13)其他缺乏理性，損人尊嚴之違反人道懲罰行為者。

(三)謾罵：

1.界說：凡高階或高職者，以言語辱罵損傷他人人格者，或辱及其親族者。

2.方式：

- (1)惡言咒罵辱及尊嚴及尊長者。
- (2)以低等動物影射或辱罵侵害他人人格者。

綜合上述，可以發現不當督導和不當管教的相同和相異處，茲分述如下：

(一)相同處

不當督導是指部屬知覺到主管持續對他們進行一些語言和非語言的敵意行為，故加害人為主管，被害人為部屬；不當管教的界定中的加害人都是指高階或高職，這些人可能是部屬的班長、排長、連長等長官。由此可見，兩者的加害人都是屬於某一方面比較強勢，故可以成為施暴者。

(二)相異處

1.種類

從種類來看，國防部對不當管教的界定有體罰、凌虐、謾罵三種，但 Tepper 的不當督導僅包含言語及非言語的敵意行為，且不包含肢體的衝突或碰觸。據此，

主管打部屬一巴掌或有任何推擠動作等體罰或凌虐的不當管教，皆不在不當督導的定義範疇之內。另一方面，不當督導所包含非言語的敵意行為，像是挑釁的眼神接觸或冷漠對待等，也並不包含在不當管教的種類中，頂多在言語的敵意行為與不當管教中「謾罵」一項相似而已，兩者皆包含在他人面前羞辱或嘲弄部屬。基此，不當管教的種類大於不當督導。

2. 評量者

從評量者來看，不當督導的評量者僅為部屬，由部屬主觀認知與知覺為評判依據，若有刑責問題也是當事人向法院提起告訴為主，但不當管教有關「體罰、凌虐、謾罵」除當事人評斷外，因所犯嚴重，故其所犯涉何種刑責或行政懲處，通常由法院和上級就個案狀況與客觀事實主動審定。

3. 頻率

從頻率來看，不當督導強調為常態且頻率高並非單一一次的敵意行為而已，但不當管教，通常有出現一次的體罰、凌虐或謾罵行為時，即可被認定不當管教。

據此，本研究中的不當督導雖與不當管教有相同處，皆為職務上權力較強勢的一方為加害者，通常為上級或主管；而弱勢的一方為受害者，通常為部屬。惟無論在種類、評量者、頻率皆有不同於不當管教之處甚多，故在探討時，並不能混為一談，應視作不同的概念。鑑此，本研究探討的不當督導研究範圍中並不包含不當管教。

表 2-2 知覺不當督導與不當管教比較表

	知覺不當督導	不當管教
相同處	某一方面比較強勢(知覺不當督導加害者通常為主管；不當管教通常為部屬的班長、排長、連長等長官)	
相異處		
1. 種類	不包含肢體衝突或碰觸	包含體罰、凌虐
2. 評量者	部屬主觀認知與知覺	部屬或他評
3. 頻率	並非單一一次的敵意行為	出現一次即可認定

第三節 壓力與壓力反應

一、壓力的定義

壓力(stress)這一個詞，源自於拉丁文“stringer”，意思為緊繃，係指個體常感受壓迫的狀態。⁶³一開始被物理學界使用，意指物體受到外力作用所產生的一種抗力。⁶⁴心理學家 Canon 首先將此概念應用於人類心理學上，並對心理壓力作系統研究。⁶⁵根據 Cannon 的說明，壓力是由於個體受到外到環境要求的干擾，造成生理失衡。這是對於外在環境威脅的求生反應，會激發交感神經系統的運作，被視為是一種防衛機轉。⁶⁶他的學生 Selye 將其理念引入社會科學領域內，更進一步探討壓力對人類行為所產生的影響，並在《生活的壓力》一書中，提出「壓力為人類在面對各種刺激，為使個體恢復正常況所做的反應，無論個體能否負荷此現象，皆表示壓力的存在」。⁶⁷

在壓力的研究領域中，如何解釋與定義引發相當多的論點，儘管許多學者針對文獻進行了多次的回顧，但心理學家都有對於工作組織的壓力的意義和過程仍不一致。⁶⁸根據 Ivancevich 與 Matteson 估計，文獻中可以找到上百的壓力定義，因此，Ivancevich 曾形容它是社會科學中最不精確的名詞。⁶⁹由於這種缺少清晰、一致定義的情形，也因此侷限了研究者比較研究成果的能力，因為在這一研究裡所說的壓力，可能不同於另一個研究裡所說的壓力。⁷⁰例如，以生理功能障礙來說，Ivancevich 與 Matteson 將它標記為壓力，但 Schuler 則稱之為壓力的後果。⁷¹

雖然壓力的定義並不一致，但〈職場工作壓力：回顧與展望〉歸結至目前為止，

⁶³ Steve M. Jex, *Stress and Job Performance* (Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 1998), p.5.

⁶⁴ Cary L. Cooper, *Living With Stress* (London: Penguin Books, 1988), p.137.

⁶⁵ Walter B. Cannon, *The Wisdom of the Body* (New York: W. W. Norton & Company, 1932), p. 7.

⁶⁶ Cannon, *The Wisdom of the Body*, p.7.

⁶⁷ Hans Selye, “Stress and Disease,” *Science*, Vol. 122, No. 3171, October 1955, pp. 625-631.

⁶⁸ Matteson and Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*, pp. 9-12.

⁶⁹ Matteson and Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*, pp. 9-12.

⁷⁰ 吳復新、許道然，《組織行為新論》(新北市：上校基業有效公司，2014年1月)，頁319。

⁷¹ Donald F. Parker and Thomas A. DeCotiis, “Organizational Determinants of Job Stress,” *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, No. 2, October 1983, pp. 160-177.

壓力的概念大抵可由三方面來說明，包括刺激、歷程互動及反應。分述如下：(表 2-3)：⁷²

- (一)刺激取向：多將壓力視為原因，目的是為了找出工作中的壓力危害因子。
- (二)歷程互動：主張壓力是人與環境不斷互動過程中所形成動態系統。
- (三)反應取向：認為壓力是個體對於刺激所產生的反應結果。

表 2-3 壓力定義的取向分類表

取向	作者	年代	定義
刺激取向	Caplan, Cobb, French, Van Harrison 與 Pinneau	1975	認為工作環境中的壓力源會對工作者造成身心危害或不良影響。
	Ivancevich 與 Matteson	1980	工作壓力為組織內主客觀情境刺激，會對個體產生不良反應。
歷程互動	French, Roger 與 Cobb	1974	工作壓力為個人能力、可用資源及工作要求三者間，或個人需求與工作環境間，所產生的差距現象。
	Beehr 與 Newman	1978	認為是個人與工作相關因素的交互作用，使得工作者的正常身心狀況改變，迫使其背離常態運作的情況。
反應取向	Steers 與 Jamal	1988 1990	工作壓力是個體面臨工作環境中某些工作特性威脅所引發的反應。

資料來源：由本人整理自高鳳霞、鄭伯璵，〈職場工作壓力：回顧與展望〉，《人力資源管理學報》，第 14 卷第 1 期，2014 年 3 月，頁 79-80。

關於壓力的研究，雖然仍缺乏對壓力意義的概念清晰度，但在壓力現象的研究中選擇一個適當的研究視角和方法問題是需要的。因為家長式領導與壓力反應的影響，家長式領導為工作壓力源，並經由個體知覺不當督導的工作壓力知覺產生了

⁷² 高鳳霞、鄭伯璵，〈職場工作壓力：回顧與展望〉，頁 79-80。

壓力反應。故本文擬採 Ivancevich 與 Matteson 的定義，壓力為組織內主客觀情境刺激，會對個體產生不良反應。⁷³

二、壓力的理論

隨著工作壓力概念的詮釋與再定義，亦孕育出一系列的工作壓力理論模式，了解理論的發展可幫助研究者正確解讀與適切採用，以釐清工作壓力的影響機制。

〈職場工作壓力：回顧與展望〉依時間脈絡進行理論模式討論，針對各模式的重要觀點與轉折進行分析，主要有互動歷程觀點、循環系統觀點、契合論觀點工作要求與控制觀點、工作壓力整合觀點、付出回饋失衡觀點、挑戰—阻礙觀點工作要求—資源觀點。⁷⁴綜合來看，各種壓力模式觀點，因各學者的切入點而有所差異，並循歷史的軌跡，發展重點可分為五個階段，包括壓力評估、人境契合、因子整合、主動因應及正向詮釋，如表 2-4 所示。⁷⁵

表 2-4 不同觀點的壓力理論

發展重點	壓力評估		人境契合		因子整合	主動因應		正向詮釋	
	1. 互動歷程	2. 循環系統	3. 契合論	4. 工作要求與控制	5. 工作壓力整合	6. 資源保存理論	7. 付出回饋失衡	8. 挑戰—阻礙	9. 工作要求—資源
壓力定義	刺激/歷程	刺激/歷程	歷程	歷程	刺激/歷程	反應	反應	刺激	刺激
理論取向	互動論	互動論	契合論	契合論	互動論	資源論	社會交換	期望理論	資源論
因應	評估	調適	---	---	---	主動	主動	---	---
壓力觀點	負向	負向	負向	負向	負向	負向	負向	負向/正向	負向
人與環境關係	被動	主動	契合	---	主動	主動	主動	被動	被動
時間影響	---	長期	初期	---	短期/長期	---	---	初期	---
研究焦點	認知評估	循環迴路	契合論點	工作特徵	動態歷程	資源保存	投入產出	正向觀點	工作資源

資料來源：高鳳霞、鄭伯璦，〈職場工作壓力：回顧與展望〉，《人力資源管理學報》，第 14 卷第 1 期，2014 年 3 月，頁 84。

⁷³ Matteson and Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*, p. 10.

⁷⁴ 高鳳霞、鄭伯璦，〈職場工作壓力：回顧與展望〉，頁 81-84。

⁷⁵ 高鳳霞、鄭伯璦，〈職場工作壓力：回顧與展望〉，頁 84。

由各個壓力觀點來看，Ivancevich 與 Matteson 於歷程互動的壓力定義，強調互動觀點，主張壓力是人與環境不斷互動過程中所形成的動態系統。⁷⁶而本研究視壓力為一個動態的歷程，並以志願役士兵為主要研究對象，試圖探討家長式領導、知覺不當督導、壓力反應之關聯，了解知覺壓力因素在壓力歷程中所扮演的角色。家長式領導為客觀的社會情況所導致的壓力源、個人知覺不當督導壓力，因而導致個人作出壓力的反應(包含生理、心理和行為的反應)和這些壓力反應會顯示出壓力結果症狀。根據上述理由，Ivancevich 與 Matteson 的壓力整合理論可以作為本研究的基礎依據，故本研究採取 Ivancevich 與 Matteson 的壓力整合理論作探討。

(一)Ivancevich 與 Matteson 的壓力整合理論

Ivancevich 與 Matteson 在對過去壓力模式進行審核後，認為較為嚴謹的工作壓力模式應該要能增進管理知識、使用容易了解的術語與觀念、具備普遍性、涵蓋醫學與行為科學變項、並提供管理者行動建議，可供再測或做為後續研究之參考，據此提出壓力整合模式。⁷⁷該模式強調組織內外壓力源會造成工作、事業及生活壓力，會對生理與行為表現造成影響，最終導致適應性疾病，並考量人口變項與個人特性的調節作用。簡言之，內容含括壓力源、知覺到壓力、初步結果、最終結果、調節變項等五大部分。⁷⁸

1. 壓力源

(1) 組織內

- ⊕實體環境：如燈光、噪音、通風、溫度等。
- ⊙個人層面：如角色衝突、角色模糊、工作負荷過重、職涯目標差距、對人的責任等。
- ⊙群體層面的：如缺乏凝聚力、群體間衝突、群體不滿足、不融合狀態等
- ⊕組織層面的：如組織氣候、技術、管理風格、控制系統、組織設計、工

⁷⁶ 高鳳霞、鄭伯壘，〈職場工作壓力：回顧與展望〉，頁 84

⁷⁷ Matteson and Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*, p. 195.

⁷⁸ Matteson and Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*, pp. 26-31.

作設計、工作特性等。

- (2) 組織外：家庭關係、經濟問題、居住環境
- (3) 知覺壓力：程度會因個人差異而有所不同，如需求層次、內外控、人格特質、年齡、年資、性別、經歷、職業、教育、健康狀況等。
- (4) 壓力初步結果：分為生理的與行為的，生理的就如血壓、膽固醇、心臟收縮舒張時血糖含量；行為的就如工作、職業、生活滿足、績效、離職、曠職。
- (5) 壓力最終結果：包含心臟病、潰瘍、風濕性關節炎、過敏、頭痛、焦慮、冷漠、精神耗竭等。

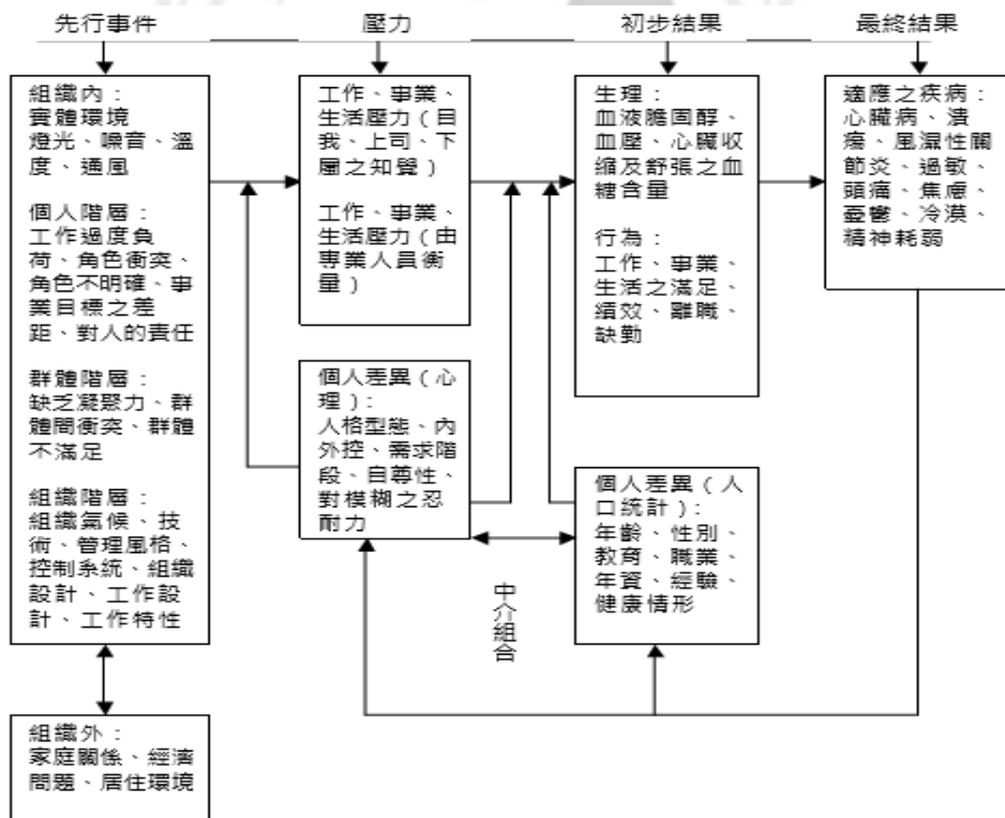


圖 2-2 Ivancevich & Matteson 的壓力整合模型圖

資料來源：Michael T. Matteson and John M. Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies* (San Francisco: Jossey Bass, 1987), p. 27.

(二)勞委會--國人工作壓力量表模式：

國內勞委會勞工安全衛生研究所於 1995 年發展的「國人工作壓力量表」是修改自職業壓力指標(Occupational Stress Indicator；OSI)模式而來，對於壓力源和壓力結果就有具體的界定，較符合國內的現實環境與文化。模式中除了將「壓力源」細分為物理環境、工作本質、組織角色、生涯目標、工作關係、組織結構和氣候等六方面，也進一步將「壓力反應」分為生理、心理、行為等三方面；並將「個體主觀知覺」列為兩者的中介變項。⁷⁹

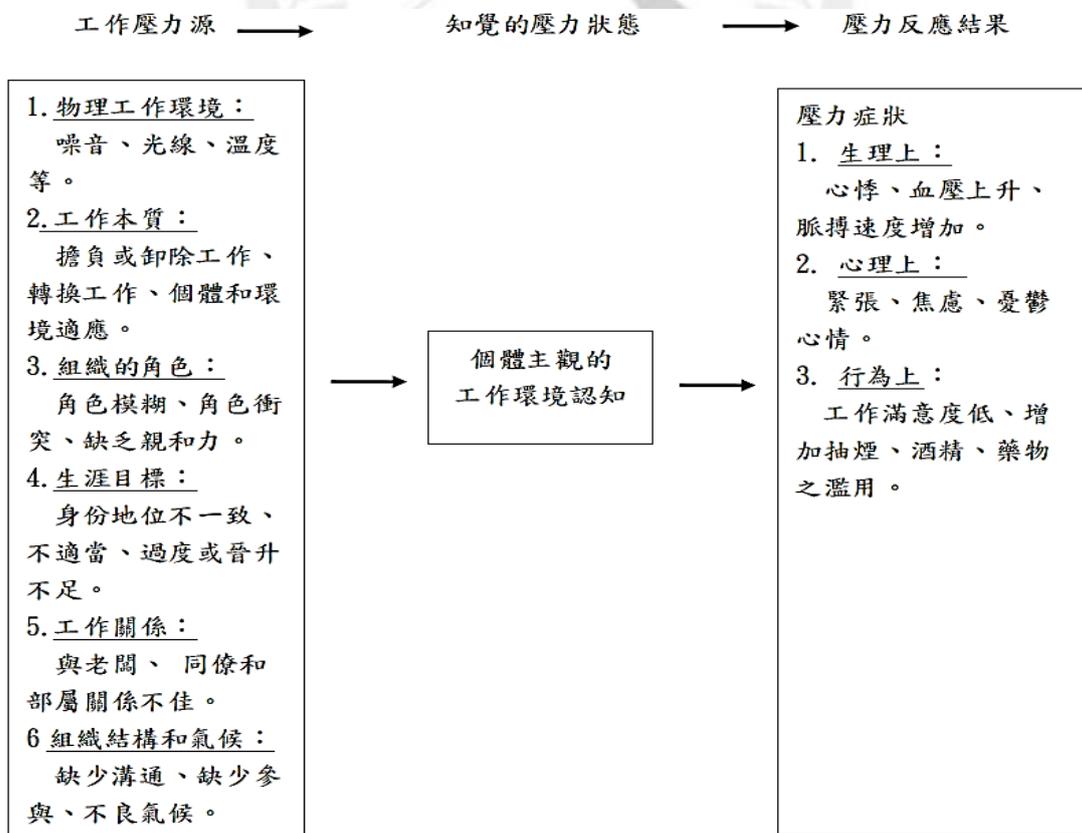


圖2-3 職業壓力量表概念模式

資料來源：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所著，《勞工職業壓力評估技術手冊—勞工安全衛生技術叢書：IOSH88-T-028》(台北市：勞工委員會勞工安全衛生研究所，1999年5月)，頁4。

⁷⁹ 行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所著，《勞工職業壓力評估技術手冊—勞工安全衛生技術叢書：IOSH88-T-028》(台北市：勞工委員會勞工安全衛生研究所，1999年5月)，頁4。

勞委會的本土理論架構不難發現和 Ivancevich 與 Matteson 有共同特性，也就是這些架構都包過了三個主要成分，分別為「壓力源」、「個體主觀認知」和「壓力結果」，但在架構內容上，Ivancevich 與 Matteson 提出的組織壓力模式，以生理與行為層面來觀察壓力結果，將壓力的結果分成較短期的「結果」與較為長期的「後果」；勞委會並無依時間做區分僅有壓力反應結果。由於壓力影響產生的疾病可能有如 Ivancevich 與 Matteson 所說心臟病、潰瘍、過敏等，但並非所有這些疾病都是壓力所引起，僅可能是充分條件而已。故本研究壓力反應的部分，僅在於當壓力源刺激時，個體知覺壓力作用後所產生的生理、心理和行為部分。壓力產生的疾病本研究視為壓力的影響，則不在本文討論範圍內。

三、壓力反應

(一) Hans Selye 的壓力反應觀點

一開始提到壓力反應的學者為 Hans Selye，他認為心理社會文化生物和環境的刺激皆會誘發壓力的反應，並提出「壓力症候群」或稱「一般適應症候群」(General Adaptation Syndrome, 簡稱 GAS)，其目的在保護個體維持其身體的完整性，大致確認它對人的影響。發現在面對壓力時幾乎都會出現三種反應期：⁸⁰

1. 警覺期：

這是一般面對壓力時都會出現的反應，按生理上的不同分為兩個時期；一為震撼期，由於刺激突然出現產生情緒震撼，缺乏適應能力，二為反擊期，腎上腺分泌增加，強化全身生理功能。

2. 抗拒期

當壓力持續時，體內會釋放出腎上腺素來增加身體對壓力的調適能力，來緩解壓力所產生的身體不適，包括提升身體感官敏感度、提高身體反射能力、提升警覺等，如果壓力仍然持續沒有減緩獲紓解，會持續分泌腎上腺素，使身體能夠調整到能夠對外壓力做出相關程度反應。

⁸⁰ Selye, "Stress and Disease," pp. 625-631.

3. 衰竭期

如果持續處在高度壓力環境，身體機能衰竭減低而缺少腎上腺素分泌，無法產生與外在壓力抗衡的能量，這個時期應要讓身體獲得充分休息，從事放鬆心情的休閒活動及食物的攝取，恢復身體機能。

(二) Robbins 的壓力反應觀點

除了上述的生理壓力反應，Robbins 認為個體承受壓力，可以從很多症狀中看出。例如：高血壓、胃潰瘍、易怒、無法做例行性決策、喪失食欲、容易產生意外等，可以歸類成三類：生理、心理及行為症狀。⁸¹此壓力反應觀點和 Ivancevich 與 Matteson 及勞委會的分類相同，茲分述如下：⁸²

1. 生理症狀

早期與壓力有關的研究，因為研究者都是保健及醫療專家，所以大多數著重在生理症狀。他們發現壓力會導致新陳代謝的變化、加快心跳及呼吸的速度、血壓增高，並導致頭痛及心臟病。

2. 心理症狀

壓力會造成不滿，與工作有關的壓力會造成與工作有關的不滿。工作不滿足感就是壓力「最簡單及明顯的心理症狀」，其他壓力引起的心理症狀還有緊張、焦慮、易怒、苦悶及怠惰等。

3. 行為症狀

壓力的行為症狀包括了生產力的改變、曠職、離職、飲食習慣的改變、開始抽煙壓力的行為症狀包括了生產力的改變、曠職、離職、飲食習慣的改變、開始抽煙及喝酒、說話速度變快、坐立不安及睡眠不規律等。

綜上所述，本研究的壓力反應採大部分學者的分類認為更為詳細，區分為生理、心理、行為三個層面，在心理方面會產生緊張、暴躁、低落等壓力反應；生理上會

⁸¹ Stephen P. Robbins 著，〈組織變革及壓力管理〉，收錄於黃家齊編譯，《組織行為學》(臺北市：華泰文化事業股份有限公司，2011年1月)，頁28

⁸² Stephen P. Robbins 著，〈組織變革及壓力管理〉，收錄於黃家齊編譯，《組織行為學》，頁28。

產生心跳和呼吸的速度加快、血壓上升等壓力反應；行為上工作滿意度低、增加抽煙、酒精、藥物之濫用等壓力反應。



第四節 家長式領導與壓力反應之關聯

現今職場工作中，越來越多的工作者面臨因工作所帶來的焦慮、倦怠、緊張、壓力等危害身心健康的問題，而工作壓力源與工作本身的性質、工作環境及上級主管領導風格可說是息息相關。⁸³關於組織壓力的原因不只是組織內，還包含組織外。⁸⁴在〈組織壓力的原因—蘇庫爾案例研究〉也發現總體壓力的 33% 是由組織之外的因素，而 67% 的壓力是由於內部因素。組織外的壓力依比例高而低分別包括經濟，家庭，公司政策和工作條件。組織內的壓力主要原因依次是工作量、時間、氣候和領導者，根據一些員工看法，因為他們的老闆不好，會因此讓他們感到壓力。⁸⁵

根據許馨尹整理諸多相關文獻指出，部屬與主管在職場中互動不良的情形，會對於工作者的身心健康產生不良症狀，如疲倦、憂鬱等。⁸⁶此外，主管的領導風格便是其中重要的關鍵因素，低度參與式管理的主管，因為掌握權威、握有較大的影響力，他們的部屬在這樣不良互動情形下，也容易知覺更多的壓力，進而影響員工的身心健康。⁸⁷

在軍事情境的研究中，也顯示出領導者或領導風格會造成部屬的壓力。在孫敏華所做的軍中生活壓力與身心健康之研究，發現國軍官兵的壓力來源與身心健康情形達顯著性正相關，並且影響適應的三大要素之一，環境因素方面涵蓋管教方式，包括主官領導管理方式、幹部關心多寡等。⁸⁸蔡文佩的〈軍校學生壓力感受與其身心反應之探討〉針對入伍新兵進行壓力感受與其身心困擾之探討，入伍新兵壓力分別來自設備環境、領導風格、規定要求與個人因素壓力源，也提到了領導風格

⁸³ 陳皓怡、高尚仁，〈華人家長式領導風格與主管、部屬身心健康之探討〉，頁 4。參見 http://hr.mgt.ncu.edu.tw/conferences/10th_/5-1.pdf，檢索日期 2018 年 5 月 1 日。

⁸⁴ Matteson and Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*, pp. 33-51.

⁸⁵ Dr. Nadeem Bhatti, Amir Hussain Shar, Faiz.M.Shaikh, and Muhammad Suhail Nazar, "Causes of Stress in Organization, a Case Study of Sukkur," *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 11, November 2010, p. 5.

⁸⁶ 許馨尹，〈上級主管傳統性格與其下屬身心健康之關係研究〉(桃園縣：中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2004 年)，頁 2。

⁸⁷ 許馨尹，〈上級主管傳統性格與其下屬身心健康之關係研究〉，頁 2。

⁸⁸ 孫敏華、陳洋洲，〈役男軍中適應量表預測效果及其軍中適應之縱貫研究〉，頁 164。

會帶來壓力感受及影響身心。⁸⁹〈國軍志願役軍官工作壓力之研究〉研究發現軍人整體之工作壓力感受略高於普通的水準，上司採權威式領導、長官們要求相衝突等的壓力水準較高。⁹⁰

企業方面，在〈華人家長式領導風格與主管、部屬身心健康之探討〉一文中認為主管與部屬每天的互動過程中，主管的領導風格會影響部屬的行為或表現。⁹¹威權領導所展現的是威服、專權及貶抑等上對下的單向控制行為，故不利於上司與部屬間雙向的溝通與互動。⁹²吳宗佑、徐瑋伶、鄭伯璦研究中也指出，直屬主管的威權領導會引發部屬產生憤怒等負向情緒的感受。⁹³Chan 等人以大陸廣東省製造業為研究對象，發現威權領導會透過組織自尊對部屬效能產生負向預測效果。⁹⁴

在〈台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯性研究〉中，趙安安、高尚仁根據個人與環境配適模式中的資源—需求配適壓力模式，即環境所提供的資源與員工的期望落差越大，會導致部屬生理、心理、行為上的壓力反應。⁹⁵華人企業領導與部屬間上尊下卑關係中，部屬面對威權領導雖然表現出順從、服從、敬畏反應，但其實可能隱藏忍氣吞聲之壓力。⁹⁶因為員工講求權力平等而不願順從權威的個人現代性，故當遇到威權領導時，勢必會因為落差太大而產生衝突與不適，使得威權領導成為工作壓力源，進而產生種種負面的壓力反應。⁹⁷

陳德富則在〈從威權領導、魅力領導到真誠領導探討華人企業組織之高科技產業高階主管之領導對部屬工作態度之影響〉一文中列舉以鴻海郭台銘為實務案例，

⁸⁹ 蔡文佩、余莉莉、郭重雄，〈軍校學生壓力感受與其身心反應之探討〉，《慈濟護理雜誌》，第 1 卷第 2 期，2002 年 6 月，頁 40。

⁹⁰ 梁成明、羅新興，〈國軍志願役軍官工作壓力之研究〉，《國防管理學報》，第 22 卷第 2 期，2001 年 10 月，頁 1-13。

⁹¹ 陳皓怡、高尚仁，〈華人家長式領導風格與主管、部屬身心健康之探討〉，頁 10。參見 http://hr.mgt.ncu.edu.tw/conferences/10th_/5-2.pdf，檢索日期 2018 年 5 月 1 日。

⁹² 陳皓怡、高尚仁，〈華人家長式領導風格與主管、部屬身心健康之探討〉，頁 10。

⁹³ 吳宗佑、徐瑋伶、鄭伯璦，〈怒不可遏或忍氣吞聲：華人企業主管威權領導與部屬憤怒反應〉，《本土心理學研究》，第 18 期，2002 年 12 月，頁 26-31。

⁹⁴ Simon C. H. Chan, Xu Huang, Ed Snape, and Catherine K. Lam, "The Janus Face of Paternalistic Leaders: Authoritarianism, Benevolence, Subordinates' Organization-Based Self-Esteem, and Performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, No.1, January 2013, pp. 108-128.

⁹⁵ 趙安安、高尚仁，〈台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯〉，《應用心理研究》，第 27 期，2005 年 9 月，頁 114。

⁹⁶ 趙安安、高尚仁，〈台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯〉，頁 111。

⁹⁷ 趙安安、高尚仁，〈台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯〉，頁 111-112。

認為威權領導展現的威服、專權及貶抑等上對下的單向控制行為，不利於上司與部屬間的雙向溝通與互動，因此會使部屬產生憤怒等負向情緒的感受。⁹⁸

綜上可知，不論是企業的員工或者軍隊中的士兵或軍官，主管權威的領導風格是主要常見的壓力源，也會帶給部屬種種的壓力反應或影響其身心健康。本研究根據 Ivancevich 與 Matteson 對壓力的定義，係指外界之事件、情況及動作，對於個人所產生特殊生理或心理上的要求而造成的結果，且此種反應是以個人心理歷程和個人特質為中介變項。⁹⁹在這個定義下，部屬因威權領導中領導者展現的專權作風，即決策時往往由主管做最後決定，並對關鍵訊息與部屬嚴密控制，並且為了樹立威權形象，可能公開地貶抑部屬能力、教誨、及斥責部屬等行為。¹⁰⁰在這樣的情況下，部屬可能會感到不自由、受監控、權益受到剝削、或在被貶抑與斥責的狀況中感到窘迫、丟臉、或心理受傷。¹⁰¹簡言之，威權領導可能會造成部屬心理上的壓力。

另外，在仁慈領導方面，代表著領導者不僅展現出工作上的支持，也會提供非工作上的支持給部屬，例如：幫助部屬解決個人問題、關心部屬的日常生活、以及當部屬的家庭成員有需要時，給予適當的照顧。¹⁰²實證研究發現，當主管展現出仁慈的領導行為時，部屬會展現出較多的順從與感謝，例如：部屬能處在體恤與人際導向的領導底下，甚至當部屬發生重大錯誤時，領導者為了保護部屬，避免公開指責或揭發，其感受到主管支持，將能有效提升工作效能與促進職場健康。¹⁰³陸洛與高旭繁認為在進行職業壓力研究時，應將將獲得上司賞識納入工作壓力源衡量。換言之，領導行為與主管支持對員工工作壓力具有直接影響效果。¹⁰⁴

⁹⁸ 陳德富，〈從威權領導、魅力領導到真誠領導探討華人企業組織之高科技產業高階主管之領導對部屬工作態度之影響〉，《中華管理評論國際學報》，第 16 卷第 4 期，2013 年 11 月，頁 17。

⁹⁹ Matteson and Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*, p. 27.

¹⁰⁰ 樊景立、鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 137。

¹⁰¹ 樊景立、鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 12。

¹⁰² 樊景立、鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 138。

¹⁰³ 蘇英芳、黃賀，〈魅力領導、家長式領導、德性領導與領導效應之研究〉，《中山管理評論》，第 14 卷第 4 期，2006 年 12 月，頁 941。

¹⁰⁴ 陸洛、高旭繁，《組織行為—以人為本，優化管理》(新北市：前程文化事業有限公司，2015 年 5 月)，頁 390。

鄭伯璵與黃敏萍指出德行領導中兩個主要的行為：以身作則與公私分明，在公私分明行為中，領導者會一視同仁的對待部屬，且不會為牟私利而占部屬便宜，甚至會為了組織而犧牲自身的利益，另外還會以身作則，做為部屬表率。¹⁰⁵由於主管能夠以身作則、公私分明及公平對待，除了可以贏得部屬的景仰效法外，部屬也會感受較多的公平、受尊重的知覺、因此產生較多自制、有責任之行為。¹⁰⁶初步實證研究顯示，德行領導與部屬對領導者的認同、信任、主管滿意度，以及部屬情感性承諾有顯著的正向關聯。¹⁰⁷

關於威權領導、仁慈領導、德行領導三者研究，在企業領域的研究上，陳皓怡、高尚仁與吳治富發現不論仁慈領導或德性領導，兩者對部屬反應與態度皆具有正向影響，且當領導者表現出「恩高德高」、「恩高德低」、或者是「恩低德高」時，此三者均可對身心健康產生正面影響。¹⁰⁸相對地，當部屬知覺主管愈多的威權領導時，部屬則會感到事情難以應付、精神緊張，產生種種的健康不良問題，導致工作效率變慢、生活無望等狀況。¹⁰⁹在教育領域的研究上，鄭伯璵、謝佩鴛、周麗芳發現教師角色外行為的解釋效果，以仁慈領導與德性領導最佳，而威權領導的效果較差，故仁慈領導與德性領導較威權領導較有利於員工心理反應舒適及工作態度的提升。¹¹⁰在軍事場域的研究上，許金田、胡秀華、凌孝棊、鄭伯璵、周麗芳針對台灣 215 位軍事領導者與 430 位部屬的研究，也發現仁慈與德行領導對於領導信任、領導滿意具有正向預測效果。¹¹¹羅新興、陳忠虎、陳秀清針對台灣 493 位國防部及各軍種高司幕僚人員為研究對象，亦發現在可信任度、喜歡程度、服從意願方面，

¹⁰⁵ 鄭伯璵、黃敏萍，〈華人企業組織中的領導：一項文化價值的分析〉，《中山管理評論》，第 8 卷第 4 期，2000 年 12 月，頁 583-617。

¹⁰⁶ 鄭伯璵、黃敏萍，〈華人企業組織中的領導：一項文化價值的分析〉，頁 583-617。

¹⁰⁷ 王安智，〈德行領導：本土概念或普同現象？〉，《中華心理學刊》，第 56 卷第 2 期，2014 年 6 月，頁 150。

¹⁰⁸ 陳皓怡、高尚仁、吳治富，〈家長式領導對多國籍部屬身心健康之影響：以華人外派主管為例〉，頁 227。

¹⁰⁹ 陳皓怡、高尚仁、吳治富，〈家長式領導對多國籍部屬身心健康之影響：以華人外派主管為例〉，頁 227。

¹¹⁰ 鄭伯璵、謝佩鴛、周麗芳，〈校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為：轉型式與家長式領導的效果〉，《本土心理學研究》，第 17 期，2002 年 6 月，頁 105-161。

¹¹¹ 許金田、胡秀華、凌孝棊、鄭伯璵、周麗芳，〈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〉，頁 119-149。

仁慈領導與德行領導均顯著高於威權領導。¹¹²

根據以上論述，本研究可以合理推論，威權領導帶給部屬不自由、受監控、被貶抑與斥責等狀況，會讓部屬感到緊張、丟臉、心理受傷、自尊受損，進而可能產生種種壓力反應；仁慈因為在工作上及非工作上給予部屬支持和照顧，會讓部屬產生信任、喜歡、心理舒適及感受到主管支持，進而可能產生較多的順從及感謝，帶來較少的壓力反應；德行領導所彰顯領導者的美德與合宜規範的行為，因領導者能以身作則、公私分明，故會讓部屬景仰和效法，進而可能帶來較少的壓力反應。據此，提出以下研究假設：

假設 1：家長式領導與壓力反應具有顯著關聯。

假設 1-1：威權領導與壓力反應具有顯著正向關聯。

假設 1-2：仁慈領導與壓力反應具有顯著負向關聯。

假設 1-3：德行領導與壓力反應具有顯著負向關聯。



¹¹² 羅新興、陳忠虎、陳秀清，〈領導者類型、追隨者類型與領導效能關係之研究〉，頁 51-60。

第五節 知覺不當督導做為家長式領導與壓力反應的中介效果

一、知覺不當督導與壓力反應之關聯

不當督導與員工壓力反應的研究不少，以 Tepper 觀點，當領導者持續展現敵意言語和非言語行為(不包括身體接觸)，濫用領導權力在公眾嘲笑部屬，使用貶損名稱和恐嚇等行為等，研究顯示這些不當督導會帶來負面影響，例如：部屬會有較低自尊、工作緊張和情緒疲勞、無奈的感覺、自我效能水平和創造力的下降並增加壓力。¹¹³此外，部屬也會透過減少組織承諾來應對不當督導和工作表現，並增加離職意圖與組織的偏差行為減少組織公民行為，此不僅影響組織的競爭力，亦有可能妨害部屬的家庭生活。¹¹⁴

另外，不當督導所帶給組織中部屬的主要成本，因為情緒和身體健康問題，如壓力，抑鬱症，睡眠障礙和精神疾病。¹¹⁵除了受害者遭受物理問題時，往往會發展缺乏自尊，個人信心的喪失，動力不足，變得焦慮或急躁，或可能求助於藥物減輕他們的症狀。¹¹⁶此外，當員工無法滿足工作期望時，他們經常被他們的主管嘲笑並嚴厲地對待，當他們受到這種類型的虐待時，員工會變得缺乏自信，覺得無價值或無能，因而可能導致極端的工作壓力。¹¹⁷

在〈主管不當督導與部屬負向情感關係之研究：以情緒智力為干擾變數〉中，研究發現當主管不當督導程度越高時，部屬負向情感的程度就越高。¹¹⁸Weiss 與 Cropanzan 的情感事件理論指出，企業的工作環境特徵將會引發出正面或負面的工作事件，且這些環境特徵將會影響人們的情感，甚至是工作態度以及行為。

¹¹⁹Mignonac 與 Herrbach 的研究發現負向的工作事件與負向情感的形成有所連結。

¹¹³ Tepper, "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda," pp. 261-289.

¹¹⁴ 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 194-199。

¹¹⁵ 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 194-199。

¹¹⁶ 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 194-199。

¹¹⁷ 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 194-199。

¹¹⁸ 賴淑女、陳淑貞、王孝文，〈主管不當督導與部屬負向情感關係之研究：以情緒智力為干擾變數〉《多國籍企業管理評論》，第 8 卷特刊，2014 年 12 月，頁 24。

¹¹⁹ Howard M. Weiss and Russell Cropanzano, "Affective Events theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol. 18, 1996, pp. 1-74.

而不當督導即是一種負向的工作事件。不當督導使組織成員產生焦慮的心理壓力。憤怒被定義為一種情緒狀態，包括煩惱感，刺激，憤怒和憤怒，而焦慮被定義為情緒反應，包括緊張和憂慮的感覺。¹²⁰

在〈怒不可遏？或忍氣吞聲？華人企業中主管威權領導行為與部屬憤怒情緒反應的關係〉中，吳宗祐、徐瑋伶與鄭伯壘研究指出，主管不當督導行為，會使部屬感到內心傷痛、壓力及倦怠等不舒服感覺。若長期處於這樣的負向心理狀態，則容易在工作上感受到疲憊與壓力，並不再願意為工作付出心力，當遇到困難時，也會對工作失去熱忱而無法再堅持下去。¹²¹

黃識維在〈不當督導對工作壓力與工作倦怠感影響〉之研究中，發現不當督導會正向影響工作壓力。由此研究結果可知，員工知覺不當督導越多，則產生的工作壓力也就越大。¹²²黃新福、黃鉉斌在〈主管不當督導對部屬的工作壓力與工作倦怠影響之研究—以空軍司令部勤務中隊為對象〉的研究中，將主管的不當督導視為壓力源，探討其對部屬壓力反應之影響，結果發現主管不當督導與部屬工作壓力具有顯著正相關。¹²³

王翊安、吳守從在〈負向情感特質與身心健康、偏差行為關係之探討：以不當督導為中介變項〉，也發現不當督導與個人身心健康呈負向關係，且不當督導與職場偏差行為呈正向關係；¹²⁴郭建志、蔡育菁在〈組織挫折與職場退縮：主管不當督導與工作內外控之研究〉，結果發現不當督導則會影響工作者的組織挫折，並透過組織挫折進一步影響職場退縮；¹²⁵蘇證中〈主管不當督導與員工身心健康：挫折

¹²⁰ Karim Mignonac and Oliver Herrbach, "Linking work events, affective states, and attitudes: An Empirical Study of managers' emotions," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, Issue 2, December 2004, pp. 221-240.

¹²¹ 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘，〈怒不可遏或忍氣吞聲：華人企業主管威權領導與部屬憤怒反應〉，頁 26-31。

¹²² 黃識維，〈不當督導對工作壓力與工作倦怠感影響之研究〉（彰化市：大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文，2012年6月），頁10。

¹²³ 黃新福、黃鉉斌，〈主管不當督導對部屬的工作壓力與工作倦怠影響之研究—以空軍司令部勤務中隊為對象〉，《管理資訊計算》，第3卷特刊，2014年10月，頁202。

¹²⁴ 王翊安、吳守從，〈負向情感特質與身心健康、偏差行為關係之探討：以不當督導為中介變項〉，《觀光與休閒管理期刊》，第5卷2期，2017年12月，頁9。

¹²⁵ 郭建志、蔡育菁，〈組織挫折與職場退縮：主管不當督導與工作內外控之研究〉，《中華心理學刊》，第54卷第3期，2012年9月，頁293-313。

攻擊假說之應用)，研究也顯示不當督導行為越多，員工會產生越多的反應方式(直接攻擊、間接攻擊、退縮行為)，而且員工對主管展現越多反應行為時，員工的身心健康也會越差；¹²⁶

許境頤、江彧慈在〈「罵」有用嗎？以資源保存理論看不當督導對部屬的影響〉一文中，研究結果顯示，在控制共事年資、與主管性別相同與否和社會期許等變項後，不當督導會透過工作倦怠進而影響工作投入。¹²⁷王翊安、廖瑞原、林慧萱的〈探討不當督導對工作績效及工作家庭衝突的影響：勤勉性與合群性之干擾效果〉則依據資源保存理論，認為不當督導可視為工作壓力源，進而產生資源損耗，惟知覺不當督導因人而異，也因此行為反應有所不同。¹²⁸此外，在梁欣光〈不當督導與部屬的主管導向偏差行為之關聯性：道德疏離的中介角色與道德認定的調節角色〉中，甚至發現不當督導會透過道德疏離的機制，促發部屬針對主管展開報復行為。¹²⁹

綜合上述，當部屬與主管互動時，不當督導的主管會以具敵意的語言或非語言行為回應，部屬可能在心理上感覺到自尊受損，認為自己不受尊重，因而增加壓力感受。在面對不當督導時，個體無法改變主管，於是只能改變自己，這個改變可以是個體面對外在環境刺激或威脅時產生的生理反應，也可以是因為無法因應環境要求而產生的負面感覺或信念，簡言之，不當督導受害者會產生高度的心理壓力，包含負面思考與負面情緒（如焦慮、憂鬱、情緒耗竭）。¹³⁰尤有甚者，在〈在第三者對代理主管不當督導的反應行為：情感與認知機制的中介影響〉一文中，陳淑貞、楊美玉進一步發現，即使未親身經歷，透過觀察或是聽聞主管不當督導之第三者（亦即代理主管不當督導之經歷），會因第三者自己的情感與認知上的改變，而影

¹²⁶ 蘇證中，〈主管不當督導與員工身心健康：挫折攻擊假說之應用〉(桃園縣：中原大學心理學研究所碩士論文，2015年1月)，頁1-2。

¹²⁷ 許境頤、江彧慈，〈「罵」有用嗎？以資源保存理論看不當督導對部屬的影響〉，《人力資源管理學報》，第13卷第1期，2013年3月，頁81-104。

¹²⁸ 王翊安、廖瑞原、林慧萱，〈探討不當督導對工作績效及工作家庭衝突的影響：勤勉性與合群性之干擾效果〉，《人力資源管理學報》，第16卷第4期，2016年12月，頁81-102。

¹²⁹ 梁欣光，〈不當督導與部屬的主管導向偏差行為之關聯性：道德疏離的中介角色與道德認定的調節角色〉，《組織與管理》，第11卷第1期，2018年2月，頁21。

¹³⁰ 許金田、胡秀華、凌孝棊、鄭伯壘、周麗芳，〈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〉，頁119-149。

響第三者對特定目標對象的行為。¹³¹簡言之，當第三者產生如同自己被不當督導般的同理心感受時，經歷代理主管不當督導行為之第三者的壓力感受，因此會對加害者（主管）展開負向的主管導向偏差行為。¹³²

由於既有文獻中，大多支持不當督導與壓力反應有正向的關係，根據前述理由，本研究認為不當督導對壓力反應具正向的關係，亦即部屬知覺到的不當督導程度愈強，壓力反應會越高。本研究提出如下的假設：

假設 2：知覺不當督導與壓力反應具有顯著正向關聯。

二、家長式領導與知覺不當督導之關聯

在《組織行為研究在台灣：回顧與展望》一書中，黃敏萍於〈組織領導〉中歸結家長式領導的研究結果，家長式領導對於部屬反應具有顯著且獨特的解釋力；仁慈、威權、德行領導的互動，對於部屬反應也有顯著影響；部屬的權威取向價值觀對於家長式領導的效果具有調節作用；部屬反應確為家長式領導與部屬效能關係的中介變項。¹³³由此可知，家長式領導透過部屬反應產生了領導影響力。這些部屬反應在樊景立、鄭伯壘在〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉文章已經做說明：威權、德行、仁慈的家長式領導行為會相對應產生敬畏順從、感恩圖報和認同效法，這三者的部屬反應都是屬於領導之正向影響。¹³⁴

然而，後續大多數的實證研究，反倒卻證實家長式領導中威權領導帶來的負向影響，例如：直屬主管的威權領導會透過部屬信任主管影響工作滿意度與組織承諾；¹³⁵透過上下關係品質影響組織公民行為。¹³⁶另外，吳宗祐、徐瑋伶及鄭伯壘進一步檢

¹³¹ 陳淑貞、楊美玉，〈在第三者對代理主管不當督導的反應行為：情感與認知機制的中介影響〉，《人力資源管理學報》，第 16 卷第 2 期，2016 年 6 月，頁 1-23。

¹³² 陳淑貞、楊美玉，〈在第三者對代理主管不當督導的反應行為：情感與認知機制的中介影響〉，頁 1-23。

¹³³ 黃敏萍，〈組織領導〉，收錄於鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳主編，《組織行為研究在台灣：回顧與展望》(第二版)(台北市：華泰文化事業股份有限公司，2007 年 9 月)，頁 262。

¹³⁴ 樊景立、鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 126-180。

¹³⁵ 吳宗祐，〈主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果〉，頁 12。

¹³⁶ 許金田、胡秀華、凌孝棊、鄭伯壘、周麗芳，〈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〉，頁 119-149。

視威權領導與部屬憤怒情緒間的關係，也發現當領導者越展現其威權行為，部屬因為忌於領導者的權力關係，常常選擇忍氣吞聲，克制自己憤怒的情緒。¹³⁷這也意味著威權領導可能會讓人有口服心不服的狀況產生。況且一般大眾或研究者對威權領導的刻板印象，也常受西方學者的影響，而視之為是一種負向領導行為，或將其連結至黑暗面領導風格（如不當督導），¹³⁸甚至對於威權領導汙名化的澄清與否，學界中至今仍持不同看法。例如：彭台光在〈年屆二十的家長式領導理論需要精密的體檢〉中，認為這是一個實徵議題，應該讓更多證據說話，故覺得林姿葶、鄭伯壘及周麗芳在〈家長式領導：回顧與前瞻〉一文中不用特別提出說明。¹³⁹近來，吳宗祐、廖紘億在〈華人威權領導總是導致部屬負面結果嗎？由「不確定管理理論」探討威權領導對分配不公平與程序不公平之交互作用與部屬工作滿意度之關係的調節效果〉研究發現，當主管威權領導越強，主管不當督導與部屬之組織偏差行為關係也越弱，不僅擺脫華人威權領導總是導致員工負向反應的想法，轉而思考威權領導可能帶來的正向效益。¹⁴⁰

在〈威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向〉則認為威權領導和不當督導兩者不能混為一談的學者，歸結共有兩項理由分別是動機和意圖的不同，而兩者的相同處在於貶抑行為的部分。根據 Tepper 不當督導的定義指的是部屬對於主管持續展現具敵意性的口語或非口語行為所產生的知覺，但不包含肢體上的接觸或衝突，其內涵著重於言語上的攻擊與態度上的輕蔑，這部分與威權領導的貶抑行為雷同。¹⁴¹從行為展現的層面看來，例如：操弄部屬（不當督導測量題項：「我的主管不因我完成困難的工作而對我有所肯定」；威權領導測量題項：「他會貶低我在工作上的貢獻」）、置部屬於難堪的處境（不當督導測量題項：「我的主管對待我粗魯無

¹³⁷ 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘，〈怒不可遏或忍氣吞聲：華人企業主管威權領導與部屬憤怒反應〉，頁 30-31。

¹³⁸ 林姿葶、鄭伯壘、周麗芳，〈家長式領導：回顧與前瞻〉，頁 147-177。

¹³⁹ 彭台光，〈年屆二十的家長式領導理論需要精密的體檢〉，《本土心理學研究》，第 42 期，2014 年 12 月，頁 88。

¹⁴⁰ 吳宗祐、廖紘億，〈華人威權領導總是導致部屬負面結果嗎？由「不確定管理理論」探討威權領導對分配不公平與程序不公平之交互作用與部屬工作滿意度之關係的調節效果〉，《中華心理學刊》，第 55 卷第 1 期，2013 年 3 月，頁 5。

¹⁴¹ 周婉茹、鄭伯壘、連玉輝，〈威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向〉，頁 165-189。

禮」；威權領導測量題項：「若不遵照他的原則辦事，我會受到嚴厲的處罰」)。而實證研究也發現，兩者有中高度的相關。¹⁴²

另外，不可否認的是因為華人基於家族主義的文化傳統，依循尊尊原則，注重等級制度，上下關係明顯地不平衡，權力距離極大。¹⁴³而在這些因素下，因領導者認為自己對部屬有絕對的權威與控制，可以要求部屬必須毫無疑問地服從指示，因此在華人樣本中有以權威領導來探討不當督導的形成機制。¹⁴⁴在〈主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果〉一文中也提到，在華人社會中，因為高權力距離及上下權利義務不對等的情況下，唯有領導者握有資源與支配權，故傾向展現威權領導以期待部屬能完成目標或任務。¹⁴⁵若領導者知覺到部屬不順從反應時，因此會形成角色期待落差，進一步便會採取更專權、嚴肅、監控、操弄訊息、績效要求、教誨等威權領導行為，以促使部屬表現出符合領導者角色期待之順從行為。¹⁴⁶循此，部屬也會因為這樣高權力距離文化的脈絡下，對於社會中不平等的權力分配以及組織代理人行使權力的行為之接受度與容忍度較高和逆來順受。¹⁴⁷

雖然我們不能武斷地說所有的威權領導者都會表現出不當督導的行為，但在華人文化中，上位者相信嚴格的教育是對下一代最好的鞭策，此種「恨鐵不成鋼」的信念相當普遍。在此氛圍與信念下，斥責總是多過於鼓勵，即便表現不錯也很少會得到讚美。若是採用此種信念教育部屬，則主管的行徑就很像不當督導行為。¹⁴⁸據此，以部屬來說，若根據知覺的過程，因為其接近性、相似性、類推性、接連化

¹⁴² 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 205。

¹⁴³ 黃敏萍，〈組織領導〉，收錄於鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳主編，〈組織行為研究在台灣：回顧與展望〉(第二版)，頁 261。

¹⁴⁴ Bor-Shiuan Cheng, Li-Fang Chou, Tsung-Yu Wu, Min-Ping Huang, and Jiing-Lih Farh, "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations," *Asian Journal of Social Psychology*, No. 7, March 2004, pp. 89-117.

¹⁴⁵ 吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘，〈主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果〉，《本土心理學研究》，第 30 期，2008 年 10 月，頁 65-115。

¹⁴⁶ 吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘，〈主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果〉，頁 65-115。

¹⁴⁷ 蔡孟穎，〈不當督導對員工組織承諾影響：權力距離為干擾效果〉，《多國籍企業管理評論》，第 7 卷第 2 期，2013 年 9 月，頁 141。

¹⁴⁸ 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 205。

和單純化這些原則，進而影響把家長式領導的理解判斷是一種不當督導確實是有這個可能的。加上當主管在貶抑部屬這方面特別多時，因為否定或貶低個人的價值，自然對個人自尊的威脅，甚至讓部屬覺得沒有面子。在華人社會中，特別重視人情和面子，所以「不顧面子」是一件不可思議的事，不顧自己的面子，幾乎是「無恥」；而不顧他人的面子，則可說是「無禮」。¹⁴⁹基此，當主管展現威權領導在這些上面特別多時，可以合理推斷自然也會讓部屬知覺到較多的不當督導連結更強烈。¹⁵⁰近來，周婉茹等人將威權領導區分為並存的專權與尚嚴領導，並證實若主管僅單純的表現其嚴厲與監控的一面，而忽略對部屬的體貼與支持，可能弱化部屬的心理賦能感。¹⁵¹

在家長式領導來說，使其發生領導影響力的不僅只有權威性影響力，還有仁慈和德行領導。林姿葶鄭伯堦在〈華人領導者的噓寒問暖與提攜教育：仁慈領導之雙構面模式〉中提到，華人傳統社會中強調上下間的角色關係與義務，認為上下位者間具有不對等的權力關係。在封建的父權家長制度之運作下，家族的權力往往是集中在家父長手中，擁有清楚而強大的威權，但也有照顧、體諒子女的道德責任，除了重視與部屬的工作關係外，亦關心部屬的私人生活，包括交友、擇偶、健康及生活上的噓寒問暖。¹⁵²

鄭秀貴、高麗娟在〈威權、仁慈、德性家長式領導：李瑞麟教練之個案研究〉中提到，李瑞麟教練以一致的嚴格與標準來規範球員的行為，在訓練與比賽時出現雖多次責備球員的行為，也是為了求好的表現。但針對被責罵過的球員，私底下也會找機會安撫並做溝通，建立球員的自信心，日常生活更關心球員身體的營養及健康，有病痛甚至親自帶球員就醫，對球員生涯發展的規劃給予關懷與鼓勵，因此讓球員心理上有安全感、被接受感、歸屬感，願意為團隊共同的目標打拼。¹⁵³除此之

¹⁴⁹ 許功餘，〈華人性格與行為之關連性的內隱理論及其對人際互動的影響〉，《本土心理學研究》，第 27 期，2007 年 2 月，頁 20。

¹⁵⁰ 蔡孟穎，〈不當督導對員工組織承諾影響：權力距離為干擾效果〉，頁 132。

¹⁵¹ 周婉茹、周麗芳、鄭伯堦、任金剛，〈專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果〉，頁 268。

¹⁵² 林姿葶、鄭伯堦，〈華人領導者的噓寒問暖與提攜教育：仁慈領導之雙構面模式〉，頁 253-302。

¹⁵³ 鄭秀貴、高麗娟，〈威權、仁慈、德行家長式領導：李瑞麟教練之個案研究〉，《北體學報》，第

外，戰國時的吳起的事蹟，也常為人所稱道，他雖身為大將，但卻跟士兵同甘共苦，穿一樣的衣服，吃一樣的食物，睡覺也和士兵一樣睡在地上；行軍時走路，絕不騎馬，並且親自背負乾糧，甚至還親自跪下來為一個士兵吸膿，全軍上下無不感動。也因為他愛兵如子，故深得將士們的擁戴，使得士兵願意為他奮力殺敵。¹⁵⁴

〈仁慈領導一定能讓部屬產生組織公民行為嗎？領導者操弄意圖知覺與部屬信任的中介式調節作用〉也提到，不論知覺操弄意圖的高低，仁慈領導與信任組織與信任主管呈現顯著的正向關係，顯示仁慈領導確實能提升部屬對主管與對組織的信任，但相較於低度知覺操弄意圖而言，部屬知覺領導者的高度操弄意圖的話，確實會降低部屬的信任，但不至於對仁慈領導與組織失去信任，就長期而言，仁慈領導者應儘量展現真誠仁慈的一面，避免過度的操弄；¹⁵⁵由此可推論，當主管如果展現越多的仁慈領導時，部屬在工作上或非工作上受到越多關心照顧，便會有安全感、歸屬感、受到尊重，願意為團體或領導者打拚或付出，故合理推斷知覺不當督導程度便會減低。

在德行領導方面，〈德行領導：本土概念或普同現象〉，詳細討論了德行領導的文化根源、運作機制及行為展現，使用華人文化中的個人修養與德治傳統，來描繪所謂「以德服人」的影響機制，在家長式領導三元模式中，威權、仁慈兩者比較像是與部屬互動時的實際作風，但德行領導並不來自神授、威勢、武力或授權，而自於臣民對於擁有良好德行者的甘心順從。¹⁵⁶初步研究顯示，德行領導的確與部屬對領導者的認同、信任主管滿意度，以及部屬情感性承諾、工作績效和組織公民行為展現有顯著的正向關聯。¹⁵⁷發現華人德行領導者對於部屬的影響力，皆是來自於部屬對於領導者的高度認同與肯定，願意將其視為行為楷模，向其學習該如何實踐德行，共享非文化特有的運作機制。¹⁵⁸

16期，2008年12月，頁166。

¹⁵⁴ 司馬遷著，收錄於王雲五主編，《史記》（上海市：商務印書館，1930年）。

¹⁵⁵ 林家五、胡宛仙、施建彬，〈仁慈領導一定能讓部屬產生組織公民行為嗎？領導者操弄意圖知覺與部屬信任的中介式調節作用〉，《臺大管理論叢》，第27卷第3期，2017年9月，頁48。

¹⁵⁶ 王安智，〈德行領導：本土概念或普同現象〉，頁154。

¹⁵⁷ 王安智，〈德行領導：本土概念或普同現象〉，頁150。

¹⁵⁸ 王安智，〈德行領導：本土概念或普同現象〉，頁153。

〈近朱者不赤，近墨者必黑？—第一線服務人員的同儕效應及德行領導與個人自尊的調節效果〉提到，當員工觀察到領導者為人正直盡責，不會為了私利而做出侵害他人的行為，並且以身作則，可視為角色楷模，他們會尊重、順從領導者，將此價值內化，願意仿效領導者的言行，習得其正直盡責，展現有所為、有所不為的行為，此舉可幫助領導者管束部屬的行為，以符合社會期望之道德標準。¹⁵⁹由此可知，一個有德的領導者，不但僅是內化自己，還能收到風行草偃之效。

〈部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探〉，透過訪談資料的彙整分析後發現，當部屬與主管互動時，其知覺主管領導行為所考慮到的因素計有以下四項：「品格風範」(德)、「關懷可親」(情)、「酬賞協助」(益)與「管理要求」(御)。¹⁶⁰另外，主管「品格風範」也是部屬優先考量為先的階層現象，亦即如果部屬知覺到主管品格風範欠佳時，則主管關心部屬、協助部屬的行為就會被知覺成「假關心」、「別有用心」，進而形成負向的知覺。但相反地，當部屬知覺到主管有較佳的品格風範時，則主管的關心部屬、協助部屬的行為就會產生正向的知覺。¹⁶¹基此推論，當主管展現出較多的德行領導時，部屬知覺不當督導的程度便較低，繼而產生較低的壓力反應。基於以上論述，故本研究提出假設如下：

假設 3：家長式領導與知覺不當督導具有顯著關聯。

假設 3-1：威權領導與知覺不當督導具有顯著正向關聯。

假設 3-2：仁慈領導與知覺不當督導具有顯著負向關聯。

假設 3-3：德行領導與知覺不當督導具有顯著負向關聯。

¹⁵⁹ 高鳳霞，鄭伯壘，黃敏萍，〈近朱者不赤，近墨者必黑？—第一線服務人員的同儕效應及德行領導與個人自尊的調節效果〉，《中華心理學刊》，第 57 卷第 2 期，2015 年 6 月，頁 159。

¹⁶⁰ 王榮春、陳彰儀，〈部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探〉，《應用心理學研究》，第 20 期，2003 年 12 月，頁 194-195。

¹⁶¹ 王榮春、陳彰儀，〈部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探〉，頁 194-195。

三、知覺不當督導對家長式領導與壓力反應的中介效果

從壓力與工作整合模式觀點來看，個人對於組織內及組織外的壓力源加以解釋及評估後，因此產生生理、心理及行為上的壓力反應結果，最後造成生病。¹⁶²本文所探討的家長式領導在此模式中即是組織內的壓力源，使個人知覺到不當督導是部屬工作壓力知覺，因此產生壓力反應的初步結果及最終後果。據此，在此模式下，知覺不當督導即是理論上所界定的中介因子，因為預測因子(組織內的壓力源家長式領導)，並不會必然自動的成為實際壓力源，而必須經由個人知覺壓力，才會產生結果因子(壓力初步結果和最終後果)。故本研究推論知覺不當督導在壓力整合模型中扮演一個機制，可作為家長式領導與壓力反應之間的中介效果。另外，在Tepper的不當督導模型中，主管知覺不公平、心理契約違背會透過不當督導影響部屬的態度、抗拒、攻擊與偏差行為、表現貢獻、心裡痛苦、家裡幸福，也說明了不當督導當作中介的作用。¹⁶³根據上述分析，故本研究提出假設如下：

假設 4：知覺不當督導對家長式領導與壓力反應具有中介效果。

假設 4-1：知覺不當督導對威權領導和壓力反應具有中介效果。

假設 4-2：知覺不當督導對仁慈領導和壓力反應具有中介效果。

假設 4-3：知覺不當督導對德行領導和壓力反應具有中介效果。



¹⁶² Matteson and Ivancevich, *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*, p. 27.

¹⁶³ Tepper, "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda," pp. 261-289.

第三章 研究方法

第一節 研究流程

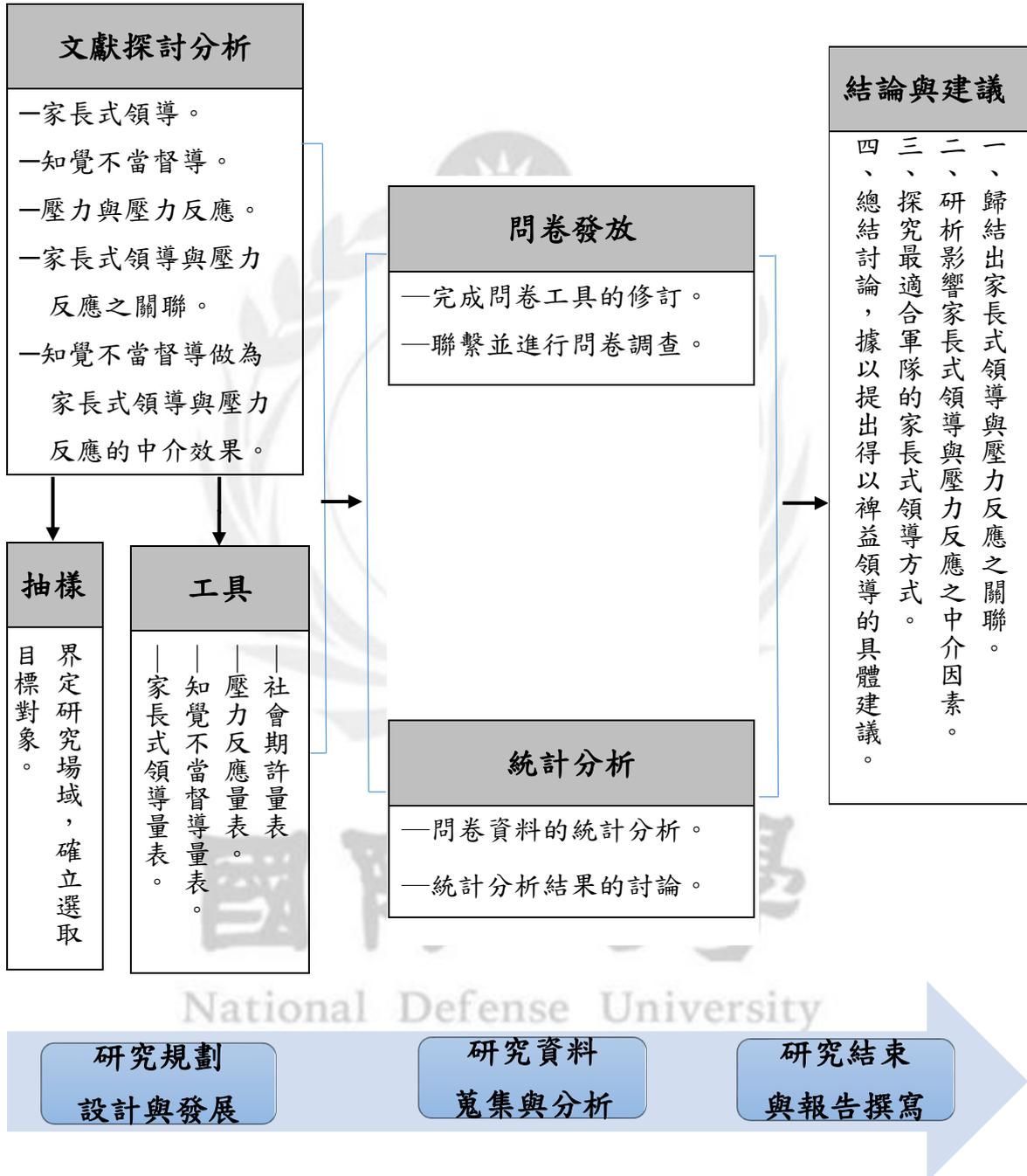


圖 3-1 研究流程圖

第二節 研究對象與抽樣

一、研究對象

本研究因為人力、時間及經費有限的情況下，在樣本的選取上以中部地區陸軍部隊志願役士兵為研究對象，至於其他地區和軍種則不包括在其範圍內。

二、抽樣

(一).抽樣單位

抽樣單位為研究者曾服務之三個單位，包含戰鬥單位、非戰鬥單位及新訓部隊。

(二).抽樣方法與程序

採便利抽樣，以委託施測的方式進行資料蒐集。在資料蒐集時，委託者會獲得一套置於紙袋中的問卷，並轉交志願役士兵填答。對於委託者及其問卷填答者，研究者皆附上問卷填答說明，以確保委託者及問卷填答者確實瞭解整個施測的流程與要求。問卷填答完畢後，委託者收齊問卷並將牛皮紙袋彌封。最後，將彌封的牛皮紙袋親自交回給研究者。

1.前測

施測共分兩階段進行：第一階段為前測，第二階段為正式施測。前測是測試問卷題目訊息之表達是否清楚，以及初步分析問卷的信度和效度。測施對象為正式施測單位其中的一個戰鬥單位連隊，合計發放 70 份紙本問卷，回收 70 份問卷，獲得有效問卷共 70 份，有效回收率為 100%。

2.正式施測

本研究是以中部地區志願役士兵為研究對象，總計發出 400 份，經回收問卷數為 371 份，回收率 92.7%；回收問卷中剔除 29 份填答不完整之問卷，計有效問卷共 348 份。

(1)性別

本研究的調查對象，男性有 312 人，佔總體的 89.7%；女性 36 人，佔 10.3%。

(2)年齡

以 21-25 歲為最多，有 257 人，佔總體的 73.9%；其次為 20 歲以下，有 50 人，佔 14.4%；再其次為 26-30 歲，有 35 人，佔 10.1%；最後為 31 歲以上，有 6 人，佔 1.7%。

(3)單位

以戰鬥單位為最多，有 200 人，佔總體的 57.5%；其次是戰鬥支援單位，有 121 人，佔 34.8%；最少為新訓部隊，有 27 人，佔 7.8%。

(4)階級

以上兵為最多，有 204 人，佔總體的 58.6%；其次是一兵，有 78 人，佔 22.4%；最少為二兵，有 66 人，佔 19.0%。

(5)服務年資

1-5 年為最多，有 226 人，佔總體的 64.9%；其次是未滿 1 年，有 108 人，佔 31.0%；再其次是 6-10 年，有 13 人，佔 3.7%；最少為 10 年以上，有 1 人，佔 0.3%。

(6)學歷

高中(職)為最多，172 人，佔 49.4%；其次是大學，有 135 人，佔總體的 38.8%；再其次是專科，有 35 人，佔 10.1%；最少為國中和碩(博)士，各有 3 人，各佔 0.9%。

(7)婚姻

已婚者為 19 人、佔 5.5%；未婚者為 329 人，佔 94.5%。顯示樣本婚姻狀況中，以未婚者居多。

(8)連長性別

本研究的調查對象的連長，男性有 315 人，佔總體的 90.5%；女性 33 人，佔 9.5%。

(9)與連長共識時間

未滿 1 年為最多，有 181 人，佔總體的 52.0%；其次是 1-5 年，有 157 人，佔 45.1%；最少為 6-10 年和 10 年以上，各有 5 人，各佔 1.4%。

表 3-1 樣本特性表

人口變項	類別	次數	小計	百分比
性別	男性	312	348	89.7%
	女性	36		10.3%
年齡	20 歲以下	50	348	14.4%
	21-25 歲	257		73.9%
	26-30 歲	35		10.1%
	31 歲以上	6		1.7%
單位	戰鬥單位	200	348	57.5%
	戰鬥支援單位	121		34.8%
	新訓部隊	27		7.8%
階級	二兵	66	348	19.0%
	一兵	78		22.4%
	上兵	204		58.6%
服務年資	未滿 1 年	108	348	31.0%
	1-5 年	226		64.9%
	6-10 年	13		3.7%
	10 年以上	1		0.3%
學歷	國中	3	348	0.9%
	高中(職)	172		49.4%
	大學	135		38.8%
	專科	35		10.1%
	碩(博)士	3		0.9%
婚姻	已婚	19	348	5.5%
	未婚	329		94.5%
連長性別	男性	315	348	90.5%
	女性	33		9.5%
與連長共識時間	未滿 1 年	181	348	52.0%
	1-5 年	157		45.1%
	6-10 年	5		1.4%
	10 年以上	5		1.4%

第三節 研究架構

本研究根據前述文獻探討以及假設推導的過程，描繪出本研究之研究架構圖，研究主題為家長式領導與壓力反應關係之研究，又以知覺不當督導為中介變項。本次的研究架構圖如下(圖 3-1)：

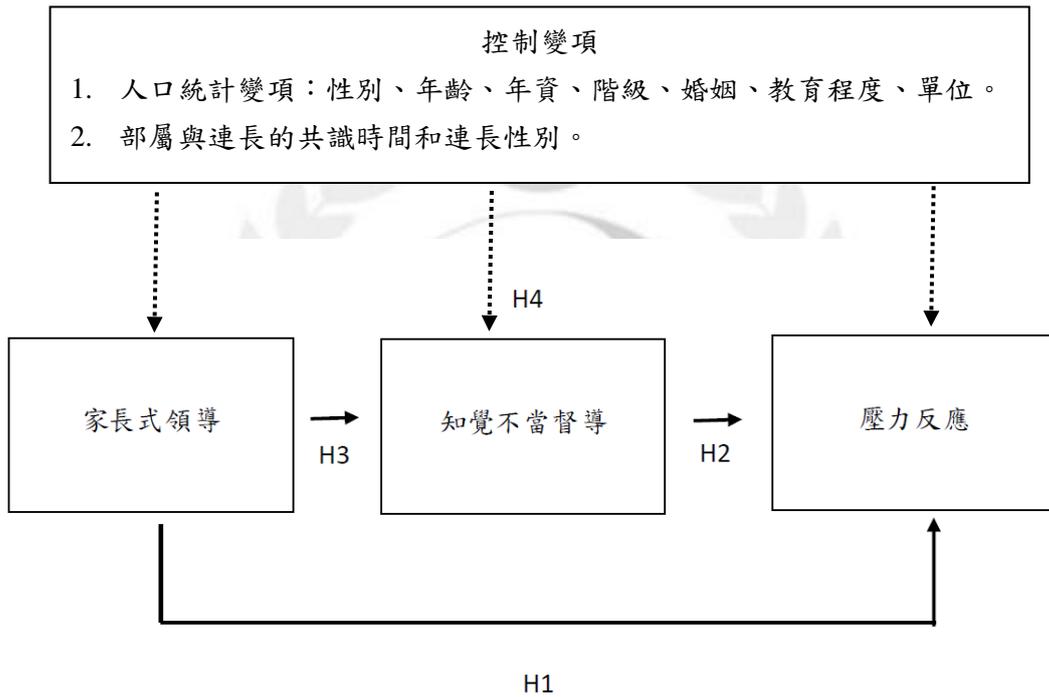


圖 3-2 研究架構圖

第四節 調查與分析工具

一、調查方法

本研究主要以「問卷調查法」為主，由研究者經由面對面，向一群受訪者發放問卷所得到的答案，據以推估群體對某些特定問題的態度或行為反應，能夠在最短時間內蒐集到最多且嚴謹的量化資料，進行敘述性統計、信度與因素分析。

二、測量工具

(一)家長式領導量表

本研究的領導行為為家長式領導，源自鄭伯壘等人於 2000 年所編製的家長式領導量表測量，此量表以結構方程式檢驗三元模式的適合度與內在因素結構的有效性；經由統計分析顯示，家長式領導之威權、仁慈與德行領導之各分量表均呈現出切合理論的因素結構，具有良好的內部一致性與外部效度，且其因素結構亦具有相當的穩定性。¹其後經鄭伯和周麗芳的學生林伯穎於〈多組織層級家長式領導效能之探討：以軍事組織為例〉一文中，將其改編適用於軍事情境的用語，經探索性因素分析得到仁慈、威權、德行領導三大向度；內部一致性信度分析，仁慈、威權、德行領導的 Cronbach's α 分別為 .96、.88、.95，顯示此量表依舊有良好信效度。²因林伯穎量表在軍事情境，與本研究對象符合，故直接採取之，為本研究問卷第一部份。對應題項為問卷第一部份的第 1 到 30 題，採用 Likert 五點計分法依「從未如此」、「很少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」及「經常如此」等選項，分別給予 1 至 5 分，加總後即為得分，由受試者依其主觀認知作答，得分愈高表示家長式領導程度越高。

1. 預試的信度

經本研究預試，「家長式領導」整體構面 Cronbach's α 值為 .810；「仁慈領導」構面 Cronbach's α 值為 .761，檢視題目與總分之相關，發現第 8 題「連長會為我

¹ 鄭伯壘、周麗芳、樊景立，〈家長式領導：三元模式的建構與測量〉，頁 3-64。

² 林伯穎，〈多組織層級家長式領導效能之探討：以軍事組織為例〉（臺北市：台灣大學理學院心理學研究所碩士論文，2008 年 6 月），頁 80。

規劃在軍涯中未來的發展」與總分相關過低($r=.348$)，因此刪除第 8 題，重新進行信度分析。刪題後剩餘 9 題之 Cronbach's α 值為 .956，具可接受之信度；「威權領導」構面 Cronbach's α 值為 .719，具可接受之信度，但發現第 14 題、第 15 題、第 17 題、第 18 題、第 19 題、第 20 題與總分相關過低($r=.462$ ； $r=.440$ ； $r=.420$ ； $r=.454$ ； $r=.488$ ； $r=.467$)，故刪除此六題，重新進行信度分析。刪題後剩餘 4 題之 Cronbach's α 值為 .782，具可接受之信度；「德行領導」構面 Cronbach's α 值為 .767，發現第 25 題「連長不貪求不法所得」與總分相關過低($r=.315$)，因此刪除第 25 題，刪除後剩餘 9 題 Cronbach's α 值為 .948，具可接受之信度。最後，重新針對「家長式領導」進行信度分析，整體構面 Cronbach's α 值提升為 .877。

2. 預試的效度

本量表經 Cronbach's α 分析刪題後，進行探索性因素分析以檢驗各變項的因素(構面)與題項的歸類是否與研究者編撰量表與文獻相同。本資料 Barlett 球形檢定結果顯示，變項間彼此並非無關($\chi^2=1671.878$, $df=253$, $p<.001$)，而 KMO 則為 0.863，顯示此資料適合進行因素分析。特用特徵值大於一法則，應該取三個因素，依據陡坡圖則應該取三個因素；由於以特徵值大於一常會造成因素數目高估，³因此依據陡坡圖取三個因素。以主軸法(principle axis)抽取三個因素，進行最優斜交轉軸(promax)，因素負荷量如表 3-2 所示。由表 3-2 可見，第一個因素包含九題，其內容多與德行領導有關(如「28.連長心胸開闊，不會斤斤計較。」、「24.連長能夠以身作則」)，因此將其命名為「德行領導」；第二個因素包含十題，其內容多與仁慈領導有關(如「6.連長對我的照顧會擴及到我的家人。」、「7.連長關懷我私人的生活與起居。」)，因此將其命名為「仁慈領導」。第三個因素包含四題，其內容多與威權領導有關(如「12.當任務目標無法達成時，連長會嚴詞要求我做解釋。」、「13.對我執行任務的情形，連長會進行控管。」)，因此將其命名為「威權領導」。此三個因素特徵值分別為德行領導 11.239、仁慈領導 3.075、威權領導 2.196，共可解釋

³ Leandre R. Fabrigar, Duane T. Wegener, Robert C. MacCallum, and Erin J. Strahan, "Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research," *Psychological methods*, Vol. 4, No. 3, September 1999, pp. 272-299.

71.784%的變異，且因素負荷量皆大於 0.3 且沒有「重複負荷」(cross loading)問題。

表 3-2 刪題後之家長式領導因素分析

因素	因素構面內容	因素負荷	轉軸後平方負荷量		Cronbach's α
			特徵值	解釋變異量	
德行領導	28.連長心胸開闊，不會斤斤計較。	1.152	11.239	48.865	.948
	24.連長能夠以身作則。	1.147			
	22.連長做事有擔當，不會推諉卸責。	1.078			
	30.連長不偏袒與自己親近的部屬。	1.064			
	27.連長為人誠實，不說謊話。	1.048			
	23.連長為人正直。	1.034			
	29.連長公平對待所有的部屬。	1.013			
	21.連長公平對待所有的部屬。	0.947			
26.連長不會忌妒比他有才華的人。	0.643				
仁慈領導	6.連長對我的照顧會擴及到我的家人。	1.198	3.075	13.370	.956
	7.連長關懷我私人的生活與起居。	1.125			
	2.連長會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	1.095			
	1.當我工作情緒不佳時，連長會給予我適當的輔導。	0.791			
	5.連長會幫我解決生活上的難題。	0.754			
	3.當我碰到任務難題時，連長會給我適時的鼓勵。	0.727			
	4.連長平常會和我噓寒問暖。	0.727			
	9.當我工作表現不佳時，連長會去瞭解真正的原因何在。	0.672			
	8.連長會為我規劃在軍涯中未來的發展。	0.657			
	10.對於我任務上所缺乏的能力，連長會給予適當的教育與輔導。	0.644			
威權領導	12.當任務目標無法達成時，連長會嚴詞要求我做解釋。	1.055	2.196	9.549	.782
	13.對我執行任務的情形，連長會進行控管。	1.034			
	11.連長要求我完全服從他的領導。	0.809			
	16.當我的工作進度發生變化時，連長要求我隨時向他報告。	0.795			
累積解釋變異量：71.784 %					
整體信度：.877					

(二)知覺不當督導

在〈不當督導研究回顧與前瞻〉中，胡昌亞與鄭瑩妮整理相關文獻發現自 Tepper 於 2000 年發展不當督導量表以來，迄今幾乎所有研究均是以問卷調查法來進行探討，並且以來自不同國家與不同類型工作職業的工作者進行研究。這些研究大多顯示 15 題的不當督導問卷具有良好的信度，且反應單一向度的不當督導構念，且舉例 Hu 等人比較台灣與美國樣本研究，顯示不當督導量表具有一定的跨文化測量恆等性。⁴從構念層次來看，因為此量表具有因素型態恆等性，可見台灣與美國樣本，都將不當督導視為為單一向度的潛在構念。因此，在華人情境中，將不當督導量表視為測量一個單一構念進行研究仍合宜。⁵

基此，本研究採用 Tepper 於 2000 年所編製的 15 題量表，原量表 Cronbach's α 的信度係數為 .88，對應題項為問卷第二部份的第 1 到 15 題，採用 Likert 五點計分法依「從未如此」、「很少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」及「經常如此」等選項，分別給予 1 至 5 分，加總後即為得分，由受試者依其主觀認知作答，得分愈高表示受測者感受到的不當督導程度越高。

1. 預試的信度

前測結果「知覺不當督導」整體構面，Cronbach α 值達 .976，信度相當良好。

2. 預試的效度

本量表經 Cronbach's α 分析刪題後，進行探索性因素分析以檢驗各變項的因素(構面)與題項的歸類是否與研究者編撰量表與文獻相同。本資料 Barlett 球形檢定結果顯示，變項間彼此並非無關 ($\chi^2=1511.199$, $df=105$, $p<.001$)，而 KMO 則為 0.845，顯示此資料適合進行因素分析。特用特徵值大於一法則，應該取一個因素，依據陡坡圖也是應該取一個因素；由於以特徵值大於一常會造成因素數目高估，因此依據陡坡圖取一個因素。以主軸法(principle axis)只有抽取一個因素，無法進行最優斜交轉軸(promax)，因素負荷量矩陣如表。由表 3-3 可知，萃取的一個因素共

⁴ Li-tze Hu and Peter M. Bentler, "Evaluating Model Fit," in Rick H. Hoyle ed., *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (London, UK: Sage, 1995), pp. 76-99.

⁵ 胡昌亞、鄭瑩妮，〈不當督導研究回顧與前瞻〉，頁 193。

15 題，其內容多與知覺不當督導有關(如「12.他(她)對我無禮。」、「10.他(她)因為別的事情生氣時，遷怒於我。」)，因此將其命名為「知覺不當督導」。此一個因素特徵值為 11.281，共可解釋 75.207%的變異。

表 3-3 刪題後之知覺不當督導因素分析

因素	因素構面內容	因素負荷	轉軸後平方負荷量		Cronbach's α
			特徵值	解釋變異量	
知覺不當督導	12.他(她)對我無禮。	0.926	11.281	75.207	.976
	10.他(她)因為別的事情生氣時，遷怒於我。	0.909			
	11.他(她)對別人說我的壞話。	0.907			
	9.他(她)違背承諾。	0.902			
	3.他(她)對我不理不睬。	0.899			
	7.當我賣力工作時，他(她)也不給我讚揚。	0.897			
	1.他(她)用言語嘲笑我。	0.897			
	15.他(她)對我撒謊。	0.874			
	2.他(她)對我說我的想法或感受是愚蠢的。	0.871			
	6.他(她)翻舊帳。	0.862			
	8.他(她)為了不讓他(她)自己丟臉而責怪我。	0.856			
	13.他(她)不讓我跟同事互動。	0.833			
	4.他(她)在別人面前貶低我。	0.814			
	14.他(她)對我說我的能力不足。	0.801			
	5.他(她)侵犯我的隱私。	0.739			
累積解釋變異量：75.207%					
整體信度：.976					

3.壓力反應量表

在壓力反應的測量上，目前對於測量的向度不太一致，但基本上大多以生理、心理、行為三者做區分，雖然目前對壓力的看法已有持正向的觀點，但是一般造成個體壓力反應主要還是持負向的概念。因 Ivancevich 與 Matteston 在 1980 年的定義所發展的量表測出的概念僅心理反應有焦慮、疲勞、憂鬱、低自尊，而本研究採壓力反應的定義包含生理、心理、行為，故在量表上採用曾麗娟的〈國軍基層幹部

工作壓力、因應方法與工作滿意、身心健康之感受〉量表，應更符合本研究研究情境需求。原量表經因素分析後，獲得四個因素，分別為負向感受與態度、正向感受與態度、生理症狀、衝動性行為，四個因素的總解釋量為 37.32%，量表的信度 Cronbach's α 值為 .81。⁶

本量表對應題項為問卷第三部份的第 1 到 36 題，採用 Likert 五點計分法依「從未如此」、「很少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」及「經常如此」等選項，分別給予 1 至 5 分，加總後即為得分，由受試者依其主觀認知作答，得分愈高表示受測者感受到的壓力反應程度越高。

(1) 預試的信度

經本研究以 Cronbach's α 檢測信度，前測結果「壓力反應」整體構面 Cronbach's α 值達 .925，刪除第 16 題(.197)、第 17 題(.132)、第 18 題(-.127)、第 19 題(-.009)、第 20 題(.077)、第 35 題(-.397)，更正後「壓力反應」的題數共 30 題，整體構面 Cronbach's α 值提升達 .950，具可接受之信度。

(2) 預試的效度

本研究壓力反應為依變項，因此將三因素視為單一因素以利分析。本研究針對此量表使用主成分分析法，並且設定只萃取出一個因子，共可解釋 44.336% 的變異。最後，檢視其因素負荷量，發現第 15 題(0.110)、第 21 題(0.262)之因素負荷量太低(小於 0.3)，故刪除此兩題，重新進行信度分析。刪題後剩餘 28 題之 Cronbach's α 值提升為 .957，具可接受之信度。

⁶ 曾麗娟，〈國軍基層幹部工作壓力、因應方法與工作滿意、身心健康之感受〉，《復興崗學報》，第 77 期，2003 年 6 月，頁 114。

表 3-4 刪題後之壓力反應因素分析

因素	因素構面內容	因素負荷	解釋變異量	Cronbach's α			
壓力反應	1.感到消沉。	0.679	44.336	.957			
	2.覺得精神上總是有些壓力。	0.656					
	3.覺得許多事情都是負擔。	0.714					
	4.因工作負擔過重而感到力不從心。	0.628					
	5.感到無助。	0.647					
	6.會為了一點小事而心情煩躁，無法放輕鬆。	0.729					
	7.無法集中注意力。	0.765					
	8.覺得多數人都不可靠。	0.569					
	9.失去自信心。	0.754					
	10.覺得每件事情都令人傷腦筋。	0.719					
	11.對事物的判斷力不佳。	0.713					
	12.覺得神經兮兮，緊張不安。	0.737					
	13.從人群中退縮或沉默。	0.515					
	14.過分敏感。	0.706					
	15.覺得自己能夠溫暖、親切的對待周遭的人。	0.110					
	21.呼吸不順暢。	0.262					
	22.手腳發抖或發麻。	0.635					
	23.神經衰弱。	0.744					
	24.感到頭昏腦脹。	0.746					
	25.胸悶。	0.783					
	26.頭痛或頭部有壓迫感。	0.711					
	27.手腳沉重。	0.846					
	28.拉肚子。	0.606					
	29.心跳不正常。	0.691					
	30.覺得腰酸背痛。	0.629					
	31.食慾不振。	0.596					
	32.有打架或危害人的衝動。	0.701					
	33.有摔東西的衝動。	0.717					
	34.故意挑剔別人。	0.679					
	36.覺得自己對家人或親友是個累贅。	0.509					
	累積解釋變異量：44.336%						
	整體信度：.957						

4.控制變項

為了避免我們所欲研究的自變數(家長式領導)、中介變數(知覺不當督導)與依變數(壓力反應)間的關係，可能受到某些其他變數的干擾而遭到扭曲，因此有必要將這些可能干擾的變數控制住，這些可能會干擾研究結果的變數，一般稱之為控制變數。⁷在本研究的問卷中，除了上前述的自變數(家長式領導)、中介變數(知覺不當督導)與依變數(壓力反應)外，尚有描述樣本特質的受訪者基本資料變數。因此，在階層迴歸分析建立模式時，首先考慮的狀況就是先將受訪者的基本資料變數的影響力控制下來，以便探討控制了背景變項之後，家長式領導、知覺不當督導對壓力反應的淨影響力。⁸

(1) 人口統計變項

包含性別、年齡、年資、階級、婚姻、教育程度、單位背景資料，過去皆有實證研究發現與壓力反應有關，故本研究將以上的變項皆放入控制變項中。

(2) 部屬與主管的共事時間的長短和主管性別

過往研究顯示，部屬與主管的共事時間和主管性別會影響主管的領導方式。例如：林姿葶與鄭伯壘研究發現，隨著共事時間的增長，女主管對男部屬展現的威權領導行為也會增加；男性主管則是不論面對男性或女性部屬，其所展現的威權領導行為皆會逐漸減弱。⁹

面對男性部屬時，不論男性或女性主管皆會展現出較多的威權領導，例如：領導者長期對部屬展現貶抑行為，所以部屬在知覺主管威權領導時，可能會因個體與主管的性別與否而有不同。¹⁰在知覺不當督導方面，吳宗祐等人發現部屬會對女性的主管產生較強烈的知覺不當督導。¹¹基此，本研究將主管性別、部屬與主管的共

⁷ 陳寬裕、王正華，《論文統計分析實務—SPSS 與 AMOS 的運用》(台北市：五南圖書出版股份有限公司，2011年10月)，頁521。

⁸ 陳寬裕、王正華，《論文統計分析實務—SPSS 與 AMOS 的運用》，頁521。

⁹ 林姿葶、鄭伯壘，〈性別與領導角色孰先孰後？主管一部屬性別配對，共事時間及家長式領導〉，《中華心理學刊》，第49期，2007年12月，頁433-450。

¹⁰ 林姿葶、鄭伯壘，〈性別與領導角色孰先孰後？主管一部屬性別配對，共事時間及家長式領導〉，頁433-450。

¹¹ 吳宗祐、甘雅菱、溫宗霖、廖紘億，〈被主管苛責，找奧客出氣？由自我控制損害與社會學習觀點探討主管不當督導到服務人員情緒宣洩的心理機制〉，《人力資源管理學報》，第16卷第3期，

事時間也列為控制變項。

(3) 社會期許

因為資料來源都來自同一人的自陳式量表避免產生的作答偏誤，本研究一併衡量受試者的社會期許傾向為控制變項。社會期許傾向是指受試者依據社會讚許的觀點來回應問題的心理傾向，通常社會期許傾向愈高則愈會表達出社會讚許的觀點，本研究採用 Paulhaus 在 1991 年發明的平衡式讚許作答調查簡版量表 (Balanced Inventory of Desirable Responding, BIDR Version 6, Form 40A)，總共 20 題 (其中 10 題正向題，10 題反向題)。¹² 經曾一哲等人於〈擁有情緒，卻不自知？中文隱性情緒測量的發展及其在組織行為研究的運用〉翻譯使用之中文版。原量表在施測的兩個情境中，甄選情境的社會期許 Cronbach's α 為 .76，自我了解情境的社會期許題目 Cronbach's α 為 .64。根據吳統雄指出信度可信程度參考範圍：0.5 < Cronbach's α 係數 0.7 \leq ，可信 (最常見的信度範圍)，¹³ 故本研究仍採取此量表。

本量表對應題項為問卷第三部份的第 1 到 20 題，採用 Likert 五點計分法依「從未如此」、「很少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」及「經常如此」等選項，分別給予 1 至 5 分，加總後即為得分，由受試者依其主觀認知作答，得分愈高表示受測者社會期許程度越高。前測結果，Cronbach's α 值為 .768，具可接受之信度。

2016 年 9 月，頁 61-92。

¹² 曾一哲、吳樂樂、鄭雅琪、許雅雯，〈擁有情緒，卻不自知？中文隱性情緒測量的發展及其在組織行為研究的運用〉，收錄於吳宗祐主編，《101 學年度實務專題報告書專題編號：TR-101-8-02》(台北市：臺灣科技大學企業管理系，2012 年 12 月)，頁 59。

¹³ 吳統雄，《電話調查：理論與方法》(台北市，聯經出版社，1985 年 2 月)。

表 3-5 社會期許量表信度

	項次	題 目	Cronbach's α
社 會 期 許	1	我對他人的第一印象通常都是正確的。	.768
	2	我很難改掉任何一個壞習慣。	
	3	我沒有總是坦然面對自己。	
	4	我總是知道自己為什麼會喜歡某些東西。	
	5	一旦我下定決心，別人很少能改變我。	
	6	我很難停止去想一個令我困擾的念頭	
	7	我對我的決定，從不感到後悔。	
	8	我很少虛心接受批評。	
	9	我對自己的判斷很有信心	
	10	我並非總是知道自己為什麼會做某些事。	
	11	必要時，我有時也會說謊。	
	12	我從不掩飾自己的錯誤。	
	13	即使我知道做些壞事不會被抓到，我也是奉公守法。	
	14	我曾在背後說過朋友的壞話。	
	15	我發現別人在談論隱私時，我會迴避不聽。	
	16	我曾經在店員多找給我錢時，沒有告訴他。	
	17	小時候，我有時會偷拿東西。	
	18	我曾做過一些難以啟齒的事情。	
	19	我從未拿過不屬於自己的東西。	
	20	我從不說別人閒話。	

三、分析方法

本研究採用應用統計軟體 SPSS 22 (Statistical Package of the Social Science 22) 以及 AMOS 25 (Analysis of Moment Structures 25) 作為資料分析工具，以進行研究假設的相關驗證。主要具體分析步驟和方法如下：

(一)描述性統計量分析

1.次數分配及百分比

針對受試之士兵基本資料，採用次數分配及百分比統計，了解研究樣本之背景變項上的分佈情形。

2.平均數及標準差

以填答者在「家長式領導」、「知覺不當督導」以及「壓力反應」三部分調查問卷上各層面及各題之得分情形，進行平均數及標準差，根據其所得結果，分析其所反應的狀況，據以瞭解各單位「家長式領導」、「知覺不當督導」以及「壓力反應」之現況。

(二)工具信度分析

本研究擬針對問卷工具可靠性程度進行分析，採用內部一致性信度 (Cronbach's α) 分析家長式領導、知覺不當督導、壓力反應量表各維度在樣本填答結果上的穩定性，Cronbach's α 值越大表示內部題項關聯性越高，對於分維度而言信度係數，採取 Nunnally 與 Bernstein 所提的 Cronbach's α 值 .70 以上可以被接受。¹⁴

(三)因素分析

1.探索性因素分析

本研究針對內部一致性信度 (Cronbach's α) 信度太低刪題後，接著進行探索性因素分析，以求出量表的建構效度。所謂效度即為正確性，也就是測量工具確實能測出所欲測量的特質或功能之程度。本研究使用 KMO 與 Barlett 檢定，衡量題項與構面間的配適程度。¹⁵「Kaiser-Meyer-Olkin 測量取樣適當」數值若低於 .5，表示完全不適合，.5 到 .6 之間是不太適合，.6 到 .7 是勉強適合，.7 到 .8 間還算適合，.8 到 .9 間表示適合，高於 .9 表示相當適合；且 Barlett 檢定需達顯著。¹⁶

本研究採用主軸因子法 (Principal Axis Factoring) 去執行，由於考量到因素間可能會有相關，所以採用斜交轉軸 (Promax, $Kappa = 4$) 且以特徵值大於 1 之原則來抽取因素數目。而刪題的標準則是依據兩個重要的原則：¹⁷

(1) 以因素為準則：在每一個因素中，選擇因素負荷量超過 .3 問項當題項之，

¹⁴ Robert F. Devellis, *Scale development: theory and application* (Newbury Park, NJ: Sage Publications, 1991).

¹⁵ 顏志龍、鄭中平，《給論文寫作者的統計指南—傻瓜也會跑統計》(台北：五南圖書出版股份有限公司，2016年12月)，頁175。

¹⁶ Charles D. Dziuban and Edwin C. Shirkey, "When Is a Correlation Matrix Appropriate for Factor Analysis," *Psychological Bulletin*, Vol. 81, No.6, June 1974, pp. 358-361.

¹⁷ 顏志龍、鄭中平，《給論文寫作者的統計指南—傻瓜也會跑統計》，頁398。

負荷量過低（小於或等於 .3），則考慮刪除該題項。

- (2) 以問項為準則：將問項分入其有最高權重（因素負荷量：factor loading）的因素中，若某一問項在多個因素上具有顯著負荷量，則最大的因素負荷量需比其他負荷量高出兩倍，否則此問項有「重複負荷」(cross loading)的問題應被刪除。¹⁸

2. 驗證性因素分析

本研究透過 AMOS 25.0 的測量工具採用驗證性因素分析進行建構效度的評估，取得整體測量模型配適度，檢驗的配適指標 χ^2 (卡方值)、df(自由度)、 χ^2/df (卡方自由度比值)卡方自由度比值、NFI(Nomed Fit Index)、NNFI(Non-Normed Fit Index)、CFI(Comparative Fit Index)、IFI(Incremental Fit Index)、RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)、SRMR(Standardized Root Mean Residual)。¹⁹卡方自由度比值是根據 Bagozzi 和 Yi 的建議，宜小於 0.3；²⁰NFI、NNFI、CFI、IFI 配適指標是根據 Hairs、Anderson、Tatham 和 Black 等學者的建議，應高於 0.9，而且越高越好；²¹RMSEA 則採用 McDonald 和 Ho 的建議，小於 0.08 為可接受模型契合門檻；²²SRMR 根據 Hu 和 Bentler 的建議，其值宜小於 0.08。²³

(四) 皮爾森積差相關分析

本研究擬採用皮爾森積差相關係數來分析自變項（家長式領導風格、知覺不當督導）與依變項（壓力反應）之間的關聯程度。其中，相關係數絕對值越大，表示相關程度越緊密，相關係數正值表示自變項和依變項變化方向一致，相關係數負值表示自變項與依變項變化方向相反。

¹⁸ Fred N. Kerlinger, *Foundations of behavioral Reaearch* (New York: Holt, Rinehart, and Winston).

¹⁹ Hu and Bentler, "Evaluating Model Fit," pp. 76-99.

²⁰ Reuben M. Baron and David A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Presonality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, December 1986, pp. 1173-1182.

²¹ Joseph Jr Hair, William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson, *Multivariate data Analysis*. 7th ed. (New Jersey: Prentice-Hall International, 2018).

²² Roderick P. McDonald, and Moon-Ho Ringo Ho, "Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses." *Psychological Methods* Vol.7, No.1, March 2002). pp. 64-82.

²³ Hu and Bentler, "Evaluating Model Fit," pp. 76-99.

(五)階層迴歸分析(含 sobel test)

本研究擬採用階層迴歸分析來探討家長式領導、知覺不當督導兩變項分別對壓力反應的影響，除了以 Baron 與 Kenny 的四步驟法，更進一步以 sobel test 驗證知覺不當督導是否對家長式領導與壓力反應之間的關係有顯著的中介效果。



第四章 研究結果

第一節 信、效度分析

本研究採用 Cronbach's α 值檢測問卷信度，家長式領導的三個構面包括：仁慈領導.945、威權領導.775、德行領導 .956；知覺不當督導 .976；壓力反應 .966；社會期許 .735，Cronbach's α 值均在 .70 以上。根據學者 Nunnally 及 Devellis 的觀點，認為信度測量最好大於 .70，其內部一致性方可接受，故本研究問卷的內部一致性為可接受範圍。各構面內部一致性信度分析，如表 4-1 所示：

表 4-1 正式問卷信度表

衡量構面	問卷題號	Cronbach's α
仁慈領導	1-10	.945
威權領導	11-14	.775
德行領導	15-23	.956
知覺不當督導	24-38	.976
壓力反應	39-66	.966
社會期許	67-86	.735

為驗證問卷的模式配適(goodness-of-fit)程度，本研究採驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)，以 AMOS 25 統計軟體為分析工具，採用 χ^2 (卡方值)、df(自由度)、 χ^2/df (卡方自由度比值)、NFI、NNFI、CFI、IFI、RMSEA、SRMR 等配適指標評鑑整體模式的適切性。

本研究測量模式的結果顯示： χ^2 值為 5917.244(p=0.00)、df=2058、 $\chi^2/df=2.875$ ，卡方自由度比值小於標準 3，符合判定標準；NFI=0.766，NNFI=0.826，CFI=0.833，IFI=0.834，均略小於標準 0.9，但仍為可接受之數值；RMSEA=0.074 和 SRMR=0.0609 均小於標準 0.08。從以上各項指標顯示，本研究問卷測量模式尚具有良好的配適度，問卷的整體品質相當穩定。

為了驗證生理反應、心理反應、行為反應三個潛在變數受到壓力反應這個共同因素的影響，本量表進行二階(second-order)驗證性因素分析。分析結果顯示：

$\chi^2=1632.610$ 、 $df=347$ 、 $\chi^2/df=4.705$ ，大於判定標準 3； $NFI=0.816$ 、 $NNFI=0.835$ 、 $CFI=0.849$ 、 $IFI=0.849$ ，均略小於標準 0.9，但仍為可接受之數值； $RMSEA=0.103$ 略大於標準 0.08，但仍為可接受之數值； $SRMR=0.072$ ，小於標準 0.08，符合判定標準。另外，共同因素「壓力反應」對生理反應、心理反應、行為反應三個完全標準化的因素負荷量分別為 0.729、0.983、0.754，故整合為單一變數是適當的。

表 4-2 整體模式調配度檢定結果

檢定指標	檢定結果	判定標準	模型適配判定
χ^2	5917.244	愈小愈好	可
df	2058		可
χ^2/df	2.875	小於3	良好
RMSEA	0.074	小於0.08	良好
SRMR	0.0609	小於0.08	良好
NFI	0.766	大於0.9	可
NNFI	0.826	大於0.9	可
CFI	0.833	大於0.9	可
IFI	0.834	大於0.9	可

表 4-3 壓力反應二階模式調配度檢定結果

檢定指標	檢定結果	判定標準	模型適配判定
χ^2	1632.610	愈小愈好	可
df	df=347		可
χ^2/df	4.705	小於3	可
RMSEA	0.103	小於0.08	可
SRMR	0.072	小於0.08	良好
NFI	0.816	大於0.9	可
NNFI	0.835	大於0.9	可
CFI	0.849	大於0.9	可
IFI	0.849	大於0.9	可

第二節 敘述性統計分析

一、研究變項之敘述性統計分析

在本段中以敘述性統計分析，將家長式領導、知覺不當督導及壓力反應各變項之平均數、標準差等敘述性統計量進行分析，以求得樣本特性。

(一)家長式領導

仁慈領導的各題項平均數為 3.26，標準差為 0.960，尤其第 5 題「連長會幫我解決生活上的難題」平均數達 3.51 為最高；威權領導的各題項平均數為 3.295，標準差為 0.893 尤其第 13 題「對我執行任務的情形，連長會進行控管」、第 14 題「當我的工作進度發生變化時，連長要求我隨時向他報告」，平均數達 3.55 為最高；德行領導的各題項平均數為 3.908，標準差為 0.958，尤其第 18 題「連長能夠以身作則」平均數達 4.00 為最高。

表 4-4 家長式領導敘述分析表

構面	題 項	平均數	標準差
仁慈 領 導	1 當我工作情緒不佳時，連長會給予適當的輔導。	3.40	1.207
	2 連長會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	3.31	1.126
	3 當我碰到任務難題時，連長會給我適時的鼓勵。	3.48	1.175
	4 連長平常會和我噓寒問暖。	3.50	1.112
	5 連長會幫我解決生活上的難題。	3.51	1.158
	6 連長對我的照顧會擴及到我的家人。	2.82	1.210
	7 連長關懷我私人的生活與起居。	2.83	1.193
	8 連長會為我規劃在軍涯中未來的發展。	3.03	1.207
	9 當我工作表現不佳時，連長會去瞭解真正的原因何在。	3.37	1.182
	10 對於我任務上所缺乏的能力，連長會給予適當的教育與輔導。	3.40	1.171
威 權 領 導	11 連長要求我完全服從他的領導。	3.17	1.242
	12 當任務目標無法達成時，連長會嚴詞要求我做解釋。	2.91	1.128
	13 對我執行任務的情形，連長會進行控管。	3.55	1.085
	14 當我的工作進度發生變化時，連長要求我隨時向他報告。	3.55	1.164

德行領導	15	連長信守承諾，說話算話。	3.80	1.137
	16	連長做事有擔當，不會推諉卸責。	3.93	1.067
	17	連長為人正直。	3.97	1.077
	18	連長能夠以身作則	4.00	1.059
	19	連長不會忌妒比他有才華的人。	3.93	1.184
	20	連長為人誠實，不說謊話。	3.93	1.082
	21	連長心胸開闊，不會斤斤計較。	3.88	1.098
	22	連長公平對待所有的部屬。	3.92	1.130
	23	連長不偏袒與自己親近的部屬。	3.80	1.187

(二)知覺不當督導

知覺不當督導的各題項平均數為 1.56，標準差為 0.813，尤其第 7 題「當我賣力工作時，連長也不給我讚揚」平均數達 1.76 為最高。

表 4-5 知覺不當督導敘述分析表

構面	題 項	平均數	標準差	
知覺不當督導	24	連長用言語嘲笑我。	1.57	0.894
	25	連長對我說我的想法或感受是愚蠢的。	1.55	0.901
	26	連長對我不理不睬。	1.59	0.893
	27	連長在別人面前貶低我。	1.55	0.898
	28	連長侵犯我的隱私。	1.49	0.931
	29	連長翻舊帳。	1.59	0.979
	30	當我賣力工作時，連長也不給我讚揚。	1.76	1.089
	31	連長為了不讓他(她)自己丟臉而責怪我。	1.62	1.035
	32	連長違背承諾。	1.65	1.043
	33	連長因為別的事情生氣時，遷怒於我。	1.65	1.054
	34	連長對別人說我的壞話。	1.54	0.921
	35	連長對我無禮。	1.49	0.850
	36	連長不讓我跟同事互動。	1.39	0.765
	37	連長對我說我的能力不足。	1.53	0.915
38	連長對我撒謊。	1.50	0.890	

(三)壓力反應

壓力反應的各題項平均數為 2.225，標準差 0.811，尤其第 2 題「覺得精神上總是有些壓力」平均數達 2.90 為最高。

表 4-6 壓力反應敘述分析表

構面	題 項	平均數	標準差	
壓力反應	39	感到消沉。	2.77	1.161
	40	覺得精神上總是有些壓力。	2.90	1.148
	41	覺得許多事情都是負擔。	2.75	1.148
	42	因工作負擔過重而感到力不從心。	2.67	1.168
	43	感到無助。	2.57	1.211
	44	會為了一點小事而心情煩躁，無法放輕鬆。	2.70	1.227
	45	無法集中注意力。	2.56	1.166
	46	覺得多數人都不可靠。	2.66	1.188
	47	失去自信心。	2.38	1.134
	48	覺得每件事情都令人傷腦筋。	2.47	1.184
	49	對事物的判斷力不佳。	2.38	1.113
	50	覺得神經兮兮，緊張不安。	2.30	1.214
	51	從人群中退縮或沉默。	2.41	1.186
	52	過分敏感。	2.24	1.154
	53	手腳發抖或發麻。	1.87	1.067
	54	神經衰弱。	1.82	1.034
	55	感到頭昏腦脹。	1.95	1.044
	56	胸悶。	1.88	1.053
	57	頭痛或頭部有壓迫感。	2.03	1.128
	58	手腳沉重。	1.95	1.097
	59	拉肚子。	1.98	1.067
	60	心跳不正常。	1.76	0.988
	61	覺得腰酸背痛。	2.38	1.257
	62	食慾不振。	2.05	1.130
	63	有打架或危害人的衝動。	1.69	1.016
	64	有摔東西的衝動。	1.75	1.000
65	故意挑別別人。	1.66	0.978	
66	覺得自己對家人或親友是個累贅。	1.76	1.069	

二、相關分析

本研究以 Pearson 積差相關分析作為了解各變項間的相關程度。控制變項(性別、年齡、單位、階級、服務年資、學歷、婚姻、連長性別、與連長共識時間)、預測變項(仁慈領導、威權領導、德行領導)、中介變項(知覺不當督導)、結果變項(壓力反應)間的相關係數如表 4-6 所示。表內顯示，控制變項與家長式領導方面，部屬的年齡與威權領導呈正相關($r = .18, p = .001$)；部屬的級職和仁慈領導呈負相關($r = -.13, p = .020$)，但與德行領導呈負相關($r = -.20, p < .001$)；部屬的服務年資與威權領導呈正相關($r = .12, p = .024$)，但與德行領導呈負相關($r = -.18, p = .001$)；學歷和仁慈領導呈正向關($r = .14, p = .010$)；部屬與連長共識時間和德行領導呈負相關($r = -.13, p = .016$)；部屬的社會期許與威權領導和德行領導呈正相關($r = .11, p = .035$ ； $r = .14, p = .009$)。

控制變項與中介變項相關方面，部屬學歷與知覺不當督導呈負相關($r = -.18, p = .001$)，與部屬級職、服務年資、與連長共識時間、社會期許呈正相關($r = .32, p < .001$ ； $r = .24, p < .001$ ； $r = .11, p = .042$ ； $r = .11, p = .044$)；控制變項與結果變項的相關方面，部屬的學歷和婚姻與壓力反應均呈負相關($r = -.16, p = .004$ ； $r = -.12, p = .023$)，則與性別、級職、服務年資、社會期許呈正相關($r = .14, p = .011$ ； $r = .19, p < .001$ ； $r = .13, p = .017$ ； $r = .13, p = .013$)，其餘年齡、單位、連長性別、與連長共識時間皆無顯著相關。

預測變項家長式領導各向度間的相關，仁慈領導與威權領導呈正相關($r = .41, p < .001$)、仁慈領導與德行領導呈正相關($r = .66, p < .001$)；威權領導與德行領導呈正相關($r = .36, p < .001$)，其中又以仁慈領導與德行領導兩者的關聯性最強(高達.66)，此與以往的研究結果一致；預測變項與結果變項方面，仁慈領導和德行領導，均與壓力反應具顯著負相關($r = -.35, p < .001$ ； $r = -.46, p < .001$)。壓力反應與仁慈領導和德行領導均呈負相關，此與過去文獻吻合。

在中介變項知覺不當督導方面，與壓力反應呈現正相關($r = .55, p < .001$)。家長式領導與知覺不當督導之間的相關，除了威權領導對知覺不當督導的關係不顯著

外($r = -.01$, $p = .896$ ，而仁慈領導和德行領導則與其均呈負相關($r = -.26$, $p < .001$; $r = -.43$, $p < .001$)。



表4-7 各變項之平均數、標準差及相關係數

	平均數	標準差	性別	年齡	單位	級職	服務年資	學歷	婚姻	連長性別	共事時間 與連長	社會期許	仁慈領導	威權領導	德行領導	知覺不當 督導	壓力反應
1	1.10	0.31	—														
2	1.99	0.56	-.03	—													
3	1.50	0.64	.06	.09	—												
4	2.26	0.92	.03	.33**	.12*	—											
5	1.73	0.54	.05	.39**	.09	.78**	—										
6	2.89	0.97	-.20**	.22**	-.13*	-.23**	-.23**	—									
7	1.95	0.23	-.04	-.16**	-.09	-.15**	-.26**	.10	—								
8	1.09	0.29	.08	.04	-.03	.21**	.14**	-.03	-.10	—							
9	1.52	0.61	-.06	.18**	.09	.47**	.56**	-.13*	-.09	-.18**	—						
10	2.92	0.45	-.04	.02	.14*	-.12*	-.13*	.07	.04	-.12*	-.04	—					
11	3.26	0.96	-.08	.03	.01	-.13*	-.10	.14**	.11	.04	-.05	.07	.95				
12	3.30	0.89	-.02	.18**	.06	.09	.12*	.05	.03	-.10	.09	.11*	.41**	.78			
13	3.91	0.96	-.07	-.04	-.01	-.20**	-.18**	.09	.08	.07	-.13*	.14**	.66**	.36**	.96		
14	1.56	0.81	.07	.04	-.05	.32**	.24**	-.18**	-.06	.07	.11*	.11*	-.26**	-.01	-.43**	.98	
15	2.23	0.81	.14*	.06	.01	.19**	.13*	-.16**	-.12*	-.04	.06	.13*	-.35**	-.10	-.46**	.55**	.97

註：N= 348；Cronbach's α 係數在對角線上。 * $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$ 。

第三節 假設檢驗

一、階層迴歸分析

本研究階層分析共操作兩次，第一次的第一步驟將知覺不當督導設定為依變項，並把控制變項納入迴歸方程式中，計算迴歸係數；第二步驟，納入自變項家長式領導(仁慈領導、威權領導與德行領導)。

第二次的第二步驟將壓力反應設定為依變項，接著把控制變項納入迴歸方程式中，計算迴歸係數；第二步驟納入自變項家長式領導(仁慈領導、威權領導與德行領導)；第三步驟，納入自變項家長式領導(仁慈領導、威權領導與德行領導)、知覺不當督導。

(一)家長式領導(仁慈領導、威權領導與德行領導)、知覺不當督導階層迴歸分析

以知覺不當督導為依變項，接著將性別、年齡、單位、級職、服務年資、學歷、婚姻、連長性別、與連長共識時間、社會期許納為控制變項，然後再設定家長式領導(仁慈領導、威權領導、德行領導)為自變項，經統計分析後，其迴歸分析摘要如表 4-8 所示。

表 4-8 家長式領導與知覺不當督導之階層迴歸分析表

研究變項	知覺不當督導					
	模式一			模式二		
	B	T	p	B	T	p
性別	.119	.869	.385	.046	.376	.707
年齡	-.054	-.637	.525	-.068	-.876	.382
單位	-.168	-2.543	.011	-.170	-2.863	.004
級職	.358	4.221	.000	.270	3.512	.001
服務年資	.028	.205	.838	-.017	-.136	.892
學歷	-.094	-1.989	.048	-.094	-2.187	.029
婚姻	-.063	-.336	.737	-.023	-.138	.890
連長性別	-.024	-.160	.873	.196	1.403	.162
與連長共識時間	-.070	-.805	.422	-.070	-.896	.371
社會期許	.321	3.418	.001	.402	4.713	.000
仁慈領導				.032	.603	.547
威權領導				.128	2.689	.008

德行領導				-.414	-7.861	.000
R 平方	.156			.327		
ΔR 平方	.156			.170		
F	6.250			12.478		
ΔF	6.250			28.197		
p	.000			.000		

註：表格中的 B 為非標準化係數。

由表 4-8 可得知，在模式一的解釋變異量為 15.6%($F=6.250$)，控制變項單位、級職、學歷、社會期許其對知覺不當督導有顯著關係($B=-.168$, $p=.011$; $B=.358$, $p<.001$; $B=-.094$, $p=.048$; $B=.321$, $p=.001$)。單位、級職、學歷和社會期許可以解釋知覺不當督導變異中的 15.6%， $F(10, 337)=6.250$ ， $p<.001$ 。在模型二中，控制第一層的單位、級職、學歷、社會期許的解釋力影響後，仁慈領導、威權領導和德行領導可以增加 17% 的知覺不當督導變異， $F(3, 334)=28.197$ ， $p<.001$ 。控制其他變項下，仁慈領導對知覺不當督導並無顯著解釋力($B=.032$, $p=.547$)；威權領導則對知覺不當督導有顯著解釋力($B=.128$, $p=.008$)，亦即威權領導得分愈高，知覺不當督導也愈高，故本研究假設 3-1：威權領導與知覺不當督導具有顯著正向關聯完全成立。；德行領導則對知覺不當督導有顯著解釋力($B=-.414$, $p<.001$)，德行領導得分愈高，知覺不當督導也愈高，故本研究假設 3-3：德行領導與知覺不當督導具有顯著負向關聯完全成立。

(二)家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之階層迴歸分析

以壓力反應為依變項，接著將性別、年齡、單位、級職、服務年資、學歷、婚姻、連長性別、與連長共識時間、社會期許納為控制變項，然後依順序納入家長式領導(仁慈領導、威權領導、德行領導)與知覺不當督導為自變項後，經統計分析後，其迴歸分析摘要如表 4-9 所示。

表 4-9 家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之階層迴歸分析表

研究變項	壓力反應								
	模式一			模式二			模式三		
	B	T	p	B	T	p	B	T	p
性別	.326	2.319	.021	.245	1.959	.051	.227	1.963	.051
年齡	.041	.469	.639	.050	.632	.528	.076	1.050	.294
單位	-.095	-1.400	.163	-.089	-1.484	.139	-.023	-.403	.687
級職	.268	3.091	.002	.175	2.249	.025	.069	.948	.344
服務年資	-.124	-.878	.381	-.153	-1.216	.225	-.147	-1.260	.209
學歷	-.095	-1.955	.051	-.086	-1.987	.048	-.049	-1.227	.221
婚姻	-.382	-1.984	.048	-.301	-1.751	.081	-.292	-1.838	.067
連長性別	-.269	-1.726	.085	-.064	-.455	.649	-.141	-1.077	.282
與連長共識時間	-.051	-.569	.570	-.046	-.584	.560	-.019	-.257	.797
社會期許	.302	3.144	.002	.397	4.592	.000	.239	2.904	.004
仁慈領導				-.046	-.864	.388	-.059	-1.187	.236
威權領導				.056	1.152	.250	.005	.120	.904
德行領導				-.376	-7.052	.000	-.214	-3.991	.000
知覺不當督導							.392	7.650	.000
R 平方	.110			.305			.409		
ΔR 平方	.110			.195			.104		
F	4.177			11.279			16.458		
ΔF	4.177			31.207			58.529		
P	.000			.000			.000		

註：表格中的 B 為非標準化係數。

由表 4-9 可得知，模型一僅包含基本資料變數，其目的是為控制外在因素之影響力。控制變項性別、級職、婚姻、社會期許對壓力反應有顯著關係。(B= .326, p= .021; B= .268, p= .002; B=- .382, p= .048; B= .302, p= .002)以性別、年齡、單位、級職、服務年資、學歷、婚姻、連長性別、與連長共識時間、社會期許為控制變項，可得知控制變項中僅有部屬的性別、級職、婚姻、社會期許進入迴歸方程式，且迴歸係數分別為 B= .326、 B= .268、 B=- .382、 B= .302 ; $\Delta R^2 = .110$ ，自變項可解釋依變項總變異量的 11%，其總體解釋力顯著(p< .001)。

在模式二中，性別、級職、婚姻、社會期許控制了了解釋力後，觀察仁慈領導、威權領導、德行領導三個預測變項，對壓力反應的淨解釋力($\Delta R^2 = .195$ ， $p < .001$)，亦即仁慈領導、威權領導和德行領導可以增加19.5%的壓力反應變異， $F(3, 334) = 31.207$ ， $p < .001$ 。控制其他變項下，仁慈領導和威權領導兩者對壓力反應並無顯著解釋力($B = -.046$ ， $p = .388$ ； $B = .056$ ， $p = .250$)，僅有德行領導對壓力反應有負向顯著水準。 $(B = -.376$ ， $p < .001)$ ，亦即德行領導得分愈高，壓力反應也愈低；故本研究假設1-3：德行領導與壓力反應具有顯著負向關聯完全成立。

在模式三中，控制第一的變數影響後，依序加入仁慈領導、威權領導，德行領導與知覺不當督導四個變項，觀察這四個變項對壓力反應的淨解釋力。由模式二到模式三，解釋變異量 R^2 的改變量為(ΔR^2)為.104($\Delta F = 58.529$ ， $p < .001$)，達顯著水準，顯示知覺不當督導的投入能夠有效提升模型的解釋力，也就是說在控制模型二的影響下，知覺不當督導能夠增加10.4%的解釋力，知覺不當督導對壓力反應達顯著的正相關($B = .392$ ， $p < .001$)，表示知覺不當督導程度愈高，壓力反應程度則會提升，故假設2得到支持。

此外，加入知覺不當督導後，仁慈領導對壓力反應為負向影響，仍未達顯著($B = -.059$ ， $p = .236$)，故假設1-2未得到支持；威權領導對壓力反應為正向影響，仍未達顯著($B = .005$ ， $p = .904$)，故假設1-1亦未得到支持。而德行領導對壓力反應達顯著的負相關($B = -.214$ ， $p < .001$)，表示德行領導程度愈高，知覺不當督導程度則會降低。但其影響力因為有他變項的置入而降低。總之，在模式三中只有兩個變項對壓力反應具顯著預測效果，分別為德行領導($\Delta R^2 = .195$ ， $p < .001$)與知覺不當督導($\Delta R^2 = .104$ ， $p < .001$)，故本研究假設2：知覺不當督導與壓力反應具有顯著正向關聯完全成立。而仁慈領導與威權領導對壓力反應無顯著效果，故後續不討論知覺不當督導對仁慈領導與壓力反應、威權領導與壓力反應是否有中介效果。

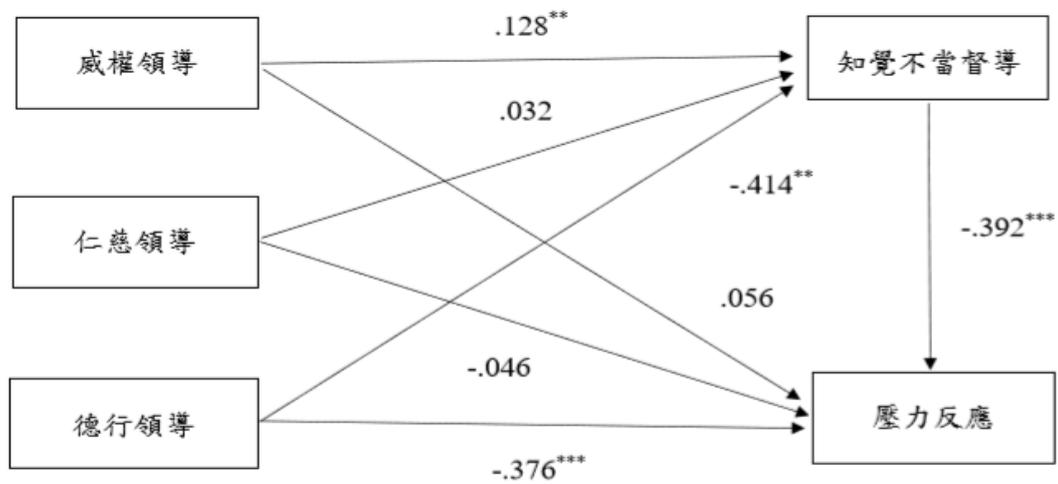


圖 4-1 迴歸係數圖

根據階層迴歸分析，本研究繪製迴歸係數圖如圖4-1，由圖4-1可知，威權領導與仁慈領導對壓力反應未達顯著效果，僅有德行領導對壓力反應具有負向顯著關聯(B=-.376, $p < .001$)；威權領導對知覺不當督導具有正向顯著關聯(B=.128, $p < .01$)，而德行領導對知覺不當督導則具有負向顯著關聯(B=-.414, $p < .001$)；知覺不當督導與壓力反應具有正向顯著關聯(B=.392, $p < .001$)。研究假設驗證結果列表如表4-10所示。

表 4-10 研究假設驗證結果列表

假設	驗證結果
假設 1-1：威權領導與壓力反應具有顯著正向關聯。	不成立
假設 1-2：仁慈領導與壓力反應具有顯著負向關聯。	不成立
假設 1-3：德行領導與壓力反應具有顯著負向關聯。	成立
假設 2：知覺不當督導與壓力反應具有顯著正向關聯。	成立
假設 3-1：威權領導與知覺不當督導具有顯著正向關聯。	成立
假設 3-2：仁慈領導與知覺不當督導具有顯著負向關聯。	不成立
假設 3-3：德行領導與知覺不當督導具有顯著負向關聯。	成立

二、中介檢驗

為驗證知覺不當督導對家長式領導(仁慈領導、威權領導、德行領導)和壓力反應是否具有中介效果，本研究依據 Baron 與 Kenny 的觀點，以下列四個步驟進行中介效果的驗證：¹

(一)自變項與中介變項有顯著的影响。

在模式一中，探討自變項仁慈領導、威權領導、德行領導與中介變項知覺不當督導之關係，由表 4-7 可知，仁慈領導對知覺不當督導為($B = .032, p = .547$)；威權領導對知覺不當督導為($B = .128, p = .008$)；德行領導對知覺不當督導為($B = -.414, p < .001$)。僅有威權領導和德行領導兩者對知覺不當督導具有顯著之解釋力：威權領導具正向顯著水準，而德行領導則具負向顯著水準，滿足自變項與中介變項有顯著的影响條件。以上結果可以發現，除了仁慈領導與知覺不當督導關係不顯著外，假設 1-1：威權領導與知覺不當督導具有顯著正向關聯、與假設 1-3：德行領導與知覺不當督導具有顯著負向關聯的假設都獲得支持。亦即當領導者採取威權領導風格，部屬會有較多知覺不當督導；採取德行領導時，部屬則會有較少知覺不當督導。

(二)自變項對依變項有顯著的影响。

在模式二中，探討仁慈領導、威權領導、德行領導與壓力反應之關係，由表 4-7 可知，在控制了控制變項後，仁慈領導對壓力反應為($B = -.046, p = .388$)；威權領導對壓力反應為($B = .056, p = .250$)；德行領導對壓力反應為($B = -.376, p < .001$)。僅有德行領導對壓力反應具有顯著之解釋力，德行領導具負向顯著水準，滿足自變項與依變項顯著的影响條件。由分析結果可以發現，假設 1-3：德行領導與壓力反應具有顯著負向關聯，故假設 1：家長式領導與壓力反應具有顯著關聯則獲得部分支持。

¹ Reuben M. Baron and David A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 51, No. 6, December 1986, pp. 1173-1182.

(三)中介變項對依變項有顯著的影響。

在模式三中，探討中介變項知覺不當督導與依變項壓力反應之關係，由表 4-7 可知，知覺不當督導對壓力反應為(B= .520, p<.001)，具有正向的顯著水準，滿足中介變項與依變項顯著的影響條件。由分析結果可以發現，知覺不當督導與壓力反應具有顯著的正向預測效果。因此，假設 2：知覺不當督導與壓力反應具顯著向相關聯獲得支持。

(四)自變項與依變項的關係是否會因置入中介變項有所影響。若減弱仍有顯著，則稱為部分中介；若置入後變成不顯著，則稱為完全中介。

在模式四中，以德行領導而言，若同時考慮德行領導、知覺不當督導對壓力反應之解釋力時，德行領導具有顯著解釋力(B=-.214, p<.001)，知覺不當督導仍然顯著(B=.392, p<.001)。因德行領導的B值有明顯的下降(由-.376降為-.214)，亦達顯著水準。

三、Sobel 檢定

由於在部分中介，單以上述四步驟法比較迴歸係數的改變並無法提供嚴謹的統計考驗，故Baron與Kenny後來也指出，檢視完全或部分中介，不應只看各迴歸係數值顯著與否斷定，而應考量中介效應的絕對數值，進而提出更具統計檢定效應的證據，因此他們認為Sobel 檢定即是可以檢驗中介效應值達顯著與否的方法。另外，Preacher和Hayes也認為僅依據Baron與Kenny的中介變數檢驗，會忽略間接效果的影響，因此也建議利用數學化公式Sobel test檢驗間接效果顯著行，檢驗公式為 $z=ab/b^2S_a^2+a^2S_b^2+S_a^2S_b^2$ (此處的a、b分別為路徑a、b之未標準化迴歸係數，Sa、Sb分別是a、b的標準誤)，當Sobel test的Z值大於1.96或小於-1.96時，表示此部分的中介效果達.05的統計顯著水準。²

職是之故，本研究利用上述四步驟法驗證後，進一步再以Sobel test顯著性檢定，

² Kristopher J. Preacher and Andrew F. Hayes, "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models." *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, Vol. 36, No.4, November 2004, pp. 717-731.

檢驗中介變項知覺不當督導對自變項仁慈領導、威權領導、德行領導和壓力反應的中介效果；結果顯示，僅知覺不當督導對德行領導和壓力反應的中介效果顯著($z=5.48, p<.001$)，顯示德行領導影響知覺不當督導，進而影響壓力反應。中介效果的標準化效果量則為 $d=0.03$ ，亦即，德行領導每增加一個標準差，會透過影響知覺不當督導，進而讓壓力反應增加0.03個標準差。

綜上所述，經過四步驟法和Sobel test驗證後，並且依據Baron與Kenny之判準，知覺不當督導在仁慈領導和威權領導方面與壓力反應之間的關係不存在中介效果，假設4-1與4-2不成立；知覺不當督導則部分中介了德行領導和壓力反應的關係，假設4-3成立，彙整如表4-11、表4-12、表4-13。

表4-11 知覺不當督導對家長式領導與壓力反應之中介效果分析表

研究變項	不當督導 M		壓力反應 Y	
	模式一	模式二	模式三	模式四
性別	.046*	.245	.264	.227
年齡	-.068	.050	.069	.076
單位	-.170	-.089	-.007	-.023
級職	.270**	.175*	.082	.069
服務年資	-.017	-.153	-.139	-.147
學歷	-.094	-.086*	-.046	-.049
婚姻	-.023*	-.301	-.349	-.292
連長性別	.196	-.064	-.256	-.141
連長共識時間	-.070	-.046	-.014	-.019
社會期許	.402**	.397**	.135	.239**
仁慈領導	.032	-.046	-	-.059
威權領導	.128	.056	-	.005
德行領導	-.414***	-.376***	-	-.214***
不當督導	-	-	.520***	.392***
R 平方	.327	.305	.340	.409
ΔR 平方	.170	.195	.340	.104
調整後的 R 平方	.301	.278	.318	.384
F	12.4784***	11.279***	15.714***	16.458***

註：1.表中數值為非標準化迴歸係數(B)。 2. * $p<.05$ ；** $p<.01$ ；*** $p<.001$ 。

表4-12 Sobel test 中介效果表

模式	檢定統計量	標準差	p-value
德行領導-知覺不當督導-壓力反應	-5.48	0.03	.000

表 4-13 中介效果的假設檢驗結果列表

假設	驗證結果
假設 4：知覺不當督導對家長式領導與壓力反應具有中介效果。	
假設 4-1：知覺不當督導對威權領導與壓力反應具有中介效果。	不成立
假設 4-2：知覺不當督導對仁慈領導與壓力反應具有中介效果。	不成立
假設 4-3：知覺不當督導對德行領導與壓力反應具有中介效果。	成立



國防大學

National Defense University

第五章 結論與建議

本章旨在針對研究結果及發現做一綜合整理，並根據結果提出建議。以下分三部分論述：第一節研究果與討論，第二節理論與實務上意涵，第三節研究限制與後續研究建議。

第一節 研究結果與討論

本研究以中部地區部隊，包含戰鬥單位、非戰鬥單位、新訓單位進行抽樣，根據問卷分析結果得知，三個家長式領導的三個構面中，德行領導分數最高，其次為威權領導，最差者為仁慈領導。但是其間的差異不大，其得分約屬中上程度。由此可知，多數的受測者較認同德行領導，且連長為了讓部屬效法，願意公私分明、身先士卒以作為部屬榜樣和表率，故通常選擇表現多一點的德行領導，可見其德行領導的重要性。此外，威權領導與仁慈領導平均分數也差異不大。由此可知，縱然在傳統與現代價值觀念交替的社會下，並不會因不同文化的相互激盪、衝突，導致權威取向隨著社會變遷而消逝。¹因權威取向為傳統的一部分，其具有的延續性、集體性、潛意識性、優勢合法性，再加上以權威取向文化基礎的尊尊法則，在現今社會中仍然是人際關係重要的向度，雖然並非完全不可變，但要完全改變也非易事。²因此，在本研究也顯示威權領導依舊明顯存在於講究權威服從的軍事領域中。

另外，當部屬碰到難題時，連長在工作上主動關懷與協助部屬，以及關懷部屬私人的生活與起居等，顯示仁慈領導在軍事領導中的必要性。雖然威權和仁慈領導平均得分較德行領導稍低，但表示受測者對仁慈領導和威權領導尚能認同。綜上，受測者感受到連長恩、威、德三者兼具的領導方式，驗證了鄭伯壘的家長式領導理論，值至現今依然存在於軍事領域中，此研究也與〈軍事領導—「家長式領導」模式運用之探討〉³、〈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〉

¹ 簡晉龍、黃瀝莉，〈華人權威取向之內涵與形成歷程〉，《本土心理學研究》，第 43 期，2015 年 6 月，頁 57。

² 簡晉龍、黃瀝莉〈華人權威取向之內涵與形成歷程〉，頁 110。

³ 凌孝綦，〈軍事領導—「家長式領導」模式運用之探討〉，《國防雜誌》，第 16 卷第 11 期，2001 年 5 月，頁 103。

⁴結果大致一致。

一、家長式領導對知覺不當督導之迴歸分析

就家長式領導對於知覺不當督導而言，研究結果顯示「德行領導」、「威權領導」其向度均達顯著預測效果。其結果顯示連長帶領部屬時，凡事先要自我要求嚴謹，以身作則，為部屬的表率，才能減少知覺不當督導的影響，而威權領導強調嚴密控制與謀權的部分，可能會導致部屬對連長知覺不當督導。本研究家長式領導中德行領導與知覺不當督導之相關性變項呈顯著負相關，以及威權領導與知覺不當督導之相關性變項呈顯著正相關，此與 Aryee 等人發現威權領導會引發部屬的不當督導感受結果大致一致。⁵因此若要減少知覺不當督導，增加連長德行領導與減少威權領導程度將是可行之道。

二、德行領導對壓力反應之迴歸分析

本研究中德行領導與壓力反應的結果顯示：部屬所感受到德行領導越多，其對於壓力反應程度越低，此結果顯示出軍事領導者的人格具有影響全體官士兵的關鍵作用。軍隊領導者必須設置高標準、以身作則地實踐價值領導，行動合法外更要符合道德要求，恪遵「以身作則、公私分明」，維持一種良好風氣，便能使部屬能適應及承擔壓力。⁶此與徐世維〈海軍軍官領導型態與工作壓力及工作滿意度之研究〉的研究結果類似。⁷

三、威權領導對壓力反應之迴歸分析

本研究威權領導在與中介知覺不當督導關聯則達正向顯著，但壓力反應之關聯未達顯著相關，與大多數的實證研究結果不一致。據前述的文獻回顧，威權領導強調權威絕對、不容挑戰故對部屬會做嚴密控制要求部屬毫不保留的服從等，故基於

⁴ 許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯壘、周麗芳，〈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〉，頁 13。

⁵ Samuel Ayree, Zhen Xiong Chen, Li-Yun Sun, and Yaw A. Debrah, "Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, January 2007, pp. 191-201.

⁶ 李蕙貽、陳泰維、范宏宙、黃筱薌、鐘國應、羅正男、陳炳源，〈勝於無形：國軍軟實力指標初探〉（台北市：國防大學政治作戰學院，2016 年 11 月），頁 216。

⁷ 徐世維，〈海軍軍官領導型態與工作壓力及工作滿意度之研究〉（台北市：世新大學資訊管理學研究所碩士論文，2015 年 8 月），頁 10。

人性自利，研究的結果常常總是造成壓力。但根據前述文獻回顧探討，周婉茹對於威權領導的內涵的概念再區分觀點：專權領導與威嚴領導。專權領導強調運用個人權威與威嚴來讓控制部屬使部屬展現服從、順從的行為表現，為控制組織中「人」的部份，包含支配專斷、貶抑訓斥、整飾隱匿等作為，為研究威權領導壓力顯著的原因；而尚嚴領導則是領導者較注重對於部屬任務與工作程序的管理，維持組織內對領導者的尊重制度，使部屬展現高度的績效以及高度工作契合，為控制組織中「事」的部份，包含任務監控、績效要求、規範形塑。⁸循此，本研究壓力反應並不顯著，推究其原因可能因本研究未將威權領導的概念進行區分，故在威權領導預試時，因專權領導因有幾題個別信度較不佳而進行刪題，例如：「當任務目標無法完成時，連長會斥責我。」、「當我當眾反對連長時，他會很不高興。」、「本連大小事情都由連長自己做最後決定」、「連長會刻意與我保持距離」等，且在第一階段的預試結果，平均數已經顯示並非高程度而是低程度的專權領導，進而在第二階段正試施所剩四個題目中，根據周婉茹的觀點，只有一題「11.連長要求我完全服從他的領導」為專權領導，另三題「12.當任務目標無法達成時，連長會嚴詞要求我做解釋。」、「13.對我執行任務的情形，連長會進行控管」、「16.當我的工作進度發生變化時，連長要求我隨時向他報告」為尚嚴領導。這些「對事」的尚嚴領導，平均分數皆為中等程度。依照 Chou & Cheng 的觀點，因無區分專權領導與尚嚴領導的概念，可能使研究結果變得不明確，⁹故本研究壓力反應的效果未達顯著原因，推測可能是部隊長威權領導雖然並未消失，但威權領導偏向對事的尚嚴領導，而非導致壓力的專權領導。

另外，根據本研究所持的壓力模式來看，眾多的壓力源中，本研究探討的領導風格只是其中一個，在實證上，〈國軍官兵工作壓力與工作倦怠〉提到，本身內

⁸ 周婉茹、周麗芳、鄭伯堦、任金剛，〈專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果〉，頁 223-224。

⁹ Li-Fang Chou and Bor-Shiuan Cheng, "Does Globalization Matter? The Change of Power Distance and Its Effects on Authoritarian Leadership in Business and Military Organizations in Taiwan," paper presented at the International Conference on Globalization and Development in Chinese Economic Region, Taipei, Taiwan, June 2006, pp.3 -11.

在與壓力呈中高程度相關，上級壓力次之，接下來才是工作負荷和工作環境。¹⁰故真正引起壓力反應的壓力源，除了本研究聚焦的領導風格，可能還有其他因素。在本研究中，雖然控制了大部分探討與壓力反應有關的相關控制變項，但未進一步考量到一些干擾因素，像是知覺不當督導的感受的干擾程度，壓力反應的結果可能也會與追隨者的類型(參與積極、思考獨立)、人格特質、抗壓性等因素影響。例如：以部屬的傳統性觀點來看，在〈威權領導與情緒勞務之關聯研究〉中，發現個人傳統性高的部屬由於其「遵從權威」與「安分守成」的特性，較易接受威權領導者的專權作風、貶抑及教誨行為，當這些人受到主管威權領導時，可能會認為這是一種權力認定，因此其採深層演出策略的可能性就提高，也較不會對主管有負面情緒反應。¹¹

除了上述干擾因素未考量外，威權領導對壓力反應不顯著的原因，也有可能是因為本研究對象為「志願役」、「士兵」。根據鄭伯壘的觀點，華人威權領導涵蓋的專權作風，有些部分有助於降低不確定性，例如專權主管會直接下達指令，要求部屬切實執行，而不容部屬有思考或提出不同想法的空間，這會使部屬更清楚主管的決策，更瞭解主管對於其在工作上的期望與要求，有順從或服從的方向可循。¹²而在講求階級體制、絕對服從的軍事環境下，軍人很多時候處於接受命令的狀態，而非自己可以做決定的自主狀態，且軍隊是一個非常講求團體生活地方，當領導者給予部屬較多自主權利時，可能反倒是造成部屬的困擾。故以一個「志願役」、「士兵」的「認知」和「態度」下，其依賴性應該會比軍官或士官高，以鄭伯壘觀點視之，依賴性高的部屬在工作上需要較多的指導，避免優柔寡斷要部屬自己決定的低專權程度領導者。¹³由此推測，除非是威權領導中專權部分給部屬產生知覺不當督導的結果，否則在中等強度講求對任務合理化的威權領導下，因為明確的任務賦予和

¹⁰ 李粵強，〈國軍官兵工作壓力與工作倦怠〉(桃園市：萬能科技大學經營管理研究所碩士論文，2016年7月)，頁44。

¹¹ 許境頤、詹介云，〈威權領導與情緒勞務之關聯研究〉，《人力資源管理學報》，第14卷第4期，2014年12月，頁48。

¹² 鄭伯壘，〈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，1995年春季，頁128。

¹³ 鄭伯壘，〈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〉，頁165-166。

反倒是兵所需要，故可能造成本研究威權領導和壓力反應效果不顯著原因。

四、仁慈領導對壓力反應之迴歸分析

在本研究中，仁慈領導對壓力反應未達到顯著負相關，根據前述文獻探討推究其可能原因，在鄭伯壘的家長式領導理論中，提到若家長式領導要發揮作用，領導和部屬的反應是雙方面的，家長式領導的施展需依附在部屬追隨上，當部屬能夠產生感激、知恩圖報時，仁慈領導的效用才得以發揮。¹⁴但如果領導者所展現的仁慈是有目的的，例如為了提升績效與領導者或自身的升遷等，這樣部屬會認為仁慈主管並非真正關心部屬的工作與生活，因而無法鼓勵部屬從事角色外的行為。¹⁵因此，本研究推論仁慈領導和壓力反應未達顯著負相關的原因，本研究認為有可能是因為領導者的仁慈領導讓部屬感受真正的仁慈領導，以至於壓力反應的效果不顯著。

再者，因仁慈領導的本質是個別化的照顧關懷，個別化的照顧與關懷，是否會造成差別對待，導致部屬感受到差序式的仁慈領導，以至於影響壓力反應的施測效果，則需要進一步釐清。此現象在〈仁慈領導一定能讓部屬產生組織公民行為嗎？領導者操弄意圖知覺與部屬信任的中介式調節作用〉有類似論述，文中提到當領導者（連長）在團隊中對個別成員照顧關懷的差序幅度較高時，由於連長通常展現的是有形的戰力，輔導長是無形的戰力居多，故展現仁慈領導並非連長的角色義務。對於團隊成員而言，即便觀察到連長也會展現不同程度的仁慈領導，但在對連長角色義務有所認知的前提下，依然未必能引發團隊成員對仁慈領導產生預期或期望的反應，以至於無法對成員效能發揮效果。基此，推論本研究壓力反應不顯著的原因，有可能是因為差序的仁慈領導導致的效果，關於此一現象可待在後續的研究繼續探討釐清。

另外，根據〈恩威並施的家長式領導機制探討與模式修正〉，進一步指出：唯有在高程度威權領導情況下，展現仁慈領導，才能使部屬回饋較多的敬畏順從

¹⁴ 樊景立、鄭伯壘，〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，頁 143。

¹⁵ 林家五、胡宛仙、施建彬，〈仁慈領導一定能讓部屬產生組織公民行為嗎？領導者操弄意圖知覺與部屬信任的中介式調節作用〉，頁 48。

反應。¹⁶其他文獻也支持部屬若能產生感激、知所圖報，則主管的仁慈領導效能將有顯著影響。據此，本研究仁慈領導為何不能對壓力反應產生顯著影響，可能是本研究的威權領導為中等程度而非高程度，故推測有可能也是因此讓本研究中等程度的仁慈領導對壓力反應結果負相關但未達顯著影響的可能原因。

五、知覺不當督導的中介效果

本研究以知覺不當督導作為家長式領導與壓力反應的中介，研究結果發現知覺不當督導在仁慈與威權領導中的中介角色似乎不如預期，而在德行領導與壓力反應有部分中介效果。在仁慈領導和威權領導不合預期的原因，可能是為威權、仁慈領導對部屬壓力反應的預測效果不顯著，以致於仁慈和威權領導對於壓力反應的效果，並沒有受到知覺不當督導的中介，顯示知覺不當督導不足以構成壓力反應的原因，或許造成部屬的壓力反應，是透過其他較為理性的因素來影響。



¹⁶ 謝婉柔，〈恩威並施的家長式領導機制探討與模式修正〉(桃園市：中原大學心理學系研究所碩士論文，2014年7月)，頁57。

第二節 理論與實務上的意涵

一、理論意涵

就理論貢獻而言，本研究藉由中介效果的檢驗，使樊景立與鄭伯壘的家長式領導三元模式更加完整。再者，本研究以 Ivancevich 與 Matteson 組織壓力模式解釋從領導到部屬反應間之運作歷程，在壓力源、知覺到工作壓力、壓力的結果三個部分的理論架構下，驗證了德行領導到壓力反應之間的中介機制；本研究發現，在連長德行領導下，部屬透過知覺不當督導，進而決定了部屬的壓力反應程度，其在這關係中具有部分中介效果。

二、實務意涵

(一)重視德行領導的作用

過去多數的家長式領導研究，雖都是基於威權、仁慈、德行領導三元分立的理論模式，但多數的研究仍著重威權和仁慈領導的效果，主要是對於領導者應具備何種美德並無一致的看法，且美德操守已被視為理所當然的緣故，故主要文獻多以探討威權和仁慈兩者面向為主。但在本研究結果中，特別顯示德行領導的重要性，故對於德行領導的影響效果仍不能忽視。基此，領導者本身要自我要求，保持高操守修養、潔身自愛；組織方面，在持續培養和訓練其領導者的領導能力外，也更要注重和陶養其良好品德。所謂「為政以德，譬如北辰居其所，而眾星拱之」，即使時代變遷，「以身作則」而的領導效果依舊不隨之改變。

(二)重視知覺不當督導的中介角色

由本研究結果顯示，志願役士兵在連長愈多的德行領導下，會產生愈少的知覺不當督導，進而產生愈少的壓力反應。此與Tepper的研究大致相同，表示不當督導越高，其工作壓力也就越大。因此，各連長除了以身作則，也應該與部屬建立良好的溝通管道，持續秉持「公平、公正」的方式處理各項事情，讓部屬感受到較多的公平，並對領導者的品德操守感到信服，進而減少知覺不當督導，因而產生較少的壓力反應。

(三)重視威權領導的作用

雖然在本研究中威權領導與壓力反應呈負相關，與以往研究結果不一致，但威權領導與壓力反應之間重要的關係，依然深具理論的意義。在本研究的威權領導，因為嚴明的管理使部屬有明確的方向可以依循，並在執行時對任務進行控管，如果有問題也隨時反應問題，最後任務目標無法達成時要求解釋。如果以上這些在部隊中的威權領導中沒有發揮作用，連長愈不進行任務提示和管控進度，也不要求服從，這對負責執行的士兵來說反而愈可能造成較多的壓力。

但是由於個體的差異性對壓力的反應有所不同即有程度上的差異，以往「不合理的管教是磨練，合理的管教是訓練」，在時代的變遷下，對於領導的認知也隨之有變。同一個連長的領導模式下，有人認為威權領導會產生壓力，有人認為則否，加上如果有關人格尊嚴方面之問題，稍處理不慎，即可能遭致大多數士兵的反感，甚至釀發不幸事件。因此，「規過私室，揚善公堂」乃成為必須遵循的鐵則。即使在私室中之對談，領導者絕對不能說出冷嘲熱諷，刺人心坎的話，傷其自尊。

(四)重視仁慈領導的作用

在本研究中威權領導與仁慈領導和德行領導均呈現正相關，這與過去的研究往往呈現負相關並不一致，但也顯示了在軍中的情境下，恩威德並施的領導方式為連長們所採取。雖然本研究的仁慈領導與壓力反應並不具有顯著關係，但在理論上，家長式領導仁慈領導是感化人心的另一種影響力影響，這是無庸置疑的。他不同於威權領導中用權威性的力量讓人感到害怕而敬畏順從，因此可以讓部屬感恩圖報，效法順從。而且仁慈領導為我國獨有的文化，不僅是工作上的支持，還包含非工作上的支持，擴及士兵的私人領域，在其急、難、病、痛、苦時給予救助，幫助其本人和其家人，因均蒙受其恩，此仍是穩定軍心士氣的一股力量，不可等閒視之。

第三節 研究限制與後續研究建議

本研究基於研究、時間、與資源之限制，所得到的結果有限，因此在本節提供本研究在進行此研究所遭遇的研究困難及不足的地方，並提供後續研究者可進行的方向，研究限制與後續研究建議如下：

一、研究限制

(一)研究對象

1.未比較不同軍種、並區分單位機關及部隊性質

本研究礙於時間、地區限制，研究對象僅針對中部的陸軍部隊性質抽測。然因不同的軍種特性與組織文化，在家長式領導上可能呈現相異的行為表現或不同程度上的差異，能否以此次研究結果類推到所有不同階層單位，仍有待商榷。

2.未與其他產業的運用及比較

本研究礙於時間、地區限制，除了軍隊場域的研究，尚未研究家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之關聯性對台灣不同產業的解釋力有何差異。

(二)研究方法

1.同一時間讓部屬評定易產生共同方法變異

本研究探討家長式領導、知覺不當督導、壓力反應的關係，由同一時間讓部屬直接評定他們的直屬主管與自己，此種方法可能造成研究上相同方法偏誤的誤差，

2.僅有部屬評量易產生同源偏差

本研究中的家長式領導為部屬他評，易產生同源偏差。

3.僅有橫斷式分析，較難推斷家長式領導對壓力反應的確切影響路徑與後果

壓力反應具有時間的累積性與階段性，本研究採用橫斷式分析，較難推斷家長式領導行為對於壓力反應的確切影響路徑與後果。

4.問卷題目稍多易影響施測者作答耐性

本研究因問卷題項較多，可能導致受試者的不耐煩而影響施測品質。

(三)研究理論

在原本 Invacevich 和 Matteson 理論中，壓力反應中的行為反應的尚有包含了績效和離職等，且在組織行為的研究中，家長式領導和績效和離職關係也是有很多的探討，但尚未以知覺不當督導為中介做探討。在本篇的問卷設計中的壓力反應並無探討的離職和績效的選項。

(四)中介探討

工作壓力知覺的中介因素仍有很多可以探討，本研究架構僅以一個知覺不當督導為中介變項，未考慮其他中介變項。

二、後續研究建議

(一)研究對象

1.可比較不同軍種、並區分單位機關及部隊性質

建議後續研究者若能擴大研究範圍，比較不同軍種、並區分單位機關及部隊性質，能使家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之關聯性有更完整之建構，裨利提供國軍更一致性之參考依據。

2.可再與其他產業的運用及比較

除了軍隊場域的研究，可在比較其他產業在此研究架構下的結果是否不同。

(二)研究方法

1.避免共同方法變異，可間隔一段時間施測。

建議各變項施測時間可間隔一段時間，這樣可降低填答者對問卷敏感度。

2.避免同源偏差，除部屬評量，可增加上司、本人評量。

建議若能同時運用自評與他評方式，包含上司、本人及下屬同時對此連長評價，應能客觀了解到這位連長的領導作為。

3.時間許可下兼採慣性研究法。

建議未來時間允許下，可兼採貫時性研究方法，以掌握家長式領導與壓力反應間之因果關係。

4.問卷設計可再精簡。

建議在問卷的內容上，可再予以精簡且不失其信度。

(三)研究理論

建議後續研究可以針對德行領導和知覺不當督導與壓力反應中行為反應的離職或績效繼續做關聯性研究以作為理論補充。

(四)中介探討

建議未來可再從組織自尊、職場無禮等組織偏差行為對家長式領導風格與部屬壓力反應影響，做進一步探討，俾利提供學術及實務上參考之依據。





國防大學

National Defense University

參考文獻

一、中文部分

(一)專書

- Stephen P. Robbins 著，黃家齊編譯，2011年1月。《組織行為學》。台北市：華泰文化事業股份有限公司。
- 司馬遷，2010年9月。《史記》。王雲五主編。上海市：商務印書館。
- 行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所著，1999年5月。《勞工職業壓力評估技術手冊-勞工安全衛生技術叢書：IOSH88-T-028》。台北市：勞工委員會勞工安全衛生研究所。
- 李蕙貽、陳泰維、范宏宙、黃筱薌、鐘國應、羅正男、陳炳源，2016年11月。《勝於無形：國軍軟實力指標初探》。台北市：國防大學政治作戰學院。
- 吳統雄，1985年2月。《電話調查：理論與方法》。台北市，聯經出版社。
- 吳復新、許道然，2014年1月。《組織行為新論》。新北市：上校基業有效公司。
- 周瑛琪、顏忻怡，2015年1月。《管理心理學》。台北市：美商麥格羅希爾國際股份有限公司台灣分公司。
- 凌文韜，1991年5月。〈中國人的領導與行為〉。收錄於《中國人、中國心—人格與社會篇》，楊中芳、高尚仁主編，台北市：遠流出版公司，頁409-448。
- 陳寬裕、王正華，2011年10月。《論文統計分析實務—SPSS與AMOS的運用》。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 國防部編，1982年5月。《國軍軍事思想》。台北市：國防部。
- 國防大學軍事學院編修，2004年3月。《國軍軍語辭典九十二年修訂本》。台北市：國防部。
- 黃昆輝，1991年1月。《教育行政學》。台北市：東華書局股份有限公司。
- 黃敏萍，2007年9月。〈組織領導〉，收錄於《組織行為研究在台灣：回顧與展望》(第二版)，鄭伯璜、姜定宇、鄭弘岳主編，台北市：華泰文化事業股份有限公司，頁248-278。
- 葉重新，2006年6月。《心理學》。台北市：心理出版社股份有限公司。
- 陸洛、高旭繁，2015年5月。《組織行為—以人為本，優化管理》。新北市：前程文化事業有限公司。

蔡培村、武文瑛，2004年11月。《領導學：理論、實務與研究》。高雄市：麗文文化事業股份有限公司。

顏志龍、鄭中平，2016年12月。《給論文寫作者的統計指南—傻瓜也會跑統計》。台北市：五南圖書出版股份有限公司。

(二)期刊

王安智，2014年6月。〈德行領導：本土概念或普同現象？〉，《中華心理學刊》，第56卷第2期，頁149-164。

王翊安、廖瑞原、林慧萱，2016年12月。〈探討不當督導對工作績效及工作家庭衝突的影響：勤勉性與合群性之干擾效果〉，《人力資源管理學報》，第16卷第4期，頁81-102。

王榮春、陳彰儀，2003年12月。〈部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探〉，《應用心理學研究》，第20期，頁181-215。

吳孟玲、江達隆，2005年6月。〈組織不當行為影響因素之探討——以服務業及製造業為例〉，《管理學報》，第22卷第3期，頁329-340。

吳宗祐，2008年10月。〈主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果〉，《本土心理學研究》，第30期，頁3-63。

吳宗祐，2014年12月。〈除了助長，還需深耕：論「家長式領導」的研究進展〉，《本土心理學研究》，第42期，頁125-145。

吳宗祐、周麗芳、鄭伯璜，2008年10月。〈主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果〉，《本土心理學研究》，第30期，頁65-115。

吳宗祐、廖紘億，2013年3月。〈華人威權領導總是導致部屬負面結果嗎？由「不確定管理理論」探討威權領導對分配不公平與程序不公平之交互作用與部屬工作滿意度之關係的調節效果〉，《中華心理學刊》，第55卷第1期，頁1-22。

吳宗祐、甘雅菱、溫宗霖、廖紘億，2016年9月。〈被主管苛責，找奧客出氣？由自我控制損害與社會學習之觀點探討主管不當督導到服務人員情緒宣洩的心理機制〉，《人力資源管理學報》，第16卷第3期，頁61-92。

汪美伶，2017年3月。〈急性子主管不好嗎？主管時間緊迫性格對不當督導之影響〉，《人力資源管理學報》，第17卷第1期，頁35-58。

周婉茹、周麗芳、鄭伯璜、任金剛，2010年12月。〈專權與尚嚴之辨：再探威權

- 領導的內涵與恩威並濟的效果》，《本土心理學研究》，第 34 期，頁 223-284。
- 周婉茹、鄭伯璵、連玉輝，2014 年 6 月。〈威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向〉。《中華心理學刊》，第 56 卷第 2 期，頁 165-189。
- 林姿葶、鄭伯璵，2007 年 12 月。〈性別與領導角色孰先孰後？主管一部屬性別配對，共事時間及家長式領導〉，《中華心理學刊》，第 49 卷第 4 期，頁 433-450。
- 林姿葶、鄭伯璵，2012 年 6 月。〈華人領導者的噓寒問暖與提攜教育：仁慈領導之雙構面模式〉，《本土心理學研究》，第 37 期，頁 253-302。
- 林姿葶、鄭伯璵，2014 年 6 月。〈鑒往知來：領導研究中的時間議題〉，《中華心理學刊》，第 56 卷第 2 期，頁 237-255。
- 林姿葶、鄭伯璵、周麗芳，2014 年 12 月。〈家長式領導：回顧與前瞻〉，《本土心理學研究》，第 42 期，頁 3-82。
- 林姿葶、鄭伯璵、周麗芳，2014 年 12 月。〈家長式領導二十年：問題與解答〉，《本土心理學研究》，第 42 期，頁 147-177。
- 林家五、胡宛仙、施建彬，2017 年 9 月。〈仁慈領導一定能讓部屬產生組織公民行為嗎？領導者操弄意圖知覺與部屬信任的中介式調節作用〉，《臺大管理論叢》，第 27 卷第 3 期，頁 48。
- 姜定宇、丁捷、林伶瑾，2012 年 9 月。〈家長式領導與部屬效能：信任主管與不信任主管的中介效果〉，《中華心理學刊》，第 54 卷第 3 期，頁 269-291。
- 胡昌亞、鄭瑩妮，2014 年 6 月。〈不當督導研究回顧與前瞻〉，《中華心理學刊》，第 56 卷第 2 期，頁 191-214。
- 凌孝恭，2001 年 5 月。〈軍事領導—「家長式領導」模式運用之探討〉，《國防雜誌》，第 16 卷第 11 期，頁 99-108。
- 孫敏華、陳洋洲，2002 年 12 月。〈役男軍中適應量表預測效果及其軍中適應之縱貫研究〉，《復興崗學報》，第 76 期，頁 143-144。
- 高鳳霞、鄭伯璵，2014 年 3 月。〈職場工作壓力：回顧與展望〉，《人力資源管理學報》，第 14 卷第 1 期，頁 77-102。
- 高鳳霞、鄭伯璵、黃敏萍，2015 年 6 月。〈近朱者不赤，近歿者必黑？—第一線服務人員的同儕效應及德行領導與個人自尊的調節效果〉，《中華心理學刊》，第 57 卷第 2 期，頁 155-176。
- 梁成明、羅新興，2001 年 10 月。〈國軍志願役軍官工作壓力之研究〉，《國防管理

- 學報》，第 22 卷第 2 期，頁 1-13。
- 梁欣光，2018 年 2 月，〈不當督導與部屬的主管導向偏差行為之關聯性：道德疏離的中介角色與道德認定的調節角色〉，《組織與管理》，第 11 卷第 1 期，頁 1-31。
- 許功餘，2007 年 2 月。〈華人性格與行為之關連性的內隱理論及其對人際互動的影響〉，《本土心理學研究》，第 27 期，頁 3-79。
- 許金田、胡秀華、凌孝棊、鄭伯璜、周麗芳，2004 年 12 月。〈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》，第 24 卷第 2 期，頁 119-149。
- 許境頤、江彧慈，2013 年 3 月，〈「罵」有用嗎？以資源保存理論看不當督導對部屬的影響〉，《人力資源管理學報》，第 13 卷第 1 期，頁 81-104。
- 許境頤、詹介云，2014 年 12 月。〈威權領導與情緒勞務之關聯研究〉，《人力資源管理學報》，第 14 卷第 4 期，頁 31-55。
- 陳皓怡、高尚仁、吳治富，2007 年 12 月。〈家長式領導對多國籍部屬身心健康之影響：以華人外派主管為例〉，《應用心理研究》，第 36 期，頁 223-244。
- 陳德富，2013 年 11 月。〈從威權領導、魅力領導到真誠領導探討華人企業組織之高科技產業高階主管之領導對部屬工作態度之影響〉，《中華管理評論國際學報》，第 16 卷第 4 期，頁 1-17。
- 陳淑貞、楊美玉，2016 年 6 月。〈在第三者對代理主管不當督導的反應行為：情感與認知機制的中介影響〉，《人力資源管理學報》，第 16 卷第 2 期，頁 1-23 頁。
- 郭建志、蔡育菁，2012 年 9 月。〈組織挫折與職場退縮：主管不當督導與工作內外控之研究〉，《中華心理學刊》，第 54 卷第 3 期，頁 293-313。
- 郭嘉博、余明助、林豪傑、王議賢，2015 年 6 月。〈影響部屬知覺不當督導的原因：心理契約違背觀點〉，《人力資源管理學報》，第 15 卷第 2 期，頁 25-45。
- 彭台光，2014 年 12 月。〈年屆二十的家長式領導理論需要精密的體檢〉，《本土心理學研究》，第 42 期，頁 83-90。
- 曾麗娟，2003 年 6 月〈國軍基層幹部工作壓力、因應方法與工作滿意、身心健康之感受〉，《復興崗學報》，第 77 期，頁 107-122。
- 黃新福、黃鉉斌，2014 年 10 月。〈主管不當督導對部屬的工作壓力與工作倦怠影響之研究—以空軍司令部勤務中隊為對象〉，第 3 卷特刊，頁 189-205。

- 趙安安、高尚仁，2005年9月。〈台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯〉，《應用心理研究》，第27期，頁111-131。
- 樊景立、鄭伯璜，2000年6月。〈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》，第13期，頁126-180。
- 樊景立、鄭伯璜，2000年6月。〈家長式領導：再一次思考〉，《本土心理學研究》，第13期，頁219-237。
- 樊景立、懷明雲，2014年12月。〈修正工具、對話西方：家長式領導的發展前景〉，《本土心理學研究》，第42期，頁109-123。
- 蔡文佩、李選、盧成皆，1996年9月。〈入伍新兵壓力感受與其身心困擾之探討〉，《長庚護理》，第7卷第3期，頁57-58。
- 蔡文佩、余莉莉、郭重雄，2002年6月。〈軍校學生壓力感受與其身心反應之探討〉，《慈濟護理雜誌》，第1卷第2期，頁36-46。
- 蔡孟穎，2013年9月。〈不當督導對員工組織承諾影響：權力距離為干擾效果〉，《多國籍企業管理評論》，第7卷第2期，頁127-146。
- 鄭伯璜、莊仲仁，1981年6月。〈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》，第23卷第2期，頁97-106。
- 鄭伯璜，1995年春季。〈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，頁119-173。
- 鄭伯璜，2004年12月。〈華人文化與組織領導：由現象描述到理論驗證〉，《本土心理學研究》，第22期，頁195-251。
- 鄭伯璜、周麗芳、樊景立，2000年12月。〈家長式領導：三元模式的建構與測量〉，《本土心理學研究》，第14期，頁3-64。
- 鄭伯璜、黃敏萍，2000年12月。〈華人企業組織中的領導：一項文化價值的分析〉，《中山管理評論》，第8卷第4期，頁583-617。
- 鄭秀貴、高麗娟，2008年12月。〈威權、仁慈、德性家長式領導：李瑞麟教練之個案研究〉，《北體學報》，第16期，頁157-170。
- 賴淑女、陳淑貞、王孝文，2014年12月。〈主管不當督導與部屬負向情感關係之研究：以情緒智力為干擾變數〉，《多國籍企業管理評論》，第8卷特刊，頁23-35。

謝游麟，2012年8月。〈領導者對「戰略」應有的基本認知與素養〉，《空軍學術雙月刊》第629期，頁43-58。

簡晉龍、黃曬莉，2015年6月。〈華人權威取向之內涵與形成歷程〉，《本土心理學研究》，第43期，頁55-123。

簡國欽，2013年4月。〈海軍領導幹部領導統御對我艦艇內部管理之影響〉，《海軍學術雙月刊》，第47卷第2期，頁52-69。

羅新興、陳忠虎、陳秀清，2004年12月。〈領導者類型、追隨者類型與領導效能關係之研究——以國軍組織成員為實證對象〉，《國防管理學報》，第25期，頁51-60。

蘇英芳、黃賀，2006年12月。〈魅力領導、家長式領導、德性領導與領導效應之研究〉，《中山管理評論》，第14卷第4期，頁939-968。

(三)論文

李粵強，2016年7月。〈國軍官士兵工作壓力與工作倦怠〉。桃園縣：萬能科技大學經營管理研究所碩士論文。

林伯穎，2008年6月。〈多組織層級家長式領導效能之探討：以軍事組織為例〉。台北市：台灣大學理學院心理學研究所碩士論文。

徐世維，2015年8月。〈海軍軍官領導型態與工作壓力及工作滿意度之研究〉。台北市：世新大學資訊管理學研究所碩士論文。

許馨尹，2004年6月。〈上級主管傳統性格與其下屬身心健康之關係研究〉。桃園縣：中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

黃識維，2012年6月。〈不當督導對工作壓力與工作倦怠感影響之研究〉。彰化市：大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。

謝婉柔，2014年7月。〈恩威並施的家長式領導機制探討與模式修正〉。桃園縣：中原大學心理學系研究所碩士論文。

蘇證中，2015年1月。〈主管不當督導與員工身心健康：挫折攻擊假說之應用〉。桃園縣：中原大學心理學研究所碩士論文。

(四)網路資料

陳皓怡、高尚仁，2018 年 5 月。〈華人家長式領導風格與主管、部屬身心健康之探討〉。參見 http://hr.mgt.ncu.edu.tw/conferences/10th_/5-2.pdf，檢索日期：2018 年 5 月 1 日。

每日頭條，2018 年 5 月。〈致—拿破崙 | 不想當將軍的士兵不是好士兵〉。參見 <https://kknews.cc/zh-tw/history/k3jomoq.html>，檢索日期 2018 年 5 月 23 日。

(五)研究報告

曾一哲、吳樂樂、鄭雅琪、許雅雯，2012 年 12 月。〈擁有情緒，卻不自知？中文隱性情緒測量的發展及其在組織行為研究的運用〉，收錄於《101 學年度實務專題報告書：TR- 101 - 8 - 02》，吳宗祐主編，台北市：臺灣科技大學企業管理系。



二、外文部分

(一)專書

- Cannon, Walter B. 1932. *The Wisdom of the Body*. New York: W. W. Norton & Company.
- Cooper, Cary L. 1988. *Living With Stress*, London: Penguin Books.
- Hair, Joseph Jr, William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson. 2018. *Multivariate data Analysis*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Hofstede, Greet. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, California: Sage.
- House, Robert J., Norman Wright, and Ram N. Aditya. 1997. "Cross-Culture Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and Proposes Theory." In *New Perspectives on International Industrial Organizational Psychology*, eds. P. Christopher Earley and Miriam Erez. San Francisco: The New Lexington Press/Jossey-Bass.
- Hu, Li-tze, and Peter M. Bentler. 1995. "Evaluating Model Fit." In *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, ed. Rick. H. Hoyle. London: Sage.
- Jex, Steve M. 1998. *Stress and Job Performance*. London: Sage.
- Kerlinger, Fred N. 1973. *Foundations of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Matteson, Michael T., and John M. Ivancevich. 1988. *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco: Jossey Bass.
- Northouse, Peter G. 2001. *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage.
- Silin, Robert H. 1976. *Leadership and Values: The Organization of Large-scale Taiwanese Enterprises*. Cambridge: Harvard University Press.

(二)期刊

- Aryee, Samuel, Zhen Xiong Chen, Li-Yun Sun, and Yaw A. Debrah. 2007. "Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model." *Journal of Applied Psychology* 92:1(January). pp. 191-201.
- Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi. 1988. "On the Evaluation for structural equation models." *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16:1(March). pp. 74-94.
- Baron, Reuben M., and David A. Kenny. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology* 51:6(December). pp.

- 1173-1182.
- Bennis, Warren G. 1959. "Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority." *Administrative Science Quarterly* 4:3(December). pp. 259-301.
- Bhatti, Dr. Nadeem, Amir Hussain Shar, Faiz. M. Shaikh, and Muhammad Suhail Nazar. 2010. "Causes of Stress in Organization, a Case Study of Sukkur." *International Journal of Business and Management* 5:11 (November). pp. 3-14.
- Chan, Simon C. H., Xu Huang, Ed Snape, and Catherine K. Lam, 2013. "The Janus Face of Paternalistic Leaders: Authoritarianism, Benevolence, Subordinates' Organization-Based Self-esteem, and Performance." *Journal of Organizational Behavior* 34:1 (January). pp. 108-128.
- Cheng, Bor-Shiuan, Li-Fang Chou, Tsung-Yu Wu, Min-Ping Huang, Jiing-Lih Farh. 2004. "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations." *Asian Journal of Social Psychology* 7(March). pp. 89-117.
- Dzubian, Charles D., and Edwin C. Shirkey. 1974. "When Is a Correlation Matrix Appropriate for Factor Analysis." *Psychological Bulletin* 81: 6(June). pp. 358-361.
- Fabrigar, Lendre R., Duane T. Wegener, Robert C. MacCallum, and Erin J. Strahan. 1999. "Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research," *Psychological methods* 4:3(September). pp. 272-299.
- Hofstede, Greet, and Michael Harris Bond. 1988. "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth." *Organizational Dynamics* 16:4(Spring). pp. 5-21.
- Parker, Donald F., and Thomas A. Decotiis. 1983. "Organizational Determinants of Job Stress." *Organizational Behavior and Human Performance* 32:2(October). pp. 160-177.
- Preacher, Kristopher J., and Andrew F. Hayes. 2004. "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect effects in simple mediation models." *Behavior Research Methods, Instruments & Computers* 36:4(November). pp. 717-731.
- McDonald, Roderick P., and Moon-Ho Ringo Ho. 2002. "Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses." *Psychological Methods* 7:1(March). pp. 64-82.
- Mignonac, Karim, and Oliver Herrbach. 2004. "Linking Work Events, Affective States, and Attitudes: An Empirical Study of Managers' Emotions." *Journal of Business and Psychology* 19:2(December). pp. 221-240.

- Selye, Hans. 1955. "Stress and Disease." *Science* 122:3171(October). pp. 625-631.
- Tepper, Bennett J. 2000. "Consequences of Abusive Supervision." *Academy of Management Journal* 43:2(April). pp. 178-190.
- Tepper, Bennett J. 2007. "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda." *Journal of Management* 33:3(June). pp. 261-289.
- Weiss, Howard M., and Russell Cropanzano. 1996. "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work." *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* 18. pp. 1-74.
- Westwood, Robert. 1997. "Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis For 'Paternalistic Headship' Among the Overseas Chinese." *Organization Studies* 18:3(May). pp. 445-480.
- Wu, Min, Xu Huang, Chenwei Li, and Wu Liu. 2012. "Perceived Interactional Justice and Trust-In-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership," *Management and Organization Review* 8:1(March). pp. 97-121.
- Zhang, Yucheng, and Zhenyu Liao. 2015. "Consequences of Abusive Supervision: A Meta-Analytic Review." *Asia Pacific Journal of Management* 32:4(December). pp. 959-987.

(三)研討會文章

- Chou, L. F., and Bor-Shiuan Cheng. 2006. "Does Globalization Matter? The Change of Power Distance and Its Effects on Authoritarian Leadership in Business and Military Organizations in Taiwan." Paper presented at the International Conference on Globalization and Development in Chinese Economic Region. Taipei, Taiwan. June.
- Wang, An-Chih, Ting- Ju Chiang, and Bor-Shiuan Cheng. 2011. "Chinese leader moral character: Scale development and validation." Paper presented at the Annual Meeting of Academy of Management. San Antonio, TX. August.

附錄一 預試問卷

親愛的同仁您好！

感謝您於百忙之中，撥冗填答此問卷。本問卷為學術問卷，目的是為了瞭解『家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之關聯性研究』。本問卷以不具名的方式，請以您個人的看法及實際感受填寫。您所提供的資料僅供學術參考，絕不對外公開或移作他用，請您放心填答。感謝您的協助與支持，在此致上最高的謝意。若對問卷內容有疑問，歡迎隨時聯繫。

國防大學政戰學院政治研究所

指導教授：邱漢誠 博士

研 究 生：陳盈璇 敬上

電子信箱；pearlcosinel009@gmail.com

【第一部分】

以下 1-30 題是針對家長式領導的問題，請以目前自身的感受來圈選頻率程度。

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1	當我工作情緒不佳時，連長(含比較)會給予適當的輔導。	1	2	3	4	5
2	連長會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	1	2	3	4	5
3	當我碰到任務難題時，連長會給我適時的鼓勵。	1	2	3	4	5
4	連長平常會和我噓寒問暖。	1	2	3	4	5
5	連長會幫我解決生活上的難題。	1	2	3	4	5
6	連長對我的照顧會擴及到我的家人。	1	2	3	4	5
7	連長關懷我私人的生活與起居。	1	2	3	4	5
8	連長會為我規劃在軍涯中未來的發展。	1	2	3	4	5
9	當我工作表現不佳時，連長會去瞭解真正的原因何在。	1	2	3	4	5
10	對於我任務上所缺乏的能力，連長會給予適當的教育與輔導。	1	2	3	4	5
11	連長要求我完全服從他的領導。	1	2	3	4	5
12	任務目標無法達成時，連長會嚴詞要求我做解釋。	1	2	3	4	5

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
13	對我執行任務的情形，連長會進行控管。	1	2	3	4	5
14	當任務目標無法達成時，連長會斥責我。	1	2	3	4	5
15	當我當眾反對連長時，他會很不高興。	1	2	3	4	5
16	當我的工作進度發生變化時，連長要求我隨時向他報告。	1	2	3	4	5
17	連長會刻意與我保持距離。	1	2	3	4	5
18	本連開會時，都照連長的意思作最後的決定。	1	2	3	4	5
19	本連大小事情都由連長自己獨立決定。	1	2	3	4	5
20	連長要求本連的表現一定要超過其他連隊。	1	2	3	4	5
21	連長信守承諾，說話算話。	1	2	3	4	5
22	連長做事有擔當，不會推諉卸責。	1	2	3	4	5
23	連長為人正直。	1	2	3	4	5
24	連長能夠以身作則	1	2	3	4	5
25	連長不貪求不法所得。	1	2	3	4	5
26	連長不會忌妒比他有才華的人。	1	2	3	4	5
27	連長為人誠實，不說謊話。	1	2	3	4	5
28	連長心胸開闊，不會斤斤計較。	1	2	3	4	5
29	連長公平對待所有的部屬。	1	2	3	4	5
30	連長不偏袒與自己親近的部屬。	1	2	3	4	5

【第二部分】

以下 1-36 題是針對壓力反應方面的問題，請以目前自身感受來圈選頻率程度。

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1	感到消沉。	1	2	3	4	5
2	覺得精神上總是有些壓力。	1	2	3	4	5
3	覺得許多事情都是負擔。	1	2	3	4	5
4	因工作負擔過重而感到力不從心。	1	2	3	4	5
5	感到無助。	1	2	3	4	5
6	會為了一點小事而心情煩躁，無法放輕鬆。	1	2	3	4	5

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
7	無法集中注意力。	1	2	3	4	5
8	覺得多數人都不可靠。	1	2	3	4	5
9	失去自信心。	1	2	3	4	5
10	覺得每件事情都令人傷腦筋。	1	2	3	4	5
11	對事物的判斷力不佳。	1	2	3	4	5
12	覺得神經兮兮，緊張不安。	1	2	3	4	5
13	從人群中退縮或沉默。	1	2	3	4	5
14	過分敏感。	1	2	3	4	5
15	覺得自己能夠溫暖、親切的對待周遭的人。	1	2	3	4	5
16	覺得大致說來事情處理得還可以。	1	2	3	4	5
17	覺得和家人或親友相處得來。	1	2	3	4	5
18	頭腦清醒，不會胡思亂想。	1	2	3	4	5
19	對平常喜歡的消遣和娛樂仍然有興趣。	1	2	3	4	5
20	覺得未來充滿希望。	1	2	3	4	5
21	呼吸不順暢。	1	2	3	4	5
22	手腳發抖或發麻。	1	2	3	4	5
23	神經衰弱。	1	2	3	4	5
24	感到頭昏腦脹。	1	2	3	4	5
25	胸悶。	1	2	3	4	5
26	頭痛或頭部有壓迫感。	1	2	3	4	5
27	手腳沉重。	1	2	3	4	5
28	拉肚子。	1	2	3	4	5
29	心跳不正常。	1	2	3	4	5
30	覺得腰酸背痛。	1	2	3	4	5
31	食慾不振。	1	2	3	4	5
32	有打架或危害人的衝動。	1	2	3	4	5
33	有摔東西的衝動。	1	2	3	4	5

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
34	故意挑剔別人。	1	2	3	4	5
35	食量比平常多。	1	2	3	4	5
36	覺得自己對家人或親友是個累贅。	1	2	3	4	5

【第三部分】

以下 1-15 題是針對知覺不當督導方面的問題，請以目前自身的感受來勾選頻率程度。

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1	他(她)用言語嘲笑我。	1	2	3	4	5
2	他(她)對我說我的想法或感受是愚蠢的。	1	2	3	4	5
3	他(她)對我不理不睬。	1	2	3	4	5
4	他(她)在別人面前貶低我。	1	2	3	4	5
5	他(她)侵犯我的隱私。	1	2	3	4	5
6	他(她)翻舊帳。	1	2	3	4	5
7	當我賣力工作時，他(她)也不給我讚揚。	1	2	3	4	5
8	他(她)為了不讓他(她)自己丟臉而責怪我。	1	2	3	4	5
9	他(她)違背承諾。	1	2	3	4	5
10	他(她)因為別的事情生氣時，遷怒於我。	1	2	3	4	5
11	他(她)對別人說我的壞話。	1	2	3	4	5
12	他(她)對我無禮。	1	2	3	4	5
13	他(她)不讓我跟同事互動。	1	2	3	4	5
14	他(她)對我說我的能力不足。	1	2	3	4	5
15	他(她)對我撒謊。	1	2	3	4	5

【第四部分】

本部分主要的目的是想了解你的人格特質。請針對以下敘述進行評估，並圈選出您對這些敘述的頻率程度。

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1	我對他人的第一印象通常都是正確的。	1	2	3	4	5
2	我很難改掉任何一個壞習慣。	1	2	3	4	5
3	我沒有總是坦然面對自己。	1	2	3	4	5
4	我總是知道自己為什麼會喜歡某些東西。	1	2	3	4	5
5	一旦我下定決心，別人很少能改變我。	1	2	3	4	5
6	我很難停止去想一個令我困擾的念頭。	1	2	3	4	5
7	我對我的決定，從不感到後悔。	1	2	3	4	5
8	我很少虛心接受批評。	1	2	3	4	5
9	我對自己的判斷很有信心。	1	2	3	4	5
10	我並非總是知道自己為什麼會做某些事。	1	2	3	4	5
11	必要時，我有時也會說謊。	1	2	3	4	5
12	我從不掩飾自己的錯誤。	1	2	3	4	5
13	即使我知道做些壞事不會被抓到，我也是奉公守法。	1	2	3	4	5
14	我曾在背後說過朋友的壞話	1	2	3	4	5
15	我發現別人在談論隱私時，我會迴避不聽	1	2	3	4	5
16	我曾經在店員多找給我錢時，沒有告訴他	1	2	3	4	5
17	小時候，我有時會偷拿東西	1	2	3	4	5
18	我曾做過一些難以啟齒的事情	1	2	3	4	5
19	我從未拿過不屬於自己的東西	1	2	3	4	5
20	我從不說別人閒話	1	2	3	4	5

【第五部分】個人基本資料

1. 性別：男女
2. 年齡：20歲以下21-25歲26-30歲31-35歲36歲以上
3. 單位：戰鬥單位戰鬥支援單位新訓部隊
4. 級職：二兵一兵上兵
5. 服務年資：未滿1年1~5年6~10年10年以上
6. 學歷：國中高中專科大學 碩士(博士)
7. 婚姻：已婚未婚
8. 連長性別：男女
9. 與連長共事時間：未滿1年1~5年6~10年10年以上

本問卷到此結束，請再次檢查是否有遺漏的題目，感謝您熱心的協助！



附錄二 正式施測問卷

親愛的同仁您好!

感謝您於百忙之中，撥冗填答此問卷。本問卷為學術問卷，目的是為了瞭解『家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之關聯性研究』。本問卷以不具名的方式，請以您個人的看法及實際感受填寫。您所提供的資料僅供學術參考，絕不對外公開或移作他用，請您放心填答。感謝您的協助與支持，在此致上最高的謝意。若對問卷內容有疑問，歡迎隨時聯繫。

國防大學政戰學院政治研究所

指導教授：邱漢誠 博士

研究生：陳盈璇 敬上

電子信箱：pearlcosine1009@gmail.com

【第一部分】

以下 1-23 題是針對家長式領導的問題，請以目前自身的感受來圈選頻率程度。

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1	當我工作情緒不佳時，連長會給予適當的輔導。	1	2	3	4	5
2	連長會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	1	2	3	4	5
3	當我碰到任務難題時，連長會給我適時的鼓勵。	1	2	3	4	5
4	連長平常會和我噓寒問暖。	1	2	3	4	5
5	連長會幫我解決生活上的難題。	1	2	3	4	5
6	連長對我的照顧會擴及到我的家人。	1	2	3	4	5
7	連長關懷我私人的生活與起居。	1	2	3	4	5
8	連長會為我規劃在軍涯中未來的發展。	1	2	3	4	5
9	當我工作表現不佳時，連長會去瞭解真正的原因何在。	1	2	3	4	5
10	對於我任務上所缺乏的能力，連長會給予適當的教育與輔導。	1	2	3	4	5
11	連長要求我完全服從他的領導。	1	2	3	4	5
12	當任務目標無法達成時，連長會嚴詞要求我做解釋。	1	2	3	4	5
13	對我執行任務的情形，連長會進行控管。	1	2	3	4	5

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
14	當我的工作進度發生變化時，連長要求我隨時向他報告。	1	2	3	4	5
15	連長信守承諾，說話算話。	1	2	3	4	5
16	連長做事有擔當，不會推諉卸責。	1	2	3	4	5
17	連長為人正直。	1	2	3	4	5
18	連長能夠以身作則。	1	2	3	4	5
19	連長不會忌妒比他有才華的人。	1	2	3	4	5
20	連長為人誠實，不說謊話。	1	2	3	4	5
21	連長心胸開闊，不會斤斤計較。	1	2	3	4	5
22	連長公平對待所有的部屬。	1	2	3	4	5
23	連長不偏袒與自己親近的部屬。	1	2	3	4	5

【第二部分】

以下 24-51 題是針對壓力反應方面的問題，請以目前自身感受來圈選頻率程度。

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
24	感到消沉。	1	2	3	4	5
25	覺得精神上總是有些壓力。	1	2	3	4	5
26	覺得許多事情都是負擔。	1	2	3	4	5
27	因工作負擔過重而感到力不從心。	1	2	3	4	5
28	感到無助。	1	2	3	4	5
29	會為了一點小事而心情煩躁，無法放輕鬆。	1	2	3	4	5
30	無法集中注意力。	1	2	3	4	5
31	覺得多數人都不可靠。	1	2	3	4	5
32	失去自信心。	1	2	3	4	5
33	覺得每件事情都令人傷腦筋。	1	2	3	4	5
34	對事物的判斷力不佳。	1	2	3	4	5
35	覺得神經兮兮，緊張不安。	1	2	3	4	5
36	從人群中退縮或沉默。	1	2	3	4	5

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
37	過分敏感。	1	2	3	4	5
38	手腳發抖或發麻。	1	2	3	4	5
39	神經衰弱。	1	2	3	4	5
40	感到頭昏腦脹。	1	2	3	4	5
41	胸悶。	1	2	3	4	5
42	頭痛或頭部有壓迫感。	1	2	3	4	5
43	手腳沉重。	1	2	3	4	5
44	拉肚子。	1	2	3	4	5
45	心跳不正常。	1	2	3	4	5
46	覺得腰酸背痛。	1	2	3	4	5
47	食慾不振。	1	2	3	4	5
48	有打架或危害人的衝動。	1	2	3	4	5
49	有摔東西的衝動。	1	2	3	4	5
50	故意挑剔別人。	1	2	3	4	5
51	覺得自己對家人或親友是個累贅。	1	2	3	4	5

【第三部分】

以下 52-66 題是針對知覺不當督導方面的問題，請以目前自身的感受來勾選頻率程度。

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
52	連長用言語嘲笑我。	1	2	3	4	5
53	連長對我說我的想法或感受是愚蠢的。	1	2	3	4	5
54	連長對我不理不睬。	1	2	3	4	5
55	連長在別人面前貶低我。	1	2	3	4	5
56	連長侵犯我的隱私。	1	2	3	4	5
57	連長翻舊帳。	1	2	3	4	5
58	當我賣力工作時，連長也不給我讚揚。	1	2	3	4	5

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
59	連長為了不讓他(她)自己丟臉而責怪我。	1	2	3	4	5
60	連長違背承諾。	1	2	3	4	5
61	連長因為別的事情生氣時，遷怒於我。	1	2	3	4	5
62	連長對別人說我的壞話。	1	2	3	4	5
63	連長對我無禮。	1	2	3	4	5
64	連長不讓我跟同事互動。	1	2	3	4	5
65	連長對我說我的能力不足。	1	2	3	4	5
66	連長對我撒謊。	1	2	3	4	5

【第四部分】

本部分 67-86 題主要的目的是想了解你的人格特質。請針對以下敘述進行評估，並圈選出您對這些敘述的頻率程度。

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
67	我對他人的第一印象通常都是正確的	1	2	3	4	5
68	我很難改掉任何一個壞習慣	1	2	3	4	5
69	我沒有總是坦然面對自己	1	2	3	4	5
70	我總是知道自己為什麼會喜歡某些東西	1	2	3	4	5
71	一旦我下定決心，別人很少能改變我	1	2	3	4	5
72	我很難停止去想一個令我困擾的念頭	1	2	3	4	5
73	我對我的決定，從不感到後悔	1	2	3	4	5
74	我很少虛心接受批評	1	2	3	4	5
75	我對自己的判斷很有信心	1	2	3	4	5
76	我並非總是知道自己為什麼會做某些事	1	2	3	4	5
77	必要時，我有時也會說謊	1	2	3	4	5
78	我從不掩飾自己的錯誤	1	2	3	4	5
79	即使我知道做些壞事不會被抓到，我也是奉公守法	1	2	3	4	5
80	我曾在背後說過朋友的壞話	1	2	3	4	5

項次	題 目	從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
81	我發現別人在談論隱私時，我會迴避不聽	1	2	3	4	5
82	我曾經在店員多找給我錢時，沒有告訴他	1	2	3	4	5
83	小時候，我有時會偷拿東西	1	2	3	4	5
84	我曾做過一些難以啟齒的事情	1	2	3	4	5
85	我從未拿過不屬於自己的東西	1	2	3	4	5
86	我從不說別人閒話	1	2	3	4	5

【第五部分】個人基本資料

1. 性別：男女
2. 年齡：20歲以下21-25歲26-30歲31-35歲36歲以上
3. 單位：戰鬥單位戰鬥支援單位新訓部隊
4. 級職：二兵一兵上兵
5. 服務年資：未滿1年1~5年6~10年10年以上
6. 學歷：國中高中專科大學碩(博)士
7. 婚姻：已婚未婚
8. 連長性別：男女
9. 與連長共事時間：未滿1年1~5年6~10年10年以上

本問卷到此結束，請再次檢查是否有遺漏的題目，感謝您熱心的協助!