

台灣地區中、美、日資企業主管 之領導行為與權力基礎、影響策 略之實證比較

Leadership Behaviors, Power Bases, and Influence
Tactics of Managers among Taiwanese, American,
Japanese Firms in Taiwan: A Comparative Study

洪春吉* *Chuen-Jyi Horng*

國立屏東科技大學

National Pingtung Technology University

摘要

本研究對台灣地區純中資、純美資、純日資之資訊電子業主管的領導行為與權力基礎、影響策略作一比較性實證研究。國內外對於不同國籍企業主管之領導行為與權力基礎、影響策略比較之實證研究極為罕見。

本研究得到如下結論：(1)中、美、日資企業主管間之領導行為、權力基礎、影響策略均有顯著差異，顯然是美、日資企業分別受到其母公司之影響所致。(2)具相同職位階層的中、美、日資企業主管之領導行為、權力基礎、影響策略之差異均不大。(3)美、日資企業內不同職位階層主管之領導行為、權力基礎、影響策略均分別無顯著差異，而中資企業內不同職位階層主管之權力基礎、影響策略則有顯著差異。(4)中、美、日資企業內男女主管之領導行為、權力基礎、影響策略均分別無顯著差異。(5)中、日資企業主管之領導行為與權力基礎呈顯著相關，日資企業主管之領導行為與影響策略呈顯著相關，中、日資企業主管之權力基礎與影響策略呈顯著相關。

* Associate Professor of Department of Business Administration National Pingtung University of Science and Technology

Abstract

This research do a comparative study of leadership behaviors, power bases, and influence tactics of managers among Taiwanese, American, Japanese firms in Taiwan. The researches about the comparison of leadership behaviors, power bases, and influence tactics of managers among different national firms are rare.

This empirical research results show that : (1) Leadership behaviors, power bases, and influence tactics of managers among Taiwanese, American, Japanese firms are significantly different.

(2) Leadership behaviors, power bases, and influence tactics of managers in the same position level among Taiwanese, American, Japanese firms are slightly different. (3) Leadership behaviors, power bases, and influence tactics of managers among different position levels in American and Japanese firms are the same. Power bases and influence tactics of managers among different position levels in Chinese firms are significantly different. (4) Leadership behaviors, power bases, and influence tactics of managers among male and female managers in the same national firms are respectively the same. (5) Leadership behaviors and power bases are significantly correlated in Chinese and Japanese firms. Leadership behaviors and influence tactics are significantly correlated in Japanese firms. Power bases and influence tactics are significantly correlated in Chinese and Japanese firms.

壹、緒論

領導長久以來就成為被深思探索的主題，但是科學化的研究則始自二十世紀，而且大多數的研究是有關於領導效能的決定因素（the determinants of leadership effectiveness）(Yukl, 1994)；Bennis (1959) 認為，有關領導的論著在行為科學中，皆比其他研究主題來得多，但所知卻最少；Stogdill (1974) 在整理了三千篇以上的領導論著後，發現領導研究中有相當多混亂的發現，且尚未產生一整合性的共識。

Cartwright(1965)認為，任何人若想對權力的本質作基本的瞭解，則他必須面對一堆散亂歧異的文獻；Medvin(1993)亦認為，雖然有關權力的研究很多，但是我們仍然對於權力所知極少。

領導者運用權力作為達成群體目標的手段，而領導與權力有如下之差異：(1)目標相容性 (goal compatibility)：權力並不要求目標之相容，而僅相依 (dependence) 即可；而領導則須要求領導者與被領導者目標之一致性。(2)影響的方向：領導者著重由上至下影響部屬，較不著重側面或向上的影響型態；權力則不同。(3)研究的著重點：領導研究大皆強調領導風格，權力之研究領域則較廣泛，而且著重於獲得順從之策略，同時權力超越個人的層次，可為群體或個人運用以控制其他的群體或個人(Robbins, 1996)。

Daily & Johnson (1997)之實證研究顯示，企業最高管理者 (chief executive officer) 之權力會影響企業之財務績效，而企業之財務績效亦同樣會影響其權力。Rao et al.(1997)之實證研究顯示，日本主管所使用之影響策略有些與美國主管相同，例如果斷、處罰、訴求上級等策略；有些則不同，如社會化、個人發展。

有關領導、權力個別研究之文獻雖多，但是針對領導行為與權力基礎、影響策略相關領域連結之研究則不多。國內管理相關博士論文題目中含有「領導」者僅有一篇，含有「權力」或「影響策略」者則無；而針對不同國籍企業之領導行為與權力基礎、影響策略關係為主題之研究則國內尚無文獻涉及。國外文獻題目中同時含有「Lead(或 Leader, 或 Leadership)」與「Power」、「Influence Tactics」者亦不多，而針對不同國籍企業之領導行為與權力基礎、影響策略關係為主題之研究則極為罕見。

台灣地區屬於海島型經濟，外貿依存度相當高，尤其與美、日兩國之貿易往來極為頻繁，美資、日資企業在台投資有逐年增多的趨勢，根據經濟部投資審議委員會(1997 年 10 月)的統計，截至 1996 年底止，外國人在台灣地區投資金額以美國居首，投資金額約 68.4 億美元，日本次之，投資金額約 65.7 億美元，美、日兩國合佔台灣地區外國人總投資金額的六成以上，投資產業則以電子電器製造業最多。對於位處同一地域的中、美、日資企業之領導行為與權力基礎、影響策略之實證比較，此種結合領導行為、權力基礎、影響策略、及比較管理等學域之重要研究論題，台灣地區剛好是個極為理想而罕見的研究環境。洪春吉(1992)曾實証研究台灣地區中、美、日資等企業之企業文化，發現中、美、日資企業之價值、規範、實務均有顯著差異；不同職位階層之價值、規範、實務亦均有顯著差異；同職位階層不同國藉企業之企業次文化比較，中高階主管之企業次文化在中、美、日資企業間之差異最大，基層主管人員次之，非主管人員則無任何顯著差異；同國藉企業內不同職位階層之企業次文化比

較，日資企業內不同職位階層之企業次文化差異最小，美資企業內不同職位階層之企業次文化差異最大，中資企業則界於其間。

本研究以列名台灣地區前一千大製造業及經濟部投資審議委員會提供之外資名單，針對純中資、純美資、純日資之資訊電子業為實證研究對象。美資、日資企業分別受到其母公司之影響，因此台灣地區中、美、日資企業之領導行為與權力基礎、影響策略會呈現出何種差異現象？領導行為與權力基礎、影響策略兩兩間之相關情形又為何？本研究同時深入探討職位階層、主管性別等變項，其對於領導行為與權力基礎、影響策略又會造成何種影響。凡此均為本研究深入探討之主題。

貳、文獻探討

一、領導行為

Salanick et al.(1975)認為，在組織行為研究中，可能沒有任何一個研究領域像領導一樣，有那麼多死巷，且缺乏重要知識；Lombardo & McCall (1978)發現，過多未曾整合的領導模式、理論及概念，使得對於領導的瞭解相當不容易；Yukl (1994)亦認為，領導在文獻上缺乏強而有力且一致性的發現。研究者通常以自身的立場與興趣來定義領導，Stogdill (1974)認為，有多少人試圖為領導這個概念下個定義，那麼就會出現同樣多的不同定義。領導會被以個人特質、行為、對他人的影響、互動方式、角色關係、職位等觀點下定義；領導的定義在多個層面上顯現出差異，包括是誰運用影響力、影響力的意圖目標、影響力的運用方式、影響力企圖達成的成果，上述差異並不是學者間的挑剔所致，而是反映了學者們對於領導者與領導過程確認的分歧 (Yukl,1994)。

所有領導的研究可分成四種導向：(1) 權力影響導向 (power-influence approach)：強調領導者所擁有權力之數量、類型、及其影響方式；(2) 行為導向 (behavior approach)：強調領導者在職務上的實際行為；(3) 特質導向 (trait approach)：強調領導者的個人屬性，唯大量的研究均未能發現任何可以保證領導必然成功的特質；(4) 情境導向 (situational approach)：強調諸如外在環境、工作性質、部屬能力等情境因素。上述研究導向均狹隘地偏重某一方面，未曾對這些發現進行整合，此種研究的分割情形已持續數十年，不過橫跨二種以上導向的研究已漸增多，且不同研究路線亦已逐漸整合起來 (Yukl,1994)。

1950 年代，學者對於特質方法的研究感到沮喪，轉而密切注意管理者在工作上的真正行為。行為研究有二個主要類別，一為對於管理工作本質的研究，另一則為有效能與無效能領導者管理行為之比較，後者的研究方法偏向於問卷調查 (Yukl, 1994)。

男性與女性的領導型態是否相同是個頗受爭議的論題，近幾年來，一些研究獲致一致的結論，此即男性與女性確實是運用不同的領導型態，女性較男性採用更為民主、參與式的領導型態，女性較傾向使用轉換型領導，激勵部屬把自我的利益轉換為組織的目標 (Eagly , Karau , & Johnson , 1992; Rosener , 1990; Eagly & Johnson , 1990; Helgesen, 1990; Grant, 1988)；另一些研究則顯示，男性與女性的領導型態相似性高於差異性，唯女性比男性更會採取民主式的領導 (Powell, 1993; Melamed & Bozionelos, 1992; Offermann & Beil, 1992; Eagly, Karau, & Johnson, 1992; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Eagly & Karau, 1991; Rosener, 1990; Eagly, Johnson, 1990; Helgesen, 1990; Grant, 1988)。

目前管理者正以逐漸增加賦權 (empowerment) 其員工之方式來領導，Bennett (1990) 認為賦權是受到二種因素之影響：(1) 為了因應多變的經營環境，決策權須下移至較低的階層；(2) 1980 年代後期開始，中階管理階層被削減，管理者的控制幅度加大，賦權成為必然之趨勢。

領導理論學者對於領導者之領導型態是固定或具彈性並未有一致性的見解。Fiedler (1967) 認為領導者之領導型態是固定不變的，Vroom & Jago (1988) 認為領導者之領導型態是具彈性而可改變的；Robbins (1996) 則認為上述二種觀點均正確，主要是視領導者之人格而定。Anderson (1990) 認為，高自我審視者 (high self-monitors) 較能調整自我的領導型態以因應變化的情境。

至於國內之相關研究，洪春吉 (1997) 實證研究我國資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化，發現在影響企業文化之諸多變項中，領導型態為最重要之變項；高結構領導型態會造成同質性的企業文化；資訊、鋼鐵、紡織三產業所採取的領導型態極為類似。戚樹誠、黃敏萍 (1995) 曾探討國內大型企業的魅力領導，實証結果顯示不同公司的員工對於其領導者的魅力知覺有相當大的差異，員工對於年齡愈大的企業領導者之魅力知覺較高，第一代企業領導者比第二代接班人具有較高之魅力，公司主管的魅力知覺與公司的規模呈正相關，一般員工的魅力知覺與公司的獲利率呈正相關，企業主管比一般員工更傾向知覺到領導者的魅力，以及企業主管比一般員工傾向有較高的領導滿足與工作投入。張美蘭 (1995) 曾實証研究男女主管之性別角色與領導型態之關係，結

果顯示主管的性別角色比主管的生理性別更能影響其領導型態。曾柔鶯(1992)曾實証研究我國國營企業與民營企業之領導者，結果發現若要成為有效型的領導者，不論國營或民營企業，領導者均須具備較強之變通能力；而若要成為成功型的領導者，民營企業之領導者須具備較強之稽核能力及把握機會之意願。朴英培(1988)曾實証研究領導型能態與工作滿足、組織承諾之關係，結果顯示領導型態之結構因素與體恤因素二者均分別與工作滿足、組織承諾有顯著正相關。

本研究結合 Yukl(1994)對領導研究導向之分類，即結合權力影響、行為、及情境三種導向來研究領導行爲，探討不同國籍企業、不同職位階層、不同性別主管之領導行爲有何差異？同時亦探討領導行爲與權力基礎、影響策略之相關情形。

二、權力與影響策略

直至 1950 年代，權力才被以較嚴謹的科學方式予以研究 (Dahl, 1957)。權力最常被引用的定義是由 Dahl(1957)與 Thibaut & Kelly(1959)所提出的，即權力是個人影響他人的潛在能力。權力曾被以多種觀點加以定義，如人格特質 (Weber, 1946)、力量 (Bierstedt, 1950)、產生變革之能力 (Dahl, 1957)、以及權力基礎或來源 (French & Raven, 1959)、社會交換 (Thibaut & Kelly, 1959)、組織職位 (Bass, 1960)、相依關係 (Emerson, 1962)、個人需求 (McClelland, 1975)、影響 (Kipnis et al., 1980) 等。

Medvin(1993)曾總結有關權力之研究：(1)權力基礎、影響策略均與組織結果 (organizational outcome) 有關；(2)關於個人的差異，例如如性別、態度等，作為權力運用之決定因子，所得結果並不一致；(3)關於權力、影響等構念之適當使用依然混淆；(4)權力之研究有必要予以改進。

Medvin(1993)認為，有關權力的研究會面對如下的困難：(1)操作與衡量權力的方法變異太大，(2)分析的層級有限，(3)由於樣本不足導致概化有限，(4)缺乏權力基礎之獨立次因素，(5)部屬知覺上司之局限性，(6)權力構念(power construct)效度之局限性，(7)社會要求之混淆，(8)缺乏概念之釐清與整合。

Emerson(1962)視權力是立基於依賴關係(dependency relationships)；權力源於個人控制某些資源的潛在能力，而個人在組織內的地位則允許其對這些資源作必要的控制(Brass, 1984; Pfeffer & Salnice, 1978; Emerson, 1962)；Pfeffer(1981)認為，權力不僅決定於組織層級，而且也決定於個人控制資訊與資源，同時組

織內之分工及部門化亦會影響權力獲得之過程；Kanter(1979)認為，有很多組織因素會影響與決定個人之權力，而這些因素大皆基於資訊與資源的控制，並且權力受到正式組織職位之決定與影響更甚於個人風格與技巧；此外，Kanter亦提出生產力權力(protective power)之概念，此種權力源於：(1)透過工作設計，容許自主、認可；(2)透過工作，員工與高階主管、同儕、部屬保持密切的往來。

Hickson et al.(1971)認為，權力可隨著個人有效管理組織情境之能力而增加，例如應付不確定性、降低個人的可替代性、維持中心地位等；組織內權力有三個主要來源：(1)知識(knowledge)：個人擁有達成組織目標之重要資訊；(2)資源(resources)：個人能提供組織重要且稀少資源的能力；(3)決策制定(decision making)：個人影響決策制定過程之能力 (Pfeffer,1981)。權力包含四個主要成分：(1)基礎(base)：權力的來源，(2)手段(means)：運用權力基礎之工具，(3)數量(amount)：使用某種手段之機率，(4)範疇(scope)：權力駕馭他人之限制(Dahl,1957)。

Bass(1990)認為，權力之分類最廣泛被利用者為 French & Raven(1959)之社會權力模式(model of social power)，共分為五類：(1)獎賞權力(reward power)，(2)強制權力(coercive power)，(3)合法權力(legitimate power)，(4)參考權力(refrent power)，(5)專家權力(expert power)。Yukl & Falbe(1991)曾把 French & Raven 模式中之五種權力歸成二大類，獎賞、強制、合法三種權力歸為職位權力(position power)，專家、參考二種權力歸為個人權力(personal power)，其實證研究顯示，部屬對主管效能之知覺與個人權力之相關性高於職位權力，合法、專家權力最能影響部屬順從主管之要求，而參考權力與魅力(chrisma)之理念是類同的。Student(1968)以 French & Raven 模式實證研究，發現專家權力分別與意外、退縮行為呈負相關，參考權力與績效呈正相關。Bachman et al.(1966)以 French & Raven 模式實證研究，發現專家與參考二種權力分別與順應主管之要求(compliance to managers' requests)呈正相關，而獎賞、強制、合法三種權力則呈負相關。

Hollander & Offermann(1990)定義社會權力(social power)為運用人力、資訊、物質等資源來完成事情之能力；Hinkin & Schriesheim(1989)曾使用 Hinkin(1985)之社會權力量表實證研究，發現專家、參考二種權力分別與技術、人際關係、組織滿意呈正相關，而強制權力與組織承諾呈負相關。Schriesheim(1991)之實證研究，顯示權力基礎對工作績效、工作滿意之影響如下：(1)專家、參考權力有相當的正向影響，(2)獎賞、合法權力有輕微正向影

響，(3)強制權力有輕微負向影響。

Finkelstein(1992)認為，高階管理階層之權力在策略性決策制定方面扮演關鍵性的角色。領導者可透過賦權(empowerment)來領導部屬，有效能的領導者會透過部屬分擔權力與責任(Holpp,1994; Conger & Kanungo,1988)，權力對於高階主管之組織承諾有很大的影響 (Wilson,1995)。Rosenberg & Pearlin(1962)之實證研究，顯示權力運用之偏好會隨著職位階層、工作任期而有所不同；較有經驗者與高階主管較偏好運用合法權力與人際技巧。Brass & Burkhardt(1991)認為，結構（如組織層級內之階層）與行為（如逢迎、交換、合理、果斷、向上訴求、聯盟等）均與權力的認知具明顯的相關，即權力的運用是組織職位與個人行為的函數。

影響策略 (influence tactics) 意指權力擁有者如何轉換其權力基礎成為特定的行動，研究顯示權力擁有者會藉著一些方式來獲取其欲求(Hinkin & Schriesheim,1990; Yukl & Falbe ,1990; Chacko,1990; Keys & Case,1990; Case et al.,1988; Kipnis et al.,1984;Kipnis & Wilkin,1980)。 Kipnis et al.(1984)之實證研究歸納成七種影響策略：(1)合理，(2)友善，(3)聯盟，(4)協議，(5)果斷，(6)訴諸較高當局，(7)獎懲；而員工影響上司最常用的三個策略為合理、聯盟、友善，主管影響部屬最常用的三個策略為合理、果斷、友善。Yukl & Fable(1990)歸納出八種影響策略，並依其使用之頻繁次序排列如下：(1)諮詢，(2)合理說服，(3)精神訴求，(4)逢迎，(5)聯盟，(6)壓力，(7)向上訴求，(8)交換等策略。有些學者之實證研究顯示，諮詢、合理說服、精神訴求是最有效能的三種影響策略，壓力、聯盟是最無效能的二種影響策略(Falbe & Yukl,1992;Yukl & Tracey,1992)。

影響策略與權力基礎之關係亦曾被加以研究，合理說服是個可被高度接受之管理影響策略，因為其與合法、專家、參考權力分別呈正相關(Brass & Burkhardt,1993;Hinkin & Schriesheim,1990)。Brass & Burkhardt(1993)認為，影響策略是權力的運用，而且果斷、逢迎、交換、向上訴求、合理、聯盟等策略與權力的知覺有明顯的相關。

Driskell(1993)之實證研究顯示，在工作群體中，女性被認知為，比男性更無影響力。Offerman & Schrier(1985)之實證研究，顯示女性比男性更偏好運用談判策略(negotiation strategy)，而男性比女性更偏好運用獎賞或強制權力，並且組織內地位之差異亦會影響運用策略之類型；同時，個人對於擁有權力的負面態度（害怕自己的權力或害怕他人的權力）亦會影響策略之選擇，如對於擁有權力採負面態度者比較會偏好採用退縮或談判策略。

本研究以 French & Raven (1959)對權力之分類，以及 Schriesheim & Hinkin(1990)對影響策略之分類，來探討不同國籍企業、不同職位階層、不同性別主管之權力基礎、影響策略有何差異？同時亦探討權力基礎、影響策略與領導行為之相關情形。

參、研究方法

一、研究假設

本研究企圖以多重角度分析比較中、美、日資企業主管之領導行為、權力基礎、影響策略，故提出如下之研究假設：

假設 1：中、美、日資企業主管之領導行為、權力基礎、影響策略均分別有顯著差異。

假設 2：具相同職位階層的中、美、日資企業主管之領導行為、權力基礎、影響策略均分別有顯著差異。

假設 3：同國籍企業內不同職位階層主管之領導行為、權力基礎、影響策略均分別有顯著差異。

假設 4：同國籍企業內男女主管之領導行為、權力基礎、影響策略均分別有顯著差異。

假設 5：中、美、日資企業主管之領導行為與權力基礎呈顯著相關。

假設 6：中、美、日資企業主管之領導行為與影響策略呈顯著相關。

假設 7：中、美、日資企業主管之權力基礎與影響策略呈顯著相關。

以上研究假設均將運用 SAS 套裝軟體，以變異數分析，相關分析等統計技巧進行檢定。

二、研究工具

(一)領導行為

本研究修訂 Medvin(1993)所發展的領導行為觀察量表 (Leadership Behavior Observation Rating Scale) 來衡量領導行為，內含六個構面，每個構面各包括四個問題。

為了獲得客觀的主管領導行為之資料，領導行為觀察量表並不是由主管自身填答問卷，而是由熟識該主管之員工根據其觀察所得來填答問卷，以正確描述該主管之領導行為。同一問卷是分由二個人填答，首先由擔任主管職務者填答其個人資料及權力基礎、影響策略量表，再交予熟識該主管之員工續答領導行為量表，然後密封在一個大信封內，轉給發卷之人事單位，以求獲得客觀、公正之資料。每個問題是採用 Likert 五點描述，五分表非常同意，四分表同意，三分表中立，二分表不同意，一分表非常不同意。底下描述領導行為觀察量表之六個構面。

- 1.控制 (controlling)：領導者會運用地位或人際技巧以滿足個人的權力需求。
- 2.支持 (supportive)：領導者會敏銳地回應他人的需求及情感而且能有效地運用人際技巧以達成群體目標。
- 3.目標自我導向 (self-centered orientation to goals)：領導者運用職位作為達成個人目標或滿足個人需求的工具。
- 4.目標公共導向 (communal orientation to goals)：領導者運用職位來解決組織的問題，而且是採取集體的決策方式。
- 5.獨裁 (autocratic)：領導者無能應付變化的環境，且不容許任務執行或目標修正的彈性。
- 6.參與 (participative)：領導者能夠應付變化的環境，且能容許任務執行或目標修正的彈性。

領導行為觀察量表是 Medvin (1993) 依據 Lord(1977)提出的功能領導行為(Functional Leadership Behaviors)與 Thornton & Byham (1982)提出的評估中心因次 (Assessment Center Dimensions) 作為編製量表的理論基礎，符合 Nunnally(1978)所描述的內容效度(content validity)。

本研究對領導行為觀察量表作信度檢定，其各領導行為構面之 Cronbach's α 係數分別為控制 0.88、支持 0.85、目標自我導向 0.84、目標公共導向 0.81、獨裁 0.86、參與 0.83。

(二)權力基礎

本研究修訂 Hinkin & Schriesheim (1989)所編製的社會權力基礎量表 (Bases of Social Power Questionnaire) 來衡量權力基礎，內含五個構面，每個構面各含括四個問題。每個問題是採用 Likert 五點描述，由主管本人

填答問卷，以描繪主管自身所運用的權力基礎，五分表非常同意，四分表同意，三分表中立，二分表不同意，一分表非常不同意。底下描述社會權力基礎量表之五個構面。

- 1.獎賞權力(reward power)：具有給於他人所欲之事物，或除去他人所不欲之事物的能力。
- 2.強制權力 (coercive power)：具有給於他人所不欲之事物，或除去他人所欲之事物的能力。
- 3.合法權力 (legitimate power)：具有使他人感受到職責之能力。
- 4.專家權力 (expert power)：具有給予他人資訊、知識、經驗的能力。
- 5.參考權力 (referent power) 具有使他人感受到認可之權力。

社會權力基礎量表是 Hinkin & Schriesheim (1989)根據 French & Raven(1959)對社會權力之分類發展而成，並與 Dahl(1957)、Eezioni(1961)及 Kanter(1979)等學者之理念相對，故此量表極具內容效度。Hinkin & Schriesheim (1989)曾將原來共 42 個問題之權力問卷作因素分析，最後剩下目前的 20 個問題之量表，而其變異解釋高達 70%，顯見本量表之建構效度頗高。

本研究對社會權力基礎量表做信度檢定，其各構之 Cronbach's α 係數分別為獎賞權力 0.85、強制權力 0.87、合法權力 0.82、專家權力 0.86、以及參考權力 0.81。

(三)影響策略

本研究修訂 Schriesheim & Hinkin (1990)所發展的影響策略量表 (Influence Tactics Questionnaire) 來衡量影響策略，內含六個構面，共有 17 個問題。每個問題是採用 Likert 五點描述，由主管本人填答問卷，以描繪主管自身所運用的影響策略，五分表非常同意，四分表同意，三分表中立，二分表不同意，一分表非常不同意。底下描述影響策略量表之六個構面。

- 1.逢迎(ingratiation)：提出要求之前，先表現親善與討好；包含四個問題。
- 2.交換(exchange):彼此交換雙方所欲求之利益；包含三個問題。
- 3.合理(rationality):以事實為基礎，提出合乎邏輯與理性之意見；包含三個問題。

4. 果斷(assertiveness):採取直接且強硬的作風，例如命令他人須遵守規定；包含二個問題。
5. 向上訴求(upward appeal):獲取上級主管人員之支持；包含三個問題。
6. 聯盟(coalition):獲得組織內其他人員之支持；包含二個問題。

Scheresheim & Hinkin(1990)首先找出 370 個影響策略，再經由因素分析，最後獲得六個構面，共 17 個問題，變異解釋高達 73.2%，而各構面之 Cronbach's α 係數值介於 0.75 至 0.83 間。

本研究對影響策略量表做信度檢定，其各構面之 Cronbach's α 係數分別為逢迎 0.85，交換 0.79，合理 0.82，果斷 0.78，向上訴求 0.83，聯盟 0.84。

三、研究樣本

本研究實証之母體為列名台灣地區前一千大製造業(天下雜誌, 1997 年 6 月)之資訊電子業，其中純中資企業 106 家，純美資企業 13 家，純日資企業 21 家；由於純美資、純日資企業家數太少，故再從經濟部投資審議委員會所提供之資料中另外隨機抽取 18 家純美資企業與 16 家純日資企業。

本研究對純中資企業 106 家、純美資企業 31 家公司、純日資企業 37 家公司均全數聯絡。最後總共有中資企業 23 家、美資企業 6 家、日資企業 13 家願意參與本研究。

本研究對每一樣本公司均各發出 21 份問卷，並請該公司人事部門隨機就高階主管（部門主管或以上）、中階主管、基層主管三種職位階層各抽取 7 位員工填答問卷，抽取方式是各職位階層依其在各部門別人數比例隨機分層抽取。

中、美、日資企業有效樣本所屬之階層部門、進入公司之年資、上司性別、學歷、性別、年齡、婚姻、等基本資料的人數及比例，參見表一。

表一 中、美、日資企業主管之基本資料

國籍		中資企業		美資企業		日資企業	
		人數	比例(%)	人數	比例(%)	人數	比例(%)
階	高階主管	54	25.96	14	24.14	36	22.36
	中階主管	80	38.46	23	39.66	73	45.34
	基層主管	74	35.58	21	36.20	52	32.30
部	一般管理	34	16.35	10	17.24	34	21.11
	生產部門	57	27.40	20	34.48	51	31.68
	人事部門	20	9.62	13	22.42	12	7.45
	財物部門	21	10.10	5	8.62	12	7.45
	行銷部門	26	12.50	2	3.45	7	4.35
	研發部門	28	13.46	3	5.17	13	8.07
	其他部門	22	10.57	5	8.62	32	19.89
年資	未滿一年	20	9.62	4	6.90	7	4.35
	1-3 年	42	20.18	7	12.07	24	14.91
	4-5 年	31	14.90	9	15.52	15	9.32
	6-10 年	51	24.52	9	15.52	33	20.50
	11-15 年	36	17.31	10	17.24	37	22.98
	16-20 年	21	10.10	8	13.79	19	11.80
	21 年以上	7	3.37	11	18.97	26	16.15
性別	男	180	86.53	46	79.31	146	90.68
	女	28	13.46	12	20.69	15	9.31

表一 中、美、日資企業主管之基本資料（續）

學 歷	博碩士	26	12.50	4	6.90	7	4.35
	大學	67	32.21	36	62.06	34	21.12
	專科	72	34.62	11	18.97	61	37.89
	高中	40	19.23	4	6.90	53	32.92
	初中以下	3	1.44	3	5.17	6	3.72
性 別	男	135	64.90	41	70.69	101	62.73
	女	73	35.10	17	29.31	60	37.27
年 齡	29 歲以下	51	24.63	13	22.41	31	19.25
	30-39 歲	93	44.93	16	27.59	68	42.24
	40-49 歲	47	22.71	25	43.10	50	31.06
	50 歲以上	16	7.73	4	6.90	12	7.45
婚 姻	已婚	149	71.63	46	79.31	127	78.88
	未婚	59	28.37	12	20.69	34	21.12
合計		208	100	58	100	161	100

肆、實證結果

本研究實證比較中、美、日資企業主管之領導行為、權力基礎、影響策略，以多重角度進行分析，並驗證研究假設。

(一)中、美、日資企業主管之領導行為、權力基礎、影響策略之比較

中、美、日資企業之主管皆較傾向採用支持、目標公共導向、參與等民主式領導行為。日資企業主管比中資企業主管具有更高之目標自我導向與獨裁領導行為。

中、美、日資企業主管皆較傾向運用專家、參考、合法三種權力，而較不傾向運用強制權力。日資企業主管比中資企業主管更會運用強制權力，中、美資企業主管比日資企業主管更會運用專家權力，美資企業主管比日資企業主管更會運用參考權力。

中、美、日資企業主管皆較傾向運用合理影響策略，而較不傾向運用交換影響策略。中資企業主管比日資企業主管更會運用逢迎影響策略，美、日資企業主管比中資企業主管更會運用果斷影響策略。

研究結果高度支持假設 1。

參見表二。

(二) 中、美、日資企業相同職位階層主管之領導行為、權力基礎、影響策略之比較

中、美、日資企業高階主管之領導行為無任何顯著差異。中資企業高階主管比日資企業高階主管更會運用專家權力。美資企業高階主管比中資企業高階主管更會運用果斷影響策略。

中、美、日資企業中階主管之領導行為有顯著差異，中資企業中階主管比美資企業中階主管具有更高之參與領導行為。中、美、日資企業中階主管所運用之權力基礎、影響策略均無任何顯著差異。

中、美、日資企業基層主管之領導行為有顯著差異，日資企業基層主管比中資企業基層主管具有更高之目標自我導向、獨裁領導行為。中、美、日資企業基層主管所運用之權力基礎、影響策略均無任何顯著差異。

研究結果略為支持假設 2。

參見表三。

台灣地區中、美、日資企業主管之領導行為與權力基礎、影響策略之實證比較

表二 中、美、日資企業主管之領導行為、權力基礎、響策略之比較

變項	中資企業	美資企業	日資企業	p 值	Scheffe 事後比較
領導行為	控制	2.35	2.46	2.43	0.4199
	支持	3.78	3.88	3.75	0.3939
	目標自我導向	2.42	2.59	2.68	0.0011**
	目標公共導向	3.68	3.75	3.71	0.7298
	獨裁	2.43	2.59	2.69	0.0004**
	參與	3.62	3.46	3.58	0.1871
權力基礎	獎賞權力	3.77	3.87	3.84	0.4003
	強制權力	2.09	2.17	2.26	0.0246*
	合法權力	4.23	4.17	4.16	0.2311
	專家權力	4.50	4.51	4.36	0.0091**
	參考權力	4.44	4.58	4.35	0.0034**
影響策略	逢迎	3.49	3.43	3.32	C>J
	交換	3.05	3.09	3.10	0.7369
	合理	4.07	4.16	4.03	0.1953
	果斷	3.57	3.76	3.72	A>C, J>C
	向上	3.56	3.70	3.68	0.0545
	聯盟	3.65	3.50	3.64	0.2737

*p<0.05 **p<0.01

註 1：C：中資企業 A：美資企業 J：日資企業。

註 2：5 分：非常同意，4 分：同意，3 分：中立 2 分：不同意，1 分：非常不同意。

表三 中、美、日資企業相同職位階層主管之領導行為、權力基礎、影響
策略之比較

變項		高階主管在 不同國籍企業間	中階主管在 不同國籍企業間	基層主管在 不同國籍企業間
領導行為	控制			
	支持			
	目標自我導向			** J>C
	目標公共導向			
	獨裁			* J>C
	參與		* C>A	
權力基礎	獎賞權力			
	強制權力			
	合法權力			
	專家權力	* C>J		
	參考權力			
影響策略	逢迎			
	交換			
	合理			
	果斷	* A>C		
	向上			
	聯盟			

*p<0.05 **p<0.01

註： C：中資企業 A：美資企業 J：日資企業。

(三)同國籍企業內不同職位階層主管之領導行為、權力基礎、影響策略之比較

中資企業內，不同職位階層主管之領導行爲無任何顯著差異；基層主管比高階主管更會運用獎賞權力，高階主管比基層主管更會運用專家權力；基層主管比中階主管更會運用逢迎影響策略，高階主管比基層主管更會運用果斷影響策略。

美資企業內，不同職位階層主管之領導行爲無任何顯著差異，基層主管比高階主管更會運用獎賞權力，不同職位階層主管所運用之影響策略則無任何顯著差異。

日資企業內，不同職位階層主管之領導行爲無任何顯著差異，不同職位階層主管所運用之權力基礎、影響策略亦均無任何顯著差異。

中資企業之研究結果支持假設 3，美、日資企業之研究結果則不支持假設 3。

參見表四。

(四)同國籍企業內男女主管之領導行為、權力基礎、影響策略之比較

中資企業內，男女主管之領導行爲無任何顯著差異，男女主管所運用之權力基礎亦無任何顯著差異，男主管則比女主管更會運用合理影響策略。

美資企業內，男女主管之領導行爲無任何顯著差異，男女主管所運用之權力基礎、影響策略亦均無任何顯著差異。

日資企業內，男女主管之領導行爲無任何顯著差異，男女主管所運用之權力基礎、影響策略亦均無任何顯著差異。

研究結果顯示假設 4 不成立。

參見表五。

表四 同國籍企業內不同職位階層主管之領導行為、權力基礎、影響策略
之比較

變 項		中資企業內 不同階層主管間	美資企業內 不同階層主管間	日資企業內 不同階層主管間
領導行爲	控制			
	支持			
	目標自我導向			
	目標公共導向			
	獨裁			
	參與			
權力基礎	獎賞權力	* L3>L1	* L3>L1	
	強制權力			
	合法權力			
	專家權力	* L1>L3		
	參考權力			
影響策略	逢迎	* L3>L2		
	交換			
	合理			
	果斷	* L1>L3		
	向上			
	聯盟			

*p<0.05

註：L1：高階主管，L2：中階主管，L3：基層主管

表五 同國籍企業內男女主管之領導行為、權力基礎、影響策略之比較

變項		中資企業內 男女主管間	美資企業內 男女主管間	日資企業內 男女主管間
領導行爲	控制			
	支持			
	目標自我導向			
	目標公共導向			
	獨裁			
	參與			
權力基礎	獎賞權力			
	強制權力			
	合法權力			
	專家權力			
	參考權力			
影響策略	逢迎			
	交換			
	合理	* 男主管 > 女主管		
	果斷			
	向上			
	聯盟			

*p<0.05

(五)中、美、日資企業主管之領導行為與權力基礎之相關

中資企業主管之支持領導行為均分別與合法、專家、參考三種權力呈

顯著正相關，目標自我導向領導行爲與合法權力呈顯著負相關，目標公共導向領導行爲與合法權力呈顯著正相關，獨裁領導行爲與專家權力呈顯著負相關，參與領導行爲均分別與合法、專家二種權力呈顯著正相關。

美資企業主管之六種領導行爲均分別與五種權力基礎無任何顯著相關。

日資企業主管之控制領導行爲與專家權力呈顯著負相關；支持領導行爲均分別與專家、參考二種權力呈顯著正相關；目標自我導向領導行爲與強制權力呈顯著正相關，而均分別與合法、專家、參考三種權力呈顯著負相關；目標公共導向領導行爲均分別與獎賞、專家二種權力呈顯著正相關；獨裁領導行爲與強制權力呈顯著正相關，而均分別與合法、專家、參考三種權力呈顯著負相關；參與領導行爲均分別與合法、專家、參考三種權力呈顯著正相關。

中、日資企業之研究結果支持假設 5，美資企業之研究結果則不支持假設 5。

參見表六。

(六) 中、美、日資企業主管之領導行為與影響策略之相關

中資企業主管之支持領導行爲與交換影響策略呈顯著正相關。

美資企業主管之六種領導行爲均分別與六種影響策略無任何顯著相關。

日資企業主管之支持領導行爲與果斷影響策略呈顯著正相關，目標自我導向領導行爲均分別與合理、果斷二種影響策略呈顯著負相關，獨裁領導行爲與合理影響策略呈顯著負相關，參與領導行爲均分別與合理、果斷、向上三種影響策略呈顯著正相關。

表六 中、美、日資企業主管之領導行為與權力基礎之相關

變項			權力基礎				
			獎賞權力	強制權力	合法權力	專家權力	參考權力
領導行為	中資企業	控制	06	09	-0.12	-0.01	-0.16
		支持	-0.08	-0.14	0.21**	0.31**	0.25**
		目標自我導向	07	16	-0.21**	-0.10	-0.17
		目標公共導向	-0.08	-0.10	0.22**	16	06
		獨裁	09	15	-0.18	-0.24**	-0.12
		參與	-0.03	-0.06	0.23**	0.29**	14
美資企業	行	控制	17	-0.03	10	32	25
		支持	-0.02	-0.01	-0.11	-0.15	-0.07
		目標自我導向	-0.13	05	07	24	05
		目標公共導向	-0.14	-0.03	-0.21	-0.25	-0.05
		獨裁	-0.00	12	27	30	19
		參與	-0.07	-0.04	-0.25	-0.09	01
日資企業	為	控制	-0.20	15	-0.18	-0.22**	-0.19
		支持	07	03	17	23**	0.21**
		目標自我導向	-0.17	0.26**	-0.28**	-0.26**	-0.23**
		目標公共導向	0.21**	01	15	21**	14
		獨裁	-0.19	0.26**	-0.24**	-0.29**	-0.32**
		參與	15	09	0.28**	22**	0.23**

**p<0.01

中、美資企業之研究結果並不支持假設 6，日資企業之研究結果則支持假設 6。

參見表七。

表七 中、美、日企業主管之領導行為與影響策略之相關

變項			影響策略					
			逢迎	交換	合理	果斷	向上	聯盟
中資企業	控制	-0.03	-0.01	-0.08	09	-0.13	-0.14	
		09	0.21**	18	-0.05	08	07	
	支持	-0.01	-0.08	-0.15	08	-0.00	-0.00	
	目標自我導向	01	15	10	-0.13	08	-0.02	
	目標公共導向	-0.12	-0.13	-0.14	13	-0.04	04	
	參與	-0.02	14	17	00	06	08	
美資企業	控制	09	-0.01	-0.08	08	00	-0.09	
		-0.06	-0.03	17	-0.07	-0.04	07	
	支持	-0.01	-0.11	-0.18	15	-0.09	-0.10	
	目標自我導向	-0.21	04	25	-0.05	01	06	
	目標公共導向	-0.02	-0.06	-0.02	07	16	14	
	參與	-0.22	-0.22	31	-0.01	-0.20	-0.05	
日資企業	控制	05	14	-0.16	-0.05	-0.03	-0.01	
		06	-0.04	18	0.29**	03	06	
	支持	-0.00	0.02	-0.24**	-0.22**	-0.10	-0.00	
	目標自我導向	06	07	15	20	08	0.06	
	目標公共導向	-0.07	05	-0.25**	-0.19	-0.13	-0.07	
	參與	02	15	25**	0.29**	0.23**	02	

**p<0.01

(七)中、美、日資企業主管之權力基礎與影響策略之相關

中資企業主管之強制權力與合理影響策略呈顯著負相關，而與果斷影響策略呈顯著正相關；合法權力均分別與交換、合理、果斷、向上四種影響策略呈顯著正相關；專家權力均分別與逢迎、合理、聯盟三種影響策略呈顯著正相關；參考權力均分別與合理、果斷二種影響策略呈顯著正相關。

美資企業之強制權力與果斷影響策略呈顯著正相關，參考權力與合理

影響策略呈顯著正相關。

日資企業主管之獎賞權力均分別與合理、向上二種影響策略呈顯著正相關，強制權力與合理影響策略呈顯著負相關，合法、專家、參考三種權力均分別與合理、果斷、向上、聯盟四種影響策略呈顯著正相關。

中、日資企業之研究結果支持假設 7，美資企業之研究結果則不支持假設 7。

參見表八。

伍、結論與建議

本研究探討台灣地區中、美、日資企業主管之領導行爲、權力基礎、影響策略，根據實證研究結果，獲得一些發現，並提出適當之建議：

一、台灣地區中、美、日資企業主管間之領導行爲、權力基礎、影響策略均有差異，顯為美、日資企業分別受到其母公司之影響所致。日資企業主管比中資企業主管更會採取目標自我導向、獨裁領導行爲；日資企業主管比中資企業主管更會運用強制權力，但卻比中、美資企業主管較少運用專家、參考權力；中資企業主管比日資企業主管更會運用逢迎影響策略，但卻比美、日資企業主管較少運用果斷影響策略。

許多學者認為，專家、參考二種權力對工作績效、工作滿意、技術、人際關係、組織承諾、組織滿意、順應主管要求等有正面的影響，而強制權力則有負面的影響 (Schriesheim, 1991; Yukl & Fable, 1991; Hinkin & Schriesheim, 1989; Student, 1968; Bachman et al., 1966)。本研究結果顯示，日資企業主管比中、美資企業主管較少運用專家、參考二種權力，值得日資企業警惕。

二、中、美、日資企業主管分別皆較傾向採取支持、目標公共導向、參與等民主式領導行爲；而且分別皆較傾向運用專家、參考、合法三種權力，而較不傾向運用強制權力；同時也分別皆較傾向運用合理影響策略，而較不傾向運用交換影響策略。

合理影響策略是最有效能的影響策略 (Fable & Yukl, 1992; Yukl & Tracey, 1992)，並且與專家、參考權力分別呈正相關，而且是主管影響部

屬或員工影響上司最常使用的策略（ Yukl & Fable ,1990 ; Kipnis et al.,1984 ），是個可被高度接受之管理影響策略。本研究結果顯示，在六個影響策略中，中、美、日資企業均最傾向採用合理影響策略，此為一好的訊息。

表八 中、美、日資企業主管之權力基礎與影響策略之相關

變項		權力基礎				
		獎賞權力	強制權力	合法權力	專家權力	參考權力
影 響 策 略	中 資 企 業	逢迎	12	-0.12	16	0.20**
		交換	07	06	0.19**	18
		合理	05	-0.20**	0.40**	0.51**
		果斷	02	0.20**	0.25**	11
		向上	06	13	0.29**	16
		聯盟	05	06	18	0.19**
	美 資 企 業	逢迎	32	-0.30	21	17
		交換	-0.05	07	06	03
		合理	05	-0.05	-0.05	19
		果斷	-0.08	0.38**	26	07
		向上	14	15	28	34
		聯盟	10	08	06	05
	日 資 企 業	逢迎	19	-0.08	07	07
		交換	05	18	01	-0.17
		合理	0.35**	-0.29**	0.55**	0.60**
		果斷	10	04	0.39**	0.32**
		向上	0.23**	-0.08	0.43**	0.33**
		聯盟	11	-0.13	0.26**	0.25**

*p<0.01

三、中、美、日資企業高階主管間之領導行為無顯著差異，中階、基層主管間之權力基礎、影響策略亦均分別無顯著差異。中資企業高階主管比日資企

業高階主管更會運用專家權力，但卻比美資企業高階主管較少運用果斷影響策略；中資企業中階主管比美資企業中階主管更會採取參與領導行爲；日資企業基層主管比中資企業基層主管更會採取目標自我導向、獨裁領導行爲。

四、中資企業內不同職位階層主管間之領導行爲無顯著差異；高階主管比基層主管更會運用專家權力，但較少運用獎賞權力；基層主管比中階主管更會運用逢迎影響策略，但比高階主管較少運用果斷影響策略。美資企業內不同職位階層主管間之領導行爲、影響策略均分別無顯著差異；而基層主管比高階主管更會運用獎賞權力。日資企業內不同職位階層主管間之領導行爲、權力基礎、影響策略均分別無顯著差異。

Brass & Burkhardt (1991) 與 Rosenberg & Pearlin (1962)之研究，顯示權力運用之偏好會隨著職位階層而有所不同，與本研究結果類同；但 Rosenberg & Pearlin(1962) 之實證研究，顯示高階主管較偏好運用合法權力，則與本研究結果不同，顯示隨著時代的演進，高階主管已改為較傾向運用專家權力了。

五、同國籍企業內男女主管間之領導行爲、權力基礎、影響策略幾乎無任何顯著差異，只除了中資企業男主管比女主管更會運用合理影響策略。

Offerman & Schrier (1985) 之實證研究，顯示男性比女性主管更偏好運用獎賞與強制權力，與本研究結果不同。不過，對於男女主管運用權力基礎、影響策略比較之研究，國內外文獻仍過於稀少，有待更多學者投入研究。

六、中資企業主管所運用之合法、專家、參考三種權力分別與支持、目標公共導向、參與三種民主式領導行爲呈顯著正相關，而與目標自我導向、獨裁二種專制式領導行爲呈顯著負相關。美資企業主管所運用之權力基礎與領導行爲均分別無任何顯著相關。日資企業主管所運用之專家、參考、合法、獎賞四種權力分別與支持、目標公共導向、參與三種民主式領導行爲呈顯著正相關，而與控制、目標自我導向、獨裁三種專制式領導行爲呈顯著負相關；強制權力則與目標自我導向、獨裁二種專制式領導行爲呈顯著正相關。

本研究結果顯示，專家、參考、合法三種權力均分別與支持、目標公共導向、參與等民主式領導行爲呈顯著正相關，而與控制、目標自我導向、

獨裁等專制式領導行爲呈顯著負相關。由於今日為民主極為深化之時代，資訊電子業又面臨極為動盪之環境，極需具有創新思維之員工，故建議中、美、日資企業主管應儘量採用專家、參考、合法三種權力，以利於讓員工感受到民主式領導行爲；同時，民主式領導行爲亦會促使主管偏向運用專家、參考權力，而此二種權力又會帶給企業很多正面的影響(Schriesheim, 1991; Yukl & Fable, 1991; Hinkin & Schriesheim, 1989)。

七、中資企業主管之交換影響策略與支持領導行爲呈顯著正相關。美資企業主管之影響策略則與領導行爲均分別無任何顯著相關。日資企業主管之合理、果斷、向上三種影響策略分別與支持、參與二種民主式領導行爲呈顯著正相關，而分別與目標自我導向、獨裁二種專制式領導行爲呈顯著負相關。

最後，由於本研究主要針對位列台灣地區前一千大製造業內之純中資、純美資、純日資之資訊電子業作實證比較研究，故研究結果可能不宜擴及其他產業或中小企業。同時，因為僅有二十三家中資企業、六家美資企業、十三家日資企業願意參與本研究，故研究結果欲推論至台灣地區中、美、日資全體企業，仍宜持謹慎之觀點。

陸、參考文獻

天下雜誌 1000 大特刊，1997 年 6 月。

朴英培，(1988)，工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究——以韓國電子業為例，政治大學企業管理研究所博士論文。

洪春吉，(1997)，資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較，管理學報，14(3)，pp.331-358。

洪春吉，(1992)，台灣地區中、美、日資企業之企業文化比較，台灣大學商學研究所博士論文。

張美蘭，(1995)，男女主管性別角色、領導型態與部屬組織承諾、組織公民行為之相關研究，台灣大學商學研究所碩士論文。

戚樹誠、黃敏萍，(1995)，國內大型企業魅力領導與公司規範之關聯性研究，台大管理論叢，6:2, pp.109-134。

曾柔鶯，(1992)，企業領導者行為屬性之比較研究，台大管理論叢，3:1, pp.149-172。

經濟部投資審議委員會，1997 年 10 月，中華民國華僑及外國人投資統計月報。

- Anderson, L. R. (1990) "Toward a Two-Track Model of Leadership Training : Suggestions from Self-Monitoring Theory", *Small Group Research*, pp.147-167.
- Bachman, J. G., Smith, C. G., & Slesinger, J. A.(1966). "Control, Performanc, and Satisfaction: An Analysis of Structural and Individual Effects." *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 127-136.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. M.(1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. 3rd. Ed.) New York: Free Press.
- Bennett, A. (1990). *The Death of the Organization Man*, New York: William Morrow.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority, *Administrative Science Quarterly*, 4, pp.259-260.
- Bierstedt ,R. (1950). "An Analysis of Social Power." *American Sociology Review*, 15, 730-736.
- Brass, D. J. (1984). "Being in the Right Place :A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization." *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1991). "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Action." *Conference Proceedings of Academy of Management*. Miami Beach, FL.
- Brass D. J. and Burkhardt M. E.(1993). "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior." *Academy of Management Journal*, June, pp. 441-470.
- Cartwright, D. (1965). "Influence, Leadership, Control." in J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Case, T., Dosier, L., Murkison, G., & Keys, B. (1988). "How Managers Influence Superiors: A Study of Upward Influence Tactics." *Leadership and Organization Development Journal*, 9(4) , pp.25-31.
- Chacko, H. E. (1990). "Methods of Upward Influence, Motivational Needs, and Administrators' Perceptions of Their Supervisors' Leadership Styles." *Group & Organization Studies*, September, pp.253-265.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." *Academy of Management Review*, July, pp.471-482 .
- Dahl, R. A. (1957). "The Concept of Power." *Behavioral Science*, 2, pp.201-215.
- Daily, C. M. & Johnson, J. L.(1997). "Sources of CEO Power and Firm Financial: A Longitudinal Assessment." *Journal of Management*, 23(2), pp. 97-117.
- .Driskell, J. E., Olmstead, B., & Salas, E.(1993) ."Task Cues, Dominance Cues, and

- Influence in Task Groups." *Journal of Applied Psychology*, February, p.51.
- Eagly, A. H. and Johnson, B. T. (1990). "Gender and Leadership style: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin*, September, pp.233-256.
- Eagly, A. H. and Karau , S. J. (1991). "Gender and the Emergence fo Leaders: A Meta Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, May, pp.685-710.
- Eagly, A. H., Karau , S. J., and Johnson, B.T.(1992). "*Gender and Leadership Style Among School Principals: A Meta-Analysis.*" *Educational Administration Quarterly*, February, pp.76-102.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., and Klonsky, B. G. (1992). "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin*, January, pp.3-22.
- Emerson, R. E.(1962). "Power-Dependence Relations." *American Sociological Review*, 27, pp. 31-41.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex organizations.* New York: The Free Press.
- Fable, C. M. & Yulk, G. (1992). "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics." *Academy of Management Journal*, August, pp. 638-652.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York : McGraw-Hill.
- Finkelstein, S.(1992). "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.
- French, J. R. P. & Raven, B.(1959). "The Bases of Social Power. in D. Cartwright (Ed.)." *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Grant, J. (1988). "Women as Managers: What They Can Offer to Organizations." *Organizational Dynamics*, Winter, pp.56-63.
- Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, New York : Doubleday,
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M.(1971). "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*." 16,pp. 216-229.
- Hinkin, T. R.(1985). Development and Application of New Social Power Measures in Superior-Subordinate Relationships. Doctoral Dissertation, University of Florida, Gainesville, FL.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A.(1989). "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power." *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.561-567.
- Hinkin T. R. & Schriesheim, C. A.(1990). "Relationships Between Subordinate

- Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power." *Human Relations*, March, pp. 221-237.
- Hollander, E. P. & Offermann, L. R.(1990). "Power and Leadership in Organizations." *American Psychologist*, February, pp. 179-189.
- Holpp, L. (1994). "Applied Empowerment." *Training*, February, pp. 39-44.
- Kanter, R. M. (1979). Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review*, 57, pp. 65-75.
- Keys, B., & Case, T.(1990). "How to Become an Influential Manager." *Academy of Management Executive*, November, pp. 38-51.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I.(1980). "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way." *Journal of Applied Psychology*, August, pp. 440-452.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I.(1984). "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders." *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 58-67.
- Lombardo, M. M., and McCall, M. W., Jr. (1978). "Leadership." in McCall, M. M. Jr., and Lombardo, M. M. (Eds.) *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, NC: Duke University Press, pp.1-12.
- Lord, R. G. (1977). Functional Leadership Behavior: Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 114-133.
- McClelland, D. C. (1975). Power: The Inner Experience. New York: *Irvington Publishers*.
- Medvin, N. B. (1993). *Social Power : Sources, Determinants and Attitudinal Components*. Doctoral Dissertation, Florida International University.
- Melamed, T. and Bozionelos, N. (1992). "Gender Differences in the Personality Features of British Managers." *Psychological Reports*, December, pp. 979-986.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Offerman, L. R., & Schrier, P. E.(1985). "Social Influence Strategies: The Impact of Sex, Role, and Attitudes toward Power." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, pp. 286-300.
- Offermann L. R., and Beil, C. (1992). "Achievement Styles of Women Leaders and Their Peers." *Psychology of Women Quarterly*, March, pp. 37-56.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R.(1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Powell, G. N. (1993). *Women & Men in Management*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rao, A., Hashimoto, K., & Rao, A.(1997). "Universal and Culturally Specific

- Aspects of Managerial Influence: A Study of Japanese Managers." *Leadership Quarterly*, 8(3), pp. 295-312.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, Inc.
- Rosenberg, M., & Pearlin, L. I.(1962). "Power-Orientations in the Mental Hospital." *Human Relations*, 15, pp. 335-350.
- Rosener, J. B. (1990). "Ways Women Lead." *Harvard Business Review*, November-December, pp. 119-125.
- Salancik, G. R., Calder, B. J., Rowland, K. M.(1975). Leblebici, H., and Conway, M. "Leadership as an Outcome of Social Structure and Process: A Multidimensional Analysis." in J. C. Hunt and L. L. Lars (Eds.) , *Leadership Frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press, pp. 81-101.
- Schriesheim, C. A. & Hinkin, T. R.(1990). "Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales." *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 246-257.
- Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R., & Podsakoff, P. M.(1991). "Can Ipsative and Single-Item Measures Produce Erroneous Results in Field Studies of French and Raven's(1950) Five Bases of power? An Empirical Investigation." *Journal of Applied Psychology*, February, pp. 106-114.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: *A Survey of the Literature*, New York: Free Press.
- Student, K. R. (1968). Supervisory influence and work-group performance. *Journal of Applied Psychology*, 52, 188-194.
- Thibaut, J. W., & Kelly, H. H.(1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Thornton, G. & Byham, W.(1982). Assessment Centers and Managerial Performance. New York: Academic Press. Vroom, V. H., and Jao, A. G. (1988). The New Leadership: *Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,
- Weber, M. (1946). The Sociology of Charismatic Authority. in H.H. Mills & C. W. Mills (Eds. And Trans.), from Max Weber: *Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press. (Original Work Published in 1921.)
- Wilson, P. A. (1995). "The Effects of Politics and Power on the Organizational Commitment of Federal Executives." *Journal of Management*, 21(1), pp. 101-118.
- Yukl, G and Falbe, C. M.(1990). "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts." *Journal of Applied Psychology*, April, pp. 132-140.
- Yukl, G. & Falbe, C. M.(1991). "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations." *Journal of Applied Psychology*. 76, pp. 416-423.
- Yukl, G. & Tracey, J. B.(1992). "Consequences of Influence Tactics Used with

台灣地區中、美、日資企業主管之領導行爲與權力基礎、影響策略之實證比較

Subordinates, Peers, and the Boss.” *Journal of Applied Psychology*, August, pp. 525-535.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed., Prentice-Hall International, Inc.