

媒體組織中上行影響策略與自我效能及自評績效 之關連性研究

研究生：盧逸文

指導教授：李秀珠 博士

國立交通大學傳播研究所

中文摘要

媒體是一個相當獨特的組織型態，具備了資本密集、高時效性以極高互動性的特點，國內對於媒體組織上行影響策略的文獻相當缺乏，而用心理學自我效能的觀點探討媒體組織上行影響策略的採用更是付之闕如。因此本研究從組織傳播的觀點，討論媒體組織中成員所採行的上行影響策略與自我效能及自評績效之關連性。

本研究採用兩種研究方法，分別為深入訪談法與問卷調查法搭配進行，總共訪談了 30 名媒體組織成員，並將訪談所得之資料加以分析，統整出媒體組織成員之上行影響策略，並且用自我效能與自評績效的量表測量 30 名受訪者自我效能與自評績效之分數。

研究結果發現媒體組織成員的自我效能與自評績效會影響上行影響策略的採用，高自我效能及自評績效的組織成員偏好採用軟性策略作為上行影響的手段，另外不同的人口變項也會對上行影響略也會產生不同的影響。此外本研究也探討了不同事件的屬性與上行影響策略的關連性，亦發現媒體組織成員會依照不同的事件屬性採用不同的上行影響手段。

關鍵字：上行影響策略、自我效能、自評績效

An Examination on the Relationships among Upward Communication Strategies, Self efficacy, and self-evaluated performance in Taiwan's Media Organizations

Abstract

Upward communication is important in organizations because it allows managers to view organization's events from employees' perspective, and also gives employees opportunities to express their suggestions for organizations. This study attempts to examine this issue by investigating the relationships among upward communication strategies, employees' self efficacy, and employees' self evaluated performance. Two research methods, intensive interviews and a questionnaire survey, were adopted to collect data for this study. The data analysis shows that employees' self efficacy and their self-evaluated performance were significantly correlated with different types of upward communication strategies, and that high self-efficacy employees preferred to adopt soft upward communication strategies to influence their superiors. Furthermore, this study also found that the types of upward communication strategies adopted by employees varied with the nature of events, as well as with different demographics. More findings are reported in the thesis.

目錄

第一章 緒論.....	6
第一節 研究背景與緣起.....	6
第二節 組織中的上行影響策略.....	7
第三節 上行影響策略與自我效能、工作績效之間的關係.....	8
第四節 研究目的.....	9
第二章 文獻探討.....	11
第一節 組織上行影響策略.....	11
一、 組織上行影響策略的定義及重要性.....	11
二、 上行溝通影響策略.....	12
第二節 自我效能與上行溝通策略.....	25
一、 自我效能的定義與理論觀點.....	25
二、 自我效能的來源.....	29
三、 自我效能與績效.....	31
四、 上行影響策略與自我效能.....	32
第三節 上行溝通與工作績效.....	35
一、 工作績效的定義.....	35
二、 績效評估的方式與自評績效.....	35
三、 上行影響策略與績效相關實證研究.....	38
第四節 上行影響策略、自我效能及自評績效在媒體中的重要性.....	42
第五節 研究問題.....	43
第三章 研究方法.....	44
第一節 研究架構.....	44
第二節 研究方法之選擇.....	45
第三節 資料分析.....	48
第四節 研究進行及樣本選擇.....	49
第五節 信度檢驗.....	52
第四章 研究發現與討論.....	55
第一節 媒體組織成員上行影響策略使用之頻率.....	55
一、 上行影響策略與人數之頻率.....	55
二、 上行影響策略與事件之頻率.....	55
第二節 媒體組織員工上行影響策略的使用.....	57
第三節 人口變項與上行影響策略之採用.....	62
一、 性別與上行影響說服策略之採用.....	63
二、 上司性別與上行影響策略之採用.....	65
三、 工作職位與上行影響策略之採用.....	66
第四節 上行影響策略與自我效能.....	68
一、 自我效能量表之因素分析.....	68
二、 上行影響策略以及自我信念.....	69
三、 上行影響策略與目標導向.....	69

第五節 上行影響策略與自評績效.....	71
一、 自評績效量表之因素檢定.....	71
二、 上行影響策略與自評績效.....	72
第六節 自我效能與自評績效.....	73
第七節 其他研究發現.....	74
第八節 研究發現之討論.....	77
一、 媒體組織成員上行影響策略的使用頻率.....	77
二、 策略的使用搭配.....	78
三、 人口變相與上行影響策略.....	79
四、 自我績效與媒體組織員工偏好使用之策略.....	80
五、 自評績效與媒體組織員工偏好使用之策略.....	81
六、 事件的性質與上行影響策略的採用.....	82
第五章 結論與建議.....	83
第一節 本研究之主要發現.....	83
第二節 未來研究之建議.....	84
第三節 研究限制.....	86
參考文獻.....	87
附錄 問卷.....	100



表目錄

表 3.1	本研究之研究架構.....	44
表 3.2	本研究採用之類目分類.....	49
表 3.3	受訪者基本資料.....	51
表 3.4	內容分析之相互同意度.....	53
表 3.5	內容分析之信度.....	54
表 4.1	上行影響策略採用頻率表.....	56
表 4.2	策略種類與採用人數、採用事件之頻率對照表.....	57
表 4.3	性別與上行影響策略之t檢定.....	64
表 4.4	不同性別與上行影響策略使用頻率比較.....	65
表 4.5	上司性別與上行影響策略之t檢定.....	65
表 4.6	不同上司性別與上行影響策略之頻率比較.....	66
表 4.7	職位與上行影響策略之t檢定.....	67
表 4.8	不同職位策略的使用頻率比較.....	67
表 4.9	自我效能因素分析與信度係數.....	69
表 4.10	上行影響策略與自我信念.....	69
表 4.11	上行影響策略與目標導向.....	71
表 4.12	自評績效因素分析與信度係數.....	72
表 4.13	上行影響策略與自評績效.....	73
表 4.14	自我效能子構面與自評績效之相關分析表.....	73
表 4.15	各種策略使用頻率以及百分比——公事.....	75
表 4.16	各種策略使用頻率以及百分比——私事.....	76
表 4.17	公事與私事策略使用之比較.....	76

第一章 緒論

第一節 研究背景與緣起

在以往傳統關於組織溝通方面的研究，主要是關注於權力領導的領域，只著重於權威以及被賦予的權力，強調上司擁有權威，而下屬僅需依照上司的意思去做。但是現在的觀點相較於以往，強調上司擁有絕對權威不再是主流，而是著重於上下屬良好關係的探討與建立，組織中的領導人不能夠完全的依靠組織權力或者是權威來進行領導（Schneider, 2002）。在這樣的趨勢下，組織的領導者應該要重視與下屬的關係，如果用傳統的管理者等同於領導者（manager/leader）的模式，可能會使組織間上下司的關係惡化，甚至更進一步的導致生產力降低的惡果。

現今社會的組織型態多是以知識經濟為基礎，這種相較於以往的新型態領導觀念顯示，組織的型態從工業時期轉變成後工業時期，甚至是代表了知識經濟年代的來臨。如此一來組織之間的溝通型態也跟著轉變，組織中越來越重視透明度、彈性、非正式以及開門見山的溝通策略，於是上下司之間的關係以及溝通就成為了一項非常重要的指標。組織傳播在美國約在 1920 年代出現，其原因乃是因為組織管理領域中，將組織中的傳播視為影響組織管理的一個變項，直到 1960 年代之後，組織傳播漸漸成為一個獨立的研究領域（李秀珠，2003）。

而組織中的溝通行為是為了達成個人或組織的目標所產生的，是一個經由符號傳遞訊息並互相交換的過程（Miller, 1995）。而組織中的管理者甚至會花上80%的時間從事組織溝通（Trevino, Daft & Lengel, 1990），由此可見溝通對組織的重要性。Miller（1995）認為溝通目的在於：「透過協調的組織活動，以達成個人和組織的目標。」除此之外，Weick（1979）也指出，組成組織的過程其實就是溝通的過程。因此要維持一個組織正常的運作，組織成員們就必須透過適當且有效的訊息交流，以維繫組織穩定的發展。許士軍（民73）認為組織內部所有的管理功能，都必須要透過溝通的過程，功能方能運作。另外，就人際溝通領域而言，亦強調溝通乃是為了要達到個人的目標，例如表現自我，和他人維繫關係以及尋求他人幫助的目標等

(Cody & Canary, 1994)。

鄭瑞城(民79)也認為正式溝通是組織為了達成目的所必須進行的傳播活動。非正式溝通活動的出現，則是由於組織成員們是社會性動物；人們除了和工作有關的傳播行為之外，也必須以其他非工作性質的傳播活動來作為調劑(Downs, Unkugel & Berg, 1977)。

但是以往研究組織溝通的文獻多著墨於下行溝通的層面，也就是上司如何利用溝通來進行領導的行為，而比較少將重點擺在上行溝通影響策略，一直到1980年以後才有比較具體的研究去探討組織之間上行溝通策略，根據學者的研究，認為組織中的上行溝通逐漸在組織之中展現出重要的一面，頻率也在增加之中(e.g. Ansari & Kapoor, 1987; Deluga, 1991; Dutton & Ashford, 1993)，這樣的轉變主要是來自於權力分配的改變，但對於位階較低的員工來說，更多的涉入和決定權也就會牽涉到更多對上位者關於資訊、資源甚至更多權力的要求，而日後員工有越來越多的機會和理由去影響他們的上司，如果試著去瞭解這些上行影響會對組織的運作會有所助益。

事實上，在1980年之前，就曾經有學者指出上行溝通策略的內容，就是組織成員們與主管的上行溝通滿意程度，這些包含了部屬對於上司在工作上是否能夠傾聽、給予指導以及接受部屬的意見等(Downs & Haezn, 1977)。

第二節 組織中的上行影響策略

但是在組織中和上司的溝通有時候是複雜且間接的，並不會直接的表露出自己的想法，或者是直接的去影響上司，而是會使用許多不同的策略來影響或和上司進行溝通。例如學者 DePaulo 及 Bell (1996) 就認為「在工作場所中，為了使人際溝通進行得更加順利，人們通常會傾向支持對方的社會角色，而不會將真實的感受表現出來…」，於是可見，為了讓組織間成員關係保持順利且暢通的溝通管道，部屬通常會隱藏自己的真實感受，而顧及到對方的社會情境或者是心情等其他因素，不僅和其他成員達到溝通的目的，也會繼續保持其他成員關係的良好互動，這

樣的觀點也可以用來解釋上下司之間的關係。

如果就上行溝通的目的來看，Glauser (1984) 認為，上行溝通的訊息內容可以分為四種不同的目的：(1) 成員個人之表現和問題，(2) 有關其他成員之表現和問題，(3) 有關組織的運作和決策，(4) 成員個人的需求，成員會基於以上四個不同的目的來和上司進行溝通或進行說服。

而學者也清楚指出上行溝通的好處，認為應該要對下屬鼓勵上行溝通的使用，因為可以讓管理者深入了解組織運作的成效與部屬對於上司傳送資訊的接受程度。學者們認為上行溝通的優點有：1. 可以使管理者獲得組織實際運作的直接資訊；2. 可以作為決策的參考，並且了解部屬對上司傳送資訊的接受程度；3. 可以讓謠言浮上檯面，讓管理者了解部屬的困擾；4. 藉由讓員工參與決策及詢問問題，進而增加其忠誠度；5. 可以增加員工處理問題的能力及增加工作參與度 (Pace & Faules, 1994)。

但是相較於組織溝通中其他的研究，上行溝通策略是一個屬於較新興的議題，一直到最近25年才有直接具體的研究，因此本研究擬從上行影響策略的觀點，探討媒體組織之間，上行溝通影響策略的使用為何？

第三節 上行影響策略與自我效能、工作績效之間的關係


以往研究上行影響策略的使用，多以工作滿意度的觀點來解釋上行溝通策略對工作績效的影響，研究指出上行策略使用的頻率越高，對於提升員工本身的工作滿意度上，具有顯著的正向影響力 (李高財，1996)，但是卻很少探究上行影響策略如何在心理層面上造成何種影響，而自我效能在眾多心理學理論中，也是一個相當重要的研究潮流，自我效能對於自信的提升以及工作績效的表現都累積很多相關實證研究，普遍認為自我效能對工作績效有正面幫助，自我效能較高的工作者，會有較多的自信心，並且也會提升工作績效的表現。

而自我效能的概念最早起源於社會學習理論學者 Bandura，他認為自我效能理論能夠提供一個明確指引來加強與發展人們的效能，並且廣泛地應用在各種生活範圍

之中，而達到各種行為改變的目標。而自我效能的來源之中，直接經驗是構成自我效能最重要的因素，在組織的溝通互動之中，對上司影響策略的採用正是屬於直接經驗的範疇，但是以往關於上行策略的研究多著墨於工作滿意度與工作績效的關連性研究，較少用自我效能的觀點來解釋上行影響策略，因此本研究從自我效能的觀點來看自我效能是否會影響組織成員上行影響策略的採用。

一般來說，自我效能高的人，其工作績效也會有較佳的表現。Locke 以及 Latham (1990)就認為具高自我效能信念之員工會訂立挑戰性目標，或付出較大努力面對挑戰。當高自我效能產生良好績效，並且個體亦滿意其優良的表現時，則過去的績效將會增強個體的自信心，而後又會再次增強其自我效能，因此，自我效能與工作績效是呈現正相關。

也有研究中指出，上行影響策略的使用以及結果會直接或間接地影響自我效能的程度，而自我效能又是影響工作績效的一個重要指標，三者之間存在著相互影響的關係。



第四節 研究目的

雖然在西方的研究中，關於上行影響策略的研究探討已經有超過25年的歷史，累積相當多的文獻，探討了許多不同變項對於上行影響策略的影響，但是審視台灣的組織研究之中，對於上述的研究課題相當稀少，更遑論針對媒體組織的上行影響策略研究，事實上組織溝通的研究主要是偏向於企業界與教育界，在媒體研究的領域幾乎沒有特定對此的研究文獻。造成這種原因的結果，除了是因為媒體員工的工作時間變動性很大，流動率以及調動也頻繁，而且媒體組織成員還牽涉到保密的原則性可量，避免自己的權益或者是事件在各個層面被流傳，因此研究者在資料蒐集上可能會有所困難。

但是另一方面媒體行業更是一種很特殊的組織型態，是以資本密集為主、重視效率以及溝通的一種工作組織型態，和一般的企業型態有所不同，以目前各媒體組織人事異動來看，關於組織溝通方面的探討已經不容忽視，因為媒體組織的各種業務推動都有賴於下屬與上司之間互動與配合，如果媒體員工在溝通上造成互動不良

的情形，會影響到整體組織的績效，過去研究顯示，組織中的組織的上行溝通不僅牽涉到工作滿意度，更可能會影響到組織員工心理的層面，並且進一步的影響到工作績效。

根據研究，下屬之上行影響策略種類繁多，眾多學者也整理歸納出許多上行影響策略的分類方式，但是基本上各家說法大同小異，只是研究的對象、用詞或者是變項的不同，但是在根本上都同意成功的上行影響策略會對員工產生良好的影響，而不同類型的組織成員或者是某種特定的場合會採用不同的上行影響策略。

因此本研究以媒體組織成員的角度出發，利用深度訪談法以及問卷調查法兩種不同的研究方法搭配使用，從心理學中自我效能以及組織成員研究中自評績效的觀點，來探討媒體組織成員的上行溝通策略為何？不同程度自我效能以及自評績效是否會影響媒體組織成員的上行影響策略？



第二章 文獻探討

本章文獻首先探討組織之中上行影響策略的相關理論以及策略使用的相關實證研究，來檢視在組織之中，上行影響策略有哪些理論以及分類方法，而上行影響策略又有哪些分類方法以及又是如何被使用。而第二部分則是探討上行溝通策略對組織的影響，利用自我效能理論解釋組織間自我效能與上行影響策略的關係。第三部分則是上行溝通與工作績效相關研究，探討組織成員的評估方式以及如何對自己的工作績效作評估。最後則是根據文獻所發展出來之研究問題。

第一節 組織上行影響策略

一、組織上行影響策略的定義及重要性

根據 Yukl 在 2001 年的定義，他將影響 (influence) 定義成為「一種有意圖或者是沒有意圖的影響某目標對象態度、認知、行為的一種結果。也就是說影響是個人一種無論有目的、沒有目的的，對一個或多個的目標對象，而最終的結果是可以改變這一個或這些目標對象的態度、認知或行為」。而組織溝通可分為上行溝通及下行溝通，所謂上行溝通是指職位低者向職位高者之溝通，也就是下司對上司之溝通，而下行溝通則正好相反，是由職位高者向職位低者溝通 (李秀珠，2004)。事實上，在上下司的關係中，似乎上司有比較合理的理由會有比較強烈的慾望以及權力、加上組織的支持，會擁有較大的力量去影響下屬 (French & Raven, 1959; Podsakoff & Schriesheim, 1985)，但實際上，下屬對於上司的影響，不但會影響個人層面如：晉升 (Thacker & Wayne, 1995)、薪水 (e. g., Kipnis & Schmidt, 1988; Thacker, 1995)、工作績效 (Steve, Ceasar & Wayne, 2003; Bass, 1985)、上司滿意度 (Bass, 1985)、工作滿意度 (Ronald, 1988)，進而還會影響到離職率、組織效率，因此上行影響的研究，在組織的領域中，也佔有重要的地位。

因此 Deluga 以及 Perry 認為上行影響策略是下屬向上司尋求回應的溝通，是一種有意圖的策略行為，目標是組織中較上層並且權力較高者 (Deluga & Perry,

1991; Waldron, 1999)。而在動機方面，研究指出組織成員會根據個人以及組織的理由，而想要去影響他們的上司 (Madison, Allen, Porter, Remwick & Mayes, 1980; Mowday, 1979; Schein, 1977)。

在組織裡下級對上級的溝通過程以及溝通內容，多半是下屬向上司溝通後所產生的任務執行後的結果、來自上司的回饋，以及面對問題所遭受的困難，因此 Glauser (1984) 就認為上行溝通的訊息內容可以分為四種，分別是：1. 成員個人之表現和問題、2. 有關其他成員之表現和問題、3. 有關組織的運作和決策，以及4. 成員個人的需求 (轉引自黃慧雯，2000)。

上行溝通策略研究發現，成功的上行溝通策略對於組織的運作有多重的影響，這樣的溝通管道使部屬有機會並且有能力去影響上司，讓上司瞭解部屬的意見以及工作任務的實際情形，也使得員工能夠將智慧與能力貢獻給組織，所以良好、暢通之上行溝通使得組織能夠充分利用組織內部的人力資源，達到組織運作之有效性。除此之外，上行溝通可抒解員工之工作壓力，提高組織之向心力，並減少員工之離職率，對於組織中的溝通環境有很重要的影響 (李秀珠，2002)。

而組織中關於上下司之間的關係，不但和組織員工與主管之間的相處有關，也影響著組織內部的個人工作績效以及職場氣氛，甚至更進一步的會影響到組織的運作效能 (Yukl & Fable, 1990)。因此上下司之間的溝通良好與否，是決定組織之間氣候的一個重要關鍵因素，而根據組織相關研究，組織氣候會影響到工作績效以及工作的滿意度。

因此最近學者開始注意從部屬的觀點來研究上下司之溝通行為以及內容，所以上行溝通也漸成為上下司溝通研究的重要部分 (Jablin, 1979; Redding, 1985; Seibold et al., 1994)。因此組織中所謂上行影響策略 (upward influence strategies)，是研究部屬採用何種策略來影響上司之認知、態度、價值、信念或行為 (Hughes, Gannett & Curphy, 2002)，主要是檢視影響策略採用之因素為何，以及策略使用之過程及效果為何。

二、上行影響策略 (upward influence strategics)

組織成員為了確保個人以及組織的目標，所以會企圖影響其上司，(Madison,

Allen, Porter, Remwick & Mayes, 1980 ; Mowday, 1979 ; Schein, 1977)。研究顯示，組織成員的動機與目的、內在與外在的因素都會影響組織成員採用何種策略去影響上司 (Kipnis & Schmidt, 1983; Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980)，而策略的選擇可能會影響上司對於下屬工作能力的認知 (Judge & Ferris, 1993 ; Wayne & Ferris, 1990) 或者上司/部屬之間的相似性 (Wayne & Liden, 1995)。然而，下屬採用不同影響策略的功用以及結果也和採用後的工作結果、升遷以及薪資加級有關 (Kipnis et al., 1980)。並且這種上行影響的行為是經過學習、激發的，策略的使用會隨著組織環境的社會化而有所改變 (Dosier, Murkison & Keys, 1988; Bartolome & Laurent, 1986)，所以說上行影響策略是一種動態的溝通過程，也是一種社會化學習的歷程。

根據研究，下屬採用的上行影響策略種類繁多，有以公司規定的手續、規則來建議上司者；或者隱瞞重要資訊不讓上司知道；或請人向上司遊說；甚至聯合有共同利益的人抵抗上司，及建立良好印象等。根據 Kellermann 以及 Cole 回顧 1960—1990 將近三十年中所有說服取得策略之研究，兩位學者在這 30 年中所發展的研究中一共找到了 74 種策略的分類方法，而他們則將這些策略方法簡化，但是他們的研究所規結出的策略種類事實上並不僅僅是上行影響策略，另外還包括了組織之中的下行影響以及平行影響策略 (Kellermann & Cole, 1994)。

從 Kellermann 以及 Cole 的研究中可以發現，眾多學者對於上行影響策略的分類及定義並不相同，而本研究整理了 1980—2005 年關於上行影響的文獻，根據其研究的類型將上行影響策略分類整理為以下三部分：1. 權力與上行影響策略的採用 (Kipnis et al., 1980 ; Kipnis & Schmidt, 1982 ; Schilit & Locke, 1982 ; Falbe & Yukl, 1992, 1993, 1995, 2005)、2. 關係品質與上行影響策略 (Hunt, Dsilva, Waldron et al., 1993) 以及 3. 其他影響上行影響策略的研究。而本文獻就依照這樣研究的類型來探討 1980 年到 2005 年之間的上行影響策略的研究。

1. 權力與上行影響策略的採用

有些學者認為瞭解權力以及影響策略的使用是領導概念中最重要的一個部分 (Burns, 1978 ; Gardner 1990 ; Hinkin & Schriesheim, 1989)，而 Kipnis、Schmit

和 Wilkinson (1980) 等人是最早發展出具體組織影響策略的研究，他們是從權力的觀點來檢視組織之中策略的選擇，但是一開始他們的研究不是只針對組織成員的上行影響策略，而是包含了組織中下行以及平行之間各種策略的選擇。Kipnis等人是採用的研究方法是「問卷調查法」，根據所獲得的資料發展出一個測量組織影響的量表，並將這套量表稱為「組織影響量表」(Profiles of Organizational Influence Scale，簡稱為POIS)，在這個量表之中共有27個項目來測量影響策略，並且將測量結果歸類整理，最後 Kipnis等人發展出了八類影響策略。

Kipnis 及 Schmit 認為在組織之中，由於上司擁有較大的權力，因此員工的影響策略在使用的時候，會受到上司的權力認知的影響，因此 Kipnis、Schmid 和 Wilkinson (1980) 的研究中就嘗試去證明出這種關係。Kipnis 等人要求受訪者描述他們如何去影響組織中的成員，而影響的對象包括了自己的上司、同事或者是部屬，Kipnis 及 Schmit就將這些受訪者的回答，採用因素分析的方式將組織中所有的影響策略歸類為八種類型：

- (1) 強勢策略 (assertiveness)：包括了直接命令、要求他人出去、限定工作時間期限、以言語表達憤怒。
- (2) 逢迎策略 (ingratiation)：包含了建立良好形象、謙卑的提出要求、態度表現和善等。
- (3) 理性訴求 (rationality/ reason)：包含了陳述理由、呈現相關訊息提供證據、用邏輯去說服、證明自己有能力去解決問題。
- (4) 賞罰策略 (sanctions)：包括開除員工、不給予升遷機會或給予薪資調整。
- (5) 交換策略 (exchange)：包括了給予好處、喚起好感、從事目標者會喜歡的事情、允諾提供協助等。
- (6) 越級求援 (upward appeal)：包含了向更上層的上司提出支持、獲得更上層上司非正式的支持等。
- (7) 抵制策略 (blocking)：威脅目標者要順從自己的意見，否則將會把目標者排擠出團體之外。
- (8) 結盟策略 (coalitions)：尋求工作同事或者是下屬的支持。

而在 Kipnis等人的研究中發現，八種策略中，對上司最常採用的策略為理性訴

求 (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980), 事實上, 不論是對上、平行或者是對下的影響, 理性策略是多數組織成員所會採用的策略; 此外, Kipnis 等人還發現一些會影響策略使用的個人或情境因素: 例如組織的規模如果越大, 越可能對部屬採用強勢、賞罰與越級求援等策略, 換言之, 組織越大, 越可能用強烈與不講人情的控制工具; 而如果組織之中有工會或者是類似工會的組織, 對上司可能就會用阻礙策略以及結盟策略, 來向上司施加一些壓力, 而不是任何事都用理性說服或者是逢迎策略來影響上司。而組織中的地位與要求的目的不同, 也與策略的使用有相關性。施壓與賞罰策略較常用來影響部屬。而逢迎、利益交換與越級求援也常用在影響上司與同事, 但少用於影響下屬。

Kipnis、Schmit 和 Wilkinson (1980, 1982) 也進一步指出, 要求的目的不同也會影響策略的選擇, 例如當組織成員想要向他人尋求協助時, 對上司及同事最常使用的是逢迎策略; 而另一方面如果是要指派工作給他人, 則會傾向使用直接命令的獨斷策略。而當目的是為了試圖增進他人的表現, 最有可能使用施壓或理性策略; 而如果是想說服他人接受新的想法, 則會使用理性策略來讓別人理解自己的想法, 用說理的方式進行溝通。他們也有討論不同位階的組織成員使用策略的情形, 例如當成員在組織中的地位越高時, 就更可能使用直接的策略, 而且越不會去尋求上司的協助, 因此組織的高層之間通常會採用直接表達的方式來溝通, 而不會採用各種其他的策略來影響別人。

Kipnis等人的研究, 可說是最早具體探討組織上行影響策略的重要文獻, 也影響了往後關於上行影響文獻的發展, 在Kipnis之後, Yukl 與 Falbe 重新檢視 Kipnis 等人在1980年代的發現, 陸續進行一連串的研究以及修正, 並將重點主要放在上行影響策略上。他們結果發現, 在重新檢視所有的影響策略後, 粹取歸納出的影響策略種類大致上與 Kipnis等人的發現類似, 但是他們的研究卻進一步將組織中的影響策略歸納為三大類型, 分別是硬性策略 (hard tactics)、軟性策略 (soft tactics) 及理性說服 (rational persuasion) (Yulk & Fable, 1996)。

硬性策略包括權威與地位所賦予的權力使用, 其中施壓、法理策略都是屬於硬性策略, 除此之外結盟策略經常也被認為是硬性策略; 軟性策略則強調人與人之間權力的分享, 重視彼此關係的建立, 軟性策略則包括逢迎、協商、激勵及友善訴求,

重視彼此私人關係的建立與維持，例如展現對上司的忠誠、上下司彼此之間的友誼；另外理性說服則是提出有邏輯的論證或事實證據，用具體概念或者是有關的數據、證據等客觀的證明來向上級報告，讓上司明瞭組織員工的確切意圖，進而說服上司採用來自下屬的意見 (Yulk & Fable, 1996)。

此外Falbe 與 Yukl (1992) 不只研究各別策略的效果，更發現不同策略類型的結合與結合順序，都會影響策略的效果，策略是否能夠有效的影響上司，與使用的情境及方式有關，一般來說，策略的結合使用比單獨使用有效，多採用一些不同的策略交互使用，或者是一起採用可以更有效影響上司；但是如果是採用硬性策略的話，只單獨使用一項硬性策略，會比結合兩項硬性策略有效；可是結如果策略是結合了軟、硬兩種策略的話，並不會比使用一項軟性策略有效，也就是說單獨使用軟性策略的效果比軟硬結合的效果來得好，所以他們的研究結果認為如果要使用硬性策略的話，建議不要搭配其他種類的策略。

而在單一策略的使用效果上，此研究發現，最有效的是激勵與協商兩種策略，但是這通常是用在向下或平行的訴求，而且常與軟性策略或理性訴求結合使用；理性策略和軟性策略，例如協商、激勵與逢迎這些策略的結合使用，會比單獨使用或與硬性策略，例如施壓、結盟策略結合有效，而且理性說服用在第二次的策略比一開始就使用有效；效果最差的策略是法理、結盟與施壓策略，不過這些硬性策略雖然很難得到他人態度上真心的承諾，但若是用在簡單的任務完成要求，例如一些一成不變的例行工作，硬性策略結合使用理性說服，可以有效得到行為上的順從 (陳菩貞, 2003)。

因此Yukl 與 Falbe (1990, 1992, 1996, 2005) 陸續修正了 Kipnis、Schmidt 及 Wilkinson (1980) 所提出的組織成員影響上司、同事及部屬的八種策略，過濾並刪除了使用頻率較低的影響策略，以及在概念上進行更進一步的解釋，而在量表上則使用IBQ量表 (Influence Behavior Questionnaire) 作為基礎，測量下屬與同儕之間在組織中的影響策略，做了一連串的研究。結果Yukl 與Falbe (1990) 認為賞罰策略通常是事後所為，並不屬於影響意圖，而且通常是上司對下屬用的下行影響策略，因此刪除了賞罰策略；另外而阻礙策略則因為使用頻率過低，加以刪除。

除此之外，Yukl 與 Falbe 還增加了另外兩項策略因素，分別是激勵策略

(Inspirational Appeals)與協商策略(Consultation) 兩種影響策略策略，不僅如此，他們在後續的研究中，Yukl、Falbe以及其他學者在1996年重新又修正了影響策略的分類法，使得這個分類方法比以往更加廣泛 (e. g. Falbe & Yukl, 1992; Yukl, Kim & Falbe, 1996; Yukl & Tracey, 1992)。這個分類法包括了九種影響策略：

- (1) 理性說服 (rational persuasion)：用邏輯辯論以及事實證明去說服目標，要求目標順從。
- (2) 協商策略 (consultation)：找尋目標參與計畫、活動，或者是改變來尋求目標的支持。
- (3) 激勵策略 (inspirational appeal)：利用價值觀、理念或者是抱負等激起目標的熱忱。
- (4) 逢迎策略 (ingratiation)：在向目標提出要求之前，先試探其心情或者是向目標釋出善意。
- (5) 友善訴求 (personal appeal)：在向目標提出要求之前，先展現忠誠或友好。
- (6) 交換策略 (exchange)：提供交換的籌碼給目標，指出願意在後來給予好處，承諾如果目標可以提供協助後，可以利益共享。
- (7) 結盟策略 (coalition)：向他人尋求支援，去勸服目標，或利用他人的支持為理由來使目標同意自己的意見。
- (8) 法理策略 (legitimizing)：試圖建立起一套制度來遵守，例如組織政策、規定、教條或傳統。
- (9) 施壓策略 (pressure)：用要求、威脅、或者是堅持己見來影響目標。

他們的研究結果整理出三種核心的策略，這三種核心策略比較容易成功的說服上司，也比較容易增進工作的表現，分別是：理性說服 (rational persuasion)、激勵策略 (inspirational appeal) 以及協商策略 (consultation)。

而在 2005年，Yulk 等人又發展出原本九種影響策略之外的其他兩種策略：合作策略 (collaboration) 以及評估策略 (appraising) (Yulk, Chavez & Seifert, 2005)。合作 (collaboration) 策略就是結合資源或尋求協助，來影響目標者。評估策略 (appraising) 則是告訴目標者當接受其意見後，會獲得怎樣的好處或利益。最初這兩種策略是被歸類於理性說服策略 (rational persuasion) 之中，但是在

他們 2005 年的研究中，透過修訂的 IBQ 量表檢定，將兩種策略獨立出來，發展出另外兩種策略類型。

基本上，Yukl 等學者的研究結果大部份也都與 Kipnis 等人的發現類似，施壓策略較常用在向下的影響。整體而言，人們最常用的是說理與協商這兩種策略，而使用協商、激勵或理性說服（理由解釋清楚且詳細），而且不使用施壓策略，比較容易說服目標者。

Schilit 和 Locke (1982) 使用的策略分類法則是有別於 Kipnis 以及 Yukl 的分類法，自行發展出一套上行影響策略的分類法，但是仍和 Kipnis 以及 Yukl 的方法有許多類似之處，例如類目的建立、使用的分類字彙與定義等等，可見雖然兩者的研究雖然是彼此獨立，但是結果卻很相近，Schilit 和 Locke 所建立的類目如下：

- (1) 邏輯或理性 (Logical or rational presentation of ideas)：使用知識或專業經驗的理由來說服目標。
- (2) 非正式或無關工作績效的交換 (Informal or no performance-specific exchange)：提升相互的好感或採用逢迎策略。
- (3) 正式的交換 (Formal exchange)：交換一些實質上的利益。
- (4) 堅守規章 (Adherence to rules)：順從過往的規定或者是上司的要求。
- (5) 越級報告 (Upward appeal)：繞過直屬上司，向更上層提出協助來影響直屬上司。
- (6) 威脅 (Threats or sanctions)：讓目標者感到恐懼。
- (7) 運用手段 (Manipulation)：包括洩密或爭吵。
- (8) 聯合 (Formation of coalitions)：聯合他人來抵制。
- (9) 堅持施壓 (Persistence or assertiveness)：用強硬的態度去面對。

2. 關係品質與上行影響策略

上下司關係品質的理論基礎則來自「領導—部屬交換理論」(Leader-member exchange theory, LMX)，LMX 理論認為，由於有限的時間與資源，主管對待每位部屬的方式並不可能完全相同，也就是說主管與不同的部屬會建立不同的交換關係 (Graen & Cashman, 1975)，而彼此交換關係是建立在情緒支持及重要資源交換的

基礎上 (Graen & Scandura, 1987)，是不可避免的情形，因此學者認為上司與下屬之間的關係品質是影響上行影響策略一個很重要的因素 (Venkat, 2004)。而根據LMX理論的假設，組織中上司和下屬的關係可以分為兩種，分別是內團體 (in-group) 和外團體 (out-group) 不同的類型。

如果部屬和上司發展出較好的關係時，會表現出較好的互動性、忠誠度、責任感較強或者是對組織做出較多的貢獻，這些時候有時就會被稱之為「內團體、骨幹 (core) 或者是夥伴關係 (partnership)」；但是相反的，如果上下司互動關係不熱烈，在彼此的關係上屬於一般例行式的互動時，就會被稱之為「外團體、雇用的幫手 (hired-hand) 或者經營上的夥伴 (manager-ship)」 (Dienesch & Liden, 1986；Liden & Maslyn, 1998)。人際交換關係品質好的部屬被主管視為自己人，因而成為內團體成員；反之，若交換關係品質不佳，即被歸類為外團體成員。

內團體成員通常會獲得主管較多的關注與支持，也會被主管要求承擔較多的責任及非一般且正式性的角色，雖然責任及角色增加，但是卻可以分享到較多的利益或資源，組織成員的成就感增加，因此也會有較高的工作滿意度 (Graen & Cashman, 1975)。換言之，具有高交換品質的內團體成員，他們與主管具有高度的互信與互敬，常常會去協助主管處理比較艱難或重要的工作任務，被主管視為得力的助手，這種主管與內團體成員的交換關係，被視為一種建立在「信任」基礎的社會交換 (social exchange) 型態。

而被規類在外團體的成員，則僅依照工作上所訂定的契約，與領導者保持正式、表面且例行的交換關係，也就是說，外團體成員基本上只受到工作規範與準則的約束，通常只會執行工作契約所訂立的工作義務，及獲得相關規定的權利，一切按照規則進行；也可以說，外團體成員與領導者僅僅只是經濟交換的原則，因此在西方的研究中指出，部屬與主管行為是一種實質利益交換的關係，也就是當部屬知覺到主管的互動關係良好或者部屬知覺到主管較多的正向領導行為時，部屬往往會採取較積極正面的原則和主管互動；反之則會採用較消極被動或負面的方式來和主管互動，而不會主動的和領導者建立起良好的互動。

而這樣的分類法認為領導與部屬關係與組織成員間的關係，會顯著地影響部屬上行影響 (upward influence) 的效果以及策略的採用，部屬對於領導與部屬間互動

品質優劣的判斷衡量，會影響到部屬決定採用何種上行影響策略。屬於內團體的部屬會傾向選擇公開自己的意見或想法，藉此來影響上司；而屬於外團體的成員則可能會採用比較迂迴的手段來影響上司（Krone, 1994）。

由於 LMX 理論所探討主管與部屬的交換關係包括了上對下所知覺的交換品質，以及下屬對上司所知覺的交換品質。因此，許多研究都支持「主管與部屬的交換關係對於主管的態度、及員工的組織行為具有顯著性影響」的主張，舉例來說，主管一部屬關係品質與部屬對組織承諾、部屬對主管的滿意度、部屬對工作的滿意度、部屬的出席率、主管對部屬績效評價、及主管賦予部屬職位晉升頻率，都具有正向關係（Liden, Wayne & Stillwell, 1993）。

Muller及 Lee（2002）的研究結果顯示，不論是正式或非正式的回饋上，LMX高的人都會有比較好的溝通表現。LMX的品質會影響溝通滿意度（Communication Satisfaction），而溝通滿意度則會對工作滿意（Job Satisfaction）產生影響。Deluga 以及 Perry(1991)也發現高品質的LMX不傾向於使用高權威、聯合、和武斷的策略。

因此在組織溝通研究之中，有學者針對上司與下屬兩者關係的好惡在上行使用的頻率上做探討。Waldron在 1991年的研究就是探討上下司之間的關係是否會影響策略的採用，也就是說當部屬和上司關係良好時，會採用何種影響策略？而和上司關係不佳時，則會偏好哪些影響策略？Waldron一共發展出 51種上行影響的策略，並且在策略的歸納上，使用「因素分析」，進而歸納出下列四種策略：

- (1) 個人策略（personal tactics）：用非正式的互動方式建立友情，例如：閒聊生活上的雜事、分享笑話、以朋友相待、讚美等。
- (2) 契約性策略（contractual tactics）：遵守行動者本身的角色要求，和符合上司期望以及一般人際溝通應有的態度。例如：要求上司遵守自己訂下的規定，不會對部屬做出超越這些規定的要求、對上司保持恭敬順從的態度、確認自己應有的責任、接受上司的批評、遵守公司的規定、溫和的評論自己的上司等。
- (3) 規範性策略（regulative tactics）：指建立良好的印象以及情緒感覺。例如：避免向上司報告壞消息、扭曲事實真相、使上司在工作上保有愉快的心情、避免對上司做出直接要求等。

(4) 直接性策略 (direct tactics)：包括受到不公平待遇時直接說出自己的感受、直接說出自己的期望、讓上司知道自己不高興、公開和上司討論工作上的問題等方法。

個人策略 (personal tactics) 的特色在於此類溝通策略具有高度的互動性，而在溝通內容上強調私人事務，所以個人策略的使用表示部屬會很積極地找上司進行互動，和上司建立起良好的正式與私人關係；契約性策略 (contractual tactics) 則強調凡事按照規定進行，組織成員會尊重組織的體制與上司，因此這種策略非常注重禮貌的層次與表面上的尊重 (politeness) (Hirokawa et al., 1991; Lim & Bowers, 1991)；規範性策略的使用上，組織成員會抑制個人情感的表達，盡量減少和上司進行互動，因此這種策略的使用讓部屬跟上司之間的接觸大大減少；而直接策略則是直接向上司表達其意見及意圖，不會拐彎抹角的去和上司溝通協商。

分析這四類上行影響策略的採用後，Waldron發現個人策略 (personal tactics)、契約性策略 (contractual tactics)、規範性策略 (regulative tactics) 以及直接性策略 (direct tactics) 這四種策略的使用頻率都和上司和下屬之間的關係具有顯著的相關性。

他發現當下屬和上司的關係密切，互動品質比較好時 (有較好的私人交情)，個人策略 (personal tactics)、契約性策略 (contractual tactics)、以及直接性策略 (direct tactics) 這三種的使用頻率比較高。會與上司進行直來直往的對談，不會把真實想法隱瞞在心中、會和上司建立起工作之外的友誼關係；而當兩者的關係比較不密切，互動不頻繁並且互動品質比較不好時 (上下司彼此建立在督導關係上)，則規範性策略 (regulative tactics) 的使用頻率比較高，只是和上司保持基本的部屬與員工之間的關係，遵守組織內的規定，而不會和上司有更進一步的私人交集，也就是說，上司和下屬之間的關係會影響到策略使用的不同。因此LMX理論可以清楚的解釋上司和下屬之間的互動品質，會影響上行影響策略的使用。

Waldron、Hunt以及Dsilva (1993) 等人的研究也是研究下屬與上司之間的關係，來歸類上行影響策略。他們歸類成四大類型的上行影響策略，而各類型中也包含了許多子項目：

(1) 直接策略 (direct tactics)：包含直接對上司要求、要求上司澄清原有的反

應、堅持己見、或者是越級尋求支持等四種策略。

- (2) 補償策略 (compensation tactics)：包含對未來或者過去的工作結果的利益交換、口頭的利益承諾、解釋並強調自己要求的重要、困難的排除、透過文件或會議強調正式化的規定、找尋同事的支持行程聯盟等六種策略。
- (3) 逃避策略 (avoidance tactics)：包含逃避契約的限制、先發制人、欺騙上司等三種策略。
- (4) 再協商策略 (redefinition tactics)：包含尋求上司的協助或者找上司再進行協商。

和Waldron在 1991年的研究類似，Waldron、Hunt以及Dsilva等人根據這四類策略，來檢視上行影響策略的使用與上司一下屬之間的關係與上行策略使用的相關性，發現兩者有的確有顯著相關。當上司與部屬之間的關係不好時，較常使用逃避策略 (avoidance tactics)，藉此來盡量減少、避免和上司之間產生互動；相對的而當兩者關係良好時，則部屬較常使用直接策略 (direct tactics) 來和上司進行直接的溝通互動。

3. 其他影響上行影響策略的研究

Krone (1994) 的研究則是進一步結合了上述的兩種因素：權力的集中程度以及下屬與上司的關係，另外也附加探討了組織的大小對上行溝通策略所產生的影響，依據因素分析結果將上行影響策略分為四種：

- (1) 開放性的上行影響 (open upward influence)：
包含用理由來解釋自己的觀點、以邏輯來說服上司、仔細聆聽上司的說法並要求上司解釋自己不瞭解的地方、告訴上司自己的想法等。
- (2) 策略性上行影響A (strategic upward influence - A)：
對上司提出合理適當要求、提出看法前先恭維上司，讓上司對此有好感以及避免說出真實意見等。
- (3) 策略性上行影響B (strategic upward influence - B)：
用平日一般的方式和上司討論事情、將自己的意見和上司看法結合等。
- (4) 政治性上行影響 (political upward influence)：

以不正當的方式取得上司的好感，即使不喜歡上司的談話仍會裝作很認真的聆聽，說一些違心之論以取得上司的認同。

Krone的研究結果發現，組織的大小、權力的集中程度以及下屬與上司的關係等三種因素都會影響上行影響策略的使用。當組織較小、人數較少時，上行影響策略的使用會比較頻繁；權力集中程度比較低的組織（上司允許下屬參與決策），比較常使用開放性的上行影響（open upward influence）以及策略性上行影響A或者是策略性上行影響B（strategic upward influence -A B）等三種類型的影響策略。而最後一個因素則顯示，當上司和下屬兩者關係良好時，較常使用開放性的上行影響（open upward influence），反之當兩者關係不好時，使用政治性上行影響（political upward influence）的頻率較高。

關於「人格」與上行影響策略的使用，學者Mowday (1978) 認為對權力以及成就有越高需求的人，越可能使用影響策略，雖然這項研究並沒有具體指出是何種策略。而Wayne以及 Liden則發現目標者與策略使用者如果性格接近，目標者通常會比較容易被說服及影響（Wayne & Liden, 1997）。

Cable 和 Judge (2003) 的研究則用人格特質來解釋上下司的溝通策略，他們以Yulk等人的分類方法，以心理學中五大人格特來解釋上行影響策略的使用，發現某些人格特質的人會比較偏好某種上行影響策略。例如外向性人格會比較常採用友善訴求及逢迎策略這兩種策略作為影響上司的手段，因為他們對於人際交際比較擅長，會用這些人際關係的手法來影響上司，去創造出一種影響的氣氛，進而說服上司同意自己的看法。而情緒穩定的人格特質則會偏愛採用理性策略等，他們用實際且比較直接的方法來說服上司接納自己的意見。另外 Richard等人也研究了人格特質與上行影響策略的關係，他針對權力、信任與內、外控人格三種變相去檢視上行影響策略的使用情形，結果發現權力越大的組織成員，越偏好使用理性、武斷的上行影響策略；而和上司之間彼此信任程度越高，就會避免使用越級求援和武斷的上行影響策略，原因是擔心如果採用這些策略的話，結果會破壞和上司之間的關係；而相信一切操之在己的內控人格的組織成員，則會喜好使用理性說服和武斷的上行影響策略；而屬於外控人格的組織成員則會比較喜好使用協商策略作為影響上司的手段（Richard & Wayne, 2000）。

除了人格與上行影響策略的研究之外，另外也有一派針對「文化」與上行影響策略的研究，在近年來研究上行影響策略中，成為一個相當風行的觀點，有些學者認為恭維讚美就是組織成員常用且十分有效的影響策略（Tardon, Anasri & Kapoor, 1991；Judge & Bretz, 1992），而這種策略的使用常常被歸類為逢迎策略的使用，但是這種手法在西方的觀念中，有時被認為是屬於不正當、私下進行的手段，可是在中國的脈絡情境下，又有和西方的不同的觀點，有學者就利用中國組織中傳統關係（guanxi）的觀點來解釋這種策略的使用，認為「逢迎策略」在中國組織情境中是常見且被允許的現象（Chen & Chun, 1994；Law, Wong, Wang, & Wang, 2000；Ma, 1992；Ma & Chuang, 2001；Tsui & Farh, 1997；Yeh, 1995；Yum, 1998；Xin, 1997）（轉引自陳姿秀，2003）。

例如有學者的研究就從文化的觀點來解釋上行影響策略的使用（Ralston, Vollmer, Srinivasan, Nicholson, Tang & Wan, 2001），他們檢視了六個不同文化的國家（德國、荷蘭、美國、墨西哥、香港以及印度），來探討其影響策略的使用情況。他們發現有些國家比較偏好直接硬性的策略，並將其視為一種正面的影響策略，認為和組織成員上司之間的溝通應該直來直往，用直接表達的方式去影響上司；而有些國家則比較偏好軟性的影響策略，並且認為硬性的影響策略是比較不好並且負面的策略行為，他們認為這樣的策略使用會傷害到上司與下屬之間的關係。研究中認為文化相近的國家會比較有一致的策略採用行為，例如個人主義

（individualism）導向的西方國家例如荷蘭、美國等國所採用的影響策略十分接近，這些個人主義導向的國家組織成員偏好使用較硬性的影響策略；而東方國家則受到儒家文化的影響，是屬於集體主義（collectivism）文化，例如香港與印度等國，這些國家的組織成員則會偏向採用軟性的影響策略作為影響上司的手段。

而國內學者的相關研究則相對缺乏，李秀珠（民90）研究組織中的上行取得順從策略，結果發現部屬經常都是選擇完全退讓，依照上司的吩咐行事。她亦發現，部屬在組織裡的位階與上行溝通策略具有相關性，組織位階越高，所使用的策略就越積極、直接與開放；就領導型態而言，在無效率的領導型態下，部屬偏好使用較不開放的策略，也就是部屬較不願與上司坦誠以對，但是最高效率（高人際／高工作導向）的領導型態也會讓部屬偏好以負面策略與之溝通，研究者認為此乃因為受訪

的部屬皆具專業能力，成熟度高，比較偏好有獨立空間來做事，如果是高人際／高工作取向，可能給其太大壓力，但如果是低人際／低工作取向，又讓部屬覺得上司太沒作為，所以中間取向之領導型態與部屬之間的互動最為正面。

余定中(1985)的上行影響策略研究中，歸納出14種員工的上行影響策略，包括了理性安排、交際應酬、擁兵自重、虛假欺瞞、討好奉承、婉轉迂迴、援用制度、情緒刺激、威脅利誘、攀拉交情、糾纏堅持、哀兵求助、友善讚美以及親密撒嬌。池進通(1989)也用因素分析將上行影響策略歸為五類：理性辯護(例如以既有的前例、提出相關資料證明或邏輯分析來和上司進行互動)、專家姿態(強調自己的能力)、感情功勢(例如向上司撒嬌或流眼淚來表達自己的心情)、交際應酬(例如送禮、請吃飯)以及政治謀略(例如隱瞞事實真相或慢慢妥協等)。

針對既有之關於上行溝通及上行影響的文獻發現，學者在這方面的研究，過去都是研究單一策略的使用或者是策略的種類整理，也就是說他們將影響策略的使用視為是單一獨立的個體，但是在後來的研究不但將這些被獨立分開的策略視為是彼此交互使用的(Falbe & Yukl, 1992; Pfeffer, 1992; Yukl & Falbe, 1990; Yukl, Falbe & Young, 1993)，更逐漸整合其他面向，例如：組織文化(Schmidt & Kipnis, 1984)、上下司品質(Deluga & Perry, 1991)、下屬工作績效等等層面(Steve, Ceasar & Wayne, 2003; Bass, 1985)。

並且過去多數的上行影響策略文獻都著重於探討下司如何使用策略去影響上司，而沒有加以探討當上行影響策略使用後，會產生什麼樣的結果，也沒有針對上行影響策略對於績效的影響。因此，本文獻使用自我效能的概念解釋上行營影響策略對於自我效能的影響，也就是高自我效能的下屬會採用何種策略去影響上司，因此本節文獻接下來探討自我效能的概念。

第二節 自我效能與上行溝通策略

一、自我效能的定義與理論觀點

Bandura (1995, 1997)是最早提出自我效能概念的學者，他認為人類的行為會受

到許多因素影響，其中效能信念 (efficacy belief) 則是引發人類產生行動主要的基礎。

社會學習論的創始人Bandura從社會學習的觀點，在1982年提出自我效能論，用以解釋在特殊情境下動機產生的原因。所謂自我效能論 (self-efficacy theory)，是指個人在目標追求中面臨一項特殊工作時，對該項特殊工作進行評估動機之強弱，將決定於個人對其自我效能的評估 (self-efficacy) (張春興 2002)。Bandura (1997) 認為自我效能理論能夠提供一個明確指引來加強與發展人們的效能，並廣泛地應用在各種生活範圍之中，而達到各種行為改變的目標。Locke 及 Latham (1990)認為具高自我效能信念之員工會訂立挑戰性目標，或付出較大努力面對挑戰。這是判斷個人在含有新奇，無法預測和壓力因素的情境下，所能組織並實行有效策略的程度 (Bandura, 1986; Bandura & Schunk, 1981)。

Gist 及 Mitchell (1992) 則認為自我效能是判斷員工個人能力，運用激勵、認知資源和行動方式，以達成未來特定的任務績效。而Busch (1995) 將自我效能定義為一種個人成功執行某種行為的信念，在個人動機中扮演關鍵性的角色。

在 Bandura 的自我效能理論中，其所指之自我效能是在特殊情境下之特殊自我效能 (Specific Self-Efficacy, SSE)，係指個體對特定績效的認知，即情境是具體或是個體所熟悉時，影響個體行為或表現者，將是個體對該情境或作業的能力判斷。

但是特殊自我效能無法解釋一些固定維持高度期望的高度動機者，以及來自持續低度期望的低度動機者，也無法解釋個體在執行相同任務最初的不同，因此，後來有一些人格研究者將此特定自我效能類化到一般情境，稱為一般自我效能 (General Self-Efficacy, GSE)，意指個體對一般自我能力的穩定認知，即情境是模糊、所得資訊有限或無從判斷的情境下得以依賴的效能判斷，並以過去所有成敗經驗為基礎所產生的一般能力知覺 (Sherer et al., 1982; Sherer & Adams, 1983; Tipton & Worthington, 1984)。

Bandura 及 Wood (1989) 認為在自我效能的定義上有雖然有眾多的解釋，但整體而言，其彰顯出自我效能定義的三個觀點：

(一) 自我效能是為了執行一特定任務的一個知覺能力判斷。

(二) 自我效能是一個動態的結構，效能的判斷會隨著時間，新資訊與經驗的取得而變動。

(三) 效能信念包括一個流通成分，即擁有相同技能的人不一定會有同等的績效，也就是說自我績效是每個人的心理歷程，會影響績效的產生。

此外自我效能為個人在面臨各種情境時能夠產生特定行為的自信能力 (Bandura, 1977, 1995, 1997)，但是自我效能與自信 (self-confidence) 雖然有關，但兩者並不相同。自信指個人對自己所作所為之事具有信心，是指個人對處理一般事物時的一種積極態度，自我效能是指根據自己以往經驗，對某一特殊工作或事物，經過多次成敗的歷練後，確認自己對處理該項工作，具有高度的效能。自我效能會持續影響行為的開始與維持階段：在開始階段，自我效能會影響行為的選擇；在維持階段，自我效能會影響個人願意付出多少努力以及面臨各種阻礙與困難時，能夠繼續堅持下去的程度 (Bandura, 1977, 1995)。此外，雖然 Bandura (1977) 認為自我效能是影響行為最重要的因素，但它並非決定行為的唯一因子，其它如個人實際的成功經驗以及是否缺乏動機等因素，也會影響行為的執行與否。另外，個人的社會系統與所處的環境狀況等，也會影響行為的產生 (Bandura, 1997)。

Bandura 認為自我效能可以區分成三個層面 (Bandura, 1977, 1995, 1997)，而其中包括含層次 (level)、強度 (strength) 與一般性 (generality)。

1. 層次 (level)：

層次是指當面臨難易度不同的情況時，個人的自我效能也會有所不同。

2. 強度 (strength)：

自我效能的強度是指一個人認為自己所能達成的任務其困難的等級。自我效能強度較高的人相信自己能夠完成較困難的任務，而較低自我效能的人則認為自己僅能完成較簡單的任務。當自我效能的預期較弱時，遇到挫折的時候其效能會較容易被削弱。反之，自我效能的預期越強，在面臨挫折時，則較能繼續努力，持之以恆。

3. 一般性 (generality)：

自我效能的一般性是指自我效能延伸至某些情況的範圍。有些人可能認為，在某些特定的情況下，他們相信自己能夠完成某些工作；也有些人會認為，在任何情

況之下他們能夠完成特定的工作例如當某人在從事同樣為健康促進行為的飲食控制與規律運動的自我效能，其兩者之間可能會有部分的相關性存在。

然而，許多研究者卻因此誤將自我效能推論至所有情況之中，因此需注意的是，雖然兩個類似的行為，其自我效能預期具有部分的相關性，但千萬不可將自我效能預期推論至所有類似的情況中 (Maibach & Murphy, 1995)。

而自我效能與結果預期的觀點也相類似，但是兩者並不相同。結果預期是個人相信特定行為所能產生的結果 (Bandura, 1977, 1995, 1997)。當個人確信其行為能夠產生需要的成果時，將會更積極去執行這項行為 (Bandura, 1997)。結果預期與自我效能預期不同之處在於，當某人確信此行為會產生確定的成果時，並不代表他一定會有自信與動機去從事這個行為 (Bandura, 1977)。

結果預期有三種主要形式 (form)，包括生理 (physical)、社會 (social) 與自我評價 (self-evaluative)。生理形式是指個人對這個行為產生正面或負面的生理反應，包括有愉快的感覺經驗 (生理的愉悅、滿足) 或嫌惡的感覺經驗 (疼痛、不舒服)。社會形式乃是指社會對這個行為所呈現的是正面或負面影響，例如社會對這個行為所給予的反應是贊成或反對的、獎賞或處罰的、接受或拒絕的。自我評價形式則是指自己本身對行為是保持著正面或負面的評價 (Bandura, 1997)。以上三種形式均會影響個人對結果預期的判斷。有些心理學理論認為結果預期是影響行為的關鍵因素，例如 Irwin 的行為動機與意圖理論 (theory of motivation and intentional behavior) 以及 Feather 的預期價值理論 (expectancy-valence theory) 等，皆認為當個人相信某項特定行為會導致正向的以及本身所需要的成果時，就會去執行這項行為並且堅持下去 (Bandura, 1997)。

而 Bandura (1995, 1997) 則認為自我效能是預測行為最好的因子，同時個人的自我效能也會影響結果預期，當自我效能被控制後，結果預期對行為的影響力可能會降低，甚至趨近於零。但以上陳述並不表示結果預期與行為之間完全沒有關係存在，因為當個人對行為的自我效能增加，且同時擁有正向的結果預期時，才會更積極的去努力達成目標。Woolfolk 與 Hoy (1990) 將 Bandura 的看法做更進一步闡釋：結果預期是行為與結果的判斷；而效能預期則是能力與行為的判斷。

二、自我效能的來源

自我效能是與外在環境及其他自我調適機制和個人能力、經驗、成就表現產生交互作用的結果，是行為改變的決定因素，是自我控制的一部分，亦屬於動機認知的機制之一。綜而言之，自我效能的性質可歸納為：（一）、自我效能是動態的，並非固定不變或被動的；（二）、自我效能具特殊性，不同情境有不同的效能；（三）、自我效能是多向度的，而非單一整體的概念；（四）、自我效能具個別性，不同的人有不同的效能，而同一個人在不同情境裡也可能有不同的效能；（五）、自我效能是一種衍生性的能力，具有統整行為的力量；（六）、自我效能具有發展性，不同階段有不同的效能，其作用亦有差異；（七）、自我效能為認知機制之一，是影響行為改變的要素；以及（八）、自我效能是可訓練的，藉由效能訊息的提供，以增進個人自我效能。

由此可知，自我效能是動態的，且在不同的個體、時間點、任務情境下，均具有差異性，而自我效能也可經由後天訓練培養。然而，自我效能之所以重要，在於其隨時影響我們的動機和行為，影響個體的層面包括：第一、自我效能影響個體對任務的選擇；第二、自我效能有助於個體決定花多少努力在任務上；第三、當個體遭遇困難時，影響個體所堅持的程度；第四、自我效能影響個體的思考模式；第五、自我效能影響個體的情緒反應。

根據Bandura的解釋，正確的自我效能建立在正確的自我評估，正確的自我評估則得自下述四個方面的學習（Bandura, 1982）：

（1）直接經驗（derective attainment）：

在歷經眾多次的相類似工作的成功與失敗歷練中，獲得知己知彼的直接經驗。也就是指重覆的績效成就（Bandura, 1982），這種實作成就顯示出，在四個影響自我效能的資訊來源中是最能夠提升自我效能的資訊來源（Bandura, 1977a, 1982; Bandura et al., 1977）。當建立在技能、處理能力，和對任務績效需要揭發上的成就，都會促進實作成就。而過去自成功經驗表現可提升自我效能，反之失敗的表現則會降低自我效能，因此當個人已培養高的自我效能時，在遭遇失敗時會歸因於自己努力不夠或方法不當，而非自己能力不足。Heslin 及 Latham在 2004年的研究就是從組織成員的互動中的直接經驗來探討自我效能的獲得，發現高自我效能的人會採取比較

積極的態度和組織成員互動，並且會有較高的工作績效產生。

上行影響策略的採用多是和上司直接互動所產生，而這樣的直接經驗也是造成自我效能來源的主要因素（Bandura, 1977a, 1982；Bandura et al., 1977），因此上行影響策略的成功與否將會影響到自我效能的獲得，從過往和上司溝通的經驗中會逐漸形成組織成員自我效能的概念，成功的影響策略使用會讓組織成員採用特定的經驗模式，模式建立後會產生往後類似經驗的指標，並且經由這些經驗建立起對於上行影響策略的自我效能概念；相反的，不成功的影響策略則會讓組織成員瞭解到失敗的經驗，下次使用時就會捨棄或者是加以修改。

（2）間接經驗（vicarious experience）：

經過觀察學習以及替代學習的過程，來獲得間接的經驗。尤其是實際經驗不可能被獲得時，替代性經驗往往是很有效的學習管道，雖然其影響程度較實作成就少（Bandura, 1997a）。比如觀察其他與自己類似的個體成功表現某種行為時，也會提高自己效能；而觀察與自己能力類似的個體，發現他者可以用較不努力的態度而達成目標行為時，則會減少自己的努力，而降低績效。雖然實作成就可提供評估自己能力的真實經驗，然而個體也同時需要依賴外界間接訊息來評估自我效能，因為大部分的表現仍需根據社會的標準和同儕的水準，而且經由替代性經驗的影響可避免重蹈覆轍，減低直接面對失敗的挫折經驗以提升自我效能。

（3）言語說服（verbal persuasion）：

言語的說服意指，設法說服個體相信他擁有可達到他想要追尋目標的能力。被說服成功的人較易花較大的努力去面對困難，試圖達到成功，改善技能，並提高自我效能。然而若非其真實的能力，此信念反而導致失敗和不信任說服者所言為真，因此間接的降低其自我效能。在某些情境下，言語的說服會影響自我效能知覺，但是在效用，被認為遠不如直接經驗或替代性經驗（Bandura, 1982）。

由於此種方式最為容易且簡便，因此目前最廣泛被應用於實務之中。但經由此種方式所引發的自我效能卻相對的較微弱，當面臨困難與失敗時則較容易被消滅而消失不見。

（4）情緒激發（Emotional Arousal）：

指當個人處於壓力或緊張的狀態，會容易引發生理或情緒的反應，這些反應會

影響對效能的判斷。而當處於焦慮、緊張、害怕等情緒狀態時，自我效能也會因此被減弱。反之，當生理與情緒狀態處於平穩的狀態下，個人判斷的自我效能會較高，同時也較能持續執行、努力，最後達到成功的目標。

三、自我效能與績效

在自我效能與績效之相關性方面，有相當多的文獻都認為高自我效能的組織成員會擁有較佳的績效評估，例如Locke、Frederick、Lee和 Bobko (1984)、Locke和 Latham (1990)、Wood 和 Bandura (1989b) 等學者提出自我效能高的人會透過對目標的高度認同，而使得他(她)的績效提升。因此，自我效能愈高的人，會對於指定的目標之認同也愈高。由於他(她)們對於目標的認同度高，就會愈努力、積極地去達成目標，進而提升其績效 (Hollenbeck & Brief, 1987; Hollenbeck, O' Leary, Klein, & Patrick, 1989) (轉引自蔣美惠，2004)。

自我效能幾乎在所有的情境下均績效有關，效能信念的影響普遍的被認為是績效的一個重要預測指標 (Bandura, 1997; Chemers et al., 2001)，同時也被當作影響個體努力程度、持續與堅持不懈的中介變項 (Appelbaum & Hare, 1996; Brown & Inouye, 1978; Orpen, 1999; Schunk, 1984; Zeldin & Pajares, 2000; 黃荷婷, 2003; 黃郁雯, 2003)。Bandura (1982) 強調高自我效能的人，對於因應事件與處境有較高的信心水準，這種預期的信心容易形成較佳的表現。由於自我效能是行為表現層面的重要因素，「工作績效」和自我效能應有直接關係。Locke 等人 (1984) 指出，從績效的觀點來看，自我效能為整合社會學習理論與目標設定的一個重要機制，自我效能的知覺會影響目標層次的選擇、對目標的承諾，以及任務績效。這是因為員工對其效能的知覺會影響預期劇本 (anticipatory scenarios)。高自我效能的員工會有假想失敗劇本的傾向，最後造成績效最後的展現可能真的會低於原本預期的標準 (Bandura, 1989)。

而且效能——績效的關係是一正向的循環，兩者之間有非常強烈的關係存在，績效影響自我效能，接下來自我效能又對績效產生影響，並且會不斷持續下去，例如自我效能的降低會導致績效的低落，而差的績效又會進一步使員工喪失其自信心，自我效能的提升也是相同的情況 (Lindsley, Bass & Thomas, 1995)，而且會因為

任務回饋與工作經驗而使自我效能與績效不斷的變動，也就是說自我效能的本質是動態的、易變的 (Shea & Howel, 2000)。

相關的研究結果顯示，自我效能會直接地影響員工的工作表現(劉佩雲，2000)，並且自我效能與績效之間亦存在一正向關係 (Gardner, 1998; Pietsch, 2003; 鄭碧月，1999; 萬金生，1999, 湯大緯，2002)，當高自我效能產生良好績效，而個體亦滿意其優良的表現時，則過去的績效將會增強個體的自信心，而後又會再次增強其自我效能 (楊仁壽，2000)；另一方面，在工作滿意上，自我效能也會影響工作滿意程度 (楊仁壽，2000)，當工作滿意度高時，則會再次地增強自我效能。在自我效能與績效關係中，值得注意的是，若個體缺乏必要的技能時，高自我效能將不會產生令人滿意的績效 (Schunk, 1991; Chen, 2003)。劉崇義 (民90) 的研究中，就證實了自我效能與工作績效有顯著正相關，自我效能越高的人，其工作績效表現也會越好。

四、上行影響策略與自我效能

Krone (1992) 認為，上行影響策略對員工來說雖然重要，但是不成功的上行影響結果，不僅會造成員工個人的權力降低，更可能增加組織成員本身的工作壓力，如果在上行影響中帶來負面影響，是個人所評估過所付出的社會成本，而個人也會避免去產生這樣的負面結果 (Porter et al., 1981)，所以上行影響策略如同自我效能一般是一種經過互動所不斷習得的過程。

學者 Lee (1998a) 也在其研究中就發現，部屬對某種溝通策略主觀認定的有效性，與該種策略被使用之頻率有關，被認定愈有效的策略被使用的機會愈高。因而，溝通策略之有效性與其被使用的頻率具正面的相關性 (Canary & Spitzberg, 1987; Krone & Ludlum, 1990; Lee, 1998a)。

上行溝通之文獻發現，組織之間的溝通及影響行為，對組織運作有多方面之影響，比如會影響員工之工作滿意度、員工之工作動機、員工工作之效率，以及員工之創新能力等 (Adams, et al., 1988; Albrecht & Hall, 1991; Stewart et al., 1986; Tjosvold, 1984)。

而關於上行影響以及自我效能方面的研究並不多，大多是探討組織中溝通或上

行影響策略的採用對於工作滿意度、員工之工作動機、員工工作之效率的關係探討，但是仍有研究嘗試用自我效能的概念來解釋組織之中的溝通對自我效能的影響。

Heslin 及 Latham 在 2004 年研究了澳洲地區經理人上行影響策略的使用與自我效能之間的關係，就發現自我效能的確會影響到上行回饋，並且扮演了一個重要的關鍵因素。當組織成員成功的使用影響策略，並且從上司那裡獲得正面回饋時，會得到較佳的自我效能，並且更進一步的會影響工作績效的表現，但是他們的研究並沒有特別指出何種影響策略可以提升組織員工的自我效能，而僅認為下屬對上司的影響溝通管道順暢時，對於組織員工的自我效能與工作滿意度有正面的貢獻，所以組織之中，下屬應該盡量的尋求管道來和上司進行溝通，而上司也應該多採納聆聽來自下屬的意見。

至於 Shim 及 Lee 則研究了投影機研發人員的上行影響策略，他們發現不同個人特質會採用不同影響策略，並且也會對自我效能產生影響。一般來說「軟性策略」的使用效果會比較好，而其中最具顯著效果策略是友善訴求、理性說服以及協商策略，讓下屬可以參與上行的決策過程，使得下屬有充分的發言及表現空間，並且感受到來自上司的正面回饋與尊重，如此一來也會增加較多的自我效能的程度，因為可以感受到自己被上司所重視，認為自己在組織之中是一個重要有用的角色 (Shim & Lee, 2001)。

而 Tourish 與 Robson 的研究結果則探討了來自上行的回饋對於自我效能的影響，他認為在組織之中，非正式以及模糊的影響策略以及回饋是負面的，因為這種模糊的策略行為不僅降低了組織成員接收訊息的確定感，容易造成彼此的誤會，甚至會降低組織成員的自我效能。因此，Robson 認為比較好的上行影響策略及回饋方式應該是明確且定義清楚的訊息，例如理性策略的使用，所以下屬應該對上司採取理性的策略來影響上司，讓上司有足夠的數據及資料對事情做出判斷，而對於下屬的回饋則應該直接而明確，而不是拋出一些模稜兩可的訊息資訊讓接收者自行想像，這樣才能減低組織之間的不確定感以及誤會的產生，並且增進組織成員的自我效能 (Tourish & Robson, 2003)。

Brown, Ganesan 以及 Challagalla (2001) 的研究則是根據 Bandura 的社會認知理論來解釋組織之間溝通的情形，發現自我效能對上司以及同事的資訊尋求行

為有正面的幫助，他們發現高自我效能的人思緒比較集中，相較於自我效能低的員工，他們可以更佳專注於工作上的任務，而且比較能夠理解上司或者是同儕、下屬的意見，不容易產生誤會，對工作認知比較佳，容易進入狀況，相對的也會有較佳的工作績效；而低自我效能的人比較會去懷疑溝通的正確性，對於各種訊息容易保持觀望懷疑的態度，進而導致於溝通的效果較差，也影響了工作績效的評估。至於他們的研究發現，使用關於友善訴求的使用以及結盟策略的使用會擁有較佳的自我效能，尤其是友善訴求的使用對於自我效能有很大的幫助，因此建議在和上司進行溝通時，可以多考慮採用友善訴求策略的使用。

而策略的學習或溝通回饋的取得使用會增進個人的表現 (Dweck & Leggett, 1988)。研究發現下屬過去使用的上行影響策略的成敗會影響未來或之後的影響策略使用，Kipnis (1976) 提出個人是會不斷重複循環的：他們不斷的嘗試，使用一樣或是不同的策略，或者是改變影響的目標對象。一些研究指出策略會透過先前的經驗不斷的改變或者是混合使用或者是增加(Savard & Rogers, 1992; Yukl et al., 1993)。當然，好的經驗導致重複使用的策略，反之，不好或失敗的經驗會改變策略的使用。所以當組織成員在和上司的溝通過程之中，發現某種策略的使用成功率或者是效果不錯時，就會偏好採用這種策略的使用，提昇自己的自我效能，而這種和上司的互動是重複且不斷學習的過程。

較高自我效能的人會將負面溝通的回饋當作改變工作策略的契機，會尋求其他的溝通回饋機制，並試著改善。因此，綜上所述，我們可以發現上行影響策略對於自我效能會產生影響，特定的影響策略例如理性策略以及軟性策略的採用會增進自我效能的評估，讓員工擁有較高的自我效能及自信產生；而如果採用複雜的政治性手段反而會降低自我效能的評估。

結合以上的研究結果可以發現，下屬對上司所採行的影響策略應以理性策略為主，讓上司能夠瞭解實際情況，減少誤會的產生，讓上司對下屬的評價有所依據，下屬也會從中得到較高的自我效能，並且高自我效能的組織成員除理性策略之外，也比較會偏好使用軟性策略作為上行影響的手段。因此本研究從自我效能的觀點來探討自我效能對組織中上行影響策略的影響，檢視媒體組織組織上行影響策略與自我效能之間的關係為何。而第三節則是關於工作績效相關理論的文獻檢視。

第三節 上行溝通與工作績效

一、工作績效的定義

績效考核是人力資源管理中，非常重要的一環。透過績效考核，組織方能判斷員工的績效水準，而給予必要的獎勵、訓練、輪調、或各種對症下藥的人力資源管理（樊景立、鄭伯壘，1998）。

而Willian 與 Mckinnon (1992) 指出績效衡量的目的有七項：（1）衡量與判斷績效（2）使個人績效與組織目標相結合（3）培養部屬之能力（4）激勵部屬之士氣（5）強化主管與部屬的溝通（6）作為調薪和升遷的基礎，以及（7）作為組織控制與整合的工具。

二、績效評估的方式與自評績效

績效評估的來源相當多樣，包括自我評估、直屬主管評估、同僚評估、複式評估、交叉評估、部屬評估、委員會評估、360度之全面評估及電腦監控等九種（鍾梁權，2002）：

- （1）自我評估（Self Appraisal）：由受評人自行對工作成果做評估；
- （2）直屬主管評估（Appraisal by Superiors）：由受評人之直屬主管對其之工作表現做評估。
- （3）同僚評估（Peer Appraisal）：通常一起共事的同事能比較了解受評者之工作態度、人際關係、性格特質等方面的表現，可避免直屬主管單獨評估之缺失。
- （4）複式評估：直屬主管評估過後，再由更高階主管複評調整。
- （5）交叉評估（Cross-Appraisal）：除主管評估外，再由各單位中挑選具跨單位經驗的人員組成評估小組，減少主觀偏失。
- （6）部屬評估（Appraisal by Subordinates）：下對上之評估方式，由部屬對直屬主管的績效加以評估。
- （7）委員會評估（Committee Appraisal）：由受評者直屬主管及其他相關管理階層組成「人事評核委員會」進行評估。
- （8）360度之全面評估（360° Appraisal）：由受評者本身、直屬上司、同事、部屬甚至於顧客所組成，藉由不同的角度去了解工作上所有相關人員的看法。
- （9）電腦監控（Computer Monitoring）：隨著資訊科技的進步，越來越多企業以電腦輔

助評估者進行評估。

通常績效考核的訊息來自客觀的績效資料，與上司、同儕、自己、客戶及部屬等評定，其中自我評定由於能提高當事人對考核的滿意度、程序正義及公平知覺，而有逐漸受到重視的趨勢（Farh, Werbel & Bedeian, 1988）。員工自評就好比主管賦與權力一樣，因此很受多數員工歡迎。自評不僅可以減低受考評者的心理防衛，也可提供主管與部屬討論的機會。然而，自我評估大都和其他評等來源結合在一起，為績效評估其中一部分。

事實上，從考核歷程的角度來分析，自評式的績效考核具有一些好處，可彌補其他考核方式的不足（Farh, 1988）：

1. 多元的資訊來源 可以避免單一考核的偏差與獨斷。
2. 能夠增進評定者與受評者間的溝通，降低受評者的心理防衛。
3. 受評者參與績效評估歷程，增加其對評估過程及結果的公正性的知覺。
4. 與主管評估相比，自評式的績效考核暈輪（月暈）誤差（halo error）較低，較能清楚區分不同的績效向度間的差異。

雖然自評式績效考核具有上述優點，然而，亦存在缺點，自我考核的結果較主管評定者寬大，具有所謂寬大偏差（leniency bias）的現象（Harris & Schaubroeck, 1988）。評分過於寬鬆（leniency）或過於嚴苛（stringency），也就是某一群的評分比其他參考群組來得較高或較低。Thornton 曾整理西方的自評式績效考核文獻，發現寬大偏差現象普遍存在於各種對象的研究樣本中，例如，藍領工人、經理人員，及文書人員，同時該偏差也不因評定量表的形式而有所異。樊景立與鄭伯壘（1998）則對自評過度寬鬆的問題提出不同的看法，他們認為在個人主義的社會裡，所強調的是個人成就的追求，個人必須顯現其對自己能力、特質、成就、身份、及價值的信心，自尊自重，方可獲得社會的認可。也因此，吹噓自己、膨脹自己常與高自信、高自尊混淆，而成為被社會容許並加以接受的合適行為，因而西方社會這種強調自尊價值的觀念，導致自評寬大偏差的形成。

Cheung（1999）指出，自評與他評的不一致乃是某個人的績效自評與其他人（如：上司、同事）的評量結果不同。就角色理論觀點來看，由於每個人對工作有不同的預期、差異，或選擇性知覺（Katz & Kahn, 1978），因此績效評估的結

果會隨著不同職位或角色而有所不同。而造成主管與部屬對績效評估認知差異的原因主要有三：

1. 資訊的限制 (informational constraints)，此乃員工自評與主管他評時，對工作要求的認知不同所致，意即雙方傳送與接收到的工作資訊不同，因而形成認知差異。
2. 認知的限制 (cognitive constraints)，差異之所以產生起因於每個人對事情的處理過程認知不同。
3. 情感的限制 (affective constraints)，部屬忌諱自我評估的結果會影響到主管考核的結果，因此回答問題上予以保留。由於以上三個構面交互影響，員工自我評估與主管評估會產生或大或小的認知差異。

Cheung (1999)則對自評與他評不一致的可能成因作更細部的歸類，並且將認知差異的成因歸為四大類。

第一類為評分者在工作內容上呈現概念上的模糊，即評分者僅接收到有限的工作資訊、誤解了工作內容、或工作本身的模糊度過高，因此無法作完整的回饋。第二類為評分者內部一致性的差異，此乃評分者對評分方式或評分刻度不瞭解，或是評分刻度間距不一致所造成。第三類為評分者過於寬大仁慈或過於嚴格的效應。由於評分上的寬鬆嚴謹程度不同，因而形成自評與他評的差異。此外，有時他評評分者為了顧全受評者的面子問題，會不願意給予負面的評價與回饋，而自評評分者則會因為渴望社會的尊敬，而在自評績效中自我膨脹。或者是主管可能刻意膨脹對部屬的評價，使自己的績效成果看起來漂亮些。

Cheung (1999)對自評與他評差異的研究也發現，部屬自評通常比主管他評來得寬鬆，相對地，主管他評會較為嚴苛。然而，儘管自評與他評會有過度寬鬆或過度嚴苛的問題，Cheung 仍指出，寬鬆/嚴苛效應並不至於影響到績效評分的效用。換句話說，自評與他評仍可精確地反應出受評者績效構面的排名順序、辨識出受評者的優缺點，並可得知受評者整體績效的排名順序。

除了寬鬆或嚴苛的問題外，最後一個分類即為月暈效果 (Halo effect) 的影響 (Murphy, Jako & Anhalt, 1993)。月暈效果的起因是評分者受到受評者整體印象的影響，對某一個重要的構面給予過多或過少的關注，例如太過注重溝通能力，

或傾向於對資訊大打折扣。在自評與他評不一致的研究中發現，受月暈效果影響的程度會產生評分不一致的情形，特別是主管他評比員工自評展現更多的月暈效果。

績效衡量的方式會因企業屬性不同，採用的方法各異。一般而言，大多數機構會採用一種以上的方法以求客觀。績效評量可由自評或他人評量來完成。根據以往學者(Meyer, 1980; Anderson, 1984)的研究發現，員工往往會高估自己的工作績效，出現過分寬容的評估趨勢，但是Thornton (1980)的研究卻發現，自我評估的月暈效果較小，意即人經常都能認識到自己的長處與弱點，並正確的做出評估(葉椒椒，民84)。

三、上行影響策略與績效相關實證研究

Bernardin (1991) 認為當下屬和上司的關係越接近時，對於下屬的工作評估越不會有差錯，並且會比較有正面的評估產生，因為彼此的互動頻繁，下屬能夠讓上司有充分的機會以及管道瞭解下屬種種行為以及工作上的實際情形，因此學者建議下屬與上司之間的互動應該要保持暢通以及頻繁時，可以對工作績效有較正確以及正面的評估產生。

影響的成功與否常常會影響到動機以及自我效能，也有許多研究顯示上行影響策略對於工作滿意度有正面的相關性，理性說服(rational persuasion)、情感吸引(inspirational appeal)以及協商策略(consultation)對於工作滿意度有顯著的提升(Yukl & Tracey, 1992; 李高財, 1995)。

以往的研究認為有效的影響策略會增進目標者以及來源的關係(e. g., Wayne & Ferris, 1990)，並且會影響工作的表現(Kipnis & Vanderveer, 1971)，甚至是生涯的表現(Judge & Bretz, 1992)。

Ferris 和 Judge (1991) 檢視了過去的研究，認為上行影響策略和績效的評估、決策有關連性，此外研究更進一步指出影響策略甚至對於事業的成就很有大的影響，組織中影響策略的採用會和生涯的表現有很大的關連性，不同策略的採用會導致不同的後果，他們認為組織中不同的影響策略將導致不同的個人成就。一般來說，軟性策略的使用者在組織之中個人成就比硬性策略的使用者來得好，研究顯示

組織中的影響行為會產生特定的結果、工作表現以及薪資的調整，而這些都和職業生涯的成功與否有相當大的關連性。而本研究就依據 Yukl 等人在 1996 年所建立的分類方法，將 11 種類型的上行影響策略分成三大類，分別是：軟性策略、硬性策略以及理性策略，來檢視過去上行影響策略以及績效相關的研究。

1. 軟性策略的採用

軟性策略通常使用心理戰術的方式來影響上司的意見、態度或者是行為(Neale & Northcraft, 1991)，這樣的方式也比較不會使下屬陷入直接的威脅，而且讓下屬可以有一些緩和的空間，軟化自己與上司之間的緊張關係，另一方面上司也比較會提供自願的協助和支持。此外，也會讓下屬更有吸引力 (ingratiation)，來得到上司的關注。

在軟性策略的使用中，一般認為逢迎策略以對於工作績效都有正面的影響，甚至有學者將逢迎策略定義為「一種非正式或不涉及工作實質表現的特殊策略 (Schilit & Locke, 1982)」，研究發現，逢迎策略的採用和薪資有正面的相關性，以往的研究認為逢迎策略和個人評估有正面相關性 (Jones, 1964; Wortman & Linsenmeier, 1977)。

Judge 以及 Bretz 等人的研究顯示逢迎策略的採用會對員工生涯表現有相當大的助益；他們認為逢迎策略是屬於比較有效的策略使用方式，並且可以提升組織中的表現。而關於逢迎策略在工作場所的使用研究發現，員工如果使用逢迎策略也會增進上下司之間的關係，甚至有學者認為，逢迎策略的使用就是用來增進上下司彼此關係的設計 (Ralston, 1985; Wortman & Linsenmeier, 1977)。也有學者認為逢迎的行為就是配合上意，完全遵照上司的意思去做，讓上司產生好感。(Byrne & Griffit, 1966)。因此越常採用逢迎策略的人，可能會導致上司對下屬的好感增加，彼此距離拉近，更進一步的讓下屬有較好的升遷機會。

但是也有研究認為，逢迎策略的使用反而對於工作表現以及升遷管道有負面的影響，Thacker 以及 Wayne (1995) 等人認為由於逢迎策略的使用動機多是因為基於個人利益，也有些社會心理學的研究指出，逢迎的策略並不會增加上司對個人的喜愛，如果上司發現到這樣的方式並不會給他帶來實質上的幫助時，反而會減少對下

屬的信任感。(Broll, Gross & Piliavin, 1974; Greenberg & Frisch, 1972; Nemeth, 1970)。

Kipnis等人(1980)曾經就指出當策略使用者有求於人時，逢迎策略的使用頻率會增高，會偏愛用這種軟性的策略作為影響的手段，Kipnis 以及Schmidt(1988)後續的研究也發現逢迎策略的使用目的多是因為想要從別人那裡獲得個人利益，而不是為了組織的共同利益，因此Thacker以及Wayne(1995)認為逢迎策略的使用頻繁的時候，會降低上司對下屬的印象，認為下屬沒有拿出具體的動作以及行為，並且是為了自己的利益，導致於上司對於下屬的評估降低，進而影響升遷的管道。

另外一個軟性策略則是友善訴求的使用，研究發現友善訴求會讓上司對下屬產生好感，進而讓上司以及下屬的關係更加親密，並且和下屬的工作表現有正面的相關性(Tsui & Barry, 1986; Wayne & Ferris, 1990)。

2. 硬性策略的使用

至於強迫策略的使用則很少發生於下屬對上司的溝通上，並且相關研究也多認為硬性策略的採用效果都不盡理想(Schilit & Locke, 1982)。

Wortman 及 Linsenmeier(1977)認為有些影響策略在工作環境中是比較沒有效用的，例如強勢策略(assertiveness)對工作績效不僅沒有提升，反而可能有抑制的效果(Higgins, Judge, Ferris, 2003)。Kipnis(1980)就指出，直接語言的武斷策略，如果沒有得到上司的承諾，反而會對未來的工作關係產生不良影響，或者是失去來自上司的支持。另外，透過更高層上司的方式影響(upward appeal)，也會對個人直接產生威脅，讓上司對於下屬的互動頻率漸趨減少，甚至有時會有負面的影響(Kipnis et al. 1980)。

Dreher等人(1989)也發現施壓策略對於薪資的增加上並沒有關係，Kipnis和 Schmidt(1988)甚至認為強迫策略的使用者的薪資，並沒有比使用強迫策略者來得高，並且在可能會讓他人認為採用這種策略的組織成員有強烈的自負心、自我中心主義、過於強勢，而另外也有文獻認為強勢策略的使用者薪資甚至比較低(Ferris & Judge, 1991; Tedeschi & Melburg, 1984)。而施壓策略和升遷機會呈現負相關，越是使用施壓策略的人，越不會得到上司的好感，反而會對上司產生壓力，

讓上司對下屬有負面的印象，進而影響到升遷的機會 (Thacker & Wayne, 1995)。

另外主動的影響策略，包括了像上司推銷吹噓自己的能力、不斷的向上司要求自己的目的迫使上司採用自己的意見等影響策略，研究指出會使用這些較主動策略的組織成員會降低例如升遷管道、薪資等生涯表現的指標，另外他們也指出，在運用影響策略時應該要小心謹慎，如果用了不正確或不適當的策略將會導致反效果 (Thacker & Wayne, 1995)。

3. 理性策略的使用

Kelman (1961) 發現使用理性策略通常要和個人的專業、知識背景相關，才會有可信度，也比較會有正面的回應。

Yukl 等人 (1999) 認為在理性策略使用後，讓目標將任務交付給其他人是目標對於任務的重要性以及可行性一個重要的中介指標，這也和工作動機理論觀點相符合 (Vroom, 1964)，也就是說，說服的成功與否，會影響到任務的交付以及預期成果，而這樣的說服結果也會和自我效能有所相關性 (Yulk, Chavez & Seifer, 2005)。

因此理性策略的採用會讓上司對下屬的辦事能力產生信任，並且讓上司明瞭下屬的實際情況，並且減少因為上司的誤解而產生的偏差認知 (Cummings & Schwab, 1973)，當然理性策略的採用並不保證會讓上司完全瞭解到所有的真相，但是至少可以讓上司瞭解下屬的實際情況 (Chatman, Bell & Staw, 1986; Ferris & Judge, 1991)。Yukl 和 Tracey (1992) 就發現理性策略的採用會和管理者的績效有正面關連性，而對於升遷最具有影響力的策略使用是理性策略 (Thacker & Wayne, 1995)，因為下屬會向上司呈現實際的資料，或至少是表面的資料，用比較客觀的報告表現實際的情況，運用這樣的方式可以讓上司瞭解下屬所實際做的事情，而邏輯辯證的方式也可以讓上司明瞭事情的所有經過，這樣的影響策略會讓上司對部屬建立起良好的印象，進一步的影響到對工作表現評估以及對於升遷的良好印象 (e.g., Villanova & Bernardin et al., 1993; Cummings & Schwab, 1973)，Dreher、Dougherty 和 Whitely (1989) 就發現女性採用理性策略會讓薪資提升。

綜合以上的研究，我們可以發現軟性策略以及理性策略這兩種類型的影響行為可以增進工作上的表現，相反的，如果採用硬性的影響策略則會降低工作表現以及

工作評估；另外，這些研究也提出建議，認為策略的結合使用會比單一策略的使用有效，也就是說在對上司進行影響時應該多嘗試結合不同的策略搭配，並且對工作的表現也有助益。

第四節 上行影響策略、自我效能及自評績效在媒體中的重要性

過去在對於組織管理所需要的研究取向，除了從上司權力使用角度出發，來探討各種領導效果之外，也有從下屬的工作績效的評估著手，來探討各種影響下屬工作績效的可能相關因素。而針對上司權力使用或者是下屬的工作績效滿意度問題的探討，其主要目的大致上有兩個：第一個是改善實務界之中上司與下屬的互動關係，以及工作的環境；第二個目的則是藉由此類研究來提升員工的工作績效，增加組織在市場的競爭力（Richmond et al., 1986；Yukl & Taber, 1985）。

審視現今台灣的媒體組織研究，以往對於上述這些課題的研究並不多，僅有少數的文獻從媒體組織領導的觀點來探討媒體組織的運作，但是隨著環境的改變，組織中的上下司關係中的上行影響相關研究在組織研究中日顯重要，逐漸發展成為組織傳播學者的一項研究焦點（Jablin & Krone, 1994；李秀珠, 2001）。另外組織成員如何運用上行影響策略，更成為組織傳播研究者的一項重要課題，研究也發現組織中上行影響策略所產生的影響範圍相當大，例如組織中關於上下司關係的研究就明確的指出，上行策略的採用和工作效能以及職場氣氛有著密切的關連性，甚至對員工的心理因素也會對策略的採用產生影響（Yukl & Fable, 1990）。

事實上，國內對於組織上行影響策略的文獻非常缺乏，更遑論對於媒體組織的上行影響策略之研究，但是，媒體卻是所有類型組織中一個非常特殊的組織型態，它具有高流動性以及高時效性，另一方面也具有社會責任的職責，而媒體組織成員與一般組織成員的特性也會有所不同，雖然現今的組織都普遍強調溝通的重要性，但是媒體組織成員往往更著重於彼此之間的互動（李高財, 1996），向上的影響策略更是一個組織溝通透明、民主化以及互信的一個重要指標，（Yukl, 2005）。

因此本研究試圖從媒體組織成員的觀點出發，用心理學中「自我效能」的觀點以

及組織研究中「自評績效」的評量，來探討「媒體組織成員上行影響策略」、「自我效能」以及「自評績效」三者之間的關連性。

第五節 研究問題

從文獻之中可以歸納出，上行影響策略與自我效能與自評績效之關連性，高自我效能的組織員工會採取特定影響策略作為影響上司的手段，而高自評績效的人同樣也是如此，一般來說，高自我效能與高自評績效的組織成員會採用理性的策略和上司進行溝通，和上司說明事件的情況與目的，以及用軟性的策略來對上司進行影響，而這些組織成員也會從和上司的互動之中不斷的學習以及嘗試，選擇能夠成功影響上司的策略，和自己的直屬上司發展出一套特有的互動模式。

本研究試圖探討媒體組織成員的上行影響策略與自我效能及自評績效之間的關連性，根據文獻，本研究所發展出的問題有三個：

- (1) 媒體組織成員所採行的上行策略為何？和組織成員的人口變項是否有關？
- (2) 媒體組織成員上行影響策略與自我效能之關連性為何？
- (3) 媒體組織成員上行影響策略與自評績效之關連性為何？

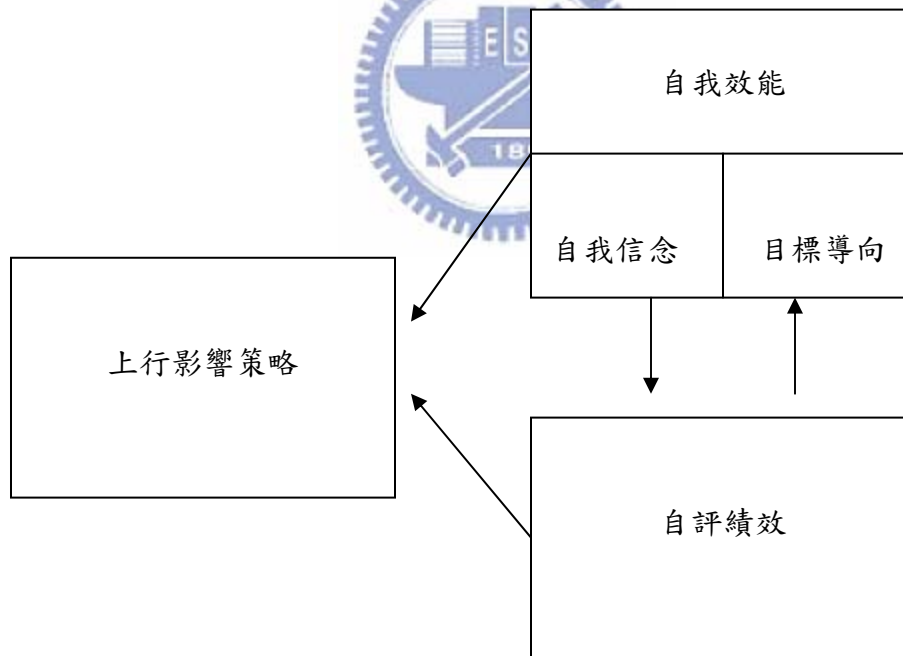
第三章 研究方法

本章共分為五個部分，第一節根據文獻之檢閱，整理出本研究的研究架構為何，而第二節則是交代本研究之研究方法的選擇；第三節則為資料之分析；第四節為本研究之進行與樣本的選擇；最後第五節則信度分析。

第一節 研究架構

根據第二章之文獻回顧，認為上行影響策略之使用種類不同將會與自我效能自評績效之間有所關連性，而自我效能與自評績效之間會有正向的相關性，因此根據文獻檢閱，本研究之價構圖如下：

表 3.1 本研究之研究架構



在媒體組織之上行影響策略方面，利用深度訪談法得到媒體組織成員之上行影響策略，進而探討上行影響策略與自我效能之關連性，此外也探討上行影響策略與自評績效之間的關連性，而自我效能與自評績效之間也會有相關性。

第二節 研究方法之選擇

本研究「媒體組織上行影響策略與自我效能、工作績效之相關性研究」主要是探討媒體組織員工在組織及工作之中，如何使用上行影響策略，而策略的使用對於自我效能與工作績效的探討，為了深入探討媒體組織成員的上行影響策略，並且希望媒體組織成員能夠以日常生活之中的實際案例來作為本研究之分析資料，瞭解媒體組織成員和直屬上司互動的過程，由於牽涉到上下司之間較具隱密性之行為，因此本研究在探討「媒體組織上行影響策略」部分時，決定採用質化的深度訪談（in-depth interview）方式進行研究，而非問卷調查法，因為問卷調查法無法獲得媒體組織成員與上司之間互動之詳細過程，並且，本研究在訪談過程中必須不斷追問受訪者，以獲得在「組織上行影響策略」的資料時可以詳盡且深入。

另外在探討及評估「自我效能、自評績效」之部分，則是採用問卷調查法，由於此部分之研究及評量方式已經行之多年，因此在自我效能以及自評績效的部分使用問卷評量的方式來測量自我效能與工作績效的程度。

因此本研究以深度訪談法為主，藉由面對面的訪談來獲得媒體組織成員的上行影響策略為何，再輔以問卷調查的方式來取得「自我效能」與「自評績效」方面之資料，以下為本研究之研究方法：

一、深度訪談法

所謂的深度訪談也稱為質化訪談（qualitative interview），是在訪問者與受訪者之間對於研究概略計畫的互動，而不是一組特定的問題，必須使用一定的字眼和順序來詢問的方式；在本質上是由訪問者建立對話的方向，再針對受訪者所提出的若干特殊主題加以追問，理想的情況是由受訪者負責大部分的談話（李美華等譯，1998）。

相較於量化的調查法，深度訪談更能讓研究者有機會學習到未曾看見或未曾聽見的另一種詮釋（Glesne & Peshkin, 1992；引自梁文蓁，2001）。其具體的優點包括：（1）訪談時間較長、訪問可以較為深入重點，可以發掘很多新的問題、

得到意想不到的結果和啟示；(2) 訪談較具彈性，問題可以因受訪者之答案或反應而有所改變。對於受訪者敏感的問題，可以從不同的方式或不同角度來獲得答案，至於受訪者感興趣的問題，可以鍥而不捨地作更深入的追蹤；(3) 深度訪談所強調是訪問者和受訪者之間的互動關係，對於一些問題的誤解，可以當場加以澄清，以增加訪問結果之準確性；(4) 深度訪談的訪問者本身就是研究者，研究者本人十分瞭解研究目的，所以可以隨時調整問題的內容以適應研究者的需要(Williamson et al., 1982；引自黃煥榮，2000)。

而深度訪談的方式也可以依訪問型態，分為結構式訪談(問)、非(無)結構式訪談(問)，以及半結構式訪談(問)等三類。結構式訪談又稱標準式訪問、導向式訪問或控制式訪問，這種方法的特點是把問題標準化，所有的受訪者都是回答同一結構的問題。無結構式訪問是指事先不預定表格、問卷、或定向的標準程序，由訪員和受訪者就某些問題自由交談，受訪者可以隨便提出自己的意見(楊國樞等，1989)。而半結構式的訪談則是介於上述二者之間，是以事先擬定的訪談大綱及相關問題為基礎，訪問者向受訪者針對特定議題發問一系列結構式問題，然而為深入起見，採用開放式問答方式，由訪問者視情況決定問題的先後次序與遣詞用字，以期獲得更完整的資料(胡幼慧，1996)。

一般而言，由於半結構式的型式較結構式訪談彈性、不受限制，又比非結構式訪談嚴謹，因此成為最常被採用的方式，並適用於受訪者較少、資料不需量化處理的情況，所以本研究訪談部分，也以此作為主要的資料收集方法。

由於本研究必須讓受訪者說出以往工作上的案例，必須要受訪者進行回想，以利訪談的進行，因此在每位受訪者訪談前，先將訪談的題目以郵寄、電子信箱或者是傳真的方式於訪談前1-3天給受訪者閱讀，希望受訪者能夠充分回想事件的經過。

而在訪談中希望每一位受訪者能夠說出三個或以上的例子，以利資料的分析整理，由於問題牽涉到較隱私的行為，並且訪談的情形會依各別情況有所不同，所以是採用面對面的訪談方式，並且保證所有資料絕對不會公開，其中關於公司或廠商的資料將以代號替代，並且在訪談中以全程錄音的方式記下訪談的所有對話，事後以逐字稿的方式進行書面記錄，以忠於受訪者原意，且逐字稿並未給予受訪者進行修改，如此可求得受訪者本意。

二、問卷調查法

在深度訪談之後，給每位受訪者填寫「自我效能量表」以及「自我績能量表」，由於此部分欲探討受訪者的自我效能以及工作績效，而本研究以深度訪談為主，主要是探討媒體組織中成員的上行影響策略為何，所以「自我效能量表」以及「自評績能量表」的題項必須經過刪減，避免繁複，傾向題數簡單為原則，因此在自我效能量表的部分選用 Sherer 與 Maddux (1982) 所建立之自我效能量表，此量表由 Sherer 和 Maddux 在 1982 年所建立，原題項有 23 題，包括兩個部分，分別為「一般自我效能」與「社交自我效能」，由於本研究所欲探討的面向為組織成員的「一般自我效能」，並且為了避免題項過於繁雜，因此本研究只採用「一般自我效能」量表作為研究之問卷設計，而此部分共計有 17 題，其中包括了兩個構面，分別是組織成員的「自我信念」以及「目標導向」。本研究係依 Bandura (1977) 之定義：自我效能係指一個人對自己從事某項工作或表現某種行為所具的能力，以及對該工作或該行為可能做到之地步的一種主觀評價。

在計分方式上則採用李克特式七點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意對題目之同意程度如何，從「極為不同意」、「有點不同意」、「不同意」、「沒有意見」、「有點同意」至「同意同意」、「極為同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分、6 分及 7 分，反向題則反向計分，分數加總平均後，分數愈高者表示自我效能程度愈高。

另外自我績效之部分，則採用 Robbins (1998) 建立之自我績能量表，此份量表共有 9 題，只有一個構面，名稱則為「自評績效」，本研究係依 Edwards (1991) 的定義：「認為個人與工作績效可從兩觀點切入，一為需求與能力，另一為需求與供給觀點，需求與能力乃是指個人能力與工作所需能力間的契合，需求與供給的觀點則是指個人的需求與工作屬性的契合」。

計分方式仍是採用李克特式七點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意對題目之同意程度如何，從「極為不同意」、「有點不同意」、「不同意」、「沒有意見」、「有點同意」至「同意」、「極為同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分、6 分及 7 分，本量表無反向題，分數加總平均後，分數愈高者表示工作績效愈高。

第三節 資料分析

一、深度訪談法之資料分析與類目

至於深度訪談後的資料分析，本研究採用內容分析法，內容分析法是一種注重客觀化、系統化和量化的研究方法，也是一種探究訊息意義的方法，而訊息可以傳達意境，其最獨特的功能是超越時空，將遠地發生的事件、過去發生的事情、與人們心靈深處的意念描述分析，以傳達出來，這些訊息傳播皆在描述閱聽人直接觀察不到的現象（王石番，1999）。Weber（1989）認為內容分析的中心概念，是將文件中許多文字規類成很少的幾個內容類別，每一個類別都由一個、幾個或更多個單字所組成。假定具有相同意義的單字、片語或其他文件單位。都會被規類到相同的類別，研究者依據資料的內容，透過立項的分類規則，以客觀而系統化的步驟，把文件內容所傳達的訊息，作為比較與推論的依據，進而探究有關的研究主題。而 George 強調內容分析提供更準確、客觀和可靠的觀察內容特點會單獨出現次數，或與其他特點出現次數（轉引自王石番，1999）。

本研究是探討媒體組織成員之上行影響策略，因此將訪談所得之逐字稿作為分析的樣本，其中將訪談所得之事件加以分析，來看事件之中媒體組織成員是如何使用上行影響策略，其手段為何？以Yukl 等學者(e. g., Yukl, Chavez & Seifert, 2005; Falbe & Yukl, 1992; Yukl, Kim & Falbe, 1996)的分類方式，經案例分析及內容分析出媒體組織成員所採行之上行影響策略。此類目最早由Yukl 與 Falbe於1990年所建立，參考1980年 Kipnis等人之研究所發展出的組織影響策略分類法，因Yukl等人所建立的類目廣為組織上行影響策略之研究所採用，並且經過多次修正及考驗，類目之建構頗為嚴謹，定義明確，並且類目的數目也較符合本研究所取得之資料，因此本研究採用Yukl 等學者的分類方式，作為深度訪談之資料分析方法。而Yukl等人所建立的類目共有 11種上行影響策略，分別為：(1)理性說服 (rational persuasion)(2) 協商策略(consultation)(3)激勵策略(inspirational appeal) (4)逢迎策略 (ingratiation) (5)友善訴求 (personal appeal) (6)交換策略 (exchange) (7)結盟策略 (coalition) (8)法理策略 (legitimizing) (9)

施壓策略 (pressure) (10) 合作 (collaboration) (11) 評估 (apprising)。

此外 Yukl 等人也將這 11 種策略簡化為三大類的策略使用，分別為：1. 理性策略 (rational persuasion)，其中包括了理性說服、合作策略以及評估策略等三種策略使用；2. 軟性策略 (soft tactics)，其中包括了協商策略、激勵策略、逢迎策略、友善訴求等四種策略；3. 硬性策略 (hard tactics)，包含了交換策略、結盟策略、法理策略以及施壓策略等四種。

表3.2 本研究採用之類目分類

策略種類	策略名稱
理性策略	理性說服
	合作策略
	評估策略
軟性策略	協商策略
	激勵策略
	逢迎策略
	友善訴求
硬性策略	交換策略
	結盟策略
	施壓策略

來源：Yukl, G, Chavez, C 2, Charles, Seifert, F (2005) Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. Journal of Organizational Behavior, 26, 705 - 725

二、問卷調查法之資料分析

而在訪談之後，本研究讓受訪者填寫「自我效能量表」、「自評績效量表」以及「個人基本資料」，在此部分所獲得之資料分析則採用 SPSS For Windows 13.0 版統計套裝軟體進行相關資料之分析與驗證。

第四節 研究進行及樣本選擇

由於本研究主要研究方法為深度訪談法，並輔以問卷調查法，而訪談對象之取得主要是依循「滾雪球」的方式進行，首先由研究者自行聯絡，再以介紹的方式取

得受訪對象，而抽樣方法則是採用「立意抽樣」(purposive sampling)的方式，在樣本的選擇上，希望將樣本擴及至媒體中各個組織階層的成員，並且在受訪者的性別以職位上皆經過篩選，以期訪談所獲得之資料能夠遍及媒體組織之中各個面向。另外在回答問題及填寫問卷時，限制受訪者必須在現有工作一年以上，並且和現有直屬上司之溝通也必須有一年以上的溝通經驗。由於訪談資料可能會涉及公司機密或者是敏感的人事等問題，因此採用面對面之訪談方式，讓受訪者希望在實際面談中回答出真實的情況，並且在研究中保證不會透露出公司名稱、職位、本名以及牽涉到實際相關之資料，以其受訪者能夠詳盡的說明與上司溝通的經過。本研究之資料蒐集從2006年3月23日開始進行，於2006年5月29日結束，共訪談30位受訪者，進行30次的面對面訪談，訪談時間每位受訪者約為30-60分鐘，並於訪談後讓受訪者填寫「自我效能」與「自評績效」兩份量表。而本研究的訪談樣本如表3.3：



表 3.3 受訪者之基本資料

代號	組織性質	單位及職位	年齡	性別	年資
1	地方電台	節目部組長	26	男	2
2	網路公司	網站企畫組長	25	男	1
3	行銷公司企畫	低階管理者	28	男	3
4	運動報紙	體育線記者	26	男	3
5	報社報	記者	25	女	2
6	雜誌社	記者	25	男	1
7	行銷公司	企畫	24	女	1
8	報社	體育記者	35	男	5
9	網路公司	行銷	25	女	2
10	科技雜誌	記者	27	男	3
11	電視台	節目部	24	女	3
12	電視台	網管部	27	男	4
13	網路公司	網站企畫	25	女	1
14	報社	財經記者	37	男	6
15	雜誌社	經理	42	男	9
16	廣告公司	經理	41	男	7
17	雜誌社	記者	24	女	1
18	雜誌社	記者	26	女	2
19	報社	財經組長	28	男	4
20	雜誌社	記者	27	女	2
21	行銷公司	企畫	27	男	3
22	科技雜誌	記者	3	男	30
23	報社	記者	24	女	3
24	報社	編輯	28	女	4
25	行銷公司	活動企畫	26	女	1
26	廣告公司	行銷總監	32	男	5
27	電視台	節目部組長	27	男	4
28	報社	記者	27	女	3
29	報社	記者	27	男	3
30	廣告公司	行銷助理	26	女	2

在30位受訪者中，其中男性受訪者為17名（56.6%），女性13名（44.4%），而非管理階層的人數為20名（66.6%），管理者為10名（33.3%），而總共歸納並分析了81則事件。

第五節 信度檢驗

根據Wimmer 和Dimmick (2000)、Riffe 等人(1998)指出，假如我們要讓內容分析更為客觀，整個測量的過程必須是可信賴的，因此，信度是非常重要的。

所謂的編碼員信度(coder reliability)就是指，獨立的編碼員，使用相同的測量工具，分析相同的內容，不論時間、時間、地點或環境的改變，所達到的一致性。學者同意，必須以隨機取樣的方式，進行內容分析的信度檢驗(Riffe et al., 1998)。本研究以兩位受過大眾傳播領域訓練之獨立編碼員進行內容分析(包含研究者自己)。兩位登錄員分別做完所有逐字稿的分析，然後再比對彼此之分析結果，同意度未達 80%就必須繼續訓練，進行過程如下，先將書面資料(逐字稿)作內容分析，分析類目為Yukl 等人所建立之組織影響策略，登錄員先針對類目的內容以及差異性進行討論，再進行分析動作，在實際分析完一份資料後，兩位登錄員會討論分析相異的類目，藉由實際的登錄與討論，使登錄員的同意度達到 80%以上。

登錄員完成登陸工作後，本研究將計算其登錄員信度。本研究所採用信度檢驗方法為「交互評分者信度法」，其信度檢驗公式如下：

$$\text{相互同意度} = \frac{N1 + N2}{2M}$$
$$\text{信度} = \frac{Nx (\text{平均互相同意度})}{1 + \lceil (N-1) \times (\text{平均互相同意度}) \rceil}$$

M=完全同意之數目

N1=第一位編碼員應有的同意數目

N2=第二位編碼員應有的同意數目

N=參與編碼人員的數目

而本研究是以人數為單位，表 3.2列出內容分析之相互同意度，結果顯示相互同意度從最低 82%到最高 100%，平均之同意度為 98.13%，整體而言同意度算是

在可接收範圍之內。

表3.4 內容分析之相互同意度

代號	兩人登錄策略總數	差異數	同意度
1	15	1	88%
2	14	0	100%
3	12	0	100%
4	8	0	100%
5	12	0	100%
6	12	0	100%
7	14	0	100%
8	10	0	100%
9	8	0	100%
10	10	0	100%
11	6	0	100%
12	10	0	100%
13	10	0	100%
14	10	0	100%
15	10	0	100%
16	6	0	100%
17	8	0	100%
18	8	0	100%
19	12	0	100%
20	15	1	86%
21	15	1	88%
22	12	0	100%
23	8	0	100%
24	6	0	100%
25	12	0	100%
26	6	0	100%
27	8	0	100%
28	4	0	100%
29	10	1	82%
30	10	0	100%
平均	10.14	0.13	98.13%

表 3.3則是內容分析之信度，最低之信度值為 93%，最高為 100%，平均值為 99.4%，整體之內容分析信度為 97%，在接受範圍之內。

表3.5 內容分析之信度

代號	登錄員 A	登錄員 B	差異數	信度
1	8	7	1	97%
2	7	7	0	100%
3	6	6	0	100%
4	4	4	0	100%
5	6	6	0	100%
6	6	6	0	100%
7	7	7	0	100%
8	5	5	0	100%
9	4	4	0	100%
10	5	5	0	100%
11	3	3	0	100%
12	5	5	0	100%
13	5	5	0	100%
14	5	5	0	100%
15	5	5	0	100%
16	3	3	0	100%
17	4	4	0	100%
18	4	4	0	100%
19	6	6	0	100%
20	8	7	1	97%
21	8	7	1	97%
22	3	3	0	100%
23	4	4	0	100%
24	3	3	0	100%
25	6	6	0	100%
26	3	3	0	100%
27	4	4	0	100%
28	2	2	0	100%
29	5	4	1	93%
30	5	5	0	100%
平均	4.97	4.83	0.13	99.4%

第四章 研究發現與討論

本章內容共分為八部分，第一部份探討媒體組織成員上行影響使用頻率，將所有於訪談之中所獲得之資料加以統計計算，來看媒體組織成員在組織之中，各種策略的使用頻率為何？第二部分則是將訪談所得之資料加以規類，來看媒體組織成員使用上行影響策略之動機及過程；第三部分為人口變相與上行影響策略之關連性，分別探討了不同性別、不同性別之上司與不同職位之間與上行影響策略的關連性；第四部份則為上行影響策略與自我效能之關連性，第五部份則是上行影響策略與自評績效之相關；第六部分為自我效能與自評績效之關連性；第七部份為其它的研究發現；最後第八部份是綜合之發現討論。

第一節 媒體組織成員上行影響策略使用之頻率

一、上行影響策略與人數之頻率

本研究將訪談資料整理分析後，將 11 種策略的使用頻率作整理，而將其分為採用某一策略的人數以及採用某一策略的事件，而統計結果顯示，在採用某一策略的人數上，理性策略為採用人數最多的策略種類，全部的人都採用理性策略作為影響上司的手段，比例是 100%；而採用人數次多的策略種類則為協商策略，總共有 12 人採用，佔了 40%；採用人數第三多的策略為法理策略，共有 10 名受訪者採用了此一策略，佔了總人數的 1/3；採用人數第四多的則為友善訴求，共有 9 位受訪者表示採用了友善訴求作為影響上司的手段；在人數上排名第五的則是激勵策略、結盟策略、施壓策略以及評估策略，各有 1/5 的人表示曾經採用這四種策略作為影響上司的手段；再其次則為評估策略，有 3 名受訪者使用此一策略；而使用人數最少的策略則為交換策略，僅僅只有 1 位受訪者表示用交換策略來影響上司。

二、上行影響策略與事件之頻率

另外則是採用某一策略的事件頻率上，統計結果發現理性策略仍是最常採用的策略，總共有 73 則，也就是說有 90.1% 的事件會選擇用理性的方式來對上司進行

影響；其次則為協商策略的使用，使用此一策略的事件共有 17 則、21% 的事件用協商的方式來對上司進行影響；而友善訴求則是在事件之中使用頻率第三高的策略，共計有 12 則事件使用了此一策略；排名第四的策略為逢迎策略，僅比友善訴求少一則，佔所有事件的 13.5%；頻率第五的策略是法理策略，有 10 則、12.3% 的事件採用此一策略；第六的策略是結盟策略，有 7 則事件採用了結盟策略，佔了 8.2%；第七的則是激勵策略、施壓策略以及評估策略，81 則事件之中各有 6 則、7.4% 的事件採用這三種策略；合作策略僅有三則，事件的使用頻率則是第十位，佔了 3.7%；頻率最低的策略則為交換策略，只有一則事件採用了這格策略作為影響上司的手段。

表 4.1 上行影響策略採用頻率表

策略種類	採用人數	人數百分比	採用事件	事件百分比
理性說服	30	100%	73	90.1%
協商策略	12	40%	17	21%
激勵策略	6	20%	6	7.4%
逢迎策略	8	26.7%	11	13.5%
友善訴求	9	30%	12	14%
交換策略	1	3%	1	1.2%
結盟策略	6	20%	7	8.2%
法理策略	10	33.3%	10	12.3%
施壓策略	6	20%	6	7.4%
合作策略	3	10%	3	3.7%
評估策略	6	20%	6	7.4%

由下表 4.2 可看出在採用人數以及採用事件之中，頻率最高的前五位策略種類皆相同，而在排序方面雖有所差異，但是相差的百分比都不大，顯示這五種策略使用的頻率在採用人數以及採用事件的頻率上差異並不大。因此媒體組織成員最常採用的策略種類為理性策略、協商策略、法理策略、逢迎策略以及友善訴求。

表 4.2 策略種類與採用人數、採用事件之頻率對照表

採用人數	採用事件
1. 理性策略 (100%)	1. 理性策略 (90.1%)
2. 協商策略 (40%)	2. 協商策略 (21%)
3. 法理策略 (33.3%)	3. 友善訴求 (14%)
4. 友善訴求 (30%)	4. 逢迎策略 (13.5%)
5. 逢迎策略 (26.7%)	5. 法理策略 (12.3%)

第二節 媒體組織員工上行影響策略的使用

一、使用上行影響策略的動機及方式：

根據 Yukl 等學者的分類方式，(e. g., Yukl, Chavez & Seifert, 2005; Falbe & Yukl, 1992; Yukl, Kim & Falbe, 1996)，本研究將訪談所獲得的資料共 30 人，81 則事件加以分析，可以得到以下 11 種策略的使用，茲將訪談內容整理如下：

(一) 理性說服 (rational persuasion)：

依照 Yukl 等學者的分析類目，理性說服的定義為「用邏輯辯論以及事實證明去說服目標，要求目標順從。」，根據文獻以及其他學者的分類方式，理性說服的策略使用是最常被使用的策略之一，整體而言，人們最常用的是理性與協商這兩種策略 (Yukl, Chavez & Seifert, 2005)。在 30 名受訪者之中，使用理性說服策略的就有 30 位 (100%)，也就是說所有的受訪者都曾經使用理性說服策略作為影響上司的策略，至於 81 則事件之中，使用理性策略的事件就佔了 73 則 (90.1%)，也就是說有高達九成的說服上司的事件之中，都採用理性說服策略作為試圖影響上司的策略。但是本研究發現，根據理性說服策略的定義，也可將此一策略分為兩種。第一種為「邏輯辯論」：

我跟主管說這些東西其實不用弄ppt，因為這些東西只要照實情講就可以了，而且弄ppt也沒有用阿，東西這麼多，要怎麼弄，會計事務所那邊有自己的一套評估系統，所以我就跟主管說，可是他就很堅持說這樣比較正式，可以讓來的評估感覺比較好，那我就跟主管說這個不是感覺的問題，他們的系統是客觀的東

西，只是單純的要評估我們內部系統的東西，而且你現在叫我弄ppt我真的不知道要怎麼弄，那後來我就沒有理主管，反正我不弄，他也沒辦法阿，而且我一直跟他說這些真的不用弄，明天我會負責跟那邊的人講解，回答他們的問題（受訪者俊偉，電視公司網管部）。

在這個案例之中，下屬很明白的將情況直接與上司說明，因為上司比較不瞭解整件事情的經過，所以下屬將自己以往的經驗和上司做溝通。而這種邏輯辯證的策略最常被使用，也就是表明自己的觀點，和上司直接說明表達。

而第二種理性說服的分類為「事實證明」，受訪者會在與上司溝通時，會將所需的訊息或資料等呈獻給上司看，來證明自己的觀點，進而達到說服的目的：

我當初拿給上面的時候，他是跟我說這樣的報導爭議性太大，他覺得雖然我們是另類的報紙，但是這樣的報導可能會，就是太過於爭議性。那我就跟他說，我的報導都具有正確的資料來源，也有提供一些確實數據，當然這些東西我不會全部都寫進去，我拿給他看的是更詳細的一些數據及資料，來證明我的觀點不是鼓吹大家要抽大麻，我也沒有講說要去哪裡買，也沒有說抽大麻的好處，我只是澄清一些觀點，讓大家能夠更瞭解這個東西，那判斷就要交給讀者自行決定，而且知道門路的人自己就會知道，而且我也有附上一些說明，還是有在文章裡面說，抽大麻也有不好的地方，例如會造成公共危險，會造成血壓的升高之類的訊息，所以我認為我只是做一個客觀的報導，主要是希望大家對大麻能夠有更深的認識，而不是用過去的錯誤觀念來看。

在此一案例之中，下屬將身邊所有的數據及資料都呈現給上司之後，再進行說理說服的策略，用手邊所獲得或者是蒐集的資料佐證，並證實自己的觀點是正確的，進而來對上司進行說服影響，此種策略的說服與上一理性策略的使用差別在於是否有用實際的資料做為證據。

（二） 協商策略（consultation）：

Yukl 等學者的分析類目，協商說服的定義為「根據找尋目標參與計畫、活動，或者是改變來尋求目標的支持。」也就是說這種策略的使用會和上司進行討論、改變自己原本的想法或者是互相讓步的方式來影響說服上司，而根據文獻，協商策略的使用也是頻率最高的兩種策略之一（Yulk, Chavez, Seifert, 2005）。

此一策略的使用往往是在進行說服影響時，改變自己原本的想法，和上司進行協調討論，不論是採用退一步或者是和上司進行條件的交換，而達到說服影響的目的：

但是因為最近世足賽要開踢，所以稿子比較多，那主編就希望我們能夠去支援一下，但是，拜託，最近 NBA 也打到季後賽，我們每天要看球，要看的稿子也一堆，也是很忙，那主編就要求我們負責一些外電稿件的閱讀還有翻譯，重要的話要寫，一堆稿子我平常都沒在看，現在要我弄，麻煩死了，我英文又爛，搞的我很忙，弄兩天我就受不了，跑去跟他說。問他可不可以讓我們等到季後賽打完，我一定會弄，因為我們這裡也很忙阿，雖然 SBL 打完了，但是還有 NBA，要看的東西實在很多，就只好跟主管說，那他也說好吧，但是 NBA 打完必須過去支援一下，我就說好，沒問題，那基本上就是這樣。(國名 體育線記者)。

這種策略和交換策略不同處在於，交換策略會在實質的物品或利益上進行交換，而協商策略僅僅只是理念上或者非實際物品上的影響。

(三) 激勵策略 (inspirational appeal)：

根據 Yukl 等學者的分析類目，所謂激勵策略的定義為「利用價值觀、理念或者是抱負等激起目標的熱忱。」而激勵策略也被 Yukl 等學者歸類為三種核心策略之一，其他兩種策略則為頻率最高的兩種策略——理性說服 (rational persuasion) 以及協商策略 (consultation)。

此種策略的使用，下屬會對上司表明自己的熱忱與抱負等等，向上司表達自己的強烈意願，來達到影響說服上司的目的：

一開始主管並沒有很完全贊同我的意見，所以我就跟主管說，我以前在類似的工作上有累積相關的經驗，那我也很喜歡這個工作環境，我就是因為喜歡這裡的氣氛所以才來這邊工作，那我覺得這裡讓我有一些發揮的空間，所以我希望能夠將我的所學所用用在這邊，因為我覺得這裡的工作環境是我想要的，那我們可以把這個週年慶活動和一般的廠商作一些區隔，來讓這裡的消費者有些不同的感受 (小晚，行銷公司)。

但是這種激勵策略通常會被認為是上對下的策略採用，部屬比較不會常常採用此一策略作為上行影響的手段。

(四) 逢迎策略 (ingratiation) :

Yukl 等人將逢迎策略定義為：「在向目標提出要求之前，先試探其心情或者是向目標釋出善意。」此一策略的使用往往能夠揣摩上意，找適當的時間或者是利用諂媚、迎合等等手段來進行說服影響：

其實我主管因為那件事情跟其他廠商鬧的有點不愉快，所以我就趁他脾氣稍微好一點，先進去安慰他，說唉呦，那些勝安宮的人其實也沒有經驗，而且體育店也有他們不對的地方，那我們識第一次跟他們合作，難免會有些誤會之類的，我就先安撫我主管的情緒，先說一些好話（金福，地方電台）。

逢迎策略的使用往往會和上司建立起較好的關係，或者是維持表面上的和諧。

(五) 友善訴求 (personal appeal) :

根據Yukl 等人對於友善訴求的定義，是指「在向目標提出要求之前，先展現忠誠或友好。」

我跟我上司的溝通方式其實是跟朋友一樣，因為其實他沒有比我大多少，他只比我大兩年，那我以前跟他在部隊裡面雖然不是同梯，但是都是在楊梅那邊的裝甲旅，那他那邊長官有的還在，就是我當兵的時候會碰到同一堆人，所以我們在一開始都很有話聊，那他家我也常常去，其實我跟他關係是很好，就是有點像是戰友，有事情的時候都會先扯一些有的沒的，然後再跟他說。（小正，網路公司職員）。

在這個案例之中，下屬在溝通前都會先和上司聊一些過往的話題，事出善意之後再表達自己的意見，藉由這種事出友善的態度來對上司進行說服及影響。

(六) 交換策略 (exchange) :

此一類目的定義為：「提供交換的籌碼給目標，指出願意在後來給予好處，承諾如果目標可以提供協助後，可以利益共享。」訪談的結果顯示交換策略並不常被當作上行影響策略的手段，只有一位受訪者使用了交換策略：

有一次就是我去採訪一個金管會的東西，那主編剛好需要那個線，所以就跟我說，你可不可以給我那個資源，他以後可能會用到，那我想說沒差阿，因為這些東西是屬於我們公司內部的，只是我的資源可能比公司的資源更多，而且我當初也是因為公司的資源才弄到這個東西，所以我就跟主編說可以，那但是希望以後有關於類似的東西他也可以丟給我。（至朋，財經線記者）。

這種策略使用進行的是實際上的利益交換，主管明確的要求和下屬，進行新聞資源的共享。

(七) 結盟策略 (coalition) :

此一策略的定義為：「向他人尋求支援，去勸服目標，或利用他人的支持為理由來使目標同意自己的意見。」這種策略的採用通常是尋求他人的幫助，不論是找同事或者是下屬，集結大家的意見之後來向上司進行影響及說服。

我們有私下叫幾個跟主管比較熟的人跟主管說這樣子，大概三四個人跑去跟主管說明這樣的情況，那我也有去一次，就是找一個時間像吃飯阿，或者是下班休息的時候，我那時候就跟主管講說，喔，這段時間工作很累這樣，九點就到公司，然後工作到很晚，都不固定幾點走，然後都加班，每天都加班，然後很婉轉的說啊。

(至修，雜誌社廣告部門)。

事實上結盟策略是屬於硬性策略的一種，但是研究發現使用的情況仍為普遍，但是並不會有太激烈的手段產生。

(八) 法理策略 (legitimizing) :

根據定義，法理策略就是「試圖建立起一套制度來遵守，例如組織政策、規定、教條或傳統。」，實際上不論是明文的法律、公司的規定、組織的慣例或者其他的規範，都可以列入法理策略的範圍。

那時候我因為跟上司非常熟，我就直接跟他說，雖然還是有尊敬的感覺，我還是跟他講說，這樣的廣告識有問題的，而且是藥商，這樣是有問題，而且這樣的業務整個流程，程序是有問題的。所以我就跟上司說，以往這樣是不行的，所以我就直接跟他反應，然後那時候上司是回答我說，就是跟我說，因為那是違反他以前的心態 (金魚，報社記者)。

研究發現法理策略的使用通常會和下屬自身的利益或權力相關，像上述一樣屬於公司政策的上行影響比較少見，反而是在個人事件關於請假、加薪等事件上使用法理策略的情況較多。

(九) 施壓策略 (pressure) :

此一策略的定義為：「用要求、威脅、或者是堅持己見來影響目標。」事實上根據以往研究顯示，此一策略的使用多半是上對下的影響較多，但是本文的訪談結

果仍有發現此一策略的使用，但是通常是用在與實際工作內容無關的私事上面，例如請假、調薪、升遷等等。協商策略通常會用辭職或其他手段來威脅主管，進而達到影響說服的目的：

就跟主管直接說阿，就說喔，我薪水希望能夠調好一點，因為我工作時數很長，那也到這裡有一段時間了，那薪資為什麼還沒有動呢？如果不調的，我可能想要換一個工作，因為我之前就想要換工作了，所以我就跟主管說拉，那後來也調了。

問：所以妳是有點威脅主管囉？

答：威脅喔，哈，這樣說也算吧。（秀純，電視節目部助理）

（十） 合作（collaboration）：

其定義為「結合資源或尋求協助，來影響目標者」，這種策略可能會尋求上級的協助或者是其他方面的支援，進而影響目標來達到說服及影響的目的：

比說有一次，恩，我在雜誌社工作的時候，有那個書的封面阿，還有書的內文，我自己決定是橫排的，可是呢，主編呢，他覺得是直排的，在我聽的過程中沒有聽他說為什麼，為什麼直排的比較好，那我覺得現在的趨勢是橫排的比較好，主編上去還有一個老闆嘛，主編是特約主編，他在外面還有工作，所以和他在溝通的時候往往是要透過電話阿，不能面對面的，或者是msn來聯絡，那所以其中一些溝通過程會有一些誤會，還有一些事情我跟他講，不能馬上得到他的意見，還有另外一個原因是因為向這些沒有辦法討論的，我們會直接對老闆，就是跳過他這個層級，但是有時候會有回馬槍的這種狀態，就是老闆已經覺得ok了，可是呢，這個主編又覺得不ok，好，那這時候我們就會拿老闆的意見跟主編說，那基本上主編也會尊重老闆的意見。（曾智永，雜誌社編輯）

此一策略的使用原本被規在理性策略的使用，因此和結盟的手段會有所不同，和結盟比較起來，合作策略更會利用身邊的資源，例如是更上層的意見、更具體的證據等等來對上司進行說服。

（十一） 評估策略（apprising）：

最後一種策略為評估，Yukl等人將其定義為「則是告訴目標者當接受其意見後，會獲得怎樣的好處或利益」，事實上此一策略和理性策略有些相似，但不同的是此一策略明確的評估目標可以獲得哪些好處及利益：

所以說鐵馬家族可以經營的好，讓大家知道花蓮有這麼好的地方，作一個行程規劃的話，是一個很好發揮的地方，所以是一個很好的東西，我去玩的時候就覺得這是短其間可以做到效果的，而且執行的方式，就比如說這個民宿介紹給你就算妳一百塊，那可能客人會覺得有賺到，回流率比較高，算是一個異業結合，那我覺得這個事情好作，目標明確，而且也可以跟餐飲業結合，跟名產業結合，那這樣各體系下來就可以把公司知名度打開，把前賺進來很好的方法，所以我就把這些數據算一算，加一加，就是說如成功的話，可以給公司直接帶來差不多40-50萬的直接現金收入，重點是要怎麼去作，要怎麼樣溝通。(黃陣容，網路公司)

在這個案例之中，下屬直接去體驗旅遊地點，並且將所有可能帶來得收益算出結論，將這些訊息及數據呈現給上司，讓上司能夠有實際的資料做為參考，進而達到影響說服的目的。

第三節 人口變項與上行影響策略之採用

此部分探討不同的人口變項對上行影響說服策略的採用是否會造成影響，而本研究探討了性別以及工作職位兩個個不同變項，來看男女媒體組織員工所採行的上行影響策略頻率是否有不同？以及在不同工作位階上，採用的策略頻率高低又各為哪些？

一、性別與上行影響說服策略之採用

而如果依照Yulk等人(2005)所建立的分類方法，將影響策略分成三大類：軟性策略、硬性策略以及理性策略，以t檢定來檢視性別與上行影響策略之關連性時，本研究經過統計分析後，發現性別在「理性策略」的使用上並沒有有顯著之不同，顯示男性與女性在理性策略的使用上並沒有不同，但是在「軟性策略」的使用上發現男性與女性具有極為顯著差異，p值為.000；另外在「硬性策略」的使用上，統計結果顯示性別在硬性策略中也具有顯著差異，p值為.005。因此統計結果顯示，男性與女性在「軟性策略」以及「硬性策略」的採用上具有明顯的不同。

表4.3 性別與上行影響策略之t檢定

上行影響策略	樣本數	Mean值	標準差	t值	自由度	p值
理性策略	男17	4.12	3.504	5.57	29	.054
	女13	4.78	3.274			
軟性策略	男17	4.74	3.404	4.71	29	.000***
	女13	5.67	5.674			
硬性策略	男17	3.89	4.204	4.39	29	.005**
	女13	4.15	5.267			

*表P<0.05顯著差異 **表P<0.01非常顯著差異 ***表P<0.001極顯著差異

但是由於本研究由於樣本數目之限制，因此若以11項分類目，以人數作為分析單位來檢視統計結果時，無法呈現明顯的結果，因此本研究利用訪談所取得之81則事件加以分析，來看單一策略的使用頻率與性別的關連性，以事件作為單位來分析性別與上行影響策略之使用，可以發現，在30位受訪者之中，男性受訪者共計17名（佔所有人數之 56.6%），事件總數為 47則，而其中使用頻率最高的策略為理性策略，總計共使用了 43次，也就是說男性在 91.5%的上行影響策略事件之中，都會選擇採用理性策略作為影響說服的手段；使用頻率次高的策略為協商策略，總計使用了12次，共計有25.5%的事件採用此一策略；而使用頻率排名第三的策略則為結盟與法理策略，總計各使用了6次，所有事件中有 12.7%的事件採用了這結盟與法理這兩種策略。

另外在女性受訪者的部分共有 13名（44.4%），事件總數為 34 則，而其中使用頻率最高的策略為理性策略，總計共使用了 28次，也就是說82.4%的事件之中，都曾採用理性策略；而頻率第二高的策略則是逢迎策略的使用，34則事件之中使用逢迎策略作為說服影響手段的事件就有 8則，也就是有 23.5%的事件都採用此一策略；而使用頻率第三的策略則是友善訴求，只比逢迎策略少一則，有 20.6%的事件採用了友善策略作為上行影響說服的手段。因此可以發現男性與女性再使用上行影響策略時，呈現顯著的不同。

表 4.4 不同性別與上行影響策略使用頻率比較

男	女
1. 理性策略 (91.5%)	1. 理性策略 (82.4%)
2. 協商策略 (22.5%)	2. 逢迎策略 (23.5%)
3. 結盟策略 (12.7%) 法理策略 (12.7%)	3. 友善訴求 (20.6%)

二、上司性別與上行影響策略之採用

而如果依照Yulk等人 (2005) 所建立的分類方法，將影響策略分成三大類：軟性策略、硬性策略以及理性策略，以t檢定來檢視性別與上行影響策略之關連性時，本研究經過統計分析後，發現g上司性別在「理性策略」的使用上並沒有有顯著之不同，顯示不論自己的直屬上司是男性或女性，下屬在理性策略的使用上並沒有不同；但是在「軟性策略」的使用上發現當上司性別的不同具有極為顯著差異，p值為.000；另外在「硬性策略」的使用上，統計結果顯示上司的性別在硬性策略中也具有顯著差異，p值為.043。因此統計結果顯示，當上司為不同性別時，「軟性策略」以及「硬性策略」的採用上具有明顯的不同。

表4.5 上司性別與上行影響策略之t檢定

上行影響策略	樣本數	Mean值	標準差	t值	自由度	p值
理性策略	男性上司 18	4.21	3.33	5.23	29	.68
	女性上司 12	5.56	3.45			
軟性策略	男性上司 18	5.10	3.43	4.40	29	.000***
	女性上司 12	5.89	5.45			
硬性策略	男性上司 18	3.88	4.24	4.71	29	.043*
	女性上司 12	4.09	4.10			

*表P<0.05顯著差異 **表P<0.01非常顯著差異 ***表P<0.001極顯著差異

同樣的，本研究受限於樣本數的不足，若以人數為單位，來看11種類目的統計結果時，無法呈現彼此的差異性，因此以單一策略的使用頻率與性別的關連性，以事件作為單位來分析上司性別與上行影響策略之使用，可以發現，在30位受訪者之中，上司為男性的受訪者共計18名（佔所有人數之60%），事件總數為49則，

而其中使用頻率最高的策略為理性策略，總計共使用了 45次，也就是說當上司為男性時，有 91.8%的上行影響策略事件都會選擇採用理性策略作為影響說服的手段；使用頻率次高的策略為協商策略，總計使用了 10次，共計有 20.4%的事件採用此一策略；而使用頻率排名第三的策略則為法理策略，總計各使用了 9次，所有事件中有 18.4 %的事件採用了法理策略。

而直屬上司為女性的受訪者共有 12名，佔所有上訪者的 40%，事件總數為 32則，而其中使用頻率最高的策略為理性策略，總計共使用了 26 次，也就是說 81.5 %的事件之中，都理性策略；而頻率第二高的策略則是逢迎策略的使用，32則事件之中使用逢迎策略作為說服影響手段的事件就有 9則，也就是有 28.1 %的事件都採用此一策略；而使用頻率第三的策略則是友善訴求，有 8則事件採用，佔所有事件的 25%。因此可以發現不同直屬上司的性別在使用上行影響策略時，呈現顯著的不同，尤其是硬性策略的使用更是凸顯上司性別變相對於上行影響策略有很大的差異。

表4.6 不同上司性別與上行影響策略之頻率比較

男性上司	女性上司
1. 理性策略 (91.8%)	1. 理性策略 (81.5%)
2. 協商策略 (20.4%)	2. 逢迎策略 (28.1%)
3. 法理策略 (18.4 %)	3. 友善訴求 (25%)

三、 工作職位與上行影響策略之採用：

依照本研究所得之資料，將受訪者分為「非管理階層」與「管理階層」兩者，「非管理階層」者共計 20位，佔所有受訪者的 66.6%，為最比例較多的工作階層，也符合一般媒體組織人事編排之情形；而「管理階層」者共計 10名，共佔所有受訪者人數 33.3%。

而如果依照Yulk等人(2005)所建立的分類方法，將影響策略分成三大類：軟性策略、硬性策略以及理性策略，以卡方考驗來檢視職位與上行影響策略之關連性時，本研究經過統計分析後，發現「理性策略」以及「硬性策略」並沒有顯著之不同，p值為.254以及.340，顯示職位的不同在策略的使用上並沒有差異性；而「軟性策略」p值為.000，顯示在軟性策略的使用上，不同職位的媒體組織成員具有極為

顯著的差異性。

表4.7 職位與上行影響策略之t檢定

上行影響策略	樣本數	Mean值	標準差	t值	自由度	p值
理性策略	非管理階層 20	5.01	5.353	3.534	29	.254
	管理階層 10	4.89	5.734			
軟性策略	非管理階層 20	5.78	3.678	5.272	29	.000***
	管理階層 10	5.67	3.436			
硬性策略	非管理階層 20	3.91	5.456	4.213	29	.340
	管理階層 10	4.22	6.464			

*表P<0.05顯著差異 **表P<0.01非常顯著差異 ***表P<0.001極顯著差異

同樣的受限於人數樣本的不足，若以人數為單位，來看11種類目的統計結果時，無法呈現彼此的差異性，若以但是如果來看單一策略的使用頻率與工作職位的關連性，以事件作為單位來分析性別與上行影響策略之使用，結果顯示無論在哪一種工作職位，理性策略是最為普遍被使用的策略，非管理階層的受訪者在87.4%的事件之中會採用理性策略作為影響上司的手段，而管理階層更是高達90.4%；而在使用頻率次高的部分，則可看到非管理階層者所使用的策略種類較多，除了協商訴求之外，還會採用逢迎策略以其友善訴求作為影響上司的手段，佔了34.3%，而管理階層則是協商策略，有30.6%的事件會採用協商策略作為影響上司的手段；而頻率第三高的策略也可發現在不同工作職位上所差異，非管理階層為施壓策略，管理階層則是選擇友善訴求作為影響上司的手段。

表4.8不同職位策略的使用頻率比較

非管理階層	管理階層
1. 理性策略 (87.4%)	1. 理性策略 (90.4%)
2. 協商策略 (34.3%) 逢迎策略 友善訴求	2. 協商策略 (30.6%)
3. 施壓策略 (20.4%)	3. 友善策略 (10.5%)

第四節 上行影響策略與自我效能

一、自我效能量表之因素分析

本研究所採用之「自我效能量表」，在量表的分析檢定上，本研究首先將呈現媒體組織員工在「自我效能量表」施測後之得分情形，其後再檢定量表之因素及信度分析，以明瞭各題項彼此之間之關連與組合情形。

本研究對於自我效能之『因素分析』，根據 Zaltman & Burger (1975) 的建議，只要萃取特徵值 (eigenvalue) 大於1，各變數之因素負荷量大於0.3，且累計解釋變異量達40%以上即可。而依 Joseph, Rolph & Ronald (1987) 三人的看法，若因素負荷量的絕對值大於0.3 則可稱為顯著；若大於0.4 則可稱為比較重要 (more important)；若大於0.5 則可稱為非常顯著。

因此本研究取特徵值大於1，因素負荷量的絕對值大於0.5 的變數作為因素命名的依據。依此準則，本研究將『自我效能』變數萃取出兩個因素構面，各因素之命名是依據各因素內所包含變數題目的意義而加以命名。茲將各因素構面的特徵值及解釋變異量整理於表4.7。

根據因素分析之結果，將解釋量不足的題項刪除，分別為第11題、第12題、第16題刪除後，從自我效能量表中抽取出兩個因素，分別是「自我信念」以及「目標導向」，而在「自我信念」因素中，信度檢測 (Cronbach' s α) 為 0.8955，解釋量為20.8%；特徵值為 8.74；而在「目標導向」因素中，信度檢測 (Cronbach' s α) 則為 0.8968；解釋量為49.5%；特徵值為 4.5，總計解釋量為61.3%。

表4.9 自我效能因素分析與信度係數：

構面	題項關鍵字	因素負荷量	
		因素一	因素二
自我信念型	5 常半途而廢。	.871	.242
	6 設法躲避困難。	.861	.343
	7 事情複雜，不想嘗試。	.860	.531
	2 無法完全投入。	.805	.535
	4 很少能達成目標。	.754	.462
	10 不順利時，很快就會放棄。	.719	.443
	17 不大能處理生活中的問題。	.613	.211
	14 對我做事的能力沒有安全感。	.594	.433
目標導向型	8 我會堅持到底完成。	.452	0.881
	9 當決定做某事時，立刻去做。	.315	0.864
	3 一直試到成功為止。	.542	0.850
	13 我會避免去碰新事物。	.544	0.785
	15 我是個自力更生的人。	.432	0.746
	1 訂定計劃，一定能完成。	.543	0.746
特徵值		2.74	1.5
解釋量		40.8%	20.5%
Alpha值		0.8955	0.8968

二、「上行影響策略」以及「自我信念」：

依照Yulk等人(2005)所建立的分類方法，將影響策略分成三大類：軟性策略、硬性策略以及理性策略，由於受限於樣本數因此僅有30人，如果以統計分析11種類目時，則無法顯示其差異性，因此本研究在探討「上行影響策略」以及「自我信念」之間的關連性時，所採用之類目為上述之三種分類方式。

另外，在「自我信念」構面上，本研究將所有受訪者區分為三種類型，分別為「高度自我信念」者、「中度自我信念」者以及「低度自我信念」者，其中「高度自我信念」者的自我信念平均分數為前33.3%，「中度自我信念」者的自我信念平均分數為中33.3%，「低度自我信念」者的自我信念平均分數為後33.3%。

本研究利用單因子變異數分析(One-way ANOVA)來檢視媒體組織成員上行影響策略與自我信念之關連性，統計結果顯示，高度自我信念著媒體組織成員比較偏好

採用軟性的上行影響策略，而在平均數上，使用軟性策略的媒體組織成員的自我信念較高，其次為理性策略，而使用硬性策略的媒體組織成員的自我信念最低。

表4.10 上行影響策略與自我信念

策略種類	平均數			F值	P值	Scheffe 事後檢定
	高度自我信念	中度自我信念	低度自我信念			
1 理性策略	6.09	5.32	4.31	2.32	.56	
2 軟性策略	6.34	5.82	4.41	13.74	.001***	2>1, 2>3, 1>3
3 硬性策略	5.91	5.22	4.23	2.865	.102	

*表P<0.05顯著差異 **表P<0.01非常顯著差異 ***表P<0.001極顯著差異

三、 上行影響策略與目標導向

依照Yulk等人(2005)所建立的分類方法，將影響策略分成三大類：軟性策略、硬性策略以及理性策略。

另外，在「目標導向」構面上，本研究將所有受訪者區分為三種類型，分別為「高度目標導向」者、「中度目標導向」者以及「低度目標導向」者，其中「高度目標導向」者的目標導向平均分數為前33.3%，「中度目標導向」者的目標導向平均分數為中33.3%，「低度目標導向」者的目標導向平均分數為後33.3%。

本研究利用單因子變異數分析(One-way ANOVA)來檢視媒體組織成員上行影響策略與目標導向之關連性，統計結果顯示，高度目標導向的媒體組織成員比較偏好採用軟性的上行影響策略，而在平均數上，使用軟性策略的媒體組織成員的目標導向得分較高，其次為理性策略，而使用硬性策略的媒體組織成員的目標導向得分最低。

表4.11 上行影響策略與目標導向

策略種類	平均數			F值	P值	Scheffe 事後檢定
	高度自我信念	中度自我信念	低度自我信念			
1 理性策略	5.60	4.97	4.34	2.32	.66	
2 軟性策略	6.34	5.00	4.35	10.42	.003**	2>1, 2>3, 1>3
3 硬性策略	5.34	4.67	4.10	1.247	.274	,

*表P<0.05顯著差異 **表P<0.01非常顯著差異 ***表P<0.001極顯著差異

第五節 上行影響策略與自評績效

一、自評績效量表之因素檢定

本研究所採用之「自評績效量表」，在量表的分析檢定上，本研究首先將呈現媒體組織員工在「自評績效量表」施測後之得分情形，其後再檢定量表之因素及信度分析，以明瞭各題項彼此之間之關連與組合情形。

本研究對於自評績效之「因素分析」，根據 Zaltman & Burger (1975) 的建議，只要萃取特徵值 (eigenvalue) 大於1，各變數之因素負荷量大於0.3，且累計解釋變異量達40%以上即可。而依 Joseph, Rolph & Ronald (1987) 三人的看法，若因素負荷量的絕對值大於0.3 則可稱為顯著；若大於0.4 則可稱為比較重要 (more important)；若大於0.5 則可稱為非常顯著。

因此本研究取特徵值大於1，因素負荷量的絕對值大於0.5 的變數作為因素命名的依據。依此準則，本研究將「自評績效」變數萃取出一個因素構面，各因素之命名是依據各因素內所包含變數題目的意義而加以命名。茲將各因素構面的特徵值及解釋變異量整理於表4.12。

表4.12 自評績效因素分析與信度係數：

構面	題項關鍵字	因素負荷量
自評工作績效	5 建立及維持良好的友誼關係。	0.899
	1 不推卸上司所交代的任何工作	0.882
	8 但我會堅持到底完成它。	0.840
	6 專業知識足以應付工作。	0.764
	2 妥善處理，化險為夷。	0.750
	9 與團隊間維持高度團結合作。	0.746
	7 工作績效評量拿到好成績。	0.698
	4 敬業負責	0.659
特徵值	2.4	
解釋量	57.9%	
Alpha值	0.9043	

根據因素分析之結果，由於第三題之負荷量不足，將題項第3題刪除後，從自評績效量表之中可以抽出一個因素，將其命名為「自評績效」，而在「自評績效」因素中，信度檢測 (Cronbach' s α) 為 0.9043，解釋量為57.9%；特徵值為 6.4。

二、上行影響策略與自評績效

本節探討上行影響說服策略與自評績效之關連性，而本研究所採用之「自評績效量表」，在因素分析 (Factor Analysis) 後將「自評績效」淬取出一個因素，將其為「自評績效」構面，而在「自評績效」的因素之中，本研究將所有受訪者區分為三種類型，分別為「高自評績效」者、「中自評績效」者以及「低自評績效」者，其中「高自評績效」者的自評績效平均分數為前33.3%，「中自評績效」者的自評績效平均分數為中33.3%，「低自評績效」者的自評績效分數為後33.3%。

依照Yulk等人 (2005) 所建立的分類方法，將影響策略分成三大類：軟性策略、硬性策略以及理性策略，由於受限於樣本數因此僅有30人，如果以統計分析11種類目時，則無法顯示其差異性，因此本研究在探討「上行影響策略」以及「自我信念」之間的關連性時，所採用之類目為上述之三種分類方式。

結果顯示高自我效能的媒體組織成員，比較會偏好使用「軟性策略」作為上行影

響的手段。

表 4.13 上行影響策略與自評績效

策略種類	平均數			F值	P值	Scheffe 事後檢定
	高度自我信念	中度自我信念	低度自我信念			
1 理性策略	5.73	5.19	4.41	5.43	.76	
2 軟性策略	5.75	5.29	4.55	13.74	.001***	2>1, 2>3, 1>3
3 硬性策略	5.62	4.90	4.35	2.865	.102	

*表P<0.05顯著差異 **表P<0.01非常顯著差異 ***表P<0.001極顯著差異

第六節 自我效能與自評績效

而在自我效能與自評績效之關連性部份，採用皮爾森相關，而統計結果由表 4.14 可以得知，「自我效能」與「工作績效」兩個面向上呈現正相關。在子構面上，「自我信念」與「自評績效」之部分達到顯著相關P值為.017，表示答顯著水準；而在「目標導向」以及「自評績效」的部分則呈現極為顯著，P值為.000，由此可以顯見，自我效能的理念越強烈，則在自評績效的表現會越好，兩者呈現正向的相關性。

表4.14 自我效能子構面與自評績效之相關分析表

構面		自評績效	
		R 值	P 值
自我效能	自我信念	.617	.017*
	目標導向	.787	.000***

*表P<0.05顯著差異 **表P<0.01非常顯著差異 ***表P<0.001極顯著差異

第七節 其他研究發現

本研究發現除媒體組織上行影響策略與自我效能及自評績效之間關連性之外，另外還以事件為單位，分析不同性質事件的上行影響方式。

此部分將所有訪談之中所獲得的資訊分成兩大類，分別是公事以及私事兩者，共計屬於公事的事件共計64則，私事則為17則，而此部分則討論在公事之中最常採用的策略為何，而私事最常採行的策略又為哪些？

一、公事策略的使用

本研究所獲得之訪談資料，屬於公事的部份佔了大多數，總共 81則事件中佔了有 64則，佔了全部事件的79%，而依照表4.12之內容，在公事的協商策略上，最常採用的策略仍為理性說服策略的使用，在64則關於公事方的事件之中，共有61則就採用了理性說服策略，也就是說總共在95.3%的公事之中採用了理性說服策略作為影響上司的手段，幾乎所有的事件都會採用理性策略作為影響上司的方式；而頻率第二高的策略選用則為協商策略，共計在64則事件之中，共計有14則採用此一策略，共計21.9%，相較於理性策略，協商策略的使用頻率就低了許多；而頻率第三的策略使用則為友善策略、評估策略以及結盟策略，三種策略皆為6則事件之中採用，分別佔了9.4%，其次為法理策略以及施壓策略的採用，共有五則採用這兩種策略，佔了全體總數的7.8%，皆下來則為激勵策略，共使用了4次，佔了6.25%，而逢迎策略則只使用了3次，共佔了4.7%；再者則是合作策略的使用，共計只有兩則事件之中有使用此一策略，佔全體總數的3.1%。至於頻率最低的策略則為交換策略，64則事件之中僅僅只有一個事件採用此一策略，佔了全部總數的1.6%。

表4.15 各種策略使用頻率以及百分比---公事

策略種類	使用次數	百分比
理性說服	61	95.3%
協商策略	14	21.9%
激勵策略	4	6.25%
逢迎策略	3	4.7%
友善訴求	6	9.4%
交換策略	1	1.6%
結盟策略	6	9.4%
法理策略	5	7.8%
施壓策略	5	7.8%
合作策略	2	3.1%
評估策略	6	9.4%

二、私事策略的使用

至於私事策略策略的使用方面，本研究共分析了17則事件。由於訪談資料之中，屬於私事方面的事情並不如公事的樣本數多，因此有許多策略並未使用，但是和公事策略使用的情形做比較，可以發現使用最為頻繁的策略仍為理性說服策略，在17則事件之中共有12則事件使用此一策略，共計有70.6%的事件使用了理性策略作為說服影響上司的手段；而使用頻率次高的則和公事有很大的不同，關於私事的策略使用上，逢迎策略的使用僅次於理性說服策略，在17則事件之中就有8則事件是採用此一策略，共佔了47.1%；而使用頻率第三者則是友善訴求，共計有6則事件中採用此一策略，佔了35.3%；接著是法理策略的使用，研究發現共有5則事件使用了此一策略，佔全部總事件的29.4%，但使用此一策略的事件類型多為請假，受訪者多援引公司制度或法令規定來對上司進行說服或影響；而協商策略的使用則是則為3則，佔總則數的17.6%；而施壓策略的使用僅有一則，佔了全部總則數的5.9%。

表4.16 各種策略使用頻率以及百分比---私事

策略種類	使用次數	百分比
理性說服	12	70.6%
協商策略	3	17.6%
激勵策略	0	0%
逢迎策略	8	47.1%
友善訴求	6	35.3%
交換策略	0	0%
結盟策略	0	0%
法理策略	5	29.4%
施壓策略	1	5.9%
合作策略	0	0%
評估策略	0	0%

表4.17 公事與私事策略使用之比較

公事使用頻率前三者	私事使用頻率前三者
1. 理性策略 (95.3%)	1. 理性 (70.6%)
2. 協商策略 (21.9%)	2. 逢迎 (47.1%)
3. 結盟策略 (9.4%)	3. 友善 (35.3%)
友善策略	
評估策略	

雖然私事樣本並不多，但是仍可以發現公事與私事採用上行影響策略上的不同之處，除理性策略之外，媒體組織成員在公事上偏好協商策略、結盟策略、評估策略作為影響上司的手段，但是在私事上則會偏好逢迎策略以及友善策略等軟性策略作為影響上司的選擇。

第八節 研究發現之討論

根據本研究之主要研究目的，是希望透過深度訪談與問卷調查兩種不同的研究方法來瞭解媒體組織成員在上行影響策略、自我效能與自評績效之間的關連性，而研究結果顯示這三者之間確實存在著相關性，高自我效能以及高自評績效的受訪者會採用特定的上行影響策略作為和上司之間互動的方式。

一、媒體組織成員上行影響策略的使用頻率

此部分將依照 Yukl 等人 (2005) 所建立的分類方法，將影響策略分成三大類：軟性策略、硬性策略以及理性策略，逐步探討這三種類型策略之使用，並且也將使用頻率較為明顯的單一策略使用情形。

1. 理性策略

根據研究結果顯示，媒體組織成員最常採用的策略是理性策略，所有的受訪者都曾經在訪談之中表示會採用此一策略作為影響上司的手段，顯示理性策略的使用是相當普遍被使用的策略，這項研究發現也和之前的研究結果相符合，認為理性策略不論在對上或者是對下的影響都是最常被採用的策略 (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980)，不論是對上或者是對下的影響，理性策略是多數組織成員所會採用的策略；並且在訪談所獲得的資料中也發現，理性策略通常會搭配其他的策略一起被使用，但是有時候有會單一被採用。

2. 軟性策略

另外軟性策略之中的協商策略的也是使用頻率相當高的策略之一，研究發現協商策略的使用僅次於理性策略，受訪者通常會在事件之中表達自己的想法與理念，和上司進行一連串的討論、讓步或者是協議，進而達到影響上司的目的，這兩種策略的使用被學者規類在核心策略之中，認為是比較容易成功並且使用頻率最高的兩種策略(e. g., Falbe & Yukl, 1992; Yukl, Kim, & Falbe, 1996; Yukl & Tracey, 1992)。

本研究除了協商策略的使用之外，另外發現另外兩種策略的另外發現另外兩種策

略的使用頻率也相當高，分別為「逢迎策略」以及「友善訴求」，在傳統西方研究組織上行溝通的文獻之中對這兩種策略的使用呈現兩極的看法，有些研究認為「逢迎策略」以及「友善訴求」這兩種策略的使用並不會有較佳的效果，並不建議常常採用這兩種策略，認為如果使用不當，可能會造成上司對下屬的印象不佳，對於能力肯定沒有實質的幫助，因此造成反效果；但是也有研究認為這兩種策略是屬於恭維讚美的行為，這些行為的使用是組織成員常常會採納的行為模式，並且十分有效，而會造成如此對立的結果，以往研究指出可能是因為文化的差異性使然，在東方脈絡的組織文化之中，「逢迎策略」與「友善訴求」的使用可能會被認為是彼此關係的親密性所造成，在中國的情境中是很常見的行為並且是被允許的（Chen & Chung, 1994； Law, Wong, Wang, & Wang, 2000； Ma, 1992； Ma & Chuang, 2001； Tsui & Farh, 1997； Yeh, 1995； Yum, 1998； Xin, 1997）。因此本研究發現在台灣的媒體組織成員之中，屬於情感策略的「逢迎策略」以及「友善訴求」的使用頻率相當高。

3. 硬性策略

總的來看，硬性策略的使用是頻率最低的種類，其原因是因為組織成員比較少用這類的手段作為向上的影響，而比較會用硬性策略作為向下的影響較多，（Yukl, 1996），因此本研究的發現也呈現這樣的結果，硬性策略基本上是採用頻率最低的策略，但是值得注意的是「法理策略」的使用卻是相當頻繁的，在採用的人數上，頻率為第三高，而在採用的事件比例上則是頻率排在第五位，顯示「法理策略」的使用情形頗為普遍，但是如果深入訪談的內容就會發現，「法理策略」的使用動機多為私人事件，例如請假、對於薪資的調升，只有兩件事件是關於組織的目標方向。

雖然「法理策略」並不一定是指成文的法令或者是原則，但是受訪者仍會用組織的慣例或者是組織的目標來對上司進行影響，並且「法理策略」也是媒體組織成員維護或者是爭取自身利益比較有保障的方式，因為組織成員會具體的引用組織或者是現有的法令條文來保障自己的權力，來使上司不得不接受自己的要求。

二、策略的使用搭配

在訪談結果資料上，研究發現大部分的事件都會採用一種以上的策略來作為影

響上司的手段，尤其是在公開及私下的場合都曾經對上司進行說服時，所採用的策略種類最多，並且會依照不同場合使用不同的策略種類，而此項發現也正如同以往的研究，認為採用單一策略的效果，不如採用多種策略的效果（Falbe & Yukl, 1992）。本研究在訪談之中就發現有些受訪者表示在不同場合時會用不同的說服手段，例如在私下時會比較偏好採用軟性的情感訴求、逢迎訴求，而在公開場合時則不會採用這些比較軟性偏向的策略，而多以理性策略或者是協商策略為主，而當兩者搭配使用時，根據訪談的結果，可以發現這樣的說服模式成功的機會比較高，和上司的互動也比較密切。

上述各種不同的上行影響策略使用，本研究認為理性策略是比較基本且最常被使用的策略行為，幾乎所有的受訪者及事件都會採用這理性策略作為影響說服的手段，因為採用理性策略可以讓上司瞭解事件的來龍去脈，減少誤會產生的可能性，並且透過理性的討論以及互動，讓上下司之間充分瞭解；另外在情感策略的使用上，顯示中國情境下，和上司關係（Guanxi）的建立視相當普遍的情形，下屬會利用禮貌性或者是讚美的言語來說服上司，並且也可以透過這樣的互動過程增進上下司之間的情感，而根據 LMX 的假設，如果能夠和上司發展出較好的關係，則在溝通上會和上司有比較高品質的互動，甚至在工作上會有較好的表現，因此採用此一策略可以讓組織成員有更多的機會和上司發展出比較親密的互動模式，因此軟性策略的使用是對上下司之間溝通是有助益的，尤其是在台灣的情境脈絡之下，這類軟性策略的使用更被視為理所當然的策略；而至於在硬性策略的使用，可看出頻率最低，因為這類策略的使用可能會對上下司之間的關係沒有加分的效果，反而對造成上下司之間彼此關係的緊張，以往學者研究也指出硬性策略的採用通常是對下屬而非針對上司，因此並不建議組織員工在影響上司時，採用此種策略。

三、 人口變項與上行影響策略

1. 性別與上行影響策略

研究結果顯示男性除了理性策略及軟性策略中的協商策略之外，還會採用屬於硬性策略中的「結盟策略」與「法理策略」作為上行影響的手段，而至於女性受訪者則在理性策略外還偏好「逢迎策略」、「友善訴求」，顯示男性與女性在媒體組織

之中所採用的上行影響策略呈現明顯的不同情形。而這也支持了文獻的說法，認為女性比起男性，較喜好使用軟弱（weaker）的策略作為影響上司的手段，而男性比較不會採用軟性策略，因為可能會被認為是弱者或者是對他人有所屈服（Baxter, 1984; Harper & Hirokawa, 1988; Schlueter et al., 1990）。

2. 上司性別與上行影響策略

研究結果發現，當上司是女性時，除理性策略之外，下屬會偏好採用軟性的策略進行說服，並且上司性別變項在硬性策略的採用上呈現顯著的不同，當直屬上司為男性時，下屬越可能採用硬性的策略影響上司，直來直往的向上司表達自己的意見或者是用強勢的手段來影響上司，根據 Dreher、Dougherty 以及 William 在 1989 年的研究發現，也認為上司為男性時，比較會採用理性策略，另外當上司是女性時，則會和她們發展出比較友善的關係，並且在說服上也比較含蓄，策略的使用也比較偏向情感、理性等策略的使用。

3. 工作職位與上行影響策略

而不同職位與上行影響策略的使用之中，僅發現軟性策略具有明顯的差異性，而產生這樣的原因可能是因為在主管階層的受訪者已經具有一定的發言份量，可能不需要透過和上司建立良好的關係來獲得上司對於事件的認同，但是也有可能是因為管理階層的受訪者由於礙於自己的身份，不會在訪談之中表明自己會用逢迎等情感策略來獲得上司的支持。事實上以往的研究認為組織中權力低者對於上位者會比較順從，容易使用奉承（ingratiation）策略，權力越大的人，則比較會偏好使用理性策略作為上行影響的手段（Richard, 2000）。而本研究也同樣發現這樣的結果，工作職位高的受訪者所使用的策略以理性策略為主，和非管理階層的受訪者比較起來，比較不會使用其他的策略作為上行影響的手段。

四、自我績效與媒體組織員工偏好使用之策略

研究結果顯示，軟性的上行影響策略與自我效能的關連性有顯著的效果，也就是說，使用軟性策略的媒體組織成員擁有較高的自我效能，而且在自我效能的兩個面向：「自我信念」以及「目標導向」的結果都相同。

而如果看單一策略的使用上，也是符合這樣的結果，軟性策略中「逢迎策略」

以及「友善策略」在統計結果上有顯著性，顯示高自我效能的媒體組織員工偏好使用「軟性策略」，因此研究結果也呼應以往的文獻，認為高自我效能的組織員工會選擇「軟性策略」以及「理性策略」(Shim & Lee, 2001)。

但是研究還另外發現，在單一策略之中的「結盟策略」在「自我信念」以及「目標導向」之中有顯著性，也就是說高自我效能的媒體組織員工也會採用「結盟策略」作為上行影響的手段。這樣的結果可能是因為「結盟策略」的定義是「向他人尋求支援，去勸服目標，或利用他人的支持為理由來使目標同意自己的意見」，因此採用此種策略必須和同儕或者是其他組織成員發展出一定的關係，進而和他人一起向上司進行影響說服的動作，表示使用「結盟策略」的組織成員必須和其他某些媒體成員有較好的關係，這些人可能在媒體組織中有特定的朋友或者是利益團體，彼此關係密切、互動良好，進而而較好的「自我效能」，以往研究也認為高自我效能的人比較會能夠理解他人的意見或者是和別人發展出比較好的關係 (Brown, Ganesan & Challagalla, 2001)，因此高自我效能的人會採用「結盟策略」作為影響上行影響的手段，而「結盟策略」也是唯一在「硬性策略」中有顯著效果的策略。

五、自評績效與媒體組織員工偏好使用之策略

研究結果顯示，軟性的上行影響策略與自評績效的關連性有顯著的效果，也就是說，使用軟性策略的媒體組織成員擁有較高的自評績效，而使用硬性策略的媒體組織成員的自評績效會比較低。

再看單一策略的使用上，結果顯示高自評績效的媒體組織成員會選擇「協商策略」、「逢迎策略」、「友善訴求」以及「結盟策略」，「協商策略」、「逢迎策略」以及「友善訴求」依照分類法是屬於Yulk等人的「軟性策略」，文獻也認為採用「軟性策略」的組織成員無論在工作績效或者是薪資上都會有較佳的表現，因此建議軟性策略中的「逢迎策略」、「友善訴求」、「協商策略」應該是影響上司時比較適用的手段，至於「硬性策略」的採用則應該盡量避免，否則會產生反效果 (Kipnis & Schmidt, 1988; Dreher, 1989)，甚至有學者認為硬性策略的使用通常是要對目標對象控制意義，這樣的後果可能會帶有懲罰或者是威脅的成分在，甚至對日後的影響產生負面影響，降低工作的績效表現或者是和破壞組織間成員良好的互動 (Tededchi

et al., 1973; Miller, 1983; Kelman, 1961)。

因此本研究認為媒體組織成員在進行上行影響時，除了使用理性策略，作為上行影響的手段，讓上司對自己的想法與目標有所瞭解之外，另外也可以嘗試搭配一些軟性策略的使用，例如「逢迎策略」、「協商策略」或者是「友善策略」，藉此和上司建立起比較好的互動關係，如此不但可以藉由和上司的互動之中建立起較良好的關係，也可以擁有較高的自我效能與自評績效。

六、事件的性質與上行影響策略的採用

在公事的部分，本研究發現媒體組織成員會採用理性策略、協商策略以及結盟策略、友善策略以及評估策略作為上行影響策略的手段，依照分類方式，理性策略的使用較為頻繁，其次則為軟性策略；至於在私事方面，軟性策略的使用頻率大幅增加，顯示除了理性策略之外，軟性策略中的逢迎策略及友善策略也是媒體組織成員偏好使用的方式，顯示不同事件的性質會影響媒體組織成員採行不同的上行影響策略。



第五章 結論與建議

本章主要共分為兩小節，在第一節中，主要針對本研究之相關發現與討論提出結論與建議；在第二節中，提出本研究限制與對未來研究之建議。

第一節 本研究之主要發現

本研究主要是探討媒體組織成員的上行影響策略，用深度訪談的方式，總計訪談了 30 名媒體組織成員的上行影響策略，讓每位受訪者在訪談之中舉出日常工作中，實際和直屬上司溝通的案例，並將這些訪談內容以逐字稿的方式進行紀錄，並且以這 30 份逐字稿為分析樣本，總共分析了 81 則和直屬上司影響的事件，並且在結果上發現理性策略的使用是最常被媒體組織成員所採用的上行影響策略，其次是協商策略，這兩種策略被學者規類成三種核心策略之中，使用頻率很高，本研究訪談結果是支持以往學者的研究，除此之外也發現軟性的策略使用也是相當重要的上行影響策略，至於硬性策略使用的頻率雖然不如理性以及軟性策略來得高，但是在分析所有的事件之中，仍佔有一定的比例。在使用策略的過程以及動機上，研究發現上行影響策略的使用在動機及過程上雖然每位受訪者以及每件事件動機雖有不同，但是仍可發現某些某些策略的採用確實和動機及過程有所關連，例如在逢迎以及友善策略的採用上，部屬會試著和上司建立起良好的互動關係，並且和上司維持著類似朋友或者是「圈內人」的互信基礎；而在法理策略的使用上，下屬會試著使用一些法規條文、組織規定來維護或保障自己的利益；理性策略則是所有受訪者都表示曾經採用的策略，顯示組織成員大多能和上司進行理性的溝通，讓上司瞭解自己的意見。

至於人口變項部分，本研究以受訪者作為分析單位，在統計分析結果上，不同性別與不同職位的統計結果發現有顯著性，另外如果以事件作為分析的樣本時則可發現人口變相在策略使用上仍有不同之處，在組織成員性別上結果顯示女性偏好軟性策略的使用，例如會採用逢迎、友善等情感性的方式對上司進行影響，而男性則在這些策略的使用頻率上比女性受訪者少了許多，比較偏愛使用直來直往的理性與

硬性策略對上司進行影響；在職位與上行影響策略的使用上也發現，不同職位的確會採用不同的影響策略，非管理階層的受訪者表示會和上司進行軟性的情感互動，而屬於管理階層的受訪者則較少採用這樣的上行影響策略去說服上司，而比較會採用直來直往的理性的策略。另外不同上司的性別也具有顯著的差異性，結果顯示當直屬上司是女性時，會採用屬於軟性的影響策略，反之當直屬上司身為男性時，會採用硬性的策略進行說服。

而本研究另一個重點則是探討上行影響策略與自我效能自評績效之間的關連性，此部分資料的取得則是採用問卷調查的方式進行，並以統計軟體分析各個變相之間的關連性，研究結果也是符合以往的研究，認為高自我效能的組織成員會選擇採用軟性的策略作為上行影響的手段，和上司維持比較好的互動關係，而且高自評績效的成員也同樣會採用軟性策略。而自我效能與自評績效之間也是呈現顯著的正相關。

總括來說，媒體組織成員上行影響策略與自我效能、自評績效這三者之間的確存在著相關性，雖然研究的樣本只有 30 名受訪者、81 則事件，但是仍可以發現三者之間有著密切的關連性。



第二節 未來研究之建議

本研究採用深度訪談法以及問卷調查法進行，而抽樣方式則為利益抽樣，雖然盡可能去尋找多樣性的媒體組織以及成員，但是仍不可能代表全部媒體組織的狀況。但是由於國內十分缺乏上行影響策略方面的研究，尤其是針對媒體組織成員在上行影響策略與自我效能、自評績效之間的相關性文獻更是付之闕如，因此本研究建議往後的相關研究可以朝以下的方向進行：

1. 進行量化的資料調查

由於本研究屬於初探性研究，為了深入討論媒體組織成員的上行影響策略為何，因此選擇質化的深度訪談法作為主要的研究方法，再輔以問卷調查法來獲得媒體組織成員自我效能以及自評績效方面的資料，因此在樣本上必定有所限制，而本研究

只訪談了 30 名受訪者，雖然在性別以及工作職位上都有所控制，但是無可否認的，這樣的規模以及抽樣方式無法代表整體媒體組織的運作情形，而且有些策略類目，例如激勵策略、交換策略等，由於樣本數量的限制，僅僅只有少數的事件有使用到此種略，因此本研究建議往後的相關研究可以在研究方法上選擇量化的方式進行，如此一來可以將樣本擴大，也更可以提升媒體組織成員整體的效度及信度。

2. 更加深入探討媒體組織成員的上行影響策略

由於受限於受訪者的意願或者是其他因素，本研究可能在訪談資料的獲得上無法讓受訪者全部講出整體的溝通情形，因此在往後的研究上，可以針對這方面的缺失進行補強，例如採用「田野調查法」或者是「親身參與法」進行研究，用更客觀的方式來記錄或者是得到媒體組織成員的上行影響策略。

3. 比較不同組織成員的上行影響策略

本研究的樣本為媒體組織成員，利用深度訪談的方式來獲得媒體組織成員的上行影響策略為何，但是媒體組織畢竟不同於一般的組織，因此往後的研究可以探討不同的組織成員在上行影響策略的使用上有何不同之處？媒體組織成員和其他不同性質的組織所採用的上行影響策略是否有相同或者相異的地方，這都是往後研究可以探討的面向。

4. 建立本土的上行影響策略類目

文獻中曾經提到，有學者用文化的觀點來切入上行影響策略的使用，結果發現不同文化之中，組織成員採用的上行影響方式會有所差異，另外看待策略的觀點也不盡相同，尤其是東方儒家文化對於軟性策略的解釋以及定義更是和傳統研究西方上行影響策略的觀點有很大的差異存在，而本研究在分析訪談資料中，發現有些採類目的使用頻率偏低，而這 11 種類目也未全部包含訪談所獲得之資料，雖然比例不多，但是對某些上行影響的行為無法作精確以及全然性的解釋，而只好將這些事件經由討論後，套用至所使用的類目之中。因此往後研究可以透過大量的訪談或者是問卷量表，建立屬於台灣組織中，上行影響策略的類目，並且發展出一套本土的上行影響策略量表。

第三節 研究限制

本研究利用深度訪談的方式蒐集研究所需之資料，但是有關媒體組織成員上行影響的相關研究中，大多以大樣本的調查方式進行，以獲得普遍性的歸納結果，而本研究受限於深度訪談之方式，雖然可以比較深入的瞭解受訪者在上行影響策略使用上的情形，瞭解整個上行策略使用的整個脈絡及情境，但是受訪對象是用滾雪球的方式進行，而不是從全台灣媒體組織成員中抽樣，因此本研究最主要的限制在於研究的廣度上的不足。

而深度訪談的另一個限制則為樣本數量上無法向量化研究方法可以有較多的樣本數目，因此本研究訪談了 30 位受訪者，所取得的問卷也僅只有 30 份，在統計上的樣本數目的樣本上可能略微偏低。

另外由於本研究主要的研究方法為深度訪談法，如此一來已經耽誤了受訪者許多時間，為了減少受訪者造成困擾，因此刪減了「自我效能」量表以及「自評績效」量表的題數，所以在「自我效能」以及「自評績效」的構面上探討不夠詳細，有些構面無法進行深入的探討，或者是其他的構面因為配合研究所需而被刪除，因此這也成為本研究另一個在研究上的限制。



參考文獻

一、中文部分

- 王石番 (1999)。《傳播內容分析法—理論與實證 (二版)》。台北幼獅文化公司。
- 尤雪娥 (民2001)。《員工個人屬性、工作特性、內外控傾向與工作滿足之關聯性研究—以台鐵局本部員工為例》。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 何啟銘 (民84)。《企業員工溝通滿足與工作滿足相關性之研究—以燁隆集團為例》。義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 李美華等譯 (1998)。Earl Babbie 著，《社會科學研究方法》。台北：時英。
- 李秀珠 (2001)。〈上行順服取得策略：檢視部屬對上司之溝通策略及其影響因素〉。新聞學研究 67期，113-139。
- 李高財 (1996)。《媒體組織之權力、上行影響策略與工作滿意度之相關性研究》。私立輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 林琨堂 (1997)。《企業主管領導型態與員工溝通滿足及領導效能之關係研究—以台糖公司為例》。國立成功大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 池進通 (1989)。《企業員工事業發展行為模式—採個人權力發展觀點》。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 吳金鍊 (2005)。《女性主管的領導型態與衝突因應之研究—以台灣媒體組織新聞部門為例》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 莊立民 (民84)。《溝通滿足、工作績效與離職傾向之相關研究—燁隆集團實證》。義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 余定中 (1985)。《組織內員工上行影響之研究》。政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳姿秀、羅新興、戚樹誠 (2003)。〈同儕對主管恭維語言溝通策略與組織成員對其信任度之關係〉。中原企管評論。第一卷第一期，111-126。
- 陳忠謙 (民84)。《企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究—以台灣石化業為例》。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 張春興 (2002)。《現代心理學》。台北：東華書局。

- 許士軍 (民83)。《管理學》。台北：東華書局。
- 許靜怡 (2000)。《LMX關係品質之質性研究》。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 童文池 (2000)。《新進人員之組織社會化、「與主管關係」及其工作態度之相關研究—以跨國集團 A 公司為例》。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 楊淑慧 (2004)。《互動公平認知、上下司關係品質、與組織公民行為—以大功率廣播電台為例》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 蔡明宏 (2002)。《銷售人員學習目標導向對其工作行為與回饋尋求的影響—以自我效能與面子傾向為干擾變項》。國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 劉莉玲 (2002)。《海外派遣主管之異文化適應力對經營績效影響之研究》。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 蔣美惠 (2004)。《探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例》。南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳 (2002)。〈組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望〉。台北：桂冠圖書。
- 賴瑞涵 (2000)。《行政機關新進成員工作適應問題之研究》。國立政治大學公共行政學系碩士論文。

二、英文部分

- Ansari A. M., & Kapoor A., (1987). Organization Context and Upward Influence Tactics. *Organization Behavior and Human Decision Process* 40, 39-49.
- Asha K., & Brammer C. D., (2004) Study of Speech Act Theory in Upward Influencing in an Indian Workplace *Association for Business Communication Annual Convention*.
- Atwater, L. E., Camobreco, J. F., Dionne, S. D., Avolio, B. J., & Lau, A. N. (1997). Effects of rewards and punishments on leader charisma, leader effectiveness and follower reactions. *Leadership Quarterly*, 8, 133 - 152.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bandura, A. (1965). Behavioral modification through modeling practices. In L. Krasner & L. Ullman(Eds.), *Research in Behavior Modification*. New York : Holt, Rinehart & Winston, 310-340.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory process. In D. A. Goslin (Ed.). *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally. 213-262
- Bandura, A. (1971). *Psychological modeling: conflicting theories*. Chicago Aldine-Atherton.
- Bandura, A. & Schunk , D.H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1 - 27.
- Bartolome, F. & Laurent, A. (1986). The manager: Master and servant of power. *Harvard Business Review*, 64 (6): 77-81.
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Binghamton University.
- Brown, S.P., Ganesan, S., & Challagalla, G. (2001). Self-efficacy as a moderator of information seeking effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1043 - 1051.
- Bruno J.C., & Cole. T., (2005) Relationship Development and Workplace Integration: An Evolutionary Perspective. *Communication Theory*. 15 389-413.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style, *Journal of Organizational Behavior* 24(2): 197 - 214.

- Case, T., Dosier, L., Murkison G., & Keys, B. (1988). How managers influence superiors: A study of upward influence tactics. *Leadership and Organizational Development Journal*, 9 (4): 25-31.
- Cervone, D. (1993). The role of self-referent cognitions in goal setting, motivation, and performance. *Applied cognition* 57 - 95.
- Cheng, J. L. (1983). Organizational context and upward influence: An experimental study of the use of power tactics. *Group & Organization Studies*, 8, 37-55.
- Cheosakul A. (2004). The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: a meso approach, *Journal of International Business Studies*, 35, 284 - 305.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behavior, satisfaction, and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239-252.
- DePaulo, B. M., & Bell, K. L. (1996). Truth and investment: Lies are told to those who care. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 703 - 716.
- Drake, B. H. & Moberg, D. J. (1986). Communicating influence attempts in dyads: Linguistic sedatives and palliatives. *Academy of Management Review*, 11, 567-584.
- Dreher G.F., Dougherty T.W., William., (1989). Influence tactics and salary attainment: A gender-specific analysis. *Sex Roles*, 20: 535-550.
- Dulebohn, J.H., & Ferris, G.R. 1999. The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*, 42(3): 288-303.
- Egri, C.P., Ralston, D.A., Murray, C.S. & Nicholson, J.D. (2000). Managers in the NAFTA countries: A cross-cultural comparison of attitudes towards upward influence strategies. *Journal of International Management*, 6, 149-172.
- Elangovan A.R., & XIE J.L., (1999) Effects of perceived power of supervisor on subordinate stress and motivation: The moderating role of subordinate

Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. 20, 359-373.

Ellissa L. P., Carol T. K. & J. ZHOU (1999) A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 341-357.

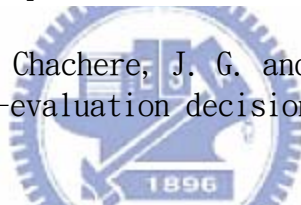
Erez, M., & Rim, Y. (1982). The relationship between goals, influence tactics and personal and organizational variables. *Human Relations*, 35, 871-878.

Fairhurst, G. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs*, 60, 321-351.

Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 17 - 42.

Ferris, G. R. & Judge, T.A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17: 447-488.

Ferris, G. R., Judge, T. A., Chachere, J. G. and Liden, R. C. (1991). The age context of performance-evaluation decisions', *Psychology and Aging*, 6, 616-622.



Ferris, G.R., Judge, T.A., Rowland, K.M. & Fitzgibbons, D.E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58: 101-135.

Fu, P.P. and Yukl, G. (2000) .Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China, *Leadership Quarterly* 11(2): 251 - 266.

Fu, P. P. , Kennedy J. , Tata J. , Yukl G. A. , Harris M. , Bond, Peng T. K. , Srinivas E. S. , , Hoewll , J. P. , Prteto L. , Koopman P. , Bonnstra J. J. , Pasa S. , Lacassagne M. F. , Hingashide H. , & Gaines J.H. , (1980) . Upward communication in industry. *Human relations* , 33. 929-942.

Gist, M.E., & Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.

Glauser, B. (1984). A Phonology of Present-day Speech in Grassington .North York : Shire.

- Goldberg, L. R. (1990). An alternative 'description of personality' : the Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216 - 1229.
- Gould, S. & Penley, L.E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 244-265.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A development approach. *Leadership frontier* 30. 146-165.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., M. Uhl-Bien. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (leader-member exchange) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quart.* 6, 219 - 247.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal* 33, 64-86.
- Greenberg L. & Barling J (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897-913
- Heslin P. A., & Latham G.P (2004) . The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior. *Applied Psychology*. 53, 23-37.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.
- Hirokawa, R. Y., Mickey, J., & Miura, S. (1991). Effects of request of legitimacy on the compliance-gaining tactics of male and female managers. *Communication Monographs*, 58, 421-436.
- Hughes, RL, Gannett, RC, & Curphy, GJ (2002). Leadership: Enhancing the lessons of experience (McGraw-Hill International Editions)

- Iyer R. S, & Krishnan V. R., (2002). Choice of Influence Strategies: Role of Need for Power, Need for Affiliation, and Inhibition. *Prabandhan*, 3 28-34.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222.
- Jablin, F. M. (2001). The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks, New York: Sage.
- Judge, T.A. & Bretz, R.D. Jr. (1992). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*. 40. 189-210.
- Kaplan, R. E. (1986). Trade routes: The manager's network of relationship. *Organizational Dynamics*, (Spring): 37-52.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- Kellermann, K., & Cole, T. (1994). Classifying compliance-gaining messages: Taxonomic disorder and strategies confusion. *Communication Theory*, 4(1), 3-60.
- Kennedy, J.C., Fu, P.P. & Yukl, G. (2003) .Influence Tactics Across Twelve Cultures, in W.H. Mobley and P.W. Dorfman (eds.) *Advances in Global Leadership*, Vol. 3 JAI/Elsevier Science: Oxford. 127 - 147.
- Kipnis, D. & Schmidt, S.W. (1982). Profiles of organizational influence strategies (POIS): Influencing your manager (Form M). San Diego: University Associate, Inc.
- Kipnis, D. & Schmidt, S.W. (1988). Upward influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33: 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. & Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 63: 440-452.
- Kipnis, D. & Vanderveer, R. (1971). Ingratiation and the use of power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17: 280-286

- Kotter, J. R. (1985, September). Power and influence: Beyond formal authority. *Macmillan Executive Summary Program*: 1-8.
- Krone, K. J. (1994). Structuring constraints on perceptions of upward influence and supervisory relationships. *The Southern Communication Journal*, 59(3), 215-226.
- Lee, J., & Jablin, F. M. (1995). Maintenance communication in superior-subordinate work relationships. *Human Communication Research*, 22, 220-257.
- Lee, J. (1998a). Effective maintenance communication in superior-subordinate relationships. *Western Journal of Communication*, 62 (2), 181-208.
- Lee, J. (1998b). Maintenance communication in superior-subordinate relationships: An exploratory investigation of group social context and the "Pelz Effect." *The Southern Communication Journal*, winter, 144-159.
- Lee, D.R & Sweeney, P.J. (2001) .An assessment of influence tactics used by project managers, *Engineering Management Journal* .13(2): 16 - 24.
- Liden, Robert C.; Maslyn, John M. . Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 1998, Vol. 24, No. 1, p43-72.
- 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: 622-674.
- Lim, T., & Bowers, J. W. (1991). Facework solidarity, approbation, and tact. *Human Communication Research*, 17(3), 415-450.
- Locke, E. A & Latham, G.P (1990) A theory of goal setting & task performance
NJ : Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Maibach, E. & Murphy, D. A. (1995). Self-efficacy in health promotion research and practice: Conceptualization and measurement. *Health Education Research*, 10 (1), 37-50.
- Maslyn, J. M., Farmer, S. M., & Fedor, D. D. (1996). Failed upward influence

attempts: Predicting the nature of subordinate persistence in pursuit of organizational goals. *Group and Organizational Management*, 21, 461-480.

McDonald J.M., Carl G.W., (2005). Leadership and Upward Influence: A Survey of Business School Deans. *Southern Business Review*, 30

Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: implications for research and practice in human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 153 - 200.

Mowday, R.T. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23: 137-155.

Mueller, B.H. & Lee, T. (2002) Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*. 2, 172-198.

Neale, M. A., and G.B. Northcraft (1991) Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining. *Organizational Behavior*, 13:147-190.

Ralston, D.A. (1985). Employee ingratiation: The role of management. *Academy of Management Review*, 10: 477-487.

Ralston, D.A., Vollmer, G.R., Srinivasan, N., Nicholson, J.D., Tang, M. and Wan, P. (2001). Strategies of upward influence: a study of six cultures from Europe, Asia, and America, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32(6): 728 - 735.

Ringer, R.C. & Boss, R.W. 2000. Hospital Professionals' Use of Upward Influence Tactics. *Journal of Managerial Issues*. 12(1): 92-108.

Ringer, Richard C. & R. Wayne Boss. (2000). Hospital Professionals' Use of Upward Influence Tactics. *Journal of Managerial Issues*. II(1): 92-108.

Robbins, T.L. & DeNisi, A.S. (1994). Interpersonal affect and cognitive processing in performance appraisal: Toward closing the gap. *Journal of Applied Psychology*, 79, 341 - 350.

- Robson P.D. (2003) .Critical upward feedback in organizations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8, ,150-167.
- Schriesheim, C., & Hinkin, D. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of Kipnis, Schmidt, & Wilkinson's subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257.
- Schilit, W. K. & Locke, E. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27: 304-316.
- Schilit, W. K. (1987a). An examination of the influence of middle-level managers in formulating and implementing strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 24, 271-293.
- Schilit, W. K. (1987b). Upward influence activity in strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 12, 343-368.
- Schmidt, S.M. & Yeh, R.-S. (1992) .The structure of leader influence: a cross-national comparison, *Journal of Cross- Cultural Psychology* 23: 251 - 262.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663 - 671.
- Shim, D & Mushin Lee, M (2001) . Upward influence styles of R&D project leaders. *Engineering Management*, 48, 394 - 413.
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1994). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association*, New Orleans Louisiana.
- Stevens, Cynthia K.; Marilyn E. (1997). Effects of Self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: what are the mechanisms? *Personnel Psychology*, 50, 955-978.
- Stewart, L.P. & Gudykunst, W.B. (1982). Differential factors influencing the hierarchical level and number of promotions of males and females within an organization. *Academy of Management Journal*, 25: 586-597.
- Tipton, R. M., & Worthington, E. L. (1984). The measurement of generalized

- self-efficacy: A study of construct validity. *Journal of Personality Assessment*, 48, 545 - 548.
- Trevino, L. K., Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1990). Understanding managers' media choices: A symbolic interactionist perspective. In J. Fulk & C. Steinfield, *Organizations and communication technology* 20, 71-94.
- Thacker, R. A., & Wayne, S. J. (1995), An Examination of the Relationship Between Upward Influence Tactics and Assessments of Promotability, *Journal of Management*, 21, 739-756.
- Tandon, K., Ansari, M. A. & Kapoor, A. (1991). Attributing upward influence attempts in organizations. *Journal of Psychology*, 125: 59-63.
- Terpstra, R.H., Ralston, D.A. & Jesuino, J.C. 2002. Differences in strategies of upward influence: A comparative study of managers from China, Macao and Portugal. *International Journal of Business*, 7(2): 67-86.
- Terpstra-Tong, J. & Ralston, D.A. (2002). Moving toward a Global Understanding of Upward Influence Strategies: An Asian Perspective with Directions for Cross-Cultural Research. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 373-404.
- Tourish, D. & Paul Robson, P. (2003). Critical upward feedback in organizations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8, 150-167.
- Varma A. & Stroh L.K. (2001) The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations, *Human Resource Management*, 40, 309 - 320
- Venkat R. K. Impact of organizational culture and influence tactics on transformational leadership. *Management and Labour Studies*, 29 (No 4, Nov 2004), 281-290.
- Vecchio, R. & Sussman, M. (1991). Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 73-80.
- Villanova, P., Bernardin, H. J., Dahmus, S., & Sims, R. (1993). Rater leniency and performance appraisal discomfort. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 789-799.

- Waldera, L. M. (1988). A study of key variables related to the directness of upward influence strategies and to self perceptions of upward influence. *Dissertation Abstracts International*, 50, 02B.
- Waldron, V. R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multifunctionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58, 289-306.
- Waldron, V. R., Hunt, M. D., & Dsilva, M. (1993). Towards a threat management model of upward communication: A study of influence and maintenance tactics in the leader-member dyad. *Communication Studies*, 44, 254-272.
- Waldron, V. R. (1994). Once more, with feeling: Reconsidering the role of emotion in work. In S. A. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook 17* (pp. 388-416). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Wortman, C. & Linsenmeier, J. (1977), Interpersonal attraction and the techniques of ingratiation., *New directions in organized behavior*, 133-179.
- Waldron, V. R. (1999). Communication practices of followers, members, and proteges: The case of upward influence tactics. *Communication Yearbook 22*. 251-299 Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wayne, S. J. & Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study, *Journal of Applied Psychology*, 75: 487-499.
- Wayne, S. J., & Liden, R.C., et al. (1997). The Role of Upward Influence Tactics in Human Resource Decisions. *Personnel Psychology*, 50(4), 979-1006.
- 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, 82 - 111.
- Wiggins, J. S. (Ed.). (1996). The Five-Factor model of personality: Theoretical perspectives. New York: Guilford Press.
- Wofford, J. C., & Goodwin, V. L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5, 161 - 186.

- Woolfolk, A. E., & Hoy, W. K. (1990). Prospective teachers' sense of efficacy and beliefs about control. *Journal of Educational Psychology*, 82, 81-91.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G. A., & Guinan, P. J. (1995). Influence Tactics Used for Different Objectives with Subordinates, Peers, and Superiors. *Group & Organization Management*, 20, 272-297.
- Yukl G., & Tracey J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.
- Yukl, G., Falbe, C. M., & Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organization Studies*, 18(1), 5-28.
- Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317.
- Yukl, G., Chavez, C. J., Charles, Seifert, F. (2005) Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705 - 725
- Zaidman, N. and Drory, A. (2001). Upward impression management in the work place cross-cultural analysis, *International Journal of Intercultural Relations* 25(6): 671 - 695.

附錄 問卷

第一部份：個人基本資料

1. _____ 您的性別：(1)男 (2)女
2. _____ 您的年齡：(1) 25歲以下 (2) 25-35歲 (3) 35-45歲 (4) 45-55歲 (5) 55歲以上
3. _____ 服務年資：(1) 一年以下 (2) 1-3年 (3) 3-5年 (4) 5-8年 (5) 8年以上
4. _____ 教育程度：(1)高中(職)以下 (2)專科 (3)大學 (4)研究所以上
5. _____ 您的公司規模：(1) 20-50人 (2) 51-100人 (3) 101-200人 (4) 201-300人 (5) 301-500人 (6) 500人以上
6. _____ 您直屬上司的性別：(1)男 (2)女
7. _____ 您的職位：(1) 非管理階層 (2) 低階管理者 (3) 中階管理者 (4) 高階管理者

第二部分：關於您平日的工作情形

一、在您過去的經驗中，是否曾經說服你（妳）的上司，成功的改變你（妳）直屬上司的態度、想法或者是行為？是採用哪一種方式或者是手段呢？可否舉出三個例子說明？

第三部分：關於您的個人工作上的評估

一、這些問題主要是想瞭解您在平日工作上關於自我效能的問題，請對於下列每一問題的情形，請表明您的同意度。

- 7 → 表示極為同意 3 → 表示有點不同意
6 → 表示同意 2 → 表示不同意
5 → 表示有點同意 1 → 表示極為不同意
4 → 表示沒有意見

1. _____ 一旦訂定計劃，我就一定能完成。
2. _____ 我的問題之一即是：當我必須工作時，我無法完全投入。
3. _____ 如果第一次做不好，我會一直試到成功為止。
4. _____ 當我為自己定下重要的目標時，我很少能達成。
5. _____ 我常半途而廢。
6. _____ 我會設法躲避困難。
7. _____ 如果事情看起來很複雜，我不會想要去嘗試。
8. _____ 雖然要做的事情令人厭煩，但我會堅持到底完成它。
9. _____ 當我決定做某事時，我立刻就會去做。
10. _____ 在學習新事物時，若一開始很不順利，我很快就會放棄。
11. _____ 我無法處理突發事件。
12. _____ 如果新的事物看起來很困難，我會避免去碰它。
13. _____ 失敗只會使我更努力。
14. _____ 我對我做事的能力覺得很沒有安全感。
15. _____ 我是個自力更生的人。
16. _____ 我很容易妥協。
17. _____ 我似乎不大能處理我生活中的許多問題。



二、這些問題主要是想要探討您對於平日工作績效的自我評估，請對於下列每一問題的情形，請表明您的同意度。

- 7 → 表示極為同意 3 → 表示有點不同意
6 → 表示同意 2 → 表示不同意
5 → 表示有點同意 1 → 表示極為不同意
4 → 表示沒有意見

1. _____ 我不曾推卸上司所交代的任何工作，並都能在規定期限內完成。
2. _____ 當工作遇到一些棘手或緊急突發狀況，我總能妥善處理，化險為夷。

3. _____ 我在工作中很少犯相同的錯誤。
4. _____ 我有敬業勇於負責的精神。
5. _____ 我能在工作夥伴中，建立及維持良好的友誼關係。
6. _____ 我的專業知識足以應付工作上所需。
7. _____ 我接受工作績效評量時能拿到好的成績。
8. _____ 雖然要做的事情令人厭煩，但我會堅持到底完成它。
9. _____ 我能與團隊間維持高度團結合作。



