

新北市政府 108 年度自行研究計畫

僕人式領導與員工建言行為之研究

研究機關：民政局

研究人員：賴苡修

研究期程：108 年 1 月 1 日至 108 年 12 月 31 日

新北市政府 108 年度自行研究成果摘要表

計 畫 名 稱	僕人式領導與員工建言行為之研究
期 程	108 年 1 月 1 日至 108 年 12 月 31 日
經 費	無。
緣 起 與 目 的	領導力與組織變革是當代公部門關注焦點，特別是公部門「服務導向」思維的興起，在快速變遷社會中，為促使公部門有效提供公共服務，領導力和組織變革更形重要，如何藉由適切的領導力模式，啟發組織成員成長，營造職場良好互信的對話和溝通環境，進而提供組織創新力、永續發展和維繫公共服務品質的動能，均是本研究主要研究動機。 本研究目的旨在探討公部門「僕人式領導」與「員工建言行為」之關係，藉以探究服務型領導力是否有助於增進員工發表建設性建言的意願，並以人際互動與契合角度，論證「個人-主管適配性」的間接影響效果，另兼論主管僕人式領導的性別差異議題，期盼透過研究瞭解新北市公部門服務型領導和建言環境之現況和因果關係，據以提出相關政策建議。 本研究以新北市區公所、戶政事務所等「第一線民政機關」為研究對象，公所與戶所均為第一線提供公共服務之民政機關，業務內容與民眾生活息息相關，更是政府與民眾接觸、交流之重要橋樑，使第一線公務員的領導力與組織變革概況更形關鍵，本研究期藉由探究第一線民政機關所屬公務員，作為後續民政機關、民政業務持續與變革之論據。

方 法 與 過 程	本研究為量化分析之實證研究，採「問卷調查法」蒐集第一手資料進行研究分析，本研究有效樣本來自 23 個機關的 477 份有效問卷。主要研究方法採「多元階層迴歸法」分析僕人式領導對員工建言行為之影響，與個人-主管適配性的中介效果，並藉由「獨立樣本 t 檢定」、「單因子變異數分析法」驗證不同性別主管僕人式領導行為是否有差異，以及公務員職階與年齡在各研究變項之差異性，另採「敘述性統計」描述樣本分布情形，以及第一線民政人員對僕人式領導、員工建言行為和個人-主管適配性之認同程度。 本研究之研究過程，主要區分為 7 項步驟：一、確認研究主題。二、蒐集與檢閱相關文獻。三、擬定研究假設。四、編制問卷。五、正式問卷調查和編碼。六、研究結果分析與討論。七、完成研究報告。
研 究 發 現 及 建 議	本研究主要發現是新北市第一線民政人員普遍感受單位主管具有僕人領導特質，且普遍認同員工建言行為、個人-主管適配性之重要性，此研究結果有助於瞭解公部門僕人式領導、員工建言行為的現況。 依據研究結果所示，主管僕人式領導行為會正向顯著影響員工建言行為，表示主管僕人式領導程度越高，則員工建言行為程度越高。而個人-主管適配性對僕人式領導、建言行為之關係，具有中介影響作用，亦即僕人式領導會藉由個人-主管適配性來間接影響員工建言行為，此研究發現驗證僕人式領導對建言行為之因果關係，並彰顯推廣僕人式領導的重要性。 依據研究結果與發現，本研究主要「短期建議」為透過教育訓練和經驗分享來推廣僕人式領導、員工建言行為相關概念與核心精神，並建立開放自主的辦公環境，讓第一線公務員瞭解和學習僕人式領導之意涵，並促使公務員願意成為僕人領導者。

	此外，中長程建議主要是藉由僕人式領導的傳承和長期篤行，將僕人特質內化為深層組織文化，並建構服務導向的組織領導風格。然而，有必要縮減公部門官僚體制繁文縟節、層級節制所衍生之負面影響，避免僕人式領導的推廣流於形式，和過度束縛公務員處事的彈性空間，進而確保第一線民政機關的公共服務品質。
--	---

目次

第一章、緒論	8
第二章、文獻回顧與探討	13
第一節 僕人式領導.....	13
第二節 員工建言行為.....	18
第三節 個人-主管適配性.....	21
第三章、研究方法	24
第一節 研究內容.....	24
壹、研究架構.....	24
貳、研究假設.....	25
第二節、研究範圍.....	29
壹、研究對象與抽樣程序.....	29
貳、研究內容與工具.....	30
參、研究方法.....	37
第三節、研究過程.....	39
第四節、研究限制.....	39
第四章、研究分析與發現	42
第一節、背景資料分析.....	42
第二節、背景變項與各研究變項之差異分析.....	45
第三節、各研究變項之相關分析.....	49
第四節、僕人式領導對員工建言行為之影響.....	51
壹、僕人式領導之直接影響效果—H2 之驗證.....	51
貳、個人-主管適配性之中介影響效果—H3 之驗證.....	52
第五節、研究發現與討論.....	60
第五章、結論與建議	64
第一節、研究結論.....	64
第二節、研究建議.....	66
參考文獻	69
附錄	73
附錄一：各機關問卷發送與回收列表.....	73
附錄二：研究問卷.....	74
附錄三：量表因素分析結果.....	77
附錄四：適配性在各類型僕人式領導與建言行為之中介效果分析表.....	81

表 次

表 3-1：問卷回收統計表	30
表 3-2：問卷信度分析列表	33
表 3-3：各量表 KMO 與 Bartlett's 球型檢定列表	34
表 3-4：僕人式領導量表因素分析結果列表	35
表 3-5：調整後各問卷題項列表	36
表 3-6：本研究各變項敘述性統計列表	37
表 4-1：樣本資料分析列表	43
表 4-2：單位主管性別與各變項差異分析表	46
表 4-3：受測者職階與各變項差異分析表	47
表 4-4：受測者年齡與各變項差異分析	48
表 4-5：各研究變項相關性分析表	50
表 4-6：適配性在僕人式領導對建言行為之中介效果分析表	54
表 4-7：適配性在僕人式領導對「促進型建言行為」之中介效果分析表	55
表 4-8：適配性在僕人式領導對「抑制型建言行為」之中介效果分析表	56
表 4-9：僕人式領導對員工建言行為之直接效果表	61
表 4-10：個人-主管適配性之中介效果分析結果表	63

圖 次

圖 2-1：Patterson 版僕人式領導理論性模型	16
圖 2-2：van Dierendonck 版僕人式領導的概念性模型	17
圖 2-3：Morrison 版員工建言行為前因與後果模型	20
圖 3-1：研究架構圖	24

第一章、緒論

為因應當代社會快速與多元化發展，政府組織型態與領導模式持續變革，藉以提升組織與個人績效、增進員工專業和熱忱，並提供更優質的公共服務和施政成效。特別是公部門位居公私協力、城際交流、擴大公民參與的開放式環境中，以及在服務型政府思維影響下，政府面對不斷輸入的多元需求、內外部競爭和各項挑戰，均須妥善運用有限經費、人力與時間等資源，有效重整政府服務團隊能量，以高效達成施政目標和為民服務之目的。

然而，「人」是組織運作的核心，舉凡組織成員素養、向心力、士氣、人際互動關係、組織成員溝通是否順暢、領導力(leadership)，乃至於部屬的追隨力(followership)，皆是各組織內部至關重要的要素，深刻影響組織將朝向蓬勃發展，或陷入發展停滯、衰敗等困境。因此，公部門組織能否有效運作，是否有能力因應社會發展適切提供公共服務和行使公權力，以及促進公部門組織變革和成員整體成長的要素為何，均為各級政府與公部門研究的關注焦點。再者，透過公部門領導力之應用，如何促進不同層級公務員良性、互信與共同學習之人際互動，提升員工勇於發表建言的信念，進而帶動組織正向發展與變革，藉以因應快速變遷的外環境和社會發展，均為本研究主要研究動機。

基於前述研究動機，本研究聚焦在公部門領導力、建言行為之關係，並探討其因果關係。申言之，在眾多領導風格中，公部門往往聚焦在轉換型領導(transformational leadership)。然而，作為「服務型」領導模式，近年來僕人式領導(servant leadership)逐漸受到學界與實務界關注，被視為翻轉公部門權力結構的重要途徑。僕人式領導主張增進對部屬的服務、關懷與分享決策權力，故僕人領導者必須秉持服務為優先之核心理念(Spears, 2010)，並需具備關懷、同理、謙遜和賦權等特質，建立組織共享知識和互信的關係網絡，可增進組織績效、創造良好的工作環境，提升員工互信基礎和意見交流意願。

有別於一位年輕公務員在其著作《公門菜鳥飛》中，提及「公務員好像是為了長官存在，成了長官的公僕，但我們領的，不是全民的薪水嗎？」(魚凱，2016: 39)。僕人式領導強調主管將「自己」視為僕人，秉持積極奉獻、利他精神來服務部屬(林思伶，2004)。因此，僕人式領導可提供員工勇於和樂於發展建言之良性環境，有助於公務員的公共服務實踐，此處導引出領導力與組織行為之關係和重要性。

僕人式領導與員工建言行為均具利他精神，也都是推動組織變革之要素，員工建言行為主要目的是促進組織建設性變革，主動挑戰或試圖改變組織現狀之行為(Van Dyne et al., 1995)，包含改善組織績效與促進組織良性發展的「促進行為」，以及防止組織蒙受損害和遏止潛在風險之「抑制行為」，皆是有益於組織發展的變革與創新行為。申言之，員工建言行為體現之積極主動功能不僅在於提出建設性意見或示警，更是觸發組織創新與系統思考的關鍵要素，而僕人式領導在自我覺察、賦權與建構願景等特質，亦是組織系統性思考不可或缺之元素，故僕人式領導與建言行為具有相當關聯性。

由於僕人式領導是導引政府持續精進、妥善回應人民需求的新典範(Hanson, 2011)，本研究將著重在公部門僕人式領導的適用情形和現況，並聚焦於僕人式領導對變革導向的員工建言行為之影響。除前述因果關係外，本研究關注主管和部屬的契合度，和僕人式領導是否會因主管性別不同而有所差異，故本研究兼論「關係適配」取向的個人-主管適配性(person-supervisor fit, PS fit)之中介影響效果，以及主管僕人式領導的性別差異等議題，俾使僕人式領導與建言行為之研究更臻完善。

申言之，主管與部屬的互動關係是領導力研究之核心議題，員工在任何職場環境中，必須面對來自組織、團隊、工作與主管的種種要求，但員工能否有效適應此環境，與個人-環境適配性和一致性息息相關。故本研究將聚焦在「個人-主管適配性」類型，探討個人與主管契合程度是否會間接影響僕人式領導與建言行為的因果關係。此外，在女力崛起時代中，公部門中女性主管數目與其社經地位

持續增長，性別主流化和女性價值已成為當代不可或缺的價值與趨勢，故本研究亦討論僕人式領導的性別差異等議題，藉以充分瞭解公部門僕人式領導與建言行為之現況。

前述僕人式領導、建言行為之意涵與概念相容性，進一步連結到新北市民政機關與民政業務特性，主要體現在組織創信與變革作為的精進。事實上，民政業務範圍廣闊，從人民出生、婚姻、死亡、服兵役到宗教信仰，乃至於地方自治與在地公共服務之提供，以及新住民和弱勢關懷，均屬民政業務的範疇，業務內容與民眾生活息息相關，故施政作為必須接地氣、體察民瘼和滿足民眾需求。然而，面對快速發展的社會型態，民眾需求也日趨多元化，促使公部門必須妥善且快速因應和調整，特別是由新北市政府民政局、29 區公所、18 個戶所共同組成的「民政家族」，強調行動治理和「跑在第一線、做在你之前」的積極服務精神¹，須有賴公部門的創新和變革作為。

事實上，新北市民政機關為因應民眾需求與行政機關革新，已推出許多客製化或創新性政策，例如戶政機關代辦護照、夜間延時服務、假日增值服務、發送除戶紀念卡、舉辦戶政展等創新作為，並結合各局處資源推動老人共餐、新北動健康、新住民輔導班等整合型人口政策，獲內政部頒贈「107 年內政部推行人口政策措施宣導績效優良獎」及「107 年績優戶政機關」²等殊榮。申言之，新北市民政機關的創新服務已頗具成效，積極推動優質、便捷和現代化的宗教、殯葬、戶政、兵役和里民服務，也吸引其他縣(市)政府觀摩學習。

然而，除前述民政機關的創新變革成就外，本研究更期盼以此為出發點，探討新北市民政機關發揚創新變革作為的前因和運作模式，並藉由推介僕人式領導與建言行為之理念，分析民政人員對僕人式領導、建言行為的認知程度，以及其

¹ 參見江婉儀(2019)。跑在第一線做在你之前 新北 2200 人路跑展拚勁。聯合新聞網，2019 年 11 月 2 日，網址：<https://udn.com/news/story/7323/4140234>。

² 參見新北市政府民政局網站(2018)。新北市推行人口政策及創新戶政服務 再獲內政部頒獎肯定。2018 年 7 月 17 日，網址：https://www.ca.ntpc.gov.tw/home.jsp?id=30&parentpath=0,1,9&mcustomize=news_view.jsp&datase_rno=201807170014&mserno=201711140001。

中的相關性與因果關係，透過僕人式領導、建言行為的學習、應用和傳承，藉以持續觸發和驅動民政業務之創新變革，並達組織和人員永續發展的長程目標。簡言之，創新變革作為必須以堅實且長期實踐的核心價值為基礎，方能達到永續和精進之效，而僕人式領導與建言行為可否作為維繫公部門創新變革的動能，是本研究之主要目的。

因此，本研究以新北市第一線民政機關所屬公務員為研究對象，由於地方民政機關本質上均屬第一線服務機關(street-level bureaucracy，或稱基層官僚組織)³，其業務內容均與民眾互動密切，觸角深入各行政區和里鄰系統，且民政業務多涉及第一線為民服務、體察與解決民眾需求等事項，涉及公共服務分配、輸送和准駁的品質，以及直接影響民眾對政府施政的觀感與評價。作為第一線服務機關，必須直接接觸民眾，扮演公部門和民眾的溝通樞紐，並具備相對的裁量權。然而，第一線官僚往往具有目標模糊和資源缺乏的困境，亦面臨積極服務、依法行政之角色衝突(詹靜芬，2010)。為使第一線服務人員有效提供公共服務，避免或降低產生相關負面影響，第一線民政機關領導力與組織變革議題更形關鍵，藉以提升第一線為民服務的品質。

有關新北市政府第一線民政機關之界定，本研究採新北市政府所轄區公所、戶政事務所，主因是新北市各行政區均有區公所、戶政事務所(或區所)。申言之，依據《新北市政府民政局組織規程》⁴第 8 條、及《新北市各區戶政事務所組織規程》第 2 條規定：「新北市各區戶政事務所隸屬新北市政府民政局，辦理各該行政區有關戶政業務」，因新北市各戶政事務所為民政局所屬二級機關，係屬新北市民政機關；另依據《新北市各區公所組織規程》第 2 條規定：「區公所置區長，承市長之命，受新北市政府民政局局長之指導、監督，綜理區政，並指揮、監督所屬員工」，故各區公所亦屬新北市民政機關，且戶政事務所、區公所均已

³ 參見蘇文賢、江吟梓(譯)(2010)。基層官僚：公職人員的困境(Michael Lipsky 原著)。臺北：學富。

⁴ 有關新北市政府各機關組織規程，參見新北市政府人事處網站，網址：
<https://www.personnel.ntpc.gov.tw/home.jsp?id=e15df33d3d93728f>

納入「新北民政家族」成員。因此，本研究以新北市區公所、戶政事務所等第一線民政機關所屬員工為研究對象，探討新北市第一線民政機關僕人式領導和建言行為之關係，以作為民政機關領導力和業務型態之參考。

綜觀而論，本研究著重人力資源與組織變革的角度，主要研究目的是探討新北市第一線民政機關主管僕人式領導對員工建言行為之影響，聚焦在公部門組織內部領導力模式、人際互動和適配性、性別差異性等議題，並進一步提出未來公部門可行的變革作為，以及相關政策建議。基於前述研究背景動機與目的，本研究主要研究問題如下：

- 一、不同性別主管的僕人式領導行為是否具有差異？
- 二、探討主管僕人式領導對員工建言行為產生影響？
- 三、探究個人-主管適配性在僕人式領導與員工建言行為中，是否具有中介效果？

第二章、文獻回顧與探討

本研究主要採量化分析之實證研究方法，測量公部門「僕人式領導」、「員工建言行為」、「個人-主管適配性」等各變項間的關係。故本研究旨在回顧相關文獻和研究成果，介紹與探討前述變項的意涵、概念和要素，藉以作為本研究架構、假設與論證的理論基礎。

第一節 僕人式領導

僕人式領導(servant leadership)具有利他主義精神，強調領導者應秉持服務優先於領導、關愛與信任部屬、發揮同理心和積極奉獻的精神，以促進組織優化和員工成長，故領導者應著重於僕人、服侍者(steward)角色，而非凡事採用權威方式領導部屬(Sendjaya & Sarros, 2002)。申言之，領導者有必要關注和瞭解部屬的需求、想法和挫折，藉由賦權、關懷與信任等方式，幫助部屬朝向健康、聰慧、願意承擔責任之正向提升，同時也可強化主管成為僕人領導者的信念(Yukl, 2010)。故僕人式領導可啟發個人、團隊和組織的成長，進而帶動組織文化的深層變革，朝向包容型和創新型的組織文化。而依據僕人式領導的核心概念，亦可稱之為「服務型領導」。

「服務」是主管發揮領導力的源泉，僕人式領導主張兼具「僕人」與「領導者」角色，並非以僕人角色取代領導者角色，而是強調翻轉組織領導力，僕人與領導者角色應相輔相成，主管先致力於成為僕人，經由長期學習、實踐和身體力行相關信念，才能完善身為領導者功能和定位，申言之，僕人式領導核心理念在於「成就他人」，亦即領導者秉持利他主義精神，瞭解並促成部屬需求，並協助部屬成長與發展(Daft, 2007; Prosser, 2010: 27)。故僕人式領導並非只從事外顯的僕人式服務行為，而必須內化為主管的積極服務信念，成為一名服務部屬、利他關懷的僕人角色(蘇美麗，2006)。因此，僕人式領導強調由內而外改變和觸發自我、他人與組織的成長，進而提升人員素質、改善人際互動模式，以及促進組織績效和應變內外環境變化的能力。

實踐僕人式領導的關鍵在於培養主管成為「僕人領導者」(servant leader)，以別於傳統領導者，僕人式領導旨在促使領導者秉持僕人優先(servant first)理念，而非領導者本位(leader first)或自利的領導型態，藉由發自內心的服務精神和信念，進而成為真正的僕人領導者(Greenleaf, 1977)。有關僕人領導者的特質、角色和能力，本研究依序回顧 Spears (2010)、Patterson(2003)、van Dierendonck (2011)提出的版本和類型，作為進一步瞭解僕人領導者特質的基礎。

首先，Spears (2010)參酌 Greenleaf 相關著作所提出的版本最廣為熟知且最具影響力，分別是傾聽、同理心、療癒、察覺、說服、概念化、遠見、服伺、對成員發展的承諾、建立社群等 10 項僕人領導者特質，申言之，前述特質往往與「溝通」息息相關。此版本廣泛界定僕人領導者的具體特質和樣貌，有助於本研究探討僕人領導者特質與主管性別特質、個人-主管適配性之關聯性，對本研究具有重要指引作用。相關僕人領導者特質分述如下：

- 一、**傾聽(Listening)**：而僕人領導者特別強調透過「傾聽」來瞭解員工或團隊真實的需求或意願，並協助員工解決問題。傾聽的效果也可提升至彼此身心靈的深層交流。
- 二、**同理心(Empathy)**：成功的僕人領導者通常是富有同理心的傾聽者，領導者必須適度瞭解他人，並以同理心接納與認可其部屬。
- 三、**療癒(Healing)**：人往往會面臨心靈受創或情緒低潮的時候，而僕人領導者需學習療癒自己、部屬之能力，並依此協助部屬走出傷痛。
- 四、**察覺(Awareness)**：僕人領導者的自我察覺和洞察能力，有助於主管基於更全觀性的立場來瞭解倫理與價值議題，一般而言，察覺過程往往會發現意想不到的問題或現況。
- 五、**說服(Persuasion)**：在決策與執行過程中，僕人領導者須加以「說服」部屬支持，而非直接透過職權迫使部屬順服，是僕人領導與傳統領導的一大區別。且說服有助於形塑組織內部成員的共識。
- 六、**概念化(Conceptualization)**：僕人領導者不能僅注重日常事務，而須兼具概

念化思考與反思能力，亦即學習宏觀視野、超越例行性的思維模式，並加以實踐和應用。

七、**遠見(Foresight)**：遠見與前述概念化特質習習相關，是僕人領導者立基於「直觀」的思考模式，藉以瞭解組織過去的教訓、現況和決策的後果。而遠見可能領導者與生俱來的特質，也可以有意識地加以學習和發展。

八、**服伺(Stewardship)**：服伺特質可延伸為促進整體組織或社會的正面效益，主要基於僕人領導者對部屬需求的承諾，以及強調開放性、說服的互動過程，而非採取控制方式。

九、**對成員發展的承諾(Commitment to the growth of people)**：僕人領導者有責任培養和協助部屬專業能力、心靈成長，且領導者相信每個人都具備超越有形貢獻之內在價值，必須加以啟發和發展。

十、**建立社群(Building community)**：指建立彼此的共通處，亦即僕人領導者須培養組織成員建立社群之意識，並關注在地社群對個人行為或生涯之形塑。

其次，Patterson(2003)從倫理與美德(virtue)角度出發，強調僕人領導者具備追求卓越、做對的事情、建立良好習性等美德精神，故在其提出的理論性模型中(如圖 2-1)，包含 7 項美德型的領導特質，分別是關愛、謙虛、利他主義、願景、信任、賦權、服務。此版本模型重要性在於彰顯領導者的高度倫理信條與道德特質，並認為領導者、部屬間相互關係之基礎是領導者的關愛，相關僕人領導者特質內容分述如下：

一、**關愛(Agapao love)**：一項道德性的關愛(moral love)，指指在對的時間向對的人做對的事情。指僕人領導者秉持「部屬優先」的信念，對部屬的需求、想法、才華展現高度關懷、同理與尊重，並可帶來希望和勇氣。

二、**謙虛(Humility)**：亦即尊重他人、不自傲的美德。指僕人領導者樂於傾聽部屬建言和批評，並勇於承擔責任。

三、**利他主義(Altruism)**：係領導者無私精神的表現。指僕人領導者關心部屬的

福利與權益，並尋求部屬待遇之平等。

四、願景(Vision)：關注個人未來與前瞻性的遠見。指僕人領導者必須協助部屬發展清晰的目標和方向，並透過賦權、服伺等方式協助部屬達成使命。

五、信任(Trust)：即領導者講求誠信、與和睦待人之表現。指僕人領導者建立開放、相互尊重與自信的環境，使部屬樂於溝通交流、建言與合作。

六、賦權(Empowerment)：共享權力與職能的實踐。指僕人領導者授予部屬權力、經驗與知識，增進部屬自我成長和提升，並協助部屬自主實現目標與擔負相關責任。

七、服務(Service)：服務是僕人式領導的核心理念。指僕人領導者將「僕人優先」的服務精神內化為自身使命和生活態度，讓領導者成為部屬學習榜樣，有助於創造服務導向的組織氣候。

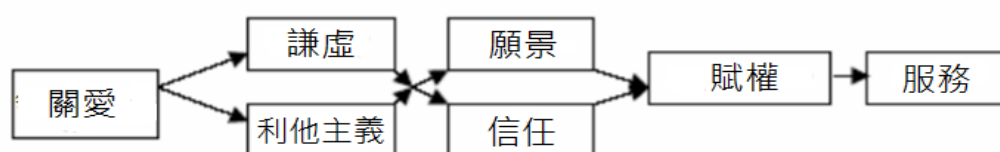


圖 2-1：Patterson 版僕人式領導理論性模型

資料來源：Patterson (2003: 7)

其三，van Dierendonck (2011)主張部分研究提出的僕人領導者特質大多著重於界定主管的僕人角色，反而忽略應兼顧僕人、領導者角色的結合。此版本的重要性在於兼具僕人、領導者意涵，依此界定 6 項僕人領導者特質(賦權與發展他人、謙虛、真誠、人際接納、提供指引、服伺)，並進一步提出僕人式領導的概念性模型(如圖 2-2)，以此作為瞭解僕人式領導的基礎。簡言之，僕人領導者應展現謙卑和真誠的態度，鼓勵、接納和引導部屬，促使部屬自我提升和賦予其能力，並致力於組織整體利益發揚，分述如下：

一、賦權與發展他人(Empowering and developing people)：賦權用意在於賦予、形塑部屬相關能力和價值觀，促進部屬利他精神、自信心、自主決策能力，

藉以激勵部屬自我成長。

二、謙虛(Humility)：指領導者能適切看待自身成就與才能，適度讚賞、關注部屬權益，並提供相當支持和鼓勵，並在取得成就後將功勞歸屬於部屬，而非自行獨佔功勞。

三、真誠(Authenticity)：亦即表達真實的自我，領導者秉持誠信原則開誠佈公和履行承諾。

四、人際接納(Interpersonal acceptance)：主要指領導者關懷、寬恕與同理的精神，亦可引申為領導者容錯的理念，即便部屬犯錯仍能給予關懷和協助，藉以營造「信任」的組織氛圍。

五、提供指引(Providing direction)：是領導者秉持活化組織的信念，量身打造符合部屬能力、想法與需求的處事方針與課責機制，可進一步促使組織採用新方法解決舊問題。

六、服伺(Stewardship)：指領導者作為部屬模範、榜樣角色，願意承擔更大的社會責任、忠誠與團隊合作，並激勵部屬共同追求組織利益。

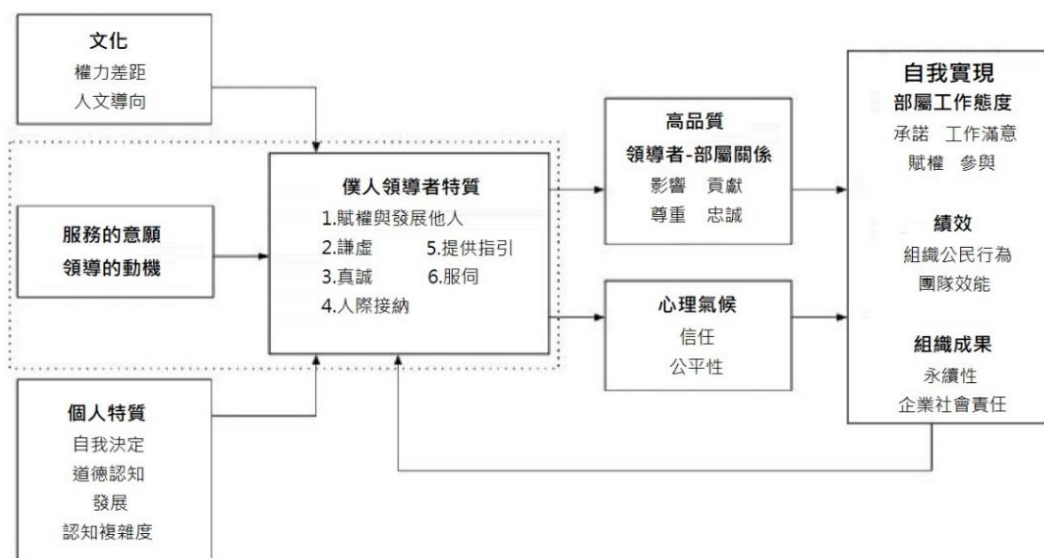


圖 2-2：van Dierendonck 版僕人式領導的概念性模型

資料來源：van Dierendonck (2011: 1233)

綜觀而論，僕人式領導源自 1977 年 Greenleaf 出版的《僕人式領導》一書，並非近期形塑而成的新型領導風格，相關僕人式領導研究在我國商管、教育領域已有豐碩成果，卻在公部門研究相對缺乏。由於本研究著重於僕人式領導在新北市第一線民政機關的應用現況，故本研究欲進一步探討僕人式領導應用於公部門的相關概念與文獻，作為本研究的方向指引和理論基礎。

事實上，僕人式領導可促進政府持續變革、精進和妥善回應人民需求。由於政府體制為科層結構，透過層級節制和職權指揮部屬，本質上可能與僕人式領導理念有所扞格。然而，政府權力源自於公民賦予，政府須提供公共服務、創造公共利益，公部門僕人領導者應秉持傾聽、同理心來瞭解服務對象真正的需求與想法，再進一步概念化為組織願景和助力(Hanson, 2011)，而公部門僕人領導者的服務對象包含內、外部顧客，亦即外部民眾與組織內部員工。故而，僕人式領導可有效應用於公部門組織，僕人領導者可提供部屬更優質工作參與機會和辦公環境，僕人式領導理念也可適用於東亞國家趨向層級化和集合式的文化脈絡(Shim et al., 2016)。前述文獻的重要性在於呈現服務導向的主管僕人式領導、權威取向的公部門官僚體制，具有一定程度的相容性和適用性，亦為指引本研究深入探討的切入視角。

第二節 員工建言行為

員工建言行為(Employee voice behavior, EVB)可稱為發聲行為，有別於單純對組織事務的批評或抱怨，建言行為係指員工為改善組織現狀、問題或修正相關規範和程序，進而提出具有建設性、挑戰性與創新性的想法和建議，可視為挑戰型促進行為(Van Dyne & LePine 1998)。值得注意的是，建言行為在界定上並非員工分內之事或職責所在，係屬員工的角色外行為(extra-role behavior)⁵，亦為組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)的一環。申言之，建言行為

⁵ 本身即具有糾察組織疏失或查弊的職務和發聲行為，即非屬角色外行為，例如審計、調查員等職務。

是針對組織現存問題或潛在風險提出建議、示警，故建言行為具有積極主動性、促進建設性變革等特性。

然而，建言行為本身即具有潛在風險性，員工必須權衡建言後的利弊得失，例如提出建言後是否會遭懲處或排擠、建言是否會被採納與施行等問題，是員工可能趨向沉默的要素，故建言行為可視為一種利社會行為(prosocial behavior)，為組織或大眾利益而選擇挺身而出，即便建言可能挑戰組織當權者或多數同事的利益。因此，員工建言行為主要具有 3 項重要特徵，分別是自由裁量性、挑戰導向、潛在風險性(Liu & Zhu & Yang, 2010)，分述如下：

1. **自由裁量性**(Discretionary)：指建言行為並非員工職責所在，員工可自主和自由選擇提出建言或保持沉默。
2. **挑戰導向**(Challenge-oriented)：建言行為目的是改變現狀、促進組織的建設性變革，並期改善組織績效和相關問題。
3. **潛在風險性**(Potentially risky)：指提出建言者可能遭受同事排擠、被貼負面標籤、妨礙人際關係等負面效應。

Morrison (2014)提出員工建言行為前因與後果模型(如圖 2-3)，認為當員工意識到有益於組織的機會，或可能損及組織利益的風險，並產生相應對策或見解時，即形成員工的潛在建言機會(latent voice opportunity)，但員工建言必須考量動機、效益和安全性，在其提出選擇建言或沉默前，會受到組織層次或個人層次的觸發因素(motivators)、抑制因素(inhibitors)所影響，觸發因素會促使員工勇於提出建言，例如員工個人的自信與責任感、對組織的工作滿意和認同、主管的倫理領導行為和開放性、以及對現狀的憤怒情緒等；另一方面，抑制因素則會迫使員工保持沉默，例如對組織的疏離感、對提出建言後風險的不安、主管不當領導作為(abusive leadership)、或科層體制的壓抑和組織抗拒變革的組織文化等。申言之，僕人領導者所示的人際接納和關懷可營造組織信任、融洽的氛圍，可視為員工建言行為的觸發因素之一，也是本研究欲探討的焦點。

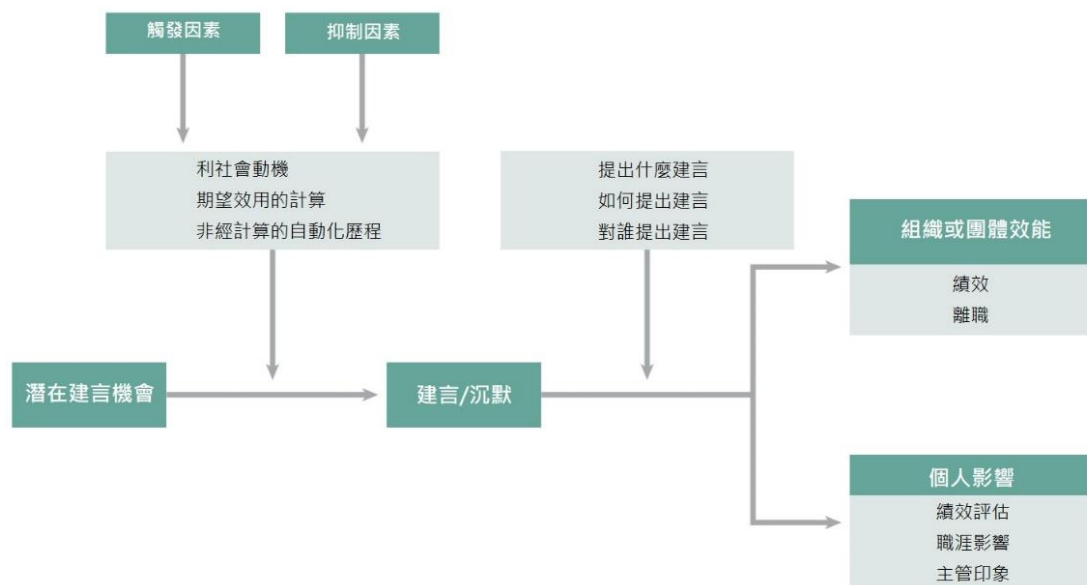


圖 2-3：Morrison 版員工建言行為前因與後果模型

資料來源：Morrison (2014: 185)

進一步而言，當員工選擇勇於提出建言後，針對建言的類型，可依照「建言內容」、「建言對象」加以區分。在「建言內容」方面，Liang、Farh 與 Farh (2012) 依據建言訊息的性質，區分為促進型建言、以及抑制型建言等兩大類型，前述兩種建言類型均屬有益於組織的建言，必須說明的是，抑制型建言可稱為預防型建言，不具有壓制建言或保持沉默的負面意涵，分述如下：

1. **促進型建言(Promotive voice)**：指積極面的促使組織朝向正面發展，可視為「興利」作用，建言性質具有未來導向。
2. **抑制型建言(Prohibitive voice)**：指消極面的抑制或遏止組織不利情勢、潛在危害持續惡化，亦即為防止組織風險或損害，進而提出示警或解決方案，可視為「防弊」作用，建言性質傾向於現在或過去導向。

再者，Morrison (2011) 依據建言的訊息內容，提出建言的 3 種類型，分別是**建議導向建言**(Suggestion-focused voice)、**問題導向建言**(Problem-focused voice)、**意見導向建言**(Opinion-focused voice)。申言之，「建議導向建言」意涵近似於前述的促進型建言，「問題導向建言」內涵則相似於前述抑制型建言，前述建議導

向建言、問題導向建言均屬「挑戰現狀」的建言型態。此外，「意見導向建言」聚焦在工作方面的溝通與交流，並提出不同的意見。

在「建言對象」的區別方面，Liu 等學者(2010)認為組織中的主管與同事均可能成為被建言「對象」，而將建言行為區分為「向外建言」、「向上建言」等 2 大類型，由於建言對象的選擇涉及員工自身的成本效益考量，並涉及員工建言行為的基本心理機制，例如領導力如何影響員工建言行為，致使員工會呈現不同的建言程度，分述如下：

1. 向外建言(Speaking out)：即向同事、同儕發表建言。
2. 向上建言(Speaking up)：即向上級主管提出建言。

第三節 個人-主管適配性

個人-主管適配性(Person-supervisor fit, PS fit)亦可稱為配適性，指員工與主管雙向關係的契合度、相容性和一致性，特別著重在主管領導與個人特質層面的契合度(Kristof-Brown et al, 2005)，前述特質係指主管、部屬雙方在價值觀、工作型態、人格特質、領導風格等面向的一致性(莊璦嘉、林惠彥，2005)。申言之，個人-主管適配性屬於個人-環境適配性(Person-environment fit, PE fit)的一環，前述「環境」可透過本身的獨特性或聚合成員特質來加以概念化，而主管、組織和工作則為環境的一種類型(Kristof-Brown et al, 2005)，並加以延伸出不同類型的適配性⁶，而個人-主管適配性係屬「個人-個人適配性」(Person-person fit, PS fit)的類別，著重在工作場域中，個人間的雙向互動關係，包含主管與部屬、師傅與徒弟、面試官與應徵者均屬之(Jansen & Kristof-Brown, 2006)。

由於個人-主管適配性強調主管、部屬之間人際關係與互動，屬於「關係適配」範疇(莊璦嘉、沈其泰，2017)。進一步而言，個人-主管適配性主要探討主管和部屬間的對偶關係，依據人際吸引理論(interpersonal attraction theory)，強調

⁶ 包含個人-職業適配(Person-vocation fit, PV fit)、個人-工作適配(Person-job fit, PJ fit)、個人-組織適配(Person-organization fit, PO fit)、個人-群體適配(Person-group fit, PG fit)、個人-個人適配(Person-person fit, PS fit)等。

個人會被具有相近特質的人所吸引，故當部屬、主管被彼此某些相似的個性與價值觀、生涯目標和規劃、活動偏好等特質所相互吸引時，即可視為雙方已達相互適配效果(Chuang et al.,2016)。必須說明的是，在主管與部屬的雙向人際互動中，可分為個人對主管的適配，以及主管對個人的適配，本研究為瞭解主管僕人式領導對員工建言行為的影響，故不予討論主管對個人的適配，將聚焦在部屬對自身特質與主管特質一致性的感知，故採用知覺適配性的方式進行測量。

有關適配性的類別可依其適配內涵來加以區分。進一步而言，可分為「相似性適配」與「互補性適配」，前者是追求兩者的一致性，例如本研究採用之個人-主管適配性；後者則是因雙方特質或能力不同，進而促進彼此間的互補(Kristof-Brown et al., 2005；葉郁君，2007)，分述如下：

1. **相似性適配**(Supplementary fit)：適用於個人與環境特質相近時，可促使個人與環境需求達到一致與契合。適用於個人-工作適配性(PJ fit)以外的適配類型。
2. **互補性適配**(Complementary fit)：適用於個人與環境特質不同卻可互補時，亦即某項個人特質為環境所需要卻欠缺，必須相互加以補充的。申言之，互補性適配另可依性質區分為需求供給適配(Needs-supplies fit)、要求能力適配(Demands-abilities fit)等類別。

適配性是探討個人與環境相互關係的重要議題，由於個人往往鑲嵌於各類型的環境中，包含主管、工作、組織或職業等多重環境類別，使彼此間的相容性與一致性更形關鍵，特別是人與人之間的契合度，是探討領導力和組織行為不可或缺的一環。申言之，主管和部屬彼此間的信任、包容與契合程度，可增進雙方良好互動關係，並有效提升領導者作為部屬榜樣的參照權(referent power)，進而促使部屬願意追隨和學習領導者，以及增進彼此的交流與互動(Yukl, 2010)，亦可使彼此契合程度更加緊密。因此，個人-主管適配性研究是瞭解個人與環境互動關係的重要視角和理論依據，也是探討僕人式領導、員工建言行為因果關係的一項關鍵要素。

第三章、研究方法

本研究主要採量化分析之實證研究方法，藉以測量各變項間的關係，並以新北市政府所屬區公所、戶政事務所等第一線民政機關公務員為研究對象。因此，本研究將依序探討第一節研究內容，包含研究架構與假設；第二節研究範圍，再細分為研究對象與抽樣程序、研究內容與工具、研究方法之介紹；第三節研究過程之簡述；第四節則是闡述研究限制。

第一節 研究內容

壹、研究架構

本研究欲瞭解公部門主管僕人式領導與員工建言行為之關係，分別檢視僕人式領導對員工建言行為的直接影響，以及個人-主管適配性在前述因果關係中的中介效果，亦即僕人式領導是否須經由個人-主管適配性來間接影響員工建言行為。故本研究主要自變項為僕人式領導、依變項為員工建言行為、中介變項為個人-主管適配性。此外，為進一步瞭解不同性別主管所呈現的僕人式領導程度差異性，本研究亦探究主管性別差異，藉以充實僕人式領導相關研究的內容。因此，本研究架構圖如表 3-1，並依此架構形塑相關研究假設。

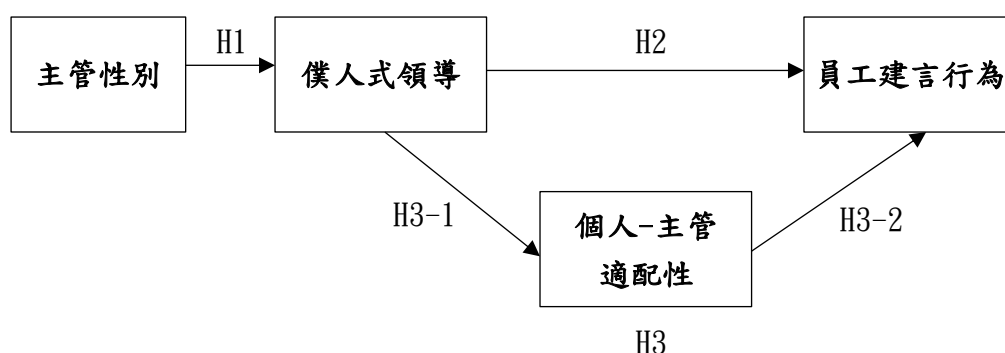


圖 3-1：研究架構圖

資料來源：本研究

貳、研究假設

為探討公部門主管僕人式領導作為對員建言行為之影響，本研究依據前述研究目的、文獻檢討與研究架構，主要提出三項研究假設，並採取相應之研究方法加以驗證，分別是 1.僕人式領導與主管性別差異議題、2.僕人式領導對員工建言行為的直接影響，以及 3.個人-主管適配性在僕人式領導、員工建言行為關係中的中介效果。藉以作為驗證本研究模型的核心基礎。

一、僕人式領導與主管性別差異議題

「性別差異」往往是領導研究力的重要議題，特別是在講求關懷、人際信任僕人式領導研究中受到重視。然而，男性主管、女性主管間的僕人式領導作為是否具有差異性，相關研究結果卻呈現分歧的現象，各有充足之研究支持不同的研究結果。面對性別差異在僕人式領導的分歧現象，有必要採取不同樣本和研究方法，反覆驗證主管性別與領導力之差異性(Burke & Collins, 2001)。由於本研究對象為新北市第一線民政機關公務員，可作為僕人式領導的主管性別差異研究之補充，亦可藉以瞭解新北市第一線民政主管僕人式領導的現況。

有鑑於僕人領導者特質、女性特質的高度相容性，女性較傾向關心與幫助他人的特質，並更加注重人際關係和諧與資源共享(林宴夙、徐荷譯，1995)。特別是依據社會角色理論(social role theory)理論，社會規範通常期待或要求女性扮演具備「支持、關懷」等特質的社群型角色(Duff, 2013)，故女性比男性更相對契合於僕人領導者之特質。且女性主管往往被期待傾向僕人式行為(servant behavior)，而男性主管則被期待採取權威式行為(Hogue, 2016)。

申言之，依據相關實證研究成果，Washington 等學者(2007)探討市級地方政府公務員領導力的個別差異，研究結果顯示公務員感知女性主管的僕人式領導風格高於男性主管。再者，Fridell 等學者(2009)針對公立學校校長的研究中，研究發現不同性別校長的僕人式領導風格具有差異，而女性校長更加重視僕人式領導的應用。基於上述理論和相關研究結果，不同性別主管的僕人式領導作為應具有

顯著差異性，且女性主管的僕人式領導作為應高於男性主管，故本研究提出研究假設一如下：

H1：女性主管僕人式領導行為高於男性主管。

二、僕人式領導對員工建言行為之直接影響

僕人領導者講求傾聽、信任、服務、關懷與賦權等特質，可有效建立友善、開放的組織環境，有助於鼓勵員工願意針對組織問題、主管領導行為等面向提出建議或意見，且無須擔心遭受組織不利對待。依據 Morrison(2014)提出建言行為前因的觸發因素、抑制因素，有關組織領導人的影響力、主管領導行為的開放性均為建言行為之觸發因素。因此，當員工發現或面臨組織問題時，選擇積極提出建言或保持沉默，關鍵要素之一在於主管領導風格屬服務型或權威型，以及組織開放風氣之程度。有必要進一步藉由量化分析來探討僕人式領導對員工建言行為之影響效果。

由於主管「個人領導行為」或「組織領導風格」均會影響員工建言行為(林守紀等，2017)，特別是探討僕人式領導在科層體制的公部門之適用情形。依據相關實證研究所示，Nguyen (2012)以台南市 465 名銀行業主管與員工為研究對象，其研究發現僕人式領導對員工建言行為具直接影響效果，且心理賦權、程序正義等變項亦具間接影響效果。再者，Yan 與 Xiao(2016)以中國長沙市公部門員工為研究對象，研究結果指出僕人式領導對建言行為具顯著影響，而主管與部屬的關係對前述因果關係具有負向調節作用。此外，Zhu 與 Wang 的研究發現主管僕人式領導對員工建言行為呈現正向影響(引自 Zhang, 2018)。

基於前述研究成果，可推論僕人式領導對建言行為具有正相關或正向影響，當主管僕人式領導作為的程度越高，員工展現建言行為的程度亦會提升，故本研究假設二如下：

H2：主管僕人式領導對員工建言行為有正向顯著影響。

三、個人-主管適配性之中介效果

本研究主軸在於探討公部門主管僕人式領導對員工建言行為的影響，前述關係的核心在於人與人之間的動態關係，亦即主管發揮關懷、傾聽與營造信任的工作環境，可觸發員工勇於提出有益於組織發展之建設性建言，進而促使組織邁向良性變革和避免潛在風險或危害，前述互動關係著重在人際交流、信任與包容。故「個人-主管適配性」強調主管與部屬的人際互動和一致性，應可作為影響僕人式領導與員工建言行為的重要變項。

因此，本研究欲進一步探討個人-主管適配性在僕人式領導、員工建言行為關係中的間接影響作用，亦即驗證個人-主管適配性在前述關係的中介效果，故以下將逐一檢視中介效果的各段因果關係，據以建構個人-主管適配性中介效果之研究假設：

(一) 自變項→ 中介變項

領導者作為部屬的學習模範可提升領導力效用，且僕人式領導重視主管需肩負起值得部屬學習的模範角色，以身作則實踐誠正、謙遜、無私奉獻等僕人理念(Covey, 2002)，倘若主管和部屬的價值觀、工作型態或人格特質大相逕庭，可能阻礙主管發揮領導力，甚至衍生負面衝擊或窒礙。由於個人-主管適配性是部屬和主管間的「關係適配」，著重雙方在個性、價值觀、生活或工作型態等層面的一致性和契合度，而僕人式領導強調主管和部屬間建立共識與共同成長，故僕人式領導和個人-主管適配性在概念上具有一定程度的相容性。

僕人式領導對個人-主管適配性的實證研究成果相對缺乏。然而，僕人領導者的權力源自於部屬的信任與承諾感，僕人領導者主要關懷對象為其部屬，故增進部屬最適的感知和認同感，是僕人領導者邁向成功之首要條件(Lehrke & Sowden, 2017)。因此，主管僕人式領導力與員工對主管的適配性具有相當關聯性，甚至僕人式領導會正向影響個人-主管適配性，有必要進一步透過實證研究來加以驗證。

(二) 中介變項→ 依變項

建言行為著重員工有能力看到問題、提出建設性或創新型問題方案，亦重視員工提出建言的機會和意願，探究影響員工選擇發聲或沉默的前因。事實上，員工建言對象往往是其主管，但在提出建言前的利弊權衡中，通常須擔負被貼標籤、排擠、破壞人際關係等負面衝擊之風險。因此，員工與主管的適配和契合程度，可作為員工建言之觸發因素，亦即當部屬與主管有較高的契合程度時，較能感受到主管與自己想法、價值觀趨向一致，而非相互扞格或衝突，此情境有助於提升員工建言的意願和行動，故在理論意涵上，個人-主管適配性與員工建言行為具有相當關連性。

在個人-主管適配性(PS fit)與員工建言行為的實證研究中，游佳臻(2015)研究結果指出，個人-主管適配性與員工建言為正相關，表示個人與主管契合程度越高時，員工會越勇於向組織提出建言。基此，個人-主管適配性講求部屬與主管間的契合度，可能進一步觸發員工的建言行為。因此，依據前述概念推論和研究結果，可視為個人-主管適配性對員工建言行為具有正向影響效果。

(三) 自變項→ 中介變項→ 依變項

本研究欲探討在新北市第一線民政機關中，個人-主管適配性對僕人式領導與員工建言行為之中介效果，驗證僕人式領導是否會透過個人-主管適配性，間接影響員工建言行為。根據僕人式領導、個人-主管適配性、員工建言行為等概念的關聯性，僕人領導者展現的關懷部屬、虛言納諫、信任寬容等特質，有助於創造組織良好的建言環境，使員工不至於擔憂遭受排擠或提案石沉大海，進而樂於提出看法與建設性建言。申言之，信任感一定程度建立在部屬和主管個人特質的相容性，當雙方特質越契合時，越能提升彼此互信程度，有益於提升員工建言意願和主管接納建言之機會。

在相關實證研究中，紀乃文、王誼臻(2014)指出轉換型領導會藉由個人-主管適配性，進而影響員工的組織公民行為；梁欣光(2012)研究成果亦指出個人-

主管價值觀一致性對真誠領導、建言行為關係具有中介效果。綜觀而論，由於轉換型領導、真誠領導與僕人式領導具有一定程度的概念重疊性，且員工建言行為屬組織公民行為，前述研究成果可據以推論個人-主管適配性在僕人式領導和員工建言行為的關係中，具有正向中介效果。基於前述概念推導與研究發現，本研究提出研究假設三如下：

H3：個人-主管適配性對僕人式領導與員工建言行為之關係具有中介效果。

H3-1：僕人式領導對個人-主管適配性有正向顯著影響。

H3-2：個人-主管適配性對員工建言行為有正向顯著影響。

第二節、研究範圍

本研究係為探討新北市政府民政機關僕人式領導與員工建言行為之實證研究。進一步而言，研究範圍可依「研究對象與抽樣程序」、「研究內容與工具」和「研究方法」等三大面向來加以闡述。其中，「研究內容與工具」部分，包含針對量表之信、效度分析。故本研究範圍分述如下：

壹、研究對象與抽樣程序

一、研究對象：

本研究對象為新北市政府民政機關所屬公務人員，研究範圍聚焦於第一線服務機關，亦即新北市區公所、戶政事務所編制內員工，包含正式公務員、約聘僱人員，不含臨時人員、職工，共計 47 個機關(區公所 29 個、戶政事務所 18 個)，員額總計 2,847 人(區公所 2,054 人、戶政事務所 793 人)⁷。有關以區公所、戶政事務所作為研究對象之原因，係相對於市府民政局和殯葬管理處，第一線服務機關特性在於直接且頻繁接觸民眾、機關分布新北市各行政區、組織層級相對扁平化，且從事公共服務與輸送時，第一線人員通常擁有相對自主性和裁量權。前述特性均有助於分析主管僕人式領導對員工建言行為之影響，故本研究以區公所、

⁷ 參考新北市政府資料開放平台「新北市政府各機關編制員額一覽表」，網址：<https://data.ntpc.gov.tw/od/detail?oid=E99A5476-6969-483B-8A7D-343639C1C521>。

戶政事務所所屬編制內員工為研究對象，作為第一線民政機關未來推動組織變革之參據。

二、抽樣程序：

基於前述新北市各區公所、戶政事務所編制員額為 2,847 人，根據 95%信心水準與抽樣誤差 ± 5 換算，需抽取之有效樣本數為 339 份，本研究抽樣程序採立意抽樣法(purposive sampling)，即由研究者判斷符合調查可行性、代表性與研究目的之樣本，發送問卷並予以施測，係屬非機率抽樣方式(林秀雲譯，2013)。本研究問卷施測期程為 2018 年 9 月 4 日至 10 月 12 日止，研究延續至 2019 年，而問卷發放方式為研究者接洽公所、戶政事務所人員，並親自遞送或郵寄紙本問卷。本研究總計發送 23 機關、566 份問卷，回收 516 份，扣除無效問卷⁸共 39 份，實際有效問卷 477 份(各機關回收情形詳見附錄一)，有效問卷回收率為 84.28% (詳如表 3-1)。

表 3-1：問卷回收統計表

行政機關	問卷發放機關數	問卷發放數量	問卷回收數	實際有效問卷數	無效問卷數	有效問卷比率
區公所	17	468	451	416	35	88.89%
戶政事務所	6	98	65	61	4	86.61%
總計	23	566	516	477	39	84.28%

資料來源：研究者整理

貳、研究內容與工具

本研究內容主軸為探究新北市第一線民政機關之僕人式領導、員工建言行為關係，探討個人-主管適配性的中介效果，並兼論主管性別差異是否會呈現不同的僕人式領導風貌。本研究透過擬定問卷作為研究工具，藉以分析各變項間之關係，進一步探討新北市第一線民政機關內部僕人式領導、員工建言行為、個人-主

⁸ 無效問卷為填答內容呈現「全數題項均勻選同一答項」、「問卷某構面或題項漏答數過多」、「填答者身分不符」，故予以剔除。

管適配性之現況，再據以提出相關政策建議。因此，依據本研究內容與目的，本研究需採用適當的問卷量表作為研究工具，並針對研究工具的可靠性和準確性，進行各量表之信、效度分析，以及討論各變項的敘述性統計情形，分述如下：

一、研究工具設計

有關研究內容與假設之驗證，本研究採量化分析之實證研究，並採「問卷調查法」以蒐集第一手資料，係於特定時間對研究對象施測之橫斷面研究。故研究工具採用國內外研究發展之問卷量表，問卷設計以李克特五點量表為測量標準，受測者針對題項依其知覺或經驗填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，各題項加總平均數即為該變項、構面或概念之分數，平均數值如大於 3，表示為同意程度較高，小於 3 則是傾向不同意。綜此，本研究工具與問卷分為「領導力研究」、「個人-主管適配性研究」、「建言行為研究」、「基本資料」等四大部份(問卷內容詳見附錄二)，分述如下：

(一) 僕人式領導量表

本研究「僕人式領導」量表的相關題項與問卷構面，係採用 van Dierendonck 與 Nuijten (2011)提出的僕人式領導量表(Servant Leadership Survey, SLS)，兼具「僕人」與「領導者」意涵的類別，可適用於理解和測量主管僕人式領導的行為與傾向。此量表內容共計 8 構面、30 題(含 3 題反向題)。進一步而言，依據僕人式領導概念與特質，具「僕人意涵」構面為支持(standing back, 3 題)、謙虛(humility, 5 題)、真誠(authenticity, 4 題)等 3 構面、12 題；此外，具「領導者」意涵構面則為賦權(empowerment, 7 題)、課責(accountability, 3 題)、勇氣(courage, 2 題)、人際接納(interpersonal acceptance, 3 題反向題)、服伺(stewardship, 3 題)等 5 構面、18 題。

(二) 個人-主管適配性量表

本研究「個人-主管適配性」的量表題項，採用 Chuang、Shen 與 Judge (2016)等學者提出的個人-主管適配性量表(person-supervisor fit scale, PSFS)，強調部屬、

主管間的人際互動與性格的契合程度，包含價值觀、個性、工作方式、生活型態、主管領導風格等面向。此量表係為單一構面，共 5 題。

（三）員工建言行為量表

有關「員工建言行為」的題項與問卷構面，本研究採用 Liang、Farh 與 Farh (2012)發展出的問卷版本，此量表參考 Van Dyne 和 LePine (1998)提出的建言行為意涵與題項，透過建言可促進組織變革、防止組織蒙受損害等概念，將量表區分為促進型建言(promotive voice，5 題)、抑制型建言(prohibitive voice，5 題)，共計 2 大構面、10 個題項。

（四）基本資料量表

為瞭解問卷受測者的基本資料，本研究採取 10 項人口統計變項，分別為受測者「性別」、「年齡」、「教育程度」、「服務年資」、「職階」、「職等」、「非政府部門任職經歷」、「非政府部門服務年資」、「機關首長性別」、「所屬單位主管性別」等 10 項。再者，受測者任職公務員之「官等」未列入問卷設計，可藉由職等比對官等方式加以蒐集相應資料。

二、研究工具之信、效度分析與敘述統計

（一）信度分析

信度分析用於測量各變項、構面的穩定性和一致性，依此檢驗研究工具的可靠程度。本研究以 Cronbach's α 係數作為檢驗標準，以及檢驗量表內部一致性信度的估計方法，而 Cronbach's α 係數大於 0.7，即可視為具備良好信度水準(羅清俊，2016)，若 α 係數未達 0.7，則可刪除不適用的題項，並參照刪除項目後之 Cronbach's α 係數作為信度判準。

在本研究各量表信度分析中(如表 3-2)，僕人式領導總體量表 Cronbach's α 係數為 0.966，各構面量表 α 係數均大於 0.7 (0.843 至 0.947)具，有良好的信度水準；員工建言行為總體量表 α 係數為 0.955，各構面量表 α 係數大於 0.7 (0.927

至 0.935)，具良好信度水準；此外，個人-主管適配性 α 係數 0.940，亦達良好信度水準。綜此，本研究各量表均符合內部一致性信度檢驗，並無須透過信度分析刪除各量表之題項。

表 3-2：問卷信度分析列表

量表/構面	題數	Cronbach's α	刪除項目後之 Cronbach's α
僕人式領導總體量表	30	0.966	—
1.賦權	7	0.938	
2.課責	3	0.870	
3.支持	3	0.893	
4.謙虛	5	0.947	
5.真誠	4	0.887	
6.勇氣	2	0.903	
7.人際接納	3	0.871	
8.服伺	3	0.843	
個人-主管適配性	5	0.940	—
員工建言行為總體量表	10	0.955	—
1.促進型建言	5	0.927	
2.抑制型建言	5	0.935	

資料來源：研究者整理。

(二) 效度分析

效度主要指研究工具測量的準確性，亦即問卷量表是否可真實測量出本研究預計測量的行為(羅清俊，2016)。根據相關效度檢測方法，研究工具均採國內外學者發展得出的量表，應具備表面效度(face validity)之標準。申言之，為探究本研究工具之聚合效度，本研究採用探索式因素分析法(exploratory factor analysis, EFA)，重整各題項與共同因素之關係，以及作為研究工具聚合效度(convergent validity)之主要驗證方式。

在執行因素分析前，本研究採用 KMO 檢定與 Bartlett' s 球形檢定，分析量表的抽樣適切性、以及量表適合進行因素分析與否，測量標準為 KMO 值大於 0.6，且 Bartlett' s 球形檢定須達顯著水準，方符合取樣適切性，以及適用於進行因素分析(邱皓政，2006)。申言之，針對僕人式領導量表(30 題)、員工建言行為

量表(10 題)、個人-主管適配性量表(5 題)之分析結果(詳如表 3-3)，僕人式領導的 KMO 值為 0.963，Bartlett's 球型檢定卡方值為 13291.613，達顯著水準($p < 0.001$)；員工建言行為的 KMO 值為 0.922，Bartlett's 球型檢定卡方值為 3623.764，達顯著水準($p < 0.001$)；個人-主管適配性的 KMO 值為 0.902，Bartlett's 球型檢定卡方值為 2124.668，達顯著水準($p < 0.001$)。故本研究各量表之 KMO 值均達可接受標準，且 Bartlett's 球型檢定結果均達顯著水準，適合進行下一階段之探索性因素分析。

表 3-3：各量表 KMO 與 Bartlett's 球型檢定列表

變項	KMO 值	Bartlett's 球型檢定卡方值	P 值
僕人式領導	.963	13291.613	.000
員工建言行為	.922	3623.764	.000
個人-主管適配性	.902	2124.668	.000

資料來源：研究者整理

本研究主要因素分析方法為「主成份分析法」，萃取特徵值大於 1 的因素，轉軸法採最大變異法，並據以刪除因素負荷量不足(小於 0.5)，或因素負荷量大於 0.5，但橫跨 2 個以上因素的重複負荷(cross loading)題項。依據因素分析結果，所有題項計 45 題，共 40 題符合前述因素負荷量標準。此外，在僕人式領導量表中，第 1-28 題「我的主管會強調整體利益的重要性」之因素負荷量低於 0.5 標準⁹。另一方面，僕人式領導量表第 1-4 題「我的主管會鼓勵部屬提出新的點子」、第 1-11 題「我的主管不會居功，而是讚揚部屬的功勞」、第 1-13 題「我的主管對於同仁良好成就的讚賞，更勝於自己的成就」，以及員工建言行為量表第 3-10 題「我會主動向主管反映工作場所面臨的協調問題」等 4 題則呈現重複負荷¹⁰情形。因此，本研究予以刪除前述第 1-4、1-11、1-13、1-28、3-10 題等 5 個題項，並於刪除題項後重新進行因素分析。

⁹ 第 1-28 題因素負荷量為(因素一：0.482、因素三：0.403)。

¹⁰ 第 1-4 題因素負荷量為(因素一：0.518、因素二：0.578)、第 1-11 題因素負荷量為(因素一：0.521、因素二：0.603)、第 1-13 題因素負荷量為(因素一：0.633、因素二：0.538)、第 3-10 題因素負荷量為(因素一：0.537、因素二：0.549)。

進一步而言，依據刪題後之因素分析結果(如附錄三)，首先，僕人式領導量表共刪除 4 題，在信度方面，Cronbach's α 係數為 0.960，達良好信度水準；在效度方面，量表 KMO 值為 0.957，Bartlett's 球型檢定卡方值為 11125.475，達顯著水準($p < 0.001$)，量表總體解釋變異量為 73.159%，而僕人式領導量表的 26 題項，因素負荷量均大於 0.5 標準(0.892 至 0.571)，且無重複負荷情形，亦即此量表具良好的效度水準。然而，依據探索式因素分析結果，僕人式領導量表可區分為 4 個因素(如表 3-4)，原量表所訂之構面即予調整，其中，因素一包含原構面勇氣(2 題)、真誠(4 題)、謙虛(5 題)、服伺(2 題)之 13 個題項，依其題向意涵將此因素命名為「真誠開創」；因素二囊括原構面賦權(6 題)、支持(1 題)，因素命名為「賦權」；因素三為原構面「課責」之題項(3 題)；因素四則是原構面「人際接納」之題項(3 題)。本研究將依據因素分析結果所示之量表與四項子構面，進行後續研究分析。

表 3-4：僕人式領導量表因素分析結果列表

因素	因素命名	原構面/題項	題數
因素一	真誠開創	勇氣(2 題)、真誠(4 題)、謙虛(5 題)、服伺(2 題)	13
因素二	賦權	賦權(6 題)、支持(1 題)	7
因素三	課責	課責(3 題)	3
因素四	人際接納	人際接納(3 題)	3

資料來源：研究者整理

其次，員工建言行為量表刪除 1 題，在信度方面，Cronbach's α 係數為 0.930，具良好信度水準；在效度方面，KMO 值為 0.910，Barlett's 球型檢定卡方值為 3282.386，達顯著水準($p < 0.001$)，表示此量表適於進行因素分析，總體解釋變異量為 76.01%，而量表所列之 9 題項，因素負荷量均大於 0.5 標準(0.882 至 0.631)，另無重複負荷情形，故員工建言行為量表具良好的效度水準。

其三，個人-主管適配性量表則未刪除題項，在信度分析方面，Cronbach's α 係數為 0.940，符合良好信度水準；在效度方面，KMO 值為 0.902，Barlett's 球

型檢定卡方值為 2124.668，達顯著水準($p < 0.001$)，亦即此量表適合進行因素分析。申言之，量表總體解釋變異量為 81.04%，量表所列 5 個題項，因素負荷量均大於 0.5 標準(0.931 至 0.870)，亦無重複負荷情形，故個人-主管適配性量表具備良好之效度水準。

綜上，經前述研究工具之信、效度分析結果(如表 3-5)，僕人式領導量表刪除 4 題，計 26 題項，並重新調整各子構面；員工建言行為量表刪除 1 題，計 9 題項；個人-主管適配性量表未刪除題項，計 5 題項。前述各量表均達良好之信、效度水準。

表 3-5：調整後各問卷題項列表

量表	構面/題項	構面數	題數
僕人式領導	真誠開創(13 題)、賦權(6 題)、課責(3 題)、人際接納(3 題)	4	26
員工建言行為	促進型建言(5 題)、抑制型建言(4 題)	2	9
個人-主管適配性	個人-主管適配性(5 題)	1	5

資料來源：研究者整理

(三)各變項之敘述性統計結果

為瞭解本研究工具之各變項、構面分布趨勢，本研究進行平均數、標準差、風度和偏態的敘述性統計分析。申言之，本研究各變項問卷作答方式採李克特五點量表(非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意)，依受測者實際填答情形分別給予 1 至 5 分。由於各題項得分的中間值為 3，因此，平均得分大於 3 即為同意度達中上程度，低於 3 則是中下程度，故得分越高表示該變項或構面的同意程度越高。

首先，在僕人式領導量表中(如表 3-6)，變項與各構面平均得分都大於中間值(3.26 至 3.94)，平均得分最高的構面為課責($M=3.94$, $SD=0.602$)，得分次高者為賦權($M=3.80$, $SD=0.655$)，得分最低者為人際接納($M=3.26$, $SD=0.862$)，以上

敘述性統計結果顯示僕人式領導整體變項和各構面得分屬於中間程度，均介於普通與同意之間。

其次，在員工建言行為量表中，變項與各構面平均得分都大於中間值(3.20至 3.33)，平均得分最高的構面為促進型建言行為($M=3.33$, $SD=0.606$)，得分最低者為抑制型建言行為($M=3.20$, $SD=0.608$)，前述研究結果顯示員工建言行為得分屬於中間程度。

再者，在個人-主管適配性平均得分 $M=3.31$ ($SD=0.680$)，同意程度亦屬中等。綜此，本研究僕人式領導、員工建言行為、個人-主管適配性之整體變項和各構面均屬中同意程度，表示新北市第一線民政機關受測者對僕人式領導、員工建言行為、個人-主管適配性等概念，均趨向認同程度。

表 3-6：本研究各變項敘述性統計列表

量表	變項/構面	平均數(M)	標準差(SD)	偏態	峰度
僕人式領導	整體僕人式領導(26 題)	3.67	0.517	0.160	0.626
	賦權(6 題)	3.80	0.655	-0.465	1.102
	課責(3 題)	3.94	0.602	-0.417	1.321
	真誠開創(13 題)	3.66	0.656	-0.565	1.690
	人際接納(3 題)	3.26	0.862	-0.142	-0.025
員工建言行為	整體員工建言行為(9 題)	3.27	0.559	-0.156	1.039
	促進型建言(5 題)	3.33	0.606	-0.249	1.097
	抑制型建言(4 題)	3.20	0.608	-0.161	0.812
個人-主管 適配性	個人-主管適配性(5 題)	3.31	0.680	-0.202	1.203

資料來源：研究者整理

參、研究方法

本研究為探討公部門主管僕人式領導、員工建言行為、個人-主管適配性之因果關係，主要採用多元迴歸分析法。申言之，本研究透過 SPSS 18 統計軟體，分別檢驗量表信效度分析、獨立樣本 t 檢定、相關性分析與多元階層迴歸分析法。相關研究方法內容，分述如下：

(一)信、效度分析方法

有關本研究工具的信、效度檢驗方法。在信度分析方面，採用 Cronbach's α 探討各量表的內部一致性，若 α 係數大於 0.7 則表示量表具有良好信度。此外，在效度分析方面，藉由 KMO 檢定與 Bartlett's 球型檢定抽樣適切性和量表是否適合進行因素分析，再藉由探索性因素分析法(exploratory factor analysis, EFA)檢驗問卷量表的聚合效度。

(二)獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析

獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析(ANOVA)主要用於背景變項在各研究變項呈現的顯著差異性。本研究為探討不同性別主管的僕人式領導風格是否不同，由於性別屬兩種類別的類別尺度，為檢定兩個獨立樣本的平均值是否具有顯著差異，適用獨立樣本 t 檢定進行分析(陳寬裕、王正華，2011)。此外，當變數要比較三組以上的平均數得分差異時(如受測者年齡、教育程度、年資等背景變項)，則適用於單因子變異數分析進行驗證。

(三)相關性分析

相關性是檢定因果關係的重要條件之一。為探討僕人式領導、員工建言行為、個人-主管適配性等變項間的緊密程度，以及是否具有顯著的相關性，本研究採用 Pearson 相關係數進行分析，然而，相關性分析是進行迴歸分析前的重要步驟(陳寬裕、王正華，2011)。

(四)多元階層迴歸分析

多元迴歸分析(Multiple regression analysis)主要用於探討多變項間的關係，亦即多元迴歸分析模型嘗試解釋兩個以上自變項與某個依變項的關係(羅清俊，2016)。本研究採多元迴歸分析中的階層迴歸分析法(hierarchical regression)，是透過若干區組先後投入不同變項，並以強迫進入法依序建立迴歸模型(邱皓政，2006)。申言之，多元階層迴歸分析可用於檢驗變項間的直接效果、中介效果，可藉由迴歸係數(β 值)檢視因果關係的方向與強度，判定係數(R^2)與 F 檢定可探討模型的整體解釋力(羅清俊，2016)。因此，多元迴歸分析可用來檢驗本研究的假設二、三。

第三節、研究過程

本研究為探討新北市第一線民政機關僕人式領導與員工建言行為關係的實證研究，透過對民政機關領導力的發想，確立研究目的和主題，依據文獻回顧形塑研究架構、假設和研究工具。藉由發放問卷蒐集第一手資料，進一步編碼與量化分析，並針對研究結果與相關文獻、公部門現況進行討論和反思，再據以提出本研究之結論和相關建議。

因此，有關本研究的發展與撰寫過程，可區分為(一)確認研究主題、(二)蒐集與檢閱相關文獻、(三)擬定研究假設、(四)編制問卷、(五)正式問卷調查和編碼、(六)研究結果分析與討論、(七)完成研究報告等 7 項步驟。依據前述研究過程，期望透過本研究之研究結果和發現，能有效提出有益於公部門領導力、員工建言行為之政策建議。

第四節、研究限制

壹、研究實施方面：

在有限的時間、人力和經費條件下，本研究僅能採取特定時間的橫斷面研究，亦即針對特定研究實施時段進行描述、探究與分析，難以進一步推論至僕人式領導與員工建言行為在公部門之未來發展趨勢，以及研究結果尚難推論至其他類型

或地域之行政機關，有待後續研究持續投入與精進。再者，本研究採用「立意抽樣法」，因非屬隨機抽樣模式，亦未採取普查方式，可能影響抽取樣本之代表性，後續研究可採隨機抽樣方法，藉以提升樣本代表性。

貳、研究範圍方面：

本研究對象聚焦在新北市第一線民政機關所屬公務員，用意在於區公所、戶政事務所業務著重在第一線公共服務的生產或傳輸，業務特質強調積極與民眾接觸並用心體察民瘼。但新北市政府所屬其他第一線服務機關，尚有地政事務所、市立圖書館各分館等未納入本研究範圍。此外，警察局、環保局與稅捐處等管制型機關亦非屬本研究對象，是本研究的一項研究限制，後續研究可採取不同組織型態機關間的比較性研究。

參、研究內容方面：

僕人式領導具有倫理導向，強調領導者應將僕人領導基本信念內化至個人奉行不移的價值觀，並力行於日常工作和待人接物中。然而，本研究僅能藉由問卷測量主管僕人式領導行為的方向與強度，研究限制在於受測者感知到主管符合某些僕人領導行為，即認定公部門領導者具備僕人領導行為。然而，僕人式領導著重於對服務的信念和熱忱，故外顯的行為尚難直接推論領導者的內在信念與價值觀，受限於橫斷面研究與量化分析法之特性，有待後續研究者另以「質性研究方法」或個案研究進行探究和補充，也會使整體研究更加具象化。

肆、研究方法方面：

本研究主要採多元階層迴歸法，樣本和數據採單一層次分析。但員工本質上是鑲嵌於其任職組織、團隊，通常個人行為容易受到領導力、組織結構等脈絡因素之影響，且組織內成員之行為往往具有一定相似性，並非獨立於組織之外，故適合採用多層次分析法(Multilevel analysis)來避免單一層次模型違反獨立性假設的問題(謝俊義，2015)。此外，在單一層次分析中，研究變項的中介效果可採Sobel test 法進行驗證，使研究假設之檢驗更臻完整。故主要研究方法之選擇，

係為本研究限制之一，後續研究者可採多層次分析法、Sobel test 法進行驗證。

再者，在問卷設計方面，由於本研究採用李克特五點量表，導致受測者填答往往趨向中間值，影響數據之鑑別度，建議可改採李克特七點量表。而本研究量表所列的「反向題」和相關構面，尚難以避免部分受測者直接勾選同一選項，故在問卷設計上，可考量不予納入反向題型，亦可避免受測者填答時的負擔。

第四章、研究分析與發現

本研究為瞭解僕人式領導、員工建言行為、個人-主管適配性在第一線公部門之現況，並進一步驗證本研究所列之 3 項研究假設，將依序探討第一節：背景資料之敘述性統計分析、第二節：背景變項與各研究變項之差異分析、第三節：各變項之相關性分析、第四節：僕人式領導對員工建言行為之影響，分別探討直接影響效果以及個人-主管適配性之中介作用、第五節：研究發現與討論。

第一節、背景資料分析

本研究研究對象為新北市政府所屬各區公所與戶政事務所編制內員工。研究背景變項包含「性別、年齡、教育程度、服務年資、職階、職等、非政府部門任職經歷、非政府部門服務年資、機關首長性別、所屬單位主管性別」等 10 項，各變項統計結果(詳如表 4-1)摘錄如下：

- (一)受測者「**性別**」：本研究女性受測者為 330 人(69.5%)，男性受測者較少為 145 人(30.5%)。
- (二)受測者「**年齡**」：本研究受測者年齡在 31 歲至 40 歲者最多，共計 161 人(33.8%)；41 歲至 50 歲者居次，有 114 人(23.9%)；20 歲以下者最少，共有 1 人(0.2%)。
- (三)受測者「**教育程度**」：以大學/專科占多數，有 345 人(72.5%)；高中職(含)以下者為 69 人(14.5%)、碩士學歷者為 62 人(13%)，另無博士學歷者。
- (四)受測者「**服務年資**」：多數受測者為服務 5 年以下，有 194 人(41.2%)；其次為服務 6 年到 10 年者，有 88 人(18.7%)；服務 16 年到 20 年者最少，有 51 人(10.8%)。
- (五)受測者「**職階**」：非主管職的受測者居多，有 436 人(92%)；主管職者為 38 人(8%)。
- (六)受測者「**職等**」：本研究依據受測者的職等轉換為「官等」呈現。受測者以委任公務員居多，有 170 人(37.9%)；薦任公務員居次，有 151 人(33.7%)；

約聘僱人員為 127 人(28.3%)，另受測者無簡任公務員。

(七)受測者「非政府部門任職經歷」：曾任職於私部門者占多數，有 263 人(59.9%)；

無政府以外任職經歷者為 165 人(37.6%)；曾任職於第三部門者最少，有 11 人(2.5%)。

(八)受測者「非政府部門服務年資」：以無相關服務年資者占多數，有 165 人

(39.2%)；服務 5 年以下者居次，有 149 人(35.4%)；服務 21 年以上者最少，有 7 人(1.7%)。

(九)受測者「機關首長性別」：359 人(75.3%)受測者的所屬機關首長為男性、118

人(24.7%)受測者的所屬機關首長為女性。

(十)受測者「所屬單位主管性別」：203 人(42.6%)受測者的所屬單位主管為女性、

274 人(57.4%)受測者的所屬單位主管為男性。

表 4-1：樣本資料分析列表

(N=477，區公所 N=416、戶政事務所 N=61)

變項	類別	新北合計		區公所		戶政事務所	
		人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
性別	男	145	30.5%	132	31.8	13	21.7%
	女	330	69.5%	283	68.2	47	78.3%
年齡	20 歲以下	1	0.2%	1	0.2%	0	0
	21 到 30 歲	90	18.9%	73	17.6%	17	27.9%
	31 到 40 歲	161	33.8%	139	33.5%	22	36.1%
	41 到 50 歲	114	23.9%	99	23.9%	15	24.6%
	51 到 60 歲	105	22.1%	98	23.6%	7	11.5%
	61 歲以上	5	1.1%	5	1.2%	0	0
教育程度	高中職(含)以下	69	14.5%	65	15.7%	4	6.6%
	大學/專科	345	72.5%	294	70.8%	51	83.6%
	碩士	62	13%	56	13.5%	6	9.8%
	博士	0	0	0	0	0	0
服務	5 年以下	194	41.2%	163	39.8%	31	50.8%

變項	類別	新北合計		區公所		戶政事務所	
		人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
年資	6 年到 10 年	88	18.7%	75	18.3%	13	21.3%
	11 年到 15 年	58	12.3%	54	13.2%	4	6.6%
	16 年到 20 年	51	10.8%	44	10.7%	7	11.5%
	21 年以上	80	17%	74	18.0%	6	9.8%
職階	主管職	38	8%	36	8.7%	2	3.3%
	非主管職	436	92%	377	91.3%	59	96.7%
官等	委任	170	37.9%	138	35.2%	32	57.1%
	薦任	151	33.7%	132	33.7%	19	33.9%
	簡任	0	0	0	0	0	0
	約聘僱人員	127	28.3%	122	31.1%	5	8.9%
	無相關經歷	165	37.6%	145	38.1%	20	34.5%
非政府部門任職經歷	私部門	263	59.9%	226	59.3%	37	63.8%
	第三部門	11	2.5%	10	2.6%	1	1.7%
	無	165	39.2%	145	39.4%	20	37.7%
非政府部門服務年資	5 年以下	149	35.4%	126	34.2%	23	43.4%
	6 年到 10 年	66	15.7%	59	16%	7	13.2%
	11 年到 15 年	24	5.7%	22	6%	2	3.8%
	16 年到 20 年	10	2.4%	9	2.4%	1	1.9%
	21 年以上	7	1.7%	7	1.9%	0	0
機關首長性別	男	359	75.3%	345	82.9%	14	23%
	女	118	24.7%	71	17.1%	47	77%
單位主管性別	男	274	57.4%	260	62.5%	14	23%
	女	203	42.6%	156	37.5%	47	77%

資料來源：研究者整理

※備註：表列統計量如與有效樣本數不同者，其差距係為遺漏值所致。

第二節、背景變項與各研究變項之差異分析

本研究為瞭解不同背景變項在各研究變項的差異性，分別採用獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析(ANOVA)進行統計分析。依據研究假設一(H1)所示，本研究著重於背景變項「單位主管性別」在僕人式領導的差異性分析，探討不同性別主管的僕人式領導風格是否不同。此外，有鑑於考量變項連結性，進一步選擇與本研究主要依變項(員工建言行為)具有顯著相關性之受測者年齡($r=0.111$, $p=0.015$)、職階($r=-0.190$, $p<0.001$)等 2 項背景變項進行差異分析。

基此，本研究選擇前述「單位主管性別、受測者年齡、職階」等 3 個背景變項與研究變項(僕人式領導、員工建言行為、個人-主管適配性)進行差異分析。然而，依據各背景變項之特質，「單位主管性別、職階」區分為兩組，採獨立樣本 t 檢定進行假設驗證與分析。另一方面，「受測者年齡」區分為 6 組，則採單因子變異數分析(ANOVA)進行驗證。

壹、「單位主管性別」與各變項之差異分析—H1 之驗證

單位主管性別是要比較兩組不同群體(男性主管、女性主管)，適用於「獨立樣本 t 檢定」進行分析，若 t 值達顯著性($p<0.05$)，表示兩組群體的分數平均數具有顯著差異性。依據本研究架構所示，研究假設 H1：「女性主管僕人式領導行為高於男性主管」，係假設不同性別主管的僕人式領導行為具有顯著差異性，且女性主管的僕人式領導行為會高於男性主管，本研究將以獨立樣本 t 檢定驗證此研究假設，另探討單位主管性別在各研究變項的差異性。

首先，在研究假設 H1 的驗證中(如表 4-2)，單位主管性別在「僕人式領導」($t=-0.349$, $p=0.727$)變項未達顯著水準，此結果表示女性主管、男性主管在僕人式領導作為方面，並無顯著的差異性，無法驗證女性主管的僕人式領導行為高於男性主管。再者，單位主管性別在賦權型僕人式領導($t=0.325$, $p=0.745$)、課責型僕人式領導($t=-0.082$, $p=0.934$)、真誠開創型僕人式領導($t=-0.765$, $p=0.444$)、人際接納型僕人式領導($t=-0.446$, $p=0.656$)的差異性均不顯著。因此，研究假設 H1：

「女性主管僕人式領導行為高於男性主管」不成立。

其次，在「單位主管性別」與個人-主管適配性、員工建言行為等變項之差異分析中，不同性別的單位主管在「個人-主管適配性」($t=0.173, p=0.864$)、「員工建言行為」($t=0.013, p=0.990$)、「促進型建言」($t=0.486, p=0.627$)、「抑制型建言」($t=-0.461, p=0.645$)等 4 個變項或構面未達顯著水準。綜上，不同性別主管在僕人式領導、員工建言行為、個人-主管適配性方面，均無顯著差異性。

表 4-2：單位主管性別與各變項差異分析表

構面	男性主管			女性主管			t 值	p 值
	個數	平均數	標準差	個數	平均數	標準差		
僕人式領導								
總體	274	3.66	.499	203	3.68	.541	-0.349	.727
賦權	274	3.81	.638	203	3.79	.679	.325	.745
課責	274	3.95	.588	203	3.96	.622	-0.082	.934
真誠開創	274	3.64	.674	203	3.69	.630	-0.765	.444
人際接納	274	3.25	.864	203	3.28	.861	-0.446	.656
個人-主管適配性								
適配性	274	3.32	.668	203	3.31	.698	.173	.864
員工建言行為								
總體	274	3.27	.557	203	3.26	.563	.013	.990
促進型	274	3.34	.603	203	3.31	.612	.486	.627
抑制型	274	3.19	.606	203	3.22	.611	-0.461	.645

資料來源：研究者整理

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

貳、「受測者職階」與各變項之差異分析

職階主要比較兩組不同群體(主管職、非主管職)分數平均數的差異性，以獨立樣本 t 檢定法進行檢驗。在受測者「職階」與各研究變項之差異分析結果中(如表 4-3)，不同職階公務員在僕人式領導($t=0.472, p=0.639$)、個人-主管適配性($t=0.457, p=.648$)等 2 個變項，以及在賦權型僕人式領導($t=0.859, p=0.394$)、課責型僕人式領導($t=0.454, p=0.650$)、真誠開創型僕人式領導($t=0.285, p=0.766$)、

人際接納型僕人式領導($t=-0.0235, p=0.814$)等 4 項子構面均不顯著，亦即不具有顯著差異性。

另一方面，主管職、非主管職公務員在員工建言行為($t=4.201, p<0.001$)、促進型建言($t=3.858, p<0.001$)、抑制型建言($t=3.853, p<0.001$)上則呈現顯著差異，申言之，「主管職人員」無論在員工建言行為($M=3.62$)、促進型建言($M=3.69$)、抑制型建言($M=3.56$)的整體得分均高於非主管職人員($M=3.23$ 、 3.30 、 3.17)，亦即主管職人員對於建言行為的感知，普遍高於非主管職人員。

表 4-3：受測者職階與各變項差異分析表

構面	主管職			非主管職			t 值	p 值
	個數	平均數	標準差	個數	平均數	標準差		
僕人式領導								
總體	38	3.69	.337	436	3.66	.531	.472	.639
賦權	38	3.86	.462	436	3.79	.669	.859	.394
課責	38	3.98	.484	436	3.94	.612	.454	.650
真誠開創	38	3.69	.490	436	3.66	.670	.285	.766
人際接納	38	3.24	.693	436	3.27	.872	-.0235	.814
個人-主管適配性								
適配性	38	3.36	.548	436	3.31	.690	.457	.648
員工建言行為								
總體	38	3.62	.409	436	3.23	.560	4.201***	.000
促進型	38	3.69	.504	436	3.30	.605	3.858***	.000
抑制型	38	3.56	.459	436	3.17	.610	3.853***	.000

資料來源：研究者整理

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

參、「受測者年齡」與各變項之差異分析

依據本研究工具設計內容，受測者「年齡」題項分為 6 題(20 歲以下、21 到 30 歲、31 到 40 歲、41 到 50 歲、51 到 60 歲、61 歲以上)，考量 20 歲以下(1 人)、61 歲以上(5 人)受測者人數較少，故重新編碼為 4 個組別(30 歲以下、31

到 40 歲、41 到 50 歲、51 歲以上)，並採單因子變異數分析(ANOVA)探究相關背景變項差異性。

依據 ANOVA 分析結果所示(如表 4-4)，不同年齡層的受測者在「抑制型建言」($F=3.588$, $p=0.014$)呈現顯著差異性，由於變異數同質性檢定結果顯著($p=0.030$)，故採用 Tamhane 法進行多重事後檢定，藉以比較各組別間的差異性，研究結果顯示 51 歲以上公務員的抑制型建言感知程度，顯著高於 31 歲以下公務員。此外，不同年齡層公務員在整體員工建言行為($F=2.729$, $p=0.044$)亦達顯著水準，但依據多重事後檢定 Tamhane 法之結果，整體員工建言行為各組別差異性均不顯著，無法判斷不同年齡層公務員的整體建言行為之差異性。

另一方面，不同年齡層的公務員在整體僕人式領導($F=0.637$, $p=0.591$)、賦權型僕人式領導($F=0.507$, $p=0.678$)、課責型僕人式領導($F=0.544$, $p=0.652$)、真誠開創型僕人式領導($F=.494$, $p=0.687$)、人際接納型僕人式領導($F=1.193$, $p=0.312$)、個人-主管適配性($F=.217$, $p=0.885$)、促進型建言($F=1.664$, $p=0.174$)等 2 個變項及 5 個構面均不顯著，表示不同年齡層公務員在前述變項、構面的感知均不具有顯著差異性。

表 4-4：受測者年齡與各變項差異分析

變項	選項	個數	平均數	標準差	F 值/p 值	多重事後檢定
僕人式領導						
總體	(1) 30 歲以下	91	3.66	.468	.637 ($p=.591$)	—
	(2) 31 歲到 40 歲	161	3.70	.582		
	(3) 41 歲到 50 歲	114	3.68	.472		
	(4) 51 歲以上	110	3.61	.501		
賦權	(1) 30 歲以下	91	3.86	.567	.507 ($p=.678$)	—
	(2) 31 歲到 40 歲	161	3.81	.718		
	(3) 41 歲到 50 歲	114	3.80	.609		
	(4) 51 歲以上	110	3.75	.675		
課責	(1) 30 歲以下	91	3.88	.566	.544 ($p=.652$)	—
	(2) 31 歲到 40 歲	161	3.98	.619		
	(3) 41 歲到 50 歲	114	3.94	.578		
	(4) 51 歲以上	110	3.95	.637		

變項	選項	個數	平均數	標準差	F 值/p 值	多重事後檢定
真誠開創	(1) 30 歲以下	91	3.62	.569	.494 (p= .687)	—
	(2) 31 歲到 40 歲	161	3.69	.694		
	(3) 41 歲到 50 歲	114	3.71	.574		
	(4) 51 歲以上	110	3.63	.743		
人際接納	(1) 30 歲以下	91	3.29	.767	1.193 (p= .312)	—
	(2) 31 歲到 40 歲	161	3.33	.904		
	(3) 41 歲到 50 歲	114	3.28	.852		
	(4) 51 歲以上	110	3.13	.879		
個人-主管適配性						
個人-主 管適配性	(1) 30 歲以下	91	3.31	.624	.217 (p= .885)	—
	(2) 31 歲到 40 歲	161	3.33	.714		
	(3) 41 歲到 50 歲	114	3.33	.577		
	(4) 51 歲以上	110	3.27	.776		
員工建言行為						
總體	(1) 30 歲以下	91	3.12	.466	2.729* (p=0.044)	Tamhane 法 —
	(2) 31 歲到 40 歲	161	3.29	.576		
	(3) 41 歲到 50 歲	114	3.29	.509		
	(4) 51 歲以上	110	3.33	.638		
促進型	(1) 30 歲以下	91	3.21	.528	1.664 (p= .174)	—
	(2) 31 歲到 40 歲	161	3.35	.628		
	(3) 41 歲到 50 歲	114	3.38	.538		
	(4) 51 歲以上	110	3.35	.692		
抑制型	(1) 30 歲以下	91	3.03	.525	3.588* (p=0.014)	Tamhane 法 (4) > (1)
	(2) 31 歲到 40 歲	161	3.22	.614		
	(3) 41 歲到 50 歲	114	3.20	.575		
	(4) 51 歲以上	110	3.30	.673		

資料來源：研究者整理

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

「—」表示不顯著。

第三節、各研究變項之相關分析

相關性分析可用於檢驗兩變項間的線性和共變關係，並依此判斷變項關係的緊密程度，相關係數絕對值越高表示變項間的相關程度越高(陳寬裕等，2011)，而變項間的相關性亦為後續檢驗因果關係的要素之一。申言之，相關係數正、負

值代表變項間呈現的正相關或負相關，通過顯著性考驗後，若相關係數在「0.10 以下」為微弱或無相關、「0.10 至 0.39」為低度相關、「0.40 至 0.69」為中度相關、「0.70 至 0.99」為高度相關、「1.00」為完全相關(邱皓政，2006: 13-6)。然而，本研究採用積差相關係數(Pearson's r)進行相關性分析與探討。

在各變項的相關性分析結果中(如表 4-5)，整體僕人式領導與個人-主管適配性($r=0.677, p<0.001$)呈現中度正相關、員工建言行為($r=0.327, p<0.001$)則呈現低度正相關，以及個人-主管適配性和員工建言行為($r=0.419, p<0.001$)呈現中度正相關性。上述研究結果，符合研究假設 H2、H3 所預期之因果關係方向，有助於後續檢驗僕人式領導對員工建言行為的直接影響效果，以及個人-主管適配性在僕人式領導與員工建言行為關係的中介作用。

研究結果顯示多數變項間均呈現強度不等的正相關性。另一方面，在各變項相關性「不顯著」一節，「人際接納型僕人式領導」與課責型僕人式領導($r=0.049, p=0.290$)、員工建言行為($r=0.056, p=0.225$)、抑制型建言($r=-0.013, p=0.771$)之相關性檢定均未達顯著水準。但綜觀而論，前述相關性分析結果所呈現之「正相關」，大致符合本研究假設的方向性。

表 4-5：各研究變項相關性分析表

變項	構面	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
僕人式領導	1.總體	3.67	.517	1								
	2.賦權	3.80	.655	.886***	1							
	3.課責	3.94	.602	.670***	.595***	1						
	4.真誠開創	3.66	.656	.842***	.822***	.535***	1					
	5.人際接納	3.26	.862	.617***	.325***	.049	.262***	1				
6.個人-主管適配性		3.31	.680	.677***	.676***	.340***	.677***	.358***	1			
建言行為	7.總體	3.27	.559	.327***	.373***	.258***	.348***	.056	.419***	1		
	8.促進型	3.33	.606	.374***	.413***	.256***	.381***	.116*	.463***	.921***	1	
	9.抑制型	3.20	.608	.228***	.275***	.219***	.261***	-.013	.308***	.921***	.696***	1

資料來源：研究者整理

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

第四節、僕人式領導對員工建言行為之影響

本研究主軸為主管僕人式領導對員工建言行為之影響，此影響效果可進一步區分為直接影響效果(H2)、個人-主管適配性在前述關係的中介影響效果(H3)，是本研究探討的核心焦點。因此，為分析研究假設 H2、H3，本研究採多元階層迴歸分析法進行驗證，由於迴歸分析適用於檢驗一個或多個連續變項(自變項)，與另一個連續變項(依變項)之間是否存在顯著關係(顏志龍等，2016)。在研究模型中，控制變項採用與主要依變項「員工建言行為」顯著相關之背景變項，包含受測者年齡($r=0.111$, $p=0.015$)、職階($r=-0.190$, $p<0.001$)等 2 項。基此，本研究將依序探討僕人式領導的直接效果，以及個人-主管適配性的中介效果。

壹、僕人式領導之直接影響效果—H2 之驗證

有關僕人式領導對員工建言行為之直接影響效果，本研究假設為 H2：「主管僕人式領導對員工建言行為有正向顯著影響」，依據迴歸分析結果 M3(如表 4-6)所示，整體僕人式領導對員工建言行為具顯著預測力($F=27.423$, $p<0.001$)，且依據標準化係數 $\beta=0.329$ ($p<0.001$)呈現正向顯著影響，表示僕人式領導程度越高、員工建言行為就越高，此模型決定係數調整後 $R^2=0.144$ ，故可解釋變異量為 14.4%，另依共線性診斷結果變異數膨脹係數 $VIF=1.002$ ，低於 VIF 數值為 10 的共線性標準，故模型不存在多元共線性問題。由此可證，研究假設 H2「主管僕人式領導對員工建言行為有正向顯著影響」成立。

進一步而言，在僕人式領導對員工「不同類型建言行為」關係中，依據表 4-7 的 M6 分析結果所示，僕人式領導會正向顯著影響「促進型建言」($\beta=0.375$, $p<0.001$)，解釋變異量為 16.7%，無共線性問題($VIF=1.002$)。另參酌表 4-8 的 M9 分析結果，僕人式領導亦會正向顯著影響「抑制型建言」($\beta=0.231$, $p<0.001$)，解釋變異量為 8.7%，此模型解釋力相對較低，另無共線性問題($VIF=1.002$)。因此，整體僕人式領導對整體建言行為、促進型建言、抑制型建言均具有「正向顯著」的直接影響作用。

另一方面，在「不同類型僕人式領導」對整體員工建言行為的關係中(如附錄四)，首先，依據附錄 4-1 的 M12 分析結果所示，「賦權型僕人式領導」對員工建言行為達正向顯著影響($\beta=0.377, p<0.001$)，解釋變異量為 17.8%，無共線性問題($VIF=1.004$)。其次，附錄 4-2 的 M15 分析結果，「課責型僕人式領導」對員工建言行為具正向顯著影響($\beta=0.256, p<0.001$)，解釋變異量為 10.1%，無共線性問題($VIF=1.001$)。其三，依據附錄 4-3 的 M18 分析結果，「真誠開創型僕人式領導」對員工建言行為具正向顯著影響($\beta=0.346, p<0.001$)，解釋變異量為 15.5%，無共線性問題($VIF=1$)。因此，賦權型僕人式領導、課責型僕人式領導、真誠開創型僕人式領導均會對員工建言行為產生正向顯著影響。

此外，附錄 4-4 的 M21 分析結果，「人際接納型僕人式領導」對員工建言行為之影響力則未達顯著水準($\beta=0.062, p=0.168$)，故尚無法驗證人際接納型僕人式領導對員工建言行為有正向顯著影響，與研究假設 H2 不符。綜觀而論，前述研究分析結果足可論證 H2「主管僕人式領導對員工建言行為有正向顯著影響」成立。

貳、個人-主管適配性之中介影響效果—H3 之驗證

中介效果旨在探討三個連續變項間的關係，即自變項(X)是否會透過中介變項(M)去影響依變項(Y)，藉以檢驗中介變項對前述關係的間接影響效果。在階層迴歸分析採用的 Baron 與 Kenny 法之四步驟檢驗法中，需同時滿足 $X \rightarrow M$ 、 $X \rightarrow Y$ 、 $M \rightarrow Y$ 的標準化迴歸係數(β 值)均顯著，且模型同時納入 X、M 對 Y 的影響時，X 的迴歸係數仍顯著但數值削減，表示 M 有「部分中介」效果，而迴歸係數未達顯著水準，則表示 M 具「完全中介」效果(顏志龍等，2016)。

本研究將依前述方法驗證個人-主管適配性的中介效果，亦即據此驗證研究假設 H3：「個人-主管適配性對僕人式領導與建言行為之關係具有中介效果」、H3-1：「僕人式領導對個人-主管適配性有正向顯著影響」、H3-2：「個人-主管適配性對員工建言行為有正向顯著影響」。

一、個人主管適配性對「整體僕人式領導」、「整體建言行為」關係之中介效果分析。

依據階層迴歸分析結果(如表 4-6)所示，首先，在 M1 檢定($X \rightarrow M$)中，僕人式領導(X)對個人-主管適配性(M)具顯著預測力($F=133.384, p<0.001$)，且依據標準化係數 $\beta=0.678(p<0.001)$ 呈現正向顯著影響，解釋變異量為 45.7%，不存在多元共線性問題($VIF=1.002$)，研究假設 H3-1「僕人式領導對個人-主管適配性有正向顯著影響」成立。

其次，在 M2 檢定($M \rightarrow Y$)中，個人-主管適配性(M)對員工建言行為(Y)具顯著預測力($F=133.384, p<0.001$)，且個人-主管適配性對員工建言行為之影響力，已達正向顯著水準($\beta=0.418, p<0.001$)，模型可解釋變異量為 21%，不存在多元共線性問題($VIF=1.001$)，故研究假設 H3-2：「個人-主管適配性對員工建言行為有正向顯著影響」。其三，M3 檢定($X \rightarrow Y$)已如前節詳述，僕人式領導會正向顯著影響員工建言行為($\beta=0.329, p<0.001$)，模型可解釋變異量為 14.4%，不存在多元共線性問題($VIF=1.002$)，故研究假設 H2 成立。

依據上述分析結果顯示 $X \rightarrow M$ 、 $M \rightarrow Y$ 、 $X \rightarrow Y$ 的關係均為正向顯著影響。其四，模型同時納入僕人式領導(X)、個人-主管適配性(M)對員工建言行為(Y)的解釋力，在 M4 檢定($XM \rightarrow Y$)中，個人-主管適配性對員工建言行為具有正向顯著影響($\beta=0.360, p<0.001$)，然而，僕人式領導對員工建言行為影響力呈現不顯著($\beta=0.085, p=0.127$)，故僕人式領導對建言行為之影響力，在加入個人-主管適配性後即未達顯著水準，屬於「完全中介」效果，而此模型可解釋變異量為 21.2%，不存在多元共線性問題($VIF=1.854$)。綜合前述統計分析結果，個人-主管適配性具有正向顯著之完全中介效果，亦即僕人式領導會經由個人-主管適配性來影響員工建言行為，故研究假設 H3「個人-主管適配性對僕人式領導與建言行為之關係具有中介效果」成立。

為更進一步瞭解個人-主管適配性的中介效果，本研究分別探討個人-主管適

配性在不同類型員工建言行為、不同類型僕人式領導的模型中，是否仍具有前述中介作用，藉以作為本研究假設 H3 驗證之補充。

表 4-6：適配性在僕人式領導對建言行為之中介效果分析表

變項名稱		階層迴歸模型							
		依變項							
		個人-主管適配性		員工建言行為					
		M1		M2		M3		M4	
		β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值
控制變項	年齡	-.003	-.082	.086*	2.081	.087*	2.016	.088*	2.126
	職階	-.012	-.337	-.168***	-4.051	-.172***	-3.981	-.167***	-4.050
自變項	僕人式領導	.678***	19.973			.329***	7.720	.085 (p=.127)	1.529
中介變項	個人-主管適配性			.418***	10.2			.360***	6.472
F 值		133.384***		47.875***		27.423***		32.833***	
調整後 R ²		.457		.210		.144		.212	
ΔR ²		.459		.215		.108		.070	
假設檢驗結果		正向顯著		正向顯著		正向顯著		不顯著/完全中介	

資料來源：研究者整理

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

二、個人主管適配性對整體僕人式領導、「不同類型建言行為」關係之中介效果分析。

(一) 依變項為「促進型建言」：

在個人主管適配性對僕人式領導、「促進型建言」關係之中介效果分析中，依據階層迴歸分析結果(如表 4-7)所示，首先，M1 檢定(X→M)中，僕人式領導會正向顯著影響個人-主管適配性($\beta=0.678$, $p<0.001$)，解釋變異量為 45.7%，不存在多元共線性問題(VIF=1.002)。其次，在 M5 檢定(M→Y)中，個人-主管適配性會正向顯著影響促進型建言($\beta=0.461$, $p<0.001$)，解釋變異量為 23.9%，不

存在多元共線性問題(VIF=1.001)。其三，在 M6 檢定($X \rightarrow Y$)中，僕人式領導會正向顯著影響促進型建言($\beta=0.375, p<0.001$)，解釋變異量為 16.7%，不存在多元共線性問題(VIF=1.002)。

其四，在 M7 檢定($XM \rightarrow Y$)中，僕人式領導($\beta=0.116, p=0.034$)、個人-主管適配性($\beta=0.383, p<0.001$)對促進型建言行為具有正向顯著影響，而僕人式領導的解釋力($\beta=0.375 \rightarrow 0.116$)減弱，屬於「部分中介」效果，而此模型可解釋變異量為 24.5%，不存在多元共線性問題(VIF=1.853)。綜合前述統計分析結果，個人-主管適配性具有正向顯著之部分中介效果。

表 4-7：適配性在僕人式領導對「促進型建言行為」之中介效果分析表

變項名稱		階層迴歸模型							
		依變項							
		個人-主管適配性		促進型建言行為					
		M1		M5		M6		M7	
		β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值
控制變項	年齡	-.003	-.082	.051	1.258	.053	1.234	.054	1.323
	職階	-.012	-.337	-.157***	-3.868	-.161***	-3.792	-.157***	-3.873
自變項	僕人式領導	.678***	19.973			.375***	8.922	.116* (p=.034)	2.123
中介變項	個人-主管適配性			.461***	11.477			.383***	7.029
F 值		133.384***		50.58***		32.534***		39.270***	
調整後 R^2		.457		.239		.167		.245	
ΔR^2		.459		.244		.140		.079	
假設檢驗結果		正向顯著		正向顯著		正向顯著		顯著/部分中介	

資料來源：研究者整理

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

(二) 依變項為「抑制型建言」：

在個人主管適配性對僕人式領導、「抑制型建言」關係之中介效果分析中，依據階層迴歸分析結果(如表 4-8)所示，首先，M1 檢定($X \rightarrow M$)中，僕人式領導會正向顯著影響個人-主管適配性($\beta=0.678, p<0.001$)，解釋變異量為 45.7%，不存在多元共線性問題($VIF=1.002$)。其次，在 M8 檢定($M \rightarrow Y$)中，個人-主管適配性會正向顯著影響抑制型建言($\beta=0.308, p<0.001$)，解釋變異量為 12.9%，不存在多元共線性問題($VIF=1.001$)。其三，在 M9 檢定($X \rightarrow Y$)中，僕人式領導會正向顯著影響抑制型建言($\beta=0.231, p<0.001$)，解釋變異量為 8.7%，不存在多元共線性問題($VIF=1.002$)。

其四，在 M4 檢定($XM \rightarrow Y$)中，個人-主管適配性對抑制型建言具有正向顯著影響($\beta=0.280, p<0.001$)，但僕人式領導對抑制型建言則呈現不顯著($\beta=0.041, p=0.484$)，屬於「完全中介」效果，而此模型可解釋變異量為 12.8%，不存在多元共線性問題($VIF=1.853$)。綜合以上統計分析結果，個人-主管適配性具有正向顯著之完全中介效果。

表 4-8：適配性在僕人式領導對「抑制型建言行為」之中介效果分析表

變項名稱		階層迴歸模型							
		依變項							
		個人-主管適配性		抑制型建言行為					
		M1		M8		M9		M10	
		β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值
控制變項	年齡	-.003	-.082	.107*	2.470	.108*	2.414	.108*	2.488
	職階	-.012	-.337	-.152**	-3.486	-.155**	-3.476	-.151**	-3.481
自變項	僕人式領導	.678***	19.973			.231***	5.244	.041 (p=.484)	.701
中介變項	個人-主管適配性			.308***	7.157			.280***	4.783
F 值		133.384***		24.251***		27.495***		22.880***	
調整後 R^2		.457		.129		.087		.128	

變項名稱	階層迴歸模型			
	依變項			
	個人-主管適配性	抑制型建言行為		
	M1	M8	M9	M10
	β 值 t 值	β 值 t 值	β 值 t 值	β 值 t 值
ΔR^2	.459	.134	.053	.042
假設檢驗結果	正向顯著	正向顯著	正向顯著	不顯著/完全中介

資料來源：研究者整理

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

綜此，個人-主管適配性在僕人式領導對「總體員工建言行為」、「促進型建言行為」、「抑制型建言行為」均具有中介影響效果。然而，依變項為總體員工建言行為、抑制型建言行為時，個人-主管適配性具完全中介作用；依變項為促進型建言行為時，個人-主管適配性則為部分中介作用。

三、個人主管適配性對「不同類型僕人式領導」、整體員工建言行為關係之中介效果分析。

(一) 自變項為「賦權型僕人式領導」：

在個人主管適配性對「賦權型僕人式領導」、員工建言行為關係之中介效果分析中，依據階層迴歸分析結果(如附錄 4-1)所示，首先，M11 檢定($X \rightarrow M$)中，賦權型僕人式領導會正向顯著影響個人-主管適配性($\beta = 0.685$, $p < 0.001$)，解釋變異量為 46.9%，不存在多元共線性問題($VIF = 1.004$)。其次，在 M2 檢定($M \rightarrow Y$)中，個人-主管適配性會正向顯著影響員工建言行為($\beta = 0.418$, $p < 0.001$)，模型可解釋變異量為 21%，不存在多元共線性問題($VIF = 1.001$)。其三，在 M12 檢定($X \rightarrow Y$)中，賦權型僕人式領導會正向顯著影響員工建言行為($\beta = 0.377$, $p < 0.001$)，解釋變異量為 17.8%，不存在多元共線性問題($VIF = 1.004$)。

其四，在 M13 檢定($XM \rightarrow Y$)中，賦權型僕人式領導($\beta = 0.171$, $p = 0.002$)、個

人-主管適配性($\beta=0.300, p<0.001$)對員工建言行為具有正向顯著影響，而賦權型僕人式領導的解釋力($\beta=0.377\rightarrow 0.171$)減弱，屬於「部分中介」效果，此模型可解釋變異量為 22.4%，不存在多元共線性問題($VIF=1.888$)。綜合前述統計分析結果，個人-主管適配性具有正向顯著之部分中介效果。

(二) 自變項為「課責型僕人式領導」：

在個人主管適配性對「課責型僕人式領導」、員工建言行為關係之中介效果分析中，依據階層迴歸分析結果(如附錄 4-2)所示，首先，M14 檢定($X\rightarrow M$)中，課責型僕人式領導會正向顯著影響個人-主管適配性($\beta=0.345, p<0.001$)，解釋變異量為 11.5%，不存在多元共線性問題($VIF=1.001$)。其次，在 M2 檢定($M\rightarrow Y$)中，個人-主管適配性會正向顯著影響員工建言行為($\beta=0.418, p<0.001$)，模型可解釋變異量為 21%，不存在多元共線性問題($VIF=1.001$)。其三，在 M15 檢定($X\rightarrow Y$)中，課責型僕人式領導會正向顯著影響員工建言行為($\beta=0.256, p<0.001$)，解釋變異量為 10.1%，不存在多元共線性問題($VIF=1.001$)。

其四，在 M16 檢定($XM\rightarrow Y$)中，課責型僕人式領導($\beta=0.127, p=0.004$)、個人-主管適配性($\beta=0.374, p<0.001$)對員工建言行為具有正向顯著影響，而課責型僕人式領導的解釋力($\beta=0.256\rightarrow 0.127$)減弱，屬於「部分中介」效果，此模型可解釋變異量為 22.3%，不存在多元共線性問題($VIF=1.137$)。綜合前述統計分析結果，個人-主管適配性具有正向顯著之部分中介效果。

(三) 自變項為「真誠開創型僕人式領導」：

在個人主管適配性對「真誠開創型僕人式領導」、員工建言行為關係之中介效果分析中，依據階層迴歸分析結果(如附錄 4-3)所示，首先，M17 檢定($X\rightarrow M$)中，真誠開創型僕人式領導會正向顯著影響個人-主管適配性($\beta=0.680, p<0.001$)，解釋變異量為 46%，不存在多元共線性問題($VIF=1$)。其次，在 M2 檢定($M\rightarrow Y$)中，個人-主管適配性會正向顯著影響員工建言行為($\beta=0.418, p<0.001$)，模型可解釋變異量為 21%，不存在多元共線性問題($VIF=1.001$)。其三，在 M18 檢定(X

→Y)中，真誠開創型僕人式領導會正向顯著影響員工建言行為($\beta=0.346$, $p<0.001$)，解釋變異量為 15.5%，不存在多元共線性問題(VIF=1)。

其四，在 M19 檢定(XM→Y)中，真誠開創型僕人式領導($\beta=0.115$, $p=0.04$)、個人-主管適配性($\beta=0.339$, $p<0.001$)對員工建言行為具有正向顯著影響，而真誠開創型僕人式領導的解釋力($\beta=0.346\rightarrow 0.115$)減弱，屬於「部分中介」效果，此模型可解釋變異量為 21.6%，不存在多元共線性問題(VIF=1.137)。綜合前述統計分析結果，個人-主管適配性具有正向顯著之部分中介效果。

(四) 自變項為「人際接納型僕人式領導」：

在個人主管適配性對「人際接納型僕人式領導」、員工建言行為關係之中介效果分析中，依據階層迴歸分析結果(如附錄 4-4)所示，首先，M20 檢定(X→M)中，人際接納型僕人式領導會正向顯著影響個人-主管適配性($\beta=0.352$, $p<0.001$)，解釋變異量為 11.9%，不存在多元共線性問題(VIF=1.005)。其次，在 M2 檢定(M→Y)中，個人-主管適配性會正向顯著影響員工建言行為($\beta=0.418$, $p<0.001$)，模型可解釋變異量為 21%，不存在多元共線性問題(VIF=1.001)。

其三，在 M21 檢定(X→Y)中，人際接納型僕人式領導對員工建言行為之影響力呈現不顯著($\beta=0.062$, $p=0.168$)，由於中介效果的四步驟檢驗法(Baron & Kenny 法)，必須同時滿足 X→M、M→Y、X→Y 均呈現同方向之顯著影響力。因此，個人-主管適配性在「人際接納型僕人式領導」與員工建言行為關係中，並不具有顯著的中介影響效果。

綜此，個人-主管適配性在「總體僕人式領導」、「賦權型僕人式領導」、「課責型僕人式領導」、「真誠開創型僕人式領導」對員工建言行為的因果關係中，均具有中介影響效果。申言之，自變項為總體僕人式領導時，個人-主管適配性具完全中介作用。而自變項為「賦權型僕人式領導」、「課責型僕人式領導」、「真誠開創型僕人式領導」時，個人-主管適配性則為部分中介作用。另一方面，而自變項為「人際接納型僕人式領導」時，個人-主管適配性則不具有中介影響效果。

第五節、研究發現與討論

依據本研究假設驗證結果，僕人式領導會正向顯著影響員工建言行為，且個人-主管適配性前述關係具有正向顯著中介效果，故研究假設 H2、H3 成立。然而，不同性別主管的僕人式領導行為未呈現顯著差異性，故研究假設 H1 不成立。以下依序討論各研究假設的驗證結果。

壹、主管僕人式領導之性別差異分析—H1 驗證

針對不同性別主管的僕人式領導行為是否具有差異性，本研究採獨立樣本 t 檢定法驗證研究假設 H1：「女性主管僕人式領導行為高於男性主管」。依據研究結果顯示，單位主管性別的僕人式領導行為並無顯著差異性 ($t=-0.349$, $p=0.727$)，表示無法驗證女性主管僕人式領導行為高於男性主管，故研究假設 H1 不成立。

針對不同性別主管僕人式領導行為不顯著的原因，即便僕人領導者特質與女性特質較為相容，但有學者認為僕人式領導有潛力縮減性別刻板印象，亦即女性不一定會受限於親切溫柔、待人友善、樂於助人、富有同理心的性別刻板印象，故有助於創造就性別中立的領導風格 (gender-neutral leadership style) (Lehrke & Sowden, 2017)。

此外，依據角色一致性理論 (role congruity theory) 之論點，由於上述領導者角色、女性特質有所扞格，容易造成女性不適任主管之性別偏見。因此，在以男性為主的領導者場域中，女性領導人往往期盼與領導者特質趨向一致，藉此捍衛自身權力與地位，並保持與男性的競爭力，可能導致女性主管必須展現出比男性主管更具備雄性特質 (Eagly & Karau, 2002； Duff, 2013； 鄭伯璜, 2017)，前述原因可能導致單位主管性別差異的模糊化，上述推論結果，可解釋研究假設 H1 呈現不同性別主管僕人式領導行為無差異性之研究分析結果。

貳、僕人式領導正向影響建言行為—H2 驗證

針對主管僕人式領導對員工建言行為之直接影響效果，本研究採多元階層迴

歸法驗證研究假設 H2「主管僕人式領導對員工建言行為有正向顯著影響」。依據研究結果顯示，總體僕人式領導對總體員工建言行為具有正向顯著影響($\beta=0.329, p<0.001$)，故研究假設 H2 成立，前述研究結果與 Nguyen (2012)、Yan 與 Xiao (2016)的研究成果相符。

進一步而言，各類型僕人式領導對員工建言行為之直接效果(如表 4-9)，除「人際接納型僕人式領導」對整體員工建言行為之影響力不顯著外($\beta=0.062, p=0.168$)，其他類型僕人式領導對員工建言行為均具有正向顯著影響，以及整體僕人式領導亦會正向顯著影響員工促進型建言行為、抑制型建言行為。

表 4-9：僕人式領導對員工建言行為之直接效果表

自變項	依變項	員工建言行為		
		整體型建言行為	促進型建言行為	抑制型建言行為
僕人式 領導	整體型	正向顯著	正向顯著	正向顯著
	賦權型	正向顯著	—	—
	課責型	正向顯著	—	—
	真誠開創型	正向顯著	—	—
	人際接納型	不顯著	—	—

資料來源：研究者整理。

有關僕人式領導正向影響員工建言行為之主因，在於僕人式領導與員工建言行為內涵均含括「利他精神」，亦即主管對組織和部屬無私奉獻、關注部屬需求，並致力於組織整體環境的改善，特別是僕人領導者具備寬容納諫、虛懷若谷的胸襟，有助於促進部屬的積極主動性和利社會精神，使得員工感知到組織變革的契機或危機，以及面臨潛在建言機會時，願意採取角色外行為的建言行動，甚至針對風險或危害提出示警或建設性意見。

申言之，本研究顯示新北市第一線民政機關所屬公務員對主管僕人式領導的總體變項與各構面之同意程度，平均得分都介於普通至同意之間(3.26 至 3.94)，具有中同意程度，可見新北市第一線民政機關員工普遍可感知其單位主管所展現的僕人式領導特質，而主管的傾聽部屬需求、信任、容錯與同理心等僕人特質，

可鼓勵員工無須畏懼提出建言後會遭受不公平對待，或無須擔心建言不被組織採納與重視，是促進員工願意提出建言之重要觸發因素(Morrison, 2011)。

然而，「人際接納型僕人式領導」對員工建言行為之影響力呈現未達顯著水準的原因，在於人際接納型僕人式領導量表題項均採「反向題」，可能導致受測者未看清楚題目即作答，影響填答內容的正確性，進而導致人際接納型僕人式領導對員工建言行為的直接影響力，未通過相關性考驗、多元迴歸分析之因果驗證。綜上所述，以上推論結果可做為解釋 H2 主管僕人式領導正向顯著影響員工建言行為之原因。

參、個人-主管適配性具有中介效果—H3 驗證

有關個人-主管適配性對僕人式領導、員工建言行為關係的中介效果，係採用 Baron 與 Kenny 提出的四步驟檢驗法，先逐一檢視四段因果關係，再據以分析個人-主管適配性是否具有間接影響之中介作用。研究假設分別是 H3：「個人-主管適配性對僕人式領導與員工建言行為之關係具有中介效果」、H3-1：「僕人式領導對個人-主管適配性有正向顯著影響」、H3-2：「個人-主管適配性對員工建言行為有正向顯著影響」，亦須搭配 H2 進行中介效果檢定。

依據研究結果顯示，首先，整體僕人式領導對個人-主管適配性($X \rightarrow Y$)有正向顯著影響，故 H3-1 成立。其次，個人-主管適配性對員工建言行為($M \rightarrow Y$)具正向顯著影響，H3-2 成立。其三，個人-主管適配性對整體僕人式領導與整體員工建言行為的關係，由於加入中介變項後，致使原本僕人式領導對員工建言行為的正向顯著直接轉變為不顯著，具有「完全中介」效果，亦即僕人式領導需透過個人-主管適配性對員工建言行為產生間接影響效果，故 H3 成立。

此外，有關個人-主管適配性對不同類型僕人式領導或不同類型建言行為之中介作用分析結果(如表 4-10)，除自變項為「人際接納型僕人式領導」模型，個人-主管適配性不具中介效果外，在其他因果關係中，個人-主管適配性均具有程度不等之中介影響效果。

表 4-10：個人-主管適配性之中介效果分析結果表

	個人-主管適配性	整體員工建言行為			檢定結果
		(M→Y)	(X→Y)	(XM→Y)	
僕人式領導	(X→M)				
	總體	正向顯著	正向顯著	不顯著	完全中介
	賦權型	正向顯著	正向顯著	正向顯著(減弱)	部分中介
	課責型	正向顯著	正向顯著	正向顯著(減弱)	部分中介
	真誠開創型	正向顯著	正向顯著	正向顯著(減弱)	部分中介
	人際接納型	正向顯著	正向顯著	不顯著	無中介效果
總體僕人式領導	個人-主管適配性	促進型建言行為			檢定結果
	(X→M)	(M→Y)	(X→Y)	(XM→Y)	
	正向顯著	正向顯著	正向顯著	正向顯著(減弱)	部分中介
	個人-主管適配性	抑制型建言行為			檢定結果
	(X→M)	(M→Y)	(X→M)	(M→Y)	
	正向顯著	正向顯著	正向顯著	不顯著	完全中介

資料來源：研究者整理。

有關個人-主管適配性對僕人式領導和員工建言行為關係，呈現正向顯著中介效果之原因，主要在於僕人式領導本質上是人本與服務導向之領導模式，注重主管對部屬的關懷，以及組織成員間共同成長。在僕人式領導的脈絡中，主管和部屬並非分殊的群體，而必須彼此相互瞭解與調適，依據相似性吸引原則，擁有共同特質者會更具備緊密連結之特性。故在概念上，有關研究假設 H3 之驗證結果，主管的僕人式領導力確實可透過個人-主管適配性來間接影響員工建言行為，屬於合理之現象。

第五章、結論與建議

第一節、研究結論

本研究係為探究僕人式領導在公部門應用現況，以及主管僕人式領導行為是否會員工的建言行為。依據研究架構、假設檢定與研究分析結果，依序探討新北市第一線民政機關所屬公務員對各變項之同意程度、主管僕人式領導行為之性別差異性分析、僕人式領導對員工建言行為的因果關係論證，故茲將研究成果摘錄如下：

壹、第一線公務員普遍感受到主管具有僕人領導特質

依據研究結果所示，受測者對主管僕人式領導行為的感知，屬於中上同意程度，表示新北市第一線民政機關確實存在僕人式領導力的特徵和發展潛能。申言之，新北市區公所、戶政事務所所屬單位主管之領導作為，具備僕人式領導的特質，無論是整體僕人式領導作為，或是在賦權、課責、真誠開創與人際接納層面，均達中上水準。

特別是對「課責型僕人式領導」、「賦權型僕人式領導」的同意程度較高，亦即員工對主管賦予部屬發揮所長、創意思維、裁量機會和承擔必要責任之行為，具有較高度的認知與認同。由此可見，第一線民政機關人員擁有相對自主的處事空間，有助於深化基層多元化、個人化之公共服務，亦有利於第一線公務員的學習成長和未來發展。

貳、第一線公務員普遍認同建言行為的重要性

依據研究敘述性統計結果所示，受測者對員工建言行為的認同程度，無論在整體建言行為、促進型建言或抑制型建言，均達中上同意程度。此研究結果顯示第一線民政人員認同建言行為對組織發展的必要性，也認同自己會勇於向組織提出建言，特別是有益於組織變革與正向發展的挑戰型或創新型建議，員工更樂於匯報、分享其想法或解決方案。

此現象重要意涵在於第一線公務員並非對組織事務漠不關心，或未因畏懼、失望而選擇沉默。事實上，員工的潛在建言機會始終存在，需要正面且強而有力的觸發因素來加以支持，例如主管的領導力作為、員工個人持續精進或組織營造良善辦公氛圍等，均是觸發員工建言行為的重要因素。

參、不同性別主管的僕人式領導行為不具有差異性

依據本研究的差異性分析結果(如表 4-2)，無法證明女性主管僕人式領導行為程度比男性主管高，亦即女性主管和男性主管的僕人式領導行為並無顯著差異性。事實上，在女力崛起的時代，性別議題始終是各公部門組織關注的焦點，根據前述研究結果，表示對主管的性別刻板印象已然突破。

申言之，不存在女性主管適合溫柔體貼、善解人意的僕人特質，而男性主管必須具備雄積極開創、強勢支配的領導精神之性別刻板印象。其主要意義在於促使不同主管從事公共事務、領導組織與部屬時，將性別差異所衍生的影響中性化。基此，僕人領導並非女性的專屬或強項，此研究結果亦有助於男性主管進一步瞭解、學習並奉行僕人式領導的理念。

肆、主管僕人式領導行為會正向影響員工建言行為

除前述新北市第一線民政機關人員對僕人式領導、建言行為具有中上認同程度外，依據多元迴歸分析結果所示，當主管展現的僕人式領導程度越高，則員工建言行為程度亦會相應提高，表示僕人式領導對建言行為有正向積極的影響效果，此結果與相關理論推導和研究成果相符。

申言之，研究結果大抵確立公部門僕人式領導對建言行為的正向影響效果，顯示主管應多加致力於僕人特質的修練與篤行，建立相互信任、友善共事和一同學習成長的辦公環境，特別是區公所、戶政事務所主要業務往往是第一線提供民眾公共服務，且與民眾具有相對頻繁和緊密的連結性。為有效確保公共服務品質、因應外部環境快速變遷和民眾需求日趨多元化的挑戰，有必要提升公部門僕人式領導和建言行為之應用程度，藉以帶動組織變革和績效。

伍、個人-主管適配性會間接影響僕人式領導與建言行為的關係

依據敘述性統計結果，第一線民政機關人員察覺自己和主管的契合程度，具有中上同意水準。另依據多元階層迴歸分析結果，個人-主管適配性對主管僕人式領導、員工建言行為之因果關係，具有顯著中介效果，表示主管的僕人式領導力會透過個人-主管適配性來間接影響員工建言行為。

事實上，組織或團隊成員須追求共同價值和目標，僕人領導者在不斷溝通、傾聽、關懷部屬和覺察部屬需求的過程中，本質上即會促使雙方在理念、價值觀等方面的趨同性，進而提升部屬與主管的適配程度，也會凝聚雙方的利他精神和彼此共識程度，再進一步提供員工勇於、敢於且樂於提供建言的有利契機。因此，僕人式領導、建言行為、個人-主管適配性均為公部門有必要加以關注和採行的重要概念。

第二節、研究建議

本研究主要指出新北市第一線民政機關主管僕人式領導會正向顯著影響員工建言行為，且個人-主管適配性具有顯著中介效果。再者，不同性別主管僕人式領導行為不具有差異性，而第一線民政人員對僕人式領導、建言行為及個人-主管適配性均達中上同意程度。基於上述研究成果，本研究據以提出短期建議、中長期建議，分述如下：

壹、短期建議：

在短期或立即可行的政策建議中，主要體現在「概念推廣與理念分享」和「建立開放自主辦公環境」，亦即結合各項教育訓練資源，加強推廣僕人式領導、建言行為及個人-主管適配性的內涵與核心精神，並營造良性互動的建言環境，分述如下：

一、概念推廣與理念分享

短期內可於第一線民政機關辦理教育訓練或邀請具僕人領導特質的主管分享其經驗或公務心路歷程，加強推廣僕人式領導的「以人為本」、「部屬優先」理念，以及推廣建言行為的類別、成本效益權衡與相關內涵。落實不同層級公務員間的人際關懷與良性互動，建立讓同仁勇於表達建設性意見的開放環境，促進上下層級公務員的實質交流，藉以帶動組織正向變革，並避免產生組織績效衰落、員工相互不信任的不良環境。

事實上，僕人式領導是一項長期的學習、修練、實踐和傳承之過程。成為僕人領導者的起點在於，必須讓公務員瞭解僕人式領導的核心意涵與原則，並加以接納和學習，讓公務員瞭解公部門服務的本質與對象不僅只服務外部民眾，尚包含組織內部的同仁。

申言之，讓公務員瞭解僕人式領導內涵之用意，不只是期盼觸發公務員有興趣成為僕人領導者。更形重要的是，許多公務員領導行為展現出僕人的服務特質，本身卻因不知情或不瞭解，進而錯失將僕人特質內化為個人，乃至於組織信念的契機，殊為可惜，故透過教育訓練和經驗分享可深化、廣布相關理念，進而帶動適配性與建言行為。再者，鼓勵員工踴躍建言是促進組織變革、創新的動能，但建言並非純粹抱怨或報喜不報憂，而是提出建設性、挑戰現況的意見或策略，故有必要透過教育訓練加強員工對建言行為的認識和應用，避免誤解或誤用，亦可透過建言和良性溝通，活化組織環境與公共服務品質

二、建立開放自主辦公環境

為營造員工勇於分享看法、發表建設性或創新型建言的開放性工作環境，促進主管和部屬、同事間的良性互動與交流。在溝通互動方面，主管應建立暢通的溝通管道，並確實秉持關懷、同理和服伺精神，傾聽部屬需求、瞭解其想法和見解，共同研商促進組織發展之方案，而非僅止於虛應故事。再者，在相互信任方面，主管應有效賦權並信任、支持與鼓勵部屬，容許部屬在不斷試誤中成長，且

不對部屬採取負面情緒、高壓管制或事後處分之不利對待，讓員工能安心工作、樂於提出建言。共同建立開放自主的辦公場域，可有效提升個人、組織績效與公共服務品質，並可翻轉公部門由上而下權力關係所造成的壓抑關係。

貳、中長期建議：

有鑑於前述短期措施的推行和應用，當產生一定成效後，進一步而言，有關中長期政策建議，主要著重於「僕人式領導傳承與內化」、「有效縮減繁文縟節和層級節制」，藉以建構僕人導向的機構，分述如下：

一、僕人式領導傳承與內化

僕人式領導的理念和實踐必須長期力行，並傳承於組織的後繼者，並取得多數員工的認同、支持和學習，僕人式領導不應只停留在認知階段或領導者個人修練，而必須真正落實到日常人際互動和辦公環境中，進而成為深層組織文化的一環。亦即在公部門建立長期實踐僕人式領導，並將其精神內化為組織文化的僕人式組織(Servant Organization)，讓服務成為組織的核心精神(Laub, 2010)。申言之，本研究中长期建議在於促進僕人式領導的永續與精進，否則僕人式領導的傳承將難以為繼，特別是身處在官僚體制的公部門組織中，若無法篤行僕人式領導精神，其效用很可能會被公部門繁文縟節和層級節制結構所抵銷。

二、有效縮減繁文縟節和層級節制

繁文縟節和層級節制是公部門無所不在的核心特質，本質上具有束縛和管制意涵，與僕人式領導、建言行為的原則有所扞格，為避免前述僕人式領導效用遭稀釋或抵銷之困境，公部門中长期政策可朝向縮減繁文縟節、層級節制所衍生的負面影響，俾使公務員保有更多彈性和開放性空間，否則僕人式領導可能流於形式或淪為新瓶舊酒，難以發揮效用。因此，縮減繁文縟節和層級節制應為公部門中長程努力目標，特別是第一線服務機關更應妥善落實，藉以提供更優質的公共服務，快速且妥適回應民眾需求。

參考文獻

- 林守紀、周麗芳、任金剛、曾春榮(2017)。員工建言行為：回顧與未來。*人力資源管理學報*，17(1): 1-33。
- 林秀雲(譯)(2013)。社會科學研究方法(Earl Babbie 原著)。臺北：雙葉書廊。
- 林思伶(2004)。析論僕人式/服務領導(Servant-Leadership)的概念發展與研究。*高雄師大學報*，16: 39-57。
- 林宴夙、徐荷(譯)(1995)。柔性優勢：女人的領導風格(Sally Helgesen 原著)。臺北：允晨文化。
- 魚凱(2016)。公門菜鳥飛：一個年輕公務員的革新理想。臺北：網路與書出版。
- 紀乃文、王誼臻(2014)。轉換型領導與部屬工作績效：探討部屬適配知覺的中介效果及部屬適應性特質的干擾效果。*組織與管理*，7(2): 81-126。
- 邱皓政(2006)。量化研究與統計分析(基礎版)—SPSS 中文視窗版資料分析範例解析。臺北：五南。
- 陳寬裕、王正華(2011)。論文統計分析實務—SPSS 與 AMOS 的運用(二版)。臺北：五南。
- 莊璦嘉、蘇弘文(2005)。主觀適配的特質環境前因與工作態度後果之探討。*人力資源管理學報*，5(1): 1-27。
- 莊璦嘉、沈其泰(2017)。適配的「適配」：關係適配與理性適配的互動。*人力資源管理學報*，17(3)：1-32。
- 詹靜芬(2010)。基層文官的倫理困境：依法行政下的難題。*T&D 飛訊*，96: 1-20。
- 葉郁君(2007)。主管與部屬關係、個人與主管適配性及結果變項：個人與組織適配及個人與群體適配的干擾效果。國立台灣大學商學研究所碩士論文，臺北：未出版。
- 蘇文賢、江吟梓(譯)(2010)。基層官僚：公職人員的困境(Michael Lipsky 原著)。臺北：學富。
- 蘇美麗(2006)。服務領導：領導者即追隨者的領導新視野。*慈濟大學教育研究學刊*，2: 161-190。
- 顏志龍、鄭中平(2016)。給論文寫作者的統計指南：傻瓜也會跑統計。臺北：五南。

- 羅清俊(2016)。社會科學研究方法：打開天窗說量化(三版)。台北：揚智。
- 游佳臻(2015)。個人主管適配與員工建言之關係-心理安全感之中介效果與程序公平之調節效果。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文，台北：未出版。
- 梁欣光(2012)。誠正領導的前因、調節、過程及後果變數之跨層次研究。國立臺灣大學商學研究所學位論文，台北：未出版。
- 鄭伯璜(2017)。華人領導的十堂必修課。臺北：五南。
- 謝俊義(2015)。多層次分析—理論、方法與實務。臺北：鼎茂。
- Burke, S. & K. M. Collins. (2001). Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review*, 16(5): 244-256.
- Chuang, A. & C. T. Shen & T.A. Judge. (2016). Development of a multidimensional instrument of person-environment fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology: An International Review*, 65, 66-98.
- Covey, S. R. (2002). Servant-Leadership and Community Leadership in the Twenty-First Century. In L. C. Spears & M. Lawrence(Ed)., **Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century**(pp.27-34). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Duff, A. J. (2013). Performance management coaching: servant leadership and gender implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3): 204-221.
- Eagly, A. H. & S. J. Karau (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3):573-598.
- Fridell, M. & R. N. Belcher & P. E. Messner. (2009). Discriminate Analysis Gender Public School Principal Servant Leadership Differences. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8): 722-736.
- Greenleaf, R. K. (1977). The Servant as Leader. In L.C. Spears(Ed.), **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness**(pp.21-61). New York, NY: Paulist Press.
- Hanson, J. T. (2011). Public Servant Leadership A New Paradigm for Public Service. *Government Finance Review*, 48-51.
- Hogue, M. (2016). Gender bias in communal leadership: examining servant leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4): 837-849.

- Jansen, K. J. & A. Kristof-Brown (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2): 193-212.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Laub, J. (2010). **The Servant Organization**, In van Dierendonck D. & K. Patterson(Ed.), **Servant Leadership: Developments in Theory and Research**(pp.105-117). New York, NY: Palgrave macmillan.
- Lehrke, A. S. & K. Sowden (2017). **Servant Leadership and Gender**. In Davis (ed.), *Servant Leadership and Followership: Examining the Impact on Workplace Behavior* (pp. 25-50). CH: Palgrave Macmillan.
- Liang, J. & C. Farh & J. L. Farh. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1): 71-92.
- Liu, W. & R. Zhu & Y. Yang. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarter*, 21:189–202.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1): 373–412.
- Morrison, E. M.(2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 173-197.
- Nguyen Thi Thuy Ninh (2012). **The role of procedural justice and psychological empowerment in mediating the effect of servant leadership on employee voice behavior**. Unpublished Master's Thesis, Graduate school of Business Administration, Southern Taiwan University.
- Patterson, K. (2003). **Servant Leadership: A Theoretical Model**. Servant Leadership Research Roundtable–August 2003 of Regent University. Chicago.
- Prosser, S. (2010). Opportunities and Tensions of Servant Leadership. In van Dierendonck, D. & K. Patterson (Ed.), **Servant Leadership: Developments in Theory and Research**(pp.25-38). New York, NY: Palgrave macmillan.
- Sendjaya, S. & J. C. Sarros (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization*

- Studies*, 9(2): 57-64.
- Shim, D. C. & H. H. Park & T. H. Eomc. (2016). Public servant leadership: Myth or powerful reality? *International Review of Public Administration*, 21(1): 3-20.
- Spears, L. C.(2010). Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy. In van Dierendonck D. & K. Patterson(Ed.), **Servant Leadership: Developments in Theory and Research**(pp.11-24). New York, NY: Palgrave macmillan.
- van Dierendonck, D (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4): 1228-1261.
- van Dierendonck, D & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3):249–267.
- van Dyne, L. & J. A. LePine. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1): 108-119.
- Washington, R. R. & C. D. Sutton & H. S. Feild. (2006). Individual Differences in Servant Leadership: the Roles of Values and Personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8): 700-716.
- Yan, Aimin. & Yigui Xiao. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: a cross level investigation in China. *SpringerPlus*, 5: 1595-1605.
- Yukl, G. (2010). **Leadership in organizations (7th Ed)**. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Zhang, Y. (2018). How to Promote Employee Voice Behavior: Analysis Based on Leadership Style Perspective. *Journal of Research in Business, Economics and Management*. 10(1): 1814-1823.

附錄

附錄一：各機關問卷發送與回收列表

(區公所 N=416、戶政事務所 N=61)

編號	機關	問卷發 放數量	問卷回 收數	實際有效 問卷數	無效問 卷數	有效問 卷比率
1	新北市汐止區公所	40	39	37	2	92.5%
2	新北市坪林區公所	40	39	37	2	92.5%
3	新北市樹林區公所	35	34	29	5	82.86%
4	新北市瑞芳區公所	30	30	25	5	83.33%
5	新北市五股區公所	30	28	23	5	76.67%
6	新北市萬里區公所	30	30	30	0	100%
7	新北市三芝區公所	30	30	27	3	90%
8	新北市新店區公所	30	25	24	1	80%
9	新北市金山區公所	30	28	26	2	86.67%
10	新北市中和區公所	28	28	26	2	92.86%
11	新北市石門區公所	25	25	23	2	92%
12	新北市泰山區公所	20	17	17	0	85%
13	新北市永和區公所	20	19	17	2	85%
14	新北市鶯歌區公所	20	19	18	1	90%
15	新北市淡水區公所	20	20	19	1	95%
16	新北市蘆洲區公所	20	20	18	2	90%
17	新北市土城區公所	20	20	20	0	100%
新北市各區公所(17)總計		468	451	416	35	88.89%
18	新北市金山戶政事務所 (含區所)	19	11	10	1	52.63%
19	新北市新店戶政事務所 (含區所)	19	9	8	1	42.11%
20	新北市三峽戶政事務所	15	15	15	0	100%
21	新北市瑞芳戶政事務所	15	7	6	1	40%
22	新北市淡水戶政事務所	15	9	9	0	60%
23	新北市汐止戶政事務所	15	14	13	1	86.67%
新北市戶政事務所(6)總計		98	65	61	4	62.24%
新北市各機關(23)總計		566	516	477	39	84.28%

附錄二：研究問卷

第一部分：領導力的測量

請依照您的經驗與實際情形，在您認為最適合的答案內打勾：

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我的主管會給予我工作所需的資訊，使我的工作進行得更順利。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我的主管會鼓勵我發揮才能。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我的主管會協助我持續自我精進。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我的主管會鼓勵部屬提出新的點子。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我的主管會賦予我決策權，使我能較順利應對工作。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我的主管會給我自己解決問題的機會，而非只是告訴我該怎麼做。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我的主管提供我充足的機會去學習新技能。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我的主管會要求我對執掌的業務負責。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我會被主管要求對自己的績效表現負責。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我的主管會要求我與同事對於共同執掌業務的處理方式負責。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 我的主管不會居功，而是將功勞歸給部屬。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我的主管對於他/她所做之事，不會刻意尋求其他人的認同或回報。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我的主管會很高興看到同仁們的成就，更勝於自己的成就。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我的主管會在批評中學習經驗。	☐	☐	☐	☐	☐
15. 我的主管會從他/她的上司批評中學習。	☐	☐	☐	☐	☐
16. 我的主管會向他/她的上司坦承自己的錯誤。	☐	☐	☐	☐	☐
17. 我的主管會從別人不同的觀點與意見來學習。	☐	☐	☐	☐	☐
18. 面對他人的批評，我的主管會試著從中學習。	☐	☐	☐	☐	☐
19. 我的主管會坦承他/她的不足與弱點。	☐	☐	☐	☐	☐
20. 我的主管經常被周遭發生的事情所感動。	☐	☐	☐	☐	☐
21. 即使表達個人感受可能會有不好的後果，但我的主管仍勇於表達自身感受。	☐	☐	☐	☐	☐
22. 我的主管會向部屬表達他/她的真實感受。	☐	☐	☐	☐	☐
23. 我的主管會勇於承擔風險，即使他/她不確定是否會獲得上級的支持。	☐	☐	☐	☐	☐
24. 我的主管會積極面對風險，並根據其理念來完成所需的工作。	☐	☐	☐	☐	☐

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
25. 我的主管會不斷批評部屬在工作上的錯誤。	☐	☐	☐	☐	☐
26. 我的主管會對工作上冒犯過他/她的下屬態度不佳。	☐	☐	☐	☐	☐
27. 我的主管很難忘記過去曾出錯的事件。	☐	☐	☐	☐	☐
28. 我的主管會強調整體利益的重要性。	☐	☐	☐	☐	☐
29. 我的主管具有長遠的願景。	☐	☐	☐	☐	☐
30. 我的主管會強調工作上的社會責任。	☐	☐	☐	☐	☐

第二部分：個人-主管適配性的測量

請依照您的經驗與實際情形，在您認為最適合的答案內打勾：

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我的價值觀與主管相契合。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我的個性與主管相契合。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我的工作方式與主管相契合。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我的生活型態與主管相契合。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 主管的領導風格符合我的需求。	☐	☐	☐	☐	☐

第三部分：建言行為的測量

請依照您的經驗與實際情形，在您認為最適合的答案內打勾：

題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 對於可能會影響本單位的議題，我會主動提出建議及想法。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我會主動提出有利於本單位的新計畫。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我會提出改善單位工作流程的建議。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 為了協助單位達成目標，我會主動提出建設性的建議。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我會提出改善單位運作的建設性建議。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我會勸阻其他同事可能損害工作績效的不良行為。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 即使存在不同意見，我會誠實說出可能會引起單位嚴重損失的問題。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 即使會讓其他人難堪，我仍會勇於針對影響單位效率的事件發表意見。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 即便會損害我和其他同事的關係，我仍會勇於提出單位存在的問題。	☐	☐	☐	☐	☐

題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
10. 我會主動向主管反映工作場所面臨的協調問題。	☐	☐	☐	☐	☐

第四部分：基本資料

請依照您的實際情形，在您認為最適合的答案內打勾或填寫：

1. 性別：☐ 男、☐ 女。
2. 年齡：☐ 20 歲以下、☐ 21 到 30 歲、☐ 31 到 40 歲、☐ 41 到 50 歲、☐ 51 到 60 歲、☐ 61 歲以上。
3. 教育程度：☐ 高中職(含)以下、☐ 大學/專科、☐ 碩士、☐ 博士。
4. 服務年資：☐ 5 年以下、☐ 6 年到 10 年、☐ 11 年到 15 年、☐ 16 年到 20 年、☐ 21 年以上。
5. 職階/職稱：☐ 主管職：_____、☐ 非主管職：_____。
6. 職等：☐ 1 等、☐ 2 等、☐ 3 等、☐ 4 等、☐ 5 等、☐ 6 等、☐ 7 等、☐ 8 等、☐ 9 等、
☐ 10 等以上、☐ 約聘僱人員。
7. 非政府部門任職經歷：☐ 無、☐ 私部門(私人公司行號等)、☐ 第三部門(非營利組織等)。
8. 承上題，非政府部門服務年資：☐ 無、☐ 有：總計_____年。
9. 機關首長(區長、戶所主任)性別：☐ 男、☐ 女。
10. 所屬單位主管(課長、主任)性別：☐ 男、☐ 女。

附錄三：量表因素分析結果

一、僕人式領導量表

因素名稱	題項內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	Cronbach's α	原構面
真誠開創	1-24.我的主管會積極面對風險，並根據其理念來完成所需的工作。	.790	8.666	33.333	.962	勇氣
	1-19.我的主管會坦承他/她的不足與弱點。	.780				真誠
	1-21.即使表達個人感受可能會有不好的後果，但我的主管仍勇於表達自身感受。	.775				真誠
	1-16.我的主管會向他/她的上司坦承自己的錯誤。	.773				謙虛
	1-20.我的主管經常被周遭發生的事情所感動。	.768				真誠
	1-15.我的主管會從他/她的上司批評中學習。	.761				謙虛
	1-23.我的主管會勇於承擔風險，即使他/她不確定是否會獲得上級的支持。	.760				勇氣
	1-18.面對他人的批評，我的主管會試著從中學習。	.744				謙虛
	1-22.我的主管會向部屬表達他/她的真實感受。	.743				真誠
	1-17.我的主管會從別人不同的觀點與意見來學習。	.734				謙虛
	1-14.我的主管會在批評中學習經驗。	.722				謙虛
	1-30.我的主管會強調工作上的社會責任。	.669				服伺

因素名稱	題項內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	Cronbach's α	原構面
	1-29.我的主管具有長遠的願景。	.604				服伺
賦權	1-2.我的主管會鼓勵我發揮才能。	.797	4.743	18.242	.934	賦權
	1-3.我的主管會協助我持續自我精進。	.790				賦權
	1-1.我的主管會給予我工作所需的資訊，使我的工作進行得更順利。	.766				賦權
	1-12.我的主管對於他/她所做之事，不會刻意尋求其他人的認同或回報。	.594				支持
	1-6.我的主管會給我自己解決問題的機會，而非只是告訴我該怎麼做。	.581				賦權
	1-7.我的主管提供我充足的機會去學習新技能。	.572				賦權
	1-5.我的主管會賦予我決策權，使我能較順利應對工作。	.571				賦權
課責	1-9.我會被主管要求對自己的績效表現負責。	.892	2.986	11.483	.870	課責
	1-10.我的主管會要求我與同事對於共同執掌業務的處理方式負責。	.784				課責
	1-8.我的主管會要求我對執掌的業務負責。	.772				課責
人際接納	1-26.我的主管會對工作上冒犯過他/她的下屬態度不佳。(R)	.888	2.626	10.101	.871	人際接納
	1-25.我的主管會不斷批評部屬在工作上的錯誤。(R)	.887				人際接納
	1-27.我的主管很難忘記過去曾出錯的事件。(R)	.842				人際接納

因素名稱	題項內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	Cronbach's α	原構面
總體變異量：73.159						
總體量表 Cronbach's α 值：.960						
KMO 值：.957						
Bartlett's 球型檢定卡方值：11125.475***						

資料來源：研究者整理。

二、員工建言行為量表

因素名稱	題項內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	Cronbach's α	原構面
促進型 建言	3-3.我會提出改善單位工作流程的建議。	.834	3.857	42.861	.927	促進型 建言
	3-2.我會主動提出有利於本單位的新計畫。	.828				促進型 建言
	3-4.為了協助單位達成目標，我會主動提出建設性的建議。	.819				促進型 建言
	3-5.我會提出改善單位運作的建設性建議。	.807				促進型 建言
	3-1.對於可能會影響本單位的議題，我會主動提出建議及想法。	.803				促進型 建言
抑制型 建言	3-8.即使會讓其他人難堪，我仍會勇於針對影響單位效率的事件發表意見。	.882	2.983	33.149	.876	抑制型 建言
	3-9.即便會損害我和其他同事的關係，我仍會勇於提出單位存在的問題。	.872				抑制型 建言
	3-7.即使存在不同意見，我會誠實說出可能會引起單位嚴重損失的問題。	.723				抑制型 建言

因素名稱	題項內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	Cronbach's α	原構面
	3-6.我會勸阻其他同事可能損害工作績效的不良行為。	.631				抑制型 建言

總體變異量：76.010

總體量表 Cronbach's α 值：.930

KMO 值：.910

Bartlett's 球型檢定卡方值：3282.386***

資料來源：研究者整理。

三、個人-主管適配性量表

因素名稱	題項內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	Cronbach's α	原構面
個人-主管 適配性	2-2.我的個性與主管相契合。	.931	4.052	81.045	.940	個人- 主管適 配性
	2-3.我的工作方式與主管相契合。	.920				個人- 主管適 配性
	2-1.我的價值觀與主管相契合。	.905				個人- 主管適 配性
	2-5.主管的領導風格符合我的需求。	.873				個人- 主管適 配性
	2-4.我的生活型態與主管相契合。	.870				個人- 主管適 配性

總體變異量：81.045

總體量表 Cronbach's α 值：.940

KMO 值：.902

Bartlett's 球型檢定卡方值：2124.668***

資料來源：研究者整理。

附錄四：適配性在各類型僕人式領導與建言行為 之中介效果分析表

附錄 4-1：適配性在「賦權型僕人式領導」對建言行為之中介效果分析表

變項名稱		階層迴歸模型							
		依變項							
		個人-主管適配性		員工建言行為					
		M11		M2		M12		M13	
		β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值
控制變項	年齡	.008	.249	.086*	2.081	.095*	2.247	.093*	2.251
	職階	.000	-.001	-.168***	-4.051	-.164***	-3.888	-.164***	-4.003
自變項	賦權型僕人式領導	.685***	20.321			.377***	9.019	.171** (p=.002)	3.077
中介變項	個人-主管適配性			.418***	10.2			.300***	5.400
F 值		138.067***		47.875***		34.984***		35.103***	
調整後 R ²		.469		.210		.178		.224	
ΔR ²		.466		.215		.142		.048	
假設檢驗結果		正向顯著		正向顯著		正向顯著		顯著/部分中介	

資料來源：研究者整理

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

附錄 4-2：適配性在「課責型僕人式領導」對建言行為之中介效果分析表

變項名稱		階層迴歸模型							
		依變項							
		個人-主管適配性		員工建言行為					
		M14		M2		M15		M16	
		β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值
控制變項	年齡	-.039	-.893	.086*	2.081	.067	1.527	.082*	1.997
	職階	-.020	-.448	-.168***	-4.051	-.174***	-3.939	-.167***	-4.057
自變項	課責型僕人式領導	.345***	7.962			.256***	5.858	.127** (p=.004)	2.934

變項名稱		階層迴歸模型							
		依變項							
		個人-主管適配性		員工建言行為					
		M14		M2		M15		M16	
		β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值
中介變項	個人-主管適配性			.418***	10.2			.374***	8.639
F 值		21.382***		47.875***		18.637***		34.83***	
調整後 R ²		.115		.210		.101		.223	
ΔR ²		.119		.215		.065		.123	
假設檢驗結果		正向顯著		正向顯著		正向顯著		顯著/部分中介	

資料來源：研究者整理

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

附錄 4-3：適配性在「真誠開創型僕人式領導」對建言行為之中介效果分析表

變項名稱		階層迴歸模型							
		依變項							
		個人-主管適配性		員工建言行為					
		M17		M2		M18		M19	
		β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值
控制變項	年齡	-.031	-.900	.086*	2.081	.073	1.714	.084*	2.031
	職階	-.017	-.495	-.168***	-4.051	-.174***	-4.064	-.168***	-4.078
自變項	真誠開創型僕人式領導	.680***	20.106			.346***	8.168	.115* (p=.040)	2.064
中介變項	個人-主管適配性			.418***	10.2			.339*	6.097
F 值		135.16***		47.875***		29.898***		33.445***	
調整後 R ²		.460		.210		.155		.216	
ΔR ²		.462		.215		.119		.062	
假設檢驗結果		正向顯著		正向顯著		正向顯著		顯著/部分中介	

資料來源：研究者整理

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

附錄 4-4：適配性在「人際接納型僕人式領導」對建言行為之中介效果分析表

變項名稱		階層迴歸模型							
		依變項							
		個人-主管適配性		員工建言行為					
		M20		M2		M21		M22	
		β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值	β 值	t 值
控制變項	年齡	-.007		.086* 2.081		.077 1.690		.080 1.943	
	職階	-.026		-.168*** -4.051		-.178*** -3.909		-.167*** -4.045	
自變項	人際接納型僕人式領導	.352***				.062 1.380 (p=.168)		-.097* -2.212 (p=.027)	
中介變項	個人-主管適配性			.418*** 10.2				.451*** 10.366	
F 值		22.285***		47.875***		7.386***		33.646***	
調整後 R ²		.119		.210		.039		.217	
ΔR ²		.123		.215		.004		.178	
假設檢驗結果		正向顯著		正向顯著		不顯著		負向顯著/無中介	

資料來源：研究者整理

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001