

製造業主管領導效能知覺量表 內涵之研究

康自立 許世卿

摘要

本研究透過文獻分析，探討製造業領導效能，其內涵分爲「組織目標之達成」與「個人需求之滿足」兩個主要向度。其中前者又可分爲（一）領導者對團體任務目標之貢獻；（二）領導者對團體歷程品質之貢獻兩個架構；後者則又分爲（一）基本需求：成員對工作本身、物質設備、福利權利、工作環境等的需求滿足；（二）關係的需求：成員對人際關係、精神氣氛的需求滿足；（三）自我實現的需求：成員對個人心理成長與發展的需求滿足等三個架構。依各架構之內涵發展題項後，以問卷實證，經項目分析刪題之程序後，再檢驗其信度、效度，確定本量表之內部一致性信度與建構效度。

關鍵字：製造業、領導效能、量表。

A Study and Development of Leadership Effectiveness Inventory for in production Manager in the Manufacturing Industry

Tze-Li Kang and Shih-Ching Shiu

Abstract

This study used documentary analysis to probe the leadership effectiveness of the in production manager in the manufacturing industry that the subordinate perception. There were two main phases in the content, which were to reach the goal of organization and to meet the need of individual. The former included 1.the contribution of the leader to the organizational duty goal, 2.the contribution of the leader to the quality of group process. The latter included 1.The basic need: the satisfaction of the subordinate to the material equipment, the environment of work, welfare and right etc. 2.The relationship need: the satisfaction of the subordinate to the personal relationship, the spiritual atmosphere, etc. 3.The fulfillment need: the satisfaction of the subordinate to the mental development and growth. After developing the items of the inventory, the field test was done. The study used item analysis to select the items of the inventory. At the same time, tested its reliability and validity. The result was that the inventory had nice internal-consistency measures of reliability and nice construct validity.

Keywords: manufacturing industry, leadership effectiveness, inventory.

一、研究動機與目的

有關領導理論的研究，近一世紀以來可謂百家爭鳴。從早期的特質論、行為論、權變論，到近代的轉型領導、多元架構型領導、魅力領導等，學術界對領導議題的關注，仍然是方興未艾，其目的均是在探索如何提高領導效能。但是研究者對有關「領導效能」的評量探討，卻著墨有限。因「效能」雖是指達成目標的程度，但並不是客觀的實體，其本身是一個抽象的構念（construct），因此無法直接觀察（張潤書，民79；Robbins,1994；Nicholson,1995）。就「領導效能」而言，Yukl（1994）認為，由於學者們常依其個人的觀點及他們感興趣的現象來界定領導的意涵，因此領導一詞，對不同的人的意義也不一樣，故對於領導效能的概念，就如同領導的定義一樣，也是因人而異頗為分歧。

雖然對於領導效能的概念眾說紛云，因而影響到研究人員對領導效能的測量，但是領導效能之指標內涵，大抵均包括兩大部份——組織目標與個人目

標。Yukl（1994）認為領導效能的測量指標可從（1）領導者所領導的團體或組織能成功完成其工作目標的程度；（2）從屬人員對領導者的態度；（3）領導者對團體歷程活動品質上的貢獻，等三項內涵來量測。其中第一項指標較偏向組織目標之達成，而第二項指標則偏向部屬之心理感受，而第三項指標所指的團體歷程活動品質，如果再加以區分，也是可以分為組織與個人兩大層面，如Yukl所謂之增強團體凝聚力、促進成員合作、有效排解紛爭、進行決策、危機之處理，及適應團體變遷（the readiness of the group to deal with change）等是偏向組織過程目標之層面貢獻；而包括工作生活品質的改善、建立從屬人員自信、增進部屬的技能、提昇部屬的心理成長與發展等，則偏向成員個人目標層面之貢獻。

Bass（1985；1990）提出交易領導與轉化領導（transactional & transformation leadership）並發展多重領導行為問卷（the multifactor leadership questionnaire簡稱MLQ）來做

為實證的測量工具 (Bass & Avolio, 1997), 在MLQ中則是用: (1) 組織或工作單位的效能 (2) 領導滿足感, 兩個向度來衡量領導效能。其中組織或工作單位的效能有四個題項, 領導滿足感有兩個題項, 仔細檢驗這六個題項的內涵, 也可略分為組織目標及個人滿意度兩個層面。

國內研究者在研究有關領導方面之問題時, 所選擇領導之效能指標, 大都以部屬滿意度之層面為主, 少有能兼顧組織目標之層面者, 此與國內缺乏相關量表, 研究者偏向採用修訂自國外之現成的翻譯量表有關, 其中最常用的, 如 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MLQ), Job Description Index (JDI) 等, 均是量測部屬之工作滿足。

由於在組織行為的領域中, 有關完整領導效能的指標研究尚付之闕如, 而國內對於領導效能之研究亦不多見, 本研究嘗試以「組織目標之達成」與「個人需求之滿足」兩個最基本、重要的向度, 來作為領導效能量表之發展依據,

期能對領導效能實務內涵之研究有所助益。具體而言, 本研究以製造業從業人員對上司的知覺, 發展領導效能量表題項, 由專家來評估量表之內容效度, 再透過問卷之實施, 以統計考驗應證量表之信度、效度, 以作為評量製造業主管領導效能之依據。

二、文獻探討

「效能」是指達成目標的程度 (Robbins, 1994; 張潤書, 民79)。Nicholson (1995) 認為「效能」本身是一個抽象的構念 (construct), 不是客觀的實體, 因此無法直接觀察。由於領導效能並非單一概念, 其本身具有多重概念的特性, 因此很難加以界定 (吳清山, 民82)。故對於領導效能的概念, 就如同領導的定義一樣, 也是因人而異頗為分歧 (Yukl, 1994)。而在從事有關領導理論的實徵研究時, 研究者往往根據個人主觀偏好選擇效能指標, 根據林青宏 (民85) 的統計, 曾被使用過的效能評量指標多達七十六個, 各項指標的出現頻率從一次到數十次不等。這

些關於領導效能的評量指標，有的是屬工作績效、經營績效、組織績效、組織效能的範疇，然依 Yukl(1994)、Fiedler(1967)、Hoy and Miskel(1987)、Kerr and Jermier(1978)等人的論點，均認為組織效能、組織績效、工作績效等，是屬於領導效能評量中「團體績效」的評量構面。然而也有些研究者認為領導效能的內涵與組織效能、組織績效、工作績效的構面多有重疊，甚至有的研究者直接將領導效能和這四個效能看成是同義的名詞。然則此類的爭執係因所採取的角度不同，以致對領導效能與組織效能的概念有所不同（康自立，民88）。

而且，不僅研究者所使用的領導效能指標差異性很大，即使是提出各領導理論的學者，對做為領導結果的效能指標亦不同。例如：Fiedler（1967）的「權變領導理論」（contingency model）認為：領導是領導者的人格（personality）和情境所給予領導者的影響力。因其所研究的對象主要為工作團體，是以其對領導效能的定義為：團體

成功地完成其主要分配工作的程度。

Reddin（1970）的「三層面理論」（three-dimensional theory）認為效能係領導者達成其角色的程度，因此是以領導者達成其所負責的目標程度來衡量。

House(1971)的「徑路——目標理論」（path-goal theory）認為領導是領導者影響部屬對目標及達成目標的看法；其關注的重點是部屬的心理狀態，因此將領導效能的內涵界定為：（1）部屬的工作滿意度，（2）領導者為部屬接納的程度，（3）部屬的動機。

Vroom & Vroom & Yetton(1973)的「規範性權變理論」（normative contingency theory）認為領導的重心在決策，是以將領導效能定義為（1）決策品質的優劣，（2）決策為部屬所接受的程度。

Dansereau, Graen & Haga（1975）所發展之「垂直二元關聯理論」（vertical dual linkage theory）係描述領導者運用職權與部屬發展交換關係的歷

程，其將領導效能界定為：（1）工作績效，（2）工作滿意，（3）離職率。

Kerr與Jermier(1978)所提出的「替代領導理論」(substitutes for leadership)，認為領導效能的衡量有：（1）部屬的滿意度，（2）士氣，（3）績效。

Hersey & Blanchard (1982) 的情境領導理論 (situational leadership theory) 則未對領導效能做明白的界定，只強調應將領導型式與部屬的成熟度作最適當的搭配，以獲得最大的領導效能。

Bass (1985 ; 1990) 提出交易領導與轉化領導 (transactional & transformation leadership) 並發展多重領導行為問卷 (the multifactor leadership questionnaire簡稱MLQ) 來做為實證的測量工具 (Bass & Avolio, 1997)，在MLQ中用兩個指標來衡量領導效能：（1）組織或工作單位的效能，（2）領導滿足。

Hoy與Miskel (1987) 研究教育行政機構的領導現象，並將領導效能界定為（1）領導者的聲譽，（2）組織目標達成度，（3）團體成員的滿足。

Quinn (1988) 提出競值途徑的領導模式(competing value approach on leadership model)發展了四個象限以及八種領導角色來建構其領導架構。由於競值理論採多元化的觀點，由不同的面向來檢視與處理領導議題，因此對於領導效能的評估亦採取多面向的方式，認為組織是多面向的，目標也互斥並存，因此沒有一個模式可以單獨適用於所有環境或各種組織型態，因此唯有從鉅觀、統整的角度，兼採各種模式，才能深究組織效能的全貌。唯此種評估技術，領導者須先決定其組織的優先目標順序為何，方可決定其組織在模式方格中的位置，進而選擇以何種模式來衡量其組織效能。

Yukl(1989)提出整合的概念，研究特質、影響力、行為、與情境等因素互動以決定領導效能的情形。其認為測量

領導效能的方法包括：（1）測量領導者所帶領的團體或組織達成其工作目標的程度，如：利潤、銷售增加、生產量、單位成本、投資報酬等。（2）部屬對領導者的態度，如：領導者對成員需求與期望的滿足情形如何、從屬人員是否喜歡、尊敬、崇拜領導者等。（3）領導者對團體互動歷程的貢獻度，如：領導者是否增強團體的凝聚力、促進從屬人員的合作、激發成員的動機、調解成員的衝突、對處理團體變遷與危機的貢獻、改善部屬工作品質、建立部屬的自信、增進部屬的技能等。

林振春（民86）以國內的社教機構為研究對象，提出人文領導的理念，其對領導效能的指標包括：部屬的行為反應、對領導效能的評價、對機構的主觀印象。其中的部屬行為反應，是以部屬對領導者的效忠和服從程度作為指標，且提出部屬的行為表現由低到高的三個層次：（1）部屬能遵守規定要求，（2）部屬願意盡力求表現，（3）部屬願意將自己的生命與主管結合，效忠於領導者。林氏認為若部屬的行為能達到第三

個層次，便是人文領導效能發揮到極點。

康自立（民88）所建構之中國式領導模式，在以國內技職校院之教職員為對象的實證研究中，將領導效能的內涵定義為：領導者經由權衡組織內外的情境，運用其領導策略，以達成組織目標、增進成員滿意並促進組織與個人成長發展的程度。故採取兩個領導效能指標，分別是組織目標達成度及成員滿意度。

綜合上述，茲將各領導理論在不同情境下，所採用之領導效能指標向度，臚列如表2-1所示。

由表2-1可知，領導效能之內涵與所欲測量的對象，及各領導理論所強調的重點有關，學者們根據其評估的目標價值、對象來選擇適當的領導效能指標。Nicholson（1995）認為效能，是含有成員主觀的價值與偏好，不同的團體成員有不同的評價標準，因此，當一個組織團體的成員視為是有效能時，不見得另一個團體的成員也會有相同的看

法；而且成員的價值觀也可能隨時間而改變，因此對效能的認知也就不是一成不變。蔡青宏（民85）收集文獻上有關領導效能之評量指標，加以整合提出目標達成度、部屬態度、團體歷程、領導能力等四個分量表共十一個構面，做為領導效能評量之依據，內容詳盡。然問卷中有些題項敘述較冗長，可能造成不只涉及一個觀念的缺點，且試圖要將領導效能的評量指標統一，反而可能無法突顯出各領導理論的特點，以及研究者所欲專注了解的效能程度。

綜合上述的探討可知，領導是高情境與脈絡的，是以領導效能亦應以組織所處的環境做為衡量的起點（Fiedler, 1987）。換言之，由於組織所處的背景環境不同，組織的特性不同，故其衡量的重心亦應有所差別。為能有效、正確地評估效能，Cameron與Whetten(1981)提出七項原則供作參考：（1）清楚確認效能評估的目的，（2）決定採用何種效能觀點作為引導判斷的標準，（3）決定評估的重點，（4）決定適當的分析層次，（5）詳細說明在評估中所利

用的時間架構，（6）決定評估所使用的資料型式，（7）確認評估的參考架構。除此之外，Nicholason（1995）亦以實務的分析層面，提出七個問題，來做為界定效能效標的參考：

- 1.以何人的觀點來評鑑？（如：客戶、利益關係人、員工）
- 2.以什麼活動領域作為評斷的焦點？（如：服務流通、新產品設計、生產歷程）
- 3.使用什麼樣的分析層面？（如：個人滿足、組織利益率、工廠的競爭力）
- 4.評鑑效能的目的為何？（如：確認成就、找出缺點、消除浪費）
- 5.採用什麼樣的時間架構？（如：短時間某個切入點、長時間）
- 6.使用什麼資料作為判斷的標準？（如：員工知覺、財務狀況、客戶滿意）
- 7.採用何種對象，來作為效能表現的比較參考？（如：與某項理想標準比較、與過去的進步情形比較、與指定的目標比較）

雖然領導效能內涵與衡量指標至今

仍難以獲致共識，但可以發現領導效能的研究至今仍是以問題導向（problem-driven）、理論導向（theory-driven）的建構為主。因此，各理論間無從比較，亦無優劣之分。惟可以確定的是：領導效能內涵的界定與衡量指標的選擇，端視其是否符合目標、情境的需求，並且在量測工具上應求取良好的信、效度。

三、領導效能內涵之建構及題項發展

（一）領導效能內涵之建構

由於「領導」的最主要目的之一是為達成組織（團體）目標，因此對「組織目標」的認定，便影響其對「領導效能」的界定。吳秉恩（民82）認為領導為影響程序，因此其成功與否，必須基於部屬之認定、接受，而後才能使群體團結一心，達成目標，獲得實質經濟性報酬及心理之成就感。因此，有關部屬的感受應該也是領導效能的指標。然而，大部份的研究者是以領導者對部屬或組織利害關係人的行動結果，來評估其領導效能的；包括團體的績效及成長度、對處理危機或挑戰的準備度、部屬

對領導者的滿意度、部屬對團體目標的承諾、部屬心理上的快樂與發展、領導者在團體中的地位等（Yukl, 1994）。

本研究旨在探討製造業主管之領導效能，將領導效能定義為：

領導者指引團體目標，並運用其本身的影響力，激勵成員樂意貢獻己力，以達成組織目標、增進成員滿意並促進組織與個人成長發展的程度。

故領導效能的構面包含組織目標之達成與成員需求之滿意度兩層面。各層面之內涵分述如下：

1. 在組織目標之達成層面

根據Yukl（1994）及Johnson & Holdway（1990）等對領導效能內容的評量，本研究將組織目標的達成，又分為（一）領導者對團體任務目標之貢獻與（二）領導者對團體歷程品質之貢獻兩項。其內容主要為：領導者所領導的團體或組織能成功完成其工作目標的程度；領導者對團體歷程活動品質上的貢獻，如增強團體凝聚力、促進成員合

作、有效排解紛爭、進行決策、危機之處理，及適應團體變遷等內涵來評量。

2.在成員需求之滿足方面：

Maslow在1943年的心理評論(psychological review)刊物上，發表了一篇題名為人類動機理論(a theory of human motivation)的文章，提出著名的需求層級理論：生理需求、安全需求、愛的需求、自尊的需求、自我實現的需求(Shafritz & Ott, 1991)。雖然此一理論並未獲得實證上的證明，但因其合乎直覺上的邏輯性，且易於理解，故此理論獲得廣泛的認可(Robbins, 1992)。其後，Porter一九六一年將Maslow五大需求，依據工作組織的特性改成：安全的需求、社會的需求、自尊的需求、自主的需求、自我實現的需求，且發展問卷應用在組織績效的測量上(林振春，民86)。另外，美國耶魯大學教授Alderfer(1972)也修正Maslow的需求論，提出生存、關係、成長需求理論，簡稱EGR(existence, relatedness, growth)理論。EGR的內容是：

- (1)生存需求：指維持生存的基本需求，是相對於Maslow的生理及安全需求。在工作環境中，包括報酬、福利、設備、工作環境等。
- (2)關係的需求：指與他人建立人際關係的需求。在工作環境中，包括與長官、同事、部屬等相關人士的良好互動，透過這些互動，可滿足個人社交或建立身份地位的慾望。這相對於Maslow的愛的需求，及自尊需求的外在部份。
- (3)成長的需求：指個人追求自我成長、發展等需求。在工作環境中，包括能施展才華、充份發揮潛能、發展更高能力的成長需求。這相對於Maslow自尊需求的內在部份，及自我實現的需求。

EGR的需求理論並不像Maslow的需求理論那樣，認為低層次的需求必先滿足，才能滿足高層次的需求，而是認為可能同時會有許多需求產生。

Robbins (1992) 認為，EGR的需求理論是代表新版、更具效度的需求理論。

此外，McClelland (1975) 亦提出另一種三需求理論，包括成就需求、權力需求、親和需求。成就需求是指想成就某種目標及追求成功的慾望；權力需求是指希望能影響及控制他人的慾望；親和需求是指追求合作融洽、相互了解的人際關係。

綜合以上對需求理論的探討，本研究將製造業人員的需求分為下列三個層級：

- (1)基本需求：成員對工作本身、物質設備、福利權利、工作環境等的需求滿足；
- (2)關係的需求：成員對人際關係、精神氣氛的需求滿足；
- (3)自我實現的需求：成員對個人心理成長與發展的需求滿足。

(二) 量表題項之發展

本研究根據文件分析結果，將製造業主管領導效能界定為「組織目標之達

成」、「成員需求之滿足」兩個向度。在「組織目標之達成」方面，領導者除了須在其工作崗位上完成本身的任務目標，並且須對其所在單位的團體歷程活動品質有所貢獻，以促成組織目標之達成。本向度的具體效能測量指標包括兩部份：(一)領導者對團體任務目標之貢獻：(1)能按時完成上級交待的工作任務；(2)能落實公司的企業理念；(3)能因應新政策的推行，有效調適單位目標；(4)能使本單位的工作品質合乎公司的標準；(5)對本單位的遠景有周詳的規劃；(6)能使本單位保持良好之環境適應力。(二)領導者對團體歷程品質之貢獻：(1)能對各項議題迅速明確地進行決策；(2)能使本單位之作業程序穩定流暢而有效率；(3)能充份運用現有資源；(4)能與部屬做有效的溝通；(5)可以有效地處理突發狀況；(6)能用各種措施激勵部屬。

另外，在「成員需求之滿足」方面，參酌Maslow的需求理論，將製造業人員的需求分為(一)基本需求：成

員對工作本身、物質設備、環境等的需求滿足；（二）愛與自尊的需求：成員對人際關係、精神氣氛的需求滿足；（三）自我實現的需求：成員對個人心理成長與發展的需求滿足。本向度的具體效能測量指標包括（一）領導者對部屬「基本需求」之貢獻：（1）能為部屬安排適宜的工作環境；（2）能尊重部屬對工作的看法及意見；（3）能幫助部屬解決工作上的困難；（4）能體諒部屬的工作辛勞；（5）能為部屬爭取工作上所須的資源；（6）能為部屬爭取應有的權利。（二）領導者對部屬「關係的需求」之貢獻：（1）能提振本單位的團隊精神；（2）能維護本單位的和諧氣氛；（3）能公正的評量部屬的工作績效；（4）部屬喜歡在這位主管底下工作；（5）能有效排解成員間的衝突；（6）獲得部屬的支持與擁護。（三）領導者對部屬「自我實現需求」之貢獻：（1）能增進部屬的專業發展；（2）讓部屬可以充份施展才華；（3）能鼓勵部屬與組織一起成長；（4）能提供部屬有益的回饋；（5）能提高部屬的自

我期許；（6）能提昇部屬的自信心。

題項發展之後，召開專家會議，由五位具人力資管理方面專長之博士，共同確認文獻探討中，製造業主管領導效能內涵所做說明的適切性，並就量表對領導行為向度的劃分與題項發展的適切性與完整性，進行審核與修正，量表最後維持兩個向度共30題。此外，為避免填答時產生心理效應，故將同一指標下的題目隨機分散於量表之中。有關「製造業主管領導效能」量表之內容和分配之題數，如表3-1所示。

本量表係採用Likert五點式自陳量表的方式設計。由於本研究旨在瞭解製造業從業人員對其主管之領導行為感受之效能，故每題項均有從業人員對其直屬主管領導效能之覺知程度，由填答者依實際感受與期望勾選最適當之答案。每個子題之答案分為五個尺度，依序為「非常同意」、「同意」、「無所謂」、「不同意」與「非常不同意」，分別給予5、4、3、2、1

分。各向度的得分越高，表示填答者對該領導效能向度的感受愈強。

四、量表之項目分析與信、效度考驗

本研究為瞭解製造業不同層級主管與部屬間的互動情形，故施測方式乃是由量表填答者選擇其較為熟悉之直屬主管，就其所知覺之領導效能予以填答。問卷之寄發係依我國製造業就業之人口數分佈情形（行政院主計處，民87），按地區性分為北中南三區，依統計資料之比例，依次分為2：1：1之比例行判斷抽樣（judgement sampling）共抽出100家公司，每家寄5份問卷給人事主管，總共寄發500份問卷，總計回收有效問卷294份，樣本分佈，如表4-1所示。

（一）項目分析

量表回收後隨即將資料加以整理，利用SPSS for Windows版進行項目分析，項目篩選的原則如下：

- 1.計算每一題項的決斷值（critical ratio），將未達0.001顯著水準之

題項予以刪除。

- 2.計算每一題項與量表總分之積差相關，相關未達統計顯著水準0.001者刪除。
- 3.計算每題項從量表刪除後之 α 值，若刪除後可使 α 值增加，便予以刪除。

造業主管領導效能量表，經分析，其結果如表4-2所示。可知各題項之決斷值，及與量表總分之相關程度，皆達0.001的統計顯著水準。然題項1在刪除後，其 α 值將大於整體量表之 α 值，故依前述之刪題標準，將其刪除。經項目分析後之量表共29題，其中「組織目標之達成」向度11題，「成員需求之滿足」向度18題。

（二）信度之考驗

造業領導效能知覺量表之內部一致性分析結果，在「組織目標之達成」分量表方面，其Cronbach α 為0.9555；而在「個人需求之滿足」分量表方面其Cronbach α 為0.9777；而整體量表之Cronbach α 為0.9832，其結果均在0.95

以上。本量表的Cronbach α 值均已達 Nunnally (1978) 建議的高標準0.7以上，顯示各分量表與整體量表均有極佳的內部一致性。茲就信度分析結果，摘要如表4-3所示

(三) 效度之分析

本研究採探索性因素分析來驗證建構效度，將領導效能量表29個題項完全投入，直接進行因素分析，以SPSS for Windows統計軟體，先進行主成份分析，依據Hair et al (1992) 之建議保留特徵值大於1且因素負荷量大於0.5的因素。再經由 Varimax 轉軸法後，共計取得二個因素，其因素內涵與先前之歸類極為類似，且解釋總變異量高達72.2%。之後再根據此一因素分析之結果，將各個構面所分配之題號，分別進行因素分析，同時仍保留特徵值大於一之因素，各架構取向的變異解釋量分別為72.4%、69.2%。由此可見各構面與整體量表的變異解釋量均接近百分之六十九以上，探索性因素分析結果良好。茲將本量表之分析結果，摘要如表4-4所示。

五、結論：

「效能」是一個抽象的概念，不是客觀的實體，因此很難直接加以觀察。而領導效能又具有多重概念的特性，也是很難加以界定。本研究經由文獻分析，歸納領導效能之內涵，主要包涵組織目標層面及個人心態層面兩部份，故定義領導效能為領導者指引團體目標，並運用其本身的影響力，激勵成員樂意貢獻己力，以達成組織目標、增進成員滿意並促進組織與個人成長發展的程度。在衡量主管之領導效能時，採用「組織目標之達成」及「個人需求之滿足」，兩個最重要的構面來發展題項。在組織目標之達成構面上，包括領導者對團體任務目標之貢獻、領導者對團體歷程品質之貢獻兩部份。在個人需求之滿足構面上，則包涵基本需求：對工作本身、物質設備、環境等的需求滿足；關係的需求：對人際關係、精神氣氛的需求滿足；自我實現的需求：對個人心理成長與發展的需求滿足等三部份。

確立領導效能之各架構之內涵後，

再根據製造業之情境來發展題項，最後施以問卷實證。本量表之發展，係綜合相關文獻進行文件分析之結果，並參酌製造業之情境，及領導理論專長之學者專家之意見發展而成，故在「內容效度」方面有其依據。另外問卷實證之樣本，經項目分析刪題之程序後，再檢驗其內部一致性，發現量表之「組織目標之達成」及「個人需求之滿足」兩個向度，其Cronbach α 分別為0.9555、0.9777，而整體量表之Cronbach α 亦達0.9832，其結果均在0.95以上，顯示各分量表與整體量表均有極佳的內部一致性。在效度方面則採探索性因素分析，共計取得二個因素，其因素內涵與先前之歸類極為類似，解釋總變異量高達72.2%。根據此一因素分析之結果，將各個構面所分配之題號，分別進行因素分析，同時仍保留特徵值大於一之因素，各架構取向的變異解釋量亦高達72.4%、69.2%，由此可見本量表具有良建構效度。顯示本量表可做為製造業從業人員測量其主管領導效能之參考。

六、參考文獻：

- 行政院主計處（民87）。工商及服務業普查報告：第3卷製造業。台北：作者。
- 吳清山（民82）。學校行政。台北：心理出版社。
- 吳秉恩（民82）。組織行為學。台北：華泰書局。
- 林振春（民86）。人文領導理論研究（二版）。台北：師大書苑。
- 林青宏（民85）。企業主管領導效能評量之研究。國立成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 張潤書（民79）。行政學。台北：三民書局。
- 康自立（民88）。中國式領導模式之建構及在技職教育之應用研究—技職院校主管領導型式之研究。國科會NSC-88-2516-S-018-00-TG
- 經濟部工業統計調查聯繫小組（民88）。各行業工廠名錄。台北：作者。
- Alderfer, C. P.(1972). *Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings.*

- New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M.(1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J.(1997). *Full range leadership development—Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Mind Garden, Inc.
- Cairns, T. D., Hollenback, J., Preziosi, R.C., & Snow, W. A.(1998). Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2), 113-116.
- Cameron, K. S., & Whetten, D.A.(1981). Perceptions of organizational effectiveness across organizational life cycles. *Administrative Science Quart*, 26, 525-544.
- Dansereau, F., Jr. Graen, G., & Haga, W. J.(1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations : A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Fiedler, F. E.(1967)*A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E., Garcia, J.E.(1987).*New Approach to Effective Leadership: Cognition Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C.(1992). *Multivariate data analysis with reading* (3rd Ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H(1984). *The Management of Organizational Behavior*(4th ed.). Englewood cliffs, NJ: 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.(1987). *Educational Administration: Theory Research and Practice* (3rd Eds.).New York : Random House.
- Johnson, N. A., & Holdway, E.A.(1990). School effectiveness and principals' effectiveness and job satisfaction. *The Alberta journal of Educational Research*, 36(3), 265-295.
- Kerr, S., & Jermier, J. M.(1978). Substitutes for leadership : their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-407.
- Mcclelland, D. C.(1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington.
- Nicholoso, N., Schuler, R., & Andrew, H.(1995). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Cambridge, Mass : Blackwell Publisher.
- Nunnally, J. C.(1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Quinn, R. E.(1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reddin, W. J.(1970).*Managerial Effectiveness*. New York McGraw-Hill Book Company.
- Robbins, S. P. (1992).*Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S. P. (1994). *Management (4th Ed.)*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall, Inc.
- Shafritz, J. M., & Ott, J. S.(1992).*Classics of Organization Theory* (3rd. ed.). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Vroom, V. H, & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. A.(1989). *Leadership in*

Organizations (2nd eds.).
Englewood Cliffs, N J: Prentice-
Hall, Inc.

Yukl, G. A.(1994).*Leadership in
Organizations* (3rd eds.). Englewood
Cliffs, N J: Prentice-Hall, Inc.

表2-1 各領導理論所採用之領導效能指標

領導理論	應用之團體	領導效能構面
Fiedler(1967) 權變領導理論	工作團體	可客觀量測的團體實際表現
Reddin(1970) 三層面領導理論		領導者達成所負責之目標程度
House(1971) 徑路－目標理論		1.部屬的動機 2.部屬的工作滿意度 3.領導者被部屬接納的程度
Vroom & Yetton(1973) 規範性權變理論		1.決策品質的優劣 2.部屬對決策的接受度
Dansereau, Graen & Haga(1975) 垂直二元關聯論		1.工作績效 2.工作滿意 3.離職率
Kerr & Jermier(1978) 替代性領導理論		1.部屬的動機 2.部屬的工作滿足感 3.團體的績效
Hersey & Blanchard(1982) 情境領導理論		未界定；只強調領導型式與部屬成熟度配合
Bass(1985) Bass & Avolio (1997)交易領導與轉化領導		1.工作單位的效能 2.部屬的滿意度
Quinn(1988) 競值途徑領導模式		多面向的組織效能，評量時須先界定組織的優先目標
林振春(民86) 人文領導理論	社教機構	1.部屬的行為反應 2.對領導效能的評價 3.對機構的主觀印象
Yukl(1994) 領導整合概念架構		1.組織目標的達成度 2.部屬對領導者態度 3.領導者對團體互動歷程的貢獻度
康自立(民88) 中國式領導模式	技職院校	1.組織目標達成度 2.成員滿意度

表3-1「領導效能知覺」量表之向度內容、題項與分配之題號

向度	內 涵	發展的題項	題號
組織目標之達成	領導者對團體任務目標之貢獻	1.能按時完成上級交待的工作任務。	1
		2.能落實公司的企業理念。	2
		3.對本單位的遠景有周詳的規劃。	9
		4.能因應新政策的推行，有效調適單位目標。	13
		5.能使本單位的工作品質合乎公司的標準。	14
		6.能使本單位保持良好之環境適應力。	20
	領導者對團體歷程品質之貢獻	1.能對各項議題迅速明確地進行決策。	3
		2.能充份運用現有資源。	7
		3.能與部屬做有效的溝通。	16
		4.能使本單位之作業程序穩定流暢而有效率。	19
		5.可以有效地處理突發狀況。	21
		6.能用各種措施激勵部屬。	29
成員需求之滿足	基本需求： 對工作本身、物質設備、環境等的需求滿足。	1.能為部屬安排適宜的工作環境。	4
		2.能尊重部屬對工作的看法及意見。	5
		3.能幫助部屬解決工作上的困難。	10
		4.能為部屬爭取工作上所須的資源。	17
		5.能為部屬爭取應有的權利。	18
		6.能公正的評量部屬的工作績效。	22
	關係的需求： 對人際關係、精神氣氛的需求滿足。	1.能提振本單位的團隊精神。	8
		2.能體諒部屬的工作辛勞。	11
		3.能維護本單位的和諧氣氛。	15
		4.能有效排解成員間的衝突。	26
		5.部屬喜歡在這位主管底下工作。	27
		6.獲得部屬的支持與擁護。	28
	自我實現的需求： 對個人心理成長與發展的需求滿足。	1.能增進部屬的專業發展。	6
		2.讓部屬可以充分施展才華。	12
		3.能鼓勵部屬與組織一起成長。	23
		4.能提供部屬有益的回饋。	24
		5.能提高部屬的自我期許。	25
		6.能提昇部屬的自信心。	30

表4-1 樣本分佈

地區	寄發問卷	回收問卷	有效樣本數	回收率
北部地區	250	153	135	54.0%
中部地區	125	89	82	65.6%
南部地區	125	85	76	60.8%
總計	500	327	294	58.8%

表4-2 領導效能知覺量表項目分析結果摘要表

名稱	題號	決斷值(CR)	與量表總分之相關	刪除該題項後的 α 值	項目分析後之量表題號
製造業主管領導效能量表	1	9.05**	.7052**	.9833	刪除
	2	13.27**	.8070**	.9831	1
	3	15.16**	.8523**	.9828	2
	4	17.13**	.8714**	.9826	3
	5	15.60**	.8642**	.9827	4
	6	13.53**	.8276**	.9829	5
	7	13.12**	.8326**	.9828	6
	8	20.64**	.9186**	.9824	7
	9	16.35**	.8746**	.9829	8
	10	16.41**	.8885**	.9825	9
	11	16.60**	.8720**	.9826	10
	12	14.78**	.8563**	.9828	11
	13	16.46**	.8819**	.9825	12
	14	12.11**	.7989**	.9829	13
	15	15.76**	.8665**	.9826	14
	16	18.69**	.8906**	.9825	15
	17	17.07**	.8949**	.9825	16
	18	17.75**	.8945**	.9825	17
	19	15.74**	.8614**	.9827	18
	20	16.69**	.8754**	.9825	19
	21	14.99**	.8641**	.9826	20
	22	20.55**	.9030**	.9824	21
	23	17.04**	.8714**	.9826	22
	24	17.47**	.8923**	.9827	23
	25	17.87**	.9109**	.9824	24
	26	18.13**	.9121**	.9825	25
	27	16.01**	.8665**	.9827	26
	28	22.08**	.9201**	.9824	27
	29	18.46**	.8833**	.9827	28
	30	21.97**	.9210**	.9824	29

註：1.** $p < 0.001$ 2.未刪題之前整體量表之 α 值為0.9832

表4-3 領導效能知覺量表之內部一致性分析結果摘要表

層面	項目分析後之量表題號	題數	Cronbach α 係數
組織目標之達成	1,2,6,8,11,12,13,18,19,20,22	11	.9555
個人需求之滿足	3,4,5,7,9,10,14,15,16,17,21,23,24,25,26,27,28,29	18	.9777
總量表			.9832

表4-4 領導效能知覺量表之探索性因素分析摘要表

向度名稱	特徵值	刪題後之題號	因素負荷量	各構面與整體量表的解釋變異量	累積解釋變異量
成員需求之滿足	19.77	23	.80144	72.4%	68.2%
		25	.79200		
		26	.79112		
		15	.79008		
		29	.78533		
		27	.77605		
		24	.76068		
		28	.73413		
		14	.73023		
		16	.72020		
		10	.70966		
		4	.70942		
		21	.69631		
		7	.68886		
		17	.67895		
9	.65021				
3	.62144				
5	.57883				
組織目標之達成	1.17	2	.79872	69.2%	72.2%
		1	.79311		
		12	.74257		
		20	.71962		
		13	.70185		
		8	.69581		
		19	.68902		
		18	.68634		
		6	.68616		
		22	.59943		
		11	.58379		
整體量表				72.2%	