

# 國立交通大學傳播研究所碩士論文

指導教授：李秀珠 博士

## 上司領導風格對部屬上行影響策略使用及 組織承諾之關連性研究

**An Examination on the Relationships among Leadership Style,  
Upward Influence Strategies, and Organizational Commitment in  
Taiwan's Media Organizations**

研究生：李佳如

中華民國九十六年七月

上司領導風格對部屬上行影響策略使用及  
組織承諾之關連性研究

**An Examination on the Relationships among Leadership Style,  
Upward Influence Strategies, and Organizational Commitment in  
Taiwan's Media Organizations**

研究生：李佳如

Student : Chia-Ju Li

指導教授：李秀珠 博士

Advisor : Shu-Chu Li, Ph. D



A Thesis

Submitted to Department of Communication Studies  
National Chiao Tung University  
in partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts  
in  
Communication Studies  
July 2007  
Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十六年七月

# 上司領導風格對部屬上行影響策略使用及組織承諾之 關連性研究

研究生：李佳如

指導教授：李秀珠 博士

國立交通大學傳播研究所碩士班

## 摘要

過去學者多將焦點放在上司的領導對於組織各面向影響的討論，比較忽略了下屬對上行溝通的影響力，然而，近來組織中上行溝通的頻率因為組織結構的改變和權力分配的變化逐漸在增加，台灣對於媒體組織上行影響策略的文獻相當缺乏，而使用上司領導風格探討媒體組織上行影響策略以及組織承諾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上司領導型態以及部屬所採行的上行影響策略與組織承諾之關連性。

本研究針對 30 位在媒體組織服務的成員，透過兩種研究方法：1. 深度訪談法，統整出媒體組織成員上行影響策略； 2. 問卷調查法，瞭解部屬所面對的直屬上司領導風格以及部屬之組織承諾。

研究結果發現，理性策略的使用以及軟性的策略使用，並不會因為上司領導風格而有差異，但是轉換型領導風格之「勉勵關懷」型、交易型領導風格之「主動酬賞」型與「被動管理」在硬性策略使用上有所差異。上司領導風格不會影響部屬的組織承諾。另外，理性策略的使用會增加媒體組織成員的留職意願。

關鍵字：上行影響策略、交易型領導風格、轉換型領導風格、組織承諾

An Examination on the Relationships among Leadership Style,  
Upward Influence Strategies, and Organizational Commitment  
in Taiwan's Media Organizations

Student : Chia-Ju Li      Advisor : Shu-Chu Li, Ph. D

Institute of Communication Studies  
National Chiao Tung University

Abstract

The logo of National Chiao Tung University is a circular emblem with a gear-like border. Inside the circle, there are stylized Chinese characters and the letters 'ES' and 'A'.

This study examines the relationships among leadership style, upward communication strategies, and organizational commitment. The method of intensive interview was adopted to collect data for this study. This study used the snow balling method to search for qualified subjects and interviewed 30 organization members in Taiwan's media organizations.

The data analysis shows that the leadership styles of superiors affected the use of hard upward strategies of their subordinates. Furthermore, this study found that the frequent use of logic strategies increased the degree of organization commitment of organization members. More detailed findings were discussed in the thesis.

Keywords: upward influence strategies, transformational leadership, transactional leadership, organizational commitment

## 致 謝

碩士生涯即將告一個段落，回顧這三年，看似應該是平淡無奇的研究生活，因為有了你（妳）們的相伴及照顧，顯的更加的有意義……

首先，我最要感謝的是我的指導教授李秀珠老師，我不是個聰明的學生，在研究上，也沒有特別的積極，感謝老師不嫌棄我資質駑庸，在這三年中對我悉心教誨，適時的給予我意見及鼓勵。除了課業上的指導，老師也經常和學生分享生活上的經驗，透過這些經驗分享，我學習到更多待人處事的方法以及對生活積極的態度，感謝老師在這三年中帶給我的這一切。

此外，還要感謝兩位口試指導老師，黃鈴媚老師以及李美華老師，兩位老師口試前細心的閱讀及修改，讓我能夠盡我所能的將論文改的更完善，口試時提出的問題及意見，也讓我對自身研究有更深入的見解及反思。

在蒐集資料的這段日子中，很感謝在百忙之中願意協助我的 30 位專業媒體工作者以及幫我介紹受訪者的每一位朋友，謝謝你（妳）們，有了你（妳）們的協助及意見，才能讓我順利的將論文完成。說到此，我還得特別感謝我的小老師-怡靖，在我對研究方法百思不得其解及焦慮的時候，伸出援手並給我加油打氣，當下真的感動到要哭了，感恩。

在我身邊，有許多支持我的朋友，謝謝仲安對我這個脾氣不太好的女朋友的忍讓和照顧，當我遇到挫折或心情不好的時候，總是能給予適時的鼓勵和建議，希望我能在最短的時間內開心起來。謝謝鼓勵我、支持我報考研究所及一起努力的學姐、大學同窗及蔡逼。幾乎一起經歷每份報告的家瑜、阿勝，一起 meeting 的大珍、蕙如、怡靖還有如涵學妹、家平學長，常常一起逛街、聊天的小敏，共同遊英國的倩如、曉貞、佳倫、育絮，經常在學校出沒、讓我每次來學校不會感到孤單的 QQ、相如、阿典、還有不常遇到，但是也很願意給予我幫助的培音、賢恩。也要感謝在研究所生涯的所有師長們，郭良文老師、楊台恩老師、李峻德老師、張郁敏老師，還有在我當助教其間認識的羅烈師老師，你（妳）們在不同專業領域的指導，讓我獲益良多。這些一同和大家經歷的日子，彷彿還歷歷在目，彼此的互相支持和鼓勵，讓我很快樂的度過這三年，祝福你（妳）們。

還要謝謝嘴上說不在意，卻在我旁邊一直看我寫致謝詞的眾姊妹們-妹妹、珮珮、八珍、采瑩，十幾年的友誼，不是三言兩語可以結束的，只能說每星期一次的聚會，是我最開心的時光，未來的五十年還要彼此多照顧了！

最後我要感謝我的家人，謝謝媽媽辛苦的工作，讓我衣食無虞，也尊重我、支持我的每一項決定，也謝謝年邁的外婆，照顧我的生活起居，請好好保重身體，謝謝小阿姨、小姨丈對家人及對我的照顧，謝謝你(妳)們不計較的包容及付出，讓我無慮的度過我生命中每一段重要階段！

希望所有我愛的人以及愛我的人都能夠身體健健康康，一切順心！



# 目錄

第一章 序論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第二章 文獻檢閱.....	6
第一節 上行影響文獻.....	6
一、上行影響定義及概念.....	6
二、上行影響策略分類及策略使用因素.....	7
第二節 領導理論.....	14
一、領導的定義.....	14
二、交易式領導與轉換式領導相關研究.....	22
第三節 組織承諾.....	24
一、組織承諾意義與定義.....	24
二、組織承諾相關實證研究.....	26
第四節 領導型態、上行影響策略與組織承諾之相關性.....	26
一、領導型態與組織承諾.....	26
二、上司領導型態與部屬上行影響策略.....	28
三、部屬上行影響策略與組織承諾.....	29
第五節 研究問題.....	31
第三章 研究方法.....	33
第一節 研究方法之選擇.....	33
一、深度訪談法.....	33
二、問卷調查法.....	35
第二節 資料蒐集過程.....	36
第三節 研究對象選擇及描述.....	37
第四節 資料分析.....	40
一、深度訪談之資料分析與類目.....	40
二、深度訪談內容之信度檢測.....	41
三、問卷調查法之資料分析與信度、效度檢驗.....	43
第四章 資料分析與發現.....	48
第一節 研究發現.....	48
一、上行影響策略使用頻率.....	48
二、轉換型領導與部屬上行影響策略.....	51
三、交易型領導與部屬上行影響策略.....	53
四、轉換型領導與組織承諾.....	54
五、交易型領導與組織承諾.....	55
六、上行影響策略與組織承諾.....	57

第二節	研究發現之討論.....	58
一、	上司領導風格與部屬使用上行影響之策略.....	58
二、	上司領導風格與部屬組織承諾.....	66
三、	上行影響策略與組織承諾.....	66
四、	小結.....	68
第五章	結論與建議.....	69
第一節	本研究之主要發現.....	69
一、	轉換型領導風格、交易型領導風格與部屬上行影響策略之採用..	69
二、	轉換型領導風格、交易型領導風格與媒體組織成員之組織承諾..	70
第二節	研究限制與建議.....	70
一、	研究限制.....	70
二、	對實務界的建議.....	71
三、	未來研究建議.....	71
參考文獻	.....	73
附錄	問卷.....	80



## 圖表目錄

### 圖目錄

圖 2-1: 研究架構	31
-------------	----

### 表目錄

表 2-1: 組織承諾定義	25
表 3-1: 受訪者基本資料 (本研究整理)	38
表 3-2: 人口統計變項	39
表 3-3: 本研究之上行影響策略類目分類	41
表 3-4: 編碼員之相互同意度	43
表 3-5: 轉換型領導因素分析及信度係數表	45
表 3-6: 交易型領導因素分析及信度係數表	45
表 3-7: 組織承諾因素分析及信度係數表	47
表 4-1: 上行影響策略使用次數與百分比 (單位: 事件)	49
表 4-2: 上行影響策略使用次數與百分比 (單位: 人)	50
表 4-3: 高、低鼓舞士氣與上行影響策略之 T 檢定	52
表 4-4: 高、低勉勵關懷與上行影響策略之 T 檢定	52
表 4-5: 高、低主動酬賞與上行影響策略之 T 檢定	53
表 4-6: 高、低被動管理與上行影響策略之 T 檢定	54
表 4-7: 高、低鼓舞士氣與「價值認同」、「留職意願」之 T 檢定	55
表 4-8: 高、低勉勵關懷與「價值認同」、「留職意願」之 T 檢定	55
表 4-9: 高、低主動酬賞與價值認同、留職意願之 T 檢定	56
表 4-10: 高、低被動管理與「價值認同」、「留職意願」之 T 檢定	57
表 4-11: 理性策略與價值認同、留職意願之迴歸分析結果	58
表 4-12: 軟性策略與價值認同、留職意願之迴歸分析結果	58
表 4-13: 硬性策略與價值認同、留職意願之迴歸分析結果	58

# 第一章 序論

## 第一節 研究背景與動機

組織溝通是人力資源管理中最為基礎和核心的環節，它關係到組織目標的實現和組織文化的塑造。組織目標的實現與否取決於組織溝通是否暢通，有效的組織溝通有利於資訊在組織內部的充分流動與共用，可以提高組織的工作效率，增強組織決策。因此，有效溝通對組織而言是保有成功的重要命脈，它不但能強化企業的願景，將員工與組織緊緊聯繫在一起，同時也能促進流程的改善，驅使企業營運績效的提升。另外，行為科學理論告訴我們，組織成員並不是單純的物質利益追求者，他（她）們同時還有精神層次的需求。比如說對組織（企業）的歸屬感、榮譽感和參與感，而這一切也都是借助於有效的組織溝通得以實現的。因為只有有效的組織溝通，組織成員的意見、建議才能得到充分的重視，也只有有效的組織溝通，組織成員的工作成績才能得到應有的評價和認可。此外，一個好的管理者也被認為能夠成功的影響組織內部成員，如部屬、同事、上司，和外部成員，而部屬是否能有效地影響其上司，達成組織的任務目標，也是組織能否善用其成員的關鍵(Yukl, Chavez & Seifert, 2005)。除此之外，在遇到危機的時候，良好的溝通策略不但能使危機的傷害程度降至最低，更有可能化險為夷，甚至轉危為安，這些例子，都可見溝通在組織內佔有很重要的一環。

組織內部的溝通，以組織成員為例，可分為部屬、同事、上司。而以這些人員為標的，組織研究的領域中，溝通的主要方向就可分為三：下行溝通、平行溝通、上行溝通（許士軍，1984）。其中由上司向部屬的溝通稱為下行溝通（downward communication），指的是站在管理者的觀點，探討上司對部屬的溝通策略及其影響，通常都是以命令、指示等方式出現，過去組織研究中大量的領導理論就屬於下行溝通的一環；平行溝通意旨同事與同事之間，也可以說是部門與部門之間的協調行為，在專業化分工的組織中，平行溝通的頻率也很高，並且可以有效率的解決問題。上行溝通（upward communication）指的是由部屬向上的溝通，通常是以報告的形式出現，李長貴（1998）指出在比較民主的工作氣氛和型態下，上行溝通的頻率會很高，

也就是說，上行溝通會受到組織氣氛和環境等外在條件的影響。除了上述三個主要的溝通方向，還有所謂的斜行溝通。斜行溝通和不同部門間的平行溝通類似，不同的是溝通的對象是階層較高或較低的人員。這種情況可能發生在無法有效的和同一層級的人員溝通時，而向其上級溝通或向較低階層的承辦人員溝通(許士軍,1984)。

而在檢視文獻後，過去組織溝通以下行溝通的研究領域投注甚多，溝通的成敗與否，多偏重於政令是否正確下達與部屬是否正確接收為依據。也就是說，過去的學者多將焦點放在上司的領導對於組織各面向影響的討論，比較忽略了部屬對上行溝通的影響力，這和過去組織間，上司與部屬之間的權力距離差距較大相關。事實上，組織中的上行溝通因為組織扁平化的趨勢而逐漸增多 (Steven, John, et. al, 1997)。對於部屬來說，更多的涉入及決定權就會導致更多的機會和理由去說服上司。近年行為科學的發展，也讓組織溝通領域注意到部屬的意見及聲音是否有適當的回饋，希望能夠藉由上行溝通來營造一個比較多元、開放的組織。而事實上，也只有開放的溝通時能有效促進領導者與部屬之間的良好互動。檢閱過去文獻，發現西方在這領域的文獻累積，大約有 25 年的歷史，相對的，在其他文化背景上的上行影響研究稍嫌不足。放眼台灣，上行影響策略的文獻，屬於本土的研究幾乎是付之闕如，只有李秀珠 (2001) 在新聞學研究發表的「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」、陳伶宜 (2002) 出版之碩士論文「上行溝通策略與員工溝通滿足之研究—以中部地區中等學校為例」、遲嫻儒(2002) 之碩士論文「組織新進成員之上行形象管理策略運用與中國人Guanxi之相關性研究--以媒體組織從業人員為例」以及李秀珠、遲嫻儒 (2004) 在新聞學研究發表之「組織中上行影響策略之研究 --西方及中國式上行影響模式之比較」、盧逸文 (2006) 發表之碩士論文「媒體組織中上行影響策略與自我效能及自評之關連性研究」五篇文獻對於組織內上行溝通或上行影響有研究。

文獻中發現，影響上行溝通策略使用的原因有許多，這些原因包含個人性格不同、關係及權力的影響、策略使用的機會、人口統計變項、組織氣候、情境、以及上下司雙方關係品質等等(Cody & McLaughlin, 1985; Kipnis & Schmidt, 1983; Michener & Schwertfeger, 1972)。而在組織文化的構成要素中，又有許多子面向和上下司的溝通密不可分，Robins (1990)整理出的組織文化構成要素中，顯示上下司溝

通最有相關性，其要素包括：上司是否會鼓勵成員創新、冒險；上司給予的指導是否具有清楚的目標；管理者是否能提供明確的溝通、援助、支持下屬；酬償的標準又是如何，對於成員公開表達衝突和公開批評的容忍程度以及上司威權的程度。以上構成要素每一個因素皆直接或間接的和上司領導型態有所關連。組織內的上下司溝通不會一直是一個靜止的狀態，而是一個動態的過程。也就是說，下屬的上行影響除了會受到個人性格不同、關係及權力的影響、策略使用的機會、人口統計變項、組織氣候、情境以及上下司雙方品質關係影響外，其中的上下司雙方關係品質，實際上就是受到上司的下行溝通影響，也就是說領導型態的影響。一個有效率的領導型態可以瞭解上司和部屬之間是如何影響彼此看法及觀念的 (Yates, 1985)。此外，文獻發現領導型態以及上行溝通可以預測的面向有很多，但組織承諾比任務滿足及其他任務行為變項，更能成為離職傾向的預測指標 (Porter et.al, 1974)，而且許多研究也指出，組織承諾可作為組織效能 (effectiveness) 的指標，更可有效預測員工的績效 (Ferris & Aranya, 1983; Morries & Sherman, 1981; Steer, 1977)。此種連結對員工個人與組織都有其重要性，若能了解員工對組織的認同程度，更能夠解決組織內部的許多問題。

對於領導的研究一直是管理學的主要課題，過去的領導理論大致可以分為三階段，分別為特質取向 (trait approach)、行為風格取向 (style approach)、權變取向 (contingency approach) (Bryman, 2004)。近年來一種新式領導型態開始被廣泛的注意與討論，其中的「轉換型領導」(Transformational Leadership) 更是眾多學者探討的目標，最常拿來與「交易式領導」(Transactional Leadership) 一起討論。French 及 Bell (1995) 指出轉換式領導與交易式領導，為兩個相對的概念。轉換式領導者能將組織成員的個別利益，轉化為組織整體的共同利益，他(她)能引領員工朝向一個清晰且具體的目標，更進一步達到組織的目標。相反的，傳統的交易式領導往往只是透過傳統的獎罰來促使員工完成任務。French (1995) 指出傳統的交易式領導者已無法面對多變的組織環境，領導者不能只是貫徹既定的組織目標。相反的，領導者應具有洞悉未來的能力。

最後，媒體組織是一個特別的產業，和一般企業型態最大之不同，在於其除了肩負企業本身成本利潤之間的拉鋸，亦擔負著龐大的社會責任，如因組織內部溝通

不良，所造成的後果，對於整個社會的影響，所要付出的社會成本實為難以計算。另外，對於組織自身來說，組織內成員的工作性質每天都必須面對龐大的資訊流，因此非常重視時間的運用和效率，要如何在這分秒必爭的工作中，更有效率的達到溝通的目的，是一項重要的課題，無論是在面對組織內成員亦或是組織外成員，在人員的溝通上，更要有效率，才不會因誤會或溝通不良造成不可彌補的錯誤。而且，在媒體組織中，經常有很多機會以小組為單位合作，每個計畫的合作成員都會根據計畫性質有所改變，所以在媒體組織中，和小組成員、組長或部門主管互動是一大重要課題。學者發現，組織中很多關鍵事件皆發生在上下司關係之層面上，而且上下司之溝通行為對組織之有效性有決定性的影響，因此上下司之溝通行為一直是組織管理中不可或缺之一環（Daniels & Spiker, 1991; Jablin & Krone, 1994，轉引自李秀珠，2000）。雖然組織內溝通在媒體組織的管理扮演如此重要的角色，但檢視國內文獻，組織溝通的文獻主要累積於一般企業以及教育界，有關於媒體組織溝通的研究僅有盧逸文（2006）：媒體組織中上行影響策略與自我效能及自評之關連性。因此，本研究與針對媒體組織成員，利用深度訪談法以及問卷調查法，欲探討其上下司之溝通行為的影響。



## 第二節 研究目的

過去領導的定義，是在不同層面中的權力發揮了作用，例如激勵、引發動機、解決衝突、文化建立、創造革新等，但顯然遺漏了追隨者的觀點，也就是說忽略了從下屬的角度來探討領導者型態的影響，如：針對領導型態所作的上行溝通。雖然西方上行溝通的文獻已經累積了將近 25 年的歷史，但是其研究的範疇大多在一般企業、教育、和非營利組織，而沒有對於媒體組織有所關注。而事實上，媒體組織是一個特別的組織，除了工作性質非常重視時間的運用和效率，和一般企業型態不同，經常也有很多機會以小組為單位合作，所以在組織內部的人員溝通上，更要有效率，才不會因誤會或溝通不良造成龐大的錯誤。因此，本研究想要透過對媒體組織的研究，針對上行影響的議題，瞭解媒體組織中員工所使用的上行影響策略為何？上司的領導型態是否會影響媒體員工所使用的策略？交易型領導型態以及轉換型領導型

態如何解釋上下司之間彼此交互影響？上司領導型態和員工上行影響是否對於組織承諾有所影響？



## 第二章 文獻檢閱

文獻檢閱一共分為四節，第一節說明上行影響文獻的定義、概念與過去相關研究，第二節為上司領導風格之歷史演變以及相關研究，第三節為組織承諾定義相關研究，第四節檢閱領導型態、上行影響策略與組織承諾三者之間的相關文獻，而第五節為小結。

### 第一節 上行影響文獻

#### 一、 上行影響定義及概念

針對過去有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，過去是策略的使用狀況或策略的彙整，並將它們視為是單一獨立的，後來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 & Youn, 1993)，更逐漸整合其他面向，如：組織文化、上下司品質、下屬工作績效 (Cody & McLaughlin, 1985; Kipnis & Schmidt, 1983; Michener & Schwertfeger, 1972)。

根據 Yukl 在 2001 年的定義，他將影響 (influence) 定義成是一種有意圖的影響某目標對象態度、認知、行為的一種結果。多數的人不會純粹為了好玩有趣而去影響他 (她) 人，通常在影響的背後，無論是有意識的或者是無意識的，都勢必有某個理由，這個理由可能是牽涉到個人或者是組織，個人的原因可能是企圖達到更好的工作效率或者是要將工作指派完成；組織的原因如介紹一個新工作的程序，讓工作之後可以進行的更順利 (Yukl & Tracy, 1992)。平心而論，在上下司的關係中，似乎上司有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 & Wayne, 1995)、工作績效 (Steve, Ceasar 及 Wayne, 2003; Bass, 1985)、上司滿意度 (Bass, 1985)、工作滿意度 (Ronald, 1986)，進而還會影響到離職率、組織效率等組織面向。由此可見，上行影響策略的在組織中影響的層面極為廣泛，因此，在組織的領域中，佔有很重要的地位。

李秀珠 (2001) 指出，在上下司的溝通之中，分為下行溝通和上行溝通兩種，上行溝通指的就是上司對部屬 (上對下) 的溝通，上行溝通就是部屬對上司 (下對上) 的溝通，而在上行溝通的研究領域中，又以上行影響策略為主要的研究範疇，旨在探討員工在對上司的上行溝通中，會用什麼樣的影響策略達到個人的最終目的。過去 25 年中探討上行影響策略的西方文獻，早期並未重視上行影響策略的使用，而只是整理使用的影響策略，再加以分類 (Kipnis et al., 1980; Kellermann & Cole, 1994)，並將影響策略分為上行、下行、平行影響三類 (Kipnis et al., 1980)。而後，才將研究逐漸聚焦在上行影響策略的討論，範圍包括策略採用因素的探討以及策略使用後的影響兩大面向。在策略採用因素上，權力 (Julie, 2006; Burns, 1978; Hinkin & Schriesheim, 1989; Gardner, 1990)、上下司關係品質 (James, 2006; Steve & John et al., 1997)、個性或人格 (Steve & John et al., 1997)、情境 (Julie, 2006; Steve & John et al., 1997) 以及目標的不同 (Ansari & Kapoor, 1987; Mowday, 1978; Yukl & Falbe, 1990) 等因素都會影響上行影響策略的採用。而影響的範圍包括了工作績效 (Michener and Schwertfeger, 1972)、晉升 (Thacker & Wayne, 1995)、薪水 (e.g., Kipnis & Schmidt, 1988; Thacker, 1995)、工作績效 (Steve, Ceasar 及 Wayne, 2003; Bass, 1985)、上司滿意度 (Bass, 1985)、員工工作滿意度 (Ronald, 1988) 及組織承諾等。Glaser (1984) 對上行溝通的訊息內容分成四類，分別為：1、成員個人的問題；2、有關其他成員的問題；3、有關組織的運作和決策；4、成員個人的需求 (轉引自黃慧雯, 2000)

上行溝通的影響策略，無論是對於組織或者是個人，均有重大的影響，但目前台灣對於上行影響的研究付之闕如，仍處於見樹不見林的階段，在整體上行影響的理論中，還未拼湊出一個大藍圖，因此本研究企圖累積台灣上行影響研究的文獻，強調上行影響在學術界及實務界的重要性。

## 二、 上行影響策略分類及策略使用因素

Kipnis 等人 (1984) 指出人們使用的影響策略不會只侷限於某種，而會因為其目的相關和個人的目標及組織氣候有關連 (Schmidt & Kipnis, 1984)。組織中的成員，為了確保自己的目的和目標能夠有意圖的或無意圖的達成，因此使用上行影響策略來

影響上司的認知、態度、或者是行為 (Madison, Allen Porter et al.,1980 ; Mowday, 1979 ; Schein, 1997)。

### 1. 目標者-影響者之間的關係

在組織中，上司會有比較大的合理性及權力去影響部屬，因此，部屬在使用上行策略時，會先考慮到其和目標者之間的權力距離。在 Kipnis 等人 (1980) 是早期分類影響類目的研究者，且這些類目後來也被廣泛使用。他們先用深度訪談的方式收集了 370 種影響策略，再用內容分析分出 14 個類目。之後，再找出最常使用又是不同類目的策略共 58 項，以問卷調查方式收集資料，並進行因素分析。一開始他透過組織中成員對上司、下屬、同事的影響事件描述，發展出了影響類目，包括了上行、下行、平行溝通八個影響策略，分別為強勢策略 (assertiveness)、逢迎策略 (ingratiation)、理性策略 (rationality)、賞罰策略 (sanctions)、交換策略 (exchange)、訴諸上層 (upward appeal)、抵制策略 (blocking)、結盟策略 (coalitions) 八種。後來再歸納出六個屬於部屬對上司的上行影響策略，包括：(1) 強勢策略 (assertiveness) - 指的是下屬對上司直接的要求和命令，並想要強迫上司改變其認知、態度及行為。(2) 協商策略 (bargaining) - 利用某些利益和好處，和上司交換，並且允諾提供協助。(3) 聯合策略 (coalition) - 尋求他者的支持達到影響上司的目的。(4) 友好策略 (friendliness) - 透過和善的態度向對方示好，或者是透過雙方的交情，謙卑的提出要求，達到影響的目的。(5) 越級策略 (higher authority) - 向更上層的主管提出要求，透過更高階層的支持達到影響目的。(6) 理性策略 (reasoning) - 提供相關的證據或訊息，用合理的邏輯說服上司。

在這六個類目中，Kipnis 指出理性策略是多數組織成員會使用的策略也是最常被使用的策略。

### 2. 個人目標與組織情境因素

此外，個人的目標和組織情境因素也會影響到策略的使用 (Schmidt & Kipnis, 1984)。當個人目標達成的強度越強，越容易每一種策略都採用，以達成目標的完成，這也可以說是利用軟硬兼施的方式。當組織成員想要向他人請求協助或幫忙時，傾向使用「逢迎策略」，試圖透過和善的態度向上司示好，提出要求，達到影響的目的。

但是如果是試圖想要影響他人接受自己的意見或新想法，就提供證據或訊息，使用合理的邏輯說服對方。此外，組織的大小也會影響上行影響策略的使用，組織越龐大，組織成員偏好使用「強勢策略」及「越權策略」，這和組織龐大，就越有明列的規範、程序有一定的相關度。

情境因素是另外一個可以預測上行影響策略使用的原因，組織文化、部屬的位階、及上行影響都屬於情境因素，但其中上行影響的目的最受矚目（李秀珠 & 遲嫻儒，2004）。文獻中發現部屬採用不同的策略，會因影響的目的是屬於組織或個人而不同，部屬想要影響上司的目的如果屬於組織目的，部屬評估其風險性比較低，因此，傾向採用比較強硬的影響策略，但影響目的如為個人目的時，部屬評估其風險性較高，因此採用比較軟性的策略（Schmidt & Kipnis, 1984; Waldron, 1999; Yukl & Falbe, 1990）。但在實證研究上，仍有研究推翻了過去上行影響策略是因為目標不同以及影響對象而不同的研究（Daniel & Timothy，2003）。

Kipnis 等人（1980）除了是早期分類出影響類目的人，也為研究組織上行影響的領域中，帶來很大的影響。後來研究上行影響策略的學者，均採用 Kipnis 等人的類目分類或者以其為基礎增加類型、延伸其類目細項或修正類目。如：1990 年，Schriesheim 及 Hinkin 透過四個研究，重新檢視了 Kipnis 提出的影響策略面向，增加類型，衍生出 18 個細項（包括了 6 個面向，每個面向有 3 個細項），這些結果包括武斷策略(assertive)、理性策略(rational)、越級策略(upward appeal)、聯合策略(coalition)、逢迎策略(ingratiation)、以及改變策略(change)，而這些類目也都得到了支持。此外，Deluga（1991）為了要連結上行影響行為和下屬個人印象整飾的策略，又作了一些調整，將影響策略再分為三大類，為強硬策略（hard tactics）、軟性策略（soft tactics）以及理性策略（rational persuasion），其中武斷策略、越級策略、聯合策略是屬於強硬策略，通常會和個人的地位和權威性有很大的關係；逢迎策略、諂媚奉承策略屬於軟性策略，比較重視人際關係維持和建立的人，在使用軟性策略上會有較大的關連性，比較喜好使用軟性的策略達到上行影響的目的；而理性策略、協商策略則屬於理性策略。Steve 及 John 等人（1997）整理 Tededchi 等人（1973）、Miller（1983）、Kelman（1961）之結果，發現使用強硬的策略，通常是要對目標對象控制，這樣的後果可能會有直接的好回應或懲罰，或者是間接的導致日後的威脅。

Kipnis (1980) 就指出，直接語言的武斷策略，如果沒有得到上司的支持及承諾，會對未來的工作關係產生不良影響，甚至是失去支持。軟性策略通常屬於心理戰術 (Neale & Northcraft, 1991)，這樣的方式也比較不會使對方陷入直接的威脅，上司也比較會提供自願的協助和支持，此外，也會讓下屬被上司注意，但事實上，社會心理學的研究指出，如果上司發現到逢迎策略這樣的方式並不會給他帶來實質上的幫助，此時軟性策略並不會增加上司對個人的喜愛，反而會引起反感 (Broll, Gross & Piliavin, 1974; Greenberg & Frisch, 1972; Nemeth, 1970)。Yukl 等人 (1993) 發現理性說服策略、諂媚策略通常會在提出要求的最初階段使用。改變策略、合理權力的運用、強迫策略以及聯合策略等方式會出現在已經有某種結果之後，再次使用的說服方式。

### 3、上下司品質關係與上行影響策略

除了上述分類法，Kaplan (1976, 1978)、Waldron (1991) 和 Tepper (1995) 三位學者分別發現下屬用來面對上司或者是用來維繫上下司關係的策略，也可以說是另一種有別於前述早期的分類方式。Kaplan (1976, 1978) 發現下屬用兩種相對的策略來維繫和上司的關係，分別是壓抑 (suppression) 和表達 (expression)。他觀察到組織成員使用的策略不是用「直接表達的方式」就是「壓抑他(她)們的感受以及他(她)們對於互動本質的看法」。而 Waldron (1991) 推導出四種下屬用來影響他(她)們和上司關係狀態的策略 (Lee, 1998)。第一個是個人的 (personal)，例如非正式的、個人的談話或玩笑，用來討論他(她)們個人的生活以及分享經驗，這種策略在溝通內容上強調私人事件，個人策略的使用表示部屬會很積極的找上司進行互動，無論在公事、私事上都建立起良好關係。第二種策略是契約的 (contractual)，例如順從正式的角色要求、上司的期望以及一般性的溝通傳統，如：禮貌，這種方式強調規矩，組織成員會尊重組織的體制與上司，因此這種策略重視禮貌和尊重。第三種是管制的 (regulative)，例如操控式的溝通行為，例如：控制訊息、建立良好印象、讓上司保有愉快的情緒以及避免對上司直接做出要求，這樣的策略使用，組織成員會減少和上司的互動機會。第四個是直接的 (direct)，例如明確的直接的協商以及開放式的談話，特色為不拐彎抹角。最後 Tepper (1995) 以 Waldron 的發現

為基礎增加了一個額外的戰略-額外的契約 (extracontractual)，例如：有意願去超越組織和上司的期望或是對於工作任務表現的要求、彈性以及其他的事。上司和部屬關係密切時，個人策略、契約性的策略以及直接性的策略頻率會增加。當雙方關係品質不佳，管制式的策略使用頻率會比較高。

影響策略的採用的另一因素為雙方的關係品質 (Venkat, 2004)。上下司的關係品質可以用領導-部屬交換理論 (Leader-member exchange theory, LMX) 來解釋。LMX 理論認為，組織中上下司的關係好壞，可以影響彼此將之定義為心目中內團體或者是外團體的一員。如果雙方的關係是互相信任、互動性強、彼此連結度較好，就可以納為內團體。反之，如果雙方的互動僅限於公事上制式化的活動，彼此信任感不強，就會被歸類為外團體的一員。事實上，這種關係就是建立在以信任為基礎的利基點上。而這種交換關係是建立在情緒支持以及重要資源交換的基礎上 (Graen & Scandura, 1984)。Deluga 及 Perry (1991) 發現上下司之間的關係品質越好，下屬的上行影響策略比較不偏好使用權威策略、聯合策略和武斷策略等比較強烈的手段，這通常和下屬不願意破壞彼此關係及雙方的信任感有高度相關。Richard (2000) 針對權力、信任與內外控人格三者去檢視上行影響策略的使用情形，也發現到信任程度越高的上下司品質關係，越不願意使用越級策略和武斷策略等硬性策略，其使用頻率也比較低。而事實上，上司的領導型態會影響上司在面對下屬時所持的態度，也就是說，雙方的關係品質在某種程度上，會間接甚至直接的受到上司的領導型態，影響雙方的互動關係。因此，我們可以發現到，上下司關係品質好的雙方偏好使用私人、直接的溝通方式，且下屬會比較積極的想要和上司溝通；而品質不好的兩人，就會使用硬性策略作為溝通的方式。

這樣的內、外團體的分類，認為上司與部屬之間的關係，會顯著的影響部屬的上行影響策略使用和效果。而部屬會依據自身對於上司之間的關係進行評估，影響採用何種上行影響策略去說服。Muller 及 Lee (2002) 發現，高關係品質的人會有比較好的溝通表現，而上下司的關係品質還會影響溝通滿意度，溝通滿意度又會對工作滿意、組織承諾產生正面的影響。

李秀珠 (2001) 也發現上司的領導型態與上行溝通策略是具有相關性的。在她的研究中有開放以及禮貌兩種溝通策略，開放指的是當使用這些上行策略時，部屬

試著使雙方坦誠相對，並使雙方願意多方溝通；禮貌性的溝通策略是指當要使用上行影響策略時，部屬非常顧及上司的面子，並以友善之方式與上司溝通，研究將上司的領導型態依工作導向及人際導向兩個元素，分為四類領導型態，第一種為低人際導向及低工作導向之領導(LL)，第二種為高人際導向及低工作導向之領導(HL)，第三種為高人際導向及高工作導向之領導(HHH)，及第四種低人際導向及高工作導向之領導(LH)。面對低人際導向及低工作導向的領導者，其部屬最偏好使用開放之策略，其次則為低人際導向及高工作導向之領導，而最不好使用開放策略的為低人際導向及低工作導向之領導。部屬在高人際導向及低工作導向的領導下，禮貌性最高，最低者則是低人際導向及低工作導向。低人際導向及低工作導向之領導型態在文獻中被視為最無效率之領導型態，而這種無效率之領導型態之部屬比較偏好負面之上行溝通策略(Deluga, 1988)。而高人際導向及高工作導向之領導型態，在過去文獻中被認為是最有效率之領導，而且此種領導之部屬較偏好正面之上行溝通策略，但研究中卻發現，部屬所使用策略之開放性是最底的，在禮貌度的表現上也並非最好，和過去文獻有所差異。李秀珠以領導理論中情境理論學者 Hersey 及 Plancharde 之觀點：領導型態並沒有哪一種是較有效率或較無效率，來解釋此研究結果。在國外領導型態與上行影響策略的實證研究上，發現在面對交易型的領導者和轉換型的領導者，前者使用理性策略的頻率會較多(Deluga & Souza, 1991)；而理性策略的使用在面對參與式領導上司的頻率會多於權威式領導的上司(Ansari & Kapoor, 1987)(轉引自 Venkat, 2004)。

#### 4、其他國內、外研究

除此之外，比較近年的研究，Yukl 等學者將影響的行為分類，稱作影響策略(influence tactics)，並將這些策略分為以下九種：理性說服(rational persuasion)、激勵策略(inspirational appeals)、協商策略(consultation)、逢迎策略(ingratiation)、友善訴求策略(personal appeal)、交換策略(exchange)、結盟策略(coalition)、法理策略(legitimizing tactics)、施壓策略(pressure)(Yulk, Chavez & Seifert, 2005; Falbe & Yukl, 1992; Yukl, Kim & Falbe, 1996)，其分析類目和早期的類目大同小異，只是類目名稱有變動，但實質上代表的意義和內容是相同的。

而在國內，早期在余定中(1985)的人際影響策略研究中，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）。

李秀珠和遲嫻儒（2004）則發現最具影響力且最主要的上行影響策略就是 Kipnis 等人（Kipnis et al., 1980; Kipnis & Schmidt, 1988; Kipnis, 1984; Li & Chi, 2004; Waldon, 1999; Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992）所發展出來的上行影響策略（Profile of Organizational Influence Scale, POIS）。這份上行影響策略包括了八大類，分別為理性 / 說理、逢迎、交換 / 談判、堅持、結盟、訴諸上層、激勵、協商（轉引自李秀珠、遲嫻儒，2004）。

1. 理性 / 說理（rationality/reason）：包含所有和邏輯分析、解釋或是提供和工作相關的資訊來說服上司。
2. 逢迎（ingratiation）：各種讓對象處在一種好的心情狀態的方法，或是讓說服者看似謙虛並且採取其他提升的方式、順從對方的意見或是、自我呈現（self-presentation）。
3. 交換 / 談判（exchange/bargaining）：提供報酬或是資源交換，受惠或給予允諾，或是給予更優越的優惠來說服。
4. 堅持（assertiveness）：使用直接和明顯的方法來說服他人，這些策略包含直接的要求、威脅和恐嚇脅迫。
5. 結盟（coalition）：使用他人的支援，或是將個人的立場和普遍的意見連結，進而說服他人。
6. 訴諸上層（upward appeal）：獲得更有力的人士的支持，來說服目標對象遵從一個要求或是提案。
7. 激勵（inspirational appeals）：提出情緒性的提案，透過價值或是理想的訴求，增加目標對象的信心，激起他的熱情。
8. 協商（consultation）策略：讓要說服的目標對象參與決策過程，來去獲得他們在

一個改變或是提案之中的承諾。

## 5、小結

過去上行影響的文獻顯示會造成影響策略使用的因素有很多，組織學者將使用策略過程集結理論化(e.g. Cobb, 1984; Cody, Greene, Marston, O' Hair, Baaske and Schneider, 1986; Cody and McLaughlin, 1985; Kipnis, 1976; McCall, 1978; Porter et al., 1981)，去檢視會影響策略使用的原因(Cody & McLaughlin, 1985; Kipnis & Schmidt, 1983; Michener & Schwertfeger, 1972)。這些原因包含個人性格不同、關係及權力的影響、上下司關係品質 (LMX)、文化、人口統計變項以及使用策略的機會等等。李秀珠等人 (2004) 檢視組織上行影響的相關文獻後發現，影響組織中上行影響策略的因素很多，大致上可歸納為三類，分別是個人特質、關係因素、及情境因素 (李秀珠 & 遲嫻儒, 2004)。其中個人特質重視的是下屬的個性、年齡、性別、喜好等，在 Daniel 和 Timothy (2003) 的研究中，曾檢視並連結五種人格的模式以及管理者的上行影響策略，發現外向性格分數比較高的經理人，比較會使用的上行影響策略是鼓舞及逢迎；情緒穩定的經理人，會接受理性說服的策略以及不會使用鼓舞的策略；個性較溫暖、可信、接受度高、合作的人不好使用合法及壓力策略；負責任有良心的經理人，比較好使用理性的說服策略。但過去文獻多用內外控人格來解釋策略使用的偏好，內控人格的上司或部屬相信命運操之在己，藉由自己的努力就可以成功，因此偏愛採用理性及正面的策略說服對方，例如使用討論、講理、邏輯判斷、讚美、及利他訴求等策略 (Richard, 2000; Blickle, 2000)；外控人格的部屬相信人的命運並非操之在我，運氣是成功的最關鍵因素，此類部屬或上司認為無法以理性的方式來改變他人，因而偏好不理性且負面的策略，如：偏愛欺騙、威脅、強迫等軟性策略來說服對方 (Steve & John, 1997)。

## 第二節 領導理論

### 一、 領導理論歷史回顧

#### 1、領導的定義

在談到領導之前，首先要釐清一個觀點，領導者並不一定是等於管理者或者是

在上位者，在一個團體之中，出現了一個可以帶領並影響團體邁向共同目標的人，均可以稱為是領導者。Bennis 及 Nanus (1985) 認為領導者是運用精神資源，管理者是運用物質資源。但在本研究中所要定義的領導為上司行為，是屬於管理者的領導行為。在陳述領導理論的歷史回顧之前，首要的我們要瞭解什麼是領導？一般來說，領導的定義有眾多解釋，往往因為研究者個人的觀點，以及對於研究現象本身的情況而有不同，隨著學者研究的範疇而有所不同，可以說是眾多紛紜，這樣的分歧可以反映出領導者、成員與情境三者間的複雜互動關係。在領導的定義中，主要可以分為三種看法，第一將領導視為是一種行為，另一則將之視為是一個過程，第三個看法則是將領導視為是一種影響力。將領導視為是一種行為的學者 Hemphill 及 Coons (1957) 認為領導是個人引導群體活動以達共同目標的行為 (Yukl, 2002)。而多數學者比較同意將領導視為是一個過程 (Greenberg, 1999; Jacobs & Jaques, 1990; Rauch & Behling, 1984)，他(她)們普遍同意領導是一個人影響他人的過程，而透過這種不間斷影響的過程，可以幫助個人達成團體或組織的目標。最後，將領導視為是影響力的學者 Stephen Robbins，認為領導是影響一個群體實現目標的能力 (轉引自葉仁傑, 2006)。Robert 和 Angelo (2005) 在 organization behavior 一書中也將領導定義為讓員工主動追求組織目標的影響力。

另外，Yukl (1994) 曾彙整具代表性的七種對領導的定義：

- (1) 領導是「個人引導群體活動以達共同目標的行為。」(Hemphill & Coons, 1957)。
- (2) 領導是「一種特殊的權力關係，其特徵為團體成員覺得另一團體成員有權規定他們的行為，而作為團體成員的一份子。」(Janda, 1960)。
- (3) 領導是「施於某一情境的人際影響力，透過溝通過程以達成特定目標。」(Tannenbaum, Weshler & Massarik, 1961)。
- (4) 領導是「人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種資訊，使一人深信他若照著做時結果會更好。」(Jacobs, 1970)。
- (5) 領導是「在期望的互動中，創建結構並維持組織的結構。」(Stogdill, 1974)。
- (6) 領導是「在組織例行指引的機械服從之上，影響力的增進。」(Katz & Kahn, 1978)。
- (7) 領導是「組織團體為達成既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程。」

( Rauch & Behling, 1984) 。

一般來說，領導理論的演進主要可以分成四個階段：特質取向 (trait approach)、風格取向 (style approach)、權變取向 (contingency approach) 以及新領導型態 (new leadership approach) (Bryman, 1996)。在介紹完領導定義的分歧之後，接下來會談到領導理論的演進過程及變化。

## 2、領導理論

一般來說，領導理論的演進大致分為四個階段，根據Bryman (2004)，這四個階段分別為特質取向 (trait approach)、行為風格取向 (style approach)、權變取向 (contingency approach) 以及新領導取向 (new leadership approach)。

特質取向是過去最早有關於領導的研究，「怎麼樣可以成為一個成功的領導者？」一直是學者研究的重點，因此對於領導者的特質作歸納是過去研究的範疇。這個時期的研究者針對成功者的特質進行分析，並歸納出許多優秀領導人所應該擁有的個人特質和氣質，這些人格特質可以透過研究，加以逐項描述出來。Stogdill (1948) 分析1904年至1947年間124個有關領導特質的研究，結果中歸納五項領導者與一般人不同的特點，包括：能力 (capacity)、成就 (achievement)、責任 (responsibility)、參與 (participation)、地位 (status) (轉引自陳慶瑞1995)，但後來此取向遭到批評的理由為，每個人所認為的優秀的領導者特質會受到自我認知所影響，而這種自我認知通常會受到各地不同的風俗、文化、以及價值而有所影響，因此不能將這些特質視為評估的標準，截至目前為止，研究者也還沒有找到全球共通的領導標準。Gibson (2000) 就針對領導特質論提出四項缺失：首先他認為領導的新特質會不斷的加入，永無止盡，所以永遠不能窮盡領導特質；第二他認為特質和領導效能之間並沒有發現因果關係；第三再加上特質論只注重個人特質，忽略了事件及情境因素，也無法對領導者在工作上提出具體的建議。

後來領導理論的取徑從特質論慢慢的轉而注意到領導行為的重視，稱之為行為論 (behavior theories)，此學派強調領導者實際動態的行為表現，而非如特質論重視靜態的特質分析，最早的是俄亥俄州立大學所倡導的結構 (initiation of structure) 和關懷體恤 (consideration) 兩種行為所衍伸出來的四種領導風格。所謂的倡導指的是領導者對於下屬的地位、角色及工作方式有一定的規章和程序；

關懷體恤指的是領導者給予下屬尊重、信任及相互了解的工作關係。而他們的研究顯示高倡導結構與高體恤會讓部屬有較高的績效與工作滿足，也屬於比較有效的領導行為。後來密西根大學從觀察領導者行為特徵的角度投入研究，也從兩個向度：1. 員工導向 (Employee-oriented)-注重人在組織中扮演的角色，重視員工人際關係以及個人的心理生理狀態。2. 生產導向 (Production-oriented)，指的是主管只關心組織中目標的達成，而不在乎人在組織中扮演的角色，研究顯示員工導向的領導行為與高生產力、高工作滿足有關聯。然而行為論的觀點和特質論觀點都同樣犯了一個錯誤，忽略了情境因素所造成的影響，因此也使的後來的研究投注在情境對於領導行為的影響。

前述兩個解釋領導的理論均受到情境的因素而有所限制，以致於後來的研究逐漸發展為以情境為主要研究目的的權變論點 (contingency theories)，權變論主張領導者不會有一個最好的領導風格，而會依照不同的情境來判斷，並採取最佳的領導方式，1950 年代後期，學者開始以情境的觀點來審視領導行為 (Robbins, 1988)，具代表性的情境理論有五，分別為『費德勒模式』、『赫塞與布蘭查德情境理論』、『領導者-成員交換理論』、『路徑目標理論』、以及『領導者參與模式』，茲分別介紹如下：

- (1) 費得勒的權變理論研究最富盛名。Fiedler (1967) 將領導構面分為任務導向和關係導向兩者，提出三種情境指標：1. 領導者與部屬的關係-表示下屬成員對領導者的信任和忠誠程度 2. 任務結構-表示下屬所擔任的工作性質，是否清晰明確而例行化，或是模糊而多變化及 3. 職位權力-表示領導者所擁有之獎懲力量，以及他從其上級與整個組織所得到支持程度。並透過LPC (Least Preferred Coworker Scale) 量表，讓領導者先選出最不願意與其再共事的人，在要求領導者描述這個他最不喜歡共事的人，這樣可以衡量出領導型態是屬於工作取向或關係取向。LPC 量表得分高者，較重視人際關係 (屬高體恤的領導者)；得分低者，較重視工作目標的達成 (屬低結構的領導者)，而如果領導能與三種情境相互搭配，將可增進領導效能。
- (2) 而除了費得勒有名的權變模式外，赫賽與布蘭查德情境理論 (1982) 將員工的能力與意願兩構面分為四種情況，而不同的情況下應適用不同的領導風

格。根據情境領導，領導者必須要能診斷其面臨的追隨者情境，對下屬的指導和情需要求應給予特別的注意並找出合適的領導方式，以提昇效能。

(3) Geoge Graen 等人認為，對於不同的追隨者要使用不同的領導方式

(Dansereau, Granen, and Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995)，這便是領導者－成員交換理論(Leader-Member Exchange Theory)的重點。LMX 理論認為領導者與追隨者是一種相互的關係，任何一方的行為都會影響另一方的行為，而且每一配對的領導者與追隨者的關係都有所不同，領導行為會隨著關係的不同而不同。研究顯示，領導者與追隨者的關係品質也會影響追隨者的工作投入度 (Bauer & Graen, 1996; Gerstner & Day, 1997)。另外LMX 理論指出領導者劃分了『圈內人』(in-group)與『圈外人』(out-group)的界限，而圈內人的成員會有較好的工作表現，圈外人則否。另外，有效的領導是領導者與部屬間良好交換關係的結果。LMX 理論亦主張，領導者與追隨者的關係要靠雙方行為來建立，這種關係要從「陌生」(stranger)階段，經過「熟識」(acquaintance)階段，最後達到「成熟」(maturity)階段(Graen and Uhl-Bien 1995)。研究發現，若是領導者與追隨者具有相似的人格特質，則較容易發展出高品質的關係。此外，在關係的早期，如果領導者對追隨者較佳的績效表現能夠給予肯定和較高的信任，則在彼此之間較容易發展出高品質的關係(Baue and Grane, 1996; Sparrow and Liden, 1997)。

(4) 路徑－目標理論是由House (1971) 所發展出來，主要著重於領導者要如何才能協助部屬達成目標及提供有效的支援和指導。當工作結構模糊不清時，支持性領導可導致部屬較高的工作績效與工作滿足。當部屬擁有足夠的能力和經驗時，指導性領導就顯得很多餘。正式的權力系統若越清楚且僵化，則領導者越需要表現較多的支持性行為，並減少指導性行為。當工作團體內部存在著衝突時，指導性領導可以導致較高的工作滿足感。部屬若是內控型的人，則愈滿足參與式的領導；部屬若是外控型的人，則愈滿足指導式的領導。當工作結構模糊不清，而且努力可以獲得高績效時，成就取向的領導可以提高部屬的期望。

(5) 領導者參與模式：Vroom 與Yetton (1973)利用決策樹的技術來決定參與式領

導的程度或決策的型態，其基本概念主要是認為領導者的核心任務在於分析情境並制定決策。綜合以上各學者的情境理論，可以了解情境理論的觀點是：領導者可藉情境因素判斷並選擇最適當的領導型式，以達成目標，成為成功的領導者。

但權變理論後來最被大眾所存疑的部分，在於其忽略了下屬的個人特質。但事實上，在研究領導的過程中，不應該忽略了下屬對情境的知覺以及他們知覺過後的反應。

領導者特質取向 (trait approach)、行為風格取向 (style approach) 以及權變取向 (contingency approach)，代表了二十世紀初期領導科學實證研究的三個發展階段。除了這些研究途徑，1980年代開始出現了新型的領導取向 (New Leadership Approach)，這種新的領導取向理論大致有新魅力領導理論、交易式領導、以及轉換式領導理論。這些新取向對於領導者有一種「特殊的領袖氣質與才能的領導」感到非常的有興趣，這種強調領導者魅力，可以帶領追隨者拋棄個人私利邁向團體更高目標、鼓勵創新的研究途徑。而這種新近的領導理論著名的有：新魅力領導理論、交易型領導及轉換式領導等。魅力型領導的理論乃結合特質論與歸因理論而成，主張部屬對領導特質的歸因才是領導的決定因素，並認為那些被歸納為具有魅力特質的領導者具有高度的領導效能及滿足感 (Conger & Kanungo, 1988)。魅力型領導者對部屬的影響，主要在於個人認同與內化，經由部屬的認同，並將其信念轉化為部屬的內在激勵因子，進而影響其工作投入程度，展現出高度的績效 (Yukl, 1998)。根據研究顯示，魅力型領導與工作高績效及員工滿意度之間呈現高度的相關性 (Moore, 1994; Waldman & Yammarino, 1998)。不過，魅力型領導者是時勢造英雄，在危機或重大變革時確實能發揮高績效，但是當危機過去之後，魅力型領導者對組織而言可能反而會變成一項負擔 (Moore, 1995)。

Burns (1978) 認為領導型態可以用交易式領導和轉換式領導來做最好的詮釋。交易式領導可以說是由領導者—成員的交換理論 (LMX theory) (Graen & Cashman, 1975) 和途徑—目標理論 (path-goal theory) (House, 1971) 為基礎而發展來的，指的是上司和下屬的關係是不斷協議和協商的過程，當下屬依照上司的期望達到目標時，就會收到一定程度的回報和獎勵 (Burns, 1978; Den Hartog, Van Muijen &

koopman, 1997)。而交換的形式也會因交換的內容是否具體而影響了交換的品質，越是具體的獎勵，如：薪水、福利等，則代表著較低的交換品質；越是抽象的交換，如：雙方的信任、關懷等，會帶來較好的交換品質(Yammarino, Spangler & Bass, 1994；林靜鈺，2000)。Bass (1981, 1985) 將附帶的獎勵 (contingent reward) 和例外的管理 (management-by-exception) 視為交易式領導的兩個主要要素。附帶條件的獎勵指的是下屬為了得到酬勞或其他好處而努力達成上司的目標。例外管理指的允許其下屬依據其個人特殊去作事情的自由度，可以分為被動及主動兩種。被動的例外管理是指當員工未能達到預期行為時，領導者使用處罰及其他修正行為來矯正實際與預期標準的偏差；主動的例外管理是指，領導者隨時觀察員工及採取修正行為，來確保工作能有效的達成 (Bass & Avolio, 1990)。

相反的，轉換型領導和交易型領導完全不同，Burns (1978) 認為轉換式領導是發生在上司及下屬彼此提升對方道德與動機到比較高的層次的時機。而Bass (1985) 定義轉換型的領導者是會激勵追隨者作更多他們原本會所做的事情。轉換型領導者可以改變追隨者的興趣，並且產生知覺和接受團體和組織的目標及使命。轉換式領導不但將下屬領進一個更高的境界，個人更是為了組織和團隊的目標而努力，可以將個人利益放諸腦後，上下司之間也因為「魅力型領導」、「心靈上的鼓舞」、「個別的關心」、「智力的啟發」而形成一種成熟的關係 (Bass, 1985)。

(1) 魅力型領導行為：魅力型領導是轉換式領導中最基礎的因素，追隨者將信任、完全的臣服在領導者的信念及想法，並且以他們為傲。德國社會學家韋伯(Weber) 所定義：領導者的權力基礎來自於他個人的典範特質和給人模範的榜樣，Bass 就根據韋伯的魅力領導概念，發展出他的轉換型領導理論(Kuchinke, 1999)。Bass 認為一位魅力領導者具備以下的特徵：1 自信、自尊；2 自主；3 轉換的能力；4 解決內在的衝突。Amado (1999)亦從實證研究中觀察一位魅力領導者有以下的特徵：1 對理念的強烈信仰；2 高層次的自信；3 對權力強力的需求；4 為組織而能自我犧牲；5 運用創新或非傳統的行動去完成目標；6 強調理想、價值和崇高的目標。

(2) 心靈上的鼓舞：和魅力型領導很相似的，心靈上的鼓舞領導者會肯定成員的成就，指出員工對於共同理想的貢獻，成員知道領導者能感受到他們的努力，而領導者對團體成就亦感同驕傲。領導者會依據一些象徵，建構出偉大的理想或願景，並

利用機會與部屬談話以傳達其理念與想法，激勵部屬超越個人的私利，共同為完成偉大的事業而奮鬥。根據Cameron 及 Ulrich (1986)的研究指出，下列事物常被拿來作激勵的對象：1競爭者；2理想；3目標；4特質；5所有人。

(3) 智力的啟發：在智力的啟發上，領導者鼓勵組織成員質疑過去的觀念及假設，以新的觀點及方法來解決問題(Bass & Avolio, 1990)，採用互動式的管理來獎勵不斷的學習及適應環境，領導者鼓勵批判性思考，反對員工墨守成規。轉換型領導者是組織變革的一個媒介，因此，為了組織的變革，他必須提供創新性的解決方案，同時接受新觀念。對於部屬，鼓勵其質疑原本的假定及過去所接受的刻板印象(Bass, 1985；廖思先，1999)。在Quinn 及 Hall (1983)的研究中，歸納出四種主管常用的智力啟發方式：1. 理性導向的智力啟發(rationally oriented intellectual stimulation)：以理性為導向的領導者傾向於有強烈的成就動機，重視個人才能與獨立性，在決策的過程中重視效率，以及勇於創新組織結構達成智力上的啟發。2. 存在導向的智力啟發(existentially oriented intellectual stimulation)：此類型的領導者關心安全、信任與團隊合作的提昇，認為只有在非正式與人性的互動過程中，不同的觀點才能獲得認同。3. 經驗導向的智力啟發(empirically oriented intellectual stimulation)：此類型的領導者以嚴謹、精確、長時間收集資料，尋求最佳的問題解決方式，因此，在部屬智力的激發上，是保守與謹慎的。4. 理想型導向的智力啟發(idealistically oriented intellectual stimulation)：此類型的領導者追求學習、成長認知的目標，在智力的啟發上，具有高度創造力與冒險精神。上述四種類型中，存在導向及理想型導向的智力啟發較常為轉換型領導者所使用。

(4) 個別化的關懷：最後，領導者關心每一個組織成員的個別需求，發覺成員的潛能，輔導員工達成任務，是屬於智力的啟發的特性。因為轉換型領導者必須傳達公司的願景給部屬，並向部屬提出保證；因此個別化的關懷和瞭解每位部屬的才能與能力，使其發揮所長，對於轉換型領導者而言，這是很迫切的工作(Bass & Avolio, 1994)。基於轉換型領導者上述之特質，Ackoff (1999)認為轉換型領導者必須馬上去做的事為：

1. 打破傳統式的監督觀念，與部屬互動，而不是指揮部屬去行動。

2. 創造有生產力的工作環境，提供員工持續性的技能發展，給員工自我成長的機會（例如：在職進修）。
3. 創造組織學習的大環境。
4. 打破以往階層之組織結構，以網路、水平、矩陣等之組織來取代。
5. 讓股東能直接或間接參與決策之過程。

Gerstner 及 Day (1997)更提出了轉換型領導在概念上和 LMX 是相關的，上司及下屬發展一個動態的關係，上司對待個別下屬不同的態度，可以將下屬分為內-外兩種團體。Palmer 等人(2001)認為轉換型領導會和監控及管理自我及他人的能力有正面的關係。LMX 可以測量尊敬、信任、和所有工作關係的品質，所以 LMX 和轉換式領導之間不僅是正面相關的，LMX 可以說就是轉換型領導 (Palmer et al., 2001)。

交易型領導及轉換型領導者除了前述之差異，交易型領導者會去分析員工的最低需求和瞭解他們的目標(Zaleznik, 1983)，也就是說此型領導者會致力滿足下屬最基本的需求和慾望以維持組織現狀。然而，交易型領導者會限制員工朝目標努力的程度、工作滿意及度以及達成組織目標貢獻的效率 (Bass, 1985)。相反地，轉換型領導者關心的是員工更高階層的需求，因此此型的領導者激勵員工往更遠處的目標前進 (Bass, 1985; Burn, 1978)。

## 二、 交易式領導與轉換式領導相關研究

價值觀會影響態度和行為，學者曾做過研究(Barnett & Karson, 1987)，在組織行為中，較常見的價值觀有：領導型態、企業文化、企業倫理；態度有：組織承諾、工作滿足等；而行為則有：組織績效、組織公民行為、曠職、離職等。基於上述之理論模式，國內外對於轉換型領導之前因變項、後果變項相關影響之研究，亦為數不少。

Carless (1998)以澳洲全國之公立銀行的經理人、高階主管、辦事員為對象進行有關性別對轉換型領導的影響，結果發現經理人和高階主管認為女性比男性較喜歡使用轉換型領導，而辦事員認為女性和男性使用轉換型領導的技巧各為一半的機會。Hartog 及 House (1999)用62 個不同的文化來檢測轉換型領導能否被跨文化普遍性的接受，結果發現轉換型領導的特性能夠普遍的適用在跨文化中。另外, Fuller

及 Morrison (1999)以美東地區的醫院共230位護士，進行心理上的賦能對轉換型領導和工作滿足的影響之研究，結果發現心理上對轉換型領導和工作滿足有顯著的影響。可知，個人特質、文化差異對轉換型領導有影響。至於，有關轉換型領導對領導效能和工作滿足影響之研究：轉換型領導通常與交易型領導同時進行領導效能和工作滿足的比較，如Deluga 及 Souza (1991)對53 位警察分局的警官進行有關轉換型領導與交易型領導對部屬的影響，結果發現轉換型領導比交易型領導更能影響部屬行為。Medley 及 Larochelle (1995)對122 位護士進行轉換型領導與交易型領導對工作滿足的影響之研究，也發現轉換型領導比交易型領導能使護士獲得較高的工作滿足。而林維林 (1996) 以台灣省政府建設廳為對象，進行轉換型領導與交易型領導對領導效能的影響之研究也發現，轉換型領導對組織效能與領導滿足都有正向的影響。另外，Janine (1999) 對一家國際化企業之經理人、高階主管及基層主管進行有關轉換型領導與交易型領導對部屬的影響之研究，亦發現轉換型領導比交易型領導更能影響部屬行為。Pillai, Scandura 及 William (1999)以美國、澳洲、印度、哥倫比亞、中東各取100 多位MBA 畢業的工作者，進行跨文化之轉換型領導，LMX 理論對工作滿足的影響之研究，則發現轉換型領導在西方的國家，對工作滿足有顯著的影響，但是在非西方的國家，轉換型領導對工作滿足都沒有顯著的影響；而在問卷調查的五個跨文化中，LMX 理論對工作滿足都有顯著之影響。

除了在領導效能和工作滿足上的探討，轉換型領導對員工組織承諾也有正向的影響。Koh, Richard 及 Terborg (1995)以新加坡89 間學校的老師與校長為研究對象進行轉換型領導對老師的態度及學生績效的相關研究，發現校長的轉換型領導對老師的組織承諾、組織公民行為、對領導者的滿足以及學生的學術成果等，都有相關。Hult 及 Hurley (2000)對多國籍企業進行有關轉換型領導與交易型領導對廠商、採購者、使用者的影響之研究，亦發現轉換型領導比交易型領導對上述三者容易建立當事人承諾之正面影響。Bass 及 Avolio (1992) 研究顯示，轉換型領導相較於交易型領導，與低流動率、高生產力及員工高滿意度都表現出較高的相關。Deluga (1992)研究發現，工作績效、組織承諾及工作滿意與轉型領導有關。Gerstner 及 Day (1997)研究指出，轉型領導與工作績效、工作滿意及組織承諾具有顯著證相關，而與LMX 具有潛在相關。Mohan (2000)在針對高科技研發團隊的研究發現，當技術

部門的領導者以技術領導並輔以轉型領導時，明顯能帶來比交易型領導風格更高的組織績效；當團隊成員擁有獨創、想像與變通能力這三項特質時，上級領導者的鼓舞肯定，會激發成員高度的組織認同。

由此可以看出，轉換型領導不僅能影響領導效能，對於工作滿足、組織與員工績效和組織承諾及組織公民行為都有相當程度的影響。

### 第三節 組織承諾

#### 一、組織承諾意義與定義

個人與組織是不可切割的命運共同體，個人的生存寄託於組織，但組織若要永續經營，也要有賴個人的犧牲奉獻，並彼此信守組織承諾與專業承諾。組織承諾為一衡量組織績效的指標，通常高組織承諾的員工會比低組織承諾的員工有較高的工作績效(Mowday, 1982)。且前述提及文獻發現領導型態以及上行溝通可以預測的面向有很多，但組織承諾比任務滿足及其他任務行為變項，更能成為離職傾向的預測指標（尹衍樑，1989；林鑫琪，1994；Porter et al, 1974），而且許多研究也指出，組織承諾可作為組織效能（effectiveness）的指標，更可有效預測員工的績效（Morries & Sherman, 1981；Ferris & Aranya, 1983；尹衍樑，1989；林鑫琪，1994）。此種連結對員工個人與組織都有其重要性，若能了解員工對組織的認同程度，更能夠解決組織內部的許多問題。因此以下就組織承諾的定義開始談起。組織承諾的領域已有許多文獻的累積，各學者和研究者所定義的組織承諾也有所差異，但實質上的內涵是相似的。下頁表 2-1 列出各學者對於組織承諾一詞的定義。

表 2-1：組織承諾定義

學者	定義
Sheldon (1971)	組織承諾是個人與組織連結在一起的態度或傾向。
Hrebiniak 及 Alutto (1972)	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。
Porter, Steers, Mowday 及 Boulin (1974)	組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，包括：(1)強烈地信仰與接受組織之目標及價值(2)個人願意為組織的利益而努力(3)希望繼續留在組織中。
Buchanan (1974)	組織承諾應包含：(1)很願意為組織付出心力(2)表示繼續留在組織的意願(3)對組織的隸屬感或忠誠(4)接受組織重要目標與價值(5)對組織予以正面評價。
Mitchell(1979)	組織承諾是個體對組織具有忠誠、認同與投入。
Farnell 及 Rusbult(1981)	組織承諾是對獎賞與成本關係的滿意度，以投資模式來解釋和預測組織承諾。
Mowday, Steers 及 porter(1982)	組織承諾包括(1)對組織之目標、價值的強烈信仰與接受(2)為組織盡力的意願(3)維持組織一員的強烈渴望。
Reyes (1990)	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
Kushman (1992)	組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對組織的忠誠。

資料來源：本研究蒐集

根據上述每個學者研究的範圍和主題的不同，對於組織承諾的界定和定義相當分歧，也有不一之處，綜合以上定義，本研究認為組織承諾可以區分為三個成分：第一個屬於情感上的承諾，即組織成員基於心裡的因素而感到依附組織；第二個因素為成本因素，組織成員知覺到離開組織必須付出高代價，所以繼續留在組織，隨著留任的時間越長，感覺到轉換工作的困難越大；第三種是責任感因素，成員認為留在組織是一種義務，而願意繼續留任組織效力。Staw (1977) 歸納以往組織承諾的研究，發現有主要兩種不同的觀點：一為「態度性組織承諾」，一為「行為組織承諾」。態度性承諾是指個人對一特定組織之認同與投入的強度，它包括下列三個因素 (Mowday et al, 1974)：

1. 價值承諾：對組織目標與價值的信仰和接受。
2. 努力承諾：願意為達成組織目標付出的努力。
3. 留職承諾：對繼續成為組織中的一份子的希望。

行為性承諾指的是以個人在過去組織中已經投資的程度為出發點，比如當一個人進入組織一段時間後，投入了相當多的成本，如要離開此企業時會產生相當大的成本，如：薪資、升遷、年資、績效獎金、員工福利。因此年資越久的員工成本越大，會較不願意離開企業，對組織的行為承諾也就越大。對於行為性承諾來說，不在於員工是否認同組織的目標或願意為組織努力的程度，而是因為個人在組織中自己受到某些因素的束縛，使個人產生心理上的支撐行為，而試圖以自我辯護或合理化等藉口，以強化自己為何繼續留在組織中，因此是一種有目的付出。

## 二、組織承諾相關實證研究

Goulet 及 Frank (2002) 針對公營、非營利與營利企業 228 名員工進行調查發現營利企業的員工有最多的組織承諾，非營利企業的員工次之，而公營企業員工的組織承諾最少。Testa (2001) 以二個服務性組織 425 名員工探討服務環境中的組織承諾、工作滿足與努力發現，增加工作滿足可以激勵增強組織承諾。

黃國隆 (1998) 將領導風格分為體恤跟結構兩因素，針對 403 位中學教師，探討兩者領導風格其對教師組織承諾的影響，結果發現體恤因素與組織承諾成正相關，結構因素成負相關。林玫玫 (1996) 則針對 600 位科學園區的員工，坦討上司領導型態對部屬組織承諾的影響，發現內控型員工在面對參與型風格的組織承諾最高，外控型員工在面對說服型領導風格的組織承諾最高。

### 第四節 領導型態、上行影響策略與組織承諾之相關性

#### 一、領導型態與組織承諾

以往已有許多研究顯示，交易型領導風格的上司對於組織整體的發展是不利

的。上司和部屬會因為彼此協商過程中，彼此所佔有的角色地位差異而溝通方式有所改變。過去認為受到不平待遇的部屬，職位晉升至可以與過去上司平起或更高，會造成挾怨報復的情況，這影響到組織中員工對於組織整體的組織承諾。另一方面，過去研究認為，轉換型領導風格對於組織整體影響是優良的。上司與部屬共同為同一個目標努力，分享共同的成就，將個人酬賞與付出之腦後，這樣的互動方式，員工對於組織的承諾會有正面的影響 (Deluga, 1988)。

在國內，眾多研究也顯示主管的領導風格與組織承諾有顯著的關係 (侯堂助，2001；黃國隆，1986)，而衡量組織承諾的程度大都以其價值承諾、留職承諾及努力承諾為指標。其中除了黃國隆 (1998) 針對中學教師研究領導行為對效能所產生的影響，提出如果體恤下屬，則下屬的組織承諾會越高越好；而領導型態越重視結構因素，下屬的組織承諾會減低。此外其餘均針對國內電子產業作研究，發現內控性格的員工在面對參與式領導風格的主管時，其組織承諾高，而當外控人格員工則時在面對說服型領導風格的主管時，組織承諾最高 (林枚枚，1996)；當領導者使用魅力型領導行為的時候，員工的組織承諾也會相對提高 (夏榕文，1997)；而轉換式領導對於整體員工的組織承諾有正面的相關度 (侯堂助，2001；簡嘉誠，2001)；而事實上，轉換型及交易型領導兩種領導型態對於工作滿意及組織承諾都具有正相關，Yukl (1994) 也認為，這兩種領導風格並非獨立的，同一個領導者在不同的時間和情境下可以互相運用。因此林滿祝在 2002 年將這兩種領導型態劃分為高轉換高交易、高轉換低交易、低轉換高交易及低轉換低交易四種，發現高轉換高交易的領導風格會導致最高的組織承諾，在低轉換低交易式則得到最低的組織承諾分數。但整體而言，如果不將其劃分為四個座標，轉換式領導對工作滿意及組織承諾的相關性會高於交易式領導 (林滿祝，2002)。

#### 1、轉換型領導與組織承諾之關係

Yukl (1994) 指出轉換型領導者能對組織成員的態度產生影響，而建立其對組織使命的承諾。多屬研究同意轉換型領導風格對於組織整體影響是優良的，上司與部屬共同為同一個目標努力，分享共同的成就，將個人酬賞與付出之腦後。這樣的互動方式，員工對於組織的承諾會有正面的影響 (Deluga, 1988)。國內許多實證研究也發現，轉換型領導與組織承諾有顯著正相關 (Bycio et al., 1995；戴坤輝，

2002)。當領導者是實行轉換型領導型態時，可以提昇員工的組織承諾(Catano et al., 2001; Geyer & Steyrer, 1998; Yukl, 1994; Bass, 1985)，且組織承諾是增加轉換型領導與組織公民行為的重要因素(廖思先, 1998)。由上述論點可以發現在轉換型領導與組織承諾有顯著相關。本研究欲以媒體組織角度切入來其探討轉換型領導與組織承諾之關係，冀望能對此議題上有所貢獻。

## 2、交易型領導與組織承諾之關係

國內外對於交易型領導與組織承諾的關係研究相對於轉換型領導與組織承諾關係研究之文獻較少，尤其大都偏向於企業及學校之交易型領導與組織績效、組織公民行為或工作滿足之關係研究。由於交易型領導涉及領導者與成員間交易行為，普遍持負面看法，其中被動的例外管理，有學者認為對組織承諾有負面影響(張智強, 1998; 陳樹, 1998)，戴坤輝(2002)實證發現交易型領導無法獲得部屬情感上的認同與承諾，所以領導者需致力於轉化部屬內在價值觀，以增加其對組織的承諾。但也有實證研究發現交易型領導會影響組織承諾且與組織承諾有正相關(林滿祝, 2002)。本研究則媒體組織之角度切入來探討交易型領導與組織承諾的相關性，以彌補兩者相關性文獻的不足。

## 二、上司領導型態與部屬上行影響策略

領導型態除了會影響組織承諾有顯著的關係。上司領導型態也會影響到下屬上行影響策略相關，Deluga 及 Souza(1991)就指出下屬在面對轉換式領導上司時，會比面對交易式領導者更容易使用說理的影響策略，在面對參與式上司級權威型上司也有這樣的結果(Ansari and Kapoor, 1987); 而 Venkat (2004) 也發現轉換式領導會使下屬偏好使用理性策略，此外友好策略也有顯著的關係，而在使用高權威策略上，則呈現負相關。在面對以任務為導向的領導者時，偏好使用越級影響(high authority)策略及協商談判(bargaining)。在上述文獻中，我們可以發現在理性策略的運用，多用於在面對參與式領導上司以及轉換式領導上司。

上下司雙方品質關係也是影響使用策略的一個重要因素，在關係比較好的上下司品質中，下屬比較不好使用越級(higher authority)、聯合(assertiveness)、和

武斷(coalition)的上行影響策略。(Deluga, 1988)。Fu 等人(2001)研究印度、紐西蘭、台灣、泰國、美國和香港地區的經理人，發現理性說服、協商和下屬互相合作的策略是比較有效率的影響策略，而送禮、預先社會化以及給予上司壓力比起來就沒這麼有效。轉換式領導者的下屬非常的尊敬及尊重，Dvir 等人(2002)就發現轉換式領導者注重下屬的發展性，而比較不強調部屬的表現。這樣的作風讓部屬喜歡他們，而這樣的作風也使的彼此的關係營造出一種環境，讓部屬在對上司說理和辯論時不會感到不舒服及壓力，此時上司的角色也轉變成為部屬的楷模和模範。Yukl 等人(1996)指出一個人的權力如果是建立在個人魅力上的，當其他人想要說服這個人的時候，比較不會選擇壓力策略。此外，下屬在信任以及想要繼續維持和上司良好關係及互動下，不會透過越權的方式來達到影響的目的。

在瞭解到了領導型態與下屬上行影響、領導型態與組織成員組織承諾之間的相關性，再來我們要提到的是究竟下屬上行影響策略與組織成員的組織承諾之間有何相關性呢？過去，Mowday, Porter 及 Steers(1982)和 Steer (1997)都曾提出影響組織承諾的前因變項其中一項為工作經驗，其中第四項工作經驗包含了：群體態度、個人所知覺的重要性等，雖然沒有明確的提到工作經驗包括了上行影響，但工作經驗事實上來自於個人在工作時所能感知道到的任何事件，因此也當然也會受到員工在組織中工作時的溝通經驗影響，而溝通經驗的累積包含了下行、上行、平行三種，其中上行溝通經驗的累積就是來自於上行影響的使用狀況。

### 三、部屬上行影響策略與組織承諾

黃建銘(1995)年的上行影響研究，針對組織員工的工作滿足做關連性探討，其研究欲證明部屬上行影響策略的使用是否能提昇工作滿意度。首先他將上行影響策略分為：(1) 理性辯護；(2) 專家姿態；(3) 感情攻勢；(4) 交際應酬；(5) 政治謀略五類，再將工作滿意度分為薪資、升遷、工作本身、上司、工作夥伴、整體工作滿足，發現上行影響策略只有對於工作夥伴的滿意度無顯著相關，但對於其餘的工作滿意度，均有正面的相關性，也就是說，上行影響策略的使用會提高部屬的工作滿意度。李高財(1996)針對媒體組織之權力、上行影響策略與工作滿意度進行相關研究，在上行影響策略與工作滿意度的部分發現，軟硬兼施的上行影響策略

對於待遇福利、升遷發展有正面相關；理性辯護的上行影響策略對於工作本身、升遷發展與主管督導三種工作滿意度有正向關；感情/交際型的上行溝通策略則會對待遇福利、升遷發展、主管督導三種工作滿意度有正相關。

Testa (2001) 以二個服務性組織425 名員工探討服務環境中的組織承諾、工作滿足與努力發現，增加工作滿足可以激勵增強組織承諾。Meyer等人 (1993) 以組織承諾三個構面概念擴展測試組織承諾與工作滿足發現組織承諾與工作滿足有明確相關。國外學者Kreitner 及 Kinichi (1995)在一項包括68 個研究和35282 人的後設研究中也指出組織承諾和工作滿意度之間具有顯著的正相關，因此，管理者應該增加工作滿意度來獲取部屬的組織認同。Douglas (1999) 也針對學校教師的離職行為來進一步探討工作滿足與組織承諾的關係，研究發現教師之離職行為與工作滿意度與組織承諾之間關係顯著，且工作滿足也與組織承諾之間具有相當的關聯性。綜合以上國內外學者的論述，可見大多數的研究均支持工作滿意度能間接或直接影響組織承諾。整體來說，上行影響策略的使用頻率會對工作滿意度呈現正向關係，上行影響策略使用越多，部屬工作滿意度越高。過去研究顯示也說明部屬的工作滿意度通常會影響組織承諾，與組織承諾的留職意願有高度相關。所以也可以間接的說明部屬上行影響策略的使用會影響部屬的組織承諾。

此外，過去研究發現組織承諾會影響組織內部成員的組織公民行為，組織公民行為是一種未被組織正式地規範為工作說明書(job description)的行為要件，但卻是組織成功所必須者 (Bateman & Organ, 1983)。而Smith, Organ, 及Near(1983)進一步解釋組織公民行為是一種非組織所正式規定，也不是可經由正式的獎懲賞罰系統來強化或塑造的行為，也就是說，組織公民行為不能被組織中的激勵制度來加以強制，而是純為員工之自發性行為。本研究中的上行影響策略使用可以歸納為組織公民行為的一環。而由於組織承諾的形成並非是依賴組織正式的管理制度，因此其與組織公民行為之形成基礎有極大的相關性。同樣地，Weiner(1982)也持同樣的看法。在回顧相關研究後，Organ 及Pyan(1995)亦結論出組織承諾與組織公民行為之間的確存在著顯著的關係。

從上述的研究發現，無論是上行影響策略正向影響組織承諾，抑或是部屬的組織承諾導致上行影響策略的使用，均表示上行影響策略以及組織承諾之間彼此關連

性。在本研究中，目的要瞭解上司的領導型態是否影響下屬上行溝通策略進而影響下屬的組織承諾。所以擬將採用深度訪談法及問卷調查法兩種研究方法並行，從組織中成員的下屬的角度為出發點，首先瞭解他們的上司領導型態以及在面對他們上司時所採用的影響策略為何？在從對事件的瞭解中，找出個人對於組織承諾的程度為何？

### 第五節 研究問題與研究架構

交易式領導及轉換式領導理論對於瞭解上下司影響的過程有很大的幫助，然而瞭解他們彼此溝通互動的過程仍然是一個尚未開發領域，因此本研究的主要目的企圖比較兩種領導風格所影響下屬上行溝通的策略為何？另外，再納入組織承諾的部份，看看是否三者為交互影響的因素。本文主要的研究架構如圖 2-1 所示：

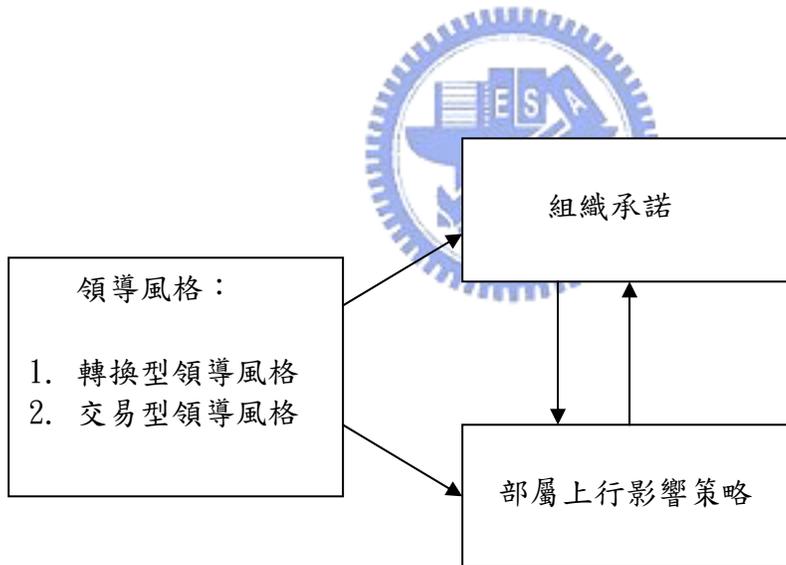


圖 2-1:研究架構

在前述文獻中，我們已經可以知道交易型領導及轉換型領導對於上行影響策略的關連性。一般來說，在面對轉換式領導者時，會偏好使用理性策略。但面對交易式領導者，卻沒有直接偏好使用哪一種策略的文獻，只說明相對於轉換式領導者，較不偏好使用理性策略，其他則沒有直接的文獻支持。而兩種領導在組織承諾上，卻有不一樣的結果，有的文獻支持轉換式領導只是交易式領導的改良，因此兩者對

於組織承諾均有正面的影響，只是程度的不同 (Bass, 1985)。但多數研究支持交易式領導導致負向的組織績效，轉換式領導導致正向的組織績效。

因此本研究發展出的研究假設為：

假設 1：交易型領導風格主管與轉換型領導風格主管會影響部屬的上行影響策略

假設 2-1：交易型領導風格主管導致較差的組織承諾。

假設 2-2：轉換型領導風格主觀導致較好的組織承諾。

本研究所欲探討之研究問題為

問題一：部屬上行影響策略的採用如何影響組織承諾？



## 第三章 研究方法

本章主要分為五部分，第一節主要是針對研究方法的選擇做描述，還有針對問卷題目設計做說明。第二節則是說明資料蒐集過程的描述。第三節為針對樣本的選擇以及選擇方式作說明。第四節資料分析一共有三部分部分，第一部份針對深度訪談法之資料分析與類目做說明，第二部分檢測深度訪談法的信度、效度做說明，最後一部分分析問卷調查法之資料信度、效度檢驗。

### 第一節 研究方法之選擇

在研究方法上，本研究「上司領導風格對部屬上行影響策略使用及組織承諾之關連性研究」，主要是想要試圖瞭解組織內上司的領導風格如何影響部屬的上行溝通策略，以及這些策略的使用和組織承諾之間的相關性。有鑑於於問卷調查法較無深刻描述上司與部屬之間溝通的情況，因此本研究採取「深度訪談」作為上行影響策略資料蒐集的方法，在訪談者與受訪者的互動過程中，訪談者亦可觀察、追問到更詳細的經驗，藉由第一手資料的取得，對於組織成員上行影響策略的資料取得，能夠更詳細及完善。因此，本研究在組織上行影響策略的資料取得，是透過深度訪談的方法取得。

此外，上司領導風格以及組織承諾的部分，過去有大量的相關研究，評估方式也已經行之多年，早已發展出一套完整及有效的量表。因此，本研究採用問卷調查法，使用「上司領導風格量表」、「組織承諾量表」去測量組織成員對於上司領導風格的認知以及組織承諾的高低。

#### 一、深度訪談法

深度訪談法為一套行之多年的質化研究方法，也稱做質化訪談 (qualitative interview)，指的是希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純用面對面式的普通訪談就能得到的結果 (文崇一、楊國樞，2000)。他有別於單純訪談的地方在於，其目的在於透析訪談的真正內幕以、真實意涵以及對於事件的衝擊和影響。也因為如此，深度訪談必須花費更多的時間和心力來獲取資料，但是最後所

取得之資料能夠更深入、更具影響，以作為進一步分析的依據。簡單來說，深度訪談法具有以下優點：(1) 長時間的訪談，可以發覺更多新問題、得到更多啟發；(2) 彈性的訪談，可以根據受訪者的回答，隨時更改角度切入問題核心；(3) 深度訪談法所強調的受訪者與訪談者之間的互動，可以讓問題當場釐清，不致產生誤會；(4) 深度訪談法的訪談者就是研究者本身，對於研究目的有深入的瞭解，可隨時調整問題內容回答研究所需 (Williamson 等人，1982；引自黃煥榮，2000)。

深度訪談可分為結構式訪談 (問)、非結構式訪談 (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，又較非結構式訪談嚴謹，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。

本研究針對研究問題，希望受訪者提出三個成功或三個以上成功或失敗影響上司態度、想法及行為的案例，因為訪談內容可能涉及公司內部消息等較隱私之行為，因此在面對面訪談的過程中，研究者承諾訪談者所有涉及敏感事物之資料，如：組織名稱、訪談者姓名等皆完全保密，僅提供研究者做研究之所需，不對外公開，僅以代號表示。

在訪談前，研究者會先以電話及電子信箱聯絡每一位受訪者，並在第一次敲定訪談日期的當天，將訪談的題綱以及問卷寄給受訪者，使受訪者能夠充分回想事件的經過。訪談當天，利用錄音筆將訪談過程全程錄音，提供事後的逐字稿賺打，而逐字稿的書面記錄，將忠於受訪者原意，不輕易修改，以期能夠忠於受訪者的本意。

## 二、問卷調查法

在深度訪談之後，給每位受訪者填寫「上司領導風格量表」、「組織承諾量表」及「個人基本資料」。為避免題目繁複，以至受訪者混淆或無法專注回答，因此傾向題數簡單為原則。

本研究的領導風格變項採用吳靜吉、林合懋(1998)依據Bass 及 Avolio(1990)的理論與量表所發展建立的「轉換型領導量表與交易型領導量表」；Bass (1985) 所主張的領導風格理論構面為構面，根據Bass 的領導風格理論可分成「轉換型」及「交易型」領導兩類，轉換型領導可分為四個構面，分別為「魅力領導」、「心靈上的鼓舞」、「個別化的關懷」及「智力上的刺激」。但在實證研究中顯示，大多數魅力領導皆具備心靈上鼓舞的能力，兩者之間有顯著的高度相關性，多數學者建議在從事此理論之實證研究時，應剔除此該項構面，與魅力領導面向複合，故本研究亦從其研究(Mohan, 2000)。此部分共計13題，其中「魅力領導」與「心靈上的鼓舞」之複合題合併為6、7、8、9、10題。「智力上的刺激」為11、12、13共3題。最後個別化的關懷測驗題項共5題，為1~5題。

而交易式領導的二構面分別為「後效獎酬」(contingent reward)及「例外管理」(management by exception)。「後效獎酬」是指部屬達成預期目標後的正增強歷程。如部屬完成約定任務後，獲得長官的肯定、獎金和記功嘉獎。意即從屬人員以正確的行為換取領導者所提供的可欲報酬。其中這種獎酬還可分為「承諾的」與「實質上」兩類，而實質上的獎酬還可細分為「彼此互惠的」以及「表揚讚揚的」；「例外管理」指領導者關心部屬的錯誤行為而相對的給予負增強的歷程。分為主動及被動兩種方式，主動指錯誤尚未發生前，主管能預知錯誤，並隨時注意，及時糾正。被動則為錯誤發生之後，上司才出面指示部屬。在交易型領導量表的部分，題項7題，其中14、15題為例外管理之主動管理，19、20為被動管理構面。16、17、18為後效獎酬構面之題目。

在問卷第三部分，上司領導型態之計分方式上，則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。

另外，在檢驗組織承諾部分的問卷，研究中使用組織承諾量表則採用Porter et al. (1974) 設計，吳靜吉、楊啟良翻譯修訂之「組織承諾問卷」(Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱OCQ) 為依據。其中共有三個測量構面，分別為「組織認同」、「留職意願」以及「努力程度」，此量表共計11題，其中組織認同概念部分為正向題，題序依序為2、3、6、8。留職意願概念部分共三題，其中兩題4、11為反向題，5為正向題。努力程度概念部分為正向題，題序依序為1、7、9、10。整體相對分數越高者，其組織承諾的程度也越強烈。

在計分方式上，也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。

## 第二節 資料蒐集過程

在正式深度訪談之前，本研究先進行前測以確定訪談綱要的可行性，並修改其不適宜之處，前測所使用的方式為電話訪談錄音，對象共二名，一名為公關公司之公關，年資為1年半，訪談歷時約30分鐘；另一名為購物台企畫，年資2年，訪談時間約30分鐘。經由前測資料，本研究最後擬定一份正式的訪談綱要，以供正式訪談前，寄給受訪者過目。

正式的深度訪談進行，開始於96年1月25日，截止至4月20日，期間共訪談了30位媒體組織的成員。每一次的訪談，研究者皆以電話聯繫受訪者，瞭解訪談者條件是否符合研究條件，並口頭告知其研究主題，並同時詢問受訪者接受訪談的意願與適宜時間。訪談時間則歷時30分鐘到90分鐘不等。訪談中研究者皆以錄音筆全程錄製所有研究者與受訪者的訪談過程，以便日後進行逐字稿謄稿之用。

在正式的訪談中，研究者會於敲定訪談日期當天以email方式寄給受訪者訪談綱要及問卷，一方面讓受訪者先行了解研究問題，不致在正式訪談時耽誤受訪者過多時間，另一方面也可減輕受訪者在受訪過程中產生不耐煩感覺。整個訪談過程一開始先以輕鬆的閒談為開始，大致從訪談者服務組織開始談起，然後再發問題目，由受訪者暢所欲言，只有在受訪者的回答偏離研究主題時，才予以導回主題。訪談

期間研究者也會根據受訪者的回答予以追問，以便獲得更深入豐富的資料。在每一次的訪談結束後，研究者均會給予一份禮券，以表達對於受訪者的感謝之意。

### 第三節 研究對象選擇及描述

有鑑於國內對於媒體組織內上行影響策略研究的缺乏，故本研究的研究對象主要是針對媒體組織成員進行深度訪談及問卷調查。研究採用滾雪球方式，針對的媒體組織有報紙、雜誌、電視台、廣播電台、有線電視系統、廣告公關等相關行業，研究中限制受訪者必須和直屬上司合作超過一年半的時間，並且公司規模必須大於20人以上組織。而限於人力限制，研究對象的職稱並不受限。

受訪者基本資料如下頁圖表3-1所示：



表 3-1：受訪者基本資料（本研究整理）

代號	組織性質	單位職位	年資	性別
1	電視台	企畫	1.5	女
2	公關公司	公關	2	男
3	新聞台	記者	2	女
4	廣告公司	製片總監	3	女
5	網路行銷	業務	2	女
6	平面雜誌	網路企劃	2	男
7	廣播電台	會計	5	女
8	廣播電台	主持人	13 個月	女
9	廣播電台	經理	5	女
10	廣播電台	廣告	3	女
11	新聞台	記者	9	男
12	廣播電台	台長	9	男
13	平面雜誌	編輯	4	女
14	廣告公司	總經理	7	女
15	報社	記者	4	男
16	平面雜誌	記者	1.5	女
17	報社	記者	3	男
18	報社	記者	15	男
19	報紙社	記者	4	男
20	新聞台（非凡）	記者	14 個月	女
21	電視台	企畫	1.5	女
22	報社	攝影記者	2	男
23	電台	企畫	2	女
24	電視台	製作人	3	男
25	行銷公司	專案經理	4	男
26	電視台	企劃	2 年半	女
27	新聞台	召集人	3 年	男
28	平面雜誌	記者	4	男
29	報社	記者	1.5	男
30	電視台	公關	3	女

在受訪者中，男女的比例將近為一比一，而在年齡的部分，以 26-35 此年齡層的受訪者為最多，有五成以上的比例，為 53.3%。年資以 1-3 年所佔的比例較高，有四成三的比例。另外，在教育程度上，以大學畢業為最多，一共有 18 人，佔了六成的比例。公司規模以 20-50 人的組織最多，佔了 33.3%，其次為 500 人以上的大型組織，佔了 26.7%。上司性別女性 19 位，男性 11 位。組織型態以電視媒體佔最大比例，一共有 10 位受訪者在電視媒體服務，佔了 33.3% 的比例。統計結果如下表 3-2：

表 3-2：人口統計變項

項目		N=30	百分比 (%)
性別	男	13	43.3
	女	17	56.7
年齡	25 歲以下	3	10
	26-35	16	53.3
	36-45	7	23.3
	46-55	4	13.3
年資	1-3 年	13	43.3
	3-5 年	8	26.7
	5-8 年	4	13.3
	8 年以上	5	16.7
教育程度	高中職以下	2	6.7
	專科	1	3.3
	大學	18	60.0
	研究所以上	9	30.0
公司規模	20-50 人	10	33.3
	51-100 人	6	20.0
	101-200 人	3	10.0
	201-300 人	2	6.7
	301-500 人	1	3.3
	500 人以上	8	26.7
上司性別	男	11	36.7
	女	19	63.3
組織型態	廣告公關	4	13.3
	電視	10	33.3
	廣播	6	20.0
	報紙雜誌	9	30.0
	網路	1	3.3

## 第四節 資料分析

### 一、深度訪談法之資料分析與類目

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，來檢視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。詳細分類如下頁表3-3所示：

表3-3：本研究之上行影響策略類目分類

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
	友善策略
硬性策略	交換策略
	結盟策略
	施壓策略
	法理策略

(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、深度訪談內容之信度檢測

內容分析的過程必須要具有可信度，許多學者在定義內容分析法時，都會特別強調其「客觀」、「系統」及「量化」的特性(Berelson, 1952; Kerlinger, 1986)。根據 Wimmer 和 Dimmick (2000)、Riffe 等人 (1998) 指出假如我們要让內容分析更為客觀，整個測量的過程必須是可信賴的。可信賴的前提為：以相同工具對於資料樣本重複施測，應該要能得到同樣的結果。本研究所使用的方式為評分者信度 (scorer reliability)，係由兩位編碼員，一位是研究者本身，另一位則同屬大眾傳播領域的研究生，對同一群受試者的測驗給予評分，估計不同評分者的一致性，即估計不同評分者所造成的誤差。其中這兩人都具備傳播相關知識、熟稔內容分析方法，並藉由編碼員訓練的過程，使其對本研究的目的、架構、類目定義及編碼須

知都有一定程度的了解。在檢測編碼員信度的過程中，兩編碼者皆根據 Yukl 等人所建立之影響策略進行編碼，完成後針對異議的部分進行討論，達成共識。其中，因訪談事件雖請訪談者舉三個例子，但實際事件數並無法統一，因此以人數為單位，算出內容分析之相互同意度。相互同意度之計算方式為  $2M / N1 + N2$ ，將兩位編碼者相同的編碼數目乘以二以後，除以第一位編碼者及第二位編碼者的編碼總數，結果顯示相互同意度從最低 92%~100% 不等。下頁表 3-4 為資料分析之編碼員相互同意度以及信度：



表 3-4：編碼員之相互同意度

1	5	5	10	0	100%	100%
2	7	7	14	0	100%	100%
3	4	4	8	0	100%	100%
4	8	8	16	0	100%	100%
5	4	4	8	0	100%	100%
6	7	7	14	0	100%	100%
7	7	7	14	0	100%	100%
8	6	6	12	0	100%	100%
9	13	12	25	1	96%	97%
10	8	8	16	0	100%	100%
11	14	14	28	2	97%	99%
12	7	7	14	2	93%	95%
13	6	6	12	0	100%	100%
14	8	8	16	0	100%	100%
15	11	11	22	0	100%	100%
16	7	7	14	0	100%	100%
17	12	12	24	0	100%	100%
18	10	10	20	0	100%	100%
19	8	8	16	0	100%	100%
20	8	8	16	0	100%	100%
21	9	10	19	1	95%	93%
22	3	3	6	0	100%	100%
23	10	10	20	0	100%	100%
24	9	9	18	0	100%	100%
25	13	13	26	0	100%	100%
26	6	6	12	0	100%	100%
27	7	7	14	0	100%	100%
28	14	12	26	2	92%	94%
29	9	9	18	0	100%	100%
30	6	6	12	0	100%	100%
平均	8.2	8.1	16.3	0.27	99%	96%

### 三、問卷調查法之資料分析與信度、效度檢驗

問卷調查所得資料，採用 spss10.0 版本，進行資料的分析工作，並依照研究問題，採用不同的統計方法。以下將針對轉換型領導、交易型領導以及組織承諾各量表進行因素分析。

本研究所採用之「轉換型領導量表與交易型領導量表」將分為「轉換型領導」以及「交易型領導」兩大部分，在量表的分析檢定上，研究中首先將呈現媒體組織員工在「轉換型領導」及「交易型領導」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。

本研究對於領導風格量表之『因素分析』，根據 Zaltman & Burger (1975) 的建議，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。因此研究中取因素負荷量絕對值大於 0.5 的變數作為因素命名的依據，依此準則，最後再以 Cronbach' s  $\alpha$  係數進行信度分析，以 Cronbach' s  $\alpha$  係數來衡量在同一變數下，各題項的內部一致性。依 Nunnally(1978)的建議，Cronbach' s  $\alpha$  係數最好在 0.70 以上，DeVellis(1991)認為 Cronbach' s  $\alpha$  係數介於 0.65~0.70 是最小可接受的範圍。

本研究中之轉換型領導量表之 KMO 檢定值為 .813，Bartlett 球形檢定之檢定結果自由度為 78，證明轉換型領導之問卷資料適合使用因素分析作為因素命名之工具。因素分析將變數萃取出兩因素構面，並將兩個因素依據其所包含題目的意義而加以命名，分別為『鼓舞士氣型』以及『勉勵關懷型』。在『鼓舞士氣型』因素中，Cronbach' s  $\alpha$  值為 0.9428，在『勉勵關懷型』中，Cronbach' s  $\alpha$  值為 0.9010，整體信度為 0.9467。下頁表 3-5 將整理因素分析以及信度係數之結果

表 3-5：轉換型領導因素分析及信度係數表

構面	題項	因素負荷量	
鼓舞士氣型	6 激發團隊，共同努力	.927	.196
	7 朝公司未來遠景努力	.903	.191
	10 上司有教育使命	.857	.387
	9 座右銘或名言一同努力	.794	.276
	8 談他對事情看法，分享	.725	.478
	2 生涯規劃	.690	.385
	11 鼓勵思考，分享成功	.688	.450
勉勵關懷型	4 人情味，噓寒問暖	.420	.855
	3 新進同仁關心與照顧	8.393E-02	.854
	12 主動提供訊息新知	.358	.721
	5 給予個別協助	.254	.713
	1 瞭解感受與想法	.530	.672
	13 鼓勵提出創新	.323	.658
解釋量		40.587%	32.709%
Alpha 值		0.9428	0.9010
整體 Alpha		0.9467	

本研究中，交易型領導量表之 KMO 檢定值為 .667，Bartlett 球形檢定之檢定結果自由度為 21，證明交易型領導之問卷資料適合使用因素分析作為因素命名之工具。因素分析將變數萃取出兩因素構面，並將兩個因素依據其所包含題目的意義而加以命名，分別為『主動酬賞』以及『被動管理』。在『主動酬賞』因素中，Cronbach' s  $\alpha$  值為 0.8215，在『被動管理』中，Cronbach' s  $\alpha$  值為 0.7940，整體信度為 0.7990。下圖 3-6 將整理因素分析以及信度係數之結果：

表 3-6：交易型領導因素分析及信度係數表

構面	題項	因素負荷量	
主動酬賞	14 主動發現問題	.873	.192
	15 指出並要求改進	.598	.105
	16 針對不同人獎賞	.911	9.091E-02
	17 告知完工後的獎賞	.770	.157
被動管理	18 事情發生會討論	.175	.889
	19 不會主動干涉情況	.127	.870
	20 錯誤發生，給予解決	.130	.740
解釋量		37.246%	31.081%
Alpha 值		0.8215	0.7940
整體 Alpha		0.7990	

本研究所採用之「組織承諾量表」，在量表的分析檢定上，本研究首先將呈現媒體組織員工在「組織承諾量表」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。對於組織承諾之『因素分析』，根據 Zaltman 及 Burger (1975) 的建議，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 及 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，本研究將變數萃取出兩個因素構面，並將解釋量不足的題項刪除，為第 5 題，並將分出來之兩個因素依據其所包含題目的意義而加以命名，分別為『價值認同』以及『留職意願』。本研究中之轉換型領導量表之 KMO 檢定值為 .813，Bartlett 球形檢定之檢定結果自由度為 78，證明組織承諾之問卷資料適合使用因素分析作為因素命名之工具。因素分析將變數萃取出兩因素構面，並將兩個因素依據其所包含題目的意義而加以命名，分別為『價值認同』以及『留職意願』。最後以 Cronbach' s  $\alpha$  係數進行信度分析，以 Cronbach' s  $\alpha$  係數來衡量在同一變數下，各題項的內部一致性。依 Nunnally (1978) 的建議，Cronbach' s  $\alpha$  係數最好在 0.70 以上，DeVellis (1991) 認為 Cronbach' s  $\alpha$  係數介於 0.65~0.70 是最小可接受的範圍。而本研究中，在『價值認同』因素中，Cronbach' s  $\alpha$  值為 0.9160，在『留職意願』中，Cronbach' s  $\alpha$  值為 0.8191，整體 Alpha 值為 0.9000。下頁表 3-7 將整理因素分析以及信度係數之結果：

表 3-7：組織承諾因素分析及信度係數表

構面	題項	因素負荷量	
		因素一	因素二
價值認同	1	.777	.115
	2	.774	.256
	3	.719	.427
	6	.695	.286
	7	.838	.311
	8	.744	-.109
	9	.819	.125
留職意願	4	3.425E-02	.896
	10	.233	.647
	11	.204	.841
解釋量		43.13%	23.48%
Alpha 值		0.9037	0.7701
整體 Alpha 值		.9000	



## 第四章 資料分析與發現

### 第一節 研究發現

#### 一、上行影響策略使用頻率

##### 1. 以事件數為單位計算

訪談結果初略顯示，在30位訪談者所談及之事件一共有92則，而在92則事件中，總共有246次的策略使用。分析策略使用次數及百分比的過程，研究者將以兩個面向去做分析，第一個以事件為單位，來看採用某種策略的事件數，另一種則以訪談者個人為單位，來分析採用某種策略的人數。

以事件數為分析單位來看，統計結果顯示，理性策略是使用最多的上行影響策略，在92則事件中，共使用了74次，佔了80.4%。也就是說，有80.4%的事件，部屬會選擇提供相關的證據或訊息，用合理的邏輯說服上司的態度、想法以及行為；其次為結盟策略，此一策略的使用，在92則事件中，一共有33則事件使用到結盟策略來企圖影響上司的態度、想法及行為，佔了35.9%；再來則為協商策略，92則事件中一共使用了27次，佔了29.3%；排名第四的為施壓策略，一共有22則事件企圖使用施壓策略來對上司進行影響，佔了23.9%；第五名為評估策略，共有21則事件，佔22.8%；第六名則為友善訴求，共有18則事件，佔了19.6%；第七為逢迎策略，17則事件選擇使用逢迎策略影響上司，佔18.5%；第八名為合作策略，有15則事件選用，佔16.3%；第九名為激勵策略，共有13則事件，部屬選擇使用可以激發抱負、熱忱以及理念的方式來影響上司，佔了14.1%；其餘的法理策略以及逢迎策略之百分比皆不超過10%，法理策略一共在6個事件中被使用，為6.5%；最後，在本研究的蒐集資料的過程中，發現並沒有任何一個事件以及任何一個人使用交換策略為手段來影響上司的態度、想法及行為，比例為0%。下頁表4-1則依頻率由高而低列出在事件數上影響策略的使用次數和頻率。

表4-1：上行影響策略使用次數與百分比（單位：事件）

策略名稱	採用事件數	百分比
理性說服	74	80.4%
結盟策略	33	35.9%
協商策略	27	29.3%
施壓策略	22	23.9%
評估策略	21	22.8%
友善訴求	18	19.6%
逢迎策略	17	18.5%
合作策略	15	16.3%
激勵策略	13	14.1%
法理策略	6	6.5%
交換策略	0	0%
合計	92	100%

## 2. 以人數為單位計算

除了上述以事件為單位比較出上行影響策略的使用次數與百分比外，研究中尚整理了以人數為單位之上行影響策略的使用次數與百分比，統計的結果顯示，理性策略仍為最常採用影響上司態度、想法及行為的一種方式，30位受訪者全都使用過此種方式來企圖影響上司，所佔比例為100%。其次為人為結盟策略，30人之中，共有22人曾經使用結盟策略來企圖影響上司，佔了73.3%。採用人數第三名為逢迎策略，共有15人曾經採用此策略作為影響的手段，佔了50%。第四名分別為協商策略及評估策略，共有14位受訪者表示曾經使用其為影響上司的手段，佔了46.7%。在人數上排名第五的為施壓策略，30位受訪者中，共有9位曾經使用施壓的手段作為影響上司的方式，佔了43.4%。第六名則為友善訴求，共有12人使用此策略，佔40%。其次，激勵策略及合作策略均有10人表示曾經使用這兩種策略，為第七名，佔了33.3%。第八名使用的策略為法理策略，只有6位訪談者表示曾經使用此策略作為說服的手段，

所佔的比例為20%。最後，交換策略仍為最後一名，沒有任何受訪者曾經使用交換策略作為影響上司態度、想法或行為的手段。表4-2列出以人數為單位，使用的策略次數與百分比。

表4-2：上行影響策略使用次數與百分比（單位：人）

策略名稱	採用人數	百分比
理性說服	30	100%
結盟策略	22	73.3%
逢迎策略	15	50%
協商策略	14	46.7%
評估策略	14	46.7%
施壓策略	13	43.3%
友善訴求	12	40%
合作策略	10	33.3%
激勵策略	10	33.3%
法理策略	6	20%
交換策略	0	0%
合計	92	100%

從以上分析可以看出，無論是以事件為單位，或者是以人為單位之策略使用頻率，理性策略、結盟策略、協商策略及評估策略均名列其中，且理性策略及結盟策略分別佔據第一、第二。唯一有差異的在於施壓策略以及逢迎策略，在以事件為單位計算上行影響策略使用頻率，施壓策略名列第四，92則事件中，有22則使用施壓策略，但在以人為單位計算上行影響策略使用頻率時，施壓策略卻不在列在前五強，可能代表施壓策略為同一人但分屬不同事件使用。另外，以人為單位計算上行影響策略使用頻率時，逢迎策略佔第三名，30名受訪者中，有15名曾使用逢迎策略作為影響上司的方式，但以事件為單位計算上行影響策略使用頻率時，逢迎策略卻不在前五名。除了以上兩策略之差異，理性策略、結盟策略、協商策略及評估策略為媒

體組織成員最常採用之上行影響策略。

## 二、轉換型領導與部屬上行影響策略

由於研究樣本數僅有30人，如果以統計分析11種類目時，無法顯示其差異性，因此在探討「上行影響策略」以及「領導風格」之間的關連性時，本研究依照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，將研究中所採用之類目分為上述三種。

在轉換型領導中，因素分析將轉換型領導分為兩構面，「鼓舞士氣」與「勉勵關懷」。再將此兩構面分別算出平均數為 4.0476 和 4.3883，高於平均分數者分類為高鼓舞士氣、高勉勵關懷，低於平均分數為低鼓舞士氣、低勉勵關懷。最後將高、低鼓舞士氣以及高、低勉勵關懷與理性策略、軟性策略、硬性策略進行 T-test 平均數差異比較。

### 1. 「鼓舞士氣」與上行影響策略

因素分析將轉換型領導型態分為兩構面-「鼓舞士氣」與「勉勵關懷」。在此所討論的為轉換型領導型態之第一個構面-「鼓舞士氣」，其在使用理性策略上沒有差異。在理性策略的使用上，面對高鼓舞士氣之上司均分數為 3.6111，標準差為 2.03，面對低鼓舞士氣之上司平均分數為 3.7500，標準差為 1.71。而  $t=.195$ ， $p=.847 > .05$ ；軟性策略的使用上，高鼓舞士氣平均分數為 2.5000，標準差為 1.65，低鼓舞士氣之平均分數為 2.5000，標準差 1.08， $t=.000$ ， $p=1.000 > .05$ ；最後，在硬性策略的使用上，高鼓舞士氣平均分數為 1.6667，標準差 1.57，低鼓舞士氣之平均分數為 2.0833，標準差為 1.56，而  $t=.713$ ， $p=.482 > .05$ 。整體來說，媒體組織成員之部屬在面對鼓舞士氣型的上司領導風格，在上行影響策略的使用上，並沒有明顯差異。下頁表 4-3 分別列出上司高、低鼓舞士氣型與部屬上行影響策略之 T 檢定各項數值。

表 4-3：高、低鼓舞士氣與上行影響策略之 T 檢定

上行影響策略	鼓舞士氣樣本	mean	標準差	T 值	P 值
理性策略	高鼓舞 12	3.61	2.03	t=.195	p=.847
	低鼓舞 18	3.75	1.71		
軟性策略	高鼓舞 12	2.50	1.65	t=.000	p=1.0
	低鼓舞 18	2.50	1.08		
硬性策略	高鼓舞 12	1.67	1.57	t=.713	p=.482
	低鼓舞 18	2.08	1.56		

## 2. 「勉勵關懷」與上行影響策略

轉換型領導型態之第二個構面為「勉勵關懷」，此一類型之領導型態在與理性策略使用進行平均數差異比較之結果為高勉勵關懷之平均分數是 3.3333，標準差為 1.88，低勉勵關懷平均分數為 4.0，標準差為 1.89，而  $t=.969$ ， $p=.341 > .05$ ；軟性策略的使用上，高勉勵關懷平均分數為 2.6，標準差為 1.64，低勉勵關懷氣之平均分數為 2.4，標準差為 1.24，而  $t=-.337$ ， $p=.709 > .05$ ；最後，在硬性策略的使用上，高勉勵關懷平均分數為 1.0667，標準差為 0.96，低勉勵關懷之平均分數為 2.6，標準差為 1.68，而  $t=3.006$ ， $p=.005 < .05$ 。整體來說，媒體組織成員之部屬在面對轉換型領導之勉勵關懷型，在使用硬性上行影響策略的使用，有明顯差異。從平均數分析，面對高勉勵關懷型上司，硬性策略數為 1.0667，面對低勉勵關懷型上司，硬性策略使用次數為 2.6，也就是說，部屬在面對低勉勵關懷型的上司，偏好使用硬性策略作為上行影響的手段。下表 4-4 列出上司高、低勉勵關懷型與部屬上行影響策略之 T 檢定各數值：

表 4-4：高、低勉勵關懷與上行影響策略之 T 檢定

上行影響策略	勉勵關懷樣本	mean	標準差	T 值	P 值
理性策略	高勉勵 15	3.33	1.88	t=.969	p=.341
	低勉勵 15	4.00	1.89		
軟性策略	高勉勵 15	2.60	1.64	t=-.377	P=.709
	低勉勵 15	2.40	1.24		
硬性策略	高勉勵 15	1.07	0.96	t=3.066*	p=.005
	低勉勵 15	2.60	1.68		

### 三、交易型領導與部屬上行影響策略

研究中，針對轉換型與交易型領導型態進行探討，其中因素分析將交易型領導型態分出兩個構面-「主動酬賞」與「被動管理」兩構面。再進行平均數差異比較 T-test 前，首先將主動酬賞與被動管理算出平均數分別為 4.2833 與 4.8333，再將高於主動酬賞平均分數者分類為高主動酬賞，低於主動酬賞平均分數者歸類為低主動酬賞，高於被動管理平均分數者分類為高被動管理，低於被動管理平均分數者為低被動管理。最後將高、低主動酬賞與高、低被動管理與理性策略、軟性策略、硬性策略進行平均數差異比較 T-test。

#### 1. 「主動酬賞」與上行影響策略

結果顯示，交易型領導型態之第一個構面-「主動酬賞」在理性策略的使用結果為，當部屬面對高主動酬賞之上司平均分數為 3.2857，標準差為 1.9，面對低主動酬賞之上司平均分數為 4.0，標準差為 1.86， $t=1.039$ ， $p=.308 > .05$ ；軟性策略的使用上，高主動酬賞平均分數為 2.7143，標準差 1.73，低主動酬賞之平均分數為 2.3125，標準差為 1.14，而  $t=-.761$ ， $p=.453 > .05$ ；硬性策略的使用上，高主動酬賞平均分數為 .7857，標準差為 0.8，低主動酬賞之平均分數為 2.75，標準差為 1.48，而  $t=4.416$ ， $p=.000 < .05$ 。統計結果發現，使用硬性策略與面對高、低主動酬賞者上司有顯著差異，在平均分數上，面對高主動酬賞平均使用次數為 .7857，而低主動酬賞之平均使用次數為 1.4832。因此推論，在面對低主動酬賞上司，比較會使用硬性的上行影響策略。下表 4-5 列出上司高、低主動酬賞與部屬上行影響策略 T 檢定之各項數值：

表 4-5：高、低主動酬賞與上行影響策略之 T 檢定

上行影響策略	主動酬賞樣本	mean	標準差	T 值	P 值
理性策略	高主動酬賞 16	3.29	1.90	$t=1.039$	$p=.308$
	低主動酬賞 14	4.00	1.86		
軟性策略	高主動酬賞 16	2.71	1.73	$t=-.761$	$p=.453$
	低主動酬賞 14	2.31	1.14		
硬性策略	高主動酬賞 16	.79	.8	$t=4.416^{**}$	$p=.000$
	低主動酬賞 14	2.75	1.48		

#### 2. 「被動管理」與上行影響策略

交易型領導型態之第二構面為「被動管理」，此一構面在使用理性策略上之統計結果為高被動管理之平均分數是 3.8000，低被動管理之平均分數為 3.5333，標準差分別為 2.07 及 1.72，而  $t=-.382$ ， $p=.705 > .05$ ；軟性策略的使用上，高被動管理平均分數為 2.6667，標準差 1.68，低被動管理之平均分數為 2.3333，標準差 1.18，而  $t=-.631$ ， $p=.533 > .05$ ；最後，被動管理的領導型態在硬性策略的使用上，高被動管理平均分數為 1.1333，標準差 1.13，低被動管理之平均分數為 2.5333，標準差 1.64，而  $t=2.724$ ， $p=.011 < .05$ 。整體來說，媒體組織成員之部屬在面對交易型領導之被動管理型，在使用硬性上行影響策略的使用，有明顯差異。從平均數分析，面對高被動管理型之上司，硬性策略數為 1.33，面對低被動管理型上司，硬性策略使用次數為 2.53，也就是說，部屬在面對低被動管理型之上司，偏好使用硬性策略作為上行影響的方法。下表 4-6 將列出上司高、低被動管理與部屬上行影響 T 檢定各項數值：

表 4-6：高、低被動管理與上行影響策略之 T 檢定

上行影響策略	被動管理樣本	mean	標準差	T 值	P 值
理性策略	高被動管理 15	3.80	2.07	$t=-.382$	$p=.705$
	低被動管理 15	3.53	1.72		
軟性策略	高被動管理 15	2.67	1.68	$t=-.631$	$P=.553$
	低被動管理 15	2.33	1.18		
硬性策略	高被動管理 15	1.13	1.13	$t=2.724^*$	$p=.011$
	低被動管理 15	2.53	1.64		

#### 四、轉換型領導與組織承諾

在轉換型領導中，因素分析將轉換型領導分為兩構面，「鼓舞士氣」與「勉勵關懷」，再分別將此兩構面算出平均數為 4.0476、4.3883，依此兩構面之平均分數分為，高鼓舞士氣、低鼓舞士氣、高勉勵關懷與低勉勵關懷。因素分析結果也將組織承諾分為兩構面-「價值認同」與「留職意願」。在此，將高鼓舞士氣、低鼓舞士氣、高勉勵關懷、低勉勵關懷，分別與組織承諾之「價值認同」以及「留職意願」進行 T-test。結果如下顯示：

##### 1. 高、低鼓舞士氣與「價值認同」、「留職意願」

轉換型領導之第一構面為鼓舞士氣，組織承諾之第一構面為價值認同，第二

構面為留職意願。統計結果算出高鼓舞士氣與價值認同之平均數為 4.9097，標準差為 1.4065，鼓舞士氣與價值認同之平均數為 4.0833，標準差為 1.0802。而  $t=-1.819$ ， $p=.080 > .05$ ；高鼓舞士氣與組織承諾第二構面「留職意願」計算出平均數為 3.9259，標準差為 .5430，低鼓舞士氣與留職意願之平均數為 4.0833，標準差為 .5342。而  $t=.783$ ， $p=.440 > .05$ 。由以上統計結果發現，轉換型領導型態之「鼓舞士氣」構面無論高、低，對於組織認同之「價值認同」與「留職意願」並無相關。統計結果表 4-7 所示：

表 4-7：高、低鼓舞士氣與「價值認同」、「留職意願」之 T 檢定

組織承諾	鼓舞士氣樣本	mean	標準差	T 值	P 值
價值認同	高鼓舞士氣 12	4.9097	1.4065	$t=-1.819$	$p=.080$
	低鼓舞士氣 18	4.0833	1.0802		
留職意願	高鼓舞士氣 18	3.9259	.5430	$t=.783$	$P=.440$
	低鼓舞士氣 12	4.0833	.5342		

## 2. 高、低勉勵關懷與「價值認同」、「留職意願」

轉換型領導型態之第二構面為勉勵關懷，與組織承諾兩構面「價值認同」與「留職意願」進行平均數差異比較，統計結果顯示，高勉勵關懷與價值認同之平均數為 4.9333，標準差 .9807，低勉勵關懷與留職意願之平均數為 4.2250，標準差 1.4464， $t=-1.570$ ， $p=.128 > .05$ 。高勉勵關懷與留職意願之平均數 3.9333，標準差 .4912，低勉勵關懷與留職意願之平均數為 4.0444，標準差 .5891，而  $t=.561$ ， $p=.579 > .05$ 。結果顯示轉換型領導型態之「勉勵關懷」構面的高低無論在「價值認同」，亦或是「留職意願」上並無顯著差異。下表 4-8 列出轉換型領導型態之「勉勵關懷」構面與組織承諾之「價值認同」與「留職意願」T 檢定結果各項數值：

表 4-8：高、低勉勵關懷與「價值認同」、「留職意願」之 T 檢定

組織承諾	勉勵關懷樣本	mean	標準差	T 值	P 值
價值認同	高勉勵關懷 15	4.9333	.9807	$t=-1.570$	$p=.128$
	低勉勵關懷 15	4.2250	1.4464		
留職意願	高勉勵關懷 15	3.9333	.4912	$t=.561$	$P=.579$
	低勉勵關懷 15	4.0444	.5891		

## 五、交易型領導與組織承諾

在交易型領導風格中，因素分析中將之分為「主動酬賞」與「被動管理」兩構面。研究中算出第一構面「主動酬賞」之平均數為 4.2833，第二構面「被動管理」之平均分數 4.8333。再將高於主動酬賞之平均分數者分類為高主動酬賞，低於主動酬賞平均分數者為低主動酬賞。高於被動管理平均分數者分為高被動管理，低於被動管理平均分數者為低被動管理。爾後，將高、低主動酬賞，高、低被動管理與組織承諾之「價值認同」以及「留職意願」進行平均數差異比較。結果顯示：

#### 1. 高、低主動酬賞與「價值認同」、「留職意願」

將交易型領導風格之「主動酬賞」構面分為高、低兩組後，算出高主動酬賞與「價值認同」之平均數為 4.8839，標準差 1.0836，低主動酬賞與「價值認同」之平均數為 4.3125，標準差 1.3859。統計結果顯示，交易型領導風格之第一構面-「主動酬賞」，無論是高主動酬賞亦或是低主動酬賞，在「價值認同」上並無顯著差異。而高主動酬賞與「留職意願」之平均數為 3.9524，標準差.5678，低主動酬賞與「留職意願」之平均數為 4.0208，標準差.5231， $t=.344$ ， $p=.734 > .05$ 。統計結果發現，無論交易型領導風格第一構面-「主動酬賞」，無論是高主動酬賞抑或低主動酬賞對於「留職意願」上無顯著性。下表 4-9 表示交易型領導型態第一構面-「主動酬賞」與組織承諾之「價值認同」、「留職意願」T 檢定之結果。

表 4-9：高、低主動酬賞與價值認同、留職意願之 T 檢定

組織承諾	主動酬賞樣本	mean	標準差	T 值	P 值
價值認同	高主動酬賞 14	4.8839	1.0836	t=1.245	p=.224
	低主動酬賞 16	4.3125	1.3859		
留職意願	高主動酬賞 14	3.9524	.5678	t=.344	P=.734
	低主動酬賞 16	4.0208	.5231		

#### 2. 高、低被動管理與「價值認同」、「留職意願」

交易型領導風格第二構面為「被動管理」。研究將被動管理分為高動管理、低被動管理兩組，與組織承諾兩構面-「價值認同」與「留職意願」進行平均數差異比較。T 檢定檢視之結果顯示，「高被動管理」與「價值認同」之平均數為 5.0083，標準差 1.3089，「低被動管理」與「價值認同」之平均數為 4.1500，標準差 1.1021，而  $t=-1.943$ ， $p=.062 > .05$ ，結果說明，無論高、低被動管對於組織成員之「價值認同」

並無顯著差異。第二步驟將高、低被動管理與組織承諾之留職意願進行平均數差異比較 T-test。結果顯示，「高被動管理」與「留職意願」之平均數為 4.0444，標準差.5755，「低被動管理」與「留職意願」之平均數為 3.9333，標準差.5071，而  $t=-.561$ ， $p=.579>.05$ 。結果顯示，交易型領導風格之「被動管理」構面，與組織承諾兩構面-「價值認同」、「留職意願」之間無顯著差異。下表 4-10 為交易型領導型態第二構面-「被動管理」與組織承諾之「價值認同」、「留職意願」T 檢定之結果如表 4-10 所示：

表 4-10：高、低被動管理與「價值認同」、「留職意願」之 T 檢定

組織承諾	主動酬賞樣本	mean	標準差	T 值	P 值
價值認同	高被動管理 15	5.0083	1.3089	$t=-1.943$	$p=.062$
	低被動管理 15	4.1500	1.1021		
留職意願	高被動管理 15	4.0444	.5755	$t=-.561$	$P=.579$
	低被動管理 15	3.9333	.5071		

根據平均數差異分析 T-test 之統計結果分析，上司領導風格與組織承諾各構面間並無顯著性，無論是轉換型領導風格、交易型領導風格，並不會影響部屬之組織承諾。但上司領導風格會影響部屬上行影響策略的使用，主要發現轉換型領導風格之「勉勵關懷」對部屬使用硬性策略有顯著差異，面對低勉勵關懷的上司，部屬偏好使用硬性影響策略；交易型領導風格之「主動酬賞」對於使用硬性策略也有顯著差異，面對低主動酬賞之上司，部屬偏好使用硬性策略作為上行影響的手段；交易型領導風格之「被動管理」在使用硬性策略上也有差異性，部屬面對低被動管理型的上司，也偏好使用硬性的上行影響策略。

#### 六、上行影響策略與組織承諾

研究中將 Yukl (2005) 分類之理性策略、軟性策略、硬性策略與組織承諾之兩構面-「價值認同」、「留職意願」進行迴歸分析，來預測理性策略、軟性策略、硬性策略三者對組織承諾兩構面影響的程度，最後所獲致組織承諾各構面之最適迴歸模式。統計結果顯示，「理性策略」與「價值認同」BETA 值為.001，「理性策略」與「留職意願」BETA 值為.383，理性策略整體  $R^2=.147$ ，調整後  $R^2=.084$ ；「軟性策略」與「價值認同」BETA 值為.238，「軟性策略」與「留職意願」BETA 值為.176，軟性

策略整體  $R^2 = .113$ ，調整後  $R^2 = .047$ ；「硬性策略」與「價值認同」BETA 值為  $-.141$ ，「硬性策略」與「留職意願」BETA 值為  $.026$ ，硬性策略整體  $R^2 = .018$ ，調整後  $R^2 = -.054$ 。進一步分析係數結果指出，「理性策略」的使用與組織承諾第二構面-「留職意願」之 Beta 係數達  $.383$ ， $p = .049 < .05$ ，表示媒體組織成員使用越多的理性策略，對於組織的留職意願會越高。下頁表 4-11、4-12、4-13 為理性策略、軟性策略、硬性策略分別與組織承諾之價值認同、留職意願之迴歸分析數據：

表 4-11：理性策略與價值認同、留職意願之迴歸分析結果

預測變項	Beta	Significant
價值認同	.001	.994
留職意願	.383*	.049
$R^2$	.147	
Adj. $R^2$	.084	
Increased $R^2$	.147	

表 4-12：軟性策略與價值認同、留職意願之迴歸分析結果

預測變項	Beta	Significant
價值認同	.238	.220
留職意願	.176	.364
$R^2$	.113	
Adj. $R^2$	.047	
Increased $R^2$	.113	

表 4-13：硬性策略與價值認同、留職意願之迴歸分析結果

預測變項	Beta	Significant
價值認同	$-.141$	.487
留職意願	.026	.897
$R^2$	.018	
Adj. $R^2$	$-.054$	
Increased $R^2$	.018	

## 第二節 研究發現之討論

### 一、上司領導風格與部屬使用上行影響之策略

本研究假設，部屬在面對轉換式領導上司時，與面對交易式領導者，所使用之

上行影響策略不同。然而，在本研究之統計發現中，理性策略之使用與部屬面對何種風格的領導上司並無相關。過去的文獻皆指出，在面對轉換型領導型態之上司時，部屬會使用較多的理性影響策略 (Venkat, 2004; Ansari and Kapoor, 1987)，但在本研究中發現部屬無論面對轉換型領導風格之上司亦或是交易型領導風格之上司，在使用理性策略上並無差異。在中國的文化中，強調權力距離以及和諧關係，因此部屬在評估決策後可能會承擔的風險後發現，對於他（她）們而言，理性策略屬於比較中性的策略，使用理性策略作為說服上司的方式最為安全，不會破壞權力距離和組織內部的和諧 (李秀珠、遲嫻儒, 2004)。因此，無論是在重視和諧關係的東方組織中抑或是西方組織，理性策略都被廣泛使用，造成無差異的結果。另外，回顧受訪者使用理性策略的頻次以及情境，發現受訪者無論處於何種情境、面對何種領導風格，當企圖要對上司進行說服時，第一個使用的策略皆為理性說服，因此導致理性策略的使用上並沒有太大的差異。

.... 那你就跟他好好的溝通，要擲，他就會覺得你拒絕他，好像，我\*\*\*\*(組織名稱)辦活動，我是董事長，我邀請的人不能坐貴賓席就算了，還沒有位置，那你們是怎麼辦活動的。那我們就變成說，我們採用的辦法就是各個部門的主管去跟他談，就是輪流，去跟他談，說我們的困難。比方說，業務部的就說，「我們的邀請卡通通寄出去了，然後我們邀請到白板上這些客戶，他們都有提供禮物，然後也說好了，都留兩個位置，我們都算好了，這是貴賓席的部分。」然後會計小姐就過去算一下成本的問題，就說「我們這一次辦活動已經拿出二十萬，然後又怎麼樣怎麼樣，又買禮物什麼什麼的，然後如果一百個人，其實是十桌喔，就是你額外要十桌，成本總共會增加多少，算給他聽。」後來就是聯絡餐廳的人，去跟他講場地的限制。就是他桌次全部都排好了，我們給聽眾的名牌上面，也有寫桌次，比方說A區56什麼的，他一區可以擺多少，我們都已經排好了。還有你邀請來的貴賓，我們不敢讓他們坐在外面搭的棚子... (受訪者9, 理性說服)

... 他通常會要求，拿已知的東西來要求你去做，也就是說，他認為那個命案他覺得會比較重要，可是我跟他講，我說第一，這個命案沒有畫面，因為那已經是

兩天前了，第二，很多同業呢，都是去現場拍拍現場，然後問一下那個警察，完全牛馬不相甘的訪問，然後噁哩呼嚕的新聞播出去了，這種新聞我們為什麼要呢，我們應該去做我們那個獨家，那個很好的故事，結果呢，我那主管呢說我待會再給你電話，為什麼呢？他開會，他就提出了我的看法…。(受訪者 11，理性說服)

…。我心裡很想要去出那個差，所以我在還沒有提出我的看法之前，我花了一點時間上網找資料，做了一份 *proposal*，裡面寫這個專題我覺得為什麼重要？重要性在哪裡？對公司會有怎麼樣的影響？然後寫這個議題我要怎麼採訪？預計要採訪誰？有哪些有趣的議題？預算阿通通都寫在裡面了，等到有一天我就直接把我的 *proposal* 交給主管，讓他知道這個差很重要，一定要有人去…。(受訪者 20，理性說服)

以上為三個截然不同之案例，面對三種完全不同領導風格主管。第一個案例之情境為事件已發生，上司不滿意部屬之行為，而部屬企圖進行條理式的說服，回顧第 9 位受訪者之問卷答案，發現在轉換型領導風格之鼓舞士氣構面題項平均分數為 6 分，高於鼓舞士氣平均分數 4.0476，轉換型領導風格之勉勵關懷題項平均分數為 6 分，高於勉勵關懷平均分數 4.3883，交易型領導風格之主動酬賞題項平均分數 5 分，高於主動酬賞平均分數 4.2833，交易型領導風格之被動管理題項平均分數為 5.2 分，高於被動管理平均分數 4.8333，因此 9 號受訪者上司領導型態為高鼓舞士氣、高勉勵關懷、高主動酬賞、高被動管理；第二個案例情境則為直屬上司交辦部屬處理新聞事件，但是部屬企圖影響上司想法，希望能夠採納另一個新聞，因此用個人過去經驗以及事實證明作為理性說服的一個後盾，回顧受訪者 11 之問卷答案，鼓舞士氣之題項平均分數為 2.67，低於全體鼓舞士氣平均分數，勉勵關懷之題項平均分數為 1.57，低於整體勉勵關懷平均分數，主動酬賞題項之平均分數為 3.5，低於全體主動酬賞平均分數，被動管理之題項平均分數為 2，低於整體被動管理平均分數，第 11 位受訪者之上司為低鼓舞士氣、低勉勵關懷、低主動酬賞、低被動管理者；而第三個案例為事件尚未發生之前，部屬預期上司的態度，因此先做好邏輯性的分析，將報告交給長官，回顧受訪者 20 之問卷答案，鼓舞士氣之題項平均分數為 4.4，高

於整體鼓舞士氣平均分數，勉勵關懷之題項平均分數為 3.5，低於整體勉勵關懷平均分數，主動酬賞題項之平均分數為 5.5，高於全體主動酬賞平均分數，被動管理之題項平均分數為 4.3，低於整體被動管理平均分數，第 20 位受訪者之上司領導風格為高鼓舞士氣、低勉勵關懷、高主動酬賞、低被動管理行。由上述全然不同三個案例可見，本研究中的受訪者在需要與上司溝通的情境中，第一個使用的策略以及最常使用的策略仍為理性說服策略，並不會因為上司的領導風格迥異而有所不同。

此外，部屬在軟性策略的使用上，也並無顯著差異，在以往的研究中指出，這種強調不破壞關係的軟性策略使用，會受文化的差異影響，東方文化強調集體主義、權力距離大 (Hofstede, 1980)，在此文化下的成員要表達自我以及溝通時，必須要從雙方的關係來推測對方的意義 (李秀珠、遲嫻儒, 2004)，而在東方的組織文化中，特別注重上下司關係，因此在中國的情境中，軟性策略被大量使用且被視為理所當然 (盧逸文, 2006)，導致部屬在使用軟性策略的前提，並不一定會因上司的領導型態而有所改變。另外，東方文化的組織成員間的權力差距大於西方組織，在權力距離差距較大的組織中，人們會敬重權力位階高的人，因此比較不敢違抗命令，影響上司的策略也傾向軟性策略 (轉引自李秀珠、遲嫻儒, 2004)。由上述兩個會影響部屬使用軟性策略的因素推測，部屬在進行軟性策略時的考量因素，情境因素可能比上司領導風格來的重要，導致在面對上司領導風格呈現無差異之結果。

研究假設，部屬在面對轉換式領導上司時，與面對交易式領導者，所使用之上行影響策略不同。在統計結果中，發現使用理性以及軟性策略在此項差異上並無明顯的不同。然而，研究中卻發現在面對轉換型領導第二個構面-「勉勵關懷」型的上司，部屬在使用硬性策略上有明顯差異。從平均數分析，面對高勉勵關懷型上司，硬性策略數為 1.0667，面對低勉勵關懷型上司，硬性策略使用次數為 2.6，也就是說，部屬在面對比較不會主動關懷體恤部屬、勉勵下屬的上司，偏好使用比較激烈的硬性策略作為上行影響的手段。過去研究顯示，部屬在面對轉換型領導之上司會導致員工滿意度較高、組織承諾較高等好的結果 (Deluga, 1988)。而當上司比較不勉勵關懷部屬，表示其屬於低轉換型領導，部屬之滿意度會降低，可能間接會導致硬性策略使用之頻率。另一個本研究認為可能的原因是，轉換型領導風格的特性使上司與部屬間的關係亦師亦友，而在東方的觀點中，彼此關係的親密性會使雙方的

溝通方式避免一些衝突式的硬性策略(轉引自盧逸文,2006),而低勉勵關懷型的上司和部屬之間的親密性不足,使部屬並不會刻意避免使用硬性策略,因此在硬性策略的使用頻率上會較多。

…其實我告訴過他我辦不到,但是我幾個層層的長官就說,公司現在要這個種東西這樣。交代的任務還是要去做這樣。後來就是,其實就是以拖待變啦,就是先擱著阿,其實我資料也蒐集完,就是我自己要操作的部分,我自己要採取的方式是我已經問完了,因為我本來就跟醫院阿什麼都很熟阿,大概很快就可以,東西就先擺著,只是說那個…那個…他們真正要的東西沒有弄而已。中間我也有先發一篇稿子過去啦,就是用我自己的方式採訪所得到的題材,我有先發過去。那,就是出手,然後流稿這樣子。但是我就是已經出手給報社這樣子…(受訪者 15,施壓策略)

…他最後就丟了一句說:你去把那個鈴聲換掉啦。講到這裡我就不能接受了,我說:你憑什麼要我換電話鈴聲,因為那是我個人的領域,我也沒有因此影響工作,這已經超出了我們的,管到這個地方來,就已經超出了工作範圍之外了。主任說:那個,不是…這電話喔,是一個公司跟你們聯絡的工具啦,所以你們要保持暢通。我說:主任,沒有問題,我是保持暢通阿,可是現在問題不是我不接阿。後來他就講一些正事,講一講就說:這樣子啦,我是不能強制要求你換掉,但是我是建議你還是把他換掉。那後來我們在更上一層的長官也知道了這件事情,那我們對這件事情也有點討論啦。後來我跟我們再上一層的長官,我跟他說那這樣子我可以為\*\*\**(組織名稱)*賣命,但是我不想為\*\*\**(組織名稱)*出賣尊嚴,所以如果可以的話,請長官可以資譴我,那我就離開了。那所以,後來有去討論這一件事情…(受訪者 17,施壓策略、結盟策略)

回顧受訪者 15 之問卷答案,在轉換型領導風格之「勉勵關懷」構面的題項平均得分為 4 分,低於全體勉勵關懷平均分數 4.3883,其上司屬於低勉勵關懷的領導方式;回顧受訪者 17 之問卷答案,在轉換型領導風格之「勉勵關懷」構面的題項平均得分為 1 分,低於全體受訪者勉勵關懷平均分數,其上司屬於低勉勵關懷的領導。

此兩人上司均屬於低勉勵關懷領導風格，彼此親密性的不足，可能造成部屬滿意度降低，進而使用硬性策略作為上行影響的方式。另外，研究尚發現，偏好使用硬性策略而上司又為低勉勵關懷部屬的個案，職業類型多數為記者，也許是因為記者長期在外跑新聞，上司無法體會部屬在外奔波辛勞，所形成的認知差距所造成。

此外，部屬在面對交易型領導風格第二個構面-「主動酬賞」型的上司，在上行影響策略的使用上也有顯著差異。統計結果發現，使用硬性策略與面對高、低主動酬賞者上司有顯著差異，在平均分數上，面對高主動酬賞的上司，平均使用次數為.7857，而面對低主動酬賞的上司，平均使用次數為1.4832。因此推論，面對低主動酬賞上司，比較會使用硬性的上行影響策略。也就是說當上司在給予部屬任務之前，如果並沒有主動提出任務完成後，承諾給予的獎賞或利益，部屬會偏好使用硬性策略。過去文獻指出，在面對交易型風格的上司時，上司利用獎賞與責罰來控制部屬的表現，有賞罰誘因時，部屬表面上會尊重上司，並達成任務，以得到獎勵或避免責罰的目的，部屬和上司的關係會因為這些賞罰而不斷變動。所以當部屬瞭解到無法得到應有之賞罰，對於遊戲規則也沒有一個遵守的準則，對上司的態度就會比較強硬 (Greene, 1976; Sims, 1977; Sims & Szilagy, 1978)。

…去年我去採訪一個流鶯，他一個人撫養三個孩子，然後…報社堅持要我寫這個名字，可是我堅持不肯，因為我說，第一，人家已經從別的地方跑來，第二，人家還有孩子要撫養，如果你把名字寫出來，人家一家四口燒炭自殺誰要負責，我說：如果你一定堅持要拿名字，好，我給你，可是你把記者\*\*報導寫成是你的報導，不要寫我的名字。如果是新聞採訪，一定要以我們第一線為主，因為整個事件的始末，一定是我們最清楚。但是長官說讀者會覺得是辦的。我堅持新聞事件只要是真實的報導，不是虛構的，讀者不會去在乎那個名字…然後我就說我很忙要去採訪新聞，就掛電話了。(受訪者 18，施壓策略)

…因為我覺得這個很誇張，明明我就有做的事情，他自己沒有注意聽我報告，然後他就說我沒有做，後來我就每次做了什麼事情，就會發 mail 給他，這樣以後才有證據。後來有一次有一個案子，外面的人請他跟我講，但是他都沒有跟我講，

他忘記了，等到事情快到的前一個星期，更上面的主管問我：那進行的怎麼樣啦？我說：什麼？我不知道。講一講我就知道又發生什麼事情了，我就直接跟那個更上面的長官說，經理每次都會這樣，不是一次兩次的事情了，其實我都有做事，也有跟他報告…。(受訪者 30，結盟策略)

上述兩個案例為面對低主動酬賞型上司，部屬使用硬性策略的過程，受訪者 18 在主動酬賞題項之平均分數為 4，低於全體受訪者平均分數之 4.2833，表示其直屬上司為低主動酬賞；受訪者 30 在主動酬賞題項之平均分數為 3.75，低於全體受訪者平均分數，表示其直屬上司不會主動承諾部屬獎勵。

然而，在面對交易型領導風格之第二構面-「被動管理」，在使用硬性上行影響策略的使用，也有明顯差異，從平均數分析，面對高被動管理型之上司，硬性策略數為 1.33，面對低被動管理型上司，硬性策略使用次數為 2.53，在測「被動管理」的問卷題項中，研究問受訪者：「上司不會主動干涉公司同仁處理事情的過程」；「當錯誤產生時，上司才會出面設法解決，指示我們處理的方式」，研究過程中發現，同樣結果呈現上司為「低被動管理」，卻有可能代表著兩種迥然不同的領導風格，第一種低被動管理上司平日不會主動干涉部屬處理事情的過程，當部屬發生錯誤，上司也不會出面設法解決、指示部屬處理危險，相反的，第二種低被動管理意旨上司平日就很主動干涉部屬處理事情的過程，在面對此兩種不同「低被動管理」型之上司，部屬都偏好使用硬性策略作為上行影響的策略。

…有一次我在看一個帶子的時候，要過濾一些剪掉一些可能會被罰的畫面嘛，然後老闆就覺得哪些東西要剪掉，因為這個東西不適合在我們節目上播出，很有可能被相關的單位關切，那其實我自己覺得這種買來的帶子，又是不錯得過獎的，如果把他剪成這樣，觀眾會看不懂，而且也失去了原創者的意義，我們不能把一部好好的作品剪成人家覺得莫名其妙吧，而且那也不是什麼非常嚴重的暴力，只是說我們的節目屬性比較不太適合，那你把他弄得不一樣，人家觀眾看不懂我們幹嘛要花錢買這個東西，後來我覺得其實沒有剪他也不會太清楚，所以就依照我自己的經驗弄，就沒有聽他的…(受訪者 26，施壓策略)

… 所以後來我自己就直接先告訴他我這邊的狀況，但是在跟他講之前，我還是把東西都採訪完了，後來我就跟他說，這樣子不行，到了中午我還是沒看到人家來。然後我就叫我的攝影去講，然後我就叫我攝影去說，你跟長官說，我們真的忙不過來。你都沒幫我們排。後來攝影就去跟長官說：長官，人手不夠喔，怎樣怎樣…。結果我們長官就繼續敷衍我。然後後來我就更不爽，就跑去跟同事，辦公室的同事，講說：「，我這邊真的很忙也，看你們下午誰沒有，恩，有空就過來。就變成我就不從長官那邊下手，就找我同事那邊下手。就讓我同事自己去跟長官講說：我下午沒事，那我去電腦展那邊幫忙好了…。(受訪者 3，結盟策略)

上述兩的案例之受訪者在問卷答案中交易型領導風格的「被動管理」構面平均分數分別為 4 和 2.5，都低於交易型領導風格-被動管理全體之平均分數 4.8333，均同樣面對低被動管理型的上司，在訪談過程中，受訪者 26 的上司給予部屬的空間很大，平日並不會干涉部屬處理事情的方式；受訪者 3 之上司，在訪談過程中，經常提到其會指示、干涉部屬選擇新聞以及撰寫新聞內容的角度，屬於比較積極管理部屬的上司風格，但卻造成部屬偏好使用硬性策略作為上行影響策略這樣相同的結果，研究中從兩個觀點來解釋，第一，這也許和媒體組織成員之特性以及專業性相關，媒體組織成員的工作性質具有挑戰性，每天都必須面對龐大的資訊流並且必須要具備相當的專業性，他（她）們除了非常重視時間的運用和效率，更希望能夠在工作中獲得成就。如果他（他）認為自身的工作自主性較低，對於組織的尊重程度也相對減低（盧聖芬，2005），反而導致媒體組織成員使用硬性策略。第二個觀點從上下司品質關係的角度切入探討，過去文獻顯示部屬與上司發展出高品質之關係，部屬會擁有上司較高之信任，部屬也有較多與上司溝通之機會，當雙方遇到意見不同時，上司及部屬雙方都會以正面的觀點和行為來看待彼此之間發生的一切事情（Fairhurst et al., 1987; Krone, 1992; Graen & Scandura, 1987; Lee, 1998 A; Lee, 1998b; Li, 1995; Sias & Jablin, 1994; Waldron, 1991; Waldron et al., 1993）。

## 二、上司領導風格與部屬組織承諾

過去文獻證明，轉換型領導對於組織承諾有正面影響 (Burton et al., 2002; Catano et al., 2001; Geyer & Steyrer, 1998; Yukl, 1994)。上司與部屬共同為同一個目標努力，分享共同的成就，將個人酬賞與付出付之腦後，這樣屬於轉換型領導的互動方式，員工對於組織的承諾會有正面的影響 (Deluga, 1988; Bycio 等, 1995)。在轉換型領導之構面中，以承諾與正義、尊重信任、親近與融合對於組織承諾呈現相當顯著之影響。而交易型管理之主動發掘並糾正錯誤，並能適時對表現良好者給予肯定或表揚，最能影響組織承諾 (吳惠展, 1993)。

過去已有許多研究顯示，交易型領導風格的上司對於組織整體的發展是不利的。但本研究之研究發現，在上司領導風格對於部屬組織承諾之部分，無論是面對高交易、低交易、高轉換、低轉換型的領導型態，部屬之組織承諾均沒有差異。林枚枚 (1996) 發現認為自己的命運、成敗是自己一手造成的內控性格員工，在面對參與式領導風格的主管時，其組織承諾高，而認為命運是由外界所掌控一切的外控人格員工，則是在面對說服型領導風格的主管時，組織承諾最高。此外，Douglas (1999) 也針對學校教師的離職行為來進一步探討工作滿足與組織承諾的關係，研究發現教師之離職行為與工作滿意度與組織承諾之間關係顯著，且工作滿足也與組織承諾之間具有相當的關聯性。上司領導風格必須透過工作滿意度作為中介的一個變項，才能預測組織承諾。由上述國內、外研究結果發現，本研究認為解釋一個部屬對於組織承諾的高、低，不能單用上司的領導風格作為預測的指標，還必須加入部屬的人格變項、工作滿意度等其他中介變項，才可能會影響部屬對於組織之承諾行為。

## 三、上行影響策略與組織承諾

最後在本研究中，發現理性策略的使用會影響部屬組織承諾之「留職意願」構面。也就是說，部屬如果使用理性的上行影響策略作為說服上司態度、想法或行為的方式，部屬越想要繼續留任現任組織服務。過去研究指出上行影響策略的使用頻次越高，對於提升員工的工作滿意度，有著正面的影響，但是對於理性策略的使用並無特別描述。僅Dreher、Dougherty和Whitely (1989) 發現女性採用理性策略會

讓薪資提升，薪資提升對於部屬繼續留任組織有正面影響，此為本研究與過去文獻相符的發現。Cummings 及 Schwab (1978) 認為在使用理性策略後，會讓上司對部屬的辦事能力產生信任，且讓上司明白下屬的實際狀況，減少因為誤解而產生的偏差認知。誤會的減少，會使部屬在這樣的工作情況中感到愉悅，因此會大大的增加其留職的意願。

…當初我們在標那個案子的時候，我們會有幾個考量，上司會覺得說，因為他有足夠的人脈，還有他有足夠的資源去做這個案子。但是對我執行者來講，我會覺得說雖然我們有足夠的人脈，所謂人脈講明一點，就是我們可以去運作。我們也有足夠的資源去執行這個案子，我們創意也不差，也都是 ok 的。但是問題是，我會幫上司考量到成本的部分。第一個是成本、效益，第二個是跟對口單位的溝通模式，它是不是可以這麼的直接。因為他是在澎湖嘛，我們可能要搭飛機，然後再來第三個就是說，一樣在成本的考量下，我們有一個執行面的，就是器材運輸的部分的考量。因為器材運輸的部分，以我的經驗，只有基隆港跟高雄港。那基隆港是沒有直達澎湖，只有高雄港，所以我必須要從高雄港那邊去運輸器材，那就像我剛剛跟妳說的這幾條方案，我會用這幾個方式，去跟他解釋為什麼這個案子是不能標的。所以說，採用哪一種方式喔？應該說是很直接的。訪談者：「那當時您和主管說明了以後，他有什麼反應？」受訪者 25：「他頓了一下之後，就說：『ok，那這個案子不要標。』就很直接。」一般來說，都是我們老闆自己上去看，然後看完之後他會直接丟給我，讓我評估要不要做。(受訪者 25，理性說服)

…我這邊想的到的是，雜誌數位化的例子。那其實因為他們都是兼任的啦，所以大部分也不會有什麼意見，但是，也不置可否這樣子，所以為了讓他們直接 say yes，我通常就是會先跟他們報告方向，然後把成品做出來。然後成品就寫說，我最近做到哪，現在做到哪，比較有 standerd，那再 present 給他們看的時候，他們會比較，就 ok 阿，你做得很好這樣。

所以通常他們會一下子就答應了，也不會給你太大的限制，因為總編就是我嘛，他們就很信任我，不會有什麼意見…(受訪者 13，理性說服)

在實際的案例中，受訪者 25、受訪者 13 均使用理性策略作為說服上司態度、想法、行為的手段，也許過去的工作表現另上司對部屬感到信任，因此當部屬提出要求，上司也能很快的評估過去這位部屬的表現，進而採取支持的態度，回顧此兩位受訪者的問卷分數，受訪者 25 在留職意願的平均分數為 6.67，遠高於全體留職意願平均分數 3.98，受訪者 13 在留職意願的平均分數為 6.3，遠高於全體留職意願平均分數，表示兩位受訪者對於組織的留職意願非常高。研究另外發現，這些符合條件的受訪者，在組織中的位階均屬於中管理階級和低管理階級，顯示能夠擔任中、低管理階級的組織成員，代表組織對於其有一定的信任程度，其對於組織的留職意願也會越高。

#### 四、小結

總結上述研究發現討論，上司的領導風格對於部屬使用理性策略、軟性策略沒有影響，但是對於採用硬性策略，會有一定程度的影響，在面對轉換型領導風格-低「勉勵關懷」的上司，部屬會偏好使用硬性策略作為溝通的方式，原因可能為上司-部屬之間的親密性不足所造成；面對交易型領導風格-低「主動酬賞」的上司，部屬無法得到上司應有的回饋，所以也會使用硬性策略作為溝通手段；面對交易型領導風格-低「被動管理」的上司，對於工作內容需要高專業性的媒體組織成員來說，會影響其工作自主性，反而會導致他們使用硬性策略來向上司反應意見。另外，理性策略的使用會影響媒體組織成員的留職意願，理性策略使用次數越多，上司越易對部屬產生信任，願意售予的決策權與權力就越多，部屬感到備受重視，因此留職意願就越高。過去研究中大多同意上司領導風格會影響部屬的組織承諾，但在本研究中，這項假設卻沒有成立，探討可能的原因為，上司領導風格還必須透過其他中介變項，如：工作滿意度、員工內外控人格等變項，才會對於組織承諾產生影響。

## 第五章 結論與建議

本章一共分為兩小節，第一節主要針對研究發現提出結論，第二節提出本研究之限制以及對未來研究的建議。

### 第一節 本研究之主要發現

本研究主要是針對媒體組織成員的上行影響策略，透過深度訪談的方式，總共訪談了 30 位媒體組織成員的過去經驗，透過媒體組織成員這些過去工作中的經驗，實際瞭解其對上司進行影響策略的方式，訪談過程中採全程錄音，結束後撰打成逐字稿，以利後續研究者的分析。逐字稿經過兩名編碼員紀錄，一共分析了 92 個事件，這些策略的使用經過編碼員記錄，變成數值資料。另外，在深度訪談結束之後，請受訪者填一份測量其直屬上司領導風格以及受訪者組織承諾的問卷量表，目的欲瞭解媒體組織成員上司領導風格如何影響部屬的上行影響策略以及部屬在使用上行影響策略後，如何影響其組織承諾。

#### 一、轉換型領導風格、交易型領導風格與部屬上行影響策略之採用

在媒體組織上司領導風格如何影響部屬上行影響策略的使用這一部份，研究發現，無論是交易型領導風格，亦或是轉換型領導風格，對於部屬採用理性策略以及軟性策略是沒有差異的。造成在理性策略沒有差異的可能情況為，理性策略原本就是經常被第一個使用且最容易成功的上行影響策略，組織內成員無論要對上、對下進行溝通，通常一開始就會使用此種策略，不會因為上司領導風格而有所改變，因此上司領導風格對於部屬使用硬性策略沒有差異性。另外，在軟性策略的使用上沒有差異的原因歸因於東方組織強調集體主義，為了避免尷尬及破壞溝通者雙方的關係，習慣使用軟性的策略來溝通，以維持組織內部的平衡狀態。

雖然研究發現轉換型領導風格、交易型領導風格不能預測組織成員部屬的理性溝通、軟性溝通，但是轉換型領導風格、交易型領導風格卻會影響組織成員部屬使用硬性策略上的不同。部屬面對轉換型領導風格上司，如果上司屬於低勉勵關懷，部屬偏好使用硬性策略作為溝通的手段，原因為雙方關係的親密性不足，使部屬不會刻意避免使用硬性策略，因此造成此結果。交易型領導風格中，如果上司屬於低

主動酬賞，表示主管不會主動給予部屬獎賞的承諾，當部屬瞭解自身無法得到應得之賞罰，對於上司的態度會比較強硬。交易型領導風格中，如果上司屬於低被動管理型，有兩種可能，一種為上司完全不理會部屬之行為，即使錯誤產生也希望部屬能夠自己解決，此種行為造成上下司關係品質較差，導致部屬使用硬性策略的頻率較高。而另一種行為則是上司平日就喜好干涉部屬處理事情的態度、過程，這樣也可能會造成媒體組織成員因其自主性減少，感覺不受尊重，因而採取強硬的態度作為說服的手段。

## 二、轉換型領導風格、交易型領導風格與媒體組織成員之組織承諾

研究發現無論是轉換型領導風格、交易型領導風格均不會影響媒體組織成員的組織承諾，此一發現和過去研究顯示領導風格會影響組織成員組織承諾的結果大不同，探討可能的原因為，上司領導風還必須透過其他中介變項，如：工作滿意度、員工內外控人格等變項，才會對組織承諾產生影響。

## 三、媒體組織成員上行影響策略之採用與組織承諾

探討媒體組織成員部屬上行影響策略的使用與媒體組織成員組織承諾的關係發現，理性策略的使用會影響媒體組織成員組織承諾中的留職意願傾向，理性策略使用次數越多，部屬的留職意願越高。但是軟性影響策略的採用不會影響媒體組織成員的組織承諾；硬性影響策略的採用也不會影響媒體組織成員的組織承諾。

## 第二節 研究限制與建議

### 一、研究限制

#### 1、研究方法上

本研究因為採質量並行，採用深度訪談法，以其可以取得上行影響策略之資料，用問卷調查法取得上司領導風格以及部屬組織承諾之資料，因為礙於研究經費與時間，研究使用滾雪球的方式，一共訪談了 30 位媒體組織的成員，因此所得到的問卷數也只有 30 份，在統計的樣本上，30 份雖達最低可接受範圍，但是樣本稍嫌不足，

單一樣本問卷的資料，比重就佔了三十分之一，也許會造成偏誤的情況。

## 2、研究工具上

本研究之「交易型領導風格」、「轉換型領導風格」與「組織承諾」量表，雖就過去學者所發展之量表修改而成，也經過因素分析檢定，但過去的量表主要都使用在國內、外一般企業以及教育界，量表之實用性還待後續研究者的持續修正。

另外，研究中上行影響策略之類目是採用 Yukl 等人所建立的 11 個類目為基礎，雖然過去研究這些類目廣被使用，但是在某些情境上還是難免無法窮盡與完整。

## 二、對實務界的建議

首先，希望可以透過本研究，讓實務界重視下對上的溝通，傾聽媒體組織成員部屬的聲音、重視他們的意見，因為有效的組織溝通有利於資訊在組織內部的充分流動與共用，可以提高組織的工作效率，增強組織決策，以防止錯誤決策的產生，避免不必要的危機。

本研究中發現，上司領導風格對於媒體組織部屬使用硬性的影響策略有差異，過去的研究發現硬性策略的使用對於組織內部會產生負面的影響。建議媒體組織在規劃員工教育訓練時，應針對中、低階管理者進行管理教育上的訓練，避免中、低階管理者不適當的管理方式，影響組織內部整體溝通的滿意度，進而影響整個組織的效率和產出。

## 三、未來研究建議：

### 1、研究方法的多元化

本研究採用質化研究方法企圖取得更深入的上行影響策略使用因素和情境，雖然可以深入瞭解實際經驗，但礙於時間關係，只能訪談 30 位媒體組織成員，未來建議相關研究可以採量化方法進行，可以將樣本擴大，補足深度訪談的缺點。

### 2、研究樣本的確立

本研究針對媒體組織成員做上行影響策略使用以及上司領導風格、組織承諾的探討，所針對的媒體組織類型包括報紙、雜誌、廣播、廣告、電視新聞、一般電視

等，但雖同屬媒體組織型態，但其組織文化和實際運作情形的不同，會影響上下司之間的互動，期待未來研究可以將研究的組織定義的更精確，比較不同屬性的媒體組織之間的差異。



## 參考文獻

### 一、中文部分

- 文崇一、楊國樞(2000)。訪問調查法。社會及行為科學研究法下冊。台北：東華。
- 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。
- 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博士論文。
- 余定中(1985)。《組織內人際影響方法之研究》。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 吳齊殷譯(1999)。量表的發展-理論與應用。台北：弘智
- 李秀珠(2001)。 $\langle$ 上行順服取得策略-檢視部屬對上司之溝通策略極其影響因素 $\rangle$ 。《新聞學研究》，67：124-129。
- 李秀珠、遲嫻儒(2004)。 $\langle$ 組織中上行影響策略之研究：比較西方及中國式上行影響策略之差異 $\rangle$ 。《新聞學研究》，70：89-126。
- 李長貴(1988)。組織行為學。台北：中華。
- 林滿祝(2002)。《交易式/轉換式領導風格對於員工態度之關聯性研究—以親信關係及員工人格特質為情境變項》。中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 胡幼慧(1996)。《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》，台北：巨流。
- 陳樹(1998)。《領導風格與組織文化關聯性之研究》。臺灣大學商學系博士論文。
- 陳伶宜(2002)。《上行溝通策略與員工溝通滿足之研究—以中部地區中等學校為例》。大業大學工業關係學系碩士論文。
- 許士軍(1984)。放眼看世界。台北：經濟與生活
- 黃煥榮(2000)。《組織中玻璃天花板效應之研究：行政院部會機關女性升遷之實證分析》。國立政治大學公共行政研究所博士論文。
- 張智強(1998)。《臺灣企業資訊主管領導與決策風格對資訊人員工作滿意之影響》。國立中央大學資訊管理研究所碩士論文。

- 黃慧雯(2000)。《高雄報社記者組織內部溝通媒介之運用：從媒介豐富性理論和社會性影響模式理論看起》。國立中山大學傳播管理所碩士論文。
- 黃建銘(1995)。《組織內員工向上政治行為與工作滿足之關係研究》。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 楊國樞(1993)。《社會及行為科學研究方法》。台北：東華。
- 廖思先(1998)。《轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之相關研究—以台灣公立美術館為例》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 盧逸文(2006)。《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》，國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 盧聖芬(2005)。《電視記者工作滿足程度與離職意願及行為的關連性研究》。國立政治大學傳播學院在職專班碩士論文。
- 戴坤輝(2001)。《轉換型領導、交易型領導、信任、工作滿足及組織承諾之關聯性研究—組織自尊干擾的效果》。國防管理學院資源管理研究所碩士論文。未出版。

## 二、英文部分

- Alfred, T. and L. W. Carolyn (2006). "Leadership Styles of New Ireland High School Administrators: A Papua New Guinea Study." *Anthropology and Education Quarterly* 37(1): 1.
- Anit, S. (2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management* ,32(1): 132.
- Bass, B. M. (1985) . Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bryman(2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *Leadership Quarterly*.15(6):729.
- Burns, J. M. "Leadership", New York: Harper & Row,1978.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995) . Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80 (4) , 468-478.

- Catano, V. M, Pond, M. & Kelloway, E K. ( 2001 ) .Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 22, 256-263.
- Chacko, H. E. (1990). Methods of Upward Influence, Motivational Needs, and Administrators' Perceptions of Their Supervisors' Leadership Styles. *Group & Organization Studies*. 15(3): 253.
- Cody, M. J., & McLaughlin, M. L. (1985). The situation as a construct in interpersonal communication research. In M. L. Knapp, & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication*(pp. 91 – 105). Beverly Hills, CA: Sage.
- Daniel, M. C. and A. J. Timothy (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*. 24(2): 197.
- Danielle, C. (2004). "Influence tactics and perceptions of transformational leadership." *Leadership & Organization Development Journal* 25(7/8): 565.
- Darlene, L., M. Jacqueline, et al. (2006). Appreciative Leadership: Defining Effective Leadership Methods. *Organization Development Journal*.24(1): 87.
- Davina Kay, B. (2005). Influence of contextual factors on health-care leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(1/2): 128.
- Deluga, R. J. (1988). "Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies." *Group & Organization Studies* 13(4): 456.
- Dennis, T. (2005). Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making. *Long Range Planning*. 38(5): 485.
- Dennis, T. and R. Paul (2003). Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*. 8(2): 150.
- Danielle, C. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(7/8): 565.
- De Vellis, R.F. (1991). *Scale Development Theory and Applications*. London: SAGE.
- Debbie Thorne, M. and R. D. John (2005). Upward influence in academic organizations: a behavioral style perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(7/8): 558.
- Ferris, K.R. & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational

commitment scales. *Personnel Psychology*, 36: 87-98.

French, W. L., and Bell, C. H. Jr. *Organization Development: Behavioral science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc, 1995.

French, J. R. P., & Raven, B. H. 1959. The bases of social power. In D. Cartwright *Studies in social power*: 150. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Goulet, L. R. & Frank, M. L. (2002) . Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*. 31(2): 201.

Geyer, A. L. & Steyrer, J. M. (1998) . Transformational leadership and objective performance in bank. *Applied Psychology: An International Review*. 47: 397-420.

Graen, G., & Scandura, T. A. 1984. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 79:428-436.

Greenberg, M.S., & Frisch, D.M. (1972). Effect of intentionality on willingness to reciprocate a favor. *Journal of Experimental Social Psychology*, 8, 99-111.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply aboard? *Organization Dynamics*. 10 (1): 49

James, O. O., D. M. Vernon, et al. (2005). The Interactive Effects of Role Change Goals and Relational Exchanges on Employee Upward Influence Tactics. *Management Communication Quarterly* .18(3): 385.

James, J. S. and T. O. S. Olivia (2006). The American Presidency: Categorizing and Assessing Leadership Qualities. *Journal of Social Studies Research*. 30(1): 9.

Julie, O. N. (2004). Effects of Gender and Power on PR Managers' Upward Influence. *Journal of Managerial Issues* 16(1): 127.

Jui-Chen, C. and S. Colin (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(3/4): 280.

Kellermann, K., & Cole, T. (1994). Classifying compliance gaining messages: Taxonomic disorder and strategic confusion. *Communication Theory*, 4, 3-60

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. & Schmidt, S.W. (1982). *Profiles of organizational influence strategies (POIS): Influencing your manager (Form M)*. San Diego, CA: 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.

Kreitner, R. & Kinichi. A. (1995). *Organizational Behavior (3rd ed)*. Richard D.Irwin, Inc.

Michener, H. A., & Schwertfeger, M. (1972). Liking as a determinant of power tactic preference. *Sociometry*, 35, 190-202.

Mohan, T. Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 8, 235-241.

Morris, J.H. & Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.

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

Nunnally, J.C. (1978) *.Psychometrics Methods*. N.Y.: McGraw-Hill Company.

Pfeffer, J. 1992. Understanding power in organizations. *California Management Review*.

Peter, A. H. and P. Latham Gary (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology* 53(1): 23.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V.(1974). Organizational, commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Marketing Research*.59(5):603

Robbins,S.P.(1990).*Organization Theory*. N.Y.:Prentice-Hall.

Robert, J. S. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment. *Hospital Topics*. 84(2): 11.

- Ronald A. Berk. Performance Assessment : Method & Applications. Baltimore & London : The Johns Hopkins University Press, 1986, p.6
- Schmidt, S. M., & Kipnis, D. 1984. Managers' pursuit of individual and organizational goals. *Human Relations*, 37(10): 781-794.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stephanie, L. C., D. Caesar, et al. (2003). The effects of positive affect and gender on the influence tactics - job performance relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 10(1): 1.
- Steven, M. F., M. M. John, et al. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*. 18(7): 17.
- Testa, M. R. (2001) . Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 135 ( 2 ) , 226-236.
- Thacker, Rebecca A. and Sandy J. Wayne. (1995). "An Examination of the Relationship between Upward Influence Tactics and Assessments of Promotability". *Journal of Management*, 21(4), 739-756.
- Waldron, V. R. (1999). Communication practices of followers, members, and proteges: The case of upward influence tactics. *Communication Yearbook 22*. (pp. 251-299) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Venkat, R. K. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(1/2): 58.
- Venkat, R. K. (2002). Transformational Leadership and Value System Congruence. *International Journal of Value - Based Management* .15(1): 19.
- Yates, D. Jr. 1985. *The Politics of Management*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- Yair, B. and D. L. Jonathan (2006). Leadership style and quality climate perceptions: contrasting project vs. process environments. *International Journal of Technology Management* .33(1): 1.
- Ying-Feng, K. (2006). Influences on Employee Career Strategy Adoption in the Information Service Industry: Superior Leadership Style or Employee Achievement Motivation? *International Journal of Management*. 23(1): 176.
- Yukl, G. (1994) . *Leadership in organizations(3ed ed)*. Prentice Hall International, inc.

- 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 2, Charles, Seifert, F(2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*.26, 705-725.



## 附錄 問卷

很感謝您對本研究的支持與配合，您所回答的內容及填答事項主要用來做學術研究之用途，絕對不會挪為他用，且絕對為您個人保留，不對外公開，請您放心填答，再次感謝您百忙之中的配合，謝謝！

國立交通大學 傳播研究所  
指導教授：李秀珠 博士  
研究生：李佳如

### 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
5. \_\_\_\_\_ 您直屬上司的性別 (1)男 (2)女
6. \_\_\_\_\_ 請問您的直屬上司和您的關係為(可複選) (1) 過去的同班同學 (2) 親戚關係 (3) 同姓/同宗 (4) 同鄉(相同的出生地或籍貫) (5) 以前的同事 (6) 以前的老師或學生 (7) 以前的上司/老闆或部屬兼的關係 (8) 以前的鄰居 (9) 沒有任何關係
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
8. \_\_\_\_\_ 公司型態 (1) 廣告公關 (2) 電視 (3) 廣播 (4) 報紙雜誌 (5) 網路

### 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？可否舉三例說明？

二請問當您說服上司不成功的時候，會持續的和上司進行互動或溝通嗎？如果有，可否舉例說明？

第三部分：以下為一份有關於上司領導型態以及組織承諾的問卷，問卷主要兩大部分。

[第一部份]:下列是有關於上司領導型態的相關問題，題項中所指的上司為深度訪談內容中，和您一起工作一年以上的直屬上司。請您仔細閱讀完以下題目所描述的狀況，然後表示您的同意程度，由1~7打分數，分數越高代表您越同意。(下頁)

1. 上司能瞭解我們的感受、心情和想法。……………( )
2. 上司常勉勵大家要有長遠目標，做好生涯規劃。……………( )
3. 上司對新進同仁會多給予關心和照顧。……………( )
4. 上司很有人情味，總會和大家噓寒問暖。……………( )
5. 當我們有需要時，上司會提供我們個別的協助。……………( )
6. 上司會在言談中，激發團隊意識，表達我們共同的目標，讓我們有共同努力的方向。……………( )
7. 上司會鼓勵我們朝公司未來的遠景努力。……………( )
8. 上司經常利用機會談及他（她）對事情的看法，希望大家共同分享。…( )
9. 上司會以我們可以認同的座右銘或名言作一起努力的目標。……………( )
10. 上司具有教育的使命感，真心為公司付出，將這種使命感傳遞給我們。( )
11. 上司會鼓勵大家對事情多思考，並使我們互相觀摩、分享成功經驗。…( )
12. 上司會主動、持續提供訊息給大家，帶領大家追求新知。……………( )
13. 上司鼓勵大家多提出創新的想法。……………( )
14. 上司會主動去發現問題，並要求我們採取有關的行動加以預防。……………( )
15. 當上司覺得我們有些表現不好時，他（她）會指出並要求改進。……………( )
16. 上司會針對不同人的需求及表現提供適當的獎賞。……………( )
17. 上司事先告知工作如何完成，以及工作完成後，我們可以有哪些獎賞。( )
18. 若有事與上司協商，上司會和我討論。……………( )
19. 上司不會主動干涉公司同仁處理事情的過程。……………( )
20. 當錯誤或危險已經發生時，上司才會出面設法解決，或指示我們處理的方式。……………( )

[第二部份]:下列問題是有關於組織承諾的相關問題。請您依照個人對於您所服務公司的感受，對於以下題目的描述，表示您的同意程度，由1~7打分數，分數越高代表您越同意，謝謝。

1. 為了能繼續在公司工作，我願意接受任何類型的工作指派。……………( )
2. 我很慶幸選擇職業時，決定進入這家公司服務。……………( )
3. 我能以身為公司的一份子感到驕傲。……………( )
4. 我覺得繼續留在公司不會有什麼好處。……………( )
5. 我覺得自己對公司的忠誠度很高。……………( )
6. 對我個人而言，我服務的公司是一個理想的工作機構。……………( )
7. 公司作風及政策與我的價值觀很接近。……………( )
8. 在這家公司工作使我能發揮自己的能力。……………( )
9. 我願意額外努力，以協助公司發展並獲得成功。……………( )
10. 我經常將公司利益視同個人利益。……………( )
11. 只要任務性質及條件相似，到別的公司去做事也無所謂。……………( )

