

中國式領導模式的發展及其 在技職院校之應用研究

康自立、蘇國楨、張淑萱、許世卿

【摘要】

本研究旨在發展中國式領導模式及其在技職院校之實證，首先本研究採文件分析法，探討西方領導理論、中國式領導行為、領導效能的理論內涵，其次根據文獻分析結果，建立八項研究假設。同時驗證中國式領導行為、領導效能量表，以作為測量實證資料的工具。問卷編成之後，以我國技職院校教師為母群體，採分層隨機抽樣方式，共抽出3,353個樣本，再以郵寄問卷方式進行施測，回收有效問卷2,141份。問卷資料以因素分析、Pearson相關分析、多變項變異數分析、邏輯式迴歸分析等統計方法，以考驗研究假設，俾供作為資料解釋的依據。研究發現中國式領導架構包含了親、君、師領導行為，而技職院校主管宜強化部屬在三種領導行為之感受，並減少部屬對主管領導行為認知之差距，方能提升領導效能。

關鍵字：中國式領導、領導效能、技職院校

壹、緒 論

一、研究背景與動機

領導乃普遍存在的社會現象，自二十世紀初以來，西方學者開始有系統的研究。領導理論從特質論到行為論，再從行為論到權變論，以及新近領導理論，這些有關的領導論述，皆比其他行為科學主題之研究數量多，但研究結果仍呈現相當的分歧（Stogdill, 1974；洪春吉，民86），唯其以「工作導向」、「人際導向」二維思考之領導行為，是較有整合性的共識。

中國式領導的研究，迄民國73年以來開始有系統的展開，康自立（民86）以「文件分析法」（documentary analysis）從我國古代的典籍，如論語、孟子、大學、韓非子等，最深層的「基本假設」為基礎，將深植於國人價值觀和外顯行為分為「作之親」、「作之師」、「作之君」三種領導角色，以呼應中國社會「情」、「理」、「法」三維立體思考模式，並以此發展中國式領導行為量表。此項研究是全新的創舉，有別於西方對領導之二維平面思考模式（許世卿，民89），值得再深入研究。

影響領導效能的因素相當複雜，House所提出的「路徑-目標理論」（path-goal theory），認為主管「領導行為」以及「部屬期望和對價」等兩變項影響「領導效能」（林振春，民86；Robbins, 2000）；張淑萱（民87）在中國式領導研究中，以員工對主管之「領導行為感受」、「領導行為之期望和感受差距」為變項，預測專科學校「領導效能知覺」；顯然領導效能受領導行為和部屬感受差距之影響，如何建構此方面之領導效能預測模式，為當前重要的議題。

我國技職教育發展蓬勃，89學年度技職院校數科技大學11校和技術學院52校（以下兩者簡稱大學）、專科23校和高職192校，學生人數共計103萬人，占國內高級中學以上學生人數的57.7%（技職司，民89），對國內經濟發展助益良多；唯近年來生育人口減少，高中及高教體系的擴充、技職教育高等化的潮流、承認大陸學歷、加入WTO後教育市場全球化等衝擊，技職院校主管如何透過領導行為，創造變革、提供願景、整合多元文化和適應內外環境變化，共同提升領導效能，為未來技職院校能否有效運作且提升競爭力的主要

議題。

二、研究目的

本研究旨在驗證康自立（民87）所建構的「中國式領導模式」，以了解技職院校成員對其主管之「背景變項」、「領導行為感受」（以下簡稱領導感受）、「領導行為期望與感受差距」（以下簡稱領導差距）等變項對「領導效能」的影響，具體而言，本研究目的如下：

- (一)應用中國式領導行為量表，作為測量技職院校主管領導行為的適當工具。
- (二)了解「領導感受」、「領導差距」、「領導效能」在技職院校之實際情形、以及各構面間相關程度。
- (三)發掘「背景變項」對「領導感受」、「領導差距」、「領導效能」各構面間統計顯著情形。
- (四)探討「背景變項」、「領導感受」、「領導差距」對「領導效能」之預測能力，並建構層級迴歸預測模式。

貳、文獻探討

本單元旨在探討西方領導理論之發展、中國式領導理論之發展、中國式領導探究途徑、領導效能衡量以及實證研究之文獻，分述如次。

一、西方領導理論之發展

領導是領導者人格和特質的表現，並透過其角色和行為過程，影響部屬價值觀和團隊意識，激勵成員樂於貢獻其己力，共同為達成組織目標的人際活動歷程（Bolman and Deal, 1995; Davis, 1984; Fiedler, 1967; Stogdill, 1974; Yukl, 1998）。

1940年代以前領導理論重點在於發現有效領導者的人格特質（羅虞村，民84）。1950和1960年代的領導理論，其重點在於領導行為對組織績效的影響，此時期領導研究以Ohio大學和Michigan大學的「倡導」、「關懷」等領導行為兩構面之涵義為發展主軸，以及Blake and Mounton（1964）之管理

方格 (managerial grid) 等領導行為構面 (Hersey and Blanchard, 1988)。

1970年代的領導理論，則強調動態的內外環境影響領導效能的相關主題，主要學者如Fiedler (1967) 的權變領導 (contingency leadership)，Reddin (1970) 的三層面 (three-dimensions) 領導理論，House (1971) 發展之途徑-目標理論，Hersey and Blanchard (1984) 發展之情境領導模式 (situational leadership model)，以及Vroom and Yetton (1973) 之規範性權變理論 (normative contingency theory)，其研究的共同論點為領導者的行為，應與情境因素作配合 (莊柏年，民86)。

1980年代以後新近領導理論，如雨後春筍般發展，較具代表性學者有Burns (1978) 和Bass (1985) 的互易型領導 (transactional leadership) 與轉換型領導 (transformational leadership)，Bolman and Deal (1991) 發展之多元架構型領導 (multi-frames leadership)，Quinn (1988) 的競值途徑領導 (competing value approach on leadership)，Yukl (1998) 的整合領導概念架構 (integrating conceptual framewok)，Lipman-Blumen (1996) 的連結型領導 (connective leadership)，皆強調影響組織效能並非單一來源，新近領導理論改進過去見樹不見林的觀點，試圖從宏觀面探討領導理論 (廖春文，民83)。

上述領導理論的發展，從特質論、行為論到權變論，皆以「倡導」、「關懷」為核心，所推導的領導行為，雖然1980年代以後新近學者，加入了情境、中介或干擾變項，試圖從更多構面探討領導模式。惟各學者對領導行為的描述，仍停留在「倡導」、「關懷」的二維平面思考中。

二、中國式領導理論之發展

國人對領導的認知，強調帶人和帶心，且以「人」為本 (廖春文，民83)。領導特質論，從儒家觀點，係以仁存心，以禮存人，強調律己、愛人和敬人 (侯家駒，民73；白大昌，民82)，「素書」的領導思想，則以「道」為本，「德、仁、義、禮」為用 (劉勝義，民88)，因此中國式領導的特質論較強調修養德性和高尚人品。

至於國人對領導行為之認知，則以「情、理、法」立體思考模式，所表現出的「親、師、君」三種領導角色 (康自立，民86)。「莊子」、「老子」崇尚人文精神與對人之關懷 (張煒雯，民84)，至於儒家領導的基本態度，把部屬當做子女一樣的照顧他們 (朱建民，民83)，顯然此種尊重關懷部屬，

恕道同理心對待部屬，此即「作之親」之領導行為。另外儒家認為領導者除了「養民」、「保民」之外，還得「教民」，此外觀點亦影響組織的領導者扮演導師（mentor）與團體促進者（group facilitator）的角色（劉書寧，民83），此即「作之師」之領導行為。諸多典籍如「論語」、「孟子」都強調歷代領導者，理念上提倡儒家理想，但實務上執行法家制度（文崇一，民73；蔡渭水，民81；謝雲飛，民85），分析中國歷代哲學家主要領導概念時，皆包含了法制、專制、分層負責等內涵，表現出公平無私、信賞必罰的行為（金珍煥，民76；羅虞村，民84），此即「作之君」之領導行為。

在權變領導方面，「三國演義」強調領導時機和謀略，「周易」提及領導行為的中正和變通，「易經」強調面對環境變動因素，決策應和環境互相呼應（黃素怡，民87；黃浩清，民82；鄭志鴻，民81）。因此中國式領導理論中，已隱含有權變的領導理論，相關研究仍有再探討之空間。

中國式領導行為理論係以典籍分析為主，其領導特質論強調人品高尚、操守廉潔、果敢決斷和恕道同理心。領導行為論則係以「情、理、法」立體思惟，所發展的「親、師、君」三種領導角色，有別於西方領導行為的「倡導」、「關懷」平面式領導理論；相關典籍中亦已有權變領導的情境與環境之考慮；上述分析有助於各研究者對中國式領導理論之了解。

三、中國式領導之探究途徑

上述典籍分析可知，中國式領導係重視哲學上的反省，屬於規範性層面（朱建民，民83）。在實務應用上，黃光國（民77）提及中國人重視人情和面子，其領導模式包含情感性成分（關懷）、工具性成分（倡導）和混合性成分（人情）。同時國內中小企業領導者經常以家族關係、大家長權威、信任自己人等方式建立與部屬的信賴關係（陳明璋，民77；鄭伯壘，民77；楊中芳，民85）。且國內大型企業的領導者，北方人較扮演父執角色（君），南方人扮演大哥角色（親），本省人扮演老師角色（師），而國內主管較重視「作之親」角色，但亦能顧及「作之君」、「作之師」行為（許士軍，民73）。

中國式領導的探究途徑，一為源自於西方領導行為，以「倡導」、「關懷」兩構面，並增加「道德」第三個構面，此類研究者最多，以鄭伯壘、莊仲仁（民70）和凌文輕（民83）為代表，除凌文輕發展CPM量表外，皆缺少科學之探究；黃光國（民84）所發展「人情與面子」架構和廖春文（民84）

之「儒家哲學」架構，皆演繹自典籍但未發展量表；康自立（民86）從文化認知的觀點所提出的「親、師、君」領導架構，以立體三維思考模式，來闡述領導者的行為，並發展量表和實證應用，具有科學探究的精神，是一項新的探究途徑。

四、領導效能之衡量

領導效能仍指領導者在其責任範圍內，透過領導行為影響員工與組織，達成目標的程度（蘇國楨，民89）。衡量領導效能，大都以質化和產出指標為主，且以受測者對其主管領導效能認知的衡量（Stonich, 1984）。

有關各學者所採用的領導效能知覺指標，House（1971）以部屬動機、部屬的工作滿意度和領導者被接納的程度為指標。Vroom and Yetton（1973）則以決策品質的優劣和部屬對決策的接受程度。Kerr and Jermier（1978）則以部屬的動機、部屬工作滿足感和團體績效。Hoy and Miskel（1991）則以領導者聲譽、組織目標達成和成員滿意度。Yukle（1998）則以整體的視野，將領導效能的內涵包括組織目標達成度、部屬對領導者態度和領導者對團體互動歷程的貢獻度。張淑萱（民87）、許世卿（民89）則以部屬滿意度、組織目標達成度，作為中國式領導行為的效能衡量構面。

五、領導之實證文獻

陳信正（民80）指出高工職領導者的型態若為高關懷、高倡導者，教師較不易工作倦怠。林新發（民83）也認為工專校長的領導行為，在高關懷、高倡導時，教師工作滿意度較高。陳慶瑞（民82）對職校研究認為領導型態會影響領導效能，包括部屬工作滿足感與士氣，及組織層面的績效與適應力，其中以關懷導向對學校效能影響最大。張瑞村（民87）研究則認關懷導向、任務導向、以身作則等三領導角色與教師整體組織承諾之間，具有顯著正相關，其中以關懷導向最高；鄭彩鳳（民85）提出高中職校長領導在指導、監督、輔助、協調等各角色中，各種角色有較強的表現時，組織效能會較高。

蘇國楨（民89）和許世卿（民89）以康自立所發展的「中國式領導行為量表」，分別對服務業和製造業進行研究，其結果指出「領導感受」三構面和「領導效能」構面間，達顯著正相關；「領導差距」三構面與「領導效能」構面間達顯著負相關。

至於背景變項和各架構之差異分析，張淑萱（民87）在其「中國式領導行為」對專科成員研究指出，主管學歷、主管職位，控制幅度、組織權屬與「領導感受」各構面間達統計顯著差異；主管年齡、主管職位、控制幅度與「領導效能」各構面間達統計顯著差異。

張淑萱（民87）研究指出，部屬對其主管，領導的親感受、君感受、師感受愈強時，成員滿意度愈高；而君差距、師差距愈大，主管位階愈高時，「成員滿意度」愈低；同時親感受、君感受、師感受和君差距愈強時，「組織目標達成度則愈高」。許世卿（民89）的研究指出，影響領導效能構面依序為師感受、君感受、和親感受，當此三種感受愈強，則領導效能愈佳，且能解釋大部分的變異。

參、研究設計

本研究旨在依據「中國式領導行為」之內涵，探討我國技職院校領導行為、領導差距、領導效能相關研究。本單元即在基本架構、研究變數、研究工具、研究對象研究假設和資料分析方法等方面加以析述。

一、研究架構

本研究架構依前述研究目的和文獻，並參考House（1971）「路徑-目標理論」之架構為基礎，統整發展出「中國式領導基本架構」，如圖1所示。

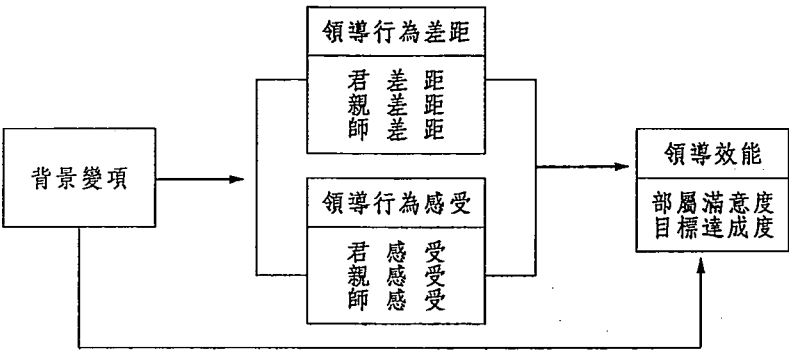


圖1 本研究之基本架構

二、研究變項

(一)背景變項

包括主管性別（男、女）、主管職位（直接主管、校長）、學校學制（大學、專科、高職）、學校權屬（公立、私立）、控制幅度（10人以下、10人以上）、主管學歷（博士、碩士、學士以下）等六個構面。

(二)領導感受

係成員對主管領導行為之實際感受，包括君感受、親感受和師感受等三構面。

(三)領導差距

係成員對主管領導行為期望和感受之差距，包括君差距、親差距、師差距等三構面。

(四)領導效能

係成員對主管領導效能認知，包括部屬滿意度和目標達成度兩構面。

三、研究樣本

本研究對象乃以89學年度全國技職院校在職教師為母體，以大學（含科技大學和技術學院）、專科、高職三層進行分層隨機抽樣，並兼顧北、中、南、東各區之樣本代表性。總共抽取3,353人進行問卷施測，有效問卷回收2,141份，有效問卷回收率63.9%，其中大學796份、專科543份和高職802份。

四、測量工具

(一)問卷內容

問卷內容包括三部分，第一部分為領導行為問卷，根據康自立（民86）所發展的中國式領導行為量表，共五十題項，為測量技職院校成員對其主管領導行為感受和領導行為期望，並用以了解領導差距之情形。第二部分為領導效能問卷，根據張淑萱（民87）所編譯的領導效能量表，共三十題項，為探討成員對其主管領導效能之認知，上述兩量表均以Likert五分尺度設計。

第三部分為背景變項之類別資料。

(二)問卷信效度

1.領導行為量表：本研究以主成分分析法（斜交轉軸），進行探索性因素分析，得到三個因素，分別為「親感受」、「君感受」、「師感受」，五十個題項的共同性（community）均大於.6，因素負荷量（factor loading）均大於.5，三種分量表的題目數分別為18題、14題、18題，其特徵值分別為31.70、2.01、1.35，解釋變異量分別為25.31%、27.73%、17.02%，累積解釋變異量為70.06%，顯示本量表有很好的效度。

本量表的信度考驗採用Cronbach α 及Item-Total correlation兩種方式衡量，親、君、師分量表的Cronbach α 值分別為.97、.96、.97，總量表的Cronbach α 值為.98，超過Nunnally（1978）所建議的.7以上。同時，各題項對整體的相關係數皆在.6以上，顯示本量表的內部一致性及同質性相當良好。

2.領導效能量表：本研究以主成分分析法（斜交轉軸），進行探索性因素分析，得到二個因素分別為「成員滿意度」和「目標達成度」，三十個題項的共同性均大於.6，各因素負荷量均大於.5，分量表的題目分別為18題和12題，特徵值分別為21.19和1.23，解釋變異量分別為28.21%和25.09%，累計解釋變異量為63.30%，顯示本量表有很好的效度。

本量表的信度考驗，Cronbach α 值分別為.96、.95，總量表Cronbach α 值為.98，均超過.7以上，同時各題項對整體的相關係數皆在.6以上，顯示本量表的內部一致性及同質性相當良好。

五、研究假設

依上述研究目的，本研究建構下列八項虛無假設：

- (一)「領導感受」、「領導差距」各構面間，無顯著負相關。
- (二)「領導感受」、「領導效能」各構面間，無顯著正相關。
- (三)「領導差距」、「領導效能」各構面間，無顯著負相關。
- (四)不同「背景變項」對「領導感受」各構面間，無統計顯著差異。
- (五)不同「背景變項」對「領導差距」各構面間，無統計顯著差異。

- (六)不同「背景變項」對「領導效能」各構面間，無統計顯著差異。
- (七)「背景變項」、「領導感受」、「領導差距」各構面對「組織目標達成」，無顯著預測能力。
- (八)「背景變項」、「領導感受」、「領導差距」各構面對「部屬滿意度」，無顯著預測能力。

六、資料分析方法

本研究以顯著水準.05，以下列分析方法考驗各虛無假設：

- (一)以平均數、標準差和Z分數值，陳述樣本在各分量表之分佈情形。
- (二)以Pearson積差相關，分析「領導感受」、「領導差距」、「領導效能」各構面間之相關情形。
- (三)以多變項變異數分析(Willks' Λ)、One-way Anova和Scheffe事後比較，考驗「背景變項」對「領導感受」、「領導差距」、「領導效能」之差異情形。
- (四)以邏輯式迴歸(Logistic Regression)，建構「領導效能」兩構面的預測模式。

本研究擬採層邏輯式迴歸方法進行分析，傳統中國式相關研究大多採用線性迴歸分析如張菽萱(民87)和許世卿(民89)等。然而其分析雖可明確衡量依變數與自變數間的關係，但卻因量化的數字較於抽象，可能反而不易明確了解。邏輯式迴歸用於依變數為二元資料的分析(Kleinbaum et al., 1998)，且已廣泛應用在醫療、人口、教育等領域的研究。

雖然將連續型資料變數經「邏輯轉換」(logit transformation)成二元變數可能損失部分資料訊息(data information)，但卻可以藉由勝算比(odds ratio; OR)概念，更明確呈現易於了解依、自變數的關係。

依研究設計及其測量變數，本研究建構分析資料迴歸式如下：

$$\begin{aligned}\text{Log}(E(\text{目標達成度})) = & \beta_0 + \sum \beta_i \text{學制} + \beta_3 \text{職位} + \sum \beta_i \text{學歷} + \beta_6 \text{性別} \\ & + \beta_7 \text{學校權屬} + \beta_8 \text{控幅} + \sum \beta_i \text{領導差距} + \sum \beta_i \text{領導感受} + \varepsilon_i\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Log}(E(\text{成員滿意度})) = & \beta_0 + \sum \beta_i \text{學制} + \beta_3 \text{學歷} + \beta_6 \text{性別} \\ & + \beta_7 \text{學校權屬} + \beta_8 \text{控幅} + \sum \beta_i \text{領導差距} + \sum \beta_i \text{領導感受} + \varepsilon_i\end{aligned}$$

肆、結果分析

本研究以技職院校2,141位教師，對其主管進行實證調查，其結果分為兩部分，第一部分說明領導感受、領導差距和領導效能各分量表的基本統計值和Pearson積差相關；第二部分以背景變項和各架構間的變異數分析；第三部分則以邏輯式迴歸分析（logistic regression），建構領導效能預測模式，分述如次。

一、基本統計資料和相關分析

由表1顯示，教師對其主管領導行為感受三個構面中，其感受程度標準化Z值依序為「師感受」、「君感受」、「親感受」；領導差距程度則依序為「師差距」、「親差距」、「君差距」；至於領導效能「目標達成度」高於「部屬滿意度」。

表1 研究變項基本統計資料及Pearson積差相關分析

變 項	平均值	標準差	標準化Z值	相 關 係 數							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1. 親感受	3.828	.897	3.775E-15	1.000							
2. 君感受	3.685	.858	4.066E-15	.885*	1.000						
3. 師感受	3.900	.832	8.508E-15	.875*	.880*	1.000					
4. 親差距	.486	.838	-3.506E-16	-.702*	-.612*	-.627*	1.000				
5. 君差距	.518	.776	-5.842E-16	-.609*	-.687*	-.622*	.886*	1.000			
6. 師差距	.423	.802	8.653E-16	-.584*	-.576*	-.687*	.859*	.857*	1.000		
7. 目標達成度	3.872	.783	1.240E-14	.787*	.825*	.803*	-.507*	-.522*	-.488*	1.000	
8. 部屬滿意度	3.738	.900	3.194E-15	.832*	.813*	.798*	-.565*	-.537*	-.514*	.904*	1.000

* $p \leq .05$

本單位變項間之相關分析，旨在考驗虛無假設一、二、三。部屬對主管「領導感受」三變項和「領導差距」三變項間之相關係數在-.584至-.702間，

達顯著高度負相關；「領導感受」三變項和「領導效能」兩變項間的相關係數在.787至.832間，達顯著高度正相關。至於「領導差距」三變項和「領導效能」二變項間的相關係數在-.488至-.565間，達顯著負相關。基於領導感受、領導差距與領導效能各變項間均達顯著相關，值得進一步探討影響領導效能之預測變數。

二、背景變項和各架構間的變異數分析

本單元旨在考驗虛無假設四、五、六，研究者以主管性別、主管職位、主管學歷、學校學制、學校權屬、控制幅度對領導感受、領導差距、領導效能進行多變項變異數考驗，對達統計顯著性的背景變項，再進行單因子變異數分析和Scheffe事後考驗，說明如下。

在多變項分析中，主管性別、主管職位、主管學歷、學校學制、學校權屬、控制幅度六個背景變項與「領導感受」考驗結果，Wilks' Λ 值分別為.997、.959*、.997、.991*、.985*、.993，在顯著水準.05下，主管職位、學校學制、學校權屬三變項和領導感受間達統計顯著性(*部分)。上述六個背景變項與「領導差距」考驗結果，Wilks' Λ 值分別為.994*、.982*、.997、.991*、.985*、.997，在顯著水準.05下，主管性別、主管職位、學校學制、學校權屬四變項和領導差距間達統計顯著性(*部分)；至於六個背景變項與「領導效能」考驗結果，其Wilks' Λ 值分別為.998、.977*、.996、.994*、.975*、.998，在顯著水準.05之下，主管職位、學校學制、學校權屬三個變項與「領導效能」間達統計顯著性(*部分)。

本研究針對上述多變項變異數分析達顯著部分，分別進行單因子變異數分析，和Scheffe事後考驗，其結果彙整於表2說明。

三、領導效能之邏輯式迴歸分析

本研究將目標達成度及部屬滿意度依兩變項經邏輯轉換後，進行層級邏輯式迴歸分析，首先以VIF檢測兩模式之自變數共線性(co-linearity)情況，各變數VIF值均小於10，可視為無共線性問題存在。又殘差散佈呈常態分配，故兩模式建置並無疑慮。再檢測自變數間是否存在交互作用(interaction)，雖然在加入交互作用因子模式中，有極少數變數達顯著水準，然整體模式之配適度(goodness of fit)卻下降，目標達成度由3481.79降到3447.88，部屬

滿意度由3570.92降到3494.21，故本研究視自變數間無交互作用存在。

表2 背景變項與各研究變項間之變異數分析和Scheffe事後考驗彙整表

背景 變項	領 導 感 受			領 導 差 距			領 導 效 能	
	親感受	君感受	師感受	親差距	君差距	師差距	部屬滿意程度	目標達成程度
主管 性別				* 女>男		* 女>男		
主管 職位	* 部門主管> 校長		* 部門主管> 校長	* 校長>部門 主管		* 校長>部門 主管	* 部門主管> 校長	
學校 學制	* 大學>專科 高職>專科	* 大學>專科 高職>專科	* 大學>專科 高職>專科	* 高職>專科		* 高職>專科	* 大學>專科 高職>專科	* 大學>專科 高職>專科
學校 權屬	* 公立>私立	* 公立>私立				* 公立>私立	* 公立>私立	

* $p \leq .05$ (註：背景變項中主管學歷、控制幅度，其Wilks' Λ 未達統計顯著性)

邏輯式迴歸非傳統線性迴歸，故本身不存在 R^2 ，傳統上採概似值（likelihood）來評估模式的配適度，建立偽（pseudo） R^2 （Cox & Snell, 1989）。但Nagelkerke（1991）認為此方法存有低估的疑慮，而提出改良式的評估方式，本研究採Nagelkerke R^2 為判斷基礎，目標達成度與部屬滿意度之完整模式（full model）之Nagelkerke R^2 分別為.65及.64，可見模式之解釋力頗高，而兩模式之準確度（accuracy）分別達85.80%及86.22%，顯示本研究所建構之模式，其正確度和預測力均良好。

（一）「部屬滿意度」預測模式

由表3可知，三群變數中「領導感受」之解釋力最佳，其 ΔR^2 為.31， Δ accuracy 11.09%，可見不同領導行為之展現，影響部屬滿意度的可能性最高；其次為「領導差距」，其 ΔR^2 為.30， Δ accuracy為13.38%；至於「背景變項」影響部屬滿意度最小，其 ΔR^2 為.03， Δ accuracy為11.75%。

由基本背景模式（Model 1）中可知，大學與專科之主管滿意度顯著地低於高職主管，其勝算比分別為.67和.52，亦即大學與專科之主管為高部屬滿意度者，是高職主管的.67倍和.52倍；部門主管為高部屬滿意度之勝算比是校長

的1.48倍，公立學校為高部屬滿意度之勝算比為私立學校的.82倍；其他變數則均未達統計顯著性。

加入「領導差距」之模式（Model 2）中可知，三種領導差距 β 值為負數，作之親、作之君、作之師領導差距上的勝算比分別為.40、.52和.87；因此三種領導差距越大的主管，高目標達成的機會顯著地較小。

最後由完整模式（Model 3）中可知，部門主管之部屬滿意度高於校長，其勝算為1.40倍；男性主管之部屬滿意度高於女性主管，其勝算比為1.54倍；在領導差距中，親差距、師差距之 β 係數為負值，而君差距之 β 值為正值，其勝算比分別為.95倍、.85倍、1.45倍，因此，君差距愈大的主管，高滿意度達成的機會顯著地較大；在三種領導行為上，作之親、作之君、作之師之勝算比分別為3.75、5.44、1.43，亦即三種領導行為的得分每增加1分，該主管為高部屬滿意度之機會分別為3.75倍、5.44倍和1.43倍，可見作之君的領導對高部屬滿意度達成機會最大，其次為作之親，勝算機會最小者為作之師。

（二）「目標達成度」預測模式

由表4中可知，三群變數中「領導感受」之解釋力與預測力均為最佳，其（ ΔR^2 為.36， $\Delta accuracy$ 為12.66%，可見不同領導行為之展現，影響組織目標達成度的可能性最高；其次為「領導差距」，其 $\Delta R^2=.25$ ， $\Delta accuracy$ 為10.88%；至於「背景變項」影響目標達成度，其 ΔR^2 為.04， $\Delta accuracy$ 為12.26%。

由基本背景模式（Model 1）中可知，大學及專科之部屬對其主管之目標達成能力顯著地低於高職主管，其勝算比（odds-ratio; OR）分別為.52與.39，即大學與專科之主管為高目標達成者，是高職主管的.52倍與.39倍；其他變數則均未達統計顯著性。

加入「領導差距」變數之模式（Model 2）中可知，三種領導差距之 β 係數均為負值，作之親、作之君、作之師認知差距上之勝算比分別為.59、.56、.65，因此部屬認知差距越大的主管，高目標達成的機會顯著地較小。

最後由完整模式（Model 3）中可知，大學與專科主管之目標達成能力仍低於高職主管，其勝算比（OR）分別為.56與.59，亦即大學與專科主管為高職主管的.56倍和.59倍；在認知差距上，「君差距」每增加1分，則該主管為高目標達成的機會增加1.95倍；在三種領導行為上，作之親、作之君、作之師之勝算比分別為1.81、6.80、4.05，即在三種領導行為得分每增加1分，該主管為高目標達成的機會分別增加1.81倍、6.80倍與4.05倍，可見作之君的

中國式領導模式的發展及其在技職院校之應用研究

領導對高目標達成的機會最大，其次為作之師，勝算機會最小為作之親。

表3 「部屬滿意度」之層級邏輯式迴歸分析

自變數	Model 1		Model 2		Model 3	
	β (S.E)	O.R.	β (S.E)	O.R.	β (S.E)	O.R.
截距	.12(.18)	—	1.31(.22)*	—	-12.59(.76)*	1
學校學制(高職)	—	1	—	1	—	1
大學	-.41(.16)*	.67	-.60(.18)*	.55	-.16(.24)	.85
專科	-.66(.15)*	.52	-1.10(.17)*	.33	-.17(.22)	.84
主管職位(校長)	—	1	—	1	—	1
部門主管	.39(.10)*	1.48	.36(.11)*	1.44	.33(.14)*	1.40
主管性別(女)	—	1	—	1	—	1
男	.22(.13)	1.25	-.06(.16)	1.06	.43(.19)*	1.54
學校權屬(私立)	—	1	—	1	—	1
公立	-.01(.11)	.82	-.05(.13)	.95	-.09(.16)	.91
親 差 距			-.90(.16)*	.40	-.05(.28)	.95
君 差 距			-.65(.16)*	.52	.37(.29)*	1.45
師 差 距			-.14(.14)	.87	-.17(.24)	.85
親 感 受					1.32(.26)*	3.75
君 感 受					1.69(.27)*	5.44
師 感 受					.36(.25)*	1.43
-2 Likelihood		2830.91		2271.312		1494.40
Goodness of Fit		2141.76		3570.92		3772.40
Chi-square		45.65		605.25		1382.17
Cox & Snell $R^2(\Delta R^2)$	.02(.02)		.25(.23)		.48(.23)	
Nagelkerke $R^2(\Delta R^2)$	.03(.03)		.33(.30)		.64(.31)	
Accuracy(ΔA)	61.75%(11.75%)		75.13%(13.38%)		85.22%(11.09%)	

* $p \leq .05$

教育研究集刊 2001・7・47輯

表4 「目標達成度」之層級邏輯式迴歸分析

自變數	Model 1		Model 2		Model 3	
	β (S. E)	O. R.	β (S. E)	O. R.	β (S. E)	O. R.
截距	.54(.18)	1	1.68(.22)*	1	-14.24(.83)*	1
學校學制(高職)	—	1	—	1	—	1
大學	-.65(.16)*	.52	-.87(.18)*	.42	-.59(.24)	.56
專科	-.94(.15)*	.39	-1.378(.17)*	.25	-.53(.23)	.59
主管職位(校長)	—	1	—	1	—	1
部門主管	.17(.10)*	1.19	.09(.11)*	1.10	.04(.15)*	.96
主管性別(女)	—	1	—	1	—	1
男	.09(.14)	1.09	-.09(.15)	.92	.23(.20)*	1.26
學校權屬(私立)	—	1	—	1	—	1
公立	-.02(.11)	.98	-.04(.12)	.96	-.09(.16)	.91
親 差 距			-.52(.15)*	.59	-.05(.28)	.98
君 差 距			-.58(.16)*	.56	.67(.29)*	1.95
師 差 距			-.42(.14)	.65	-.08(.25)	1.09
親 感 受					.59(.26)*	1.81
君 感 受					1.62(.28)*	6.80
師 感 受					1.40(.27)*	4.05
-2 Likelihood		2810.61		2349.12		1457.82
Goodness of Fit		2142.88		2819.26		3481.79
Chi-square		55.65		517.14		1408.44
Cox & Snell $R^2(\Delta R^2)$		.03(.03)		.25(.19)		.48(.26)
Nagelkerke $R^2(\Delta R^2)$		.04(.04)		.29(.30)		.65(.36)
Accuracy(ΔA)		62.26%(12.26%)		73.14%(10.88%)		85.80%(12.66%)

* $p \leq .05$

四、討 論

經由上述資料分別顯示，技職院校主管領導感受三變項和領導效能二變項之間，達顯著正相關此結果和陳信正（民80）、陳慶瑞（民82）、林新發（民83）之研究結果雷同；領導差距三變項和領導效能二變項間達顯著負相關，此結果與蘇國禎（民89）和許世卿（民89）中國式領導研究結果相同。

在背景變項與各研究變項之差異分析方面，主管職位、學校學制、學校權屬分別和領導感受、領導效能各變項間達顯著差異，此結果與張淑萱（民87）研究結論相同，不同的是主管學歷、控制幅度，本研究並未達顯著差異，其差異可能是研究對象不同所造成。

至於中國式領導效能之預測模式，在部屬滿意度方面，研究結果顯示，三種領導行為感受愈強、君差距愈小，則成員滿意度愈高，此結果與張瑞村（民87）、張淑萱（民87）相似。至於組織目標達成方面，三種領導行為感受愈強、君差距愈大，則組織目標愈易達成，此結果和鄭彩鳳（民85）、張淑萱（民87）、許世卿（民89）相似。

就中國式領導行為而言，領導者若能扮演不同構面的領導角色，並強化部屬的感受，則其領導效能愈佳；同時領導者若能與部屬具有良性溝性，減少雙方對領導的差距，有助於提升領導效能。

就整體架構而言，背景變項、領導感受、領導差距對領導效能有不同程度的預測能力，此結果亦顯示House的「路徑—目標理論」，亦能適於在「中國式領導模式」。

伍、結論與建議

綜合上述研究發現和假設之考驗，本研究歸納如下結論，並做成具體建議。

一、量表驗證結論

本研究根據「中國式領導模式」的三度思維，所發展的技職院校「中國式領導行為量表」，其總量表和分量表的信效度，均達滿意水準，故此量表

可作為測量技職院校主管領導行為的適當工具。

二、實證結論

- (一)技職院校主管領導效能尚佳，主管在「目標達成度」之表現優於「部屬滿意度」，但兩者差異不大，可見技職主管領導能兼顧人與事，但仍有改進空間。主管領導行為表現最佳者為「師感受」，最差者為「親感受」；領導差距最大者為「師差距」，最小者為「君差距」。
- (二)技職院校成員對主管「領導感受」和「領導效能」各構面間，具顯著正相關；「領導差距」與「領導效能」各構面間，具顯著負相關，主管們如何強化「親」、「君」、「師」領導感受且減少領導差距，為提升領導效能之重點。
- (三)背景變項和「領導感受」的差異情形，與其在「領導效能」的差異，有類似之處，愈能表現「親」、「君」、「師」的領導行為，愈能提升其領導效能。
 - 1.成員對部門主管、大學和高職、公立學校的主管，「親感受」較強；對部門主管、公立學校之主管，「君感受」較強；對部門主管、大學和高職之主管，「師感受」較強。
 - 2.成員對女性主管、校長、高職的主管，「親差距」較大；對女性主管、校長、高職和公立的主管，「師差距」較大。
 - 3.成員對部門主管、大學、高職、公立學校的主管，「部屬滿意度」表現較佳，對大學、高職的主管在「目標達成度」的表現較佳。
- (四)最能預測技職院校主管「領導效能」為「領導感受」，其次為「領導差距」和「背景變項」。
 - 1.技職院校成員對主管「部屬滿意度」的預測變數，依序為「君感受」、「親感受」、「師感受」、「親差距」、「君差距」、「部門主管」和「高職之主管」等。
 - 2.技職院校成員對主管「目標達成度」的預測變數，依序為「君感受」、「師感受」、「親感受」、「師差距」、「親差距」、「君差距」、「高職之主管」等。
- (五)中國式領導模式，亦能說明House「路徑-目標理論」。亦即模式內的「背景變項」、「領導行為」、「領導差距」各架構，對「領導效能」存在了顯著程度的預測能力。

三、建 議

- (一)技職院校主管宜注意「君」、「親」、「師」領導行為之平衡，提升領導效能，達成學校多元目標。
- (二)技職院校主管宜運用角色示範、教導和經驗分享，降低「師差距」，以提升成員成長。
- (三)技職院校主管宜尊重信任、互敬互信、關懷體恤成員，降低「親差距」，以建立正向組織氣氛。
- (四)科大和技術學院主管之領導效能，明顯優於專科學校主管，顯見專科改制學院有助於提升校內主管之領導效能。
- (五)本研究為基本「中國式領導模式」，建議後續研究者加入組織文化、情境變項、中介變項或干擾變項，使中國式領導模式更形完備。

參考書目

- 文崇一（民73）。先秦儒法兩家管理觀念之比較研究。第一屆中國式管理研討會實錄，頁74。
- 白大昌（民81）。我國儒道兩家理想的領導型態。政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 朱建民（民83）。儒家的管理哲學。臺北：漢藝色研。
- 技職司（民89）。中華民國技術及職業教育簡介。臺北：作者。
- 林振春（民86）。人文領導理論研究（二版）。臺北：師大書苑。
- 林新發（民83）。五專校長領導方式與教師工作滿意關係之研究。臺灣師範大學教育研究所集刊，26，頁177-190。
- 金珍煥（民76）。韓非子的法勢思想。臺灣大學政治研究所碩士論文。
- 洪春吉（民86）。資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較。管理學報，14(3)，頁331-338。
- 侯家駒（民73）。先秦儒法兩家管理觀念之比較研究。第一屆中國式管理研討會實錄，頁59-74。
- 席玉蘋譯（民86）。整合優勢：群雄並起世界中的領先之道（原著J. Lipman-Blumen, 1996）。臺北：智庫文化。
- 凌文輕、方俐洛、張立野、劉大維、艾爾卡（民83）。領導行為的CPM模式和中國的內隱領導理論。第一屆華文社會的心理測驗論文集，頁201-221。
- 陳信正（民80）。臺北市高工及高中技職教師個人背景、工作環境、校長領導形式與教

- 師工作倦怠之相關研究。臺灣師範大學工業教育研究所碩士論文。
- 莊柏年（民86）。多元架構型領導及其應用之研究。彰化師範大學工業教育系博士論文。
- 陳明璋（民77）。家族文化與企業管理。楊國樞，曾仕強（編）：中國人的管理觀。臺北：桂冠。
- 陳慶瑞（民82）。費德勒權變理論與領導理論研究——理論分析與擴展。政治大學教育研究所博士論文。
- 黃光國（民77）。儒家思想與東亞現代化。臺北：巨流。
- 黃素怡（民87）。易經管理哲學。中央大學哲學研究所碩士論文。
- 黃浩清（民82）。三國演義與企業領導。臺北：漢湘。
- 張淑萱（民87）。我國專科學校領導行為量表之建構及其應用之研究。彰化師範大學工業教育系博士論文。
- 張瑞村（民87）。高級工業職業學校校長領導行為、教師組織承諾、與學校效能關係之研究。政治大學教育研究所博士論文。
- 張煒雯（民85）。莊子之管理哲學。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 許士軍（民73）。從比較觀點探討中國式管理理論之發展。中國式管理研討會實錄，頁75-100。
- 許世卿（民89）。中國式領導行為模式在我國製造業之應用研究。彰化師範大學工教系博士論文。
- 康自立（民86、民87、民88）。中國式領導模式之建構及在技職教育之應用研究（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）。國科會NSC-86-2516-S-018-002-TG。
- 楊中芳（民85）。如何研究中國人。臺北：桂冠。
- 鄭志宏（民81）。周易原理領導思想之探討。政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 鄭伯壘、莊仲仁（民70）。基層軍事幹部有效領導行為的因素分析：領導績效、領導角色，與領導行為之關係。中華心理學刊，23，頁97-106。
- 鄭伯壘（民77）。家庭主義與領導行為。高尚仁、楊中芳主編（民80）。中國人，中國心——傳統篇。臺北：遠流。
- 鄭彩鳳（民85）。競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究。高雄師範大學教育學系博士論文。
- 劉勝義（民88）。素書領導思想之研究。中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 劉書寧（民83）。日本管理哲學之研究。政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 蔡渭水（民81）。韓非思想在管理上的探索。中國行政，8月份，頁21-32。
- 廖春文（民84）。二十一世紀教育行政領導理念。臺北：師大書苑。
- 廖春文（民83）。溝通理性取向領導整合模式及其在國民小學行政之應用。臺北：五南。
- 謝雲飛（民85）。韓非思想在現代論的涵義探討。國科會NSC85-2411-H004-004。
- 蘇國楨（民89）。我國服務業領導模式之發展及其應用之研究。彰化師範大學工業教育系博士論文。

中國式領導模式的發展及其在技職院校之應用研究

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : Macmillan.
- Bolman, L. G., & Deal, T.E. (1995). *Leading with Soul-an Uncommon Journey of Spirit*. CA. : Jossey-Bass Inc.
- Cox, D. R., & Snell, E. J. (1989). *The Analysis of Binary Data* (2nd ed.). London: Chapman and Hall.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design* (4th ed.). Singapore : West Publishing Company.
- Davis, S. M. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA : Ballinger.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1984). *Management of Organizational Behavior : Vitalizing Human Resource* (4th ed.). Englewood Cliffs, NY : Prentice-Hall Inc.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration : Theory Research and Practice* (4th ed.). McGraw Hill, New York, NY.
- Kerr, S., & J. M. Jermier. (1987). *Substitutes for Leadership : Their Meaning and Measurement, Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., Muller, K.E., & Nizam, A. (1998). *Applied Regression Analysis and Multivariable Methods* (3rd ed.). Singapore:Duxbury.
- Nagelkerke, J. D. (1991). Miscellanea: A Note on a General Definiton of the Coefficient of Determination. *Biometrika*, 78 (3), 691-2.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York : McGraw-Hill.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management : Mastering the Paradoxes and Competing Demands of Hing Performance*. Sanfrancisco : Jossey-Bass.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. N. Y. McGraw-Hill Book Company.
- Robbins, S. P. (2000). *Management Today* (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Stogill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. New York : Free press.
- Stonich, Paul J. (1984). The Performance Measureinent at Reward Systems : Critical to Strategic management, *Organizational Dynamic*, 12 (Winter), 45-57.
- Vroom, V. H., and Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision-making*. Pittsburgh, PA : University of Pittsburgh Press.
- Yukl G. A. (1998). *Leadership in Organization* (4th ed.). N. J. : Prentice Hall Inc.

教育研究集刊 2001・7・47輯

The Development of the Chinese Leadership Model and its Application in Vocational Schools

*Tze-Li Kang 、 Kuo-Jen Su 、 Shu-Hsuan Chang 、
S. C. Shiu*

Abstract

The purpose of this research was to establish the Chinese leadership model and to apply it in vocational schools. Documentary analysis was first used to understand the theories of leadership behaviors and leadership effectiveness. Factor analysis, Pearson correlation analysis, MANOVA and logistic regression analysis were introduced to test eight hypotheses from 2,141 valid samples. The conclusion shows that vocational schools' management should adopt and enhance the Chinese leadership frameworks of a parent, a mentor and a monarch, and try to shorten the gap between leadership behavior expectation and perception so as to raise leadership effectiveness.

Keywords : Chinese leadership, leadership effectiveness, vocational schools