

主管忠誠：華人本土構念的美國驗證

姜定宇¹ 鄭伯璫¹ 任金剛² 謝宜君³

¹台灣大學心理學研究所

²中山大學人力資源管理研究所

³*California School of Organizational Studies, Alliant International University*

論文編號：04010；初稿收件：2004年2月10日；完成修正：2004年5月5日；正式接受：2004年5月10日

通訊作者：姜定宇 106台北市羅斯福路四段一號台灣大學心理學系南館308室（E-mail: jian6123@ms15.hinet.net）

在華人的企業組織中，忠誠是部屬與其主管互動的重要特徵。現有的研究雖然不多，但已掌握華人本土的主管忠誠概念，並發展出華人主管忠誠的建構與測量。然而，由於直接延伸自組織承諾的概念，所以，西方主管忠誠的概念本身缺乏完整的建構。因此，本研究以華人本土主管忠誠的概念與測量，進行跨文化比較研究，以彌補西方主管忠誠概念的不足。經由內容分析確認量表內容效度後，蒐集美國160對與台灣400對領導者與部屬對偶樣本進行分析。初步結果指出：(1) 華人本土主管忠誠建構，具有相當程度的文化普同性；(2) 本土普同性主管忠誠與西方主管忠誠構念，對工作滿意度、工作績效、及間接組織公民行為的預測上，美國與台灣相同。文章中對於研究結果的意涵有更為深入地討論，並提出未來研究的方向。

關鍵字：跨文化研究、本土普同性構念、組織承諾、主管承諾、主管忠誠

在華人文化中，尤其是儒家思想與華人政治社會文化，對於個人的忠誠教化，有著深刻的歷史軌跡（鄭伯璫、姜定宇，2004）。自戰國時代起，忠誠的概念即因效忠對象的差異而一分為二，包括有公忠（對國家社稷較為整體對象的忠誠）與私忠（對君主或特定對象的忠誠）（劉紀曜，1982）。這兩類忠誠的概念並未隨著華人政治體制的改變而隨之消失，在現代華人企業組織中，員工忠誠仍是重要的態度要求（周逸

衡，1984；李慕華，1992）。而公忠與私忠，其效忠對象從國家與君主，轉變為公司本身與直屬主管（李慕華，1992；鄭紀瑩，1996）。在現代華人家族企業中，仍可以清晰地觀察到私忠形式的忠誠，而且，仍是組織管理者所重視的重要工作態度與行為（鄭伯璫，1995；Redding, 1990; Silin, 1976）。

主管忠誠的概念並非華人所獨有，西方研究者近期亦針對此議題加以探討，稱之為主管承諾（supervisory commitment 或是 commitment to supervisor）（Stinglhamber & Vandenberghe, 2003）。然而，他們最先關注的是整體對象的忠誠概念，即為組織承諾（organizational commitment）（Porter, Steer, Mowday, & Boulian, 1974），隨後才區分出主管承諾的概念（Becker, 1992; Gregersen, 1993; Reichers, 1986）。可能是為了方便相互對比，因此，在主管承諾的概念界定與測量上，均延用自組織承諾的界定與測量。即使近期許多研究者指出，主管承諾不論是在概念上和測量上，均應獨立於組織承諾，然而，除了忠誠的對象不同之外，對於主管承諾有別於組織承諾的意涵為何，仍未有研究加以探究（Benkoff, 1997; Berker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Cheng, Jiang, & Riley, 2003; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003）。

藉由延伸組織承諾的概念，所發展出的主管承諾概念，也許可以捕捉到部份的組織現象。然而，西方主管忠誠的研究，卻沒有從主管忠誠的概念內涵的瞭解開始，逐步建構出主管忠誠的真實面貌，所以，侷限了主管忠誠的可能意涵。反觀於華人主管忠誠的概念發展，卻是有著清楚的發展軌跡，並

且，掌握了對主管個人效忠的豐富意涵（鄭伯壘、姜定宇，2000；鄭伯壘、鄭紀瑩、周麗芳，1999）。在鄭伯壘與姜定宇（2000）的研究中指出，華人主管忠誠的概念，可以區辨出與西方概念相近的西方主管忠誠構念，與屬於華人本土的主管忠誠構念，而本土性的主管忠誠構念，在預測華人企業組織的員工效能時，更具有其獨特的解釋效果。研究結果支持華人主管忠誠概念在華人組織中的適用性，然而，由於西方研究者尚未完整地探討主管忠誠的概念，所以，這就引發一項疑問：從華人社會中所發展出來的本土性構念，是否就一定不存在於西方社會？基於Adler（1983）的比較研究觀點，進一步探索兩個文化中的相異處，可以釐清什麼樣的組織行為構念或理論，是普遍性的構念或理論；而什麼樣的構念或理論又具有文化特殊性。因此，華人社會中所發展的主管忠誠構念，是否能應用在西方企業組織？而對西方員工組織效能的預測，是否與華人組織情境一致或有所差異？這些問題不僅值得探討，同時，亦可指出文化差異對員工組織行為的影響究竟為何。

因此，本研究針對台灣與美國兩地的企業組織，探討華人主管忠誠對員工組織效能的影響。並進一步探討在不同的文化區域中，華人主管忠誠對員工組織效能影響的差異效果。

理論與假設

主管忠誠雖不是華人獨有的現象，但是在組織行為研究中，也是近期才開始重視部屬對主管忠誠的議題。同時，華人與西方的主管忠誠概念，有著相當不同的發展歷程，而需要予以分別予以討論。於是，接下來將先回顧源於西方的主管承諾概念，接著再回顧華人本土的主管忠誠概念，最後再整合兩類概念的異同，並進一步發展出本研究的各項研究假設。

主管承諾的概念發展與內涵

主管承諾的概念乃源自於組織承諾的概念，而有關組織承諾，則是起源於一九七〇年代，許多研究者注意到組織成員對組織忠誠（loyalty）與承諾的議題（Kanter, 1968; Buchanan, 1974; Jauch, Glueck, & Osborn, 1978; Porter, et al., 1974）。早期組織行為研究者是將組織視為一個整體，因此，並未區分出組織中不同的承諾對象，而將組織成員對組織整體的承諾，稱之為組織承諾。Porter等人（1974）將組織承諾界定為員工個人對組織認同與投入的程度。他們以三個層面來說明員工對組織的承諾：在態度層

面上，相信且接受組織的目標、價值觀、及經營理念；在行為意圖（behavior intention）上，願意為了達成組織目標而付出額外努力（extra effort）；在動機（motivation）上，想保有組織成員身份的強烈慾望。換言之，組織承諾可以視為一種員工與組織的連結關係（employee-organization linkage），這種連結關係的本質是個人對組織的一種心理依附狀態（psychological attachment）（O'Reilly & Chatman, 1986）。Meyer與Allen（1991）回顧有關組織承諾的研究，歸納出組織承諾的三種組成，包括情感承諾（affective commitment）：成員對組織的情感依附，使得個人對組織的目標產生認同，並內化組織價值觀；持續承諾（continuance commitment）：成員與組織之間關係的維持，是依靠物質利益而非情感因素；以及規範承諾（normative commitment）：成員經由內化組織或社會規範，而產生一種接近個人義務或道德責任的承諾。

然而，組織只是一個籠統與整體的指稱，在結構上或任務上，組織仍存在著不同的部門或事業單位，因此，組織員工可能有許多不同的對象可以依附，例如企業主持人、部門、團隊、直屬主管、以及其他有形的組織構成體（constituencies）等。不論是在實務上與概念上，組織構成體並非是無法區隔開來的（Reichers, 1985, 1986）。於是，有關組織承諾的研究，則發展出多元內容與多元對象（multi-bases & multi-foci）的觀點（Becker, 1992; Becker et al., 1996）。Meyer與Allen（1997）根據Reichers（1985, 1986）的想法，提出一個組織承諾的矩陣式架構。其中，在承諾內容上，可以區分為情感承諾、持續承諾、以及規範承諾；而在承諾對象上，則包括組織本身、最高主管、部門、部門經理、工作團體、及團隊督導等類別。

組織承諾具有多重對象與多元內容的想法，也獲得了實徵研究的支持（Becker, 1992; Gregersen, 1993; Becker & Billings, 1993）。在Becker與Billings（1993）的研究中，透過群聚分析（cluster analysis），以承諾剖面（profile）來界定承諾對象，而得出兩類重要的承諾對象，即所謂的整體對象（global foci）承諾，包括對組織本身與最高管理人的承諾；與區域對象（local foci）承諾，包括對工作團體與直屬主管的承諾。這顯示可以依照承諾對象與員工心理距離的遠近，區分出心理距離近的對象（如區域對象），與心理距離遠的對象（整體對象），此兩類承諾又以主管承諾與組織承諾最具代表性。一般而言，這兩類對象承諾對員工的工作行為或態度的影響，是極為不同的，直屬主管承諾對員工的組織公民

行為與工作績效上，比組織承諾具有更為顯著的影響力 (Becker & Billing, 1993; Benkhoff, 1997; Becker, et al., 1996; Cheng, et al., 2003; Gregersen, 1993)。

在上述的研究中，主管承諾的界定均是承襲組織承諾的概念，認為主管承諾是一種部屬對其直屬主管的一種心理依附狀態，也由於身為部屬並沒有如同身為組織成員般，具有較為清晰的成員意識 (membership)，因此，組織承諾中的持續承諾較不適用於主管承諾的概念，而部屬與主管之間的關係，更不可能有既定的規範要求，於是，在主管承諾的研究中，大多僅涵蓋認同與內化兩類概念向度 (Becker, et al., 1996; Gregersen, 1993; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003)。

華人主管忠誠的概念與內涵

相較於主管承諾概念的產生，華人主管忠誠有著相當不一樣的發展軌跡。在西方的忠誠概念發展中，是從整體對象的忠誠概念，而後衍生出對特殊對象的忠誠概念。而華人的忠誠概念，卻是先注意到特殊對象忠誠在華人組織運作中的獨特地位，而引起研究者的關注，像是對企業主的效忠與效忠主管等。但是，有關整體對象的忠誠概念，一開始是引進西方組織承諾概念所進行的移植型研究時，所帶來的客位 (etic) 概念，而本土性的組織忠誠概念，則是在近期才受到研究者的關注 (姜定宇、鄭伯壘、任金剛、黃政璋，2003)。

雖然早期的華人組織研究，指出華人企業主持人相當強調員工對其自身的效忠 (personalized loyalty) (Redding, 1990; Silin, 1976)，然而，這些研究均是從管理者的角度所進行的探討，所以，在忠誠現象的理解上，僅著重於管理者的個人效益，同時，在概念建構上，忠誠成爲一種基於管理者觀點的領導效能指標。不過，對於員工而言，對主管忠誠仍有其獨特的意涵，而不必然僅有管理者的觀點。李慕華 (1992) 同時考量企業主持人與員工的不同觀點，以關鍵事例的研究方式，探討華人企業組織中的忠誠現象。研究結果指出，不論是從企業主持人或是員工的觀點，對於組織中的忠誠內涵，都有著大致相同的看法，包括有負責盡職、主動積極、與公司一體、穩定、以及順從等內涵。雖然她的研究並未區分出主管忠誠與組織忠誠的不同，不過她在討論時指出：「員工提及忠於公司而非忠於雇主的似乎相當少 (頁 109)」，雖然研究者解釋可能是在取樣時所造成的差異，不過，更有可能的解釋，應該是在華人企業組織中，忠誠現象的焦點並

不是針對公司整體，而是特定對象，尤其是針對企業主持人或直屬主管。鄭伯壘 (1995) 說明這樣的現象，是由於在華人企業中，組織往往被視爲企業主持人的私有財產，因此，人際連帶爲主的非正式組織，要比正式的組織結構來得重要；再者，企業主持人在組織中具有崇高的地位，法因人行是華人企業對法令的典型觀點 (Redding, 1990)。於是「華人組織內的忠誠格局反映的是一種私忠的本質 (鄭伯壘, 1995; 頁 176)」，是一種對企業主的個人忠誠，而非對組織本身的忠誠。基於上述的觀點，李慕華 (1992) 的研究結果，有很大的成份可能是反映出對企業主持人忠誠的概念，而非組織忠誠的概念。爲了釐清華人企業組織中，主管忠誠與組織忠誠兩類不同對象的忠誠概念，鄭紀瑩 (1996) 以台灣一家本土的中型企業爲研究對象，採個案研究的方式，訪問公司中十名具代表性的組織成員，探討組織忠誠與主管忠誠的具體意涵。研究結果指出，主管忠誠與組織忠誠，是兩類可以清楚區分的概念，而主管忠誠可以界定爲：「員工基於特定因素，在心理上順服並認同主管，相信主管會提供所需的照顧與支持，而願意以行爲表現達成主管之目標與最大利益」，其內涵則包括有：與主管產生情感上的依附與連結、工作積極、達成主管要求、及替主管分憂解勞等。

相較於上述較爲純粹的本土取向 (indigenous approach) 研究，陳鎮雄 (Chen, 1997) 則是一方面援引西方主管忠誠的概念，另一方面以項目分析的方式，歸納中國大陸企業員工的訪談資料，想要藉此擴充華人主管忠誠意涵。除了兩項屬於西方主管忠誠的向度—認同主管與內化主管價值觀之外，研究結果發現，華人主管忠誠的概念還包括爲了主管願意付出相程度的努力、對主管有強烈的依附；並希望能跟隨左右、願意爲主管犧牲自己，或是犧牲個人的利益以尋求、提升主管的福祉。而含蓋努力 (effort)、跟隨 (follow)、及奉獻 (dedication) 等三類向度，並將效忠主管界定爲：「部屬對主管的高度認同、依附、以及犧牲」。然而，陳鎮雄 (Chen, 1997) 的作法，未能釐清認同與內化是否亦爲華人主管忠誠的概念，對於華人本土主管忠誠的掌握，亦可能失之偏頗。於是，鄭伯壘等人 (1999) 根據相關之質性研究結果 (鄭伯壘, 1995; 鄭紀瑩, 1996)，並參考張慧芳 (1995) 與陳鎮雄 (Chen, 1997) 的量化研究，歸納出主管效忠的五個主要向度與十二個次級向度，接著以一家台灣企業組織的 660 位員工爲對象，進行量表的校正。研究結果指出華人主管忠誠的構念，具有五個主要向度，分別爲認同內化、業務輔佐、主動配合、犧牲奉

獻、及服從不二。其中認同內化接近主管承諾的概念，可視為西方主管忠誠的構念；而其餘四個因素則可稱之為本土主管忠誠的構念向度。同時，不論是使用陳鎮雄所編製的量表，或是鄭伯壘等人（1999）所編製的量表，均指出在華人企業組織中，相較於西方主管忠誠的構念，本土性的主管忠誠概念在預測員工效能上有更高的解釋力（鄭伯壘、姜定宇，2000；Chen, Tsui, & Farh, 2002）。顯示主管忠誠的本土構念在華人企業組織中，具有相當重要的地位。

從上述的回顧中，指出主管忠誠至少包括兩個層面：一、心理層次上的依附狀態，即為認同主管與內化主管價值觀；二、行為意圖（behavioral intention），像是犧牲，願意為主管做出超越自身利益的行為，而行為的目的在於達成主管的目標與利益。因此，從由以上的回顧，可以將主管忠誠界定為：在心理上認同主管、內化主管的價值觀、並表現依附行為，而願意將主管的利益，置於個人利益之上，並且主動為主管付出。

在心理層面上，主管忠誠是一種心理依附的狀態，著重在對主管的認同與內化主管價值觀兩項內容上。願意將主管的利益，置於個人利益之上，則是指個人願意遵從主管，或是願為主管的利益而犧牲自己的利益等概念。在這個定義中，我們強調主動付出的行為意圖，並將之視為主管忠誠的重要成份，包括個人願意協助主管、配合主管、提供主管所需的資源、甚至是為主管犧牲個人利益等行為。根據以上的定義，主管忠誠有下列四項基本假定：(1) 主管忠誠是一個連續性的概念，而非忠誠或不忠誠的二分建構，個人對主管是可能有不同的效忠程度；(2) 主管忠誠是相對穩定的概念，它不是一種暫時性的情感反應，亦不是一種穩定的人格特質；(3) 主管忠誠的定義僅適用於以直屬主管為對象的忠誠，對於組織中的其他對象忠誠，其定義與內涵為何，是需要再進行研究與討論，才能將之延伸或修改。

華人本土主管忠誠：文化普同抑或文化殊異

由於華人本土主管忠誠的概念，是來自於詳細的質性個案研究，因此在概念的掌握上，應較西方主管忠誠的概念來得更為周詳。而西方主管忠誠與華人本土主管忠誠概念的主要差異，即在於華人本土主管忠誠概念除了強調在態度層面上的認同主管與內化主管價值觀之外，更包括了表現出負責、盡職、犧牲、以及服從等行為意圖。同時含蓋態度與行為意圖的測量，不僅較為符合忠誠概念的意涵（Mowday, Porter, & Steers, 1982），而在實證研究

中，也指出兩個向度的測量，較單一態度向度更能解釋員工組織行為（Chen, et al., 2002）。西方對主管忠誠行為意圖層次的忽視，並非來自實地觀察中所得到的結論，而是由於西方主管忠誠的概念，是直接引用組織承諾中情感性承諾的建構，而忽略了情感性組織承諾之外的概念。因此，華人本土主管忠誠建構，應能擴充西方主管忠誠的概念建構，並提供更為深入的理解（Chen et al., 2002）。

Berry（1990）指出，當某些概念已在某一文化區域中，有較為系統化的發展時，另一文化可藉由援引已經發展好的外來構念（imposed-etic construct），來進行初步的探索研究。Morris, Leung, Ames及Lickel（1999）更進一步說明，這樣的初步探索研究，可以再輔以本土概念建構的研究歷程，相互補充不足之處，而能整合出多文化的概念建構。楊國樞（Yang, 2000）則提出一項跨文化本土研究（cross-cultural indigenous research）途徑的觀點，指出在進行跨文化構念的比較研究中，藉由從事各自文化下的本土質性研究，更為深入地探討兩兩文化體系中的知識，如此才能得以釐清與增進跨文化的知識。以往華人組織行為研究均是援引西方研究發現或是本土探索為主，極少研究曾將本土發展的概念，帶入其他文化區域下進行跨文化比較研究。因此，根據跨文化比較學者的觀點，這些本土研究雖然能夠發現西方研究者所無法觸及的意涵，但是，這些在華人社會所發展的本土構念，卻並未能進一步地增進跨文化研究領域的知識，而僅為一種無法與其他文化溝通的獨特語言。所以，將本土概念外推，是有其極為重要的意義。

於是，依據楊國樞（Yang, 2000）的觀點，華人主管忠誠的構念可能包含三種不同的文化概念成分：西方主管忠誠構念、本土普同性主管忠誠構念、以及本土文化殊異性主管忠誠構念。在華人主管忠誠構念的發展時，主管承諾雖為西方文化下的忠誠建構，然而，基於文獻回顧與實徵研究，可以瞭解此種基於認同與內化的忠誠意涵，是目前西方與華人主管忠誠構念中已知的共同部份；而華人本土主管忠誠構念，在經過跨文化比較分析後，可能會發現部份的本土構念亦存在於西方主管忠誠構念中，而屬於文化普同性的構念，而其他部份的本土構念可能僅存在於華人主管忠誠構念中，則為文化殊異性的構念，於是，華人本土主管忠誠構念可進一步區分為本土普同性主管忠誠構念，與本土文化殊異性主管忠誠構念。從多文化整合概念的觀點來說，若本土主管忠誠構念，在另一文化中仍具有文化普同性的建構，那麼華人本土主管忠誠構念應能

對另一文化區域的員工行為，提供更為深入的理解。在本研究中，將以美國企業組織，作為另一文化的探索標的。

本土普同性構念與西方構念對後果變項的解釋

華人本土文化殊異性主管忠誠構念對組織成員的意義，僅存在於華人企業組織，而無法也沒有意義需要套用於西方組織情境中。不過，本土普同性主管忠誠構念，即意涵了西方組織行為為研究者所忽略的部份，而值得予以探討，並深化其意涵。Pettigrew (1985) 指出，要瞭解文化的影響力，絕不是從一、兩個文化指標，或是剖面圖 (profile) 差異而可以綜觀全貌，文化會滲透文化區域中的每一個環節，因此，要採用情境主義分析法 (contextualist analysis)，視文化為所有變項的可能影響因素。所以，依據 Pettigrew 的觀點，在跨文化比較中，單純地比較某一變項的差異水準，並不具有多大的意涵，而是要檢驗不同文化下的某一概念與其他相關概念間的關係，是具有相似的或相異的關係形式。因此，我們將比較台灣與美國企業組織中，西方主管忠誠構念與本土普同性主管忠誠構念，對重要員工效能指標的差異影響，並藉此突顯本土普同性主管忠誠構念在西方企業組織情境中的獨特意涵。

員工重要的效能指標主要可以分為三種類型，分別為：工作態度、工作績效 (in-role performance)、以及組織公民行為 (organization citizenship behavior 或是 extra-role performance) 等，此三類變項包含了員工效能中的三個重要層面。在工作態度上，較常為研究者重視的包括兩項指標，即工作滿意度與離職傾向，而在西方主管忠誠的研究指出，主管承諾與工作滿意度具有顯著的正相關，而與離職傾向具有顯著的負相關 (Becker, 1992; Becker & Billings, 1993; Becker et al., 1996; Reichers, 1986)，並且在華人主管忠誠的研究中，亦發現相同的結果 (鄭伯堦、姜定宇，2000；Chen et al., 2002; Cheng et al., 2003)。

在有關承諾的回顧性文章中指出，組織承諾與態度指標有較高且顯著的關聯，研究者指出這是因為承諾的概念本身，即是一種個人自身的態度，因此，會與工作滿意度或離職傾向有高度相關，是可以理解的 (Meyer & Allen, 1997)。所以，根據此一邏輯，在西方主管忠誠與本土普同性主管忠誠，對工作態度的效果比較上，主管忠誠構念中偏向態度層面的西方主管忠誠構念，應具有顯著的影響力，而偏向行為意圖的本土普同性主管忠誠構念，則相對上影響力應較弱。然而，不同文化區域下，兩類

主管忠誠與工作態度的關係是否會有所差異？從 Becker & Billings (1993) 與鄭伯堦等人 (Cheng et al., 2003) 的研究結果顯示，不論是西方或華人企業組織，西方主管忠誠對員工工作滿意，均具有顯著且正向的影響力。於是我們假設：

假設 1：相較於本土普同性主管忠誠，西方主管忠誠與工作滿意度具有較高的關聯。

工作績效則是另一項重要的員工效能指標，西方主管忠誠的研究指出，主管承諾與工作績效之間，具有顯著的正相關 (Becker et al., 1996; Cheng et al., 2003)，然而，相對於本土主管忠誠而言，本土主管忠誠構念具有更為顯著的影響效果 (Chen et al., 2002)。同時，相對於主管忠誠中的態度層面，本土普同性主管忠誠構念強調行為意圖層面的主管忠誠意涵，對於工作績效這類效能變項而言，應具有顯著的影響效果 (Chen, et al., 2002)。因此，相對於西方主管忠誠構念，本土普同性主管忠誠構念應與工作績效有更為顯著的關聯。近期在西方組織情境所做的研究，雖然並未釐清主管忠誠中傾向行為意圖的內涵，不過，在有關 LMX (leader-member exchange) 的研究中，LMX 品質的測量亦包含了一些類似華人本土主管忠誠的概念，像是「主動替主管所作的決策提出辯護和解釋」(Graen & Scandura, 1987)，而在這些研究中，亦發現相較於與組織本身的交換品質，與主管的交換品質對工作績效有更高的影響力 (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Wayne, Shore, & Liden, 1997)。所以，即使在西方組織情境中，相較於西方主管忠誠構念，本土普同性主管忠誠構念亦應與工作績效有較強的關聯。於是，我們假設：

假設 2：相較於西方主管忠誠，本土普同性主管忠誠與工作績效具有較高的關聯。

Organ (1988) 指出，組織公民行為因為不是工作規範要求的行為表現，因此，也很難以一般的獎勵制度予以形塑，不過，組織公民行為卻是影響組織是否能順暢運作的重要關鍵 (Katz & Kahn, 1966)。因此，許多研究多從動機因素來探索影響組織公民行為重要前置因素，而在諸多可能因素中，組織承諾被認為是重要因素之一 (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000)。近期的研究中更指出，相對於對組織整體的態度變項，針對主管的態度變項與組織公民行為有更強的關聯，像是主管信任 (trust in supervi-

sor)、主管承諾、以及與主管的交換品質 (LMX quality) 等 (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Chen et al., 2002; Cheng et al., 2003; Masterson et al., 2000; Wayne et al., 1997)。顯示在某種程度上, 組織公民行爲可能較接近一種主管關聯性 (supervisor-related) 較高的變項, 而非組織關聯 (organization-related) 變項 (Aryee et al., 2002; Cheng et al., 2003; Podsakoff et al., 2000)。

回顧西方組織行爲的研究中, 組織公民行爲的概念是指員工基於身為組織公民的意識, 會為組織付出額外努力的行爲, 就如同身為國家公民一般, 主動做出對組織有利的行爲 (Organ, 1988)。然而, 組織成員在組織中所會從事的組織公民行爲, 並非一定都是直接對組織本身有利的行爲 (Brief & Motowidlo, 1986)。Williams 與 Anderson (1991) 則將組織公民行爲所涵蓋的內容範疇, 區分為直接對組織本身有利的組織公民行爲 (OCBO), 以及直接對直屬主管或同事有利, 而間接對組織整體有利的組織公民行爲 (OCBI)。而在組織情境中, 雖然直屬主管扮演著組織代理人 (agent) 的角色, 然而, 根據相容原則 (principle of compatibility), 主管忠誠是會直接促進有利於直屬主管或工作團體的組織公民行爲, 就是間接有利於組織的組織公民行爲 (Cheng et al., 2003)。之前的研究指出, 西方主管忠誠與直接對主管或同事有利, 間接對組織有利的公民行爲, 具有正向關聯 (Aryee et al., 2003; Becker & Billings, 1993; Gregersen, 1993)。這可能是由於對直屬主管的情感性連結, 像是認同與內化主管的價值觀, 會使得部屬會從事更多有利於其直屬主管或工作團體的行爲, 而不會計較是否屬於個人的職務要求。不過在本土普同性主管忠誠構念中, 強調部屬對主管各方面的支持與協助, 因此, 在這個構念下有較為特定的行爲範疇, 可能與間接組織公民行爲無直接關聯。所以, 相較於本土普同性主管忠誠構念, 西方主管忠誠構念的影響力較不會侷限於僅針對主管的相關行爲表現, 於是, 西方主管忠誠構念應對間接組織公民行爲具有較高的影響力。在此, 我們假設:

假設 3: 相較於本土普同性主管忠誠, 西方主管忠誠與間接有利組織之組織公民行爲 (OCBI) 具有較高的關聯。

有關本土普同性的主管忠誠概念與組織公民行爲之間的關係, 僅有少數文章予以探討, 而且, 均是以華人為樣本, 並未進行跨文化比較研究 (鄭伯壘、姜定宇, 2000; Chen et al., 2002)。這些研究指

出本土主管忠誠構念亦與組織公民行爲具有顯著的正向關係, 不過, 研究中並未將組織公民行爲區分為直接或間接兩類, 所以, 無法從以往研究中, 推論本土主管忠誠構念對於直接組織公民行爲的影響關係。在華人文化中, 員工在組織中所從事的組織公民行爲, 或是有利組織的行爲, 其意涵可能並非是基於身為組織成員的公民意識。姜定宇等人 (2003) 的研究指出, 華人企業組織中所展現的組織公民行爲, 並非是一種組織公民行爲的意涵, 而是屬於組織忠誠行爲的範疇。它所意涵的是基於華人文化中的忠誠意識, 因此, 更包括了犧牲個人利益等文化殊異性的概念。因此, 在華人企業組織中, 直接對組織有利的組織公民行爲, 與本土普同性主管忠誠概念, 同屬於華人文化下合於規範的忠誠行爲, 因此, 由於同屬忠誠概念的範疇, 所以, 在華人企業組織中, 直接有利於組織的組織公民行爲是與本土主管忠誠有較高的關聯性 (鄭伯壘、姜定宇, 2000; Chen et al., 2002)。然而, 西方文化由於不像是華人文化般重視忠誠 (姜定宇、鄭伯壘, 2003), 這樣的關係可能並不存在於西方組織中。所以, 對於西方的組織成員而言, 為主管所做出的忠誠行爲, 可能主要是基於與主管的社會交換關係 (Graen & Scandura, 1987), 然而, 個人會做出組織公民行爲, 主要是基於身為組織成員的公民意識 (Organ, 1988), 所以, 這兩者之間可能不具有直接的關聯。因此, 我們認為只有在華人情境中, 本土普同性主管忠誠才會與直接組織行爲有直接的關聯。於是我們假設:

假設 4: 在台灣企業組織中, 相較於西方主管忠誠, 本土普同性主管忠誠與直接有利組織之組織公民行爲 (OCBO) 具有較高的關聯。

總之, 本研究想要瞭解, 華人社會中所發展出的本土性構念, 是否就一定不存在於西方社會? 長久以來, 組織行爲研究仍多為以美國為本位的民族中心主義研究 (ethnocentric studies) 為主, 所獲致的結果僅能證明美國學者觀點的普同性。於是, 根據 Adler (1983) 的觀點, 我們可以從兩個文化間的相異處, 做更深入的探討, 方能協助我們找出什麼樣的組織理論是普遍性理論, 而什麼樣的又是具文化特殊性的理論。以此言之, 主管忠誠的本土性構念中的文化普同性構念, 或可補足西方組織行爲學者所忽略的重要向度。因此, 藉由探討華人與於西方組織情境中, 主管忠誠如何影響員工的組織行爲, 而能獲致對主管忠誠議題有所貢獻的文化普同性知識。

研究方法

研究對象

本研究的資料蒐集，是以台灣與美國兩個地區的企業組織員工為研究對象。台灣樣本是以委託施測的方式進行資料的蒐集，由任職於台灣某家大型公營物流業的EMBA班學員，協助問卷的發放，同時蒐集主管與部屬的資料。主管必須分別針對所管轄的兩名效能不同的部屬來填寫主管問卷，而每位部屬填寫各自的部屬問卷。發出350套700對問卷中，總共回收400對，回收率為57%。在美國則是以一家大型公營企業為對象，由協同的研究人員親自蒐集主管問卷資料與所屬的部屬問卷資料，共蒐集40位主管與160位部屬的資料，總共獲得對偶資料160對。

研究工具

本研究使用之量表，將包括中文與英文兩個版本。若所使用的中文量表沒有相對應的英文量表，則是經由翻譯與再譯（back translation）的程序，發展出英文量表，使得量表題項的語意具有對等性。在部屬問卷中，測量的變項包括有華人主管忠誠量表、工

作滿意、工作績效、以及背景與控制變項。在主管問卷中，則包括有部屬組織公民行為的衡量。

部屬問卷

主管忠誠。修改自鄭伯璵等人（1999）所編製的效忠主管問卷來測量，其內容主要來自於鄭紀瑩（1996）對組織忠識所做的質性研究資料，以及陳鎮雄（Chen, 1997）的效忠主管量表。此量表包括五個向度28題：認同內化、犧牲奉獻、業務輔佐、服從不二、及主動配合。為了檢測此量表在美國的適用性，研究者邀請十位美國當地的工作者，工作經驗從二年至十二年，四位男性六位女性，進一步評估量表題項的適用性，特別是屬於華人本土建構的主管忠誠題項，是否在美國亦能反映出主管忠誠的構念。評估結果如表一所示，表一指出二題平均數低於三分，包括「當家庭與主管的要求發生衝突時，我會以主管為優先」與「沒有人願意做的事，主管會拜託我完成」，因此，在後續的分析中則將此二題刪除，而華人本土主管忠誠構念的其他題項，在初步的概念檢測中，指出即使是在西方組織情境中，仍是可以用來測量主管忠誠的構念，因此，可視為文化普同性的建構。

表一

效忠主管內容適合度檢驗—美國 (N=10)

題項內容	最低分	最高分	平均數	標準差
16 當家庭與主管的要求發生衝突時，我會以主管為優先。	0	5	2.90	1.66
17 當主管目標和個人目標有衝突時，我願犧牲個人目標以達成主管目標。	2	5	3.50	1.08
18 我會撥出時間處理主管的私事。	1	5	3.20	1.03
19 我確實遵循主管的工作理念與做事方法。	3	5	3.80	0.63
20 我會完全地服從我主管的命令。	3	5	3.80	0.63
21 即使不同意主管的做法，我還是會服從主管的決定。	2	5	3.80	1.03
22 當主管的做法違反誠信原則時，我會幫忙掩飾。	0	5	3.10	1.66
23 我會主動承擔主管的過失。	1	5	3.40	1.65
24 我會承擔過錯，以保護主管免受責難。	0	5	3.20	1.87
33 我喜歡我主管的原因，是由於他（她）的立場和價值觀。	2	5	3.50	0.85
34 我會向主管提供政策實施後同仁的反應，作為改善的參考。	3	4	3.50	0.53
35 我會向主管提供他不知道的消息，以協助他。	3	5	3.90	0.57
36 我願意為主管打聽單位成員的動向、想法及言論。	2	4	3.20	0.79
37 沒有人願意做的事，主管會拜託我完成。	0	4	2.70	1.16
38 我會認真做好自己的工作，以免主管擔心。	3	5	4.00	0.67
39 主管交代我的事，我會盡快完成。	2	5	4.10	0.99
40 我不會私下做出不利於主管的事。	0	5	4.00	1.56
41 如果我的主管轉到另一家公司工作，我也會跟著走。	3	5	3.70	0.95

註：內容分析中，「0」表示該描述「完全不能用來評估主管忠誠」；「1」表示該描述「不可以用來評估主管忠誠」；「2」表示該描述「不太可以用來評估主管忠誠」；「3」表示該描述「應該可以用來評估主管忠誠」；「4」表示該描述「可以用來評估主管忠誠」；「5」表示該描述「完全可以用來評估主管忠誠」。

主管忠誠量表採 Likert 式七點量尺進行測量，以「1」至「7」的分數，代表「非常不同意」到「非常同意」等七種選項。表二為主管忠誠的探索性因素分析，結果指出不論是在台灣樣本或是在美國樣本，主管忠誠均可以清楚地區分出五個因素向度，在台灣樣本中，各向度的內部一致性信度係數（Cronbach's α ）介於 .70 至 .92 之間，在美國樣本中，各向度的內部一致性信度係數介於 .56 至 .91 之間。其中認同內化為西方主管忠誠構念（etic perspective）（台灣樣本 $\alpha = .92$ ；美國樣本 $\alpha = .91$ ），

而其餘四個向度（包括有犧牲奉獻、服從不貳、主動配合、及業務輔佐）為華人本土主管忠誠構念（emic perspective）（台灣樣本 $\alpha = .74$ ；美國樣本 $\alpha = .70$ ）。所以，綜合內容分析與因素分析的結果，雖然有少數題目內容可能不符合美國企業組織中的情形，或是並不符合美國人所認同的主管忠誠構念，不過，概念向度本身並未因此而有所不同，顯示華人本土主管忠誠構念，在美國企業組織中，亦具有文化普同性。於是，在本研究中，原屬於華人本土主管忠誠構念，亦為文化普同性主管忠誠構念。

表二

主管忠誠因素分析結果—台灣與美國樣本

題目內容	台灣 (N=368)						美國 (N=112)							
	平均數	標準差	因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	平均數	標準差	因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
因素一：認同內化 ($\alpha_T = .92$; $\alpha_A = .91$)														
8. 來這裡工作之後，我和我主管的價值觀變得越來越相似	4.74	1.39	.89	-.06	-.04	.06	.00	3.77	1.54	.99	-.03	.02	-.13	-.05
7. 我發現自己和主管的價值觀一樣	4.73	1.40	.88	-.05	.01	.03	-.06	4.13	1.61	.85	.10	-.08	-.03	-.07
10. 我主管的信念已變成我個人的信念	4.68	1.38	.88	-.11	.06	.06	-.03	3.39	1.64	.77	-.12	-.09	.06	.11
5. 當有人批評我的主管時，我覺得有如批評我個人一般	4.98	1.42	.85	.01	-.09	-.02	.10	3.46	1.67	.56	.04	-.04	.23	.04
4. 我很欣賞和佩服我主管的為人處事	5.54	1.25	.83	.03	.08	-.06	-.03	4.62	1.74	.76	.04	.11	.03	-.09
3. 我對朋友說，我的主管是個好主管	5.64	1.17	.74	.15	.17	-.12	-.05	4.41	1.85	.79	.03	.05	.08	.01
6. 我主管的成功也是我的成功	5.10	1.34	.70	.16	-.16	.08	.11	4.27	1.90	.56	.03	-.02	.16	.24
因素二：主動配合 ($\alpha_T = .73$; $\alpha_A = .75$)														
4. 我不會私下做出不利於主管的事	5.89	1.33	.05	.86	-.22	-.13	.13	6.05	1.29	.11	.56	.17	-.07	-.14
39. 主管交待我的事，我會儘快完成	6.12	.75	-.03	.81	.16	.08	-.04	6.30	1.06	-.03	.95	-.08	-.07	-.04
38. 我會認真做好自己的工作，以免主管擔心	6.07	.75	.02	.81	.15	.02	-.07	5.57	1.39	.00	.72	-.09	.14	.17
2. 我會完全地服從我主管的命令	5.15	1.36	.17	-.08	.86	-.02	-.06	5.85	1.13	.14	.21	.72	-.02	.05
21. 即使不同意主管的做法，我還是會服從主管的決定	5.23	1.16	-.15	.06	.87	.02	.16	5.21	1.54	-.11	-.12	.74	.02	.07
因素四：業務輔佐 ($\alpha_T = .70$; $\alpha_A = .77$)														
36. 我願意為主管打聽單位成員的動向、想法及言論	4.29	1.53	.05	-.34	.05	.85	.10	3.83	1.65	.15	-.06	-.18	.66	.05
35. 我會向主管提供他不知道的消息，以協助他	5.43	1.13	.01	.16	.01	.79	-.03	5.20	1.39	-.04	.05	.10	.86	-.13
34. 我會向主管提供政策實施後同仁的反應，作為改善的參考	5.46	1.10	-.02	.31	-.08	.71	-.06	4.86	1.50	.09	-.05	.08	.76	-.03
因素五：犧牲奉獻 ($\alpha_T = .70$; $\alpha_A = .56$)														
22. 當主管的做法違反誠信原則時，我會幫忙掩飾	2.93	1.30	-.08	-.01	.09	.00	.86	2.05	1.37	.12	-.12	.03	-.28	.58
23. 我會主動承擔主管的過失	3.63	1.44	.11	.08	.02	.02	.83	2.06	1.24	-.05	.08	.09	.11	.76
特徵值			6.51	2.16	1.70	1.23	.91			6.39	2.18	1.70	1.20	1.08
解釋變異量			38.29	12.69	9.99	7.22	5.35			37.61	12.81	9.78	7.08	6.37
累積解釋變異量			38.29	50.98	60.97	68.19	73.55			37.61	5.42	6.40	67.48	73.85
因素間相關：														
台灣樣本：因素一、因素二：.34；因素一、因素三：.33；因素一、因素四：.45；因素一、因素五：.14；因素二、因素三：.35；因素二、因素四：.35；因素二、因素五：-.14；因素三、因素四：.30；因素三、因素五：.13；因素四、因素五：.15														
美國樣本：因素一、因素二：.43；因素一、因素三：.26；因素一、因素四：.42；因素一、因素五：.32；因素二、因素三：.45；因素二、因素四：.40；因素二、因素五：-.04；因素三、因素四：.14；因素三、因素五：-.12；因素四、因素五：.16														

註：因素分析採主因子分析法（principle axis factoring），以 promax 進行斜交轉軸。

α_T ：台灣樣本之內部一致性係數（Cronbach's α ）。

α_A ：美國樣本之內部一致性係數（Cronbach's α ）。



工作滿意。直接測量個人對其目前的工作是否滿意，「整體來說，您對於您目前的工作是否滿意？」來衡量個人的工作滿意程度，量尺為100點連續量尺。「0」表示非常不滿意，「100」表示非常滿意。

工作績效。工作績效的測量則採用樊景立、鄭伯壘（1997）所使用的工作績效評量，包括「我對本單位的整體工作表現有重大的貢獻」、「我是本單位內表現優異的員工之一」、「我總是能如期完成上級交付的工作」、及「我的表現總是能合乎上級要求的工作標準」等四題，量尺為100點連續量尺。「0」表示非常不滿意，「100」表示非常滿意。此量表的內部一致性信度係數，在台灣樣本中為.91，在美國樣本中為.89。

背景與控制變項。部屬的人口統計變項，包括性別、教育程度、年資、以及職級，用來做本研究的控制變項。除此之外，由於以往研究亦指出組織承諾對員工效能具有相當的影響力，所以，在進行主管忠誠與員工效能的關係探索時，亦應將組織承諾納入考量，作為控制變項，以釐清主管忠誠對員工效能的影響效果。組織承諾的測量修改自Mowday等人（1982）與O'Reilly與Chatman（1986）所編製的組織承諾量表，本量表包括七題，採Likert式七點量尺進行測量，以「1」至「7」的分數，代表「非常不同意」到「非常同意」等七種選項。表

三為組織承諾之因素分析結果，可區分出內化承諾與認同承諾兩個主要因素向度。而整體組織承諾量表之內部一致性信度係數，台灣樣本為.89，美國樣本為.90。

主管問卷

組織公民行為。修改自Farh, Earley, & Lin（1997）所編製的組織公民行為量表，本量表包括九題，採Likert式七點量尺進行測量，以「1」至「7」的分數，代表「非常不同意」到「非常同意」等七種選項。經由因素分析，取得三個台灣與美國樣本一致的因素向度，分別為恪守本分、協助同事、及維護公利，因素分析結果如表四所示。根據Williams與Anderson（1991）的區分，其中維護公利則為直接對組織有利的組織公民行為（OCBO），而恪守本分與協助同事可視為間接對組織有利的組織公民行為（OCBI）。在信度組成方面，台灣樣本中兩類組織公民行為的內部一致性信度係數分別為.90與.87，而在美國樣本中，則分別為.64與.91。

研究步驟

在台灣樣本資料的蒐集，是採個別訪問與委任

表三
組織承諾因素分析結果

題目內容	台灣 (N = 381)				美國 (N = 144)			
	平均數	標準差	因素一	因素二	平均數	標準差	因素一	因素二
因素一：內化承諾 ($\alpha_T = .93$; $\alpha_A = .93$)								
12.我發現自己的價值觀和公司的經營理念一樣	4.59	1.51	.99	-.06	3.88	1.73	.95	-.09
13.公司的許多理念已經變成我的個人信念	4.68	1.44	.85	.01	3.76	1.69	.91	-.02
11.我選擇公司的原因，是基於它的經營理念	4.55	1.51	.85	.03	4.20	1.66	.82	.12
1.來這裡工作之後，我的價值觀和公司的經營理念愈來愈接近	4.90	1.48	.75	.19	3.91	1.56	.82	.02
因素二：認同承諾 ($\alpha_T = .75$; $\alpha_A = .77$)								
3.當有人稱讚公司時，我覺得很光榮	6.16	.89	-.01	.72	5.04	1.50	-.14	.81
4.我很高興告訴別人，我是這家公司的職員	5.73	1.21	.23	.55	5.49	1.51	.19	.66
9.我很關心別人對這家公司的看法	5.81	.96	.00	.76	5.06	1.47	.08	.66
特徵值			4.25	1.15			4.34	1.12
解釋變異量 (%)			6.70	16.41			61.97	15.97
累積解釋變異量 (%)			6.70	77.11			61.97	77.94
因素間相關			因素一、因素二：.55				因素一、因素二：.63	

註：因素分析採主因子分析法（principle axis factoring），以promax進行斜交轉軸。

α_T ：台灣樣本之內部一致性係數（Cronbach's α ）。

α_A ：美國樣本之內部一致性係數（Cronbach's α ）。



表四

組織公民行為因素分析結果—台灣與美國樣本

題目內容	台灣 (N = 400)					美國 (N = 152)				
	平均數	標準差	因素一	因素二	因素三	平均數	標準差	因素一	因素二	因素三
因素一：恪守本分 ($\alpha_T = .85$; $\alpha_A = .87$)										
3. 樂意參加與工作有關的訓練。	5.71	1.11	.80	-.12	.02	6.01	.98	.75	.08	-.11
4. 努力充實自己以提高工作績效。	5.34	1.15	.81	.01	-.06	5.19	1.43	.72	.03	.07
1. 不挑揀工作，盡可能接受新的或困難的任務。	5.42	1.21	.71	.08	.07	5.59	1.40	.71	.14	.10
2. 會自願承擔職責之外的工作任務。	5.33	1.24	.62	.19	-.04	5.15	1.59	.85	-.03	-.02
因素二：協同事務 ($\alpha_T = .86$; $\alpha_A = .88$)										
18. 會主動分擔或代理同事的工作。	5.56	1.03	-.04	.95	-.06	5.73	1.35	.03	.89	-.03
19. 當同事工作負荷過重時，自願提供協助。	5.46	1.07	-.02	.88	.03	5.59	1.37	.04	.95	.01
20. 幫忙請假的同事處理公務。	5.42	1.07	.22	.53	.07	5.09	1.42	.06	.61	.01
因素三：維護公利 ($\alpha_T = .90$; $\alpha_A = .64$)										
11. 利用上班時間處理私人事務。(R)	5.13	1.43	.00	-.01	.93	5.79	1.59	.10	-.12	.73
12. 利用公司資源處理私人事務。(R)	5.38	1.44	.00	.01	.90	6.41	.94	-.11	.12	.76
特徵值		4.66	1.38	.94				4.92	1.19	.86
解釋變異量 (%)		51.78	15.34	1.41				54.66	13.25	9.59
累積解釋變異量 (%)		51.78	67.12	77.54				54.66	67.91	77.51
因素間相關：台灣樣本：因素一、因素二：.69；因素一、因素三：.43；因素二、因素三：.40； 美國樣本：因素一、因素二：.72；因素一、因素三：.53；因素二、因素三：.44										

註：因素分析採主因子分析法 (principle axis factoring)，以 promax 進行斜交轉軸。

α_T ：台灣樣本之內部一致性係數 (Cronbach's α)； α_A ：美國樣本之內部一致性係數；(R)：表示反向計分。

施測的方式進行。為了確保配對資料的蒐集品質，與問卷資料的匿名性。研究者事先會給予書面指引，並將問卷以不同的顏色區分。每套問卷包括白、藍、黃三種顏色的問卷各一份，由委託人或研究者自己將整套問卷交給主管，再由主管依指示或由研究者自己，將兩份內容完全相同的問卷（藍、黃色問卷）交給兩名部屬填寫，主管本身則針對此兩名部屬來回答白色問卷。為顧及資料的隱私性，每位受試者填答完畢之後，直接以回郵信封寄回給研究者，或將問卷交回委託者，再轉交研究者。

而在美國樣本資料的蒐集，則是委託美國當地的研究者，進行小團體施測。研究者先蒐集主管問卷資料，每位主管需針對所屬的四名部屬進行評量，再請該名主管所轄的四位部屬填寫相對應的部屬問卷。所有問卷均由研究者親自施測，故可確保配對資料的品質。

資料分析

為了確保量表的對等性，首先以內容分析，確認題項內容亦符合美國主管忠誠的概念建構，並適

合於美國企業組織中施測；其次，藉由主管忠誠量表的探索性因素分析，確認美國與華人企業組織擁有共同一致的因素向度，而得以檢驗主管忠誠的建構效度與跨文化建構的對等性。而在原本即是源於西方組織行為研究的概念上，如組織公民行為與組織承諾，則僅藉由探索性因素分析，確認相同的測量概念與因素向度。

為了檢驗假設 1 至假設 3，首先，需要先了解主管忠誠與員工效能之間的關係，而進行相關分析。其次，為了探討主管忠誠的西方構念與本土構念對員工工作效能的影響，資料分析將以階層性迴歸分析 (hierarchical regression analysis)、或區段迴歸分析 (block regression analysis)，找出重要的影響變項。同時，為進一步了解台灣與美國兩地，主管忠誠對員工效能的影響模式，將以結構方程模型 (structural equation modeling) 描述可能的影響歷程。

研究結果

表五與表六為各分析變項之相關情形，在台灣

樣本中，西方與本土普同主管忠誠與工作滿意、工作績效、及組織公民行為上，相關係數介於 .16 至 .43，均達到 .01 顯著水準；而在美國樣本中，西方與本土普同主管忠誠與工作滿意、工作績效，相關係數介於 .21 至 .47，均達到 .01 顯著水準，而與組織公民行為的相關中，僅西方主管忠誠與間接組織公民行為的相關 .26 達 .01 顯著水準，其餘相關均未達 .05 顯著水準。相關表中顯示，不論是在美國還是台灣樣本，相較於本土普同主管忠誠構念與工作滿意的相關（台灣： $r = .29$ ；美國： $r = .22$ ），西方主管忠誠構念與工作滿意有較高的相關（台灣： $r = .43$ ；美國： $r = .39$ ），符合假設 1 的預期；相較於西

方主管忠誠構念與工作績效的關係（台灣： $r = .29$ ；美國： $r = .21$ ），本土主管忠誠構念與工作績效有較高的相關（台灣： $r = .35$ ；美國： $r = .28$ ），符合假設 2 的預期；相較於本土主管忠誠構念與間接有利組織公民行為（OCBI）的相關（台灣： $r = .16$ ；美國： $r = .04$ ），西方主管忠誠構念與間接有利組織組織公民行為（OCBI）有較高的相關（台灣： $r = .25$ ；美國： $r = .26$ ），符合假設 3 的預期；在台灣樣本中，相較於西方主管忠誠構念與直接組織公民行為（OCBO）的相關（ $r = .17$ ），本土主管忠誠構念與直接有利組織組織公民行為（OCBO）有較高的相關（ $r = .29$ ），符合假設 4 的預期。

表五

迴歸分析各變項之平均數、標準差、及相關係數—台灣 ($N = 324-400$)

變項名稱	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性別	1.28	.45	—										
2. 教育	2.81	.93	.09	—									
3. 職務	1.99	1.06	.17**	.28**	—								
4. 年資	12.19	9.30	-.23**	-.58**	.12*	—							
5. 組織承諾	5.28	.97	-.12*	-.24**	.01	.22**	(.89)						
6. 西方主管忠誠	5.17	1.09	-.06	-.12*	.00	.06	.54**	(.92)					
7. 本土主管忠誠	4.79	.71	-.17**	-.21**	-.08	.23**	.42**	.48**	(.74)				
8. 工作滿意	8.13	16.35	-.07	-.27**	-.04	.23**	.52**	.43**	.29**	—			
9. 工作績效	8.96	11.35	-.10*	-.30**	-.09	.29**	.36**	.29**	.35**	.55**	(.91)		
10. 組織公民行為—直接	5.07	1.34	-.13*	-.17**	-.15**	.28**	.22**	.17**	.29**	.21**	.25**	(.90)	
11. 組織公民行為—間接	5.43	.87	-.07	.09	-.02	-.02	.21**	.25**	.16**	.21**	.09	.41**	(.87)

* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；括號內為內部一致性信度係數（Cronbach's α ）；性別：1 = 男性，2 = 女性

表六

迴歸分析各變項之平均數、標準差、及相關係數—美國 ($N = 130-156$)

變項名稱	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性別	1.37	.48	—										
2. 教育	2.77	.87	.14	—									
3. 職務	1.47	1.39	.00	-.03	—								
4. 年資	12.43	8.14	-.02	-.14	-.04	—							
5. 組織承諾	4.61	1.21	.09	.09	.10	-.12	(.90)						
6. 西方主管忠誠	4.16	1.34	.13	.01	.04	-.14	.49**	(.91)					
7. 本土主管忠誠	4.43	.74	-.04	.05	.12	-.20*	.36**	.47**	(.70)				
8. 工作滿意	76.95	21.04	.06	-.12	.04	-.02	.47**	.39**	.22**	—			
9. 工作績效	85.01	13.51	.09	.12	-.01	-.15	.27**	.21*	.28**	.37**	(.89)		
10. 組織公民行為—直接	2.40	1.46	.05	.10	.00	-.06	.07	.07	.09	-.14	-.19*	(.64)	
11. 組織公民行為—間接	5.47	1.10	.12	-.03	-.14	-.08	.06	.26**	.04	.20*	.27**	-.23**	(.91)

* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；括號內為內部一致性信度係數（Cronbach's α ）；性別：1 = 男性，2 = 女性

表七

工作滿意度與工作績效迴歸分析之標準化迴歸係數

預測變項	工作滿意度								工作績效							
	台灣 (N = 340)				美國 (N = 136)				台灣 (N = 338)				美國 (N = 137)			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
背景變項																
1. 性別	-.06	.00	.01	.01	.06	.03	.01	.01	-.04	.00	.00	.03	.08	.06	.05	.08
2. 教育	-.20**	-.10	-.11	-.11	-.15	-.18*	-.17*	-.17*	-.11	-.05	-.05	-.05	.08	.07	.07	.06
3. 職位	.01	-.02	-.01	-.01	.04	-.01	-.01	-.01	-.08	-.10	-.09	-.07	-.01	-.04	-.04	-.06
4. 年資	.10	.07	.07	.07	-.02	.04	.06	.06	.23**	.21**	.21**	.18**	-.14	-.10	-.09	-.07
ΔR^2	(.08**)	(.01)	(.01)	(.01)	(.03)	(.03)	(.03)	(.03)	(.11**)	(.10**)	(.10**)	(.09**)	(.04)	(.03)	(.03)	(.03)
5. 組織承諾 (OC)		.48**	.37**	.37**		.49**	.40**	.40**		.31**	.26**	.22**		.26**	.22*	.18
ΔR^2		(.21**)	(.19**)	(.19**)		(.23**)	(.20**)	(.20**)		(.10**)	(.09**)	(.08**)		(.07**)	(.03*)	(.01)
效忠主管																
6. 西方主管忠誠			.20**	.19**			.19*	.19			.10	.03			.10	.00
ΔR^2			(.03**)	(.03**)			(.03*)	(.02)			(.01)	(.00)			(.01)	(.00)
7. 本土主管忠誠				.02				.02				.21**				.22*
ΔR^2				(.00)				(.00)				(.03**)				(.03*)
調整後 R ²	.07	.28	.31	.31	.00	.23	.25	.25	.10	.19	.19	.22	.01	.07	.07	.10
F 值	7.25**	27.80**	26.44**	22.63**	.87	8.98**	8.57**	7.30**	10.25**	16.48**	14.35**	14.82**	1.27	3.00*	2.68*	3.04**
df1, df2	4,335	5,334	6,333	7,332	4,131	5,130	6,129	7,128	4,335	5,334	6,333	7,332	4,132	5,131	6,130	7,129
估計標準誤	16.03	14.06	13.79	13.81	21.30	18.68	18.39	18.46	10.96	10.42	10.38	10.18	13.84	13.41	13.41	13.22

* $p < .05$, ** $p < .01$; 性別: 1 = 男性, 2 = 女性

表七為主管忠誠對工作滿意度與工作績效的迴歸分析結果。結果指出，在排除控制變項的影響後，西方主管忠誠的構念，對台灣與美國員工的工作滿意度，具有顯著的預測效果（台灣： $\beta = .20$ ， $p < .01$ ；美國： $\beta = .19$ ， $p < .05$ ），而再加入本土普同效忠主管後，本土普同主管忠誠的效果均不顯著（台灣： $\beta = .02$ ， $p > .05$ ；美國： $\beta = .02$ ， $p > .05$ ），而在台灣樣本中，西方主管忠誠仍具有顯著的解釋力（ $\Delta R^2 = .03$ ， $p < .01$ ）。在迴歸分析中，假設 1 獲得部份支持：「相較於本土普同性主管忠誠，西方主管忠誠與工作滿意度具有較高的關係」。

在工作績效的迴歸分析中顯示，在排除其他相關變項的影響後，本土主管忠誠對台灣與美國員工工作績效的影響，具有顯著的正向預測效果（ $\beta = .21$ ， $p < .01$ ； $\beta = .22$ ， $p < .05$ ）。研究結果支持假設 2：「相較於西方主管忠誠，本土普同性主管忠誠與工作績效具有較高的關聯」。

表八為主管忠誠對組織公民行為的迴歸分析，在間接對組織有利的組織公民行為（OCBI）上，在排除控制變項與本土普同性主管忠誠後，西方主管

忠誠對台灣與美國員工的間接對組織有利的組織公民行為（OCBI），都具有顯著的預測效果（ $\beta = .15$ ， $p < .05$ ； $\beta = .30$ ， $p < .01$ ）。研究結果支持假設 3：「相較於本土普同性主管忠誠，西方主管忠誠與間接有利組織之組織公民行為（OCBI）具有較高的關聯」。

在對直接對組織有利的組織公民行為（OCBO）上，在排除控制變項與西方主管忠誠的影響後，本土效忠主管對台灣員工仍具有顯著的預測效果（ $\Delta R^2 = .03$ ， $p < .01$ ）。然而，在美國樣本中，不論是西方主管忠誠或是本土主管忠誠，對直接有利組織之組織公民行為（OCBO）而言，均不具顯著的影響力（ $\Delta R^2 = .00$ ， $p > .05$ ； $\Delta R^2 = .01$ ， $p > .05$ ）。因此，研究結果支持假設 4：「在台灣企業組織中，相較於西方主管忠誠，本土普同性主管與直接有利組織之組織公民行為（OCBO）具有較高的關聯」。

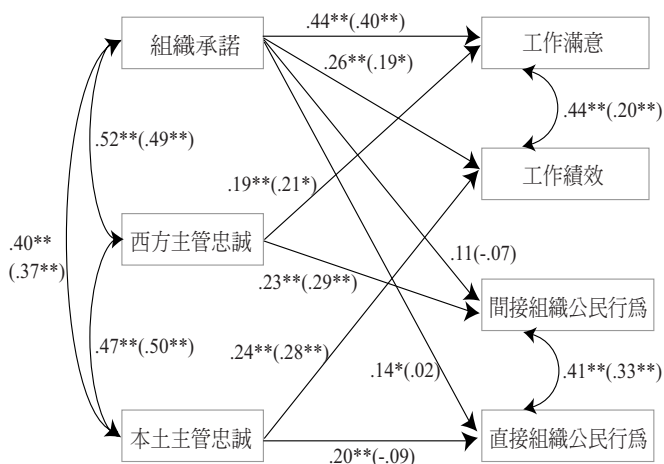
為了更進一步瞭解本土普同性主管忠誠與西方主管忠誠建構，對台灣與美國員工效能的整體影響效果，而以結構方程模型呈現主管忠誠與員工效能的關係。在結構方程模型分析中，由於考量組織承

表八

組織公民行為迴歸分析之標準化迴歸係數

預測變項	直接組織公民行為								間接組織公民行為							
	台灣 (N=340)				美國 (N=136)				台灣 (N=338)				美國 (N=137)			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
背景變項																
1.性別	-.04	-.02	-.02	.01	.00	.00	-.01	.00	-.04	-.01	-.01	-.01	.15	.15	.12	.10
2.教育	.07	.11	.11	.11	.11	.10	.11	.10	.15	.20**	.19*	.19*	-.10	-.11	-.08	-.06
3.職位	-.22**	-.23**	-.23**	-.21**	.00	-.00	-.00	-.01	-.07	-.09	-.08	-.08	-.14	-.15	-.15	-.13
4.年資	.34**	.34**	.34**	.31**	-.05	-.05	-.04	-.03	.06	.05	.05	.05	-.09	-.08	-.06	-.08
ΔR^2	(.12**)	(.11**)	(.11**)	(.11**)	(.02)	(.01)	(.01)	(.01)	(.02)	(.02)	(.02)	(.02)	(.05)	(.04)	(.04)	(.04)
5.組織承諾 (OC)		.20**	.16*	.13*		.04	.01	-.01		.25**	.17*	.17*		.06	-.08	-.05
ΔR^2		(.04**)	(.02*)	(.02*)		(.00)	(.00)	(.00)		(.06**)	(.02*)	(.02*)		(.00)	(.00)	(.00)
效忠主管																
6.西方主管忠誠			.06	.00			.06	.02			.15*	.13*			.30**	.39**
ΔR^2			(.00)	(.00)			(.00)	(.00)			(.02*)	(.02*)			(.07**)	(.07**)
7.本土主管忠誠				.19**				.10				.03				-.19
ΔR^2				(.03**)				(.01)				(.00)				(.03)
調整後R ²	.11	.15	.15	.17	.00	.00	.00	.00	.00	.06	.07	.07	.02	.02	.08	.10
F 值	1.85**	11.66**	9.89**	1.05**	.51	.44	.42	.47	1.25	4.85**	4.96**	4.28**	1.82	1.55	.00**	3.16**
df1,df2	4,311	5,310	6,309	7,308	4,125	5,124	6,123	7,122	4,313	5,312	6,311	7,310	4,129	5,128	6,127	7,126
估計標準誤	1.26	1.24	1.24	1.22	1.49	1.50	1.50	1.50	.84	.82	.81	.82	1.06	1.06	1.03	1.02

* $p < .05$, ** $p < .01$; 性別: 1 = 男性, 2 = 女性



括號外為台灣樣本，括號內為美國樣本；
 模式符合度指標為： $\chi^2 = 32.63(16)$ ， $NFI = .91$ ，
 $CFI = .95$ ， $GFI = .99$ ， $SRMR = .07$ ， $RMSEA = .05$

圖一：組織承諾、主管忠誠與員工結果變項之結構方程模型分析

諾為重要的前置變項，因此，也加入模式中一併呈現。圖一結構方程模型是採用多重樣本 (multi-group) 的分析方式，同時考量台灣與美國樣本的資料，各項符合度指標分別為： $\chi^2 = 32.63$, $df = 16$; $NFI = .91$; $CFI = .95$; $GFI = .99$; $SRMR = .07$; $RMSEA = .05$ ，上述指標顯示此模式具有良好的模式符合度。而從西方主管忠誠與本土普同性主管忠誠對員工後果變項的路徑係數來看，各項顯著的路徑皆與假設一致，而可以進一步支持在迴歸分析中所得到的結果。

討論

本研究藉由同時蒐集台灣與美國的資料，探討由華人本土所發展出來的主管忠誠概念，是否亦具有文化普同性，而能夠增加我們對於主管忠誠概念的理解。在內容分析中，指出華人本土主管忠誠的構念，在美國亦具有相當程度的內容效度。而在迴歸分析與結構方程模型的分析中，亦指出在工作滿意、工作績效、以及間接組織公民行為上，主管忠

誠的西方建構與本土建構的影響模式，在台灣和美國是完全相同的。這些研究結果顯示，不僅在概念層次上華人本土主管忠誠具有文化普同性，而在各相關變項的關係分析中，亦可說明華人本土主管忠誠的效用或是概念結構（nomological network），亦具有相當程度的文化普同性。

就不同的效能指標來說，在西方主管忠誠與本土普同性主管忠誠對工作態度與工作績效的預測模型中，台灣與美國的影響模式並無差異，顯示主管忠誠對員工態度與工作績效的影響效果，具有相當程度的跨文化穩定性。然而，在對組織公民行為的預測上，台灣與美國在間接組織公民行為（OCBI）上，有著共同的影響模式，就是西方主管忠誠會有主要的影響效果，然而，在直接組織公民行為（OCBO）上，僅有台灣樣本中，本土普同性主管忠誠有主要的影響效果。在先前的文獻回顧指出，對台灣的員工而言，組織公民行為可能具有相當不同的意義，而接近於組織忠誠的意涵，因此，會與本土普同性主管忠誠有所關聯（姜定宇等人，2003）。而除了在概念層次會有所影響之外，這樣的結果也可能出相較於西方組織情境，華人本土主管忠誠，在華人組織情境中的影響層面仍較為廣泛。

本研究除了驗證華人本土主管忠誠具有文化普同性外，在美國的樣本中，亦顯示本土普同性主管忠誠，夠擴充西方主管忠誠的概念，而增加對員工效能的解釋力。換句話說，從華人本土研究中所發展出來的概念，雖然在本質上是屬於地區性的研究概念或研究取徑，然而，若能因此觀照到主流的研究概念，進而能基於本土性的知識，為更為廣泛的學術知識，提供更深入的洞察或反省，就以學術知識的發展而言，這亦是相當重要的交流過程。對於這方面的努力，在華人關係（Guanxi）議題的研究上，就有著相當卓越的成效（Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998; Tsui & Farh, 1997; Xin & Pearce, 1996）。這些研究可以說明，即使是從華人本土研究中所發展出的本土概念，亦可能具有文化普同性的成分，並能為世界知識體系做出具體的貢獻。

本文除了檢測具有文化普同性的主管忠誠概念，研究過程中亦顯示出可能的文化差異，值得做更深入的探討。在內容分析中有二題因為在美國樣本中，不認為可以用來檢測主管忠誠而被刪除，這二題分別代表著「願為主管而犧牲家庭」與「願為主管做別人不願意做的事情」等概念。這反映出雖然台灣與美國有著相近的概念向度，但是，相近的主管忠誠概念向度，可能並不意味著有等同的含蓋範圍，以犧牲奉獻為例，在台灣樣本中，「願為主

管而犧牲家庭」可能是合理的，然而，在美國樣本中，即使是願為主管犧牲奉獻，可能也僅限於工作場域，而不會連家庭也一併犧牲。因此，這樣的差異顯示出華人主管忠誠的範圍，可能擴及到個人工作之外的其他生活層次，而值得再進行討論。另外，雖然本研究並不討論台灣與美國兩個地區中，那一地區的主管忠誠比較高的問題，不過從台灣與美國樣本中的平均數分配中，大致上仍可以觀察到大部份的題項上，台灣的得分要高於美國，然而，這樣的平均數比較並不能告訴我們是否台灣企業組織的員工就較為重視主管忠誠，而美國企業組織中的員工則否，平均數高低的背後仍有相當多的情境因素需要加以考量，而不一定都能指稱是文化差異所造成的影響。因此，本研究重於變項間的關係探討，並指出變項間關係的差異，如此方能更為清楚呈現所欲探討的主題。當我們能逐漸釐清台灣與美國主管忠誠的概念異同後，繼續探討主管忠誠某些向度的強度在兩地有所差異的成因，亦是未來可進行討論的議題之一。

由於本研究僅蒐集美國一家公營企業員工為樣本，因此，在概化程度上會有所限制，不過，即使如此，在美國樣本所發現的變項關係，仍與台灣多個企業組織員工樣本所發現的關係接近。由此我們可以推論，即使是以多家企業樣本所進行的研究，研究結果應該也會相差不遠。然而，就以研究的實證層面，未來是可以再蒐集美國私營企業員工樣本，進行驗證。另外，由於本研究是使用華人本土所發展出的概念，所進行的跨文化比較研究，因此，就以主管忠誠的概念而言，可能並不能夠完整涵蓋美國本土文化下的所有概念內涵，不過，這方面的限制並不會因此而影響本研究的主要發現與貢獻。不過，若以跨文化本土研究取徑的觀點來說，另有一些研究應該從美國本土，由概念發展開始，逐步建構出屬於美國本土的主管忠誠意涵。從本研究的結果來看，美國現有的主管忠誠知識，確實是有不足之處，而需要再加以深化。

有關主管忠誠的概念，其可能的豐富意涵可能不僅存在於華人企業組織，在日本文化中，忠誠亦有著相當獨特的發展方式，而有別於華人社會（Rozman, 1991）。Fukuyama（1995）指出，德國源自於「學徒制度」的職業團體認同，以及以團體表現來進行的工作評量，而非以個人為單位，使得德國勞工不僅認同他們的社會階層，也認同他們從事的產業與工作上的主管，換句話說，在德國的企業組織中，也可能有屬於其文化獨特性的主管忠誠意涵。Fukuyama（1995）更指出義大利正如台灣一

般，具有清楚的親族團體與家族主義，同時，家族企業林立。可以想見的，家族中的運作規則也很有可能進而影響組織中的應對模式，而在主管忠誠的概念上，義大利的企業組織中亦可能別具特色。由此可以知推，除了東亞文化圈，其他文化區域中，應該亦有著各自的主管忠誠意涵，而不僅限於美國所發展出的主管承諾概念，況且在本研究中，已經說明主管承諾的概念不足以涵蓋主管忠誠的概念。因此，在其他文化地區進行主管忠誠的跨文化研究，或是在其他文化地區發展出各自的主管忠誠概念，將會為此一議題，提供更為廣泛的知識理解。

參考文獻

- 李慕華 (1992)。[組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果之探討：以台灣中小企業為例]。私立輔仁大學應用心理學研究所碩士論文。
- 周逸衡 (1984)。[國人價值觀體系與台灣大型企業管理行為關係之研究]。國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 姜定宇、鄭伯壘 (2003)。組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻。「應用心理研究」, 19, 175-210。
- 姜定宇、鄭伯壘、任金剛、黃政璋 (2003)。組織忠誠：本土建構與測量。「本土心理學研究」, 19, 273-337。
- 張慧芳 (1995)。[領導者與部屬間信任格局的決定要素與行為效果之探討]。國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 劉紀曜 (1982)。公與私：忠的倫理內涵。見黃俊傑主編：「中國文化新論——思想篇二：天道與人道」, 171-207。台北：聯經出版公司。
- 樊景立、鄭伯壘 (1997)。華人自評式績效考核中的自謙偏差：題意、謙虛價值及自尊之影響。「中華心理學刊」, 39(2), 103-118。
- 鄭伯壘 (1991)。家族主義與領導行為。見高尚仁、楊中芳主編：「中國人、中國心——人格與社會篇」。台北：遠流出版公司。
- 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]。國科專題研究報告。
- 鄭伯壘、姜定宇 (2000)。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, 65-114。
- 鄭伯壘、姜定宇 (2004)。華人組織中的忠誠。見楊中芳、楊國樞主編：「華人本土心理學」, 印行中。
- 鄭伯壘、鄭紀瑩、周麗芳 (1999)。[效忠主管：概念建構、測量及相關因素的探討]。第三屆華人心理學家學術研討會，北京。
- 鄭紀瑩 (1996)。[華人企業的組織忠誠：結構與歷程]。國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- Adler, N. J. (1983). A typology of management studies involves culture. *Journal of International Business Studies, Fall*, 29-47.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 267-285.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35(1)*, 232-244.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 177-190.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal, 39(2)*, 464-482.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations, 50(6)*, 701-726.
- Berry, J. W. (1990). Imposed etic, emics, derived etics: Their conceptual and operational status in cross-cultural psychology. In T. N. Headland, K. L. Pike, & M. Harris (Eds.), *Emics and etics: The insider/ outsider debate* (pp. 28-47). Mewbury Park, CA: Sage.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*, 710-725.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.
- Chen, Z. X. (1997). *Loyalty to supervisor, organizational commitment, and employee outcomes: The Chinese case*. Unpublished doctoral dissertation, The Hong Kong University of Science and

- Technology.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 339-356.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y., & Riley, H. J. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior, 24*, 313-334.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly, 42*, 421-444.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and Guanxi: The Chinese case. *Organization Science, 9*(4), 471-488.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. London: Hamish Hamilton.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.). *Research in organizational behavior, 9*, 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gregersen, B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research, 26*, 31- 47.
- Jauch, L. R., Glueck, W. F., & Osborn, R. N. (1978). Organizational loyalty, professional commitment, and academic "research productivity". *Academy of Management Journal, 21*(1), 84-92.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review, 33*(4), 499-517.
- Katz, D., & Kahn, R. T. (1966). The social psychology of organizations. New York: John Wiley & Sons.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*(4), 738-748.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61 - 89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review, 24*(4), 781-796.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492- 499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, 513-563.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603- 609.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*(3), 465-476.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 508- 514.
- Rozman, G. (1991). Modern Confucian values in China and Japan. In G. Rozman (Ed.), *The East Asian region*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24*(3), 251-270.
- Tsui, A. S., & Farh, J. L. (1997). Where guanxi matters: Relational demography and guanxi and technology. *Work and Occupations, 24*(1), 56-79
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal, 39*, 1641-1658.
- Yang, K. S. (2000). Monocultural and Cross-cultural indigenous approaches: The royal road to the development of a balanced global human psychology. *Asian Journal of Social Psychology, 3*, 241-264.



Supervisory Loyalty: Test of Chinese Indigenous Constructs in the United States

Ding-Yu Jiang¹, Bor-Shiuan Cheng¹, Chin-Kang Jen², and Jean H. Riley³

¹*Graduate Institute of Human Resource Management National Central University*

²*Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-Sen University*

³*California School of Organizational Studies, Alliant International University*

Supervisory loyalty (Loyalty to supervisor) is the most significant character in the dyadic relationship between subordinates and supervisors in Chinese Business enterprises. Based on several Chinese indigenous studies including case studies and large-scale questionnaire administrations, researchers have built the constructs and measurement of Chinese supervisory loyalty. In comparison with Western concept, Chinese supervisory loyalty not only has commonality with Western construct, identification and internalization, but also has Chinese indigenous constructs, such as sacrifice and dedication, task assistance, obedience and compliance, and initiative supportiveness. Obviously, the concept of supervisory loyalty is much more comprehensive in Chinese than in Western contexts. One would explain these differences as social culture influences, however, the concept of supervisory commitment, which derived from organizational commitment in Western context, would limit the scope of the concept. As a result, we believe

that constructs developed under Chinese context would be also true in Western context and compensate the gap in international literature. For this purpose, cross-culture study using supervisory loyalty scale developed in Chinese context and the content were validated by content validity analysis. Using 160 dyadic samples from the United States and 400 dyadic samples from Taiwan, the results showed that those indigenous supervisory loyalty constructs developed under Chinese context are also valid in the United States, and the relationships between the two constructs of supervisory loyalty-Western and Chinese indigenous commonality, and employee outcomes are similar in most cases among two locations. Implications and future directions were discussed and provided.

Keywords: *Cross-culture study, indigenous culture commonality construct, organizational commitment, supervisory commitment, supervisory loyalty*

