

壹、緒論

樊景立與鄭伯壘（2000）將家長式領導（*paternalistic leadership*）定義為「在一種人治的氛圍下，顯現父親般的仁慈與威嚴，且具有道德無私的模範」，並依其特性衍生出由威權領導（*authoritarian leadership*）、仁慈領導（*benevolent leadership*）與德行領導（*moral leadership*）所構成之家長式領導三元模式。

吳宗祐（2008）就家長式領導發展脈絡、傳統華人上尊下卑的文化差異性與員工所聚焦的圖形與背景關係（*figure-ground*）進行探討後，指出威權領導係家長式領導三元模式中內容最豐富且重要的領導風格。源遠流長的威權領導係華人文化中最具代表性的領導風格，其高度權力差距的價值觀與西方傳統領導理論強調對等關係沒有孰尊孰卑之分的職場關係南轅北轍（吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘，2002；樊景立、鄭伯壘，2000；鄭伯壘，1995a），故備受西方學者所詬病。隨著民主的普世價值與西化教育的影響，新一代年輕人愈來愈無法接受絕對的權威與順從觀念（Yang, 1998），威權領導的效能在華人社會中可能受到考驗。

近年來，眾多學者發現威權領導對員工所表現的正面工作結果會造成負向的影響，例如：減少組織承諾、工作滿意度、情感忠誠、主管信任與組織公民行為等（吳宗祐，2008；鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳，2002；鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳，2002），但較少研究從負面觀點探討威權領導可能促發員工的負面行為而造成組織成本的增加。吳宗祐等人（2002）在對609位臺灣傳統製造業員工進行研究後，發現威權領導的行為內涵會讓員工產生不公平感、不尊重與羞辱，進而產生憤怒之感受，此結果似乎透露出威權領導會導致員工負面工作感受與行為的可能性。學者指出，若員工在組織中蒙受挫折、不公平對待或自尊被貶抑時，即可能從事職場偏差行為（*workplace deviance*）（Bennett & Robinson, 2003）。Robinson與Bennett（1995）將職場偏差行為定義為，「組織成員在自由意志下違反組織規範的行為，此類行為威脅組織或其成員的福祉」。在眾多負面後果中，職場偏差行為係所有企業所普遍面對的嚴峻現象

(Bennett & Robinson, 2000)。過去研究指出，負向的領導風格將導致職場偏差行為的發生 (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008)。例如：Mitchell與Ambrose (2007) 發現，主管不當督導將導致員工從事人際導向、組織導向和主管導向偏差行為；Tepper等人 (2008) 亦指出，主管不當督導很可能引發員工從事組織導向偏差行為。領導係一種重要的社會影響過程，無論在員工態度面與行為面的表現，或工作目標達成與組織效能優劣上，皆扮演著關鍵的角色 (Steers & Black, 1994; Wagner & Hollenbeck, 2005)。領導風格與員工行為的關聯性可透過社會交換理論 (social exchange theory) 之回報規範 (norms of reciprocity) (Gouldner, 1960) 加以解釋。Homans (1958) 指出，在互惠互利的原則下，人們會從事交換行為。而人們願意從事交換行為係基於人際之間的信任，只有在交易雙方存在互信的前提下，人們才會進行利他行為並期待對方後續的回報 (Blau, 1964)。反之，人們在遭受不公平對待時，則會基於負向回報規範 (negative norms of reciprocity) 從事報復行為，以達致心理上的平衡 (Gouldner, 1960)。威權領導是否會導致員工從事職場偏差行為？本研究第一個研究目的試圖以社會交換理論之負向回報規範 (Gouldner, 1960)，探討威權領導與職場偏差行為之關聯性。

過去已有學者就負向領導風格和員工回應之間的中介機制進行探討。例如：Xu、Huang、Lam與Miao (2012) 透過主管與部屬交換關係 (leader-member exchange, LMX) 解釋不當督導和員工回應 (員工績效、對個體的利他行為 (organizational citizenship behavior individual, OCBI)、對組織的奉獻行為 (organizational citizenship behavior organization, OCBO)) 之間的關係。此外，亦有學者從組織正義 (organizational justice) 的角度探討員工的負向回應 (Berry, Ones, & Sackett, 2007)，例如：Aryee、Chen、Sun與Debrah (2007) 指出，不當督導將透過員工知覺正義進而負向影響OCBI、OCBO與組織承諾等。然而，在東方華人組織中，主管威權領導風格透過何種歷程，進而影響員工從事職場偏差行為的實徵研究卻仍屬少見。在本研究中，我們試圖運用正義理論 (justice theory) 的觀點，以主管與部屬交換關係差異 (leader-member exchange differentiation, LMX差異) 做為威權領導與職場偏差行為間