

# 科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

## 轉換型領導人關係認同的矛盾

計畫類別：個別型計畫  
計畫編號：NSC 102-2410-H-194-075-SSS  
執行期間：102年08月01日至103年07月31日  
執行單位：國立中正大學勞工關係學系

計畫主持人：黃良志  
共同主持人：林淑慧  
計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：黃于庭  
碩士班研究生-兼任助理人員：陳詠晴  
碩士班研究生-兼任助理人員：劉建麟  
碩士班研究生-兼任助理人員：蕭孜芸  
碩士班研究生-兼任助理人員：陳宣玟  
碩士班研究生-兼任助理人員：蔡欣芸  
博士班研究生-兼任助理人員：程蓓芬

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，1年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中華民國 103 年 10 月 19 日

中文摘要：本研究主要檢驗轉換型領導、個人認同對部屬行為的影響。此外，研究者根據 Sluss & Ashforth (2007) 的理論架構檢驗部屬與主管創造性角色認定在個人認同與建言及服從行為的調節效果。本研究以便利抽樣的方式分兩階段來進行問卷調查。分析結果顯示，部屬對主管的個人認同完全中介轉換型領導與建言行為與服從行為的關係。此外，主管創造性角色認定將調節個人認同對建言行為的關係。根據研究成果，研究者就其理論意義進行討論。

中文關鍵詞：轉換型領導、個人認同、建言行為、服從行為、創造性角色認定

英文摘要：The purpose of the study is to explore the relationship among transformational leadership, personal identification, and subordinates' behavior. In addition, based on Sluss & Ashforth's (2007) theoretical framework, the study is to test the moderated effect of creative role identity of subordinate and supervisor between personal identification and subordinates' voice and obey behavior. The research was conducted by convenient sampling to collect data through two waves questionnaire survey. The results showed personal identification of subordinates to their supervisor has significant mediated effect between transformational leadership and subordinates' voice and obey behavior. Moreover, the creative role identity of supervisor has moderated effect between personal identification and voice behavior. Based on the research results, the theoretical meaning is discussed in the study.

英文關鍵詞：Transformational leadership, Personal identification, Voice behavior, Obey behavior, Creative role identity

# 科技部補助專題研究計畫成果報告

(期中進度報告/期末報告)

## 轉換型領導人關係認同的矛盾

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：MOST 102-2410-H-194-075-SSS

執行期間：102年08月01日至103年07月31日

執行機構及系所：國立中正大學勞工關係學系

計畫主持人：黃良志

共同主持人：林淑慧

計畫參與人員：黃于庭、陳詠晴、劉建麟、程蓓芬

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 1 份：

執行國際合作與移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

非列管計畫亦不具下列情形，立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年二年後可公開查詢

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否 是

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考 否 是，

(請列舉提供之單位；本部不經審議，依勾選逕予轉送)

中 華 民 國 103 年 10 月 18 日

# 轉換型領導、個人認同與部屬建言及順從的影響：部屬與主管創造性角色認定的影響

## 摘要

本研究主要檢驗轉換型領導、個人認同對部屬行為的影響。此外，研究者根據 Sluss & Ashforth (2007) 的理論架構檢驗部屬與主管創造性角色認定在個人認同與建言及服從行為的調節效果。本研究以便利抽樣的方式分兩階段來進行問卷調查。分析結果顯示，部屬對主管的個人認同完全中介轉換型領導與建言行為與服從行為的關係。此外，主管創造性角色認定將調節個人認同對建言行為的關係。根據研究成果，研究者就其理論意義進行討論。

**關鍵字：**轉換型領導、個人認同、建言行為、服從行為、創造性角色認定

## 1. 前言

近三十年來，轉換型領導 (Transformational Leadership) 的議題備受關注，因為轉換型領導行為促使部屬改變了部屬對於自我的看法，提升他們心中的需求層次，讓他們開始關注組織的議題。這些改變除了讓部屬的表現超乎預期，同時激勵他們投入更多的心力與精神在組織的相關事務上 (Bass, 1985)。因此，許多研究指出與轉換型領導行為與部屬正面的工作行為有顯著的關連，例如：組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior)、創造力 (Creative) 與創新 (Innovation) (e.g., Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011)。

過去，轉換型領導行為之所以會對部屬與組織長期的發展有正面的影響，都是建立在轉換型領導人一定是社會化的領導人的命題下 (Bass & Riggio, 2006; Bass & Steidlmeier, 1999)。社會化的轉換型領導人意指領導人的言行對於部屬的影響力基於部屬對於組織或工作單位的認同。相較之下，當領導人對部屬的影響是建立在部屬對他個人的認同 (以下簡稱為個人認同)，將有可能為部屬與組織帶來負面的影響，例如：部屬對領導人無條件的忠誠與服從或是過度的依賴 (Bass & Riggio, 2006; Bass & Steidlmeier, 1999; Howell, 1988)。因此，傳統轉換型領導研究者多給予此類的領導人一個負面的標籤，如：虛偽的 (Pseudo-) / 不真誠的 (Inauthentic) 轉換型領導者 (Bass & Riggio, 2006; Bass & Steidlmeier, 1999; Conger, 1990; Howell & Avolio, 1992)。Barling, Christie, & Turner (2008) 的研究也證實了虛偽的轉換型領導人對於部屬的負面影響，包括了：不安全感與恐懼。

然而，Kark, Shamir, & Chen (2003) 認為轉換型領導主要透過個人認同來有效的引導部屬。然而，若以傳統轉換型領導研究的思惟 (e.g., Bass & Riggio, 2006)，我們很難預期對主管關係認同會有太多正面的結果。會有這樣的刻版印象是因為

長久以來領導研究的重心太少著墨於個人認同。因此，Kark et al. (2003) 以及 Walumbwa & Hartnell (2011) 認為，後續的研究應該投入更多的心力去探討個人認同的影響上。儘管主管關係認同的議題，近年在學術研究上備受矚目 (e.g., Eisenbeiß & Boerner, 2011; Popper & Maysseless, 2003; Wang & Howell, 2012; Zhu, Wang, Zheng, Liu, & Miao, 2012)，然而目前的研究對於主管關係認同可能導致的結果，看法仍相當分歧，也無一個整合性的論點。例如：Zhu et al. (2012) 或是 Eisenbeiß & Boerner (2011) 認為個人認同從概念上來說可能無助於部屬創新行為的產生；相較之下，Wang & Howell (2012) 認為主管關係認同與創造力的前因：心理賦權 (Psychological Empowerment) 有正面的關連；而 Liu, Zhu, & Yang (2010) 認為，轉換型領導人可能藉由個人認同的影響力來進一步促使部屬建言行為的產生。

根據上述的研究，主管關係認同將引導人們從事那些行為，仍是未解的議題。Wang & Howell (2012) 認為，若要全面性地瞭解個人認同可能的影響，後續研究者應該多方考量個人認同對於員工行為的影響。有鑑於目前的研究缺口並考量目前既有的研究，本研究將討論部屬對轉換型領導人的個人認同的後續影響，分別為對主管建言行為與順從行為。為了更進一步了解為什麼個人認同可能會導致對主管建言與順從行為的產生，本研究根據關係認定理論主張，個人認同對建言行為與順從行為的影響力決定於二個情境因素，分別為主管與部屬雙方的創造性角色身份認定。相信，藉由這些討論，將有助我們更瞭解對主管關係認同的形成與影響。

## 2. 文獻回顧

### 2.1. 轉換型領導與個人認同

部屬對主管的個人認同 (以下簡稱個人認同或對主管的個人認同) 意指，部屬以自己與主管之間的關係或是以直屬主管的特徵來進行自我定義狀態 (Kark et al., 2003; Sluss & Ashforth, 2007)。雖然，過去轉換型領導的相關研究再三強調轉換型領導人對於部屬的影響要盡量避免建立在個人認同上 (Bass & Riggio, 2006; Bass & Steidlmeier, 1999)。然而，部屬對個人認同往往是領導必然產生的結果。Popper & Maysseless (2003) 認為領導人與部屬就如同家庭中父子的類比，因此，無可避免的，部屬必定會像孩子依附著領導人。

除了 Popper & Maysseless (2003) 的論點，轉換型領導行為有可能分別激起個人化歸屬 (personalized belongingness)、自我一致性 (self-consistency) 以及自我強化 (self-enhancement) 等個人認同的動機 (Cooper & Thatcher, 2010)。首先，個人化歸屬意指人們之間的連結是基於雙方良好的互動或是其中一方關懷另一方的狀態與利益所致 (Baumeister & Leary, 1995)。由於轉換型領導中的個別關懷

強調領導人應重視每一個部屬各自的感受與需求，並針對每名部屬獨立的問題予以工作上的支持，所以，此領導行為將塑造部屬與其直屬主管之間良好的工作或是互動關係。其次，自我一致性意指，當人們認為自己與他人具有共同的認定（identity）或價值觀與信念，他們將有較高的傾向對他人產生認同（Shamir, 1991; Swann, Pelham, & Krull, 1989）。由於理想化影響與心靈鼓舞的展現將凝聚領導人與部屬之間的共識；再者，理想化影響中的角色楷模強調領導人以自身做為部屬的榜樣，引導人們內化與接受領導人所提出的各項價值觀與信念（Shamir, House, & Arthur, 1993; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998）。因此，在上述轉換型領導要素的交互配合與影響下，將引導部屬認為自己與領導人之間是有高度相似性。最後，自我強化意指當人們認為他人具有正向的特質時，他們會認同他人，因為與他人連結提供了一個展現正向自我的契機（Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Hogg, Terry, & White, 1995）。由於理想化影響與心靈鼓舞提升了部屬與他共事的光榮感，同時也創造出一個讓部屬嚮往的願景與前景。因此，這樣的領導人對於部屬來說具有高度的吸引力，這將進一步促使部屬願意以該名主管的部屬身份自居（Dutton et al., 1994）。

綜合轉換型領導行為可能的影響機制，本研究認為隨著領導人展現愈多的轉換型領導行為，將有可能分別強化個人化歸屬、自我一致性以及自我強化等關係認同的動機，進而引導部屬願意以該主管之部屬的身份來進行自我定義。而許多研究也證實轉換型領導行為與個人認同的關連（e.g., Kark et al., 2003; Shamir et al., 1993; Shamir et al., 1998）。根據轉換型領導行為對於個人認同動機的影響以及過去研究的結果，本研究推論如下之假設：

**假設 1：轉換型領導將正向影響對主管個人認同的形成。**

## 2.2 個人認同與對主管建言與服從行為的關係

建言（Voice）是一種促進性的行為，此行為強調提出建設性意見的表達以改變現狀，而這些建設性的意見，將有助於改善組織以及工作單位運作的效率（Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011; Tangirala & Ramanujam, 2008; Van Dyne & LePine, 1998）。由於建言行為涉及到對於組織現況的挑戰或現行制度的批評，許多研究指出該行為不僅具有角色外的特質，而且具有高度的風險性（e.g., Liang, Farh, & Farh, 2012）。Tröster & Van Knippenberg（2012）認為，向主管建言意指部屬願意與主管進行建設性言論的交流。相較向主管建言潛在的風險性，對主管服從意指，部屬對直屬主管的命令與指示無條件的服從，例如：不唱反調或是言聽計從（Barling et al., 2008; 吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘, 2011）。Katz & Kahn（1978）對主管服從則是一種個體在經濟上或是政治上的考量。Etzoni（1961）與 Kelman

(1958)認為人們選擇服從領導人的指示與命令，往往是基於他們想要因此得到外在的報酬獎勵或是避免接受處罰。

根據自我概念理論 (Brewer & Gardner, 1996)，對主管的個人認同將促使部屬盡其心力並試著扮演好一名好的部屬所應該從事的工作行為，同時也期望自己的個人行為將有助於主管的個人績效。不論是建言還是服從，都將對主管的績效有著正面的關連 (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006)。就建言來說，即便具有高度的風險性，當員工高度認同其主管時，他們仍會有比較高的意願對主管發表他個人的看法，因為個人認同將讓部屬覺得有義務去提倡新的想法或是提醒主管可能會發生爭端 (Liu, Zhu, & Yang, 2010)。相較於建言來說，服從主管的指示與命令也有助於主管或是部門績效的形成 (Williams & Anderson, 1991)。部屬除了為了趨吉避兇的原因而選擇順從主管外，Etzoni (1961) 更進一步指出部屬也會因為內化或認同主管而順從。

據此，我們可以預期部屬對主管的個人認同將促使他們從事兩種工作行為，分別為向主管建言以及服從主管，因為上述兩個行為不僅有助於主管日常工作與活動的進行，更重要的是兩者皆能有效地提升主管日常之管理績效，故我們可以提出如下之假設：

**假設 2：對主管個人認同與建言行為呈現正向且顯著關連。**

**假設 3：對主管個人認同與順從行為呈現正向且顯著關連。**

### **2.3 轉換型領導與主管建言與服從行為的關係：個人認同的中介機制**

不論是 Shamir et al. (1993) 還是 Lord & Brown (2001)，轉換型領導對於部屬行為的影響力，部屬自我概念的轉換或是特定認同的形成是一個重要的歷程。認同代表個體特定層次自我概念突顯的過程 (Brewer & Gardner, 1996)。當部屬對主管的個人認同形成之際，關係層次的自我將變得突顯，此時人的行為選擇將以提升主管對於自己的評價為主軸。為了提升或維持主管對於自己的評價，人們會從事更多的利主管績效的行為 (e.g., 對主管建言與服從) (Brewer & Gardner, 1996; Zhang, Chen, Chen, Liu, & Johnson, 2012)。

據此，本研究提出第四與第五項假設分別如下：

**假設 4：對主管個人認同將中介轉換型領導對主管建言的關係。**

**假設 5：對主管個人認同將中介轉換型領導對主管服從的關係。**

### **2.4. 個人認同對主管建言與服從行為的影響：主管與部屬角色認定的機制**

創造性角色認定是指個體將提出新的想法與意見視為自我身份認定的一部份。為了維持自我認定與行為的一致性，當個體具備較高的創造性角色認定時，他會從事試著提出較多的意見與建言，以符合自己對角色義務與責任的期待。事實上，Farmer, Tierney & Kung-McIntyre (2003) 的研究也大致證實人們避免認定

與行為的不一致，其研究結果指出創造性角色認定與創新行為間呈現中度相關( $r = 0.29, p < 0.01$ )。

雖然 Farmer et al. (2003) 證實了創造性角色認定對創新行為的影響。然而，Sluss & Ashforth (2007) 認為，在部屬與主管的角色關係裡，部屬應該從事的工作行為必需同時考量主管與部屬各自的角色認定。因為，雙方對於角色義務的看法，將分別決定什麼樣的工作行為是適當的。以部屬的立場來說，當個體具備高度的創造性角色認定時，他們將會提出新的意見與看法，視為自己身為部屬應盡的本份與義務，因此，當他對主管有高度認同時，他們會認為為主管提出改善性的建議或提出新的想法是身為部屬應盡的本份。以主管的立場來說，當主管具有較高的創造性角色認定時，他們不僅會比較容易接納部屬所提出的建議，同時他也會認為提出新想法與意見的部屬，符合他心目中理想部屬的樣子。由此可知，不論是部屬還是領導人的創造性角色認定，皆將分別強化個人認同對建言行為的影響關係。相較之下，當部屬或主管的創造性角色認定較低時，部屬會視建言並非他的職責；而主管也比較容易對提出建言行為的員工給與較低的評價。在這樣的情況下，高度認同主管的部屬將有可能選擇對主管順從而非建言。

據此，本研究分別從部屬與主管的角度提出下列假設：

**假設 6：部屬與主管創造性角色認定將調節對主管個人認同對建言行為的影響。**

明確來說，當部屬或主管創造性角色認定愈高時，對主管個人認同將有效提升建言行為的產生。

**假設 7：部屬與主管創造性角色認定將調節主管個人認同服從行為的影響。**

明確來說，當部屬或主管創造性角色認定愈低時，對主管個人認同將提升服從行為的產生。

根據本研究所提出的各項假設，本研究概念性架構圖如圖 1 所示。

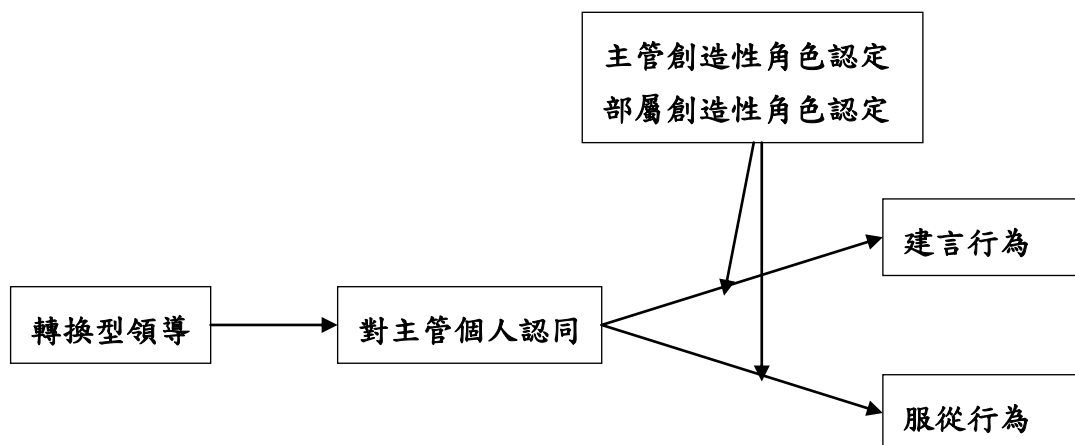


圖 1 研究架構圖



### 3. 研究方法

#### 3.1 抽樣方法與樣本結果

本研究以便利抽樣的方式來進行問卷調查，為避免共同方法變異的影響，本研究以多個測量來源、二階段問卷調查法來進行資料收集。在第一階段問卷中，研究者分別設計主管問卷與部屬問卷。在主管問卷中，研究者主要請主管填答自己的轉換型領導、創造性角色認定。至於部屬問卷則請調查每名部屬評量他對主管的個人認同程度以及創造性角色認定。三個月後，研究者發放第二階段的問卷，此階段主要調查員工近三個月的主管建言與服從行為。

在第一階段中，本研究總計發放 450 份部屬問卷與 140 份主管，排除掉沒有寄回的第二階段問卷以及填答不完整的部份，我們總計收回 317 份部屬問卷以及 99 份主管問卷，部屬問卷與主管問卷的有效回收率約 70.4% 與 70.7%。

在有效的部屬問卷中，以女性居多，計 174 人次，約佔總樣本數的 54.9%；教育程度則以大學學歷居多，計 274 人次，約佔總樣本數的 86.4%；至於平均年資來說，約 105 個月。

#### 3.2 變項測量

##### 3.2.1 轉換型領導

轉換型領導的測量主要參考 Bass & Avolio (2000) 所編製的量表，該量表計有 5 個構面。這 5 個構面分別為理想化特質，其樣本題項如「他會讓我們感到與他共事是很光榮的」；理想化行為，其樣本題項如「他會談他最重視的價值觀與信念」；心靈鼓舞，其樣本題項如「他對未來總是抱持著樂觀的看法」；才智激發，其樣本題項如「他對於達成目標很有信心」；個別關懷，其樣本題項如「他會協助每個人發揮各自的長處」。所有題項我們皆以李克特 5 點量表進行衡量（1：從不如此；5：絕大部份如此）。此外，為避免受試者評量到非直屬主管，我們在問卷的說明中強調，請受試者就其直屬主管的領導風格進行評量。Cronbach's alpha 值在上述 5 個轉換型領導構面上分別為，0.90、0.90、0.91、0.94 與 0.90。

##### 3.2.2 個人認同

此部份的測量主要參考 Mael & Ashforth (1992) 所編製的組織認同問卷。參考過去研究的作法，研究者將認同的對象從組織改為主管，樣本題項如「直屬主管的成功就是我個人的成功」。此部份的題項以李克特 6 點量尺進行衡量（1：完全不同意；6：完全同意）。此部份測量的 Cronbach's alpha 值約為 0.86。

##### 3.2.3 部屬與主管創造性角色認定

創造性角色認定主要參考 Farmer et al. (2003) 所編製的問卷。樣本題項如：「我經常思考如何變得有創造力」。此部份題項以李克特 6 點量尺進行衡量（1：

完全不同意；6：完全同意)。部屬創造性角色認定與主管創造性角色認定的 Cronbach's alpha 值分別為 0.60 與 0.62。

### 3.2.4 對主管建言

此部份的測量主要參考 Liu, Zhu, & Yang (2010) 所編製的對主管建言的問卷，其範本題項如：「我會對直屬主管提出如何讓公司變得更好的建議」。此部份題項以李克特 6 點量尺進行衡量 (1：完全不符合；6：完全符合)。此部份的 Cronbach's alpha 值為 0.91。

### 3.2.5 對主管服從

對主管服從主要參考 Barling et al. (2008) 所編製的量表。其樣本題項為「任何可能造成我直屬主管反對或不悅的事情，我都不會冒險去做」。此部份題項以李克特 6 點量尺進行衡量 (1：完全不符合；6：完全符合)。此部份的 Cronbach's alpha 值為 0.88

## 4. 研究結果

### 4.1 相關分析

表 1 為變項的平均數、標準差與相關係數。研究主要研究變項 (e.g., 轉換型領導與個人認同) 的結果顯示，轉換型領導與個人認同呈現正向且顯著的關係，其相關係數高達 0.61 ( $p < 0.001$ )。而個人認同與對主管建言及對主管服從，亦呈現正向且顯著的關係，其相關係數分別為 0.41 ( $p < 0.001$ ) 與 0.37 ( $p < 0.001$ )。

表 1 相關分析之結果

變量	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.教育程度	-	-	-							
2.年資	105.90	95.61	-.07	-						
3.轉換型領導	4.26	1.01	-.34	-.07	-					
4.個人認同	3.91	1.00	-.01	.06	.61***	-				
5.部屬創造性角色認定	4.68	0.74	.02	-.05	.10	.09	-			
6.領導人創造性角色認定	4.14	0.81	.02	.05	.26***	.32***	.16**	-		
7.對主管建言	3.95	0.85	-.08	.16***	.27***	.41***	.12*	.30	-	
8.對主管服從	4.71	0.73	-.02	.12	.26***	.37***	.02	.18**	.47***	-

\*  $p < 0.05$  ; \*\*  $p < 0.01$  ; \*\*\*  $p < 0.001$

## 4.2 假設驗證

由於本研究 317 份部屬分別隸屬於 99 名主管，這意謂著本研究的樣本可能具有群聚性 (Clustering) 的特質。此外，在主要研究變項中，轉換型領導與主管創造性角色認定皆屬於團體層次的變項。基於上述的考量，研究者以階層線性模式 (Hierarchical Linear Modeling; HLM) (Bryk & Raudenbush, 1992) 來進行假設檢驗。

表 2 為 HLM 分析的結果。根據模型 1 (M1) 的結果可知，轉換型領導與個人認同呈現正向且顯著的關係，其  $\gamma$  係數為 0.72 ( $p < 0.001$ )，由此可知，本研究第一項研究假設得到證實。而模型 2 (M2) 與模型 6 (M6)，則分別檢驗轉換型領導對主管建言與服從的影響，分析結果顯示，轉換型領導分別與對主管建言與服從呈現正向且顯著的關係，其  $\gamma$  係數分別為 0.18 ( $p < 0.05$ ) 與 0.18 ( $p < 0.001$ )。根據此部份的結果可知，本研究第二項與第三項假設亦得到證實。

根據表 2 模型 3 (M3) 的結果可知，對主管個人認同正向且顯著的影響對主管建言的形成 ( $\gamma=0.33, p < 0.001$ )。此外，M3 的結果也顯示，加入了對主管個人認同的影響後，轉換型領導不再能預測員工建言行為的產生 ( $\gamma=0.02, p > 0.05$ )。根據 Barron & Kenny (1986) 的論點，對主管個人認同將完全中介轉換型領導與對主管建言。因此，本研究第四項研究假設得到證實。根據表 2 模型 7 (M7) 的結果可知，對主管個人認同正向且顯著的影響對主管順從的形成 ( $\gamma=0.27, p < 0.001$ )。此外，M7 的結果也顯示，加入了對主管個人認同的影響後，轉換型領導不再能預測員工建言行為的產生 ( $\gamma= -0.01, p > 0.05$ )。根據 Barron & Kenny (1986) 的論點，對主管個人認同將完全中介轉換型領導與對主管順從的關係。因此，本研究第五項研究假設得到證實。

表 2 HLM 之分析結果

	PI		VO			OBE			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
Con.	3.59***	4.06***	4.16***	4.05***	4.06***	4.63***	4.74***	4.76***	4.75***
Edu	0.08	0.05	-0.16	-0.10	-0.12	-0.01	-0.05	-0.05	-0.05
Tenure	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
TFL	0.72***	0.18*	0.02	0.04	-0.02	0.18***	-0.01	-0.01	-0.01
PI			0.33***	0.27***	0.27		0.27***	0.26***	0.26***
SCSI				0.17**	0.16**			0.05	0.05
LCSI				0.12	0.09			-0.02	-0.01
PI*SCSI					-0.01				-0.01
PI*LCSI					0.26***				0.04

\*  $p < 0.05$  ; \*\*  $p < 0.01$  ; \*\*\*  $p < 0.001$

Con：截距項；TFL：轉換型領導行為；PI：對主管個人認同；SCSI：部屬創造性自我身份認定；LCSI：主管創造性自我身份認定；VO 主管建言；OBE：服從行為

根據 Aiken & West (1992) 的建議，研究者將主效果變項 (i.e., 對主管個人認同、部屬創造性角色認定以及主管創造性角色認定) 進行平移至總平均的處理，隨後將平移至總平均後的變項進行交互作用項的計算。表 2 模型 5 (M5) 主要檢驗主管與部屬創造角色認定是否調節個人認同與建言行為的關係，研究結果顯示，部屬創造性角色認定沒有顯著的調節效果 ( $\gamma = -0.01, p > 0.05$ )。至於主管創造性角色認定的部份則顯示，此變項將調節個人認同與建言行為的關係 ( $\gamma = 0.26, p < 0.001$ )。根據 Aiken & West (1992) 的建議，研究者進行交互作用圖的繪製 (見圖 2)。圖 2 的結果顯示，在高主管創造性自我身份認定的情況下，對主管個人認同將更能有效地提升員工建行為的產生。根據模型 5 以及交互作用圖的結果可知，本研究第 6 項假設得到部份支持。

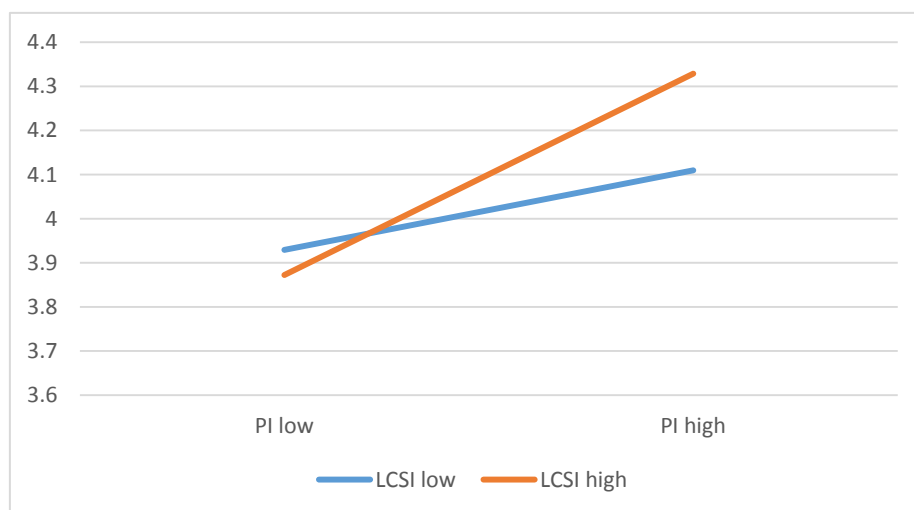


圖 2 主管創造性角色認定交互作用圖

至於假設 7，根據表 2 模型 9 (M9) 的結果可知，不論是主管還是部屬創造性角色認定，兩者皆沒有顯著的交互作用，其  $\gamma$  系數與顯著性分別為  $-0.01 (p > 0.05)$  與  $0.04 (p > 0.05)$ 。由此可知，本研究第 7 項研究假設並未得到支持。

## 5. 討論與結論

本研究的主要目的為檢驗轉換型領導對建言行為與服從行為的影響機制。根據過去的文獻，研究者認為部屬對主管的個人認同將中介轉換型領導對建言行為與服從行為的形成 (e.g., Liu et al., 2010; Zhu et al., 2012)。而主管與部屬的創造性自我身份認定將分別調節個人認同與建言行為與服從行為的關係。研究結果顯示，對主管的個人認同完全中介轉換型領導對建言行為與服從行為的關係。而這項結

果大致與 Shamir et al. (1993) 的研究結果符合。此外，除了透過個人認同進而導致建言行為的發生外，部屬對主管的個人認同也將進一步的提升員工服從行為。

雖然，Liu, Zhu, & Yang (2010) 認為對個人認同將導致建言行為的產生，然而個人認同卻又有可能導致部屬對他的個人依賴 (Kark et al., 2003)，進而導致服從行為的產生。建言與服從是二個極端的工作行為，為什麼對主管的個人認同將同時導致這二類行為的產生，此點是有待進一步的討論。根據本研究的調查結果可知，對個人認同是否能提升建言行為，需視主管的創造性角色認定而定。結果顯示，當主管創造性角色認同愈強的時候，部屬會視建言行為是一名部屬應該從事的角色規範，因此，當部屬認同他的主管時，他們會透過建言行為來符合部屬對他的期望。而此結果符合 Sluss & Ashforth (2007) 的看法，主管的特質與想法將決定部屬行為的規範與其應盡的義務。至於部屬創造性角色認定並沒有調節個人認同與建言行為以及順從行為的關係。此部份結果，回應了 Sluss & Ashforth (2007) 的觀點，主管的角色認定有可能決定部屬最適的角色義務與規範。

整體來說，本次調查的研究就目前的理論缺口提供了補強。第一、過去研究對於部屬對主管的個人認同將導致那些員工行為的產生，不同的學者有不同的看法。舉例來說，部份研究認為 (e.g., Liu et al., 2010; Zhu et al., 2012) 認為，此種認同的形式將導致創新行為或是建言行為的產生。相較之下，亦有學者認為 (e.g., Kark et al., 2003; Eisenbeiß & Boerner, 2013) 部屬對主管個人認同所衍生的依賴將有可能抑制創造力行為的出現。而本研究的結果顯示，部屬對轉換型領導人的個人認同，將同時產生兩種對立的工作行為，即對主管建言與服從。此結果提供了一個較為全面性的看法。其次，本研究亦進一步的討論可能的調節機制，以探究為什麼對主管的個人認同將分別引發建言與服從行為的產生。研究結果提供了部份的解釋，即：主管的創造性角色認定將有可能引導對主管高度認同的部屬，以建言做為自己的角色義務。此結果不僅回應了 Sluss & Ashforth (2007) 的觀點，更重要的是，提供一個可能的解釋機制，為什麼個人認同將有可能導致兩種看似對立的部屬行為。

## 6. 參考文獻

吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘 (2011)，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。

Aiken, L. S., & West, S. G. (1992). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics, 81*, 851-861.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497-529.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(1), 83-93.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical Linear Models in social and behavioral research: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organization Science, 19*(2), 44-55.
- Cooper, D., & Thatcher, S. M. B. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review, 35*(4), 516-538.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239-263.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2011). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management, 24*, 45-68.
- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1200-1208.

- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46, 618-630.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 255-269.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 213-236). San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43-54.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Wiley.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71-92.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21 (1), 189-202.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

- Morrison, E. W. (2011). Voice and silence within organizations: Literature review and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviours and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 244-262.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405-424.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-593.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systemic and collective considerations. *Organization Studies*, 24, 463-491.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.
- Swann, W. B., Pelham, B. W., & Krull, D. S. (1989). Agreeable fancy or disagreeable truth? Reconciling self-enhancement and self-verification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 782-791.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Tröster, C., & Van Knippenberg, D. (2012). Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational management teams. *Journal of International Business Studies*, 43(6), 591-613.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.



- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172.
- Wang, G., Oh, I. -S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Zhang, S., Chen, G., Chen, X. P., Liu, D., & Johnson, M. D. (2012). Relational versus collective identification within workgroups: Conceptualization, measurement development, and nomological network building. *Journal of Management*, 38(1), 3-35.
- Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., & Miao, Q. (2012). Examining the role of personal identification with the leader in leadership effectiveness: A partial nomological network. *Group and Organization Management*, 38(1), 36-67.

# 行政院國家科學委員會補助國內專家學者出席國際學術會議報告

103 年 06 月 27 日

報告人姓名	黃良志	服務機構及職稱	國立中正大學勞工關係學系教授
時間 會議 地點	2014.06.18-2014.06.22 北京，中國 國家會議中心	本會核定 補助文號	NSC 102-2410-H-194-075-SSS
會議 名稱	(中文) 中國管理研究國際學會 2014 年會議 (英文) The Sixth Biennial International Association for Chinese Management Research (IACMR) Conference, June 18-22, 2014, Beijing, China		
發表 論文 題目	(中文) 對主管的個人認同與工作行為：向主管建言與對主管順從 (英文)		

## 一、參加之過程

本次承蒙國科會經費補助，參加 The Sixth Biennial International Association for Chinese Management Research (IACMR) Conference, June 18-22, 2014, Beijing, China 之國際學術研討會，其主題為：Exploring New Concepts and Theories from Chinese Management (立足中國實踐、創新管理理論)；此次共有投稿論文被接受的 1147 位作者、144 位場次主持人、22 位 keynote speakers 及百位志願工作者參與此次的盛會，其中有 680 篇投稿論文、537 位論文審查者、445 篇論文於會議期間進行論文發表，包括 81 papers and symposium sessions, 41 roundtable sessions, 6 keynote panels, and 22 professional development workshops (PDW)。總計超過 300 所大學代表與會，其中包含中國境外的學校 150 所，IACMR 可謂是一全球性的學術研究組織。

2014 年的會議中提供下列特色的活動：New Awards, MOR (Management and Organization Review) Celebration, Placement Service, WeChat 等活動，其中之 Placement Service 是大陸相關高校至會議現場進行師資的招募活動，期能藉由提供應徵機會與找到合適的人才到各高校任教；而 MOR Celebration 則是慶祝出刊 10 年，並已逐漸在學術領域佔一席地位與發揮影響力。

我們此次參與圓桌論壇 (roundtable session)，報告主題為：「對主管的個人認同與工作行為：向主管建言與對主管順從」，此一場次共有四篇論文發表與進行討論，整體討論熱烈，但對於一些研究議題的翻譯可能兩岸差異頗大，如 "taking charge" 在大陸翻譯為：「衝擊行為」，似乎與台灣以「掌控行為」來稱呼，有極大的落差。

但如以整體論文發表之情況與 2012 年在香港舉辦時相比，在此次的會議中，發現中文 paper 的數量遠低於英文 paper 的情況，喜的部份是朝國際化發展，但憂的部份則是本土研究較不被重視，而一味的跟隨國外的研究議題，較欠缺本土特色與創新；另外，在一 Keynote Panel: The Future of Management Education in China 中，與談者有來自學術界之瑞士洛桑學院、中國清華大學，及企業界之 Proctor and Gamble, Pricewaterhouse Coopers 等代表，其中瑞士洛桑學院的 Katrin Muff 教授特別介紹「50+20」，亦即重視與檢討過去 50 年的經濟發展與管理教育帶來之成果為何？而未來 20 年要如何有所創新與改變，以創造社會福祉，而為因應此一趨勢發展，亦於 07/21 下午 13:30~17:00 安排一「院長論壇：造福世界的管理教育-商學院變革的願景」論壇，以探討「50+20」的過去、現在、到未來的構想與作法，並提供此一已翻譯之書籍供與會者對「50+20 之管理教育」有更進一步的瞭解。

在會議期間，除見到一些國際知名之管理學者外，此次也遇見幾位發表於 Academy of Management Journal (AMJ) 的年青學者，發現他們的特色就是：多讀、多看、多參加國際性會議、及多與國外學者進行合作研究，另外，就是具認真的態度與積極的特質，實屬不易。

雖研討會之饗宴提供了精神的滿足，但實際在閉幕招待會 (closing reception) 仍可發現一些個人的生活習慣尚未跟上時代的規範，如在自助餐去餐交流期間，取餐插隊之情況時而發生，顯見生活禮節仍有待提升，及與國際接軌。

## 二、建議

1. 國科會應可再藉由政府力量促使 TAOM 舉辦更多之學術研討會或工作坊，進一步提昇台灣學術界的形象及國際學術研究能力。
2. 鼓勵台灣學術界精英破除門戶之見，學習國際學者們樂於分享，精進求進，勇於提攜後進，除此之外，鼓勵博士生們參與國外重量級研討會促進國際交流外，亦可增廣見聞，以提前掌握前瞻性的學術研究方向。

## 三、攜回資料名稱及內容

攜回 The Sixth Biennial IACMR Conference 會議資料，並購買一本由徐淑英、陳曉萍、樊景立等教授編著之「組織與管理研究的實證方法」之書籍，是由多位知名教授將其學術研究心得撰寫而成，是一值得參考與學習之著作。

此外，尚帶回購買的徐淑英教授 (IACMR 創會主席) 的著作：「求真之道、求美之路-徐淑英研究歷程 (In Search of Truth and Beauty: The Research Journey of Professor Anne S. Tsui)」，文中註記徐教授的研究的心路歷程，可供所有管理學術界教師之參考；再則，即是之前提及之「造福世界的管理教育：商學院變革的願景」一書，由周祖誠、徐淑英 譯校，對於未來管理教育變革具啟發性之省思。

# 科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2014/10/16

科技部補助計畫	計畫名稱: 轉換型領導人關係認同的矛盾
	計畫主持人: 黃良志
	計畫編號: 102-2410-H-194-075-SSS      學門領域: 人力資源管理
無研發成果推廣資料	

102 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：黃良志		計畫編號：102-2410-H-194-075-SSS					
計畫名稱：轉換型領導人關係認同的矛盾							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	1	1	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 （本國籍）	碩士生	3	3	100%	人次	
		博士生	1	1	100%		
博士後研究員		0	0	100%			
專任助理		0	0	100%			
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	2	2	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 （外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
博士後研究員		0	0	100%			
專任助理		0	0	100%			

<p style="text-align: center;">其他成果</p> <p>(無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>尚無</p>
---	-----------

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

# 科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

## 1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

## 2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表  未發表之文稿  撰寫中  無

專利： 已獲得  申請中  無

技轉： 已技轉  洽談中  無

其他：（以 100 字為限）

## 3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

體來說，本次調查的研究就目前的理論缺口提供了補強。第一、過去研究對於部屬對主管的個人認同將導致那些員工行為的產生，不同的學者有不同的看法。舉例來說，部份研究認為（e.g., Liu et al., 2010； Zhu et al., 2012）認為，此種認同的形式將導致創新行為或是建言行為的產生。相較之下，亦有學者認為（e.g., Kark et al., 2003； Eisenbeiß & Boerner, 2013）部屬對主管個人認同所衍生的依賴將有可能抑制創造力行為的出現。而本研究的結果顯示，部屬對轉換型領導人的個人認同，將同時產生兩種對立的工作行為，即對主管建言與服從。此結果提供了一個較為全面性的看法。其次，本研究亦進一步的討論可能的調節機制，以探究為什麼對主管的個人認同將分別引發建言與服從行為的產生。研究結果提供了部份的解釋，即：主管的創造性角色認定將有可能引導對主管高度認同的部屬，以建言做為自己的角色義務。此結果不僅回應了 Sluss & Ashforth（2007）的觀點，更重要的是，提供一個可能的解釋機制，為什麼個人認同將有可能導致兩種看似對立的部屬行為。