

家長式領導對綠色創新之影響 - 以金融業實證研究

The Effect of Paternalistic Leadership on Green Innovation in the Financial Industry

洪春吉 Horng, Chuen-Jyi ¹

陳霽吉 Chen, Pei-Chi ²

¹ 國立屏東科技大學企業管理系教授 cjhorng@mail.npust.edu.tw

Professor , Department of Business Administration ,
National Pingtung University of Sci. & Tech TAIWAN ROC

² 國立屏東科技大學企業管理系碩士班研究生 erer10271027@gmail.com

Master, Department of Business Administration,
National Pingtung University of Sci. & Tech TAIWAN ROC

摘要

家長式領導與綠色創新皆為管理領域內重要議題，本研究主題以台灣重要產業之金融業為研究母體，實證探討金融業之家長式領導與綠色創新之關係與影響差異，因此極具創新性與價值性。

本研究實證結果發現如下：(1)「德行領導」能影響「綠色產品創新」。(2)「德行領導」能影響「綠色製程創新」。(3)「德行領導」能影響「綠色管理創新」。(4)金融業之家長式領導與綠色創新在「企業變項」有顯著差異。(5)金融業之家長式領導與綠色創新在「人口統計變項」有顯著差異。

關鍵字：家長式領導、綠色創新、金融業

ABSTRACT

The research results are as follows: (1) "Moral leadership" can influence "Green Product Innovation" in the financial industry. (2) "Moral leadership" can influence "Green Process Innovation" in the financial industry. (3) "Moral leadership" can influence "Green Management Innovation" in the financial industry. (4) Paternalistic leadership is significant different in "Corporate Variables" in the financial industry. (5) Paternalistic leadership is significant different in "Demographical Variables" in the financial industry.

Keywords: Paternalistic Leadership, Green Innovation, Financial Industry

壹、 前言

家長式領導是一種文化特徵，而不僅是一種類型的領導行為(Fatemeh, Had, Mohd& Ismail, 2014)；在領導方面的研究明確指出：華人企業的高階領導擁有清晰而鮮明的特色，可以稱之為家長式領導(周麗芳、鄭伯壘、樊景立、任金剛、黃敏萍，2006)。家長式領導是許多研究者關注的重點(Noreen, Samina, Iqra, Rabia,& Salma , 2013)。

家長式領導不僅是一些非西方社會整體的一部份，同時在某些社會也被視為一種有效的領導風格(Fatemeh et al., 2014)。家長式領導乃是華人組織領導之特有類型，為鄭伯壘所提出，其定義為「在人治的組織氛圍中，領導者透過威權領導、仁慈領導與道德領導三者並行之形式，使組織成員甘心順從且進而感恩圖報之領導方式（秦夢群，2010）。家長式領導是一種類似父權的作風，擁有清楚而強大的權威，但也有照顧、體諒部屬、以及展現出高度個人操守的領導方式（Farh& Cheng, 2000；Pelligrini& Scandura, 2008）。

近十年來，世界各地環境惡化，許多企業也選擇綠色創新作為一個有效的策略來支持他們的競爭力優勢(Chang, 2011; Newton &Harte, 1997; Wagner, 2007; Tseng, Wang, Chiu, Gen,& Lin, 2013)。全球環保意識高漲的趨勢下，綠色創新已對產業界帶來極大的環保壓力，因此許多企業已開始致力於研究發展綠色創新的議題（高明瑞、黃義俊、張乃仁，2009）；環保議題對企業是危機也是轉機（經濟部，2013）；所以鼓勵企業採用綠色創新，為了改善環境績效，並提高他們在市場上的競爭優勢(Chiou, Chan, Lettice,& Chung, 2011)；現有的企業活動都和綠色創新有關(Tseng et al.,2013)。

綠色創新意指企業透過環境的議題來做為創新的驅動力，以提升企業競爭優勢的創新，並著重在降低產品及服務之環境與生態足跡(胡憲倫、黃慶耀，2013)。綠色創新可以是企業反應多個利益相關團體對環保要求的壓力(Chen ,Cheng,& Wu, 2012)。綠色創新對環境、經濟績效以及企業競爭優勢皆有正

向影響，當競爭者的能力越低，綠色創新對企業競爭優勢的正向影響程度就會越大（高明瑞、劉常勇、黃義俊、張乃仁，2010）。

金融業是臺灣經濟發展的重要產業之一，面對國際金融自由化的潮流，將面臨更是嚴峻的挑戰；2008年至2009年全球金融風暴，重創全球經濟；2010年爆發歐洲主權債務危機，2011年全球經濟逐漸惡化，全球經濟呈現緩慢成長；2012年全球經濟仍延續2011年的疲軟走勢；金融業之產業特性有異於其他產業，營運對象為資金因此風險滲高，組織目標建構為追求現場經營之專業性、創意性開發為平衡點，故金融機構之組織經營型態呈現出滾動成本般的波動而致使易備受質疑（蘇秀梅，2013；經濟部中小企業處，2013；蔡錕銘，2011）。

本研究以天下雜誌（2014）所公布之國內前一百大金融業，探討金融業之家長式領導與綠色創新之影響？不同企業變項對家長式領導與綠色創新會造成何種差異？不同人口統計變項對家長式領導與綠色創新會造成何種差異？國內外探討金融業之家長式領導與綠色創新之影響研究相當罕見。

貳、 文獻探討

一、家長式領導

處在充滿不確定與複雜多變的時代中，領導的品質將越來越重要（陳德富，2013）。Mills（2005）在其討論『領導』的書上提到，在人類的生活中沒有幾件是比得上領導更重要，有效的領導幫我們脫離泥沼，使組織成功、或達到組織的宗旨，缺乏領導將會導致遺失方向。家長式領導是立基於華人文化傳統而發展出來的本土概念，長久存在於華人社會組織當中（蔡秉峰、謝金青，2003）。

1980年代末期，鄭伯壘（1995，1996，2005）以個案研究與深入訪談的方式，探討台灣家族企業主持人與管理人員的領導作風，發現台灣家族企業的家長式領導具有兩種普遍的行為類型，包括立威與施恩。之後，Farh& Cheng（2000）從文化分析的觀點，將德行領導獨立出來，並將家長式領導定義為：在一種人治的色彩下，顯現出嚴明的紀律、父親般的仁慈與權威及道德廉潔性的領

導方式；包含三個重要向度，即威權、仁慈及德行領導。鄭伯壘、周麗芳、樊景立(2000)在上述研究的基礎上，進行家長式領導模式的建構與測量工具的發展，透過構念探討與因素分析發現：家長式領導呈現清楚的三元領導結構。從家長式領導理論以及實徵研究結果的回顧整理，可以確定家長式領導不僅是華人組織中的獨特領導風格（鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳，2002；Cheng, Huang& Chou, 2002; Cheng, Chou, Wu, Huang,& Farh, 2004），也流行於權力距離高的文化地區中，包括東亞、南亞、中東、南歐及南美等等（Pelligrini & Scandura, 2008）。

高三福、莊仲仁（2009）認為家長式領導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；林志興（2009）指出家長式領導是校長在領導學校的過程中，一面採取威權式的父權思想，希望教師同仁聽命行事；一方面又對教師實施關懷、激勵使得教師樂意讓其領導；在領導過程中，又樹立個人典範、以身作則，以鞏固自身地位。

二、綠色創新

「創新」的定義是一種新技術、應用或服務，而且可以創造出新價值，進而透過此價值信念不斷地激發新的創意點子，並藉由資訊科技賦予具體化，將組織的產品、服務、程序創新導入市場，進而創造出獨一無二的商業化產品（蘇秀梅，2013；黃哲彬，2011；施勵行，2010；Certo, 2003）。

Lin, Tan,& Geng（2012）指出綠色創新是個機會，可以增加公司的競爭優勢，對公司的永續發展也有幫助，綠色創新可以減少對環境的影響。Wong（2012）指出公司發展綠色創新可以幫助公司開發新市場機會和增加競爭優勢；綠色創新可以成功地幫助公司取得更好的效率、強化核心競爭力及加強公司的形象；綠色創新會增加公司的競爭優勢(Chiou et al., 2011)；綠色創新也可以替公司取得市場上的競爭優勢(Hunag& Wu, 2010)。

綠色創新可以說已是主流競爭的關鍵，面對當前悄然登場的第三次工業革命，國際觀察家均認同這場綠色革命的主要特質，就是「清潔」(clean)、「資源稀少」(lean)、以及「考驗嚴苛」(mean)（黃正忠，2013）。綠色創新意指企

業透過環境的議題來做為創新的驅動力，以提升企業競爭優勢的創新，並著重在降低產品及服務之環境與生態足跡（胡憲倫、黃慶耀，2013）。綠色創新可以是企業反應多個利益相關團體對環保要求的壓力(Chen et al., 2012)。

簡維萱（2012）綠色創新是減少產品或改善更環保的製程方式，減少對自然環境的衝擊，提高競爭優勢，讓企業更永續經營下去。

三、金融業之產業特性

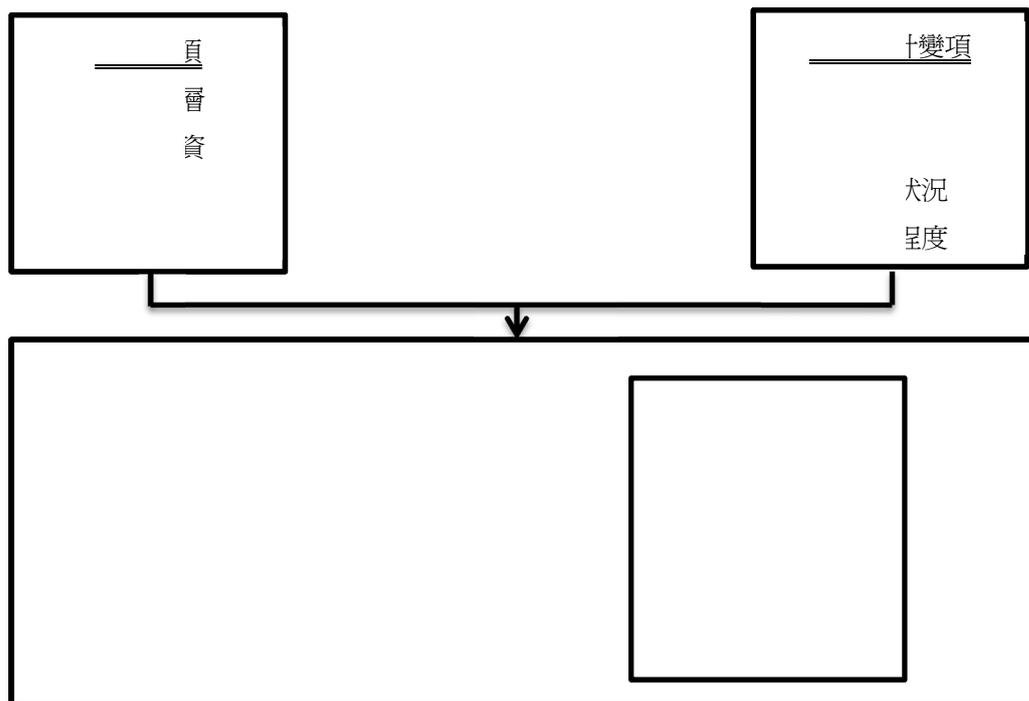
金融業是匯聚民間儲蓄與企業投資之重要資金中介機構且為眾多產業之基礎，更扮演著國家經濟成長、景氣復甦之先行指標的重要角色，因此金融業對於企業信用、資金取得及整體產業經濟之發展，均具極為關鍵性之影響力(張盛和，2010；林泉源，2009；行政院經建會，2007)。經濟發展是台灣生存發展的命脈（行政院主計處，2014）；在台灣經濟發展的過程中，台灣金融業始終扮演著支持產業成長的重要角色，其主要功能在於提供工業與製造業充足資金借貸來擴張與發展（楊淳惠，2011）。

陳錫龍（2006）在「金融業之特性及強化其公司治理之必要性」之研究中提出，四項金融業的特性，如下所列：1.金融業是國家經濟命脈之所繫。2.金融業是以誠信為生存要件的行業。3. 金融業主要資金來自社會大眾。4.金融業實施公司治理有助於提升金融監理效率。

參、 研究方法

一、研究架構

本研究以家長式領導為自變項及綠色創新為依變項，並以金融業為研究對象，探討家長式領導對綠色創新之間的關聯性與影響程度，其次探討金融業對家長式領導與綠色創新有何差異，最後探討企業變項與人口統計變項為家長式領導與綠色創新有何差異與影響。本研究構面有家長式領導三構面，分別為「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」等構面；綠色創新三構面，分別為「綠色產品創新」、「綠色製程創新」、「綠色管理創新」等構面。



圖一：研究架構圖

二、研究假設

H1：金融業之家長式領導對綠色創新有顯著影響。

H2：金融業不同企業變項在家長式領導、綠色創新有顯著差異。

H3：金融業不同人口統計變項在家長式領導、綠色創新有顯著差異。

三、研究工具

1. 家長式領導量表

本研究量表採用鄭伯壘（2006）所編著家長式領導量表，作為家長式領導的衡量構面，以及以威權領導、仁慈領導、德行領導作為家長式領導的三個構面，各構面之操作性定義分述如下：

- (1) 威權領導：領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰，對部屬會做嚴控密控制，並且要求部屬要毫不保留地服從。
- (2) 仁慈領導：領導者對部屬個人的福祉做個別、全面、且長久的關懷。
- (3) 德行領導：領導者表現出更高的個人操守與修養，以贏得部屬的景仰與效法。

2. 綠色創新量表

本研究綠色創新量表分為三個構面，分別採用 Chen(2008)所發展之綠色產品創新 (Green Product Innovation)、綠色製程創新 (Green Process Innovation) 和黃義俊 (2001) 之綠色管理創新(Green Management Innovation) 構面量表。各構面之操作性定義分述如下：

- (1) 綠色產品創新：當硬體或軟體創新涉及到節省能源、污染防治、廢物回收，綠色產品設計等技術創新或企業環境管理，藉此來提高環境管理績效。
- (2) 綠色製程創新：在製造的過程中，達到節省能源、污染防治、廢物回收和無毒物性質的製程創新，藉此來提高環境管理績效。
- (3) 綠色管理創新：衡量企業對外改善社區之關係以及提升企業形象；對於環保稽核、辦公室環保、社團活動主動參與、推展其環保相關活動，藉此來提高環境管理績效，且滿足環保要求的管理。

3. 信度分析

根據 Nunnally(1978)之觀點，指出 Cronbach's α 值 ≥ 0.7 者為高信度，Item to Total Correlation 值 ≥ 0.5 時，可視為高度可信且一致之量表。本量表在家長式領導信度所測得之結果，各構面之 Cronbach's α 值：威權領導為 0.868 仁慈領導為 0.881、德行領導為 0.938，其構面值 Cronbach's α 值皆在 0.5 以上，證實具有良好之信度。

在綠色創新信度方面所測得之結果，各構面之 Cronbach's α 值為：綠色產品創新為 0.904、綠色製程創新為 0.888、綠色管理創新為 0.887，其構面值 Cronbach's α 值皆在 0.5 以上，證實具有良好之信度。

4. 研究母體與樣本

本研究母體以天下雜誌 (2014) 所公布之國內前一百大金融業，先以電話聯絡母體公司以徵求願意配合之發送份數，並以郵寄方式發放問卷，共計 100 家公司同意參與，問卷發放包含各部分之主管與非主管人員，總共發放 484 份問卷。問卷回收家數共計 35 家，共回收 429 份問卷，扣除無效問卷 17

份，有效問卷為 412 份，有效問卷回收率高達 85%。

表 1：有效問卷之基本資料分析表

變項	產業	金融業	
		人數	%
性別	男	154	37.4
	女	258	62.6
年齡	20-29 歲	80	19.4
	30-39 歲	142	34.5
	40-49 歲	124	30.1
	50 歲以上	66	16
婚姻狀況	已婚	265	64.3
	未婚	147	35.7
學歷	高中／職	75	18.2
	大學／大專	299	72.6
	碩士／博士	38	9.2
服務年資	1-5 年	123	29.9
	6-10 年	96	23.3
	11-15 年	82	19.9
	16 年以上	111	26.9
職位階層	主管	102	24.8
	非主管	310	75.2
合計		412	100

肆、 實證分析

本研究以不同角度切入，實證探討比較金融業之家長式領導與綠色創新之關係。對於所蒐集之問卷資料，使用 Person 積差相關、單因子變異數分析、逐步迴歸分析、Scheffe 事後檢定等統計技巧進行資料分析。

一、金融業之家長式領導與綠色創新之整體描述

由表 2 可得知金融業之家長式領導與綠色創新各構面之平均值均大於 2，表示受測者對於家長式領導與綠色創新各構面之感受均在中上程度。其中家長式領導之「德行領導」較高為 3.4655，綠色創新之「綠色管理創新」較高為 3.6053。

表 2：金融業之家長式領導與綠色創新之平均數與標準差

		金融業	
		平均數	標準差
家長式領導	威權領導	2.6917	0.96691
	仁慈領導	3.2650	0.88691
	德行領導	3.4655	1.01898
綠色創新	綠色產品創新	3.3944	0.82322
	綠色製程創新	3.4114	0.80527
	綠色管理創新	3.6053	0.77458

二、金融業之家長式領導與綠色創新之影響

本研究金融業之家長式領導對綠色創新之影響，以逐步迴歸分析方式獲得迴歸模式判斷家長式領導對綠色創新所佔之權重與影響程度，以突顯自變項中重要的構面。為避免各變項存在高度相關性，先以順向選擇法將變項選入，再以反向剔除法刪除變項，變項選入準則為 p 值 ≤ 0.01 ，刪除準則為 p 值 ≥ 0.05 。陳順宇 (2005) 認為變異數影響因子值 (Variance Inflation Factor, VIF) 未大於 10，表示共線性的問題不嚴重。

本研究在迴歸模式中，變異數影響因子介於 1 間，皆為大於 10，故表示共線性的問題不嚴重。

由表 3 可發現，金融業之家長式領導與綠色創新皆有顯著正向影響。金融業之家長式領導內「德行領導」構面對綠色創新之影響最大，對綠色創新之「綠色產品創新」、「綠色製程創新」、「綠色管理創新」三構面皆有顯著影響。

表 3：金融業之家長式領導與綠色創新逐步迴歸分析

依變數	自變數	β 值	T 值	VIF	F 值	R ²	Adj.R ²	D-W 檢定
綠色產品創新	德行領導	0.346	7.468 ^{***} (p=0.000)	1	55.771 ^{***} (p=0.000)	0.120	0.118	1.478
綠色製程創新	德行領導	0.355	7.690 ^{***} (p=0.000)	1	59.143 ^{***} (p=0.000)	0.126	0.124	1.420
綠色管理創新	德行領導	0.434	9.750 ^{***} (p=0.000)	1	95.062 ^{***} (p=0.000)	0.188	0.186	1.639

註：*** $p < 0.001$

三、企業變項之差異分析

1. 服務年資之差異分析

表 4 為金融業之不同服務年資在家長式領導對綠色創新之差異分析。分析結果顯示，綠色創新之「綠色製程創新」、「綠色管理創新」二構面上，16 年以上之認知高於 6-10 年；家長式領導之「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」三構面與綠色創新之「綠色產品創新」構面認知上，皆無顯著差異。

表 4 金融業之不同服務年資在家長式領導與綠色創新之差異分析

	構面	F 值	P 值	Scheffe 比較
家長式領導	威權領導	0.597	0.617	
	仁慈領導	0.718	0.541	
	德行領導	0.927	0.427	
綠色創新	綠色產品創新	1.841	0.139	
	綠色製程創新	2.953	0.032*	D > B
	綠色管理創新	3.119	0.026*	D > B

註 1：*p<0.05

註 2：A=1-5 年，B=6-10 年，C=11-15 年，D=16 年以上

2. 不同職位階層之差異分析

表 5 為金融業之不同職位階層在家長式領導與綠色創新之差異分析。分析結果顯示，在家長式領導之「威權領導」構面認知上非主管人員認知高於主管人員；在家長式領導之「仁慈領導」、「德行領導」二構面與綠色創新之「綠色產品創新」、「綠色製程創新」、「綠色管理創新」三構面認知上皆主管人員認知高於非主管人員。

表 5 金融業之不同職位階層在家長式領導與綠色創新之差異分析

	構面	F 值	P 值	差異比較
家長式領導	威權領導	56.059	0.000***	非主管>主管
	仁慈領導	24.169	0.000***	主管>非主管
	德行領導	45.354	0.000***	主管>非主管
綠色創新	綠色產品創新	21.685	0.000***	主管>非主管
	綠色製程創新	17.626	0.000***	主管>非主管
	綠色管理創新	37.979	0.000***	主管>非主管

註 1：p***<0.001

四、人口統計變項分析之差異

1. 不同性別之差異分析

表6為金融業之不同性別在家長式領導與綠色創新之差異分析。

分析結果顯示，綠色創新之「綠色管理創新」構面在性別之認知上男性大於女性；家長式領導之「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」三構面與綠色創新之「綠色產品創新」二構面認知上，皆無顯著差異。

表6：金融業之不同性別在家長式領導與綠色創新之差異分析

	構面	F 值	P 值	差異比較
家長式領導	威權領導	2.481	0.116	
	仁慈領導	0.327	0.568	
	德行領導	5.390	0.021	
綠色創新	綠色產品創新	2.213	0.138	
	綠色製程創新	1.567	0.211	
	綠色管理創新	6.857	0.009*	男性>女性

註1：* $p < 0.01$

2. 不同年齡之差異分析

表7為金融業之不同年齡在家長式領導與綠色創新之差異分析。

分析結果顯示，在家長式領導之「威權領導」構面在年齡之認知上30-39歲員工高於40-49歲員工，在家長式領導之「德行領導」構面在年齡之認知上20-29歲高於40-49歲以上，其次50歲以上高於30-39歲，在綠色創新之「綠色產品創新」、「綠色製程創新」、「綠色管理創新」三構面年齡之認知上皆為50歲以上員工均高於30-39歲員工；而家長式領導之「仁慈領導」構面則為無顯著差異。

表 7：金融業之不同年齡在家長式領導與綠色創新之差異分析

	構面	F 值	P 值	Scheffe 比較
家長式領導	威權領導	4.582	0.004**	B > C
	仁慈領導	1.717	0.163	
	德行領導	2.757	0.042*	A > C > D > B
綠色創新	綠色產品創新	3.992	0.008**	D > B
	綠色製程創新	3.962	0.008**	D > B
	綠色管理創新	4.343	0.005**	D > B

註 1：* p<0.05，** p<0.01

註 2：A=20-29 歲，B=30-39 歲，C=40-49 歲，D=50 歲以上

3. 不同婚姻狀況之差異分析

表 8 為金融業之不同婚姻狀況在家長式領導與綠色創新之差異分析。分析結果顯示，家長式領導之「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」三構面與綠色創新之「綠色產品創新」、「綠色製程創新」、「綠色管理創新」三構面認知上，皆無顯著差異。

表 8 金融業之不同婚姻狀況在家長式領導與綠色創新之差異分析

	構面	F 值	P 值
家長式領導	威權領導	0.163	0.687
	仁慈領導	1.489	0.223
	德行領導	0.371	0.543
綠色創新	綠色產品創新	1.757	0.186
	綠色製程創新	2.914	0.089
	綠色管理創新	1.242	0.266

4. 不同學歷之差異分析

表9為金融業之不同學歷在家長式領導與綠色創新之差異分析。分析結果顯示，在家長式領導之「威權領導」構面之認知大專高於碩博士，家長式領導之「仁慈領導」、「德行領導」二構面與綠色創新之「綠色產品創新」、「綠色製程創新」構面之認知高中職高於大專，在綠色創新之「綠色管理創新」構面認知高中職高於大專，其次大專高於碩博士。

表9 金融業之不同學歷在家長式領導與綠色創新之差異分析

	構面	F 值	P 值	差異比較
家長式領導	威權領導	19.332	0.000**	B>A
	仁慈領導	7.763	0.000**	A>B
	德行領導	11.517	0.000**	A>B
綠色創新	綠色產品創新	6.980	0.001*	A>B
	綠色製程創新	5.500	0.004*	A>B
	綠色管理創新	10.038	0.000**	A>B>C

註1：*p<0.01，**p<0.001

註2：A=高中職，B=大專，C=碩博士

五、研究假設之驗證

本研究根據實證研究之結果，彙整所提各項假設之驗證結果，如表10所示：

表10：研究假設驗證結果

研究假設	成立與否
H1：金融業之家長式領導對綠色創新有顯著影響。	成立
H2：金融業不同企業變項在家長式領導、綠色創新有顯著差異。	部分成立
H3：金融業不同人口統計變項在家長式領導、綠色創新有顯著差異。	部分成立

資料來源：本研究整理

伍、 結論

本研究探討金融業之家長式領導對綠色創新之影響，根據實證研究結果，提出以下之結論：

一、 金融業之「德行領導」構面能影響綠色創新內的「綠色產品創新」

金融服務業屬於資金仲介機構，對企業信用、資金取得及整體產業經濟之發展，具有關鍵性影響（張盛和，2010；林泉源，2009；行政院經建會，2007）。德行領導是領導者表現出更高的個人操守與修養，以贏得部屬的景仰與效法(鄭伯壘，2006)。

二、 金融業之「德行領導」構面能影響綠色創新內的「綠色製程創新」

金融業近年來發展出「環保融資」，主要係指從環保角度重新調整金融業的經營理念、管理政策與業務流程，從而促進綠色技術創新來達到持續性之企業永續發展，可見綠色金融之風潮已悄然興起(許秀卿，2012；Qi, Shen, Zeng, & Jorge, 2010)。德行領導者表現出卓越的個人美德，以帶領下屬能尊重和肯定其領導的行為（Pellegrini & Scandura, 2008）。

三、 金融業之「德行領導」構面能影響綠色創新內的「綠色管理創新」

金融服務業之組織文化為注重於人際間熟悉相識、互動往來所建立的信任，嚴禁員工假公濟私並建立賞罰分明制度，是個強調誠信的產業(中央銀行，2006；蔡宗宏、池文海、許芳銘，2005)。德行領導應表現出良好的個人修養與操守，待人公正無私，凡事以身作則以作為楷模（吳尉嘉，2010）。

四、 金融業之家長式領導與綠色創新在「企業變項」有顯著差異

(1) 金融業之家長式領導與綠色創新在企業變項內「服務年資」上有顯著差異

本研究結果發現，綠色創新內的「綠色製程創新」、「綠色管理創新」二構面上，16年以上之認知高於6-10年。

(2) 金融業之家長式領導與綠色創新在企業變項內「職位階層」上有顯著差異

本研究結果發現，在家長式領導內的「威權領導」構面上，非主管人員認知高於主管人員；在家長式領導內的「仁慈領導」、「德行領導」二構面上，主管人員認知高於非主管人員，在綠色創新內的「綠色產品創新」、「綠色製程創新」、「綠色管理創新」三構面，主管人員認知亦高於非主管人員。

五、金融業之家長式領導與綠色創新在「人口統計變項」有顯著差異。

(1) 金融業之家長式領導與綠色創新在人口統計變項內「性別」上有顯著差異

本研究結果發現，綠色創新內的「綠色管理創新」構面上，男性認知大於女性。

(2) 金融業之家長式領導與綠色創新在人口統計變項內「年齡」上有顯著差異

本研究結果發現，在家長式領導內的「威權領導」構面在年齡之認知上 30-39 歲員工高於 40-49 歲員工，在家長式領導之「德行領導」構面在年齡之認知上 20-29 歲高於 40-49 歲以上，其次 50 歲以上高於 30-39 歲，在綠色創新內的「綠色產品創新」、「綠色製程創新」、「綠色管理創新」三構面，皆為 50 歲以上員工高於 30-39 歲員工。

(3) 金融業之家長式領導在在人口統計變項內「學歷」上有顯著差異

本研究結果發現，在家長式領導內的「威權領導」構面之認知大專高於碩博士，家長式領導之「仁慈領導」、「德行領導」二構面與綠色創新內的「綠色產品創新」、「綠色製程創新」構面之認知高中職高於大專，在綠色創新內的「綠色管理創新」構面認知高中職高於大專，其次大專高於碩博士。

參考文獻

- 中央銀行 (2006)。《金融監理與風險管理選輯》，台北：中央銀行金融業務檢查處。
- 天下雜誌 (2014)。2000 大調查，522。
- 行政院主計處 (2014)。《行政院主計總處 102 年報》，行政院主計處。
- 行政院經建會 (2007)。「金融服務業競爭爭議研討」，《台灣服務業發展訊雙月刊》，14，10-11。
- 周麗芳、鄭伯壘、樊景立、任金剛、黃敏萍 (2006)。第二章家長式領導。華人組織行為：議題、作法及出版。
- 吳萬益 (2008)。企業研究方法，臺北：華泰書局。
- 吳尉嘉 (2010)。國小教師知覺校長家長式領導與組織公民行為關係之研究。國立屏東教育大學。
- 林志興 (2009)。國民小學教師組織承諾之研究。學校行政，61，58-72。
- 林泉源 (2009)。「銀行業股權結構對經營績效、財務績效與股價之影響」，《輔仁管理評論》，16 (2)，43-76。
- 施勵行 (2010)。《綠色創新與產品開發》，台中：滄海書局。
- 胡憲倫、黃慶耀 (2013)。企業的綠色與永續競爭力—談綠色成長與永續創新。永續產業發展季刊，63，22-30。
- 秦夢群 (2010)。教育領導理論與應用 (初版)。台北市：五南圖書。
- 高三福、莊仲仁 (2009)。家長式領導、團體社會化與團隊文化關係之研究—以運動團隊為例。應用心理學研究 (42)，187-213。
- 高明瑞、黃義俊、張乃仁 (2009)。綠色創新對環境績效與經濟績效之影響。環境管理研究，10(1)，88-104。
- 高明瑞、劉常勇、黃義俊、張乃仁 (2010)。企業綠色管理、環境績效與競爭優勢關聯性之研究。管理與系統，17(2)，255-278。
- 張盛和 (2010)。「公股事業機構之社會責任」，《財稅研究雙月刊》，42 (4)，1-13。
- 陳德富 (2013)。從威權領導、魅力領導到真誠領導探討華人企業組織之高科技產業高階主管之領導對部屬工作態度之影響。中華管理評論，16 (4)，1-24。

- 陳錫龍 (2006)。「強化我國金融業公司治理」,《中央銀行季刊-金融監理與風險管理選輯》, 235-274。
- 陳順宇 (2005)。《多變量分析》,台北:華泰書局。
- 許綉卿 (2012)。「銀行業推動綠色金融之研究」,彰銀資料-專題譯述, 61 (5), 3-13。
- 黃正忠 (2013)。「企業低碳轉型與綠色創新的競爭優勢」,《安侯建業通訊》, 83 (11), 10-12。
- 黃哲彬 (2011)。國民中學校長賦權增能領導行為、組織創新經營與學校效能關係之研究。國立政治大學教育學系教育行政組博士論文。
- 黃義俊 (2001)。企業的綠色管理之整合性模式的實證研究—以化工與機電產業為例。國立中山大學企業管理學系博士論文。
- 楊淳惠 (2011)。「探討台灣金融業西進大陸之模式—兼論未來發展策略之研究(上)」,《彰銀資料》, 60 (3), 5-16。
- 經濟部 (2013)。掌握永續的力量:綠色創新·滾動市場商機。
- 經濟部中小企業處 (2013)。《2013 中小企業白皮書》,台北:經濟部中小企業處。
- 蔡秉峰、謝金青 (2003)。「國民小學校長家長式領導行為之觀察與分析」,國立暨南國際大學主編:2003年教育政策與行政學術團體聯合年會論文集, 213-224。
- 蔡鏡銘 (2011)。「金融集團化組織的有效性-後金融危機之思考」,《台灣經濟金融月刊》, 47 (9), 1-34。
- 蔡宗宏、池文海、許芳銘 (2005)。「知識管理系統成功模型之研究 - 以台灣金融業為例」,《企業管理學報》, 67, 31-69。
- 鄭伯壘 (2006)。家長式領導—模式與證據。台北:華泰文化事業股份有限公司。
- 鄭伯壘 (1995)。《不同家長權威價值與領導作風的關係:台灣民營企業的實徵研究》。行政院國科會專題研究報告,報告編號 NSC83-0301-H002-056。台北市:行政院國家科學委員會。
- 鄭伯壘 (1996)。家長權威與領導行為關係之探討,國科會專題研究成果報告 NSC 83-0301-H002-056。
- 鄭伯壘 (2005)。華人領導:理論與實際,台北:桂冠圖書股份有限公司。
- 鄭伯壘、周麗芳、樊景立 (2000)。「家長式領導量表:三元模式的建構與測量」,《本土心理學研究》, 14, 3-64。

- 鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳（2002）。校長領導作風、上下關係品質及教師角色外。行為：轉型式與家長式領導的效果。
- 簡維萱（2012）。企業綠色文化、綠色創新與競爭優勢之關係探討。國立中山大學管理學院國際經營管理碩士學程，碩士論文。
- 蘇秀梅（2013）。金融業、建築業之組織文化與綠色創新關係之實證比較。國立屏東科技大學企業研究所碩士論文。
- Certo, S. C. (2003) , *Modern Management*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Chang, C.H. (2011) . The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: the mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*. 104 (3), 361-370.
- Chen, Y. S. (2008) . “The Driver of Green Innovation and Green Image-Green Core Competence,” *Journal of Business Ethics*, 81 (3) , 531-543.
- Chen, Y.S., Chang, C.H.,& Wu, F.S. (2012). Origins of green innovations: the differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision* ,50(3), 368-398.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004) . Paternalistic leadership and subordinate reverence: Establishing a leadership model in Chinese organization. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Cheng, B. S., Huang, M. P., & Chou, L. F. (2002) . Paternalistic leadership and its effectiveness: Evidence from Chinese organizational teams. *Journal of Psychology in Chinese Societies (Hong Kong)* , 3, 85-112
- Chiou, T.Y., Chan, H.K., Lettice, F.,& Chung, S.H.(2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 47 (6), 822-836.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000) . A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.) . *Management and organizations in the Chinese context* , 84-131.
- FatemehHakimian, HadiFarid, MohdNazari Ismail,& IsmiArif Ismail(2014).Paternalistic Leadership and Organizational Commitment.*Interational Journal Of Management Excellence*,3(1),373-378.
- Huang, Y. C. & Y. C. J. Wu (2010) .The Effects of Organizational Factors on Green New Product Success: Evidence from High-tech Industries in Taiwan” , *Management Decision*, 148(10), 1539-1567.

- Lin, R. J. , K. H. Tan., & Y. Geng (2012) . Market Demand, Green Product Innovation, and Firm performance: Evidence from Vietnam Motorcycle Industry” , Journal of Cleaner Production, 40, 101-107.
- Mills, D. Q. (2005) .Leadership : How to Lead , How to Live. Waltham, MA: MindEdge Press.
- Newton, T., Harte, G.(1997).Green business: technician kitsch? Journal of Management Studies 34 (1), 75-98.
- Noreen Saher, SaminaNaz, IqraTasleem, RabiaNaz,& Salma kausar (2013) ° Does Paternalistic leadership lead to Commitment ? Trust in leader as moderator in Pakistani context .Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business,5 (1) 433-455.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory. New York: McGraw -Hill Inc.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008) . Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. Journal of Management, 34, 566-593.
- Qi, G.Y., Shen, L. Y., Zeng, S. X.,& Jorge, O. J. (2010) . “The Drivers for Contractors’ Green Innovation : An Industry Perspective,” Journal of Cleaner Production, 18 (4) , 1358-1365.
- Tseng, M. L., Wang, R., Chiu, A. S. F., Geng, Y. & Lin, Y. H. (2013). Improving performance of green innovation practices under uncertainty. Journal of Cleaner Production, 40, 71-82.
- Wagner, M. (2007) . On the relationship between environmental management, environmental innovation and patenting: evidence from German manufacturing firms. Research Policy 36 (10), 1578-1602.
- Wong, K. S. (2012) .The Influence of Green product Competitiveness on the Success of Green Product Innovation: Empirical Evidence From the Chinese Electrical and Electronics industry, European Journal of Innovation Management, 15 (4), 468 -490.