

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 組織中上行影響之研究：「中國式之組織上行影響策略」之 建構

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC91-2412-H-009-002-SSS

執行期間：91年08月01日至93年01月31日

執行單位：國立交通大學傳播研究所

計畫主持人：李秀珠

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 5 月 4 日

## 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

### 摘要

本研究的主要研究目的是以中國文化的觀點來檢視組織中的上行影響策略，組織中的上行影響研究在西方已歷經了 20 多年之發展，累積的文獻頗為豐富，而且影響組織中上行溝通之因素也有部分明確之結論，本研究以文獻檢閱及深度訪談之方式，首先回顧西方上行影響策略之相關研究，然後再結合跨文化研究中有關中國文化與西方文化之差異，進而探討西方與中國式上行影響之差異。

根據文獻檢閱，本研究以為中國文化會影響組織中上行影響所使用之策略，而且中國式的組織上行影響策略會有其獨特性，然而，這並不表示中國式的組織上行影響策略會完全不同於西方式的組織上行影響策略。本研究以為，西方組織上行影響文獻歷經了二十多年的研究與累積，有相當值得學習之學術理論與經驗，當努力發展本土化之組織上行影響研究之過程，本研究並不贊成完全丟棄西方之文獻，而是以西方文獻為基礎，進而建立中國式之組織上行影響理論或修改西方相關理論以適用中國文化影響下之組織運作。

## **Upward Influence Strategies in Organizations: Examining the differences between Western and Chinese Upward Influence Model**

### **Abstract**

According to the literature review by Waldron (1999), the issue of upward influence in organizations is intensively researched, but all of the theories and models regarding organizational upward influence are based on Western cultural frame of reference, they may not fit well in different cultures. Furthermore, many studies discovered that communication patterns in organizations are subject to change in different cultures because organizational values and behaviors are resulted from cultural orientations (Chen & Chung, 1994; Ma & Chuang, 2001; Yeh, 1995; Xin, 1997). Based on the literature review and 100 intensive interviews, this study attempts to examine the differences of upward influence strategies in organizations between Western and Chinese cultures.

組織中之上行影響策略在 1980 年代開始備受重視，而此一研究領域卻有越來越受重視之趨勢，原因是現代之組織強調扁平化，上下司互動之頻率增加，而部屬是否能有效地影響其上司是組織能否善用其成員專業之關鍵。研究亦發現，上行影響能力是預測一個部屬是否成功的關鍵因素，鼓勵上行影響之組織通常是比較能夠迅速處理組織內外問題，而且比較健全發展之組織（Krone, 1992; Maslyn, Farmer, & Fedor, 1996; Waldron, 1999）。然而，由於上下司之權力在本質上就不均等，上行影響策略易於被上司視為是對其權威之挑戰，因此，潛在之風險高，這也是為什麼此一領域備受重視之原因。

目前組織傳播在台灣尚在一個起步的階段，相關的研究很少（李秀珠, In press）組織中之上行影響策略研究是組織傳播的一個次領域，其在台灣之相關研究不管是在傳播或管理領域皆非常有限（李秀珠, 2001；李高財, 1996；黃慧雯, 2000），而這些有限的研究亦僅僅是沿用西方的概念，再以華人來測試。本研究的主要研究目的即是以中國文化的觀點來檢視組織中的上行影響策略，組織中的上行影響研究在西方已歷經了 20 多年之發展，累積的文獻頗為豐富，而且影響組織中上行溝通之因素也有部分明確之結論，本研究將以文獻檢閱之方式，首先回顧西方上行影響策略之相關研究，然後再結合跨文化研究中有關中國文化與西方文化之差異，進而探討西方與中國式上行影響之差異。

## 西方及中國式上行影響策略之差異

### 一、中國式之關係品質與上行溝通模式

西方的相關文獻發現，上下司之間的關係品質是影響部屬使用何種上行策略的主要因素之一，上下司品質好的部屬會積極的與上司互動，而且採用比較開放性之溝通策略與上司互動，因為上下司彼此之間存在高度的信任，所以，部屬並不畏懼與上司互動，溝通時也能暢所欲言，而關係品質差之部屬，其上下司之互動情形則正好相反（Hunt & Waldron, 1994; Lee & Jablin, 1995; Waldron et al., 1993）。而西方文獻中所謂之關係品質完全是根據工作中之互動而發展出來的，本研究檢視了中國文化及相關文獻後以為，在中國式的上下司互動中，關係品質仍是一個非常重要之影響因素，也會影響上行溝通模式，但認為中國式之關係品質會與「領導 - 部屬交換理論」所發展出來之關係品質，其內涵有很大之不同。

「領導 - 部屬交換理論」中所謂之關係品質是指工作相關之上下司關係品質，與私人關係之關係品質不相關，西方人可以將工作關係與私人關係截然劃分，然而華人習慣將工作與私人關係重疊在一起，如 Osigweh 及 Huo(1993)的研究顯示，華人在於工作場域與私人社會關係場域的重疊大，而且較西方更為普遍，對華人來說，在所屬的工作環境中缺乏和同事間的私人互動是一件難以想像的事，所以，中國式之關係品質應同時包含工作及私下互動之關係品質。而事實上此一觀點在國內的一些相關研究中也已經得到證實，比如鄭伯壘及其研究員所做的一系列關於華人組織領導行為的研究就發現（黃敏萍, 2003；鄭伯壘, 1995a；鄭伯

堦、謝佩鶯、周麗芳，2002)，中國式的上下司關係雖然與「領導--部屬交換理論」中的上下司關係一樣，其內涵仍以忠誠及信任為主，但其中所謂的華人的忠誠觀念與西方的忠誠觀念已經大不相同，在西方社會中所謂的忠誠包括情感性及工具性的忠誠，而華人社會中則不強調工具性忠誠，但強調華人所特有的犧牲奉獻的義務，而這種犧牲奉獻的義務事實上已經超過了工作上的上下司關係，因此，中國式的關係品質已經同時包含工作及私下互動之關係品質。

另外，華人觀念中之 Guanxi 也會在上下司關係品質中扮演著一個頗為重要之角色，亦屬於上下司品質之一個層面(Chen & Chung, 1994; Osigweh, Yg, & Huo, 1993)。根據 Guanxi 之相關文獻所示，Guanxi 的建立來自兩個來源，一是過去之關係比如過去是同學，鄰居，同鄉，或是同事等等，另一個則是藉由私下之互動而發展出來之 Guanxi (Farh et al., 1998; Law et al., 2000)。如果 Guanxi 之來源是過去之關係，那麼因為華人頗為重視 Guanxi 之存在，而儒家工作觀亦強調，人與人之互動應有親疏遠近之分，因此當部屬與上司有特殊之 Guanxi 存在時，部屬可以有較多的機會與上司互動，亦比較容易取得上司之信任，這樣的利基點使得部屬與上司建立起良好關係品質的機會大大的提昇。至於另一種發展 Guanxi 之管道是藉由私下之活動比如兩家人一同出遊，或私下聚餐等等來進行，因為華人傾向將工作關係及私人關係重疊在一起，這樣之私人關係勢必影響工作上之互動，尤其華人喜歡依據親疏遠近之標準來決定如何與他人互動，因此，這樣的私人關係使得部屬有更大及更多之機會與上司建立起良好之關係品質。而這樣的觀點在鄭伯堦及其研究員的一系列研究中也得到證實，他們的研究發現，有三個因素影響華人上下司關係的形成，分別是與部屬的 Guanxi，部屬的個人因素，及互動因素，其中與部屬的 Guanxi 中，尤以親屬關係最容易變成上司的內團體的一份子，所以，Guanxi 是形成華人上下司高品質關係的重要因素。

中國式之關係品質同時包括工作上之關係品質及私人之關係品質，而領導-部屬交換理論之關係品質僅包括工作上之關係品質，相關文獻發現，因為華人不習慣將公私關係截然劃分，因此當華人在工作上發展出較好之關係品質時，自然而然就會融入私人關係之中，同樣的，良好之私人關係也會帶動良好工作關係之發展。根據此一觀點，「領導-部屬交換理論」中之關係品質無法正確評估中國式之關係品質，而應是包含於中國式之關係品質之中。根據領導-部屬交換理論之觀點，上行影響策略之使用會受上下司關係品質之影響，關係品質好之部屬偏愛使用理性，正面，開放，或互動性高之影響策略，而且使用影響策略之頻率也高，而關係品質差之部屬則正好相反 (Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998a, 1998b; Waldron, 1991; Waldron et al., 1993)。中國文化是集體主義之文化，同時也是高情境之文化，如此之文化，其溝通方式強調從情境或溝通者之關係去推敲溝通者之意義，在意他人之感覺，因而善用非直接的溝通方式以避免使人尷尬 (Ma & Chuang, 2001; Xin, 1997)，因此，華人應該更善於察言觀色，也更注重用親疏遠近之標準來決定如何與上司互動，依據此推論，本研究以為中國式之上行影響策略更易受上下司關係品質之影響，然而這個關係品質應是中國式之關係品質，

而非領導-部屬交換理論中之關係品質。基於此觀點，本研究發展出第一個命題 ( Assumption )：

**命題一：中國式組織中之上行影響策略受中國式的關係品質之影響較大，而受「領導 - 部屬交換理論」中之關係品質之影響較小。**

## 二、西方與中國式上行影響策略之差異

從前面之文獻中可以發現，目前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 ) 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 ( rationality/reason )、逢迎 ( ingratiation )、交換/談判 ( exchange/bargaining )、堅持 ( assertiveness )、結盟 ( coalition )、訴諸上層 ( upward appeal )、激勵 ( inspirational appeals ) 及諮詢 ( consultation ) 策略。

從前面跨文化的文獻中發現，中國式與西方式之人際溝通有很大的不同，華人屬於集體主義之文化，強調和諧，並注重人與人之間的關係，因此，溝通時偏好採用不直接的溝通方式，以留給溝通雙方較大之空間來回應，避免使對方失了面子。另外，中國文化亦是高權力差距之文化，層級觀念很清楚，對權威較為敬重，也不習慣挑戰權威。在這樣文化價值觀之影響下，本研究推論，就 Kipnis 等人所發展出來的八類影響策略中，交換 / 談判、堅持、及訴諸上層等三種策略應很少被部屬用來影響其上司，因為這三種策略皆挑戰了其上司的權威，在華人這種高權力差距的文化裡，使用這些策略非但沒有效果，反而激怒了上司，所謂交換 / 談判之策略乃是要對方作 A 事情，否則自己就不作 B 事情，此種策略比較適合在職位相等的兩方來運用，對於權力小的一方去要求權力大的另一方作交換談判，在中國式的上行影響中應很少見。堅持就是上司要求部屬作改變，部屬堅持已見，此種策略在上下司權力不平等之關係，尤其高權力差距文化中很敬重權威之情況下，亦應很少被採用。而所謂訴諸上層是指，部屬不滿上司之作法，但不與上司溝通，反而告到更高一層那裡。此種策略使用之後，對上下司關係造成傷害，而集體主義之文化重視關係的保持，此種策略應不是一個好選擇。另外，高權力差距之文化亦會視此種行為是挑戰權威，是不被鼓勵之行為，因此，本研究發展出第二個命題來。

**命題二：中國式的上行影響策略很少採用會傷害上下司關係之策略，如交換 / 談判、堅持、及訴諸上層等。**

在 Kipnis 等人的八種策略中，逢迎、結盟、激勵、及諮詢等策略在中國文化中被使用的機率應頗高。逢迎、激勵、及諮詢是獎勵為主之策略，而所謂結盟乃是聯合其他人來影響上司，是一種不直接之影響策略，文獻中發現，集體主義文化之成員喜用獎勵為主的影響策略，因為這些策略不但顧及關係的維持，亦讓對方面子十足，而且在高權力差距中的文化裡，這些策略也顯示了使用者尊重權威之心意。而結盟則是一種間接的影響策略，對於偏好不直接方式溝通的集體主義文化而言，這是一個頗符合成員文化價值觀的影響策略，本研究的第三個命

題為：

**命題三：逢迎、結盟、激勵、及諮詢為中國文化偏好之上行影響策略。**

至於理性 / 說理策略，此種策略為個人主義文化中所偏好之策略，因為此種策略不會影響關係品質之維持，亦不會對上司的權威造成威脅，不至於違背中國文化行事作為之價值觀，因此，其被使用之頻率應該頗為頻繁。因此本研究發展出第四個命題：

**命題四：中國文化與西方文化一樣善用理性 / 說理之上行影響策略。**

### 三、情境與中國式上行影響策略之相關性

在西方的文獻中顯示，情境是一個影響上行策略使用的重要變數，這些研究發現，因為沒有一種策略在每一個情境中都是有效的，因此部屬會隨著情境的不同而選擇不一樣的影響策略與上司溝通，而情境中主要影響部屬策略的選擇因素乃是情境中部屬所感受到的風險性。至於中國式的組織上行影響行為是否會受到情境因素的影響，本研究以為，根據前面的文獻檢閱，中國式的組織上行溝通策略會受情境因素的影響，而且其影響力比在西方的組織中更為深切。

根據跨文化的相關研究，中國文化是屬於高情境的文化，而西方文化是低情境的文化，所謂高低情境文化的差異在於，高情境文化下的成員偏好用間接的方式來溝通，而低情境文化的成員偏好用直接的方式來溝通。所謂直接的方式，就是把自己想要達到的目標，用最簡潔有效的方式表達出來，這樣的溝通方式強調溝通的有效性，然而高情境文化下的成員不認為這樣的溝通方式是好的溝通方式，反而鼓勵間接的溝通方式，認為應把情境中的各種因素考慮進來，並注重溝通對方的感覺與想法，此種溝通方式強調關係的和諧，並藉著情境中的各種因素以暗示的方式表達出自己的目的來。因而此種溝通方式中的雙方沒有辦法從溝通內容中去瞭解對方的想法，必須將情境中的各類因素考慮進來，尤其對方的語氣，位階，表達時所用的修飾語等等都是重要的提示。所以，根據中國文化的特質，華人比西方人對於情境因素更為敏感，而且強調溝通時應隨著情境因素而不斷的調適自己的溝通內容與溝通方式。在西方的文獻中發現，上行影響策略會受情境中的各種因素影響，雖然學者在研究中以不同的情境因素來研究對上行溝通策略的影響為何，比如 Lee 的一系列研究製造三種情境，上下司關係轉好，上下司關係平常，及上下司關係轉壞，這些研究發現，情況的不一樣，部屬所採用的上行溝通策略也極為不同，而這三種情境的主要差異，就在於所感受到的風險（perceived risks）不同（Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998a; Lee, 1998b）。另外，其他的研究所採用的情境因素最後也是可以歸納到風險性這個因素（Chen & Chung, 1994; Law et al., 2000; Ma, 1992; Ma & Chuang, 2001; Mader & Mader, 1991; Tsui & Farh, 1997; Yeh, 1995; Yum, 1988; Xin, 1997）。因此，根據以上之文獻發現，本研究認為，中國文化為一高情境文化也是一個集體文化，對於情境因素更為敏感，尤其強調在溝通中應顧及彼此的面子，喜用間接方式來溝通，所以，對於情

境中溝通風險性的感受更為強烈，因此，本研究發展出第五個命題：  
**命題五：情境因素中所感受到的風險性對中國式上行影響策略的採用比西方組織更具影響力。**

## 結論

根據文獻檢閱，本研究以為中國文化會影響組織中上行影響所使用之策略，而且中國式的組織上行影響策略會有其獨特性，然而，這並不表示中國式的組織上行影響策略會完全不同於西方式的組織上行影響策略。比較了東西文化的差異後，本研究預期中國式之組織上行影響策略與西方之組織上行影響策略之差異有二：(一)同樣之策略 - 某些西方式的組織上行影響策略比如像理性/說理，此種正面又理性之策略應是在東西文化中都頗為受歡迎之策略，(二)同樣但使用頻率不一樣之策略 - 此種策略又可分為兩類，第一類是其在西方之使用頻率應頗高，而在中國文化中之使用頻率則相當低，比如像以處罰為主或會傷害到彼此長期關係之策略，因為這些策略違反了中國文化重視關係維持之原則。第二類策略則正好相反，其在西方之使用頻率應頗低，而在中國文化中之使用頻率則相當高，比如像激勵，諮詢等以獎賞為主之策略，此類策略著重關係之維持又以間接之方式來互動，非常符合中國文化之價值觀，然而，就西方文化強調效率之價值觀而言，這些策略可能過於間接耗時，因而使用之頻率較低。

本研究以為，西方組織上行影響文獻歷經了二十多年的研究與累積，有相當值得學習之學術理論與經驗，當努力發展本土化之組織上行影響研究之過程，本研究並不贊成完全丟棄西方之文獻，而是以西方文獻為基礎，進而建立中國式之組織上行影響理論或修改西方相關理論適用中國文化影響下之組織運作，因此，本研究只能算是比較型研究。根據學者鄭伯壘(2003)的觀點，所謂比較型的研究是採用西方的理論模式，將之運用在華人社會中，然後再加以修正，這類型的研究的主要缺點，就是仍然無法跳脫西方的思考模式，因此，學者認為，真正的本土化研究應以本土型研究為重點，而所謂本土型研究，應拋棄西方的觀點而強調所處的社會環境的特徵，才能建構出真正的本土理論。本研究同意這種看法，但是目前本研究僅以文獻來作比較分析，因此，最多僅能進行所謂的比較型研究，後續研究應收集華人組織中的實證資料以進行本土型研究，而藉著本土型研究，才可能建構出中國式的上行影響策略。



## 參考書目

### 一、中文書目

- 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》，67：113-139。
- 李秀珠 (2004)。組織傳播：源起、發展、與在臺灣之現況。收錄於翁秀琪（主編）之傳播學門回顧與展望，國科會出版。
- 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。
- 周麗芳 (2003): 關係與人際網路。《組織行為研究在臺灣-三十年回顧與展望》，台北：桂冠，頁 189-225。
- 姜定宇、鄭伯壘 (2003): 組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為。《組織行為研究在臺灣-三十年回顧與展望》，台北：桂冠，頁 115-152。
- 陳國明、鍾振昇 (1994): 儒家思想對組織傳播的影響。《孔孟月刊》，第三十二卷，第九期，頁 18-25。
- 楊中芳 (2001)。《如何理解中國人：文化與個人論文集》，台北：遠流。
- 黃光國 (1988): 人情與面子：中國人的權力遊戲。《中國人的權力遊戲》，台北：桂冠，頁 289-317。
- 黃敏萍 (2003): 組織領導。《組織行為研究在臺灣-三十年回顧與展望》，台北：桂冠，頁 227-252。
- 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研究所碩士論文。
- 鄭伯壘 (2003): 台灣的組織行為研究：過去、現在及未來。《組織行為研究在臺灣-三十年回顧與展望》，台北：桂冠，頁 1-60。
- 鄭伯壘 (1995a): 差序格局與華人組織行為。《本土心理學研究》，3：142-219。
- 鄭伯壘 (1995b): 華人人際關係研究的困境與出路。《本土心理學研究》，12：203-214。
- 鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳 (2002): 校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為：轉形式與家長式領導的效果。《本土心理學研究》，17：105-161。

### 二、英文書目

- Bian, Y., & Ang, S. (1997). Guanxi networks and job mobility in China and Singapore. *Social Forces*, 75(3), 81-109.
- Canary, K. J., Cunningham, E. M., & Cody, J. J. (1988). Goal types, gender, and locus of control in managing interpersonal conflict. *Communication Research*, 15, 426-446.
- Chacko, H. E. (1990). Methods of upward influence, motivational needs, and

- administrators' perceptions of their supervisors' leadership styles. *Group & Organization Studies*, 15(3), 253-265.
- Chen, Guo-Ming, & Chung, Jensen (1994). The impact of Confucianism on organizational communication. *Communication Quarterly*, 42(2), 93-105.
- Chow, Chee W, Lindquist, & Wu A., (2001). National culture and the implementation of high-stretch performance standards : an exploratory study. *Behavior research in accounting*, 13, 25-26.
- Elyon, D., & Au, K. Y., (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *International Journal Intercultural Relations*, 23(3), 373-385.
- Fairhurst. G. T., Rogers, L. E., & Sarr, R. A. (1987). Manager-subordinate control patterns and judgments about the relationship. In M. McLaughlin (Ed.), *Communication Yearbook 10* (pp. 395-415). Beverly Hills: Sage.
- Farh, Jiing-Lih, Tsui, A. S., Xin, K., & Chen, Bor-Shiuan (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organizational Science*, 9(4), 471-488.
- Garko, M. G. (1993). The effect of perceived subordinate communicator style on physician-executives' choices of compliance-gaining strategies. *Communication Reports*, 6(2), 61-70.
- Goodwall, K., & Warner M. (1997). Human resources in Sino-foreign joint ventures: Selected case studies in Shanghai, compared with Beijing. *The International Human Resource Management*, 8:5, 569-594.
- Graen, G., & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. I., Cummings and B. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* (pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI.
- Gudykunst, W.B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self-construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22, 510-543.
- Hirokawa, R. Y., & Miyahara, A. (1986). A comparison of influence strategies utilized by managers in American and Japanese organizations. *Communication Quarterly*, 34 (3), 250-265.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 5-21.
- Hofstede, G. H., & Fang, C. F. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Hunt, M. D., & Waldron, V. R. (1994). *The subordinate's view: A communication inventory of talk between subordinates and their supervisors*. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, New Orleans, Louisiana.
- Kim, M.S., Hunter, J.E., Miyahara, A., Horvath, A., Bresnahan, M., & Yoon, H.J. (1996). Individual- vs. culture-level dimensions of individualism and collectivism: Effects on preferred conversational styles. *Communication Monographs*, 63, 28-49.
- Kim, U. (1994). Individualism and collectivism: Conceptual clarification and elaboration. In U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbası, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp. 19-40). Newbury, CA: Sage.
- Kipnis, D. (1984). The use of power in organizations and in interpersonal settings. In S. Oskamp (Ed.), *Applied social psychology Annual ( Vol.5 ) . Applications in organizational setting* (pp.179-210). Beverly Hills, CA: Sage.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson (1980). Interorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Krone, K. J. (1994). Structuring constraints on perceptions of upward influence and supervisory relationships. *The Southern Communication Journal*, 59(3), 215-226.
- Krone, K. J. (1992). A comparison of organizational, structural, and relationship effects on subordinates' upward influence choices. *Communication Quarterly*, 40(1), 1-15.
- Lamude, K. G., Daniels, T. D., & White, K. (1987). Managing the boss: Locus of control and subordinates' selection of compliance-gaining strategies in upward communication. *Management Communication Quarterly*, 1, 232-259.
- Law, K. S., Wong, Chi-Sun, Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- 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.
- Li, S. S. (2000). *Relationship quality, situational context, and upward communication strategies: An examination of Chinese working adults in Taiwan*. Paper presented at the Annual Conference of the National Communication Association, Seattle, WA, USA.
- Li, S. S. (1995). *Compliance-gaining strategies used by superiors and subordinates in Chinese media organizations*. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, San Antonio, TX, USA.
- Lim, T. S., & Bowers, J. W. (1991). Facework: Solidarity, approbation, and tact. *Human Communication Research*, 17, 415-450.
- Lu, S. (1997). Culture and compliance gaining in the classroom: A preliminary investigation of Chinese college teachers' use of behavior alteration techniques. *Communication Education*, 46,10-28.
- Luo, Yadong (1997). Guanxi: Principles, philosophies, and implications. *Human Systems Management*, 16(1), 43-51.
- Lustig, M. W., & Koester, J. (1996). Cultural Patterns and Communication: Taxonomies. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. New York: Harper Collins College Publishers, 121-150.
- Ma, R. (1992). The role of unofficial intermediaries in interpersonal conflicts in the Chinese culture. *Communication Quarterly*, 40(3), 269-276.
- Ma, R., & Chuang, R. (2001). Persuasion strategies of Chinese college students in interpersonal contexts. *The Southern Communication Journal*, 66(4), 267-278.
- Mader, T. F., & Mader, D. C. (1991). *Understanding one another: Communicating interpersonally*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark Publishers.
- 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 Organization Management*, 21, 461-480.
- Osigweh, C. A. B., & Huo, Y. P. (1993). Conceptions of employee responsibilities and rights in the United States and the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(1), 85-112.
- Park, Seung Ho, & Luo, Yadong (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22, 455-477.
- Pearce, J. A., II & Robinson, R. B., Jr. (2000). Cultivating guanxi as a foreign inventor strategy. *Business Horizons*, Jan-Feb, 31-38.

- Riccillo, S. C., & Trenholm, S. (1983). Predicting managers' choice of influence mode: The effects of interpersonal trust and worker attributions on managerial tactics in a simulated organizational setting. *Western Journal of Speech Communication*, 47, 323-339.
- Schilit, W. K. (1987). Upward influence activity in strategic decision making: An examination of organizational differences. *Group and Organization Studies*, 12, 343-368.
- Schmidt, S. M., & Kipnis D. (1984). Manager's pursuit of individual and organizational goal. *Human Relations*, 37, 781-794.
- 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.
- Standfield, S. S., & Marshall, R. S. (2000). The transaction cost advantage of guanxi-based business practices. *Journal of World Business*, 35(1), 21-42.
- Tsui, A. S., & Farh, Jiing-Lin L. (1997). Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work & Occupations*, 24(1), 56-79.
- Waldron, V. R. (1999). Communication practices of followers, members, and protégés: The case of upward influence tactics. In Michael E. Roloff (Ed), Gaylen D. Paulson (editorial assistant), *Communication Yearbook 22* (pp. 251-299). New Brunswick, N.J.: International Communication Association.
- Waldron, V. R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58, 289-306.
- Waldron, V. R., & Hunt, M. D. (1992). Hierarchical level, length, and quality of supervisory relationship as predictors of subordinates' use of maintenance tactics. *Communication Reports*, 5(2), 82-89.
- 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, 256-272.
- Warner, M. (1993). Human resource management 'with Chinese characteristics.' *The International Journal of Human Resource Management*, 4(1), 45-65.
- Wheless, L. R., Barraclough, R., & Stewart, R. (1983). Compliance-gaining and power in persuasion. In R. Bostrom (Ed.), *Communication Yearbook 7* (pp. 105-145). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Wong, Chi-Sum, Wong, Yui-tim, Hui, Chun, & Law, K. S. (2001). The significant role of Chinese employees' organizational commitment: Implications for managing

- employees in Chinese societies. *Journal of World Business*, 36(3), 326-340.
- Xin, K. R. (1997). Asian American managers: An impression gap?—An investigation of impression management and supervisor-subordinate relationship. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(3), 335-355.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1641-1658.
- Yeh, Ryh-Song (1995). Downward influence styles in cultural diversity settings. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 626-641.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yum, June Ock (1988). The impact of Confucianism on interpersonal relationships and communication patterns in East Asia. *Communication Monographs*, 55, 374-388.