

仁慈領導一定能讓部屬產生組織公民行為嗎？領導者操弄意圖知覺與部屬信任的中介式調節作用

Does Benevolent Leadership Always Lead to Organizational Citizenship Behavior? The Mediated Moderation Effect of Manipulative Intention and Trust

林家五 / 國立東華大學企業管理學系教授

Chia-Wu Lin, Professor, Department of Business Administration, National Dong Hwa University

胡苑仙 / 國立東華大學企業管理學系兼任研究助理

Wan-Hsien Hu, Part-Time Research Assistant, Department of Business Administration, National Dong Hwa University

施建彬 / 大葉大學休閒事業管理學系助理教授

Jian-Bin Shih, Assistant Professor, Department of Leisure and Recreation Management, Da-Yeh University

Received 2013/9, Final revision received 2015/1

摘要

依據領導的歸因理論，部屬對領導行為背後動機的歸因，會影響部屬後續的情緒與行為；因而，本研究推論部屬對於領導者操弄意圖知覺，將調節仁慈領導對於部屬對組織與對主管的信任，以及組織公民行為的效果，研究者提出了中介式調節模型並做後續驗證。針對 340 位部屬兩階段的調查結果顯示，當部屬知覺領導者有高度操弄意圖時，仁慈領導對於部屬之組織信任、主管信任及組織公民行為呈現較低正相關或負相關；反之，當部屬知覺領導者的操弄意圖低時，仁慈領導對於部屬之組織信任、主管信任及組織公民行為則呈現正相關；此外，仁慈領導與操弄意圖知覺的交互作用，會透過信任組織與信任主管的部分中介，間接影響部屬的組織公民行為；本文最後除了說明結論與討論外，也針對研究限制與未來研究提出數點建議。

【關鍵字】歸因理論、仁慈領導、操弄意圖、信任、組織公民行為

Abstract

Drawing on the attribution theory of leadership process, the subordinates' attribution of intention about leaders' behavior will affect their emotion and behavior. To address the attribution-consequence process, we hypothesize that perception of leaders' manipulative intention moderated the positive relationship between benevolent leadership and trust, (i.e., in supervisor and organization) and organizational citizenship behavior, a mediated moderation model was proposed and tested. Two-wave data collected from 340 subordinates displayed results which demonstrated that benevolent leadership was less positively or even negatively related to trust and OCB when subordinates perceived high manipulative intention of their leaders' behavior. On the contrast, benevolent leadership was positively related to trust and OCB when subordinates perceived low manipulative intention. Another finding is that benevolent leadership is most effective when they interact with the manipulative intention—the interaction effect on OCB partially mediated by trust in supervisor and organization. Finally, research limitations and suggestions for future research are also discussed.

【Keywords】attribution theory, benevolent leadership, manipulative intention, trust, organizational citizenship behavior

壹、前言

在華人地區，組織的領導者多會以父親般的仁慈來對待部屬，關懷部屬工作以外的生活狀態，進而建立高績效的工作團隊（鄭伯壘、周麗芳與樊景立，2000；Farh and Cheng, 2000; Pellegrini and Scandura, 2006, 2008）。儘管，現今的華人組織面臨現代化與全球化的轉變，這種關懷部屬私生活的領導方式，其正面效應幾乎不受任何影響（Cheng, Chou, Wu, Huang, and Farh, 2004）。鄭伯壘等（2000）將這種關懷部屬的領導風格定義為「仁慈領導」，是指領導者就部屬工作上，公私領域的個人福祉做個別、全面而長久的關懷。典型的仁慈領導者會視部屬為家族的一份子且積極地協助、處理或涉入部屬私人的事務與活動，而這些行為將滿足部屬對於領導者的期待，進而提升部屬對領導者的感激與忠誠或者是較高的工作滿足感、組織承諾以及組織公民行為（e.g., Cheng et al., 2004; Cheng, Shieh, and Chou, 2002; Chou, Cheng, and Jen, 2005; Hsu, Hu, Ling, Cheng, and Chou, 2004; Pellegrini and Scandura, 2006）。

雖然以往研究多指出華人組織的仁慈領導將導致正面的結果，但倘若部屬認為這樣的領導是為了攏絡、控制與收買人心的虛偽仁慈，能否有效影響部屬的行為，是一個值得探討的議題；因此，在部屬不再感激領導者付出的情況下，仁慈領導不僅無法有效地感動部屬，同時也將導致主管與部屬之間關係的衝突以及人際和諧的破壞（Farh and Cheng, 2000; Farh, Liang, Chou, and Cheng, 2008）。然而，以往的研究對此探討仍舊不足。明確來說，是什麼因素導致部屬不再被領導者的仁慈所感動，以及不被部屬感動的仁慈領導者將會產生什麼樣的結果。基於上述的研究缺口，本研究目的主要在探討可能導致仁慈領導不再被部屬感動的因素，並驗證不再被部屬感動的仁慈領導會對部屬的工作行為產生何種影響。

依據歸因理論（Heider, 1958; Kelley, 1973; Weiner, 1986）觀點，認為個人對於行為或事件會產生因果解釋（Martinko, Harvey, and Dasborough, 2011; Martinko, Moss, Douglas, and Borkowski, 2007），其基本假設是人們天性會渴望了解，在他們生活中造成重要後果的原因，而人們的歸因會影響對此結果的反應（Heider, 1958），通常對於後果的歸因解釋，包括能力、努力、任務的本質及運氣。而人們對他人行為背後原因的推論（Causal Reasoning），也會影響其後續的反應，這種折扣原則（Discounting Principle）在社會知覺的研究中，已被提出一段時間（Morris and Larrick, 1995）。另外，將歸因的概念運用到領導理論中，則可回溯至 Green and Mitchell (1979) 的研究（Martinko, Harvey, and Douglas, 2007; Martinko et al., 2011），該研究指出與部屬行為相關的資訊、線索會影響領導者的歸因，進而影響領導者如何對待部屬；接著，Dasborough and Ashkanasy (2002) 則認為，部屬對特定領導行為背後動機的歸因，會影響了部屬後續的情緒反應與行為；亦有學者從領導者與部屬雙向的角度，探討歸因風格對於領導者一成員交換關係（Leader-member Exchange; LMX）的影響（Martinko,

Moss, et al., 2007)；由此可知，部屬的歸因在領導影響過程中，扮演了重要角色；本研究將從部屬的角度，探索部屬對領導行為的歸因，是否影響了仁慈領導與部屬行為之間的關係。

由於組織公民行為提升了組織的管理效率、讓部屬能有效地使用組織內稀少的資源及減少資源的浪費，進而導致較佳的組織績效 (Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach, 2000)，所以許多領導研究將組織公民行為，視為一個重要的效標變項 (e.g., Cheng et al., 2002; Hsu et al., 2004; Podsakoff, MacKenzie, and Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990)，或是正向組織行為 (Positive Organizational Behavior; POB) 之一 (e.g., Cameron, Dutton, and Quinn, 2003; Luthans and Youssef, 2007)。因此，本研究將以組織公民行為做為仁慈領導的效標變項，討論部屬對於知覺操弄意圖的調節效果。

以往關於華人領導與部屬績效間關係的研究，多數忽略了部屬的心理機制 (Chen, Eberly, Chiang, Farh, and Cheng, 2014) 所造成的影響，因而 Chen et al. (2014) 的研究，依據階層與關係主義的觀點，指出情感性信任 (Affective Trust) 會中介家長式領導分別與部屬角色內 (In-role) 及角色外 (Extra-role) 績效的關係；其中，仁慈領導對部屬展現關懷與照顧，基於人際互惠，讓部屬對領導者產生信任的情感，進而體現在工作績效上以回報主管的關照；因此，本研究提出一個中介式調節 (Mediated Moderation) 模型，也就是探討仁慈領導與部屬知覺領導者的操弄意圖的交互作用，是否會透過信任主管與信任組織的中介，進而影響部屬的組織公民行為。

貳、文獻探討

一、仁慈領導與組織公民行為

許多研究指出，華人組織的領導者對於部屬的關懷往往擴及到員工工作以外的場域，並像父親照顧孩子般地照顧部屬 (e.g., Cheng, 1995; Redding, 1990; Westwood, 1997)。舉例來說，Redding (1990) 在訪談香港、台灣、新加坡等地的華人企業主持人後指出，華人領導者對於部屬的方式與西方領導者截然不同，華人領導者對於部屬的關懷往往不只侷限於與工作相關的事務，同時他們也會關心或出席部屬的私生活領域與場合。而鄭伯壘等 (2000) 將這種對於部屬私生活的關懷以及像父親般的領導行為定義為仁慈領導，也就是指領導者對部屬個人以及其的家族的福祉做個別、全面而長久的關懷，主要表現在對於部屬的體諒寬容與個別照顧等領導行為上。體諒寬容，強調對於部屬面子的維護或給予表現不佳的部屬適時的支持與鼓勵；至於個別照顧，則強調對於部屬工作以外的生活狀況關懷。

組織公民行為是領導研究的重要後果變數之一，像是僕人領導 (e.g., Walumbwa, Hartnell, and Oke, 2010)、轉換型領導 (e.g., Piccolo and Colquitt, 2006; Wang, Law,

Hackett, Wang, and Chen, 2005)、魅力型領導 (e.g., Deluga, 1995) 及不當督導 (Abusive Supervision) (e.g., Zellars, Tepper, and Duffy, 2002) 等；組織公民行為意指員工無條件且自動自發的行為表現，而這些行為並非組織直接要求或必要的行為，但卻能幫助組織達成目標 (Organ, 1988)。根據組織公民行為以往研究指出，此行為雖然有助於提升組織運行的效率，卻未與員工個人的利益有明顯且直接的關連；也就是說，員工在從事或展現組織公民行為並非基於個人利益的考量，相對的，利他或是利團體的行為動機，才是決定組織公民行為形成的主因 (e.g., Moorman and Blakely, 1995)。

所以，當領導者表現出關懷部屬、提供協助的仁慈行為時，加上領導者不論是在心理上還是實體上，都是最接近部屬的組織代理人 (Lewin, 1943)，因此，仁慈的領導行為不僅會提升部屬對領導者本身的感恩圖報，也會進一步強化部屬對組織的利社會行為。因此，領導行為不僅能有效地影響部屬對領導者的態度與情感反應，同時部屬對領導者正面的態度與情感反應，往往也會擴及到對組織直接有利的工作行為。例如 Chen, Tsui, and Farh (2002) 的研究指出，部屬對領導者的忠誠對於工作行為的影響力，如角色內行為與組織公民行為，遠大於部屬組織承諾的影響；因為，領導者關懷部屬工作任務內外相關活動，提升了部屬對於領導者的感激，並產生圖報的心理以及對領導者、對組織的忠誠，而這種不計較個人得失的動機，以及對領導者、對組織的正面態度，將促使部屬從事組織公民行為。

雖然，已有研究顯示仁慈領導與針對組織的公民行為有顯著正向關係 (e.g., Chan, Huang, Snape, and Lam, 2013; Chan and Mak, 2012)，但也有研究指出，部屬會藉由展現組織公民行為，以回報支持性的領導行為，其中包含了針對領導者的組織公民行為；這種針對特定對象的公民行為，是屬於一般性或針對組織性的組織公民行為中，一種特殊的社會交換形式 (Walumbwa et al., 2010)，也就是說，針對領導者或是針對個人的組織公民行為，涵蓋於更廣泛的組織公民行為中，以回應領導者的支持；例如幫助同事可減輕主管的工作負擔，等同於協助主管的工作，這些看似是針對個人的組織公民行為，但這種利他的公民行為同樣對整體組織是有益的；雖然以往的研究雖將組織公民區分為不同形式 (e.g., Lavelle, Rupp, and Brockner, 2007; Lee and Allen, 2002; Williams and Anderson, 1991)，但近來的研究，更傾向於將組織公民行為視為單一因素模型 (Bommer, Dierdorff, and Rubin, 2007; Hoffman, Blair, Meriac, and Woehr, 2007; LePine, Erez, and Johnson, 2002; Walumbwa et al., 2010)，這些研究指出將組織公民行為視為單一構念，更能精確估計組織公民行為與其他變數間的關係 (Hoffman et al., 2007; Walumbwa et al., 2010)；據此，我們提出以下假設：

H1：仁慈領導與組織公民行為之間，呈現正向且顯著的關係。

二、部屬知覺的領導者操弄意圖之調節效果

人們行為背後的原因或動機，是歸因理論的核心概念，此想法在管理領域的文獻中並不陌生。對於他人行為意圖的知覺，可以幫助人們更加瞭解與解釋他人的行為 (Heider, 1958)，同時也決定了人們如何對他人行為進行回應 (Baron, 1988; Gordon and Bowlby, 1989; Fedor, Eder, and Buckley, 1989; Martinko, 1995; Thomas and Pondy, 1977)。Ferris, Bhawuk, Fedor, and Judge (1995) 認為，人們會根據他人行為的目的，將觀察到的行為，重新給予定義與標示，並就重新定義的行為與標示進行回應。在領導的文獻上，歸因理論的應用，是由 Ferris et al. (1995) 率先提出。Dasborough and Ashkanasy (2002) 則在領導的歸因理論中，特別強調部屬對領導者意圖 (Intentionality) 的歸因。他們認為部屬的情感性反應與行為反應，會被其所知覺到的領導者行為背後的動機所影響。若部屬覺得領導者是基於操控動機 (Manipulative Motives)，是以自己的利益為出發點或以潛在報酬為目標，且可能會損及組織的利益，則反而會出現負面的反應；若部屬覺得領導者是基於真心動機 (Sincere Motives)，其目標是對組織或群體有利的意圖，則會提升其正面的反應傾向。

曾有學者提出虛偽轉換型領導 (Pseudo-transformational Leadership) 的概念 (e.g., Barling, Christie, and Turner, 2008; Bass and Steidlmeier, 1999; Dasborough and Ashkanasy, 2002)。Dasborough and Ashkanasy (2002) 認為部屬對於領導者行為意圖的知覺，將決定轉換型領導者的類型。明確來說，當部屬認為轉換型領導者有較高的操弄意圖時，會難以判斷領導者在意圖與動機上的合法性，也就是當部屬知覺到的領導者行為的動機，是基於個人私利的程度，部屬將會歸因該領導者為虛偽轉換型領導者，並進一步產生對領導者負面的態度與行為反應，例如對領導者心生畏懼，或是覺得受到領導者辱罵 (Barling et al., 2008)。

既然，部屬知覺到的領導者行為意圖，可能會決定部屬如何歸因領導者的行為，我們認為當部屬認為領導者的行為處事是基於個人利益時，領導者的仁慈將被部屬視為虛偽的仁慈領導 (Pseudo Benevolent Leadership)。虛偽的仁慈，是指部屬認為領導者對於他工作任務以及私生活的關懷與照顧，只是領導者拉攏人心的手段與工具。也就是說，虛偽的仁慈的形成，是領導者以仁慈行為來對待部屬，但卻被部屬認為領導者有明顯的操弄意圖，此兩要素共同決定的。所以，對領導者來說，部屬對於其仁慈行為與態度背後動機的推論，將是他們區別領導者是「真實的仁慈」還是「虛假的仁慈」的基礎。

接著，就歸因結果的影響層面來說，Smith, Haynes, Lazarus, and Pope (1993) 發現個體對意圖的歸因，與其情緒的反應有直接的關連性，例如，生氣、感恩、憐憫等。所以，再加上 Ferris et al. (1995) 與 Dasborough and Ashkanasy (2002) 的論點，我們預期部屬知覺到的領導者的操弄意圖後，將改變部屬對於領導者仁慈行為的情緒反應與

態度，進而改變仁慈領導對於組織公民行為的影響力。也就是，當仁慈領導者被部屬認為其行為背後的原因是別有意圖，是基於操控動機下產生的仁慈行為，部屬可能會出現生氣的反應，並進一步減損其仁慈的效益；而當部屬認為仁慈領導者是發自心底，真正表現出其正直、無私且真心對待的行為，其仁慈領導的影響力將更加強烈。

明確來說，在部屬認為領導者的行為動機是基於自身的利益，仁慈領導將被部屬視為是一種虛偽的仁慈。這樣的情況下，領導者對於部屬在工作任務以及私生活的照顧，將難以感動部屬並讓他們感激領導的仁慈對待，以及對領導者盡忠與順從。而這種領導者對部屬施以仁慈而部屬卻沒有善盡自己的角色義務的情況，將導致領導者與部屬之間關係的緊張、衝突以及人際和諧的破壞 (Farh et al., 2008)，這將對組織公民行為產生負面的影響。相反的，在部屬認為領導者操弄意圖較低的情況下，部屬會傾向認為領導者對於他們的協助與關心是發自領導者的真心 (Heider, 1958)。因此，部屬會對領導者的仁慈心存感激、力求圖報並對領導者更加的順從與盡忠，最後導致組織公民行為的產生。因此，我們提出以下假設：

H2：部屬知覺到領導者操弄意圖的程度將負向調節仁慈領導與組織公民行為之間的關係；若部屬知覺領導者操弄意圖程度低，則仁慈領導與組織公民行為間的正向關係愈強，反之，若部屬知覺領導者操弄意圖程度高，則仁慈領導與組織公民行為間的正向關係愈弱。

三、信任的中介效果

領導者能否對部屬產生有效的影響，信任是重要的決定因素 (Burke, Sims, Lazzara, and Salas, 2007) 之一；依據 Nyhan and Marlowe (1997) 的討論，信任是指個體對某人的能力或某人願意以公平、道德及可預測的做事方式的一種信任程度；信任是一個多構面構念，包含了人際信任、信任組織、政治性信任或社會性信任，還有前言所提的情感性信任，或是認知性信任等等 (Joseph and Winston, 2005)；本研究著重在對主管的信任與對組織的信任，所產生的中介效果。

已有許多研究支持領導與組織公民行為間的關係，存在著不同的中介變數；其中，領導者－成員交換關係 (LMX) 的中介效果已受到實證的支持 (e.g., Chan and Mak, 2012)，領導者－成員交換關係的重要內涵之一是建立彼此的信任，因而，信任也是常被探討的中介變數之一 (e.g., Chen et al., 2014; Dirks and Ferrin, 2002; Joseph and Winston, 2005; Wu, Huang, Li, and Liu, 2012)，或是以信任機制來推論領導與結果變數間的關係；例如 Wang and Cheng (2010) 指出因為仁慈領導提供舒適與信任的環境，可提升部屬的創造力，或是讓部屬更勇於提出建言 (e.g., Chan, 2013)；仁慈領導提供的關懷與照顧，讓部屬感受到容易溝通與支持性的行為，且對領導者的能力產生信心

(Burke et al., 2007)，進而更容易從事角色外行為；此外，領導者的作用之一是建立組織的信任文化 (Joseph and Winston, 2005)，且領導者是組織中的角色模範，當仁慈領導者對部屬提供全面的關照時，也可使部屬感受到組織對部屬的關照，因為領導者是組織的代理人 (Lewin, 1943)，進而產生組織公民行為；信任對於仁慈領導與組織公民行為的中介效果，已受到一些實證研究的支持 (e.g., Chen et al., 2014; Wu et al., 2012)；然而，如同前述，當部屬知覺到領導者操弄意圖程度高時，可能會降低仁慈領導對信任主管與信任組織的效果，也可能降低仁慈領導對組織公民行為的影響。

因此，本研究提出一個中介式調節模型，也就是仁慈領導與知覺操弄意圖的交互作用，將透過信任主管與信任組織的中介，間接影響組織公民行為；本研究第三項假設為：

H3a：仁慈領導與知覺操弄意圖的交互作用，透過信任主管的中介，間接影響組織公民行為。

H3b：仁慈領導與知覺操弄意圖的交互作用，透過信任組織的中介，間接影響組織公民行為。

本研究架構如圖 1 所示。

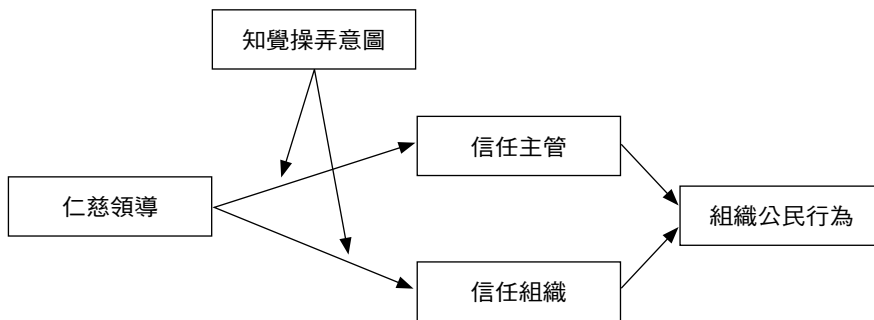


圖 1 研究架構

參、研究方法

一、樣本

本研究以民營企業的全職上班者為對象，由部屬的觀點來評估「直屬」主管的仁慈領導行為，以及自身的信任主管、信任組織、組織公民行為，及知覺領導者操弄意圖等變數。研究採用便利抽樣方式進行資料收集，首先先以電話聯繫獲得受試企業的同意後，再將第一階段問卷與回郵信封寄給該企業的聯絡人，約隔一週後，研究者進行跟催與回收第一階段問卷，再間隔約一至二周後，將第二階段問卷與回郵寄給聯絡人。

為了避免共同方法變異 (Common Method Variance; CMV)，本研究在兩個時間點，分別請受試者就主管的仁慈領導行為，及受試者自身的組織公民行為、知覺領導者操弄意圖等變數進行填答 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003)。第一階段的問卷，請受試者就仁慈領導及部屬的個人基本資料（性別、年齡、教育程度、工作類型、工作年資及與主管共事的時間等）進行填答；第二階段，則針對知覺領導者操弄意圖、信任主管、信任組織及組織公民行為的部份進行測量，兩份問卷的時間間隔約二至三週左右。

在兩階段問卷調查中，一開始共發放 1,340 份問卷，第一階段總共回收 771 份問卷，第二階段回收 482 份問卷。扣除無法成功配對、胡亂填答的問卷及與主管互動時間未達 4 個月以上之樣本後，有效的樣本數為 340 份；以初始發放的問卷數為分母，有效問卷回收率為 25.37%。接著，依據 Armstrong and Overton (1977) 建議進行無反應偏誤 (Non-response Bias) 檢驗，由於未回應樣本特性近似晚回應樣本的推論，因此將兩階段皆在期限內回覆且配對成功的早期回收有效樣本 190 筆與兩階段皆需催收後才回覆的晚期回收有效樣本 84 筆，進行獨立樣本 t 檢定，結果顯示仁慈領導、知覺操弄意圖、信任主管、信任組織及組織公民行為等變數的平均數比較，均未達顯著差異，由此可知無反應偏誤的影響不大。

樣本組成方面，女性居多，約 210 人，佔總樣本數的 61.80%；在教育程度方面，以大學學歷最多，約 175 人次，佔總樣本數的 51.50%；員工年齡的平均數，約為 31.37 歲 ($SD = 7.64$)；工作年資及與主管的互動時間的平均值，分別為 8.25 年 ($SD = 7.07$) 以及 2.67 年 ($SD = 2.26$)。

二、測量變數

(一) 仁慈領導

採用鄭伯壘等 (2000) 所編製的仁慈領導量表，共計 11 題，分為個別照顧 (6 題) 與體諒寬容 (5 題) 兩構面。以 Likert 6 點尺度進行衡量 (1：非常不同意；6：非常同意)， $\alpha = .91$ 。例題如「我的主管會關懷我私人的生活與起居」與「當我碰到難題時，我的主管會即時給我鼓勵」。

（二）部屬知覺領導者的操弄意圖

採用 Dasborough and Ashkanasy (2004) 所編制的量表，共 3 題。以 Likert 5 點尺度進行衡量（1：完全不同意；5：非常同意）， $\alpha = .79$ 。例題如「我覺得我主管的行為是為了他個人的私利」與「我覺得我的主管會為了達到他自身的目標而操控我」。

（三）信任主管

採用 Nyhan and Marlowe (1997) 所編制的量表，共計 8 題。以 Likert 7 點尺度進行衡量（1：幾乎是零；7：接近 100%）， $\alpha = .94$ 。例題如「我對主管會堅持到底完成任務的信心程度」與「當主管告訴我某件事，我可以信賴他（她）所告訴我內容的信心程度」。

（四）信任組織

同樣採用 Nyhan and Marlowe (1997) 所編制的量表，共計 4 題。以 Likert 7 點尺度進行衡量（1：幾乎是零；7：接近 100%）， $\alpha = .86$ ，例題如「這個組織能夠公平對待我，我對此點的信心程度」與「在這個組織中，我們可以依賴彼此的程度」。

（五）組織公民行為

採用 Farh, Earley, and Lin (1997) 等人所編制的 20 題組織公民行為問卷，以 Likert 6 點尺度進行衡量（1：非常不符合；6：非常符合）， $\alpha = .88$ 。組織公民行為問卷總計有五個構面，各構面與樣本題項分別為：認同公司，例題如「我會主動提出對公司有利的改善方案」；人際和諧（均為反向題），例題如「我會假公濟私，利用職務牟取個人利益」；恪守本分，例題如「常常提早到公司，並且立刻開始工作」；協助同事，例題如「我會主動幫助新來的同事適應工作環境」；保護公司資源（均為反向題），例題如「我會利用上班時間處理私人事務」。

（六）控制變數

研究以部屬的性別、年齡、教育程度、工作年資及與主管共事時間，做為控制變數 (e.g., Chan, 2013; Chan and Mak, 2012; Chen et al., 2014; Wang and Cheng, 2010; Zellars et al., 2002)。

（七）共同方法變異的控制與檢測

控制共同方法變異的部分（彭台光、高月慈與林鈺琴，2006），本研究採取兩種事前防範之方法，首先是時間隔離法，本研究採取在不同時間點蒐集不同變數資料，第一階段問卷測量自變數（即仁慈領導）與人口統計變數，第二階段問卷測量中介變數（信任主管與信任組織）、調節變數（知覺操弄意圖）及依變數（組織公民行為），還有做為配對使用的人口統計變數；這種作法在於排除同一時間點的干擾因素。其次是問卷編排設計法，本研究亦從測量工具的設計和問卷內容的編排方面著手，以避免對答卷者心理造成沒有必要的干擾。問卷編排設計採用了題項意義隱匿與題項隨機配置。

即使某些組織行為與心理學者認為共同方法變異的影響有限 (e.g., Spector, 2006)，

但多數學者仍舊認同共同方法變異的影響不容忽略；因此本研究除了事前防範之外，另外進行了兩個事後檢測，分別採用哈門氏單因子檢驗法 (Harman's One-factor Test) (Harman, 1967) 與共同潛在變數 (Common Latent Variable; CLV) (e.g., Podsakoff et al., 2003) 兩種方法，以瞭解共同方法變異的影響；哈門氏單因子檢驗法方面，因素分析顯示未轉軸情況下總共萃取九個因素，總累積變異量為 66.04%，第一個萃取因素變異量為 27.17%，未達總累積變異量的二分之一。其次，使用共同潛在變數檢驗 CMV 時，OCB 二階構念的 20 個題項標準誤 (Standard Error) 過大，因素負荷量皆超過 1 且不顯著，可能是因為人際和諧與保護公司資源兩構面的反向題，產生的方法效應 (Method Effect) 干擾測量結果 (e.g., Corwyn, 2000; DiStefano and Motl, 2009)，使受試者在填答時產生回應偏誤；因此，以 OCB 一階的五個因素與其他四個變數（即九個構念與其對應的題項）的所有題項進行 CMV 檢驗，此時所有題項因素負荷量皆呈現顯著，且沒有過大的標準誤；所有題項的 λ 係數為 .118 ($p < .01$)，其平方值為 .014，顯示共同變異約為 1.4%，而有 CLV 與無 CLV 的標準化迴歸係數差異絕對值，介於 .003 至 .013 之間；由此可知，透過哈門氏單因子檢驗與共同潛在變數檢驗顯示，本研究受到共同方法變異的影響並不嚴重。

肆、研究結果

一、效度

首先，進行驗證性因素分析 (CFA) 以檢驗各變數的區別效度。以本研究的五個變數（即仁慈領導、信任主管、信任組織、知覺操弄意圖及組織公民行為）為基礎模型 (Baseline Model)，其中，仁慈領導與組織公民行為皆採用二階指標，知覺操弄意圖、信任組織及信任主管採用一階指標，CFA 結果顯示五因素模型有相對較佳的模型配適度 ($\chi^2 = 709.56$, $df = 199$, $GFI = .84$, $NFI = .86$, $CFI = .89$, $RMSEA = .09$)，其餘四因素、三因素、二因素及一因素模型的卡方值，均比五因素模型顯著高出許多（詳見附錄一），且模型配適度指標相對較差，顯示五因素模型較佳，各變數間具可接受的區別效度。

二、相關分析

表 1 為本研究各變數的平均數、標準差及相關係數。主要研究變數的部份顯示，仁慈領導與組織公民行為呈現正向且顯著的相關，相關係數為 .15 ($p < .01$)；而部屬知覺領導者的操弄意圖分別與信任主管、信任組織及組織公民行為，皆呈現負向相關，相關係數分別為 -.42 ($p < .01$)、-.34 ($p < .01$) 及 -.13 ($p < .05$)。

表 1 本研究各變數之描述性統計與相關係數

變數	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. 性別 (0 : 男 ; 1 : 女)	0.62	0.49										
2. 年齡	31.37	7.64	-.20**									
3. 教育程度	2.96	0.81	-.17**	.15**								
4. 工作年資 (年)	8.25	7.07	-.12*	.85**	-.05							
5. 與主管互動時間 (年)	2.67	2.26	-.02	.35**	-.17**	.35**						
6. 仁慈領導	3.70	0.89	-.06	-.07	-.02	-.05	.05	.05				
7. 知覺操弄意圖	3.15	0.83	.03	-.06	-.05	-.07	.00	-.41**	.79			
8. 信任主管	4.66	0.97	-.07	-.05	.01	.00	.02	.58**	-.42**	.94		
9. 信任組織	4.35	0.90	-.06	-.08	.04	-.04	.03	.48**	-.34**	.57**	.86	
10. 組織公民行為	4.41	0.56	-.08	.31**	.09	.26**	.15**	.15**	-.13*	.31**	.31**	.88

註：* : $p < .05$; ** : $p < .01$; 括弧內為各變數的信度。

三、迴歸分析

接著以階層迴歸檢驗各項假設。根據 Cohen, Cohen, West, and Aiken (2003) 的建議，將仁慈領導、知覺採弄意圖、信任主管及信任組織等變數，皆進行標準化分數的轉換，並根據轉換過後的分數相乘，成為互動效果的分數。另外，本研究依據 Muller, Judd, and Yzerbyt (2005) 與 Preacher, Rucker, and Hayes (2007) 建議的方法，進行中介式調節的檢驗，結果如表 2 與表 3 所示。

依據 Muller et al. (2005) 的檢驗流程，第一個步驟是觀察自變數與調節變數的交互作用，能否顯著預測依變數；第二步是觀察自變數與調節變數的交互作用，能否顯著預測中介變數；第三步則是控制調節變數與自變數的交互作用及調節變數與中介變數的交互作用之後，中介變數能否顯著預測依變數。

仁慈領導可顯著預測組織公民行為 ($\beta = .15, p < .01$, 表 2 與表 3 中的 M5)，因此 H1 獲得支持；中介式調節的迴歸分析則顯示，仁慈領導與知覺採弄的交互作用，可顯著預測組織公民行為 ($\beta = -.24, p < .001$, 表 2 與表 3 中的 M6)；其次，仁慈領導與知覺採弄的交互作用，分別可顯著預測信任主管 ($\beta = -.12, p < .01$, 表 2 中的 M3) 與信任組織 ($\beta = -.13, p < .01$, 表 3 中的 M3)；控制仁慈領導與知覺採弄的交互作用後，信任主管與信任組織，仍舊可顯著預測組織公民行為，迴歸係數分別是 .31 與 .29 ($p < .001$, 表 2 與表 3 中的 M7)。因此 H2、H3a 及 H3b，皆獲得支持。

表 2 仁慈領導與知覺採弄的交互作用，透過信任主管的中介對 OCB 的迴歸分析

	信任主管				OCB			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
性別	-.08	-.04	-.04	-.01	.00	.00	.02	-.02
年齡	-.24*	-.17	-.17	.27*	.29**	.30**	.35**	.35**
學歷	.04	-.03	.02	.06	.06	.04	.03	.03
工作年資	.18	.15	.15	.01	.01	.00	-.05	-.05
與主管共事時間	.04	.00	.00	.06	.05	.05	.05	.05
仁慈領導		.48***	.49***		.15**	.18**	.02	.02
知覺採弄意圖		-.22***	-.21***		-.05	-.03	.04	.04
仁慈領導 × 知覺採弄			-.12**			-.24***	-.20***	-.18**
信任主管							.31***	.31***
信任主管 × 知覺採弄								-.05
Adj. R ²	0.00	0.37	0.38	0.09	0.11	0.17	0.23	0.22
△ R ²	-	0.37	0.01		0.02	0.06	0.06	-0.01
△ F	1.16	98.38***	7.41**	7.64***	5.76**	22.87***	24.69***	0.57

註 1：N = 340。表格中為標準化迴歸係數。

註 2：*：p < .05；**：p < .01；***：p < .001。

表 3 仁慈領導與知覺操弄的交互作用，透過信任組織的中介對 OCB 的迴歸分析

	信任組織				OCB			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
性別	-.07	-.04	-.04	-.01	.00	.00	.02	.02
年齡	-.30**	-.25*	-.24*	.27*	.29**	.30**	.37***	.37***
學歷	.09	.08	.07	.06	.06	.04	.02	.02
工作年資	.18	.16	.16	.01	.01	.00	-.05	-.05
與主管共事時間	.09	.06	.06	.06	.05	.05	.03	.03
仁慈領導		.39***	.41***		.15**	.18**	.06	.06
知覺操弄意圖		-.18**	-.17**		-.05	-.03	.02	.02
仁慈領導 × 知覺操弄			-.13**			-.24***	-.20***	-.20**
信任組織							.29***	.29***
信任組織 × 知覺操弄								-.02
Adj. R ²	0.01	0.25	0.27	0.09	0.11	0.17	0.23	.23
△ R ²	-	0.24	0.02	-	0.02	0.06	0.06	0.00
△ F	1.98	54.14***	7.12**	7.64***	5.76**	22.87***	27.10***	0.06

註 1：N = 340。表格中為標準化迴歸係數。

註 2：*：p < .05；**：p < .01；***：p < .001。

另外，為更清楚得知交互作用的方向，進行交互作用圖的繪製及簡單斜率值 (Simple Slope) 的檢定 (Cohen et al., 2003)。圖 2 與圖 3A、3B 為交互作用示意圖；圖 2 中顯示，在知覺領導者操弄意圖為低分的情況下，仁慈領導與組織公民行為，呈現正向顯著的關係 ($\beta = .23$; $p < .001$; 95% CI [.14, .32])；相反的，在知覺領導者操弄意圖為高分的情況下，仁慈領導與組織公民行為的關係不顯著 ($\beta = -.03$; n.s., 95% CI [-.11, .04])。交互作用圖與簡單斜率檢驗結果顯示，當部屬認為領導者有較低的操弄意圖時，仁慈領導較能有效地提升部屬從事組織公民行為的意願。相反的，當部屬認為領導者的照顧是別有所圖時，仁慈領導無法有效提升部屬從事組織公民行為的意願。由此可知 H2 受到支持。

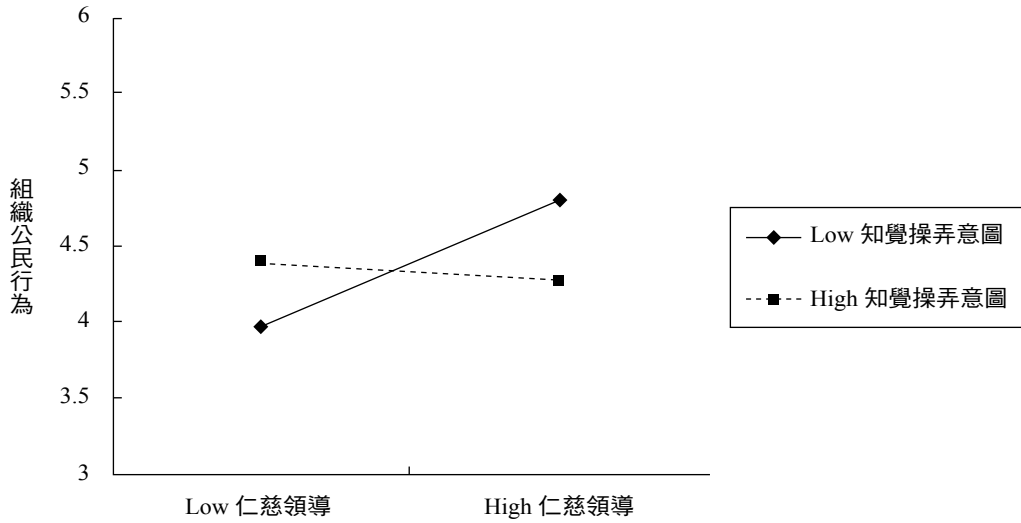


圖 2 知覺操弄意圖對於仁慈領導與組織公民行為間關係的調節效果圖

此外，本研究也檢驗仁慈領導與操弄意圖的交互作用，對於信任主管與信任組織的效果，圖 3A 中顯示，在知覺領導者操弄意圖為低分的情況下，仁慈領導與信任主管，呈現正向顯著的關係 ($\beta = .60; p < .001; 95\% \text{ CI } [.47, .72]$)；另外，在知覺領導者操弄意圖為高分的情況下，仁慈領導與信任主管仍呈現正向且顯著的關係 ($\beta = .37; p < .001; 95\% \text{ CI } [.25, .49]$)。圖 3B 中，在知覺領導者操弄意圖為低分的情況下，仁慈領導與信任組織，呈現正向顯著的關係 ($\beta = .48; p < .001; 95\% \text{ CI } [.35, .60]$)；另外，在知覺領導者操弄意圖為高分的情況下，仁慈領導與信任組織仍呈現正向且顯著的關係 ($\beta = .25; p < .001; 95\% \text{ CI } [.14, .37]$)。

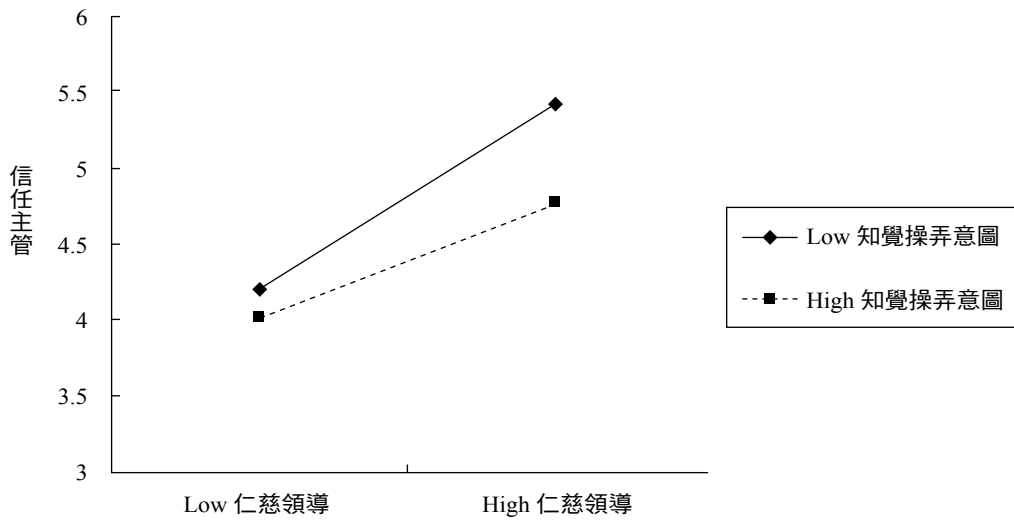


圖 3A 知覺操弄意圖對於仁慈領導與信任主管間關係的調節效果圖

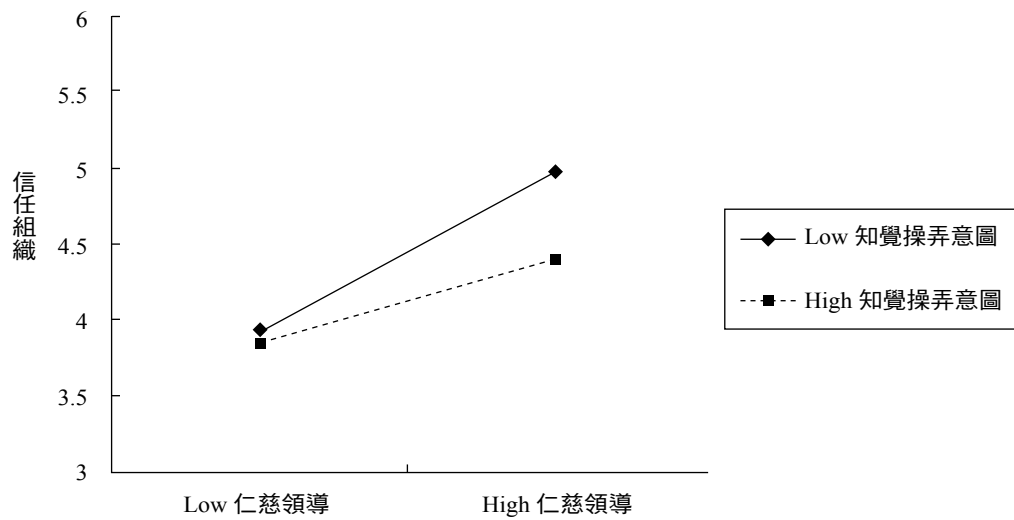


圖 3B 知覺操弄意圖對於仁慈領導與信任組織間關係的調節效果圖

伍、結論與討論

本研究結果顯示，當部屬知覺領導者有高度操弄意圖時，仁慈領導對於部屬對信任組織、信任主管及組織公民行為皆呈現負相關；反之，當部屬知覺領導者的操弄意圖低時，仁慈領導對於部屬對信任組織、信任主管及組織公民行為則呈現正相關；本研究檢驗仁慈領導與部屬的組織公民行為呈正向關係，與以往的研究相似 (e.g., Chan et al., 2013; Chan and Mak, 2012)，然而，這個正向關係在部屬知覺到主管高度的操弄意圖下將會反轉，並非所有的仁慈領導都有正向結果；此外，仁慈領導與操弄意圖知覺的交互作用，會透過信任組織與信任主管的部分中介，間接影響部屬的組織公民行為。以下說明理論與實務意涵，還有研究限制與未來研究建議。

一、理論與實務意涵

理論意涵方面，Pellegrini and Scandura (2008) 與 Pellegrini, Scandura, and Jayaraman (2010) 曾呼籲，華人新興的家長式領導（包含仁慈領導）的實證研究仍落後許多，本研究結果除了回應此項呼籲外，更延伸了以往仁慈領導與正向部屬產出的關係連結，以及此關係間的心理機制 (e.g., Chen et al., 2014)；本研究有幾項貢獻分述如下。

第一，本研究擴展了仁慈領導與組織公民行為間的關係連結，結果顯示，在不同情境下，並非所有的仁慈領導都有正向結果；本研究檢驗仁慈領導與部屬的組織公民行為呈正向關係，與以往的研究結果相符 (e.g., Chan et al., 2013; Chan and Mak, 2012; Chen et al., 2014; Wu et al., 2012)。當部屬知覺操弄意圖程度低時，仁慈領導可提升部屬的組織公民行為，但是，這個正向關係在部屬知覺到主管高度的操弄意圖下將會反轉，也就是仁慈領導與部屬的組織公民行為的關係呈現不顯著。也就是，當部屬知覺領導者的操弄意圖程度低時，較為願意從事組織公民行為，以回報主管的關懷與照顧；但是當部屬知覺主管的仁慈是虛情假意，部屬可能會降低角色外行為；或是主管的仁慈，被部屬視為對隱私權的侵犯（性別、年齡、教育程度、工作類型、工作年資及與主管共事的時間等）（鄭伯壘、樊景立與周麗芳，2006），部屬可能知覺主管對部屬於公於私的關懷，是為了找到「把柄」以利用與控制部屬的「回報」，因此，對於實際有益於組織的角色外行為，恐無法產生顯著的影響；當部屬知覺主管具有高度的操弄意圖時，仁慈領導與組織公民行為間的關係呈現不顯著，顯示部屬認為仁慈的主管不一定是真正關心部屬的工作與生活，仁慈的背後目的可能是為了提升績效與領導者自身的升遷，因而無法鼓勵部屬從事角色外的行為。

第二，本研究也進行了信任的簡單中介分析，結果顯示，信任主管與信任組織會完全中介仁慈領導與組織公民行為間的關係（當置入信任主管時，仁慈領導對組織公民行為的效果由 $\beta = .17, p < .01$ 降為 $\beta = -.02, p > .05$ ；當置入信任組織時，此效果降為 $\beta = -.02, p > .05$ ），此結果再次支持，仁慈領導與組織公民行為之間，信任是一項重要的中介變數 (e.g., Chen et al., 2014)。

第三，截至目前，僅有少數的研究探討仁慈領導與部屬績效間的心理機制，而整合性探討這之間的中介與調節機制的研究，更是寥寥無幾；因而，本研究回應 Chen et al. (2014) 與 Wu et al. (2012) 的研究發現，除了支持「信任」是一個重要的部屬心理機制之外，本研究更納入部屬對領導者操弄意圖知覺的調節分析；結果顯示高度的仁慈領導，將使部屬不論對領導者或對組織，感到更加的可信；然而，這項效果可能會打折，也就是當部屬知覺領導者操弄意圖高時，容易對領導者的善意關懷產生其他的歸因，從而降低了對領導者與組織的信任，也降低了從事角色外行為的意願。

實務意涵上，本研究結果顯示不論知覺操弄意圖的高低，仁慈領導均與信任組織與信任主管呈現顯著的正向關係，顯示仁慈領導確實能提升部屬對主管與對組織的信任，但相較於低度知覺操弄意圖而言，部屬知覺領導者的高度操弄意圖的話，確實會降低部屬的信任，但不至於對仁慈領導與組織失去信任，就長期而言，仁慈領導者應儘量展現真誠仁慈的一面，避免過度的操弄；Howell (1988) 與 Conger (1990) 就曾指出，領導者的功能之一是控制著資源與資訊，因而使得領導者有機會操弄部屬，像是交易型領導者容易藉著操控部屬的期望（例如薪資或升遷）以交換部屬的順從 (Bass, 1985; Burns, 1978; Pounder, 2003)；仁慈領導者也可能藉由展現關懷部屬的一面要求部屬加班或協助主管處理私事等，讓部屬感到領導者的關懷別有意圖；此外，雖然領導者無法有效控管部屬如何歸因，但領導者若能降低過度的操弄，展現出對部屬誠懇的關懷，則可能將對組織與對領導者的信任，化為實際的有利組織的行動，也就是組織公民行為。

領導者應展現適度的仁慈，而非明顯有失公平與客觀性的仁慈，也就是對部屬過度的關懷與賦予資源，這樣的仁慈不僅造成其他部屬的知覺不公平，也可能使目標部屬懷疑主管的動機，對主管與對公司產生不信任感；此外，受到仁慈領導者的關照，從社會比較的觀點，也可能使該部屬在部門中容易處於被比較的目標，華人社會講究中庸之道，亦即過與不及的仁慈皆可能產生反效果，因此，仁慈領導者應適時留意部屬的反應與環境線索，對於部屬個別關懷但也切記莫要造成部屬的猜疑與不信任，或是應該將仁慈關懷擴及對整體部門的關照，例如為部門爭取資源或加薪，而非針對單一部屬。

二、研究限制與未來研究建議

本研究雖擴展仁慈領導理論的應用，但也有幾項限制與建議需要說明；其一，雖然本研究區分兩階段蒐集資料，但仍由部屬填答所有問卷，可能無法完全避免同源偏誤的影響，未來研究建議仍採用多重來源的資料，尤其是組織公民行為的調查，除了主管、同事及部屬本身的自評外，另外可採用重要第三人的評估，例如家人，因為組織公民行為有時不在職場中發生 (Bolino and Turnley, 2005)，多重來源的調查應可有效降低同源偏誤的影響；除了不同來源之外，組織公民行為亦可採用不同的量測方式，

例如採用實驗設計，操弄組織公民行為的高低程度，探討應徵者的組織公民行為對於甄選決策的影響 (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, and Mishra, 2011)。

第二，Chan (2013) 的研究指出，家長式領導中的德行與仁慈領導，會塑造一個信任的職場環境，讓部屬更勇於提出建言，雖然實證分析上，Chan (2013) 的迴歸分析，並未發現仁慈領導與建言行為有顯著的關係 ($\beta = .04, p > .05$)，但兩者的相關呈現正向且顯著 ($\gamma = .16, p < .01$)；若將建言行為視為角色外行為的一種 (e.g., Podsakoff et al., 2011; Van Dyne and LePine, 1998)，則 Chan (2013) 的發現與本研究結果產生分歧。然而，最近的研究還是發現仁慈領導與建言間有正向關係 (e.g., Zhang, Huai, and Xie, 2015)；儘管已有研究建議將組織公民行為視為單一構念 (Hoffman et al., 2007; Walumbwa et al., 2010)，但角色外行為繁多，因此，未來研究可繼續探討仁慈領導對於不同的組織公民行為構面的影響，以釐清仁慈領導與組織公民行為間的不一致性關係，或是發現其他的條件變數。

第三，本研究雖然發現仁慈領導會透過信任組織與信任主管的中介，進而提升部屬的組織公民行為，但本研究並未以針對組織的公民行為 (Organizational Citizenship Behavior-organization; OCBO) 與針對個人的公民行為 (Organizational Citizenship Behavior-individual; OCBI) (Lee and Allen, 2002; Williams and Anderson, 1991) 作為效標變項，以對應信任組織與信任主管；因為，部屬可能會因為主管的關照而信任主管，進而展現對領導者個人的組織公民行為，例如協助主管的工作與帶領新進同仁；也可能因為信任組織展現出對群體的組織公民行為，例如自願加班完成工作與維護公司聲譽；如同前一項建議，未來研究可深入探討仁慈領導與不同的角色外行為構面之間的影響路徑，以深化仁慈領導與對組織公民行為影響的理論貢獻。

第四，本研究仍屬橫斷面 (Cross Sectional) 檢驗，結果難以推論長時間的因果關係，因此未來研究建議採用縱貫面 (Longitudinal) 的測量。此外，家長式領導的另外兩種要素，即威權與德行領導，在部屬知覺採弄意圖的情況下，對於組織公民行為的影響，未來研究亦可納入探討。

第五，仁慈領導可視為家長式領導中最有效的領導 (Sheer, 2013)，但是不同脈絡中，部屬知覺的仁慈領導是否有差異，還有對於部屬產出的影響為何，仍舊是值得探討的議題，因此未來研究建議採用跨層次分析 (Hierarchical Linear Modeling; HLM)，檢驗仁慈領導的影響機制 (Lam, Huang, and Lau, 2012)。

最後，近來學者紛紛重視組織公民行為的自利動機或是負面效果 (Bolino, Klotz, Turnley, and Harvey, 2013; Bolino and Turnley, 2005; Bolino, Turnley, and Niehoff, 2004)，例如過多的角色外行為，可能造成員工的工作負荷量增加與績效降低；或是從事組織公民行為的動機是為了形象管理 (Bolino and Turnley, 2005; Bolino et al., 2013)，因此，未來研究可繼續探討不同的領導前因與調節變數，對於正、負面組織公民行為的影響。

Does Benevolent Leadership Always Lead to Organizational Citizenship Behavior? The Mediated Moderation Effect of Manipulative Intention and Trust

Chia-Wu Lin, Professor, Department of Business Administration, National Dong Hwa University

Wan-Hsien Hu, Part-Time Research Assistant, Department of Business Administration, National Dong Hwa University

Jian-Bin Shih, Assistant Professor, Department of Leisure and Recreation Management, Da-Yeh University

1. Purpose/Objective

Previous studies have indicated that benevolent leadership in Chinese organizations results in positive outcomes. However, one issue that needs exploring is whether benevolent leadership influences subordinates effectively if they regard it as pseudo-benevolent—using manipulation, control, and popular support as leadership skills. If subordinates no longer feel gratitude towards their leader, such leadership actually leads to a conflict between a leader and his or her subordinates and undermines personnel harmony (Farh and Cheng, 2000; Farh et al., 2008). What factors that cause this reaction remain unknown, as do its outcomes for those subordinates. Based on this research gap, this study aims to explore what factors leave subordinates unmoved by benevolent leadership and examine the outcome of such subordinates' behavior.

The attribute theory (Heider, 1958; Kelley, 1973; Weiner, 1986) refers to how individuals explain their own or others' behavior (Martinko et al., 2011; Martinko, Harvey, et al., 2007). The basic assumption is that people want to understand the reasons of significant life events, and how they attribute causes to the events will affect their responses (Heider, 1958). The consequences are attributed to ability, effort, nature of the task, and fortune. The causal reasoning people employ to refer to other's behavior also influences the subsequent response; the so-called discounting principle has been demonstrated in a number of well-known studies in social perception (Morris and Larrick, 1995).

Green and Mitchell (1979) applied the attribution theory to leadership theories (Martinko, Harvey, et al., 2007; Martinko et al., 2011), which proposes that how leaders interpret the subordinates' behavior will affect their leadership and interaction with their subordinates. However, Dasborough and Ashkanasy (2002) suggested that how followers attribute leadership behavior and its motivation also results in emotional reactions and behaviors. Moreover, several studies have examined how attribution styles influence the leader-member exchange (Martinko, Moss, et al., 2007). Therefore, this study attempts to

explore how follower attributions of leader behavior moderate the relationship between benevolent leadership and followers' outcomes.

2. Design/Methodology/Approach

This study is based on original data collected with a two-wave survey from full-time employees in several private businesses in Taiwan. We asked the respondents to evaluate the leadership behavior of their direct supervisor as well as the level of their trust in the supervisors, trust in the organizations, OCB, and manipulative intentions of the leaders. Convenient sampling was used to collect data. The first-wave questionnaire contained measures of benevolent leadership and demographic variables of respondents, whereas the second-wave questionnaire was conducted after two to three weeks and contained measures of perception of leaders' manipulative intentions, trust in leaders, trust in organizations, and OCB. In all, 482 employees returned the questionnaire. After removing samples with missing values, samples that are incomplete or unpaired, and those with the relationship tenure lasting less than 4 months; a total of 340 valid samples remained.

3. Findings

Drawing on the attribution theory of leadership, subordinates' attribution of intention about leaders' behavior will affect their emotions and behavior. To address the attribution-consequence process, we hypothesize that perception of leaders' manipulative intention moderates the positive relationship between benevolent leadership and trust, (i.e., in supervisor and organization) as well as OCB. We proposed and tested a mediated moderation model. The results demonstrated that benevolent leadership is less positively or even negatively related to trust and OCB when subordinates perceived their leaders as highly manipulative. In contrast, benevolent leadership was positively related to trust and OCB when subordinates perceived low manipulative intention. Another finding is that benevolent leadership is most effective when they interact with the manipulative intention, which the interaction effect on OCB is partially mediated by trust in supervisor and organization.

4. Research Limitations/Implications

Although this study extended the application of attribution theory and benevolent leadership theory, it does have several limitations, suggesting future research. First, two-wave data collection only from subordinates might not avoid common method bias (CMV);

future research might adopt an experimental or longitudinal design with multiple sources to diminish the CMV effect. Moreover, with exception to the supervisor, colleague, and self-report; the OCB examination also needs a third party to provide evaluations (Bolino and Turnley, 2005).

Second, Chan (2013) empirically found out that benevolent leadership behavior did not lead to employees' voice behavior; however, our results did not appear to back him up. Voice behavior is regarded as one of OCB (e.g., Podsakoff et al., 2011; Van Dyne and LePine, 1998); the result of Chan (2013) and our studies demonstrated the inconsistent outcome for the relationship between benevolent leadership and OCB. Therefore, future research might examine the relationships between benevolent leadership and various dimensions of OCB.

Third, although the results revealed that trust in organizations and in leaders mediated the positive relationship between benevolent leadership and OCB, we did not separate OCB to OCBO and OCBI (Lee and Allen, 2002; Williams and Anderson, 1991) as criterion variables to respectively correspond to those two forms of trust. Future research should do so.

Fourth, the multilevel method has become an issue in leadership research; future research might adopt hierarchical linear modeling to examine the influence of benevolent leadership in a multilevel context (Lam, Huang, and Lau, 2012).

Finally, scholars are increasingly concerned about the self-interest and negative effects of OCB (Bolino et al., 2013; Bolino and Turnley, 2005; Bolino et al., 2004). For instance, too many behaviors outside one's role in becoming in-role obligations might result in overloaded and lower performance. Thus, the effect of various antecedents and moderators on positive and negative OCBs should be discussed in future research.

5. Originality/Contribution

Our results, similar to previous reports (e.g., Chan et al., 2013; Chan and Mak, 2012), show the positive effect of benevolent leadership on OCB. This positive relationship, however, could be reversed if subordinates perceive high manipulative intention from a leader. That is, benevolent leadership does not always lead to positive consequences. Moreover, the interaction of benevolent leadership and perceived manipulative intention influences OCB and this effect is mediated by trust in supervisor and organization.

This study responds to previous researches (e.g., Pellegrini and Scandura, 2008; Pellegrini, Scandura, and Jayaraman, 2010) that pay more attention to empirical examinations on Chinese leadership, which includes the benevolent leadership. It also

extends the link between benevolent leadership and positive outcomes as well as discussing the psychology behind it (e.g., Chen et al., 2014).

There are several contributions to our work. First, according to the attribution theory of leadership process, this empirical study demonstrates that benevolent leadership does not always results in positive outcome if a subordinate perceives strong manipulative intention from his or her leader. On the other hand, perceiving little manipulative intention implies that an employee engages more OCB to reciprocate genuine concern and care from the supervisor.

Second, we also conducted a simple mediated test and the result revealed that trust in leader and in organization completely mediated the relationship between benevolent leadership and OCB, which implies that trust is indeed an important mediator of leadership processes (e.g., Chen et al., 2014).

Third, up to now, only few research works have examined the psychological mechanism between benevolent leadership and employee outcomes, let alone the mediated moderation effect of the mechanism. To fill this research gap, our research identified that a high level of benevolent leadership and low level of perception of manipulation could lead to high levels of employee trust and OCB.

In practical terms, a benevolent leader should demonstrate authentic benevolence and avoid manipulating employees. Once subordinates perceive too much manipulative behavior from their leader, they will reduce trust as well as OCB. The leaders should perform their benevolence appropriately and distribute resources with fairness and objectivity. Too much concern and too many resources offered to a specific employee may cause him or her to doubt the motivation of the leader, whereas other employees also lose trust in both the leader and the organization. Leaders need to find the equilibrium between both excessive and deficient care and concern.

參考文獻

- 彭台光、高月慈與林鈺琴，2006，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，*管理學報*，23 卷 1 期：77-98。doi: 10.6504/JOM.2006.23.01.05 (Peng, Tai-Kang, Kao, Yueh-Tzu, and Lin, Cheng-Chen. 2006. Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. *Journal of Management*, 23 (1): 77-98. doi: 10.6504/JOM.2006.23.01.05)
- 鄭伯壘、周麗芳與樊景立，2000，家長式領導：三元模式的建構與測量，*本土心理學研究*，14 期：3-64。(Cheng, Bor-Shiuan, Chou, Li-Fang, and Farh, Jiing-Lih. 2000. A triad model of paternalistic leadership: Constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14: 3-64.)
- 鄭伯壘、樊景立與周麗芳，2006，*家長式領導：模式與證據*，台北，台灣：華泰文化。(Cheng, Bor-Shiuan, Farh, Jiing-Lih, and Chou, Li-Fang. 2006. *Paternalistic Leadership: Model and Evidence*. Taipei, Taiwan: Hwa Tai Publishing.)
- Armstrong, J. S., and Overton, T. S. 1977. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14 (3): 396-402. doi: 10.2307/3150783
- Barling, J., Christie, A., and Turner, N. 2008. Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81 (4): 851-861. doi: 10.1007/s10551-007-9552-8
- Baron, R. A. 1988. Attributions and organizational conflict: The mediating role of apparent sincerity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41 (1): 111-127. doi: 10.1016/0749-5978(88)90050-7
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., and Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10 (2): 181-217. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., and Harvey, J. 2013. Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (4): 542-559. doi: 10.1002/job.1847
- Bolino, M. C., and Turnley, W. H. 2005. The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4): 740-748. doi: 10.1037/0021-9010.90.4.740
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., and Niehoff, B. P. 2004. The other side of the story:

- Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14 (2): 229-246. doi: 10.1016/j.hrmr.2004.05.004
- Bommer, W. H., Dierdorff, E. C., and Rubin, R. S. 2007. Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50 (6): 1481-1494. doi: 10.5465/AMJ.2007.28226149
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., and Salas, E. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18 (6): 606-632. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.09.006
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. 2003. Foundations of positive organizational scholarship. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*: 3-13. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Chan, S. C. H. 2013. Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. *Human Relations*, 67 (6): 667-693. doi: 10.1177/0018726713503022
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., and Lam, C. K. 2013. The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (1): 108-128. doi: 10.1002/job.1797
- Chan, S. C. H., and Mak, W. M. 2012. Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29 (2): 285-301. doi: 10.1007/s10490-011-9275-3
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., and Cheng, B. S. 2014. Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40 (3): 796-819. doi: 10.1177/0149206311410604
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., and Farh, J. L. 2002. Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (3): 339-356. doi: 10.1348/096317902320369749
- Cheng, B. S. 1995. Paternalistic authority and leadership: A case study of a Taiwanese CEO. *Bulletin of the Institute of Ethnology Academic Sinica*, 79 (3): 119-173.

- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., and Farh, J. L. 2004. Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (1): 89-117. doi: 10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x
- Cheng, B. S., Shieh, P. Y., and Chou, L. F. 2002. The principal's leadership, leader-member exchange quality, and the teacher's extra-role behavior: The effects of transformational and paternalistic leadership. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 17: 105-161.
- Chou, L. F., Cheng, B. S., and Jen, C. K. 2005. *The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., and Aiken, L. S. 2003. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (3rd ed.)*. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conger, J. A. 1990. The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (2): 44-55. doi: 10.1016/0090-2616(90)90070-6
- Corwyn, R. F. 2000. The factor structure of global self-esteem among adolescents and adults. *Journal of Research in Personality*, 34 (4): 357-379. doi: 10.1006/jrpe.2000.2291
- Dasborough, M. T., and Ashkanasy, N. M. 2002. Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13 (5): 615-634. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00147-9
- _____. 2004. Follower attributions of leader manipulative and sincere intentionality: A laboratory test of determinants and affective covariates. In Martinko, M. J. (Ed.), *Attribution Theory in the Organizational Sciences*: 203-224. Greenwich, CT: Information Age.
- Deluga, R. J. 1995. The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (18): 1652-1669. doi: 10.1111/j.1559-1816.1995.tb02638.x
- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 611-628. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611
- DiStefano, C., and Motl, R. W. 2009. Personality correlates of method effects due to negatively worded items on the Rosenberg self-esteem scale. *Personality and Individual Differences*, 46 (3): 309-313. doi: 10.1016/j.paid.2008.10.020

- Farh, J. L., and Cheng, B. S. 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organization. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13: 126-180.
- Farh, J. L., Earley, P. C., and Lin, S. C. 1997. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3): 421-444. doi: 10.2307/2393733
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., and Cheng, B. S. 2008. Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In Chen, C. C., and Lee, Y. T. (Eds.), *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*: 171-205. Cambridge, UK: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511753763.008
- Fedor, D. B., Eder, R. W., and Buckley, M. R. 1989. The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44 (3): 396-414. doi: 10.1016/0749-5978(89)90016-2
- Ferris, G. R., Bhawuk, D. P. S., Fedor, D. F., and Judge, T. A. 1995. Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition. In Martinko, M. J. (Ed.), *Advances in Attribution Theory: An Organizational Perspective*: 231-252. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Gordon, M. E., and Bowlby, R. L. 1989. Reactance and intentionality attributions as determinants of the intent to file a grievance. *Personnel Psychology*, 42 (2): 309-329. doi: 10.1111/j.1744-6570.1989.tb00660.x
- Green, S. G., and Mitchell, T. R. 1979. Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23 (3): 429-458. doi: 10.1016/0030-5073(79)90008-4
- Harman, H. H. 1967. *Modern Factor Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Heider, F. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, NY: Wiley.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., and Woehr, D. J. 2007. Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2): 555-566. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.555
- Howell, J. M. 1988. Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*: 213-236. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Hsu, C. T., Hu, H. H., Ling, H. C., Cheng, B. S., and Chou, L. F. 2004. The relationships between paternalistic leadership and organizational citizenship behaviors: The mediating effects of leader-member relationship quality. *Chiao Da Management Review*, 24 (2): 119-149.
- Joseph, E. E., and Winston, B. E. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1): 6-22. doi: 10.1108/01437730510575552
- Kelley, H. H. 1973. The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28 (2): 107-128. doi: 10.1037/h0034225
- Lam, L. W. R., Huang, X., and Lau, D. C. 2012. Leadership research in Asia: Taking the road less traveled?. *Asia Pacific Journal of Management*, 29 (2): 195-204. doi: 10.1007/s10490-012-9297-5
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., and Brockner, J. 2007. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33 (6): 841-866. doi: 10.1177/0149206307307635
- Lee, K., and Allen, N. J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 131-142. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.131
- LePine, J. A., Erez, A., and Johnson, D. E. 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 52-65. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.52
- Lewin, K. 1943. Defining the 'field at a given time'. *Psychological Review*, 50 (3): 292-310. doi: 10.1037/h0062738
- Luthans, F., and Youssef, C. M. 2007. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33 (3): 321-349. doi: 10.1177/0149206307300814
- Martinko, M. J. 1995. The nature and function of attribution theory within the organizational sciences. In Martinko, M. J. (Ed.), *Attribution Theory: An Organizational Perspective*: 7-14. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Martinko, M. J., Harvey, P., and Dasborough, M. T. 2011. Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1): 144-149. doi: 10.1002/job.690
- Martinko, M. J., Harvey, P., and Douglas, S. C. 2007. The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18 (6): 561-585. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.09.004

- Martinko, M. J., Moss, S. E., Douglas, S. C., and Borkowski, N. 2007. Anticipating the inevitable: When leader and member attribution styles clash. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (2): 158-174. doi: 10.1016/j.obhdp.2007.04.003
- Moorman, R. H., and Blakely, G. L. 1995. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (2): 127-142. doi: 10.1002/job.4030160204
- Morris, M. W., and Larrick, R. P. 1995. When one cause casts doubt on another: A normative analysis of discounting in causal attribution. *Psychological Review*, 102 (2): 331-355. doi: 10.1037/0033-295X.102.2.331
- Muller, D., Judd, C. M., and Yzerbyt, V. Y. 2005. When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6): 852-863. doi: 10.1037/0022-3514.89.6.852
- Nyhan, R. C., and Marlowe, H. A., Jr. 1997. Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21 (5): 614-635. doi: 10.1177/0193841X9702100505
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pellegrini, E. K., and Scandura, T. A. 2006. Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37 (2): 264-279. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400185
- _____. 2008. Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34 (3): 566-593. doi: 10.1177/0149206308316063
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., and Jayaraman, V. 2010. Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35 (4): 391-420. doi: 10.1177/1059601110378456
- Piccolo, R. F., and Colquitt, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2): 327-340. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786079
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Mishra, P. 2011. Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2): 310-326. doi: 10.1037/a0020948

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Bommer, W. H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2): 259-298. doi: 10.1177/014920639602200204
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2): 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3): 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307
- Pounder, J. S. 2003. Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22 (1): 6-13. doi: 10.1108/02621710310454824
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., and Hayes, A. F. 2007. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1): 185-227. doi: 10.1080/00273170701341316
- Redding, S. G. 1990. *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin, Germany: Walter de Gruyter. doi: 10.1515/9783110887709
- Sheer, V. C. 2013. In search of Chinese paternalistic leadership: Conflicting evidence from samples of mainland China and Hong Kong's small family businesses. *Management Communication Quarterly*, 27 (1): 34-60. doi: 10.1177/0893318912458212
- Smith, C. A., Haynes, K. N., Lazarus, R. S., and Pope, L. K. 1993. In search of the "hot" cognitions: Attributions, appraisals, and their relation to emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (5): 916-929. doi: 10.1037/0022-3514.65.5.916
- Spector, P. E. 2006. Method variance in organizational research: Truth or urban legend?. *Organizational Research Methods*, 9 (2): 221-232. doi: 10.1177/1094428105284955

- Thomas, K. W., and Pondy, L. R. 1977. Toward an “intent” model of conflict management among principal parties. *Human Relations*, 30 (12): 1089-1102. doi: 10.1177/001872677703001203
- Van Dyne, L., and LePine, J. A. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1): 108-119. doi: 10.2307/256902
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., and Oke, A. 2010. Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95 (3): 517-529. doi: 10.1037/a0018867
- Wang, A. C., and Cheng, B. S. 2010. When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (1): 106-121. doi: 10.1002/job.634
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., and Chen, Z. X. 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (3): 420-432. doi: 10.5465/AMJ.2005.17407908
- Weiner, B. 1986. *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. New York, NY: Springer US. doi: 10.1007/978-1-4612-4948-1_6
- Westwood, R. 1997. Harmony and patriarchy: The cultural basis for ‘paternalistic headship’ among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18 (3): 445-480. doi: 10.1177/017084069701800305
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3): 601-617. doi: 10.1177/014920639101700305
- Wu, M., Huang, X., Li, C., and Liu, W. 2012. Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8 (1): 97-121. doi: 10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., and Duffy, M. K. 2002. Abusive supervision and subordinates’ organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6): 1068-1076. doi: 10.1037/0021-9010.87.6.1068
- Zhang, Y., Huai, M. Y., and Xie, Y. H. 2015. Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26 (1): 25-36. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.01.002

附錄一 區別效度分析

Models	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	GFI	NFI	CFI	RMSEA
A	709.56	199	-	-	.84	.86	.89	.09
B	962.38	203	252.82***	4	.79	.81	.84	.11
C	916.14	203	206.58***	4	.80	.82	.85	.10
D	1131.05	203	421.49***	4	.76	.77	.80	.12
E	1036.65	206	327.09***	7	.73	.75	.78	.12
F	1274.65	206	565.09***	7	.71	.74	.77	.12
G	1759.09	208	1049.53***	9	.65	.64	.67	.15
H	1934.95	209	1225.39***	10	.63	.61	.63	.16

註 1：***： $p < .001$ 。

註 2：模型 A 為五因素模型。

模型 B 為四因素模型，表示仁慈領導與信任組織結合為一因素。

模型 C 為四因素模型，表示仁慈領導與信任主管結合為一因素。

模型 D 為四因素模型，表示仁慈領導與組織公民行為結合為一因素。

模型 E 為三因素模型，表示仁慈領導、信任組織及信任主管結合為一因素。

模型 F 為三因素模型，表示知覺操弄意圖、信任組織及信任主管結合為一因素。

模型 G 為二因素模型，表示知覺操弄意圖、信任組織、信任主管及組織公民行為結合為一因素。

模型 H 為一因素模型，表示仁慈領導、知覺操弄意圖、信任組織、信任主管及組織公民行為結合為一因素。

作者簡介

* 林家五

國立臺灣大學商學研究所博士，現職為國立東華大學企業管理學系教授，研究領域包括領導與決策、華人組織行為、組織認同、正向組織行為與消費者行為等等。學術論文曾發表於 *Journal of Business Research*、*Journal of Occupational and Organizational Psychology*、*Asian Journal of Social Psychology*、*Asian Case Research Journal*、臺大管理論叢、本土心理學研究、管理學報、中山管理評論、電子商務學報、產業與管理論壇、人力資源管理學報等學術期刊，並譯有《企業研究方法》、《組織行為》、《管理學中大師中的大師》等書。美國西雅圖華盛頓大學管理與組織學系富爾布萊特訪問學者(2011)、第三屆聯電經營管理論文獎傑出獎得主(2013)。

胡宛仙

國立東華大學企業管理學系博士，現職為國立東華大學企業管理學系兼任研究助理，研究領域主要為華人領導與組織行為。學術論文曾發表於人力資源管理學報、中山管理評論、本土心理學研究及臺大管理論叢等。

施建彬

英國牛津布魯克斯大學心理學博士，現職為大葉大學休閒事業管理學系助理教授。研究領域包括工作團隊、幸福感、華人領導等。學術論文曾發表於人力資源管理學報、臺大管理論叢、人文暨社會科學期刊、大葉學報等。

作者衷心感謝科技部對本研究提供的支持與贊助（計畫編號為 NSC101-2410-H-259-028-SS2），王悅榮小姐協助收集資料，匿名審查委員以及領域主編提供的寶貴建議。

* E-mail: jwlin@gms.ndhu.edu.tw