

附件一

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫

成果報告
 期中

進度
報告

(計畫名稱)

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 90-2413-H-002-015-SSS

執行期間： 90 年 8 月 1 日至 91 年 7 月 31 日

計畫主持人：鄭伯璦

共同主持人：

計畫參與人員：

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：台大心理系

中 華 民 國 91 年 10 月 31 日

國科會專題研究計劃成果報告

華人領導者的部屬歸類模式及其驗證

Chinese Leaders' Employee Categorization: An Empirical Study

計劃編號：NSC 90-2413-H-002-015-SSS

執行期間：90年8月1日至91年7月31日

主持人：鄭伯璫

國立台灣大學心理學系

〈摘要〉

華人企業組織具有獨特的領導與管理方式已為許多華人組織研究者所證實，其中，在員工歸類管理方面，鄭伯璫（1995）經由多年對台灣企業的臨床觀察與研究，提出了一個華人企業領導人的員工歸類模式，深入說明華人企業主持人歸類員工的三種標準，以及對不同類型員工差異化對待與資源分配的方式。本研究即以鄭氏之員工歸類模式為基礎，採用量化研究的方法，探討華人企業領導人的員工歸類與管理行為間之關聯。

研究方法是採用情境故事法（scenario），研究者先依三種員工歸類標準—即親屬關係（親）有無、忠誠度（忠）高低、以及才能（才）優劣，設計八種員工類型腳本，並要求受試者在腳本所述之模擬情境中回答有關管理行為的問題。因此，本研究乃屬 2x2x2 之實驗設計，總共有 209 位企業經理人參與本研究。

本研究結果發現：第一、在分享、參與、照顧及親信四種管理行為上，領導人與部屬親屬關係之有無、部屬忠誠之高低，以及部屬才能之優劣等三個變項的主要效果均達顯著；第二、在兩兩交互作用方面，本研究顯示親、忠、才三種歸類標準間的互動方式，效果並不完全相同：當親與忠產生互動時，親上加忠所產生的效果是極為顯著的，因此對各正向管理行為（即分享、參與、親信等行為）提升的力量也最大；其次，當關係與才能產生互動時，領導人基於對家人之義務感，即使有

親屬關係的部屬沒有才幹，其正向管理行為的下降程度會較無親屬關係的狀況和緩許多；最後，忠誠與才能之交互作用在分享、參與及親信三者上的效果達到顯著，但其交互作用對管理行為的影響方向並不一致。

第三、本研究亦發現三階交互作用達顯著，表示華人企業領導人在歸類員工時，會同時考慮親、忠、才三種標準。最後，本研究對所得結果與研究限制加以限制，並指明未來的研究方向。

關鍵字：員工歸類、親屬關係、忠誠、才能、管理行為

逐頁標題：員工歸類與管理行為

〈Abstract〉

The purpose of this research is to provide empirical evidence for Cheng's employee categorization model and to improve understanding of the dynamics of managerial behaviors in the Chinese context. Using a simulation approach and a 2x2x2 within-subject design, the extent to which the three variables (*guanxi*, *zhongcheng*, and competence) affect Chinese leaders' managerial behaviors was examined. Results revealed a relationship between *guanxi*, *zhongcheng*, and competence and several managerial behaviors. In particular, when an employee is related to the leader, the leader will share more information, provide more opportunities for participation in decision-making, and trust and care more about that person than if the person is not a

relation. Similar effects also appear when an employee is highly loyal to the leader or has high competence. Significant two-way interaction effects indicate that *guanxi*, *zhongcheng*, and competence interactively affect managerial behavior, and a significant three-way interaction implies that it is possible for leaders to take all three variables into account simultaneously when categorizing employees. Implications for future research and practice in the Chinese context are discussed.

Key words: *employee categorization, guanxi, loyalty, competence, managerial behaviors*

Running head: *employee categorization and managerial behavior*

計劃緣由與目的

拜科技進步所賜，現代社會的資訊累積與傳遞速度一日千里，以往需透過郵件、曠時費日方能收發的訊息，如今只需透過電腦網路便能立即傳送與接收。在這種資訊科技日新月異的時代，企業組織間的競爭變得極為激烈，不但使得組織更講求速度與效率，也讓組織領導人的任務變得複雜而艱鉅。對組織領導人而言，如何分析龐雜的資訊，並做有效的運用，進而促進管理效能，提升組織績效，可說是一項極為重要的課題。其中，在人力資源的運用方面，領導人所面對的部屬與員工，少則數十人、多則上萬人，究竟要採取何種訊息處理的方式方能做有效管理？針對此一問題，許多學者均認為在有限的時間與精力下，領導者必須透過員工歸類與差異管理的方式，來分配組織資源，並有效帶領部屬（鄭伯璜，1995；Graen & Cashman, 1975；Deluga & Perry, 1994）。

然而，由於中西文化的差異，眾多研究者均主張華人組織的領導與管理是有別於西方的（如楊國樞，1995，鄭伯璜，1993，1995；Redding，1990；

Westwood，1997），因此探究華人企業中領導者之員工歸類方式實有其必要性。有鑑於此，鄭伯璜（1995）經由多年對台灣企業的臨床觀察與研究之後，提出一個華人企業領導人的員工歸類模式，深入說明在華人社會文化下，企業主持人歸類員工的標準，以及對不同類型員工差異化對待與資源分配的方式。鄭氏認為，華人社會的人際互動較西方社會更傾向於類別化的差等對待（楊國樞，1993；Butterfield，1983；Redding，1990）。因此，在華人企業組織內，領導人為御繁為簡與有效分工，會以關係（員工與自己之關係親疏）、忠誠（員工的忠誠度高低）、以及才能（員工的才能大小）三種標準來區分員工，並依其所屬類型給予適當的對待。雖然鄭氏的模型深入剖析了華人企業領導人的員工歸類歷程，但是至今關於此模式的實徵性研究卻屬鳳毛麟角，甚少有研究者對此一模式進行直接驗證的實徵性探討，因此，此模式在華人社會的普遍性為何？模式所主張的論點是否成立？均有待研究者加以澄清。

本研究目的。本研究的目的，即在以鄭氏的模型為基礎，採用情境故事法，探討華人企業領導人的員工歸類與管理行為間之關聯。直接驗證員工歸類模式的實徵效度。

結果與討論

研究者先依三種員工歸類標準-即親屬關係（親）有無、忠誠度（忠）高低、以及才能（才）優劣，設計八種員工類型腳本，並要求受試者在腳本所述之模擬情境中回答有關管理行為的問題。因此，本研究乃屬 2x2x2 之實驗設計，總共有 209 位企業經理人參與本研究。

由於本研究屬於三因子完全受試者內設計，且有控制變項之存在，因此必須採用重複量數的共變數分析（repeated measures ANCOVA）進行假設之檢驗。表一為四種管理行為（即分享、參與、照顧及親信）依親、忠、才三獨變項分群後之平均數與標準差。

重複量數共變數分析之結果如表二所示（共變數為年齡、性別、教育程度、職階、組織類型及個人傳統性。請見註二）。由結果看來，在分享、參與、照顧及親信四種管理行為上，親屬關係之有無的主要效果均達顯著（分享： $F_{(1,174)} = 386.37, p < .01$ ；參與： $F_{(1,167)} = 347.11, p < .01$ ；照顧： $F_{(1,165)} = 309.40, p < .01$ ；親信： $F_{(1,166)} = 146.17, p < .01$ ），顯示領導者（即受試者）對於有親屬關係的部屬分享行為和親近信任會較高，且會給予其較多決策參與機會及較多的關懷與照顧。

研究結果亦顯示部屬忠誠度的高低對分享、參與、照顧及親信等行為的影響達顯著顯著（分享： $F_{(1,174)} = 480.23, p < .01$ ；參與： $F_{(1,167)} = 535.36, p < .01$ ；照顧： $F_{(1,165)} = 653.62, p < .01$ ；親信： $F_{(1,166)} = 817.23, p < .01$ ），表示領導者對忠誠度高的部屬會有較多的訊息交流與感受分享，給予較多的決策參與機會、較多的照顧及較為親近信任。

在部屬才能高低的影響方面，結果亦類似（分享： $F_{(1,174)} = 290.66, p < .01$ ；參與： $F_{(1,167)} = 636.16, p < .01$ ；照顧： $F_{(1,165)} = 263.10, p < .01$ ；親信： $F_{(1,166)} = 368.85, p < .01$ ）：較諸才能低的部屬而言，才能較高的部屬能獲得領導者較多的訊息與感受分享、獲得較多的決策參與機會與照顧、

也較受到親近信任。

表二亦顯示了親屬關係與才能對四種管理行為之交互作用效果均達顯著（分享： $F_{(1,174)} = 24.69, p < .01$ ；參與： $F_{(1,167)} = 74.43, p < .01$ ；照顧： $F_{(1,165)} = 29.16, p < .05$ ；親信： $F_{(1,166)} = 100.85, p < .01$ ），但其交互作用所顯現的模式是與親屬關係與忠誠之交互作用不同的。才能對於分享行為的影響，在無親屬關係時比有親屬關係時來得大，亦即才能的加成效果在無親屬關係時更強。從另一個角度而言，則可說當部屬與領導者無親屬關係，且又才能低時，領導者對其分享的程度是極低的，部屬才能高低所產生的效果較有親屬關係時大得多。

在決策參與的管理行為上亦是如此，在無親屬關係時，不同才能部的屬決策參與機會差距，會較有親屬關係時為大。而在照顧支持與親近信任二者上，親屬關係與才能所形成的交互作用亦有類似的模式。若部屬與領導者無親屬關係時，才能高低對領導者之照顧與親信行為的影響力，較有親屬關係時來得大，對於「無親」又「才能低」者，領導者對其的照顧與親信程度將大為降低，幅度比「有親」但「才能低」者為大，顯示才能與親屬關係二者對領導者管理行為影響具有互相牽動的效果。

表一親、忠、才在依變項上之平均數與標準差

變項	有親屬關係				無親屬關係			
	忠誠高		忠誠低		忠誠高		忠誠低	
	才能高	才能低	才能高	才能低	才能高	才能低	才能高	才能低
分享	6.05(0.80)*	5.96(0.81)	5.15(1.08)	4.00(1.30)	5.68(0.63)	3.74(1.12)	3.58(1.22)	3.58(1.24)
參與	6.15(0.74)	5.72(0.85)	4.83(1.09)	3.24(1.20)	5.70(0.85)	3.23(1.15)	3.87(1.32)	2.90(1.16)
照顧	5.98(0.72)	5.99(0.73)	5.12(1.21)	3.98(1.07)	5.99(1.64)	4.41(1.02)	3.89(1.08)	3.66(0.99)
親信	5.53(0.85)	5.64(0.81)	4.31(1.01)	3.09(1.00)	5.71(0.70)	3.95(1.13)	3.69(1.10)	2.95(1.98)

*括弧內表標準差；各細格之樣本數為191至198

表二 親、忠、才之重複量數共變數分析結果

變項	訊息分享		決策參與		照顧支持		親近信任	
	F	ζ	F	ζ	F	ζ	F	ζ
親屬關係 (A)	386.37**	.69	347.11**	.68	309.40**	.65	146.17**	.47
忠誠 (B)	480.23**	.73	535.36**	.76	653.62**	.80	817.23**	.83
才能 (C)	290.66**	.63	636.16**	.79	263.10**	.62	368.85**	.69
A X B	14.13**	.08	96.37**	.37	.34	.00	25.64**	.13
A X C	24.69**	.12	74.43**	.31	29.16*	.15	100.85**	.38
B X C	31.69**	.15	4.32*	.03	2.22	.01	5.47*	.03
A X B X C	314.18**	.64	159.24**	.49	221.74**	.57	273.41**	.62

註：* $p < .05$, ** $p < .01$

計畫成果自評

本研究從本土心理學的角度，本研究以鄭伯璦(1995)之員工歸類模式為基礎，探討華人企業領導人的員工歸類與管理行為之關聯，讓受試者設身處地想像自己身為企業領導人的情況下，對八類不同特性之員工的管理行為加以評斷。研究結果符合鄭氏所做的推論，即領導者會因部屬與自己有親屬關係與否、部屬的忠誠高低、以及部屬的才能優劣而給予不同的對待。本研究提供了華人企業管理上的一項重要參考。

重要參考文獻

- 何有暉、陳淑娟、趙志裕(1991)：〈關係取向：為中國社會心理學方法論求答案〉。見楊國樞、黃光國(主編)《中國人的心理與行為，1989》，49-66。台北：桂冠圖書公司。
- 危芷芬(2001)：《華人的關係類型與人際義務》。台灣大學心理學研究所博士論文。
- 陳其南(1986)：〈傳統家族制度與企業組織〉。見《婚姻、家族與社會》。台北；允晨文化。
- 陳明璋(1988)：〈家族文化與企業管理〉。見楊國樞、曾仕強(主編)《中國人的管理觀》，189-212。台北：桂冠圖書

公司。

- 黃光國(1988)：〈中國家族企業的現代化〉。見黃光國(編)：《中國人的權力遊戲》。台北：巨流圖書公司。
- 費孝通(1948)：《鄉土中國與鄉土重建》。上海：觀察社。
- 楊中芳(1999)：〈人際關係與人際情感的構念化〉《本土心理學研究》，12期，105-179。
- 楊國樞(1993)：〈中國人的社會取向：社會互動的觀點〉。見楊國樞、余安邦(主編)《中國人的心理與行為—理論及方法篇(一九九二)》，87-142。台北：桂冠圖書公司。
- 楊國樞(1995)：〈家族化歷程、泛家族主義、及組織管理〉。見鄭伯璦(主編)《台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集》。台北：信義文化基金會。
- 鄭伯璦(1991)：〈家族主義與領導行為〉。見楊中芳、高尚仁(主編)：《中國人、中國心—人格與社會篇》。台北：遠流出版公司。
- 鄭伯璦(1993)：《家長權威與領導行為關係之探討》。國家科學委員會專題研究成果報告。
- 鄭伯璦(1995)：〈差序格局與華人組織行為〉。《本土心理學研究》，3期，142-219。
- 鄭伯璦、劉怡君(1995)：〈義利之辨與企

- 業網絡間的交易歷程：台灣組織間網絡的個案分析》。《本土心理學研究》，4期，2-41。
- 鄭伯壘、樊景立（2000）：〈華人組織的家長式領導——一項文化觀點的分析〉。《本土心理學研究》，13期，127-180。
- 鄭伯壘、周麗芳、樊景立（2000）：〈家長式領導：三元模式的建構與測量〉。《本土心理學研究》，14期，3-64。
- 鄭伯壘、姜定宇（2001）：〈華人組織中的主管忠誠：主位與客位概念對員工效能的效果〉。《本土心理學研究》，14期，65-113。
- Butterfield, F. (1983). *China: Alive in better sea*. London: Coronet.
- Cheng, B., Farh, J., Chang, H., & Hsu, W. (2002). Guanxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in the Chinese context. *Journal of Chinese Psychology*, 44(2), 151-162.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 618-634.
- Deluga, R. J., & Perry, J.T. (1994). The role of subordinate performance and integration in leader-member exchanges. *Group and Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Delvecchio, S. K. (1998). The quality of salesperson-manager relationship: The effect of latitude, loyalty and competence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18(1), 31-47.
- Feldman, D. C. (1976). A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*, Autumn, 64-80.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontier*. (pp.146-165), Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G., Wakabayashi, M., Graen, M. R., & Graen, M.G. (1990). International generalizability of American hypothesis about Japanese management process: A strong influence investigation. *Leadership Quarterly*, 1, 1-23.
- Greenhalgh, S. (1988). Families and networks in Taiwan's economic development. In E. A. Winckler & S. Greenhalgh (Eds.), *Contending approaches to the political economy of Taiwan* (pp. 224-248). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Hamilton, G. G. (1990). Patriarchy, patrimonialism, and filial piety: A comparison of China and Western Europe. *British Journal of Sociology*, 41(1), 77-104.
- Hammond, K.R. (1955). Representativeness vs. systematic design in clinical psychology. *Psychological Bulletin*, 51, 150-159.
- Hsu, P. S. C. (1996). An anthropological explanation on the differences between Chinese and Japanese business firms: The influence of family system. *Paper presented in the Seventh International Conference on Comparative Management*, National Sun-Yat-San University, Kaohsiung, Taiwan.
- Kirk, R. E. (1995). *Experimental Design: Procedures for The Behavioral Science*. (3rd) Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Klaas, B. S. & Wheeler, H. N. (1990). Managerial decision making about employee discipline: A policy-capturing approach. *Personnel Psychology*, 43, 117-134.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Liden, R. C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member

- exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. *Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.*
- Walder, A.G. (1983). Organized dependency and cultures of authority in Chinese industry, *Journal of Asian Studies*, 43(1), 51-76.
- Weidenbaum, (1996). The Chinese family business enterprise. *California Management Review*, 38(4), 141-156.
- Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: The culture basis for “paternalistic headship” among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18: 445-80.
- Whitley, R. D. (1992). Eastern Asian enterprise structure and the comparative analysis of forms of business organization. *Organization Studies*, 11, 47-74.
- Wong, S. L. (1985). The Chinese family firm: A model. *Journal of Sociology*, 36, 58-72.