

科技與人力教育季刊

110年9月號 第八卷第一期

- ◎ 與矛盾共舞：主管與部屬矛盾領導行為的一致性對部屬行為的影響——探討任務複雜度之調節效果.....1-29

- ◎ 效忠主管或組織承諾：工作滿足及工作績效之衡量.....30-53

- ◎ 德行領導雙面效應之回顧性研究.....54-75

- ◎ 企業教育訓練遊戲化之內涵——以桌遊為例.....76-96

與矛盾共舞：主管與部屬矛盾領導行為的一致性對部屬行為的影響 —探討任務複雜度之調節效果

Dancing with the Paradox : The Influence of Manager-Subordinate Congruence in Paradoxical Leader Behaviors on Subordinate Behaviors- the Moderating Effect of Task Complexity

林文政¹、林孜庭²、李秉懿³

國立中央大學人力資源管理研究所^{1,3}

英屬維京群島商華敦國際有限公司台灣分公司²

Wen-Jeng Lin¹, Tzu-Ting Lin², Ping-I Li³

Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University^{1,3}

Fairton International (BVI) Ltd., Taiwan²

摘要

過去研究顯示主管與部屬的契合度對部屬的工作表現影響很大，但是主管與部屬領導風格的一致性對部屬影響的研究仍十分缺乏。本研究透過「矛盾領導行為」與「個人與主管適配」的結合，並探討主管與部屬矛盾領導行為風格的一致性，如何影響部屬的創新行為和工作行為表現。本研究並且加入任務複雜度當作調節變項，進而探究部屬在任務複雜度高的情況下，能否強化主管與部屬矛盾行為一致性對部屬行為的影響。本研究發現當主管與部屬之矛盾領導行為風格一致高時，部屬會展現較高的創新行為和工作行為表現；然而當兩者領導風格不一致時，主管的高矛盾領導行為比部屬的高矛盾領導行為，更強烈影響部屬的行為。最後，本研究發現任務複雜度能夠強化主管與部屬矛盾領導行為的一致性對部屬行為的影響。最後，本研究結果對理論的貢獻、管理意涵、研究限制以及對未來研究的建議均有提出討論。

關鍵詞：個人與主管適配、矛盾領導行為、創新行為、工作行為表現、任務複雜度

壹、前言

組織目前面對複雜多變的環境中處處充斥著對立的現象，諸如員工必須承受個人績效與團隊成功的壓力(Keller, Loewenstein, & Yan, 2017)，也必須同時展現工作創新與工作效率(Miron-Spektor, Gino, & Argote, 2011)。組織若能打破二者擇一(either/or)的思維，而採納兼容並蓄(both/and)觀點來處理組織衝突的話，就可能協調並緩和組織內主管及部屬間之緊張關係(Chen, 2002；Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith, & Lewis, 2018)。Zhang, Waldman, Han, & Li (2015)指出當領導者具備矛盾(亦稱「悖論」)領導行為(paradoxical leadership behavior, PLB)時，能夠對部屬的工作行為有正向影響。而 Lewis, Andriopoulos, & Smith (2014)也提到，領導者需要具備創新和兼容並蓄的態度來面對與解決問題，以實現企業策略的敏捷性。同時，Zhang & Han(2019)也提出矛盾領導行為對企業的研究與發展、市場占有率與企業聲譽的提升都有正向影響。

然而，Zhang et al. (2015)也提到若部屬無意願或無能力承接主管的矛盾領導行為，則矛盾領導的效果就會大打折扣；亦即當部屬願意接受主管的矛盾領導，甚至部屬本身也具有相同的矛盾領導能力時，主管的矛盾領導才能真正發揮影響力。這說明只有主管與部屬之間的契合(fit)，才能使主管的領導行為有效的影響部屬，進而促進部屬良好的績效表現(Junker, Stegmann, Braun, & Van Dick, 2016)。此外，Schneider(2001)提到當員工需要適應工作環境時，會找尋與自己相似或符合自己需求的工作組織，並且會選擇離開感覺不適合的工作環境。其中，個人及主管之適配(person-supervisor fit)就經常被提出來討論。當部屬與主管之間的相似性越高，彼此之間的契合程度也會越高。過去許多研究也顯示，個人與主管契合度越高時，對於雙方的溝通效能、工作績效、創造力、組織承諾等，皆會產生正向影響(莊瓊嘉和林惠彥, 2005；鄭伯壘, 1995；Evans et al., 2002；Tan & Wu, 2021)。

因此，部屬與主管的契合度對部屬在創新與績效等工作表現有重要的影響力，且能回應Zhang et al. (2015) 提出主管的矛盾領導行為是否有效，在於部屬是否願意接受或有能力接受矛盾領導風格。然而，即使前述文獻已建構了主管與部屬契合(P-S fit)對部屬影響的理論基礎，但仍有許多研究議題尚待釐清。其中，從領導風格切入探討主管與部屬領導風格的一致性對部屬影響的研究仍十分缺乏，尤其是透過主管與部屬的矛盾領導行為一致性對部屬行為的影

響，更是目前尚未了解的議題。

綜合上述，本研究以個人與主管適配為理論基礎，探究主管與部屬在矛盾領導行為的一致性對部屬行為表現所產生的影響。此外，根據 Locke, Shaw, Saari, & Latham (1981) 的研究，主管的支持及協助能夠幫助部屬清楚了解執行任務所需要的資訊，促使部屬完成難度較高的工作。因此，本研究將任務複雜度作為調節變項，並檢驗主管與部屬矛盾領導行為一致性的影響程度。藉此更進一步了解矛盾領導在組織中的運作模式。其次，面對現今動態的競爭環境下，主管的矛盾領導占有十分重要的角色(Zhang et al., 2015)，能夠為組織的創新成長帶來正向的影響。然而過去的研究卻很少從部屬的角度出發，針對部屬對主管矛盾領導行為的契合與否，對其行為表現的影響程度進行探討；同時檢視在不同的環境壓力下，主管與部屬領導風格的一致性會如何影響部屬的行為。

因此，本研究的主要貢獻有三點，首先，本研究將適配理論與矛盾領導結合，探討主管與部屬矛盾領導行為的一致性對部屬表現的影響，此拓展了矛盾領導在適配理論的應用。其次，本研究嘗試驗證主管與部屬矛盾領導行為的一致性在任務複雜度高的情況下，如何影響部屬的工作行為，此亦擴展了主管與部屬在領導模式一致性的研究成果。最後，相較於過去研究多以線性迴歸來分析變項間的關係，本研究採取多項式迴歸與反應曲面法，檢驗自變項相互作用對結果變項產生的變化，並藉此擴展多項式迴歸研究方法的應用範圍。

總而言之，本研究之目的係將主管與部屬之契合度為主軸，並加入任務複雜度為調節變項，希望探討主管與部屬在矛盾領導行為一致與不一致的情況下，對於部屬創新行為與工作行為表現的影響，並且任務複雜度是否能夠調節主管與部屬矛盾領導行為的一致性對部屬工作行為表現之影響。

貳、文獻探討

一、個人與主管適配

個人與工作環境之間適配(fit)的研究歷時已久，主要是在探討個人和環境之間相互平衡的狀態，個人與環境適配(person-environment fit, P-E fit)的概念乃源自於交互行為理論(Muchinsky & Monahan, 1987)，係指人格特質或是情境會影響個人行為之外，個人與環境間之

互動也會對個人行為產生重要的影響。個人與環境適配的研究領域有許多不同的研究面向，主要包括：個人與組織適配 (person-organization fit, P-O fit)、個人與群體適配 (person-group fit, P-G fit)、個人與工作適配 (person-job fit, P-J fit) 與個人與主管適配 (person-supervisor fit, P-S fit) 等項目(莊瓊嘉和林惠彥, 2005)。而適配性的研究係探討個人與環境彼此間契合度較高時，會對個人的產出會有正向影響(Kristof-Brown, 2000)；此外，當個人與環境越趨近一致時，其工作相關的結果也會越好，包括：工作滿意度、工作績效與組織承諾等(Cable & Judge, 1996; Kolenko & Aldag, 1989; Taris & Feij, 2001)。本研究的研究重點是在個人與主管適配方面的探討。

個人與主管適配係指個人與主管之間的契合程度。個人與主管之間是否契合，經常取決於個人認為自己的個人特質、偏好或價值觀與其主管是相似的(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Schneider, 2001)；研究顯示當員工認為自己與主管的價值觀有互相吻合時，他們會對自己的工作及整體工作環境感到滿意 (Wexley, Alexander, Greenawalt, & Couch, 1980)。而當主管與部屬在個人的偏好、特質、背景 (包括年齡、性別、種族、教育程度、年資等) 與解決問題方式類似時，部屬對工作的滿意度較高(Tsui & O'Reilly, 1989; Zenger & Lawrence, 1989)，同時也對部屬的組織公民行為(Huang & Iun, 2006)、角色內績效(Huang & Iun, 2006)與離職傾向(Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005; Van Vianen, 2000)等，也有正向或是負向之顯著影響。

二、矛盾領導行為

矛盾(paradox)係指彼此之間互相對立卻又存在著關聯因素，而這些因素同時且持續存在一段時間(Smith & Lewis, 2011)。矛盾概念源自於中國的陰陽哲學(Yin-Yang philosophy)，相對於西方二者擇一(either/or)的思維，東方思維則強調對立面的相互協調，並重視兩者間的綜合性與包容性，亦即以兼容並蓄(both/and)的概念來處理組織的衝突(Chen, 2002)。Lewis(2000)提到組織中產生的矛盾經常來自於組織既想保持彈性又想進行控制所致。因此，Zhang et al. (2015)認為矛盾領導行為就是領導者有能力去面對和處理來自組織及部屬之間互相對立的需求，並展現對應的管理行為。

Zhang et al. (2015)將矛盾領導行為(paradoxical leadership behavior, PLB)區分為五大構面，包括：(1)整合自我中心和他人中心(combining self-centeredness with other centeredness, SO)：

代表主管能夠保持自己的影響力，同時也能夠認可部屬及分享自身的領導力。(2)保持距離但也享有親近關係(maintaining both distance & closeness, DC)：強調主管需要保持組織職級上的關係來處理工作任務，也同時與部屬建立緊密的人際關係。(3)一致地對待部屬，但也允許個人差異(treating subordinates uniformly while allowing individualization, UI)：表示主管需要因應部屬的個人特質、能力和興趣來調整其任務內容，但也能保持團隊中的公平性。(4)維持決策的控制權力，但也允許部屬保有自主性(maintaining decision control while allowing autonomy, CA)。(5)強化對部屬的工作要求，但也允許其保持彈性(enforcing work requirements while allowing flexibility, RF)：這兩個構面表示主管除了掌握工作進度和決策權之外，也會讓部屬享有適度的工作自主性，並給予工作彈性去調整其任務執行的安排。

Zhang & Han (2019)透過長期企業發展中的矛盾領導行為(PLB-CD)，包括(1)保持短期效率和長期發展，(b)保持組織穩定性和靈活性，(c)聚焦於股東和利益關係者，以及(d)順應和塑造環境中的集體力量等構面，並發現長期導向與長期企業發展之矛盾領導行為有正相關，進而對企業的研發投資、市場占有率和企業聲譽產生正向影響。此外，Ishaq, Bashir, & Khan (2019)檢驗主管的大五人格特質與主管矛盾領導行為對部屬的角色績效與創新績效行為的影響，結果發現主管的外向性與經驗開放性與主管的矛盾領導行為呈正相關，至於主管的親和性、盡責性與神經質則與主管的矛盾領導行為呈負相關；而主管的矛盾領導行為與部屬的角色績效與創新績效行為均呈現正相關。She & Li(2017)則提出矛盾領導行為正向預測部屬的關係認同，進而對部屬的工作績效產生積極影響，至於在認知閉合需求程度較低的追隨者中，矛盾領導行為對追隨者關係認同的影響更強。

三、創新行為

創新(innovation)隨著時間的推移，在組織內與其他人進行交易的人進行發展和實施新的想法；創新主要針對四個基本因素，分別是新想法(new ideas)、人員(people)、交易(transactions)和機構脈絡(institutional context) (Van de Ven,1986)。Hammond et al. (2011) 經過後設分析提出三種個人創新工作行為的預測因子，分別是個體差異、工作特徵和脈絡影響。創新能夠讓組織建立長期競爭優勢以利組織持續生存(Ancona & Caldwell, 1987)，員工擁有創新的思維或行為能促進員工的績效(Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012; Hogan & Coote, 2014)，因此，

創新就是源於想法，並透過想法的發展與持續的修正，最後展現與眾不同的思維與行為(Van de Ven, 1986)。

過去的研究中，創造力(creativity)和創新(innovation)兩個不同的名詞經常交替使用(West & Farr, 1990)，創造力乃是個人產生新的概念或實用想法的能力(Mumford & Gustafson, 1988)，創新係指個人萌生有用的想法之後，再將想法加以實現的行為(Kanter, 1988; Van de Ven, 1986)。因此，創新行為就是「員工在工作中所產生的創新構想或是解決問題的方案，並付諸行動努力將之實踐的行為」，有「產生—執行」的行為路徑，分別代表「創意產生」與「創意執行」兩個核心階段(顧遠東和彭紀生, 2011)。綜上所述，個人的創新行為係由問題的識別開始，透過自己原創或改良他人的想法，並發展出問題現象的解決方案，再為新想法尋找支持及贊助的對象，最後做出可實際接觸或體驗的創新原型或模型，讓原始的創新想法能夠獲得傳播、大量生產與推廣(Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994)。

四、工作行為表現

傳統的工作績效著重於任務本身的熟練度，並以特定的工作行為來評量是否達成組織的目標(Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993)。但因應環境的快速變化，工作和組織本質的改變讓傳統個人績效的觀點受到挑戰(Ilgen & Pulakos, 1999)，其主要的改變源自於現代工作系統之間彼此相互依存的程度日益增加，且面對環境不確定的因素也越來越高(Howard, 1995)。早期衡量工作績效的方法並未將工作的彼此依賴和不確定性考慮進去(Campbell et al., 1993; Murphy & Jackson, 1999)，因此，為了因應工作和組織的改變，Griffin, Neal, & Parker. (2007)發展了新的衡量工作績效模式，包括任務熟練度、任務適應性和任務主動性等三個維度，基於本研究係以個人層次為主，故選擇以任務熟練度與任務適應性為研究的結果變項。

任務熟練度(task proficiency)是描述個人形式化且未鑲嵌於社交環境中的行為表現，這些行為能夠反應員工達到本身工作角色中已知期望和要求的程度(Griffin et al., 2007)。本質上，任務熟練度與「任務性績效」的概念相似(Borman & Motowidlo, 1993; Johnson, 2003)，也與「工作角色行為」有密切關係(Welbourne, Johnson, & Erez, 1998)，而傳統的績效管理系統十分重視對個人角色要求的評量(Griffin et al., 2007)。其次，任務適應性(task adaptivity) 乃指企業面對動態、不易預測及快速變化的市場環境，組織對工作的要求也會發生相對應的變化，為了在

多變的環境下達到良好的效率，個人需要適應工作角色和環境的改變。因此，所謂任務適應性乃是描述個人在工作角色改變之際，如何面對改變之回應處理以及支持的程度(Griffin et al., 2007)。相對於早期 Hesketh & Neal(1999)結合行為與能力來衡量適應性績效，Griffin et al.(2007)只專注於個人行為表現上。

五、主管與部屬矛盾領導行為一致性類型

本研究以矛盾領導行為作為適配的元素，依據主管與部屬雙方所展現矛盾領導行為的程度，排列出以下四種類型作為研究探討的對象，如圖 1 所示：

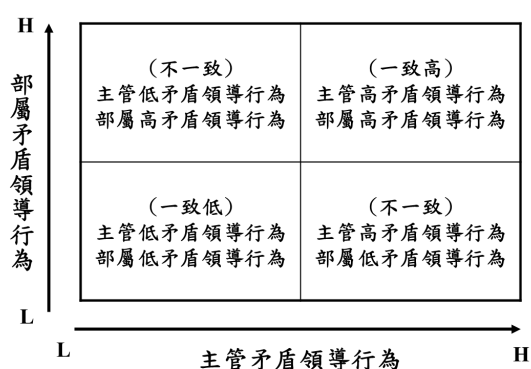


圖 1 主管與部屬矛盾領導行為一致性分類

(資料來源：本研究整理)

六、主管與部屬矛盾領導行為一致性對部屬行為的影響

有關員工創新行為，Rosing, Frese, & Bausch (2011) 指出主管如何引發部屬的創新行為區分為兩種模式，分別是開放式(opening)與封閉式(closing)。開放式創新行為是在創新過程中主管給予部屬支持與空間，讓部屬感受到可以勇敢嘗試且不怕犯錯的安全感；至於封閉式創新行為則是提供部屬具體的架構與規則，主管會隨時監控部屬的行動是否有偏離計畫，並隨時進行必要的修正。創新行為是將本身想法確認、產生和實現的多階段過程(Scott & Bruce, 1994)，且具有高度不確定性、高難度與低成功率特性(Amabile, 1996)。

研究顯示矛盾領導行為能夠解決組織的衝突與不確定性(Andriopoulos & Smith, 2014)，當主管與部屬均同時展現高度的矛盾領導行為時，部屬就能以更開放的心態去思考問題解決的方案，並提升對失敗的容忍度。也就是透過主管與部屬雙方在矛盾領導行為的一致性，促進部屬的矛盾思維，使其能夠以不同的角度去思考問題，並激發部屬的創造力(Miron-Spektor et

al., 2018), 而主管與部屬的契合, 對於部屬的創新行為也就會有正向的影響 (Spanjol et al., 2015)。因此, 本研究提出以下之假設:

H1a: 當主管與部屬的矛盾領導行為都一致高時, 部屬的創新行為會高於主管與部屬的矛盾領導行為都一致低時。

過往的研究曾經提到當部屬與主管間相似的程度越高的時候, 部屬對工作的滿意度也會比較高(Tsui & O'Reilly, 1989), 而員工的工作滿意度與其工作績效有高度關聯性(Petty, McGee, & Cavender, 1984; Sy, Tram, & O'Hara, 2006)。同樣的, 在 Huang & Iun (2006)的研究當中, 主管與部屬的契合度高除了對部屬的工作表現有正向顯著的影響之外, 也將提升部屬的工作成長動機, 使得部屬更願意主動積極的投入工作任務。

矛盾領導行為強調採取兼容並蓄的領導行為來處理組織中的對立(Zhang et al., 2015), 透過矛盾領導使主管更靈活地進行部屬管理(Andriopoulos & Smith, 2014)。根據 Zhang et al. (2015) 的研究, 矛盾領導行為會對部屬的工作行為表現產生正向影響, 並增進部屬的任務熟練度和任務適應性。當部屬能夠接受或其本身也具有矛盾領導行為風格時, 部屬便能更廣泛的尋找問題解決方案, 並且有更高的模糊容忍度, 也更願意接受不同的想法, 這些能力都有助於提升績效、持續學習並思考具體的問題解決方案(Waldman, Putnam, Miron-Spektor, & Siegel, 2019)。因此, 若當主管與部屬都有高度的矛盾領導行為, 且兩者為一致高的情況時, 可以促進部屬的矛盾思維, 提升其經驗開放性與模糊容忍度(Miron-Spektor et al., 2018), 並強化任務執行的彈性, 進而展現較高的工作績效。故本研究提出假設如下:

H1b: 當主管與部屬的矛盾領導行為都一致高時, 部屬在工作行為表現會高於主管與部屬的矛盾領導行為都一致低時。

七、主管與部屬矛盾領導行為不一致時對部屬行為的影響

French et al. (1959) 認為領導力之基礎來自權力的合法性、獎勵性、強制性、參考性與專家性等因素。Rahim et al. (2001) 則提到參考權力對於問題的解決有正向影響, 並對衝突有負向影響, 且主管能夠使用整合及民主的方式來領導部屬。當主管展現高度矛盾領導行為時, 能以較具彈性的方式管理部屬(Andriopoulos & Smith, 2014), 即使部屬沒有能力展現相對應的矛盾領導行為, 主管仍然能透過其參考權力與專家權力影響部屬(French et al., 1959), 進而讓

部屬有好的行為表現。

此外，當部屬本身具有高度的矛盾領導行為，但主管卻屬低度的矛盾領導行為時，可能造成部屬在任務執行時無法獲得主管的支持與肯定。研究顯示主管支持能夠提升部屬的工作績效(Babin & Boles, 1996; Kuvaas & Dysvik, 2010)，但若缺乏主管的支持與協助，就會增加部屬工作角色的衝突性與模糊性(Tubre & Collins, 2000)，進而對部屬工作績效造成負面影響。再者，主管與部屬的契合度高能夠降低部屬的壓力(Pervin, 1968)，並為部屬塑造安全的工作環境，以利發展創新行為與提升工作滿意度。所以，本研究提出假設如下：

H2a：當矛盾領導行為主管高而部屬低之時，部屬的創新行為會高於矛盾領導行為主管低而部屬高的情形。

H2b：當矛盾領導行為主管高而部屬低之時，部屬的工作行為表現會高於矛盾領導行為主管低而部屬高的情形。

八、任務複雜度的調節效果

工作上的任務複雜程度與執行的難度稱之為任務複雜度(task complexity) (Morgeson & Humphrey, 2006)。主管透過提供協助使部屬對任務有更深入的理解，以增加部屬在執行任務時所需要的資訊(Locke et al., 1981)，進而提高任務完成的可能性。所以主管的協助與支持在執行複雜的任務時扮演十分重要的角色。

此外，Salancik & Pfeffer(1978)提出社會環境會提供個人用來建構與解釋事件的線索，稱為社會訊息處理模式(social information procession model, SIP)。此模式係指個人在處理資訊時，會受到自我認知、過去經驗及情緒等因素影響。當個人與主管在經驗、價值觀及態度等趨近一致時，因為擁有相似的社會背景，因而能夠快速理解主管想表達的意思(Crick & Dodge, 1994; Salancik & Pfeffer, 1978)，並使部屬有更多時間處理任務，提升其任務完成度。而且當主管與部屬的價值觀一致時，比較能夠採用相近的角度來看待事物，故能提高主管與部屬之間的溝通效能，提升任務執行效率 (鄭伯壘, 1995)。

根據 Choi & Cho(2019)對於團隊信任機制的研究顯示，當彼此的能力和目標一致時，在複雜的任務環境下，能夠更強化團隊的執行力。且當主管與部屬越趨於相似時，部屬越能夠有更好的表現 (莊瓊嘉和林惠彥, 2005; Huang & Iun, 2006)。也就是說，當主管與部屬皆具

備高度矛盾領導行為時，更能夠激發部屬的矛盾思維，使其能夠有能力處理模糊性和不確定性高的環境與任務(Waldman et al., 2019)，並能增加其面對挑戰的自信(Kim & Kim, 2013)。因此，本研究提出以下的假設：

H3a：個人的任務複雜度會調節主管與部屬矛盾領導行為的一致性與部屬創新行為間的正向關係；當個人的任務複雜度越高，主管與部屬的矛盾領導行為一致性與部屬的創新行為之間的正向關係會越強。

H3b：個人的任務複雜度會調節主管與部屬矛盾領導行為的一致性與部屬工作行為表現間的正向關係；當個人的任務複雜度越高，主管與部屬的矛盾領導行為一致性與部屬工作行為表現之間的正向關係會越強。

參、研究方法

一、資料蒐集與研究樣本

本研究樣本收集來自台灣企業的員工，填答者皆為管理職。同時採用紙本和線上問卷蒐集主管與部屬的資料，一份有效的樣本必須是一位主管與一位直屬部屬進行配對。每份問卷在發放前都會進行編碼，以利後續的樣本配對，並請負責的聯絡窗口協助問卷的發放與回收。為了避免產生統計分析之共同方法變異，本研究採取兩階段進行問卷發放，而兩階段間隔至少三週以上。第一階段由主管進行矛盾領導行為及個人背景資料填答，部屬則進行個人背景資料填答。第二階段則由主管針對部屬的創新行為與工作行為表現進行填答，部屬則是進行矛盾領導行為與任務複雜度的填答。問卷以兩階段的方式進行發放，共發出 554 份主管與部屬配對問卷，若有無法配對、漏答過多或答題一致性過高者均列為無效樣本，第二階段回收有效主管與部屬配對樣本共 352 份，兩階段之有效樣本回覆率為 63.5%。

在回收之有效樣本中，以製造業佔比最高(高科技製造業 34.9%、一般製造業佔 34.1%)；公司規模則以中小型企業為主(101-500 人 34.9%、100 人以下 25.3%)。在主管樣本方面，以男性居多(73.3%)，平均年齡和年資分別為 45.6 歲和 12.4 年。學歷則以碩士及大學為主(碩士 42.3%、大學 35.2%)，職務層級多為中高階主管(中階主管 47.2%、高階主管 40.1%)，且以生產、行政部門為主(生產部門 33.5%、行政部門 33.0%)。此外，在部屬樣本方面，男女比例各

半，平均年齡為 38.5 歲，平均年資為 8.9 年，學歷則以大學及碩士為主(大學 46.6%、碩士 21.9%)，職務層級多為基層主管(64.8%)，並以生產、行政部門為主(生產部門 34.9%、行政部門 34.4%)。

二、衡量工具

本研究之全部題項均為 Likert 五點尺度量表(1=非常不符合/不滿意;5=非常符合/滿意)，並採用以下量表進行研究。

(一) 矛盾領導行為

本研究採用 Zhang et al. (2015) 建立的矛盾領導行為量表，總共 22 題。各構面例題包括：我認為自己「會展現領導的慾望，但也允許其他人分享領導的角色」、「能區分主管與部屬間的差別，但不會在主管的角色中展現優越感」、「會使用公平的方法一致地對待所有部屬，但也會依照個別情況調整對待部屬的方式」、「能掌控工作的重要議題，但也允許部屬處理工作細節」、「強調工作執行的一致性，但也容許特例」等。主管矛盾領導行為的 Cronbach's α 值為.91，部屬矛盾領導行為的 α 值則為.94。

(二) 創新行為

本研究使用 Scott & Bruce(1994)的創新行為量表，總共 5 題。例題包括：我認為這位部屬「能捍衛並且向他人提倡他的點子」、「能發想出有創意的點子」等。Cronbach's α 值為.94。

(三) 工作行為表現

本研究運用 Griffin et al. (2007)的工作行為表現量表，包括任務熟練度與任務適應性兩構面，共 6 題。在任務熟練度構面之例題包括：我認為這位部屬「可以將他/她的主要工作任務做得很好」等；在任務適應性構面之例題包括：我認為這位部屬「對變化多端的主要工作任務可以適應得很好」等。任務熟練度之 Cronbach's α 為.91，而任務適應性之 Cronbach's α 值為.92。

(四) 任務複雜度

本研究採用 Morgeson & Humphrey(2006)發展的工作特性量表，並挑選有關工作複雜度之題項，共 4 題。例題包括「我的工作只需要每次處理單一的任務或活動」、「我的工作任務簡單且不複雜」等，本量表所有題項均為反向題，代表任務越簡單得分越高，任務越複雜得分

則越低。Cronbach's α 值為.79。

(五) 控制變項

研究發現性別、年齡與學歷會對矛盾領導行為、創新行為與工作行為表現產生影響(Griffin et al., 2007; Scott & Bruce, 1994; Zhang et al., 2015)。由於本研究的變數涉及主管與部屬之行為，因此，本研究將主管與部屬之性別、年齡與學歷納入控制變項。

三、資料分析

本研究運用 SPSS 軟體進行敘述性統計的分析，以了解樣本的特性，接著再透過信度分析，以確認問卷的題項是否有良好的可靠度。最後利用 AMOS 軟體進行驗證性因素分析，以確認各變項之組成是否具有良好的適配度。

另外，本研究使用多項式迴歸及反應曲面分析(Edwards, 2002)，以繪出三維空間的圖形，並檢驗各項假設及研究問題，此方法為一種非線性迴歸，公式如下：

$$Z = b_0 + b_1(X) + b_2(Y) + b_3(X^2) + b_4(X \times Y) + b_5(Y^2) + e。$$

此方程式乃分析兩個自變數 X 與 Y 的一致性對依變數 Z 的影響。在本研究中，X 代表「主管矛盾領導行為」、Y 代表「部屬矛盾領導行為」，而 Z 則代表「創新行為」和「工作行為表現」。在計算多項式迴歸之前，先將樣本中 X 與 Y 的資料先進行減去量表的中點（本研究變數為五點量表，故量表中點為 3），以降低多元共線性的現象。接著計算出 X^2 、 XY 、 Y^2 ，並利用 R 語言計算方程式的相關係數，然後繪製曲面分析法的三維空間立體圖，以了解 X、Y 與 Z 三者之間的關係。

在調節模型中，亦採用 R 語言驗證研究模型，再計算增量的 R^2 是否有達顯著，以檢視模型是否具備調節效果。最後，再透過原始與調節模型的斜率進行比較，以檢驗調節效果會提高或降低自變項對於依變項的影響。

肆、研究結果

一、驗證性因素分析

透過檢驗研究模型的適配度，確認模型中的觀察變數與潛在變數屬於不同構面。本研究之驗證性因素分析結果如表 1 所示，原始的六因子模型在各指標皆有達到專家的建議值；與

其他因子模型的比較，亦以六因子模型的結果較佳，顯示原始模型有良好的適配度。

表 1

驗證性因素分析結果

指標	χ^2/df	GFI	RMSEA	CFI	TLI	IFI
六因子模型 ^a	1.838	0.808	0.049	0.903	0.9	0.904
五因子模型 ^b	2.081	0.781	0.055	0.874	0.861	0.875
四因子模型 ^c	2.234	0.763	0.059	0.854	0.841	0.856
三因子模型 ^d	2.481	0.74	0.065	0.824	0.809	0.825

註：N=352

- a. 主管矛盾領導行為、部屬矛盾領導行為、創新行為、任務熟練度、任務適應性、任務複雜度
- b. 任務熟練度和任務適應性合併成一因子
- c. 創新行為、任務熟練度和任務適應性合併成一因子
- d. 創新行為、任務熟練度、任務適應性和任務複雜度合併成一個因子

二、相關分析

本研究之研究變項進行 Pearson 相關係數分析的結果詳如表 2，顯示主管的矛盾領導行為與部屬的創新行為 ($r = 0.41, p < .05$)、任務熟練度 ($r = 0.35, p < .001$) 和任務適應性 ($r = 0.40, p < .001$) 皆有正向顯著的關係。同樣的，部屬的領導行為與創新行為 ($r = 0.26, p < .01$)、任務熟練度 ($r = 0.18, p < .01$) 和任務適應性 ($r = 0.21, p < .01$) 皆有正向顯著的關係。

表 2

相關係數分析結果

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1.主管矛盾領導行為	4.11	0.44	-					
2.部屬矛盾領導行為	4.09	0.48	0.31***	-				
3.任務複雜度	2.91	0.76	-0.15**	-0.3***	-			
4.創新行為	3.63	0.77	0.41*	0.26**	-0.20***	-		
5.任務熟練度	4.23	0.60	0.35***	0.18**	-0.08	0.66***	-	
6.任務適應性	3.91	0.73	0.40***	0.21**	-0.16**	0.80***	0.69***	-

註：N=352，* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、顯著差異樣本數比例

Shanock et al. (2010) 指出在進行多項式迴歸與反應曲面分析前，需要先確認樣本中兩個自變項有顯著差異，而且有顯著差異的樣本數需要佔總樣本數的 10% 以上。從表 3 的結果來看，本研究 X 顯著大於 Y，以及 X 顯著小於 Y 的樣本數比例均超過總樣本數的 10% 以上。

表 3

顯著差異樣本數比例

組別	百分比	X 平均數	Y 平均數
X 顯著大於 Y	32.4%	4.41	3.78
X 和 Y 一致	34.1%	4.11	4.08
X 顯著小於 Y	33.5%	3.82	4.38

註：N=352；X 為主管矛盾領導，Y 為部屬矛盾領導

四、假設驗證

本研究採用 R 語言進行模型檢驗，多項式迴歸方程式($Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e$)各係數的數值與顯著性如表 4 所示。X 表示主管矛盾領導行為，Y 表示部屬矛盾領導行為，Z 則分別表示部屬的創新行為與工作行為表現(包括任務熟練度與任務適應性)。並透過分析之估計值繪製反應曲面圖，分別計算在 A(主管高矛盾領導/部屬高矛盾領導)、B(主管高矛盾領導/部屬低矛盾領導)、C(主管低矛盾領導/部屬高矛盾領導)和 D(主管低矛盾領導/部屬低矛盾領導)四點的估計平均值，分析繪圖結果如圖 2、圖 3 與圖 4。

表 4

多項式迴歸係數分析結果

變數	創新行為	任務熟練度	任務適應性
常數(b_0)	3.531***	3.781***	4.106***
主管性別	0.246**	0.150*	0.164
主管年齡	-0.004	-0.002	-0.006
主管學歷	0.010	0.021	0.012
部屬性別	-0.150	0.084	-0.069
部屬年齡	-0.004	-0.001	-0.008
部屬學歷	0.103*	0.057	0.061
主管矛盾領導行為(b_1)	0.250***	0.176***	0.245***
部屬矛盾領導行為(b_2)	0.10*	0.043	0.077*
主管矛盾領導行為平方(b_3)	0.097**	0.063*	0.081*
主管矛盾領導 X 部屬矛盾領導(b_4)	0.003	0.060	0.034
部屬矛盾領導行為平方(b_5)	0.014	-0.051*	-0.006
R^2	0.241***	0.206***	0.221***
斜率檢測			
一致線($b_1+b_2=0$)	0.350***	0.219***	0.323***
不一致線($b_1-b_2=0$)	0.022*	0.133**	0.108*
曲率檢測			
一致線($b_3+b_4+b_5=0$)	0.114*	0.072*	0.168**
不一致線($b_3-b_4+b_5=0$)	0.086	-0.049	0.040

註：N=352，* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

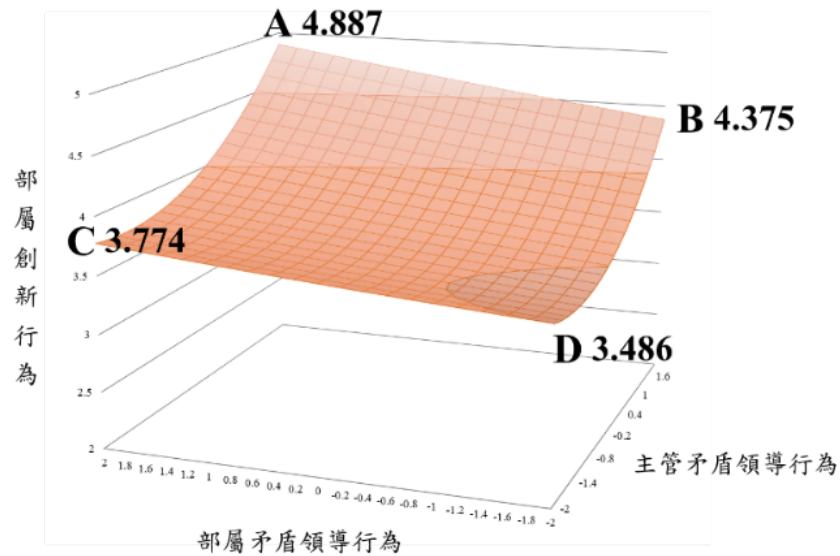


圖 2 反應曲面圖及估計值 (Z=創新行為)

在部屬的創新行為方面，根據表 4 所得出方程式為 $Z = 3.531 + 0.250 X + 0.100 Y + 0.097 X^2 + 0.003 XY + 0.014 Y^2 + 0.201$ ， R^2 為 0.241 且顯著 ($p < .001$)，表示研究模型是成立的。

一致線($X=Y$)的斜率為 0.35 ($p < .001$)，正向且顯著的結果表示當「主管矛盾領導行為」與「部屬矛盾領導行為」同時增加時，部屬的「創新行為」也會正向增加。並由圖 2 之估計值可得知，A 點(主管高矛盾/部屬高矛盾)的分數高於 D 點(主管低矛盾/部屬低矛盾)的估計值，表示當主管和部屬在矛盾領導行為為一致高會比一致低時，部屬能展現更高的創新行為，故研究結果支持假設 H1a。

而不一致線($X=-Y$)的斜率為 0.022($p < .05$)，正值且顯著的結果表示當「主管矛盾領導行為」增加而「部屬矛盾領導行為」減少時，部屬的「創新行為」也會正向增加。並由圖 2 之估計值可得知，B 點(主管高矛盾領導/部屬低矛盾領導)的分數高於 C 點(主管低矛盾領導/部屬高矛盾領導)的估計值，表示主管的高矛盾領導行為(部屬為低矛盾領導行為)會比部屬高矛盾領導行為(主管為低矛盾領導行為)時，部屬能表現更高的創新行為，故研究結果支持假設 H2a。

在部屬的工作行為表現方面，包括任務熟練度和任務適應性。根據表 4 顯示，任務熟練度所得出方程式為 $Z = 3.781 + 0.176 X + 0.043 Y + 0.063 X^2 + 0.060 XY - 0.051 Y^2 + 0.260$ ， R^2 為

0.206 且顯著 ($p < .001$)；而在任務適應性方面，所得出方程式為 $Z = 4.106 + 0.245 X + 0.077 Y + 0.081 X^2 + 0.034 XY - 0.006 Y^2 + 0.153$ ， R^2 為 0.221 且顯著 ($p < .001$)，顯示兩模型皆成立。

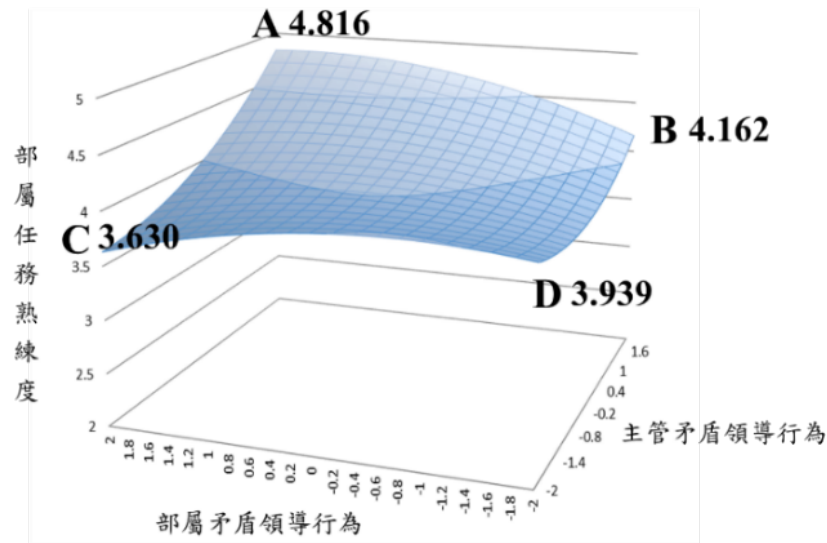


圖 3 反應曲面圖及估計值 (Z =任務熟練度)

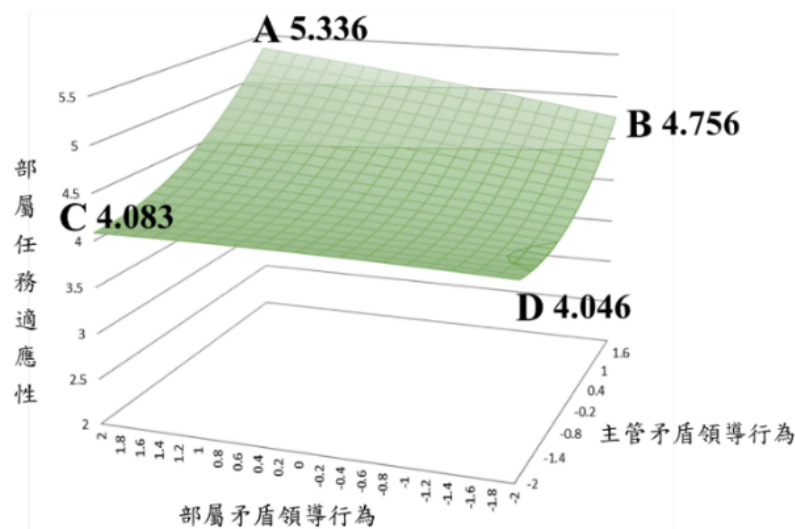


圖 4 反應曲面圖及估計值 (Z =任務適應性)

在任務熟練度中，一致線($X=Y$)的斜率為 0.219，正值且顯著($p < .001$)；而任務適應性方面，一致線($X=Y$)的斜率為 0.323($p < .001$)，同樣為正值且顯著。顯示當「主管矛盾領導行為」與「部屬矛盾領導行為」同時增加時，部屬的「工作行為表現」會呈現正向增加的現象。再以圖 3 與圖 4 的估計值得知，兩者的 A 點(主管高矛盾領導/部屬高矛盾領導)的分數皆高於 D

點(主管低矛盾領導/部屬低矛盾領導)的估計值，表示當主管和部屬在矛盾領導行為為一致高會比一致低時，部屬在任務熟練度與任務適應性會有更好的表現，故研究結果支持假設 H1b。

在不一致線(X= -Y)方面，任務熟練度的斜率為 0.133($p < .01$)，而任務適應性的斜率為 0.108($p < .05$)，兩者皆為正值且顯著，顯示當「主管矛盾領導行為」增加而「部屬矛盾領導行為」減少時，「工作行為表現」會呈現正向增加的現象。且由圖 3 可以得知，兩者 B 點(主管高矛盾/部屬低矛盾)的分數皆高於 C 點(主管低矛盾/部屬高矛盾)的估計值，表示主管的高矛盾領導行為(部屬為低矛盾領導行為)會比部屬高矛盾領導行為(主管為低矛盾領導行為)時，部屬在任務熟練度和任務適應性會有更好的表現，故研究結果支持假設 H2b。

在調節模型方面，由表 5 可以得知，三個調節模型皆有達顯著水準($p < .001$)，表示調節模型皆成立。並透過計算 R^2 的增量顯著性，以判斷是否具備調節效果。同樣從表 5 可以得知，不論是創新行為還是工作行為表現， R^2 的增量皆達顯著性 ($p < .001$)，顯示任務複雜度有調節效果。

表 5

R^2 增量值與顯著性

依變項	原始模型 R^2	原始模型 一致線斜率	調節模型 R^2	調節模型 一致線斜率	增量 p 值
創新行為	0.241	0.350	0.260***	0.376	0.000***
任務熟練度	0.206	0.219	0.235***	0.284	0.000***
任務適應性	0.221	0.323	0.233***	0.344	0.000***

註：N=352，*** $p < 0.001$

最後透過一致線斜率的比較，以檢視調節變項是否會增強或減弱原始模型的關係。由表 5 的結果可知，不論是部屬的創新行為還是工作行為表現，一致線之斜率皆為正向，且大於原始模型。表示當加入任務複雜度的調節效果後，會增強主管與部屬矛盾領導行為一致性與部屬創新行為及工作行為表現的正向關係，故研究結果支持假設 H3a 和 H3b。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究以個人與主管契合(P-S fit)理論為架構，並以矛盾領導行為當作契合因子，檢驗主

管與部屬矛盾領導行為的一致性對部屬創新行為和工作行為表現的影響。並探討任務複雜度的調節效果。本研究收集 352 份主管與部屬的配對問卷，且雙方都擔任管理職的角色，然後以多項式迴歸與反應曲面法進行分析，研究結果顯示：(1)主管與部屬在矛盾領導行為一致高時，部屬所展現的創新行為和工作行為表現會高於一致低的情形；(2)當矛盾領導行為主管高而部屬低的情形時，部屬的創新行為和工作行為表現，會高於矛盾領導行為主管低而部屬高的情形；(3)任務複雜度會增強主管與部屬矛盾領導行為一致性，對部屬創新行為與工作行為表現的正向關係。

本研究結果回應 Zhang et al. (2015)的研究，矛盾領導需要在部屬有意願或是有能力接受的情況下，方能發揮其效益；對照本研究的結果，當主管與部屬在矛盾領導行為展現一致高時，能夠增強部屬的行為表現。若從各結果變項之端點估計值來看，不論是創新行為、任務熟練度還是任務適應性，最高點皆為主管與部屬都有高度的矛盾領導行為，也就是本研究區分之四種主管與部屬矛盾領導類型中，主管與部屬均具高度矛盾領導風格對部屬的行為有最大的影響力。

而在主管與部屬矛盾領導行為不一致的情況時，因矛盾領導本身即具備彈性指導及帶領部屬的本質，並強調管理者有能力處理組織中的衝突(Andriopoulos & Smith, 2014)。也就是說，即使部屬沒有與主管相對應的領導行為，主管依舊有能力去影響部屬的行為(French et al., 1959)。另一方面，當主管缺乏矛盾領導行為時，就算部屬具有高度的矛盾領導行為，在沒有主管的帶領與支持下，反而會降低部屬的工作表現(Kuvaas & Dysvik, 2010)。而本研究的結果顯示不論是在創新行為、任務熟練度及任務適應性，不一致線($X = -Y$)的斜率皆為正向且顯著，表示主管的高度矛盾領導行為會比部屬的高度矛盾領導行為，會讓部屬展現更多的創新行為及更高的工作行為表現。

至於主管與部屬在矛盾領導行為一致性的影響上，當雙方皆展現高度矛盾領導行為時，能夠激發部屬的矛盾思維，使部屬更有能力處理模糊性與不確定性高的環境與任務(Miron-Spektor et al., 2018)，進而強化部屬的創新行為與工作表現。對應本研究的結果，任務複雜度具有調節效果且調節模型有較高的斜率，表示在任務複雜度高的情況下，主管與部屬矛盾領導行為的一致性能夠強化部屬在創新行為、任務熟練度及任務適應性的正向影響關係。

二、理論貢獻

本研究以個人與主管適配(P-S fit)理論為基礎，檢驗部屬與主管在矛盾領導行為的一致性對部屬行為的影響。適配的研究係探討個人與環境彼此間契合度較高時，會對個人的產出會有正向影響(Kristof-Brown, 2000)，當個人與環境一致性越高時，工作結果也會越好(Cable & Judge, 1996; Kolenko & Aldag, 1989; Taris & Feij, 2001)。過去針對個人與主管適配(P-S fit)的研究，較多以價值觀、態度及性格作為適配因子，而結果變項方面也常以組織承諾、工作滿意度等態度構面作為研究探討對象(Mitchell, Eby, & Ragins, 2015; Spanjol et al., 2015)。Ishaq et al. (2019)曾經探討主管的五大人格特質如何透過矛盾領導行為，影響部屬的角色績效與創新行為，然該研究仍非以適配論觀點討論矛盾領導行為的一致性。因此，本研究的主要貢獻在於將適配理論與矛盾領導結合，探討主管與部屬矛盾領導行為的一致性，對部屬行為表現的影響，進而拓展了矛盾領導在適配理論的應用。本研究同時也是少數運用「領導風格」當作適配因子，並以行為層面作為結果變項的實證研究；本研究同時也回應 Zhang et al. (2015)在矛盾領導的研究中提及部屬需要有能力或意願承接主管的領導模式，方能使矛盾領導的效益發揮至最大。

此外，本研究亦納入調節變項的探討，嘗試驗證主管與部屬矛盾領導行為一致性在任務複雜度高的情況下，如何影響部屬的工作行為，此亦擴展了主管與部屬在領導模式一致性的研究成果。

最後，在研究方法的部分，相較於過去研究多以線性迴歸來分析變項間的關係，本研究採取多項式迴歸和反應曲面法，檢驗自變項相互作用對結果變項產生的變化，並提供自變項與結果變項之線性和非線性關係，以及交互作用下結果變項的改變。此外，本研究更深入探討調節變項的影響效果，不僅檢驗自變項交互作用所產生的結果，更進一步比較分析當調節變項加入於迴歸方程式時對研究模型的影響，並藉此擴展多項式迴歸研究方法的應用範圍。

三、管理意涵

本研究驗證主管與部屬矛盾領導行為的一致性能使部屬展現較高的創新行為與工作行為表現，此結果也符合個人與環境適配(P-E fit)理論指出當個人對環境有較多相似的因素，能夠正向影響其行為表現(Pervin, 1968; Kristof-Brown, 2000)。本研究也驗證主管矛盾領導行為的

重要性，即使面對部屬缺乏相對應的領導模式，主管的矛盾領導依舊能夠展現其影響力，部屬在創新行為和工作行為表現上，仍優於部屬本身具有矛盾領導行為但主管卻欠缺矛盾領導行為之情況。因此，本研究結果可應用於公司管理人才或未來潛力幹部的招募甄選時，將具備矛盾領導行為的特質能力當作重要的選才標準之一，以提升公司正確選才的機會。再者，企業在培養組織領導人才時，亦可將主管的矛盾領導行為列為培育的重點項目，透過情境模擬的訓練，讓主管與部屬理解與接受矛盾思維，以提升企業主管矛盾領導行為的展現，進而創造更好的部屬與團隊績效成果。

此外，本研究結果亦得知任務複雜度能夠增強主管與部屬矛盾領導行為一致性對部屬行為的正向關係，顯示主管的協助與支持能夠促進部屬有效處理環境的衝突，也能增加其面對挑戰的自信(Kim & Kim, 2013)。因此，在管理實務上，組織可以針對任務較為複雜的職位或部門，同時強化主管與部屬的矛盾思維，使雙方均具備矛盾領導的能力，以藉此促進部屬在工作行為的表現。除此之外，若主管與部屬兩者皆已具備矛盾領導能力時，可以透過增加部屬任務的多元性或困難度來激發其潛能，以提升部屬的創新能力與工作表現，進而協助部屬的未來職涯發展。

四、未來研究方向

本研究僅針對台灣企業做為主要研究對象，缺乏不同國家及文化背景的樣本，故研究結果是否能應用在不同文化背景尚未可知。建議未來可擴大研究調查對象的範圍，蒐集不同文化背景的樣本進行分析與比較，以增強研究的外部效度。

其次，本研究僅使用矛盾領導行為做為領導行為的契合因子，然而還有許多其他類型的領導風格，例如：家長式領導、交易型或轉換型領導等，並未在本研究探討的領導風格範圍，故無法確定其對部屬行為影響的結果是否與矛盾領導相同。因此，建議未來的研究可採用不同類型的領導風格，檢驗當主管與部屬具備一致領導風格時，是否也對部屬行為產生正向的影響。

至於本研究僅針對創新行為、任務熟練度及任務適應性進行研究，然而在員工的工作行為上，仍有許多的變項能夠加以探討，例如：反生產行為、知識分享、晉升力等。因此，本研究建議未來可針對不同的結果變項進行研究，以更全面地了解主管與部屬矛盾領導行為的一

致性對部屬工作行為的影響。

最後，在 Muchinsky & Monahan(1987)的研究中，個人與環境適配(P-E fit)除了類似本研究的補充性適配之外，還有與個人需求有關的互補性適配。本研究以補充性適配出發，聚焦於主管與部屬雙方矛盾領導行為的一致性作為研究變項，但並未從互補性適配的角度，探討部屬對於主管矛盾領導行為之需求(needed)與部屬實際接受(received)主管矛盾領導行為所感知的契合度，對部屬行為所帶來的影響。本研究建議未來可以針對部屬對主管矛盾領導行為之需求與接受的感知進行研究，以期擴大了解矛盾領導行為在應用上的領域範圍。

陸、 參考文獻

- 莊瓊嘉、林惠彥 (2005)。個人與環境適配對工作態度與行為之影響。 *台灣管理學刊*, 5 (1), 123-148。
- 鄭伯璜 (1995)。組織價值的上下契合度與組織成員個人的效能。 *中華心理學刊*, 37 (1), 235-244。
- 顧遠東、彭紀生 (2011)。創新自我效能感對員工創新行為的影響機制研究。 *科研管理*, 32, 63-73。
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Teaching note, 9, 396–239, Harvard Business School.
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1987). *Management issues facing new product teams in high technology companies*. In D. Lewin, D. Lipsky, & D. Sokel (Eds.), *Advances in industrial and labor relations* (vol. 4, pp. 191-221). Greenwich, CT: JAI Press.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4): 696–717.
- Axtell, C. M., D. J. Holman, K. L. Unsworth, T. D. Wall, P. E. Waterson, and E. Harrington. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 3 (3): 265–85.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt, W. C. Borman, and associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Chen, M. J. (2002). Transcending Paradox: The Chinese “Middle Way” Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 179.
- Choi, O. K. & Cho, E., (2019). The Mechanism of Trust Affecting Collaboration in Virtual Teams & the Moderating Roles of the Culture of Autonomy & Task Complexity, *Computers in Human Behavior*, 91, 305-315.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. In N. Schmitt, W. C. Borman, and associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crick, N. R., & Dodge, K. A. (1994). A review and reformulation of social information-processing mechanisms in children's social adjustment. *Psychological Bulletin*, 115(1), 74.
- Edwards, J. R. (2002). Alternatives to Difference Scores: Polynomial Regression Analysis & Response Surface Methodology, in F. Drasgow & N. W. Schmitt (Eds.), *Advances in Measurement & Data Analysis*, San Francisco: Jossey-Bass, 350-400.
- Evans, K. R., Schlacter, J. L., Schultz, R. J., Gremler, D. D., Pass, M., & Wolfe, W. G. (2002). Salesperson & Sales Manager Perceptions of Salesperson Job Characteristics & Job Outcomes: a Perceptual Congruence Approach, *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10(4), 30-44.
- Farr, J. L., & West, M. A. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: Wiley. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D., (1959). The Bases of Social Power, *Classics of Organization Theory*, 7, 311-320.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain & Interdependent Contexts, *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90-105.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Howard, A. (Ed.). (1995). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey Bass.
- Huang, X., & Iun, J. (2006). The Impact of Subordinate–Supervisor Similarity in Growth-Need Strength on Work Outcomes: the Mediating Role of Perceived Similarity, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational & Organizational Psychology & Behavior*, 27(8), 1121-1148.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Ilggen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *Employee performance in today's organizations*. 46 In D. R. Ilggen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ishaq, E., Bashir, S. & Khan, A. K. (2019). Paradoxical Leader Behaviors: Leader Personality and Follower Outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 1-16.
- Johnson, J. W. (2003). *Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance*. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Junker, N. M., Stegmann, S., Braun, S., & Van Dick, R. (2016). The Ideal & the Counter-Ideal Follower–Advancing Implicit Followership Theories, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1205-1222.

- Kanter, R. (1988). *When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York, NY: Wiley.
- Keller, J., Loewenstein, J., & Yan, J. (2017). Culture, Conditions & Paradoxical Frames, *Organization Studies*, 38(3-4), 539-560.
- Kim, T. Y., & Kim, M. (2013). Leaders' Moral Competence & Employee Outcomes: the Effects of Psychological Empowerment & Person–Supervisor Fit, *Journal of Business Ethics*, 112(1), 155-166.
- Kolenko, T. A., & Aldag, R. J. (1989). Congruence perceptions and managerial career/work outcomes: An exploratory analysis. *In meeting of the National Academy of Management*.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: a Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, & Person-Supervisor Fit, *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring Alternative Relationships between Perceived Investment in Employee Development, Perceived Supervisor Support & Employee Outcomes, *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility, *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal Setting & Task Performance, *Psychological Bulletin*, 90(1), 125.
- Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical Frames & Creative Sparks: Enhancing

Individual Creativity Through Conflict & Integration, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 116(2), 229-240.

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of Organizational Paradox: the Problem Is How We Think About the Problem, *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.

Mitchell, M. E., Eby, L. T., & Ragins, B. R. (2015). My mentor, My self: Antecedents & Outcomes of Perceived Similarity in Mentoring Relationships, *Journal of Vocational Behavior*, 89, 1-9.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing & Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design & the Nature of Work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27.

Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work-role performance: Challenges for 21st century organizations and employees. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A.J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591-623.

Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69(1), 56

Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review*, 9(4), 712-721.

- Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict & Job Performance, *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130- 147.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes & Task Design, *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Schneider, B. 2001. Fits about Fit, *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 141-152.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggestad, E. D. (2010). Polynomial Regression with Response Surface Analysis: a Powerful Approach for Examining Moderation & Overcoming Limitations of Difference Scores, *Journal of Business & Psychology*, 25(4), 543-554.
- She, Z., & Li, Q. (2017). *Paradoxical leader behaviors and follower job performance: Examining a moderated mediation model*. Paper presented at the 77th annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Smith, G. P. (2002). *The new leader: Bringing creativity and innovation to the workplace, chart your*

course. Conyers, GA: Chart Your Course Publications.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

Spanjol, J., Tam, L., & Tam, V. (2015). Employer-Employee Congruence in Environmental Values: an Exploration of Effects on Job Satisfaction & Creativity, *Journal of Business Ethics*, 130(1), 117-130.

Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.

Tan, E. & Wu, W. Y. (2021), *The effects of Person-Supervisor fit and Psychological Empowerment on Employee Creativity and Employee's Performance*. Paper presented at the First International Conference on Government Education Management and Tourism, Bandung, Indonesia.

Taris, R., & Feij, J. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology*, 50(1), 52-80.

Tsui, A. S., & O'reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.

Tubre, T. C., & Collins, J. M. 2000. Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job 51 performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.

Unsworth, K. L., and S. K. Parker. (2003). *Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace*. In *The new workplace: a guide to the human impact of modern work practices*, ed. D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, and A. Howard, 175–96. Chichester, UK: Wiley.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.

Van Vianen, A.E. (2000). Person–organization fit: The match between newcomers' and recruiters'

preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149

Waldman, D. A., Putnam, L. L., Miron-Spektor, E., & Siegel, D. (2019). The Role of Paradox Theory in Decision Making & Management Research, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 155, 1-6.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.

West, M., & Farr, J. (1990). Innovation at work. In M. West & J. Farr (Eds.), *Innovation 52 and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. New York: Wiley.

Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P., & Couch, M. A. (1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 23(2), 320-330

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376.

Zhang, Y., & Han, Y. L. (2019). Paradoxical Leader Behavior in Long-Term Corporate Development: Antecedents & Consequences, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 155, 42-54.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents & Consequences, *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.

Zhang, Z., Wang, M. O., & Shi, J. (2012). Leader-Follower Congruence in Proactive Personality & Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange, *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.

效忠主管或組織承諾：工作滿足及工作績效之衡量

Loyalty to Supervisor or Organizational Commitment: Measuring Employee Job Satisfaction and Job Performance

張振傑¹、彭彥群²

弘光科技大學健康事業管理系助理教授¹

德明財經科技大學行銷管理系助理教授²

Chen-Chieh Chang¹、Yen-Chun Peng²

摘要

目的：本研究旨在探討不同承諾對象對員工的工作滿足與工作績效之影響；同時以主管忠誠為調節變項，了解它如何影響組織承諾對工作滿足及工作績效的效果。

研究設計與方法：以台灣前1000大企業為收案對象，每家企業會收到4份，其中2份為員工填寫(分別為黃色及藍色)問卷，2份為人力資源主管填寫。與主管關係較好的員工填寫黃色問卷；而與主管關係較不好的員工填寫藍色問卷。共回收113份問卷，有效問卷共107份。

發現：組織承諾對工作滿意度的解釋力比對上司的忠誠度更顯著。效忠主管和組織承諾對工作績效有顯著的正向影響。組織承諾對工作績效的解釋力比對上司的忠誠度更顯著。最後，效忠主管在組織承諾對工作滿意度及工作績效之間有顯著的調節作用。

價值：首先，本文討論了對效忠主管和組織承諾對員工行為的影響，並確定哪一個對員工行為的影響更大。其次，藉由領導部屬交換理論，一種實用的管理技能可以幫助了解內部群體和外部群體是否可以影響組織承諾對員工行為和績效的影響。

關鍵詞：承諾對象、工作滿足、工作績效

Abstract

Purpose: This study explores the effects of commitment subjects on employee job satisfaction and job performance. In addition, the study examines the moderating effects of loyalty to supervisors on the relationship between organizational commitment and job satisfaction as well as organizational commitment and job performance.

Design/methodology/approach: The top 1,000 enterprises were selected for this study. Each enterprise received four questionnaires, two of which were employee questionnaires (yellow and blue). The questionnaires were distributed by the head of human resources department to an employee who had a good relationship (yellow questionnaires) and an employee who had a bad relationship (blue questionnaires). Of the 113 questionnaires collected, 107 were valid.

Findings: The explanatory power of organizational commitment on job satisfaction was more significant than that of loyalty to supervisors. Furthermore, loyalty to supervisors and organizational commitment significantly positively influenced job performance. The explanatory power of organizational commitment on job performance was more significant than that of loyalty to supervisors. Finally, the results revealed that loyalty to supervisors has a significant moderating effect on the relationship among organizational commitment, job satisfaction, and job performance.

Originality/value: This study makes the following contributions. First, this paper discusses the influence of loyalty to supervisor and organizational commitment on employee behavior and determines which one has a greater influence on employee behavior. Second, through the leadership and subordinate exchange theory, a practical management skill can help understand whether the internal group and the external group can adjust the influence of organizational commitment on employee behavior and performance.

Keywords: Foci and bases of commitment, Job satisfaction, Job performance

1. Introduction

Organizational commitment has attracted considerable attention in the academic and practical circles in the past (Becker, 1992; Meyer & Allen, 1991; Yang et al., 2011; Kee & Chung, 2021). Organizational commitment is considered a significant predictor variable that determines organizational efficiency (Angle & Perry, 1981), employee turnover tendency (Martin & Bennett, 1996; Schwepker Jr, 2001; Wong & Law, 2002), productivity (Martin & Bennet, 1996), absenteeism (Mowday et al., 1982), and organizational performance (Kee & Chung, 2021). Most studies on organizational commitment have adopted the view proposed by Mowday et al. (1982) or Meyer and Allen (1991). According to them, “organizational commitment refers to employees’ investment and identification with a specific organization” rather than a specific person. However, the research results from such a viewpoint have only focused on the impact of organizational commitment on employees’ work attitude but not on the impact of commitment objects on employees’ attitude.

Reconceptualization of organizational commitment was described in a study on organizational behavior (Becker 1992). In the study on reference group and organization theory, Reichers (1985) mentioned that members’ commitment is a set of multiple goals and values. In the following research, she revealed that employees may feel committed to varied entities in the organization, such as supervisors, senior managers, colleagues, and customers. Cheng et al. (2003) argued that organizational commitment should focus on the organization as well as commitment objects. Commitment objects refer to specific personnel or teams that the employees are psychologically attached to, such as supervisors and colleagues (Reichers, 1985).

Among the commitment objects, loyalty to supervisor and organizational commitment are the most representative (Jiang & Cheng, 2003; Jiang et al., 2005). Such arguments have been supported by research from industrial countries (Becker, 1992; Becker et al., 1996; Cheng et al., 2003; Siders et al., 2001). Zheng and Jiang (2000) revealed that few studies in Taiwan have explored the relationship between loyalty to supervisor and its consequence variables. Accordingly, the effect of loyalty to supervisor on employee behavior in Taiwan should be investigated. It is not known whether the foreign research results can be inferred from the actual situation in the domestic workplace, so it is necessary to explore the effect of supervisor loyalty in Taiwan.

Becker and Billings (1993) argued that the effects of commitments on employee behavior should be simultaneously considered to reflect the real organizational phenomenon and offer management implications. Jiang and Zheng (2003) proposed that organizational commitment implies double-track loyalty wherein members of the organization should be loyal to the organization and the director at the same time. Therefore, understanding the influence of commitment objects on employee behavior becomes essential. Redding (1990) claimed that the influence of loyalty to supervisor on employee behavior is more crucial than that of organizational commitment in Eastern societies due to cultural differences. Jiang and Zheng (2003) mentioned that supervisors and organizations are the main objects of Chinese loyalty. They stated that loyalty to supervisors is more crucial than organizational loyalty or private loyalty is more crucial than public loyalty. In the West, by contrast, organizational loyalty trumps executive loyalty. In the Chinese

society, loyalty to supervisor is more crucial than organizational commitment. Accordingly, does the organization simply emphasize supervisor loyalty? Employee behavior in the organization encompasses work satisfaction, organizational citizenship behavior, workplace deviation behavior, work performance, and turnover intention (Cheng et al., 2003; Guo et al., 2014; Lin et al., 2012; Liu et al., 2014; Zheng & Jiang 2000). However, whether employee behaviors are influenced more by loyalty to supervisor than by organizational commitment remains unclear. This study fills the gap in the literature by examining the effect of commitment objects on employee behavior.

The leader–member exchange (LMX) theory states that the relationship between the direct supervisor and the subordinate influences subsequent interactions, thereby affecting employees' attitude, work performance, and social capital (Uhl-bien et al. 2000). The theory emphasizes that the supervisor is endowed with authority and resources under the formal organizational structure. Accordingly, the supervisor establishes a high-quality relationship by providing more resources to the subordinate of the in-group in exchange for their loyalty and effectiveness. Thus, both sides develop social role obligations beyond the employment contract in return for the loyalty of the team members and the sharing of the burden of the supervisors. By contrast, employees in the out-group are unable to establish a high-quality exchange relationship with the supervisor. Employees in the out-group only have a basic contractual or economic exchange relationship with the supervisor; thus, both parties interact on the business economic principle according to the provisions of the employment contract (Graen & uhl-bien, 1995; Liu et al., 2014; Shi & Lin, 2012; Xiong & Chen, 2012). In addition, scholars have indicated that positive and negative exchange processes may exist between supervisors and subordinates. Therefore, leadership or management behaviors may result in high or low loyalty of subordinates to the same supervisor (Becker & Billings, 1993; Jiang et al., 2012; Lin et al., 2012). This study thus explores whether high loyalty to the supervisor strengthens employee behavior and performance when the subordinates have a certain degree of organizational commitment or whether it has no effect. We further analyze whether low loyalty of subordinates to their supervisors affects employee behavior and performance.

This study makes the following contributions. First, this paper discusses the influence of loyalty to supervisor and organizational commitment on employee behavior and determines which one has a greater influence on employee behavior. Accordingly, this will help understand the commitment objects attached to employees' psychology and fill the gap in literature on the influence of commitment objects on employee behavior. Second, through the leadership and subordinate exchange theory, a practical management skill can help understand whether the internal group and the external group can adjust the influence of organizational commitment on employee behavior and performance.

2. Literature Review

2.1 Organizational commitment, supervisor loyalty, and job satisfaction

Despite the varied definitions, most scholars have defined organizational commitment as follows: “employees are willing to invest in and accept the goals, values and culture of the

organization and are willing to maintain the relationship with the organization” (Mowday et al., 1979). O’reilly and Chatman (1982) mentioned that psychological attachment to the organization is the essence of the relationship with the organization. According to them, psychological attachment may be predicated on compliance, identification, and internalization. Furthermore, shared values rely on employee interest to remain in the organization; thus, it cannot be embedded within organizational commitment. In subsequent studies, compliance was not considered when adopting the concepts of O’reilly and Chatman; organizational identity and organizational internalization were mostly considered as the elements of organizational commitment (Becker & Eveleth, 1995; Becker & Billings, 1993; Chen, 2001).

The early researchers believed that the object of organizational commitment should be the group itself and did not distinguish between the objects of organizational commitment. However, an organization comprises the tangible organization, top leader, immediate superiors, customers, and colleagues. Conceptually, the organization is distinguishable. research from industrial countries (Becker, 1992; Becker et al., 1996) have supported the fact that commitment varies with the object of organizational commitment (Reichers, 1985). Zheng (1996) conducted a case study and revealed that supervisor loyalty and organizational commitment were mixed. Zheng (1996) determined that organizational members could clearly distinguish between the loyalty of objects within the organization and that the influence of the loyalty of objects on employee efficiency differed. Accordingly, organizational commitment in the past research has emphasized emotional connection and relationship maintenance of employees with the organization. Furthermore, it has mentioned that supervisor loyalty strengthens the emotional connection and relationship maintenance of employees with their direct supervisor, and the two can be distinguished.

Supervisor loyalty refers to a high degree of psychological attachment of subordinates to their supervisor and their willingness to make extra efforts for the supervisor. Meanwhile, employees share similar values with the supervisor (Chen, 1997; Chen, 2001). Supervisor loyalty includes two aspects: (1) psychological attachment, which focuses on the identification of supervisor and the internalization of the supervisor’s values (Becker & Eveleth 1995; O’reilly & Chatman 1986). Supervisor identification means that employees agree with the attitude and behavior of the supervisor and are satisfied with the relationship with the supervisor. Supervisor internalization means that the attitude and behavior of the supervisor are consistent with the personal values of the employee (Becker 1992). (2) behavioral intention; for example, sacrifice, that is, willing to do more than their own interests for the director. The purpose of the behavior is to achieve the goals and interests of the director (Jiang et al., 2005; Lin et al., 2012; Zheng et al., 2000). When employees interact well with specific supervisors, they tend to have higher job satisfaction (Chen et al., 1998).

Smith et al. (1969) believed that job satisfaction constitutes job, salary, colleagues, promotion, and supervisor, which mainly relate to the organizational system. Reed et al. (1994) suggested that job satisfaction refers to the employees’ perception of the job, salary, promotion, and co-workers, which are biased toward organizational system. Clearly, organizational commitment has a greater influence on job satisfaction than loyalty to supervisor. Zheng and Jiang (2000) and Cheng et al.

(2003) demonstrated that supervisor loyalty and organizational commitment positively affect job satisfaction and that the explanatory variance of organizational commitment to job satisfaction is greater than that of supervisor loyalty.

This study mentioned that employees' organizational commitment may affect job satisfaction. However, the leadership and subordinate exchange theory states that subordinates who maintain a high-quality relationship with the supervisor can get better task assignment as well as salary hikes and promotions. Thus, subordinates will have positive feelings and working attitude and show loyalty to and sacrifice for supervisors (Gerstner & Day, 1997; Scandura & Schriesheim, 1994; Xiong et al., 2012). Subordinates who develop a low-quality relationship with the supervisor face a relatively unfavorable situation in terms of resource allocation and job opportunities. Such subordinates have negative feelings and work attitudes (Bolino & Turnley, 2009). Graen and Uhl - Bien (1995) revealed that the leader and subordinate role-shaping process proceeds through three stages. The leader and subordinate develop a partner relationship. In addition to work on the exchange, both sides emotionally support each other, ensuring reciprocal social exchange and the consistency of the work target. Therefore, employees with a high supervisor loyalty will have a high-quality exchange relationship with supervisors and a positive working attitude. Based on the above findings, this study proposes the following hypotheses:

Hypothesis 1: Supervisor loyalty and organizational commitment positively affect job satisfaction, but organizational commitment has a greater explanatory power for job satisfaction than supervisor loyalty.

Hypothesis 1-1: Supervisor loyalty plays a moderating role between organizational commitment and job satisfaction. The higher the loyalty to supervisor, the stronger the positive relation between organizational commitment and job satisfaction.

2.2 Organizational commitment, supervisor loyalty, and job performance

Employees with a high organizational commitment are willing to devote themselves to and be loyal to the organization due to their consistency with the values or goals of the organization (Porter et al. 1974). Wang, Chi, and Su (2012), believes that when employees have a high degree of fit with the organization, they are more willing to stay in the organization and have a higher commitment to the organization. Meyer and Allen (1991) reviewed the research on organizational commitment. According to them, affective commitment refers to individuals' identification with organizational goals and internalization of organizational values. The higher the affective commitment of employees, the greater the efforts exerted for the interests of the organization (Porter et al. 1974). Several subsequent studies have determined that the higher the organizational commitment of employees, the better their performance (Kasemsap, 2013; Meyer et al., 2002; Suliman & Kathairi, 2013; Tsui et al , 2013).

Matheiu and Zajac (1990) conducted a meta-analysis of organizational commitment. They determined that the correlation coefficient between organizational commitment and in-role performance was only .135 and was only .054 when the supervisor measured the employees' work performance. Farh et al. (1998) demonstrated that the correlation coefficient between organizational

commitment and sales performance was .13 and was even lower when measured by supervisors. Therefore, although organizational commitment positively relates to work performance, its influence is not strong.

Lewin (1943) proposed psychologically proximal and psychologically distal factors to explain the relationship between organizational commitment and job performance. He stated that the strength of the relationship depends on employees and area objects (local foci, the supervisor and the work group, and psychological proximity) rather than the overall object (global foci, top managers, and organization). Accordingly, monitoring the influence of the area objects on employee behavior is more effective. In other words, employees can easily obtain feedback or accept values and goals from their direct supervisors. Therefore, employee efficacy can be more effectively predicted if employees' values are consistent with those of their supervisors than that with the organization. Therefore, supervisor loyalty can help more effectively understand employee performance than organizational commitment (Zheng and Jiang, 2000). In addition, according to the LMX theory, the exchange quality with the supervisor has a higher impact on work performance than that with the organization (Masterson et al. 2000). Several studies have indicated that supervisor loyalty effectively predicts job performance than organizational commitment (Becker et al., 1996; Cheng et al., 2003; Jiang et al., 2005; Zheng & Jiang, 2000).

This study mentioned that employees' organizational commitment may affect work performance. However, the closer the relationship or values between employees and supervisors, the stronger the employee performance. Greater mutual trust between the supervisor and subordinate's results in better task delivery. The subordinate is willing to take high responsibility, provide an extra effort, make significant contribution to an organization, in addition to reinforcing the relationship with the head outside, hoping to obtain better performance reviews (Graen & Uhl - Bien, 1995). According to Liden and Maslyn (1998), subordinates who are "own people" are favored and looked after by supervisors, resulting in higher scores in performance appraisals. In other words, employees who are more loyal to their supervisor are psychologically obedient and identify with the supervisor based on specific factors believe that the supervisor will provide the required care and support and are willing to achieve the target and maximum benefit of the supervisor through behavior (Uhl-bien et al., 2000). However, subordinates in low-quality relationships may experience discrimination or relative deprivation in comparison with their colleagues. Curr (1970) indicated that the sense of relative deprivation refers to the feeling of the gap between the expected and actual value satisfaction of an individual: the larger the gap, the more likely the individual will have grievances. Accordingly, when subordinates subjectively perceive that they have been treated unfairly, they become alienated from the organization and the supervisor and exhibit negative feelings, work attitude, and work performance (Bolino & Turnley, 2009). Therefore, with the same degree of organizational commitment, loyal employees of senior managers are more willing to make extra efforts to strengthen the relationship with their supervisors. Based on the above findings, this study proposes the following hypotheses:

Hypothesis 2: Supervisor loyalty and organizational commitment positively affect job

performance, and the explanatory power of supervisor loyalty to job performance is greater than that of organizational commitment.

Hypothesis 2-1: Supervisor loyalty plays a moderating role between organizational commitment and job performance. The higher the loyalty to the supervisor, the stronger the positive relationship between organizational commitment and job performance.

3. Research Methods

According to the research purpose and hypothesis, the research structure is shown in the figure 1.

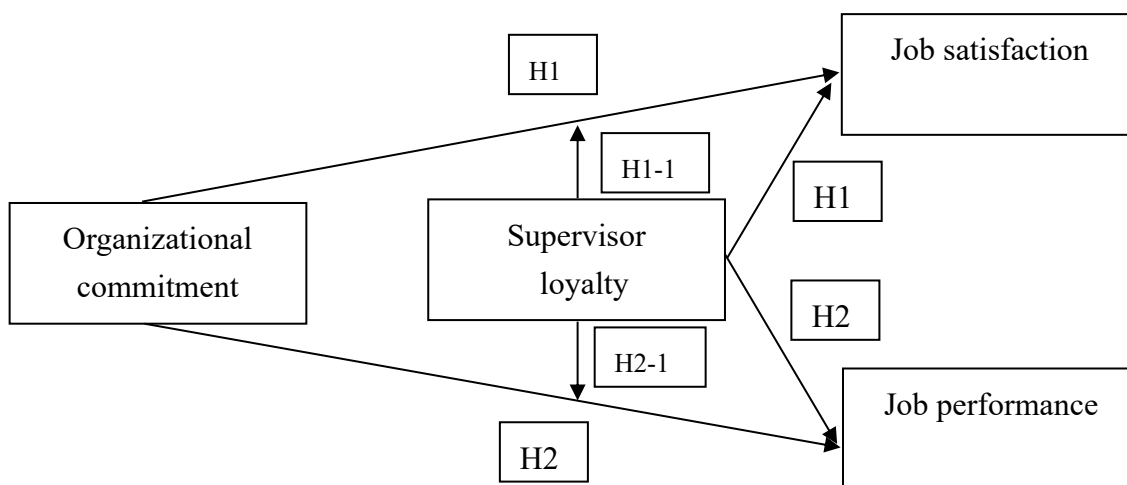


Figure 1. Research structure

3.1 Research objects and process

This study used procedural remedies suggested by Podsakoff et al. (2012) to reduce method bias. For questionnaire design, three professors from the human resource management domain were invited to assist in reviewing whether the translated semantics were inappropriate as the questionnaire items were translated from English to Chinese. The pretest method was used to determine whether the participants had a clear understanding of the meaning of the item and to reduce the possibility of ambiguity. In the formal questionnaire, employees filled in objects of commitment and job satisfaction and supervisors filled in the performance of employees; reverse questions were added to reduce common source bias. In addition, the following procedure was adopted because respondents were aware of the study objective and were therefore affected by social desirability. At the beginning of each questionnaire, it was clearly described that this study is only an academic study to reduce participants' wariness. The questionnaire was filled out anonymously, and only the researcher could see the results. The measurement items of different dimensions were randomly scattered to reduce social expectation. After completion of the questionnaire, the respondents were asked to fold the questionnaire and staple it to prevent other people from knowing the answers to ensure complete privacy.

The top 1,000 enterprises in Taiwan were selected for this study. Each enterprise received four questionnaires, two of which were employee questionnaires (yellow and blue). The questionnaires

were distributed by the head of human resources department to an employee who had a good relationship (yellow questionnaires) and an employee who had a bad relationship (blue questionnaires). Two copies of the supervisor questionnaire (yellow and blue) were given to evaluate the performance of the staff who filled in the questionnaire. After completion of the questionnaire, the subordinates were asked to fold it into half and staple it before sending it to the head of human resources department. After receiving the questionnaire from colleagues, the head of the department, in addition to the questionnaire filled in by himself/herself to evaluate the subordinate, sent the questionnaire back to the research team with the attached reply envelope.

If there is collect the questionnaire no supervisor questionnaire or employee questionnaire, these were considered as invalid questionnaires. Therefore, the criterion for effective questionnaire collection is to completely collect 2 supervisor questionnaires and 2 employee questionnaires. Of the 113 questionnaires collected, 107 were valid. This study aimed at the enterprises that did not respond and asked whether they were willing to accept the test through e-mail and telephone owing to the low recovery rate. Accordingly, 120 enterprises expressed their willingness, and 91 copies were recovered. Therefore, $198 \times 2 = 396$ copies of the final valid questionnaires were obtained.

The basic data of the participants are as follows: of the participants, 249 (62.88%) employees were woman, 85 (42.93%) supervisors were women. With regard to education level, 185 (46.72%) employees graduated from universities and 77 (38.89%) supervisors from universities. The average age of employees was 33.53 years, and the average age of supervisors was 41.17 years.

3.2 Variable measurement

Foci and bases of commitment

Becker (1992) developed a scale in which 5 items of supervisor identification, 5 items of supervisor internalization, 4 items of organizational identification, and 4 items of organizational internalization were measured. The items were measured on a 6-point Likert scale (1 = strongly disagree and 6 = strongly agree). Among them, supervisor identification and supervisor internalization mainly measure the degree of employees' loyalty to the supervisor. This implies that employees are psychologically obedient and identify with the supervisor believe that the supervisor will provide necessary support and share the same values with the supervisor. For example, "when someone criticizes my supervisor, I feel like I'm being humiliated"; "when I talk about my supervisor, I use the words 'we' instead of 'they'"; and "my identification with the supervisor is based on my similar value to the supervisor." Organizational identity and organizational internalization mainly measure the degree of employees' commitment to the organization. This implies employees' psychological investment in the organization and their identification with goals, their willingness to make efforts beyond work requirements for the organization, and their internalization of organizational values. For example, "when someone criticizes my company, I feel like I'm being humiliated", "when I talk about my company, I use the words 'we' instead of 'them' and my sense of identity with the company is based on my Shared values with the company."

Job satisfaction

Smith et al. (1969) developed the job satisfaction scale, in which 4 questions on working

environment, 4 questions on colleagues, 3 questions on promotion, 4 questions on supervisors and 3 questions on salary were measured. The items were measured on a 6-point Likert scale (1 = strongly disagree and 6 = strongly agree). The scale mainly measures whether employees are satisfied with the people and matters related to their current work, such as “I am satisfied with my work” and “my colleagues are very active.”

Job performance

Farh and Cheng (1997) developed the work performance scale, with 5 questions. The items were measured on a 6-point Likert scale (1= strongly disagree and 6 = strongly agree). The scale mainly measures employees' work performance, such as “the total performance of the unit, the proportion of subordinate's contribution is significant” and “this subordinate can always complete the work assigned by me within the time.”

Basic statistical variables

Basic statistical variables include age, gender, and education level.

4. 4. Results

4.1 Reliability and validity analysis

Cronbach's alpha was used to evaluate reliability, and convergence validity and discriminant validity were used as the evaluation tools. Convergent validity and discriminant validity were adopted for confirmatory factor analysis, and LISREL software was used (Joreskog & Sorbom, 1982). Table 2 indicates that the reliability value of all sub construct in this study is greater than 0.7, indicating internal consistency for each sub construct.

Convergent validity is mainly determined by the following: (1) the factor load of each measurement item is greater than 0.5 and reaches the significance level; (2) combination reliability is greater than 0.7; and (3) the mean extraction variance of each facet is greater than 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). In this study, the t value of all aspects of the measurement items reached the significance level ($t > 2.0$, $p < 0.05$), and the combination reliability was greater than 0.7. In terms of the mean extracted variance, the supervisor identification was at 0.68, organization identification was at 0.68, supervisor internalization was at 0.64, organization internalization was at 0.70, work environment was at 0.66, the value for colleagues was at 0.58, the value for promotion was at 0.79, the value for salary was at 0.71, the value for the supervisor was at 0.56, and work performance was at 0.80. The mean extracted variance of all subdimensions was greater than 0.50.

In terms of the difference between validity, following Anderson and Gerbing (1988), this research proposed the method of verification. When the correlation coefficient of each subdimension is limited to 1, the chi-square values of the model of the original measure are large and reach the significance level ($\Delta\chi^2(1)$ is greater than 3.84). Discriminant validity is not applied because there is no subdimension of job performance. As indicated in Table 1, when the correlation coefficient of each subdimension is limited to 1, the chi-square value of the restricted mode is larger than that of the unrestricted mode and the chi-square value of each subdimension is up to the level

of significant difference. Therefore, each subdimension has discriminant validity.

Table 1

Difference between validity

	χ^2	Df	$\Delta\chi^2$
A promise			
Not restricted	206.01	70	
Supervisor identification and internalization	457.23	71	251.22
Supervisor identification and organizational identification	291.87	71	85.86
Supervisor identification and organizational internalization	457.23	71	251.22
Supervisor internalization and supervisor identification	271.94	71	65.93
Supervisor internalization and supervisor internalization	287.60	71	81.59
Organizational internalization and organizational identity	451.89	71	245.88
Job satisfaction			
Not restricted	575.44	126	
Work environment and colleagues	614.95	127	39.51
Work environment and promotion	696.95	127	121.51
Working environment and salary	654.26	127	78.82
Working environment and supervisor	678.94	127	103.50
Colleagues and promotions	691.09	127	115.65
Colleagues and salary	609.18	127	33.74
Colleagues and supervisors	636.54	127	61.10
Promotions and salaries	654.21	127	78.77
Promotions and supervisors	618.46	127	43.02
Salary and supervisor	595.70	127	20.26

4.2 Descriptive statistics and correlation analysis

Table 2 details the mean, standard deviation, correlation coefficient, and reliability of the main variables in this study. Supervisor identification and internalization as well as organizational identification and internalization significantly positively correlated with job satisfaction and job performance. The results of correlation analysis preliminarily support the research hypothesis.

Table 2

Descriptive statistics, correlation, and reliability

variable	Average	standard deviation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Supervisor of identity	4.14	1.23	.91									
2. Supervisor of internalization	4.10	1.27	.60**	.84								
3. Organizational identification	4.26	1.24	.49**	.41**	.91							
4. Organization internalize	3.99	1.26	.38**	.44**	.81**	.82						
5. The work environment	4.25	1.22	.36**	.39**	.73**	.72**	.90					
6. colleagues	4.47	1.04	.43**	.42**	.57**	.51**	.57**	.79				
7. promotion	3.86	1.45	.34**	.39**	.72**	.61**	.70**	.48**	.94			
8. salary	3.42	1.31	.19**	.23**	.50**	.50**	.61**	.45**	.57**	.76		
9. director	4.45	1.14	.67**	.62**	.33**	.29**	.40**	.46**	.28**	.30**	.82	
10 Job performance	4.50	.85	.20**	.21**	.24**	.26**	.19**	.22**	.12*	-.03	.03	.94

Note: * $P < 0.05$; ** $P < 0.01$

4.3 Hypothesis testing

Hierarchical regression analysis was used to examine the effects of supervisor loyalty and organizational commitment on job satisfaction and performance. First, this study controlled for gender, education level, and age; included self-reported supervisor loyalty and organizational commitment; and examined the effects of both on job satisfaction and job performance. In addition, this study first considered the mean value of the variables and the moderator variables as well as the product of their mean value as the interaction term to examine the interference effect to avoid collinearity caused by the correlation between the major variables (Aiken & West 1991).

As in model 1-1, control variables on job satisfaction did not reach the significance level ($R^2 = 0.00$, $F = 0.21$); in model 1-2, the regression model reached the significance level ($\Delta R^2 = 0.59$, $\Delta F = 272.41$). Director of loyalty ($\beta = 0.40$, $t = 10.23$) and organizational commitment ($\beta = 0.48$, $t = 12.03$) significantly positively influenced job satisfaction. The explanatory power of organizational commitment on job satisfaction was greater than that of the head of loyalty; thus, hypothesis 1 was established.

In model 2-1, the regression model reached the significance level ($R^2 = 0.05$, $F = 6.91$), in which education level ($\beta = -0.21$, $t = -4.06$) negatively affected work performance and age ($\beta = 0.16$, $t = 2.98$) positively affected work performance. In model 2-2, supervisor loyalty and organizational commitment were included in the variables, and the regression model reached the significance level ($\Delta R^2 = 0.09$, $\Delta F = 18.96$). In addition, supervisor loyalty ($\beta = 0.11$, $t = 1.91$) and organizational commitment ($\beta = 0.22$, $t = 3.87$) significantly positively affected job performance. The explanatory power of organizational commitment to job performance was greater than that of supervisor loyalty;

Table 3

Hierarchical regression analysis

Control variables	Job satisfaction			Job performance		
	model 1-1	model 1-2	model 1-3	model 2-1	model 2-2	model 2-3
gender	.01	.00	.00	.03	.03	.03
The degree of education	.00	.02	.01	-.21**	-.20**	-.20**
Age	.04	-.03	-.03	.16**	.13*	.13**
Independent						
Supervisor loyalty		.40**	.41**		.11 ⁺	.10 ⁺
Organizational commitment		.48**	.49**		.22**	.21**
Interaction effect						
Organizational commitment * Supervisor loyalty			.10**			.10*
<i>R</i> ²	.00	.59	.60	.05	.14	.15
F	.21	109.27**	94.72**	6.91**	12.13**	10.83**
ΔR^2		.59	.01		.09	.01
ΔF		272.41**	9.54**		18.96**	3.90*

Note: ⁺ $P < 0.1$; * $P < 0.05$; ** $P < 0.01$

In model 1-3, the moderating effect of organizational commitment and supervisor loyalty on job satisfaction was significant ($\Delta R^2 = 0.01$, $\Delta F = 9.54$), and the standardized regression model coefficient ($\beta = 0.10$, $t = 3.09$) of the moderating effect was significant. Following the practice of Aiken and West (1991), the simple slope analysis was used to test the slope of high supervisor loyalty and low supervisor loyalty by adding or subtracting positive and negative 1 standard deviation from the mean. The moderating effect of supervisor loyalty and organizational commitment on job satisfaction was significantly positive ($\beta = 0.86$, $t = 13.39$). The moderating effect of low supervisor loyalty and organizational commitment on job satisfaction was significantly positive ($\beta = 0.51$, $t = 5.09$). In addition, Figure 1 depicts that compared with low supervisor loyalty, the relationship between organizational commitment and job satisfaction for high supervisor loyalty was more obvious. Therefore, the test results support hypothesis 1-1 of this study.

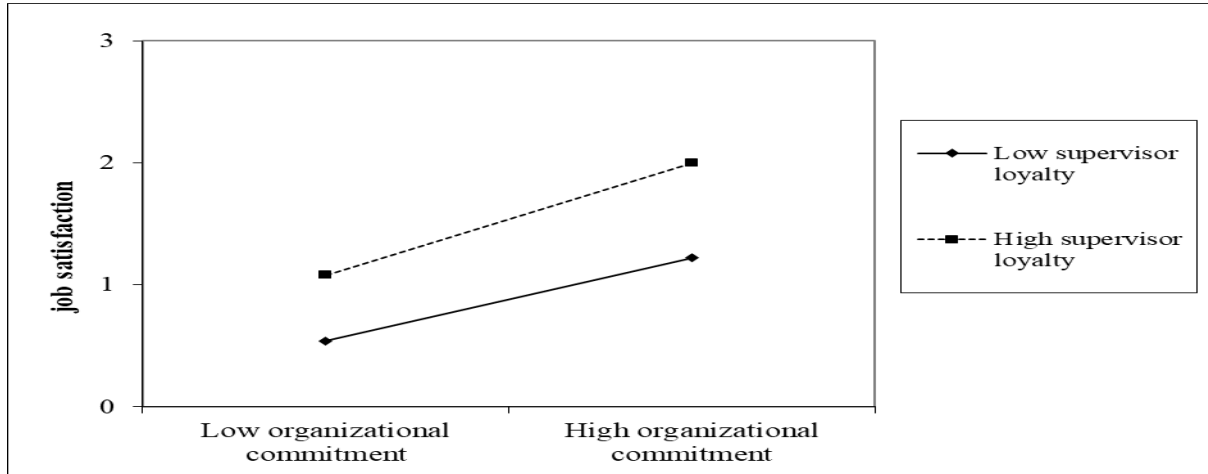


Figure 2. Moderating effect of supervisor loyalty on organizational commitment and job satisfaction

In model 2-3, the regression model reached the significance level ($\Delta R^2 = 0.01$, $\Delta F = 3.90$), and the standardized regression model coefficient ($\beta = 0.10$, $t = 1.98$) of the regulating effect reached the significance level. Among them, the moderating effect of executive loyalty and organizational commitment on job performance was significant ($\beta = 0.44$, $t = 4.28$). Low supervisor loyalty and organizational commitment had no significant effect on work performance ($\beta = -0.14$, $t = -1.16$). In addition, according to Figure 2, compared with low supervisor loyalty, the relationship between organizational commitment and job performance for high supervisor loyalty was more obvious. Therefore, the test results support hypothesis 2-2 of this study.

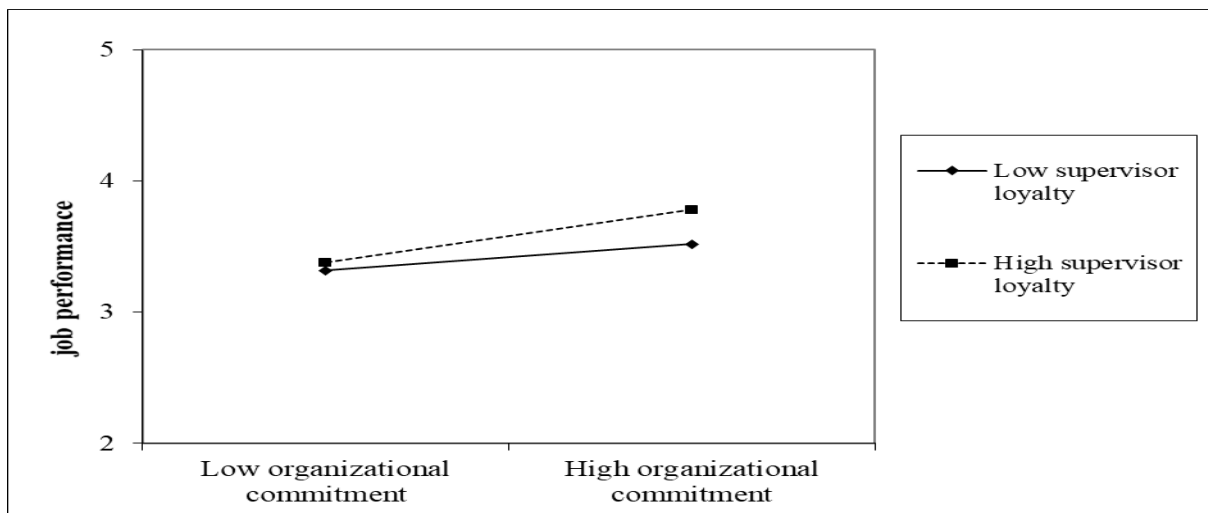


Figure 3. Moderating effect of supervisor loyalty on organizational commitment and job performance

5. Conclusions and Suggestions

5.1 Conclusion

First, this study enriches previous research on the effect of supervisor loyalty on employee behavior. Second, the study explores the impact of commitment objects on job satisfaction and performance to provide a comprehensive understanding of the impact of supervisor loyalty and organizational commitment on employee behavior. Third, this study helps understand how supervisor loyalty and organizational commitment contribute to employee job satisfaction and job performance. Finally, the study considers how different levels of supervisor loyalty modulate the effect of organizational commitment on job satisfaction and performance.

First, this study confirmed that supervisor loyalty and organizational commitment positively affect job satisfaction. The findings are consistent with those of previous studies (Chen, 2001; Zheng & Jiang, 2000). Thus, organizational commitment and supervisor loyalty influence job satisfaction. Further analysis determined that organizational commitment explained job satisfaction more than supervisor loyalty. Specifically, job satisfaction encompasses the work environment, colleagues, supervisors, salary, and promotion (Smith et al., 1969), in addition to supervisor and colleagues. The greater the degree of psychological attachment to the organization, the higher the satisfaction with the working environment, salary, and promotion. In addition, although supervisor loyalty significantly affects job satisfaction, its explanatory power is lower than that of organizational commitment. Therefore, strengthening employees' psychological attachment to the organization is vital to improve job satisfaction. Moreover, this study determined that supervisor loyalty can be used as a moderating variable between organizational commitment and job satisfaction. In other words, the effect of organizational commitment on job satisfaction is strong with high levels of supervisor loyalty.

Furthermore, this study confirmed that supervisor loyalty and organizational commitment significantly positively impact job performance, which is the same as the results of previous studies (Becker et al. 1996; Cheng et al., 2003; Jiang et al., 2005; Zheng & Jiang, 2000). In addition, this study determined that supervisor loyalty is indeed a moderating variable between organizational commitment and job performance. Finally, organizational commitment accounts for work performance more than supervisor loyalty, which is different from the previous findings of scholars (Becker & Billing 1993; Becker et al. 1996; Cheng et al. 2003). This study believes the following possibilities:

1. According to Social Exchange Theory, the interactions between human relationships are built on each other (Blau, 1964). Thus, if subordinates get the supervisor's help, the subordinates will enhance performance in return. Chen (1997) indicated that in Chinese culture, supervisor loyalty includes the degree of willingness to make efforts for the supervisor, strong attachment to the supervisor, willingness to sacrifice themselves for the supervisor, and willingness to sacrifice personal interests to seek the supervisor's welfare. The above behavioral performance is similar to the contextual performance of supervisors rather than the task-oriented performance. However, this study mainly uses task-oriented performance to measure the work performance of employees.

2. According to the target similarity view, the degree of adaptability of employees to different targets (such as work, organization, or supervisor) influences the attitude and behavior directly related to the target (Oh et al. 2014). Therefore, employees' perception of organizational adaptation has the highest predictive power for organization-related attitudes and behaviors. However, the degree of fit between employees and supervisors can best be reflected in the variables related to supervisors (Ji & Wang, 2014). Therefore, when the degree of fitting between subordinates and the values of the organization is higher, the subordinates tend to recognize that they are part of the organization and then identify with the organization. They are willing to make contributions to the organization, thus exhibiting a behavior beneficial to the organization. In other words, when subordinates' values are more compatible with the supervisor's, they tend to identify with the supervisor and think that their values are consistent with the supervisor's values, thereby exhibiting behaviors favorable to the supervisor (Van et al., 2010). This study measures task performance and not organizational citizenship behavior of supervisors. The above two analyses conclude that organizational commitment has higher explanatory power for job performance than supervisor loyalty.

5.2 Management implications

Organizational commitment still plays an important role in employee behavior and work attitude, such as job satisfaction and performance. Therefore, when employees show low job satisfaction and work performance, the organization should try to improve the organizational commitment of employees. The organization should understand the goals and values of employees and ensure that they conform to the goals and values of the organization. At the same time, strengthening employees' recognition and internalizing organizational goals, values, and culture will help enhance employees' psychological attachment to the organization, thereby improving their work performance.

Supervisor loyalty affects employee behavior. A strong supervisor loyalty of employees can improve employees' psychological attachment to supervisors (Chen 2001; Cheng et al., 2003; Jiang et al., 2005; Lin et al., 2012). Therefore, supervisors should let the employees know whether the values of the supervisor are consistent with those of the employees through good communication and interaction. In addition, supervisors can learn about the problems in the workplace or in their daily life and provide relevant solutions or appropriate suggestions to employees. This practice will help employees generate higher supervisor loyalty, leading them to exhibit favorable behavioral intentions. In addition, supervisor loyalty significantly moderately affects job satisfaction and job performance regardless of organizational commitment. Therefore, organizations should strengthen or improve the relationship between direct supervisors and subordinates, which will help employees to demonstrate better job satisfaction and job performance.

This study comprehensively examines the influence of commitment on employees' output. When employees show low job satisfaction and job performance, organizations should try to improve the staff's organizational commitment. Furthermore, organizations should consider the reasons behind employees' behaviors from multiple perspectives.

5.3 Research limitations and future directions

This study only considers the influence of supervisor loyalty and organizational commitment on employee behavior. However, as Becker and Billings (1993) proposed, commitment objects such as top leaders, colleagues, and customers may also influence employee behavior. Future research should consider adding more commitment objects to better understand the impact of commitment objects on employee behavior.

Numerous studies have explored antecedent variables affecting organizational commitment; however, studies on antecedent variables affecting executive loyalty remain scarce (Becker et al., 1996; Cheng et al., 2003; Lin et al., 2012). Therefore, future studies should explore the factors affecting employees' loyalty to their supervisors.

In addition, Jiang and Zheng (2003) proposed that organizational commitment is a double-track loyalty with double allegiance, and members of the organization must be loyal to the organization as well as the director. Becker and Billings (1993) argued that the combination of commitments not only reflects the real organizational phenomenon but also provides more management implications. Therefore, future researchers should distinguish the degree of supervisor loyalty from organizational commitment to form a combination of commitment object and commitment degree and further analyze whether the behavior of employees from different ethnic groups is different.

Finally, this study uses supervisor loyalty as organizational commitment to regulate job satisfaction and performance. According to the social exchange theory, when employees perceive a psychological contract relationship between them and the organization, they examine whether the organization has fulfilled the promised content previously provided by it after making efforts. If the organization has not fulfilled or only partially fulfilled the promise, employees will perceive that the organization has broken its promise (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 1995). Future researchers can consider organizational commitment as a moderating variable of supervisor loyalty and employee behavior and examine its effect.

6. References

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Anderson, E. W. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychology Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Angle, H. L. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
- Becker, T. E. & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.
- Becker, T. E. & Eveleth, D. M. (1995). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 38, 307-311.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making. *Academy*

- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationship. *Leadership Quarterly*, 20, 276-286.
- Bor, S. C. & Ding, Y. J. (2000). Supervisory Loyalty in Chinese Business Enterprises: The Relative Effects of Emic and Imposed-etic Constructs on Employee Effectiveness. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 65-113.
- Broman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Broman (Eds.), *Personnel selection in organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 71-98.
- Chen, Z. (2001). Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor job satisfaction and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 650-660.
- Chen, Z. X. (1997). Loyalty to supervisor, organizational commitment, and employee outcomes: The Chinese case. Unpublished doctoral dissertation, The Hong Kong University of Science and Technology.
- Chen, Z. X., Farh, J. L. & Tsui, A. S. (1998). Loyalty to supervisor, organizational commitment and employee performance: the Chinese case. *Academy of Management Best Paper Proceeding*, 98, 1-9.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y. & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 313-334.
- Chia, W. L., Yue, Y. W. & Wan, H. H. (2012). The Differential Effects of Authentic Leadership and Benevolent Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Loyalty to Supervisor. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 38, 205-256.
- Chien, C. K., Man, S. & Kirk, C. (2014). Employment Relationship: The Study of Organizational Disidentification and Workplace Deviance. *Chinese Journal of Psychology*, 56(1), 31-47.
- Chih, T. S. & Cheng, C. (T.) L. (2012). A Model of Leader-Member Exchange, Psychological Contract Fulfillment and Organizational Citizenship Behaviors: Resources Allocation and Social Capital Perspectives. *Journal of Management and Business Research*, 29(1), 1-16.
- Curr, T. R. (1970). *Why man Rebel*. Princeton, N. J., Princeton University Press.
- Ding, Y. J. & Bor, S. C. (2003). Studies on Organizational Loyalty, Commitment, and Citizenship Behavior in Taiwan: A Critical Review.
- Ding, Y. J., Jie, D. & Lin, C. L. (2012). The Relationship between Paternalistic Leadership and Subordinate Effectiveness: The Mediating Effects of Trust and Distrust in the Supervisor. *Chinese Journal of Psychology*, 54(3), 269-291.
- Ding, Y. J., Bor, S. C., Chin, K. J. & Jean, H. R. (2005). Supervisory Loyalty: Test of Chinese Indigenous Constructs in the United States. *Chinese Journal of Psychology*, 47(2), 139-156.

DOI: 10.6587/JTHRE:202109_8(1).0002

- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (1997). Modesty bias in self-ratings in Taiwan: Impact of item wording, modesty value, and self-esteem. *Chinese Journal of Psychology*, 39, 103-118.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. R. & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational-demography and *Guanxi*: The Chinese case. *Organization Science*, 9, 471-488.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct ideas. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G. B. & Uhl, B. M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hsin, H. H. & Ching, C. C. (2012). Do In-Group Employees Get More or Pay More? The Antinomies in Leader-Member Exchange Relationships. *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 29-52.
- Hui, Y. L., Luo, L., Pei, Y. W. & Wan, Y. W. (2012). Are Happy Workers More Productive? The Dual Influences of Organizational Support and Work Attitudes. *Chinese Journal of Psychology*, 54(4), 451-469.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 404-416.
- Kasemsap, K. (2013). Strategic human resource Practice: A functional framework and causal model of leadership behavior, job Satisfaction, organizational commitment, and job performance. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(5), 198-204.
- Kee, D. M-H & Chung, K, S. (2021). Perceived organizational injustice, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A study of MNCs in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 1047-1065.
- Lewin, K. (1943). Defining the "field as a given time. *Psychological Review*, 50, 292-310.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W. & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25, 477-492.
- Linden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Martin, C. L. and Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organization commitment. *Group and Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Masterson, S. S., Lewis, K. & Goldman, B. M. and Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

DOI: 10.6587/JTHRE:202109_8(1).0002

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L.(2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develop. *Academy of Management Review*, 22,226-256.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Porter, W. L. & Steers, M. R. (1982). Employee-organization linkage-the psychology of commitment absenteeism and turnover, New York, NY : Academic Press.
- Na, T. L., Peng, Y. C., Ya, H. H. & Chao, C. W. (2014). Authoritarian Leadership and Workplace Deviance: The Roles of LMX Differentiation and Individual-Level Cultural Values. *Organization and Management*,7(2), 1-50.
- Oh, I., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G. & Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and north America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99-115.
- O'Reily C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Redding, S. G. (1990). The spirit of Chinese capitalism. Berlin. Walter de Gruyter.
- Reed, S. A., Kratchman, S. H. & Strawser, R. H. (1994). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of United States accountants: The impact of locus of control and gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7(1), 31-58.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career

- mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Shih, C. T. & Chen, S. J. (2011). The social dilemma perspective on psychological contract fulfillment and organizational citizenship behavior. *Management and Organizational Review*, 7(1), 125-151.
- Siders, M. A., George, G. & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally, Chicago, IL.
- Suliman, A. and Kathairi, M. A. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Tsui, P. L., Lin, Y. S. & Yu, T. H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 443-452.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B. & Scandura, T. A. (2000), "Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage", In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- van Vianen, A. E. M., Shen, C. T. & Chung, A. (2010). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 906-926.
- Wang, Y. H., Chi N. W. & Su, M. Y. (2021). Exploring the profiles of organizational embeddedness and their differential effects on task performance, work attitudes and behaviors. *Journal of Human Resource Management*, 21(1), 1-26.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 2002, pp.243-274.
- Yang, F. H., Wu, M., Chang, C. C. & Chien, Y. S. (2011). Elucidating the relationships among transformational leadership, job satisfaction, commitment foci and commitment bases in the public sector. *Public Personnel Management*, 40(3), 265-278.

Appendix: A

Confirmatory factor analysis for foci and bases of commitment

	Factor loadings	Measure error	t-Value	AVE
Supervisor identification				.68
1. When someone criticizes my supervisor, it feels like a personal insult	.80	.36	20.18	
2. When I talk about my supervisor, I usually say 'we' rather than 'they'	.86	.26	21.04	
3. My supervisor's successes are my successes	.82	.33	19.61	
4. When someone praises my supervisor, it feels like a personal compliment	.77	.41	17.85	
5. I feel a sense of 'ownership' for my supervisor	.87	.25	21.39	
Organizational identification				.68
6. When someone criticizes this organization, it feels like a personal insult	.74	.46	18.02	
7. When I talk about this organization, I usually say 'we' rather than 'they'	.81	.35	19.15	
8. This organization's successes are my successes	.86	.27	20.98	
9. When someone praises this organization, it feels like a personal compliment	.86	.25	21.31	
10. I feel a sense of 'ownership' for this organization.	.85	.28	20.78	
Supervisor internalization				.64
11. My attachment to my supervisor is primarily based on the similarity of my values and those represented by my supervisor	.82	.46	19.17	
12. Since starting this job, my personal values and those of my supervisor have become more similar	.89	.35	21.55	
Organizational internalization				.70
13. My attachment to this organization is primarily based on the similarity of my values and those represented by this organization	.80	.37	18.46	
14. Since starting this job, my personal values and those of this organization have become more similar	.88	.23	21.25	
Foci and bases of commitment				.82
Supervisor identification	.98	.05	20.48	
Organizational identification	1.00	.00	20.71	
Supervisor internalization	.82	.33	16.94	
Organizational internalization	.81	.35	16.46	
Chi-square= 206.01 df=70, RMSR=0.077,GFI=0.93,AGFI=0.90, CFI=0.97, NFI=0.95				

Confirmatory factor analysis for job performance

	Factor loadings	Measure error	t-Value	A V E
Job performance				0.80
1. Makes significant contribution to the overall performance of our work unit	0.87	0.24	21.67	
2. Always completes job assignments on time	0.84	0.30	20.28	
3. Is one of the best employees in our work unit	0.95	0.10	25.03	
4. Performance always meets the expectations of the supervisor	0.92	0.15	23.85	
Chi-square= 30.38 df=2, RMSR=0.045,GFI=0.96,AGFI=0.81, CFI=0.98, NFI=0.98				

Confirmatory factor analysis for turnover intention

	Factor loadings	Measure error	t-Value	A V E
Turnover intention				0.73
1. I think a lot about leaving the organization	0.90	0.19	21.64	
2. I am actively searching for an alternative to the organization	0.89	0.20	21.47	
3. As soon as it is possible, I will leave the organization	0.76	0.42	17.29	
Chi-square= 0 df=0, RMSR=0.083,GFI=1.00AGFI=1.00,CFI=1.00,NFI=1.00				

Confirmatory factor analysis for job satisfaction

	Factor loadings	Measure error	t-Value	A V E
Work				0.66
1. Satisfying	0.79	0.38	18.11	
2. Boring(R)	0.87	0.25	21.03	
3. Pleasant	0.70	0.50	15.43	
4. Tiresome(R)	0.87	0.24	21.34	
Pay				0.71
5. Less than I deserve(R)	0.52	0.52	13.70	
6. Underpaid(R)	1.00	0.00	28.11	
Promotions				0.79
7. Good opportunity for advancement	0.91	0.17	23.30	
8. Promotion on ability	0.83	0.31	19.99	
9. Good chance for promotion	0.87	0.25	21.42	
10. Fairly good chance for promotions	0.94	0.12	24.64	
Supervisor				0.56
11. Hard to please(R)	0.67	0.55	14.43	
12. Impolite(R)	0.66	0.56	14.07	
13. Tactful	0.63	0.50	13.29	
14. Quick-tempered(R)	0.85	0.26	19.93	
15. Annoying(R)	0.84	0.30	19.60	
Co-workers				0.58
16. Smart	0.77	0.40	16.54	
17. Active	0.78	0.39	16.85	

18. Hard to meet(<i>R</i>)	0.72	0.45	14.89	
Job satisfaction				0.55
Work	0.83	0.31	19.60	
Co-worker	0.69	0.52	13.71	
Promotion	0.81	0.34	18.97	
Pay	0.71	0.48	15.53	
Supervisor	0.57	0.55	8.85	

Chi-square= 575.44 df=126, RMSR=0.083,GFI=0.86,AGFI=0.81,CFI=0.91,NFI=0.88

Note: *R*=reverse keyed items

德行領導雙面效應之回顧性研究 A literature review of moral leadership's two sides benefits

高安怡

An-Yi Kao

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Department of Technology Application and Human Resource Development,

National Taiwan Normal University

摘要

在華人社會環境之中，存在著因文化所造就的獨特領導風格，最常被提及的莫過於家長式領導。而受傳統儒家思想所影響，華人至今依然相當重視個人品德，當個體具有一定品德時，便會對周圍產生善的影響。然而如此影響套用在上下的互動關係中，領導者的德行展現是否會對下位者產生一定的正面效益，或是抑止負向行為態度仍值得探究。因此本研究將採用文獻回顧法，選擇 2004 年至 2019 年有關家長式領導其中一構面的德行領導相關文獻共 25 篇，探討德行領導所影響之結果變項及相關研究限制，並就彙整結果提出結論與建議，拓展對德行領導作用的認知外，也提供往後研究發展之參考。

關鍵詞：德行領導、家長式領導、員工行為態度

壹、緒論

領導為當今社會中的一大顯學，其存在大至國家小至組織單位。好的領導者不僅能夠帶領組織的持續發展，同時也能創造對部屬的良好效益。在了解領導對於人與人間互動影響的重要性之下，西方各類攸關領導的研究數不勝數，然而如同 Hofstede (1980) 所言，領導是一種嵌於文化之下的一種特殊現象。不同社會文化的發展下涵蓋了其社會特質的領導風格，且往往反應出文化價值間的差異性。過往延續至今的概念中，華人社會被認定為集體主義，於這樣的社會中，大眾較會以「我們」作為主體，彼此間具有一定的依賴程度，同時也重視關係的建立。在相較於個人的利益更重視的是群體的發展，且在上下間的權力距離較大的情況下，下位者被認定順從與追隨上級的指揮或命令是件相當重要的事。然而在與西方管理環境中強調個人主義的明顯差異下，將西方的領導模式套於華人的組織環境中未必適切且可能存在著偏誤。另外近幾十年亞洲的經濟發展逐漸成熟，根據美國知名財經雜誌《財星》(Fortune) 於 2020 年度所公佈的全球 500 大企業榜單，其中中國以 124 間企業首次的超越美國成為榜上最多企業數量的國家，台灣則有 9 間企業入榜，於國際上具有一定地位。如此成就與組織中的領導難以脫鉤，細探華人領導的重要性油然而生。

在探究具東方文化特質的領導特質中，最常被提及的莫過於家長式領導 (Paternalistic leadership)，其中含括了威權 (authoritarian)、仁慈 (benevolent) 以及德行 (moral) 三種領導風格，其主要強調在領導者與部屬間會有服從、關懷與道德行為的互動產生。而論及其中德行之特質，早已於文化中存有餘百年。古代傳統儒家思想曾言：「修身、齊家、治國、平天下。」當上位者展現出合乎禮之行為，良好的品德情操時，個體會遵從道德規範並且以身作則，因此在上位者便能對國家及人民治理大事產生正向之影響，由此可知領導者的德行對於其效能的關鍵影響，而此概念沿用現今企業組織中仍可得相似結果 (鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳，2002；劉自強、盧文民、張麗嬌，2012)。並且若查詢華人社會現存組織的企業文化及經營理念，多數皆強調誠信、正直等觀念，可見德行之特質並無隨著時代與環境變遷而喪失，仍存於現今社會中。因此本文主要明確近年德行領導對領導者與部屬的互動關係的影響，以了解當上位者以德行作為領導風格，是否與過往結果一致，對下位者的態度行為產生正面影響。而雖過

往已有學者針對家長式領導進行多面向的文獻回顧，但近期少有單專究於德行領導的統整性文獻，且現存回顧大多專注於對於員工或組織的正向影響，對負向結果變項之影響鮮有梳整。因此本文將首先針對德行領導的構念發展進行簡易探討，並比較其與西方道德領導的差異，簡述東西文化下相似概念的不同之處後，針對台灣及中國兩地採用德行領導下所影響的正負向結果變項，加以回顧彙整，於後提出尚可探討之處，期望作為德行領導未來研究發展參考。

貳、文獻探討

一、家長式領導之發展

有關華人領導的研究最早期可追溯至 Silin (1976)，其探究針對臺灣一間大型家族企業的領導行為及經營理念後，隨之 Redding (1990)、鄭伯璜 (1991) 與 Westwood (1997) u,3

以亞洲地區的企業做為研究對象的訪談觀察及文獻回顧中，推論出華人社會的領導行為仍包含了傳統文化價值所流傳的父權及人治主義 (林姿葶、鄭伯璜、周麗芳, 2014)。而始至 2000 年，透過較完整的研究才確立了家長式領導的概念涵意及建立了可施測於家長式領導三元模式的量表，並且經由 Cheng、Chou、Wu、Huang 及 Farh (2004) 的論文發表後，確立了完整的三元領導模式，為後續研究穩固了良好的發展基石。

相較於西方的轉型領導或是魅力型領導，針對華人領導的特質與概念所發展出在組織企業中所獨有的家長式領導，不論是對下級部屬工作面或者態度面都能提供更多的解釋能力 (Cheng et al., 2004)。所謂的家長式領導為一種類似於父權的行為，具有明確且一定威嚴之權力，同時會全面且長久關懷部屬個人的工作及生活層面，並也包含了道德的領導表現 (Farh & Cheng, 2000)。家長式領導主要由威權領導、仁慈領導以及德行領導三構面組成。威權領導的主要行為包含了以專權作風為主、貶抑部屬的能力、形象的整飾，以及教誨行為四面向，而部屬於威權領導之下則會有敬畏、順從等表現；就仁慈領導之定義可得知當領導者個別關懷、體諒部屬時，部屬便會有感恩、回報的思想行為；至於本篇欲探討之德行領導為當領導者經由個人以身作則、公平正直和盡責等正向特質展現，部屬則會有認同及景仰效仿之表示。

二、德行領導的發展

對於在華人社會中的領導者，其美德及品性操守的重要性可由數篇的研究文獻得知。首先，鄭伯璦與莊仲仁（1981）透過對台灣的軍事單位中基層軍官展現領導行為之研究可以得知主管公私分明、不徇私等對部屬效能的影響，顯現了上位者品德的重要面向後，多位學者皆針對領導者品行美德進行一系列的相關研究。樊景立與鄭伯璦（2000）透過華人社會環境中的文化特質分析及領導者與部屬反應的結果，提出德行領導於家長三元領導模式的重要性並完整其定義。於此基礎上，鄭伯璦等人（2000）在編制家長式領導量表的分析中，得出了德行領導的三因素涵蓋了無私典範、正直盡責與不佔便宜。鄭伯璦與黃敏萍（2000）於同年也提出了德行領導中兩個主要構面包含了以身作則以及公私分明兩種行為表現。由上述結論可得知 2000 年可謂後續德行領導發展的重大起始點。

而後徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯璦與樊景立（2006）在過往德行領導相關研究結果的基礎中，統整出了德行領導的七效度，分別為（1）公平無私：領導者決策公正且不因關係而差別對待部屬，不偏私或袒護親近者；（2）正直不阿：為人剛正，具有一定氣度，且當遭遇合理外或不合法之事時能夠奮身勇出；（3）廉潔不拘：不會為追從個人利益而害及他人或違反規範，能廉潔處事；（4）誠信不欺：以誠相待，言行實際且守信；（5）擔當負責：予以承擔起在組織角色之責任，勇於面對錯誤並改正；（6）心胸開闊：不懷疑妒忌，廣納諫言，為人謙虛；（7）以身作則：以自身行為為道德標竿，個人皆能達成要求部屬之事。而在此基礎上，Wang、Chiang 和 Cheng（2011）又以其針對獨立樣本的研究結果，將誠信不欺及擔當負責整合為誠信負責，刪除以身作則並將正直不阿修改為道德勇氣，共為五向度。

雖不同研究中對於德行領導的詳細內涵仍具有些微差距，但大體而言近年之研究發展對於德行領導的構念定義及內容效度已逐漸明瞭，大多皆強調其誠信、正直及以身作則等特點，足以解釋華人社會文化中德行領導的特殊性。

三、德行領導與道德領導之差異比較

德行（moral）與道德（ethical）領導兩種風格雖皆強調領導者的道德卻仍有所不同，在探討華人之德行領導時，部分研究容易將其與西方的道德領導有所混淆，於定義或量表上會有所誤用。根據王安智（2014）的回顧結果，其將兩者依文化根源、運行機制及行為展現的

三面向進行比較，發現德行領導與道德領導雖在文化根源及運行機制兩者未能明確切分，但在行為展現上的確有所差異。根據 Brown、Treviño 與 Harrison (2005) 對道德領導的定義，可得知西方的道德領導行為主要存於領導者與部屬的對立關係，在互動中追求符合道德標準的行為表現，並透過溝通、政策等各方式向部屬提倡，進而成為行為楷模，而德行領導因為事華人文化的領導風格其中之一構面，與集體主義及關係文化必定存在關聯性，因此主要專注於領導者的適當人際互動，並非如同西方社會的個人主義，反而較為重視人與人之間關係及組合的整體利益，以其為基礎進而展現行為，較不具有主動性和強制性。綜上所述文化特點差異及學者發展定義可得知，德行領導主要透過領導者對個人品格德行自我要求的內化作用，於潛移默化之中影響部屬，而道德領導則是透過較為外顯的行為來促使部屬遵守道德規範。因此道德領導者會較注重對道德的管理，而德行領導則是關注在個體的美德。兩者雖為相似概念，但在細究其中內涵後會發現仍有差異。

參、研究方法

本研究於 2021 年透過網際網路，以「德行領導」、「才德領導」、「家長式領導」、「moral leadership」、「paternalistic leadership」作為關鍵字，於 Google Scholar、CEPS 電子期刊、CETD 電子學位論文服務搜索相關研究，其中「才德領導」為高三福 (2001) 根據運動情境中教練的家長式領導行為，將「德行」修改為「才德」稱之，其定義及內涵皆與德行領導相同，因此將其納入選擇之關鍵字。因本文主要探究德行領導至今的適用性，且德行領導之概念至 2000 年初才逐漸明確，因此主要選擇 2004 至 2019 年間之研究。而為拓展不同領域中德行領導運用的認知及研究結果的穩定性，主要選擇較符合華人文化特質之企業、軍事單位、教育、體育及醫療領域做為研究對象的代表性文獻，並刪除其題目雖欲探討德行領導，但內容採用西方道德領導的定義及量表之研究，以及德行領導的碩士論文後，最終選取中英文文獻共 25 篇。

本文之研究方法則採用文獻回顧之方式，蒐集相關文獻，並就其研究結果加以比較，將受德行領導影響之不同結果變項，以及研究限制進行歸納彙整，而後提出相關研究結論及建議。

肆、研究結果

一、德行領導影響之結果變項

隨著近年日增月益的華人領導研究，過往對於德行領導相關研究中的結果也包含了多樣面向，大可分為工作與態度兩個方向作為分析主題。於此篇研究中將態度更加細分為對領導者與對組織及工作兩部份，在工作面則探究實際工作表現。主要以此三點切入，而結果變項之選擇，主要根據回顧的 25 篇文獻中，以其作者欲探究德性領導對於內文不同變項的直接效果或間接效果，做為本文選為結果變項的依據。並且在分類不同結果變項的正負向時，主要以其變項在過往數多的研究中，對於企業組織、領導者或個體於最終所產生的好壞一致性影響結果做為本文在分類正負向結果變項的考量。

本研究所回顧之 25 篇文獻之中，共有中文 14 篇及英文 11 篇，其中英文包含了期刊及會議發表。而因部分研究同時探究德行領導對下位者態度及行為的影響，因此在中文回顧文獻內，根據本文所分類的三面向，對領導者態度之研究共有 3 篇，對組織及工作之態度研究共 9 篇，工作表現為 6 篇；而於英文部分，對領導者態度之研究為 2 篇，對組織及工作之態度研究共 6 篇，工作表現則為 4 篇，不同面向的結果變項回顧數量如圖 1。而論及正向結果變項之研究為 17 篇，負向研究變項為則為 11 篇，研究結果彙整如表 1 及表 2。

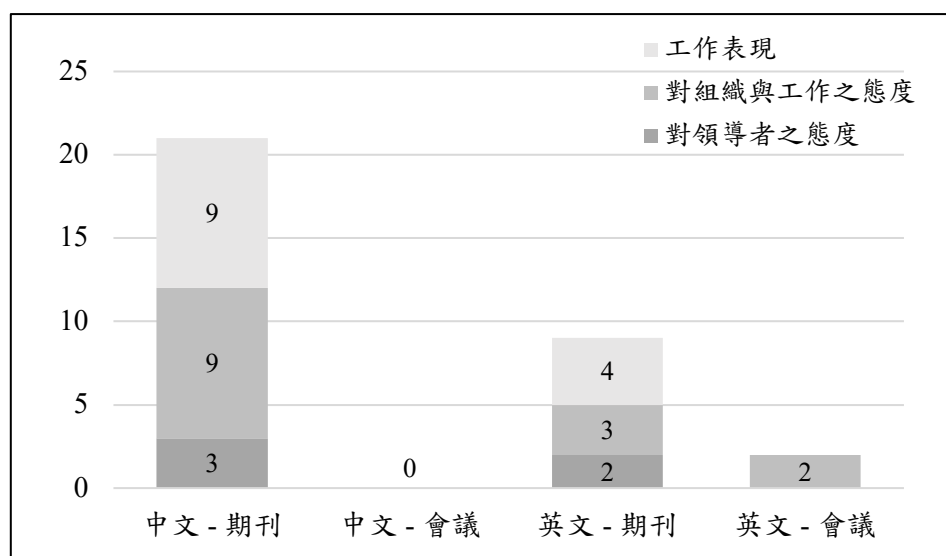


圖 1 研究變項總數目
資料來源：本研究整理

表 1

正向變項研究結果彙整總表

編號	期刊文獻	作者/年代	研究摘要	研究樣本	研究結果
1	管理學報	陳嵩、陳光偉、李佩芬 (2011)	以垂直人際信任為重點，探討家長式領導、部屬「對上司信任」、「知覺被上司信任」之關係，及其對部屬工作績效的作用。	台南地區壽險業的第一線業務人員，共 271 份有效問卷。	1. 德行領導與知覺被上司信任呈顯著正相關。 2. 德行領導對銷售人員對上司信任呈顯著正相關。
2	Chiao Da Management Review	許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯堦、周麗芳 (2004)	探討家長式領導與組織公民行為之關係，並以上下關係品質作為中介。	台灣軍事組織 21 單位的對偶資料，共 430 份有效問卷。	1. 軍事主管的德行領導與信任及滿意主管呈顯著正相關。 2. 軍事主管的德行領導與部屬組織公民行為呈正相關。
3	中華心理學刊	姜定宇、丁捷、林伶瑾 (2012)	探討家長式領導與部屬工作效能之關聯性，並以信任及不信任主管作為中介。	台灣民營企業的主管及員工之對偶問卷，共 268 份有效問卷。	1. 德行領導與信任主管具有正向的顯著關聯性。 2. 德行領導與工作滿意呈顯著正相關。
4	Chinese Management Studies	Wu (2012)	德行領導與工作績效之關係，以及信任主管及心理賦權之中介效果。	中國私人的製造業對偶資料，共 370 份有效問卷。	德行領導和信任主管呈顯著正相關。

(續下頁)

表 1

(續上頁)

5	Journal of Managerial Psychology	Li, Wu, Diane & Wu (2012)	探討在家長式領導之下，與心理賦權之關聯。	中國南部的服裝公司的員工，共 241 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 德行領導與心理賦權四面向（工作意義、能力、自我決策、影響力）皆呈顯著正相關。 2. 德行領導與程序正義及互動正義呈顯著正相關。
6	國立體育學院論叢	陳龍弘、蔡英美、陳瓊茶 (2005)	了解家長是領導與負向情緒感受隊離隊意圖及團隊滿意度之影響。	高中甲組運動員，共 201 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 德行領導與團隊滿意度呈顯著正相關。
7	Journal of Business Ethics	Chen, Zhou & Kim (2018)	家長式領導與組織承諾之關聯，並探究集體效能之中介角色。(跨層次)	中國 52 間製造公司中的員工，共 238 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 德行領導與員工組織承諾呈顯著正相關。 2. 德行領導和集體效能成顯著正相關。
8	中華心理學刊	鄭伯壘、林姿葶、鄭弘岳、周麗芳、任金剛、樊景立 (2010)	探討家長式領導在個人層次與組織層次對部屬效能的影響效果，以及兩個層次間的互動效果。	70 間華人中小企業領導人與部屬之對偶資料，共 382 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對偶德行領導對組織承諾具有顯著正相關。 2. 德行領導同時兼具個人層次與群體層次之內涵。
9	北商學報	劉自強、盧文民、張麗嬌 (2012)	探討員工在變革認知下，其工作滿意度、不同領導風格與離職傾向之間的關係。	國防部軍備局中山科學研究院，共 453 份有效問卷。	高德行領導風格之主管干擾效果下，組織成員知覺的工作滿意度愈高，離職傾向也愈低。

(續下頁)

表 1

(續上頁)

10	應用心理研究	趙安安、高尚仁 (2005)	探討威權領導對員工壓力之關聯，並更進一步探究其關聯是否受到仁慈及德行領導之調節。	臺灣地區華人企業一般成年工作者，共 216 份有效問卷。	1. 德行領導對員工工作滿意具顯著正向的預測效果。 2. 德行領導對員工心理健康具顯著正向預測效果。
11	International Conference on Management Science & Engineering (18th)	Hou-ming and Bo (2011)	探討家長式領導與團隊凝聚力之間的關係，並探討衝突解決方法作為中介變項之效果。	中國江蘇省的一間國有商業銀行的對偶資料，共 454 份有效問卷。	德行領導與銀行行員的團隊凝聚力呈現顯著正相關。
12	Asia Pacific Management Review	Liao, Widowati, Hu & Tasman (2017)	探討在台外國人之心理契約於家長式領導與離職傾向的調節關係。	在台工作之印尼工作者，共 363 份有效問卷。	德行領導與心理契約呈顯著正相關。
13	教育學誌	張博楷、蕭家純 (2013)	探討教師工作滿意度及家長式領導在領導者與部屬交關係與組織公民行為間的中介及調節效果。	50 間台南市公立國小校長與教師的對偶資料，共 604 份有效問卷。	德行領導僅對利組織的組織公民行為有顯著正向影響。
14	台灣體育運動管理學報	李立良、張家銘 (2014)	驗證大學體育室主任家長式領導對體育教師的工作滿意以及其組織公民行為之影響關係。	60 所大學體育室主任及教師，共 479 份有效問卷。	1. 德行領導會顯著正向影響工作滿意度。 2. 德行領導會顯著正向影響組織公民行為。

(續下頁)

表 1

(續上頁)

15	Asian Journal of Social Psychology	Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh (2004)	探討在家長式領導及變革型領導兩種風格下部屬之反應。	台灣本土 60 家企業之主管與部屬對偶資料，共 484 份有效問卷。	德行領導與部屬的組織公民行為成顯著正相關。
16	Journal of Management & Organization	Tang and Naumann (2015)	探討家長式領導與部屬組織公民行為之關係，並以部屬知覺 LMX 及知覺 LMX 團隊差異化為中介與調節。	中國北京兩間飯店主管和員工的對偶資料，共 307 份有效問卷。	德行領導正向影響組織公民行為。
17	Human relations	Chan (2014)	探討家長式領導與員工建言之關係，並確認資訊分享在中之調節效果。	中國製造業的主管-部屬配對樣本，共 286 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 德行領導與員工建言具有顯著正相關。 2. 資訊分享正向調節德行領導與員工建言之正向關係。

資料來源：本研究整理

表 2

負向變項之研究結果彙整總表

編號	期刊論文	作者/年代	研究摘要	研究樣本	研究結果
1	中華心理學刊	姜定宇、丁捷、林伶瑾 (2012)	探討家長式領導與部屬的效能關聯性，並以信任及不信任主管作為中介。	台灣民營企業的主管及員工之對偶問卷，共 268 份有效問卷。	德行領導與不信任主管具有顯著負關聯。
2	應用心理研究	趙安安、高尚仁 (2005)	探討威權領導對員工壓力之關聯，更進一步探究其關聯是否受到仁慈及德行領導之調節。	臺灣地區華人企業一般成年工作者，共 216 份有效問卷。	德行領導對於威權領導對員工心理健康造成的壓力影響，具有顯著的負向調節效果。
3	北體學報	曹建興、林彥伯 (2008)	探討家長式領導對於大學棒球運動員的運動倦怠之影響。	參與九十五學年度大專棒球聯賽的甲組棒球員，共 202 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 才德領導與情緒及身體耗竭呈顯著負相關。 2. 才得領導對運動貶價呈顯著負相關。 3. 才德領導與球員之運動倦怠呈顯著負相關。
4	大專體育學刊	陳龍弘、蔡英美 (2005)	了解家長式領導、運動員情緒感受，以及其競技倦怠之關聯性。	高中甲組運動員，共 201 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 才德領導與運動員競技倦怠呈負相關。 2. 才德領導可有效預測運動員之競技倦怠。

(續下頁)

表 2

(續上頁)

5	Perceptual and Motor Skills	Chang, Huang, Huang & Hsieh (2019)	探究家長式領導是否具跨層次調節心理資本與競技倦怠之關係。	台灣 28 間大學之運動員，共 900 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 跨層次的德行領導與運動倦怠呈顯著負相關。 2. 高德行領導同時會跨層次強化心理資本與競技倦怠之負向關係。
6	Asia Pacific Management Review	Liao, Widowati, Hu & Tasman (2017)	探討在台外國人之心理契約於家長式領導和員工離職傾向間的中介關係。	在台工作之印尼籍工作者，共 363 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 德行領導負向影響離職傾向但未達顯著。 2. 心理契約完全中介德行領導與離職傾向間的負向關係。
7	國立空中大學：社會科學學報	賴惠德、楊惠雯 (2016)	探討德行領導與知覺同事支持在情緒勞務與離職意圖關係的中介效果。	台灣地區本土企業各大金控之電話直銷部分理專人員，共 206 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 深層演出與德行領導呈顯著正相關。 2. 德行領導與員工知覺同事支持呈顯著正相關。 3. 德行領導與離職意圖呈顯著負相關。 4. 德行領導在深層演出與離職意圖具有完全中介效果。
8	International Conference on Advanced Education and Management	Jin Feng LV & Peng FAN (2016)	探討家長式領導與部屬離職傾向之關聯，並以情緒耗竭作為中介。	中國 4 間醫院之醫療人員，共 188 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 德行領導與離職傾向呈顯著負相關。 2. 情緒耗竭部分中介德行領導與離職傾向之負向關聯性。

(續下頁)

表 2

(續上頁)

9	人力資源學報	李庭閣、張珈進、黃少宇、嚴國 (2016)	探討主管家長式領導三元模式與部屬的工作績效之間的關係。	國軍招募及地區財務處(組)第一線服務人員及直屬主管，共 414 份有效問卷。	德行領導與職場偏差行為呈顯著負相關。
10	心理科學	楊繼平、王興超 (2015)	德行領導與員工利他行為與不道德行為之關係，並以道德推託作為中介。	中國企業單位的員工，共 776 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 德行領導與不道德行為呈顯著負相關。 2. 德行領導與道德推脫呈顯著負相關。 3. 道德推託完全中介德行領導與員工不道德行為之負向關係。
11	中華心理學刊	高鳳霞、鄭伯堦、黃敏萍 (2015)	探討同儕服務導向組織公民行為和服務破壞對第一線服務人員相同行為的作用，並且確認德行領導與個人自尊於之中的干擾作用。	台灣 40 間飯店的第一線服務人員，共 539 份有效問卷。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 德行領導與個人服務破壞呈顯著負相關。 2. 德行領導會調節同儕服務破壞與個人服務破壞間之正向關係。

資料來源：本研究整理

二、德行領導影響研究結果之架構圖

根據上述表 1 及表 2 之所彙整之回顧結果，德行領導所影響的正向及負向結果變項整理如圖 2。對領導者的態度產生正向影響的結果變項包含了對於上級主管的信任、滿意以及心理賦權；對企業組織和工作上的態度則有組織承諾、工作滿意、團隊滿意、團隊凝聚力及心理賦權，多種對於組織的正向觀點，而在德行領導對個體在工作表現上的作用則有工作績效、集體效能、組織公民行為及員工建言行為，顯現德行領導除了對個體的態度產生一定效益外，在其行為上也因為領導者的行為而最終對組織產生善的影響。就回顧結果負向之結果變項則涵括了對主管的不信任；對企業組織和工作的工作倦怠、壓力與離職的意向；與工作表現上的職業偏差行為、個人服務破壞、不道德行為及道德推託。

在不同性質的組織環境中，上位者與下位者間像是主管對部屬、教練對選手、校長對教師等等，雖然與主管與部屬的組織行為的特性存在些許差異，但在這樣相似的對等關係中，主管、教練或校長等的角色，皆可視為帶領跟隨者、發號施令，以達成團體目標的領導者。同時，雖身為不同對等關係中的跟隨者，但其都須依上位者的發號施令，或者共同討論之下而有所作為。在這樣於相同情境且長久的相處之下，雙方的關係肯定更為密不可分。由於華人社會至今仍受儒家思想所影響。透過回顧結果可知當領導者以品德做為基礎的，以德治人之方式對待下位者，部屬在感受到領導者的公正平等對待、嚴守規範，助於獲得其在心靈上的安定感，建立起情感橋梁。並在長期的互動下，延伸德行領導的感知至組織整體，促使下位者不同行為表現。就研究結果可以發現，雖回顧文獻包含了不同對等關係的研究，但其結果皆發現了德行領導的施展不僅僅利於跟隨者的正面行為態度，同時也減緩消弭了對於組織或是個體等等的負面之影響。

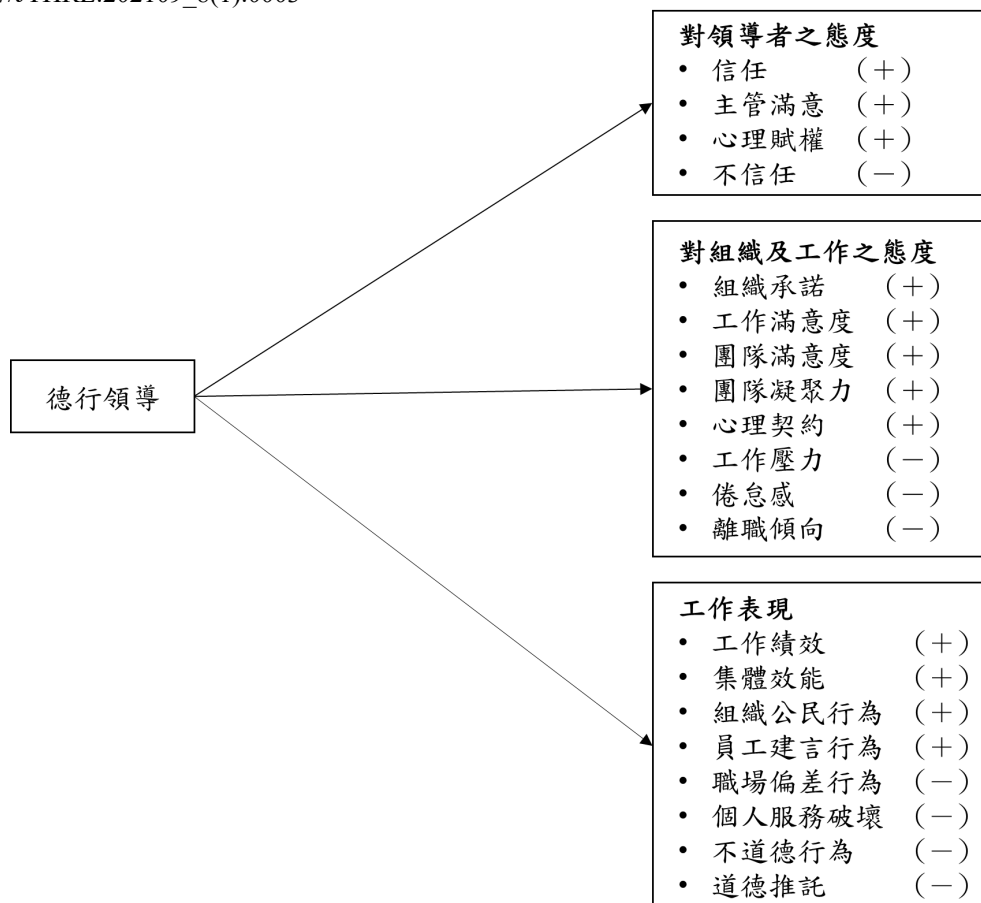


圖 2 德行領導影響之正負向結果變項

資料來源：本研究整理

四、研究限制彙整

較多數研究所提及之限制包含了 (1) 橫斷性研究難以明確因果關係、(2) 單一受使者導致共同方法變異、(3) 研究樣本單一，代表性不足 (4) 僅考量對單一層級之影響。於研究樣本單一之研究限制中，除了鮮少研究同時涵括不同職務特性外，目前研究樣本多來自台灣及中國大陸兩地，探討不同國家文化下德行領導影響之研究較為匱乏。而同時也有研究指出需考量在華人傳統文化價值，如關係取向、集體主義等之影響，以及家長式領導不同構面之互涉作用，並且在未控制樣本基本資料下可能造成偏差等等多樣限制，本文所彙整之詳細研究限制彙整如表 3。

表 3

研究限制彙整

研究限制	研究來源
單一時點之橫斷性研究，難以明確因果關係	姜定宇等人 (2012)、趙安安等人 (2005)、李立良等人 (2014)、李庭閣等人 (2016)、高鳳霞等人 (2015)、陳嵩等人 (2011)、鄭伯璫等人 (2010)、Chan (2014)、Cheng et al. (2004)、Li et al. (2012)、Wu (2012)
單一受試者導致共同方法變異	姜定宇等人 (2012)、趙安安等人 (2005)、高鳳霞等人 (2015)、陳嵩等人 (2011)、Li et al. (2012)、Cheng et al. (2004)、Tang et al. (2015)
研究樣本單一，代表性不足	趙安安等人 (2005)、陳龍弘等人 (2005)、賴惠德等人 (2016)、李庭閣等人 (2016)、高鳳霞等人 (2015)、許金田等人 (2004)、鄭伯璫等人 (2010)、張博楷 (2013)、Chang et al. (2019)、Chan (2014)、Tang et al. (2015)、Yue et al. (2011)、Wu (2012)
未考量家長式領導構面之互涉作用	陳龍弘等人 (2005)
情緒字辭未能貼近真實情境	陳龍弘等人 (2005)
未考量華人傳統文化價值的影響	楊繼平等人 (2015)
僅考量對單一層級之影響	陳嵩等人 (2011)、許金田等人 (2004)、高鳳霞等人 (2015)、鄭伯璫等人 (2010)
德行領導問卷缺乏道德管理的測量與分析	楊繼平等人 (2015)
未控制樣本基本資料所造成之偏差	Yue et al. (2011)

資料來源：本研究整理

伍、結論與建議

一、結論

本文所回顧的文獻中，德性領導在擔任前置變項、中介變項或調節變項，不僅能創造出其對於領導者的信任、心理賦權和對組織或工作的承諾、凝聚力、滿意度等等多種不同的效益外，在工作的績效表現、建言和組織公民行為都能有所提升。且透過本文的研究彙整也發現德性領導在對於負面的結果變項，例如不信任、工作壓力、離職傾向和不道德行為也具有顯著的負相關，並且其作用在一般的事業單位、軍事、教育等等領域中大多都可獲一致性的結果。而根據回顧結果發現，德行領導不管是對人、工作或組織，相較起行為的表現，皆是

在態度面較能產生直接的作用。對於個體行為的影響，部分則須經由中介效果來達成或是受其他調節變項而有所不同，可見領導者對於其追隨者在看待人事物態度的重要性。然而根據德性領導對於態度和行為的影響也顯示出在德行領導與下位者的交互關係中，領導者的影響可能比起組織性質、制度等，更可視為直接的影響因素。雖然家長式領導中的威權領導可能隨著環境變遷，受到個體排斥而削弱其效能，但德行領導隨著時間推進卻仍深根於現今社會文化之中，不僅可維持或增進個體正面的情緒感受，同時對其反面的行為態度也有所改善，從個體、對偶關係，甚至可延伸至組織的整體，可謂十足重要的領導風格。

早期在探討華人領導時，與威權與仁慈領導相比，德行領導較難被視為文化下的一特質。由於相比威權與仁慈領導較偏向人與人之間直接互動關係，德行領導則是以心理面作為出發點，進而對他人帶來影響。但隨著互動相處的重要性漸受重視，正所謂「上有好者，下必有甚焉」，當領導者展現公平無私，以身作則，正直且負責時，上位者個人的德行表現便會獲得下位者對上的認同與效法，成為其往後行為態度的典範。當領導者在社會情境中，其合宜舉動的潛移默化對整體效益的提升，降低負面行為等作用，不論是上至對組織整體，或是下至部屬的範疇，都具有相當的影響能力，因此領導者更應重視自身修為，建立道德典範，達到善的循環。

二、建議

(一) 後續研究對於德行領導之應用

如同過往學者在探討家長式領導所提出的論點，德行領導相較於威權或者是仁慈領導，對於部屬效能更能產生較大的影響結果，可能是相當重要的領導方式（鄭伯璜等人，2010；徐瑋玲，2006）。而對於組織來講，當個體因領導者而願意表現出正向行為時，必會對其組織的未來帶來更好的發展，因此，往後除了瞭解德行領導對於個體態度面的作用外，因在明確其領導方式的定義之下，更著重於其對工作投入、創造力、知識分享、工作退卻行為等不同行為面向的結果變項加以探究，以完善德性領導往後於組織中的應用。

(二) 增進負向結果變項之探討

在心理感知層面的研究中，多數研究會將正面與負面的情感視為雙維度的概念，像是工作滿意與不滿意在二因論中則會區分為不同的向度（Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1967），

但在目前德行領導的研究中，多探討對單一維度的影響，發現了德行領導對正向態度表現的益處，但探討負向變項的影響仍較為欠缺。舉例來說德行領導雖然可提升部屬對工作的滿意度，但對於可否減少部屬的工作不滿意之結果仍無明確結果。針對此面向的研究，雖已有部分結果實證德行領導下對於不信任、主管導向偏差行為、壓力以及倦怠等等具有改善減緩的效果，但部分研究卻發現德行領導對於負面情緒並無顯著相關（陳龍弘等，2005；Liao et al., 2017），在仍存有歧異的情況，且相較於正面向度的完整發展之下，值得未來更加細究其中原因及不同負向結果變項。

（三）擴增組織環境影響的認知

透過回顧結果也可得知在知覺同事支持、資訊分享、程序與互動正義等外在作用下，有利於德行領導對結果變項之影響（賴惠德等人，2016；Li et al., 2012；Chan, 2014）。德行領導雖不因產業類型而在結果上有所差異，但仍需考量組織內部，如制度規範、組織文化等不同因素，以拓展領導者如何輔以組織特性，亦或是迴避不利之干擾因素，最大化領導效益。因此為完整德行領導由個人拓展至組織層次的作用，應考量多樣情境及制度因素。

（四）個體差異的交互影響

根據學者所提出的社會關係模式（Kenny, 1994），個體間的行為會受對方影響，並且具有互涉效果。因此在上位者與下位者的垂直關係中，部屬的反應與態度對領導作為的影響不容忽視。吳宗祐、周麗芳與鄭伯璦（2008）在探究威權領導時，發現當主管知覺到部屬表現出越多順從反應時，則較不會展現威權領導行為，反之，當知覺到部屬越感到畏懼時，便越會展現出威權風格的領導行為，而換之探討德行領導的前置因素時，在強調平等待人，無所偏私的主管特質下，部屬個人性格、行為表現差異究竟對領導者的風格展現是否會有所影響，相當值得後續發展。

陸、 參考文獻

- 王安智 (2014)。德行領導：本土概念或普同現象？**中華心理學刊**，**56(2)**，149-164。
- 吳宗祐、周麗芳、鄭伯璫 (2008)。主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果。**本土心理學研究**，**30**，65-115。
- 李庭閣、張珈進、黃少宇、嚴國晉 (2016)。家長式領導與部屬工作績效之關係：探討情緒勞動演出的中介效果。**人力資源管理學報**，**16(3)**，93-129。
- 林姿葶、鄭伯璫、周麗芳 (2014)。家長式領導：回顧與前瞻。**本土心理學研究**，**42**，3-82。
- 姜定宇、丁捷、林伶瑾 (2012)。家長式領導與部屬效能：信任主管與不信任主管的中介效果。**中華心理學刊**，**54(3)**，269-291。
- 徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯璫、樊景立 (2006)。德行領導。見鄭伯璫、姜定宇 (主編)，**華人組織行為：議題、作法及出版**。122-144。台北：華泰文化。
- 高鳳霞、鄭伯璫、黃敏萍 (2015)。近朱者不赤，近墨者必黑？-第一線服務人員的同儕效應及德行領導與個人自尊的調節效果。**中華心理學刊**，**57(2)**，155-176。
- 曹建興、林彥伯 (2008)。家長式領導行為對大學棒球運動員運動倦怠之影響。**北體學報**，**16**，26-37。
- 許金田、胡秀華、凌孝恭、鄭伯璫、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(2)**，119-149。
- 陳建鈞 (民109年8月)。台灣9公司上榜、鴻海奪冠，中美首度黃金交叉！解讀全球500大企業榜單。數位雜誌。取自：<https://www.bnnext.com.tw/article/58807/fortune-500-2020>
- 陳嵩、陳光偉、李佩芬 (2011)。垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色。**管理學報**，**28(1)**，1-29。
- 陳龍弘、蔡英美 (2005)。華人家長式領導、情緒感受與運動員競技倦怠。**大專體育學刊**，**7(2)**，101-110。
- 陳龍弘、蔡英美、陳瓊茶 (2005)。家長式領導、負面情緒感受、離隊意圖和團隊滿意度之關係研究。**國立體育學院論叢**，**15(2)**，205-216。

- 楊繼平、王興超（2015）。德行領導與員工不道德行為、利他行為：道德推脫的中介作用。
心理科學，**38**(3)，693-699。
- 趙安安、高尚仁（2005）。台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯。**應用心理研究**，**27**，111-131。
- 劉自強、盧文民、張麗嬌（2012）。組織成員的變革認知、工作滿意度、領導風格與離職傾向之關聯性研究—以中山科學研究院轉型行政法人為例。**北商學報**，**21**，21-48。
- 樊景立、鄭伯璜（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。
- 鄭伯璜、周麗芳、樊景立（2000）。家長式領導：三元模式的建構與測量。**本土心理學研究**，**14**，3-64。
- 鄭伯璜、林姿葶、鄭弘岳、周麗芳、任金剛、樊景立（2010）。家長式領導與部屬效能：多層次分析觀點。**中華心理學刊**，**52**(1)，1-23。
- 鄭伯璜、莊仲仁（1981）。基層軍事幹部有效領導行為之因素分析：領導績效、領導角色與領導行為之關係。**中華心理學刊**，**4**，2-41。
- 鄭伯璜、黃敏萍（2000）。華人企業組織中的領導：一項文化價值的分析。**中山管理評論**，**8**，583-617。
- 鄭伯璜、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。
- 賴惠德、楊惠雯（2016）。情緒勞務與離職意圖關係之探討：德行領導與知覺同是支持的中介效果。**社會科學學報**，**24**，1-30。
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134.
- 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.

- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- Chang, C. M., Huang, H. C., Huang, F. M., & Hsieh, H. H. (2019). A multilevel analysis of coaches' paternalistic leadership on burnout in Taiwanese athletes. *Perceptual and Motor Skills*, 126(2), 286-304.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In J. T. Li., Tsui, A.S., & E. Weldon (Eds.) *Management and organizations in the Chinese Context*. London: Macmillan.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1967). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Yue, Hou-ming, & Wu, Bo. (2011). *Effects of paternalistic leadership behavior on team cohesiveness: The mediating role of conflict resolution approaches*. In 2011 International Conference on Management Science & Engineering 18th Annual Conference Proceedings, 754-765, IEEE.
- Jin-Feng, L.V., & Peng, F.A. N. (2016). *Paternalistic Leadership and Subordinates Turnover Intention: The Mediating Role of Emotional Exhaustion*. 3rd International Conference on Advanced Education and Management. (ICAEM 2016). ISBN: 978-1-60595-380-9.
- Kenny, D. A. (1994). *Interpersonal perception: A social relations analysis*. New York: Guilford.
- Wu, M. (2012). Moral leadership and work performance: Testing the mediating and interaction effects in China. *Chinese Management Studies*, 6(2), 284-299. DOI 10.1108/17506141211236721.
- Liao, S. H., Widowati, R., Hu, D. C., & Tasman, L. (2017). The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 22, 80-87.

Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises*.

Cambridge, MA: Harvard Univ Asia Center.

Wang, A. C., Chiang, T. R., & Cheng, B. S. (2011). *Chinese leader moral character:*

Scale development and validation. Paper presented at the 2011 Annual Meeting

of Academy of Management, San Antonio: Texas.

Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2018). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to

Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 159, 587-603.

企業教育訓練遊戲化之內涵-以桌遊為例

The Inclusion of Gamification in Enterprise Training-Board Game as an Example

黃品維

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Pin-Wei Huang

Department of Technology Application and Human Resource Development

National Taiwan Normal University

摘要

遊戲化的應用在現今企業中越來越多，並在人力資源領域中被熱烈討論，桌遊屬遊戲化遊戲式學習的其中一種方式。本研究之研究目的在於透過個案蒐集深入探討現今實務界桌遊之應用情形，本研究蒐集 2016 至 2020 年企業應用桌遊之實務個案，一共蒐集 8 篇個案文章，探討現今企業中運用桌遊之情形以及其影響，並試圖以遊戲化內容項目與遊戲化八角框架理論之核心動機加以歸納與分類。研究結果顯示，目前桌遊的應用多在學習動機的引起、訓練期間的學習效果、學習遷移所形成的核心動力為主，對於員工的學習具有正向影響，亦可有效產生學習遷移，發揮於其他人力資源實務之中。本研究依據上述，提出未來研究方向與建議，供實務界參考。

關鍵詞：遊戲化、遊戲式學習、桌上遊戲

壹、緒論

「玩」是人類的天性，遊戲早已存在於我們的日常生活中且令人著迷，遊戲化帶給人們許多達成目標的動力，主要目的為要提升人的內、外動機。因此，遊戲化在人力資源中逐漸被重視，為提升員工學習動機，傳統的教育訓練方式也須因應新世代加入職場而改變。Gartner 全球領先的顧問諮詢公司於 2011 年將遊戲化列為值得注意的議題之一，並在 2014 年的統計中，發現全球規模前兩千大的企業中，有將近 70% 會使用遊戲化策略，更有 50% 的創新需要靠遊戲化推動。

遊戲式學習 (Game-based Learning)，概念源自於遊戲化，將遊戲運用於學習之中，內容包括桌上遊戲 (棋盤遊戲)、手機遊戲以及電動遊戲，遊戲式學習在教育界中已有諸多研究，研究顯示遊戲式學習對於學生的學習成效具有正向的影響 (Wait & Frazer, 2018)。此概念不僅運用於教育界，越來越多企業開始將遊戲化概念導入其中，期待企業藉由工作遊戲化，進而促進人才的發展。然而，過往遊戲式相關研究鮮少針對企業界在桌上遊戲的應用進行探討，多數仍聚焦於教育界和醫療界，為銜接此一研究缺口，本研究聚焦於業界如何應用桌遊作為研究目的，透過蒐集當前業界運用桌遊之案例，進行彙整與比較，依據相關的統整結果進一步提出未來研究方向並給予實務建議。

貳、文獻探討

一、遊戲化之定義及內涵

遊戲化 (Gamification) 的概念即為運用遊戲、忠誠方案、行為經濟學設計的概念，提升使用者的參與熱忱 (Gabe Zicherman & Joselin Linder, 2014)。此概念已被常用於企業中，指的是工作中與遊戲切身相關的事物 (Armstrong & Landers, 2018)。Deterding 等人 (2011) 將遊戲化定義為在非遊戲化的環境中實現遊戲設計。Gabe Zicherman & Joselin Linder (2014) 認為遊戲化是將遊戲與策略實際融入企業，可提供內化的意義，激發員工與顧客的動機，運用內在與外在動機，期待在各種情境下，發掘和提供趣味、快樂。而遊戲化的內容包含點數、徽章 (成就)、層級、排行榜和獎賞，其遊戲化促進模式與其內涵整理如下表 1。

表 1

遊戲化促進模式的內涵

項目	內涵
點數	以追蹤行為、計分與提供回饋，點數系統具有很多功能，通常分為 5 大類： 1.經驗值：經驗點數追蹤你在一段時間裡的經驗。 2.可兌換點數：使用者可贏得虛擬貨幣後再兌換。 3.聲譽：如同購物累積信用點數，這類點數可幫助你建立聲譽。 4.技能：這類點數代表你在特定領域的能力。 5.榮譽點數：這是因助人而取得的點數，不可兌換。
徽章（成就）	達到特定目標的標記，在遊戲設計中屬於「成就」這一大類，然徽章之所以吸引人，是因能讓使用者產生成就感。
層級	有結構、可進步的階級，通常以漸增的數字或價值呈現（銅、銀、金），也有助於設計職場的階級。
排行榜	又稱計分板，依序列出使用者的排名（最高分到最低分）。此方式已深植於我們的文化，使人對排名有清楚的理解，然當排行榜一次僅列出前 10 或 20 名時，亦有可能降低新手動機。
獎賞	在遊戲化系統中最重要元素之一。可區分為內在與外在兩種，即自己產生的以及外來的。元素以縮寫 SAPS 說明其內涵： Status（地位）：表示地位的工具可以是頭銜、色彩標示的層級等。 Access（使用權）：提供獨享的參與機會，例如與執行長共餐或獲得名人的簽名。 Power（權力）：在現實或虛擬世界能掌控別人，例如擔任團隊領導人。 Stuff（物品）：免費贈送禮物、現金、禮物卡等。

資料來源：整理自張美惠（譯）（2014）。企業遊戲化：5 年級、90 後，一起玩出競爭新策略（原作者：Gabe Zicherman & Joselin Linder）

二、遊戲化八角框架架構理論

遊戲化不僅只是透過上述的點數、徽章以及排行榜就足以構成，周郁凱（2017）深入探討人為何會著迷於遊戲，他認為遊戲化之主要的目的是在於提升內在動機與外在動機，因此進一步系統化的發展出遊戲化八角框架架構，認為在遊戲化設計中包含八個核心動力，他在其著作《遊戲化實戰全書》進一步將八項核心動力融入左腦與右腦的概念，他將關於創造力、自我表達與社會動力的核心動力歸類於八角形的右邊，稱為右腦核心動力，多與內在動機有關，內在動機是出於活動本身的樂趣與興奮，有無獎勵都沒關係；而邏輯、分析思考以及所有權相關的動力，則屬於左邊，稱為左腦核心動力，通常仰賴外在動機，通常是指人們為了

目標或獎勵投入。然而，對於企業而言，他提到激勵右腦的核心動力較佳，能使人樂在其中，使用者可以不斷享受投入這項活動，若能長久維持激勵，通常會帶來更好的效果，此外，在八角形的置頂的核心動力通常被公認為正面動機，而置底的核心動力則被公認為負面的動機，他將置頂的核心動力稱為白帽遊戲化，而反之稱為黑帽遊戲化（周郁凱，2017）。八項核心動力之概念圖與內涵整理如圖 1 與表 2。

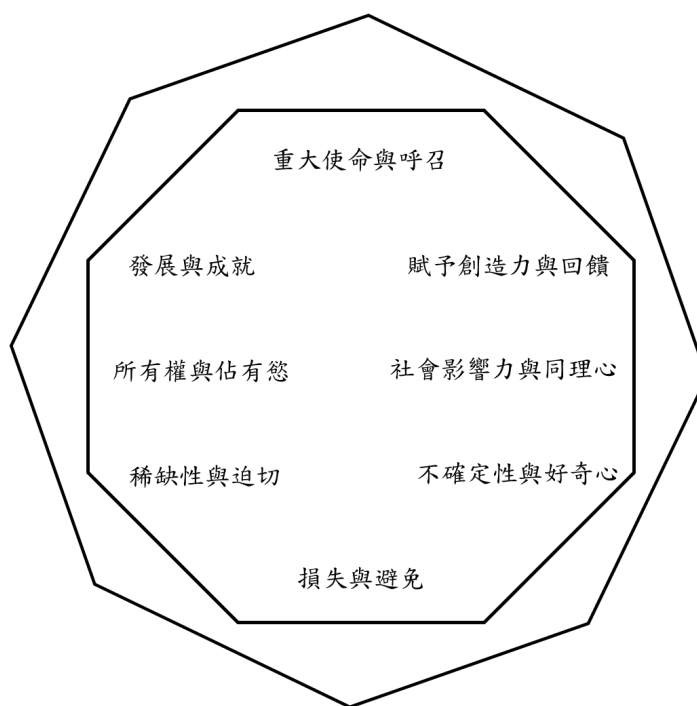


圖 1 遊戲化八角框架架構
資料來源：周郁凱（2017）

表 2

遊戲化八角框架理論

核心動力	內涵
重大使命與呼召	人相信自己正做一件超越自我的小事，或被選定採取行動時，必定與重大的意義與召喚有關。
發展與成就	取得進步、開發技能、達到精通、及最終克服挑戰，發展與成就是我們內心的動力。
賦予創造力與回饋	投入創造過程，一再找出新事物以及嘗試不同組合時。
所有權與佔有欲	覺得自己擁有或控制某樣事物時，表現出積極的態度。
社會影響力與同理心	整合所有激勵人們的元素，包含：師徒關係、社會接納、社會回饋。
稀缺性與迫切	當人們想得到某件事物，只因為其稀有、獨特，及無法立即取得

	時。
不確定性與好奇心	當某件事不符合你習慣的認知循環時，大腦會加速運轉，注意出乎意料之外的狀況。
損失與避免	避免負面事物發生的動機，當人們覺得如果不馬上行動，就會永遠失去行動的機會。

資料來源：整理自周郁凱（2017）

三、遊戲化在訓練中的應用

蔡維奇（2020）提到訓練（Training）是為了增進員工的知識與技能，改善員工工作績效所舉辦的一系列有規劃、有系統的活動，除了在員工個別工作中帶來助益之外，更能提升組織整體效益。以學習者的角度而言，將遊戲化融入學習中，又稱遊戲式學習（Game-based Learning）。遊戲式學習的範疇包含桌上遊戲、紙牌遊戲、手機遊戲以及電動遊戲，而遊戲式學習已在教育領域中被視為重要的學習工具，在數學、科學、語言、地理和電腦科學等科目上皆發現學生有良好的學習成效（Sardone & Devlin-Scherer, 2016）。

遊戲化（Gamification）在人力資源領域中已被廣泛運用，對於優化人才管理措施與強化知識管理有所助益；Georgiou、Gouras 與 Nikolaou（2019）的研究提到，遊戲化的元素可以幫助組織在招募時檢核員工的軟實力，降低找到不適任員工之成本。在強化知識管理方面，過往研究有學者的研究指出，當組織的企業文化開放性高時，遊戲化項目中的積分與徽章制度的潛在獎勵可提升知識分享的品質以及促進員工團隊合作的行為（Araújo & Pestana, 2017；Friedrich et al., 2020；Tsourma et al., 2019）。

在教育訓練方面，Murawski（2021）回顧 45 篇遊戲化應用於人力資源管理的研究，本研究將其應用層面以教育訓練的流程進行分類，可分為三部分探討：（一）引起學習動機，已有許多研究指出遊戲化是吸引員工並激勵他們進一步發展與工作相關技能的方式（Dubey et al., 2017；Ergle, 2015；Jabagi et al., 2019；Ruhi, 2015）。Kananen 與 Akpinar（2015）認為積分、獎勵、排行榜制度對於員工的工作動機有所助益，也有學者進一步指出遊戲化的元素可使員工認為他們的工作更具挑戰性與趣味性（Liu et al., 2018；Sarangi & Shah, 2015）；且遊戲化能提升員工完成工作任務的信心，且能增加學習動力（Jorge & Sutton, 2017；Stadnicka & Deif, 2019）。（二）訓練期間學習效果，Miller、Grooms 與 King（2018）指出遊戲化可進一步提升

訓練效果，且對於員工忠誠度以及顧客滿意度皆有正向影響，並且，學者藉由設計一個遊戲軟體，其內容運用了遊戲化項目，包含層級、積分、排行榜、團隊合作以及獎勵制度，以提升 IT 人員訓練效益；此外，Baxter 等人（2017）針對銀行內員工的遊戲化訓練進行研究，研究結果指出，比起傳統的教育訓練模式，員工更喜歡遊戲化的訓練。而訓練遊戲化的原則是改善既定訓練計畫中的問題，且遊戲化已成為許多傳統教育訓練重新設計常見的選擇（Denny, 2013）。曾有學者的研究指出，遊戲化與傳統的學習方法相比，是透過有趣的學習經驗進而產出成果（Mollick & Rothbard, 2014）；（三）學習遷移與績效改變，在 Gabe Zicherman 與 Joselin Linder（2014）的《企業遊戲化》中提到，企業運用遊戲化可降低訓練成本，紐約貝斯以色列醫院（Beth Israel Hospital）羅塞醫生的研究中發現腹腔鏡手術醫師玩訓練遊戲時間之長短將影響其工作績效，研究結果發現，玩遊戲前三分之一多的醫生，犯錯率低了 47%，且進行手術技能測試時，速度快了 31%；而奇異電器於 2010 年推出「急診室管理」遊戲，此遊戲讓醫護人員體驗患者從入院到出院的整體情形，模擬急診室場景，主要目的為要縮短平均每人的看診時間。此遊戲以 iPad 和 iPhone 發行，讓醫護人員於休息時間或下班時間後玩，使得人員在上下班時玩與工作有關的遊戲。雇主無須將人力訓練獨立出來，可透過遊戲達到相同目的，遊戲化開啟全新模式使訓練成為持續的娛樂。此外，Chamorro-Premuzic、Akhtar、Winsborough 與 Sherman（2017）的研究指出，喜歡玩遊戲以及角色扮演的員工具有更高的溝通協調與領導能力，而這些能力也是員工在日常工作中所需要的。

雖然遊戲化在訓練中的應用已有諸多正向結果，然而，訓練並非萬靈丹，也有學者對於遊戲化的訓練提出相關建議。在 Armstrong 與 Landers（2018）的研究中，定義並解釋了訓練遊戲化的原因，藉由文獻回顧法，整理遊戲化的實證性研究，建議在訓練設計過程中應利用理論進行訓練需求評估。而也曾有學者提到，在安全的教育訓練中，遊戲化的訓練仍存在隱性問題，包含：第一，積分與徽章制度可激勵人員改變行為，但若受訓者不在意分數則積分不會有任何影響；其次，積分與徽章制度旨在解決員工激勵問題，但激勵卻非最核心的問題，訓練的動機不足常被認為是訓練成效不彰所致，但仍存在其在原因，例如主管不支持或訓練成果移轉後導致敵對氛圍。上述為遊戲化無法解決之問題，仍須搭配傳統教育訓練解決（Blume et al., 2010）。

四、桌上遊戲之定義與特色

關於桌上遊戲最早的起源已難以追朔，通常指無須插電並可在平面上玩的遊戲，而桌遊所包含的面向相當廣泛，如卡牌遊戲、圖板遊戲、骰牌遊戲。似於桌遊的概念是在西元前 3000 年提出，如埃及發明的雙陸棋 (Senet)、中國的圍棋則在春秋時期左傳中便有記載。陳介宇 (2010) 將桌上遊戲定義為透過結構化的遊戲規則，促使玩家創造刺激思考及決策，玩家遵照遊戲規則相互競爭或合作以獲得勝利；以綜合性觀點而言，桌遊應包含各種規則且可在平面上進行的遊戲，通常遊戲的運作需要操作其中的配件，且進行遊戲的人有勝負之分。

Mayer 與 Harris (2010) 認為現代桌上遊戲具幾項特色，而進一步運用於學習中，包含：資訊充足的環境、開放式的決定、遊戲結束的計分方式及相稱的主題。陳介宇 (2010) 結合自身研究經驗延伸說明上述四種特色，第一，資訊充足的環境意指遊戲中資訊量的多寡，即在遊戲中可事先知道與隨機出現資訊之比例，資訊量不僅單靠配件而論，而應將遊戲玩法與規則一併考量，例如象棋若以暗棋玩法進行時，則所獲得資訊量便相對有限。第二，開放式的決定意指玩家在玩桌遊的過程中可以做許多的決定，這也是桌上遊戲重要的特徵之一。使玩家自行選擇做經營的遊戲，是目前策略性遊戲的主流，玩家須為遊戲過程中所做的每一個決定負責，在做決策前須思考哪一項選擇對自己是最好的。第三，遊戲結束的計分方式指的是現代遊戲大多是以遊戲結束時所獲之分數作為勝負的判斷標準。最後是相稱的主題，現代遊戲結合了主題與遊戲機制，有時甚至可傳達出豐富的主題故事。

依據上述，桌遊是在有限的資訊與環境中，提供一個故事主題，使參與者能樂在其中。同時桌遊可激發參與者的策略性思維、團隊合作能力、決策能力等。本研究認為，桌遊相較於一般外展活動或大地遊戲更可培養參與者的策略性思維與腦力激盪，並其主題企業可針對自身企業文化、使命、目標與核心價值觀進行設計，以更符合員工需求。

五、桌上遊戲在教育訓練中的相關研究

關於桌遊在教育訓練中的應用，目前學術上已有相關研究，黃欣怡等人 (2021) 針對藥師的在職訓練，建構教學式桌遊的訓練模式，其研究結果顯示，皆能增加短期知識的學習成效。李佳蓉 (2019) 等人針對新進護理人員，以桌遊作為臨床教學工具，其研究結果發現，桌遊助有助於提升護理新進人員之學習動機、技能與態度。在企業界，Sugahara (2018) 探討

管理遊戲 (Management Game) 對員工訓練的影響，管理遊戲是遊戲化中的一種桌上遊戲，使用者多為企業人士或員工，其主要研究目的是使員工透過遊戲過程提升管理與會計的能力；藉由開放式問卷進行調查，其研究結果顯示，員工透過管理遊戲，分別在參與式管理、決策以及會計的能力上有所助益。

綜上所述，桌上遊戲在訓練中的應用，過往在業界相關的研究較少，有學者認為是因有許多主管不明白訓練目的，且對於組織實施教育訓練持勉強態度，認為教育訓練會額外花費時間與金錢 (Kum et al., 2014)。因此，本研究以個案蒐集的方式，進一步探討業界如何應用桌遊及其運用層面為何。

參、研究方法

本研究於 2021 年上半年透過個案蒐集的方式，蒐集國內電子雜誌資料庫，包含天下雜誌群知識庫、Cheers 快樂工作人雜誌、遠見雜誌、哈佛商業評論，以及報章雜誌等相關報導，將目前國內外企業運用桌遊於教育訓練或其他人力資源管理功能上之個案，進行個案總彙整，一共彙整 8 篇個案文章。

本研究以個案蒐集方式，以企業中人力資源管理與發展之實務面向進行歸納與統整，並根據統整結果提出討論建議與未來研究方向。

肆、研究發現

一、個案蒐集彙總結果

本研究之個案蒐集共計 8 篇個案文章，時間介於 2016 年至 2020 年，國外共 3 篇，國內共 5 篇。資料庫來源分布為天下雜誌 1 篇、Cheers 快樂工作人雜誌 1 篇、遠見雜誌 1 篇、哈佛商業管理評論 1 篇、新聞報導共 4 篇；產業別分情形則是會計服務業 1 篇、新創產業 1 篇、人壽保險業 2 篇、科技業 1 篇、醫療業 1 篇、公務機關 1 篇、管理顧問業 1 篇；人力資源運用層面的分布情形主要聚焦於教育訓練，然研究結果顯示，除教育訓練外，招募、職涯發展規劃與組織變革亦有企業藉由桌遊實施，且均有正向影響，個案蒐集彙總表如下表 3。

表 3
個案蒐集彙總表

編號	企業	年代, 地區	個案摘要	個案內容	運用層面
1	資誠聯合會計師事務所	2020, 台灣	由資誠自行開發的《王牌資誠人》桌遊, 透過桌遊情境式的學習方式, 幫助公司內同仁。	1. 主要針對新任主管訓練, 希冀透過桌遊培養同仁與人溝通以及臨機應變等軟實力。 2. 桌遊牌卡內容涵蓋資誠強調的五大人才須具備的能力, 包含: 關係力、專業與數位力、業務力、領導力及跨界與包容力。 3. 即使是會計師, 亦須培養業務力, 除了承接企業的審核案, 也需要拓展其他業務維持公司的營運。	教育訓練
2	優樂地永續	2019, 台灣	透過自行開發的三款桌遊, 《步步為營》、《永續優樂卡》、《雙面對決》, 帶領同仁認識永續, 並創造部門交流與對話。	1. 優樂地協助樂亞與海尼根藉由桌遊的方式導入永續的觀念。 2. 將永續的課程透過桌遊、密室逃脫、AR (擴增實境) 導入, 促進員工之間的溝通。	教育訓練
3	保德信	2018, 台灣	藉由保德信所開設的完美旅歷桌遊工作坊, 透過工作坊的形式, 幫助 25-35 歲的職人指引職涯方向。	1. 桌長扮演 Mentor 的角色, 提供玩家指引, 並觀察與蒐集玩家特質與其思考盲點, 在遊戲後給予回饋。 2. 工作坊的流程設計則符合保德信的企業文化, 每個人在職場上都應有自己的 Mentor 或教練, 才能看見突破盲點, 發揮潛能。	職涯發展 與規劃

(續下頁)

表 3
個案蒐集彙總表 (續上頁)

編號	企業	年代, 地區	個案摘要	個案內容	運用層面
4	國泰人壽	2016, 台灣	與大專校院合作並共同研發出《跑跑！賽爾斯》桌遊，是一款似於大富翁的桌上遊戲，主要目的是期待透過桌遊吸引年輕世代加入以及增進公司內同仁士氣。	1.藉由桌遊吸引潛在應徵者，使年輕族群可迅速了解業務員工作特性，進而成功招募到近百位年輕業務員。 2.針對公司內部同仁，則為增進士氣之用，執行桌遊教育訓練後，可達到紓壓及增進工作動力和熱情。	招募、 教育訓練
5	趨勢科技	2016, 台灣	設計 UX in the jungle 桌遊，以 UX 從業人員的角度，體會產品開發流程，已成為趨勢科技內部的教育訓練教材。	同仁透過桌遊，體驗產品開發從業人員的工作內容。	教育訓練
6	Wiithaa	2017, 法國	開設 Circulab 工作坊，將桌遊與循環經濟的概念知識結合，藉由桌遊讓客戶理解循環經濟。	Wiithaa 輔導的企業客戶，藉由三天的工作坊，在遊戲中彼此交流不同的商業模式以及改革建議。 第一天：定義公司目前狀況與問題 第二天：整合並執行腦力激盪，將前一天所蒐集的融入桌遊設計 第三天：針對好點子做原型打造 (prototype)，讓參加者對真實客戶測試	教育訓練、組織 變革

(續下頁)

表 3
個案蒐集彙總表 (續上頁)

編號	企業	年代, 地區	個案摘要	個案內容	運用層面
7	CIA (美國中央情報局)	2017, 美國	共設計出 3 款不同的遊戲, 每位玩家扮演不同職位的 CIA 官員, 透過分工合作, 解決世界三大危機。	桌遊須有三名玩家參與, 分別扮演政治分析員、軍事分析員及經濟分析員, 透過「不公平」的起跑點, 促使情報員須花時間與彼此溝通, 了解彼此能力並知道如何合作, 因此主要培養溝通與團隊合作能力。	教育訓練
8	鹿特丹眼科醫院	2018, 荷蘭	透過益智桌遊, 幫助員工再度檢視病人分類的原則, 討論困難以及所面臨到的問題。	醫院員工會議中, 藉由桌遊重新檢視病人如何分類, 並討論預防感染、用藥安全和清單管理等議題。主要目的是希望藉由平易近人的方式, 共同討論並分享困難之處, 以建立團隊士氣。	教育訓練

資料來源: 本研究整理

二、研究結果

本研究之研究目的在於探討企業應用桌遊於教育訓練之情形以及影響，並結合 Gabe Zicherman & Joselin Linder (2014) 的遊戲化內容項目與周郁凱 (2017) 的八角框架理論之核心動力，整理出下表 4，表 4 進一步整理出企業訓練目標與對象、應用方式與成效，以及企業使用之桌遊分別應用何種內容項目與核心動力。然由於個案文章提供之內容有限，部分個案不易歸納與分類，但以現有研究結果可發現，目前桌遊的應用多以核心動力為主，內容項目之應用情形則較少。

(一) 資誠聯合會計師事務所

依據吳佩旻 (2020) 之文章，在《王牌資誠人》中，遊戲一開始以抽籤決定員工抽的起始能力卡，每人會透過桌遊中的「命運牌」，以情境設計的方式使員工學會各種工作的應對技巧。據此，在核心動力方面，本研究認為抽籤和命運牌是運用核心動力中的不確定性與好奇心，而執行任務卡的內容後會得到不同的獎勵結果，這則是運用內容項目中的點數與獎賞。

(二) 優樂地永續

根據優樂地永續官方網站之說明，《步步為營》為一團隊合作的遊戲，玩家須扮演環境、社會與公司治理三項領域中的專家，同時結合聯合國永續發展目標 SDGs 專案，解決各城市的風險；《永續優樂卡》則是以各種永續議題為出發點，讓玩家從不同角度闡述意見，最終集體選出最認同的想法；最後，《雙面對決》中，玩家扮演公司不同部門之專家，所下的每個決策皆會影響下一個事件決策成功的機率。依據上述桌遊目的，本研究歸納其運用的核心動力分別為重大使命與呼召、賦予創造力與回饋以及不確定性與好奇心。

(三) 保德信

葉亞薇 (2018) 在文章中提到，由保德信與遠見雜誌合辦的「完美桌遊旅歷工作坊」，遊戲過程中有桌長 (Mentor) 的帶領，此處運用的是核心動力中的社會影響力與同理心。而遊戲一開始每位玩家的「籌碼資源」都一樣 (所有權與佔有欲)，但隨著遊戲進行，玩家可以有不同的選擇，人生的「局」也開始轉變，此外，玩家也會面臨重要的關卡 (層級)，層層破關，如同人生中會面臨每個不同的階段一樣。

(四) 國泰人壽

彭禎伶(2016)在文章中提及,《跑跑!賽爾斯》桌遊的主要目的是使玩家體驗業務員一個月的生活,本研究依據八角框架理論中的第五項核心動力社會影響與同理心,認為在此過程中玩家會不由自主的體會業務員的生活,進而產生認同感,因此具備此一核心動力。而在桌遊中,藉由骰子點數決定行銷保單能否成功,並玩家透過推薦商品及提供服務來建立成就感則分別運用了內容項目中點數與徽章以及核心動力中的發展與成就。

(五) Wiithaa

林冠吟(2017)在其文中提及,企業面臨的問題包含如何提升產品競爭力、如何更多使消費者得知產品資訊,而 Wiithaa 試著將這些問題融入於桌遊當中,同時邀請參與者一起共同解決,並進行腦力激盪與彼此回饋;因此本研究認為在此個案中,其運用的核心動力為賦予創造力與回饋。

(六) CIA (美國中央情報局)

一共有三種桌遊,玩家分別扮演政治分析員、軍事分析員以及經濟分析員,而玩家需要常是蒐集有用資訊,來解決三項全球性的重大危機,此處則是運用第一項核心動力重大使命與呼召,亦即個人正做一件超越小我的事情,採取行動時,必定與重大意義與召喚有關(周郁凱,2017)。

表 4

研究結果彙總表

編號	企業	訓練目標與對象	應用方式與成效	應用之內容項目	應用之核心動力
1	資誠聯合會計師事務所	培養新任主管具有溝通與臨機應變的軟實力	透過桌遊中的「命運牌」，以情境式的方式讓員工學習各種工作應對技巧。而學員在課後皆給予正向回饋，表示桌遊對於實務有許多幫助。	點數、獎賞	不確定性與好奇心
2	優樂地永續	協助客戶公司的一般員工導入永續的觀念，並促進員工之間的溝通	在海尼根的員工日，以永續為主題，並藉由桌遊引發員工的熱烈討論。	(無)	重大使命與呼召 賦予創造力與回饋 不確定性好奇心
3	保德信	協助 25-35 的職場人士釐清工作價值與生涯規劃	參與者在遊戲中會做出不同選擇，同時替自己設定人生的目標並引起參與者對自己的人生有所省思。	層級	社會影響力與同理心 賦予創造力與回饋 所有權與占有欲
4	國泰人壽	吸引新鮮人，同時增進公司業務人員團隊士氣	透過桌遊吸引潛在人才加入業務員工作，並熟悉每天工作內容與挑戰，吸引近百位新人對業務員工作有興趣。	點數	社會影響力與同理心 不確定性與好奇心 發展與成就
5	趨勢科技	培養公司一般同仁體驗 UX 從業人員產品開發的過程	透過遊戲化設計桌遊，希冀同仁可以 UX 從業人員的角度，體會產品開發的流程。結果大獲好評，並持續發行。	(無)	社會影響力與同理心

(續下頁)

表 4

研究結果彙總表 (續上頁)

編號	企業	訓練目標與對象	應用方式與成效	應用之內容項目	應用之核心動力
6	Wiithaa	協助客戶公司的不同領域的員工理解循環經濟的知識與概念	進行為期三天的工作坊，第一天參與者先針對問題做研究；第二天開始進行整合與腦力激盪，兵將第一天蒐集到的資訊融入到桌遊；第三天則針對好點子進行原型打造 (prototype)，讓參與者對真實的顧客做測試。		賦予創造力與回饋
7	CIA (美國中央情報局)	培養情報員具團隊合作與溝通的能力	情報員透過角色扮演情報員，並在過程中學習如何合作或事先思考，則更可能獲得遊戲最終的勝利。	(無)	重大使命與呼召 社會影響力與同理心
8	鹿特丹眼科醫院	以平易近人的方式討論面對到的問題，並培養醫護人員建立團隊士氣	醫護人員在每天早上的會議中利用桌遊，檢視預防感染、用藥安全與清單管理。實施訓練後 99% 的參與者表示會推薦此訓練計畫；96% 的人員表示想參與後續的訓練活動。		重大使命與呼召

資料來源：本研究整理

伍、結論與建議

依據上述研究結果，發現本研究中的 8 篇個案文章，皆有應用 Gabe Zicherman & Joselin Linder (2014) 的遊戲化內容項目與周郁凱 (2017) 的八項核心動力，而桌遊為遊戲化的其中一種方式，本研究主要探討現今業界應用桌遊之情形，研究結果顯示，第一，企業所運用之桌遊多為組織自行研發設計；第二，研究結果發現桌遊運用範圍廣泛；第三，研究結果發現上述個案中的企業運用桌遊後，皆有正向影響，以下針對研究結果提出討論議題，供讀者共同思考。

一、桌遊的運用該自製還是外包？

組織若欲導入桌遊，應該自製還是外包？根據本研究的結果顯示，大多數企業為自行研發設計，而多應用於教育訓練中，訓練目的多元，包含強化同仁職能、增進向心力與提升工作熱情；此外，有些企業為導入永續發展的概念，亦選擇使用外包的桌遊，幫助同仁深入了解導入的原因。由此可知，桌遊的應用無論是自製或外包，皆有其效益，然而應回歸到組織的需求與目的。因此，本研究認為，桌遊的自製和外包與否應回歸到組織訓練的需求、目的以及內容，例如辦理公司組織文化相關之訓練，由於各公司組織文化不同，自製較能切中訓練需求；如是為引進新知所辦理之訓練，則可選擇外包。

二、桌遊只能運用在教育訓練嗎？

依據本研究之研究結果顯示，桌遊的運用範圍已不再僅侷限於教育訓練，可擴大運用至其他層面。以招募為例，組織可運用桌遊吸引外部人才加入，並透過桌遊使潛在應徵者更認識組織文化，並認識職務內容；此外，在職涯發展與規劃及組織變革層面，亦可透過桌遊執行。由此可知，桌遊應用層面漸漸擴大，對外能透過桌遊吸引人才，對內則能幫助員工規劃發展每階段職涯目標，進而達到留才效果。此外，因應新世代進入職場的需求，以及少子化和高齡化所帶來招募和留才的議題，企業確應思考如何透過遊戲化方式，達到人力資源應用上效益的最大化。

三、實施遊戲化就是萬用嗎？

桌遊為遊戲化訓練設計的其中一種方式，近期遊戲化也漸漸成為企業教育訓練的趨勢，然而李弘暉（2018）提及遊戲化並非萬靈丹，企業將遊戲化設計運用於教育訓練須留意，若設計不周或過度，容易有「目標移置」效果，意即遊戲化設計仍有其限制所在，遊戲的情境並非真實職場的情境，員工經歷遊戲設計的訓練後能否產生訓練遷移之效果應為導入遊戲化設計應考量的重要元素之一。

依據本研究之研究結果顯示，蒐集之八篇個案文章中以核心動力之應用為主，內容項目較少，然本研究仍存在研究限制，由於本研究蒐集之個案文章提供之資訊有限，部分個案不易歸納與分類，因此，首先，建議未來研究可針對目前實施桌遊教育訓練之企業員工進行訪談。其次，桌遊應用層面廣泛，不僅限於教育訓練，也包含其他人力資源管理功能，桌遊的有效性如何衡量是一研究方向，建議未來研究者可針對實施桌遊後的有效性以及角色定位進行深入探討。此外，桌遊之角色定位應回歸到其遊戲中的功能性來探討，本研究根據研究結果，建議企業導入桌遊前，應評估桌遊遊戲之功能性，當桌遊遊戲所發揮之功能性狹窄時，企業考慮可以外包方式導入桌遊，其角色為副；反之，當桌遊中的遊戲所發揮之功能性越來越廣泛時，則企業應考慮自製桌遊，成為主要角色，以達到效益之最大化。

此外，實施桌遊後之訓練成效如何評估，為另一研究方向，建議未來研究者可針對此議題進行探討；並回應李弘暉（2018）所言，遊戲化設計教育訓練並非萬靈丹，應留意訓練課程之主要目的為何，關鍵應在於如何達成訓練遷移效果。建議企業辦訓時應留意將重點放在員工訓練後之移轉效果，否則員工容易失焦。

依據本研究之結果，可得知企業遊戲化固然是趨勢，然而企業在運用或導入遊戲化策略時須重新審視組織內各方面之適配性與必要性，包括主管與員工之反應與接受度、組織文化、以及未來組織發展策略等。希冀透過本研究之結果可進一步提出人力資源管理與發展實務上之建議。

陸、參考文獻

王宏仁（2021年2月）。遊戲化 DevOps，如何重塑趨勢科技新企業文化（下）。iThome 新聞網。取自 <https://www.ithome.com.tw/news/142648>

吳佩旻 (2020 年 10 月)。老牌事務所資誠的轉型決心：靠桌遊鍛造一群「進擊的會計師」。

Cheers 快樂工作人雜誌。取自 <https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5098055>

李弘暉 (2018 年 9 月)。你會用「遊戲化設計」訓練員工嗎？沒注意這些事，小心產生反效

果。**經理人月刊**。取自 <https://www.managertoday.com.tw/columns/view/56551>

周郁凱 (2017)。遊戲化實戰全書：遊戲化大師教你把工作、教學、健身、行銷、產品設計.....變遊戲，愈好玩就愈有吸引力！（王鼎鈞譯）。臺北：商業週刊。（原著出版於 2015 年）。

林冠吟 (2017 年 1 月)。「一邊遊戲一邊開會」：Wiithaa 用桌遊工作坊，讓企業跨部門員工一同改寫商業模式。**社企流平台**。取自

https://www.seinsights.asia/article/3290/3268/4572?fbclid=IwAR2VvIPX-nQRo0z0a_ua_aWKCMrp_utkrsw2huH-pPGd3GRseffNFe_Xe8?fbclid=IwAR2VvIPX-nQRo0z0a_ua_aWKCMrp_utkrsw2huH-pPGd3GRseffNFe_Xe8

施逸筠 (2020 年 6 月)。桌遊、密室脫逃.....海尼根員工邊玩邊學永續，這家 1 歲新創教的。**天下雜誌**。取自 <https://www.cw.com.tw/article/5100713?template=transformers>

張美惠 (譯) (2014)。企業遊戲化：5 年級、90 後，一起玩出競爭新策略（原作者：Gabe Zicherman & Joselin Linder）。台北市，美商麥格羅希爾國際股份有限公司台灣分公司。

陳介宇 (2010)。從現代桌上遊戲的特點探討其運用於兒童學習的可行性。**國教新知**，57(4)。40-45。

彭禎伶 (2016 年 10 月)。國壽招新出奇招，用桌遊體驗業務人生。**中時新聞網**。取自

<https://www.chinatimes.com/newspapers/20161029000113-260205?chdtv>

黃欣怡、蔡舒婷、何湘涵、何振珮、王齡誼、陳怡珊 (2021)。教學式桌遊運用於藥師在職教育訓練之建置及前導性研究。**臺灣臨床藥學雜誌**，29(1)，10-19。

李佳蓉、蘇蕙琪、陳寶如、潘玟玲、蕭棋蓮、胡慧蘭、任秀如 (2019)。遊戲式創新教學於臨床新進護理人員高警訊藥物訓練之學習成效。**新臺北護理期刊**，21(2)，1-11。

呂雀芬、吳淑美、徐瑩嫩、葉美玉 (2018)。遊戲式學習於護理教育應用——同理心桌遊教學。**護理雜誌**，65(1)，96-103。

愛范兒 (2017 年 3 月)。你或許想不到，CIA 用桌遊訓練情報員。3C 新報。取自

<https://ccc.technews.tw/2017/03/19/cia-uses-board-games-to-train-officers-and-i-got-to-play-them/>

葉亞薇 (2018 年 9 月)。打造關鍵拼圖，完成有意思的人生。遠見雜誌。取自

<https://www.gvm.com.tw/article/45832>

德克·戴克曼、羅爾·范德·海德 (2018 年 1 月)。設計思維，讓醫病關係更靠近。哈佛商業評論。取自 https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0007630.html

蔡維奇 (2020)。員工訓練與開發。載於李誠 (主編)，人力資源管理的 12 堂課 (60 頁)。台北市，遠見天下文化。

Araújo, J., & Pestana, G. (2017). A framework for social well-being and skills management at the workplace. *International Journal of Information Management*, 37(6), 718-725.

Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162-169.

Baxter, R. J., Holderness Jr, D. K., & Wood, D. A. (2017). The effects of gamification on corporate compliance training: A partial replication and field study of true office anti-corruption training programs. *Journal of Forensic Accounting Research*, 2(1), 20-30.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(4), 1065-1105.

Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2017). The datafication of talent: How technology is advancing the science of human potential at work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 13-16.

Denny, P. (2013, April). The effect of virtual achievements on student engagement. In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*, Paris, France.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011, September). From game design elements to gamefulness: defining "gamification". In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments*, Tampere, Finland.

- Dubey, D. M., Chavan, D. V., & Patil, D. D. (2017). A Conceptual study of Selected Companies using Gamification for Employee training & development as Engagement Approach. *Amity Global HRM Review, September*, 73-80.
- Ergle, D. (2015). Fostering Employee Engagement Through Gamification: AirBaltic Forecaster Tool. *Management, 10*(3), 219-234.
- Friedrich, J., Becker, M., Kramer, F., Wirth, M., & Schneider, M. (2020). Incentive design and gamification for knowledge management. *Journal of Business Research, 106*, 341-352.
- Georgiou, K., Gouras, A., & Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International journal of selection and assessment, 27*(2), 91-103.
- Jabagi, N., Croteau, A. M., Audebrand, L. K., & Marsan, J. (2019). Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology, 34*(4), 192-213.
- Jorge, C. F. B., & Sutton, M. J. (2017). FUNIFICATION 2.0: Knowledge mobilization model for corporate and educational game-based learning. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, 14*(2-3), 84-110.
- Kananen, J., & Akpınar, M. (2015). Gamification of the sales process at a telecommunications company to improve the motivation of the salesforce. *Finnish Business Review, 30*(11), 1-14.
- Kum, F.D., Cowden, R. & Karodia, A.M., 2014, 'The impact of training and development on employee performance: A case study of ESCON consulting', *Singapore Journal of Business Economics and Management Studies 3*(3), 72–105. <https://doi.org/10.12816/0010945>
- Liu, M., Huang, Y., & Zhang, D. (2018). Gamification's impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 28*(1), 38-51.
- Mayer, B., & Harris, C. (2010). *Libraries got game: Aligned learning through modern board games*. American Library Association.
- Mollick, E. R., & Rothbard, N. (2014). Mandatory fun: Consent, gamification and the impact of

games at work. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2277103

Miller, C. L., Grooms, J. C., & King, H. (2018). To Infinity and Beyond—Gamifying IT Service-

Desk Training: A Case Study. *Performance Improvement Quarterly*, 31(3), 249-268.

Murawski, L. (2021). Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis. *German Journal of Human Resource Management*, 35(3), 337-355.

Ruhi, U. (2015). Level up your strategy: Towards a descriptive framework for meaningful enterprise gamification. *Technology Innovation Management Review*, 5(8), 5-16.

Sarangi, S., & Shah, S. (2015). Individuals, teams and organizations score with gamification: Tool can help to motivate employees and boost performance. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 24-27.

Sardone, N.B. & Devlin-Scherer, R., 2016, 'Let the games begin: Creative ways to enhance teaching and learning', *The Clearing House* 89(6), 215–222. <https://doi.org/10.1080/00098655.2016.1214473>

Stadnicka, D., & Deif, A. (2019). A gamification approach application to facilitate lean manufacturing knowledge acquisition. *Management and Production Engineering Review*, 10(4), 108-122.

Sugahara, S. (2018). Motivation to adopt game-based learning (gbl) for employee training and development: A case study. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(4), 1-12.

Tsourma, M., Zikos, S., Albanis, G., Apostolakis, K. C., Lithoxidou, E. E., Drosou, A., ... & Tzovaras, D. (2019). Gamification concepts for leveraging knowledge sharing in Industry 4.0. *International Journal of Serious Games*, 6(2), 75-87.

Wait, M., & Frazer, M. (2018). Investigating retention and workplace implementation of board game learning in employee development. *Acta Commercii*, 18(1), 1-7.