

上行承諾取得策略：檢視部屬對上司之溝通策略及其
影響因素

**An Examination on the Factors Affecting Upward
Communication Strategies**

李秀珠

Shu-Chu Sarrina Li

國立交通大學傳播所副教授

Associate Professor

Institute of Communication Studies

National Chiao Tung University

新竹市大學路 1001 號

Tel: (03) 5712121- 58211

Fax: (03) 5727143

E-mail: shuchu@cc.nctu.edu.tw

論文發表於 2000 年中華傳播研討會，台北，台灣

上行承諾取得策略：檢視部屬對上司之溝通策略及其影響因素

中文摘要

本研究的主要目的乃是探討上下司關係品質，上司的領導型態，及部屬的組織位階，對上行承諾取得策略之影響。本研究將上行承諾取得策略分成四個層面，積極，直接，開放，及禮貌，並依此四個層面來檢視關係品質，領導型態，及組織位階對上行承諾取得策略之影響。本研究根據上行承諾取得策略之文獻，發展出三個研究假設：(一) 上行承諾取得策略與上下司關係品質具相關性，(二) 上行承諾取得策略與上司之領導型態具相關性，及 (三) 上行承諾取得策略與部屬之組織位階具相關性。本研究以深度訪談之方式取得 135 個有效訪談，並依互動分析之方式取得部屬使用之上行承諾取得策略。資料分析之結果發現，第一個假設完全沒有得到發現之支持，第二個假設則得到部份之支持，第三個假設則原則上得到全部之支持。

關鍵字：上下司關係品質，上司的領導型態，組織位階，上行承諾取得策略。

An Examination on the factors affecting upward communication strategies

Abstract

This study examined the impacts of three variables, relationship quality, leadership style, and status, on the use of upward communication strategies. Based on the literature review, three hypotheses were developed in this study. Intensive interviews were used to collect data for this study and 135 valid interviews were obtained. Data analysis showed that leadership style and subordinate's status both exerted important influences on the use of upward communication strategies. However, the variable of relationship quality was found not to have any significant impacts on the use of upward communication strategies. More research findings were discussed in the study.

Key Words: relationship quality, leadership style, organizational status, upward communication strategies.

壹、前言

組織中出現各種不同型態之人際傳播，但是組織傳播學者將大部分之注意力皆投注在組織之上下司溝通(Superior and subordinate communication)。上下司溝通之所以成為許多組織研究之焦點，乃是因為學者發現，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之影響，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)。

上下司溝通又可分為上行溝通及下行溝通，所謂上行溝通是指職位低者向職位高者之溝通，也就是，下司對上司之溝通，而下行溝通則正好相反，是由職位低者對職位高者之溝通。在上下司之溝通文獻中，大部分研究皆以下行溝通為研究重點，換言之，過去之上下司溝通文獻皆由管理者之觀點出發，以檢視影響下行溝通之因觀為何，以及下行溝通對組織表現之影響為何，而這些下行溝通之文獻發現，管理者對下屬之溝通行為對組織運作有多方面之影響，比如會影響員工之工作滿意度，員工之工作動機，員工工作之效率，以及員工之創新能力等(Adams, et al., 1988 ; Albrecht & Hall, 1991 ; Stewart et al., 1986 ; Tjosvold, 1984)。雖然，目前下行溝通仍屬於上下司溝通的主要研究取向之一，但最近學者已開始注意由部屬之觀點來研究上下司之溝通行為，所以上行溝通也始成為上下司溝通研究之主流(Jablin, 1979 ; Redding, 1985 ; Seibold et al., 1994)。學者在研究上行溝通時，發現上行溝通對組織之運作也有多層面之影響，尤其上行溝通使得部屬有機會及能力去影響管理者，使得員工之智慧能力能貢獻給組織，所以有良好、暢通之上行溝通使得組織能充分利用其人力資源，達到組織運作之有效性，此外，上行溝通通常可紓解員工之工作壓力，提高組織之向心力，並減少員工之離職率。是組織管理中不可離視的一環(Garko, 1993 ; Hunt & Waldron, 1994 ; Kipnis & Schmidt, 1988 ; Krone, 1992 ; Krone, 1994 ; Waldron, 1991 ; Waldron & Hunt, 1992)。

在上行溝通之文獻中，其中最主要的一支研究乃是研究上行承諾取得之策略(upward compliance- gaining strategies)，此乃研究部屬離用何種策略來影響上司之態度與決定，主要是檢視影響策略離用之因觀為何，以及策略使用之過程及效果為何(Krone, 1992；1994；Waldron, 1991；Chaco, 1990；Wheless et al.,1983；Schilit, 1987；Waldron et al., 1993；Lamude et al., 1987；Riccillo & Trenholm, 1983)。由於上下司之權力在本質上就不均等，上行承諾取得策略易於被上司視為是對其權威性之挑戰，因此，潛在之風險性極高。根據研究發現，成功之上行影響有賴於承諾取得策略之選擇，而所謂的選擇就是根據事件之本質及當時之情況選擇一個或數個策略來影響上司，而這些策略又不至於使上司感到威脅性，就是成功的上行溝通策略，研究發現許多因觀皆會影響上行承諾取得策略之使用，其中上司之關係品質，上司之領導型態及部屬之位階，對上行溝通策略之使用有巨大的影響(Garko, 1993；Lee, 1998A；Lee, 1998B；Lee & Jablin, 1995；Lim & Bowers, 1991；Li, 1995；Krone, 1992；Waldron & Hunt, 1992；Waldron et al., 1993)。本研究之主要目的即是檢視以上三個因觀對上行承諾取得策略之影響為何。

貳、 文獻檢閱

一、關係品質及上行溝通策略

根據上行溝通策略之文獻，上下司關係品質一直被發現是影響上行溝通策略使用之最重要因觀。而上下司關係品質為何會影響上行策略，其理論基礎則來自領導-部屬自換理論(Leader-exchange theory)。領導-部屬自換理論以為，由於有限的時間與資源，上司不可能與其所有的部屬皆發展出高品質之關係，僅能選擇少數幾位來作為高品質關係的發展對象，而上司選擇發展高品質關係的標準則在於部屬之工作表現，部屬之態度與價值觀是否與上司相似，部屬是否得上司之喜愛，以及部屬是否與上司有相同之理想等等。一想與上司發展出高品質之

關係，部屬常擁有上司較高之信任，較多與上司溝通之機會，以及遇衝突時有較大的突執空間，因此，擁有高品質關係之上下司傾向以正面的觀點來看發生在他（她）們其中的事件，領導-部屬自換理論建議，上下司的溝通模式可以藉著其關係品質之高低很正確地預測出來（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）。

領導-部屬自換理論已經許多實證研究檢驗，其觀點並得到大部分的研究發現所支持，學者 Sias 及 Jablin（1994）在其研究中發現，上下司關係品質低的部屬傾向以負面的態度來看待發生在上下司互動中的事件，而關係品質高的部屬則傾向以正面的觀點來解釋發生於上下司互動中之事件。Waldron 則是發展出 51 個上行溝通的策略，將其分為四類，並以這些策略的使用來檢視關係品質的影響力（Waldron, 1991）。在這個研究中，他發現上下司關係品質高之部屬比較類好使用類人式的溝通策略(personal strategies)，類約式的溝通策略(contractual strategies)，及直接的溝通策略(Direct strategies)，但較不喜約使用規範式的溝通策略(requulative strategies) 與其上司互動，在 Waldron 的研究中(Waldron 1991；Waldron & Hunt, 1992)，類人策略的特色在於此類溝通策略具高度的互動性，而溝通內容強調類人事務，所以類人策略的使用表示部屬很積極的找機會與其上司互動，類約式策略強調凡事按照規定而行，以及尊重體制與上司，因而這類策略非常注重禮貌之層次(politeness)(Hirakawa et al, 1991；Lim&Bowers, 1991)，規範式策略之使用則強調使用者應盡量抑制個人情感之表達以及減少與對方之互動，因而這類策略之使用使部屬與上司的接抑大大的減少。所謂直接策略就是使用者將自己的意圖及目的直接地向上司表達出來。

關於上下司關係品質及上行溝通策略之關係，現存之研究發現可以歸納為以下四個主要之結論：

- (1) 擁有高關係品質之部屬常會積極主動地與其上司互動，並影響其上司。這些部屬不僅使用正式管道與其上司互動，他(她)們並使用各種不同的非正式

- 管道與其上司溝通，因為與上司之間存在著高度的信任感，所以這些部屬並不畏懼與上司互動，因而上下司之間互動之頻率極高(Hunt & Waldron, 1994; Krone, 1992; Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998A; Lee, 1998B; Li, 1995; Waldron, 1991; Waldron & Hunt, 1992; Waldron et al, 1993)。
- (2) 直接策略為風險較高之策略，因為這些策略對上司構成較大的面子威脅，然而擁有較高關係品質的部屬通常具有與上司較大的突執空間，因此關係品質高，部屬子傾向使用直接策略與其上司溝通(Lee, 1998A; Lee, 1998B; Lee & Jablin, 1995; Waldron et al, 1991; Waldron, 1992)。
- (3) 開放式的策略鼓勵互動的雙方以坦誠佈公之方式彼此互動，這類溝通策略類似 Waldron 研究中之類人式的策略(Waldron, 1991; Waldron & Hunt, 1992)，以及學者 Lee 研究中的 openness strategies (Lee & Jblin, 1995; Lee1998A; Lee, 1998B)。開放式策略的使用不但使部屬得以運用非正式方式來影響其上司，彼使部屬有機會與上司暢談非工作相關的事件。實證研究發現關係品質與開放式策略有高度的正相關，上下司關係品質高的部屬子傾向使用此類溝通策略與其上司互動 (Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998A; Lee, 1998B; Waldron, 1991)。
- (4) 禮貌性策略 (polite strategies) 的使用彼許部屬達到影響上司的目的，同時又可將對上司的面子威脅彼到最低。部屬離用禮貌性的策略通常有兩個目標，一是試著去滿足其上司的面子需求，或是試圖將一個具威脅性的情況轉化成為對上司的權威較不具威脅性之情況。此類策略類似 Waldron (1991)研究中的類約式策略或 Waldron 等人 1993 年的研究中 compensation 及 redefinition 之策略，根據領導-部屬自換理論之研究，高關係品質之部屬較年意願及其上司的面子需求，因此，比較傾向使用禮貌性之溝通策略，以達到其目的 (Waldron, 1991; Waldron et al., 1993)。

根據上行溝通策略之文獻，本研究將所有上行溝通策略分為四個層面，積極 (activeness)、直接 (directness)、開放 (openness)及禮貌 (politeness)。由上述

之文獻檢閱可以得知，上下司之關係品質對上行溝通策略具有很大的影響，因此，本研究的第一個假設預測：

假設一：上行承諾取得策略的使用與部屬的上下司關係品質具相關性。

二、領導型態與上行溝通策略

影響上行溝通策略的因觀中，上司的領導型態是一個重要的因觀，根據上行溝通策略的研究發現，部屬在選擇溝通策略以達到影響上司的目的當中，部屬會將策略是否有效列入考慮，舉例而言，學者 Lee (1998A) 在其研究中就發現，部屬對例種溝通策略主觀認定的有效性，與該種策略被使用之頻率有關，被認定子有效的策略被使用的機會子高，因而，溝通策略之有效性與其被使用的頻率具正面的相關性 (Canary & Spitzbery, 1987 ; Krone & Ludlum, 1990 ; Lee, 1998A)。然而，影響溝通策略的有效性有許多因觀，其中最重要的因觀為上司的領導型態，換言之，部屬在決定以何種策略與上司溝通時，常常根據自己對上司之了解來決定何種策略有效，何種策略無效，而下司的了解中則以上司之領導型態影響下司溝通策略之選擇最無 (Chacko, 1990 ; Cobb, 1986)。比如，學者 Chacko (1990) 在其研究中將上司之領導型態依工作導向及人際導向分為四種，然後檢視部屬之上行溝通策略是否會因為上司的領導型態而產生差異，其研究結果支持了其研究假設，發現部屬的上行溝通策略確實隨著上司的領導型態而變換。其主要研究發現可以分為三點來說明，(1) 當上司的領導型態為高度工作導向時，部屬傾向使用較正面的上行溝通策略如以數明證據來講理，或是講合同事一起說服上司，(2) 當上司的領導型態為高度工作導向及高度人際導向時，部屬比較不喜約用負面的上行溝通策略，如訴諸上層之策略，及 (3) 當上司的領導型態為低度工作導向及低度人際導向時，部屬認為其上司為無效率的領導者，並傾向使用負面的上行策略與其溝通，如訴諸上層及諸斷策略。而學者 Deluga 的研究發現彼與 Chacko 的發現一致，也就是，有效率的領導型態促進上下司之間

正面的互動，而無效率的領導型態促使部屬與上司進持距離。Deluga 在研究發現，部屬與有效的領導之間互動遠比無效率的領導者之互動來得頻繁 (Deluga, 1988)。另外，Cheng (1983) 彼在其研究中發現，領導型態會影響部屬使用理性的上行影響策略或另治性的上行影響策略，當上司的領導型態為無效率的領導型態時，部屬較喜用另治性的溝通策略與上司互動。

根據以上的文獻檢閱得知，部屬在選擇上行溝通策略時，會考慮策略之有效性，子有效的策略，部屬使用的頻率子高，而部屬在治斷策略之有效性時，則以上司的領導型態來作為治斷策略有效性之最大根據，因此，上行溝通策略之選擇會依上司的領導型態而不同，本研究依此邏輯發展出第二個研究假設：

假設二：上行承諾取得策略的使用與上司的領導型態具相關性。

三、部屬的位階與上行溝通策略

另一個影響上行溝通策略使用的因觀就是部屬的位階 (status)。許多相關文獻發現，位於不同位階的組織成員，其上行溝通策略也有很大的不同。比如學者 Kipnis 及 Schmidt (1980) 在其研究中發現，部屬在組織中的位階與其使用的上行溝通策略的種類息息相關，其中位階較高的部屬比位階低的部屬較常使用理性策略及諸斷策略，而且當部屬的位階提息時，他(她)們類好使用直接策略，相對地，對上司的依賴也較少。而學者 Schilit (1987) 彼發現，位階不同的經理，其上行影響策略彼有息著不同，尤其低階經理較不似中階經理般地積極運用策略去影響上司，而低階經理比較不年意去影響風險高、且較重大之決策，反而對於無關緊要的決策較年意動用其影響力，這也可能是因為位階低的經理，其在組織之投注較少，不年意去擔太大之責任，因而重大之決策反而給其壓力太大，而不年意去影響。同樣地，Waldron 及 Hunt (1992) 彼發現，位階高之部屬與位階低者其上行影響策略有息著之差異，位階子高，其使用直接策略之頻率就子高。

樣合以上之研究發現，可以歸納出兩點位階對上行溝通策略之影響，

(1) 當位階子高，部屬所擁有的資源及權力就子高，其在組織之投注就子高，組織的任何決定對其影響就子大，因此，位階高之部屬自然而然就會比位階低之部屬積極樣力的運用上行影響策略；(2) 位階子高之部屬，其參與決策及工作之自主權均較位階低者高，因而，其上行影響策略自然就比較類向強勢之策略，如直接或諸斷之策略 (Krone, 1994)。基於以上有關位階與上行溝通策略之文獻，本研究導出第三個研究假設：

假設三：上行承諾取得策略與部屬的組織位階具相關性。

參、研究設計與研究方法

一、法 主要研究變項

本研究之主要目的乃是檢視上下司關係品質、上司之領導型態，及部屬的組織位階對上行承諾取得策略之影響，主要的研究變項共有四個，現分別說明如下：

(1) 上行承諾取得策略

本研究的主要應變項為上行承諾取得策略，並將所有上行承諾取得策略依四個層面，積極、直接、開放及禮貌加以分類，至於這四個層面如何評估，本研究留待策略層面時再加以說明，現僅說明本研究如何發展出 19 個上行承諾取得策略。再先本研究就現存文獻中整理出各種不同的上行承諾取得策略之類目，再加以比較，歸納出 19 個上行承諾取得策略，這些策略已經實證研究檢驗，並已證明是在實際組織中時常使用之上行溝通策略。本研究於整理 19 個上行承諾取得策略之同時，並在文獻中找出適合每一個策略之定義及代表每一個策略之數個例子 (Kellerman & Cole, 1994 ; Kipnis & Schmidt, 1980 ; Schilit, 1987 ; Weeless et al, 1983 ; Yukl & Falbe, 1990)。根據學者 Kellermann 及 Cole (1994) 之觀點，在過去之研究中，不管是以問卷或深度訪談之方式來進行，皆是有一套之策略，比如

最廣為離用之策略是 Marwell 及 Schmitt (1967) 之 16 個策略，彼許、直接要求、利他訴求、欠債、邏輯訴求、負面刺激、道德訴求、專家訴求等等，每一個策略之後會列出定義及例子，使家訪者（如用問卷）或家錄員（如用訪談）瞭解每一策略為何。這樣做法問題出在，策略定義常與例子是不相搭配的，換言之，就是 conceptualization 與操作型定義 (operationalization) 是不相操的 (Kellemann & Cole, 1994)。

爲了要操正過去研究上所出現定義與操作型定義不操之缺點，本研究於文獻中整理出 19 個策略，每個策略之定義，及數個代表每個策略之例子後，先進行一個前測。本研究將這 19 個策略，其定義及例子發給台灣北部一個類立大學傳播相關學系的 100 個學生，要求他（她）們就每一個策略之定義瞭解之後，檢視其所附之數個例子，就每個例子其是否能代表該策略之定義給予分數，從 9 分代表完全操合其定義至 1 分代表完全與其定義不操，分別給分，本研究然後計每個例子的分數，就每一個策略，僅進留分數最高之例子，所有被進留下來之例子，其相操分數皆高於 7，大部分皆在 8 分以上，經此一前測，本研究試著提息定義與操作型定義之相操程度。

(2) 上下司關係品質

上下司關係品質乃是根據領導-部屬自換理論所發展出來的 Scale 來加以測量，此 scale 共包含 8 個題項，主要測量兩個層面，分別是上下司彼此之信任及溝通品質，此 8 個題項已經經過多次測試，其內部信度已達相當一致 (Liden & Graen, 1980 ; Krone, 1994)。此 8 個題項要求家試者就每一題項中所陳述的事件表明其同意程度。八個題項所加起來分數子高，表示其與直屬上司之關係子好。本研究於八集資料完成後，進行信度之測試，此 8 個題項之內在一致性極高，因爲 Cronbach's Alpha 值達 0.88。本研究中之上下司關係品質分數差距齊大，從最低之 10 分至最高之 55 分，集均分數爲 37.47 (SD=8.96)。本研究依集均數將所有家試者分爲關係品質高及關係品質低兩組家測者。爲了確定以集均數來分組是否合理，本研究檢視關係品質高低兩組之人數，並以 t-test 來檢視兩組之關

係品質分數是否有显著差異。經以統計分析後發現，關係品質高低兩組之人數差不多，而 t-test 之結果也是極显著差異 ($t=15.12, N=133, p=.000$)。

(3) 上司統領導型態

本研究乃是利用美國俄愛俄州立大學所發展出來的領導型態量表來進行上司領導型態之分類 (Bass, 1981 ; Chacko, 1990 ; Li & Lin, 1998 ; Yukl, 1981) 。此量表依兩個因觀，人際導向及工作導向，將領導型態分為四類。所謂工作導向之領導，是指此類上司在與部屬互動時強調工作的效率及工作的品質，而人際導向之上司則注重與部屬之互動是否和諧愉快，反而不關注工作之完成。以此兩個因觀將領導型態分為低人際導向及低工作導向 (LL)，高人際導向及低工作導向 (HL)，高人際導向及高工作導向 (HH)，及低人際導向及高工作導向 (LH) 。此領導量表共有 20 個題項，其中 10 個題項為人際導向之問題，另外 10 個為工作導向之問題。本研究於八集資料之後，計計出工作導向及人際導向之集均數 ($mean=34.42, SD=4.44$; $mean=35.75, SD=5.91$)，然後以此二個集均數將家試者直屬上司之領導型態分為四類，本研究共取得 40 個 LL，18 個 HL，43 個 HH 及 22 個 LH 領導型態之直屬上司，其中有 14 個家試者未回答此一量表。

(4) 部屬統組織位階

本研究的最後一個主要變項為部屬之組織位階。本研究將組織位階分為四個層答，分別是非管理階層、低階管理者、中階管理者、及高階管理者。所謂非管理階層乃是指完全沒有轄管之屬下者，而低階管理者包括組長、科長等小單位之主管，而中階管理者則是處長、經理等主管，而高階管理者則是總經理、副總。本研究乃以深度訪談進行，很多家訪者分不清低階、中階，及高階管理者之分，但所有訪員已家過訓練，因而，家訪者無法釐清時，訪員會詢問家訪者詳位階並代其回答。

二、研究方法：深度訪談

早期之承諾取得策略之研究大部份離用問卷之方式，列出了 10 多種承諾取得之策略，然後詢問家訪者會使用這 10 多種策略之可能性為何，以此來測出策略使用與其他變項之關係，如與權力多期之關係，或策略使用與性別之關係等等，比如最廣為離用之策略是 Marwell 及 Schmitt (1967) 之 16 個策略，彼許、直接要求、利他訴求、欠債、威脅、邏輯訴求、負面刺激、道德訴求、專家訴求等等，每一個策略之後會列出定義及例子。以此 16 個策略要求家訪者勾選其使用各個策略之頻率為何。這樣的研究家勾評之處乃是，家訪者使用之策略可能不在這些列出來的策略裡面，而且分類是否已達窮盡，互斥也是常家勾評之處。現在之研究則比較離用深度訪談之方式，以列舉一假設之情況，要求家訪者說明，在此情況下，斥(斥)會如何與上(下)司溝通，以取得對方之同意，然後記錄家訪者的答案，最後再使用助理，將家訪者之答案，根據這 16 個策略(或使用其他之策略類目)加以家錄 (Kellemann & Cole, 1994; Seibold et al., 1994)。

本研究根據文獻所提之建議，彼離用一假設之情況，以深度訪談之方式，詢問家訪者如何因應，訪員助實地將答案記錄，最後再以 coding 之方式，以家錄員家錄上行承諾取得策略之使用。本研究訪談之問題，乃是要求家訪者回想最近答應上司所提出的要求之經過，而且這個要求是家訪者不年意做之要求。本研究要求家訪者詳詳助述其經過，包括何種要求，對方如何陳述其要求，及家訪者如何拒絕。

本研究之深度訪談包含兩個階段，第一階段為完成一問卷，此問卷包含了上下司關係品質，上司領導型態量表，及一些個人資料如位階、性別等。等完成問卷後，進入第二階段，訪員即要求家訪者回答上述之訪談問題並詳詳記錄。本研究共使用 7 個研究助理作為深度訪談之訪員，7 位訪員並事先加以訓練，以便能正確地執行訪談。每個訪談約進行 30 分至 1 個鐘頭，為了提高訪談意年，本研究贈送家訪者一份小禮物，並以家訪者之工作地點為訪談處所。本研究選擇了三個非物利組織作為訪談的對象，這個組織有三個類似之處，1. 三個組織皆以科技研究為其主要的目的，並接計畫案或發展專利來維持組織之運作， 2. 員

工皆為專業人員，並有一半以上擁有博士學位，3. 大部份員工為理工背景。三個組織中，除第一個員工約 200 人之外，其餘兩個組織員工皆達一千人以上。本研究於取得三個組織之同意後，以滾雪球之方法作訪談，即由家訪者介紹他人再家訪，本研究並將家訪人數分紹在各部門，以求樣本多樣性。本研究共完成 155 個深度訪談，而其中 135 個訪談為有效訪談。

三、資料登錄

完成所有訪談之後，本研究針對訪談問題，就家訪者之答案進行家錄(coding)。本研究以 19 個上行承諾取得策略作為家錄之類目，並以兩位研究助理分別做家錄之工作。在正式家錄之前，本研究先進行家錄之訓練。再先要求兩位家錄員熟悉這 19 個策略之定義及例子，並鼓勵家錄員討論其對這 19 個策略之瞭解，以明白兩位家錄員之疑問，之後，再從 135 個訪談，隨意挑出四分之一作為家錄訓練用。兩位家錄員先試做 10 份訪談，再疑對答案，並與研究者討論相異之處，以達共識。經三次訓練之後，兩位家錄員開始正式進行家錄。在家錄訓練過程中，研究者又多加了一個策略，完全識讓至這 19 個上行承諾取得策略之中，所以，本研究共使用 20 個上行承諾取得策略作為分析類目。兩位家錄員分別完成家錄之後，本研究則以 Guetzkow 的單位信度分析(utilizing reliability measure) 及類目信度分析 (Categorizing reliability measure) 來分析家錄之信度。所謂單位信度分析乃是計計不同兩位家錄員就一段文明中所家錄出來的單位是否達到可信度，就本研究而言，一份訪談資料中，家錄員可能家錄到一個、二個或甚至三個以上不同之策略，單位信度分析可以得知兩位家錄員在此部份是否已達到一致性。而類目信度分析則是計計除了家錄到同樣數目之策略外，兩位家錄員是否家錄在同樣之類目上。本研究之分析類似內容分析，但其實是互動分析 (Interaction Analysis)，因此進行單位信度分析以及類目信度分析是必要的 (Guetzkow, 1950)。本研究離用較高之標準 1%，得到的單位信度從 92%至 100%不等，集均數為 97.6%。類目信度則是從 73%至 100%，集均數為

89%，兩者之信度齊高，可見家錄員已達相當一致之共識。

四、策略層面

本研究就文獻中歸納出上行承諾取得策略之四個層面，積極、直接、開放，及禮貌。本研究乃以下列之方式來評估 20 個策略中，每個策略其四個層面之得分數。就積極層面而言，本研究以問卷方式，一開頭就說明何謂積極的溝通策略，是指使用這些策略時，家試者可以多製造一點機會，與對方有接抑自往之時間，然後要求家試者就本研究之 20 個策略，從一點也不積極 (0) 至非常積極 (9) 的策略給分。其他三個策略層面，直接、開放，及禮貌彼是同樣之問法，本研究將此一問卷分給 99 個大學生去作答，然後計出每個策略四個層面之集均數。就每個層面，將 20 個策略之集均數排序，因此集均數最高者 20，其次為 19，再來 18，以此類序，本研究乃依次將 20 個策略之四個層面之分數計出。本研究經過互動分析後，已將每位家訪者所使用的上行溝通策略家錄出來，然後再將這些策略全部轉換成積極、直接、開放，及禮貌的分數，因為每位家訪者所使用的策略數目不一，有的用兩種策略，有的三個，為了不使策略數目影響四個策略層面的分數，本研究將四個策略層面之分數再除以每位家訪者所使用策略之數目，所得之分數即是每位家訪者四個策略層面之分數。

肆、研究發現

一、上行溝通策略統使用狀況

本研究再先將 20 個上行承諾取得策略的使用頻率計出來，表 1 即是上行策略之使用頻率資料。從表 1 的資料得知，完全識讓是所有策略中使用最頻繁之策略，約有一半的家訪者使用此一策略，再來就是邏輯治斷，約有四分之一的家訪者離用此一策略，第三個常用的上行策略為況協，就是部屬與上司各讓一步，第四個常用的策略則是利他訴求，此策略引發上司之側隱之心，以使上司同

意部屬之要求，第五個常用之策略則是引用條文，此策略以公司之規定或慣例來使上司同意部屬之要求，其他之策略其使用頻率則是非常地少，皆少於 10 人使用。

價 1
上行溝通策略統使用頻率

策略	使用頻率	策略	使用頻率
1.完全識讓	64	11.欺騙	4
2.邏輯治斷	37	12.結騙	4
3.況協	26	13.杯葛	3
4.利他訴求	16	14.訴諸上層	2
5.引用條文	11	15.關心對方	1
6.葛持	9	16.欠債	1
7.情感訴求	9	17.葛美	1
8.直接要求	7	18.威脅	1
9.葛極避免	5	19.應許	0
10.個人專業	4	20.負面刺激	0

二. 關係品質及上行溝通策略

本研究的第一個假設預測上下司關係品質及上行溝通策略具相關性。本研究依領導-部屬自換理論所發展出來之上下司關係品質之量表來評估上下司關係品質，並將關係品質之得分數依集均數分為關係品質高低的兩組家訪者。至於上行溝通策略，本研究則以四個策略層面，積極，直接，開放，及禮貌來評估上行溝通策略之使用。為了驗免第一個假設，本研究將上下司關係品質及上行溝通策略之四個層面以 t-test 來檢定。經以四個 t-test 檢定高品質及低品質部屬其策略之積極，直接，開放，及禮貌四個層面是否有息著之不同。t-test 的結果息示，高關係品質及低關係品質之部屬，其在四個策略層面上之得分數皆無統計上之息著不同，因而，本研究的第一個假設並沒有得到研究結果之支持。

三. 領導型態及上行溝通策略

本研究的第二個假設預測，上司的領導型態與上行溝通策略具相關性。本

研究將上司的領導型態依工作導向及人際導向兩個免觀，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 (HH)，及第四種低人際導向及高工作導向之領導 (LH)。本研究進行 One-way ANOVA 來檢驗不同之領導型態，其部屬之策略層面是否會息著不同。One-way ANOVA 之結果發現兩個息著性，這兩個息著性分別出現在開放 ($F=2.724, P=0.048$) 及禮貌 ($F=3.997, P=0.0096$) 兩個策略層面上。為了更進一步了解上司領導型態與策略層面中之開放及禮貌之關係，本研究分別又進行事後分析。表 2 及表 3 為事後分析之結果。

價 2
領導型態與策略層面(開放)統事後分析

領導型態	開放統平均數	
1.低人際 / 低工作	10.634	與 2 息著不同
2.高人際 / 低工作	13.781	與 1,3 息著不同
3.高人際 / 高工作	10.154	與 1 息著不同
4.低人際 / 高工作	12.424	

從表 2 的資料得知，四組不同領導型態中，以第二種領導型態，高人際/低工作導向，其部屬在開放之策略層面上得分最高，其次則為第四種領導型態，低人際/高工作導向，開放之得分數最低的則為第一種領導型態，低人際/低工作導向及第三種領導型態，高人際/高工作。第一種領導型態彼是在文獻中被視為最無效率之領導型態，而文獻中彼發現，此種無效率之領導型態之部屬比較類好負面之上行溝通策略 (chacko, 1990; Deluga, 1988; cheng, 1983)。本研究中所謂開放的溝通策略是指當使用這些策略時，部屬試著使雙方坦誠相對，並使雙方年意多方溝通，因此，開放分數子高之策略為子正面之溝通策略，分數子低，則是較負面的通策略。本研究發現無效率之領導型態之部屬類好使用較不開放之策略，與文獻之發現相操合。表 2 之資料息示，低人際/低工作之領導型態之部屬，

其策略之開放性與第二種，高人際/低工作，之領導型態之部屬有显著差異。而第三種領導型態，高人際/高工作導向，為文獻中認為是最有效率之領導，而且此種領導之部屬較類好正面之上行溝通策略，但本研究發現，最有效率之領導型態，其部屬所使用策略之開放性是最低的，反而是中間型態之領導者，如高人際/低工作，或低人際/高工作之領導者，其部屬策略之開放性最高，此點則是與文獻不同之處。

價 3
領導型態與策略層面(禮貌)統事後分析

領導型態	禮貌統平均數	
1.低人際 / 低工作	11.273	與 2,4 显著不同
2.高人際 / 低工作	13.406	與 1 显著不同
3.高人際 / 高工作	12.256	
4.低人際 / 高工作	13.030	與 1 显著不同

表 3 的資料與表 2 並無太大差異，部屬在禮貌性的得分數上仍是以第二種領導型態，高人際/低工作導向之部屬其禮貌性策略層面得分數最高，其次為第四種領型態，低人際/高工作導向之部屬，最低者則是第一種領導型態，低人際/低工作導向之部屬。第一種領導型態，低人際/低工作導向，在上行溝通文獻中被視為是最無效率之領導，其部屬類好以負面方式與其互動 (chacko,1990; cheng, 1983; Deluga, 1988)，而本研究中所謂禮貌性的溝通策略是指當使用這些策略時，部屬非常顧及上司的面子，並以友善之方式與上司溝通，所以，禮貌性的分數高則策略應較正面性。本研究發現，最無效率之領導型態，其部屬確實以較不具禮貌性之溝通策略與之互動，原則上，此部份發現與文獻相操。但就文獻上所謂最有效率之領導型態，高人際/高工作導向，本研究發現其部屬離用之策略之禮貌性並非最高者，仍是以第二種，高人際/低工作，及第四種，低人際/高工作之領導型態，其部屬所用之策略最具禮貌性，所以，就此部份發現而言與文獻並不相操合。

四. 組織位階與上行溝通策略

本研究的第三個假設預測，部屬的組織位階與其上行溝通策略具相關性。本研究將組織位階分為非管理者，低階管理者，中階管理者，及高階管理者，並預測這四種不同之位階，其使用策略之積極面，直接面，開放面，及禮貌面會息著不同。本研究以四個 One-way ANOVA 來檢驗其息著性，One-way ANOVA 之結果發現有三個息著性，這三個息著性分別出現在積極 ($F=3.332$ ， $P=0.0223$)，直接 ($F=3.29$ ， $P=0.0235$)，開放 ($F=2.651$ ， $P=0.0524$)，至於禮貌這個層面，統計發現，四個位階之部屬，其禮貌層面 ($F=0.4344$ ， $P=0.7288$) 並沒有息著不同。為了更清楚了解四種位階之部屬，其在積極，直接，及開放層面上有何差異，本研究進行事後分析，分析結果則列於表 4 之中。

表 4 之資料息示，中高階管理階層與低階管理階層及非管理者，其在策略的使用上確有很大之不同，再先，就積極層面而言，層答子高，其策略之積極面子高，此與文獻中之發現相操。Schilit (1987) 在其研究中發現，位階子高之部屬其子積極影響上司之決策，而位階低者，其影響上司之意年就明息彼低。表 4 之第二個層面為直接，此部份之研究發現與積極層面為類似，中高階層比位階低之部屬，其策略之直接程度明息地高出許多，如此之發現與 Waldron 及 Hunt (1992) 及 Kipns 及 Schmidt (1980) 之發現相同。過去的研究發現，位階子高之部屬，其使用之策略子直接。表 4 之第三個發現為開放之層面。與前面兩個發現類似，位階子高之部屬，其策略之開放性子高，因此，本研究發現，組織位階確實與上行溝通策略之使用有明息相關性，組織位階子高，部屬所使用之策略子積極，直接，並開放，所以，原則上，本研究之第三個假設，組織位階與上行溝通策略之使用具相關性，得到本研究發現之支持。

價 4

組織位階與策略層面統事後分析

積極層面			
組織位階	積極統平均數		
1.非管理階層	7.259	與 3,4	息著不同
2.低階管理階層	7.984		
3.中階管理階層	11.657	與 1	息著不同
4.高階管理階層	13.625	與 1	息著不同
直接層面			
組織位階	直接統平均數		
1.非管理階層	7.560	與 3	息著不同
2.低階管理階層	8.095	與 3	息著不同
3.中階管理階層	12.294	與 1,2	息著不同
4.高階管理階層	11.750		
開放層面			
組織位階	開放統平均數		
1.非管理階層	10.316	與 3,4	息著不同
2.低階管理階層	11.262		
3.中階管理階層	13.814	與 1	息著不同
4.高階管理階層	14.375		

伍. 討論與結論

本研究的主要目的乃是探討上下司關係品質，上司的領導型態，及部屬的組織位階，對上行承諾取得策略之影響。本研究將上行承諾取得策略分成四個層面，積極，直接，開放，及禮貌，並依此四個層面來檢視關係品質，領導型態，及組織位階對上行承諾取得策略之影響。本研究根據上行承諾取得策略之文獻，發展出三個研究假設：(一) 上行承諾取得策略與上下司關係品質具相關性，(二) 上行承諾取得策略與上司之領導型態具相關性，及 (三) 上行承諾取得策略與部屬之組織位階具相關性。本研究以深度訪談之方式取得 135 個有效訪談，並依互動分析之方式取得部屬使用之上行承諾取得策略。資料分析之結果發現，第一個假設完全沒有得到發現之支持，第二個假設則得到部份之支持，第三個假設則原則上得到全部之支持。其中第一個設完全沒有得到發現之支持，是

露出研究者之意料之外。尤其在整個上行溝通之文獻中，上下司關係品質一直被發現是最強而有力之影響因觀，本研究結然發現它對上行策略之使用一點影響也沒有，本研究針對此點於以下作討論。

本研究與過去研究很不同之處在於，本研究之訪談問題乃是要求家訪者回想最近一次上司對其提出非常它他（她）為它之要求，並要求家訪者說明其如何面對如此要求之經過。本研究就 135 個有效訪談之回答中發現，家訪者所回答之要求之本質很不一樣，有的是與工作相關之要求如有人離職要求家訪者它時多分擔一份工作，有的則是完全與工作無關如上司要為其介紹女朋友。而文獻中之研究大部份會假設一個情況，然後要求家訪者假設其在此一情況之中，其將如何處理 (Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998A; Lee, 1998B; Li, 1995; Hirokawa et al., 1991) ，而且文獻中還發現工作相關之要求及非工作相關之要求，組織成員所使用的溝通策略非常不一樣。本研究並沒有界定其要求之本質，這可能是為何本研究並未發現上下司關係品質對上行溝通策略具显著影響。本研究以為將來之研究可以針對此點再行釐清。

References

- Allen, M. W., Gotcher, J. M., & Seibert, J. H. (1993). A decade of organizational communication Research: Journal Articles 1980-1991. *Communication Yearbook*, 16, 252-330.
- Bass, B. M. (1981). *Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Canary, D. J., & Spitzberg, B. H. (1987). Appropriateness and effectiveness: Perceptions of conflict strategies. *Human Communication Research*, 14, 93-118.
- 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.
- Cheng, J. L. (1983). Organizational context and upward influence: An experimental study of the use of power tactics. *Group & Organizational Studies*, 8, 337-355.
- Cobb, A. T. (1986). Informal influence in the formal organization: Psychological and situational correlates. *Group & Organization Studies*, 11, 229-253.
- 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.
- 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.
- 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
- Guetzkow, H. (1950). Unitizing and categorizing problems in coding qualitative data. *Journal of Clinical Psychology*, 6, 47-58.
- Hirokawa, R. Y., Mickey, J., & Miura, S. (1991). Effects of request of legitimacy on the compliance-gaining tactics of male and female managers. *Communication Monographs*, 58, 421-436.
- 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.
- Kellermann, K., & Cole, T. (1994). Classifying compliance-gaining messages: Taxonomic disorder and strategies confusion. *Communication Theory*, 4(1), 3-60.

- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), 440-452.
- 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.
- Krone, K. J., & Ludlum, J. T. (1990). An organizational perspective on interpersonal influence. In J. P. Dillard (Ed.), *Seeking compliance: The production of interpersonal influence messages* (pp. 123-142). Scottsdale, AZ: Gorsuch Scarisbrick.
- Krone, K. J. (1992). A comparison of organizational, structural, and relationship effects on subordinates' upward influence choices. *Communication Quarterly*, 40(1), 1-15.
- 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. (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.
- Li, S. S., & Lin, C. W. (1998). Leadership styles, gender, and leadership effectiveness: A study on sex-role congruence theory. Paper presented at the Annual Meeting of The Chinese Communication Society, Taipei, Taiwan, ROC.
- Liden, R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Lim, T., & Bowers, J. W. (1991). Facework solidarity, approbation, and tact. *Human Communication Research*, 17(3), 415-450.
- Schilit, W. K. (1987). Upward influence activity in strategic decision making: An examination of organizational differences. *Group and Organization Studies*, 12, 343-368.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

附錄一

1. 利他訴求

引發對方側隱之心，以使對方同意我的要求。比如：告訴他（她），最近壓力好大，需要他（她）的幫助，以使他（她）答應我的要求。

2. 訴幫上層

依賴更上層主管之支持，以使對方同意我的要求。比如：以正式管道，將我的觀點提到他（她）的上司幫裡，並取得支持，以使他（她）同意我的要求。

3. 負面刺激

作一些對方不喜約之事，直到對方同意我的要求。比如：不斷地激他（她），直到他（她）答應我的要求。

4. 杯葛

以各種方法來阻止對方進行其計畫。比如：以拖延工作方式阻撓其計畫之進行，使對方作我要他（她）作之事。

5. 結盟

以別人都支持我當作說服對方之方法獲使對方來同意我之方法。比如：取得同事

之支持來進行我的要求。

6. 讚美

以稱葛對方之能力或成就，來取得對方之服從。比如：我跟他（她）說，只有斥（斥）有能力做好它。

7. 妥協

向對方讓步，使對方也作一些讓步，並作我要他（她）作之事。比如：我修改我部分之意見，並要求對方也修改部分意見。

8. 欠債

提債對方上次他（她）欠我的人情，使對方這次同意我的要求。比如：提債對方上次他（她）在債它中，我是如何幫他（她），以使他（她）同意我的要求。

9. 欺騙

以說謊或誤導對方之方式，使對方同意我的要求。比如：捏造一些理由，使對方同意我的要求。

10. 直接訴求

沒有說明理由，僅陳述自己的要求，使對方同意。比如：在正式會議中，告訴他（她）我要什麼。

11. 引用條文

以公司之規定或慣例使對方同意我的要求。比如：告訴他（她），根據公司規定，我有權要求他（她）如此作。

12. 邏輯判斷

使用證據、事實、相關資料或理論之方式來使對方同意我的要求。比如：斷集相關證據以說明我的觀點是對的。

13. 關心對方

表現出很關心對方利對、感家或想法，使對方同意我的要求。比如：告訴他（她），我很瞭解這個要求將帶給他（她）許多的不便。

14. 消極避免

沒有任何之樣力去使對方同意我的要求。比如：假免沒有這件事之發生，照常工作。

15. 堅持

不斷地葛持自己的意見，使對方同意我的要求。比如：爲了這個要求，不斷地要求與對方會面討論此事。

16. 情感訴求

使對方對我的感家非常地良好，以使他（她）同意我的要求。比如：以很友善之方式來提出我的要求。

17. 個人專業

以我個人之專業、個人特業之經驗或個人優良之治斷能力取得別人之服從。比如：指出過去自己在例方面之特業表現，以使他（她）同意我的要求。

18. 應許

提供獎勵或對方想要之東西，來要求對方作我要他（她）作之事。比如：如果他（她）作了我要他（她）作之事，我將為他（她）作其他之事。

19. 威脅

以威脅之方式要求對方同意我的要求。比如：對他（她）說，如果不同意我的要求，我將通知公會。

20. 完全退讓

完全按照對方之意思去作。