

對知識工作者之領導效能之研究— 領導風格與認知差異

吳玲玲

國立台灣大學資訊管理學系

許欽嘉

國立台灣大學資訊管理學系

蔡清祥

台灣士林地方法院檢察署

柯承恩

國立台灣大學會計學系

摘要

本研究主要探討領導風格與認知差異（領導者與部屬間）對知識工作者之領導效能的影響。本研究以全國一審檢察機關（地方法院）為研究對象，回收檢察長20份（有效回收率100%）與檢察官469份（有效回收率52%）共489份有效樣本。研究結果顯示，轉換型與交易型領導風格對領導像檢察官這樣的知識工作者具正面影響，放任型領導則為負面影響，且轉換型的影響大於交易型與放任型；認知差異對知識工作者的領導效能具負面影響，亦即領導者與部屬對領導風格的認知差異愈大其領導效能愈差。最後為研究討論與管理意涵的探討。

關鍵字：知識工作者、領導風格、認知差異、轉換型領導、交易型領導

A study of leadership effectiveness of knowledge workers: leadership styles and perception discrepancy

Ling-Ling Wu

Department of Information Management, National Taiwan University

Chin-Chia Hsu

Department of Information Management, National Taiwan University

Ching-Hsiang Tsai

Taiwan Shihlin District Prosecutor Office

Chen-En Ko

Department of Accounting, National Taiwan University

Abstract

This study was conducted to assess the effects of leadership styles and perception discrepancy (between followers and leaders) on leadership effectiveness to knowledge workers who require a relatively high degree of autonomy. We asked district prosecutors in Taiwan as our respondents and 489 valid samples were collected to test the proposed research model (20 questionnaires were from the chief district prosecutors and 469 questionnaires from district prosecutors). We hypothesized that transformational leadership is effective even when a high degree of autonomy is required by the followers. The research results highly support our hypotheses and demonstrate positive effects of both transformational and transactional leadership styles and negative effects of laissez-faire leadership on leadership effectiveness. The results also show a negative relationship between perception discrepancy and leadership effectiveness on knowledge workers. Managerial implications, research limitations and future research are discussed in the last section of the paper.

Key words: knowledge workers, leadership styles, perception discrepancy, transformational leadership, transactional leadership

壹、導論

管理大師Peter Drucker (2002) 指出下一個社會是知識社會，知識工作者將成為社會的主導力量。知識工作者具有較高的專業知識及工作彈性與自主性 (Dove 1998; Drucker 1999)，原先的工作情境與本質也產生了變化 (Bentley 1988)，領導者因此面臨更多的挑戰。近來多項研究顯示，領導者的特質與行為，將直接影響其領導效能與績效 (Ford & Harding 2007; Tourish et al. 2010)，傳統的領導風格已無法幫助領導者面對目前競爭的環境 (Khan et al. 2009)，因此，要如何領導、激勵與吸引知識工作者，以及提高他們的工作生產力，成為企業創造與維繫競爭優勢的重要議題 (Drucker 1999)。

知識工作者要求更有彈性的工作環境與條件 (Trevor 1990) 以及高度的獨立作業，也具有較高的判斷能力 (Drucker 1999)，對專業領域的忠誠度遠高於對領導者的忠誠度 (Trevor 1990)。領導者與部屬間存在已久的權力平衡也造成新的衝擊，領導者的權力被減弱，擁有重要知識的部屬獲得新的權力，領導者與部屬間的關係也面臨新的挑戰。

綜觀領導理論，領導者與部屬雙方關係是極為重要的議題 (Sparrowe & Liden 1997)，而溝通則是兩造關係的基礎 (Shriberg et al. 2005)。領導者必須充份與部屬溝通，並建立良好關係，才能瞭解部屬的需求，(Sparrowe & Liden 1997; Graen & Uhl-Bien 1995)，透過良好的互動與溝通，引導部屬的目標與組織的願景互相結合。然而，領導者與部屬在諸多事項上不一定具有同樣的觀點，以至於彼此常常產生認知上的差異 (Graen et al. 1982)。領導者與部屬互動時的感受、行為及認知皆會影響到部屬的工作績效 (Liden & Graen 1980)。然而，知識工作者的工作性質較不具結構性，較需要領導者的協助 (Yukl 2006; House 1996)，部屬與領導者之間需要更多的溝通與互動的機會；然而，若彼此對領導者風格的認知有差異，則意味著兩造互動過程可能產生較多歧異。因此，本研究首要目的是探討領導者與部屬兩造對領導風格的認知差異是否會對知識工作者之領導效能產生影響。

近年來，在領導行為的相關研究中顯示，轉換型 (Transformational) 領導風格對於部屬與領導效能的影響比交易型 (Transactional) 與放任型 (Laissez-Faire) 具有更強的正向影響效果 (Whittington et al. 2004; Judge & Piccolo 2004; Bass et al. 2003)。領導者若能採取轉換型領導風格，將可提振部屬的士氣與滿意度，進而提升工作績效與服務品質 (Bass & Avolio 1994)。特別是對於工作性質較具複雜與模糊性的工作，例如本研究的主要研究對象：檢察官，領導者可以透過轉換型領導給予明確的指導方針、降低角色的模糊性、增加工作的成功機率，以提高滿意度和努力的程度 (House 1996)。

檢察業務之運作極具獨立性，尤其是檢察官的養成教育，不斷地被塑造成獨立思考、作業及判斷的個性，工作上亦要求較高的獨立自主的判斷力。所以，在這方面檢察官是相當具有代表性的，甚至於對於獨立自主的要求更甚於一般知識工作者。雖然過去的研究顯示轉換型領導風格具有較強的領導績效，但是當部屬的工作要求較高的獨立自主的判斷力，採取放任型領導是否比較適合？這是非常有趣且值得探討的議題。因此，

本研究主要目的乃是探討檢察機關的領導者採取不同的領導風格對於領導效能的影響；以及領導者與部屬在領導風格的認知差異，是否會對領導效能產生可能的影響。

貳、文獻探討

一、轉換型領導理論

Robert與Angelo（2001）將早期的特質論、行為論到權變論等傳統的領導理論歸類為交易型領導理論。交易型領導者運用權變獎酬（Contingent Rewards）來激勵部屬，當部屬表現未能達到績效結果時即予以指正。相對的，新型的轉換型領導理論則強調領導者藉由願景的建立，塑造實現願景所需之價值觀、特質、信仰及行為，以關懷個別部屬的需求，積極提昇部屬的智能，並引導部屬轉化自己的利益，積極追求組織的願景（Sosik & Godshalk 2004; Piccolo & Colquitt 2006）。

轉換型與交易型領導風格可追溯至Downton（1973），他認為領導者對部屬的影響力是建立在交易或部屬承諾等不同層次上面；Burns（1978）延續此結論並予以概念化，將領導模式區分為轉換型與交易型領導；此後，再經Bass（1985）之闡揚將內容延伸應用在各類型的組織中。然而，Burns（1978）和Bass（1985）對於轉換型與交易型領導風格之間的關係看法不同。Burns（1978）認為兩者是關係軸上的兩個極端，兩者互相排斥，不會存在於同一個領導者身上。但Bass（1985）卻認為兩者之領導過程雖可明確劃分，但彼此則是相輔相成，Yukl（2006）也認為領導者可能基於不同情境與時機，分別採取這兩種領導形式，轉換型領導風格的提出並非用以取代交易型，而是期盼以交易型為基礎來擴大其效果。

過去許多研究指出轉換型領導風格有助於增進組織及領導的效能，而且其領導績效普遍優於交易型（Dvir et al. 2002; Parry et al. 2002; Friedman et al. 2000）。而知識工作者自我管理的本質會鼓舞高度的內在激勵，部屬將從任務完成的表現來驅動其滿意度（Debowski 2006）。檢察官屬於知識工作者，對於成長及發展有相當程度的需求（Horwitz et al. 2003），正好與轉換型領導者透過願景的提出來鼓舞與體恤個別部屬，與啟發部屬潛能的特性符合，因此，我們認為對於檢察官而言，轉換型的領導績效也會優於交易型領導風格。

此外，Bass（1985）發現尚有一個非領導的因素構面，惟該因素之因素負荷值較低而未受重視，直到Bass與Avolio（1990）認為該因素確實存在，有予以重視之必要，才將其引入多元領導特性問卷（Multifactor Leadership Questionnaire MLQ）之中，稱之為「放任性領導」。放任型領導是指領導者放任部屬自行其事，盡量避免介入其工作，在許多重要決策上領導者往往是缺席遲延，對於部屬缺乏鼓舞及激勵，且無法滿足部屬需求，是最不具有效能之領導風格（Judge & Piccolo 2004; Bass & Avolio 1993 1990）。儘管檢察官需要獨立辦案，但在遇到困難的時候也需要領導者的引領；在有好的績效表現的時候也需要領導者的獎勵。因此，我們認為轉換型與交易型的績效會優於放任型領導風格。

MLQ問卷還包含領導效能之評估，包括部屬額外努力、領導者效能，以及對領導者滿意度之衡量（Hunt 1999; Yukl 1999）。在Lowe等學者（1996）所做的Meta-Analysis中指出很多領導研究將領導效能的衡量包含在MLQ問卷中，稱之為部屬衡量效能觀點，其轉換型與交易型領導風格與領導效能的關係，顯著高於組織觀點的衡量方式。

在一般領域的研究上有不少學者採用客觀的組織資料（如財務性指標或目標達成比例等實際值）來探討組織領導的效能。然而，在領導領域的研究上，許多學者還是採用部屬的主觀認知來評估領導的效能，主要是因為客觀的組織資料較容易受到其他組織面的因素（如組織規模或經濟環境）所影響，因此，比較無法精確地評估到領導者的領導效能，再加上一般如投資報酬率（Return on Investment, ROI）等財務性指標對於知識工作者活動的測量及評估上非常地困難（Ching & Yang 2000; Decarolis & Deeds 1999），反而是利用部屬的認知比較能夠直接反應出領導者的領導效能。所以，本研究採用部屬主觀認知的衡量方式來評估領導者的領導效能。

我們之前也討論過，知識工作者對成長發展有強烈的需求，因此，轉換型領導應會使檢察官較願意付出額外努力、對其領導者也會有較高的效能評估與滿意度。同樣的交易型領導也會在這三方面優於放任型。所以我們提出假設1及假設2：

H1：對於轉換型及交易型領導風格，領導風格與領導效能的關聯性為正相關；對於放任型的領導風格，兩者的關聯性為負相關

H2：領導者採轉換型領導風格對於知識工作者之領導效能的影響大於交易型；交易型領導風格對於知識工作者之領導效能的影響大於放任型。

二、領導者與部屬的認知差異

領導是一種相互影響的歷程，唯有頻繁的互動才能有效的溝通，因為溝通是領導力的核心，大家所感受到的領袖魅力，就是源自於這些領袖溝通的能力（Shriberg et al. 2005）。轉換型領導者會建立組織的願景，透過個別的關懷，積極與部屬溝通，瞭解部屬實際需求，以激勵部屬對工作的熱情，進而超越自我，追求組織的願景（Sparrowe & Liden 1997）。

Simola等學者（2010）指出交易型領導比較強調經濟交換，而轉換型則較偏重於社會交換。根據社會交換理論（Blau 1964），當部屬認為與領導者有較佳的關係時，部屬會用較好的工作績效或貢獻額外的努力來做為互惠與交換（Huang et al. 2010; Blau 1964）。領導者可以透過職權給予部屬較有利的結果，部屬意識到與領導者之間的良好互動關係或知覺到較多正向領導行為時，部屬往往會採取較為正向的法則與領導者互動（Yukl 2006）。但若彼此互動時的協調性差、組織內部溝通不良，就會造成整體績效低落（Thomas & Schmidt 1976）。

鄭伯壘（1990）指出領導者與部屬的價值觀差距愈大時，部屬對企業的滿足感、承諾感、利他行為及順從行為都愈低，對領導效能會有相當大的影響（黃國隆 & 戚樹誠 1998；黃國隆 & 蔡啟通 1998）。由此可知，影響領導力的發揮關鍵，不僅在於領導者怎麼做，亦在於部屬怎麼想。當領導者與部屬之間的認知差異越小，其領導績效應越佳。

兩者的認知差異可以體現在很多面向，例如兩造對領導者的領導風格可能存在認知差異。知識工作者的工作特性具有高度的分析性及創造性（Zidle 1998），特別是檢察官的工作不確定性較高，每個案件都需要檢察官的判斷思考，獨立性非常高，若無相當的溝通，與檢察長的認知差異便更容易存在。

在檢察機關的內部業務的運作上，檢察長得指揮及監督所屬檢察官偵辦的案件，有如行政機關般的上下隸屬，檢察一體制度形成一個完整的檢察指揮監督體系。然而，為了防範檢察長濫用檢察一體打擊正義或掩護特權，所以，檢察官並非完全的貫徹上命下從，亦非完全獨立自主的法官，乃是處於兩者之間，實現客觀法意並追求真實與正義的司法官署（林鈺雄 1999）。檢察官在執行職務趨近刑事司法範圍時，應依自我負責及自主辦案之司法準則行事（林鈺雄 1999）。再加上檢察首長與檢察官彼此之間的不信任，領導者與部屬之間出現認知上之歧見，檢察一體制度成為檢察首長約束檢察官不得濫權的工具，亦成為檢察官懷疑上級特殊目的干涉案件之手段。因此，檢察官與檢察長在每個案件的判斷與思考以及對領導者的領導風格上往往會產生許多認知上的差異。這些差異會對溝通產生負面影響，進而影響被領導者對領導績效的評價。

因此，我們假設對於轉換型及交易型領導風格而言，領導者與部屬對於領導風格的認知差異與知識工作者之領導效能的關聯性為負相關，亦即認知差異愈大領導效能愈差。相反的，因放任型為負面領導風格（Judge & Piccolo 2004; Bass & Avolio 1990 1993），所以兩造對於放任型領導風格的認知差異反而與領導效能呈正相關。依此推論我們提出假設3：

H3：對於轉換型及交易型領導風格，領導者與部屬對於領導風格的認知差異與領導效能的關聯性為負相關；對於放任型的領導風格，兩者的關聯性為正相關。

三、研究架構

本研究主要目的是探討三種不同領導風格對知識工作者之領導效能的影響；以及領導者與部屬針對三種領導風格的認知差異對知識工作者之領導效能的影響，研究架構如圖1所示。

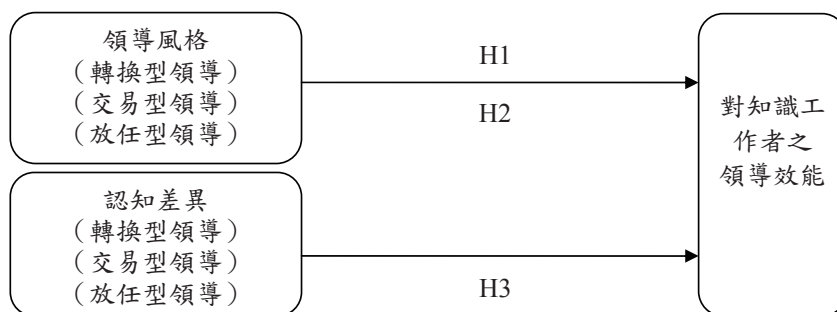


圖1：研究架構圖

參、研究設計

一、變數操作與衡量

本研究以Bass（1985）所發展的MLQ問卷來衡量領導者的領導風格與領導效能，對領導風格與領導效能具有極佳的檢測效果（Avolio 1999; Hunt 1999）。MLQ問卷為配合轉換型領導理論發展的全方位衡量工具（Bryman 1992），經過多次修正，從最早的84題簡化為45題，稱之為MLQ-Form 5（Avolio et al. 1999）。此研究中正式問卷的內容則採用英中—中英回譯（Back-Translation）方式與原文比對，以期能精確表達作者的原意。問卷內容共分四個領導構面，衡量的量尺採Likert的五點尺度，分為「從不」、「偶而」、「有時」、「經常」、「總是」等五級，分數依次為0、1、2、3、4分，變數之操作性定義如下：

（一）轉換型領導，共有五個因素，每項因素各有4題（Antonakis et al. 2003; Bass et al. 2003; Bass 1985）：

1. 理想化影響（歸因）：著重於角色認同，領導者是受尊敬、重視及信任的，因為他們具備高度工作倫理及自信心。
2. 理想化影響（行為）：著重於領導者的行為魅力，強調他們的自我價值、信念與使命。部屬受其影響而想要和他們一起工作。
3. 鼓舞激勵：著重於領導者透過對未來的樂觀態度，來鼓勵他們的部屬，領導者信任部屬的能力，同時規畫一個理想化的組織願景，並且相信此一願景是可達成的。
4. 智力啟發：著重於領導者刺激部屬從事創意思考以及發現問題的解決方案。領導者會啟發部屬的智力及潛能，以培養部屬創新與突破的能力。
5. 個別體恤：著重於領導者花費大量時間與精力於關懷個別部屬。他們扮演良師益友的角色以提出建議，並鼓勵、關心部屬的個別需求。

（二）交易型領導，共有三個因素，每項因素各有4題：

1. 權變獎酬：當成員的表現達到領導者所期望的目標時，領導者即提供適切的獎賞（Bass 1985; Bryman 1992）。
2. 主動式例外管理：領導者以主動監控的管理方式，來介入與指導成員的表現與行為，以避免錯誤的發生（Bass & Avolio 1993）。
3. 被動式例外管理：領導者不會隨時監控部屬，除非部屬明顯偏離目標，才採取補救措施（Bryman 1992）。

（三）放任型領導（共4題）：係指領導者放任部屬自行其事，盡量避免介入組織內的任何事務（Bass & Avolio 1993）。

（四）領導效能，共有三個因素，總共有9題（Bryman 1992）：

1. 額外努力：係指部屬有意願努力工作，超出原來所必需的工作量。
2. 領導者效能：係指部屬對於組織整體目標達成之程度。
3. 對領導者的滿意度：部屬對領導者的領導方法之評價。

二、資料蒐集

本研究以全國一審檢察機關（地方法院）為研究對象，先將領導者問卷傳真給全國所有檢察機關的檢察長（共20位），再逐一以電話催收所有寄出的領導者問卷（回收率100%），由檢察長自行評估其領導風格與領導效能。為避免領導者與部屬的問卷同時填寫，可能發生互相討論的情形，導致研究結果失真。因此，部屬問卷延後一個月作業，由檢察官評估其直屬檢察長的領導風格與領導效能。

本研究共發放了930份問卷，回收608份（整體回收率65%），經過嚴格篩選後，有效回收樣本為489份（檢察長20份、檢察官469份），整體有效樣本回收率為53%。其中檢察長以46歲以上（佔100%）且年資超過15年（佔90%）的男性佔多數（佔95%）；而檢察官則為45歲以下（佔90%）且年資低於15年（佔97%）的男性為主（佔68%）（分析結果請見附錄之表1）。

三、資料分析方法

MLQ問卷是眾所公認，極為成熟的量表，尤其在軍事及較具規模的企業界早已多次被驗證，近年來則逐步擴展到政府機構和非營利組織，且信度與效度皆相當顯著（Hardy et al. 2010; Bass et al. 2003; Dvir et al. 2002; Carless et al. 2000; Parry et al. 2002; Friedman et al. 2000），由附錄之表2可知，部屬評領導者的領導風格及領導效能之Cronbach's α 值皆在.70以上。然而，領導者自評的部份由於樣本數較少（僅20份），故Cronbach's α 值較低（詳細結果請見附錄之表2）。

本研究使用SPSS 15.0版統計軟體為分析工具。首先運用平均數及標準差來分析資料的集中趨勢與離散情形。接下來我們運用Pearson相關分析探討預測變數與估計變數彼此之間是否存在顯著相關性，以作為影響性分析的基礎，並利用Fisher r to z 來比較不同相關係數之間差異的顯著性。最後，運用 t 檢定來檢定領導者與部屬在認知上是否存在顯著差異，並分析此認知差異對領導效能的影響。

四、控制變數之影響性分析

一般組織行為常用的控制變數有性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、年資、職務別等（Robbins 2001）。本研究為瞭解控制變數的影響，首先，利用簡單迴歸分析，將控制變數視為預測變數，逐一探討個別的控制變數對估計變數（領導效能）的解釋程度（ R^2 ）。接著再利用複迴歸分析，探討整體的控制變數對領導效能的 R^2 。最後利用階層迴歸分析（Hierarchical Regression），探討依序加入控制變數與預測變數（領導風格），分別對領導效能的 R^2 之差異是否顯著。

簡單迴歸分析結果顯示，個別的控制變數對領導效能的 R^2 分別為：性別、年齡、婚姻狀況與年資皆為.00、教育程度與職務別為.02；相對的，領導風格對領導效能的 R^2 分別為：轉換型.86、交易型.47、放任型.24。由此可知，個別的控制變數對領導效能的解釋程度相對於領導風格而言非常地小。

複迴歸分析結果顯示，六個控制變數整體對領導效能的 R^2 為 .04；領導風格整體對領導效能的 R^2 則為 .87。所以，整體控制變數對領導效能的解釋程度相對於領導風格而言也相當的低。

階層迴歸分析結果顯示，先將六種控制變數納入迴歸模型中，對領導效能的解釋程度（ R^2 ）為 .04，再將三種領導風格加進已納入控制變數後的迴歸模型中，其解釋程度（ R^2 ）為 .87，其中 ΔR^2 為 .83（ $p < .01$ ）呈顯著差異，代表在納入控制變數的影響後，領導風格對領導效能的預測效果維持不變，因此，本研究未將控制變數納入研究架構中。

本研究各變數資料均來自同一來源，可能發生共同方法變異（Common Method Variance, CMV）的問題（Podsakoff et. al., 2003）。面對此項限制，本研究嘗試應用Harman單一因素檢測法（Herman's One Factor Test）來評估共同方法變異的問題。首先，先將全部研究變數的所有題項進行探索式因素分析（Exploratory Factor Analysis, EFA），結果顯示共可分成六個因素，且沒有發生所有題項都顯著的落在第一個主要因素的情況。Podsakoff等學者（2003）指出有部份學者使用更精確的驗證式因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA）的方式，來進行單一因素模式與多重因素模式的配適度比較（Iverson & Maguire 2000; Korsgaard & Roberson 1995; Mossholder et al. 1998）。若CMV的問題很明顯的話，則單一因素模式的配適度應該會比多重因素模式好上很多（Korsgaard & Roberson, 1995）。所以，本研究使用AMOS 17.0版統計軟體來進行模式的比較，分析結果顯示單一因素模式的配適度（CFI = .34; GFI = .31; RFI = .23; RMSEA = .34）沒有明顯比多重因素模式的配適度（CFI = .95; GFI = .89; RFI = .92; RMSEA = .10）來的好。更進一步來看，多重因素模式在統計上的顯著性反而比單一因素模式還要更好（ $\Delta \chi^2 = 4451.95$, 9（ $\Delta df = 7$, $p < .01$, Loehlin 1987）。因此，本研究在CMV的限制上應不致於對研究結果造成太大的影響。

肆、研究結果

H1：對於轉換型及交易型領導風格，領導風格與領導效能的關聯性為正相關；對於放任型的領導風格，兩者的關聯性為負相關

本研究採用相關係數來代表領導風格對於知識工作者之領導效能的影響，並利用Fisher r to z 檢定比較兩個相關係數差異的顯著性。如表3所示，轉換型領導風格與領導效能的相關係數是 .93（ $p < .01$ ）顯著正相關；交易型與領導效能的相關係數是 .69（ $p < .01$ ）顯著正相關；放任型與領導效能的相關係數為 -.48（ $p < .01$ ）顯著負相關。可見，此三種領導風格對知識工作者之領導效能的影響都是顯著相關。由以上檢驗可得知，假設1成立，轉換型與交易型領導風格與領導效能呈正相關，放任型領導風格則為負相關。

表3：領導者的領導風格與領導效能之相關係數分析

領導者之領導風格	領導效能	Fisher r to z轉換	Z值 ($Zr_1 - Zr_2$)	
	Pearson r	Zr	交易型	放任型
轉換型領導風格	.93**	1.64	12.13**	
交易型領導風格	.69**	.85		20.94**
放任型領導風格	-.48**	-.52		

註：Significance: * $p < .05$; ** $p < .01$

H2：領導者採轉換型領導風格對於知識工作者之領導效能的影響大於交易型；交易型領導風格對於知識工作者之領導效能的影響大於放任型

如表1所示，證明領導者之領導風格與領導效能為顯著相關後，再經Fisher r to z 公式轉換成 Zr 值後再比較其差異性，轉換型領導風格對於知識工作者之領導效能的影響顯著大於交易型（ $Z=12.13, p < .01$ ）差異顯著；交易型的影響顯著大於放任型（ $Z=20.94, p < .01$ ）差異顯著。由以上檢驗可得知，假設2成立，轉換型的影響顯著大於交易型；且交易型的影響顯著大於放任型。

研究結果顯示，領導者採取轉換型與交易型領導風格對知識工作者之領導效能具有正面助益；放任型領導風格則有負面影響，此結果與最近的Meta-Analysis的研究結果一致（Judge & Piccolo 2004）。由此可知，轉換型與交易型領導兩者並非互相排斥，而是相輔相成的。此結果雖不同於Burns（1978）認為在同一領導者身上只存在其中一種領導風格，但卻印證了Bass 與 Avolio（1993）認為最佳領導者是轉換型與交易型兩者兼備，而最差的領導者則是兩者均缺的看法。

H3：對於轉換型及交易型領導風格，領導者與部屬對於領導風格的認知差異與領導效能的關聯性為負相關；對於放任型的領導風格，兩者的關聯性為正相關。

在檢驗領導者與部屬之間在領導風格的認知差異上對知識工作者之領導效能的影響前，我們先將同一單位的領導者與部屬做明確的對偶配對後再進行分析，以檢驗兩者對領導風格是否具有認知差異。表4的數字為領導者（自評）及部屬（他評）評估領導者之領導風格的平均數，評估轉換型領導風格時，自評（3.34）顯著大於他評（2.61），兩者對領導風格的認知上具顯著差異（ $t=17.47, p < .01$ ）；而評估交易型領導風格時，自評（2.39）也顯著大於他評（2.17），兩者亦具顯著差異（ $t=10.44, p < .01$ ）；然而，在評估放任型領導風格時，兩者的認知上並未具有顯著的差異（ $t=-1.11, n.s.$ ）。因此，對於轉換型及交易型的領導風格，自評顯著大於他評；對於放任型領導風格，兩者並無顯著的差異。

在領導者與部屬對領導風格的認知差異方面，兩者在轉換型及交易型領導風格的認知上有明顯差異。值得注意的是，多數領導者認為自己具備轉換型領導風格，但其部屬卻不如此認為，兩者在此認知上存在顯著差異，而且當雙方對領導風格的認知差異愈大時，部屬對其領導效能的評價也愈低（ $r=-.86, p < .01$ ）。對交易型領導風格而言，雙方認知差異與知識工作者之領導效能之間也是負相關（ $r=-.55, p < .01$ ）。

此研究結果顯示，雖然轉換型與交易型具有較高的領導績效，但這兩種領導風格必

須是出於部屬的評價才有正面結果；且當雙方對此兩種高績效領導風格認知產生落差時，部屬對領導效能的評價也愈低。由此可知，領導者應格外注意部屬對其領導風格的看法。

雖然放任型領導風格，其領導者與部屬之間並無顯著的認知差異，然而在轉換型及交易型領導風格之領導者與部屬對領導風格存有顯著的認知差異，與知識工作者之領導效能的關聯性為負相關（ $r = .49, p < .01$ ），其結果部份支持假設3。

表4：領導者與部屬評估其領導風格之認知差異分析

領導者之領導風格	領導者與部屬評估其領導風格			認知差異與領導效能
	領導者（自評） 之平均數	部屬（他評） 之平均數	平均數差異 （ <i>t-value</i> ）	相關係數 （Pearson <i>r</i> ）
轉換型領導風格	3.34	2.61	17.47**	-.86**
交易型領導風格	2.39	2.17	10.44**	-.55**
放任型領導風格	.80	.90	-1.11 <i>n.s.</i>	.49**

註：Significance: * $p < .05$; ** $p < .01$

綜合上述結果，假設1完全成立，即轉換型與交易型領導風格與領導效能呈正相關，放任型則為負相關；假設2也完全成立，即轉換型領導風格對領導知識工作者的影響大於交易型與放任型；假設3部份成立，即部屬與領導者對於轉換型與交易型領導風格有認知差異，且對知識工作者的領導效能有顯著負向影響。

伍、討論與建議

組織的領導者必須學習領導知識工作者，因為知識是組織成功不可或缺的要素，成功的領導者必須能培育並管理組織中的知識（Hewlett 2006）。面對一個強調授權（Empowerment）、合作與人際關係的資訊時代（李弘暉 2003），特別是對於自主性較高的知識工作者而言（Dove 1998; Drucker 1999），大多希望領導者不要給予過多的干涉或規範（Scarborough 1999），而是給予適當的工作自主權（Drucker 1999），讓他們可以在充份的授權下盡情發揮所長，身為知識工作者的檢察官，更是如此。

有趣的是，本研究結果顯示，具有高度專業且要求獨立辦案空間的檢察官，最需要的是轉換型領導風格，而非放任型。由此可知，其他的知識工作者更不適合放任型領導風格。雖然檢察官需要其領導者高度授權，但是授權並不等於放任。Yammarino（1993）指出轉換型領導與授權有顯著的正向關係，因為轉換型領導能採取合作式行動授權給部屬，使其具有希望、樂觀和活力，有助於再次確認並重新界定部屬的任務和願景（Bass & Riggio 2006）。放任型領導者雖然給予部屬很大的彈性與自主性，但部屬因缺乏團體目標，力量容易分散，績效也不易彰顯（Bass & Avolio 1990）。相對的，授權須因時因地制宜，領導者依工作情境及部屬的特質，開發部屬的潛能，並給予適當的權力和責任，使之樂意完成本身的工作（Spreitzer 1995）。授權並非僅授予部屬權力，更

重要的是要引發其能力 (Chebat & Kollias 2000)。

綜言之，適時授予檢察官獨立判斷的權力及思考空間並不等於放任不管，仍須藉由轉換型領導來啟發檢察官，使其更具獨立判斷能力，同時也更瞭解組織目標與願景；並且領導者可透過交易型領導來激勵檢察官能有更進一步的發展。採用轉換型及交易型領導並非直接的指導或干涉，而是使其更具獨立性，尤其檢察長皆歷經身為檢察官之過程，是具有知識且經驗豐富的「前輩」，可以發現檢察官在獨立判斷思考的過程中，是否有所遺漏，而給予正確的思考方向，並配合適當的授權，而非放任不管，就領導的實務意涵而言，此觀念是極為重要的。

在目前的內部運作上，有理想的檢察長均願意以建立美好未來願景來吸引與影響年輕的檢察官，且以激勵代替控制，提昇檢察官的創新能力，並致力於智能的開發，展現對檢察官能力的信任，同時鼓勵檢察官獲得更高的成就，另適時發放獎酬來鼓舞檢察官成功完成任務。然而，檢察官對此並不一定能完全理解及信任，以至於有些檢察官的辦案績效仍然未盡理想。因此，檢察長應避免採取放任型的領導風格，而採取轉換型或交易型交互運用之領導風格，以發揮最大成效。

在實務上，檢察長是檢察機關的領導者，其領導風格影響整個檢察機關的工作績效與士氣的高低。檢察官是否滿意檢察長的領導，願意額外努力以達成組織目標，端看檢察官與檢察長的互動如何。互動良好者，兩者對領導風格的認知差異較小，則領導效能較佳；反之，則較差。尤其檢察機關的核心人物檢察官，從大學時代的法學養成教育起，就不斷地被塑造成獨立思考與判斷的個性。因此，形成檢察官極度抗拒「被領導」的性格，不但抗拒不當的上級壓力，甚至抗拒任何約束其績效的束縛 (林鈺雄，1999)。所以，檢察機關的領導者需要從領導理論及實證經驗上重新思考，積極透過個別關懷與部屬溝通，才能降低彼此對領導風格的認知差異，以增進領導效能 (Sparrowe & Liden 1997; Graen & Uhl-Bien 1995)。

總而言之，領導者不應只是發佈命令與指揮，更應瞭解不同知識工作者的工作性質以及個別的需求，表現不同程度的領導行為。管理知識工作者最重要乃是能夠建立其信賴感、並能激勵與造成其承諾，會使流動率降低，同時也比較可能去做額外的努力 (Storey & Quintas 2001)，領導者也要提供良好的溝通系統、工作環境、報酬規劃與晉升機會來激勵知識工作者。以上所言，為本研究顯示之結果及其代表意義，以下則針對研究成果，提出本研究的研究限制，同時對未來研究方向提出幾點看法。

本研究的研究對象為全國一審檢察機關（地方法院），非一般人所易於接觸，且整體問卷有效回收率相當高（佔53%），檢察長問卷回收率甚至達到100%，極具樣本代表性。然而，檢察機關屬於準司法機關，身份具有特殊性，再加上檢察官的工作內容較具機密性與敏感性且工作非常忙碌，較不易使用如深入性的開放式問卷或較長時間的實地訪談等質性研究方式。因此，建議未來研究者若研究身份較不具特殊性的一般知識工作者時，可以考慮在量化研究中加入質性研究的成果，使研究結果更具有說服力。

本研究的問卷蒐集僅止於公部門的知識工作者。因此，建議後續研究者，可進一步蒐集其他公、私營組織的知識工作者與其他非知識工作者，以比較不同組織或不同工作性質之間的差異性。

本研究分別從領導者與部屬不同來源處及不同時間點（兩者問卷發放時間相差一個月）的方法來蒐集資料，部屬問卷則採用無記名方式調查，使答卷者比較放心，且問卷題目設計以簡明易懂為原則，避免衍生不同解讀或難以作答的情況，以減少個人偏誤傾向。然而，本研究各變數資料均來自同一來源，仍然可能發生共同方法變異（Common Method Variance, CMV）的問題，即使採取事後檢驗的作法，在推論上仍有因統計方法本身特性而產生的限制（Podsakoff et al 2003; 彭台光等，2006），實乃本研究之研究限制之一。因此，建議後續研究者可以試圖從不同的來源處，分別蒐集不同變數的資料，以避免同源性偏差。

雖然本研究結果發現領導者與部屬在領導風格的認知上有明顯的差異，且認知差異愈大對領導效能的影響也愈大，但本研究並未針對此差異與溝通效能之間的關係進行探討，建議未來研究可進一步探討領導者與部屬的溝通效能是否為認知差異與領導效能的中介變數。此外，本研究的認知差異僅限於領導風格的認知差異，未來研究也可以針對其他認知差異類型，例如價值觀等認知上的差異對領導效能的影響，做進一步的探討。

參考文獻

1. 李弘暉，2003，知識經濟下領導新思維，初版，台北：聯經出版事業公司。
2. 林鈺雄，1999，檢察官論，初版，台北：林鈺雄。
3. 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，『管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救』，管理學報，第二十三卷，第一期：77～98頁。
4. 黃國隆、戚樹誠，1998，『台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較』，收錄於海峽兩岸管理系列叢書：海峽兩岸之企業倫理與價值觀，第二冊，鄭伯壘、黃國隆、郭建志等（編），95～158，台北：遠流出版社。
5. 黃國隆、蔡啟通，1998，『工作價值觀與領導行為對部屬效能的影響』，臺大管理論叢，第九卷，第一期：51～85頁。
6. 鄭伯壘，1990，領導與情境—互動心理學研究途徑，初版，台北：大洋出版社。
7. Antonakis, J., Avolio, B. J., and Sivasubramaniam, N. "Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire," *The Leadership Quarterly* (14:3), 2003, pp. 261-295.
8. Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (72:4), 1999, pp. 441-462.
9. Avolio, B. J. Full Leadership Development: *Building the Vital Forces in Organizations*, Stage Publication, Thousand Oaks, California, 1999.
10. Bass, B. and Riggio, R. *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, 2006.

11. Bass, B. M. and Avolio, B. J. "Transformational Leadership: A Response to Critiques," in *Leadership Theory and Research Perspectives and Directions*, edited by Chemers, M. M. and Ayman, R., Academic Press, San Diego, California, 1993. pp. 49-80.
12. Bass, B. M. and Avolio, B. J. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Stage Publication, Thousand Oaks, California, 1994.
13. Bass, B. M. and Avolio, B. J. *Transformational Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California, 1990.
14. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. "Predicting unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology* (88:2), 2003, pp. 207-218.
15. Bass, B. M. *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985.
16. Bentley, T. "The Knowledge Workers," *Computer Talk*, 49, 1988.
17. Blau, P. M. *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, New York, 1964.
18. Bryman, A. *Charisma & Leadership in Organization*, Sage Publications, London, 1992.
19. Burns, J. H. *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York, 1978.
20. Carless, S. Wearing, A., and Mann, L. "A Short Measure of Transformational Leadership," *Journal of Business and Psychology* (14:3), 2000, pp. 389-405.
21. Chebat, J. C. and Kollias, P. "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Role in Service Organizations," *Journal of Service Research* (3:1), 2000, pp. 66-81.
22. Ching, C. L. and Yang, J. "Knowledge Value Chain," *The Journal of Management Development* (19:9), 2000, pp. 783-794.
23. Debowski, S. *Knowledge Management*, John Wiley & Sons, New York, 2006.
24. Decarolis, D. M. and Deeds, D. L. "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry," *Strategic Management Journal* (20:10), 1999, pp. 953-968.
25. Dove, R. "The Knowledge Worker," *Automotive Manufacturing & Production* (110:6), 1998, pp. 26-28.
26. Downton, J. V. *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*, Free Press, New York, 1973.
27. Drucker, P. F. "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge," *California Management Review* (41:2), 1999, pp. 79-94.
28. Drucker, P. F. *Managing in the Next Society: Beyond the Information Revolution*, St. Martin's Press, New York, 2002.
29. Dvir, T., Eden, D. Avolio, B. J., and Shamir, B. "Impact of Transformational Leadership on Follower Envelopment and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management*

- Journal* (45:4), 2002, pp. 735-744.
30. Ford, J. and Harding, N. "Move over Management: We Are all Leaders Now," *Management Learning* (38:5), 2007, pp. 475-493.
 31. Friedman, H. H. Langbert, M., and Gladi, K. "Transformational Leadership: Instituting Revolutionary Change in your Accounting Firm," *National Public Accountant* (45:3), 2000, pp. 8-11.
 32. Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Membership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *The Leadership Quarterly* (6:2), 1995, pp. 219-247.
 33. Graen, G., B., Novak, M. A., and Sommerkamp, P. "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Production and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model," *Organizational Behavior and Human Performance* (30:1), 1982, pp. 109-131.
 34. Hardy, L., Arthur, C. A. Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., and Allsopp, A. J. "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Psychological, and Training Outcomes in Elite Military Recruits," *The Leadership Quarterly* (21:1), 2010, pp. 20-32.
 35. Hewlett, R. *The Cognitive Leader: Building Winning Organizations through Knowledge Leadership*, Roman & Littlefield Education, Lanham, MD, 2006.
 36. Horwitz, F. M., Heng, C. T., and Quazi, H. A. "Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers," *Human Resource Management Journal* (13:4), 2003, pp. 23-44.
 37. House, R. J. "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory," *The Leadership Quarterly* (7:3), 1996, pp. 323-352.
 38. Huang, X., Iun, J., Liu, A., and Gong, Y. "Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effect on Managerial and Non-Managerial Subordinates," *Journal of Organizational Behavior* (31:1), 2010, pp. 122-143.
 39. Hunt, J. G. "Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of the Field: An Historical Essay," *The Leadership Quarterly* (10:2), 1999, pp. 129- 144.
 40. Iverson, R. D. and Maguire, C. "The Relationship between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community," *Human Relations* (53:6), 2000, pp. 807-839.
 41. Judge, T. A. and Piccolo, R. F. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analytic Test of their Relative Validity," *Journal of Applied Psychology* (89:5), 2004, pp. 755-768.
 42. Khan, R., Rehman, A. U., and Fatima, A. "Transformational Leadership and Organizational Innovation: Moderated by Organizational Size," *African Journal of Business Management* (3:11), 2009, pp. 678-684.

43. Korsgaard, M. A. and Roberson, L. "Procedural Justice in Performance Evaluation: The role of Instrumental and Noninstrumental Voice in Performance-Appraisal Discussions," *Journal of Management* (21:4), 1995, pp. 657-669.
44. Liden, R. C. and Graen, G. "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal* (23:3), 1980, pp. 451-465.
45. Loehlin, J. C. *Latent Variable Models*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, 1987.
46. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature," *Leadership Quarterly* (7:3), 1996, pp. 385-425.
47. Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., and Wesolowski, M. A. "Relationships between Bases of Power and Work Reactions: The Mediation Role of Procedural Justice" , *Journal of Management* (24:4), 1998, pp. 533-552.
48. Parry, K. W, Sarah, B., and Thomson, P. "Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings," *Journal of Business Ethics* (35:2), 2002, pp. 75-96.
49. Piccolo, F. and Coiquitt, A. "Transformational Leadership and Job Behavior: The Mediating Role of Core Job Characteristics, *Academy of Management Journal* (49:2), 2006, pp. 327-340.
50. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., and Podsakoff, N. P. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology* (88:5), 2003, pp. 879-903.
51. Robbins, S. P. *Organizational Behavior* (9th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 2001.
52. Robert, K. and Angelo, K. *Organization Behavior* (5th ed.), McGraw-Hill, New York, 2001.
53. Scarbrough, H. "Knowledge as Work: Conflicts in the Management of Knowledge Workers," *Technology Analysis & Strategic Management* (11:1), 1999, pp. 5-16.
54. Shriberg, A., Shriberg, D. L., and Kumari, R. *Practicing Leadership Principles and Applications* (3rd ed.), John Wiley & Sons, New York, 2005.
55. Simola, S. K., Barling, J., and Turner, N. "Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care," *The Leadership Quarterly* (21:1), 2010, pp. 179-188.
56. Sosik, J. J. and Godshalk, V. M. Self-Other Rating Agreement in Mentoring: Meeting Protégé Expectations for Development and Career Advancement, *Group Organization Management* (29:4), 2004, pp. 442-469.
57. Sparrowe, R. T. and Liden, R. C. "Process and Structure on Leader-Member Exchange," *Academy of Management Review* (22:2), 1997, pp. 522-552.
58. Spreitzer, G. M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal* (38:5), 1995, pp. 1442-1465.

59. Storey, J. and Quintas, P. "Knowledge Management and HRM," in *Human Resource Management: A Critical Text*, edited by Storey, J., Thomson Learning, London, 2001.
60. Thomas, K. W. and Schmidt, W. H. "A Survey of Managerial Interests With Respect to Conflict," *Academy of Management Journal* (19:2), 1976, pp. 315-318.
61. Tourish, D., Craig, R., and Amernic, J. "Transformational Leadership Education and Agency Perspectives in Business School Pedagogy: A Marriage of Inconvenience?" *British Journal of Management* (21:s1), 2010, pp. 40-59.
62. Trevor, B. "The Knowledge Workers," *Management Accounting* (68:3), 1990, pp.47-49.
63. Whittington, J. L. Goodwin, V. L., and Murray, B. "Transformational Leadership, Goal Difficulty, and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcome," *The Leadership Quarterly* (15:5), 2004, pp. 593-606.
64. Yammarino, F. J. "Transforming Leadership Studies: Bernard Bass' Leadership and Performance beyond Expectations," *The Leadership Quarterly* (4:3), 1993, pp. 379-382.
65. Yukl, G. A. "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories," *The Leadership Quarterly* (10:2), 1999, pp. 285-305.
66. Yukl, G. A. *Leadership in Organizations* (6th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 2006.
67. Zidle, M. "Retention Hooks for Keeping Knowledge Workers," *Management* (50:1), 1998, pp. 21-22.

附錄

表1：基本資料分析

基本資料	問項	部屬（檢察官）	領導者（檢察長）
性別	男	68 %	95 %
	女	32 %	5 %
年齡	30歲以下	23 %	
	31～45歲	69 %	
	46歲以上	8 %	100 %
婚姻狀況	未婚	30 %	
	已婚	70 %	100 %
學歷	專科以下	11 %	15 %
	大學	63 %	45 %
	碩士以上	26 %	40 %
擔任檢察官的時間	2年以下	25 %	
	2年～6年（未滿）	42 %	
	6年～10年（未滿）	16 %	
	10年～15年（未滿）	14 %	10 %
	15年以上	3 %	90 %

表2：領導者之領導風格與領導效能之基本分析、相關係數與Cronbach's α 值

	部屬（他評）			領導者（自評）			相關係數與Cronbach's α 值			
	樣本數	平均數	標準差	樣本數	平均數	標準差	轉換型 領導	交易型 領導	放任型 領導	領導效能
轉換型	469	2.61	.92	20	3.34	.35	.97/.86	.45*	.16	.75**
交易型	469	2.17	.56	20	2.39	.37	.71**	.70/.54	.35	.32
放任型	469	.90	.84	20	.80	.42	-.49**	-.16**	.74/.23	-.12
領導效能	469	2.65	1.01	20	3.27	.37	.93**	.69**	-.48**	.96/.71

註1：表格右方為相關係數矩陣，其對角線左下角的6個數值為部屬評估領導者各領導構面之相關係數；矩陣右上角的6個數值為領導者自評之相關係數。

註2：相關係數矩陣對角線之粗斜體數字為各領導構面之Cronbach's α 值，其中斜線左方的值為部屬評估領導者各領導構面之Cronbach's α 值；斜線右方的值為領導者自評之Cronbach's α 值。

註3：Significance: * $p < .05$; ** $p < .01$