

國立政治大學心理學研究所

碩士學位論文

不可忤逆的安全號令：

威權領導與安全績效之探討

Unbreakable obedience of safety regulation:

The study of authoritarian leadership and safety performance

指導教授：郭建志 博士

研究生：郭泓毅

中華民國 107 年 9 月

摘要

近年來在職業安全的領域中，領導研究是重要的議題之一，因其是為影響部屬安全行為展現的關鍵因子。然而，過往安全領導之研究多以西方領導模式為主，例如轉型式領導或交易型領導，以華人領導模式為主的的研究仍屬少數。因此，本研究嘗試引入華人文化中的威權領導，探討其在安全情境中所扮演的角色。本研究主張威權領導(專權領導與尚嚴領導)會透過個人層次的部屬安全行為與團隊層次的安全規範兩個中介變項，影響部屬個人的安全績效。本研究採用問卷調查法，以五人以上的團隊為單位，研究資料共有 45 個團隊，包含 220 位部屬之有效樣本，利用階層線性模型分析跨層次的中介效果。結果發現：(1)專權與尚嚴領導透過安全行為影響安全績效且皆顯著，其中專權產生負向效果；尚嚴則為正向效果；(2)專權與尚嚴領導透過安全規範影響安全績效的中介效果之假設並未獲得支持；(3)安全規範透過部屬安全行為影響安全績效的中介效果達顯著。本結果說明專權領導可能因過分強調個人權威展現與對部屬的控制引發部屬畏懼與反感，對部屬個人安全行為與規範產生負向效果，而降低安全績效。另一方面，尚嚴領導基於有依據且明確的準則、高度要求與嚴格監控，對安全行為與規範均有正向的效果，並提升安全績效。因此，本研究建議企業在安全領導層面上，應避免採用強調控制的專權領導，而應發展尚嚴的領導模式，訂定高度的要求與嚴密的監控。本研究作為華人領導與安全研究的橋梁，期望能協助企業減少職業災害的發生，並創造更安全的工作環境。

關鍵字：職業安全、威權領導、團隊安全規範、安全行為、安全績效。

Abstract

In recent years, leadership has identified as a key factor to improve workplace safety, and there are a great number of studies in the western countries which have supported the positive effects of appropriate leadership on employee safety performance. However, not so many researches have focused on the leadership style in China, such as paternalistic leadership. To better fill this gap, the present study aims to examine the relationship between authoritarian leadership in safety-specific field and safety outcomes. The study has investigated the relationships between authoritarian leadership and safety performance, and mediated by safety behaviors and safety norms, yet discussed the different effects of Juan-chiuan and Shang-ya leaderships. Nevertheless, the study argued that safety behaviors mediates the relationship between safety norms and safety performance. Questionnaires were distributed to first-line production employees (n=220, N=45). Hierarchical Linear Modeling (HLM) is used to estimate the relationship between independent variables' cross-level effect. The result suggests that the relationship between authoritarian leadership and safety performance which is mediated by safety behaviors is significant. However, the hypothesis of the mediation effect of safety norms on authoritarian leadership to safety performance is not supported. Moreover, the relationship between safety norms and safety performance which is mediated by safety behaviors is significant.

Keywords : occupational safety 、 authoritarian leadership 、 safety norm 、 safety performance

目錄

摘要.....	i
目錄.....	ii
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章 緒論.....	1
第一節 研究目的.....	1
第二節 研究目的.....	6
第二章 文獻探討.....	7
第一節 安全與領導.....	7
第二節 威權領導.....	13
第三節 部屬安全行為與團隊安全規範的中介角色.....	19
第四節 團隊安全規範與部屬安全行為的因果推論.....	24
第五節 理論的整體架構.....	26
第三章 研究方法.....	27
第一節 研究樣本.....	27
第二節 研究工具.....	29
第三節 研究步驟與資料分析.....	34
第四章 研究結果.....	36

第一節	測量模式檢驗	36
第二節	相關係數矩陣.....	38
第三節	假設檢驗-階層迴歸分析	41
第五章	討論與建議.....	48
第一節	研究結果與討論	48
第二節	研究貢獻	52
第三節	研究限制	54
第四節	未來研究方向	56
第五節	結論	58
參考文獻	59
附錄一	部屬問卷.....	68



表目錄

表 1 樣本組成(部屬).....	28
表 2 安全情境威權領導量表.....	30
表 3 安全規範量表.....	31
表 4 安全行為量表.....	32
表 5 團隊變項內部一致性.....	35
表 6 驗證性因素分析結果.....	37
表 7 描述性統計與相關變項.....	40
表 8 假設一之檢驗.....	42
表 9 假設二之檢驗.....	44
表 10 假設三-1 之檢驗.....	46
表 11 假設三-2 之檢驗.....	47
表 12 研究結果整理.....	48

圖目錄

圖 1 研究架構..... 26



第一章 緒論

第一節 研究目的

近年來工安意外在台灣仍頻繁發生，根據勞動部職業安全衛生所之調查，民國 104 年重大職災數為 343 件，其中傷亡人數有 342 人，死亡千人率高達 0.028，相較於英國(.0043)相差近 6 倍之多，說明即使台灣已成為高度開發國家，在工安議題上仍需要迫切關注。縱使許多企業喊著「工安零意外」作為策略指標，員工的執行上卻有相當程度的落差，關鍵之一在於領導者未能於組織脈絡中展現出影響力，適當地引導員工達成目標(Zohar, 2010)。

過去研究指出領導角色具有兩個特徵：(1)領導是一種涉入影響的歷程，(2)領導在團隊發揮作用，並且影響團隊目標與目的(Northouse, 2017)，領導能產生影響力的關鍵為領導者在團隊中所擁有的地位與權力，例如管理者或是主管的角色，組織能夠透過領導者對安全的態度與價值，形塑部屬的安全行為(Zohar & Luria, 2005)。而從員工的角度來看，知覺到一個組織情境是否重視安全，將影響該成員對於安全的態度與行使安全行為之動機(Griffin & Neal, 2000)，此時團隊領導者重視的價值與展現的行為模式，將會傳遞組織提倡的信念，即扮演影響組織成員最直接、最重要的角色(Lekka, Healey, & Hill, 2012)。

在過往二十年的西方脈絡研究中，安全相關的領導研究已累積不少成果，並在理論測量與實踐上建立聯繫(Christian, Bradley, Wallace, & Burke, 2009; Clarke, 2013; Lekka et al., 2012)，在領導的歷程中，領導者透過自身影響力，在與部屬的互動中，逐步引導員工達成安全目標(Lekka et al., 2012)。針對領導者所展現的影響力，許多學者從領導的內涵探討對安全的形塑，例如領導者所具備的特質、行為或是領導風格與環境間的互動等等，而近期研究則著重於領導風格對安全行為的影響，包含領導-部屬交換(leader-member exchange)

(Hofmann, 2003)，交易型領導/轉換型領導(transaction/transformational leadership) (Barling, Loughlin, & Kelloway, 2002; Clarke, 2013; Zohar, 2002)，真誠領導(authentic leadership) (Nielsen, Morten, Jarle, Kathryn, & Gerry, 2013; 郭建志、曹常成、楊婷如，2014)、道德領導(moral leadership)(Chughtai, 2015)及消極領導(passive leadership)(Kelloway, Mullen, & Francis, 2006)等。

然而即使國外的安全領導研究已趨於成熟，華人文化脈絡下的研究卻寥寥可數，且這些研究所採用的領導模式多採用西方的構念，而非本土的模式，這樣的研究取向可能會涉及「文化契合性」的問題，即無法恰當地描述華人實際工作場域（楊國樞，1997）。在領導層面有別於西方個人主義的脈絡，華人領導中隱含了父權主義(paternalism)人治主義的文化意涵(Redding, 1990)，加上華人重視品德的特性，樊景立與鄭伯壘（2000）整合上述隱含文化脈絡的領導特性，提出家長式領導(paternalistic leadership)，定義為「在一種人治的氛圍下，顯現出嚴明的紀律與權威、父親般的仁慈及道德廉潔性的領導方式。」家長式領導包含三種領導模式，即威權領導、仁慈領導與德行領導。過去研究曾經比較西方的轉型式領導與華人的家長式領導異同，發現即使在向度上有相似的部份，卻有本質上的差異。舉例來說，轉型式領導中部屬透過對領導者的信任、尊重與欽佩，進而展現主管期望的行為，而家長式領導當中的威權領導卻說明部屬是基於角色的「內化」而產生遵從行為，源於文化中上尊下卑的父權主義，說明西方的領導模式在解釋華人領導上有一定的不足。而上述之文化特徵是否能推論到安全與領導之實務中？目前僅有極少數研究進行初步探討與驗證，於是本研究將以家長式領導三元模式之一的威權領導作為預測變項，探討其對部屬安全績效之影響。

威權領導是一種類似父權的作風，領導者會透過嚴明的紀律與權謀性支配，來形塑個人的角色權威，使得部屬遵循其要求（周婉茹、鄭伯璵、連玉輝，2014）。本研究選擇威權領導作為主要變項是因在實務場域中，時常能觀察許多政策打著「嚴格執行」的口號，領導者期望部屬應該要完全順從組織所訂定的規範，與西方上下平等概念不同，是基於儒家文化中的「上尊下卑」，並強調角色的責任，在這樣的背景下，威權領導似乎是最能夠反映出華人傳統權威展現的領導模式（吳宗祐、周麗芳、鄭伯璵，2008）。然而，隨著現代平權觀念的萌生，主管與部屬的關係並不像過去僅有命令與服從，受到西方社會的影響，領導者與部屬間的互動模式逐漸改變，使得華人社會中上尊下卑的信念與傳統威權模式已漸漸與現實脫節，為此周婉茹、周麗芳、鄭伯璵與任金剛（2010）整合過去威權領導之研究，將威權領導區分為兩個子構念：「專權領導」與「尚嚴領導」。其中專權領導為一種人員取向的領導模式，領導者強調對人的控制；尚嚴領導則以工作取向為主，強調的是領導者對部屬績效的掌控與要求。因此，本研究之推論將會區隔這兩種領導取向所產生的差異效果。

直觀上來看，嚴峻限制部屬安全之規範似乎能夠使部屬遵照安全程序，進而減少職傷的發生，然而這樣的推論卻與目前的研究結果相悖，例如 Chen (2017) 針對飛行員安全的研究中發現，威權領導對向上安全溝通有負向的效果；曹常成與郭建志（2011）的研究當中發現威權領導中的專權對部屬的安全績效負向效果，而尚嚴則無顯著效果。歸納過去研究的成果發現威權領導多不利於部屬的職業安全，但真是如此嗎？本研究初步推論可能原因有三：(1) 威權領導的效果在團隊與個人層次上有所差異；(2) 在職業安全的研究中，威權領導必須限制在與安全相關的情境；(3) 專權與尚嚴兩種領導對安全結果變項的差異效果。

過往研究中，威權領導的測量多採用個人層次的對偶研究而非團體層次，鮮少檢驗跨層次的效果。林姿葶、鄭伯壘與周麗芳(2014)根據對家長式領導的回顧中提出威權領導在不同層次上具有不同效果。鑑於此，本研究將以團隊層次的概念推論與測量威權領導與團隊安全規範之效果，並將領導對部屬之行為影響界定為跨層次的模式。

Barling與Frone(2004)在安全與領導的回顧文獻中，將領導模式區分為安全相關(safety-specific leader behavior)以及一般性領導(general leader behavior)，安全相關研究即探討領導者對安全的態度、價值觀、動機，安全行為酬賞等對部屬安全績效的影響，例如Zohar(2000)發現當部屬知覺到領導者重視安全，並且經常採取各種安全相關的行為與措施，將提升員工本身行使安全行為的頻率；而一般性領導模式採用與安全並無直接關聯的變項，例如採用領導-成員交換關係(leader-member exchange)模式說明當領導者與部屬擁有較好的關係時，能有助於上下溝通與承諾，進一步提升部屬的安全行為(Hofmann, Morgeson, & Gerras, 2003)。威權領導之構念與安全行為並無直接關聯性，若直接以威權領導工具測量，屬於一般性領導模式研究。而本研究選擇安全相關之研究，編制出安全情境中的(safety-specific)威權領導量表，因此在後續的推論中本研究將以安全情境中的專權領導與尚嚴領導進行論述。

基於文獻探討，威權領導確實會對安全結果變項有影響(Jiang, Chen, Sun, & Li, 2017; 曹常成、郭建志，2011)，依此論點本研究進一步探討專權與尚嚴之影響分別對於部屬安全行為的影響，專權領導可能因對部屬個人的控制，使得部屬產生恐懼與畏懼減少安全動機並減少行為，且會因為與部屬保持距離，導致部屬安全知識不足，降低安全行為；而團隊安全規範的部分，專權領導可能因過於彈性與以領導者為中心的形式準則，難以建立符合組織要求的安全規範，而尚嚴領導有助於形塑團隊的安全規範，基於其理論意涵，領導者

將設定高標準的團隊規範，領導者在團隊當中，除了扮演決策的角色外，也是部屬崇拜、依賴的對象，並且教誨部屬應該重視的安全程序，當團隊形成完整的安全規範之後，個人安全績效亦會有所提升。而本研究更進一步探討規範與行為之關聯，認為威權領導會先影響安全規範，再影響部屬的個人行為，基於社會化的歷程，團隊成員因規範之行為準則行事，說明規範與行為的前後關聯。



第二節 研究目的

綜上所述，本研究將驗證以下問題：

1. 威權領導對個人安全績效影響為何？其專權與尚嚴領導之差異效果？
2. 威權領導是否透過部屬安全行為，提升個人安全績效？
3. 威權領導是否透過團隊安全規範，提升個人安全績效？



第二章 文獻探討

第一節 安全與領導

本節將回顧過往有關領導的職業安全之研究，彙整過去數十年來，與職業安全相關的領導研究，其發展、模式及成果，並說明目前研究之缺口。

一、安全研究中的領導議題

即便在科技發達的時代，職業災害的案件仍層出不窮，近年來職業安全健康領域的研究逐漸受到重視，源於工作者的安全與健康會對家庭、工作團隊以及組織造成不可避免的衝擊(Chen, Huang, & DeArmond, 2005)；職業安全健康的終極目標是提升人類工作品質，是一門跨領域的學科，包含公共衛生、醫療、人因工程與心理學等學門。在職業安全的研究當中，工商心理學家能夠從瞭解工作者的行為模式、態度、需求與動機等因素，提供實務的建議以減少職業傷害。基於 Bandura(1989)的社會認知理論(Social cognition theory)，職場中部屬的行為會受到環境與人的交互影響，是一種動態歷程。在職場中，領導者的角色作為情境中最關鍵的動態影響因素之一，管理階層的有效領導，會決定部屬的價值準則，並且進一步影響部屬的具體行為，組織的安全氣候(safety climate) (即組織成員對於工作情境中的安全之共享知覺(Zohar, 1980)亦會由部屬透過領導者的行為與態度知覺而形成(Zohar, 2000)；總而言之，透過領導者的影響力，能夠引導部屬達成目標，亦包括形塑部屬的安全行為以及減少職業傷害的發生。

西方對於領導與安全研究已有豐富的研究成果，亦說明許多領導風格確實能夠提升部屬的安全績效(Lekka et al., 2012)；從 30 年代的特質論，強調領導者所具備的特質，並且與

他人有所區隔，到 50 年代研究取向以行為理論為主，聚焦於一個有效的領導是基於領導者有效的行為，例如俄亥俄(Ohio)大學所提出的兩種基本分類：關懷(considerate)與倡導(initiating)，能顯著影響部屬的工作產出，再到 70 年代的權變理論(contingency theory)，強調領導與環境互相影響，以較複雜的模式解釋出有效的領導並非侷限在特定的行為或特質，同時也要考量團隊本身的特質；而近期的研究則聚焦於領導所展現的影響力(power)，是透過領導風格所展現的效果，除了領導者—部屬交換理論，目前研究的主流為主動性—交易型領導以及安全情境的轉型式領導(Lekka et al., 2012)。

二、安全與領導的效果與研究成果

透過有效的安全領導，可以顯著降低職場中的職傷率，並提升安全績效(Christian et al., 2009)，西方領導模式中的主管部屬交換理論直觀的描述領導者與部屬間的關係對工作的影響，基於角色理論(role theory)與社會交換理論(social exchange theory)(Blau, 1964)，當部屬感受到自身受到主管更高的重視與青睞時，部屬會知覺到角色的義務與責任，並展現出更多與角色有關的正向期待行為，例如組織公民行為(organizational citizenship behavior)(Katz & Kahn, 1978)，且當領導者與部屬的關係品質較高時，領導和部屬共同協作解決問題，最終形成一套相互促進的角色互動模式。在高質量的關係中，當主管提倡團隊的安全，有助於部屬釐清安全的責任與角色，且基於互惠的歷程，當部屬知覺到主管重視團隊安全時，會認為主管重視部屬的福祉，進而以回報的態度展現出安全行為(Hofmann et al., 2003)。

交易型領導與轉換型領導的研究發現，兩種領導風格皆對安全行為有顯著的正向效果(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003)，且當兩種模式共同展現時效果最強(Clarke, 2013)。交易型領導包含三種要素：獎賞回饋(contingent reward)、異常管理—主動(management by

exception – active)、異常管理—被動(management by exception – passive)；獎賞回饋以期望理論解釋(expectancy theory)(Vroom, 1964)，部屬之所以展現出安全行為，是期望領導者因其優良的表現所給予之獎賞，例如個人的參與促進安全活動，並衡量能夠得到的回饋來採取行動；異常管理的部分強調領導者透過額外的干預，根據部屬行為進一步行動的領導模式，在主動性的異常管理中，領導者會主動採取主動監控的行為，監督部屬達成目標；而被動式的異常管理則是當問題發生之後，領導者才介入協助部屬解決(Lekka et al., 2012)。

轉型領導的核心概念為領導者激勵部屬，使其明白實現目標的價值，進而使部屬追求超越自身價值的目標，以達成團隊或組織的目的。轉型領導包含四個基本的構念：魅力與理想性影響(idealized influence)、個別關懷(individualized consideration)、智力激發(intellectual stimulation)以及激勵動機(inspirational motivation)。面對轉型式領導者，部屬抱持著尊重、信任以及欽佩的態度，學者認為這是轉型領導能夠激勵部屬達成超越自身目標的促進因素(Barling et al., 2002)，而轉型領導者自身透過對安全議題的瞭解，能有效促進互動與溝通(Conchie, Taylor, & Donald, 2012)；在 Clarke(2013)之整合分析研究指出有效的領導，將影響部屬對組織或領導者重視安全的共享知覺，即知覺組織安全氣候，進而影響安全的績效，例如主動的交易型領導透過獎賞，使部屬知覺到組織確實重視安全的價值，透過行使安全行為，進而降低職傷率(Kelloway et al., 2006)；亦有研究提出信任感(trust)扮演轉型式領導與部屬安全行為關係的關鍵要素，Conchie(2013)指出當部屬對領導者有高度信任的情境下，使員工更容易接受領導者的影響力，安全情境中的轉型領導才能激勵部屬行使安全的內在動機，提升部屬的安全行為。而在其他領導類型的研究中，Eid、Mearns、Larsson、Laberg 與 Johnsen(2012)發現真誠領導(authentic leadership)除了能夠有效使部屬知覺到組織的安全氣候，更能夠提升部屬的心理資本(capital)，進而降低危害發生率與增進安全服從。

Chen 與 Chen(2014)針對飛行員之研究，指出道德領導(morality leadership)之領導者展現出無私奉獻的行為以及高道德，能夠提升部屬行使安全的動機，並且提升其對安全績效。

然而，即使說明許多領導模式確實對安全有顯著正向效果，在理論推論上仍有不足之處。首先，目前研究多以個人層次為主(Clarke, 2013)，在定義上為個人知覺到的氣候或是領導影響態度與行為，卻可能因領導者的差別待遇，例如關係品質的差異而在領導效果的推論上有所偏差，此外 Zohar(2010)指出安全領導中最重要影響因素為領導者本身對安全的價值與信念，創造出團隊對安全的價值觀，這樣的觀點說明相對於個人層次的概念，團隊層次能夠更佳地解釋領導形塑安全氣候，即團隊中的「共享知覺」，應以聚合的概念進行測量(Zohar & Luria, 2005)，因此本研究將透過團隊層次與跨層次兩種不同的影響途徑進行概念的推論與測量，並比較兩種途徑的效果差異。

此外，雖然西方的安全領導已有不少研究結果，卻不一定能夠推論到華人的實務場域。每一個國家與文化，依照其國情風俗發展出適合的管理模式，因此在移植不同文化下的理念與方式進行驗證時，應考量其意涵是否匹配(鄭伯壘，2004)，舉例來說，大多學者皆同意華人社會是建構在儒家思想上，以「仁」作為核心，以「五倫」與其他人進行互動，相較於西方個人主義的互動是有極大的差異的(黃光國，1999)。楊國樞(1993)認為瞭解華人文化價值與組織行為關聯性，並建構華人組織的理論，在學術與實務上皆是必須與迫切的，在安全議題的研究上亦應該如此。

總結來說，目前的研究成果說明領導確實能夠有效改善職場中產生的工安問題，降低職傷與提升安全績效，不同的觀點包含領導者作為部屬楷模、領導者行為做為部屬意義建構的基礎或是領導與部屬的高關係品質與信任感，皆足以說明領導角色的重要性(Hofmann, Burke, & Zohar, 2017)。本研究贊同領導有效的觀點，更進一步側重國外研究中較少探討的

「文化脈絡」，解釋本土的領導模式對於團隊與部屬安全的影響機制，期望能作為承接未來華人文化中領導與安全研究的基石。

三、華人場域中的安全研究

根據文獻探討，目前華人領域關於安全領導的研究數量極為稀少，又分為在本地驗證國外模式與以本土領導概念為主之研究。在驗證的研究中，如 Wang 與 Yen(2014)針對台灣媒體記者業，說明在安全情境中的轉型式領導者作為楷模，設定願景引導部屬達成安全目標能夠降低部屬離職率，且僅在部屬知覺到組織有高度安全氣候的條件下才有效果；郭建志等人(2014)探討在台灣製造業中，真誠領導於安全的效果，發現真誠領導所產生的正向氛圍，能夠助於安全氣候的建立，進而提升安全績效。

這之中也有研究採用國外領導理論，但加入華人文化的要素，在 Lu、Hsu 與 Lee(2016)以海運公司為樣本的研究中，驗證轉型式領導與安全行為的關係，發現華人特性的權力距離、不確定規避、集體性與長期取向對安全行為有正向影響，值得一提的是此研究認為低權力距離似乎比較有助於安全行為的促進，是因為部屬認為與領導者權力相當，能夠提升部屬行使的動機，而集體性為華人領域中，以團隊目標為行動方針的思維，且為了避免丟臉與面子所以更會行使對團隊有益的安全行為，不確定規避指華人對於不確定事物的容忍性較低，在這樣的情況下部屬會支持有確信的信念，且維護制度與規範，而男性主義則會因對他人相對冷漠，而導致負向影響。Wu 等人(2011)根據華人文化特性之「作之師、作之親、作之君」之信念，利用探索性因素分析發展安全領導之構念，包含三個要素：安全教導(safety coaching)、安全關懷(safety caring)與安全控制(safety controlling)，安全教導包含角色楷模、才智激發與分享參與，安全關懷包含以和為貴、尊重信任與關懷體諒，而安全控

制則包含運用權勢、建立法制與操縱技術，確實能夠正向預測安全行為(Wu, Li, Chen, & Shu, 2008; Wu, Chang, Shu, Chen, & Wang, 2011)。

然而以上研究均未檢驗華人文化脈絡之下常見的領導模式：以家長式領導作為研究主體，僅有不到五篇的研究進行初步探討；Chen的兩篇研究探討家長式領導於飛行員安全之效果，發現威權領導會降低部屬對領導者的信任感，並且會促發畏懼情緒，對上下層級的安全溝通產生負向效果，而仁慈領導與德行領導則有正向效果(Chen & Chen, 2014; Chen, 2017)；Jiang、Chen、Sun與Li(2017)探討威權領導與不安全行為之關係，認為威權領導會無視部屬的利益與意見，使部屬產生出犬儒態度，即對組織不信任的負向情緒、態度與行為傾向，進而導致部屬不願意遵守規範，甚至進一步產生出危害安全的行為。而曹常成、郭建志(2011)發現，威權領導當中的專權對安全有負向效果，而尚嚴則無顯著效果，可能是未將研究範疇限制於安全情境中。

總而言之，目前針對華人領域適用的安全領導概念仍在發展當中，且對於家長式領導與安全績效之研究亦寥寥可數，基於此，本研究期望能夠對以上的研究缺口有更深入的探討，冀在彌補理論概念上的不足。

第二節 威權領導

一、威權領導的定義與構念

有別於西方的文化脈絡，華人領域的領導模式深受泛家族主義以及儒家倫理價值觀影響，使得家庭成為組成人際結構的關鍵要素，職場中的人際網絡與家庭的關係模式十分相像。此外，華人社會互動當中，隱含父權主義與人治主義，父權主義強調組織當中嚴謹的階級制度，領導者與部屬存在上下垂直的義務關係十分明確；人治主義則顯現領導者會依據個別部屬的關係建立程度，進而展現出偏私與控制的行為(Redding, 1990)，基於以上的論述，樊景立與鄭伯璜(2000)將華人獨特的領導風格進行整合，提出家長式領導，其定義為在華人文化背景下，一種人治的氛圍，顯現出嚴明的紀律與權威、父親般的仁慈及道德廉潔性的領導方式，包含三種領導模式：威權領導、德行領導與仁慈領導；此種領導模式確實普遍存在於海內外的華人組織當中(鄭伯璜、樊景立、周麗芳，2006)。

在華人文化脈絡中，人們普遍接受遵從權威的規範義務信念，並依此維持家庭，建構組織運作模式，甚至是整體社會階層型態，上位者能夠不受角色規範展現影響力，下位者則應謹守角色義務，並絕對地遵從與信賴上位者(鄭伯璜、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003)，因此本研究認為威權領導是最能夠描述華人領導者的影響力展現以及規範的形塑。

威權領導是一種類似父權的作風，領導者會透過嚴明的紀律與權謀性支配，來形塑個人的角色權威，使得部屬遵循其要求(周婉茹等人，2014)。在儒家禮教的文化結構之下，「支配-順從」之尊卑上下互補關係，是華人社會維持社會秩序的一個重要法則，並且此種模式會延伸到組織的運作模式(Redding, 1990)。威權領導顯現出華人社會中所強調的「尊卑位階」之角色關係，在上下關係如領導者與部屬，領導者展現父親權威，其領導就

如同作為家長，教誨並引導自己的子女。在威權領導當中，領導者的權威不容忤逆，部屬必須完全服從，其隱含著一種角色互補的概念，即是指威權領導情境中，除了主管絕對的命令外，部屬必須願意接受這樣的風格，其領導才能夠發揮功能(鄭伯璜，1995)。

西方亦有類似的領導模式：獨裁領導(*autocratic leadership*)，是一種基於自我中心的領導風格，領導者展現出專斷獨行，在決策過程限制部屬的發言並將個人意見強加在部屬身上，不尊重他人的價值觀，且不關心群體的權益，例如社會情感需求(Bass & Stogdill, 1990)。即使在行為構念上有高度的雷同，例如領導者展現出支配與權威，但兩者在本質上有極大的差異，首先以目的來區別，獨裁領導是領導者為了自身利益作為考量，而威權領導是以團隊利益為主，強調團隊的和諧(Wu & Xu, 2012)。再者，兩者權力的影響力來源亦有差異，西方獨裁領導的權力來自於領導者的職務與地位，而威權領導則是源自於文化上的道德倫理所形塑的角色義務與規範。

若以動態的觀點探討威權領導行為模式的發展過程，能夠從認知基模(*cognitive schema*)的概念闡述(鄭伯璜，1995)，由於華人自幼的成長環境多為父權體制，自然而然對上位者，例如家長、老師形成權威基模(*authority schema*)，產生出一種過分重視、崇拜與依賴權威者的心理與行為傾向，會展現出三種主要特徵：不冒犯權威、相信權威者不會犯錯，並且相信權威者全知全能，進而產生出強烈的依賴(楊國樞，1993)，相對來說，上位者亦會展現出權威基模中所應展現的專權作風，並維持自身尊貴不容挑戰的形象。

過往的研究發現，威權領導大多展現出負向的效果(周婉茹等人，2014)，例如威權領導對於部屬的認同效法、組織自尊、工作滿意、組織承諾、情感忠誠等等有顯著的負向效果(吳宗祐，2008；鄭伯璜，2002)，在情緒議題上，會引發部屬的畏懼反應與憤怒情緒。僅有少數的研究展現出正向效果，這樣的結果使研究者重新檢視威權領導核心構念，然而

在周婉茹等人(2010)透過嚴謹的文化根源分析，驗證兩構念：「專權」與「尚嚴」，透過區辨效度的分析，發現兩類的領導模式具有中、低度相關，且影響方向相反。透過這樣的分類重新檢視過往研究的變項結果發現尚嚴領導能夠展現出正向的影響，例如組織自尊、心理賦能、效能感與情感性承諾皆有正向效果(周婉茹等人，2010)。

二、專權領導與尚嚴領導

由於現代化的趨勢，傳統上尊下卑的信念不一定符合現代員工追求平權的價值觀(周婉茹等人，2010)，為了更深入釐清威權領導的內涵與效能，鄭伯璦等人(2003)透過對企業主持人與員工的訪談，並採用關鍵事例法，發現威權領導可能包含了控制人的「專權」(Juan-Chiuan)與控制事的「尚嚴」(Shang-yan)兩種成分。專權領導中，領導者強調其個人權威與對部屬的控制，以引發部屬的服從、順從及畏懼反應。例如：決策獨斷、要求服從、訊息操控及掌握互動歷程等行為；尚嚴領導是指領導者會嚴格監控部屬的任務與工作程序、要求高績效標準並維護團隊規範，其目的在要求部屬產生高的工作成果、提升自我要求與敬業態度。例如：任務監控、原則堅守及目標設定等領導行為。

根據周婉茹等人(2010)論述，威權領導的思想根源與法家思想息息相關，強調法治，其關鍵為「法、術、勢」之體系，其中專權領導之基礎為「術」，意指領導者防止權力旁落所使用之權謀之術，領導者不輕易將賞罰權交給部屬、不輕易展現自己的喜好與想法、與部屬之相處保持距離，甚至可能會透過貶抑的方式，不讓部屬居功，其目的都是為了維護自己的地位與形象；而尚嚴領導之基礎為「勢」，勢為領導者透過上位的優勢對部屬展現的影響力，透過與「法」之配合，勢透過合宜的賞法標準以及領導者之威嚴，能夠驅使部屬達成目標，因此相對於專權，尚嚴強調的是責任與義務，領導者重視的是對部屬績效、

標準、程序、態度及規範等的要求，而非對人的控制，因此除了會有明確的目標與規範外，也因有根據的規定，當部屬被訓斥時較不會傷害其自尊。在過往研究當中發現專權領導與尚嚴領導具有中、低度正相關，且對其他變項影響的方向相反，專權領導多產生負向影響，而尚嚴領導則多為正向影響(周婉茹等人，2010)，其中專權領導會降低部屬的組織自尊、心理賦能、主管信任、工作滿意、組織承諾、主管忠誠；而尚嚴領導則會產生正向提升的效果。

三、威權領導的層次議題

層次的議題在領導的研究當中仍是備受爭論。過往威權領導的研究多為個人層次的研究，部屬個人知覺到領導者的威權行為展現出負向的效果，然而林姿葶等人(2014)的文獻回顧中提到，團隊與跨層次領導的威權領導作為領導者對整個團隊的行為模式，成為平均威權領導，其效果與個人層次有差異，個人層次當中以部屬知覺領導者為主，而每一位領導者會對部屬有偏私等差別對待，這種差異的大小稱之為「差序幅度」(郭均誠、林姿葶、周婉茹、鄭伯璜，2015)，而彭臺光等人(2006)透過驗證家長式領導的團隊、跨層級與個人層次三種不同階級的效果，發現不同層次的效果確實有差異。Lin、Cheng、Chou 及 Chen (2012) 發現團隊層級的平均威權領導對生產力有正向的效果，該研究亦發現以才能作為調節效果，平均威權領導能提升營業收入成長。此外，Schaubroeck、Shen 與 Chong (2017) 的研究發現團隊層次的威權領導會透過部屬知覺地位的中介與權力距離的調節，提升部屬的工作績效。運動領域的研究中也發現團隊層級威權領導對團隊凝聚力(蔡英美，2005)、工作性團隊承諾(林夙豐、蘇秦玉，2008)有正向效果。

縱使目前實徵研究多提出威權領導的負向效果，研究領域卻多與工作任務本身相關如任務績效、離職傾向等等，與安全績效相關之研究可說是未知領域，目前僅有三篇文獻檢驗威權領導與安全行為的關連；Chen (2017)於飛安的研究當中，認為威權領導會對職場中安全建言產生負向效果，是基於威權領導戕害部屬對於領導者的信任，而選擇緘默。Jiang、Chen、Sun 與 Li (2017)探討威權領導與員工不安全行為的關連，其研究推論威權領導會提升員工的組織犬儒(organizational cynicism)，當員工對組織抱持不滿的態度後，更容易展現出違反規定的不安全行為。曹常成、郭建志(2010)的研究中發現威權領導與安全績效無關聯，且專權式的威權領導反而會導致員工的意外發生率提升。然而以上的文獻並未將威權領導變項控制於安全的情境，且以個人層次作為測量方式；而本研究將會以這個此理論缺口作為研究基礎，發展團隊與跨層級之模式。

四、安全情境中的威權領導

過往安全領導的研究區分為安全相關(safety-specific leader behavior)以及一般性領導(general leader behavior)(Barling & Frone, 2004)，安全相關研究以探討領導者對安全的態度、價值觀、動機，安全行為酬賞等對部屬安全績效的影響，將研究情境限制在職業安全中，例如 Zohar(2000)調查部屬知覺到領導者安全相關行為，會正向影響其安全行為，又或是如 Barling 等人(2002)發展安全情境之轉型式領導的測量工具，其研究發現安全情境的轉型領導與角色過荷(role overload)均會透過知覺到安全氣候進一步影響安全績效；而另一種研究取向為一般性領導模式，其研究類型採用與安全並無直接關聯的變項預測安全變項之效果，例如探討主管部屬關係品質，是否能夠提升安全行為 (Hofmann et al., 2003)。本研究選擇以安全相關的取向，將威權領導的測量限制在安全情境中，參照

Barling 等人(2002)工具發展的方法，除了將指導語的描述情境設定在安全事件的情境中，原先對於一般性任務的描述亦改為安全相關之任務，例如將「當我當眾反對他時，他會很不高興。」改為「談到與安全有關的事務，若當我當眾反對他時，他會很不高興。」根據這樣的原則編制出安全情境中的(safety-specific)威權領導量表。

本研究選擇修改量表之原因有二，首先，領導者對於一般性任務(例如：生產行為)與安全之態度可能有所差異，例如將安全視為優先而非生產，透過情境的限制我們得以控制部屬知覺到主管對於安全事項是否優先；其次，安全行為有時與績效會有所衝突，由於安全違背人類的行為慣性，重視安全的同時有可能會降低生產效率(Reason, 2000)，在概念上本來就應該與一般領導模式有所區隔。因此，在後續的推論中本研究將以安全情境中的專權領導與尚嚴領導進行論述。

第三節 部屬安全行為與團隊安全規範的中介角色

在本研究的理論架構中，將比較威權領導於團隊與跨層次的效果，團隊層次以團隊安全規範作為中介變項，而跨層級則以安全行為作為中介，以下章節將討論其影響歷程。

一、部屬安全行為的中介效果

行為可區分為任務表現與脈絡表現兩種成分(Borman & Motowidlo, 1993)，而 Griffin 與 Neal (2000)基於此將安全行為分成安全服從(safety compliance)與安全參與(safety participation)；安全服從屬於任務表現，為部屬在工作中必須採取的規則以維持場域中的安全，例如穿戴規定的防護設備；而安全參與為脈絡表現，描述自願性參與安全相關的活動，例如促進安全的討論會議，這些安全行為並非直接代表職場中的安全績效與職傷率，但確實有助於職場安全的維護與發展，而其中影響部屬是否行使安全行為有三個重要的因素：安全相關之知識、技能以及動機，其中知識與技能作為任務績效的前置因素，當部屬了解到應該遵守甚麼、該怎麼遵守才能夠服從安全，而動機則是脈絡行為的前置因素，也就是部屬必須有行使安全的動機，才會主動參與與安全相關之活動(Griffin & Neal, 2000)。

專權領導強調防止權力旁落，並且與部屬保持距離，透過輕視或是不予以讚美的方式，維持自己的尊嚴，根據樊景立（2006）的觀點，威權領導會引起部屬畏懼反應，而不敢忤逆領導者的命令，並將嚴謹地服從組織中所擬定的安全規定，避免違規而遭到主管訓斥，在工作任務相關情境下可能會導致滿意度降低或負向情緒，而在安全情境中也應會產生相同的情況，當領導者與部屬保持距離時，部屬無法詳知領導者對於安全之考量，可能導致部屬對於安全的知識與技能不足，部屬產生畏懼或是憤怒情緒很可能會對安全事務反感，且會認為領導者規定安全只是為了維護自身尊嚴與地位，而並非真正為部屬著想。因此專權的作風會使部屬更不願意服從安全規定，且對於安全活動的參與更為被動。

在尚嚴領導的部分，部屬知覺到領導的會嚴格監督團隊的行為，並對部屬有高績效的要求，雖然可能會展現出斥責、痛罵的行為，但若知覺到領導者行為並非針對個人進行攻擊，而是基於有憑有據的條款或規範監督部屬，喚起部屬的責任感，強調照規則做是一種義務，同時可以維護，並提升工作環境品質，當工作環境提升，部屬亦會投入更多的心力於工作與安全上，形成一個良好的正向回饋，在服從與主動參與上都能夠達到正向的影響力。此外，尚嚴領導會激勵員工自我突破，在嚴格卻又明確的教導下，部屬能夠對安全有更進一步的瞭解，增進安全知識與技能，體認到安全行為是重要且不得鬆懈的，引起部屬行使安全的動機。過去的研究支持安全知識的提升與安全行為有正向關聯(Griffin & Neal, 2000)。當部屬行使安全行為的頻率越高，確實能夠提升個人安全績效，進而降低職傷率、虛驚事件等等(Barling et al., 2002; Zohar, 2010)，因此本研究根據上述，提出假設一：

H1：威權領導將透過部屬安全行為之中介，對部屬安全績效有顯著效果；其中專權領導會產生負向效果，而尚嚴領導則會有正向效果。

二、團隊安全規範的中介效果

團體規範為團隊中的行為方針，是由團隊成員共同發展的，指稱團隊中可行與不可行的行為，並且所有團員均同意之(Cialdini & Trost, 1998)。規範包含積極宣導的行為，例如明確聲明、儀式，亦有被動倡導的如非口語行為或模仿等等，若未遵守規範則在團隊中會有相對應的懲罰，而此種懲罰來自社群網絡，而非組織規定的正式系統。規範影響團隊行為的機制源於觀察情境中的團隊他人，當團隊成員行為頻繁，其他成員將傾向視其為團隊中的適當行為，例如團隊成員經常展現組織公民行為，其他成員觀察到此現象，認為其行

為在團隊中，會更容易展現(Ehrhart & Naumann, 2004)。國外的規範研究將其分類為兩種：描述性規範(descriptive)指觀察團隊他人的行為，從情境脈絡判斷此行為之重要程度；禁令性規範(injunctive)指個人知覺團隊他人是否贊成與支持個人從事某行為的程度(Deutsch & Gerard, 1955)，而在本研究中並未探討兩種規範之來源與差異，規範均泛指為團隊中應遵守的行為，而安全規範則為團隊當中，針對安全相關事宜的行為方針，例如在團隊中應確實穿戴護具、應該要協助他人遵守安全等。

團隊規範產生的影響力對團隊績效有正向的影響，當團隊內成員基於共同形成的規範以及價值觀，互動的過程中將減少在團隊中不恰當、踰矩的行為(Hackman & Morris, 1975)。首先，規範的存在提供了能夠預測團體他人行為之基礎，這使得團隊成員藉由良好的溝通與互動，展現出合適的行為，團隊將運作更快速與準確(Feldman, 1984)，在安全情境中，這樣的規範使得團隊成員能夠穩定的在制定流程上作業，降低職業傷害發生率；再者，規範的形成能夠使團隊避免衝突與糾紛(Jehn, 1995)，這些衝突往往可能是導致成員做出脫序行為，增加不確定性與意外發生率。Cohen 與 Bailey (1997)說明團隊動態歷程受到成員的心理特徵影響，團隊規範以及共享知覺，扮演互動歷程中的關鍵要素，例如溝通、衝突等行為動態交互影響。Westaby 與 Lowe(2005)的實徵研究中發現當主管不允許冒險行為，或是同事少採取違規行為，皆能夠降低青少年工作者的採取具有危險傾向的行為，進而降低職業傷害發生。當團隊形塑出高度安全規範時，團隊成員知覺規範情境脈絡中重要的影響力，會展現出更多的安全行為(Conner, Smith, & McMillan, 2003)。總結上述，當規範強化團隊溝通以及降低衝突之後，能夠提升團隊的效能與行為，本研究認為在安全情境中亦如此，團隊安全規範能夠正向影響個人安全績效。

而華人領域中普遍的威權領導如何影響團隊規範？規範可視為儒家文化中所強調的「禮制」，例如在《論語·八佾》篇中提到，君臣之間要「君使臣以禮，臣事君以忠」，說明當領導者以適當的規範對待部屬，部屬則以忠誠回報，呼應威權領導中的「尚嚴」，當領導者重視團隊中的安全表現，訂定團隊須達成的高安全績效目標，對違規的部屬嚴厲斥責，並加以指導，釐清在安全實務中能做與不能做的行為，具體展現出領導者應該扮演的監督角色，基於有跡可循的規則之下，即使安全要求嚴苛，團隊成員並不會認為主管是過分要求，反而認為領導者是為了組織與團隊，完善地維護團隊規範，成員會視安全為團隊核心要項，除了積極配合領導者所要求的安全規範外，亦會協助其他成員遵守。清晰的團隊規範能夠降低部屬對於危險因子的不確定感(吳宗祐、廖紘億，2013)，工作中危險的模糊因素也會減少。總而言之，尚嚴領導者將以有跡可循的高績效標準與監督，透過嚴厲的教誨與明確的教導時，能夠進一步的形塑團隊中的安全規範。

另一方面，在「專權」的部分，過往研究認為會對工作相關變項造成負向影響，在安全情境中，同樣會產生負向的結果，當領導者掌握大權，獨自決定組織事務時，與員工參與討論情況鮮少，大多是上對下的單向溝通，且不容許部屬提出不同的意見，在明確的領導模式下，規範的產生取決於領導者，當領導者風格越強烈，部屬遵從上位者訂定的規則應會視該團隊的首要項目，團隊成員僅在領導者要求的情況下，才會服從或行使安全行為。此外，專權作風的領導者傾向以「人治」的作風來管理部屬，在程序或組織政策與安全有所違背時，仍然以領導者的指示為主，即規範等同領導者，在這樣的情況下反而難以形塑服從準則的規範，過於彈性的領導模式將難以形成正確的安全規範。從權威取向的觀點，華人對有權威的上位者產生權威的敏感、崇拜與依賴(楊國樞，1993)，在安全情境下，可能會使成員不會自動自發參與安全活動，一切依照領導者命令在行事。基於以上觀點，本

研究認為威權領導中，專權將弱化團隊的安全規範，而尚嚴領導將能夠強化團隊的安全規範。

根據上述，本研究提出假設二：

H2：威權領導將透過團隊安全規範之中介，對部屬安全績效有顯著效果；其中專權領導會產生負向效果，而尚嚴領導則會有正向效果。



第四節 團隊安全規範與部屬安全行為之關聯

前述認為威權領導會透過形塑規範與行為並影響安全績效，然而這兩變項哪一個對績效影響較大或是較直接，除了測量的層次差異外，影響先後順序以及彼此間的關係為何，是本節將探討之內容。

一、規範與行為

前述有提到團隊規範是通過團隊成員之間的互動，發展出在團隊中可接受和不可接受之行為的指導方針(Cialdini & Trost, 1998)。過去的文獻將規範區分為描述性規範與禁令性規範，兩種的影響行為的機制不同(Cialdini, Kallgren, & Reno, 1991)。描述性規範是一團隊成員透過觀察其他團隊成員在某些情況下所做的事情而形成。當一個團隊成員在特定情況下的行為方式越多，其成員就越容易觀察到(Thibaut & Kelley, 1959)，也就更容易形成描述性規範，這背後的機制為觀察學習與楷模。當成員觀察到並認為其他成員支持某行為時，自己產生這種行為的頻率將提升，這是因為在社會化的過程當中，透過展現這些行為，節省了他們融入團體的時間和精力，並確立一種在團隊中不會失敗的結果(Cialdini & Trost, 1998)。與描述性規範不同，禁令規範是通過明確的獎賞機制，來評斷在團隊中一成員行為結果(Deutsch & Gerard, 1955)。而本研究的安全規範並未特別加以區分，均包含描述性與禁令性規範。而規範為何會影響行為，如同前述規範的形成過程，在社會化歷程中，為了融入群體，或是獲得賞酬、避免懲罰，人的行為將仿效其他人所展現出的規範行為。在安全情境中亦然，通過展現出普遍能夠被接受的行為表徵(例如，在高處工作的成員皆穿戴安全帽以及安全背心)，成為團隊的一份子。

而當社會環境的重要關係人(例如，父母，朋友，教師或是領導者)反覆傳達規範行為的信念以及示範該遵守的行為，通過這種持續的影響模式，情境規範將產生共享並且逐

漸完善(Cialdini & Trost, 1998)。由此對應，威權領導者可能透過專權或尚嚴的模式，傳達他們對於安全事務的信念，形成團隊應該要遵從的「行為準則」，重視安全的主管以組織設定的規則為主，強制部屬必須遵守，而若以績效為主管，將可能在旺季時忽略應該要做的安全措施，這些內容逐漸成為一個團隊之規範，部屬在社會化的過程當中，透過觀察或模仿學習在這個團隊中對於安全的信念為何，並採取適當，並且符合團隊規範的行為，從因果的角度來說，規範將會影響行為，進而影響績效。

當團隊形成安全規範時，若不遵守則會因同儕間的社會壓力與違規而受到無形或有形的懲罰(Kath, Marks, & Ranney, 2010; Zohar, 1980)，例如團隊成員可能施加壓力，要求未遵守的人在需要時戴上安全帽或護目鏡，遵照安全程序以便團隊能夠順利完成工作。從員工的觀點來看，為了避免那些結果，或是回應其他成員對於規範的要求，將會行使更多的安全行為包含遵守與參與安全活動。

因此，本研究提出假設三：

H3：威權領導會透過團隊安全規範之中介，對個人安全行為產生顯著效果，再進一步影響安全績效；其中專權領導會產生負向效果，而尚嚴領導則會有正向效果。

第五節 理論的整體架構

本研究主要探討威權領導對於個人安全績效的影響，並分別探討威權領導中專權與尚嚴對於安全績效的效果差異。其中，威權領導會透過個人安全行為與團隊安全規範而影響個人安全績效，而本研究再進一步檢驗領導形塑規範，而規範進一步影響行為再到績效的路徑。本研究之研究架構如下圖所示：

假設一：威權領導將透過部屬安全行為之中介，對部屬安全績效有顯著效果；其中專權領導會產生負向效果，而尚嚴領導則會有正向效果。

假設二：威權領導將透過團隊安全規範之中介，對部屬安全績效有顯著效果；其中專權領導會產生負向效果，而尚嚴領導則會有正向效果。

假設三：威權領導會透過團隊安全規範之中介，對個人安全行為產生顯著效果，再進一步影響安全績效；其中專權領導會產生負向效果，而尚嚴領導則會有正向效果。

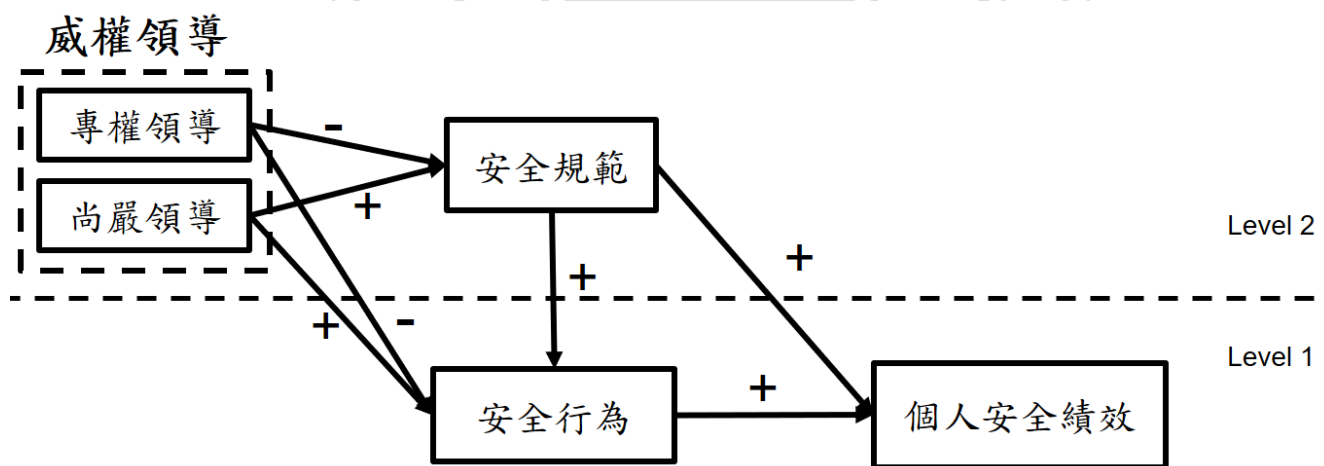


圖 1 研究架構

第三章 研究方法

第一節 研究樣本

基於上述問題與假設，本研究樣本以台灣製造業生產部門之主管與員工作為研究對象，採用問卷調查法蒐集資料。考量以團隊作為施測單位，每一團隊會有一名主管搭配最少五位部屬，包含部屬問卷，其中部屬與主管必須共事六個月以上，本研究個團隊作為有效樣本。總計發出 65 套問卷(每套包含 5 位部屬與 1 位主管)，並回收 47 套。問卷回收後由研究者進行檢查，將空白、漏答、具明顯答題傾向、主管與部屬問卷無法正確配對的問卷或是不符合 6 個月共事時間之條件問卷剔除，最後有效團隊資料為 45 套，部屬問卷 220 份；回收率分別為 69.2%、67.7%。

為避免共同方法變異(common method variance, CMV)，本研究在設計上採用來源隔離法及分析單位隔離法(Chang, van Witteloostuijn, & Eden, 2010)；來源隔離法強調資料的來源要來自不同的單位，本研究的預測變項(威權領導)、中介變項(團隊安全規範、安全行為)與效標變項(部屬安全績效)會以員工自評的方式作為資料來源。在分析單位隔離法的部分，團隊層次的威權領導與安全規範會以團隊部屬評分的方式彙集(aggregate)，這些變項以部屬知覺主管或團隊之平均分數表示；根據彭台光、高月慈與林鈺琴(2006)對於方法的研究中提到，分析單位隔離法在設計中必須遵守五個條件：一、必須有理論支持變項屬於團隊層次。二、樣本數量要夠大。三、個人資料彙集成團隊資料時，必須顯現組內一致性(within-group agreement)組間差異性(between-group variation)。四、研究者必須要有辦法區別資料來自哪一個單位、機構或團隊。五、在團隊層級的問題中，必須要修正題項的指稱方式，例如「我的團隊...」，本研究將參照並作為方法設計要點。

過去的研究有提到當資料收取來自同一個時間點會有共同方法變異的疑慮(Lindell & Whitney, 2001)，而本研究由於以團隊作為樣本在施測的時間上較難安排，因此無法採用不同時間點施測排除 CMV 問題。

而樣本組成如下表所示。

表 1
樣本組成(部屬)

項目	人數	百分比	
性別	男	132	60%
	女	88	40%
年齡	20 以下	5	.5%
	20-29 歲	61	27.7%
	30-39 歲	70	31.8%
	40-49 歲	37	16.8%
	50-59 歲	38	17.3%
	60 歲以上	13	5.9%
學歷	高中職以下	76	34.5%
	專科	63	28.6%
	大學	70	31.8%
	碩博士以上	11	5.0%
年資	少於 5 年	108	49.1%
	5-10 年	46	20.9%
	10-15 年	15	6.8%
	15-20 年	8	3.7%
	20 年以上	43	19.5%

第二節 研究工具

本研究問卷包含屬於自陳式結構化問卷，在一套團隊問卷中，包含五份部屬問卷。根據研究架構，本研究所採用部屬問卷變項包括威權領導、安全規範、安全行為、個人安全績效(職傷率、虛驚事件率)以及相關人口變項。

為確實釐清各變項之關聯，本研究除了控制人口與團隊變項之外(性別、年紀、教育程度、年資、團隊規模)來確認威權領導之主要效果。研究工具除了安全情境威權領導外，其餘翻譯於國外具有信度與效度之工具，並且會採用雙向翻譯程序翻譯成中文。資料蒐集之後，預計會用 IBM SPSS 21.0 統計軟體檢驗測量工具內部一致性信度，並會透過 Amos 計算適配度指標以驗證測量工具之品質。

一、安全威權領導

威權領導定義為一種類似父權的作風，領導者會透過嚴明的紀律與權謀性支配，來形塑個人的角色權威，使得部屬遵循其要求(周婉茹等人，2014)。本研究採用周婉茹等人(2010)修正於鄭伯壘等人(2000)之威權領導量表，並參照 Barling 等人(2002)工具發展的方法，除了將指導語的描述情境設定在安全事件的情境中，原先對於一般性任務的描述亦改為安全相關之任務，例如將「當我當眾反對他時，他會很不高興。」改為「談到與安全有關的事務，若當我當眾反對他時，他會很不高興。」根據這樣的原則編制出安全情境中的(safety-specific)威權領導量表。具有良好的信度($\alpha = .86$)，其中刪減了與安全情境不符合的構念共3題(例如貶抑、看輕以及不透露訊息)，一共有15題，由部屬填答。此量表將威權領導區分為專權與尚嚴兩個部分，然而本研究探討此兩個子構念，進行區隔，1-5題為專權領導，6-15為尚嚴領導，量表採用李克特式六點量表(從「1=非常不同意」到「6=非常同意」)，分數越高代表部屬在安全情境中知覺到主管威權領導程度越高。

表 2

安全情境威權領導量表

編號	題目
專權領導	
1	談到與安全有關的事務，若當我當眾反對他時，他會很不高興。
2	在安全方面，他心目中的模範部屬必須對他設定的安全規則言聽計從。
3	在安全方面，他不讓我察覺他真正的意圖。
4	在安全方面，他要求我完全服從他的領導。
5	與安全相關的決策時，都照他的意思做最後的決定。
尚嚴領導	
6	他會督促我的安全績效(例如是否遵守規則)，並且要求我全力達成。
7	他會要求我嚴守任務執行以及安全相關的準則。
8	他堅守工作與安全原則，不允許我違背。
9	他要求我的安全績效一定要高於預先設定的標準。
10	在安全方面，他要求我遵行組織的核心規範。
11	儘管沒有發生意外，他仍會要求我持續維持安全意識。
12	他要求我在工作安全發生異樣時馬上向他報告。
13	他充分掌握我執行工作時與安全有關事務的細節。
14	在安全方面，我表現不如預期時，他也不輕易降低預先設定的標準。
15	他會對我執行工作時與安全相關的事務進行控管。

二、團隊安全規範

定義部屬為知覺到在情境中必須被遵守的安全規定或程序。本研究採用 Fugas、Meliá 及 Silva (2011)編測之量表，此量表亦應用於管理與安全行為研究之文獻，並具有良好的信度，一共有 8 題，具有良好的信度($\alpha=.95$)，在國外的研究中規範區分為兩個構念，分別是描述性安全規範與禁令性安全規範，描述性題項例如「團隊中的同事會檢查團隊中的其他成員是否遵守安全規範」；禁令性安全規範例如「團隊中的同事認為問題應該在發生之前被解決」，但由於此兩個構念在華人文化當中無法作出明確區隔，本研究將兩種規範當作同一構念，並由部屬填答。量表採用李克特式六點量表(從「1=從未如此」到「6=總是如此」)，分數越高代表知覺到團隊的安全規範越強。

表 3

團隊安全規範量表

編號	題目
團隊當中的同事會：	
1	檢查其他團隊成員是否遵守安全規定。
2	確認其他團隊成員是否遵守所有安全規定，而不是只遵守重要的那幾條。
3	即使不舒服，仍然會穿戴個人防護用具。
4	會對特別注意安全的同事說「好話」。
5	認為我們應該與團隊其他成員以及主管談論工作當中有哪些危險因子。
6	認為我們應該與團對其他成員與主管談論如何增進安全。
7	認為問題應該在出現之前被發現。
8	解釋(不只是要求)為什麼我們應該要以安全的方式工作

三、安全行為

安全行為定義為採用 Neal 等人(2000；2006)所編製之量表，一共 6 題，具有良好的信度($\alpha = .90$)，此量表廣泛應用於部屬安全動機、知識與安全氣候之研究，基於 Borman 與 Motowidlo (1993)區分情境與任務，將安全行為區分為服從與參與，安全服從定義為工作當中個人必須參與去維持安全的核心活動，一共有 3 題，例題為「我會遵從工作中的程序」；安全參與定義並不會直接對個人安全有所貢獻，但有益於工作環境的安全支持之行為。共有 3 題，例題為「我會投入額外的心力促進工作中的安全」。採用李克特式量表(從「1=從未如此」到「6=總是如此」)。

表 4

安全行為量表

編號	題目
安全服從	
1	我完成工作時使用所有必需的安全設備。
2	我完成工作時會採取正確的安全程序。
3	我會以最高等級的安全程度完成工作。
安全參與	
4	我會協助促進組織中提倡的安全方案。
5	我會投入額外的努力去增進工作場合中的安全。
6	我會自願參加協助增進工作場合安全的任務或是活動。

四、個人安全績效

個人安全績效定義為員工在職場上對於安全的具體客觀行為，例如是否發生意外或是虛驚事件，本研究參考 Baring(2003)對於職業傷害的測量，在個人安全績效上共有 2 個問題，具有良好的信度($\alpha = .75$)，第二題測量虛驚事件(near accident)之測量參考 Sinclair、James 與 Sears (2010)的研究，量尺皆為李克特式 5 點量尺，指導語為「過去三個月當中，您是否於工作中有受傷的經驗」、「過去三個月當中，您是否於工作中有差點發生意外的經驗」，量尺為 1 分(0 次)、2 分(1-2 次)、3 分(3-4 次)、4 分(5-6 次)、5 分(7 次以上)，分數越低代表安全績效越高，因此在分析上會進行反向處理。

五、控制變項

控制變項除了基本人口變項(年齡、性別、學歷、年資)，還包括團體結構(團隊規模)，本研究亦將安全氣候納入控制變項，目的是為了控制不同組織對於安全的重視程度之差異對安全績效的影響。

第三節 研究步驟與資料分析

本研究之資料蒐集方式，為委託台灣地區製造業以研究合作的方式，以製造部門為單位施測。事前會取得單位部門主管同意，研究者會將成套之問卷郵寄或是親自到公司施測，每一套問卷包含一份施測說明以及五份部屬填答問卷。在施測說明以及問卷指導語當中，均向受試者保證個人資料的保密性，以及作答內容無所謂對錯，所得資料僅作為研究學術用途。本研究將以統計軟體 SPSS 22.0 以及 HLM 6 進行資料分析，根據研究目的與假設，包含描述性統計分析(descriptive statistics)、因素分析(factor analysis)、內部一致性、相關分析(correlation analysis)、迴歸分析(regression analysis)以及階層線性迴歸(multilevel linear regression)分析。

由於本研究包含團隊層次與跨層次分析，在統計的部分會先檢驗 ICC(1)、ICC(2)以及 $I(wg)$ 係數，作為檢驗團隊層次效果的前置條件；團隊層級包含威權領導、團隊安全規範，歸類為 level 2，而個人層級包含部屬安全行為、部屬安全績效，歸類為 level 1。

資料分析參考 Aguinis 與 Bradley(2014)之建議，作為團隊與跨層級統計檢定之基礎。本研究刪除 $I(wg)$ 係數小於.05 之團隊共兩組，使得 ICC(1)數值介於.17 到.23 間，其信度表如下，顯示資料確實有足夠的變異量，適合使用階層線性迴歸模型進行進一步的統計檢定。

表 5

團隊變項內部一致性

	r(wg)	ICC(1)	ICC(2)
安全威權領導-專權	.76	.23	.59
安全威權領導-尚嚴	.90	.17	.50
安全規範	.87	.35	.72
安全行為		.40	.77
安全績效		.14	.44



第四章 研究結果

本章將依照上一章的資料分析程序呈現分析的相關數據，包含驗證式因素分析、相關分析、並且透過階層線性模式分析呈現假設檢驗之結果。

第一節 測量模式檢驗

本研究之變項在概念上有一定的相似，例如專權領導/尚嚴領導，以及安全相關的變項，為了確定這些變項能夠清楚被區分，在驗證假設之前須透過驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)來確認研究變項間之區辨性，結果如表 6 所示。

本研究透過 Amos 進行驗證性因素分析，考量到測量模式的估計值過多，參照 Little、Cunningham、Shahar 與 Widaman(2002)將題項超過三個以上的變項進行群組(parcel)，採用因素高與低合併，使每個指標的因子負荷量區近於一致，變成三至四個指標(indicators)，去觀察模式適配性，其目的在於降低題目變異的不確定性，以及提升參數估計的穩定性，其中安全績效僅有兩個題項未進行群組。

根據表 6 之內容，五因子模式包含本研究所有變項(專權領導、尚嚴領導、安全規範、安全行為與安全績效)，也就是假設模式($\chi^2 = 131.52, df = 67, CFI = .970, TLI = .959, RMSEA = .066$)的各項適配度指標皆明顯優於其他模式，顯示該模式的各項研究構念擁有良好的建構效度，變項間的區辨性佳，是最適合進行分析之模式。

表 6

驗證性因素分析表

Model	Factors	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	CFI	TLI	RMSEA
Baseline	五因子	131.52	67		.970	.959	.066
Model1	四因子(專權與尚嚴合併)	378.27	71	246.75***	.857	.816	.141
Model2	三因子(安全規範與安全行為合併)	657.79	74	526.27***	.728	.665	.190
Model3	三因子(安全行為與安全績效合併)	460.47	74	328.95***	.820	.778	.154
Model4	三因子(安全規範與安全績效合併)	467.36	74	335.84***	.816	.774	.156
Model5	二因子(安全規範、安全行為與安全績效合併)	736.77	76	605.25***	.692	.631	.199
Model6	一因子模型	1066.70	77	935.18***	.538	.454	.242

註： Baseline(五因子模型)：專權領導、尚嚴領導、安全規範、安全行為、安全績效。
 Model1(四因子模型)：專權領導+尚嚴領導、安全規範、安全行為、安全績效。
 Model2(三因子模型)：專權領導+尚嚴領導、安全規範+安全行為、安全績效。
 Model3(三因子模型)：專權領導+尚嚴領導、安全規範、安全績效+安全行為。
 Model4(三因子模型)：專權領導+尚嚴領導、安全規範+安全績效、安全行為。
 Model5(二因子模型)：專權領導+尚嚴領導、安全規範+安全行為+安全績效。
 Model6(一因子模型)：專權領導+尚嚴領導+安全規範+安全行為+安全績效。
 *** $p < .001$ ** $p < .01$, * $p < .05$

第二節 相關係數矩陣

在進行假設驗證之前，先針對各層次的研究變項分別進行相關分析，以了解在同一層變項之間的關聯性是否與假設的預測相符。相關矩陣包含平均數、標準差、相關係數以及變項之信度(Cronbach's α)，Level 1 包含部屬性別、年齡、年資、教育程度、部屬安全行為以及部屬安全績效。Level 2 包含團隊大小、安全情境威權領導、安全情境尚嚴領導、安全情境專權領導以及團隊安全規範，如表 7 所示。

一、Level 1 主要變項的相關分析

(一)安全行為與安全績效

如表 7 所示，個人層級之安全行為與安全績效有顯著性相關($r=0.34, p < .01$)，符合本研究之假設一與假設三推論，當安全行為越高時，安全績效亦會顯著提升。

二、Level 2 主要變項的相關分析

(一)專權領導與尚嚴領導

如表 7 所示，專權領導與尚嚴領導並無相關($r=0.22, p > .05$)，說明領導者展現專權領導與尚嚴領導並無直接關聯，並沒有線性關係，符合過往專權與尚嚴領導中低相關或無相關之狀態(周婉茹等人，2010)。

(二)專權領導與安全規範

如表 7 所示，專權領導與安全規範並沒有顯著性相關($r=-0.21, p > .05$)，說明領導者強調上尊下卑、並以控制人的形式要求部屬，與團隊層次的安全規範沒有關係，可能是因領導者對於每一位部屬的控制程度與對待有所差異，與團隊規範之形塑無顯著相關，雖然與假設有所出入，但仍需進一步探討。

(三)尚嚴領導與安全規範

如表 7 所示，尚嚴領導與安全規範具有顯著性正相關($r = 0.58, p < .01$)，說明當主管展現以高標準、高要求以及嚴密監控時，團隊將能夠更進一步形塑安全規範，符合本研究之假設推論。



表 7
描述統計值與相關係數

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
Level 1								
1. 性別	.40	.49						
2. 年齡	38.65	11.88	-.31**					
3. 教育程度	2.07	.93	.22**	-.24**				
4. 年資	10.53	11.54	-.33**	.82**	-.20**			
5. 安全行為	4.61	.90	-.06	.11	.06	.16*	(.90)	
6. 安全績效	4.79	.42	.15*	.01	.04	.06	.34**	(.75)
Level 2								
1. 團隊大小	29.20	46.74						
2. 威權領導(安全)	4.37	.31	.09	(.83)				
3. 專權領導(安全)	3.91	.52	-.10	.55**	(.81)			
4. 尚嚴領導(安全)	4.30	.38	.05	.62**	.22	(.93)		
5. 安全規範	4.16	.76	.07	.43**	-.21	.58**	(.97)	

註：性別：男性=0，女性=1。教育程度：高中職以下=1，專科=2，大學=3，碩士=4，博士=5。

(Level 1,n=220；Level 2,N=45)

* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

第三節 假設檢驗-階層線性迴歸

本研究之假設皆透過階層線性迴歸分析進行驗證，包含 2-1-1 模式與 2-2-1 模式，均參照 Mathieu 與 Taylor(2007)之階層線性模型的檢測模式，以 Baron 與 Kenny(1986)檢驗中介模式概念為基礎，共有四個步驟：(1)檢定預測變項對結果變項是否顯著，(2)檢測預測變項對中介變項之估計值是否顯著，(3)檢驗中介變項對結果變項是否顯著，(4)將預測變項與中介變項同時置入模型中，檢驗此時預測變項對結果變項的估計值與顯著性是否降低。

一、假設一檢定

假設一檢驗威權領導是否會透過部屬安全行為，進一步提升部屬安全績效。透過階層線性迴歸分析，排除兩個層次控制變項對效標變項的影響，並將威權領導兩概念：專權領導與尚嚴領導同時放入迴歸模型進行檢定。表 8 的 Model1 與 Model2 顯示專權領導與尚嚴領導皆顯著預測個人安全績效(估計值 = $-.16, p < .05$ ；估計值 = $.26, p < .05$)與安全行為(估計值 = $-.47, p < .01$ ；估計值 = $1.14, p < .001$)，將中介變項同時置入 Model4 後，專權領導(估計值 = $-.11, p > .05$)與尚嚴領導(估計值 = $.13, p > .05$)皆從顯著變為不顯著，且個人安全行為(估計值 = $.11, p < .05$)仍有顯著效果，說明此模式為完全中介效果，驗證假設一。

表 8
假設一檢驗

	部屬安全績效	部屬安全行為	部屬安全績效	部屬安全績效
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
截距	4.63***(.16)	4.09***(.32)	4.75***(.16)	4.70***(.16)
Individual level				
控制變項				
性別	.14*(.06)	-.13(.12)	.17**(.06)	.16**(.06)
年齡	.002(.00)	.007(.01)	.00(.00)	.00(.00)
學歷	-.01(.03)	.06(.06)	-.02(.03)	-.02(.03)
年資	.006(.00)	.01(.01)	.00(.00)	.00(.00)
中介變項				
部屬安全行為			.13***(.03)	.11**
Group level				
控制變項				
團隊人數	-.001(.00)	.00(.00)	.00(.00)	.00(.00)
前置變項				
專權領導(安全)	-.16*(.08)	-.47**(.16)		-.11(.07)
尚嚴領導(安全)	.26*(.11)	1.14***(.21)		.13(.10)
sigma	0.13	0.48	0.13	0.13

註：遺漏值在分析之前以平均數填入。n = 220 (Level 1), N = 45 (Level 2), ***p < .001, **p < .01, *p < .05

二、假設二檢定

假設二檢驗威權領導是否會透過形塑團隊安全規範，進一步提升部屬安全績效。透過階層線性迴歸分析，排除兩個層次控制變項對效標變項的影響，從表 9 可得知 Model1 專權領導與尚嚴領導皆顯著預測個人安全績效，從 Model2 可知專權領導與尚嚴領導皆顯著預測團隊安全規範，將中介變項同時置入 Model4 後，專權領導(估計值 = $-.11, p > .05$)與尚嚴領導(估計值 = $.12, p > .05$)皆從顯著變為不顯著，但團隊安全規範的中介效果卻不顯著(估計值 = $.11, p > .05$)，分析顯示中介效果並未顯著，假設二未獲得支持。



表 9
假設二之檢驗

	部屬安全績效	團隊安全規範	部屬安全績效	部屬安全績效
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
截距	4.63***(.16)	.466***(1.11)	4.59***(.17)	4.59***(.17)
Individual level				
控制變項				
性別	.14*(.06)		.17**(.06)	.16*(.06)
年齡	.002(.00)		.00(.00)	.00(.00)
學歷	-.01(.03)		-.01(-.02)	-.01(.03)
年資	.006(.00)		.00(.00)	.01(.00)
Group level				
控制變項				
團隊人數	-.001(.00)	2.18(.00)	.00(.00)	.00(.00)
前置變項				
專權領導(安全)	-.16*(.08)	-.52**(.17)		-.11(.08)
尚嚴領導(安全)	.26*(.11)	1.33***(.24)		.12(.14)
中介變項				
團隊安全規範			.16**(.004)	.11(.07)
sigma	0.13		0.13	0.13

註：遺漏值在分析之前以平均數填入。n = 220 (Level 1), N = 45 (Level 2), ***p < .001, **p < .01, *p < .05

三、假設三檢定

假設三檢驗威權領導是否會先透過形塑團隊安全規範，影響部屬安全行為，最後再影響部屬安全績效。假設三以兩個中介模式來驗證，透過階層線性迴歸分析，排除兩個層次控制變項對效標變項的影響，從表 10 可得知專權領導與尚嚴領導皆顯著預測個人安全行為，並將團隊安全規範(估計值 = .62, $p < .001$)同時置入後，發現確實存在中介效果，並且為完全中介；第二個中介模式，從表 11 Model1 可知專權領導與尚嚴領導皆顯著預測個人安全行為，將中介變項-個人安全行為(估計值 = .11 $p < .01$)同時置入 Model4 後，中介效果存在，並且降低團隊安全規範預測績效之效果，且為完全中介。兩個中介模式皆達到完全中介，說明團隊安全規範以及部屬安全行為確實作為領導與績效的中介，且規範會透過行為才會影響績效，假設三獲得支持。

表 10
假設三-1 檢驗

	部屬安全行為	團隊安全規範	部屬安全行為	部屬安全行為
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
截距	4.09***(.32)	.466(1.11)	3.85***(.29)	3.86***(.29)
Individual level				
控制變項				
性別	-.13(.12)		-.06(.11)	-.08(.11)
年齡	.007(.01)		.01(.01)	.01(.01)
學歷	.06(.06)		.04(.06)	.05(.06)
年資	.01(.01)		.01(.01)	.01(.01)
Group level				
控制變項				
團隊人數	.00(.00)	2.18(.00)	.00(.00)	.00(.00)
前置變項				
專權領導(安全)	-.47**(.16)	-.52**(.17)		-.16(.13)
尚嚴領導(安全)	1.14***(.21)	1.33***(.24)		.35(.21)
中介變項				
團隊安全規範			.74***(.08)	.62***(.11)
sigma	0.48		0.48	0.48

註：遺漏值在分析之前以平均數填入。n = 220 (Level 1), N = 45 (Level 2), ***p < .001, **p < .01, *p < .05

表 11
假設三-2 檢驗

	部屬安全績效	部屬安全行為	部屬安全績效	部屬安全績效
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
截距	4.59***(.17)	3.85***(.29)	4.75***(.16)	4.68***(.16)
Individual level				
控制變項				
性別	.17**(.06)	-.06(.11)	.17**(.06)	.17**(.06)
年齡	.00(.00)	.01(.01)	.00(.00)	.00(.00)
學歷	-.01(-.02)	.04(.06)	-.02(.03)	-.02(.03)
年資	.00(.00)	.01(.01)	.00(.00)	.00(.00)
中介變項				
部屬安全行為			.13***(.03)	.11**(.04)
Group level				
控制變項				
團隊人數	.00(.00)	.00(.00)	.00(.00)	.00(.00)
前置變項				
團隊安全規範	.16**(.004)	.74***(.08)		.08(.06)
sigma	0.48	0.48		0.48

註：遺漏值在分析之前以平均數填入。n = 220 (Level 1), N = 45 (Level 2), ***p < .001, **p < .01, *p < .05

第五章 討論與建議

前四章從研究動機、目的到文獻探討、提出假設，接著是問卷調查法解釋與分析，最後是結果呈現，而本章將就前述之結果進行探討、並且提出研究貢獻、限制與未來方向。

第一節 研究結果與討論

本研究試圖從威權領導的角度探討領導者的領導風格如何影響規範以及其他安全變項，威權領導可依照其控制對象、作風之差異，區隔成專權領導以及威權領導，前者強調部屬應服從於領導者權威，後者強調部屬遵從紀律。在專權領導的部分，將負向影響團隊規範的形塑以及部屬個人對於安全的服從與參與，進一步降低個人的安全績效；而尚嚴領導則能夠促進團隊的安全規範並且有助於提升部屬行使安全事務，此外本研究更進一步檢驗領導的影響路徑，是經由形塑團隊的安全規範後進而影響部屬個人行為，進而提升其個人的安全績效。研究結果如下表所示：

表 13
研究結果整理

	研究假設	結果
H1	威權領導將透過部屬安全行為之中介，對部屬安全績效有顯著效果；其中專權領導會產生負向效果，而尚嚴領導則會有正向效果。	支持
H2	威權領導將透過團隊安全規範之中介，對部屬安全績效有顯著效果；其中專權領導會產生負向效果，而尚嚴領導則會有正向效果。	不支持
H3	威權領導會透過團隊安全規範之中介，對部屬安全行為產生顯著效果，再進一步影響安全績效；其中專權領導會產生負向效果，而尚嚴領導則會有正向效果。	支持

一、假設一的討論

本研究發現，威權領導中的專權領導會降低部屬對於安全的服從與參與，根據專權領導的內涵(鄭伯壘，1995)，領導者刻意與部屬保持距離，不透露相關的訊息，並且不願將決定權下放給部屬，很可能會造成部屬對於安全知識與技能的不足，過往的文獻指出，產生意外的關鍵在於安全知識與動機的不足(Neal & Griffin, 2006; Vinodkumar & Bhasi, 2010)，本研究結果支持其論點，安全行為的減少，將會降低安全績效；此外專權領導也會因對人的控制，使部屬產生出畏懼以及憤怒的情緒(吳宗祐等人，2008)以及工作與人際上的壓力(周麗芳、周婉茹、嚴珮瑜，2011)，過往文獻指出這些情緒很有可能使得部屬對於安全產生負向的歸因(DeJoy, 1994)，且會產生領導者是為了鞏固權力與尊嚴才會進行要求的認知，降低行使安全的動機，而壓力亦會使得部屬產生更多的不安全行為(Seo, Lee, Kim, & Jee, 2015)。特別提到的是，過往研究並未區分專權與尚嚴，在那些研究中威權領導多等同於專權領導概念，透過貶抑部屬、不給予正向評價的方式，往往會造成溝通不足，抑或是降低心理賦能感，導致負向結果的產生，本研究之結果符合那些威權領導對安全績效的結果多為負向的觀點(Chen, 2017; Jiang et al., 2017; 曹常成、郭建志，2010)。

而本研究結果顯示尚嚴領導能夠與部屬的安全行為具有正相關，是因為高績效的要求喚起部屬的責任感與工作敬業，有依據的要求不會使部屬對於領導者嚴厲的要求反感，且完整的行為準則可以降低部屬在安全情境中的不確定感，支持過往研究認為安全準則維繫職業安全的觀點(Curington, 1986)；當部屬達到標準，也能夠因為適當的獎賞規則，而更有動機去主動參與安全活動，這樣的結果呼應過往對於酬賞、誘因與提升安全行為的觀點一致(Christian et al., 2009; 曹常成、郭建志，2011)。

二、假設二的討論

本研究發現，威權領導對規範有顯著的相關，然而安全規範卻沒有產生中介效果。根據階層迴歸的檢驗，專權與團隊的安全規範具有負向的相關，反之尚嚴為正相關，這樣的結果符合過往研究中，專權對部屬的認同效法以及團隊滿意度產生負向效果的觀點一致（蔡英美，2005；鄭伯壘等人，2006），安全規範應為團隊中所有成員共同贊同或擁護的信念與規定(Fugas, Melia, & Silva, 2011)，當領導者過度以自身作為團體行動準則時，若與成員共識以及組織規定有所出入，可能將導致規範難以成形，在安全情境中應該以組織所訂定的準則為主(Zohar & Luria, 2003)，且當領導者以命令的方式驅使團隊成員服從，反而會引起團隊成員之反感，難以達成共識；反之若領導者以尚嚴領導之形式要求部屬，有明確準則的行為方針以及高度監督的模式，以及自身作為遵守規定的榜樣之形式，使團隊成員可以形塑出良好的安全規範，這樣的結果與過去文獻中形成良好安全氣候的文獻呼應(Zohar, 1980, 2000)，總而言之，本研究之結果：專權領導會對安全規範產生負向的影響，而尚嚴則能夠良好形塑安全規範是符合現象的。

然而安全規範於威權領導到安全規範的中介效果並未達到顯著，本研究認為不支持此假設的原因有二：首先，對安全績效而言，團隊規範可能是遠端因素，如 Barling(2002)之研究指出領導屬於遠端之情境因素，近端因子有部屬動機、技能以及行為等等，因此在規範與績效中間可能有其他的變項在(Neal & Griffin, 2006)，導致統計驗證時不顯著；另一個可能之原因為安全規範為團隊層次之變項，然而本研究團隊層次樣本僅 45 組，較小的樣本使得跨層次之效果較弱，無法達到顯著。

三、假設三的討論

本研究之結果驗證安全行為在安全規範與績效間的中介效果是顯著的，呼應過往研究規範預測行為的效果(Cialdini & Trost, 1998)，並與 Fugas 等人(2011)的結果一致，該研究結果團隊成員間行使主動安全行為的正向效果，成員間不僅可以通過直接指導和提供有用的信息反饋，而且可以通過提供正確、主動且直接的行為來互相幫助。

假設三中，兩個跨層次中介模式皆獲得支持，首先，威權領導通過形塑規範，並影響部屬安全行為，其結果相較於假設一直接影響行為外，提出了另一種影響的路徑。第二個中介模式，則解釋假設二安全規範作為威權領導與安全績效的中介效果不顯著的理由，從影響績效的角度來看，規範屬於遠端影響因子，必須透過行為的中介才會顯著，這樣的結果與 Christian 等人 (2009)所整合的模式相似，其中領導、安全系統、團隊歷程為遠端因子，並影響安全動機與知識，進而影響行為，最後才會影響安全績效例如意外發生與虛驚事件等。

而本研究結果呼應過往安全氣候研究(Barling et al., 2002; Huang et al., 2018; Neal & Griffin, 2006; Zohar, 2010)，安全規範與安全氣候差異在於規範為團隊成員間認可的行為準則，而氣候則是成員「知覺」到團隊對於安全的價值與信念，若從假設三的个人層次安全行為之角度來看，規範與氣候雖然概念不同，但皆是因部屬知覺或觀察團隊他人行為而改變或調整自己行為，而上述之文獻皆支持氣候影響安全行為，特別是 Zohar 與 Luria(2005)說明層次較高的變項，例如組織氣候或團隊氣候對於部屬安全的展現扮演非常重要的效果，本研究之結果支持這樣的論點，團隊的價值觀會形塑規範，規範進而影響行為。

第二節 研究貢獻

一、理論貢獻

目前，威權領導以及職業安全兩個主題已累積了充足的研究，卻鮮少有研究從威權領導的角度探索其對安全相關變項的影響，即本研究期望可以更清楚的了解華人領導中的威權領導在安全情境中所扮演的角色。研究結果與過往威權領導與安全相似(Chen, 2017; Jiang et al., 2017; 曹常成、郭建志，2011)，更進一步區分專權與尚嚴效果。

本研究之貢獻之一為將威權領導從為團隊層次進行探討，呼應 Zohar 等人 (2002)強調從團隊層次研究安全的重要性，相較於過往本土研究皆利用對偶的形式，提出更多的證據，說明威權領導於安全情境中對於團隊的規範與跨層次的安安全行為與績效之影響。此外，本研究著重於中介歷程的解釋，相較於過往領導與安全的論述，本研究透過團隊安全規範與部屬安全行為，解釋並驗證領導至績效間的歷程與效果。

本研究同時驗證威權領導之兩構念，過往的研究指出專權與尚嚴中低度相關，卻產生正負兩種不同的方向(周婉茹等人，2014)；而本研究證實在安全情境中的威權領導亦有相同的結果，其中安全情境中的專權與尚嚴兩種領導並無相關，且對於規範與行為之影響同樣是負向與正向。從文化脈絡的角度來看，專權與尚嚴領導仍以儒家思想為中心，同樣是以「控制」為核心，然而因應現代化思潮，需要區隔出兩種不同的控制焦點，在解釋上本研究證實了這點，若單以威權領導在統計上則沒有顯著，說明在這個構念中，確實應該進行區分。

二、管理意涵

在團隊當中，領導者扮演著至高重要的角色，給予部屬目標，並且引導部屬順利達成，而在安全情境當中亦然。而本研究指出，專權領導對安全變項產生負向影響，是因為領導者不輕易賦權給部屬，且不透露過多的消息，然而在危急的情境中，部屬必須要有能力在瞬間做出判斷，使得部屬對於關鍵時刻的判斷力不足，面對危險事件時無法獨立思考；縱使領導者對於安全是有所考量，但若不與部屬溝通、討論與說明原由，部屬也不會理解安全的重要性，且因以命令的方式要求部屬，可能會引起成員的反感，部屬更不願意遵守，因此提供上下與平行的溝通管道是一個非常好的方式(Huang et al., 2018)。另一方面，本研究建議實務工作者以「尚嚴領導」的模式，也就是設定高安全標準並嚴密監控部屬安全的方式，若部屬鬆懈或違規，可以採用稍微斥責，然而這一切的前提必須是基於有憑有據的規定，此外領導者也必須明確教誨部屬行使這些安全行為的準則與重要性。總而言之，領導者須盡量避免「專權」，採取「尚嚴」。

如上述所言，領導對於生產線安全扮演至關重要的角色，基於此組織該如何制定有用的策略呢？Lee、Huang、Cheung、Chen與Shaw(2018)透過整合過往實務介入的方法，彙整出幾種最有效的安全策略，包含舉辦與安全相關的交流與會議、收集回饋評估效用並設定目標，以及舉辦安全領導的訓練課程，這些實務建議與本研究之結果環環相扣，本研究建議組織應先將安全教育訓練的核心放在領導者上，推動由上往下的教育訓練，同時設定由下往上的回饋管道，若上層能夠重視安全，下屬將上行下效，並進一步形塑組織的安全規範與文化，提升整體工作環境的安全。

第三節 研究限制

一、橫斷式研究設計

本研究採用橫斷式設計(cross-sectional design)，即在同一時間點蒐集主管與部屬的資料再加以分析，相較於多時間點施測，這樣的方法有可能會導致因果倒置的情況(Staw, 1975)，即可能必須考慮安全績效是否會反過來影響主管的領導風格。然而這樣的不足之處能透過過往文獻彌補，過去學者已歸納出領導確實為影響安全相關變項的前置因素，包含領導者的價值觀、溝通與訓練等等(Griffin & Neal, 2000)。

建議未來研究可分兩到三階段施測，除了在因果關係的推論上較適宜之外，考量到職傷事件的隨機性與時間性(生產淡季/旺季)，跨時間收取安全相關變項並進行比較將能夠更好的描述真實場域的現象。

二、便利取樣

在施測上，本研究採用便利性取樣的方式進行資料蒐集，即委託認識的人協助施測，有失樣本的隨機性，也因在施測過程無法掌控，標準化程序較難達成，為克服此限制，除了會口頭確認協助施測者了解整個施測過程，每一套問卷均會附詳細的施測說明與注意事項清單，並在每一份問卷中附上清楚的指導語，期望可以降低誤差。

此外，雖然受測者均控制在製造業，但仍無法控制生產類別或性質，生產不同的產品之危險性、性別比例、教育程度與年齡均有很大的落差，亦可能造成其他混淆變項的存在，例如無法控制不同企業的文化特性，建議未來研究者可以針對特定文化，例如強調傳統性的華人家族大型企業收取團隊樣本，進行更深入的探討。

在便利取樣上本研究更需注意的一點即威權領導多被認為是偏向負向的領導模式，若委任施測的對象是領導者時，部屬可能會受到領導者施壓而不會進行真實情況的填答，本研究在每一份部屬問卷均會附上一可密閉的信封，並告知作答完之後需密封後再交給委任者，期望可降低領導者帶來的壓力，這部分期望未來研究可以在施測上需多加注意。

三、共同方法變異

本研究之變項大部分均由部屬填答，預測變項與結果變項均來自於同樣的來源可能會造成共同方法變異(CMV)的出現。為了排除其可能造成的誤差，本研究透過驗證性因素分析來檢驗變項的區隔，而結果顯示五因子模式確實優於其他的模式，說明本研究受到共同方法變異的汙染較少。此外，在結果變項上，本研究的安全績效採用部屬自評，這樣的方式可能會因社會期許，或是對於虛驚事件的認知差異而造成誤差，建議未來研究在安全結果變項上能夠取得客觀的職傷指標作為結果變項，能夠較準確反應真實現象。

四、樣本大小與性質

由於本研究將樣本限制在製造業，並且以團隊方式收取，因難度較高本研究最終僅收取 47 個團隊，數量相較於其他安全研究較少，這樣的結果可能會導致檢驗力 (power) 的不足，使得無法辨別樣本間的差異，建議未來研究若可行可收取更多的樣本；而由於樣本為製造業且限制為生產線上，問卷的內容需要謹慎設計，需考量受測者工作時間、填答方式(網路較為困難)、認字程度以及問卷長度。

第四節 未來研究方向

一、情境變項的設計

在研究架構中，本研究僅透過發展安全情境中的威權領導量表將研究情境限制在安全情境中，建議未來研究可考慮將領導者對於安全之態度作為調節變項，根據過往研究，主管安全優先為領導者對安全所抱持的態度與重視程度，當領導者或管理者安全優先程度高時，會對部屬安全行為有顯著的直接正向效果(Hofmann & Stetzer, 1998; Zohar & Luria, 2005)，而安全優先程度會強化領導風格對安全行為的關係，是基於社會交換當中的互惠效果，安全價值受到領導者重視時，安全的價值將透過領導者與部屬關係質量所影響，部屬察覺到領導者關懷自身的安全作為福祉，部屬就會透過遵守程序、額外注意安全與履行安全義務等具體行為作為回報(Hofmann, 2003; Zohar & Luria, 2003)，此外，主管對安全價值的重視亦隱含著企業安全策略執行的品質，透過安全品質的提升，當員工感覺到意外事件的減少，會提升對組織的滿意度(Huang, Chen, Krauss, & Rogers, 2004)。

二、仁慈領導的互涉效果

在華人文化當中，「恩」與「威」並濟是常見的管理手段，「仁慈的獨裁者」被認為是在權力距離大的情境中，理想的領導者形象(Hofstede & Bond, 1988)，仁慈領導是指領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷（鄭伯壘等人，2000），在周婉茹等人(2010)的研究中發現仁慈領導與專權領導、尚嚴領導產生交互作用，並且正向影響意義度與影響力，因此未來研究者可針對仁慈領導對於安全績效的影響，進一步探討對安全績效之影響。

三、安全與實務

基於本研究對於威權領導與安全績效的探討，未來研究可以尚嚴領導為基礎發展實務面的工具或是訓練課程，例如尚嚴領導風格下的師徒制與新人訓練對於部屬重視安全的態度將產生甚麼樣的影響，或是該如何設定適當良好的安全目標以及合宜的監視系統。



第五節 結論

隨著時代更迭，不論是工作性質或領導模式都不斷地在改變。從生產面來看，早期的人工作業可能將在不久的未來被人工智能與自動化取代，即使如此還是有僅僅人類才能完成的任務，例如維修、研發等人機整合，基於此，職業災害不會有消失的一天，會發生的危險只是換另一種形式產生，它將是個永遠必須被關注的議題。

同樣地，本研究所探討的威權領導也隨著全球化與平權觀念興起，逐漸轉變成新的形態，但華人的文化仍受到儒家思想與集體主義影響，威權並不會消失，亦是以不同的樣貌所呈現，即「專權」與「尚嚴」，再不久的未來，專權也許會式微，但在文化底下的教誨，這些觀念會提醒人們勿忘領導者與部屬所扮演的角色，「法、術、勢」已經刻印在華人的行為模式中。為此，唯有不斷的瞭解與探求才能提升人類的生活品質(Hofmann et al., 2017)，職災議題並不會因科技的進步而減少，唯有瞭解不斷變化的安全情境、瞭解隨時代更迭的領導風格，整合，並發展出適合華人且安全舒適的工作環境，即本研究所冀求之結果。

參考文獻

- 吳宗祐、周麗芳、鄭伯璫 (2008)：〈主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果〉。《本土心理學研究》，30，65-115。
- 吳宗祐、廖紘億 (2013)：〈華人威權領導總是導致部屬負面結果嗎？由「不確定管理理論」探討威權領導對分配不公平與程序不公平之交互作用與部屬工作滿意度之關係的調節效果〉。《中華心理學刊》，55 (1)，1-22。
- 周婉茹、周麗芳、鄭伯璫、任金剛 (2010)：〈專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果〉。《本土心理學研究》，34，223-284。
- 周婉茹、鄭伯璫、連玉輝 (2014)：〈威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向〉。《中華心理學刊》，56 (2)，165-189。
- 周麗芳、周婉茹、嚴珮瑜 (2011)：〈威權領導的前因與後果：主管與部屬間的壓力移轉〉。《第七屆華人心理學家學術研討會》，台北 Taipei, Taiwan。
- 林夙豐、蘇秦玉 (2008)：〈教練領導風格對高中排球選手團隊承諾及滿意度影響之研究〉。《運動與遊憩研究》，2 (3)，37-49。
- 林姿葶、鄭伯璫、周麗芳 (2014)：〈家長式領導：回顧與前瞻〉。《本土心理學研究》，42，3-82。
- 曹常成、郭建志 (2011)：〈安全領導與誘因對企業安全效能之探討〉。行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所。
- 郭均誠、林姿葶、周婉茹、鄭伯璫 (2015)：〈領導者之差序對待幅度與部屬效能：平均德行領導的調節效果〉。《本土心理學研究》，43，125-172。
- 郭建志、曹常成、楊婷如 (2014)：〈真誠領導與安全效能：安全氣候知覺與安全誘因經驗之研究〉。《勞工安全衛生研究季刊》，22 (3)，235-248。

- 彭台光、高月慈、林鈺琴（2006）：〈管理研究中的共同方法變異：問題本質，影響，測試和補救〉。《管理學報》，23（1），77-98。
- 黃光國（1999）：〈華人的企業文化與生產力〉。《應用心理研究》，1，163-185。
- 楊國樞（1993）：〈我們為什麼要建立中國人的本土心理學?〉。《本土心理學研究》，1，6-88。
- 楊國樞（1997）：〈心理學研究的本土契合性及其相關問題〉。《本土心理學研究》，8，75-120。
- 樊景立、鄭伯璜（2000）：〈家長是領導的文化基礎〉。《本土心理學研究》，13，127-180。
- 蔡英美（2005）：〈家長式領導三元模式的主要效果與互涉作用對運動團隊滿意度的預測〉。《輔仁大學體育學刊》，4，99-108。
- 鄭伯璜（1995）：〈家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究〉。《中央研究院民族學研究所集刊》，79，105-159。
- 鄭伯璜（2004）：〈華人文化與組織領導：由現象描述到理論驗證〉。《本土心理學研究》，22，195-251。
- 鄭伯璜、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清（2003）：〈家長式領導的三元模式：中國大陸企業組織的證據〉。《本土心理學研究》，20，209-250。
- 鄭伯璜、樊景立、周麗芳（2006）：〈家長式領導：模式與證據〉。
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175-1184.

- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied psychology*, 87(3), 488-496.
- Barling, J. E., & Frone, M. R. (2004). The psychology of workplace safety. American Psychological Association.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- Blau. (1964). Exchange and power in social life. *Transaction Publishers*.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey- Bass, 71-98.
- Chang, S.-J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chen, C.-F., & Chen, S.-C. (2014). Measuring the effects of Safety Management System practices, morality leadership and self-efficacy on pilots' safety behaviors: Safety motivation as a mediator. *Safety Science*, 62, 376-385.
- Chen, P. Y., Huang, Y. H., & DeArmond, S. (2005). Occupational health psychology: Opportunities and challenges for psychologists in the 21st century. *Research in Applied Psychology*, 27, 13-56.

- Chen, S. C. (2017). Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 62, 44-53.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1103-1127.
- Chughtai, A. A. (2015). Creating safer workplaces: The role of ethical leadership. *Safety Science*, 73, 92-98.
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *In Advances in experimental social psychology*, 24, 201-234.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). *Social influence: Social norms, conformity and compliance*.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: a moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 198-210.
- Conchie, S. M., Taylor, P. J., & Donald, I. J. (2012). Promoting safety voice with safety-specific transformational leadership: The mediating role of two dimensions of trust. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 105-115.
- Conner, M., Smith, N., & McMillan, B. (2003). Examining Normative Pressure in the Theory of Planned Behaviour: Impact of Gender and Passengers on Intentions to Break the Speed Limit. *Current Psychology*, 22(3), 252-263.

- Curington, W. P. (1986). Safety regulation and workplace injuries. *Southern Economic Journal*, 51-72.
- DeJoy, D. M. (1994). Managing safety in the workplace: An attribution theory analysis and model. *Journal of Safety Research*, 25(1), 3-17.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The journal of abnormal and social psychology*, 51(3), 629- 636.
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach. *Journal of applied psychology*, 89(6), 960–974.
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50(1), 55-61.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, 9(1), 47-53.
- Fugas, C. S., Melia, J. L., & Silva, S. A. (2011). The "is" and the "ought": How do perceived social norms influence safety behaviors at work? *Jouranal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 67-79.
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in experimental social psychology*, 8, 45-99.
- Hofmann, D. A., Burke, M. J., & Zohar, D. (2017). 100 years of occupational safety research: From basic protections and work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk. *Journal of applied psychology*, 102(3), 375-388.

- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader–Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar. *Journal of applied psychology*, 88(1), 170-178.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of applied psychology*, 88(1), 170-178.
- Hofmann, D. A., & Stetzer, A. r. (1998). The role of safety climate and communication in accident interpretation: Implications for learning from negative events. *Academy of Management Journal*, 41(6), 644-657.
- Huang, Y. H., Chen, P. Y., Krauss, A. D., & Rogers, D. A. (2004). Quality of the execution of corporate safety policies and employee safety outcomes: assessing the moderating role of supervisor safety support and the mediating role of employee safety control. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 483-506.
- Huang, Y. H., Sinclair, R. R., Lee, J., McFadden, A. C., Cheung, J. H., & Murphy, L. A. (2018). Does talking the talk matter? Effects of supervisor safety communication and safety climate on long-haul truckers' safety performance. *Accid Anal Prev*, 117, 357-367.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Li, C. (2017). Authoritarian leadership and employees' unsafe behaviors: The mediating roles of organizational cynicism and work alienation. *Current Psychology*, 1-11.
- Kath, L. M., Marks, K. M., & Ranney, J. (2010). Safety climate dimensions, leader–member exchange, and organizational support as predictors of upward safety communication in a sample of rail industry workers. *Safety Science*, 48(5), 643-650.
- Katz, & Kahn. (1978). *The social psychology of organizations (Vol. 2)*. New York: Wiley.

- Kelloway, Mullen, & Francis. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 76-86.
- Lee, J., Huang, Y., Cheung, J. H., Chen, Z., & Shaw, W. S. (2018). A systematic review of the safety climate intervention literature: Past trends and future directions. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Lekka, C., Healey, N., & Hill, H. (2012). A review of the literature on effective leadership behaviours for safety. *Health and Safety Executive*. 66
- Lin, T. T., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chen, C. H. (2012). Unpacking examining the relationship between CEO leadership style and performance: Does competence matter? In Best Paper Proceedings of the Academy of Management Annual Meetings, Boston, MA, 3-7 August 2012. Briarcliff Manor, NY: *Academy of Management*.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of applied psychology*, 86(1), 114-121.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 151-173.
- Lu, C.-S., Hsu, C.-N., & Lee, C.-H. (2016). The Impact of Seafarers' Perceptions of National Culture and Leadership on Safety Attitude and Safety Behavior in Dry Bulk Shipping. *International Journal of e-Navigation and Maritime Economy*, 4, 75-87.
- Mathieu, J. E. T., S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 141- 172.

- Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of applied psychology*, 91(4), 946-953.
- Nielsen, B., Morten, Jarle, E., Kathryn, M., & Gerry, L. (2013). Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 308-325.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Reason, J. (2000). *Human error: models and management*. *Bmj*, 320(7237), 768-770.
- Wu, T.-C., Chang, S.-H., Shu, C.-M., Chen, C.-T., & Wang, C.-P. (2011). Safety leadership and safety performance in petrochemical industries: The mediating role of safety climate. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 24(6), 716-721.
- Zohar, & Luria. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of applied psychology*, 90(4), 616-628.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of applied psychology*, 65(1), 96-102.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of applied psychology*, 85(4), 587-596.
- Zohar, D. (2002). Modifying Supervisory Practices to Improve Subunit Safety: A Leadership-Based Intervention Model. *Journal of applied psychology*, 87(1), 156-163.
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517-1522.

Zohar, D., & Luria, G. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. *Journal of Safety Research*, 34(5), 567-577.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of applied psychology*, 90(4), 616-628.



附錄一部屬問卷

問卷編號：E_____

職場安全狀況調查

親愛的朋友，您好：

感謝您百忙中抽空協助我們進行有關職場安全的調查，您的協助對本研究將有很大的貢獻。這是一份學術研究問卷，主要探討團隊間人際互動與團隊安全之議題。

本研究大約花您 5-10 分鐘完成，任何題項的回答皆沒有正確答案，無所謂「對」或「錯」，請您依照實際狀況仔細填答即可。

本問卷採無記名方式，除了研究者外，不會有其他人看到您的答案，您所提供的資料僅作學術研究的用途，絕不對外公開，並且問卷會由電腦進行資料登錄與整體分析，不會做任何個別處理，請您放心如實的填答。

再次感謝您的協助，並祝您一切順心如意！

國立政治大學心理學研究所

指導教授 郭建志

研究生 郭泓毅

敬上

若有任何疑問，或想對本研究有進一步的瞭解，歡迎您與研究者連絡

連絡人：郭泓毅

電話：0919375781

電子郵件：105752014@nccu.edu.tw

第一部分：此部分是要瞭解您對於直屬主管在職場安全方面行事的了解，答案並沒有對錯，請您依自己的經驗或直覺圈選。

在日常工作當中與安全有關的事務，我的直屬主管...		1	2	3	4	5	6
		非常不同意	不同意	有些不同意	有些同意	同意	非常同意
1	談到與安全有關的事務，若當我當眾反對他時，他會很不高興。	1	2	3	4	5	6
2	在安全方面，他心目中的模範部屬必須對他設定的安全規則言聽計從。	1	2	3	4	5	6
3	在安全方面，他不讓我察覺他真正的意圖。	1	2	3	4	5	6
4	在安全方面，他要求我完全服從他的領導。	1	2	3	4	5	6
5	與安全相關的決策時，都照他的意思做最後的決定。	1	2	3	4	5	6
6	他會督促我的安全績效(例如是否遵守規則)，並且要求我全力達成。	1	2	3	4	5	6
7	他會要求我嚴守任務執行以及安全相關的準則。	1	2	3	4	5	6
8	他堅守工作與安全原則，不允許我違背。	1	2	3	4	5	6
9	他要求我的安全績效一定要高於預先設定的標準。	1	2	3	4	5	6
10	在安全方面，他要求我遵行組織的核心規範。	1	2	3	4	5	6
11	儘管沒有發生意外，他仍會要求我持續維持安全意識。	1	2	3	4	5	6
12	他要求我在工作安全發生異樣時馬上向他報告。	1	2	3	4	5	6
13	他充分掌握我執行工作時與安全有關事務的細節。	1	2	3	4	5	6
14	在安全方面，我表現不如預期時，他也不輕易降低預先設定的標準。	1	2	3	4	5	6
15	他會對我執行工作時與安全相關的事務進行控管。	1	2	3	4	5	6

(請續下頁填答)

第二部分：此部分是要瞭解您對於您的團隊的看法，答案沒有對錯，請您依日常觀察到的情況以及自己的經驗圈選。

		1	2	3	4	5	6
在我的團隊中，其他與我一起工作的同事平常...		從未如此	很少如此	偶爾如此	有時如此	經常如此	總是如此
1	會檢查其他團隊成員是否遵守安全規定。	1	2	3	4	5	6
2	確認其他團隊成員是否遵守所有安全規定，而不是只遵守重要的那幾條。	1	2	3	4	5	6
3	即使穿戴時感到不舒服，仍然會穿戴個人防護用具。	1	2	3	4	5	6
4	會鼓勵特別注意安全的同事。	1	2	3	4	5	6
5	認為我們應該與團隊其他成員或主管談論工作當中有哪些危險因子。	1	2	3	4	5	6
6	認為我們應該與團隊其他成員或主管談論如何增進安全。	1	2	3	4	5	6
7	會認為問題應該在出現之前被發現。	1	2	3	4	5	6
8	會解釋為什麼我們應該要以安全的方式工作，而不只是要求其他人要做而已。	1	2	3	4	5	6

(請續下頁填答)

第三部分：此部分是要瞭解您日常的工作行為，答案沒有對錯，請依自己日常工作的習慣或經驗圈選。

在日常工作當中，		1	2	3	4	5	6
		從 未 如 此	很 少 如 此	偶 爾 如 此	有 時 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1	我會使用所有規定的安全設備完成工作。	1	2	3	4	5	6
2	我會採取正確的安全程序完成工作。	1	2	3	4	5	6
3	我會用最高等級的安全規格完成工作。	1	2	3	4	5	6
4	我會協助促進目前組織推動安全的方案。	1	2	3	4	5	6
5	我會投入額外的努力去增進工作場合中的安全。	1	2	3	4	5	6
6	我會自願參加協助增進工作場合安全的任務或是活動。	1	2	3	4	5	6

第四部分：此部分是要瞭解您的工作行為，請您依實際發生的狀況圈選。

「過去三個月當中，您是否於工作中有受傷的經驗」、「過去三個月當中，您是否於工作中有差點發生意外的經驗」		未 發 生	一 、 兩 次	三 、 四 次	五 、 六 次	七 次 以 上
1	過去六個月當中，您是否於工作中有受傷的經驗...	1	2	3	4	5
2	過去六個月當中，您是否於工作中有差點發生意外的經驗...	1	2	3	4	5
3	您的工作當中有可能發生致命的意外？	是		否		

(請續下頁填答)

第五部分 個人資料

1. 您的性別：1. 男、2. 女。
2. 您的年齡：_____歲
3. 您的學歷：1. 高中職以下、2. 專科、3. 大學、4. 碩士、5. 博士
4. 您在貴公司年資為：_____年_____月
5. 您與目前的主管已共事：_____年_____月
6. 您平均實際工作幾小時(包括私下加班)? 每天_____小時、平均每周工作_____天



問卷至此結束，請再次檢查有無漏答，感謝您的協助！

