臺大管理論叢 2008/6
第18卷第2期 63-78

策略領導量表建構及其信效度評估

Strategic Leadership: Measurement and an Assessment of Reliability and Validity

陳銘薰／國立臺北大學企業管理學系副教授
Ming-Shiun Chen, Associate Professor, Department of Business Administration, National Taipei University

吳文傑／國立臺北大學企業管理學系博士候選人
Wen-Chieh Wu, Ph. D. Candidate, Department of Business Administration, National Taipei University

Received 2006/9, Final revision received 2007/4

摘要

策略領導理論已不斷地被領導或組織行為領域學者所研究與討論，在領導領域嘗試建構理論，如同行銷、營運、人力資源等範疇，必定會遭遇到關鍵領導特徵的信、效度問題。然而，相關文獻中，策略領導這個重要構念，既無有效的測量工具來衡量，也未曾進行區別與收斂效度的檢驗。本研究發展「策略領導量表」，並檢視它的信度、區別效度、收斂效度與理論效度，透過二次收集高階主管填答問卷之獨立樣本，進行一系列的分析。包括信度分析、探索性因素分析、驗證性因素分析，與後續的一連串檢定結果，均顯著支持本研究的量表。此外，並提供策略領導之理論效度的評估，以建立它的預測效度。最後，討論本研究成果，及其可提供後續進行策略領導之研究。

【關鍵字】策略領導、信度、效度

Abstract

Scholars of leadership and organization behavior have long explored and studied the strategic leadership theory. Any attempt at theory construction in this area must encompass reliable and valid measures for key leadership characteristics. Yet, with respect to an important construct, i.e., strategic leadership, there is still no proper measurement among academic researches. In this paper, we develop a scale for strategic leadership. We collected data from top-managers for two independent samples, and performed a series of analyses to establish the reliability and validity of the scale for strategic leadership. The reliability measures, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and subsequent statistical tests strongly support our measure. Further, we also present nomological validity of the constructs of strategic leadership. Finally, we discuss our results and how this study might be useful to other researchers.

【Keywords】strategic leadership, reliability, validity

感謝兩位匿名評審人及專刊論文發表研討會中評論人莊瓊嘉副教授，以及臺北大學蔡坤宏副教授，針對本研究進行與論文修改所提之寶貴建議。

壹、前言

領導理論發展至今，學者們普遍認為過去源自於工業時代傳統個人領導、由上而下控制的領導方式，已不再適用於 21 世紀快速變化的時代。現代的領導者，一方面必須針對既存的系統做改善，另一方面，亦必須具備策略性的思考能力，執行策略計畫，以塑造新的組織文化，提昇組織績效 (Hewson, 1997)。

Ireland 與 Hitt (1999) 是投入策略領導研究的佼佼者，他們將策略領導清楚定義為「個人具預測、提出願景、保持彈性、策略性思考，並與他人合作倡導變革的能力，以為組織創造一個具有生命活力的未來」。雖然各種管理階層的領導者都應發展這樣的能力，但當策略領導風格可以被高階管理者所實踐時，對組織的產出與績效著實具有顯著的影響 (Hambrick & Mason, 1984)，故策略領導的研究即是將焦點放在對組織整體表現有責任的高階主管上 (House & Aditya, 1997)。

雖然自 Child (1972) 提出策略選擇 (Strategic Choice) 理論，並說明高階管理者領導風格對組織產出的重要影響以來，策略領導理論也已不斷地被領導或組織行為領域學者所研究與討論，然而，相關文獻中，至今尚未能將此概念完整操作化。部分實證研究雖嘗試以多因子領導量表 (Multifactor Leadership Questionnaire；MLQ) 與願景領導為代理變數進行衡量 (Elenkov, Judge, & Wright, 2005)，但實不具策略領導之完整內涵。

本研究將 (1) 建立衡量策略領導的量表；(2) 評估量表構念的信度 (Reliability)、區別效度 (Discriminant Validity)、收斂效度 (Convergent Validity)；(3) 提供策略領導的理論效度 (Nomological Validity)，以建立它的預測效度 (Predictive Validity)；以及 (4) 討論本研究的結果，以利後續研究的開展。雖然本研究主要是對方法論與測量具有貢獻，但研究結果仍有重要的理論與實證意涵，因為，在「領導」的知識領域中，需要一符合信度、效度要求的策略領導衡量工具，以使得許多理論研究，得以進行下一步的實證研究。

貳、文獻探討

1970 年代時，許多研究認為領導對於組織績效並不如其它變數的影響顯著(例如 Hannan & Freeman, 1977; Salancik & Pfeffer, 1977)，然而也有學者認為領導者對組織績效有顯著的影響 (例如：Child, 1972; Thomas, 1988)。無可否認的是，愈來愈多的研究重視領導對組織各種變數所產生的影響，經實證研究結果也獲得支持 (例如 House, Spangler, & Woycke, 1991; Smith, Carson, & Alexander, 1984; Thomas, 1988)。然而，對於領導與組織活動所重視的績效問題，學者發現高階領導者扮演著重要的角色。早在 1972 年，John Child 即以策略選擇的角度說明，組織的高階管理者有種自由裁量的決策空間，而其決策將會深深地影響企業的績效產出 (Child, 1972)。

而在 Hambrick 與 Mason (1984) 的研究提出後，形成一種「高階觀點 (Upper Echelons Perspective)」的領導理論，其後 Finkelstein 與 Hambrick (1996) 並以專書論述：高階領導者對組織活動的過程與結果，都有著深切的影響力。後來，以高階觀點為基礎所進行的領導研究，即稱之為策略領導理論 (Strategic Leadership Theory)。Cannella 與 Monroe (1997) 曾評論，雖然高階觀點的領導理論被提出，但當時卻沒有直接進行真正策略領導行為的研究。近年來已有許多策略領導行為的理論研究與實證研究，探究策略領導本質，整理如表 1 所示。

表 1 策略領導的意涵

研究者	策略領導的意涵
Ireland 與 Hitt (1999)	個人具預測、提出願景、保持彈性、策略性思考，並與他人合作倡導變革的能力，以為組織創造一個具有生命活力的未來。
Elenkov et al. (2005)	對未來塑造願景，並將之傳達給被領導者，激勵並鼓舞他們，且致力於與被領導者共同參與策略性變革。
Vera 與 Crossan (2004)	領導者不僅進行關係建立活動，更進行策略活動及象徵性活動。
Beatty 與 Hughes (2005)	能夠策略思考、進行策略活動、具有策略影響。
Rowe (2001)	一種影響他人願意在穩定短期成果同時，強化組織長期生存能力。
Abell (2006)	願景、使命常掛嘴邊，並將策略「能、可能、想與應該」得到平衡，且有效進行賦能計畫與管理。
Van Gils (2005)	對被領導者價值、認知、人格的影響
Sosik、Jung、Berson、Dionne 與 Jaussi (2005)	認清及發展趨勢，選擇及開發符合策略的人才，整合對的人與技術，建立擁有感及信任，支持創新與學習。
Hinterhuber 與 Friedrich (2002)	建立願景，成為榜樣，為組織創造價值。

根據上述研究及過去文獻中策略領導的意涵，本研究彙整為下列四個方向：「願景領導」認清發展趨勢並提出願景；「轉換型領導」以魅力感化、成為榜樣，並重視對被領導者的精神激勵、智力啟發與賦能；「策略作為」能策略思考、保持彈性、執行策略、建立連結組織內、外之網絡；「環境建構」重視策略人才、建立具擁有感與信任、支持創新與學習的環境。以下即針對此四方向進行文獻討論。

一、願景領導

願景領導 (Visionary Leadership) 指的是創造並表達一個實際、可信，並且具吸引

力之組織未來願景的能力 (Nanus, 1992; Sashkin, 1988)。這派研究學者強調願景的重要性，及其對組織活動過程與產出的影響 (Larwood, Falbe, Kriger, & Miesing, 1995; Westley & Mintzberg, 1989)。高階管理者可以以願景帶來能量與承諾，而讓組織有許多創新的方式做改善，也可以藉由傳達一個吸引人的願景，而將注意力專注在具鼓舞性、獨特且可以達成的事物上，以提供組織變革的可能性。

當然，願景式的領導方式，也許是一個策略領導者可依循的領導風格，但相信不會是全部。願景的提出是相應一定程度的不確性而來的 (Cannella & Monroe, 1997)，也就是在某些環境條件下時，領導者提出的願景確能吸引人，才會產生領導的能量。Westley 與 Mintzberg (1989) 就曾論述：願景領導包含了心理天賦、社會動態與時間的機緣，它可以說是歷史片刻下的產物。

二、轉換型領導

近年來領導理論，以轉換型領導 (Transformational Leadership) 與交易型領導 (Transactional Leadership) 為代表，主要概念可以回溯至 Burns (1978) 在 Leadership 一書中所提出，他認為交易型領導是以職位換取部屬的服從；而轉換型領導係領導者與部屬彼此提昇對方道德與動機至較高層次的過程，並藉由提出更高的理想及價值，喚起組織成員的自覺，進而提昇組織成員的心理需求層次，使其更能自主、自我強化，並負擔更大責任，最後使部屬均能「轉換」為領導者。Davis 與 Thomas (1989) 綜合各時期的領導理論認為，行為理論及權變理論，以交換為基礎，滿足部屬目前的需求，同時維持組織的績效標準，涉及組織低層次需求的改變，可視為交易型領導；而新魅力理論不以部屬的順從為基礎，重視領導者有遠見、自信和內在力量，涉及部屬在信念、需求及價值上高層次需求的改變，有助組織的變革，可視為轉換型領導。

Bass (1985) 則比較交易型領導與轉換型領導認為，交易型領導的重點在於交換，重視權變報酬 (Contingent Reward) 與例外管理 (Management-by-exception)；轉換型領導者除具個人魅力外，更重視以感化、激勵、啟發與關心，將個人信念與對部屬的信心「轉換」給部屬，透過提昇部屬的需求層次鼓舞其工作意願，進而達成組織目標。故提出轉換型領導的四個主要因素包括：(1) 魅力感化 (Charisma or Idealized Influence)：領導者以自信、自尊建立形象，使部屬對領導者產生信心，並贏得成員尊重；(2) 精神激勵 (Inspirational Motivation)：提供部屬達成目標的精神指引與激勵，提昇其追求成功的動機；(3) 智力啟發 (Intellectual Stimulation)：領導者運用知識，喚起並改變部屬對問題的意識、解決方法、想像力，或信念與價值，使其不斷創新與突破；(4) 個別關懷 (Individualized Consideration)：授權部屬且提供學習機會，並協助其發展，並展現對部屬的關心與信任。

由於策略領導風格的研究尚未能將概念操作化，而 Cannella 與 Monroe (1997) 曾

指出轉換型領導與願景領導是以較為實務的觀點詮釋高階領導風格，故學者嘗試使用 Bass 與 Avolio (1994) 基於轉換型與交易型領導理論，所提出衡量領導行為的多因子領導量表 (MLQ-Form6S) 中轉換型領導部分作為代理變數，以衡量策略領導行為 (Vera & Crossan, 2004; Elenkov et al., 2005)。然而，目前該觀點理論多著重於基層領導者，且較少論及領導因素，尤其高階領導行為與產出的關係，也因此，以轉換型領導代理策略領導意涵的方式，有必要重新檢視。

三、策略作為

晚近愈來愈多的學者針對與組織活動產出、績效較為相關的策略領導行為展開研究，並愈來愈重視一個策略領導者所應具備全面性的能力 (例如 Rowe, 2001; Abell, 2006; Van Gils, 2005)。Ireland 與 Hitt (1999) 對策略領導清楚定義為「個人具預測、提出願景、保持彈性、策略性思考，並與他人合作倡導變革的能力，以為組織創造一個具有生命活力的未來」，並提出策略領導者應具備的六種能力。解析其內涵便可知，他們認為策略領導不只是「對人」的一種態度與行為表現，也包含針對與組織產出直接相關之決策的處理態度與能力。當然，策略領導不再只是一種領導風格，而是領導能力的展現。

領導是一種過程，Sosik et al. (2005) 的研究指出，策略領導者對組織活動的影響，可分為策略領導投入、策略領導過程，以及策略領導的結果。許多研究也說明一個策略領導者在領導的過程中，如何運用展現能力，影響組織的結果。Beatty 與 Hughes (2005) 就認為應具備策略思考、策略運作、策略影響三種能力；而 Hitt 與 Ireland (2002) 更將焦點放在管理人力資本與社會資本的能力上。

綜合上述，我們可以概略整理策略領導者應有的策略作為有：(1) 策略思考，能系統性思考，並同時思考現在的策略，與未來所需的策略；(2) 策略規劃，包含對組織情勢的掌握、對環境的預測，並讓決策具有彈性；(3) 策略執行，具執行力，能確保目標達成，並讓屬下有權力及能力執行工作。

四、環境建構

策略領導者除「對人」與「對事」應具有適當的態度與相當的能力外，也應具備塑造有效組織文化的能力 (Ireland & Hitt, 1999)。Hinterhuber 與 Friedrich (2002) 即提出策略領導者應建立有效企業文化，並塑造員工得以學習成長的環境。Sosik et al. (2005) 也提出，策略領導者必須有能力整合對的人與技術，建立擁有感及信任的環境，並支持創新與學習。

總言之，本研究試圖以更全面性的觀點，重新檢視策略領導的意涵。不僅強調領導者與被領導者互動關係的「轉換型領導」，亦包含帶動組織變革的願景式領導模

式，除此，策略領導者亦應具備攸關組織產出與績效之策略作為能力，以及營造有效、學習、成長之組織文化的能力。

參、研究方法

本研究根據 Churchill (1979) 使用多階段程序建立「策略領導量表」。首先，在發展量表的最初階段，參考諸多學者對策略領導的詮釋、描述及曾發展過之量表，依不同內涵羅列操作性定義。願景領導係參考 Daft (2005) 之描述；轉換型領導參考 Bass 與 Avolio (1994) 衡量領導行為所發展的 MLQ-Form 6S 量表 (Northouse, 2001)，其中包含內涵有魅力感化、精神激勵、智力啟發與個別關懷。此外，策略作為內涵包括策略思考、策略規劃、策略執行、人力與社會資本開發，題項之建構係參考 Hinterhuber 與 Friedrich (2002)、Ireland 與 Hitt (1999)、 Sosik et al. (2005)、Rowe (2001)、Abell (2006)，及 Beatty 與 Hughes (2005) 之研究；最後，環境建構方面，參考 Ireland 與 Hitt (1999)、Sosik et al. (2005) 及 Hinterhuber 與 Friedrich (2002) 針對建立有效組織文化，以及塑造創新與學習文化之描述。為進行後續理論效度之分析，問卷中亦包含交易型領導之衡量，係參考 MLQ-Form 6S 量表中，權變報酬與例外管理二部分。

接著，評估內容與表面效度 (Content/face Validity)，我們與 5 位領導與組織行為領域之教學與研究的學者討論這個量表，其背景與資歷分別為組織行為領域教授及副教授各一人、研究方法領域副教授一人、人力資源管理領域助理教授一人，以及，策略管理領域教授一人。針對原列 34 個問項進行內容效度評估，採用四點記分評定問卷的每個題目，分為極適當 (4 分)、適當 (3 分)、不適當 (2 分)、極不適當 (1 分)。每題題目並附有建議欄，請專家填寫意見。根據他們的建議重新修改了題項的用語，並將語意雷同者合併或刪去，保留 28 個問項，以內容效度 CVI (Content Validity Index) 值評定，每部份題目內容效度得分皆大於 0.8 以上後定稿。而後，進行兩階段的前測，第一階段以 30 位碩士在職專班 (EMBA) 二年級之高階經理人為樣本，針對策略領導量表進行填答，以確認內容之描述是明確、清楚的。第二階段另以 115 位高階主管 (以總經理、總裁、CEO 等為直接長官之主管)為樣本進行第二次前測。兩次前測受訪者皆被要求閱讀策略領導的意涵描述後，經問卷提問「您認為企業領導人具有以下哪些行為時，最能帶領我達成組織之策略目標？」並回答相關的問項，以李克特 5 點尺度填答同意程度；依前測分析結果，刪去同意程度平均分數落於 3.0 以下之問項 6 題後餘 22 題，Cronbach's alpha 為 0.93。

許多領導的研究，尤其是策略領導相關研究，皆強調應把對象放在組織之最高執行主管上 (Felfe & Schyns, 2004; Elenkov et al., 2005) 。據此，本研究依循相似的方法，運用就讀碩士在職專班之高階經理人所任職公司的相關企業，研究人員聯絡請其高階主管 (以總經理、總裁、CEO 等為直接長官之主管) 填答問卷，這些主管他們必

須經常有機會與該企業之最高執行主管 (總經理、總裁、CEO 等) 接觸，並瞭解其為人與處事之態度與能力。經問卷提問「請選定一位您所接觸過的企業領導人，您認為企業領導人具有以下哪些行為時，最能帶領我達成組織之策略目標？」並回答相關的問項，以李克特 5 點尺度填答同意程度。根據 Churchill (1979) 多階段程序，本研究透過二次獨立樣本的收集，以第一次樣本進行探索性因素分析 (Exploratory Factor Analysis)，確立構念的因素結構；以另一獨立樣本進行驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis)，並評估此量表之信度與效度。

依照 Gatignon、Tushman、Smith 與 Anderson (2002) 之研究，本研究將依序評估策略領導的信度、收斂效度、區別效度與理論效度，即 (1) 進行探索性因素分析，為瞭解因素結構與一致測量品質的多變量方法，亦即建立不同構念的單一構面，以及區別效度。(2) 計算Cronbach's alpha 值、構念內與構念間的平均相關係數，此為信度評估 (3) 以另一獨立樣本進行驗證性因素分析，檢驗前 2 階段提出的衡量模式。(4) 建立構念的區別效度，並進行另外二種統計檢定。(5) 評估理論效度，檢驗不同策略領導構念與理論預測變數之關係。

肆、分析結果

一、探索性因素分析

運用就讀碩士在職專班之高階經理人所任職公司的相關企業，研究人員聯絡請其高階主管填答問卷，2006 年 6~8 月間透過網路、信件、傳真傳遞並回收問卷，總計發出 400 份問卷，回收有效問卷 263 份，回收率 65.75%，樣本中資訊電子業 14%、金融服務業 26%、買賣銷售業 17%、其它服務業 23%、其它製造業 20%；小企業 11%、中型企業 85%、大企業 4%；填答人男性 78%，女性 22%。

接著，進行主軸因素分析 (Principal Axis Factoring) 萃取因素，經斜交轉軸法 (Promax) 分析後，萃取特徵值大於 1 者，所有題項之因素負荷量皆大於 0.5，這是可接受之臨界值 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995)，共 22 項，分為 4 個因素 (見表 2)，各構念分別命名為「環境建構」、「願景塑造」、「智力啟發」，及「策略執行」。4 個因素解釋變異量分別為 22.92%、16.30%、14.14%、12.93%，累計變異量為 66.30%，而取樣適當性檢定 (Kaiser-Meyer-Olkin；KMO) 值為 0.922。

表 2 探索性因素分析結果

構念與題項		因素一因素負荷量	因素二因素負荷量	因素三因素負荷量	因素四因素負荷量	解釋變異量
環境建構（因素一）	與他一起共事令人感到驕傲	**0.806**	0.101	0.202	0.227	22.92%
	他視組織成員為重要策略資源	**0.719**	0.271	0.158	0.170	
	他整合人與技術實踐策略計畫	**0.701**	0.309	0.331	0.125	
	他讓屬下有權力及能力執行工作	**0.650**	0.275	0.311	0.144	
	他能建立促進學習的文化	**0.634**	0.125	0.281	0.187	
	他能建立增進信任與溝通的文化	**0.567**	0.166	0.404	0.173	
願景塑造（因素二）	他為團隊勾勒出藍圖	0.089	**0.979**	0.099	0.085	16.30%
	他對未來抱持熱情與興奮的態度	0.453	**0.703**	0.108	0.121	
	他以對未來的想法鼓舞大家	0.310	**0.620**	0.281	0.125	
	他同時以領導者及團隊成員身份帶領大家	0.512	**0.596**	0.251	0.105	
	他為組織持續開發新的能力*	0.428	**0.563**	0.212	0.086	
	他努力為目標取得並分享知識	0.389	**0.555**	0.225	0.189	
智力啟發（因素三）	他讓我用新的思考模式解決問題	0.125	0.087	**0.955**	0.077	14.14%
	他會提供我新的思考角度*	0.512	0.122	**0.724**	0.206	
	他使我重新思考過去未被質疑的想法	0.523	0.292	**0.607**	0.165	
	他幫助我的自我發展	0.479	0.159	**0.551**	0.177	
策略執行（因素四）	他對內、對外建立許多關係	0.219	0.298	0.101	**0.703**	12.93%
	他同時思考現在與未來所需的策略	0.390	0.334	0.135	**0.667**	
	他具有執行力以確保策略目標達成	0.121	0.285	0.167	**0.642**	
	他評估及控制策略執行的風險	0.326	0.170	0.159	**0.623**	
	他能系統思考，有時會跳躍思考	0.211	0.111	0.299	**0.608**	
	他會確保策略彈性以面對不確定性	0.433	0.121	0.240	**0.597**	

*於問卷中為反向題。部分題項以簡述呈現。　　KMO=0.922；累計變異量 66.30%

二、信度分析

環境建構、願景塑造、智力啟發、策略執行的 Cronbach's alpha 值為 0.91、0.92、0.89、0.90，皆大於 0.7 (Nunnally, 1978)。接著，進行構念間與構念內的平均相關係數，結果顯示構念內的平均相關係數 (0.58~0.72) 高於構念間的平均相關係數 (0.39~0.51)。以上分析說明4 構念之衡量具信度與內部一致性。

三、驗證性因素分析與收斂效度

為進行後續分析，本研究收集另一獨立樣本。此次問卷除策略領導各構念共 22 題外，為進行後續理論效度的評估，加入其它變數衡量題項，包含創新影響、組織績效，及組織學習。根據 Elenkov et al. (2005) 的研究，高階主管創新影響與策略領導各構面有顯著正相關，但與交易型領導無顯著相關。故此次問卷中參考 Bass 與Avolio (1994) 的 MLQ 量表 (Northouse, 2001) 衡量「交易型領導」共 6 題，Elenkov et al. (2005) 衡量高階主管對創新影響，共 4 題。

此外，資源基礎觀點 (Resource-based View) 理論主張，擁有難以摸仿與不可替代資源的公司，最具持久性競爭優勢 (Barney, 1991; Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001)；Ireland 與 Hitt (1999) 認為一家公司的長期績效表現會比其它公司來得好，取決於領導者策略領導的程度，根據 Hilmer (1991) 定義組織績效：為環境、領導及組織成份間互動的產物，應包含降低成本、提昇附加價值與增加彈性。本研究參考 Hilmer (1991) 及陳銘薰與郭莉真 (2004) 以自評方式衡量「組織績效」共3 題。

Crossan、Lane 與 White (1999) 認為組織學習：是個人及共同想法與行動的改變過程，深植於並受組織制度的影響。Vera 與 Crossan (2004) 指出，策略領導者影響組織學習系統的各層面，故本研究參考 Vera 與 Crossan (2004) 及陳銘薰與郭莉真 (2004) 之研究，以自評方式衡量「組織學習」共3 題，包含分享文化、學習系統、自我成長。

於 2006 年 12 月至 2007 年 2 月間透過網路、信件、傳真傳遞並由研究者聯絡回收問卷。總計發出 310 份問卷，回收有效問卷 215 份，回收率 69.35%，樣本包括資訊電子業 18%、金融服務業 32%、買賣銷售業 8%、其它服務業 22%、其它製造業 20%；小企業 15%、中型企業 77%、大企業 8%；填答人男性 71%，女性 29%。針對兩樣本之各變項進行 t 檢定檢驗，結果並無顯著差異。

驗證性因素分析檢驗資料是否支持本研究所提出 4 構念之因素結構。估計結果顯示 (表 3)，所有的因素負荷量均相當高 (0.62~0.86) 且顯著 (t 值皆大於 2.58)；標準化殘差的分配對稱分佈於零的兩側，且沒有大的殘差 (<2)；由於使用樣本資料，非趨中參數 λ 值 263.145 (Non-centrality Parameter；NCP) 落於 90% 信賴區間內 (192.532~398.724)，顯示資料與模式是適配的。此外，組合信度 (Composite Reliability) 類似 Cronbach's alpha 值，反映了指標變數間的內部一致性 (Fornell &

Larcker, 1981)，其值介於 0.86~0.91 間，而平均變異數抽取量 (Average Variance Extracted) 在 0.70~0.76 間。其它模式配適指標 (見表 3) 皆滿足或在可接受的水準之上。由於此量表模式適配良好，且每個因素負荷量皆顯著，顯示具有收斂效度。

表 3 驗證性因素分析結果

構念與題項		因素負荷量	t 值	組合信度 (變異抽取值)	適配度
環境建構	與他一起共事令人感到驕傲	0.77	9.63	0.91 (0.76)	Goodness of fit index=0.92 Adj. AFI=0.90 Root mean squared residual=0.045 Root mean squared error approximation =0.063 Chi-square (d.f.)=386.18 (129) Comparative Fit Index=0.92
	他視組織成員為重要策略資源	0.75	9.45		
	他整合人與技術實踐策略計畫	0.77	9.70		
	他讓屬下有權力及能力執行工作	0.79	9.87		
	他能建立促進學習的文化	0.78	9.77		
	他能建立增進信任與溝通的文化	0.70	9.05		
願景塑造	他為團隊勾勒出藍圖	0.76	10.56	0.88 (0.71)	
	他對未來抱持熱情與興奮的態度	0.76	10.50		
	他以對未來的想法鼓舞大家	0.77	10.65		
	他同時以領導者及團隊成員身份帶領大家	0.73	9.92		
	他為組織持續開發新的能力	0.83	11.55		
	他努力為目標取得並分享知識	0.81	11.21		
智力啟發	他讓我用新的思考模式解決問題	0.73	8.96	0.86 (0.70)	
	他會提供我新的思考角度	0.76	9.19		
	他使我重新思考過去未被質疑的想法	0.82	9.76		
	他幫助我的自我發展	0.70	8.71		
策略執行	他對內、對外建立許多關係	0.82	11.42	0.90 (0.75)	
	他同時思考現在與未來所需的策略	0.83	11.55		
	他具有執行力以確保策略目標達成	0.77	10.65		
	他評估及控制策略執行的風險	0.73	9.21		
	他能系統思考，有時會跳躍思考	0.86	12.48		
	他會確保策略彈性以面對不確定性	0.62	8.85		

四、區別效度

本研究使用三種檢定方式，評估環境建構、願景塑造、智力啟發、策略執行之區別效度。一是參照 Anderson 與 Gerbing (1988)，計算兩兩因素間相關係數正、負二個標準誤的信賴區間，看這區間是否包含 1.0。如果不包含 1.0，代表具有區別效度。由表 4 可以看出，10 個信賴區間中沒有一個包含 1.0 者。

另一個用以評估區別效度的方法，是比較某構念之平均變異數抽取量，與此構念與其他構念相關係數的平方，如果前者大於後者，則宣稱具有區別效度 (Fornell & Larcker, 1981; Netermeyer, Johnston, & Burton, 1990)。本研究所有構念之平均變異抽取量均大於其相關係數的平方。第三，依據 Hatcher (1994) 與 Ahire、Golhar 與 Waller (1996) 對區別效度檢定方式，係藉由驗證性因素分析對所有變項進行成對配對，經由檢定成對變項遞迴驗證性因素分析模式 (Nested CFA Model) 之間 Chi-square 差異值是否顯著，其中非限制模式將二變項之間的相關設定為自由估計，限制模式之相關設定為 1。本研究分析結果顯示成對變項間 Chi-square 差異均達顯著水準，顯示本研究變項具有足夠的區別效度。

表 4　構念相關係數與標準誤

相關係數 (標準誤)	(A)	(B)	(C)	(D)
環境建構 (A)	—			
願景塑造 (B)	0.789 (0.035)	—		
智力啟發 (C)	0.708 (0.028)	0.707 (0.045)	—	
策略執行 (D)	0.768 (0.042)	0.784 (0.055)	0.727 (0.021)	—

五、理論效度

最後一個效度的評估為理論效度，即此構念預測其他變數或構念的程度與先驗之期望一致，新構念將影響被預測變數 (Peter, 1981)。本研究參考 Ireland 與 Hitt (1999)、Rowe (2001) 及陳銘薰與郭莉真 (2004) 針對策略領導對組織績效具正向影響的研究結論，以策略領導量表之各構面 (環境建構、願景塑造、智力啟發、策略執行) 與「組織績效」的相關係數，皆為正且顯著 (0.62, 0.58, 0.68, 0.56; $p<0.01$)；另參考 Vera 與 Crossan (2004) 及陳銘薰與郭莉真 (2004) 針對策略領導對組織學習具正向影響的研究結論，策略領導量表之各構面 (環境建構、願景塑造、智力啟發、策略執行) 與「組織學習」的相關係數，皆為正且顯著 (0.61, 0.65, 0.68, 0.61; $p<0.01$)。

第二，建立一多變量假設檢定，根據 Elenkov et al. (2005) 的研究，預期高階主管創新影響與策略領導各構面有顯著正相關，但與交易型領導無顯著相關。多元迴歸模

式檢定 (R^2=0.53) 結果顯示，策略領導各構面與創新影響有顯著正相關 ($p<0.05$)，而交易型領導並不顯著 ($p>0.05$)。

伍、討論

在領導領域嘗試建構理論，如同行銷、營運、人力資源等範疇，必定會遭遇到「關鍵領導特徵」的信、效度問題。例如：「策略領導」這個重要構念，既無有效的測量工具來衡量，也未曾進行區別與收斂效度的檢驗。本研究發展「策略領導量表」，並檢視它的信度、區別效度、收斂效度與理論效度，透過二次收集高階主管填答問卷之獨立樣本，進行一系列的分析。包括信度分析、探索性因素分析、驗證性因素分析，與後續的一連串檢定結果，均顯著支持本研究的量表。

根據 Hatcher (1994)，一構念信度、區別效度、收斂效度之成立，需要衡量模式符合以下七點：(1) 卡方檢定不顯著，$p>0.01$；(2) 卡方值對自由度的比值需小於 2，(3) Comparative Fit Index (CFI) 與 Non-normed Fit Index (NNFI) 需大於 0.9；(4) 標準化殘差配要集中對稱於零，只能有極少的標準化殘差可超過絕對值 2.0；(5) 潛伏因素的組合信度要超過 0.6；(6) 潛伏因素之變異數抽取值需超過 0.5；(7) 兩兩因素需具區別效度；當滿足前述七個要求，表示該量表令人信服。本研究之量表檢驗結果，除可能因使用樣本資料，使卡方值很容易偏離常態分配的基本假設，使得有關卡方值之項目較難達到適配要求，而以非趨中參數 λ 值落於 90% 信賴區間內得到適配合理性外，其它皆符合衡量模式適配之要求。

本研究透過理論探索、因素分析、構念建立與驗證等階段，將策略領導的內涵以能力的觀點加以建構，分別為環境建構、願景塑造、智力啟發，與策略執行，不但包含了領導者與被領導者的互動、與環境的互動、以及核心任務－策略決策的執行。

運用「策略領導量表」，可進行較大規模的實證研究。許多研究論述了策略領導對組織的影響，包含組織績效 (Rowe, 2001)、組織學習 (Vera & Crossan, 2004)、人力資本與社會資本 (Hitt & Ireland, 2002) 等，尤其是與科技領域有關之創新、研發人力 (Hinterhuber & Friedrich, 2002; Sosik et al., 2005) 等，後續研究者皆可利用本量表進行實證檢驗。由於受限於樣本收集非隨機，且為橫斷性研究 (Cross Sectional Research)，此為研究主要限制。未來研究者可另進行調查，並將調查結果與本研究相互驗證，使策略領導量表更臻完善。

參考文獻

陳銘薰、郭莉真，2004，「策略領導和知識管理與建立高績效組織之關係」，企業管理學報，第 63 期：頁 27-66。

Abell, D. F. 2006. The future of strategy is leadership. ***Journal of Business Research***, 59 (3): 310-314.

Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. 1996. Development and validation of TQM implementation constructs. ***Decision Sciences***, 27 (1): 23-56.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. ***Psychological Bulletin***, 103 (3): 411-423.

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. ***Journal of Management***, 17 (1): 99-120.

Bass, B. M. 1985. ***Leadership and performance beyond expectations***. New York, NY: Free Press.

Bass, B., & Avolio, B. 1994. ***Improving organizational effectiveness through transformational leadership***. Newbury Park, CA: Sage.

Beatty, K. C., & Hughes, R. L. 2005. Strategic aims: Making the right moves in leadership. ***Leadership in Action***, 25 (4): 3-6.

Burns, I. M. 1978. ***Leadership***. New York, NY: Harper & Row.

Cannella, A. A. Jr., & Monroe, M. J. 1997. Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. ***Journal of Management***, 23 (3): 213-237.

Child, J. 1972. Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. ***Sociology***, 6 (1): 1-22.

Churchill, G. A. Jr. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. ***Journal of Marketing Research***, 16 (1): 64-73.

Crossan, M., Lane, H., & White, R. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. ***Academy of Management Review***, 24 (3): 522-537.

Daft, R. L. 2005. ***The leadership experience*** (3rd ed.). Mason, Ohio: Thomson.

Davis, G. A., & Thomas, M. A. 1989. ***Effective schools and effective teachers***. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Elenkov, D. S., Judge, M., & Wright, P. 2005. Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. ***Strategic Management Journal***, 26 (7): 665-682.

Felfe, J., & Schyns, B. 2004. Is similarity in leadership related to organizational outcomes?

The case of transformational leadership. ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 10 (4): 92-102.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. 1996. ***Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations***. St. Paul, MN: West Publishing.

Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. ***Journal of Marketing Research***, 18 (1): 39-50.

Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. 2002. A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. ***Management Science***, 48 (9): 1103-1122.

Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1995. ***Multivariate data analysis***. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hambrick, D., & Mason, P. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. ***Academy of Management Review***, 9 (2): 193-206.

Hannan, M., & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. ***American Journal of Sociology***, 82 (5): 929-964.

Hatcher, L. 1994. ***A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling***. Cary, NC: SAS Institute.

Hewson, R. 1997. New dimensions in strategic leadership. ***Strategy and Leadership***, 25 (5): 42-47.

Hilmer, F. 1991. ***Coming to grips with competitiveness and productivity***. Paper presented at the Economic Planning Advisory Council, Australia.

Hinterhuber, H. H., & Friedrich, S. A. 2002. The technology dimension of strategic leadership: The leadership challenge for production economists. ***International Journal of Production Economics***, 77 (3): 191-203.

Hitt, M. A., & Ireland, R. D. 2002. The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 9 (1): 3-14.

House, R. J., & Aditya, R. N. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? ***Journal of Management***, 23 (3): 409-473.

House, R. J., Spangler, D., & Woycke, J. 1991. Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. ***Administrative Science Quarterly***, 36 (3): 364-396.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. 1999. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. ***Academy of Management Executiv***e, 13 (1): 43-57.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. 2001. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. ***Academy of Management Executive***, 15 (4): 60-71.

Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., & Miesing, P. 1995. Structure and meaning of organizational vision. ***Academy of Management Journal***, 38 (3): 740-769.

Nanus, B. 1992. ***Visionary leadership***. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Netermeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. 1990. Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equation framework. ***Journal of Applied Psychology***, 75 (2): 148-157.

Northouse, P. G. 2001. ***Leadership: Theory and practice***. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nunnally, J. C. 1978. ***Psychometric theory*** (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Peter, J. P. 1981. Construct validity: A review of basic issues and marketing practices. ***Journal of Marketing Research***, 18 (2): 133-145.

Rowe, W. G. 2001. Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. ***Academy of Management Executive***, 15 (1): 81-94.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1977. Constraints on administrator's discretion: The limited influence of mayors on city budgets. ***Urban Affairs Quarterly***, 12 (4): 475-496.

Sashkin, M. 1988. The visionary leader. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), ***Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness***: 122-160. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Smith, J. E., Carson, K. P., & Alexander, R. A. 1984. Leadership: It can make a difference. ***Academy of Management Journal***, 27 (4): 765-776.

Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Dionne, S. D., & Jaussi, K. S. 2005. Making all the right connections: The strategic leadership of top executives in high-tech organizations. ***Organizational Dynamics***, 34 (1): 47-61.

Thomas, A. B. 1988. Does leadership make a difference to organizational performance? ***Administrative Science Quarterly***, 33 (3): 388-400.

Van Gils, A. 2005. Management and governance in dutch SMEs. ***European Management Journal***, 23 (5): 583-589.

Vera, D., & Crossan, M. 2004. Strategic leadership and organizational learning. ***Academy of Management Review***, 29 (2): 222-240.

Westley, F., & Mintzberg, H. 1989. Visionary leadership and strategic management. ***Strategic Management Journal***, 10 (1): 17-32.