

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

家長式領導與心理資本對顧客導向行為之影響
-工作年資與分配公平之干擾效果

**The impact of paternalistic leadership and psychological
capital on customer-oriented behavior: The moderating
effects of seniority and distributional justice**

指導教授：吳金山 博士
研究生：陳惠琪 撰

中華民國 104 年 06 月

論文名稱：家長式領導與心理資本對顧客導向行為之影響-工作年資與分配公平之干擾效果

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2015 年 06 月

研 究 生：陳惠琪

指導教授：吳金山 博士

論文摘要：

領導風格與組織的支持是影響員工工作態度及員工向心力的重要因素，本研究探討家長式領導風格與員工心理資本對顧客導向行為之影響，並以工作年資與分配公平作為干擾效果。本研究以某公司銷售人員為母群體，公司銷售人員共 88 位，並收回有效問卷共 81 份，且以 CFA 統計模式進行以家長式領導(仁慈領導、德行領導與威權領導)及心理資本為自變數，顧客導向行為為應變數，工作年資及分配公平為干擾變數分析。本研究結果顯示家長式領導之德行領導對於顧客導向行為有顯著正向影響；心理資本對顧客導向行為也有顯著正向影響。再者，以工作年資進行干擾變數，發現資淺的員工對於家長式領導之德行領導與顧客行為導向有顯著正向影響；分配低公平對於心理資本有顯著正面影響。

【關鍵字】家長式領導、心理資本、顧客導向行為

Title of Thesis : The impact of paternalistic leadership and psychological capital on customer-oriented behavior: The moderating effects of seniority and distributional justice

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2015)

Student Name : Hui-Chi Chen

Advisor Name : Chin-Shan Wu

Abstract :

The key factors to impact on the attitudes and centripetal force of employees are leadership style and organizational support. The purpose of this research is to investigate how paternalistic leadership style and psychological capital affect the customer oriented behaviour and to explore the moderating role of working seniority and distributional justice in the relationship between paternalistic leadership style and psychological capital and customer oriented behaviour. The questionnaire was distributed to 88 sales representatives and there were 81 received valid questionnaires. In CFA statistic model, the independent variables are paternalistic leadership style including benevolent leadership, moral leadership and authoritarian leadership, and psychological capital. The dependent variable is customer oriented behaviour and the confounding factors include working seniority and distributional justice. The study results showed that moral leadership of paternalistic leadership had a significant positive impact on customer oriented behaviour. Furthermore, taking working seniority as a moderating variable, it was found that junior employees were significantly positively affected for moral leadership of paternalistic leadership and customer oriented behaviour; distributional justice has a significant positive impact on the relationship between psychological capital and customer oriented behaviour.

Keywords: Paternalistic leadership, psychological capital, customer-oriented

目 錄

論文摘要：	I
Abstract：	II
目 錄	III
第一章緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第二章 文獻探討與假設推論	4
第一節 顧客導向行為	4
第二節 家長式領導風格	5
第三節 心理資本	9
第四節 干擾效果：工作年資與分配公平之角色	10
第三章 研究架構與方法	13
第一節 研究架構	13
第二節 研究情境與樣本	14
第三節 變數衡量	16
第四節 信度與效度	16
二、效度分析	20
第四章 研究結果	23
第一節 家長式領導與顧客導向行為	23
第二節 心理資本與顧客導向行為	24
第三節 干擾效果	24
第五章 結論與建議	27
第一節 研究討論	27
第二節 管理意涵	29
第三節 研究限制與未來研究方向	30
參考文獻	31
附錄：問卷	39

表目錄

表 3-1 樣本基本資料的分佈情形.....	15
表 3-2 假設模型配適度標準.....	17
表 3-3 家長式領導構面之衡量.....	18
表 3-4 心理資本構面之衡量.....	19
表 3-5 顧客導向行為與分配公平構面之衡量.....	20
表 3-6 各變數之相關係數平方值與 AVE 值.....	21
表 3-7 各變數之相關係數.....	22
表 4-1 迴歸分析結果.....	23
表 4-2 工作年資干擾效果-仁慈領導.....	24
表 4-3 工作年資干擾效果-德行領導.....	25
表 4-4 工作年資干擾效果-威權領導.....	25
表 4-5 分配公平干擾效果.....	26

圖目錄

圖 2-1 研究架構圖.....	13
------------------	----

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

領導是企業管理中重要的組織行為概念，也是組織中連結員工動力的重要力量 (Yukl, 2002)。因為如此，領導的研究是組織行為領域中的重要議題。目前現有領導理論多是以西方組織特性為研究與發展，如轉型領導或魅力領導 (Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007)；由於領導行為展現出管理者與夥伴們之間的影响歷程，也因此與公司文化及社會文化的影响力息息相關 (鄭伯壘, 1990；Hofstede, 1980, 1983)。

企業組織中領導者的領導行為，在華人文化的影响下，家長式領導 (paternalistic leadership) 是最具特色的領導風格。家長式領導的概念來自於華人文化的家庭或家族概念，領導者所展現就如同家庭中家長般的領導風格，盡心地照顧所屬成員，但也有著家長般的權威，因此更會展現出個人高超德行的領導風格 (樊景立、鄭伯壘, 2000)。樊景立與鄭伯壘提出仁慈領導 (benevolent leadership)、威權領導 (authoritarian leadership) 以及德行領導 (moral leadership) 是家長式領導的三個重要組成。在許多的問卷調查研究中指出家長式領導及員工效能有著顯著的關聯性 (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004; Chou, Cheng, & Jen, 2005; Farh, Cheng, Chou, & Chu, 2004)。

因應環境的不斷變化，企業所面臨的挑戰和程度上都是不同的，這樣的挑戰不僅說明着企業除了要重視影响組織行為概念的領導風格外，也需要創造性地尋找人才，更加重要的是，企業必須利用在開發人力資源中的人力資本、社會資本，尤其是在心理資本，藉以獲得最佳企業競爭優勢。Avey、Wernsigy 與 Luthans (2008) 提出相對會影響到員工態度及行為的因素，則是以正向心理資本與情感為中介效果的觀點。洪啟強(2011) 研究發現，員工的工作態度與組織行為，與員工

正向心理資本會有正向相關影響。所以，正向心理資本是個體展現正向心理狀態，有助於展現信心追求成功，樂觀看待事情，並能承受困境及回復力。因此，員工心裡資本越高，越表現出正向組織行為，且敬業及貢獻度也越高。而顧客服務導向協助企業的重要是在於可以幫助企業達到服務差異化的目標及創造顧客價值，進而創造公司長期的利益。顧客導向及銷售導向對於銷售績效之影響，在 Saxe and Weitz (1982) 的研究中已經得到證實。當銷售人員愈是以顧客導向之方式來提供服務給顧客，則其顧客滿意度會愈高，相對的銷售成績也會愈好。隨著工作年資的增加，員工所累積之工作經驗與專業知能也隨之增加，因此工作績效也較高。陳杏綺(2007)在員工的人格特質、時間管理及工作績效的關聯性研究中發現，五年以上的工作年資者，其工作績效表現顯著高於兩年以下的工作年資者。銷售人員最重視的就是薪資、獎金、所付出的與收穫是否有分配公平性？根據文獻指出分配公平性對於員工的績效展現，具有顯著之影響性。因此本研究希望探討針對銷售人員中，企業組織在華人文化的家長式領導下，以及員工正向心裡資本，對於員工顧客導向行為相關影響，同時以工作年資與分配公平為干擾效果，觀察其變化與影響。

第二節 研究目的

本研究實證研究企業內之銷售人員的「顧客導向行為」，檢驗「家長式領導」及「心理資本」對「顧客導向行為」的影響，因此，本研究之研究目的如下：

一. 家長式領導是否會影響銷售人員顧客導向行為？

本研究此次針對某日商公司的銷售人員進行問卷調查，在日商與華人領導的企業以家長式領導最具普遍性與代表性，同時也因為我們所問卷調查的對象為該公司銷售人員，銷售人員之顧客導向行為，會影響顧客的滿意度及與公司長期合作意願，進而影響公司的績效展現，因此本研究

希望探討家長式領導是否會影響銷售人員顧客導向行為？

二. 心理資本是否會影響銷售人員顧客導向行為？

本研究對象為銷售人員，銷售人員在面對市場環境不斷的變化，以及各個不同顧客的屬性與需求性，必須要有更足夠的正向思考與可以面對各種挫折與解決問題的決心及能力。而心理資本是銷售人員正向的心理發展狀態，包括自我效能、希望、樂觀、回復力，因此本研究希望探討心理資本是否會影響銷售人員顧客導向行為？

三. 工作年資是否會干擾家長式領導對銷售人員顧客導向行為之影響？

工作年資的增加會累積員工的相關專業知識，同時也會增加員工的經驗累積，因此資深的員工表現是否肯定會優於資淺員工呢？同時，也有文獻也提出對於工作績效的影響中，工作年資及組織年資卻是呈現倒 U 字型的關係，而非線性的關係，因此本研究希望探討工作年資是否會干擾家長式領導對銷售人員顧客導向行為之影響？

四. 分配公平是否會干擾心理資本對銷售人員顧客導向行為之影響？

本研究的對象為銷售人員，銷售人員對於工作上所付出的時間、勞力、精神及壓力相較行政工作者增加許多，因此銷售人員更加重視並在乎薪資、獎金制度、所付出與獎酬獲得是否相等？並有文獻提出分配公平性對於員工之績效展現具有顯著正相關性。因此本研究希望探討分配公平是否會干擾心理資本對銷售人員顧客導向行為之影響？

第二章 文獻探討與假設推論

第一節 顧客導向行為

Saxe and Weitz (1982) 在仔細觀察銷售人員的行為後，將「顧客導向」的銷售行為定義為：銷售人員在幫助顧客做產品選擇決定時能夠滿足顧客需求的行為。依據 Dubinsky and Staples (1981) 的發現，了解顧客所在乎與關心的事情以及顧客需求，才使成功的銷售人員的表現。而成功的銷售人員同時也扮演協助顧客處理需求和問題解決的角色。此概念後來被稱之為「顧客導向銷售」(customer orientation selling) (Saxe, 1980)。而 Kotler (2003) 也曾主張，將行銷概念運用於第一線銷售人員及顧客互動的層次，可視為顧客導向銷售行為，而此行銷概念整合且涵蓋公司的行銷部門與銷售部門，將所有的行銷活動都達到使顧客可以被滿足，並且與建立對雙方皆有益的顧客長期關係。

另外， Rindfleisch and Moorman (2003) 發表顧客導向行為就是將顧客的需求與喜好放在第一位，並且不斷持續創造顧客價值。只是不斷地為了立即銷售公司產品，並不是高度顧客導向的銷售人員會做的事，必須要先了解顧客的需求與在乎的事項，並且了解顧客產品選擇的考量。由此可知，第一線業務人員十分重要的是需要具備顧客導向行為，因為提高顧客的滿意度 (Dunlap et al., 1988)，同時也有助於發展公司與顧客間的長期信任合作關係 (Dunlap et al., 1988; Saxe and Weitz, 1982)，是高度顧客導向行為的業務人員所該表現出的服務行為。

能建立長期顧客忠誠與滿意度，與顧客導向的銷售行為有正向相關影響 (Homburg et al., 2011)。因此，為了能在工作上表現的更好且滿意自己的工作能力，進而成就高銷售績效及高工作滿意度，銷售人員需要有較高的顧客導向銷售行為。另外在顧客方面，具備能力去滿足顧客的需求，而並非只是關心顧客的訂單，使得顧客得到更佳的服務品質，銷售人員須以顧客導向的銷售行為思考 (Franke and Park, 2006)。所以，當企業在市場行銷上導向以顧客核心時，會將滿

足顧客需求、可以提升銷售績效與顧客滿意度的觀念與策略傳達給第一線銷售人員，進行銷售人員的顧客導向銷售行為。(Jones et al., 2003)。

第二節 家長式領導風格

樊景立與鄭伯璜(2000)進行了過去關於華人領導的研究以及華人文化基礎的觀點後，將家長式領導界定為：於人治的氛圍下，所展現出來嚴明的紀律與權威、家長般的仁慈以及德行的領導方式。並提出家長式領導的三項重要組成：仁慈領導、威權領導與德行領導。仁慈領導是指領導者關心夥伴們的個人福祉，對夥伴們的照顧及關懷是全面且長久的照顧。威權領導是指領導者對於部屬有著嚴密控制與服從的要求，且時刻展現出不容挑戰的個人權威，以較具體的行為說明，包括有專權作風、形象整頓、貶低部屬之能力以及教誨行為等(鄭伯璜，1995)。德行領導即是指領導者為獲取部屬的尊敬與效法，則必須自我要求，以及更高的個人操守與修養。像是以身作則及公私分明、以德服人(徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯璜、樊景立，2006)。在經由實務觀察及文化分析，研究者所提出在華人企業組織中，家長式的特殊領導概念裡，同時兼具了理論與實務價值，相對也掌握了文化對組織行為的影響。(鄭伯璜、黃敏萍，2005)。

現有研究結果說明，在華人企業組織中，家長式領導風格對組織成員來說，是非常具影響力且是相當重要的領導行為(鄭伯璜、樊景立、周麗芳，2006)。不論是在台灣或大陸的企業組織中，甚至於在日本的企業文化組織中，相較於西方轉型領導風格，家長式領導對部屬效能及各項指標上都具有顯著地額外解釋效果，如效忠於主管、領導滿意度及組織承諾等變項(鄭伯璜等人，2003；鄭伯璜、謝佩鴛、周麗芳，2002；Cheng et al., 2004)。在家長式領導的三個組成中，研究的結果顯示在仁慈與德行領導對於部屬的工作態度及效能，具有穩定的正向關聯(許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯璜、周麗芳，2004；樊景立、鄭伯璜，2000；鄭伯璜等人，2003；Cheng et al., 2004; Chou et al., 2005)；而威權領導風格則對

大多的工作態度及效能具有相對的負向的影響效果，如：對主管的忠誠度、對主管的信任度、領導滿意度、工作上的滿意度、對組織的承諾、工作績效展現及組織公民行為等（許金田等人，2004；吳宗祐，2008；吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘，2002；鄭伯壘等人，2002；Chou et al., 2005; Farh et al., 2004）。此外，威權領導也對於部屬的憤怒與害怕情緒感受，具有顯著的正向關聯（吳宗祐等人，2002；Farh et al., 2004）。而在最新的研究中顯示，企業主管的威權領導風格會因為降低部屬的信任，進而影響部屬的工作滿意度與對組織的承諾（吳宗祐，2008）。

雖然這些研究分別採用不同類型的組織，所擷取的觀點也有所差異，但卻均指出部屬對主管的信任度，是家長式領導與部屬效能之間的一項重要心理因素。實際上，在西方的領導文獻中，基於社會交換理論或信任觀點，部屬對於主管信任被視為是一項關鍵的領導中介變項指標，對於個人或組織的效能皆具有關鍵的決定影響力（Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Burke et al., 2007; Cropanzano & Mitchell, 2005; Dirks & Ferrin, 2002）。因此 Dirks 與 Ferrin（2002）提出「領導—主管信任度—效能」的模型，而部屬對主管的信任度會影響部屬的效能展現，此與領導行為有正向相關性，而部屬對於主管的信任是一個重要的心理中介機制。

雖然近期家長式領導的研究頗豐，然而針對家長式領導的核心概念之一，可能負向影響員工的態度與行為是威權領導風格，這仍缺乏適當的理解與說明。例如，在大部份研究中均有系統地發現威權領導的負向影響力，如此一來以促進員工效能的觀點來看，應該會建議領導者需減少威權領導行為。當威權領導會產生的是部屬對主管的信任度下降，那麼降低主管的威權領導行為，似乎是這樣觀點的唯一出路。然而，如果失去威權領導風格的家長式領導，可能就不再是家長式領導概念。

近期研究者也發現到那些引用社會交換理論的研究，總是看到正向交換歷程，但卻忽略負向交換歷程（Eisenberger et al., 2004; Lewicki et al., 1998），這項反省或許可以解決上述邏輯矛盾一個可能的方式。基於社會交換理論，信任及不信任是可以區分的兩個建構（Lewicki et al., 1998），而領導行為或管理行為，也有

可能造成部屬同時存在著高信任與高不信任的狀況。如同在鄭柏堦等人（2000）的研究中說明，家長式領導中的仁慈領導展現，不會讓部屬忘記了誰才是權威者，也就是說，家長式領導並不是單一的正向交換關係的影響歷程，可能同時也包含著負向交換關係中的複雜影響歷程。因此，基於家長式領導對於部屬之信任度的影響，進而影響部屬之效能與顧客行為導向。

領導者對於員工個人的福祉做個別、全面而長久的關懷是指仁慈領導（benevolent leadership）。仁慈領導者是致力於關懷部屬，並在部屬遇到問題時給予協助，不僅僅關注部屬本身，也關照部屬的家庭成員（Aycan, 2006; Cheng et al., 2000; Farh & Cheng, 2000; Pellegrini & Scandura, 2006, 2008）。依據樊景立與鄭柏堦（2000）的研究提出，仁慈領導會造成的員工反應可分為兩類：其一是感恩，包含了緬懷恩情及感念領導者，是屬於認知與情感的層面；另一類則為感恩圖報，包含了表現敬業、犧牲小我、並符合期望及工作勤勞，屬於行為的表現。另外，在華人集體主義下的文化，個人會被整合成一個強而有力且高度凝聚的「內群體」中並受到保護，以交換個人的忠誠度（Hofstede, 1980, 1991; Pellegrini et al., 2010）。員工因為仁慈領導下所產生的感恩與回報的心理層面，必會積極以展現優異的工作表現及績效展現，突顯出個人的忠誠度，而員工在感恩圖報的層面下，也會將這樣的心境用於工作上，了解顧客所關心的焦點以及顧客需求，進而展現回報公司的優異績效。因此本研究推論仁慈領導正向影響顧客導向行為。

Westwood (1997)提出家長式領導中德行領導分為兩個面向：領導者要表現出符合規範與美德之行為，作為員工的表率；必須展現其角色中的權威而不是只為個人利益考量，而是將眾人關心的事情納入考量。鄭柏堦等人在發展德行領導量表且加以實證檢驗後，以因素分析得出三個主要成因，分別為無私典範、正直盡責、不佔便宜（鄭柏堦、周麗芳、樊景立，2000）。其後的實證研究中，陸續發現德行領導下員工對於領導者的信任、忠誠、以及員工的領導滿意度、工作滿意度、對組織的承諾等均有所影響（鄭柏堦、謝佩駕、周麗芳，2002；鄭柏堦等人，2003）。因為德行領導下讓員工對於領導者不論在信任忠誠、以及員工的領導滿

意度、工作滿意度、對組織的承諾等均有所影響，進而也反應在員工工作上的優異展現，也因此可以強化員工的工作績效展現，因此本研究推論德行領導正向影響顧客導向行為。

威權領導是指領導者對於部屬有著嚴密控制與服從的要求，且時刻展現出不容挑戰的個人權威，以較具體的行為說明，包括有專權作風、形象整頓、貶低部屬的能力及教誨行為等（鄭伯壘，1995）。鄭伯壘及其研究團隊進而開始正視家長式領導可能呈現的現代轉變（任金剛等人，2003；鄭伯壘、周麗芳，2005）：以採用深入訪談及關鍵事例法，蒐集相關事例，加以進行內容分析，並且以分類及歸納方式（Hinkin, 1998），結果發現雖然威權領導著重強調支配與服從，但是根據不同的控制焦點，可進一步區分為：(1)以人員取向的威權領導（people-related authoritarian leadership），代表是為了引發部屬的順從、服從及畏懼的反應，領導者必須強調個人權威與加強對部屬的操控。例如：要求服從、決策獨斷、訊息操控與掌握其互動歷程等的行為；(2)以工作取向的威權領導（task-related authoritarian leadership），代表是領導者會嚴格監控員工的任務與工作程序、要求高績效並維護組織的規範，其目的在於要求員工產生高的工作成果、引發自我要求以及對工作敬業的態度。員工在威權領導下，會盡力產生高的工作效果以及對於工作的敬業態度，進而影響員工之顧客導向行為，因此本研究推論威權領導正向影響顧客導向行為。

H1：家長式領導 (a) 仁慈領導、(b) 德行領導、(c) 威權領導正向影響顧客導向行為。

第三節 心理資本

心理資本是員工個體正向的心理發展狀態，包括有四個心理的資源：自我效能（擁有成功完成具有挑戰性的任務之自信心且時刻付出必要努力）；希望（為了能獲得成功，堅持努力於目標，但為了實現目標，在必要時能思考改變途徑）；樂觀（對當前和將來的成功努力並正向思考）；回復力（在遇到問題和挫折時，能夠堅持下去、並且為成功快速恢復心情與採取反向思考來獲取成功）（Luthans & Youssef, 2007）。

心理資本中有一個核心概念能夠貫穿每一個構面（自我效能、樂觀、希望和回復力），顯示無論遇到任何的變化和挑戰，都必須抱持正向的心態，致力於實現成功與榮耀（Avey, Wernsing, & Luthans, 2008）。心理資本是一種「具有正向的心理類似狀態」（state-like），相較於那些短暫且易變動的情緒狀態以及穩定卻不易開發的人格特質（trait），正向的心理類似狀態是具有時間穩定性以及可投資開發的，可以藉由外在環境以及個人內在的變化而改變（Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007），Luthans 等人（2007）實證研究提出，心理資本在各個構面彼此都會相互影響，且各個構面之間都具有潛在且相互影響的認知與激勵過程，故此四種正向的心理狀態，應組合成為更高的核心概念，相信更能夠激發員工較高的工作績效。

諸多學者實證中發現心理資本與工作績效之間是正向影響，心理資本中的四構面——自我效能、希望、樂觀以及恢復力，會引發協同動能性能耐（synergistic agentive capacity），進而形成個人心理資本，當員工擁有豐富的心理資本時，就會產生正向的情緒，員工會更有資源與動機努力在個人的目標執行，因此會產生最佳績效的結果（Stajkovic, 2006）。根據 Fredrickson（2001）顯示並建立理論提出當人們經歷正向情緒狀態，將會擴展並改變個人思考行動的能力，使得人們的行為變得更有創造力與學習性，據此可「建立」個人的生理、智力、社會及心理方面的資源。

顧客導向（customer orientation）意謂員工與顧客接觸互動時，以能滿足顧客

的需求為目標之服務態度。依據 Dubinsky and Staples (1981) 的觀察，能夠了解顧客所關心的焦點以及顧客需求，是成功的銷售人員的條件。而扮演著接受顧客需求及問題解決的諮詢，通常是成功的銷售人員角色。這個概念後來即演變為「顧客導向銷售」(customer orientation selling) (Saxe, 1980)。

員工心理資本強，意指無論遇到任何的挫折、變化和挑戰，都會抱持著正向的心態，並努力實現成功與榮耀 (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008)，因此本研究推論員工擁有正向的心理資本，即會在面對目標時，努力並完成目標以展現自我成功的榮耀，所以本研究推論心理資本會正向影響顧客導向行為。

H2：心理資本正向影響顧客導向行為。

第四節 干擾效果：工作年資與分配公平之角色

年資部分可分為組織年資與工作年資。組織年資是指員工在目前組織中所服務的時間(Harris et al., 2006；Gentry et al., 2012)，而工作年資是指員工在目前所負責職位的工作時間 (Harris et al., 2006；Gentry et al., 2012)。根據人力資本理論 (Human capital theory)，時間變數裡的組織年資及工作年資被視為人力資本投資的一部分，當個人留在該職位或留在組織中的時間越長，會獲得越多的經驗或是培養更具專業的技巧，進而增加自我的人力資本，並且提高員工的晉升力評分、提升職涯滿意度等(Thacker & Wayne, 1995；Wayne et al., 1999)。

所以年資可視為員工知識及能力的累積，在人力資本上的投資與職涯成功與否息息相關。Harris et al. (2006) 曾經探討時間的變數與主管及部屬關係上品質對晉升力評分之交互作用效果，結論發現年資會對主管與員工的交換關係及對晉升力評分的效果產生干擾，其中在組織年資的調節效果是獲得支持的。也就是說，一方面年資可以讓員工累積經驗與學習技能，進而影響晉升的機會；另一方面，在預測晉升力評分時，相對年資也可能會跟某些變數(如主管-部屬交換品質)產生交

互作用之效果。工作年資在晉升力評分之影響效果也可能會隨著時間而改變，工作的年資越長相對晉升力評分正向的影響卻是越低，甚至如果到達一定的年數，反而轉變成負向的影響效果。Sturman (2003) 提出年資越長對工作績效的影響結果不一致，所以質疑年資及工作績效間可能存在是非線性 (nonlinearity) 關係。研究的結果也證實了對於工作績效的表現，工作年資及組織年資是呈現倒 U 字型而非線性的關係，意指工作的績效雖會隨著員工的工作年資及組織年資的增加而提高，但是若年資增長到一定的程度後，則工作績效反而會逐漸下滑。綜合上述，本研究推論：

H3：工作年資會干擾家長式領導與顧客導向行為之正向關係。若工作年資愈淺，則(a)仁慈領導、(b)德行領導、及(c)威權領導對顧客導向行為之正向影響程度愈高。

回顧過去關於「公平分配」的文獻中，可以發現分為兩種研究取向(Alves and Rossi 1978) 其中一項是以哲學取向的探討，另一項則是以社會心理學取向的研究。前者致力在公平本質的討論，希望在概念上進行一些澄清與區分。John Rawls 的 *A Theory of Justice* 便是其代表作。後者則著重在於公正(equity) 感受的測量，採用實驗的方式，模擬一些情境，並從而觀察受試者在對於公平或不公的反應 (Berkowitz and Walster 1976)。例如在 Morton Deutsch (1985) *Distributive Justice* 的研究中。前者偏向於理論思想層次的論述，但後者則是屬於在社會科學經驗性質的研究。

然而，由於各方研究對於「公平分配」概念的詮釋相當分歧(Solomon 1990: 8-13)。因此雖然社會學與社會心理學在這方面的研究有些進展，但仍然有著相當限制。其中在社會心理學取向中，企圖透過以實驗室種種條件的操弄，了解一般人對於在資源分配公平或不公平上的反應最受批評，因為以這種在人工化的實驗情境下所產生的結論，有著無法外推到現今現實生活的困境(Deutsch 1985: 25)。而在另

一方面針對公平分配的哲學探討，其目的在於尋求人心的規範結構，但在方法上卻容易失之於在哲學家純粹思想實驗上的風險。

因此，如何可以避免實驗室情境上的限制，以及純粹思想實驗的風險，更進一步的得以從經驗研究上，透過以公平分配感的引發，來探求員工心中評價在資源分配與工作安排是否公平的原則下，以及影響其心理資本的相關因素，進而影響員工之顧客導向行為，此為本研究關注的項目。員工個人不只是關心自己的努力所得到之絕對報酬，同時也相當關心自己所得到的報酬跟其他人所得到的報酬之間的差異(林建煌，2001)。員工會在乎自己所投入的與產出的關係可以得到絕對的報酬。工作所得的比率更是決定工作滿意度的重要因素，公平的概念除了員工會衡量自己本身外，也會比較自己跟其他人的社會因素，如教育、工時、升遷、努力、報酬等，當員工感到不公平時，工作滿意度程度相對會降低。當兩個比率愈接近時，則員工會覺得公平，進而提升工作滿意度。本研究的問卷在分配公平的題目中，多以工作要求、工作分配、承擔責任及薪資與獎酬方面調查，如之前所提到，員工若覺得公平，進而會提升工作滿意度，但若在低分配公平的狀況下，則員工會感到不公平而影響工作積極度與滿意度，所以員工必須要有很強的心理資本，才會對於顧客導向行為呈現正向的影響。綜合上述，本研究推論：

H4：分配公平會干擾心理資本與顧客導向行為之正向關係。若分配公平程度愈低，則心理資本對顧客導向行為之正向影響程度愈高。

第三章 研究架構與方法

第一節 研究架構

依據上述的研究背景、動機與研究目的提出本研究架構，如圖 2-1 所示。在以家長式領導(仁慈領導、德行領導與威權領導)及心理資本為自變數，顧客導向行為為應變數，工作年資及分配公平為干擾變數。

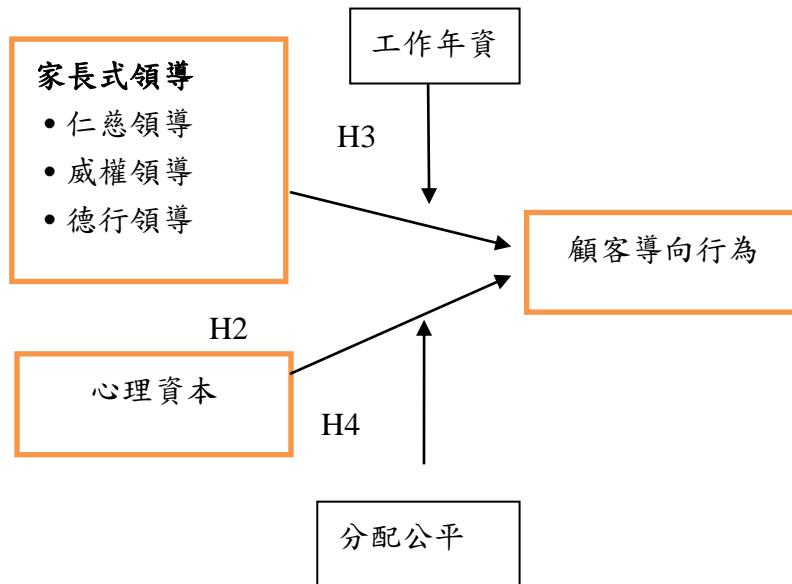


圖 2-1 研究架構圖

第二節 研究情境與樣本

本研究針對某公司的銷售人員進行問卷調查，並針對所收集到的樣本資料進行分析，第一節是說明樣本資料在人口統計變項上的分佈情形，進行樣本資料的初步分析；第二節是衡量與變數定義；第三節是量表的信度分析，測量工具的可信程度可藉由信度分析來說明。

研究對象與抽樣方法

本研究使用問卷調查法來蒐集資料，在研究對象的選取上，以某公司的銷售人員為問卷發放之對象，並採取全面普查的方式。

樣本基本資料的分佈情形，摘要說明如下：

- (一) 性別：女性有 42 人，佔 51.9%；男性有 39 人，佔 48.1%。
- (二) 學歷：有 62 人具有大學學歷，佔 76.5%；19 人具有碩士或以上學歷，佔 23.5%。
- (三) 年齡：有 11 人的年齡介於 20-31 歲，佔 13.6%；有 39 人的年齡介於 31-40 歲，佔 48.1%；有 27 人的年齡介於 41-50 歲，佔 33.3%；有 4 人的年齡在 50 歲 (含)以上，佔 4.9%。
- (四) 婚姻狀況：有 25 人未婚，佔 30.9%；有 56 人已婚，佔 69.1%。
- (五) 年資：服務未滿一年者有 6 人，佔 7.4%；服務一至三年者有 13 人，佔 16.0%；服務三至五年者有 5 人，佔 6.2%；服務五至七年者有 8 人，佔 9.9%；服務七至十年者有 13 人，佔 16.0%；服務十年(含)以上者有 36 人，佔 44.4%。

(六) 薪資月收入：有 44 人的薪資月收入介於四到六萬元，佔 54.3%；有 29 人的薪資月收入介於六到八萬元，佔 35.8%；有 6 人的薪資月收入介於八到十萬元，佔 7.4%；有 2 人的薪資月收入在十萬(含)以上，佔 2.5%。

表 3-1 樣本基本資料的分佈情形 (N=81)

項目	類型	樣本數(人)	百分比(%)
性別	男	39	48.1
	女	42	51.9
學歷	大學	62	76.5
	碩士或以上	19	23.5
年齡	20到31歲	11	13.6
	31到40歲	39	48.1
	41到50歲	27	33.3
	50歲(含)以上	4	4.9
婚姻狀況	未婚	25	30.9
	已婚	56	69.1
年資	一年以下	6	7.4
	一至三年	13	16.0
	三至五年	5	6.3
	五至七年	8	9.9
	七至十年	13	16.0
	十年(含)以上	36	44.4
薪資月收入	四到六萬元	44	54.3
	六到八萬元	29	35.8
	八到十萬元	6	7.4
	十萬(含)以上	2	2.5

第三節 變數衡量

本研究問卷型態為結構式問卷，並採用橫斷性問卷調查法，參考國內外文獻後，依本研究觀念之架構，並加以修正發展出五大衡量變項，問卷內容分為：家長式領導(a)仁慈領導 5 題、(b)德行領導 6 題、(c)威權領導 3 題，心理資本(a)自我效能 3 題、(b)樂觀 2 題、(c)回復力 3 題、(d)希望 3 題，顧客導向行為 8 題，分配公平 5 題。問卷設計完成後，由 12 位業務人員仔細評估並衡量題目先進行前測，並修飾若干語意不清之問項，以符合實際情境考量，在符合實際情況後，開始進行問卷之發放。本問卷主要以測量受試者所知覺到的感受，並採用李克特 (Likert scale) 七點尺度計分方式依其程度分為「完全不同意」、「很不同意」、「有些不同意」、「普通」、「有些同意」、「很同意」、「完全同意」，分別以 1、2、3、4、5、6、7 記分。

第四節 信度與效度

本研究為了驗證變數的信度與效度，以確認資料的模式是否為本研究所預期的形式，係以 AMOS 18 統計軟體進行驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA)。效度係指測量工具是否能準確測量到所欲衡量的概念，而驗證性因素分析 (CFA)，則是效度分析的一種。在藉由 CFA 測量模型的分析中，可檢驗量表中的所衡量的概念 (潛在變數) 與題項 (觀察變數) 之間的假設關係是否成立。而在分析的過程中，根據驗證性因素分析的結果，將同一構面之題項再次進行信度分析，若有因素負荷量不顯著的題項將予以刪除。

在進行卡方檢定時，應考量其自由度的大小，即計算卡方自由度比 (χ^2 / df)，若其值小於 3 時，則表示模型的配適度仍可接受，由測量模型的分析結果，其卡方值達顯著，表示模型配適不佳 (張紹勳，2001)。

在 CFA 中 (1)所有因素負荷量在統計上必須顯著；(2)整體測量模型是否足以解釋或反映資料的變異。在檢驗測量模型是否具有單構面特性，則需符合兩項條件。以 p 值小於 0.05 即可稱為因素負荷量顯著，依照 Hair et al. (1998) & Bentler (1990) 的建議，檢驗整體模型契合度，當 Goodness-of-fit index (GFI) >0.9、Comparative Fit Index (CFI) >0.9、Tucker-Lewis Index (TLI)>0.9、Incremental Fit Index (IFI)>0.9、及 $\chi^2/df < 5$ (參見表 3-2) 和卡方 (χ^2) 不顯著時，即可接受測量模型之契合度。

表 3-2 假設模型配適度標準

配適指標	建議要求
χ^2 (Chi-Square)	愈小愈好
χ^2/df	< 5
Goodness-of-fit index (GFI)	>0.9
Comparative Fit Index (CFI)	>0.9
Tucker-Lewis Index (TLI)	>0.9
Incremental Fit Index (IFI)	>0.9
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	<0.08

資料來源：張紹勳 (2001)

一、信度分析

本研究採用 Cronbach's α 與組成信度 (Composite Reliability, CR) 來進行信度的檢驗，而信度又可稱之為測量之可靠度。「Cronbach's α 」係數代表各問項量表的一致性，若 Cronbach's α 係數介於 0.7 至 0.98 之間，則表示各問項量表的一致性愈佳。本研究分析結果顯示，各構面之 Cronbach's α 係數皆大於 0.7，顯示各構面皆已達到良好的內部一致性標準。在組成信度方面，組成信度表現越高，則表示問項之間有高度的關聯性，參考標準值為 0.7 以上。CR 之衡量公式如下所示：

$$CR = (\sum Loading)^2 / [(\sum Loading)^2 + \sum error]$$

本研究因考慮到樣本數之限制，分別進行行三個 CFA 分析，第一個模式是分析家長式領導之構面(表 3-3)，整體配適度： $\chi^2_{(64)} = 112.540$ ； $\chi^2/df = 1.758$ ；GFI = 0.89；CFI = 0.953；IFI = 0.954；TLI = 0.933；RMR = 0.174；第二個模式是分析心理資本構面(表 3-4) 整體配適度： $\chi^2_{(141)} = 65.268$ ； $\chi^2/df = 1.978$ ；GFI = 0.884；IFI = 0.952；TLI = 0.917；RMR = 0.070；第三個模式是分析顧客導向行為與分配公平構面(表 3-5) 整體配適度： $\chi^2_{(48)} = 85.110$ ； $\chi^2/df = 1.351$ ；GFI = 0.862；CFI = 0.970；IFI = 0.970；TLI = 0.963；RMR = 0.053。

表 3-3 家長式領導構面之衡量

項目	標準化係數	資料來源
家長式領導		
仁慈領導 (Cronbach's $\alpha = 0.902$；AVE = 0.627；CR = 0.936)		
1. 他關懷我們私人的生活與起居。	0.847	
2. 他平時會向我們噓寒問暖。	0.900	
3. 對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。	0.694	
4. 他會根據我們個人的需求，來滿足我們的要求。	0.720	
5. 他對我們的照顧會擴及到我們的家人。	0.779	
德行領導 (Cronbach's $\alpha = 0.952$；AVE = 0.754；CR = 0.971)		
6. 與其他公司的領導者相比，他是一位德行良好的領導者。	0.891	樊景立 與鄭伯 堦 (
7. 整體而言，我覺得他在道德上是個值得景仰的領導。	0.845	2000)
8. 與過去我曾接觸過的其他領導者相比，他具有良好的德行。	0.958	
9. 他為人正派，不會假公濟私。	0.895	
10. 他做事有擔當，不會推卸責任。	0.803	
11. 他對於我的工作能給予協助並領導我完成目標。	0.807	
威權領導 (Cronbach's $\alpha = 0.867$；AVE = 0.701；CR = 0.920)		
12. 當工作目標無法達成時，他會斥責我。	0.855	
13. 若不遵照他的原則辦事，我會受到嚴厲的處罰。	0.988	

14. 他會刻意與我保持距離。	刪除
15. 在我的面前，他表現出威嚴的樣子。	0.629
16. 他要求我謹守上下的分際與界限。	刪除

表 3-4 心理資本構面之衡量

項目	標準化係數	資料來源
心理資本 (Cronbach' s $\alpha = 0.840$; AVE=0.673 ;		
CR=0.939)	0.785	
01. 與管理階層開會時我很有自信。	0.799	
02. 我相信自己在公司策略的討論上有所貢獻。	0.427	
03. 我相信自己能與一群同事傳遞信息。	0.503	Luthans,
04. 我認為自己在工作上相當成功。	0.564	Avolio,
05. 我正在實現我所設定之工作目標。	0.724	Avey, &
06. 我能透過許多方式來完成我的工作目標。	0.861	Norman (
07. 我能克服工作上的困境。	0.831	2007)
08. 我通常對工作上的壓力處之泰然。	0.703	
09. 如果工作在不得已的情況下要我做，我也能獨自 完成。		
10. 我會保持客觀對於未來的工作發展。	0.459	
11. 面對工作我總是看到光明的一面。	0.752	

表 3-5 顧客導向行為與分配公平構面之衡量

項目	標準化係數	資料來源
顧客導向行為 (Cronbach's $\alpha=0.926$; AVE=0.634 ; CR=0.898)		
1. 我很有自信地提供顧客良好服務。	0.520	Saxe and Weitz (1982)
2. 我樂於記住我的顧客的名字。	0.611	
3. 我喜歡親自去了解我的顧客。	0.795	
4. 我樂於傾聽客戶的需求，並全力以赴完成所需。	0.803	
5. 我樂於讓每位顧客覺得他/她是我的獨特顧客。	0.737	
6. 每一個顧客的問題，對我來說都是很重要的。	0.566	
7. 我會很熱心地關注每一位顧客。	0.520	
8. 我會很自然地去辨識顧客的需求。	0.522	
分配公平 (Cronbach's $\alpha=0.900$; AVE=0.656 ; CR=0.862)		
1. 整體而言，公司對我的種種要求是很公平的。	0.482	Morton Deutsch (1985)
2. 相對於我的工作，公司給我的薪資是合理的。	0.567	
3. 整體而言，我認為公司安排給我的工作是很公平的。	0.783	
4. 整體而言，我認為我所得到的獎勵是很公平的。	0.704	
5. 相對於我的工作，我所負擔的責任是很公平的。	0.745	

二、效度分析

本研究是以驗證性因素來分析各構面是否皆具備足夠的區別效度 (Discriminant Validity) 與收斂效度 (Convergent Validity)。

而檢測方式即利用平均變異數抽取估計量 (Average Variance Extracted, AVE) 和因素負荷量 (Factor Loading) 以檢收斂效度，而收斂效度即檢測構面內所有問卷題項對該構面的變異解釋力。在 AVE 值及因素負荷量檢測部分，AVE 標準值須達到 0.5 以上 (Fornell and Larcker, 1981)，因素負荷量需大於 0.5 且為顯著結

果。AVE 衡量公式如下所示：

$$AVE = \frac{\sum Loading^2}{(\sum Loading^2 + \sum error)}$$

本研究分析之結果中，各個構面之 AVE 值均高於 0.5 以上，且因素負荷量均呈現顯著，故表示具收斂效度，如同 表 3-6 各變數之相關係數平方值與 AVE 值所示。此外，若受試者能清楚區分各變數題項，則表示區別效度高，反之則代表區別效度低，而區別效度是指受試者對於量表變數之間的區分敏感程度。本研究乃根據 Fornell and Larcker (1981) 所提出之方法，即若各潛在變數之 AVE 值大於其中任一潛在變數之相關係數的平方值，就代表有良好的區別效度，並採用 AVE 值與相關分析來說明區別效度。如表 3-6 所示。由表可知，各構面之 AVE 值均高於任兩構面之相關係數平方值，結果顯示本研究各個構面均具有良好之區別效度，而本研究乃採用 Pearson 相關係數來進行相關分析研究。

表 3-6 各變數之相關係數平方值與 AVE 值

變數	1	2	3	4	5	6
1. 仁慈領導	(.627)					
2. 道德領導	.320***	(.754)				
3. 威權領導	.025	.111**	(.701)			
4. 心理資本	.089**	.081*	.000	(.673)		
5. 顧客導向	.023	.151***	.004	.364***	(.634)	
6. 分配公平	.200***	.284***	.017	.149***	.052*	(.656)

註：1. $P < 0.05^*$ ， $p < 0.01^{**}$ ， $p < 0.001^{***}$

2. N=81，對角線括號內的數字為該變數之平方值與 AVE 值

本研究變項使用 Pearson 相關分析，分析仁慈領導、德行領導、威權領導、心理資本、顧客導向、分配公平、工作年資等變數間的相關情形，如表 3-7 所示。

表 3-7 各變數之相關係數

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1. 仁慈領導	4.60	1.15	(.902)					
2. 道德領導	5.34	1.11	.566***	(.952)				
3. 威權領導	3.63	1.34	.159	.333**	(.867)			
4. 心理資本	5.52	.719	.298**	.284*	.002	(.840)		
5. 顧客導向	6.27	.64	.153	.389***	.064	.603***	(.926)	
6. 分配公平	5.44	.50	.447***	.533***	.132	.386***	.227*	(.900)
7. 工作年資	5.05	.99	.139	.024	.065	.058	.001	.009

註：1.*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

2. N=81，對角線括號內的數字為該變數之 Cronbach's α 值

第四章 研究結果

第一節 家長式領導與顧客導向行為

在假設 H₁ 中，本研究推論家長式領導(a)仁慈領導、(b)德行領導、(c)威權領導正向影響顧客導向行為。在模式 4-1，由迴歸分析結果發現，仁慈領導 $\beta=-0.168$, $t=-1.189$ ，未達 0.05 顯著水準，所以，假設 H_{1a} 不成立；道德領導 $\beta=0.392$, $t=2.605$ ，達 0.05 顯著水準，所以，假設 H_{1b} 成立；威權領導 $\beta=0.061$, $t=0.530$ ，未達 0.05 顯著水準，所以，假設 H_{1c} 不成立。

表 4-1 迴歸分析結果

依變數：顧客導向	模式4.1		模式4.2	
	標準化係數	t值	標準化係數	t值
性別	.135	1.253	.066	.734
婚姻	.156	1.409	.193*	2.171
工作年資	.061	.552	.063	.705
仁慈領導	-.168	-1.189		
德行領導	.392*	2.605		
威權領導	.061	.530		
心理資本			.587***	6.547
R^2	.156		.407	
adj. R^2	.088		.376	
F 值	2.279*		13.057***	

註：* 表示 $p<0.05$ ，** 表示 $p<0.01$ ，*** 表示 $p<0.001$

第二節 心理資本與顧客導向行為

在假設 H₂ 中，本研究推論心理資本正向影響顧客導向行為。在模式 4-2，由迴歸分析結果發現，心理資本 $\beta=0.587$, $t=6.547$ ，達 0.05 顯著水準，所以，假設 H₂ 成立。

第三節 干擾效果

一、工作年資

在假設 H₃ 中，本研究推論工作年資會干擾家長式領導與顧客導向行為之正向關係。若工作年資愈淺，則(a)仁慈領導、(b)德行領導、及(c)威權領導對顧客導向行為之正向影響程度愈高。本研究考量以年資中間值與人數比例懸殊較少的兩個層面思考，因此設定以工作年資七年為分水嶺。在模式 4-3 (工作年資深)，由迴歸分析結果發現，仁慈領導 $\beta=0.044$, $t=0.266$ ，未達 0.05 顯著水準，所以，假設 H_{3a1} 不成立。在模式 4-4 (工作年資淺)，由迴歸分析結果發現，仁慈領導 $\beta=0.064$, $t=0.420$ ，未達 0.05 顯著水準，所以，假設 H_{3a2} 不成立。

表 4-2 工作年資干擾效果-仁慈領導

依變數：顧客導向	模式4.3 (工作年資深)		模式4.4 (工作年資淺)	
	標準化係數	t值	標準化係數	t值
性別	-.034	-.200	.252	1.655
婚姻	.340	2.013	.186	1.217
仁慈領導	.044	.266	.064	.420
R^2	.116		.094	
adj. R^2	.033		.028	
F 值	1.396		1.424	

註：* 表示 $p<0.05$ ，** 表示 $p<0.01$ ，*** 表示 $p<0.001$

在模式4-5(工作年資深)，由迴歸分析結果發現，德行領導 $\beta=0.123$, $t=0.710$ ，未達 0.05 顯著水準，所以，假設 H_{3b1} 不成立。在模式4-6(工作年資淺)，由迴歸分析結果發現，德行領導 $\beta=0.323$, $t=2.194$ ，達0.05 顯著水準，所以，假設 H_{3b2} 成立。

表 4-3 工作年資干擾效果-德行領導

依變數：顧客導向	模式4.5 (工作年資深)		模式4.6 (工作年資淺)	
	標準化係數	t值	標準化係數	t值
性別	-.018	-.107	.177	1.197
婚姻	.304	1.735	.137	.945
德行領導	.123	.710	.323*	2.194
R^2	.128		.186	
adj. R^2	.046		.126	
F值	1.560		3.124*	

註：* 表示 $p<0.05$ ，** 表示 $p<0.01$ ，*** 表示 $p<0.001$

在模式 4-7 (工作年資深)，由迴歸分析結果發現，威權領導 $\beta=0.118$, $t=0.715$ ，未達 0.05 顯著水準，所以，假設 H_{3c1} 不成立。在模式 4-8 (工作年資淺)，由迴歸分析結果發現，德行領導 $\beta= -0.149$, $t= -1.007$ ，未達 0.05 顯著水準，所以，假設 H_{3c2} 不成立。

表 4-4 工作年資干擾效果-威權領導

依變數：顧客導向	模式4.7 (工作年資深)		模式4.8 (工作年資淺)	
	標準化係數	t值	標準化係數	t值
性別	-.034	-.203	.244	1.626
婚姻	.336	2.002	.198	1.327
威權領導	.118	.715	-.149	-1.007
R^2	.128		.112	
adj. R^2	.046		.047	
F值	1.562		1.731	

註：* 表示 $p<0.05$ ，** 表示 $p<0.01$ ，*** 表示 $p<0.001$

二、分配公平

H4：分配公平會干擾心理資本與顧客導向行為之正向關係。若分配公平程度愈低，則心理資本對顧客導向行為之正向影響程度愈高。本研究以分配公平之平均數 5.44 區分分配公平之高與低。在模式4-9(低分配公平)，由迴歸分析結果發現，心理資本 $\beta=0.645$, $t=5.602$ ，達0.05 顯著水準，所以，假設H_{4a} 成立。在模式4-10 (高分配公平)，由迴歸分析結果發現，心理資本 $\beta=0.305$, $t=1.844$ ，未達0.05 顯著水準，所以，假設 H_{4b} 不成立。

表 4-5 分配公平干擾效果

依變數：顧客導向	模式4.9 (低分配公平)		模式4.10 (高分配公平)	
	標準化係數	t值	標準化係數	t值
性別	.010	.083	.169	1.018
婚姻	.173	1.529	.219	1.329
心理資本	.645***	5.602	.305	1.844
R^2	.465		.166	
adj. R^2	.427		.085	
F值	12.189***		2.052	

註：* 表示 $p<0.05$ ，** 表示 $p<0.01$ ，*** 表示 $p<0.001$

第五章 結論與建議

第一節 研究討論

1.本研究發現家長式領導中的德行領導對於員工顧客導向行為具有顯著影響。謝文全(1998)認為：所謂德行領導，即領導者必須具有正義與善的責任感、並以義務感為表率，因此也會獲得員工為正義與善而做事的回應，這就是以道德權威作為領導的基礎。本研究所調查問卷的銷售人員是一家具有日本文化並在台灣經營 52 年的子公司，因此家長式領導風格更適合華人企業，家長式領導是華人企業組織中的特殊領導行為（鄭伯壘、黃敏萍，2005），在此企業所調查之銷售人員中我們發現，其中工作年資超過 7 以上的人數有 60.4 %，資深員工因為在公司服務較久的時間，因此有可能會產生對於工作上的一種慣性，慣性是一種停留(retention)的無意識形態(non-conscious form)，同時可能對於領導者的關心、照顧與關懷習以為常，因而對於仁慈領導較無法鼓勵員工對於顧客行為導向的積極動機，所以本研究在家長式領導中的仁慈領導對於員工之顧客行為導向並不具有顯著的影響。而威權領導對員工態度與行為可能會造成的負向影響，而會產生的是部屬對主管的信任度下降，而信任卻是領導者與員工間非常重要的橋梁，所以本研究顯示家長式中的威權領導對於員工之顧客行為導向不具有顯著影響。本研究只有在家長式領導中的德行領導對於員工之顧客行為導向具有顯著的影響。

2.在次分析中發現家長式領導的德行領導對於資淺的員工具有顯著影響。本研究將工作滿 7 年(60.4%)以及未滿 7 年(39.6%)分為兩個資深與資淺的銷售人員，進而發現在家長式領導中的德行領導對於資深員工並不具有顯著影響。日本公司是屬於大和民族的文化，日本民族文化之核心是集團主義，而大和民族的力量在於團結與合作的精神，講求的是一種人和，所以日本公司相較於其他西方文化的公司更具有人情味，而資深員工在相對安逸的工作環境中，或因為已經在公司服務 7 年以上但職務卻沒有提升的狀況下，相對可能漸漸會對於領導者展現自我要求更

高的個人操守與修養，像是以身作則及公私分明、以德服人的領導風格產生不敏感化並減少積極的動力。反觀，資淺的員工因為進來公司的時間較短，對於領導者以身作則且以德服人的領導風格產生效法與尊敬，並且資淺員工多數對於未來充滿鬥志與信心，不斷往自己的職涯目標邁進，所以在這樣的積極心態下，家長式領導中之德行領導對於 7 年以內的資淺員工具有顯著的影響。

3.本研究發現員工心理資本越強，對於顧客導向行為具有非常顯著的影響。心理資本包括有四個心理的資源：自我效能、希望、樂觀與回復力，此家問卷調查公司，在過去 13 年的時間沒有任何新產品引進台灣市場，但銷售人員部門在這 13 年卻都可完成公司每年舊產品數量 12~20% 的成長，這是一件不容易且特殊的情況，雖然在之前研究結果所呈現在資深員工中，我們發現對於家長式領導並不具有顯著的影響，但對於員工的績效展現卻有著優異的表現，因此我們可以合理的推斷此公司銷售人員的心理資本很強，並對於顧客導向行為具有非常顯著的影響，進而成就這 13 年來卓越的績效展現。

4 .本研究發現低分配公平的員工，必須要有很強的心理資本，才會對於顧客導向行為有顯著影響。公平(Justice)的觀念一直被視為人類在社會中的重要基本理念，而公平理論在組織內的運用早在 1960 年就已經發表許多，Homans(1961)、Adams(1965)、Walster, Berscheid, and Walster(1973)等許多學者都已經強調公平在組織內的重要性。員工的工作所得更是決定了員工的工作滿意度之重要因素，員工除了會衡量自己本身外，也會比較教育、工時、升遷、努力、報酬等考量，而當員工感到不公平時，工作滿意度程度相對會降低。但是當兩個比率愈接近時，則員工會覺得公平，進而提升工作滿意度。所以若低分配公平的狀況下，員工必須要有很強的心理資本來鞏固，才得以對於顧客導向行為具有正向的影響。

本研究結合了家長式領導、心理資本、顧客導向行為理論。

第二節 管理意涵

1. 從家長式領導風格來看，屬於威權領導風格的上司會使員工感到畏懼，讓員工在公司內因畏懼而無法提升自己的工作能力，更有可能會出現逃避工作的情形，但屬於德行領導風格的上司卻有助於員工在工作上的優秀表現與績效展現，領導者可以善加運用不同風格的管理方式，來達到管理的手段，提升銷售人員的績效表現。以目標取向的觀點出發，予以指導及鼓勵，證明員工都是屬於正向評價且是利於公司的，因此屬於德行領導下的員工在績效表現上會更為優異。就工作滿意度的角度來說，工作滿意度對於績效具有強烈的正相關，銷售人員在獲得更高的分配度公平度則會採取更積極的態度參與工作，因此除了上司的德性領導風格外，工作滿意度對於銷售人員而言也是績效表現的重要因素之一。本研究在實務方面提出建議，領導者在面對現今環境的改變，管理也應該要有所轉變，在不同的領導風格下，為了使員工將不再是對一個人順從，而是對公司制度順從，領導者可以將其注意力集中在建立員工所重視之核心價值或紀律上。同時也不會因對領導者所表現的權威，而感到畏懼還是害怕，而重點是去遵行公司的核心規範與價值。領導者或人力資源管理部門也應積極於培訓人才之相關訓練，組織部門內部需對公司所認定的人才安排客製化的教育訓練，讓領導者或管理部門都能夠有效針對不同目標取向的銷售人員進行個別管理與領導，針對領導有缺失或有需要加強的部分去做調整與改善，藉此達到領導者與員工的良好關係建立，也有助於提升銷售人員的績效表現。
2. 人力資本關注於員工知道什麼，而社會資本關注於員工認識誰，但在心理資本卻是非常具有前瞻性的部分，公司所關注的是你是怎麼樣的人才以及你正朝什麼樣的人才邁進，包括了員工的動機、態度及自我實現的能力。心理資本不是干涉困難度較大的特質類特徵，而是可開發的狀態類特徵，狀態類特徵會因為具體的時空變化而有所不同，並且受到人力資本及社會

資本的變更程度而影響，若一個具有適當人力資本與社會資本的員工，則具有提升心理資本相對的優勢。相同的，一個具有良好心理資本的員工，則更易於提升自身的人力資本與高效的社會資本。心理資本的提升更受到員工身心健康程度等綜合因素的影響，因此心理資本的提升需要與人力資本及社會資本的提升相互配合。在具體的實踐中，企業應該展開健康項目的設計與員工的協助，或舉辦非正式的活動與員工聚會，創造員工更優質的工作環境，促進領導者與員工之間的和諧，提升員工的心理資本、人力資本及社會資本，這是提升員工心理資本的有效途徑。

第三節 研究限制與未來研究方向

本研究僅對於某家公司之銷售人員進行問卷調查，有鑑於家長式領導與員工心理資本研究的匱乏，建議未來研究可以累積其他公司銷售人員的問卷調查，如此更可以探討家長式領導在不同生態與環境的公司中，威權領導、仁慈領導及德行領導之差異與影響之分析。另外，針對本研究以工作年資作為干擾效果發現，家長式領導中的德行領導對於資深員工並不具有顯著影響，而對資淺員工德行領導具有正向的顯著影響，若可以再增加分析工作年資對於心理資本的干擾效果，則可以更加明確了解資深員工是否確定是因為本身心理資本很強，進而對於顧客導向行為具有強烈的正向影響。若非如此，則本研究可進一步探討何種領導風格會對於資深員工有正向影響？所以本研究未來也可以對於同樣的銷售人員族群進行關於西方轉型式領導風格的問卷調查，進而進行轉型式領導風格與家長式領導風格在華人文化領導下的公司效能之比較，以因應未來瞬息萬變的環境下，何種領導風格更有助於員工的心理資本及顧客導向行為。

參考文獻

一、 中文文獻

1. 任金剛、樊景立、鄭伯壘、周麗芳 (2003):《高階主管之家長式領導與組織效能：一項個人與組織層次的分析》。教育部華人本土心理學研究追求卓越計畫研究報告，報告編號 89-H-FA01-2-4-4。台北：教育部。
2. 林建煌 (2001):管理學，台北：智勝文化事業有限公司。
3. 吳宗祐 (2008):〈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》，30，3-63。
4. 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘 (2002):〈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》，18，3-49。
5. 洪啟強 (2011):正向心理資本、工作敬業心、服務氣候與服務導向組織公民行之研究 。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文未出版，高雄市。
6. 姜定宇、鄭伯壘 (2003):〈組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻〉。《應用心理研究》，19，175-209。
7. 徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯壘、樊景立 (2006):〈德行領導〉。見鄭伯壘、姜定宇(主編):《華人組織行為：議題、作法及出版》，頁 122-144。台北：華泰。
8. 許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯壘、周麗芳 (2004):〈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》，24，119-149。
9. 張紹勳. 研究方法(修訂版). 台中：滄海書局.(2001): 293-300。
10. 樊景立、鄭伯壘 (2000):〈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》，13，126-180。

11. 陳杏綺(2007): 理財專員的人格特質、時間管理與工作績效之關聯性研究—以台南都會區為例, 國立成功大學統計學研究所碩士論文, 台南市。
12. 鄭伯璦 (1990): 《領導與情境——互動心理學研究途徑》。台北: 大洋。
13. 鄭伯璦 (1995): 〈家長權威與領導行為之關係: 一個台灣民營企業主持人的個案研究〉。《中央研究院民族學研究所集刊》, 79, 119-173。
14. 鄭伯璦、黃敏萍 (2005): 〈華人企業組織中的領導〉。見楊國樞、黃光國、楊中芳 (主編): 《華人本土心理學 (下)》, 頁 749-787。台北: 遠流。
15. 鄭伯璦、樊景立、周麗芳 (2006): 《家長式領導: 模式與證據》。台北: 華泰。
16. 鄭伯璦、謝佩鴛、周麗芳 (2002): 〈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》, 17, 105-161。
17. 鄭伯璦、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清 (2003): 〈家長式領導的三元模式: 中國大陸企業組織的證據〉。《本土心理學研究》, 20, 209-250。
18. 鄭伯璦, 周麗芳, and 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 14 (2000): 3-64。
19. 鄭伯璦、周麗芳 (2005): 《家長式領導三元模式: 現代轉化及其影響機制—威權領導: 法家概念的現代轉化》。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告, 報告編號 NSC94-2413-H-002-003-PAE。
20. 謝文全 (1998): 道德領導—學校行政領導的另一扇窗。載於林玉體 (主編), 跨世紀的教育演變(頁 237-253)。台北: 文景。

二、 英文文獻

1. Adams, J.S., (1965). Inequity in Social Exchange, in Berkowitz, L., Ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299, New York, N.Y.: Academic Perss.
2. Alves, W. and P. Rossi (1978). Who Should Get What? Fairness Judgments of the Distribution of Earnings. *American Journal of Sociology* 84:541-564.
3. Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organization Behavior*, 23, 267-285.
4. Avey, J. B., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organization change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviours. *The Journal of Applied behaviours Science*, 44 (1), 48-70.
5. Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
6. Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 705-711.
7. Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual refinement and operationalization. In Yang, K.S., Hwang, K.K., & Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* 445-466.
8. Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
9. Berkowitz, L. and E. Walster (1976) Equity Theory: *Toward a General Theory of Social Interaction*. New York: Academic Press.

10. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
11. Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
12. Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005, August). The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence. *Paper presented at the 2005 Annual Meeting of the Academy of Management*, Honolulu, HI.
13. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
14. Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 747 -767.
15. Deutsch, M (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*. New Haven: Yale University Press.
16. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
17. Dubinsky, A.J., and Staples, W.A. (1981). Are industrial sales people buyer oriented? *Journal of Purchasing and Material Management*, 17(3), 12-19.
18. Dunlap, B. J., Doston, M., and Chambers, T.M. (1988). Perceptions of real estate brokers and buyers: A sales orientation, customer orientation approach. *Journal of Business Research*, 17(2), 175-187.
19. Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 30, 789-799.

20. Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2004, August). Authority and benevolence: Employees' response to paternalistic leadership in China. *Paper presented at the 2004 Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA.*
21. Franke, G. R. and Park, J. E. (2006), Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43, No.4, 693-702.
22. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56: 218-226.
23. Fornell, Claes, and David F. Larcker. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research* (1981): 39-50.
24. Fornell, Claes, and David F. Larcker. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research* (1981): 382-388.
25. Gentry, W. A., Gilmore, D. C., Shuffler, M. L., & Leslie, J. B. (2012). Political skill an indicator of promotability among multiple rater sources. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 89-104.
26. Hair Jr JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall; (1998).
27. Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (2006). An examination of temporal variables and relationship quality on promotability ratings. *Group & Organization Management*, 31: 677-699.
28. Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.

29. Homburg, C., M. Müller, and M. Klarmann (2011), When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74.
30. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: *International differences in work-related values*. Beverly Hill, CA: Sage.
31. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
32. Homans, G., (1961). *Social Behavior: It's Elementary Forms*, New York, N.Y.: Harcourt Brace and World.
33. Jones, E., P. Busch, and P. Dacin (2003). Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business to-Business Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Research*, 56(4), 323-340.
34. Kotler, P. (2003). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
35. Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
36. London: Cambridge University Press. Cheng, B. S. (鄭伯壘), Chou, L. F. (周麗芳), & Farh, J. L. (樊景立) (2000). A Triad model of paternalistic leadership: Constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64.
37. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personal Psychology*, 60(3), 541-572.
38. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behaviour. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.

39. Martinsons, Maris G., and Robert I. Westwood. Management information systems in the Chinese business culture: An explanatory theory. *Information & Management* 32.5 (1997): 215-228.
40. Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), Paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
41. Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
42. Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural Generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader member Exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
43. Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Inter firm cooperation and customer orientation, *Journal of Marketing Research*, 40 (4), 421-436.
44. Saxe, R. & Weitz, A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
45. Saxe, R. (1980). The customer orientation of salespeople. Doctoral Dissertation, *UCLA Graduate School Abstracts International*, April 1980, 40(10), 5570A.
46. Saxes, R. and Weitz, B.A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
47. Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behaviour on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
48. Solomon, R. C (1990). The History of Justice. A Passion for Justice: *Emotions and the Origins of the Social Contract*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

49. Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1208-1224.
50. Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: meta-analyses of the experience, performance, tenure, performance, and age performance relationship. *Journal of Management*, 29(5): 609-640.
51. Thacker, R. A. & Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promo ability. *Journal of Management*, 21: 739-757.
52. Walster, E., Berscheid, E., and Walster, G. W., (1973). New Directions in Equity Research, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.
53. Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor in predicting career success. *Journal of Organization Behavior*, 20: 577-595.
54. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (5th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

附錄：問卷

親愛的先生、小姐您好：

此問卷為學術性的研究問卷，主要是想了解「業務人員對公司和主管的看法與內心感受」。

您的寶貴意見將是本研究成功的最大關鍵，本問卷採不具名方式填寫，全部資料僅作統計分析之用，絕不對外公開，請安心填寫。請依據您個人的現況及想法，選擇最適合的情況填答即可。

再次感謝您在百忙之中抽空回答此問卷，並祝您 事業成功、身體健康！謝謝！

說明：「主管」是指您的直屬主管。

一、下列問題是詢問您「對公司的一些看法」，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的□內打[✓]打勾。	完全不同意	很不同意	有些不同意	普通	有些同意	很同意	完全同意
01. 我很認同公司裡的經營理念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 我覺得公司裡的環境很舒適。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. 公司裡與同事之間的氣氛我很喜欢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. 我會遵守公司的任何規範。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 整體而言，公司對我的種種要求是很公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 相對於我的工作，公司給我的薪資是合理的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 整體而言，我認為公司安排給我的工作是很公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 整體而言，我認為我所得到的獎勵是很公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 相對於我的工作，我所負擔的責任是很公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
二、下列問題是詢問您「對主管的一些看法」，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的□內打[✓]打勾。	完全不同意	很不同意	有些不同意	普通	有些同意	很同意	完全同意

01. 他關懷我們私人的生活與起居。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 他平時會向我們噓寒問暖。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. 對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. 他會根據我們個人的需求，來滿足我們的要求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 他對我們的照顧會擴及到我們的家人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 與其他公司的領導者相比，他是一位德行良好的領導者。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 整體而言，我覺得他在道德上是個值得景仰的領導。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 與過去我曾接觸過的其他領導者相比，他具有良好的德行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 他為人正派，不會假公濟私。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 他做事有擔當，不會推卸責任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 他對於我的工作能給予協助並領導我完成目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 當工作目標無法達成時，他會斥責我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 若不遵照他的原則辦事，我會受到嚴厲的處罰。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 他會刻意與我保持距離。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 在我的面前，他表現出威嚴的樣子。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 他要求我謹守上下的分際與界限。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我覺得我與主管的個性很像。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我跟主管的想法經常相似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 主管與我的生活方式雷同。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 主管與我的興趣很像。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
三、下列問題是詢問您「對自己的一些看法」，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的 <input type="checkbox"/> 內打[✓]	完全不同意	很不同意	有些不同意	普通	有些同意	很同意	完全同意
01. 與管理階層開會時我很有自信。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 我相信自己在公司策略的討論上有所貢獻。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. 我相信自己能與一群同事傳遞信息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

04. 我認為自己在工作上相當成功。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 我正在實現我所設定之工作目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 我能透過許多方式來完成我的工作目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 我能克服工作上的困境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 我通常對工作上的壓力處之泰然。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 如果工作在不得已的情況下要我做，我也能獨自完成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我會保持客觀對於未來的工作發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 面對工作我總是看到光明的一面。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我總以正面的思考在處理工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>四、下列問題是詢問您「對自己工作情況的一些看法」，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>內打[✓]</p>	完全不同意	很不同意	有些不同意	普通	有些同意	很同意	完全同意
01. 我能完成被指派的工作或任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 我能達到公司給的績效要求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. 我會努力盡到自己應盡的工作職責。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. 我有能力獨立解決市場問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 我常有離職的念頭。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 我應該在不久後會從此間公司離職。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 我應該在一年內會換工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 我應該在三個月內就會另尋工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 我很有自信地提供顧客良好服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我樂於記住我的顧客的名字。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我喜歡親自去了解我的顧客。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我樂於傾聽客戶的需求，並全力以赴完成所需。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我樂於讓每位顧客覺得他/她是我的獨特顧客。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 每一個顧客的問題，對我來說都是很重要的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我會很熱心地關注每一位顧客。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我會很自然地去辨識顧客的需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我對整體的工作環境感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. 我對主管對待下屬的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我對自己的工作表現感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我對公司的政策實施方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我對公司所提供的在職訓練感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我對現任工作給予我的晉升機會感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我對現任工作上的成就感感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部分 請根據您自身的情況，填入最適當的選項

(本問卷以匿名的方式填寫，僅提供本研究使用，請您安心作答)

1. 請問您的性別是 男 女

2. 請問您的年齡是

20歲(含)以下 20~31歲 31~40歲 41~50歲 50歲(含)

以上

3. 請問您的教育程度是

國中 高中 大學 碩士或以上

4. 請問您的月收入約為 (底薪未含獎金與津貼)

兩到四萬元 四到六萬元 六到八萬元 八到十萬元 十萬元(含)以

上

5. 請問您的婚姻狀況為

未婚 已婚

6. 請問您在此公司服務的時間為

一年以下 一至三年 三至五年 五至七年 七至十年 十年(含)

以上

問卷到此結束，感謝您的回答！