僕人式領導理論、模型與應用層面的探討

黃麗卿

南亞技術學院企管系

摘要

本文是根據羅伯．格林里夫(Robert K.Greenleaf)個人的體悟、多年帶領企業團隊的經驗及其精心研究立下的理論基礎，其旗下成立的羅伯．格林里夫僕人式領導中心(Robert K.Greenleaf Center for Servant Leadership)多位學者專家長期的投入貢獻、Regent University, Virginia, USA 學者們的大力推動及國、內外專家、學者的研究成果，透過蒐集資料，並以文獻探討方式加以比較、分析與應用，針對以下主題進行討論:（1）僕人領導理論與模型的的演進（2）僕人領導與當代相近領導理論的比較與探討、(3）僕人領導的實務應用及（4）僕人領導未來應用層面的探討，並針對研究結果提出建議。

關鍵字：僕人式領導

e-mail:connie@nanya.edu.tw

A Discussion of Servant Leadership – Its Theory, Model and Application

Connie Huang

Department of Business Administration, Nanya Institute of Technology

Abstract

This article is based on Robert Greenleaf's experiences of leading team members in organizations and his studies to establish the foundation of servant leadership theory. The research results were especially abundant in this decade, not only from scholars of Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership but also Regent University, Virginia U.S.A. and many different countries. Through literature reviews, the article try to analyze and discuss the following topics(1) The development of servant leadership theory and model(2) The comparisons of servant leadership and other contemporary related leadership theories (3) Servant leadership practical applications and (4) Servant leadership future applications

key word: servant leadership

e-mail:connie@nanya.edu.tw

壹、緒論

一、研究背景與動機

羅伯．格林里夫(Robert Greenleaf)在 1970 年代開始提出的僕人領導的觀念，雖然沒有立即生根發芽，但透過「格林里夫僕人式領導中心」多年的推動與研究及學者專家的努力之下，僕人式領導在本世紀初開始結實纍纍。格林里夫「僕人式領導者」的想法是來自於德國詩人作家赫曼．赫塞(Hermann Hesse)著作的「東方之旅」所產生的靈感，它描述一次世界大戰之後，許多具有先見的學者專家提出對未來的預測與期待，但另一方面，人民卻被戰爭的剝奪與戰後的缺乏陷溺於絕望之中，在此情況下，作者所創立的主人翁 H.H.加入了「東方之旅」，它是一個盟會的組織，盟會有非常明確、崇高的目標，但也允准個人懷抱著私人的理想，於此旅途中出現了看似無關緊要的僕人「里歐」，他每天以輕快的腳步，負責料理瑣事，為他們打氣，甚至以歌聲來撫慰他們，這些飽經戰爭蹂躪的心靈，在這趟旅程中，再度回顧了過去，甚至重新去思索自己的內心與外在世界的關係，H.H.感到極大的幸福，有時，不經意的與僕人里歐聊起一些對於人生的看法，里歐的回答是那樣的充滿了真知灼見，使人心得著啟發，直到有一天，他突然從旅程當中離開了他們，同行的人起初時並沒有什麼特別的感覺，但後來幾乎人人都覺得自己有一件寄放在里歐那裏的行李，現在隨著他的失蹤而不復尋回，包裹裡面存放的是愛、價值及融入團隊中的信念與力量，詩人赫塞的東方之旅從個人的完美主義到獻給團體的崇高服務精神，這段生之追尋的心路歷程，激發了格林里畢生以「服務為精神」的僕人式領導的推動與發展,也激勵本文更進一步深入探討僕人式領導的內涵與架構。

二、研究方法與目的

本文是根據格林里夫個人的體悟、多年帶領企業團隊的經驗及其精心研究所立下的理論基礎，其旗下成立的羅伯．格林里夫僕人式領導中心(Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership)多位學者專家長期投入貢獻、Regent University, Virginia, U.S.A.學者們的大力推動及國、內外專家、學者的研究成果，透過蒐集資料，以文獻探討方式加以比較、分析與應用，針對以下主題進行討論:（1）僕人領導理論與模型的的演進（2）僕人領導與當代相近領導理論的比較與探討（3）僕人領導的實務應用及（4）僕人領導未來應用層面的探討。

貳、文獻探討

一、僕人領導理論與模型的的演進

Greenleaf（1970）僕人領導人以想要服務他人的天性為基礎，主動選擇成為一個領導者，其中最明顯的差異是確保其部屬最優先的需求都能得到滿足、最大的試驗是領導人必須捫心自問：部屬需求被滿足後是否也變的更健康、更自由、更自律，同時也會希望自己會成為『僕人』。

他認為真正的領導人都是由追隨者所選出的，而誠實正直的領導能力則端賴領導人應對進退的技巧、聆聽和說服他人的技巧，以及務實設定目標。顯然僕人式領導是始自內心光明面的一種見解，而那種內在的光明則可以啟發外在的成果，它植基於長遠的遠景，同時經歷不少實用主義的焠鍊。

Larry Spears(1998)首次提出僕人領導的十項重要的特質，包括傾聽、同理心、治癒、認知、說服、概念化、遠見，管理行為承諾和社區建設，並於 2009 年提出品格能力是可以鍛鍊出來，許多研究也驗證品格之於領導是最首要的，在快速變遷的時代中，獨裁與階級領導模式已被捨棄而傾向於尋求他人共同參與決策、植基於強烈的倫理與關懷他人行為及提升員工成長來改善生活品質的僕人式領導。

Laub(1999),是第一位將僕人式領導納入組織行為學的範疇來研究的學者，他首先以德爾菲法(Delphi Study)向十四位專家學者進行三回的詢問，要求他們列出僕人領導應具備的特質，並在後二回合中得到一致性，並根據德爾菲法得到的僕人式領導特質，建立僕人式組織領導量表(Servant Organizational Leadership Assessment, SOLA)，其最大的貢獻是將概念變為量化，從提出假設，並檢驗實証所得到的數據，以量化形式進行探討，經研究所展出來的特質包括，表現真誠、共同承擔領導、提供領導、珍視他人、發展他人，及社區建設等。

Russel & Store(2002) 從僕人式領導者的功能特徵(functional attributes)與伴隨特徵(accompanying attributes)，透過實際工作場合中觀察僕人領導者的人格特徵，包括願景，誠實正直，信任，服務，模範，先驅，欣賞他人，授權，伴隨性特徵則包括溝通，可信，可勝任 (能力)，管家行為，影響、可見性(領導行為及與員工互動在公開場所呈現出來)，傾聽、授責等。茲將其條列如表 2.1：

表 2.1 Russell & Stone 2002 僕人式領導特徵

功能特徵	伴隨特徵
願景	溝通
誠實正直	可信
信任	勝任性
服務	管家行為
模範	可見性
先驅	影響
欣賞他人	理性勸說
授權	傾聽
	鼓勵
	教導
	授責

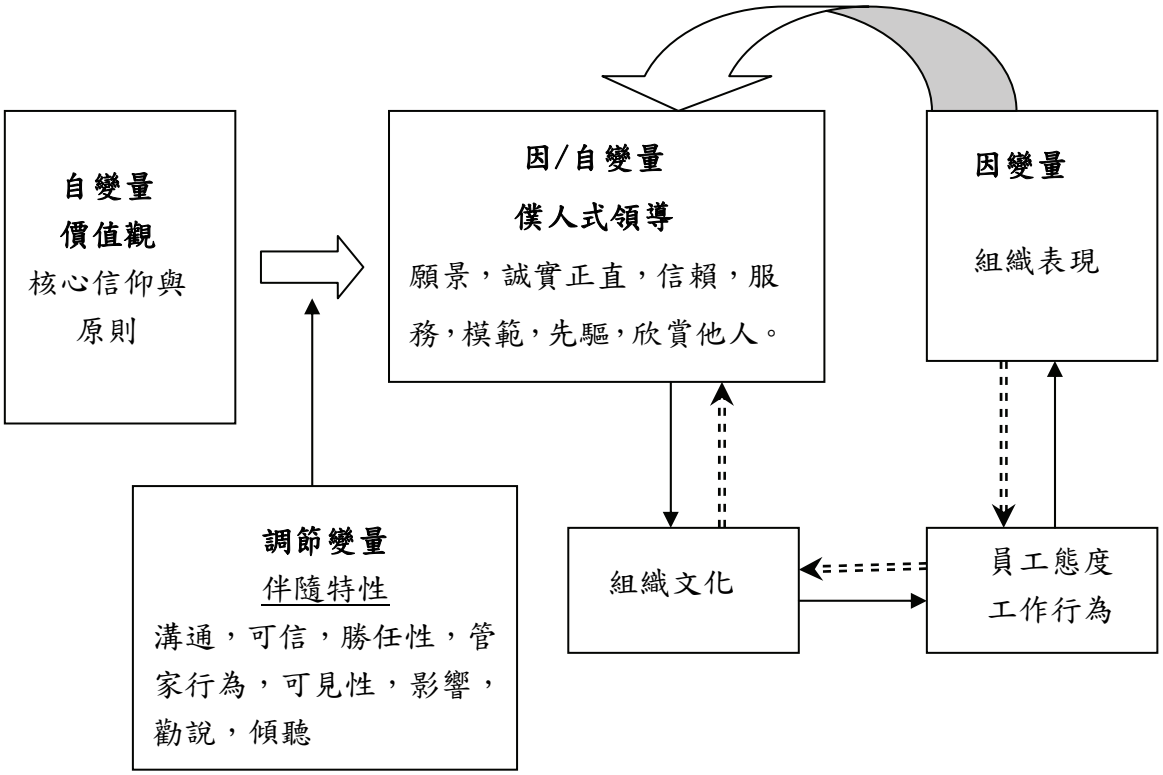


圖 2.1 Russell & Stone 僕人式領導研究框架

Robert F Russell, A Gregory Stone.(2002).," A review of servant leadership attributes: developing and practical model.", Leadership & Organization Development Journal .Bradford:2002 ,vol.23.,p145,13pgs.

Patterson (2003)，認為僕人式領導是德行與價值觀的表現，僕人領導者具備內在的品德引導，這些美德建立了領導者的態度、個性與行為。Patterson 的僕人領導概念包含無私的愛(無條件的愛)，謙恭，利他主義，願景，信任，授權，服務，各因素的組成是個過程，起始於無私的愛最後達到服務的目的。

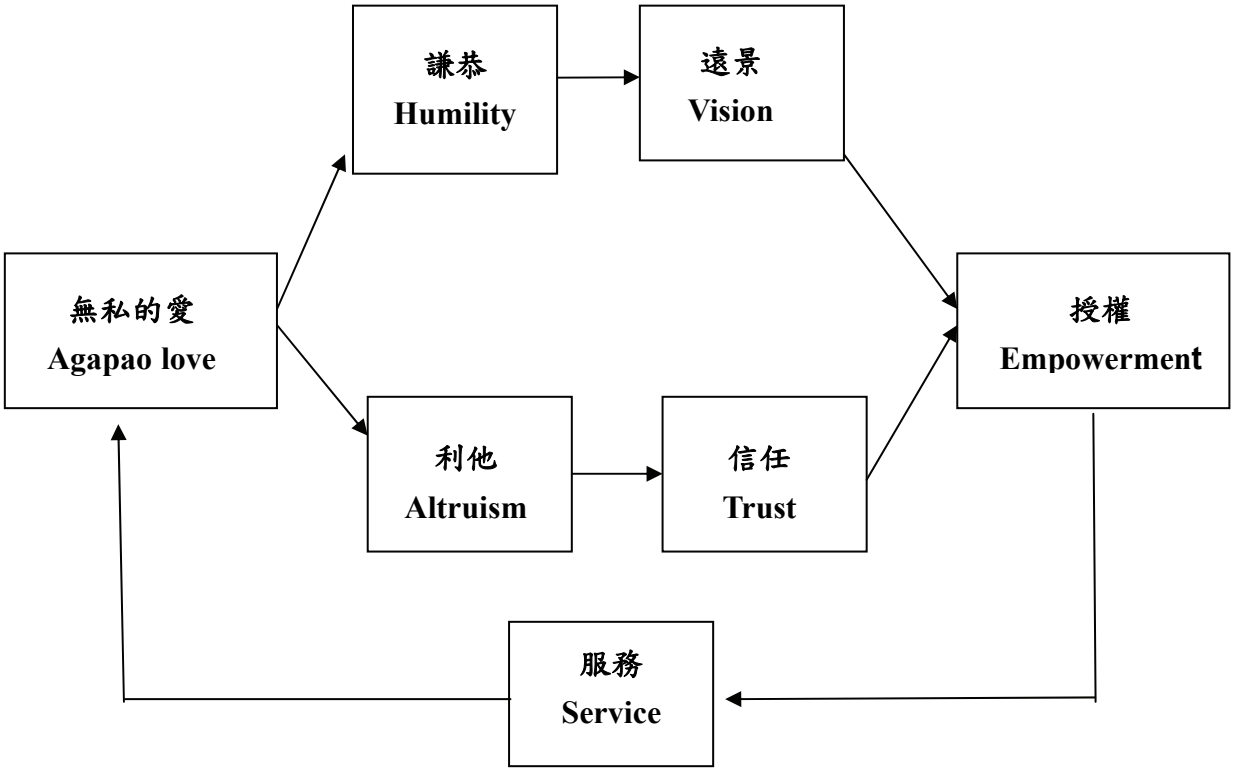


圖 2.2 Patterson 僕人式領導概念模型

Page & Wong (2003)修正後的僕人領導輪廓(profile)包括領導、僕人式(servant hood)、謙恭、願景、發展他人、建立團隊、共同決策、授權他人、正直並避免濫權與驕傲。

Dennis and Winston(2003)僕人式領導的工具量表是根據 Page and & Wong 基於 Adjibolosoo's (1995)的人性因子量表(human factor model) 的 4 個範疇：人格

(personality)、任務(task)、過程(process)和關係(relationship)項下的 12 個因素，利用因子分析法進行統計分析，實證研究結果，僅得到三項因素分別為服務，願景，授權。茲根據三項因素之內容分述如下表

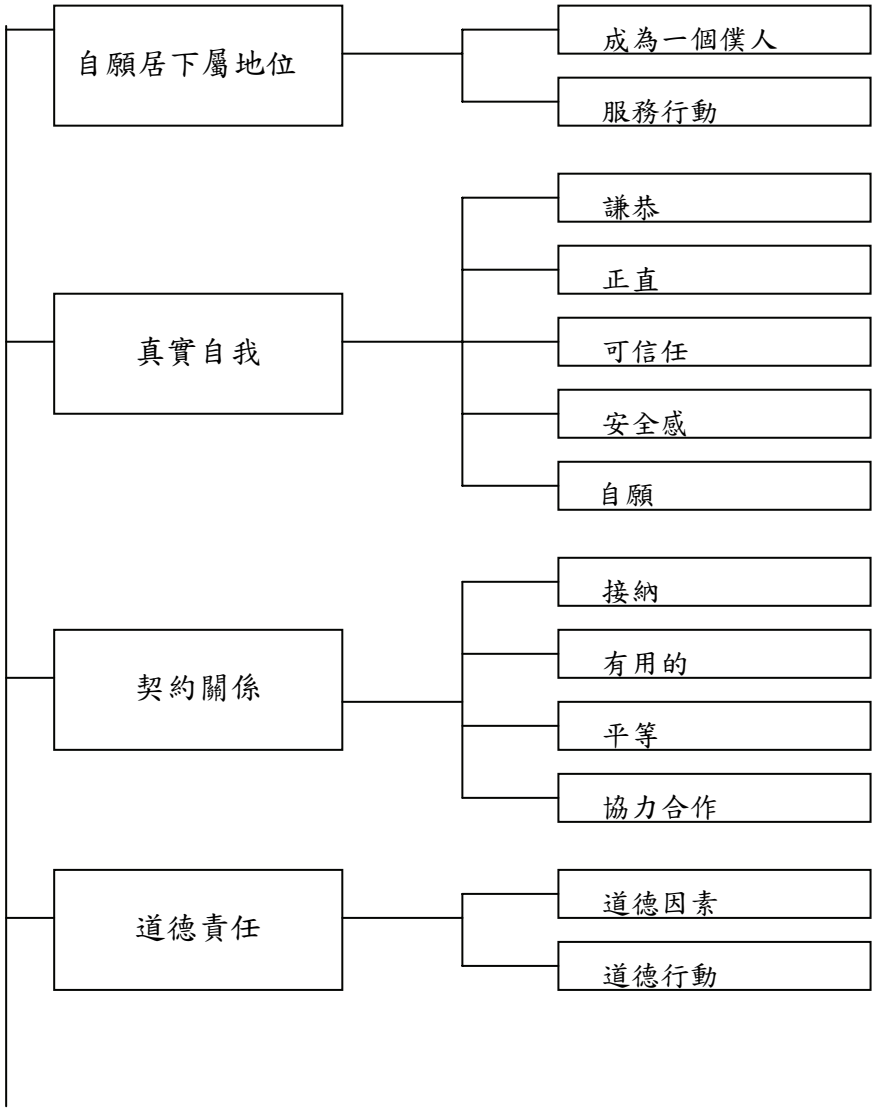
表 2.2 Dennis & Winston, Servant leadership instrument 僕人式領導工具量表(SLI)

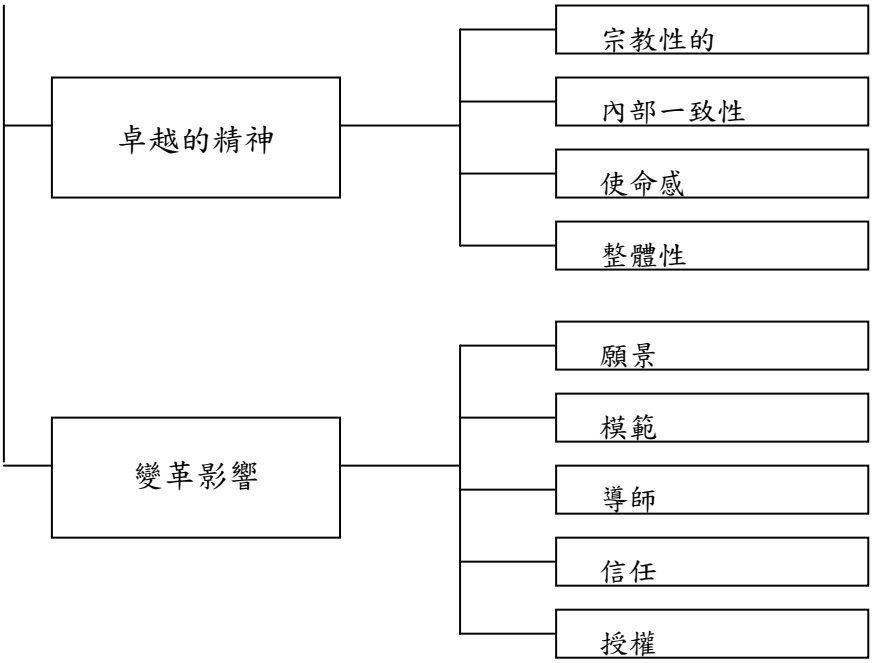
授權	主動尋求方法去利用人員能力差異做為對團體貢獻的
	珍惜團隊中的每一個人
	當他人犯錯時全然原諒他，並且幫助她從錯誤中學習
	設置清晰而實際的目標
	經常提出對他人有用、有效的解決方案
	從幫助他人發輝最大能力中得到滿足
	向大家示範每人應如何改善生產流程
	願意其想法接受挑戰
	不會讓他人去做其不願做的事
	願意將其權力與權威分享予下屬
服務	在服務他人時不求名利
	能向其所服務的部屬學習
	在服務他人時願意犧牲自己
	尋求服務他人勝過被服務
	委身於領導是更多的責任而非職位的觀念
願景	受更高層次使命的激勵
	被超越自己利益與物質成功的價值觀所驅動
	支持每一組織都應該有更高層次目標的信念
	能夠清晰的陳述組織未來的目標與方向
	了解自己想要組織發展的目標，或為社會所做的努力
	能夠以其熱情與信心鼓舞他人達成目標
	在工作上非常專注和有紀律
	以身作則領導他人

Rob Dennis and Bruce E. Winston(2003) ,"A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument". Leadership & Organization Development Journal(2003),p455-459

Sendjaya (2003)提出僕人式領導行為量表之研究，她透過文獻探討、半結構式訪談及專家意見建構模型，包括六個面向、101 個項目，其後又於 2008 年縮減為 35 個項目，此六大範疇包括自願居下屬地位(voluntary subordination)、真實自我(authentic self)、契約關係(covenantal relationship)、道德責任(responsible morality)、卓越的精神(transcendental spirituality)、變革的影響(transforming influence)。其圖表分析如下：

表 2.3　Sendjaya 2008 僕人領導的組織行為架構,





Sen Sendjaya,, James C. Sarros and Joseph C. Santora, ”.Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations”, Journal of Management Studies p.452 ,March 2008

Robert s Dennis & Miihai Bocarnea(2005) 以 Patterson 的僕人領導概念建立僕人式領導評估量表，包括(1)無私的愛(無條件的愛)、(2)謙恭、(3)願景、(4)信任、(5)授權、(6)服務、(7)利他主義，經因子分析後得到前五個因子，服務與利他主義兩個最能顯明僕人領導與其他領導不同的重要因子卻因載荷量不夠而被刪除，歸納因素可能是語意上的問題-受測者尚無法精準得去區分服務與利他主義與其他項目的區別，後續研究可針對已實行僕人式領導之領導者做為研究對象，比較能掌握此二因子的重要性。

二、僕人領導與當代相近領導模式理論的比較

Sen Sendjaya (2008)在其研究中發現如下：

（一）僕人領導(Servant Leadership) v.s.變革領導(Transformational Leadership)

Graham(1991)和 Farling et al.(1999)主張僕人領導與 Burn’(1978,p.20)的變革領導(transforming leadership)兩種領導方式相似，都是激勵領導者與跟隨者提升另一

方達到更高水準的服務動機與道德水平，Stone(2003)指出兩者的共通之處在於欣賞員工、關心跟隨者，在理論上都是以影響力、心靈鼓舞、個人關懷共通，但在觀念上僕人領導者不同於變革領導人之處，在於他們更傾向服務於被排斥於主流之外的人，而 Bass(1985)所提出的變革型領導者他們授權與提昇員工，不讓員工無能與依賴，但增加激勵與承諾並不必然是為員工的好處，另外，變革領導者鼓勵員工為的是達成公司的目標, 他們首先考慮的是公司的績效超過員工的成長；而僕人領導者，首先及最重要的是員工，其次才是公司，他們認為應先使個別人員成長、發展，重視人員福址，長期而言，組織的目標就會達成，所以僕人式領導就正如(Greenleaf,1977)指出它提升領導者與跟隨者在倫理上與道德上都更成長。

（二）僕人領導(Servant Leadership) v.s.精神領導(Spiritual Leadership)

Fry(2003)所提出的精神領導模式訴諸於美德領導的實踐及內在激勵因素，在工作場合建立有意義、目標與內部聯繫的方式。它與僕人領導同樣有共同點與分歧點，.兩種領導方式都是幫助員工在工作場所融入一個能專注於有意義及內在激勵的工作，因此這種領導方式也激勵領導者產生意義與目標，它的組成三要素分別為願景、信心與利他主義，也同樣是僕人領導的主要因子。

但從另一角度來看，精神領導模型指出透過使命和成為組織一員做為產出變數讓跟隨者精神需求被滿足，非同僕人領導行為本身即傳承此精神，透過領導者內在的使命與意義去幫助員工發展此價值觀，至於成為一員的概念則是透過領導者去培育與跟隨者的關係，藉由分享觀念、開放式的承諾與互信、關心對方的福祉等等，無條件的接受對方來達成。僕人式領導有更多的犧牲、道德觀這是精神領導較少提及的。因此認為精神領導是以真誠、深入人心的方式激發追隨者的動機，使其達到他們能力所及的，但這中間有較多的強制性。

（三）僕人領導(Servant Leadership) v.s.誠信的領導(Authentic Leadership)

Avolio and Gardner(2005)提出此兩種領導方式都認定正向的道德觀、自我省察與自我規範（可信賴的行為）、正面領導，並且著重於跟隨者的發展使領導功能更有效率。誠信的領導者對自已及他人的價值觀及他們工作的內容有很深切的自我體察，並且本身具有正面的形象，但是(Avolio，Gardner2005)提出自我省察與自我規範的特點並不見於僕人領導的行為中，從最近僕人領導的許多研究證實不包含此項特點，原因是僕人領導者是從本身正面的示範中，向跟隨者展示他們所說與所做的一致性，讓跟隨者看到他們的有限且在所從事的工作中融入道德意義，由

此可見僕人領導所看重的是本身精神的引導，這是誠信領導模式較不強調的。

三、僕人式領導在實務應用上的探討

（一）僕人式領導對銷售人員流動意向的影響

Fernando Jaramillo(2009)研究僕人式領導對銷售人員自願流動意向(voluntary turnover intention)的影響，透過複雜的連鎖關係包括倫理水準、人員與組織的配合和組織承諾等關係導出結論，內容也如同(Sendjaya.2008)強調僕人領導雖然如同變革領導呈現善待員工的方式，但變革領導的目的是要激發員工專注於行動，達成組織的目標，而僕人領導則是將員工的利益放在組織及領導人個人利益之上。此研究首先將銷售經驗當成是控制變數(control variable)並將僕人領導的面向從 Ehart 2004 年所建立的七個面向(dimensions)中測試 14 個項目(items)，七個面向分別為(1)建立與部屬的關係(2)授權部屬(3)幫助部屬成長與成功(4)倫理行為(5)具備概念化的技巧(6)將員工放在首位(6)與組織外的人建立價值觀，分別對 501 人不同行業的全職銷售員做測試，並提供獎金給受測者，其研究假設架構如圖 2.3，並得到以下結論：

1.僕人式領導與銷售人員認知組織的倫理水平有正向相關。

2.銷售人員對組織倫理水準的認知與人員組織的配合有正向關係。

3.僕人式領導與人員組織配合有正向關係。

4.當銷售人員對組織倫理水準的認知愈低時僕人式領導對人員組織的配合愈有正向影響。亦即當組織沒有清楚的倫理政策時，領導者誠實可信的信仰與行動可以帶給銷售人員清楚的引導。

5.僕人式領導對組織承諾有正面影響。

6.人員組織的配合對組織承諾有正向關係。

7.銷售人員對組織倫理水準的認知對組織承諾有正面影響。

8.組織承諾對員工流動有負面關係。

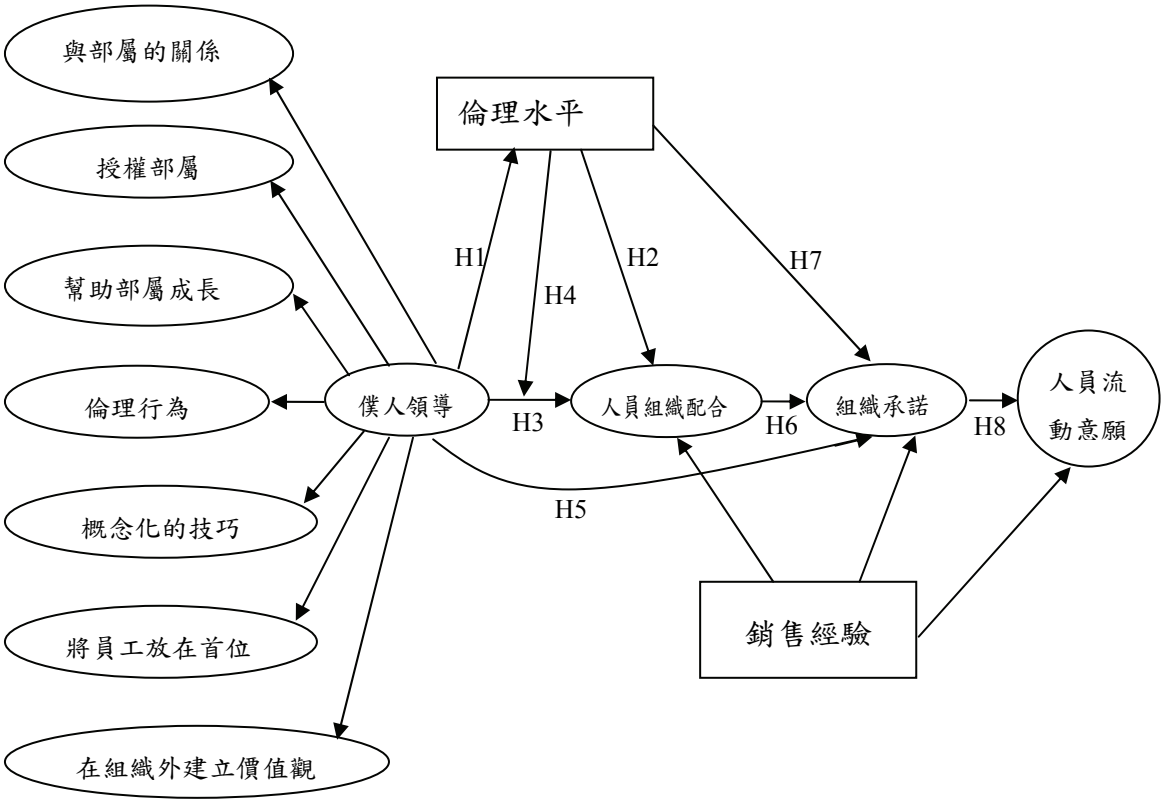


圖 2.3 Fernando Jaramillo.2009 僕人式領導對銷售人員流動意願的影響

Fernando Jaramillo, Douglas B. Grisaffe, Lawrence B. Chonko, and James A. Roberts, ”Examining the impact of servant leadership on salesperson’s turnover intention”’ , Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXIX no.4(fall 2009),p.351-365.

（二）大學學務主管僕人式領導、部屬工作士氣及服務導向組織公民行為關係模式之研究- 以主管幽默為干擾變數

林岳欣(2009)研究過大學學務主管在處理學生事務中，部屬是否會因僕人式領導的帶動與幽默的使用提升其士氣，更進一步影響其服務導向組織公民行為，根據分析結果指出 1.僕人式領導與工作士氣有顯著正向相關；2.工作士氣與服務導向公民行為有顯著正向相關；3.工作士氣在僕人式領導與服務導向公民行為之間具有中介效果；4.主管的幽默風格與部屬知覺主管幽默行為有顯著正向相關；5.僕人式領導會因主管幽默行為之干擾作用對工作士氣產生正向影響。

（三）組織僕人式領導不同層次的應用

呂晶雯，姚凱(2007)依據內源性-外源性動機理論，提出一個從三個維度(dimension)層次來認識組織內僕人領導的框架模型，以解決現有概念界定中存在的問題。作者認為自外而內包括功能行為維度，親和行為維度，再到價值導向維度，所包含的要素分別為功能行為維度所包括的共享願景，導師行為，授權；親和行為維度的信任，同理心和價值導向維度的服務性六個因素。此研究過程得到了相關專家和研究人員的建議與許可，此概念循序漸進的從行為要求漸近到動機要求，最終要求領導者內化”僕人式領導”這一理念，從價值取向中認可”服務”。

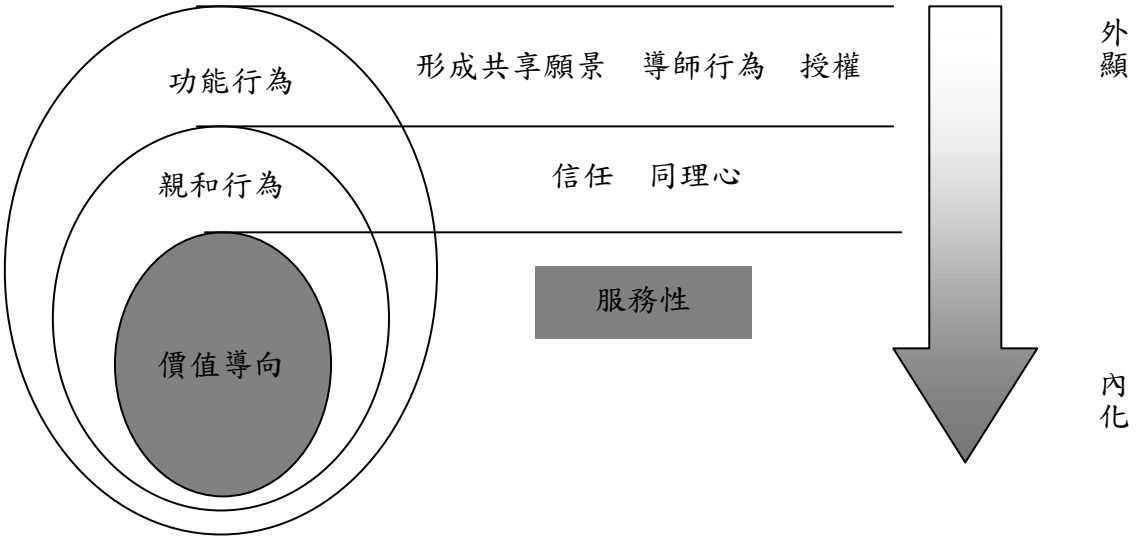


圖 2.4 呂晶雯，姚凱(2007 年)組織內僕人式領導三維框架模型

呂雯晶(2007)另外以 Russell & Stone(2002)的研究框架為基礎進行修正後，提出一個較全面的僕人式領導研究框架。並將其發展的概念敘述如下：

在此概念中，僕人式領導是核心概念，需要研究的是影響這一變量的前因變量、及它所影響的結果變量、以及相關的中間及調節變量與其之關係等。其中提到的組織因素與僕人式領導之間可能是互為因果的，即有可能相互導致、影響；同時組織因素也可能作為個體因素與僕人式領導之間的調節因素而起作用，提供了後續研究可以再實證的另一因素。

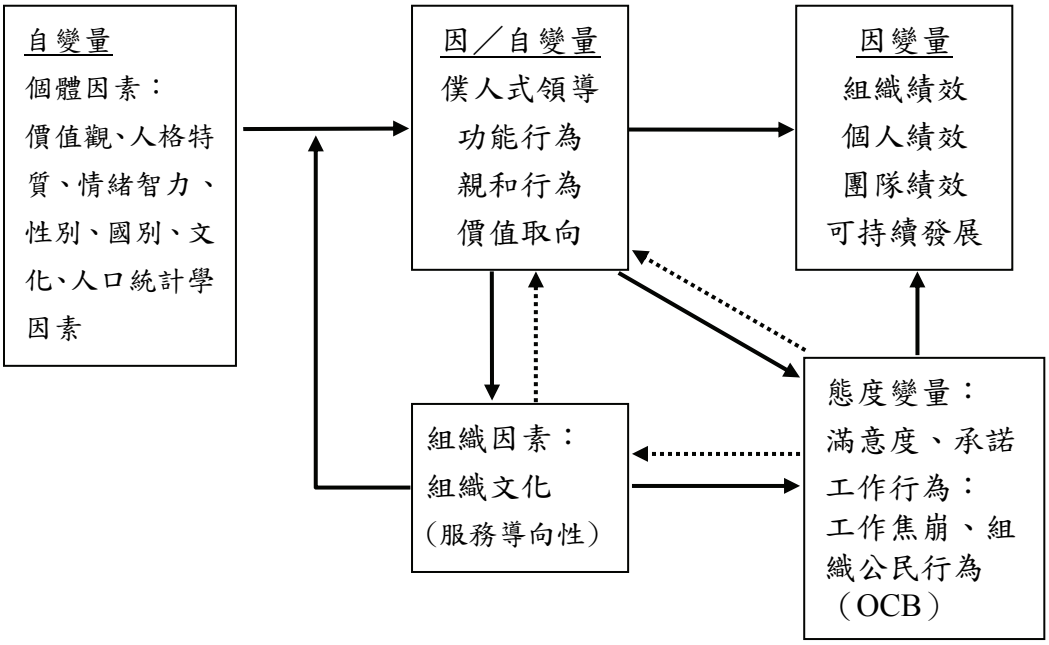


圖 2.5 僕人式領導研究框架構想

呂雯晶，「僕人式領導理論的演進及模型構建研究」，復旦大學碩士學位論文 2007 年 4 月 25 日 p.40

參、僕人領導理論未來應用層面的探討

從僕人領導理論與模型的的演進及僕人領導理論的演進、比較、實務應用與探討，本研究認為在未來應用層面可繼續研究如下：

（一）在不同的產業應用僕人式領導是否應將產業的特徵變數加入？僕人式領導以服務員工為首要任務，故是否因服務業所強調的是服務，會比較適用此模式？如果應用在製造業，其所強調的是品質保證、工程類所重視的是精確無誤、廣告行銷業強調的是創意、勞動業所需要的是協力合作，領導者如何在不同的產業中應用此模式，建議在不同產業進行實證研究時，徵詢相關產業專家意見，將產業的特徵變數加入僕人領導研究中。

（二）組織常有緊急又需達成企業目標的要求，在此情況下繼續僕人式領導（顯然這是透過長期的經營、有形無形的改變產生的領導效果）而不致於中斷。意即僕人領導者如何在領導方式與績效中達成平衡？因僕人式領導是以自己本身為榜樣，率先領導員工全力達成組織的目標，但它的前提一直是以服務員工及員

工的利益為最優先考量，故本研究建議以持續有高績效的僕人式領導者作為研究對象，歸納出僕人式領導與高績效的相關性，另外在組織有緊急目標須達成時，是否可加入中介變數調節僕人式領導及高績效的因果關係？這些都是值得研究的主題。

（三）組織實行僕人式領導後，其從財報中得知的數字如稅後淨利、營業額、股價是否有成長？與資本額大小相當、同樣產業的公司、可做為互相比較的非僕人式領導的公司，在財務績效上是否有差異？目前僕人式領導的研究多集中在態度變量的衡量，尚未涉及績效這一概念。

肆、結論與建議

僕人式的領導是一個既陳舊而又新穎的觀念，它源自於聖經耶穌基督僕人領導的榜樣，經過西方文化、管理思潮的洗禮及學者多年的投入研究，目前也漸漸的被不同宗教、信仰、文化衝擊的東方學者所看重，此理念也漸漸被台灣的一些公司所推行，茲將研究探討的結果說明如下：

（一）僕人領導是一種漸進式的方式，需要時間、深度去耕耘，但任何時刻當組織領悟到僕人式領導的重要性時，都可以立刻開始，（呂雯晶，2007）僕人領導的三維領導模式提到，首先從功能行為維度即外源動機，組織可從職務說明書對領導人明確要求其帶領員工的方式，誘因是透過加薪、晉升、紅利等外源式的動機開始；第二層再進入到親和行為維度，此時領導者透過本身的以身作則，並在與員工的接觸中除了引導其組織目標外，並透過信任員工、設身處地為員工著想，漸漸的影響員工，員工通常希望得到上司的好感並為了本身職業上的晉升考量，在內外動機交互影響下，實現了親和行為維度的模式；最後進入價值導向維度，透過責任感、成就感，服務他人的意願，領導者完全的內源式動機，成為徹底的僕人式領導的模式。本文認為組織可視自己階段性的目標，循序漸進的達成，唯此觀點是比較站在組織功能性的角度去推動，若與格林里夫自始就是一個僕人及以服務為目的領導觀念，在精神及意義上仍是有區別，組織若有心推動僕人式領導應檢視是否其領導者長期處於外源式動機而沒有漸進到更高的層次？，

（二）僕人式的領導究竟是哲學、生活方式、價值觀還是內在的美德亦或可以在組織行為中實踐的領導方式，從學者的研究當中各有其說理著重的地方，惟

從組織以獲利及永續經營為目標的角度來看，不管是以從功能面內化到價值面的僕人式領導，或者是內在的特質、價值觀、理念、行為所形成的領導方式，真正僕人的領導者，必然是以服務員工為首要，員工需要得到滿足，至終達到組織設定的務實目標。

（三）僕人領導與當代幾個領導模式雖然看似相近，但在本質上卻有差異。變革領導者鼓勵員工，仍是以達成公司目標為首要目的, 他們首先考慮的是公司的績效超過員工的成長；精神領導是以真誠、深入人心的方式激發追隨者的動機，使其達到他們能力所及的，但還是有一些強制性；誠信的領導所認定的自我省察與自我規範也不見於僕人領導的行為中；僕人式領導是以服務員工為首要；藉著開方性的溝通、內在價值的分享、自然的傳遞與員工；從本身正面的示範中，向跟隨者展示他們所說與所做的一致性，故在本質上有差異，在實行上當然不盡相同。

（四）從研究中顯示僕人式的領導沒有一點自我貶抑得意味，領導者自居下屬地位完全是出於自我意願，願意為員工服務，以員工的利益為首要考慮。

（五）部份學者加入中介變數導出此變數對僕人式領導與該研究主題的相關性，比如當銷售人員對組織倫理水準的認知愈低時僕人式領導對人員組織的配合有愈高的正向影響，即銷售人員對組織倫理水準的認知是一中介變數，可以左右僕人式領導對人員組織的配合正向影響的高低；大學學務主管在處理學生事務中，部屬是否會因僕人式領導的帶動與幽默的使用提升其士氣，更進一步影響其服務導向及組織公民行為，結果顯示僕人式領導會因主管幽默行為之干擾作用對工作士氣產生正向影響，進而影響其服務導向及組織公民行為，即可透過幽默這項中介變數觀察其影響效果。在組織環境面臨挑戰、多元化變遷的時代，找出適當的中介變數去衡量及影響僕人式領導的效果，相信具有其實用性。

伍、參考文獻

中文部份

1.呂雯晶，2007 年，「僕人領導理論的演進及其模型建構的研究」，上海，復旦大學碩士論文。

2.姚凱 呂雯晶，2007 年 5 月，「僕人式領導:內涵解析與模型構建」，現代管理，

p201-202。

3.林岳欣，2009 年，「大學學務主管僕人式領導、部屬工作士氣及服務導向組織公民行為關係模式之研究—以主管幽默為干擾變項」，長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文。

4.赫塞著，蔡進松譯，1998 年再版，「東方之旅」，台北，志文出版社。

5.唐.傑瑞克、賴瑞.史匹爾斯（Don. M. Frick & Larry C. Spears）合編，2007 年初版，「僕人領導力」，台北，商周出版社。

6.羅伯.葛林里夫（Robert Greenleaf）著，胡愈寧、周慧貞合譯，2004 年初版；「僕人領導學-僕人理論的領導與實踐」，台北，啟示出版社。

西文部分

1. Fernando Jaramillo, Douglas B. Grisaffe, Lawrence B. Chonko, and James A. Robert, 2009 ,"Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention"' , Journal of Personal Selling &Sales Management, vol. XXIX no.4, p.351-365.

2. Larry C. Spears, 1998, "Servant-leadership", Executive Excellence. Provo: July, vol.15, p.11.

3. Larry C. Spears, 2009, "Servant-leadership", Executive Excellence. Provo: May, vol.26, p.20.

4. Laub, James Alan, 1999, "Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument", Ed D, Florida Atlantic University.

5. Patterson, Kathleen Ann, 2003, "Servant leadership： A theoretical model" Ph.D., Regent University.

6. Robert F Russell, A Gregory Stone, "A review of servant leadership attributes：Developing a practical model", Leadership & Organization Development Journal. Bradford：2002. Vol. 23, p 145-157.

7. Robert S Dennis, Mihai Bocarnea, 2005, "Development of the servant leadership assessment instrument," Leadership & Organization Development Journal. Bradford, Vol.26, p.600-615.

8. Rob Dennis; Bruce E Winston, 2003; "A factor analysis of Page and Wong's servant

leadership instrument" Leadership & Organization Development Journal; 24, 7/8;ABI/INFORM Global p.45

9. Sen Sendjaya. James C Sarros, 2002, "Servant leadership：Its origin, development, and application in organizations", Journal of Leadership & Organizational Studies. Flint,Fall, vol.9, p57-64.
10. Sen Sendjaya, James C Sarros. and Joseph C. Santora, 2008, "Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations", Journal of Management Studies 45-2 March,.p403-410.