

華人效忠主管的概念分析與量表建構

姜定宇¹ 鄭伯壘² 鄭紀瑩³ 周麗芳⁴

¹ 國立中正大學心理學系

² 國立台灣大學心理學系

³ Graduate School of Business, Columbia University

⁴ 高雄醫學大學心理學系

論文編號：06061；初稿收件：2006年12月18日；第一次修正：2007年4月25日；完成修正：2007年5月10日；

正式接受：2007年6月8日

通訊作者：姜定宇 621 嘉義縣民雄鄉大學路 168 號 中正大學心理學系 (E-mail: psydyj@ccu.edu.tw)

效忠主管雖為華人企業組織的重要概念，但卻少有實證研究予以深入地討論。其中一項可能的原因，就是缺乏適當且廣為接受的測量工具，因此，本研究的主要目的，即為填補此一不足之處。本研究主要分為兩個部份，在研究中藉由回顧近期的個案研究與歷史文獻，掌握華人效忠主管的概念意涵；而在研究二中，則是根據研究一所獲得的結果，進一步編製出相對應的測量題項，並藉由三個獨立樣本資料加以探討各項計量特徵。探索性與確認性因素分析結果指出，華人效忠主管量表包括認同主管、內化價值、主動配合、業務輔佐、服從不貳及犧牲奉獻等六項因素向度。同時，華人效忠主管量表在各項信度指標上皆有合宜的水準，而在效標關聯效度分析中，華人效忠主管量表與家長式領導、工作績效、角色外行為、主管信任等變項，具有顯著的關聯性。最

後，本研究指出華人效忠主管議題的未來研究方向。

關鍵詞：效忠主管、量表建構、建構效度、華人組織行為

效忠主管或是對直屬主管的忠誠，在華人文化中都有其長遠的發展軌跡，早在漢代的政治組織，即強調上下關係中效忠的重要地位（鄭伯壘、姜定宇，2005）。即使在現代企業組織中，部屬的忠誠仍為企業主持人選人或用人所強調的態度與行為（白崇亮，1979；周逸衡，1984；鄭伯壘，1991；Silin, 1976）。早期的研究，如 Silin 觀察台灣企業主持人的領導風格時，即指出華人企業主持人對部屬最重要的要求，即是對主管的個人忠誠。在白崇亮的調查研究中亦指出，台灣企業經營者將忠誠視為重要的部屬價值觀之一。周逸衡以問卷調查台灣 224 家民營製造

致謝

本研究在執行期間曾接受國科會專題研究計畫，與追求卓越計劃延續計畫之經費補助。本篇論文修改自鄭伯壘、鄭紀瑩、及周麗芳（1999）於第三屆華人心理學家學術研討會上，所發表的口頭發表論文，並加入姜定宇（2005）博士論文中部份量化資料；另外，我們非常感謝李美枝主編與兩位匿名審稿人的意見，他們對於提升本篇論文的品質有著卓越貢獻。

業，顯示企業主持人在遴選人員時，對於職級愈高者的遴選，對企業主持人忠誠度的要求會愈高。鄭伯壘（1995）更以自身多年企業顧問的經驗，發現企業主會依部屬的忠誠程度予以分類，對於不同類別的員工，則有不同的對待方式，而會將忠誠度高的員工，安置在公司中的重要職位。上述的研究發現指出，在華人企業組織中，對主管的效忠並未隨著時代變化而消失，更可能在現代企業組織中扮演著關鍵的角色，進而影響組織的發展與個人的福祉。

華人企業組織中的忠誠，大致上可以區分為對組織的效忠，與對其直屬主管的效忠（鄭伯壘、姜定宇，2005）。在對組織整體的效忠而言，姜定宇、鄭伯壘、任金剛及黃政璋（2003）將華人的組織忠誠界定為：「經由擬家族化的歷程，使個人角色與組織緊密結合，而願意將組織的利益，置於個人利益之上，並且主動為組織付出。」（頁302）而在劉紀曜（1982）對傳統華人政治體制的分析中，指出這種對於組織整體的忠誠，在政治體制上則為對國家社稷的忠誠，而為一種「公忠」。相對於公忠，另一類則為「私忠」，是對君主或諸侯的個人忠誠，而延伸至現代企業組織而言，則可以視為部屬對於其主屬主管的個人忠誠（鄭紀瑩，1996）。

在傳統華人的政治體制中，將忠誠區分為公、私兩類，突顯出效忠對象上的差異，不僅如此，在忠誠本質上亦有所不同，公忠強調組織整體利益是超越個人或組織中其他人的利益之上，著眼於廣大眾人的利益（劉紀曜，1982）；而私忠則是著重對個人的順從與服膺，相對強調某一特定對象的利益。然而，對於組織中的成員而言，公忠與私忠孰重孰輕？周逸衡（1984）的研究中顯示，不論是企業主持人或是組織中擔任主管職的人員，都比較關心部屬對「自己」的個人忠誠，而非對組織整體的忠誠。同時，在李慕華（1992）的研究中，更發現員工提及有關忠誠的重要事件時，談效忠公司的少，談論效忠主管的情形多，因此指出，在華人企業組織中探討效忠概念時，往往是指對個人的效忠，而非對組織整體的忠誠。鄭伯壘（1995）則是從華人組織中擁有權與管理權不分的現象，指出組織往往被視為企業主持人的私有財產，而以人際連帶為主的非正式組織形式，可能要比正式的組織結構來得重要。並說明由於華人企業組織強調個人效忠，於是，形成一種緊密的非正式組織，而促使這類非正式組織存在的環境，即是華人特有的人治主義（personalism）氛圍。人治主義是指上位者的決策，會受到人情或私人關係的影響（Tsui, Farh, & Xin, 2000），也就是法因人行或因人設事的傾向。

由上述的研究回顧指出，在華人企業組織中，部

屬對主管的效忠，不僅仍然存在於現代的華人企業中，而且，更形塑出華人企業組織的獨特氛圍，對於員工的影響也是十分巨大。同時，在近期有關領導行為的研究中，更指出華人企業組織中的主管職人員，會展現出一種如同家長般的領導方式，稱之為家長式領導（paternalistic leadership），而部屬對主管的效忠，更是合於家長式領導者期待的部屬反應（樊景立、鄭伯壘，2000）。儘管這些研究均指出部屬對於主管的效忠是華人企業組織中的重要概念，然而，華人企業組織中效忠主管的意涵為何？華人企業組織中的效忠主管是如何發生與維持，對於華人企業組織的組織行為、領導效能、以及組織效能，又會產生什麼樣的影響？種種的問題，不僅十分重要，同時，更是進一步瞭解華人組織行為的重要基石。而為了瞭解華人企業組織中有關效忠主管的相關重要議題，發展出適合的測量工具，更是有其必要性。現有研究雖然已有些進展，然而，卻仍欠缺對於華人效忠主管概念的統整與清楚界定，也因此無法藉以發展出相關的測量工具。而為了解決上述的問題，本研究設計了兩項研究：研究一將先藉由回顧有關華人效忠主管的相關研究，採質化資料的分析方法，而研究二則根據研究一的結果，採心理計量的分析方法，釐清華人效忠主管概念的可能意涵，發展華人效忠主管的量表。

研究一：效忠主管的概念發展

Silin(1976)的個案研究、李慕華（1992）的關鍵事例研究、鄭伯壘（1995）的企業臨床觀察、以及鄭紀瑩（1996）的深度訪談，均掌握了華人效忠主管的部份意涵。華人文化中的尊尊法則，衍生出一套下位者與上位者的合宜互動規範，而下位者對上位者的效忠即為合乎規範的態度與行為（鄭伯壘，1991）；華人企業所有權與治理權不分的情形，更使得華人企業組織中的人治與法治無法做出清楚的切割，在某種程度上來說，效忠主管似乎就代表著對組織實體的效忠，因此，更增加了效忠主管在華人企業組織中的合法性（鄭伯壘，1995）。由於華人文化對於效忠概念的重要影響，因此，鄭伯壘與姜定宇（2005）曾對歷史文獻《忠經》做詳盡地分析，發現將效忠主管視為對組織忠誠的一種展現，是華人傳統政治體制中一項核心的基本假定。此外，在近期針對台灣家族企業的公司治理研究中，更發現即使是為了符合時代潮流與配合國際化的要求，華人家族企業在進行所有權與治理權的形式化分割過程中，卻也仍然緊緊掌控著對企業的治理權（劉韻僊、Alhstrom、葉匡時，2006）。這些研究均指出，形塑或維持華人效忠主管的客觀組

織或文化條件仍舊存在。而爲了更清楚掌握華人效忠主管概念的可能意涵，以下將逐一回顧近期有關華人效忠主管議題的研究，以釐清可能的概念意涵爲何。

華人效忠主管研究

在 1960 年代的晚期，Robert Silin 到台灣進行長達一年的個案研究，針對一家大型的家族企業，探討企業主持人的領導風格。Silin 在 1976 年的文章中，除了描述華人企業主持人獨特的家長式領導外，同時，亦指出企業主持人相當強調員工對其自身的效忠 (personalized loyalty)。也由於在 1970 至 1980 年代，華人家族企業在經濟表現上受到國際的重視，Redding (1990) 更進一步地針對東南亞華人家族企業的主持人，進行大規模的深度訪談，結果亦指出要求員工對企業主持人的個人忠誠，是這些企業主持人領導行爲中相當顯著的特徵。這些早期的研究大都是從管理者的角度，所進行的領導行爲研究，因此，在效忠企業主持人的現象上，也僅是著重其對企業主持人個人效益的描述，在概念建構上，效忠企業主持人則成爲一種基於管理者觀點的領導效能指標。於是，效忠主管概念本身並不具重要的意涵，而是一種領導風格下的某種結果。

然而，效忠主管不僅是一種管理者觀點下的概念，更可能是從企業員工本身出發的概念。李慕華 (1992) 的研究中，就同時考量了企業主持人與員工的不同觀點，並以關鍵事例的研究方式，探討華人企業組織主持人是如何看待員工對公司或自己的忠誠，與員工如何對公司或老闆效忠。她的研究結果指出在性質、對象、規範以及動機來源上，華人組織忠誠與西方組織承諾皆有不同的強調：在性質上，華人組織忠誠較強調情感面，而西方組織承諾則強調工具面；在對象上，華人是對老闆或主管的效忠爲主，而西方組織承諾是以組織爲主要的承諾對象；在規範上，華人組織忠誠有較強烈的社會規範，西方組織承諾則否；在動機來源上，道德倫理是華人組織忠誠的重要來源，而西方組織承諾則受到酬賞所驅使。她接著分析了台灣企業主持人與員工的訪談資料，並進一步指出華人的組織忠誠不僅含蓋了西方組織承諾的概念，也包含了許多西方組織承諾所忽略的忠誠概念。然而，這篇研究報告卻未能將對組織本身忠誠，與對企業主持人忠誠兩類忠誠概念，予以更清楚的釐清，而是將這兩類的忠誠概念，均視爲員工組織忠誠的組成。在這項研究的討論中亦指出，員工提及忠誠概念時，大多是指對雇主的忠誠，而非對公司的忠誠，雖然這樣的結論可能是由於研究者在取樣時所造成的差

異，但是，更有可能的解釋，是因爲華人企業組織中，忠誠現象的焦點並不是對公司整體，而是對特定對象。鄭伯壘 (1995) 說明這樣的現象，是由於華人組織內的忠誠格局，反映出一種私忠的本質，是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，有很大的成份是反映出對企業主持人忠誠的概念，而非組織忠誠的概念。因此，從這項研究中，仍然可以整理出效忠主管的可能涵意，而包括有：負責盡職、主動積極、以及順從等概念。此三項概念的意涵則分別爲，在工作上的盡心盡力，主動解決問題與積極的態度，以及能夠不違背主管的想法。

相對於李慕華 (1992) 的研究，並未清楚區分不同的效忠對象，例如，主管忠誠與組織忠誠混雜在一起，對人與對事的忠誠牽扯不清，鄭紀瑩 (1996) 的研究則更爲深入地剖析不同對象忠誠的可能意涵。她以一家台灣中型民營企業組織爲個案，選擇不同級職的主管與職員進行深度訪談。研究指出在華人組織中，對人 (包括上司、高階主管、或老闆) 的忠誠仍然相當明顯，反映出對直屬主管效忠的重要性，而在效忠主管的概念則包括有：工作積極、情感上依附主管、以及達成主管的目標與要求等。

Chen (1997) 採用修正後的客位研究途徑，以西方主管承諾概念爲主軸，並輔以中國大陸員工的訪談資料，來進行華人效忠主管概念的探討。研究中整理出五項效忠主管概念內容：(1) 對主管的價值觀及成就有高度的認同或尊敬，並以身爲其部屬而感到光榮，稱之爲「認同主管」；(2) 與主管的價值觀一致或內化主管價值，稱之爲「內化主管價值觀」；(3) 爲了主管願意付出相程度的努力，是爲「努力」；(4) 對主管有強烈的依附，並希望能長期跟隨左右，而以「跟隨」稱之；(5) 願爲主管犧牲自己，或是犧牲個人的利益，以尋求、提升主管的福祉，則爲「奉獻」。在五項效忠主管內涵中，前兩項概念內容是採用西方概念，而後三項內容，則是在訪談資料中所呈現的華人獨特意涵。僅管陳鎮雄的研究，並未能符合本土概念的發展程序，而可能受到西方概念的影響，不過，這項研究所發現的獨特意涵，卻仍然支持其他從不同研究取徑下所獲得的結果 (李慕華，1992；鄭伯壘，1995；鄭紀瑩，1996)。

不僅上述的組織行爲研究，說明華人部屬效忠主管的重要性與可能的意涵，劉紀曜 (1982) 更以歷史分析的方式，指出自春秋時代開始，中國社會中有關忠誠的概念，即由對國家社稷的忠誠，轉變爲對君主個人的私忠。而私忠始於規範私臣的政治倫理，是基於君臣關係的不貳，即無有貳心、專心一意、及毫無

保留的服從君主，為君主奉獻、服務。漢代更將下位者對上位者的忠誠內涵，擴充至事貴、致養、委身致命、伏節死難、揚君善、歸君德、以及不貳等等的意涵。除此之外，鄭伯壘與姜定宇（2005）指出《忠經》呈現出華人傳統組織中，有關忠誠概念的四項重要特性，分別為：(1)連結性：忠誠是連結組織上下關係與維持整體性的重要態度與行為準則。(2)變化性：在態度上，雖然忠誠有其不變的本質，但會隨著個人所處的地位與應負的責任，而有不同的表現方式。(3)對象性：不同位階的人，各有其所需效忠的對象，大致上都是以直屬上司為主，然而，當個人盡到自己的角色義務時，也算是對最高領導人效忠的展現，像是「宣君德」，所以，除直屬主管外，最高領導人亦為重要的效忠對象。(4)共同性：忠誠的最終目的，乃在於組織的整體利益。雖然組織中位於各個層級的成員，都有其各別目標，但此目標乃鑲嵌在組織的共同目標或最高目標之下，環環相扣。因此，個別目標的達成，是完成整體目標的基礎。於是，鄭伯壘與姜定宇指出在傳統華人政治組織中，各個層級的效忠對象均指向君主，而非國家社稷，同時，更著重上下之間的垂直關係，而組織成員最為首要的效忠對象即為其直屬主管。

上述的文獻分別掌握華人組織中，部屬效忠主管的可能涵意，然而，對於華人部屬效忠主管的概念內容，仍缺乏一項較為完整的觀點。因此，研究一的主要目的，即在於透過進一步分析近期研究與歷史文獻的結果，歸納出華人效忠主管可能含蓋的重要意涵為何。

研究方法

研究一採用 Mowday、Steers 及 Porter（1979）和 Allen 與 Meyer（1990）的研究方法，藉由統整與回顧既有的研究發現，以形成各個重要的概念向度。同時，在形成華人效忠主管的概念時，由於需要考量可能的歷史背景，與可能的華人文化意涵，僅僅去探詢現今企業組織中員工的想法，可能並不足以描繪出華人效忠主管的完整樣貌，於是，本研究藉由搜尋不同時間點與不同研究方法的資料，以獲得更為廣泛的理解。

分析文本與研究程序

在研究一中，主要將針對李慕華（1992）的關鍵事例分析、鄭紀瑩（1996）的個案研究、Chen（1997）的訪談分析、劉紀曜（1982）的歷史分析、

以及鄭伯壘與姜定宇（2005）的《忠經》分析等研究資料，藉由概念整理與分析，發展出較為完整的華人效忠主管概念內涵。在發展概念的過程中，是由二位研究者仔細研讀各個參考文獻，並對不同研究取徑中所發展出的概念內涵，加以釐清與界定。接著，針對各項概念內涵加以討論，以形成華人效忠主管的主要概念向度，同時，再針對各個主要概念向度的意涵，決定各個次級概念向度。研究者在進行此項概念分析的過程時，是秉持紮根理論（grounded theory）的精神，藉由持續比較資料與理論，從資料中導出理論，以確保資料與理論的連結性（Strauss & Corbin, 1998）。

研究結果

表一呈現華人效忠主管概念內涵，研究者首先掌握了四項主要概念內容，分別為「認同內化」、「奉獻」、「效勞」、以及「順從」，並進而彙整出十一項次級概念內涵，包括有：尊敬、服氣、價值共享、榮辱與共、犧牲、任怨、分憂、事貴、隱惡揚善、服從、以及不貳等。以下則針對各個概念向度予以說明：

1. 認同內化

認同內化是指能與主管有相同的感受、相似的价值觀、及尊敬佩服主管。這項概念內涵反映在鄭紀瑩（1996）研究中的情感依附，一種部屬在心態上能與主管有一體感，且榮辱與共的感受，也近似於 Chen（1997）的認同與內化兩項概念內容。而在歷史資料中，揚君善與歸君德，又或是昭君德與宣君德，意指部屬願意將功榮與榮耀歸功於主管，顯示出部屬對於主管的尊敬與服氣等感受（劉紀曜，1982），而在《忠經·盡忠》章亦提及：「君子之忠盡其心」，指出盡忠是個人在態度與想法上，是能夠與主管一致，且能有高度的一體感（鄭伯壘、姜定宇，2005）。而在進一步地分析認同內化所包括的次級概念，則有尊敬、服氣、價值共享、以及榮辱與共等四項，以下分別說明各個次級概念的意涵與實例。

(1) 尊敬：是指部屬對主管在心理上的敬重與景仰。具體的事例如：「...我最佩服他的就是他都不氣餒。他年紀輕，又很出風頭，常常會遭受到很多的攻擊，可是我看他都不會服輸，而且，也不會輕易地把自己封閉起來，我覺得他很勇敢，這讓我很欣賞他」（鄭紀瑩，1996）。

(2) 服氣：是指部屬對於主管的服膺、認同並接受主管的作為。具體事例如：「...他就是一個很有擔

表一
華人效忠主管主要概念與次級概念

主要概念	華人效忠主管	李慕華 (1992)	鄭紀瑩 (1996)	Chen (1997)	劉紀耀 (1982)	鄭伯堉、姜定宇 (2005)
認同內化	尊敬	情感依附	認同	揚君善、歸君德	昭君德、宣君德	
與主管有相同的感受、相似的價值觀、及尊敬佩服主管。	部屬對主管在心理上的敬重與景仰。	在心態上有一體感、榮辱與共。	對主管的價值觀與成就有高度的認同與尊敬。	將功勞歸於主管，並感謝主管的協助與指導。	將榮耀歸於主管，並感謝主管的協助與指導。	
	部屬對於主管的服膺、認同並接受主管的作為。		內化			
	價值共享		與主管的價值觀一致、內化主管價值觀。			
	部屬能與主管擁有共同的價值觀，並能主動瞭解主管的意圖和想法。					
	榮辱與共					
	部屬覺得主管的榮耀或失敗就是自己的榮耀或失敗，一種部屬在心態上與主管的強烈一體感。					
奉獻	犧牲	達成要求	奉獻	伏節死難	奉君忘身、臨難死節	
主動考量主管的利益，而願將個人利益放在其次。	部屬願意犧牲個人的利益，以配合主管的要求，而將主管的利益置於個人的利益之上。	努力完成主管交付的任務。	願為主管犧牲自己，或是犧牲個人的利益，以換取或增進主管的福祉。	即使是必須做出個人極大的犧牲，仍會維護主管的利益。	全心協助主管，而不考量個人自身利益。當有危難發生時，亦會積極處理，而不逃脫。	盡心 在心態上與主管有強烈的一體感。
	任怨					
	部屬願意承擔困難的工作，不會推三阻四，也不會抱怨工作上的瑣事。					

表一
華人效忠主管主要概念與次級概念 (續)

主要概念	華人效忠主管	李慕華 (1992)	鄭紀瑩 (1996)	Chen (1997)	劉紀曜 (1982)	鄭伯壘、姜定宇 (2005)
分憂	部屬願意為主管分憂解勞，包括不讓主管擔心，或是代為處理主管的私事。	負責盡職、主動積極	工作積極	努力	體察主管工作上與生活上的需要，並能予以妥善處理。	盡職敬業
效勞	做好份內的工作，並能主動協助主管，提供業務執行上的訊息與支持。	能將自己的工作做好，且主動協助主管。	工作認真、克盡職責、及有效率。	為了主管，願意付出相當程度的努力。	事貴	做好職責之內的工作。
順從	部屬會主動承擔主管的錯誤，對外宣揚自己的主管，以維持主管美善的形象與名譽。	順從	達成要求	揚君善、歸君德	事貴	昭君德、宣君德
遵從	部屬要能配合主管的指示與作法，以利工作的遂行。	配合主管的要求。	努力完成主管交付的任務。	將功勞歸於主管，並感謝主管的協助與指導。	完全配合主管的要求與指示。	將榮耀歸於主管，並感謝主管的協助與指導。
心一意	部屬在工作的心態上，要能夠專一，願意長期跟在主管左右，不會出賣主管。	不貳	對主管有強烈的依附，並希望能跟隨左右。	不貳	專心一意為主管服務。	祇承君之法度

註：部份內容引用自鄭伯壘與姜定宇 (2003)

當的人，他覺得事情對就對，不對就是不對，而不會因為對方的職位，就會聽從對方的話，或是奉承對方，...而且，當我們做錯什麼事情，他都願意出來擔當，讓我們覺得很值得為這個公司、為這個部門做事」(鄭紀瑩，1996)。

(3)價值共享：是指部屬能與主管擁有共同的價值觀，並能主動瞭解主管的意圖和想法。具體事例如：「...在工作上，如果碰上的主管跟自己的想法或看法不同，一定會很痛苦，想法格格不入，那就無從發揮了，...如果遇上一個主管，他很多的理念、想法和你完全一樣的話，就會覺得非常得心應手，即便是薪水不高，也會做得很快樂，很有成就感」(鄭紀瑩，1996)。

(4)榮辱與共：是指部屬覺得主管的榮耀或失敗，就是自己的榮耀或失敗，一種部屬在心態上與主管的強烈一體感。具體事例如：「... (在以前主管的領導下) 好像說這件工作是你的，每個人都會想說趕快把它做好，怎麼樣能做得更好、更快、更有效率...， (在現在主管的領導下) 反正我就上班做一做，下班我就走人，如果公司要是倒了，那我就去別的地方找工作...現在感覺上是替別人做事，大家不會把事情當成自己的事情來看，做多少算多少，能摸魚就摸魚」(鄭紀瑩，1996)。

2. 奉獻

奉獻意指部屬能主動考量主管的利益，而願將個人的利益放在其次。此一概念內容接近 Chen (1997) 的奉獻概念，而在鄭紀瑩 (1996) 達成主管要求的概念中，亦包含此項概念的部份內容，強調部屬願意犧牲個人的時間或利益，而努力工作，以達成主管的要求。而有關奉獻的意涵，更是廣泛存在於歷史資料中，且有更為豐富的內容，諸如伏節死難、奉君忘身、委身致命、任怨、以及致養等等，說明部屬願意為了主管而犧牲個人利益，願意主動承擔，更能在生活的各個方面，為主管分憂解勞 (劉紀曜，1982；鄭伯壘、姜定宇，2005)。而進一步分析奉獻所包括的次級概念，則有犧牲、任怨、以及分憂等內容，以下說明各個次級概念的意涵與實際例子。

(1)犧牲：是指部屬願意犧牲個人的利益，以配合主管的要求，而將主管的利益置於個人的利益之上。具體事例如：「...作為部屬，若上位者和我的看法不同，那你就得考慮兩個人經營理念不一樣，會不會引起什麼誤會或是摩擦，對公司會不會有什麼不好的影響，在這個時候，作部屬的就應該要犧牲自己的想法」(鄭紀瑩，1996)。

(2)任怨：是指部屬願意承擔困難的工作，不會

推三阻四，也不會抱怨工作上的瑣事。《墨子》一書中，指出「怨在下」為忠誠的展現 (引自劉紀曜，1982)。在企業中的具體事例如：「...如果我那一天真的離職 (為了繼續進修)，公司會需要找一個人來替我的位子，可能需要三個月的過渡期間，即使說我可以丟著就走，但是，如果老闆認為他找人有困難，要我接這三個月的時間，我會答應，就算是我離開了，要我再回來幫忙也都沒有問題」(鄭紀瑩，1996)。

(3)分憂：是指部屬願意為主管分憂解勞，包括不讓主管擔心，或是代為處理主管的私事。具體事例如「...你不說，我先想好你可能會叫我做什麼，我先準備著，等你一說，我就可以很快地做好」(鄭紀瑩，1996)。

3. 效勞

效勞是指部屬能做好份內的工作，並能主動協助主管，提供業務執行上的訊息與支持。這個概念向度是與部屬的工作職責有關，而在近期研究中也有著一致性的發現，像是負責盡職、工作積極、或是努力等相關概念 (李慕華，1992；鄭紀瑩，1996；Chen, 1997)。而在歷史資料中，也有著相同的概念內容，如事貴與盡職敬業，同時，在揚君善、歸君德、昭君德、或是宣君德的概念中，亦含蓋了部份效勞的概念，說明部屬概括承受主管的錯誤，且主動維護主管的正面形象 (劉紀曜，1982；鄭伯壘、姜定宇，2005)。而在這項主要概念中，包含了兩項次級概念，事貴與隱惡揚善，以下則說明此兩項次級概念的意涵與事例：

(1)事貴：是指部屬對於自己的工作認真負責，並能協助主管各項事物的推行。具體事例如：「...該做的事情就把它做好，要在時限內完成，不會去想會不會要留到九點，有沒有加班費」(鄭紀瑩，1996)。

(2)隱惡揚善：是指部屬會主動承擔主管的錯誤，對外宣揚自己的主管，以維持主管美善的形象與名譽。《墨子》是以「美善在上」指稱 (引自劉紀曜，1982)，而在《忠經》中，則是以「揚君善、歸君德」來說明；同時，更有「國必有誹譽，忠臣令誹在己，譽在上」的說法，來描述此類效忠主管的具體作為 (戰國策，東周策，引自劉紀曜，1982)。有關此項效忠主管的概念向度，在訪談資料與個案研究中較少具體提及，因此是以歷史資料為主。

4. 順從

順從意指部屬能遵從主管的命令與指示，且能對主管專心一意。而有關順從的概念，亦是現在企業組織中所著重的議題，如李慕華 (1992) 中的順從概

念，而在鄭紀瑩（1996）的研究，則是包括在達成主管要求的概念之中。而在歷史資料中，亦有服從與祇承君之法度等順從的概念內涵（劉紀曜，1982；鄭伯壘、姜定宇，2005）。另外，追隨的概念不僅呈現順從的特徵，更說明了部屬對主管的專一性（Chen, 1997），而反映出不貳的概念內涵（劉紀曜，1982）。在此一概念向度中，包含了兩項次級概念，分別為服從與不貳，以下則說明此兩項次級概念的內涵與事例：

(1) 服從：是指部屬要能配合主管的指示與作法，以利工作的遂行。劉紀曜（1982）指稱此為隨令俯仰、隨呼而應的忠。在企業中的具體事例如：「...一定要配合直屬主管，...我們做為執行者，一定要配合主管執行，不能唱反調，那工作怎麼推行？」（鄭紀瑩，1996）。

(2) 不貳：是指部屬在工作的心態上，要能夠專一，願意長期跟在主管左右，不會出賣主管。劉紀曜（1982）界定為：「無有二心，亦即專心一意毫無保留的服從君主，為君主奉獻、服務（頁184）」。在企業組織中的具體事例如：「...每個當主管的，一定都會希望自己的屬下，能對自己很效忠啦，就算不是很效忠，起碼不要出賣自己」（鄭紀瑩，1996）。

討論

研究一的結果指出，華人企業組織中的效忠主管概念，至少包括了四項主要概念與十一項次級概念，這些概念內涵不僅呈現了傳統華人文化對效忠的要求，也能在現代華人企業組織中找到相呼應的概念與具體事例，並能反映出華人效忠主管的豐富意涵。尊敬、服氣、價值共享及榮辱與共等涵意，指出部屬效忠主管態度層面的意涵，說明部屬對主管的景仰與佩服，並與主管擁有相同的價值觀或理念，而在情感上亦能與主管緊密連結；而犧牲、任怨、分憂、事貴、服從、隱惡揚善、以及不貳等，則反映出部屬效忠主管行為層面的意涵，其中犧牲、任怨、分憂、事貴、及服從，強調部屬在工作上，需展現出的積極與主動作為，並能犧牲個人的利益，全力投入主管所交付的任務，而隱惡揚善與不貳，則指出部屬在與他人互動上，所應展現出的合宜行為，像是宣傳主管的優點，不在他人面前說主管的壞話，展現出無有貳心的具體行為等等。

與西方效忠主管相關概念的對話

西方對組織忠誠的研究，最早是和組織承諾一起

討論，並常常把忠誠視為承諾的一部分，直接視之為等同的態度（Buchanan, 1974; Kanter, 1968; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Salancik, 1977）；或是說明即使對工作不滿意，而仍在情感上依附並留在組織的行為表現，而呈現出對組織的高度承諾（Farrell & Rusbult, 1981; Graham & Keely, 1992; Hirtshman, 1970）。這些研究顯示西方研究者是將組織承諾視為組織忠誠的核心概念之一，而非相異的概念。Meyer與Allen（1991）進一步回顧西方組織承諾的研究，歸納出三種組織承諾的組成：情感承諾（affective commitment）、持續承諾（continuance commitment）以及規範承諾（normative commitment）。所謂情感承諾，是指成員對組織的情感依附，這種依附使得個人會對組織的目標產生認同，並進而內化組織的價值觀；持續承諾則源於行為承諾（behavioral commitment）的概念，說明組織承諾的產生，是由於組織成員無法改變其行動結果，而改變其態度（Becker, 1960; Hrebiniak & Alutto, 1972），此種承諾又可稱為工具承諾（instrumental commitment）；規範承諾則強調個人與組織關係中的義務層面，認為組織成員經由組織或社會規範的內化，會產生一種接近個人義務或道德責任的承諾（Kanter, 1968; Marsh & Mannari, 1977; Weiner, 1982）。

早期研究者並未刻意區分組織承諾的對象，只認為組織承諾的對象應該就是組織本身。然而組織只是一個籠統與整體的指稱，組織本身仍包括了許多不同的組成，例如管理當局、部門、主管、及有形的組織等，在概念上，組織並非是無法區隔的（Reichers, 1985）。而且在本質上，承諾也會因對象而異。因此研究者建議需要進一步區分，並探討組織承諾在不同對象上的意涵（Morrow, 1983; Reichers, 1985）。根據多元內容與多元對象（multi-base multi-foci）的組織承諾概念，Meyer與Allen（1997）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、持續、以及規範；而在承諾對象上，則可以包括組織本身、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; Becker & Billings, 1993; Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Gregersen, 1993）。在Becker與Billings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，而得出兩類重要的對象，即整體對象（global foci），包括對組織本身與最高管理人的承諾；與區域對象（local foci），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。研究結果並指出，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，而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; Becker, et al., 1996; Cheng, Jiang, & Riley, 2003; Gregersen, 1993）。

在前述不同對象承諾的研究中，有關主管承諾的界定，均是承襲組織承諾的概念，認為是一種部屬對其直屬主管的一種心理依附狀態（Becker et al., 1996; Gregersen, 1993），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與規範承諾較不適用於主管承諾的概念，於是，在西方主管承諾的概念中，主要為組織承諾中情感承諾的概念內涵，包括了認同主管與內化主管價值觀兩類概念向度（Becker et al., 1996; Gregersen, 1993; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003）。而在近期的研究中，不僅指出主管承諾與組織承諾是兩類可以清楚區分的概念，同時，相較於組織承諾，主管承諾對工作績效與角色外行為，有更為顯著的影響力（Becker et al., 1996; Benkhoff, 1997; Cheng et al., 2003; Gregersen, 1993）。在Stinglhamber與Vandenberghe（2003）的貫時性研究中，更指出主管忠誠對員工的實際離職行為，有著比組織承諾更為顯著的預測效果。

總結而論，即便是在西方企業情境中，對主管的承諾或效忠，同樣也是影響員工效能的重要因素之一。從主管承諾的界定來說，是較接近華人效忠主管中的尊敬、服氣、價值共享、以及榮譽與共尊概念內涵。相較於華人效忠主管的概念內涵，西方主管承諾的概念僅強調部屬個人態度層面，忽視個人行為意圖中的重要涵意，而在態度層面上，西方主管承諾的概念與華人效忠主管概念是極為接近的，然而，華人主管忠誠的態度，又更強調上下之間的差異，如尊敬與服氣的概念，仍反映出下位者對待上位者的樣貌。

華人效忠主管的定義

在經由詳盡地概念分析後，則須更進一步地檢視目前有關華人效忠主管的界定，而能夠從研究發現中，給予華人效忠主管更為適切的定義。鄭伯壘（1991）曾將組織忠誠界定為：個人對公司或老闆，具有一種長期而持久的自發性責任，能將公司與老闆的目標視為最重要。在這項界定中，雖然並未將對組織的忠誠與對主管的忠誠予以區分，不過，卻掌握了

責任與犧牲的概念，而有著清晰的華人意涵。而鄭紀瑩（1996）則將效忠主管定義為：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，而願意以行為表現嘗試達到主管之目標與最大利益。在這項界定中，則是將效忠主管限定於互惠前提下，且在心理層面上順服與認同後，而展現出願為主管付出更多心力的行為。從上述兩項界定中，呈現不同研究在效忠主管概念的成因上，有著不同的強調，鄭伯壘（1991）強調個人責任，而鄭紀瑩（1996）則是強調互惠利益，不過，解釋部屬為何效忠主管的部份成因，可能並不能充分掌握華人效忠主管的意涵（姜定宇，2005）。而從研究一中的結果，顯示效忠除了的心理層面上的認同與內化，也含蓋相當豐富的行為內容。於是，綜合這些研究觀點，指出華人效忠主管至少包括兩個層面：(1)心理層次上的依附狀態(psychological attachment)：如竭誠地、將主管目標視為最重要、認同、依附、及心理上的順服，事實上，這樣的概念即是一種部屬對主管的心理依附，而與西方對主管承諾的研究相近；(2)強烈的行為意圖(behavior intention)：如事貴、犧牲、及達成主管之目標與利益，意即願意為主管做出不尋常的行為，而行為的目的在於達成主管的目標與利益。

因此，華人效忠主管概念不僅是一種心理依附，也是一種行為表現的強烈意圖，意即，不只是心理上的認同與依附，還包括相對應的行為表現傾向。於是，本研究進一步將華人效忠主管定義為：「部屬對主管的一種心理依附，且願意為主管付出額外的努力，甚至是為了主管的利益而犧牲個人的利益」。

研究二：華人效忠主管量表的發展

依據研究一所獲得的華人效忠主管的概念內涵，研究二則進一步編製出華人效忠主管的測量題項。原始量表有四十題，包括四個主要向度與十一個次級向度，四個主要向度包括認同內化（十二題）、奉獻（十題）、效勞（八題）、及服從（十題），概念架構與題項詳如表二所示。同時，研究二分為兩階段進行。

階段一：華人效忠主管量表的施測與因素分析

為進一步瞭解華人效忠主管測量的概念建構，在第一階段，是先進行大樣本資料的蒐集。其次，將使用探索性因素分析檢驗量表的因素向度，以進一步篩除語意不清或概念模糊的題項。最後，整理出符合概念建構與因素結構的向度。

表二

華人效忠主管概念與測量題項

主要概念	次級概念	題項
認同內化	尊敬	1.我很欣賞和佩服我主管的為人處事 2.我常對我的朋友說，我的主管是個好主管 3.我的主管是個值得尊敬的人
	服氣	1.我認同我主管的工作理念和做事方法 2.我認為我的主管是個有遠見的人 3.我認為我主管的決策總是對的
	價值共享	1.我能體察主管內心真正的想法，並願意附和 2.來這裡工作之後，我和我主管的價值觀變得越來越相似
	榮辱與共	1.當主管受到不公平的對待時，我會為他抱不平 2.我主管的成功也是我的成功 3.當有人稱讚我的主管時，我會覺得與有榮焉 4.當有人批評我的主管時，我覺得有如批評我個人一般
奉獻	犧牲	1.我願意奉獻犧牲，以配合主管的要求 2.當主管需要有人承擔艱鉅任務時，我會挺身而出 3.即使犧牲自己的利益，我也願意為主管工作 4.為了主管的利益，我願意犧牲個人的利益
	任怨	1.沒有人願意做的事，主管會拜託我完成 2.有新作法要推行時，我願意配合主管的要求
	分憂	1.我願意為我的主管分憂解勞 2.我願意幫主管處理他的私事 3.當主管要求我做分外的事時，我會加以推託 4.我會認真做好自己的工作，不使主管擔心 5.在任何情況下，我都會支持我的主管
效勞	事貴	1.我願意為主管打聽單位成員的動向、想法、及言論 2.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.我會提供主管他不知道的消息，以協助他 4.主管交代我的事，我會盡快完成 5.我會刻意維護我主管的面子與尊嚴
	隱惡揚善	1.我會向同事或朋友陳述主管的優點 2.我會主動承擔主管犯下的錯誤 3.當有人說我主管的壞話時，我會為他辯護
順從	服從	1.我十分聽從主管的指示 2.即使不同意主管的作法，我還是會服從他的決定 3.我會確實遵循主管的工作理念與做事方法 4.我總是與主管的意見保持一致
	不貳	1.如果可能的話，我願意在我主管的手下長期工作 2.我願意無條件服從我主管的命令 3.縱使別人提供較佳的待遇，我仍願意繼續留在現在主管手下做事 4.如果我的主管轉到另一家公司工作，我也會跟著走 5.我不會私下做出不利於主管的事

研究樣本

階段一的研究樣本，為國內一家半導體測試公司的 660 位員工，經刪除填答具有明顯反應傾向與漏答過多的問卷，得到 603 筆有效分析樣本。收集的資料中，以性別而言，男性佔 43.6%，女性佔 55%；以年齡而言，二十五歲以下佔 28.2%，二十六至三十歲佔 46.8%，三十一至三十五歲佔 15.6%，三十五歲以上佔 9.4%；以身分區分，直接人員佔 40.8%，間接人員佔 45.5%；在職級方面，則涵蓋各個職等，從高階主管至基層作業人員都包括在內。

研究程序

階段一是透過一項產學合作計畫，藉由進行公司大規模內部調查，進行資料的蒐集。施測方式是以團體施測進行，而由研究者親自督導團體施測的流程，所有問卷均由研究者直接帶回，然後進行資料輸入與分析。

研究工具

華人效忠主管量表。此量表發展自研究一的質性分析，而由研究者於此研究中編寫出測量題項。原始量表有四十題，是以李克特 (Likert) 六點量尺進行衡量，1 表示非常不符合，而 6 表示非常符合。

結果與討論

探索性因素分析採用主因子分析法與 Promax 斜交轉軸，在參考特徵值、陡坡圖 (scree plot)、以及因素向度所呈現的意涵，指出五因素結構能夠適切掌握華人效忠主管概念的重要意涵，並能有效解釋測量題項的彼此關聯，同時，在經由排除因素負荷量相互重疊過高的題項後，得到五個向度 29 個測量題項，分別為：認同內化 (13 題)、犧牲奉獻 (5 題)、業務輔佐 (4 題)、服從不貳 (4 題)、及主動配合 (3 題)，整體解釋變異量達 63.94%。各分量表內部一致性信度係數 (Cronbach's α) 分別為：認同內化 ($\alpha = .96$)、犧牲奉獻 ($\alpha = .89$)、業務輔佐 ($\alpha = .80$)、服從不貳 ($\alpha = .74$)、及主動配合 ($\alpha = .59$)，整體華人主管忠誠量表的信度係數為 .95。從各個向度的內部一致性信度係數來看，除了主動配合的信度偏低以外，其他四個向度的信度係數均達可接受的水準。而主動配合信度過低，一部份的原因，可能來自於測量題項的變異程度不高所致，若是以不同的測量樣本，

而在此向度有較高的變異時，則可能會有較高的信度水準。整體來說，華人效忠主管量表仍是具有相當的穩定度。表三為探索性因素分析結果整理。

原始量表在經過探索性因素分析後，顯示不同的概念向度在因素分析時，整合成單一因素，因此，須進一步釐清因素分析後所呈現的概念向度，並說明原始概念合併後所指稱的意涵為何。在「認同內化」中，主要包括尊敬、服氣、價值共享、以及榮譽與共等題項，而在因素分析中呈現單一因素結構，此因素向度的主要意涵為認同主管，並內化主管的價值觀，而接近西方主管承諾的概念。在「業務輔佐」上，主要包括犧牲、任怨、及事貴等題項，而在因素分析整合為單一因素向度，此向度意涵為願主動為主管提供業務上所需的訊息與協助；「犧牲奉獻」則包括犧牲、隱惡揚善、分憂、及不貳等題項，在因素分析中整合成單一概念，其主要意涵為願為主管而犧牲自己的利益；在「服從不貳」上，主要來自於服從與不貳的題項，在因素分析中進一步地整合為單一因素，此向度意涵為願意順從與遵循主管指示行動；而在「主動配合」上，則包括分憂、不貳、及事貴等題項，而在因素分析中整合為單一因素，此因素向度的主要意涵為認真做事且能讓主管放心。因素分析的結果顯示，在華人效忠主管測量題項中，接近西方主管承諾的認同內化概念，合併為一個向度，而其他幾個向度大致上可以依主動為主管付出與犧牲的程度，區分為對事情的負責盡職 (主動配合)、主動在業務上協助主管 (業務輔佐)、完全順服主管的領導 (服從不貳)、以及為主管犧牲個人 (犧牲奉獻)。而整體來說，這五項因素向度能充分反映出華人主管效忠的概念意涵，同時，各因素向度亦具備相當程度的意義，而能反映華人主管效忠的不同層面。以下則分各向度詳述之：

認同內化。與主管有相同的感受、有相似的價值觀、以及尊敬佩服主管。此一向度較屬於態度層面的忠誠概念，與西方主管承諾的概念相同，為部屬對主管的心理依附。在認同方面，部屬會與主管有同舟共濟的一體感，並對於主管的成功與失敗，都會感同身受。在內化方面，意即能將主管的價值觀內化成為部屬個人的價值觀，而與主管有一致的想法，或相似的理念。

犧牲奉獻。主動考量主管的利益，而願將個人利益放在其次。這樣的忠誠概念即是「獻身」、「委身致命」的意涵，是完全以主管為依歸，此時，個人是附屬在主管的存在之下。於是，當主管犯錯時，會主動承擔，會協助處理主管的私人事務，甚至當主管跳槽時，也與主管同進退。

表三
華人效忠主管探索性因素分析 (N = 603)

題項內容	原始題項					刪除部份題項						
	M	SD	F1	F2	F3	F4	F5	F1	F2	F3	F4	F5
因素一：認同內化												
1.我很欣賞和佩服我主管的為人處事 *	3.50	1.26	1.08	-.04	-.17	-.16	-.06	.99	-.04	-.07	-.19	-.01
15.我的主管是個值得尊敬的人 *	3.80	1.26	1.01	.02	-.14	-.11	.05	.93	-.01	-.02	-.10	.08
22.我認同我主管的工作理念和做事方法	3.57	1.20	.93	-.09	-.02	.06	-.05	.86	-.07	-.01	.12	-.05
29.我認為我的主管是個有遠見的人	3.78	1.27	.95	-.12	-.03	.00	-.06	.86	-.12	.04	.05	-.02
8.我常對我的朋友說，我的主管是個好主管 *	3.60	1.29	.90	.12	-.10	.00	-.09	.83	.15	-.04	-.07	-.03
9.來這裡工作之後，我和我主管的價值觀變得越來越相似 *	3.19	1.26	.82	.20	-.03	.02	-.21	.76	.28	-.04	-.09	-.14
33.如果可能的話，我願意在我主管的手下長期工作	3.58	1.36	.77	-.10	.14	.00	.02	.72	-.06	.15	.07	.07
2.我能體察主管內心真正的想法，並願意附和	3.71	1.13	.72	.06	-.09	.10	-.02	.67	.10	-.07	.07	-.02
30.當有人稱讚我的主管時，我會覺得與有榮焉 *	4.05	1.27	.70	.07	.01	-.07	.17	.67	.06	.10	-.01	.19
36.我認為我主管的決策總是對的	3.30	1.06	.70	-.24	.19	.12	.02	.66	-.17	.12	.31	-.06
23.我主管的成功也是我的成功	3.99	1.31	.50	.00	.22	.00	.12	.56	.08	.11	.06	.12
26.我總是與主管的意見保持一致	3.44	1.03	.58	-.04	.08	.16	.04	.53	.00	.06	.29	-.03
4.我會向同事或朋友陳述主管的優點	3.81	1.22	.53	.19	.00	.15	-.07	.51	.24	.00	.06	-.02
16.當主管受到不公平的對待時，我會為他抱不平	3.99	1.19	.51	.36	-.06	-.14	.17					
37.當有人批評我的主管時，我覺得有如批評我個人一般	3.37	1.22	.45	-.04	.30	-.17	.23					
52.在任何情況下，我都會支持我的主管	4.05	1.16	.42	-.10	.20	-.08	.41					
3.我願意犧牲奉獻，以配合主管的要求	4.05	1.19	.35	.05	.14	.34	-.05					
因素二：業務輔佐												
18.我會向主管提供政策實施後同仁的反應，作為改善的參考 *	3.99	1.19	.06	.63	.06	.10	.04	.00	.68	.03	.05	-.02
10.當主管需要有人承擔艱鉅任務時，我會挺身而出	3.67	1.17	.00	.46	.26	.14	-.02	.12	.59	.09	-.01	.04
11.我願意為主管打聽單位成員的動向、想法、及言論 *	3.10	1.36	.22	.45	.20	.16	-.29	.21	.57	.07	.06	-.22
31.沒有人願意做的事，主管會拜託我完成 *	3.82	1.15	-.21	.49	.10	.13	.10	-.14	.56	.05	.07	.08
25.我會提供主管他不知道的消息，以協助他 *	3.90	1.28	.16	.41	.19	.02	.09	.22	.44	.14	.02	.10

表三
華人效忠主管探索性因素分析 (N = 603) (續)

題項內容	原始題項					刪除部份題項						
	M	SD	F1	F2	F3	F4	F5	F1	F2	F3	F4	F5
因素三：犧牲奉獻												
46.我願意幫主管處理他的私事 *	2.53	1.24	.01	.07	.80	-.11	-.20	-.02	.10	.76	.01	-.03
48.如果我的主管轉到另一家公司工作，我也會跟著走 *	2.44	1.25	.35	.00	.56	-.26	-.16	.33	-.02	.56	-.18	.00
44.我會主動承擔主管犯下的錯誤 *	2.92	1.28	-.24	.07	.89	.02	-.08	-.03	.23	.48	.14	-.03
47.當有人說我主管的壞話時，我會為他辯護	3.36	1.23	.21	.11	.58	-.25	.11	.26	.13	.48	-.03	.09
24.為了主管的利益，我願意犧牲個人的利益	3.27	1.22	.15	.09	.58	.19	-.16					
43.我願意為我的主管分憂解勞	3.86	1.11	.03	.15	.52	-.02	.23					
45.縱使別人提供較佳的待遇，我仍願意繼續留在現在主管的 手下做事	3.07	1.28	.34	-.05	.48	.02	-.12					
因素四：服從不貳												
39.我會刻意維護我主管的面子與尊嚴	3.80	1.13	.13	.07	.41	-.02	.27					
17.即使犧牲自己的利益，我也願意為主管工作	3.64	1.19	.14	.22	.40	.09	.06					
因素五：主動配合												
40.我願無條件服從我主管的命令 *	3.41	1.26	.08	-.19	.39	.49	-.01	.15	-.01	.16	.57	-.04
12.即使不同意主管的作法，我還是會服從他的決定 *	4.26	1.04	-.17	.08	-.04	.49	.15	-.16	.10	-.04	.55	.08
19.我會確實遵循主管的工作理念與做事方法 *	4.11	1.03	.29	.12	-.13	.50	.13	.29	.18	-.12	.51	.05
5.我十分聽從主管的指示 *	4.42	.99	.22	.02	-.11	.53	.13	.23	.05	-.06	.47	.14
因素六：主動配合												
51.我會認真做好自己的工作，不使主管擔心 *	5.03	.85	-.09	.07	-.22	-.03	.83	.00	.06	-.05	-.02	.75
50.我不會私下做出不利於主管的事 *	4.65	1.28	.00	-.10	-.03	-.08	.57	-.05	-.14	.09	.06	.48
32.主管交代我的事，我會盡快完成 *	4.82	.82	-.11	.16	.15	.30	.50	-.02	.21	-.08	.24	.43
38.有新作法要推行時，我願意配合主管的要求	4.35	.95	.07	.04	.06	.20	.50					
無明確因素歸屬題項												
49.當主管要求我作份外的事時，我會加以推託。												
特徵值												
解釋變異量 (%)			17.34	2.58	1.86	1.33	1.20	12.38	2.33	1.66	1.10	1.06
累積解釋變異量 (%)			43.34	6.46	4.66	3.32	2.99	42.70	8.04	5.74	3.80	3.65
			43.34	49.80	54.60	57.78	60.78	42.70	50.75	56.49	60.28	63.94

註：因素分析採主因子法；Promax 斜交轉軸；
 選題前因素間相關：F1-F2: .54; F1-F3: .76; F1-F4: .53; F1-F5: .52; F2-F3: .58; F2-F4: .40; F2-F5: .43; F3-F4: .56; F3-F5: .53; F4-F5: .57 ;
 選題後因素間相關：F1-F2: .61; F1-F3: .63; F1-F4: .59; F1-F5: .23; F2-F3: .53; F2-F4: .59; F2-F5: .34; F3-F4: .41; F3-F5: .04; F4-F5: .45 ;
 標示「*」的題項，為階段二研究中所採用的題項。

業務輔佐。概念為主動提供主管在業務執行上所需的訊息與協助。此向度的忠誠概念，主要來自於回顧的研究資料，而少見於歷史分析中，可能為近期華人組織現代化後，所衍生出的一種忠誠概念。指出部屬在一般的個人職責範圍之外，還能輔佐主管業務的進行。可能是由於華人組織中的權力距離較大（楊國樞，1993），因此，組織內的溝通形式常是下行多於上行，而主管對於部屬成員的想法、動向就不容易掌握，於是主管格外需要部屬協助打探消息。鄭伯壘（1995）的部屬分類結構中，被歸類為「耳目眼線」的部屬，即會展現出此種效忠主管的行為。

服從不貳。無條件地遵從主管的命令。強調在接受主管指派、命令、或要求時，部屬應絕對地服從，而非能夠參酌部屬自身的個人意見。此概念反映出忠誠概念中「不貳」、「無有二心」、及「專心一意」等涵意。

主動配合。主動做好份內的工作，以配合主管的要求。含蓋較為普遍性的忠誠行為，即是對事物的「誠」與「敬」，像是認真做好本份的工作、盡力完成上司交待的工作。強調部屬確實完成所應擔負的工作責任，即是對主管的效忠展現。

綜合來說，在階段一的研究中，初步編製出華人效忠主管的測量題項，並經由探索性因素分析與信度分析，瞭解華人效忠主管量表的因素結構與量表特性，而初步結果指出此量表在因素結構上，能反映出華人效忠主管概念的重要面向，同時，在內部一致性分析上，亦呈現相當的信度水準。而為了確認此一因素結構的合理性，因此，階段二將採用不同的樣本，以進行因素結構的交叉驗證。同時，更選取重要的效標變項，以瞭解華人效忠主管測量與其他相關效標之間的關聯，以做為進一步效度檢核的指標。

階段二：華人效忠主管測量的確認性因素分析、再測信度、及效標關聯效度分析

當初步進行量表修訂後，仍需進一步探討量表測量向度的適用性與穩定度，因此需進行確認性因素分析。而於確認性因素分析時，應採用不同的資料來源，以合乎確認性分析的基本邏輯（Breckler, 1990）；另外，階段二將分析華人效忠主管量表的再測信度，以進一步瞭解測量工具跨時間的穩定程度；最後，為了更深入瞭解華人效忠主管量表的建構效度，將同時蒐集符合華人效忠主管邏輯概念網（nomological network）中的重要關聯變項，以檢測效標關聯效度。

華人效忠主管與相關效標變項

樊景立與鄭伯壘（2000）指出華人企業組織中，領導者會展現出一種父權式的領導作風，有著清楚的權威，但也有著照顧體諒部屬的成份，同時，亦有著道德領導的展現。而這種普遍存在於華人企業組織中的領導風格，則稱之為家長式領導，此一領導風格揉合了三種領導成份，分別為：威權領導、仁慈領導以及德行領導。在威權領導方面，領導者強調個人的絕對權威，並對部屬進行嚴密地控制，且要求部屬的完全服從；而在仁慈領導上，領導者會照顧部屬的個人福祉，同時，亦有著較為全面且長期的關懷；最後，在德行領導上，是指領導者藉由展現個人高度的操守和修養，而能夠引領部屬認同與效法。而在樊景立與鄭伯壘所提出的家長式領導模式中，指出相對應於威權領導、仁慈領導及德行領導的部屬反應，分別為部屬的依賴服從、感恩圖報以及尊敬認同。而部屬對主管的效忠，即反映出此三項部屬反應，在認同內化上，反映出部屬對主管的尊敬認同；在主動配合與業務輔佐上，則反映出部屬對主管的感恩圖報；而在服從不貳與犧牲奉獻上，則可能反映出部屬對主管的依賴服從。雖然在這項家長式領導與部屬反應的理論架構中，說明了三項領導行為與效忠主管內容的可能對應關係，不過，並不代表這些對應關係具有排斥性，也就是說，家長式領導的不同成份，仍然可能會對效忠主管的不同面向，有著廣泛的影響力（樊景立、鄭伯壘，2000）。因此，基於家長式領導的概念內涵，在華人企業組織中，家長式領導的三項組成，應該與部屬效忠主管有顯著的關聯性。於是，提出下列假設：

假設一：家長式領導與部屬效忠主管有顯著的正向關聯。

在西方主管承諾的研究中，指出當員工認同其主管或內化其主管的價值觀時，就可能會展現出更高的工作動機，減低離職的可能性，提高個人的工作績效，以及展現出更多的角色外行為（extra-role behavior）（Becker et al., 1996; Gregerson, 1993; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003）。而在華人企業組織中，有關華人效忠主管與部屬個人效能之間的關係，至少可以從三項觀點來加以理解：(1)基於家長式領導的觀點，部屬對其直屬主管忠誠，是符合家長式領導者的期待，而為一種被讚許的態度和行為，因此，主管會給予部屬相對的個別照顧與支持，進而能增進部屬的個人效能展現（樊景立、鄭伯壘，2000）；(2)鄭伯壘（1995）提出華人差序式管理的概念，並指出領導者會根據部屬的關係親不親近、部屬

效忠與否、以及是否才能優異等三項標準，將部屬區分為自己人或外人，並用不同的方式對待之，主管對於自己人會有更多的照顧體諒，而對外人則較為嚴厲，此項華人管理概念已獲得初步的證實（徐瑋伶，2004）。因此，基於差序式管理的觀點，部屬對主管忠誠，將會影響主管的差序心理，而會給予部屬不同的對待，進而影響部屬個人效能；(3)基於組織文化契合的觀點，在華人企業組織中，部屬展現對主管的忠誠為一種被接受且認為是適當的行為（周逸衡，1984），因此，展現出主管忠誠的部屬，能與組織文化更為契合，而促進部屬的個人效能。有關文化價值觀契合對員工效能的正向影響，亦有相當多的研究加以證實（郭建志、鄭伯壘，2002；鄭伯壘、郭建志，1993）。於是，提出以下假設：

假設二：效忠主管與部屬工作效能（工作績效與角色外行為）有正向關聯。

鄭伯壘（1999）在探討華人部屬與主管的信任關係時，指出華人主管對部屬的信任，主要是評估部屬的表現是否符合傳統角色與工作角色的期待，因此，以此觀點來說，部屬對主管效忠應該會與主管對部屬的信任有顯著的正向關聯。楊中芳與彭泗清（2005）亦提出相近的觀點，指出華人社會中的信任，是基於人們在交往互動中，他方能夠履行個人義務，並遂行其所承諾的責任。而目前對於人際信任概念的掌握，指出認知信任與情感信任為兩項重要的信任概念（McAllister, 1995），其中認知信任是建立在對方他工作表現的預期，而情感信任則是來自於人際互動中的情感接觸。因此，基於以上研究者的觀點，於是提出下列假設：

假設三：效忠主管與主管對部屬的信任（認知信任與情感信任）有正向關聯。

綜合上述的討論，在有關華人效忠主管概念的相關效標變項上，將選取家長式領導、工作效能以及主管對部屬信任等變項，以進一步釐清華人效忠主管之效標關聯效度。

研究方法

階段二仍是以問卷資料，進行華人效忠主管量表的檢測，與相關假設的驗證，問卷編製是以過去研究者對各構念的定義，或是已發展的測量工具為基礎，以擬定本研究的各個測量題項，而問卷施測則是以前測與後測的方式進行。由於以往員工在組織中有關態度或行為變遷的歷程研究，大都是以三個月做為資料蒐集的間距（Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Mowday, Porter, & Steers,

1982），因此，本研究亦採用三個月的時間間距，進行前、後測的問卷施測。以下則分別就階段二研究之研究對象、研究步驟、研究工具、以及資料分析等四個方面加以說明。

研究對象

階段二研究是以台灣企業組織員工對研究對象，而在資料蒐集方式上，是以一位主管搭配兩位部屬的方式成套蒐集，而在前測的問卷施測中，發出450套問卷，回收問卷在刪除缺答過多，或明顯亂答的問卷後，獲得主管問卷348份與部屬問卷801份，回收率分別為77.33%與77.02%。其中，部屬與主管能相互配對的有效對偶資料為649個對偶。在後測中發出部屬問卷400份，回收問卷在刪除缺答過多，或明顯亂答的問卷後，回收部屬問卷有323份，回收率為80.75%。而在進行部屬問卷前後測配對中，則是得到305個有效配對資料。

在部屬問卷的樣本組成上，部屬性別男性與女性約各佔一半，是否參與前後測在性別差異上不顯著（chi-square = 5.31, $df = 1$, $p > .05$ ）；在部屬年齡上，集中在26歲至45歲之間，而26歲至40歲約佔60%，是否參與前後測在年齡組成上有差異（chi-square = 18.55, $df = 7$, $p < .05$ ），進一步分析指出30歲以下的部屬參加第二次調查的比率較低；在部屬的教育程度上，專科以下與大學以上約各佔50%，是否參與前後測在教育程度組成上有差異（chi-square = 20.63, $df = 4$, $p < .01$ ），進一步分析指出大學程度以上的部屬參加第二次調查的比率較低；在部屬工作性質上，以管理、生產、及業務居多，約佔65%以上，是否參與前後測的差異不大（chi-square = 7.75, $df = 5$, $p > .05$ ）；而在部屬工作職務方面，以一般職員最多，約佔60%，接近90%均為基層主管以下，同時，是否參與前後測的差異亦不明顯（chi-square = 6.89, $df = 4$, $p > .05$ ）；在前測中的部屬平均年資為7.68年，標準差為8.44年；與直屬主管共事的時間平均為2.88年，標準差為7.23。

研究步驟

階段二是採委託施測的方式，進行問卷資料的蒐集。主要是透過三種管道分別進行：其一、是透過在工作中的親朋好友協助施測問卷；其二、研究者透過產學合作研究計畫提案，尋找有意願參與研究調查的企業，並委託企業內部人員進行問卷資料的施測；其三、委託教授企業管理在職碩士班的老師，要求學員

協助施測問卷。

本研究的問卷分爲主管與部屬兩類不同的問卷，爲避免誤填或錯置，問卷又分爲三種顏色印製，主管問卷爲白色，兩份部屬問卷則分別爲藍色與黃色，而一套完整的問卷資料袋，即同時包括有這三種顏色的問卷。每套問卷資料袋先交由主管們，在資料袋中附有一份施測的指導說明，並要求主管依據指導說明分派部屬問卷。在分派部屬問卷時，主管仍需將填答部屬問卷的部屬個人識別資料，填入主管問卷的封面頁上，包括有部屬問卷編號、部屬的代號、部屬的性別、以及部屬的年齡，一方面，這些資料有助於主管在隨後的問卷填答時，不會錯置兩份部屬問卷分別是代表那位部屬，另一方面，這些部屬的識別資料將在第二階段問卷施測時，提供該主管參考，並做爲分派第二次部屬問卷的依據。每份問卷均附有可彌封的回郵信封，填答部屬問卷或主管問卷的參與人員，在填寫完問卷後，可直接封入回郵信封寄回，而不需要經由問卷填答者以外的人交回，如此可以確保問卷資料的隱密性。

研究工具

在前測中，部屬問卷包括有效忠主管、主管家長式領導、及個人社會讚許性等測量；而主管問卷則包括有部屬工作績效、部屬角色外行爲、及對部屬信任等測量。而在後測中，則有部屬的效忠主管測量。本研究所有的測量評分量尺均是使用李克特（Likert）六點量尺，1表示非常不同意，到6表示非常同意，進行各個題項的衡量。

華人效忠主管。階段二中有關華人效忠主管的測量，是採用表三中標示「*」的題項。題項選取的標準，主要是依據階段一探索性因素分析中因素負荷量較高的題項，或是能夠代表重要次概念的題項。另外，在認同內化向度中，由於階段一的題項編製中，對於內化主管價值的測量題項僅有一題，因此，在階段二中則參考O'Reilly與Chatman（1986）的組織忠誠問卷，增加「我主管的信念已經變成我個人的信念」此一測量題項；在業務輔佐向度中並未選用「當主管需要有人承擔艱鉅任務時，我會挺身而出」此一測量題項，是由於考量此題項原屬於犧牲次概念，而與犧牲奉獻向度會有所混淆；在犧牲奉獻向度中，參考階段一的因素分析結果，修編原屬於犧牲次概念的題項，而增加「當主管目標和我的個人目標有衝突時，我願犧牲個人目標以達成主管目標」此一測量題項；而在服從不貳中，爲了增加題項的描述清晰程度，將「我十分聽從主管的指示」修編爲「我會確實遵照主

管的指示辦事」。因此，階段二使用的測量計有21題，其中認同內化6題，主動配合3題，業務輔佐4題，服從不貳4題，以及犧牲奉獻4題（詳如附錄所示）。

家長式領導。家長式領導的測量是採用鄭伯璦、周麗芳及樊景立（2000）所編製的家長式領導量表，並選取各領導風格中，因素負荷量較高的題項各四題，題項內容如附錄所示。各分量表的內部一致性信度係數（Cronbach's α ）分別爲：仁慈領導 .77；德性領導 .88；威權領導 .70。

社會贊許性。由於在華人社會文化中，部屬對主管的效忠，是被稱許的行爲，因此，需要瞭解效忠主管概念與個人社會贊許性的關聯，藉此釐清有多少可能的變異會是來自於填答者個人的社會贊許性。社會贊許性的測量是參考廖玲燕（2000）所編製的社會贊許性量表，同時，考量楊中芳（1996）的建議，僅選取陳述負向行爲的題項，此外，亦需考量符合組織情境中的施測，而挑選出九題。此量表之內部一致性信度係數爲 .86。

工作績效。部屬工作績效是由主管進行評量，採用鄭伯璦（1985）的工作績效評量量表，包括四題，分別對工作品質、工作表現、工作效率、及相對工作績效等方面進行評量。此量表之內部一致性信度係數爲 .88。

角色外行爲。部屬角色外行爲是由主管進行評量，採用Farh、Earley及Lin（1997）所編製的組織公民行爲量表，並選取各因素負荷量較高的題項進行衡量，此量表計有十題，內部一致性信度係數爲 .89。

對部屬信任。主管對部屬的信任，是由主管進行評量，是採用McAllister（1995）所編製的信任量表，量表計有十題：情感信任四題，內部一致性信度係數爲 .89；認知信任六題，內部一致性信度係數爲 .93。

資料分析

階段二的資料分析將SPSS 11.0統計分析軟體，分析(1)各變項之平均數、標準差、及變項間相關；(2)計算各量表之內部一致性信度係數；(3)計算前後測華人效忠主管量表之再測信度；(4)華人效忠主管與效標變項之間的關聯。並將以EQS 6.1統計分析軟體，進行華人效忠主管測量之確認性因素分析，和華人效忠主管與效標變項之路徑分析。

結果與討論

首先，以階段一所獲得的五個因素向度，進一步瞭解在不同樣本中，是否同樣地也可以用五因素向度，來掌握華人效忠主管的測量，同時，基於 O'Reilly 與 Chatman (1986) 的概念，認同與內化應可以區分出兩類不同的向度，於是在確認性因素分析中，將同時考量五因素向度與將認同內化區分出來的六因素向度。表四則整理確認性因素分析的結果，包括有前後測樣本的結果。比較五因素模式與單一因素模式、五因素模式與六因素模式的各種檢定指標（見表四），發現六因素向度具有更佳的模式符合度。綜合在前後測兩個樣本的確認性因素分析結果，指出在階段一所獲得的五因素向度，具有相當的穩定性，同時，進一步將認同內化區分為不同的概念向度，更有助於對華人效忠主管測量的理解。

因此，基於確認性因素分析的結果，華人效忠主管將區分為六個因素向度，分別為：認同主管、內化價值、主動配合、業務輔佐、服從不貳、以及犧牲奉獻，圖一則呈現前測樣本的六因素確認性因素分析結果。而在內部一致性信度係數分析上，結果如後所示：前測樣本中，認同主管 ($\alpha = .93$)、內化價值 ($\alpha = .87$)、主動配合 ($\alpha = .76$)、業務輔佐 ($\alpha = .74$)、服從不貳 ($\alpha = .82$)、以及犧牲奉獻 ($\alpha = .77$)，整體華人效忠主管量表 ($\alpha = .92$)；而在後測樣本中，認同主管 ($\alpha = .93$)、內化價值 ($\alpha = .86$)、主動配合 ($\alpha = .83$)、業務輔佐 ($\alpha = .79$)、服從不貳 ($\alpha = .83$)、以及犧牲奉獻 ($\alpha = .72$)，整

體華人效忠主管量表 ($\alpha = .92$)。而從上述內部一致性的分析中，亦指出各因素向度具有相當程度的穩定性，整體量表的信度亦相當良好。

表五則呈現前測與後測中，華人效忠主管六個因素向度之間的關聯情形，分析指出華人效忠主管測量各個向度的再測信度介於.47至.55之間，整體華人效忠主管量表前後測的相關為.61，同時，在不同時間點的相關中，屬於同一向度的概念有最高的相關，合於聚斂效度的預期。

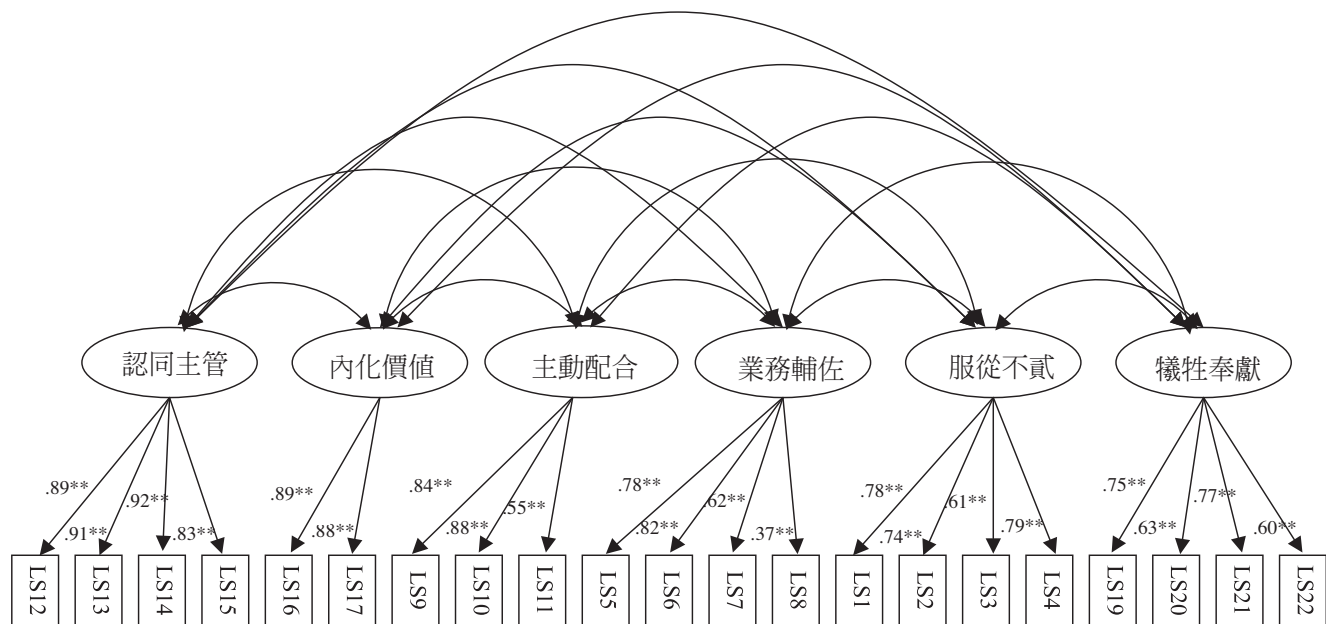
為進一步檢視華人效忠主管測量的效標關聯效度，表六則針對所提出的相關效標，進行相關分析的結果。表中指出仁慈領導與華人效忠主管的六個向度，均達到顯著的正相關 ($r = .26 - .63$, $p < .01$)；同時，德行領導與華人效忠主管的六個向度之間的關聯亦達顯著 ($r = .34 - .77$, $p < .01$)；而威權領導與認同主管的關聯呈現負相關 ($r = -.18$, $p < .01$)，而與服從不貳呈現正相關 ($r = .12$, $p < .01$)。而在華人效忠主管與結果變項之間的關聯性中，在工作績效上，除與服從不貳的相關未達顯著 ($r = .03$, $p > .05$)，其餘五個向度均與工作績效有正向關聯 ($r = .08 - .12$, $p < .05$)；在角色外行為上，與華人效忠主管六向度均達顯著正向關聯 ($r = .13 - .23$, $p < .01$)；在認知信任上，與華人效忠主管六向度亦達顯著正向關聯 ($r = .09 - .15$, $p < .05$)；在情感信任上，與華人效忠主管六向度有顯著正向關聯 ($r = .09 - .25$, $p < .05$)。而社會贊許性除了與犧牲奉獻的相關未達顯著之外 ($r = .04$, $p > .05$)，與其他五個向度的相關亦達顯著 ($r = .11 - .28$, $p < .01$)。從上述相關分析的結果，顯示華人效忠主管的測量，與各效標變

表四

華人效忠主管量表之確認性因素分析

模式	χ^2	df	NFI	CFI	GFI	SRMR	RMSEA
前測樣本 (N=801)							
虛無模式	9534.58	210					
單一因素模式	3474.69	189	.64	.65	.63	.11	.15
五因素模式	1292.72	179	.86	.88	.85	.07	.09
六因素模式	955.85**	174	.90	.92	.89	.07	.08
後測樣本 (N=323)							
虛無模式	4156.75	210					
單一因素模式	1540.60	189	.63	.66	.60	.11	.15
五因素模式	647.93	179	.84	.88	.82	.08	.09
六因素模式	520.52**	174	.88	.91	.86	.07	.08

註：**表示與五因素模式相比， χ^2 值下降達顯著 ($p < .01$)。



圖一：華人效忠主管確認性因素分析 (N=801)

註：各向度之間的相關均達.01 顯著水準；整體符合度指標：chi-square = 955.82 ($df = 174$); NFI = .90; CFI = .92; GFI = .89; SRMR = .07; RMSEA = .08；各題項內容詳如附錄所示。

表五

華人效忠主管量表之再測信度 (N=305)

前測		認同	內化	主動	業務	服從	犧牲
後測		主管	價值	配合	輔佐	不貳	奉獻
M		4.63	3.86	5.12	4.30	4.43	3.23
SD		.89	1.04	.64	.77	.71	.88
認同主管	4.68	.82	.52	.41	.29	.34	.35
內化價值	3.96	.97	.54	.26	.34	.38	.33
主動配合	5.11	.59	.26	.18	.47	.30	.31
業務輔佐	4.36	.72	.34	.32	.55	.25	.23
服從不貳	4.53	.67	.40	.39	.32	.55	.17
犧牲奉獻	3.24	.85	.30	.28	.28	.23	.51

註：各相關係數均達.01 顯著水準（雙尾檢測）

項間具有顯著的關聯性，指出華人效忠主管量表應具有相當的效標關聯效度。然而，為了考量各變項間共同變異 (covariance) 的可能影響，並清楚呈現華人效忠主管測量與各效標變項之間的關係，因此，圖二呈現以路徑分析所獲得的結果。

路徑分析的整體符合度指標，分別為：chi-square = 72.53, $df = 39$; NFI = .98; CFI = .99; GFI = .98; SRMR = .04; SRMEA = .04，各項符合指標均相

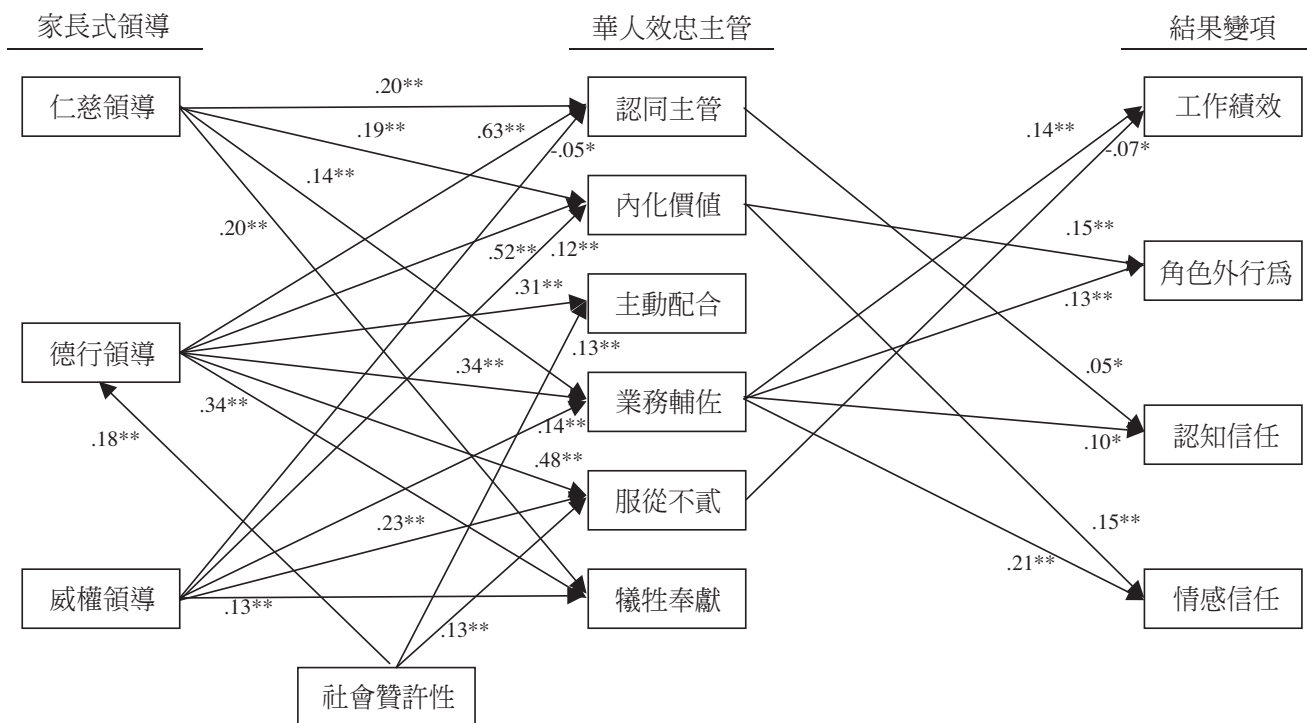
當良好，顯示此一路徑模式應能掌握大部份重要的變項間關係。從主要的路徑係數指出，仁慈領導與認同主管 (path-coefficient = .20, $p < .01$)、內化價值 (path-coefficient = .19, $p < .01$)、業務輔佐 (path-coefficient = .14, $p < .01$)、以及犧牲奉獻 (path-coefficient = .20, $p < .01$) 有顯著的正向關聯，路徑分析的結果大致符合相關分析的發現，而更清楚呈現仁慈領導與華人效忠主管各測量向度之間的關聯性；

表六
華人效忠主管與效標變項之平均數、標準差、及相關係數 (N = 626)

變項	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
家長式領導																
1.仁慈領導	4.13	.82														
2.德行領導	4.40	.88	.66**													
3.威權領導	3.50	.84	-.05	-.18**												
華人效忠主管																
4.總平均	4.18	.61	.61**	.71**	-.01											
5.認同主管	4.55	.89	.63**	.77**	-.18**	.84**										
6.內化價值	3.72	1.05	.54**	.62**	.01	.83**	.71**									
7.主動配合	5.09	.65	.26**	.34**	-.09*	.58**	.49**	.30**								
8.業務輔佐	4.24	.73	.38**	.41**	.06	.69**	.44**	.41**	.41**							
9.服從不貳	4.29	.70	.37**	.46**	.12**	.71**	.48**	.49**	.41**	.43**						
10.犧牲奉獻	3.21	.90	.43**	.45**	.05	.71**	.48**	.55**	.15**	.44**	.40**					
結果變項																
11.工作績效	4.82	.77	.13**	.08*	-.14**	.12**	.10*	.08*	.08*	.12**	.03	.10*				
12.角色外行為	4.64	.70	.16**	.20**	-.04	.26**	.21**	.23**	.13**	.19**	.18**	.16**	.63**			
13.認知信任	4.78	.75	.15**	.17**	-.11**	.16**	.15**	.11**	.09*	.12**	.10*	.12**	.79**	.70**		
14.情感信任	4.44	.94	.24**	.22**	.01	.28**	.24**	.25**	.09*	.26**	.19**	.20**	.51**	.60**	.59**	
相關變項																
15.社會贊許性	3.83	.72	.05	.18**	-.07	.20**	.18**	.14**	.28**	.11**	.22**	.04	.05	.11**	.07	.06

註：*. $p < .05$; **. $p < .01$ (雙尾檢測)





圖二：華人效忠主管與效標變項之路徑分析 (N = 626)

註：圖中略去家長式領導三構面間的相關、華人效忠主管六向度間的相關、以及結果變項間的相關；模式整體符合度為：
chi-square = 72.53, $df = 39$; NFI = .98; CFI = .99; GFI = .98; SRMR = .04; RMSEA = .04。

德行領導則與華人效忠主管六個向度均有顯著的正向關聯 (path-coefficient = .34 - .63, $p < .01$)，而路徑分析的結果與相關分析的發現一致，顯示主管的德行領導，與華人效忠主管各測量向度均有相當顯著的正向關聯；而威權領導與華人效忠主管的路徑係數，則呈現與相關分析有些不一致的結果，在與認同主管上有負向關聯 (path-coefficient = $-.05$, $p < .05$)，而與內化價值 (path-coefficient = $.12$, $p < .01$)、業務輔佐 (path-coefficient = $.14$, $p < .01$)、服從不貳 (path-coefficient = $.23$, $p < .01$)、以及犧牲奉獻 (path-coefficient = $.13$, $p < .01$) 上，則有正向關聯。由於路徑分析同時考量變項之間的可能共同變異，因此，可以將路徑分析的結果，解釋為在考量威權領導與認同主管負向關聯的情形下，威權領導與內化價值、業務輔佐、服從不貳、及犧牲奉獻等向度上，是具有正向的關聯。

而在華人效忠主管與結果變項的關聯上，認同主管與認知信任有正向關聯 (path-coefficient = $.05$, $p < .05$)；內化價值與角色外行爲有正向關聯 (path-coefficient = $.15$, $p < .01$)，亦與主管對部屬的情感信

任有顯著的正向關聯 (path-coefficient = $.15$, $p < .01$)；業務輔佐與工作績效 (path-coefficient = $.14$, $p < .01$)、角色外行爲 (path-coefficient = $.13$, $p < .01$)、主管對部屬的認知信任 (path-coefficient = $.10$, $p < .05$) 與情感信任 (path-coefficient = $.21$, $p < .01$)，均具有顯著的正向關聯；最後，服從不貳則是與工作績效則有負向關聯 (path-coefficient = $-.07$, $p < .05$)。在華人效忠主管與結果變項的路徑分析中，結果大致與相關分析的發現一致，然而，在考量其他變項的可能共同變異的情形下，服從不貳與工作績效的關聯性則呈現負向關聯。

路徑分析中並指出部屬個人的社會贊許性，主要是與部屬評量主管德行領導有關 (path-coefficient = $.18$, $p < .01$)，而在華人效忠主管六個測量向度上，則是與主動配合 (path-coefficient = $.13$, $p < .01$)、服從不貳 (path-coefficient = $.13$, $p < .01$) 有顯著的正向關聯。

階段二藉由兩個不同樣本進行確認性因素分析，指出華人效忠主管的測量，具有相當穩定的六因素結構，分別為認同主管、內化價值、主動配合、業務輔佐、服從不貳、以及犧牲奉獻等，並支持階段一中的

探索性因素分析結果。同時，華人效忠主管量表的各項信度指標亦相當良好。而在相關分析與路徑分析中，更顯示華人效忠主管與各效標變項間具有顯著的關聯性，亦說明華人效忠主管測量具有合宜的效標關聯效度。

綜合討論

效忠主管是華人企業組織中的重要概念，而本研究藉由詳盡地文獻整理與分析，掌握了華人效忠主管的重要概念成分，並藉此發展出相對應的測量工具，因此，在量表的內容效度上，應具有相當程度的合理性。經由三個不同的樣本，逐步針對所編製出的華人效忠主管量表，進行探索性因素分析、確認性因素分析、再測信度分析、以及效標關聯效度分析。而在上述的分析結果中，指出華人效忠主管量表在建構效度與各項信度指標上，是具有相當合宜的水準。

在探索性因素分析中，認同主管與內化價值呈現單一因素結構，然而，在確認性因素分析中，指出區分出兩個不同的因素向度會較為合適，而將認同內化區分開的作法，不僅符合理論觀點（O'Reilly & Chatman, 1986），同時，在路徑分析中，亦指出認同主管與內化價值，與各個效標變項間，有著相當不同的關聯情形，也進一步地支持將此兩個向度區分出來的合宜性。另外，由於本研究更加入個人社會贊許性的測量，因此，從階段二研究樣本的分析中，指出華人效忠主管的測量，約有4%的變異程度是與個人社會贊許性有關，而這項資訊亦可供後續研究者加以運用參考。

效忠主管是一項具有互動特徵的概念，換句話說，部屬效忠主管的程度，是可能會隨著時間或與主管的互動發生變化，而有所變動。由於目前較少研究衡量這類頗具變動性概念測量的再測信度，因此，本研究無法提出一項明確的決斷指標（cutoff point）。在一項工作投入的再測信度研究中，指出相距一年的再測信度介於.60至.71之間，且隨受試地區不同而有所差異（Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006），即使在性格測量的再測信度研究中，亦指出當受測者的性格仍在發展中時，性格測量的再測信度也不高，以學齡兒童的性格測量為例，一至三年的平均再測信度僅有.29至.46的水準（Hampson & Goldberg, 2006）。相較於個人性格或是工作投入，效忠主管概念在本質上更具變動性，因此，有關華人效忠主管再測信度的合宜性，可能仍需後續的研究加以釐清。

儘管在研究二中的效標關聯效度分析中，並沒有針對家長式領導的三項組成，與華人效忠主管的六個

向度之間的關係，進行較為深入地剖析，而圖二所呈現的關係，仍有值得注意的發現。在三項領導行為中，德行領導與效忠主管各個向度，均具有顯著的正向關聯，這項結果與之前的發現一致，顯示在家長式領導中，德行領導與效忠主管有最高的關聯性（鄭伯壘、樊景立、周麗芳，2006）。同時，相較於其他領導行為，仁慈領導與效忠主管的四項概念向度（認同主管、內化價值、業務輔佐、及犧牲奉獻）有顯著的正向關聯，而相較於德行領導，仁慈領導與效忠主管的關聯性也較弱，這項結果亦支持之前的研究發現（鄭伯壘等人，2006）。而尤其值得注意的，威權領導與內化價值、業務輔佐、服從不貳、以及犧牲奉獻有著正向關聯，但是與認同內化卻有著負向關聯，指出威權領導雖然可能會降低部屬對主管的認同，不過，卻可能會讓部屬在價值觀上與主管趨同。這個現象或許可以用合理化（justification）歷程來說明（Axsom & Cooper, 1985），意指當部屬不得不順服權威領導行為的情形下，為主管付出許多努力，而為了合理化這些行為，於是在態度上改變個人的價值觀，而與主管一致。此外，之前研究結果顯示，威權領導與主管效忠的關係在不同的研究中並不穩定（鄭伯壘等人，2006），因此，對於威權領導與效忠主管間的關聯情形，仍需後續研究者加以釐清。

當界定出華人效忠主管的概念與發展出相對應的測量工具後，即可以更深入地探討華人效忠主管概念對工作效能的可能影響情形，除了在本研究中所選取出的四項效標變項之外，像是對團隊凝聚力或是團體內/外衝突等，在華人企業組織中重要的現象，亦可以藉此得到更為深入的理解。同時，雖然從家長式領導的概念中，家長式領導是形塑華人效忠主管的主要前置影響因素，然而，仍有其他值得深入探討的議題，而能夠逐步深化對於華人效忠主管概念的理解，像是華人文化價值觀或是人治主義下的獎酬制度與組織結構，這些在華人企業組織中顯著而獨特的特徵，亦值得後續研究加以探討。除此之外，部屬對於主管的高度忠誠，可能並不一定對組織都有著正向的影響，高度的忠誠可能有助於任務的執行，減低上下衝突發生的可能性，然而，亦有可能更容易形成團體迷思（group think），導致做出錯誤的決策，或是當主管所設定的團隊目標偏離組織目標時，亦缺乏可能的導正力量。因此，除了需要瞭解華人效忠主管對組織運作的可能正面影響，後續研究亦需要理解華人效忠主管的可能黑暗面，以協助華人企業組織能夠理解並因應。

由於華人效忠主管的概念內涵，是源自於華人儒家價值體系，因此，其他深受華人儒家價值影響地區

的企業組織，亦可能有著相近的效忠主管概念，諸如韓國與日本。進一步探索不同國家或地區中，有關華人效忠主管忠誠的概念與影響，將可更為清楚地釐清社會文化的可能影響，以及增進華人效忠主管概念應用範圍的理解。

總之，本研究從深入瞭解華人企業組織獨特的現象，藉由回顧本土的個案研究與歷史文獻，掌握華人效忠主管的概念，並藉此編製出適合的測量工具，且經由相關的量表信效度檢測程序，建立可供後續研究進行的華人效忠主管測量工具。並期待藉由確立此一量表的各項統計特性後，能夠促進未來研究者投入相關議題的探討。

參考文獻

- 白崇亮 (1979)。「我國企業經營者個人價值觀念之研究」。國立政治大學企業管理學研究所未發表之碩士論文。
- 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未發表之碩士論文。
- 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未發表之博士論文。
- 姜定宇、鄭伯璦、任金剛、及黃政璋 (2003)。「組織忠誠：本土建構與測量」。《本土心理學研究》，19，273-337。
- 姜定宇 (2005)。「華人部屬與主管關係、主管忠誠、及其後續結果：一項兩階段研究」。國立台灣大學心理學研究所未發表之博士論文。
- 徐瑋伶 (2004)。「華人企業領導者之差序式管理—海峽兩岸企業組織之分析」。台北：國立台灣大學心理學研究所未發表之博士論文。
- 郭建志、鄭伯璦 (2002)。「多重文化價值契合與員工效能：以一家台灣集團企業為例」。《中華心理學刊》，43(2)，175-187。
- 楊中芳、彭泗清 (2005)。「人際交往中的人情與關係」。見楊國樞、黃光國、及楊中芳主編：《華人本土心理學》，頁483-519。台北：遠流出版公司。
- 楊中芳 (1996)。「如何研究中國人」。台北：桂冠出版公司。
- 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—理念及方法篇》，頁82-142。台北：桂冠出版公司。
- 廖玲燕 (2000)。「台灣本土社會讚許量表之編製及其心理歷程分析」。國立台灣大學心理學研究所未發表之碩士論文。
- 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》，頁171-207。台北：聯經出版公司。
- 劉韻僖、Alhstrom, D. 及葉匡時 (2006)。「華人關係與企業治理」。見鄭伯璦、姜定宇主編：《華人組織行為：議題、作法及出版》，頁266-296。台北：華泰出版公司。
- 鄭伯璦 (1985)。「工作取向領導行為與部屬工作績效：補足模式及其驗證」。國立台灣大學心理學研究所未發表之碩士論文。
- 鄭伯璦 (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。
- 鄭伯璦 (1995)。「差序格局與華人組織行為」。《本土心理學研究》，3，142-219。
- 鄭伯璦 (1999)。「企業組織中上下屬的信任關係」。《社會學研究 (中國大陸)》，80(2)，22-37。
- 鄭伯璦、郭建志 (1993)。「組織價值觀與個人工作效能：符合度研究途徑」。《中央研究院民族學研究所集刊》，75，69-103。
- 鄭伯璦、姜定宇 (2005)。「華人企業組織中的忠誠」。見楊中芳、楊國樞主編：《華人本土心理學》，頁789-831。台北：桂冠出版公司。
- 鄭伯璦、周麗芳、及樊景立 (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。
- 鄭伯璦、樊景立、及周麗芳 (2006)。「家長式領導：模式與證據」。台北：華泰。
- 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未發表之碩士論文。
- 樊景立、鄭伯璦 (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》，13，127-180。
- Axsom, D., & Cooper, J. (1985). Cognitive dissonance and psychotherapy: The role of effort justification in inducing weight loss. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 149-160.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of*

- Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 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, 464-482.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50, 701-726.
- Breckler, S. J. (1990). Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern? *Psychological Bulletin*, 107, 260-273.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-549.
- Chen, Z. X. (1997). *Loyalty to supervisor, organizational commitment, and employee outcomes: The Chinese case*. A doctoral dissertation. The Hong Kong University of Science and Technology.
- 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.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior. *Chinese society. Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The effects of rewards, cost, alternatives, and investment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 78-95.
- Graham, J. W., & Keely, M. (1992). Hirschman's loyalty construct. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 191-200.
- Gregersen, B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26, 31-47.
- Hampson, S. E., & Goldberg, L. R. (2006). A first large cohort study of personality trait stability over the 40 years between elementary school and midlife. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 763-779.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Harvard University Press.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- McAllister, A. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- 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.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- 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*, 492-499.
- 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*, 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*, 465-476.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw & G. Salancik (Eds), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- 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*, 251-270.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tsui, A. S., Farh, J. L., & Xin, K. (2000). Guanxi in the Chinese context. In J. T. Li, A. S. Tsui, & Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 225-244). London: MacMillan.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A behavior approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior, 10*, 47-52.

附錄

華人效忠主管量表測量題項（階段二）

認同主管

12. 我很欣賞與佩服我主管的為人處事。
13. 我常對我的朋友說，我的主管是個好主管。
14. 我的主管是個值得尊敬的人。
15. 當有人稱讚我的主管時，我會覺得與有榮焉。

內化價值

16. 來這裡工作之後，我的價值觀和主管的變得越來越相似。
17. 我主管的信念已經變成我個人的信念。

主動配合

9. 我會認真做好自己的工作，以免主管擔心。
10. 主管交代我的事，我會盡快完成。
11. 我不會私下做出不利於主管的事。

業務輔佐

5. 我會向主管提供政策實施後同仁的反應，作為改善的參考。
6. 我會向主管提供他不知道的消息，以協助他。
7. 我願意為主管打聽單位成員的動向、想法及言論。
8. 沒有人願意做的事，主管會拜託我完成。

服從不二

1. 我會確實遵循主管的工作理念與做事方法。
2. 我願意無條件服從我主管的命令。
3. 即使不同意主管的作法，我還是會服從他的決定。
4. 我會確實遵動主管的指示辦事。

犧牲奉獻

18. 我願意幫忙主管處理他的私事。
19. 如果我的主管轉到另一家公司工作，我也會跟著走。
20. 我會主動承擔主管犯下的錯誤。
21. 當主管目標和我的個人目標有衝突時，我願犧牲個人目標以達成主管目標。

家長式領導測量題項

仁慈領導

1. 他關懷我私人的生活與起居。
2. 他平常會向我嘘寒問暖。
3. 對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。
4. 當我碰到工作難題時，他會給我適時的鼓勵。

德行領導

5. 他信守承諾，說話算話。
6. 他能夠以身作則。
7. 他做事有擔當，不會推諉卸責。
8. 他是我做人做事的好榜樣。

威權領導

9. 他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。
10. 本公司大小事情都由他自己獨力決定。
11. 開會時，都照他的意思作最後的決定。
12. 當工作目標無法達成時，他會斥責我。

Chinese Loyalty to Supervisor: Construct Analysis and Scale Development

Jiang Ding-Yu¹ Cheng Bor-Shuian² Cheng Chi-Ying³ Chou Li-Fang⁴

¹*Department of Psychology, National Chung-Cheng University*

²*Department of Psychology, National Taiwan University*

³*Graduate School of Business, Columbia University*

⁴*Department of Psychology, Kaoh-Siung Medical University*

Loyalty to supervisor is a prevalent but under-investigated phenomenon in Chinese organizations. One plausible reason for this is the lack of a reliable and valid measure of loyalty in the Chinese context. This study aims to develop a valid measure of Chinese loyalty to supervisor. In Study 1, we identify a four-dimension construct of loyalty to supervisor that consists of 11 sub-dimensions (factors) on the basis of loyalty literature. The four dimensions are: identification with supervisor, task assistance, obedience, and sacrifice for supervisor. In Study 2, a 40-item Chinese loyalty to supervisor scale was developed and examined by three independent samples. The results from exploratory and confirmatory factor analyses indicated that the 11-factor, 40-item scale could be reduced to a 6-factor, 21-item scale. The six factors are: identification with supervisor, internalization of

the supervisor's values, initiative accommodation, task assistance, obedience, and sacrifice for supervisor. Results of reliability analyses indicated that the Chinese loyalty to supervisor scale is reliable and stable over time. Evidence that supports the criterion-related validity of Chinese loyalty to supervisor scale shows that Chinese loyalty to supervisor significantly associates with paternalistic leadership, job performance, extra-role performance, and supervisor trust in subordinate. This newly developed scale has theoretical and practical implications for future research on Chinese organizational behavior.

Keywords: *Loyalty to supervisor, Chinese Loyalty to Supervisor Scale, reliability and validity, and Chinese organizational behavior reliability and validity, and Chinese organizational behavior*

