

# 領導者上下關係認定與部屬利社會行爲： 權力距離之調節效果

蔡松純<sup>1</sup> 鄭伯壘<sup>2</sup> 周麗芳<sup>3</sup> 姜定宇<sup>4</sup> 鄭弘岳<sup>5</sup>

<sup>1,2</sup>國立台灣大學心理學系暨研究所

<sup>3</sup>元智大學企業管理學系暨領導研究所

<sup>4</sup>國立中正大學心理學研究所

<sup>5</sup>玄奘大學宗教學系

論文編號：06032；初稿收件：2006年8月2日；第一次修正：2007年6月30日；第二次修正：2008年1月25日

第三次修正：2008年4月14日；第四次修正：2008年11月4日；正式接受：2009年1月4日

通訊作者：鄭伯壘 106台北市羅斯福路四段一號 國立台灣大學心理學系暨研究所 (E-mail: chengbor@ntu.edu.tw)

上下屬對彼此關係的認定如何影響雙方的行為，近年來雖然頗受研究者重視，但大多聚焦於雙方對關係品質的知覺上，而忽略了當事人對此關係所存有的先成之見。本研究有別於以往採取上下關係的類別互動觀點，特別關注領導者對上下關係本質的認定，將領導者對上下關係的認定區分為情感性關係認定與工具性關係認定，再探討主管之上下關係認定對部屬三種利社會組織行為包括（利主管、利同事及利組織）的影響；且進一步探討部屬權力距離的調節效果。在蒐集795對主管與部屬之對偶資料並進行分析之後，發現：（1）主管之上下情感性關係認定，與部屬之利主管、利同事及利組織行為均具有顯著的正相關；（2）上下工具性關係認定則對部屬之利主管與利同事行為具有顯著的負相關，但對利組織行為則無相關；（3）部屬權力距離在上述關係中具有顯著的調節效果：權力距離弱化了領導者情感性關係認定對利主管行為的正向影響、以及領導者之工具性關係認定的負向影響；但卻強化了領導者情感性關係認定對利同事、利組織的正向影響。最後，討論本研究的貢獻、限制及未來的研究方向。

關鍵詞：工具性認定、利社會組織行為、情感性認定、領導者-部屬關係認定、權力距離

組織中的人際關係向來是組織行為學中重要的研究議題，相較於其他物質或經濟因素，在組織中更具有關鍵性的影響（Roethlisberger & Dickson, 1939）。組織中的人際關係雖然可區分為垂直上下關係與水平同事關係，但在華人組織中的部屬，無論工作或生活層面均受到上司的深切影響（鄭伯壘, 2005），進而展現出不同的工作效能與行為。因此，相較水平同事關係，領導者與部屬之垂直關係更顯重要。組織中垂直關係的研究都與領導有關，回顧過去的領導研究，提及領導者與部屬之關係者，主要有領導與部屬的交換關係（Leader-member exchange model, LMX; Graen,

1976; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982）、領導者與部屬契合度，以及差序式領導的研究。

LMX理論著重於領導者與部屬關係品質之差異，以領導者與部屬間的角色取得與資源交換的角度，來分析領導行為（Graen et al., 1982）；領導者與部屬契合度之研究則採取上司與下屬兩者之性格特質、背景（包括年齡、性別、種族、教育程度、年資）或價值觀契合與否的觀點，探討上下關係互動對部屬效能之影響（Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989; Weiss, 1978）；差序式領導則是從華人家族主義中的關係差異與費孝通之差序格局的概念出發，認為華人企業領

導人對員工所持有的差等認知結構是影響華人領導行為的重要關鍵之一（鄭伯璜，1995）。此理論認為，根據關係、忠誠、才能等三項歸類標準，領導者會依差序程度而與員工互動有異、信任有別、所持有之自己人意識也大不相同，而導致了不同的領導行為與領導效能（鄭伯璜，1995）。

由於LMX理論與差序式領導都強調領導者會依部屬特性，展現差異式的領導行為，進而影響部屬如何回應領導者之交換行為；其領導行為的差異來源，就是對部屬歸類的差異（Graen, et al., 1982）。而領導者與部屬契合度之研究，以領導者與部屬特性之契合與否來探討領導者之領導效能，也是採取主管如何看待部屬不同特性的觀點，用以說明其因人而異的領導行為。顯然地，以部屬差異導致領導者展現不同領導行為的上、下關係領導之研究，都聚焦於上下關係互動與交換之後所形成的關係品質知覺。可是，從另一個角度而言，是否領導者早先對關係的認定就可能影響部屬的行為？換言之，若領導者對於上下關係本質早已有不同的認定，則其對於關係認定的內涵是否會影響領導者與部屬的關係，進而影響部屬的行為表現？此部分的研究在領導者與部屬關係的研究中雖然重要，但卻付之闕如。

何謂對關係本質的認定？領導者又是如何認定領導者與部屬上下關係？Brewer與Gardner（1996）透過自我再現（representation of the self）的層次分析，清楚描述了個人、關係及群體三種自我的特性，以及三者的可能關係。其中，關係自我所衍生的關係認定更受重視，而且有了更多的研究。例如，Sluss與Ashforth（2007）認為關係認定（relational identity）是採用對偶角色關係的本質與狀態來定義自我，認為自我構念中與他人互動關聯的部分會影響人際交換形式的偏好，對偶雙方的福祉是其社會行動的基本動機，而個人自尊則來自對角色關係義務的實踐（Flynn, 2005; Sluss & Ashforth, 2007）。

在華人社會，許焯光認為西方與華人具有不同的人性觀（Hsu, 1985），西方採取托勒密（Ptolemaic）式的人性觀，把個體看做是整個宇宙的中心，其與世界中的其他人是互相對立的；可是華人則採取伽利略（Galilean）式的人性觀，不把人看做是固定的實體，而需與關係網內的他人保持動態平衡的關係（黃光國，2001）。同樣地，Hofstede（1980）的跨文化研究結果亦顯示，西方受到個人主義文化的洗禮，個人在自我與他人間有明顯、固定的疆界，並強調自我與他者的區分（Hofstede, 1980; Kim, Triandis, Kagiticibasi, Choi, & Yoon, 1994）；而華人則屬於集體主義社會，強調「我們」意識、集體認同、情緒依

賴、群體團結、共享、責任與義務，以及群體決定。在集體主義的社會下，人們從出生起就被整合到一個強有力、高度凝聚的內團體中，這個內團體會終身保護他們，以換取他們無條件的忠誠（Hofstede, 1980, 1991）。

因此，以關係認定的觀點而言，西方因自我疆界明確，個人可以明確地以雙方之關係本質來定義自我；而華人雖同樣會考量對偶角色之關係狀態，但個人乃鑲嵌在集體主義文化的網絡之下，當考量雙方關係狀態時，是否仍與西方的關係認定一樣，有其明確的自我定義來源？針對此問題，何友暉分析華人文化傳統，提出「關係中的自我」（relational self, Ho, 1995）的概念，認為在華人文化裡，自我並不是一個分立的自我，當事人對自己的存在、獨特性、方向感、目標及意願，均沒有很強的自覺。換言之，自我與非自我的界線不清，人我疆界不明（何友暉、陳淑娟、趙志裕，1991）。因此，主流文獻所謂的關係認定似乎無法清楚地做為華人自我定義的一部分，故我們認為以社會認知的觀點來探討華人的關係認定，可能較為合適。社會認知理論認為個體對於人際互動中的自我角色與對偶角色之關係該如何認定，是透過對雙方關係之認知來進行判準，稱為關係基模（relational schema）（Baldwin, 1992; Baldwin, Carrell, & Lopez, 1990; Planalp, 1987）。關係基模能夠幫助個體過濾與解釋人際互動中的資訊，並引導出與個人價值或期望相互對應的行為（Fiske & Taylor, 1984）；關係基模也是個體與社會中其他重要他人產生關聯的重要媒介（Baldwin, 1992）。因此，本研究提出之華人關係認定，將從個人對關係的認知態度，來探討個人在文化的型塑之下，如何判定此對偶關係的本質，並形成關係認定。

關係認定形成之後，行動者會受到個人對自己與他者間關係的看法所影響，並進而影響行動（何友暉、陳淑娟、趙志裕，1991）。在組織中，對關係本質的認定提供了人際互動的認知與情感的黏著劑（glue），指引著個人如何在組織中行動，並提供行動的依據（Brewer & Gardner, 1996）。因此，領導者如何認定領導者與部屬間的關係，會牽引領導行為，進而成為影響部屬行為的重要因素。

是否光是主管對上下關係的認定，就足以影響部屬的行為呢？Aryee、Chen、Sun及Debrah（2007）借用經濟學的涓滴理論（trickle-down model），認為主管本身所抱持的態度就如同財務流由大企業流下小企業一般，亦會向下影響部屬的行為。因此，本研究擬從領導者對上下關係認定的角度，探討其如何影響部屬的行為。

在組織中，究竟部屬展現什麼樣的行為，方能對組織效能產生重要的影響？在當代競爭激烈的環境中，除了與工作直接要求的績效之外，許多超越工作要求的利社會組織行為（prosocial organizational behavior）更是組織成功的關鍵因素（Katz, 1964）。例如協助同事、與同事合作、提供建言及對外宣揚公司的優點等行為，其對組織生存的影響可能比員工的工作績效更為重要（Baruch, O'Creedy, Hind, & Vigoda-Gadot, 2004）。因此，與利社會組織行為有關的組織公民行為（organizational citizenship behavior）（Organ, 1988）、員工與組織關係（employee-organization relationship, EOR）（Shore & Coyle-Shapiro, 2003）等重要的議題亦頗受研究者重視。不同於過去僅從利同事與利組織等兩方面來進行利社會組織行為的探討，本研究根據EOR研究之互動對象與行為內涵的觀點，且考量華人組織中領導者的關鍵角色，而從（1）利組織、（2）利同事、及（3）利主管三方面來說明利社會組織的行為，並探討領導者之上下關係認定，如何影響部屬之利社會組織行為？

另外，探討領導者的上下關係認定與部屬利社會組織行為的關係時，由於華人文化深受儒家思想的薰陶，重視「庶人倫理」，主張個人和任何其他人交往時，應當從雙方之地位尊卑的社會認知向度（social cognitive dimensions）來衡量彼此間的角色關係（黃光國，2001）。因此，部屬對領導者一部屬權力差距的看法，即部屬的權力距離（power distance）價值觀，可能會在認定與行為間扮演關鍵角色。理由是高權力距離的部屬較能接受上下間的權力不平等，瞭解上司與下屬間的權力是有差距的，而較在乎主管的想法與觀感（Bochner & Hesketh, 1994）；相反地，權力距離較低的部屬則較無法忍受階級的差別、較會表達反對主管的意見。因此，部屬對領導者一部屬關係的權力認知，會影響部屬對主管行為的反應情形。故本研究將進一步探討在領導者上下關係認定與部屬利社會組織行為的關係當中，部屬之權力距離如何發揮其調節效果？綜合上述分析，本研究的主要目的是從社會認知觀點，探討領導者之主管一部屬的關係認定與部屬之利社會組織行為的關係，並考察部屬之權力距離在其中的調節作用。

### （一）領導者一部屬之關係認定 （leader-subordinate relational identity）

#### 1. 領導者與部屬關係

回顧目前探討主管與部屬關係的領導研究，有衍伸自垂直對偶模式（vertical dyad linkage, VDL;

Dansereau, Graen, & Haga, 1975）之領導者與成員交換模式（leader-member exchange model, LMX; Graen, 1976; Graen, et al., 1982）。VDL倡議上、下間獨特的關係連結，領導者與每位部屬會各自發展出專屬於兩人間的關係型式，上下間的行為與態度可被視為一種互相影響的過程（Dansereau et al., 1975）。延續VDL的觀點，LMX理論認為領導者會依據相容性（compatibility）、才能（competence）及忠誠（loyalty），將部屬區分為內團體（in-group）與外團體（out-group）兩大群，而展現不一樣的對待方式：與關係品質較好的部屬，會偏向以社會交換的方式互動；而與關係品質較不好的部屬，則純粹以利益交換來互動。

此外，尚有領導者與部屬契合度的模式，主要可分為領導者與部屬之人口統計背景契合與價值觀契合等兩類研究。研究顯示，當上司與部屬兩者之性格特質、背景（包括年齡、性別、種族、教育程度、年資）相似（Lincoln & Miller, 1979; Tsui & O'Reilly, 1989; Zenger & Lawrence, 1989），或當領導者與部屬價值觀契合時（Meglino, et al., 1989; Weiss, 1978），主管之領導效能較佳，上下互動關係較為良好；部屬的滿足感、組織承諾及工作績效也較高。

而在華人領導與關係的研究中，鄭伯壘（1995）基於華人的關係取向文化，以領導者的部屬歸類模式為基礎，提出華人差序式領導理論，認為華人領導者會依部屬與領導者的關係親疏、才能大小及忠誠高低加以歸類，並根據其差等程度，將員工歸類為八種類別原型。領導者對各類員工的信任程度與自己人意識是有所不同的，且在管理行為、情感依附、雇用關係、資源分配等亦有不同對待，而表現出內團體偏差的領導行為。因此，部屬的工作態度亦將有所不同：對自己人的部屬而言，基於被信賴的理由，較能回報感恩懷德的情感，於是不但更願意努力工作，貢獻一己之力，展現良好績效，而且角色服從性、工作滿足感及組織承諾都較高，也願意主動從事對組織有益的角色外工作、離職率也較低；至於外人團體則反之。

上述LMX模式與差序式領導，均著重於領導者對員工的歸類歷程與相對應之領導行為的探討，其領導者與部屬關係的界定，來自於領導者與部屬互動之後對部屬的歸類。只是LMX對員工歸類的差異來自領導者與部屬間的關係品質，而差序式領導的員工歸類模式則來自於主管知覺部屬的關係親疏、才能大小及忠誠高低，進而給予不同的對待行為。而領導者與部屬契合度之研究，則以領導者與部屬特性之契合度大小來探討其對領導效能與部屬反應的影響，亦即，不同屬性之領導者所展現的領導行為是否有效，需視部屬

的屬性而定。本質上，這也是一種互動論的想法。

綜觀過去上下關係的領導研究，大多採取互動論的取向，認為上下關係的類別及其行為模式，係來自於互動之後的知覺選擇。然而，是否主管對於上下關係的先成之見，就足以影響部屬的行為呢？此一觀點較偏向刻板印象理論，而有別於類別互動研究的觀點，除了可開啓上下關係領導研究的新議題之外，亦可提供實務界甄選領導者與瞭解領導效能的參酌與借鏡。因此，不同於LMX、差序式領導以及領導者與部屬契合的類別互動觀點，本研究採取領導者對領導者與部屬關係本質如何認定的觀點，來探討不同的關係認定對部屬的影響效果。

關係認定是指個人在組織中，會根據與他人間的關係來定義對偶關係的本質，也就是說，關係認定建立在對偶、互依的角色關係上，少了對方的角色，個人便無法形成關係認定 (Flynn, 2005)，例如主管與部屬，一旦沒有部屬這個角色，則主管的角色亦不復存在，是一種個人對對偶角色關係本質與狀態的認知態度。

本質上，關係認定是一個人用來瞭解對偶關係中，合作態度、行為的內在系統，並得以影響互動對方的認知與行為的核心要素 (Wood, 1982)。關係認定可視為互動雙方間的「迷你文化」(mini-culture)，在此文化下，個人可以知道如何展現適當的行為 (Baxter, 1987)。在華人社會中，由於上下位的角色義務並不是對等的，組織中居於上位、掌握資源的領導者擁有垂直互動的主導權；相對地，部屬則多半居於被動，得要思考在社會道德與規範的要求之下，如何回應領導者的對待，並表現合宜的行為反應 (姜定宇, 2005)。這就如同孟子跟齊宣王說過的一段話一樣：「君視臣如手足，則臣視君如腹心；君視臣如犬馬，則臣視君如國人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎。」

換言之，在垂直、不對等的對偶關係中，上位者對互動關係的形式具有較大的主導權，因此，若要探討領導者一部屬之關係認定及其後果 (consequence) 時，較適合從上位者 (主管) 對上下關係本質的認定來入手，考察領導者之上下關係認定會如何對部屬的行為產生直接或間接的效果。

## 2. 領導者之上下關係認定

領導者與部屬之關係認定可定義為：領導者對領導者與部屬對偶關係本質與狀態的認知或信念，此種信念來自領導者的思想、觀念或學習經驗。在此定義下，究竟領導者對上下關係本質存在什麼樣的認定內涵呢？

黃光國 (1988) 在華人權力遊戲的社會交換機制中提到：「關係判斷是支配者在社會互動中的第一步」(第11頁)，無疑的，不論是資源或社會規範，領導者應該是領導者與部屬互動中的支配者。如何進行關係判斷？黃光國引用費孝通的差序格局概念，將資源支配者與請託者的關係依照情感與工具兩大關係向度區分為情感性、混合性及工具性三大關係；在混合性關係中，工具性和情感性的比例各佔一半。不同的關係判斷，會導致不同的互動法則。例如，個我與家人之關係等長久而穩定的社會關係屬於一種情感性關係 (expressive ties)，需要遵循「需求法則」；至於銷售員與顧客、陌生人間，是透過利益交換來獲得或達成個人的物質目標，是屬於工具性關係 (instrumental ties)，採取「公平法則」，進行純計算與功利式的交往；最後，像師生、同事、同學等交往雙方彼此認識且具有一定程度的情感關係，但並未親密到像原級團體內的成員，則屬於混合性關係 (mixed ties)，而採「人情法則」來進行互動。根據上述三種關係的標準，以領導者與部屬之間的關係而言，應屬於一種混合性關係，亦即，同時包含了情感性與工具性的成分。

如以楊中芳 (2001) 所提出之人際關係動態歷程觀而言，則認為在人際交往之初，交往雙方間的關係可能就存在著情感成分、工具成分以及既有成分。不同的人際關係成分，意味著交往雙方對互動存有不同層次與不同方向的預期，且在每一次的交往經驗中，都有可能通過主觀評估，回饋到對彼此關係的認知上，並從而改變或維持個人對關係的認知。以上的論述與過去社會心理學對人際關係的研究是一致的，人際交往的內涵的確存有工具與情感的關係成分 (Fiske, Haslam, & Susan, 1991)，這兩種成分是人際關係的基本元素。

在組織中，這兩種關係成分也是相當普遍的。組織的存在有賴於兩大目標的達成，其一是功能目標，攸關於組織是否能在競爭的環境下生存，而需要展現高度的績效，因此，必須透過賞罰等激勵系統來與組織成員進行利益交換。其二是維繫目標，涉及到組織內的人際和諧與團隊運作，以維持其一體性，而免於崩解，這有賴於組織與員工間情感的分享或交換 (Schein, 1991)。

以上下關係而言，亦存有這兩類認定，我們將工具性認定 (instrumental identity) 定義為上下間基於利益交換與利益共生而形成的關係，因此，領導者認為與部屬的互動，只是一種純計算性與功利性的交往。至於情感性認定則是上下間基於互相關懷與情感分享，而形成的關係，因此領導者認為其與部屬之間的

互動，比較像朋友一樣，是一種情感交換。究竟這兩種認定與部屬的利社會行為有何關係呢？在討論此問題之前，需先瞭解什麼是利社會行為。

## (二) 利社會組織行為 (prosocial organizational behaviors)

利社會行為 (prosocial behaviors) 不僅是學者致力研究的議題，也是組織管理實務者重視的課題 (Brief & Motowidlo, 1986)。Katz (1964) 指出一個有效能的組織，其員工必須能展現三種行為：(1) 被組織吸引並願意留在組織中效力；(2) 必須達成工作角色內的任務要求；(3) 表現出超越角色規定的行為，例如與同事合作、提出組織改善的建言或主動創新等。其中，第三類行為，即為後來組織學者所稱之的利社會組織行為 (prosocial organizational behaviors)。

Brief與Motowidlo (1986) 認為利社會組織行為必須是：(1) 組織內成員所展現的行為；(2) 與組織中的其他成員、群體或組織當局的互動，完成工作職責之行為；(3) 此種行為伴隨著關心其他成員、群體或組織本身的利益。因此，利社會組織行為強調行為的展現是組織成員自願、不在工作規範要求之內；且當成員表現此種行為時，組織不會立即給予財務上的獎勵 (Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988)。

這種利社會組織行為是具有多元對象 (multiple foci) 的：Brief與Motowidlo (1986) 認為各種的利社會組織行為都有其特定之直接受惠者，例如一起工作的他人 (主管、同事與部屬)、產品或服務的消費者 (包括顧客或委託者) 或是組織本身。因此，以直接受益對象來區分利社會組織行為，可以進一步釐

清利社會組織行為的內涵 (LePine, Erez, & Johnson, 2002)。根據受益對象，利社會組織行為可以區分為：(1) 幫助或有利於組織中的成員 (prosocial organizational behavior toward individual, POB-I)，例如協助同事、對待同事有禮貌，此種行為與組織福祉的關聯性較為模糊，但與同事福祉關係較大；(2) 對組織有利的行為 (prosocial organizational behavior toward organization, POB-O)，例如運動家精神、維護公司資源。此類行為與組織中其他成員的關係較為模糊或間接，而與組織福祉較有關係 (Coleman & Borman, 2000; McNeely & Meglino, 1994)。

除此之外，相較於西方組織，華人組織中上下階層分明，權力差距較大，領導者居於關鍵角色，且員工與上級領導者及同事的互動規範差異甚大，故本研究將利社會組織行為新增一項利主管行為 (prosocial organizational behavior toward leader, POB-L)。這種行為類似主管忠誠的概念，包括配合主管、提供訊息與業務輔佐等等的行為 (鄭伯壘、鄭紀瑩、周麗芳, 1999)。總之，本研究依組織中受益對象的不同，將利社會組織行為區分成利主管行為 (POB-L)、利同事行為 (POB-I) 及利組織行為 (POB-O)。

## (三) 領導者－部屬關係認定與利社會組織行為

欲探討領導者之領導者一部屬關係認定，對部屬利社會組織行為的影響為何，須先瞭解不同形式之關係認定的互動法則與回報規範。根據黃光國 (1988) 基於社會交換論所提出之關係判斷、互動法則及回報規範，以及Brewer與Gardner (1996)、Flynn (2005) 所強調之個人互動的目的與動機，我們整理了「情感與工具關係認定與互動法則」的比較表 (如表1所示)。首先，工具性認定是指領導者將上下關

表1 不同領導者一部屬關係認定之互動法則與回報規範

領導者一部屬 關係認定	領導者一部屬 互動目的 / 動機	偏好的 互動法則	偏好的「回報」規範		
			回報預期	回報時機	回報資源的接受與移轉
工具性認定	達成個人目標 / 自利	公平法則	必然性，且對方回報資源與取得資源需價值對等	立即性，若延遲，則需另行約定	為回報資源的接受者，如需要移轉，則由接受者決定對象與形式
情感性認定	維持雙方情感 / 互惠	需求法則	無特別預期，依回報者情況而定	沒有回報期限	本人不一定為回報資源的接受者；回報資源可移轉給其他有需要者

係的本質視為是理性的、可計算分析以及相互競爭的，關係的最終目的是自我目標的達成。因此，互動的動機是為了自我利益，其焦點在於互動對方可以提供或回報什麼資源。

至於情感性認定，是指領導者將上下關係的本質視為相互的關懷、分享及支持，互動的目的在於維持長久的友誼與情感。互動時，透過雙方彼此的情緒依附、關係的承諾，來維繫關係（Atkinson, 2004）。故採工具性認定的領導者，會偏向採用類似經濟理性的公平法則，理性計算上下雙方的貢獻與對等報酬；而情感性認定則偏向採用需求法則，認為彼此要負起滿足對方需求的責任（黃光國，1988）。最後，在回報規範方面，採用工具性認定的領導者，會認為一旦為部屬付出之後，部屬理應立即回報等值的資源或好處；當有所延遲時，亦需另行約定一個明確的期限。同時，回報的資源不可任意移轉，除非主管因考量到其他的目的或利益，允許或指定移轉對象。至於情感性認定的領導者，對於回報資源不會做明確的計算，也沒有一定的回報期限，甚至自己不一定是資源回報的直接受惠者（楊中芳，2001；Flynn, 2005）

上述不同關係認定與偏好之互動原則、回報規範間的連結，表面上與黃光國（1988）之人情與面子理論模式、與楊中芳（2001）之華人人際關係動態歷程模式有些相似，但還是有所差異。主要的差異在於黃光國是採社會交換的觀點，認為當有人向擁有資源者請託時，資源擁有者會進行「關係判斷」，以開啓後續的交換歷程。至於如何判斷，主要是根據關係基礎（例如家人、朋友、鄰居、陌生人等），將雙方的關係區分為工具性、情感性及混合性關係。後來不少華人組織內的關係（guanxi）研究多採此一模式（周麗芳，2002）。而楊中芳（2001）之動態歷程的「關係判斷」除了考慮既存的關係基礎外，還考量雙方前一次交往後的情感性與工具性關係。然而，企業組織中領導者與部屬之對偶角色關係而言，很難單憑關係基礎判斷彼此的關係成分，而較可能以個人內在對關係的認知為判斷標準。因此，關係認定可視為個人腦海中對雙方關係成分的看法，並據以指引個人的行動（賴志超、林純安、黃國隆，2006）。此外，關係認定具有某種程度的穩定性，舉例來說，強調情感性認定的領導者，不會因某部屬一兩次的工具性互動，便馬上改變為工具性關係認定。但領導者的關係認定亦非固定不變，當雙方互動相當一段時間後，若產生關係認定與互動法則的衝突時，則自然會調整關係認定的成分，並修改互動法則與回報期望（Flynn, 2005）。

## 1. 情感性關係認定與利社會組織行為

主管之領導者一部屬關係認定中的情感性部分，顯示領導者重視與部屬的共享情感，並以部屬的需求為考量、重視部屬的福祉（黃光國，1988），故部屬對主管會有較為正向的感受（例如感恩、信任等）（周麗芳、鄭伯壘、陳靜慧、任金剛、許金田，2005；Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh, 2004; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993）、較佳的工作態度（Cheng, Huang, & Chou, 2002）。亦即，部屬會比較「願意」（不需將時間與精力完全用於應付主管的計算與要求）做出超乎角色外的回報。部屬除了努力工作、克盡職責之外，亦會積極地盡其所能展現職責以外的行為回報，包括配合主管工作外的要求、幫主管處理規定以外的事務，以及將主管的目標放在個人目標之前等（劉兆明，2003）。

然而，部屬回報的對象是否會延伸到主管之外的對象呢？社會學習理論（social learning theory）中提到替代學習（vicarious learning）的機制，認為觀察是一種重要的學習，個人會經由觀察重要他人的行為，而模仿其行為（Bandura, 1977）。因此，當主管以情感性關係認定上下關係時，主管較會關心部屬的感受、需求及福祉，也會展現較多的照顧與支持行為。經由替代學習，部屬會習得領導者對待他人的態度與方式，並以情感法則對待主管以外的他人與組織，而有較多之利同事與利組織之行為。過去研究發現，當部屬被主管當作自己人時，會因為獲得較多支持、照顧及對環境的安全感，而願意做出超乎契約規定的組織行為（Konovsky & Pugh, 1994; Wat & Shaffer, 2005）。

另外，從情感性認定與回報規範的關係中，亦可清楚理解回報資源是可以移轉的（如表1所示），因此，部屬對主管之照顧與支持，可以回報給同事或組織，而展現出利同事或利組織行為。換言之，從華人「報」的觀點，當施惠者為高情感性關係認定時，回報者可感受到回報對象可以有漣漪般的擴展，即所謂的「愛屋及烏」，就像劉備死後，諸葛亮竭股肱之力輔佐後主以報答劉備知遇之恩一般。綜合上述分析，有關主管之領導者一部屬的情感性關係認定，與部屬之利社會組織行為的假設如下：

假設1、主管的領導者一部屬關係之情感性關係認定與部屬利社會組織行為為具正向關係。

假設1A：情感性關係認定與利主管行為為具正相關。

假設1B：情感性關係認定與利同事行為為具正相關。

假設1C：情感性關係認定與利組織行為為具正相關。

## 2. 工具性關係認定與利社會組織行爲

至於主管之領導者一部屬關係認定中的工具性關係認定，則會讓主管表現出關注自己的目標與利益得失，並會清楚分析與計算交易內容。因此，部屬「在商言商」，會將精力與時間致力於主管的工具性要求上，做好角色內的工作行爲，而較無意願對主管表現角色外的行爲，例如，主動配合主管更多要求、提供主管其他同事的訊息，以及主動幫主管處理額外的事務等（姜定宇，2005）。也由於公事公辦，部屬時間與精神多用以成就主管與組織的各種任務要求，部屬的情感需求容易被忽略，而較不願意展現利主管行爲（George & Brief, 1992; Organ & Konovsky, 1989）。同樣地，部屬亦會經由替代學習的機制，經由觀察主管利益導向的態度與行爲，學習並模仿之後，以相同的工具性關係方式對待同事與組織，因此較不會展現利同事與利組織行爲。

此外，主管對領導者一部屬關係的工具性關係認定，使得領導者較會去估算本身與部屬雙方所掌握的資源價值，進行所謂的「公平交易」；在與部屬的互動過程中，主管亦較會有意無意地提醒自己是部屬回報的對象。除非主管考量其他的情況或條件，否則部屬不能輕易將回報資源移轉給第三者；即便移轉，也必須先回報主管，由主管啟動與第三者的互動關係（黃光國，1988）。例如，當主管採用工具性關係認定時，會認為部屬私下協助其他部門的同事或事務，必須先徵得主管同意，或由主管出面告知對方。因此，在主管之工具性關係認定下，部屬亦會公事公辦，計較利害，而較不會表現利主管、利同事及利組織行爲。

假設2、主管的領導者一部屬關係之工具性關係認定與部屬之利社會組織行爲具有負向關係。

假設2A：工具性關係認定與利主管行爲具負相關。

假設2B：工具性關係認定與利同事行爲具負相關。

假設2C：工具性關係認定與利組織行爲具負相關。

### （四）權力距離的調節效果

在Hofstede的研究中，權力距離是相當關鍵的文化價值變項。權力距離是指一個社會或系統可以接受權力分配不平等的程度（Hofstede, 1980），在個人層次，這是指社會或系統中的個人對於上下位者權力關係的看法或價值觀（Dorfman & Howell, 1988）。過去有關組織中員工權力距離的研究發現：高權力距離的部屬較常與直屬主管互動、對於直屬主管領導風格的描述較為正向、亦較在乎主管的想法與觀感（Bochner & Hesketh, 1994）；並相信主管擁有特權

可做任何決策而不需諮詢部屬（Begley, Lee, Fang, & Li, 2002）、較會服膺角色責任、忠誠及義務的要求，而展現出對組織、主管的規範承諾（Clugston, Howell, & Dorfman, 2000）。

從定義與過去的研究發現可以看出，部屬之權力距離可以說是部屬針對上下關係的一種權力認定，會進而影響部屬對主管行爲的反應，例如部屬會因權力距離的高低，而對主管的認知、態度或行爲有不同的反應；這種反應也可能會擴散至與主管有關的同事與組織。亦即，部屬對主管的不同關係認定而有直接回應的對象是主管，同事與組織是對主管行爲的一種漣漪擴散效果。因此，在討論權力距離的調節作用時，必須區分為對部屬利主管行爲的直接效果，與對利同事與利組織行爲的間接或延伸效果。

由於權力距離越高的部屬認為自己有責任與義務扮演好服從、配合及效忠主管的角色（Clugston et al., 2000），較會服從權威，而較不重視義務的對等與互惠性（Tyler, Lind, & Huo, 2000）。換言之，部屬的權力距離越高，越能接受不同位階者的權力差異，並越會認同權力較高者的價值觀、態度及決策（Farh, Hackett, & Liang, 2007）。因此，部屬的權力距離應會弱化主管上下關係認定的直接作用：權力距離越高的部屬，越會基於角色義務與忠誠來展現利主管行爲，而不會受到主管採用何種關係認定的影響（Chou, Cheng, & Jen, 2005）。反之，權力距離越低的部屬，由於其認為與主管的權力差距較小，較能平起平坐地與威權者協商規則，而較容易受到主管之認知與行爲的影響。因此，權力距離低者對主管之上下關係認定較為敏感，而具有放大或強化效果，亦即會強化情感性關係認定與部屬利主管行爲的正向關係，以及工具性關係認定與部屬之利主管行爲的負向關係。

假設3、部屬之權力距離對主管之領導者一部屬關係認定與部屬利主管行爲關係具有調節效果。

假設3A：部屬之權力距離對情感性關係認定與利主管行爲具負向調節效果。部屬權力距離越高，情感性關係認定與利主管行爲的正向關係越弱；反之，權力距離越低，則正向關係越強。

假設3B：部屬之權力距離對工具性關係認定與利主管行爲具正向調節效果。部屬權力距離越高，工具性關係認定與利主管行爲的負向關係越弱；反之，權力距離越低，則負向關係越強。

由於權力距離高的部屬，願意接受主管的絕對權威，會謹守部屬的角色義務（Farh, et al., 2007），因

此，能夠更敏銳地觀察與學習主管的作風，並模仿主管的行為。因此，部屬之權力距離在主管之上下關係認定與利同事、利組織行為的關係中，應該具有強化（enhance）的作用。具體而言，由於部屬之權力距離反映其依賴主管決策、在乎主管態度與觀感之程度（Begley et al., 2002; Bochner & Hesketh, 1994），故對權力距離高的部屬而言，其回報主管之資源是否移轉至同事或組織，越受到主管態度的影響。如同涓滴理論（trickle-down model）所強調的：主管所持有的價值觀與態度會向下影響部屬的價值觀與態度，並進而影響部屬的行為。因此，當主管對上下關係的認定傾向情感性關係認定時，高權力距離的部屬會敏銳地察覺到主管對關係的認知態度偏向關懷、分享及支持，強調情緒依附與互助合作。於是，高權力距離之部屬會將主管認定的情感性關係延伸至同事與組織，以展現與主管認知一致的行為，故主管之情感性關係認定對部屬利同事、利組織行為的正向效果較強。同樣的，當主管之上下關係認定屬於工具性關係認定時，高權力距離的部屬亦會學習主管工具性的關係認知，並內化至自己對組織中他人的關係當中，而採取利益交換的組織行為。故工具性關係認定對部屬之利同事、利組織行為的負向效果亦較強。反之，對低權力距離的部屬而言，主管之上下關係認定與部屬之利同事、利組織行為的關聯較低。

假設4、部屬之權力距離對主管之領導者一部屬關係認定與部屬利同事、利組織行為關係具有調節效果。

假設4A：部屬之權力距離對情感性關係認定與利同事、利組織行為具正向調節效果。部屬權力距離越高，情感性關係認定對利同事、利組織行為之正向關係越強；反之，權力距離越低，則越弱。

假設4B：部屬之權力距離對工具性關係認定與利同事、利組織行為具負向調節效果。部屬權力距離越高，工具性關係認定對利同事、利組織行為之負向關係越強；反之，權力距離越低，則越弱。

## 研究方法

### （一）樣本與程序

本研究以企業組織員工為研究對象，以一位主管搭配二至四位部屬的方式，蒐集主管與部屬之對偶資料。受試者來自不同的產業，包括製造業、銷售業、服務業及物流業等等，期提升研究結果的類推性。

共發出450套問卷（主管問卷450份、部屬問卷1040份），刪除缺答過多或明顯亂答的問卷，結果主管與部屬的有效配對樣本為795對（含363位主管與795位部屬，有效問卷回收率分別為80.67%與76.44%）。其中，主管樣本男性佔72%、女性28%；年齡集中在31至50歲之間，佔93%；大專以上學歷者佔89%；平均組織年資為12.5年；職級分別為基層主管29%、中級主管49%、高級主管21%。而部屬樣本中，男性佔55%、女性45%；大部分年齡集中在26至40歲之間，佔67%；教育程度大專以上者佔81%；平均年資為7.8年。

在施測程序上，透過三種管道進行資料蒐集：

（1）透過業界之私人網絡；（2）透過產學合作研究計畫的提案；以及（3）請求在職專班之授課教授提供協助，委託在職專班的學生作為訊息提供者，幫忙問卷施測。這些協助者都受過問卷施測的訓練，能夠有效蒐集資料。透過施測協助者之說明與問卷指導語向受試者保證個人資料的機密性與學術用途，以避免受試者產生防衛心理。受試者在問卷填答完畢之後，將問卷置入信封密封，直接郵寄回研究者，以進一步確保資料的隱密性。由於每套問卷均有編號設計，於資料回收之後，可以進行主管與部屬問卷的配對與檢核。如果主管或部屬資料無法成套，則視為廢卷，留下之成套問卷，即為有效問卷，並進入統計分析程序。

### （二）測量變項

除個人背景資料外（包括主管與部屬之年齡、性別、教育程度、職務及年資），其他量表皆採李克特式（Likert-type）六點量表來衡量，採偶數點的理由是為了避免華人受試者在奇數點量尺上的趨中反應傾向（Chiu & Yang, 1987）。量表可分為主管問卷與部屬問卷兩類。

#### 1. 主管問卷

##### （1）領導者一部屬關係認定

主管的領導者一部屬關係認定的測量，是以姜定宇（2005）參考黃光國（1988）之關係成份概念所編寫之「部屬與主管關係量表」為主，取其情感性與工具性關係中的題目。填答時，請受試者先思考他覺得主管與部屬之間應該存有何種關係，再回答各題項的論述符合個人認知的程度。主管資料透過主軸因子分析，並以最優斜交轉軸之後，獲得兩項因素：（1）情感性關係認定（因素負荷量在.70到.80之間），其Cronbach's  $\alpha$ 為.86，題項包括有「主管與部屬應該是



無話不談的工作夥伴」、「主管與部屬應該要分享彼此的想法與感受」、「主管與部屬的關係應該是情感緊密相繫的」、「主管與部屬應該彼此分享情緒，不論是高興或悲傷」及「主管與部屬就像是好朋友一樣，應該互相幫忙協助」；以及(2)工具性關係認定（因素負荷量在.68到.79之間），Cronbach's  $\alpha$ 為.83，題項包括「主管與部屬的關係是基於實質利益而來」、「主管的命令部屬之所以要聽從，是由於主管是部屬的衣食父母」、「主管與部屬的關係，無非是一種利益交換關係」、「主管之所以會有部屬跟隨他，無非是他會給予部屬實質的好處」及「主管與部屬應該講求互利，除非部屬為主管多做一些什麼，否則主管並不需要給部屬額外的好處」等。

### (2) 部屬之利同事行為與利組織行為

主管評量之部屬利同事與利組織行為，採用Farh、Earley及Lin（1997）之組織公民行為量表中有關幫助同事與保護組織的題目。因素分析結果亦獲得兩個因素：(1)利同事行為（因素負荷量從.68到.88之間），Cronbach's  $\alpha$ 為.91，題目包括：「主動分擔或代理同事的工作」、「樂意協助同事解決工作上的困難」、「主動幫助新來的同事適應工作環境」、「主動與同事分享訊息」及「空出時間來聆聽同事的問題與困擾」；以及(2)利組織行為（因素負荷量從.42到.83之間），Cronbach's  $\alpha$ 為.84，題目包括：「努力對外介紹或宣傳公司的優點」、「努力維護公司形象，並積極參與有關活動」、「主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考」、「即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司規定」以及「上班時經常提早到達，並動手處理公務」。

## 2. 部屬問卷

### (1) 利主管行為

部屬之利主管行為的測量，乃修改自鄭伯壘、鄭紀瑩及周麗芳（1999）有關華人主管忠誠量表之題目。過去有關華人主管忠誠的探討，將主管忠誠分成(1)情感性主管忠誠（affective supervisory loyalty），指對主管的價值觀有高度的認同與內化；(2)任務性主管忠誠，是指部屬會為主管而表現出正式工作角色以外的行為，如「服從配合」、「業務輔佐」及「主管目標優先」之類的行為（姜定宇，2005）。在本研究中，為避免與情感性關係認定產生概念混淆，採用後者做為利主管行為的測量。共有五題，Cronbach's  $\alpha$ 為.78，題目為：「我願意無條件服從主管的命令」、「即使不同意主管的作法，我還是會服從他的決定」、「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」、「當主管要求我假

日來加班時，我會一口答應」以及「我會向主管報告他不知道的消息，以協助他」。

### (2) 權力距離

權力距離採用Dorfman與Howell（1988）之測量個人層次的上下權力距離題目，共五題，Cronbach's  $\alpha$ 為.71。題目有「主管並不需要常常徵詢部屬的意見」、「主管進行大多數決策時，並不需要諮詢部屬的意見」、「主管不該將重要的任務授權給員工自行處理」、「主管應該避免與員工有上班時間之外的社交活動」以及「部屬不應對主管的決策有所質疑」。

### (三) 資料分析

為了驗證本研究之假設，首先進行各研究變項之相關分析，以瞭解各變項間的關係是否符合假設之預測。其次，進行區段迴歸分析（block regression analysis），以驗證假設1與假設2；接著再進行階層迴歸分析（hierarchical regression analysis），以驗證假設3與假設4。為避免調節作用項（關係認定×權力距離）與關係認定、權力距離產生線性重合（multicollinearity）的問題，先將此二變項標準化，並以標準化之z分數計算交互作用項（Villa, Howell, Dorfman, Daniel, 2003）。如果得到顯著的調節效果，則進一步將樣本依權力距離中位數分成高低兩組，分別執行關係認定與結果變項的簡單迴歸分析，根據未標準化迴歸分析模式繪製二維交互作用圖，來說明調節效果的趨勢為何（Peters, O' Connor, & Wise, 1984; Whittington, Goodwin, & Murray, 2004）。

## 研究結果

各變項的平均數、標準差及變項間的相關係數，如表2所示。各主要研究變項間的相關均達顯著水準。其中主管之情感性關係認定與部屬利主管、利同事及利組織行為皆具顯著正相關（ $r = .13, p < .01$ ;  $r = .26, p < .01$ ;  $r = .33, p < .01$ ）。因此，假設1A、假設1B及假設1C都獲得了初步支持。而主管之工具性關係認定則與部屬之利主管、利同事行為具有顯著負相關（ $r = -.10, p < .05$ ;  $r = -.14, p < .01$ ），與利組織行為之相關則未達顯著水準，但仍可看出兩者為負向相關（ $r = -.05, p > .05$ ）。因此，相關分析的初步結果顯示，除了假設2C之外，大部分結果都與假設2的推論符合。

表2 研究變項之平均數、標準差及相關係數 ( $N = 686-795$ )

變項	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
控制變項												
1. 主管年齡	5.74	1.51										
2. 主管性別	1.30	.54	-.35**									
3. 主管教育程度	3.90	1.21	-.16**	.18**								
4. 主管職務	1.96	1.08	.07	.18**	.55**							
5. 主管年資	12.78	9.80	.69**	-.26**	-.30**	-.04						
領導者一部屬關係認定												
6. 情感性關係認定	4.59	.73	.19**	-.13**	-.12**	.06	.23**					
7. 工具性關係認定	2.71	.88	-.00	.01	-.03	-.07	-.04	-.06				
調節變項												
8. 權力距離	2.82	.72	-.04	-.09*	-.07	-.07	.02	.03	.09*			
利社會組織行爲												
9. 利組織行爲	4.54	.78	.22**	-.05	-.04	.04	.15**	.33**	-.05	-.02		
10. 利同事行爲	4.79	.75	.13**	.03	.02	.01	.08*	.26**	-.14**	-.10*	.71**	
11. 利主管行爲	4.14	.84	.19**	-.09*	-.08*	.02	.12**	.13**	-.10*	.11**	.21**	.17**

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

### (一) 假設1與假設2的驗證：領導者一部屬關係認定與利社會組織行爲

根據表3中 M1、M3及M5之迴歸分析結果，當排除控制變項對部屬利社會組織行爲的影響之後，主管之領導者一部屬關係認定對部屬之利主管、利同事及利組織行爲，皆具有顯著的淨解釋效果（利主管行爲， $\Delta R^2 = .02, p < .01$ ；利同事行爲， $\Delta R^2 = .10, p < .01$ ；利組織行爲， $\Delta R^2 = .07, p < .01$ ）。而情感性關係認定對部屬之三種利社會組織行爲的正向作用，皆達顯著，迴歸係數分別為 $\beta_{\text{利主管行爲}} = .09 (p < .05)$ 、 $\beta_{\text{利同事行爲}} = .29 (p < .01)$ 及 $\beta_{\text{利組織行爲}} = .29 (p < .01)$ 。因此，本研究第一個研究假設中的假設1A：情感性關係認定與利主管行爲具顯著正向關係、假設1B：情感性關係認定與利同事行爲具顯著正向關係，以及假設1C：情感性關係認定與利組織行爲具顯著正向關係，都獲得了支持。

至於工具性關係認定部分，模式M1、M3及M5的結果顯示，工具性關係認定對部屬之利主管行爲具顯著的負向效果（ $\beta_{\text{利主管行爲}} = -.09, p < .05$ ）；對部屬利同事行爲之負向關係亦達顯著（ $\beta_{\text{利同事行爲}} = -.13, p < .01$ ）；但是對部屬利組織行爲並不具顯著作用（ $\beta_{\text{利組織行爲}} = -.01, p > .05$ ）。根據上述的結果，本研究的第二個研究假設獲得了部分支持。其中，假設2A：工

具性關係認定與利主管行爲具顯著負向關係、與假設2B：工具性關係認定與利同事行爲具顯著負向關係，獲得支持；而假設2C：工具性關係認定與利組織行爲具顯著負向關係則未獲得支持。

### (二) 假設3的驗證：權力距離對關係認定與利主管行爲的調節效果

爲了檢視權力距離的調節效果，本研究進行階層迴歸分析。其中，從表3的M2結果可以發現，部屬權力距離對領導者一部屬關係認定與利主管行爲間具有顯著的調節作用（ $\Delta R^2 = .03, p < .01$ ）。其中，權力距離對情感性關係認定與利主管行爲間具有負向的調節效果（ $\beta = -.12, p < .01$ ）；而工具性關係認定則具有顯著的正向調節效果（ $\beta = .13, p < .01$ ）。

進一步以圖來說明上述之調節效果，如圖1之（A）與（B）所示。根據圖1的（A），可以看出當部屬爲低權力距離時，主管之情感性關係認定與部屬利主管行爲間具有更爲正向的關係；而高權力距離的部屬則不具關係，而呈現一條近乎水平的線段。換言之，對高權力距離的部屬而言，不論主管的情感性關係認定爲何，部屬都會展現出較高的利主管行爲。

圖1的（B）則顯示，當部屬爲低權力距離時，工具性關係認定會對部屬的利主管行爲具有更爲負向的關係；然而，對高權力距離的部屬而言，工具性關係

表3 領導者-部屬關係認定、權力距離及利社會組織行為之迴歸分析 (N = 592-595)

研究變項	利主管行為		利同事行為		利組織行為	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
控制變項：主管特性						
年齡	.20**	.21**	.17**	.16**	.18**	.18**
性別	-.00	.00	.14**	.13**	.07	.07
教育程度	-.04	-.04	.12**	.12**	.04	.04
職務	.04	.05	-.04	-.04	.00	.00
年資	-.06	-.06	-.04	-.03	.00	.00
	$(\Delta R^2)$ (.03**)		$(.03**)$		$(.03**)$	
情感性認定	.09*	.09*	.29**	.29**	.29**	.30**
工具性認定	-.09*	-.09*	-.13**	-.12**	-.01	-.00
	$(\Delta R^2)$ (.02**)		$(.10**)$		$(.07**)$	
權力距離		.05		-.08*		-.02
情感性認定×權力距離		-.12**		.13**		.12**
工具性認定×權力距離		.13**		-.04		-.02
	$(\Delta R^2)^a$		$(.03**)$		$(.02**)$	
$R^2$	.06	.09	.13	.15	.12	.14
調整後 $R^2$	.05	.08	.12	.14	.11	.12
df 1	7	10	7	10	7	10
df 2	587	584	584	581	584	581
F值	5.20**	6.02**	12.14**	10.38**	11.60**	9.28**

註：<sup>a</sup>為調節效果的淨解釋力（不包括主效果）

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

與利主管行為幾乎沒有關聯。亦即，當部屬為高權力距離時，不論主管之工具性關係認定為何，部屬所展現的利主管行為都差異不大。

綜合上述結果，本研究之假設3：部屬之權力距離對主管之領導者一部屬關係認定與部屬利主管行為關係中具有調節效果，完全獲得支持，顯示權力距離弱化了領導者情感性關係認定對利主管行為的正向影響以及工具性關係認定對利主管行為的負向影響。

### （三）假設4的驗證：權力距離對領導者一部屬關係認定與利同事、利組織行為間的調節效果

由表3中M4、M6的階層迴歸分析結果，可以發現權力距離對主管之領導者一部屬關係認定與部屬利

同事、利組織行為間，具有顯著的調節效果（ $\Delta R^2$ 皆為.02,  $p < .01$ ）。但此效果只存在於主要是情感性關係認定（ $\beta$  情感性×權力距離-利同事行為 = .13,  $p < .01$ ;  $\beta$  情感性×權力距離-利組織行為 = .12,  $p < .01$ ），而對工具性關係則不具顯著調節作用。進一步將上述調節效果繪製成圖2，可以發現當部屬為高權力距離時，情感性關係認定對利同事、利組織行為具有較強的正向影響效果；反之，當部屬的權力距離較低時，情感性關係認定對利同事、利組織行為的正向關係較弱。換言之，部屬的權力距離在情感性關係認定的影響作用，扮演了強化的角色。因此，在本研究最後一個假設中，假設4A：部屬權力距離越高，情感性關係認定與利同事、利組織行為的關係越趨正向；反之，權力距離越低，正向關係越弱，獲得了支持；至於假設4B有關權力距離對工具性關係認定的調節作用，則未獲得支持。

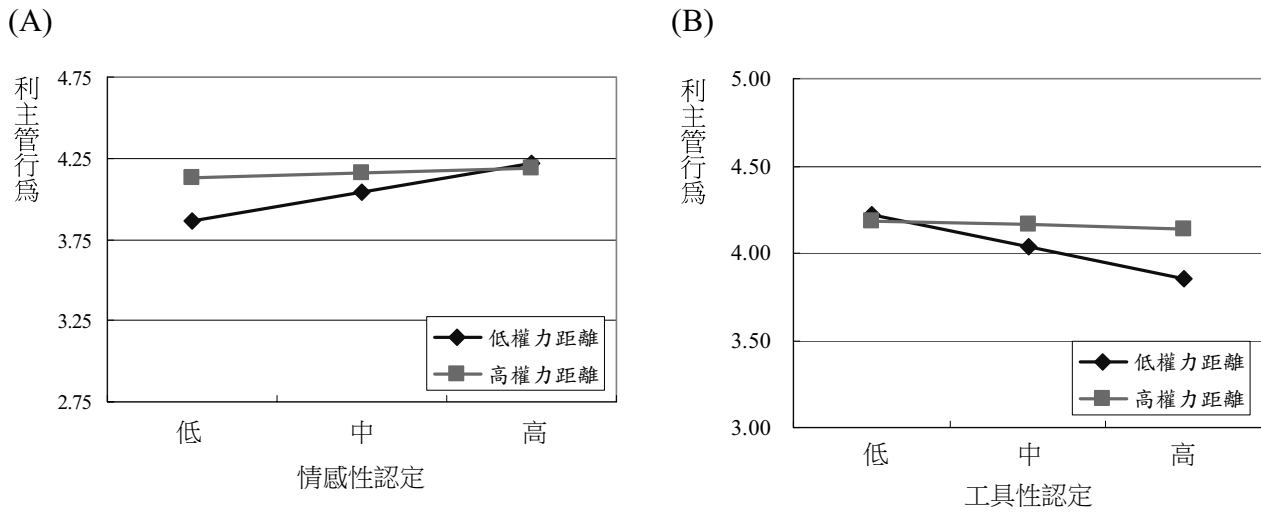


圖1：權力距離對領導者一部屬關係認定與利主管行爲之關係的調節效果

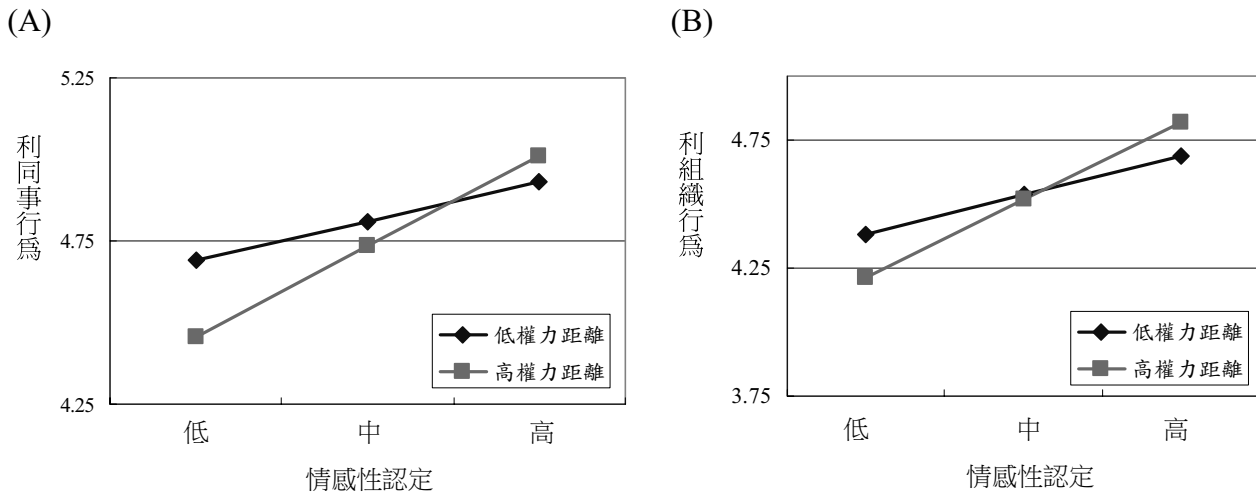


圖2：權力距離對情感性關係認定與利同事、利組織行爲之關係的調節效果

### 綜合討論

#### (一) 主要研究發現與貢獻

本研究以社會認知的觀點，探討領導者對上下關係的認定及其對部屬行爲的影響，而開展出領導研究的一個嶄新方向，並發現領導者的先成之見的確會對部屬的行爲發揮作用。首先，探討了領導者一部屬關係認定的內涵、定義，並將領導者一部屬關係認定區分為情感性關係認定與工具性關係認定兩個向度。接

著，根據角色外行爲的受惠對象，將利社會組織行爲區分成利主管、利同事及利組織等行爲，探討兩類主管的領導者一部屬關係認定與三種利社會組織行爲的關係。最後，亦進一步探討部屬之權力距離的調節效果。研究結果顯示，本研究的目的是已經達成，並且大部分的研究假設都獲得支持。

在情感性、工具性關係認定與利社會組織行爲的關係方面 (H1, H2) 發現，除了工具性關係認定與部屬之利組織行爲無顯著關係之外，情感性關係認定與三種利社會組織行爲皆具有顯著的正向相關；工具性關係認定則與人際取向 (主管與同事) 的利社會組織

行為具有顯著的負相關。此結果顯示主管對領導者一部屬關係認定對部屬行為的關鍵影響，亦擴充了過去有關關係（*guanxi*）、社會認定、主管忠誠及組織公民行為的研究結果。

其次，領導者一部屬關係認定雖然只是反映領導者對上下互動關係的認知，但情感性關係認定，會使得部屬的回報從領導者擴散到同事與工作組織，而具有漣漪效應；同樣地，主管之領導者一部屬關係認定中的工具性成份，則不利於利主管行為，也會擴散至同事。此發現大致支持了黃光國（1988）之中國人權力遊戲中的回報期待模式。

可是，領導者一部屬工具性關係認定的負向作用，並沒有延伸到部屬的利組織行為上，原因何在？過去有關組織知覺等的相關研究指出，在部屬的心目中，直屬主管具有「組織代理人」的形象與角色（Levinson, 1965）；而有些研究亦發現，部屬與領導者間的正向互動與關係品質，會使得部屬的正向回饋或效能向上延伸到組織的層次，例如，Hui、Lee及Rousseau（2004）發現員工與主管的關係品質會對組織承諾與組織公民行為具有顯著的正向作用。顯示，員工—主管關係對員工與組織關係（*employee - organization relationship, EOR*）具有正向效果，而突顯出領導者所具有的代理（*agent*）角色。可是，本研究卻發現，此種代理角色在領導者的情感性關係認定中是存在的；但在工具性關係認定時，此代理角色會變得不明顯。換言之，當主管認為上下關係屬於情感性關係時，由於關係較為溫暖與穩定，而會使得部屬將主管與組織緊緊連繫在一起，而產生向上的擴大效應；可是，當主管認為上下關係間屬於一種工具性的利害關係時，則屬利益計算且不穩定的關係，部屬會清楚區分主管與組織的對象差異，而產生不同的組織公民行為。顯然地，上述論述仍需要做進一步的探討，以獲得較為堅韌（*robust*）的結論。

有關部屬權力距離對領導者一部屬關係認定與利主管行為間的調節效果方面（H3），權力距離對領導者一部屬關係認定與部屬利主管行為間，扮演著替代的角色，這似乎意味著，部屬對領導者與部屬間權力關係的價值觀，會影響部屬採取不同的機制來回饋領導者（Farh, et al., 2007）。當部屬具高權力距離價值觀時，會認為部屬應該遵從領導者絕對的權力，因此，主管對上下關係採何種認知方式影響不大；反之，低權力距離的部屬，會傾向平權且採用交換的機制，來與領導者互動（Chou, et al., 2005），而使得關係認知的影響力大增。

有關權力距離對領導者一部屬關係認定與利同事、利組織行為間的調節效果方面，權力距離對情

感性關係認定與部屬之利同事、利組織行為的正向關係，扮演著強化的角色：部屬的權力距離越高，主管情感性關係認定與部屬利同事、利組織行為的正向關係越強。可是，權力距離對工具性關係認定與部屬之利同事、利組織行為的負向關係，卻不具有顯著的調節效果。這代表不管部屬的屬性為何，主管的工具性關係認定都會對部屬的利同事與利組織行為造成負面的效果；而主管的情感性關係認定，則對高權力距離的部屬具有更高的影響力。如果將權力距離視為一種文化變項，則亦可推論對華人部屬而言，主管的情感性關係認定的效果比西方組織更大；但工具性關係認定的效果卻不分軒輊。為何部屬之權力距離能強化情感性關係認定與利同事與利組織行為的正向關係，但卻不會強化工具性認定的負向關係，其機制何在，值得做進一步的思考與探討。

## （二）研究限制與未來研究方向

雖然本研究之目的已達成，多數研究假設得到了驗證，但仍有一些限制存在。首先，在資料收集方面，領導者一部屬關係認定與部屬利同事、利組織行為皆為主管填答，而可能產生同源偏差（*common method bias*）的問題。不過，有些研究者強調理論的重要性，認為方法上的同源偏差對理論推導的嚴謹性影響有限（Kline, Sulsky, & Rever-Moriyama, 2000）。另外，領導者的上下關係認定反映的是主管所認定的領導者一部屬間關係本質；而利同事、利組織行為則是主管評定部屬對其他同事、組織的利社會行為，兩者的構念差異鮮明，且在心理認知歷程的連結性較為間接，因此，應可減低同源偏差的程度。再者，部屬的權力距離對領導者上下關係認定與利社會行為具有顯著的調節效果，亦顯示同源偏差的問題並不嚴重。雖然如此，在未來的研究設計，亦可採用縱貫性的研究設計（*longitudinal approach*），以進一步驗證因果關係。

第二，本研究採主管一部屬對偶層次的設計來進行資料蒐集與分析，因此，由一位主管搭配二至四位部屬。基本上，同一位主管之二至四筆對偶資料結構中，部屬之利社會組織行為都是每位部屬的資料數值（主管一部屬關係層次）；但領導者一部屬關係認定則是主管個人的一種關係認定，分析時，同一位主管的上下關係認定會重複分配給其不同的直屬部屬，亦即，同一位主管之不同部屬有一樣的關係認定分數，而可能產生「分計」（*disaggregating*）謬誤，並低估標準誤，而增加型一的誤差機率。但是來源樣本的配對，主要仍是以一位主管配對兩位部屬為主，配對三

或四位部屬的對偶樣本為數不多，因此，上述誤差應不明顯。雖然如此，未來類似的設計，仍可採階層線性模式 (hierarchical linear model, HLM) 來進行分析 (Hofmann, 1997)。

第三，雖然Brief與Motowidlo (1986) 認為利社會行為的受惠對象包含主管，但是過去有關利社會行為或角色外行為的探討，甚少以領導者為對象。這種疏忽忽略了領導者在組織行為中的關鍵角色，尤其是對權力距離高的國家或地區而言，領導者更屬重要，因此，主管忠誠議題在華人組織行為中備受重視。研究指出，西方研究者將組織忠誠視為組織公民行為的重要成份，對象指涉較以組織為主；但在華人組織中，組織忠誠對象除了組織本身之外，主管忠誠更為重要 (姜定宇、鄭伯璦, 2003)。因此，本研究以利主管行為作為後果變項，並發現此類行為的確與利同事、利組織行為有所不同，而彌補了現有文獻的不足。

最後，本研究雖然以領導者一部屬關係認定的觀點，從領導者對上下關係本質認定的角度探討領導者對部屬行為的影響，擴充了當代領導理論的範疇。雖然從個人的先成之見出發，探討上下互動的研究不是沒有，例如，內隱人格理論 (implicit personality theory) 即是，但卻是從部屬的角度出發，而非領導者。同時，本研究亦擴充了刻板印象或社會知覺在組織行為中的應用，不過，本研究還只是一個開端，許多議題仍然需要更多的探討，包括：(1) 一位主管通常面對多位部屬，主管之領導者一部屬關係認定是否會因不同的部屬而有所不同？抑是反映主管個人的一般性社會認知，而對所有部屬形成一致性的領導者一部屬關係認定？此兩種構念可做進一步的釐清。(2) 主管之領導者一部屬關係認定對部屬利社會組織行為的影響，中間是否還具有什麼樣的中介機制或中介變項？例如，需求或公平的互動法則。(3) 主管的上下關係認定是如何形成的？這種既定的成見是否會因上下間的互動而發生改變？(4) 部屬對上下關係認定是否會調節主管認定的效果？此種主管與部屬對上下關係認定的契合是否會影響雙方的關係品質與部屬的各種效能 (例如，績效、態度及利社會組織行為)？如何影響？以上的問題，都值得進一步的深入探討。總之，領導者一部屬關係認定的研究目前僅是開端，研究者必須投入更多的努力來釐清關係認定的構念、主管領導行為、關係品質、部屬效能及各種可能之中介與調節變項間的關係，以進一步釐清組織中領導者與部屬關係認定的心理機制與影響歷程。

## 參考文獻

- 何友暉、陳淑娟、趙志裕 (1991)。〈關係取向：為中國社會心理方法論求答案〉。見楊國樞、黃光國 (主編)：《中國人的心理與行為》，頁 49-66。台北：桂冠圖書公司。
- 周麗芳 (2002)。〈華人組織中的關係與社會網絡〉。《本土心理學研究》，18，175-228。
- 周麗芳、鄭伯璦、陳靜慧、任金剛、許金田 (2005)。〈華人高階管理者網絡中的特殊連帶與人際情感：深層心理契合與正式工作關係的效果〉。《本土心理學研究》，23，201-257。
- 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，博士論文。
- 姜定宇、鄭伯璦 (2003)。〈組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為〉。見鄭伯璦、姜定宇、鄭弘岳 (主編)：《組織行為研究在台灣》。台北：桂冠圖書公司。
- 黃光國 (1988)。〈人情與面子：中國人的權力遊戲〉。《中國人的權力遊戲》。台北：巨流圖書公司。
- 黃光國 (2001)。〈儒家關係主義的理論建構及其方法論基礎〉。《教育與社會研究》，2，1-34。
- 楊中芳 (2001)。〈有關關係與人情構念化之綜述〉。見楊中芳 (主編)：《中國人的人際關係、情感與信任》。台北：遠流出版公司。
- 鄭伯璦、鄭紀瑩、周麗芳 (1999)。〈效忠主管：概念構念、測量、及相關因素的探討〉。中國科學心理學研究所與中國心理學會聯合主辦「第三屆華人心理學家學術研討會」(北京) 宣讀論文。
- 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 (2005)。《華人領導：理論與實際》。台北：桂冠圖書公司。
- 劉兆明 (2003)。〈領導行為與工作動機：情感關係的探討〉。《輔仁學誌—理工類》，37，133-146。
- 賴志超、林純安、黃國隆 (2006)。〈組織認定的優勢〉。見鄭伯璦、姜定宇 (編著)：《華人組織行為：議題、作法及出版》，頁324-365。台北：華泰出版社。
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision:

- Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Atkinson, S. (2004). Senior management relationships and trust: An exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 571-587.
- Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin*, 112, 461-484.
- Baldwin, M. W., Carrell, S. E., & Lopez, D. F. (1990). Priming relationship schemas: My advisor and the pope are watching me from the back of my mind. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 435-454.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- Baruch, y., O' Creevy, M. F., Hind, P., & Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial behavior and job performance on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 399-411.
- Baxter, L. A. (1987). Symbols of relationship identity in relationship cultures. *Journal of Social and Personal Relationships*, 4, 261-280.
- Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y., & Li, J. (2002). Power distance as moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 692-711.
- Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 233-257.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Huang, M. P., & Wu, T. Y., Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate reverence: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Cheng, B. S., Huang, M. P., & Chou, L. F. (2002). Paternalistic leadership and its effectiveness: Evidence from Chinese organizational teams. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 3, 85-112.
- Chiu, C., & Yang C. F. (1987). Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, 18, 39-50.
- Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005, August). *The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence*. Paper presented at the Annual Meeting of Academy of Management, Hawaii, USA.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Dansereau, F., Graen G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- 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., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of the perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Fiske, A. P., Haslam, N. F., & Susan T. (1991). Confusing one person with another: What errors reveal about the elementary forms of social relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 656-674.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. New York: Random House.

- Flynn, F. J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30, 737-750.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Graen, G. (1976). *Role-making process within complex organization and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Ho, D. Y. F. (1995). Selfhood and identity in Confucianism, Taoism, Buddhism, and Hinduism: Constructs with the West. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 25, 115-139.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23, 723-755.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hsu, F. L. K. (1985). The self in cross-cultural perspective. In A. J. Marsella, G. DeVos, & F. L. K. Hsu (Eds.), *Culture and self: Asian and Western perspectives* (pp. 24-55). New York: Tavistock.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Employment relationships in China: Do workers relate to the organization or to people? *Organization Science*, 15, 232-240.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C., Choi, S. C. & Yoon, G., (1994). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kline, J. B., Sulsky, L. M., & Rever-Moriyama, S. D. (2000). Common method variance and specification errors: A practical approach to detection. *The Journal of Psychology*, 134, 401-421.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organization citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 53-65.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- 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.
- Lincoln, J. R., & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24, 181-199.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Peters, L. H., O'Connor, E. J., & Wise, S. L. (1984). The specification and testing of useful moderator variable hypotheses. In T. S. Bateman & G. R. Ferris (Eds.), *Method and analysis in organizational research* (pp.128-139). Reston, VA: Reston Publishing.
- Planalp, S. (1987). Interplay between relational knowledge and events. In R. Burnett, P. McGhee, & D. D. Clarke (Eds.), *Accounting for relationships*. New York: Guilford Press.
- Roerhlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939).



- Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. (2003). New development in employee- organizational relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 443-450.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32, 9-32.
- Tsui, A. S., & O' Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic affects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology, Public Police, and Law*, 6, 1138-1163.
- Villa, J. R., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Daniel, D. L. (2003). Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regressions. *Leadership Quarterly*, 14, 3-23.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors. *Personnel Review*, 34, 406-422.
- Weiss, H. M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 711-718.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15, 593-606.
- Wood, J. T. (1982). Communication and relational culture: Bases for the study of human relationships. *Communication Quarterly*, 30, 75-84.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distribution on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353-376.



## Leader's Vertical-Relational Identity and Subordinate Prosocial Behavior: The Moderating Effects of Power Distance

Sung-Chun Tsai<sup>1</sup>, Bor-Shiuan Cheng<sup>2</sup>, Li-Fang Chou<sup>3</sup>,  
Ding-Yu Jiang<sup>4</sup>, and Hung-Yueh Cheng<sup>5</sup>

<sup>1,2</sup>Department of psychology, National Taiwan University

<sup>3</sup>Department of Business Administration, Yuan Ze University

<sup>4</sup>Department of Psychology, National Chung Cheng University

<sup>5</sup>Department of Religious Studies, Hsuan Chuang University

Leader's vertical relational identity was classified into expressive and instrumental identity in this study. We explored the effects of supervisor's vertical relational identity upon subordinate's prosocial organizational behavior (POB) toward leader, coworker and organization; and further probed into the moderating effect of subordinates' power distance on the relationship between leader's vertical relational identity and prosocial organizational behavior. Results from a sample of 795 leader-subordinate dyads showed that (1) expressive relational identity was positively related to all the prosocial organizational behaviors; (2) instrumental relational identity was negatively related to subordinate's POB-leader and POB-coworker, but not to POB-organization; (3) subordinate's power distance had significant moderating effects on the relationships between the leader's vertical relational identity and POB. The implications, limitations and possible directions for future research were also indicated.

**Keywords:** *expressive identity, instrumental identity, leader's vertical relational identity, power distance, prosocial organizational behavior*

