

國立中正大學企業管理研究所

碩士論文

LMX 的本土問卷建構與驗證



指導教授：艾昌瑞 博士

研究生：陳瑩綻 撰

中華民國九十四年六月

國立中正大學博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在國立中正大學企業管理研究所九十三學年度第二學期取得碩士學位之論文。

論文名稱：LMX 的本土問卷建構與驗證

指導教授：艾 昌 瑞 博士

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文電子檔(含摘要)，依下述授權範圍，以非專屬、無償授權國立中正大學圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

讀者基於非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：陳 瑩 綻

簽名：_____ 中華民國九十四年六月二十七日

謝 辭

回首三年前，甫從義務軍旅生涯中離開，由於在軍中擔任排長管理職務之因素，在實務運作中，深感自身在管理方面有所欠缺，便毅然決然給自己一個機會，轉換原本要走的人生路，一頭埋進企業管理這條路。準備了一年，如願進入中正大學企業管理研究所，初報到時，便已對這個學校明媚綺麗的景致，留下深刻印象。一個人所處的環境可以決定他會出現或培養出怎樣的氣質，我想，中正的氣質就在這十萬餘棵樹木的懷抱中，一一顯現。有幸在這裡投入兩年的歲月，雖然一方面要處理繁重的課業，另一方面要兼職工作維持自身經濟開銷，再加上求學過程中，家中遭逢重大變故，心境上的轉折起伏，真的叫做五味雜陳。

本論文能夠順利完成，要感謝授業恩師艾昌瑞博士的悉心指導。師者，所以傳道、授業、解惑也。恩師對人情世故的深刻見解、對諸多事務的處理態度等等，都讓在一旁偷師的我受益良多，自信對於日後初出社會的漫漫人生路，將會稟持這些習得的風範，貢獻一己之力。在論文口試的緊張過程中，後學承蒙楊仁壽博士與曾光華博士等三位口試委員的指正，提出了許多寶貴的意見，使本論文得以更臻完備，後學僅致上最深的謝忱。

每逢鳳凰花開時，總是免不了諸多感激與惆悵的心緒。回首來時路，從踏進校園之時與到了走出校門的我，心中留下來的的是許許多多難以忘懷的記憶。課業上相互刺激討論成長的同窗情誼、籃球場上彼此砥礪激發的團隊凝聚、閒暇時每週一次的歡樂排球時光等等，真是值得說上三個日夜也訴說不盡。當然，秉燭夜談的義兄弟情分，也是這兩年無法割捨的思憶。此外，還要感謝論文撰寫過程中，諸多朋友的鼎力相助，沒有你們就沒有這份研究論文的出現。特別感謝父母養育之恩，以及女友雅琳在這段期間對我的支持與鼓勵，使我得以順利完成學業。

最後僅以此論文獻給我的家人與所有關心我的人。

陳 瑩 綻 謹識

民國九十四年六月二十七日

論文摘要

【論文名稱】：LMX 的本土問卷建構與驗證

【校所組別】：國立中正大學企業管理研究所

【畢業時間與摘要別】：九十三學年度第二學期碩士學位論文摘要

【指導教授】：艾 昌 瑞 博士

【研 究 生】：陳 瑩 綻

不論對領導一詞有多少說法，不變的是組成的三大要件，即是領導者、被領導者以及被領導者與領導者之間到底存在怎樣的互動關係。領導者與不同的被領導者，也許會因為諸多因素而影響兩者之間的連結強度，造成兩者之間有了不同的互動關係。LMX 理論就是一個探究領導者與部屬間互動關係的西方理論。依據該理論的說法，認為主管由於時間上的不足，必須將部屬分門別類，歸入兩種團體之中，其中，只有被歸入內團體的部屬成員，方能從主管身邊得到較多的支持與支援，其餘的成員，僅僅與主管維持普通工作關係。

然而，LMX 理論乃是西方經過多年的研究與修正，才成為如今的風貌，其針對的廣大對象乃是西方社會。但是，東方研究者總是複製西方的模式，試圖套用在東方社會中。從本土化思潮發想，這樣的作法是行不通的，是以本研究嘗試將 LMX 理論與本土相關的理論發現，兩相結合，期望建構出合於本土使用的 LMX 問卷。此外，則檢視 LMX 關係品質有哪些可能因素會對其產生影響。

本研究以具備部屬身份的個體為研究對象，進行問卷調查。採用便利性抽樣以網路、紙本問卷方式，進行資料收集。總計發放 400 份問卷，回收 311 份問卷，回收率為 77.75%。經扣除無效問卷 28 份，有效問卷總數為 283 份。接著以 SPSS 統計軟體作為資料分析工具，使用信度分析、項目分析以及建構效度分析，建立問卷架構，並以 Pearson 相關分析、T 檢定、單因子變異數分析以及徑路分析等方法，討論 LMX 關係品質之可能影響前因。最後並整合研究結果，說明管理意涵，提供身為部屬的個體，在與其主管建立 LMX 關係時之參考。重要研究結果與發現如下所示。

一、LMX 前因變項與 LMX 關係品質

相關分析發現 LMX 前因變項四個構面中，有三個構面(關心、相似、逢迎)與 LMX 關係品質的三個構面(信賴支持、溝通品質、工作情感)之間都呈現顯著正相關($R>0.5$; $P<0.01$)，而『肯定』此一構面則未能達到正相關(雖顯著但 $R<0.5$)。由此可知 LMX 前因變項與 LMX 關係品質之間的關係就大部分構面而言是正向的。也就是說部屬知覺到主管對他/她的關心程度與 LMX 關係品質有正向關係。部屬知覺到主管對他/她的肯定與 LMX 關係品質有正向關係。部屬知覺到與主管的認知相似程度與 LMX 關係品質有正向關係。部屬逢迎技巧使用程度與 LMX 關係品質有正向關係。

分析發現主管與部屬的年齡相似性與 LMX 關係品質沒有顯著關係。主管與部屬的性別相似性與 LMX 關係品質沒有顯著關係。共事時間長短與 LMX 關係品質之間，沒有顯著關係存在。實際關係的多寡與 LMX 關係品質之間，沒有顯著關係存在。實際關係深淺與 LMX 關係品質之間，有部分顯著關係。

二、LMX 關係品質與 LMX 關係結果

相關分析發現 LMX 關係品質三個構面(信賴支持、溝通品質、工作情感)與 LMX 關係結果(信任與提拔)之間都呈現顯著正相關($R>0.5$; $P<0.01$)。由此可知 LMX 關係品質與 LMX 關係結果之間的關係就大部分構面而言是正向的。也就是說當部屬知覺到主管對他/她的信賴支持與 LMX 關係結果有正向關係。部屬知覺到與主管之間的溝通品質與 LMX 關係結果有正向關係。部屬對主管的工作情感，與 LMX 關係結果有正向關係。

關鍵字：LMX 關係品質

LMX 前因變項

LMX 關係結果

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	3
第二節 研究目的.....	6
第三節 研究流程.....	7
第二章 文獻探討	8
第一節 親信與內團體之異同.....	8
第二節 LMX理論架構與發展.....	12
第三節 人際社會關係理論的華人解讀.....	22
第四節 影響LMX關係發展的重要變數與相關假設.....	27
第五節 LMX關係品質的衡量.....	38
第三章 研究方法	43
第一節 研究架構.....	43
第二節 研究假設.....	45
第三節 問卷編制與流程.....	47
第四節 抽樣及資料收集.....	48
第五節 資料分析方法.....	48
第四章 分析結果與討論	53
第一節 前測結果分析.....	53
第二節 正式問卷信度分析.....	62
第三節 因素分析.....	71
第四節 相關分析.....	78
第五節 徑路分析.....	81
第六節 其他統計分析.....	83
第五章 結論與建議	87
第一節 研究結論.....	87
第二節 建議與貢獻.....	89
第三節 研究限制.....	90
第四節 後續研究.....	90
參考文獻	91

表 目 錄

表 2-2-1：LMX-7 (Graen & Uhl-Bien, 1995) 華人翻譯.....	17
表 2-2-2：LMX-7 (Graen, 1994) 華人翻譯	18
表 2-2-3：LMX-MDM問卷之探索性因素分析.....	19
表 2-3-1：中國人之社會取向的主要互動或運作特徵.....	22
表 2-3-2：中國人人情與面子的五大共通特性.....	23
表 2-4-1：影響LMX關係發展的變數.....	27
表 2-4-2：性別對LMX關係品質之研究回顧.....	29
表 2-4-3：Kumar和Beyerlein(1991)逢迎問卷之因素分析結果	36
表 2-5-1：溝通的定義.....	39
表 2-5-2：單、雙向溝通優劣.....	41
表 3-5-1：LMX前因變項摘要表	45
表 4-1-1：前測問卷題項.....	53
表 4-1-2：前測樣本描述統計.....	55
表 4-1-3：LMX前因變數量表之內部一致性.....	56
表 4-1-4：新LMX前因變數量表	57
表 4-1-5：新主管與部屬實際關係分量表.....	58
表 4-1-6：主管與部屬關係品質分量表之內部一致性.....	58
表 4-1-7：新主管與部屬關係品質分量表.....	59
表 4-1-8： LMX關係結果分量表之內部一致性.....	60
表 4-1-9：新LMX關係結果分量表.....	61
表 4-2-1：正式樣本描述統計.....	62
表 4-2-2：正式樣本主管-部屬之性別分類	63
表 4-2-3：LMX前因變數量表之高低分組獨立樣本T檢定	63
表 4-2-4：LMX前因變數量表之內部一致性.....	64
表 4-2-5：新LMX前因變數量表	65
表 4-2-6：主管與部屬關係品質分量表之高低分組獨立樣本T檢定	66
表 4-2-7：主管與部屬關係品質分量表之內部一致性.....	67
表 4-2-8：新主管與部屬關係品質分量表.....	68
表 4-2-9：LMX關係結果分量表之高低分組獨立樣本T檢定	69
表 4-2-10：LMX關係結果分量表之內部一致性.....	70
表 4-2-11：LMX關係結果分量表	70
表 4-3-1：LMX前因變數量表之主管部分KMO與Bartlett檢定.....	71
表 4-3-2：LMX前因變數量表之主管部分轉軸後成份矩陣.....	71
表 4-3-3：LMX前因變數量表之部屬部分KMO與Bartlett檢定.....	72
表 4-3-4：LMX前因變數量表之部屬部分轉軸後的成份矩陣.....	72
表 4-3-5：LMX前因變數量表之因素命名與題項.....	72

表 4-3-6：主管與部屬關係品質分量表主管部分之KMO與Bartlett檢定	73
表 4-3-7：主管與部屬關係品質分量表主管部分之因素分析	73
表 4-3-8：主管與部屬關係品質分量表部屬部分之KMO與Bartlett檢定	74
表 4-3-9：主管與部屬關係品質分量表部屬部分之因素分析	74
表 4-3-10：主管與部屬關係品質分量表之因素命名與題項	74
表 4-3-11：LMX關係結果分量表之KMO與Bartlett檢定	75
表 4-3-12：LMX關係結果分量表之因素分析	75
表 4-3-13：LMX關係結果分量表之因素命名與題項	75
表 4-4-1：LMX前因變項與LMX關係品質之相關分析	78
表 4-4-2：LMX關係品質與LMX關係結果之相關分析	79
表 4-5-1：研究架構路徑係數檢定表	81
表 4-6-1：不同性別對LMX關係品質各構面獨立樣本T檢定	83
表 4-6-2：年齡差距對LMX關係品質單因子變異數分析	84
表 4-6-3：共事時間長短對LMX關係品質之迴歸分析	84
表 4-6-4：實際關係的多寡對LMX關係品質之迴歸分析	85
表 4-6-5：關係深淺對LMX關係品質單因子變異數分析	85
表 5-1-1：各分量表構面摘要表	87
表 5-1-2：研究假設之驗證結果摘要表	88



圖 目 錄

圖 1-3-1 本研究流程圖	7
圖 2-2-1 領導建立的生命模型(Graen & Uhl-Bien,1995)	15
圖 3-1-1：本研究之研究架構圖	44
圖 4-3-1：修正後研究架構	76
圖 4-5-1：修正後研究架構之徑路圖	82



第一章 緒論

領導一詞自西元 1300 年即被收錄在西方辭典之中，隨著時代的推移，科技的日新月異，關於領導這個議題的探究與追索，已然不可勝數。但是，看起來，吾人對於領導好像知之甚詳，事實上卻猶如身處五里霧中；從領導的特質論、魅力領導一直到由下而上的領導職權形成(向上領導)，再到導入情境對於領導效能之影響，領導的定義一直就是隨著時間不同而有所變化。

目前有幾個來自於西方的說法是大家都認同的。一是，領導的構成必得有三個要件存在，分別為領導者、被領導者以及兩造間的連結。這裡被領導者不單單只有指稱主管在其管理幅度下所管理的部屬，更可能包含了同事等等。此外領導可被視為一個存在於領導者與被領導者之間的過程。再者，領導是上下交互影響的互動，也就是說可以是一般認定的上對下的影響，也可以是同儕間的相互影響，更可以是向上領導所謂的部屬對主管的影響行為。最後，領導可被視為是為了最終目標的達成所進行的一連串行動。不論對領導一詞有多少說法，不變的是組成的三大要件，即是領導者、被領導者以及被領導者與領導者之間到底存在怎樣的互動關係，領導者與不同的被領導者，也許會因為諸多因素而影響兩者之間的連結強度，造成兩者之間有了不同的互動關係。有個故事是這樣描述的：一位市場的批發商老闆，他手下有兩名員工，一個叫阿德，一個叫阿俊。阿德是資深員工，每天努力辛勤工作；阿俊是新進員工，平日看來不太勤快，但老闆卻很欣賞、重用他，分紅時甚至還給阿俊多一點（宣明智，2004），這雖然一個虛擬小故事，但在工作職場中，這樣的現象非常普遍。

既然職場上存在這樣的現象，那麼有哪些理論試圖詮釋領導者與被領導者之間，存在不同互動關係的現象呢？吾人發現 LMX 理論就是一個探究領導者與部屬間互動關係的西方理論。依據該理論的說法，認為主管由於時間上的不足，必須將部屬分門別類，歸入兩種團體之中，其中，只有被歸入內團體的部屬成員，方能從主管身邊得到較多的支持與支援，其餘的成員，僅僅與主管維持普通工作關係。該理

論所採用的 LMX 問卷，發展到後來成為擁有十一個題項，分屬四個構面的 LMX-MDM，可說是一個近乎完備的西方領導理論。

只是，對於自西方轉嫁過來的領導理論與應用，依據國情、文化風俗等等的差異，將產生不同於西方文化架構下的結論與可能的解釋方向，是以要將之運用在華人社會，勢必得經過學者專家們連串的努力，方可見效，這也就是何以近年來本土化思潮逐漸風行的理由。有鑑於此，對於華人企業組織中的主管與部屬間存在不同關係的現象，是否可由西方文化體制下所發展出來的 LMX 理論加以詮釋，實在有必要加以重新思索，因而吾人需用華人的眼界與角度，來架構屬於華人的 LMX 理論，理論重新解讀了，所採用的工具自然也得加以調整，這也是本研究最大的目的。



第一節 研究背景與動機

人類既然是社會動物，不管喜歡與否，就非得在種種人際關係中生活下去不可。在這樣的情況底下，摩擦與紛爭自然難以避免，對於在企業組織中工作的人們來說，這就是一個非常重要的問題。組織是由人所構成的集團，不論其分權程度的多少，其中的升遷位階，都是有限的。就像是一塊大餅，在餅周圍的人們都想要分上一塊，這就產生了競爭，也就產生了彼此扯後腿的現象，在其間的上下左右人際關係，便顯得甚為複雜。身處在這樣的情況之下，個人想要有所發揮，並不是一件容易的事情。在中國過去的古籍中，對於人際關係擁有諸多見解，如孔明在『諸葛亮集』中提及身為將軍，必須有自己的心腹、耳目以及爪牙。其弦外之音就是指成為領導者的必備條件，就是要擁有優秀的部下。孔明對這三種人的選定有其標準，『心腹』需要才高八斗、滿腹經綸，非智慧型人物不可。『耳目』則需要沈著冷靜，不隨便說話。『爪牙』則除了勇猛果敢之外，還必須是天不怕地不怕的人物。

宋朝宰相杜衍也認為不要讓自己太過顯眼，不然將會招致同輩的嫉妒，甚至被中傷，並不是所有上司都能夠慧眼識英雄，所以身為部屬者，最好做好自己分內的事情，等待機會的到來。在中國社會裡想要在組織中發展，一定得要受到上級的賞識，才可能得到往上爬的機會。不然，天下人普遍的才智相去不遠，也就是說能力上的差距並不是絕對的關鍵因素，而是讓主管認為你值得栽培，進一步願意將機會留給部屬，才能有所發展。

戰國策中有句話『士為知己者死』乃是從較為偏斜的角度來探討人際關係的微妙。其典故是豫讓起初為范氏、中行氏等大臣效勞，但沒有受到重用，後來投靠智伯，卻獲得重用。然而，智伯卻在一次的權力爭奪過程中，死於大臣趙襄子之手。豫讓為了報答主人智伯的賞識，便三番兩次用盡心思，想要刺殺趙襄子。豫讓經過周身塗漆裝癲瘋，又吞炭改變聲音，仍無法成功刺殺趙襄子，最後趙襄子感佩豫讓之氣節，脫下衣裳，讓豫讓連刺三劍。雖然歷史上智伯並不是一個風評良好的人，豫讓純粹只是因為智伯對他的禮遇，所以捨命為他報仇，就現在的上班族而言，誰都希望能瞭解自己的主管底下工作，並且主管能夠看出自身這匹千里馬的能耐，

而加以栽培。綜合上面一些來自中國古籍中的小故事，可以瞭解主管的確會與不同的部屬之間，產生不同的互動關係，而部屬也期望可以得到主管的賞賜與栽培。

一個主管可不可能跟所有的部屬都發展出同樣深刻的關係呢？我想這個問題的答案呼之欲出，這是不可能達成的任務。原因上的探究有許多文獻做過了詳盡的說明，不外乎是領導者的時間與資源有限，造成沒有多餘的能力可以與所有的部屬都發展出一對一的深刻關係。另外，從中國人的儒家法統進行探究，也發現中國人在彼此之間的互動關係中，有著一個非常重要的現象，就是『心腹』的存在，而且這樣的人選不會太多，頂多只有一兩位。對心腹一詞最好的實例就是在明清兩個朝代裡，師爺與縣官之間複雜的依存關係，在明清政治體制之下，縣官與師爺之間就是現在所謂的主管與部屬關係，更因為縣官處處都得依賴師爺，簡直就是到了少了師爺，縣官就不知道該如何行步的處境，更讓吾人可從中一窺主管與心腹之間的複雜關係(郭建，2004)。在明清兩代中，這樣的師爺角色，就好像是現在的『機要秘書』一樣。

時至今日，吾人也可在企業界中觀察到類似的現象。2001 年明基電通最核心的 GPRS 研發部門，通訊事業處副總經理池育陽與底下近 40 名工程師集體跳槽奇美通訊，轟動整個業界。2002 年則發生大華證券債券部前總經理王慎率 20 餘人跳槽中信證券後，群益證券部主管熊肇穆則帶領 20 多位班底代替，一連串的跳槽骨牌效應在金融業展開；廣告業則在 2002 年 10 月，前聯廣副總陳玲玲帶著當年從智威湯遜跳到聯廣的班底，再度集體跳槽到伊登廣告。2003 年 3 月，花旗銀行台灣區總裁率領 20 名高階幹部跳槽至中信金控；2003 年 4 月，某大會計師帶領 109 人的團隊投靠致遠會計師事務所。2004 年華碩轉投資的兆碩通訊，挖角一批廣達手機部門的通訊研發人才，又成為手機業界轟動一時的話題。這些都是屬於集體離職的實例，吾人可以發現在這樣的現象中，泰半都是主管認為時機成熟該走人了，連帶著帶走自己底下的諸多人才。姑且不論該現象對原企業或社會大眾造成什麼影響，單就其離職者本身來看，對主管而言，為何他會帶走這些部屬，而不是其他也在他手底下做事情的其他屬下呢？這中間取捨的標準與條件是什麼呢？吾人可以問出許許多多相

關的問題，並且瞭解到主管與部屬之間的對待方式並非『一視同仁』。

進一步觀察主管所帶走的這些人馬，又都是屬於其班底成員，都是與之擁有深厚情感以及良好默契的部屬。是以從對這些實際的例子的觀察與剖析，似乎與西方 LMX 理論所主張的內涵相互契合，也就是主管確實會與不同的部屬產生不同的互動關係，並且將不同的部屬歸為內團體或外團體之中。這些企業界中實際發生的現象，也就引發研究者的興趣，想要一探東西方對於主管與部屬之間互動的情況，到底有著怎樣的差別，也想藉此瞭解華人社會結構下的個體，如何運用自身所有的一切，來與主管互動。



第二節 研究目的

從 LMX 在 1975 年由 Dansereau、Graen 和 Cashman 等人提出之後，LMX 理論在西方已經經過了三十餘年的發展與考驗，相關的理論推展與實證研究，也已經十分充實 (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1991; Graen & Wakabayashi, 1994)，將 LMX 理論用不同的面向與取樣，與組織相關議題做比較。但是，這些理論的推展與完備，乃是根植於美國文化與國情的特色，只能說這些研究所得之結果，乃適用於美國本身，對於能否類推到不同文化之下，仍有待商榷。然而，台灣領導研究多年以來都是以複製西方研究為首要，直到近年來本土化聲音出現，才漸有不同(黃敏萍，2003)。

東西方文化具備根本性的差異。東西方之不同，吾人可以從兩個面向切入討論，其一是社會體制的不同，再者則是文化語言的不同。在社會體制之下，吾人討論企業組織其相關的基礎法規原理，發現台灣對於企業組織的基礎法規原理，乃是取法於日本明治時代的商法，就股份有限公司而言，強調的是股東會、董事會以及監察人三者相互間的關係，重視監察人對於董事會的監控。而美國企業組成則是採用一元制或稱單層制之結構，不設置監察人，僅分成執行委員會(executive committee)、審計委員會(audit committee)、報酬委員會(compensation committee)、財務委員會(finance committee)、提名委員會(nominating committee)，共同組成一個董事會。不同的結構，自然就會有不同的運作形式。在文化語言之下，東方強調集體主義而西方則風行個人主義，且東西方原本在母語的使用上就有所不同。東西方在這些面向上存在根本性的差異，怎能就將西方依其社會脈絡所發展出來的理論，直接套用在華人社會呢？

本研究期望從西方對於主管與部屬關係的著墨，以及華人社會對於組織關係的見解與發現，建構出適用於東方的主管與部屬關係問卷，以求讓後續研究者在進行企業組織研究時，可以擁有更為合適的工具，畢竟『工欲善其事，必先利其器』嘛！

在此期許下，研究者試圖達到兩個目的，其一為檢驗主管與部屬間關係發展的影響變數，其二為建構合於東方使用的主管部屬關係品質問卷。

第三節 研究流程

本研究旨在研究華人部屬與其主管建立關係的過程中，重要的影響因素，以及如何有效量測華人部屬與主管間的關係品質。本研究之研究流程如下所示：

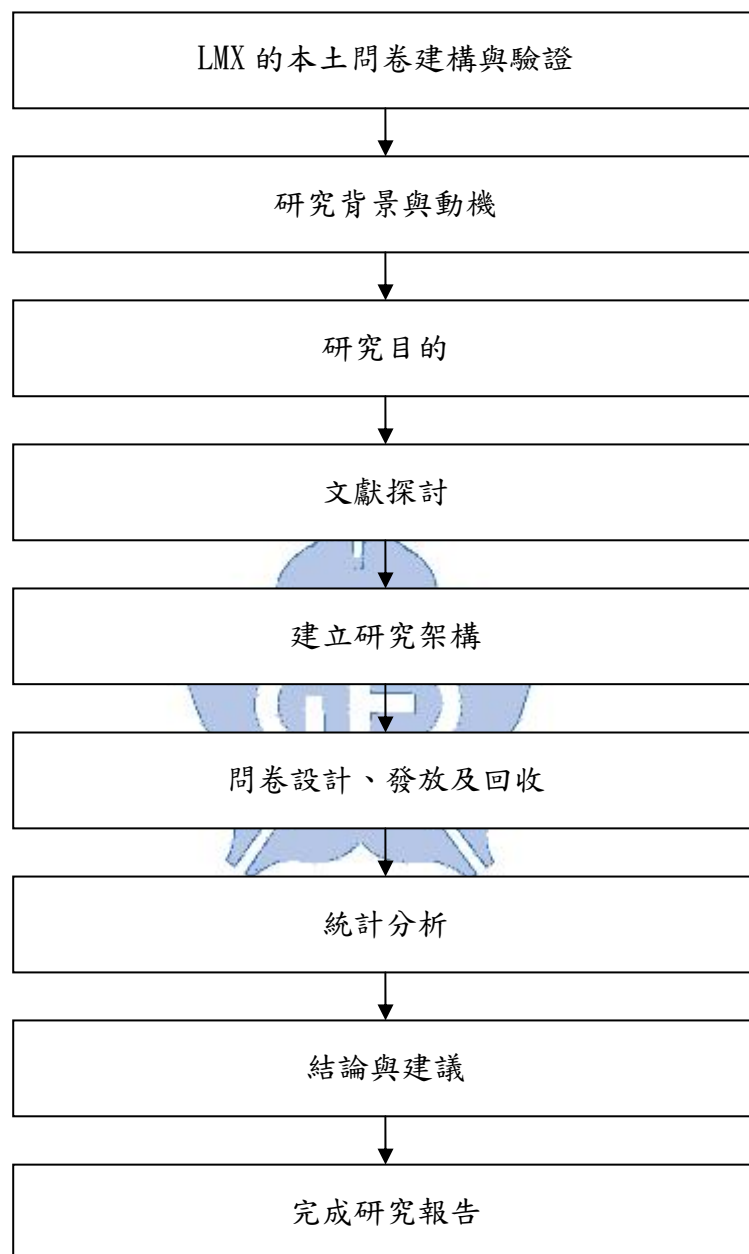


圖 1-3-1 本研究流程圖

第二章 文獻探討

研究者首先討論 LMX 關係中所指之『內團體』與華人常講的『親信』兩者的區別。接著，深入瞭解 LMX 關係理論的架構與其在西方的發展過程。再從華人觀點，瞭解華人人際發展的特性。進一步整合東西方的發現與見解，找出主管與部屬關係發展的可能影響變數。最後則探討需用哪些面向來衡量 LMX 關係品質，作為編修 LMX 問卷的依據。

第一節 親信與內團體之異同

在中國政治歷史上，不論是過去處在君主封建體制之下，或者現今台灣實行的民主制度中，親信關係都是一種普遍的現象。隨處可見受到君主或主管之賞識而得以留名青史或遺臭萬年，例如劉備對諸葛亮的臨終託孤、周瑜與黃蓋的苦肉計、秦檜與宋高宗等等。政黨政治中，也可以見到政治人物各自培養自身嫡系人馬。在華文裡常常與親信相連混用的字詞，諸如『心腹』、『班底』、『左右手』等等。同樣的在西方也有類似的語詞存在，如『right-hand man』，只不過，這樣的用語，其背後所代表的意涵，是否有東西之別呢？

不單單在政治實體中可以發現親信這樣的角色，就連企業組織中，似乎也有這樣的現象存在。過去，從報章雜誌中所聽聞的某某保險公司或者銀行，其中主管跳槽離職，連帶著帶走一批手底下的愛將等事件，或可略知一二。但國內直接研究親信關係的研究，最早要推究到戚樹誠、林行宜(1994)所進行的企業高階主管親信關係研究。

該研究先透過質性研究，架構出親信關係中相關的變項與概念，分別為：親信的特質、親信關係的內涵以及親信在組織中扮演的角色，再提出親信理論模型，從親信來源到關係本質，最終產出結果，即為親信角色。

就親信的特質而言可區分為忠誠度、工具價值。鄭伯壘(1992)定義忠誠度為：員工對老闆與企業效忠的程度，也就是個人對公司與老闆具有一種長期而持久的自發性責任(assumed responsibility)，能將公司與老闆的目標視為最重要，肯為老闆、公司賣命。且認為準親信在與主管建立忠誠之前，必先對企業產生忠誠。工具價值則是 Rokeach(1973)提出，用以區分工作價值，其將工作價值分為目的價值(幸

福、健康與舒適的生活)與工具價值(負責、勤勉整潔、禮節等等)。而戚樹誠、林行宜(1994)則發現主管在選擇親信時，所注意的部分多是屬於工具價值範疇，主管重視該部屬的工作行為表現良劣以及工作價值理念是否與主管相似。

就親信關係的內涵而言，可分為親近構面與信任構面兩者。親近構面除了個人與個人之間的親密與親近之外，更會擴展到家庭與家庭間的親密與親近。信任構面則指部屬的信用程度，主管選定親信時，乃尋找一諾千金、堅守原則之人。

而產出結果部分，該研究歸納了十五種親信角色，分別為：(1)親信會為主管打圓場，做好主管的公共關係；(2)親信可以代替主管行其一切職務；(3)親信會協助主管解決一些例行性工作，可以節省主管的時間，提升決策品質；(4)親信保管著一份主管的印鑑，以方便行事；(5)親信會提供組織中非正式的資訊給主管參考；(6)有時主管會安排親信作為開刀的對象，以便達到宣示與殺雞儆猴的效果；(7)主管會藉由親信傳達獎勵的訊息，以減少其他部屬直接面對目標的壓力，增進激勵的效果；(8)主管與親信間的默契良好，可以節省溝通時間；(9)主管會安排親信在會議中提出主管構思的方案與提議；(10)主管會安排親信在會議中阻斷或延後主管不想進行的方案或提議；(11)親信是主管生活上的良師益友；(12)親信是主管事業上的軍師；(13)親信對主管進行決策時有影響力；(14)親信可以調節公司內部的派系紛爭；(15)親信是主管與其他部屬之間的潤滑劑。

該研究又經因素分析，找出各變項之因素構面。其中，『親近人際關係』之因素構面為體諒貼心、瞭解相知、家庭互動、重視在意；『信任互動關係』之因素構面為表達溝通、開放接納、專家資格、安全信賴；『親信角色』之因素構面為事業左右手與公關情報員。從所選用的構面可以看出親信不僅僅要與主管保持良好親密關係，更需要瞭解主管的脾胃，打入主管的家庭。在信賴安全的條件下，向主管輸誠，必要時二話不說就要成為主管有力的工具與媒介，為其處理主管不應直接面對，卻又不得不處置的麻煩事，自此可知其間的關係必然不僅僅是單純的工作交換關係，而是包含更多情感層面的互動。

此外該研究雖引入了 LMX 理論對於領導者與部屬間交換關係的兩種分類，即內團體與外團體，但並未就內團體與親信之間的差異做出比較，僅從費孝通(1948)所定義的差序格局下手，並將主管問卷所對應的樣本先區分為自己人以及外人，再由

自己人之中，區分出自己人與親信，也就是符合費孝通對差序格局的同心圓定義，該研究所使用的區分標準為忠誠度以及工具價值二者。

羅新興、戚樹誠(2003)將 LMX 理論歸為親信理論之相關文獻，但仍未探究西方所謂內團體與外團體之分法，是否與華人社會所謂親信與非親信之分法相仿。

曾仕強(1995)指出中國人的管理藝術，可以歸納下述十大技巧：(1)上司說得含糊用意在促使部屬自己去算得清楚，以便自己負全部責任；(2)部屬向上司報告時，儘量說得清楚，用意在幫助上司瞭解實情；(3)老闆有權開革員工，但交待主管去辦，用意在看主管如何處置；(4)有些話要說給甲聽，卻大聲對乙陳述；(5)重大事宜，明明是自己的意思，也要說成是神旨；(6)上有政策、下有對策；(7)要做時，說是依法行事，不做時，推說依法無據；(8)以「推、拖、拉」的方式來『以讓代爭』；(9)推說『不知道』、推辭『沒有意見』推讓『不想、不要、不敢』；(10)善用『親疏有別』的倫理精神，建立親信的班底。在最後第十項，正好可以呼應費孝通(1948)所提之『差序格局』以及戚樹誠(1994)意圖建立之『親信理論』，但是親信與內團體的差異又在哪裡？底下約略說明西方研究所指稱之『內團體』後，再加以兩相比較。

『內團體』一詞主要由 Graen(1975)所發展的 LMX 理論而來。該理論指出主管由於諸多因素影響，對待員工時並不會採用一視同仁的方式，而是依照員工與自己的親疏關係分為內團體(in-group)及外團體(out-group)，也就是說內、外團體之區分，主要來自於主管自己本身對部屬的知覺。其中就內、外團體的特性上不同點來看，可以發現在內團體的員工與主管會有較高的交換品質，存在較高的互相信任、尊重、關懷及授權。而外團體成員相對於內團體成員而言，則是與主管間存在較單純的工作關係，並沒有緊密的情感連結。Graen(1975)並且認為這樣的交換關係通常很快就會形成，而且十分穩定不易改變。

內、外團體的區分既然是由主管所主觀認定，那主管又採用何種方式或標準來將自己的部屬逐次分類到內團體與外團體之中呢？Yukl(1994)指出主管所使用的標準包括：部屬的工作能力(task competence)、忠誠度(loyalty)、是否與主管有共享價值觀(shared values)及友善(friendliness)等。

比較戚樹誠(1994)與 Yukl(1994)所描述的標準，可以發現對親信以及內團體而言，相似的部分是都強調部屬的忠誠，以及主管所知覺到部屬是否擁有與其相類似

的價值觀，此價值觀包含了工作理念以及一般社會價值。但戚樹誠(1994)更認為在部屬對其主管輸誠之前，必得先行建立對該企業組織的忠誠。這種看法乃是來自於中國社會背後架構的『集體主義』與『家族主義』思維，也就是在中國思想裡，存在公忠與私忠的區別，這是東方與西方之不同。所不同之處在於西方 LMX 更加重視主管與部屬間的工作關係，並特別強調部屬工作能力在 LMX 關係形成的莫大影響效果。這點就華人而言，主管在決定是否納入該部屬做為自身親信的時候，並不會特別加以考慮，如許靜怡(2000)發現僅有 56%的主管認為部屬的工作能力與 LMX 關係品質有關，又如戚樹誠(1994)所言，有時主管甚至會安排親信作為開刀的對象，以便達到宣示與殺雞儆猴的效果。顯示出親信在主管有需求時，要成為眾矢之的，成為被檢討、砲轟的對象，但其實不是因為其工作能力之不足所致。

另一方面就內涵來看，西方 LMX 理論所重視的部分較為偏重工作關係間的資源交換，而華人親信理論，則傾向將主管與親信之間的親信關係以情感關係來加以描述。也就是兩者表面上看來似乎沒有多大差異，但真就內涵深入探究，存在極大的不同。接下來，將在下節深入瞭解 LMX 理論的架構與發展過程，以求對 LMX 中，主管與部屬的兩相互動，有更深刻的瞭解。



第二節 LMX 理論架構與發展

LMX理論最早要追溯到何時？並沒有一定的說法，如Liden和Maslyn(1998)認為是從Dansereau, Draen和Haga(1975)所採用的協商自由(negotiating latitude, 兩個題項)起算，而Schriesheim, Castro和Cogliser(1999)則是認為得從Draen, Dansereau和Minami(1972a)開始算起，但該理論的主要依據則是來自更早的社會交換理論(social exchange theory) (Blau, 1964) 與互惠規範(norm of reciprocity) (Gouldner, 1960) 之學理。

LMX理論主要在駁斥平均領導的概念，輔以經濟學理上的資源稀少性，架構主管與部屬之間將如何發展其關係。過去，對於領導的看法，主要都基於兩種假設(Dansereau, Cashman, & Graen, 1973)：第一個假設是在公司組織之中，同一位領導者之下的所有部屬，在有關的所有構面上（例如知覺、對反應的解釋等等）具有同質性；所以，領導者下的所有部屬都可以視為單一實體，也就是忽略個體本身所具備之差異性。第二個假設立基於第一個假設，指的是基本上領導者基於部屬的同質性，會對所有部屬都採取相同的對待方式，也就是一視同仁的概念。所以基於這兩個假設，研究的概念與分析均定位在工作團體的層次，對於領導者的行為，和部屬以領導者為對象所產生的反應，皆以平均值的方式來處理，並將部屬對同一領導者的知覺差異視為測量誤差。這傳統的領導研究可以稱為平均領導方式取向(average leadership style, ALS)。

但是 LMX 理論指的是主管在面對部屬時，並不會使用相同的對待方式或者是表現出同樣一套的行為，而是與不同的部屬各自發展出獨特關係。並在模型中指出發展出高品質 LMX 關係的雙方（即被主管視為內團體），相較於低品質 LMX 關係的雙方（即被主管視為外團體，其間關係主要來自於一紙工作契約），出現相互信任與支持的特性。後續研究也發現與主管擁有較佳 LMX 關係的部屬，相較於低 LMX 關係的部屬，會有較大的機會獲得重要的資訊、工作升遷的機會、決策的自由以及主管的支持(Graen & Scandura, 1987)。

接著，因為 LMX 關係品質的不同，將導致主管與部屬互動之後，產生不同的結果。許多研究發現 LMX 影響了主管對部屬的績效評比(Liden & Graen, 1980)、部屬知覺到的工作滿意(Graen, Novak & Sommerkamp, 1982)、知覺到的組織氣氛(Kozlowski & Doherty, 1989)以及離職傾向(Dansereau, Cashman, & Graen, 1973)等等。

之後再發展到進一步研究有關 LMX 關係發展的過程，先有 Graen 和 Scandura(1987)主張 LMX 關係的發展事實上是在主管與部屬間的一個角色協商的歷程，且該歷程特別強調主管所意識到的部屬最初工作表現，將會對該段關係產生決定性的影響。

Graen 和 Uhl-Bien(1995)比較 Basu(1991)、Tierney(1992)、Scott(1993)三人對創新行為的研究之後，認為若未考慮領導的多元組成觀點，則潛在的領導貢獻將被低估。所以 LMX 理論的發展，乃逐漸朝向多元觀點，但仍立基於成對關係之上，立基於此，也說明了有效領導需要主管與部屬之間，存在成熟的領導關係(伙伴關係)，方得以實現(Graen & Uhl-Bien, 1991b)。

經由上述一連串的研究發展，Graen 和 Uhl-Bien(1995)將 LMX 理論的發展進程做了一個詳細的整理，共計歸結為四個階段，分別為：VDL-工作單位中的區分確認，LMX-確認不同關係所造成的結果，領導建立-成對關係發展的理論與研究，以及團隊建立-從成對集合到全體的研究。

第一階段：VDL-工作單位中的區分確認

LMX 理論起始於工作社會化(work socialization)(Graen, Orris & Johnson, 1973)與垂直成對關係(vertical dyad linkage)(Dansereau et al., 1975)。以與對領導的普遍前設正好相反的角度切入，駁斥平均領導風格的說法，認為組織中的管理過程，乃是立基於成對關係，主管與不同的部屬發展工作上的不同關係，而不同的部屬則對同一個主管，有著不同的描述(Graen, 1976)。

進一步來說，該類研究發現，當主管與部屬關係是高品質交換(即將部屬歸入內團體)時，其關係特徵為高度的相互信任、尊重與義務，反之，若為低品質交換(即

將部屬歸入外團體)時，其關係特徵為低度信任、尊重與義務。之所以會存在這樣的差異，乃在於主管所擁有之資源有限，如時間、精力等等，故而僅能與少數部屬發展出內團體關係。

第二階段：LMX-確認不同關係所造成的結果

本階段延續上階段所發現之差異化成對關係，將研究核心放在 LMX 關係的特性評價與分析 LMX 與組織變項之間的關係。

在 LMX 關係的特性評價相關的研究中，包含了成對角色形塑歷程(dyadic role-making process)、溝通頻率(communication frequency)、溝通類型與 LMX 之交互作用(interactive communication patterns relative to LMX)、主管部屬價值觀一致性(leader-member value agreement)、LMX 理論的前置變項或決定因素、高 LMX 關係做為部屬成長動力下部屬的特性為何、將研究發現類化到跨文化範疇等等。

在分析 LMX 與組織變項間關係之研究，則多半包含了績效表現、離職、工作滿足感、組織承諾、績效評價、工作氣氛、創新、組織公民行為、授權、程序正義與分配正義、職涯發展等等。基於本階段的研究發現指出，LMX 的發展受到主管與部屬的特性與行為影響，其次，高品質的 LMX 關係，對於主管、部屬、工作單元與組織本身都具有正面結果。如林慧敏(2004)針對台灣某食品公司員工所做的研究發現，部屬認知的主管與部屬交換關係愈佳，其工作投入、組織承諾以及工作滿意皆愈高。另外，從本階段的發現看來，有效領導只有在主管與部屬發展並維持高品質的社會交換關係時才會出現。

第三階段：領導建立-成對關係發展的理論與研究

本階段關注的重心，從內外團體轉移到透過有效的領導關係發展，實現更有效的領導歷程，稱之為『領導建立』。本階段的研究重心在放在主管如何與少數部屬建立一對一的關係，更甚於主管是如何區辨分類其所有部屬，是以，本階段指出主管應該提供所有部屬與之建立 LMX 伙伴關係的機會與管道。這樣的思維，對於部屬本身具備雙重效果，如 Scandura(1995)指出 LMX 關係的歷程，應該被知覺更為公平。

其次，高品質關係發展的可能性將會提高有效領導與擴大組織潛能的可能性。是以本階段主要研究目的在於將 LMX 朝向實務推進，並建立『領導建立模型』(leadership making model, Graen & Uhl-Bien, 1991)。領導建立模型本身是一個領導關係成熟的生命歷程，整個過程可細分為三個連續階段，分別為『陌生(stranger)』、『熟識(acquaintance)』、『成熟(maturity)』。

在該模型中，可供交換的品項，從實質上的金錢、福利等物質交換，隨著關係的成熟，轉向心理層面的互換，如自尊、激賞等等。但須注意的是 LMX 關係的進展並不一定就會走到成熟階段，可能停留在第一或第二階段，而隨著職權工作所屬關係的結束而完結。

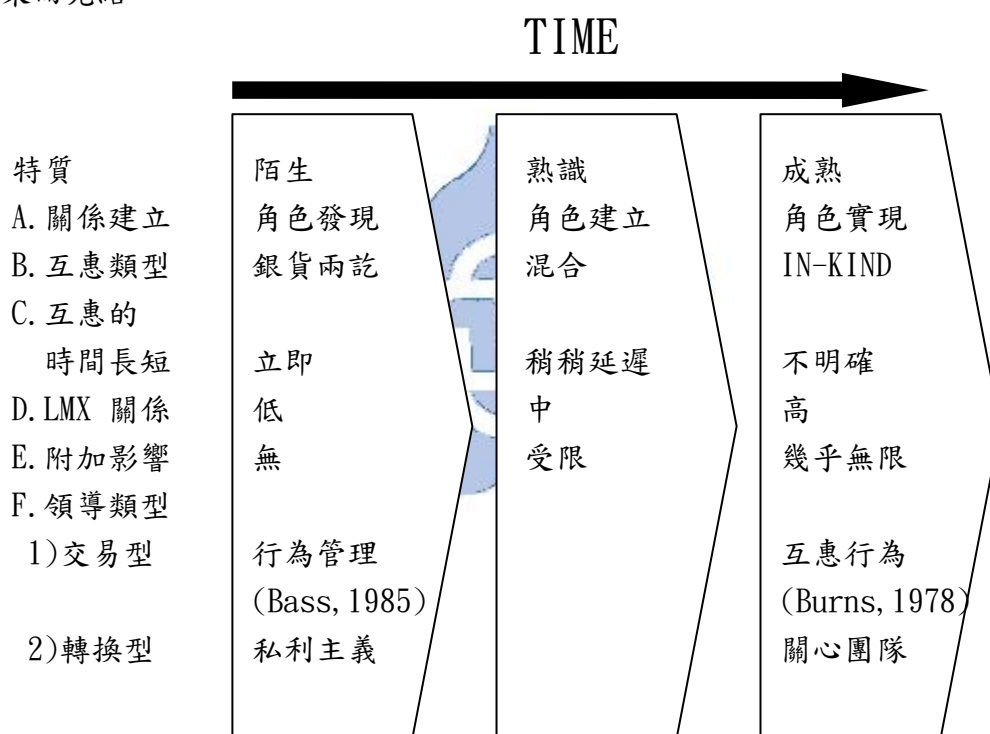


圖 2-2-1 領導建立的生命模型(Graen & Uhl-Bien, 1995)

就『領導建立的生命模型』(Graen & Uhl-Bien, 1995)而言，該模式指出隨著時間的推移，LMX 關係將隨之由低向高發展，但這樣的說法可能存在一些問題。如 Graen(1975)主張主管在 LMX 關係之初，就已經決定部屬分屬於內團體或者外團體。其原因可能可以用 Gouldner(1960)提出的解釋加以說明，Gouldner(1960)認為在主管與部屬間會形成一種對等互惠規範，進而對雙方關係產生穩定的作用。Liden,

Wayne 和 Stilwell(1993)也有類似的發現，指出 LMX 的關係品質在關係發展早期就已經決定了，且關係品質穩定不易改變，與 Graen 和 Uhl-Bien(1995)後來在該模型所指有所不同，而關係發展成熟之後，是否會繼續產生變動？朝哪些方向變動，也無法從該模型中得知。

是以 Maslyn 和 Uhl-Bein(2001)便採用 LMX 的四個向度，去探討成員間所付出的努力對關係進展的效果，也就是說個體乃是依據現存的 LMX 關係以及心中預想的關係發展方向，決定在未來將投入多少努力來維繫或推展 LMX 關係。結果發現，雖然個體想要彼此關係變好，也認為自己付出了努力，但是對於關係的改善並沒有幫助，而且認為這樣的狀況並非來自自己的過失或錯誤，都認為自己比別人付出了更多卻得到比較少，特別對於主管而言更是如此。換言之，即便在低 LMX 關係底下，主管對於關係的改變，應該扮演主動與催化的角色，而非打退堂鼓，僅站在消極被動的角度看待這段關係。

第四階段：團隊建立-從成對集合到全體的研究

之前幾個階段，對於 LMX 關係的界定，仍視之為工作團隊中的成對關係或是獨立的成對。但是，這樣的思維，不足以表示複雜組織體系中的領導狀況的本質，是以 Scandura(1995)指出，理應將 LMX 視為相依成對關係的系統或是網路集合。在此說法之下，LMX 不僅僅探討工作執掌中的上下主管部屬間關係，也包含了同事間、隊友間以及跨越組織層級與組織本身的領導關係，也就是將 LMX 所欲解釋的範圍向外延伸擴大。組織成員為了扮演好自己在組織中的角色與完成交付的工作，成員間必須要基於互信合作以發展網路關係。另一方面，組織工作規範或法條規章，正代表了一個工作將如何被完成的大小細節，是以兩者需做一個連結，本階段意即藉由描繪在組織工作架構下的領導架構，來達成此一企圖。也就是說，本階段的研究是在領導架構下，去探究領導品質的類型，考慮工作績效中的關鍵關係，以及組織中每一個個體其不同關係間的效能。

約略瞭解了 LMX 理論在西方的發展過程之後，接著探討研究 LMX 這個議題所採用的研究工具。自 LMX 理論從 1975 年發表至今，因經過了多次修正，其用以收集資

料的 LMX 問卷，也自然隨著研究目的之不同而有所變動，從 LMX-2 一路發展到 LMX-12，但最常被研究者所採用的工具還是 LMX-7 (Graen, Novak, Scommerkamp, 1982b)，因為該份問卷擁有最高內部一致性 (Cronbach $\alpha=0.89$)。

從 1982 年起到 1998 年間，與 LMX 相關的 125 篇研究中，直接採用 LMX-7 的研究就有 24 篇之多，是以國內研究者亦引用並翻譯 LMX-7 的問卷作為探究主管與部屬關係品質之工具(黃建達，2000；許靜怡，2000；蔡居隆，2001；胡聖慧，2002)

就王淑貞(1999)將 Graen 和 Uhl-Bien (1995) 之 LMX-7 譯為中文的結果，發現 Cronbach α 值為 0.7886，顯示該量表內部一致性良好。另外，蔡居隆(2001)則是測得 Cronbach α 值為 0.8797，將整個問卷歸為單一因素，共可解釋 56.9%的變異。

由此可以發現幾件事情，首先，國內研究者僅是取得西方原文問卷，加以直譯，最後僅提出該翻譯問卷具有不錯的信度。但吾人瞭解，信度若以打靶來解釋，只是每一次中靶的位置都很靠近而已，到底是不是測得吾人所要求的靶心，則不得而知。此外，就 LMX-7 經過因素分析正交轉軸結果，僅找出一組因素，以此看來，似乎失之過簡，無法反應西方學者後來所認為的 LMX 多向度之特性。

底下列出 LMX-7 之問項，翻譯結果多半因應所施測對象而修正部分語詞。

表 2-2-1：LMX-7 (Graen&Uhl-Bien, 1995) 華人翻譯

題號	問題內容
01	我覺得我自己可以知道直屬主管對我工作的滿意程度
02	我覺得直屬主管可以瞭解我工作上的問題和需求
03	我覺得直屬主管把我視為「一個有潛力的員工」
04	不管我的直屬主管有多大的權限，當我遇到工作上的問題時，我覺得他會運用權力來幫助我解決問題
05	不管我的直屬主管有多大的權限，當我有需要時，我覺得他會犧牲自己的利益來幫助我
06	我對我主管有充分的信心，所以他不在場時，我會替他的決策進行辯護
07	我認為自己與直屬主管之間有良好的關係

資料來源：黃建達(2000)

表 2-2-2：LMX-7 (Graen, 1994) 華人翻譯

題號	問題內容
01	一般來說，我很清楚我的主管是否滿意我的工作表現
02	我的主管非常了解我工作上的問題與需要。
03	我的主管相當清楚我在工作上的潛力。
04	我的主管會運用他的職權，來幫我解決工作上的重大難題。
05	我的主管會犧牲他自己的利益，來幫助我擺脫工作上的困境。
06	我很信任我的主管，即使他不在場，我也會為他的決策提出辯護和解釋。
07	我和主管在工作上的關係相當良好。

資料來源：蔡居隆(2001)

Dienech 和 Liden(1986)認為 LMX 關係可能立基於三種類型的交易貨幣，分別為與工作行為相關的『貢獻度』，關係彼此間真誠的『忠誠』以及單純喜好對方的『情感』。他們又主張每個關係可能包含上述三者之一或之二或者全部，但是，這並不是說 LMX 理論用以交易的品項僅止於此，還可能包含了信任、尊重、率真、真誠等等 (Graen & Scandura, 1987)。Liden 和 Maslyn(1998)則取出四個向度，除了包含前三項之外，再納入一項『職業尊重』，且建立了一個 11 個問項的 LMX 問卷量表，稱做 LMX-MDM，主要意圖在於凸顯 LMX 理論多向度組成的內涵。該研究結果指出這 11 個問項共可解釋 79.4%的變異，並且與原本的 LMX-7 問卷相較，也發現 LMX-MDM 較 LMX-7 可以解釋更多額外的變異，底下先說明各向度之定義，而後表列出 LMX-MDM 各題項之因素負荷。

『貢獻度(contribution)』：每個成員所知覺到的朝向成對共同目標(不管是明確的或者不明確的)努力的工作導向程度。在工作導向行動的評價之中，重要的是成對部屬成員的責任、工作描述下延展出去完成交付之任務、雇傭契約、以及主管為此行動所提供之資源與機會。

『忠誠(loyalty)』：表達公開支持的目標與在成對成員關係中的另外一半的人格特性。忠誠指涉到不論情境如何變化，對成對的另外一半他人，忠貞不二的態度或作法。

『情感(affect)』：成對成員們所共有的情感，植基於人際間的吸引力，而不是工作或職業價值。這樣的情感可以用關係中存在個人獎酬要素或結果的出現，加以證明，例如友誼。

『職業尊重(professional respect)』：不管在組織內外，每個成對成員所知覺到且勝過其工作之名聲，其程度如何。這個知覺植基於個體過去的經驗，如個人對該個體的經驗、組織內外的他人對該個體的評價、其他對該個體的獎酬與工作上的認定等等，能夠在與該個體共同工作或者會面之前，就先行發展出對該個體職業上的尊重知覺。

表 2-2-3：LMX-MDM 問卷之探索性因素分析

問題項	情感	忠誠	貢獻度	職業尊重
我非常喜歡我主管這個人	.91	.02	.10	-.03
我的主管是一個可以當作朋友的人	.80	.09	-.01	.11
跟我主管一同工作非常有趣	.72	.11	-.10	.22
我的主管會向其上司捍衛我的工作行為，即使討論中對該議題並沒有完整的知識	-.08	.91	-.05	-.07
如果我被他人抨擊，我的主管會站在我這邊	.13	.74	.06	.05
如果我犯錯且勇於承認，在組織中我的主管會幫我說話	.15	.70	.06	.07
我為我的主管工作比工作描述來得更多	.21	-.06	.86	-.13
我樂意付出額外的努力來助長我工作團隊的利益	-.19	.10	.81	.18
我主管在其工作上相關的知識，讓我印象深刻	-.03	-.03	.00	.97
我敬重我主管在工作上的知識與能力	.05	-.01	-.01	.91
我欣賞我主管的專業技能	.13	.06	.05	.79

資料來源：Liden & Maslyn (1998)

由此LMX-MDM問卷之探索性因素分析看來，四個因素的因素負荷算是非常不錯，又兼以其較LMX-7擁有更多解釋變異的能力(Liden & Maslyn, 1998)，是以在探究LMX關係品質時，LMX-MDM問卷應該是比LMX-7更好的選擇。但從問項背後的邏輯脈絡看來，似乎仍有改進的空間，如『我為我的主管工作比工作描述來得更多』此一題項，兩位學者將之歸於『貢獻度』。然而如果以華人視角看來，這樣的現象不全然是為了做好部屬自身分內的工作，理應從另外一個角度切入，如『博感情』的情感層面來看，部屬是為了挺主管，才願意為主管多做點事情，這些華人的現象詮釋似乎無法從因素負荷的關係中看出端倪，是以若要將此量表應用到華人社會，勢必有補充修正之必要。

至此可以瞭解到過去探討 LMX 理論的研究，不外乎是將重心放在其所擁有的向度類別，說明其與特定議題(如績效、主管與部屬一致性、對主管滿意度、離職傾向(Duchon, 1986))之關連，就是表述高低品質的 LMX 關係所具備的特性與可能造成之結果；如 Liden 和 Graen(1980)發現高品質 LMX 中，部屬與主管發展出較正式工作契約更為深刻的關係，低品質的 LMX 關係中，主管與部屬則出現更多正式工作契約關係。但是，吾人要問的最根本問題是：『LMX 交易理論到底在其中，兩造雙方交換了哪些東西？』

從制度面來看 LMX 關係的形成，可以發現其實 LMX 的形成來自於主管與部屬之工作關係的建構，此建構又源於部屬對於該工作所簽訂的契約。所以，從制度面探究 LMX 關係的可能發展方向，就可以發現，至少有兩種可能。其一為『積極正向交換』，指的是其關係優於契約關係，且在此間的雙方都各自擁有對方需要卻缺乏的東西。其二為『契約交換』指的是主管與部屬間的正式關係(Hollander, 1987)。然而，上述所提及之 LMX 關係，僅指從正式組織架構下所建構的工作關係中，發展所得，但是，在大部分企業組織中，並非只有單單一種正式結構，相較於正式結構，非正式架構反而更形重要。

從社會交易理論出發的研究則已然定義了許多可供交易的品項，如忠告、工作流、友誼等等(Gouldner, 1960)。信任、尊重、率真、真誠也是在 LMX 關係中可供交易的部分(Graen & Scandura, 1987)。Bass(1990)主張交易的內容包含物質、社會與心理層面。Dienesch 和 Liden(1986)則主張交易物由三個面向組成，分別為『知覺到對交易的貢獻；忠誠；情感』。胡秀華(2004)則比較東西文化脈絡後，認為影響主管與部屬交換關係主要來自於三個因素，即情感親疏、忠誠高低以及貢獻多寡，所交易的部分即是情感、忠誠以及付出的努力。由此也可發現，東西方在可供交易品項之重要程度的比重上，有所不同，西方較為重視對交易的貢獻，而東方則較為重視情感層面(胡秀華，2004)。

從經濟學的觀點出發，檢視 LMX 關係，並主張只有當主管認為從交易條件中，其可獲得最大利益時，才會將這段關係所對應的部屬，歸入內團體的範疇，也就是

內外團體的區分，取決於主管所付出的邊際成本等同於其獲得的邊際收益時，所能得到的最大利益(Yu & Liang, 2004)。另外，這兩位學者也明確提出了內團體成員可以交易給主管的東西，實際上是指時間、精力、資源、忠誠、部屬的支持，並用以換取財物資源、權力、被提拔的機會、主管的支持等。又因為組織中存在正式與非正式架構，對於身處內團體的部屬，其中便有兩種規則需要依循，其一即是從正式架構下所界定的工作契約關係；其二則是與主管所發展的 LMX 規則，其中又以後者更形重要。而且兩位學者也認為在內團體中發展 LMX 關係的雙方，都是站在使成本與風險最小的立場下，去尋求對自己而言的最大利益，也就是說仍然是站在『自我中心』的立場在思考問題與談判解決之道，因此，依據 Yu 和 Liang(2004)的說法，吾人可以瞭解到的是 LMX 關係的建立，其本質並不是來自於工作本身，而是源自於對己身的興趣。

綜整上述所言，可以發現在 LMX 關係中，所能交易的物品，不僅僅包含實質上的資源分配、財物、時間與精力的付出、被提拔的機會等等，也囊括了心靈層面的忠誠、對彼此的支持、信任、友誼等等。



第三節 人際社會關係理論的華人解讀

過去對於企管文獻的理論探究，多半採行複製西方國家，特別是美國之研究發現，在台灣企業間進行移植與仿效應用，不止企業界如此，連學術界的作法也是一般(黃敏萍，2003)。但是，隨著二十餘年來本土化思潮的風行，影響至今，對來自西方的理論可以站在本土化的觀點加以檢討與反思。

楊國樞(1981, 2002)提出中國人之社會取向的主要互動或運作特徵，表列說明如下。

表 2-3-1：中國人之社會取向的主要互動或運作特徵

次級取向	特殊內涵		
1、家族取向 (家族集體主義)	對家族的認知	對家族的情感	對家族的意願(行為傾向)
	家族延續 家族和諧 家族團結 家族富足 家族榮譽 泛家族化	一體感 歸屬感 榮譽感 責任感 忠誠感 安全感	繁衍子孫 崇拜祖先 相互依賴 忍耐抑制 謙讓順同 為家奮鬥 長幼有序 內外有別
2、關係取向	關係形式化(角色化) 關係互依性(回報性) 關係和諧性 關係宿命觀 關係決定論		
3、權威取向	權威敏感 權威崇拜 權威依賴		
4、他人取向	顧慮他人 順從他人 關注規範 重視名譽		

資料來源：楊國樞(2002)

關於上表，吾人認為就家族取向的整編上，隨著台灣社會的家庭結構轉變，從過去的大家族轉為核心家族之後，再延續到如今的頂客族等等，其影響層面與作用力道已然減少許多，運用在新的 LMX 本土化量表之建構，幫助不大。其次，吾人認為重心仍應該放在關係取向之上，梁漱冥(1963)將這種中國人凡事以關係為依歸的文化特徵稱為『關係本位』，而楊國樞等人則將之稱為『關係取向』。

從關係形式化（角色化）角度切入，說明了中國人在建立任何新的人際接觸時，一般採用的方式，是採用在人與人的社會關係所處的位置，來定位自己的身份。如：我是誰誰的學生、同學、朋友等等。是以，在傳統中國社會中，人與人的關係界定是不可隨意更動的，這也是中國人何以強調『名符其實』與『有名有實』的原由，中國人所強調的並非個人或自我內部的一致性，而是以外在社會情境為出發點，其言行在同類社會情境下的一致性，其社會情境不單包含五倫之常，更可外推至師生關係、主僕關係、主管部屬關係等等。當個體在這種強烈內化的社會結構下生活時，常只能以社會角色所定義的規範做事，而必須隱藏自我。

從關係互依性（回報性）的角度切入，則是在關係的互惠共生系統中，雙方需要尋找一個均衡點。這樣的均衡，透過回報的法則加以建立，便形成了『現世報』與『來生果業』等等。但是，為了追求人際之間的均衡狀態，人們所能運用的資源，不外乎物質與精神兩大類別，而在中國社會中，更形重要的兩大資源稱做『人情與面子』，雖然各自擁有不同的性質與功能，但具備五項共通的特性，表列如下：

表 2-3-2：中國人人情與面子的五大共通特性

1、在人際網絡中運作
2、有數量上的大小與增減
3、可以儲存、透支與賒欠
4、可以給出或撤回
5、可以轉嫁或轉讓給第三者

資料來源：黃光國(1985)

從宿命觀的角度切入，中國人特別強調『緣份』的重要。其具備在人際關係中的必然性與不可規避性，不論『好緣』或『孽緣』都需要包容承受，因為緣定關係是命中注定，不可逃避。所以，在中國社會中，個體並不是一個關係的主動創造者，而是處在一個被動的位置，需要認命的承受該位置所帶來的一切。

探究中國人的人際社會關係時，一定要提的就是費孝通(1948)所主張的『中國人的差序格局』理論概念，主要用以說明中國人如何對待與自身有不同親疏遠近關係的對方或他人。費孝通(1948)認為中國人人際交往模式有『自我中心主義』的特

色；以自己為中心，把與自己相互交往的他人按親疏遠近分為幾個同心圓圈，與自己越親近的，在與中心越貼近的小圓圈內，反之，越不親近，就位於離中心越遠的圓圈之中。『差序格局』是指吾人以不同的交往法則來對待屬於不同圈層裡的人，跟中心越接近的，對他們越好。他在這裡首次把人際關係與人際交往拉在一起，提出中國人人際交往中，會對不同關係的人施用不同的交往法則。

費孝通(1948)在討論親疏遠近是怎麼分的時候，主要提出家族主義的說法，指出農村人際關係最簡單的分類是將最接近自己的一圈人叫做『自家人』，其他人叫做『外人』。除了有血緣的家人及親人，及有地緣關係之村人之外，對其他不同關係的『外人』是如何劃分的，以及有什麼樣差別待遇，他並未詳述。他僅提出了人們用『私德』，也就是『傳統人倫的義務規範行為』，來對待與他們有關係的人。既然人倫中大部份是家族關係，費孝通(1948)的『自家人』、『外人』分類，至少用之來描述中國農村社會的關係分類來說，尚屬貼切。

費孝通(1948)在提出「差序格局」這一構念之時，同時也提到了另一個非常重要的現象。但是這一現象卻常被轉述或轉用其理論者忽略。那就是，各格局（例如，『自家人』、『外人』）的界限是隨情境而有伸縮性的，可以任由個體自行做解釋及劃分，也就是說針對自家人而言，其實不一定是指有血緣的家人及親人，也可能包含沒有血緣的他人，只要該個體主觀認定即可。

黃光國(1985)則依此論點，融合儒家思想與西方交易理論，重建出華人關係模型。並主張華人乃將人際關係區分為『情感性關係』、『工具性關係』與『混合性關係』三大類別，各自依憑不同法則處理其人際交往關係。如針對情感性關係主要在於家人相處間，採用『需求法則』。工具性關係主要基於追求最大利益，故採行『公平法則』。混合性關係則是指交往雙方相互認識並具備某程度之情感關係，如親戚、鄰居、師生、同事、同鄉等等。混合性關係的維持與運作，則是依循『人情法則』以及『均等法則』。

楊國樞(1992)則是結合費孝通(1948)與黃光國(1985)之說法，依照親疏遠近程

度，將中國人的人際社會關係區分為三大類別，即『家人關係』、『熟人關係』與『生人關係』。隨著個體將他人歸入不同的類別，就決定了個體如何對待他人與反應的型態。如在家人關係中，講究責任而不太要求做出對等回報，在熟人關係中，則相互以人情對等處理，生人關係則純粹就當時實際厲害情況加以考慮。其中，由於家人關係的建立與維持，受到先天遺傳局限，無法改變。所以，在人際間交往多半由生人關係開始，因此在華人社會中為突破生人關係，獲得較佳的對待方式，關係的拉近與認可，就變成人際交往之間，非常重要的一環。

張慧芳(1985)對關係類別所做的整理得知，關係基礎(類別)包含了同鄉、血親、姻親、同學(即有相同學校關係)、師生、同姓、同黨派、同好(相同嗜好)、同道(相同的宗教信仰)、鄰居、過去曾為同一社團或單位、過去是否為同事或是長官與部屬關係，共計12項。黃建達(2001)以張慧芳(1985)對關係類別的12個類別分類，作為實際關係多寡的基礎。然而，針對實質關係而言，除了多寡這個取向，還有另外一個取向就是深淺的程度。實質關係深淺的程度，又可分為兩者討論，其一，即是楊國樞(1992)所指之三種華人關係之區別，其中以家人關係最深、熟人關係次之，而以生人關係居末，其二，則是葉光輝(2004)所指，在華人不同的社會關係(如家人、朋友、師生等)的互動過程中，都包含了分位、情感、慾欲三種內涵成分的交換與作用，也就是說，關係深淺乃是指這三種內涵成分的不同比例組合情形，所以針對家人關係，就有關係之深淺差異；針對朋友關係，就有關係之深淺差異；針對師生關係，就有關係之深淺差異，端視所針對的關係對象為何而定。

西方學者對於人際互動理論，也提出許多論述，如Fiske(1991, 1992)整合人類學、社會心理學與社會學之發現，認為社會互動模式主要由四大類組成，分別為共享(communal sharing)、權威排序(authority ranking)、對等互惠(equality matching)、市場定價(market pricing)。在共享關係底下，其間的運作法則是以雙方是不是處在同一個團體為主要考量依據，將之區分為內團體與外團體兩者，在內團體的成員，彼此間不分你我，共享情感與資源。但外團體則採行不同的對待方式，但是，比較東西方對於人際互動的分類，可以發現就中國人而言，即使處在同一個

團體，用西方的觀點被歸為內團體，其中，卻仍然可以加以細分，如常見的中國用語『心腹』，便是在內團體中，處在更為接近個體核心的重要位置上。

分析西方社會與東方社會對於人際社會關係的發生理論，不難發現到中國人所講究的人情義理，與西方社會所陳述的理性感性，其本身具備完全不同的性質，不能予以類比套用。例如，華人所謂『合情合理』與『通情達理』所代表的是社會對於個人行為的一種評價，而非其內在的情感狀態，而西方世界則是以個體內在作為分析的基本單位。所以，華人的情理都是社會性的產物，並不是個體性的結果，是以情與理兩者並非相互對立的兩極，而是一個統一的倫理準則下，互為補充的兩面。延伸之，也就是一種倫理的狀態，成為制約個人行止的社會力量，在華人社會，稱之為『人情壓力』，指的就是個體因為情理面上的考量，不得不改變內心真正的所欲所求的原由。

胡秀華(2004)認為影響主管與部屬交換關係的三因素（即情感親疏、忠誠高低、及貢獻多寡），即是引入上述諸多華人學者所醞釀出來的理論架構，並以情境實驗設計（scenario experiment）方式，設計出八種員工類型腳本，採取跨國比較的研究觀點來探討情感、忠誠、及貢獻對於企業主管之獎酬決策的影響。最後發現主管對於較親近情感、高忠誠、或高貢獻的部屬，的確會給予較多的金錢與非金錢獎酬。此外，無論是在保密或公開的情境下，相對於情感疏遠者，台灣主管會比美國主管更明顯地給予情感親近者較高的金錢獎酬，相對於低貢獻者，美國主管則會比台灣主管更明顯地給予高貢獻者較高的金錢獎酬，這表示了華人與西方社會主管對於 LMX 關係的發展過程中，所重視的面向不同，顯示出西方社會工作性取向的職場認知，相較於華人社會，華人則更為重視工作生活中，誰是與我更為親密的工作伙伴。

這樣的發現正可以符應劉兆明(1991-1996)一系列對於華人部屬對主管的『報』研究結果。他發現當華人部屬知覺到主管有恩於他時，部屬會以『超過』主管所施恩惠的程度，加以回報主管的施恩，這樣的『回報』，似乎與西方交換理論所陳述的內涵有所不同，不單單只是主管給我多少，我就回報多少。

第四節 影響 LMX 關係發展的重要變數與相關假設

有鑑於西方世界與華人社會對於諸多議題與面向上的差異，本研究試圖建構出符合華人社會使用的 LMX 關係量表，並由許靜怡（2000）關於 LMX 關係品質之質性研究中發展出可能構面，加入本土化思潮的元素，期望為台灣工商社會，描繪一個較為明確的藍圖。

黃建達(2001)針對高科技產業進行量化研究，探討 LMX 關係與工作態度之間的關係，發現部屬的才能、忠誠、以及主管與部屬性別上的相異性會對主管認知的人際交換關係造成顯著的正向影響影響。

許靜怡（2000）關於 LMX 關係品質之質性研究中，歸納出了諸多影響 LMX 關係發展的變數，並與所得質性資料相互比對，整理出背景特徵相似性、認知相似性、部屬工作表現、其他因素，共計四大類別，其重心仍然放在過去 LMX 研究的重點項目：相似性，底下表列出許靜怡所發現的影響 LMX 關係發展之變數。

表 2-4-1：影響 LMX 關係發展的變數

樣本代稱 影響變數		A	B	C	D	E	F	G	H	I	總計
背景特徵相似性	性別			✓	✓		✓				3/9
	年齡		✓		✓		✓	✓			4/9
	學經歷背景						✓	✓			2/9
認知相似性	理念	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9/9
	個性	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	7/9
	興趣			✓			✓	✓			3/9
工作表現	工作態度	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9/9
	工作能力			✓			✓	✓	✓	✓	5/9
其他	工作性質						✓	✓			2/9
	座位距離					✓	✓				2/9
	主動關心	✓	✓						✓		3/9
	共事時間			✓		✓	✓	✓			4/9

資料來源：許靜怡(200)

就背景特徵相似性而言，該研究發現 LMX 關係品質受到性別、年齡與學經歷背景三項之較大影響，其解釋是主管與部屬具有這樣的相似點時，比較容易產生共通的話題，增加彼此互動機會，而且比較容易溝通(許靜怡，2000)。另一種解釋可以

來自 Byrne(1971)所提出之相似-吸引典範，該典範指出個體透過分享某些彼此共有的特性，將會引發彼此間正向反應，而有助於雙方形成正向關係。

首先就性別相似性而言，該研究發現當主管與部屬性別相同時，互動頻率最高，談話內容也較為廣泛，其中，女性主管與女性部屬的配對，更容易因為女性特質而增加非正式的互動，例如逛街、分享家庭生活經驗，進而發展私人情誼；而男性主管與女性部屬則會因為性別差異而有所顧忌，降低非正式關係的互動頻率。

Larwood 和 Blackmore(1978)驗證了性別對於 LMX 關係品質的效果，發現與主管同樣性別的部屬，明顯的被歸類在內團體中，而外團體則是與主管不同性別的部屬；Dienesch 和 Linden(1986)主張個體特徵，如性別對 LMX 發展有所影響。

Tsui 和 O' Reilly(1989)發現主管與部屬間人口統計變項的相似性，對於主管對部屬情感的評價具有正面效果，該研究比較不同性別的主管與部屬配對以及相同性別的主管與部屬配對後發現，就主管而言，對其不同性別之部屬出現較多較低的績效評比、較不喜歡部屬以及與部屬間存在較多的角色衝突以及混淆。此外，又發現在女性-女性的主管-部屬配對下，角色混淆情況最低、情感表現最高、以及部屬對主管的喜好度最高，而女性主管搭配男性部屬的情況，則角色混淆情況最嚴重，這樣的發現，可以呼應許靜怡(2000)的結論。

Wayne, Liden 和 Sparrowe(1994)則檢視了過去研究，發現同樣性別的主管與部屬配對，比起不同性別的主管與部屬配對，更容易發展出高品質的 LMX 關係。Green, Anderson 和 Shiver(1996)則發現當主管與部屬性別不同時，常表現出較低的 LMX 關係品質。Varma 和 Stroh(2001)也發現，女性部屬與女性主管間的 LMX 分數較與男性主管間的 LMX 分數來得高，且同一性別主管傾向給同一性別的部屬較好的績效評比，獲得較佳的升遷機會，例如獲得派駐海外等增加升遷可能的工作機會。Somech(2003)則又發現，如果 LMX 關係發展時程較長，則同樣性別的主管-部屬配對對於參與領導具有正面效果，但對發展時程較短的 LMX 關係，則沒有顯著差異存在。

然而，也有學者提出與上述不同的發現。Liden 與其他學者(1993)發現主管與部屬的人口統計變項相似性並不會對 LMX 關係品質產生顯著影響，Liden(1993)等人

認為可能因為採用縱貫研究法，導致在研究過程中，原本受測者的消失(subject mortality)或者受到測驗效果(test effect)的影響，造成研究結果無法顯著。

Bauer 和 Green(1996)也有同樣的發現，指出性別與 LMX 關係品質之間，並沒有顯著關係存在。Olga 和 Robin(1999)也沒有發現性別對於 LMX 關係品質具有顯著效果。

綜合上述諸多學者之發現，性別對於 LMX 關係品質的影響到底如何，實有待進一步加以確認，但合乎邏輯性的推論是性別這個人口統計變項對於 LMX 關係品質是具有影響力的，下面表列各方學者研究性別對 LMX 關係品質的結果。

表 2-4-2：性別對 LMX 關係品質之研究回顧

研究者	研究內容	性別對 LMX 關係品質的效果
Larwood & Blackmore (1978)	性別對於 LMX 關係品質的效果	正向效果
Dienesch & Linden (1986)	過去文獻回顧	正向效果
Tsui & O' Reilly (1989)	四種主管-部屬配對下，人口統計變項對角色衝突、績效評比以及情感評價的效果	正向效果
Wayne, Liden & Sparrowe(1994)	過去文獻回顧	正向效果
Green, Anderson & Shiver(1996)	主管與部屬性別不同，對 LMX 關係品質的影響	正向效果
許靜怡(2000)	LMX 關係品質質性研究	正向效果
Arup Varma & Linda K. Stroh(2001)	同樣性別下，LMX 對績效表現之效果	正向效果
Anit Somech(2003)	在 LMX 關係時間長短不同的條件下，性別對參與領導的效果	長 LMX 關係為正向；反之不顯著
Liden et al. (1993)	早期 LMX 發展的縱貫研究	無顯著效果
Bauer & Green(1996)	LMX 關係發展之縱貫研究	無顯著效果
Olga & Robin(1999)	人口統計變項對 LMX 關係品質與部屬工作態度、福利知覺之影響	無顯著效果

資料來源：研究者整理

再來就年齡相似性而言，許靜怡(2000)發現當主管與部屬年齡相近時，彼此的觀念、興趣會比較相近，不僅在溝通上較容易得到共鳴，而且由於興趣相同，公事外的互動頻率也會增加，另一方面，由於生長年代相近，會有較多共同的話題，無形中就容易拉近彼此的情感。就其推論而言，吾人可以接受的是年齡相近時，彼此由於年代相近，所接觸到的時代背景較為一致，是以觀念判斷上較容易存在相似性，但興趣則不會因為年齡的相近而進趨一致。

Somech(2003)整合了平均領導與 LMX 理論，用以研究人口變數對於參與領導的效果，結果發現，年齡與教育水平就參與領導而言，在短期的主管與部屬關係下，主管與部屬間年齡或教育水平差距越大，其參與領導的程度越小，而在长期的主管與部屬關係下，則沒有顯著的差異。Green, Anderson 和 Shiver(1996)則發現主管與部屬之年齡差距與 LMX 關係品質沒有顯著關係。

Vecchio(1993)發現若部屬年齡較其主管大，該部屬會知覺到與主管間存在較好的關係，並且認為其主管是討人喜歡的。但 Smith 和 Harrington(1994)則認為若主管較部屬年輕，兩者間的關係是有問題存在的，其理由來自於以年齡為基礎的信念以及刻板印象都不同。以台灣的觀點理解這樣的說法，就是主管與部屬間，對特定年齡層間擁有不同的刻板印象，或稱做偏見。例如想到五年級生就會認為他們任重而道遠而且是台灣可憐的一群，而七年級生則被戲稱為草莓族，強調此年齡層對於壓力的承受能力有限以及豐富的創意等等，而六年級生自然就是處在這兩個世代之間的過渡。

許多學者也發現年齡的差距會導致態度、意見、價值觀念、信念上的不同以及造成主管與部屬間存在較低品質的溝通(Burns & Otte, 1999; Engle & Lord, 1997; Epitropaki & Martin, 1999; Tsui & O'Reilly, 1989)。如此看來，似乎不能斷定年齡對於 LMX 關係的影響到底是正或負，但是，可以歸納出如果年齡相近則會有助於彼此間的瞭解與溝通，反之，若年齡相差較遠，則 LMX 關係發展初期就會因為彼此所認定的一些刻板印象，而使得 LMX 關係發展受到負面的影響。但是到底是主管年齡大而部屬年齡小，對於 LMX 關係發展較為有利，或者是正好相反？而若是主管與部屬間要有一定的年齡差距，對於 LMX 關係發展較為有利，則其可能的區間又在那個範圍內？這些都值得加以深入探究。

接著就部屬學經歷高低而言，許靜怡(2000)發現當主管與部屬的學經歷背景相似時，主管在傳達管理理念時，比較容易得到部屬的回應與支持。不過，如果主管的經歷、專長與部屬的職務沒有關係時，雙方在工作上的互動頻率將會降低。這種狀況較可能發生在企業規模很大，主管位階又屬於高階主管時。理由可能是高階主

管基於時間與精力的限制，只能選擇與各部門主管維持密切互動，但是當部門數目過大時，該主管僅能選擇與其本身專業背景相關的部門，進行較為頻繁的互動，而相對於此的其他部門主管，可能因此受到忽略，雙方的互動頻率將會降低。

Dienesch 和 Linden(1986)主張個體特徵，如性別、種族與教育背景等，會決定部屬與其主管發展 LMX 關係之關係品質。Tsui 和 O'Reilly(1989)則發現當主管與部屬間學歷程度有所差異時，會傾向在信念以及價值觀上出現不同，而且有可能涉及到溝通頻率的下降，進一步影響到 LMX 關係品質的好壞。Green, Anderson 和 Shiver(1996)在研究組織或者人口統計變項對 LMX 關係的影響時，發現組織變項相較於人口統計變項對 LMX 關係發展擁有更大影響力，也就是人口統計變項對 LMX 關係發展影響有限，研究結果發現僅有性別一項對 LMX 關係發展達顯著效果，其餘如年齡差距或學歷差距對 LMX 關係發展的效果都不顯著。至此，似乎教育水準對於 LMX 關係發展的效果，各家抱持不同的看法。總的來說，依照 Byrne(1971)所提之相似性-吸引典範的說法，若主管與部屬的學歷相近，不論高低，將有助於彼此間產生共同話題，並促進彼此 LMX 關係的發展。

認知相似性部分，依照 Turban 和 Jones(1988)等學者的看法，認為認知相似性對 LMX 關係品質的影響力，或許會比實際相似性還來的重要。這樣的發現，與許靜怡(2000)的發現相似，在 LMX 關係發展過程中，受訪者多半回報較多認知上的相似，較少實際上的相似。在認知相似性上，許靜怡(2000)將之分成三個部分，分別為理念與價值觀、個性以及共同興趣。

在理念與價值觀部分，又可細分為工作理念、價值觀、政治意識以及領導風格。許靜怡(2000)發現如果主管有權力甄選員工時，將會挑選與之工作理念相近的部屬，而排除理念差距太大的個體，且在工作互動過程中，若主管發現部屬工作理念與之不合，將會運用權力淘汰掉這樣的部屬。針對價值觀相似部分的發現是，若主管價值觀與部屬不相近，則該主管會減少與該部屬互動的頻率。另外，比較的特別的發現是由於台灣人的政治熱度一直居高不下，所以，除了工作理念之外，當主管與部屬的政治理念或政黨傾向相似或一致時，會增加彼此聊天的話題，對彼此的認

同以及促進彼此間的互動。而領導風格則是不論主管領導風格為何，只要與部屬對主管的領導風格期望相符，也就是說部屬認同主管的領導風格，就會增加與該主管的互動機會，反之，不認同主管領導風格的部屬將會減少與主管互動的機會，而對兩者之 LMX 關係發展產生影響。

Phillips 和 Bedeian(1994)主張 LMX 關係品質與主管與部屬間態度相似性有正向關連，此外這兩位學者也指出當部屬具有外向人格特質時，會使其與主管互動的頻率增加，而有助於 LMX 關係品質的提升。許靜怡(2000)也是以主管與部屬間個性的相似層面加以探討，當主管與部屬間的個性較為相似時，主管較容易對部屬產生認同感而增加互動的機會與頻率，而部屬若較為內向，對於主管的溝通互動較缺乏回應，會使主管降低與該部屬的互動。同樣的如果主管本身不苟言笑，則部屬會認為主管是個難以相處的人，而減少與之互動。就興趣而言，也是如此，共同的興趣會增進主管與部屬間的互動機會，而在這些私下活動的接觸中，將影響兩者間的 LMX 關係發展。

在部屬工作表現方面，許靜怡(2000)主要區分兩個部分討論，其一為工作態度，其二為工作能力，而且發現大多數主管在這兩者之間，更加看重部屬之工作態度，在工作態度上，主要強調兩點，首先是配合度，再者則為主動積極。就配合度而言，指的是部屬願不願意接受主管所傳達的理念與建議，願不願意學習份內工作之外的事物，以及能否吃苦耐勞等等。當主管覺得該部屬配合度高時，會增加主管提拔與栽培該名部屬的意願，並且對於該部屬的績效考核具有正面的效果，傾向給予較高的評價。部屬主動的積極的態度則顯見於部屬在完成分內工作事務之際，還願意積極主動向主管請益、學習的行為舉止中。如有這樣的情況，將有助於增加該部屬與主管互動的頻率，並成為主管所願意用心栽培的個體。

Dienesch 和 Linden(1986)主張部屬最初工作表現對於 LMX 關係品質具有決定性效果。部屬最初工作表現良好，則會對 LMX 關係發展產生正面效果。而在工作能力上，許靜怡(2000)則發現主管會因為部屬的工作能力提升或者工作表現良好，而改變原本對該部屬的觀感，並增進對部屬的信任程度，願意交付給他重要的任務，進

而提升 LMX 關係品質。這樣的發現強調的部分與過去學者有所不同，許靜怡(2000)強調的是即使原本主管與部屬之間的關係不佳，只要部屬有變好的傾向或者出現良好工作表現，都會改變主管對部屬的知覺，而影響 LMX 關係品質。

Liden 和 Mitchell(1988)進一步整理出 LMX 關係品質的決定因子除了個體特性、部屬工作行為之外，還要加上喜歡、愛好(liking)，方得完備。但 Varma, DeNisi 和 Peters(1996)則發現主管是先看部屬的初期工作表現，而決定是不是會跟工作表現佳的部屬發展出喜歡、愛好的情感。綜合上述可以確定的是初期工作表現對於 LMX 關係品質的發展，影響甚巨。

除了上述可能因素之外，許靜怡(2000)也發現工作性質、辦公室座位距離、主管的主動關心以及兩者共事時間長短，都會影響主管與部屬間的互動頻率。就工作性質而言，主要是基於工作特性的需要，雙方必須經常接觸、討論，從溝通互動中瞭解對方的想法、理念，進一步發展出私人的情感關係。座位距離則主要影響了主管與部屬間的互動頻率，指出若辦公室位置相近，有較多機會見面以及互動(如主管與部屬在同一間辦公室中)，或者雙方利用午休時間、下班後的零碎時間談論工作或者閒聊家庭私事，都能增進雙方關係之深度。

在主動關心部分，許靜怡(2000)則是發現關係的最初，由於雙方不熟悉彼此，此時若主管主動與部屬互動，則部屬會傾向認為這個主管關心且重視他，而埋下良好互動的因子。同樣的願意主動關心、協助主管的部屬，也會讓主管印象深刻，而在主管心中留下正面的評價。這樣的看法，隱含了在 LMX 關係發展中，主管應該扮演積極角色，而不是期待部屬主動前來攀談。回應了 Whitener 等學者(1998)的發現，即使主管與部屬之間處在較低的 LMX 關係品質下，主管所應扮演的角色是如同催化劑一般，要為主管與部屬這一段關係，主動加以改善，對部屬釋出善意，而且，所付出的心力得讓該部屬感受得到，這樣方能使該段關係有所改變。

再則許靜怡(2000)發現共事時間的長短對於 LMX 關係品質也有影響。在關係之初，雙方以工作契約之正式關係相互對待，但隨時間經過，透過工作接觸、溝通互動，逐漸產生情感吸引與默契，也就是說主管與部屬間共事時間越長，越有機會發

展出高品質 LMX 關係。這樣的發現與 Graen 和 Cashman(1975)以及 Dienesch 和 Liden(1986)之發現有所不同，這些學者是主張 LMX 關係中，主管對於部屬是分屬內外團體的何種類別，在關係發展的早期就已經決定，並且常會維持穩定的關係，不容易改變。

除了上述許靜怡(2000)所歸納出的諸多變數之外，似乎還略嫌不足。前段提及主管對 LMX 關係品質的正面效果，同樣的，部屬理應也該對這段關係具有一定影響力，是以接下來從部屬著眼，探究一下部屬可以在這段關係發展中，做些什麼。

從自利的觀點出發，由於主管所能分配的資源有限。所以，部屬為了能夠獲致更多的資源，需要讓主管有刮目相看的感受，即向上影響主管，使之做出利於部屬自身之決策。在向上影響的策略中，Schriesheim和Hinkin(1990)認為包含了向上請求協助、自信、阻礙、聯合、交換、合理性、支持架構以及逢迎，其中逢迎策略的使用又是印象管理行為的一種類型。所以，若部屬本身具備較佳的印象管理技巧，對於營造主管對該部屬的知覺，應有正面的效果。

逢迎行為是指部屬採取一系列的方式，以獲得握有報酬獎賞權力主管的青睐 (Tedeschi & Melburg, 1984)。Jones和Pittman(1982)定義了四種逢迎策略，分別是『自我提高溝通』、『其他提高溝通』、『意見順服』以及『協助行為(favor doing)』。『自我提高溝通』指逢迎者透過自我陳述自身正向特質與行為，用以說服目標人物對逢迎者的觀感。例如，部屬告訴主管自己有過多少豐富的工作經驗，目的可能是為了影響主管對部屬本身的工作能力知覺，使其認為自己是個可以承擔重責大任的部屬。『其他提高溝通』則包含了『讚揚』與『諂媚奉承』。例如部屬對主管說『能夠跟你一起工作有多麼棒！』屬之。『意見順服』則包含了同意對方的意見或者在言語上表述出與對方相類似的信念、價值與態度等等。『協助行為』則指為他人提供私底下的幫助。

Dienesch和Liden (1986) 以及Liden和Mitchell (1989) 認為部屬的向上影響行為對LMX的影響比員工才能對LMX的影響還大。而這些逢迎策略行為都是部屬為了提高主管對部屬本身喜愛程度所做出的努力，是以在LMX關係初期或許扮演重要的角

色。在過去對LMX的研究中，只有極少數的研究將LMX與逢迎策略做連結(Sandy, Robert & Raymond, 1994)。這些研究分別是採用實驗操弄設計的Dockery和Steiner(1990)與Wayne和Ferris(1990)，還有採用實地研究的Wayne和Ferris(1990)。不過，其重點還是放在逢迎策略會影響主管對部屬的喜好程度，而間接對LMX的發展產生正向效果。

Deluga和Perry (1994)的研究中證實部屬對主管的諂媚奉承(other enhancement)以及意見順服(opinion conformity)與LMX有顯著的正向關係。Sandy, Robert和Raymond(1994)探究性別與逢迎行為對LMX關係的發展中主張逢迎策略的使用頻率，將視部屬新舊而異，對新部屬而言，面對全新的主管時，相較於舊有部屬越有可能使用逢迎策略，以求改變主管對自身的預期。

Kumar和Beyerlein (1991)發展出測量組織內逢迎行為的量表，該量表共計24個題項，就構面上分為『阿諛奉承』、『揣摩上意』、『人情互惠』、『自我表現』四個構面。所謂的『阿諛奉承』主要是指部屬對主管的優點、美德有誇張的評價；『揣摩上意』是指部屬能假設主管的想法，並且在主管面前表現出與之相似的想法、價值或者意見；『人情互惠』是指基於互相回報的社會法則，部屬會做一些利於主管的事情，讓主管有義務回報自己；『自我表現』則是表現出主管認為合宜的行為，以讓主管印象深刻(Deluga & Perry, 1994; Kumar & Beyerlein, 1991)。

根據Kumar和Beyerlein (1991)的說明，此量表的Cronbach α 值為0.92、折半信度為0.86、再測信度為0.69，所以該量表信度良好。本研究進一步分析Kumar和Beyerlein(1991)所建構之MIBOS問卷，以華人觀點加以審視。以下為Kumar和Beyerlein(1991)之因素分析結果：

表 2-4-3：Kumar 和 Beyerlein(1991)逢迎問卷之因素分析結果

題項	逢迎面向	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
01. 告訴你的主管在某個情況底下，只有他/她能幫助你，主要是為了使他/她覺得很好。	其他提高	.33	.04	.52	.32
02. 明明你不太喜歡主管的新想法，你仍然會表現出你對那個新想法的熱情。	意見順服	.10	.11	.80	.19
03. 試著讓她/他瞭解你有值得被喜愛的好名聲。	自我提高	.19	.12	.40	.54
04. 試著確認他/她看到你的成功。	自我提高	.18	.10	.23	.81
05. 在他/她沒有出席的會議中，凸顯強調是因為有他/她的領導方能獲致成功。	其他提高	.47	.15	.19	.29
06. 對於主管喜歡或感興趣的東西，即使你不喜歡，也會笑著對主管表示你的興趣與熱忱。	意見順服	.27	.09	.74	.04
07. 向你的主管表達與之相似的工作態度，是為了讓他/她瞭解到你們倆還蠻像的。	意見順服	.42	.15	.49	.25
08. 告訴你的主管，你可以從他/她的經驗上學到很多。	其他提高	.76	.07	.08	.15
09. 誇大他/她值得讚賞的特質來傳達你對他/她的印象深刻。	其他提高	.65	.14	.32	.09
10. 反對瑣事與不重要的議題；同意那些他/她希望從你這兒得到支持的部分。	意見順服	.41	.14	.24	.29
11. 試著模仿你的主管的工作行為，例如加班或者偶爾在週末加班。	意見順服	.31	.34	.24	.30
12. 找機會讓主管知道你的優點與長處。	自我提高	.30	.20	.08	.72
13. 在他/她覺得自己很行的領域中，向你的主管尋求建議，讓他/她覺得你讚賞他/她的才智。	其他提高	.62	.15	.37	.19
14. 試著為你的主管做事，以顯示你無私的寬宏大量。	協助行為	.48	.46	.26	.14
15. 找機會讚美你的主管。	其他提高	.62	.28	.34	.20
16. 讓你的主管知道你與他/她共享了哪些態度。	意見順服	.58	.30	.01	.24
17. 為你主管的成就道賀讚美。	其他提高	.56	.31	.30	.14
18. 為你主管所說的笑話縱情大笑，即便可能沒有那麼有趣。	意見順服	.16	.31	.71	.05
19. 特地為你的主管跑個差事。	協助行為	.22	.63	.35	.05
20. 用你個人的門路為你的主管提供協助	協助行為	.39	.67	.03	.19
21. 試圖滔滔不絕的表現你的特性，當你要讓主管確認你有啥能力時。	自我提高	.21	.25	.03	.48
22. 自願協助你的主管處理麻煩事，像是找公寓或者找好的保險員等等。	協助行為	.19	.74	.07	.21
23. 花時間聽主管說他個人的問題，即使你對那並不感興趣。	協助行為	.11	.77	.14	.08
24. 自願協助你的主管做他/她的工作，即使這意味著你的工作量將會變大。	協助行為	.05	.73	.10	.12

經過對題目本身之內容分析，研究者認為該二十四個題項，所表達之逢迎行為，若要適用於華人社會，必須加以修正，如題二(明明你不太喜歡主管的新想法，你仍然會表現出你對那個新想法的熱情)所指之『熱情』語彙，應該換成『支持』較為貼

切。而題四正是在主管面前呈現最好的表現。題七(向你的主管表達與之相似的工作態度，是為了讓他/她瞭解到你們倆還蠻像的)因素負荷同時可以解釋因素一與因素三，就該研究認為該題屬於意見順服構面，但更深刻的部分應該在於讓主管發現部屬與其擁有高度相似。題十一(試著模仿你的主管的工作行為，例如加班或者偶爾在週末加班)被歸入意見順服，但就內容而言，該是『以主管作為自身學習之對象』。題十四(試著為你的主管做事，以顯示你無私的寬宏大量)語意有些不明確，不知是否指稱工作職務之外。因為，若是工作分內之事，應為部屬本身應該有的行為。題二十(用你個人的門路為你的主管提供協助)該研究認為是屬於協助行為之一部分，但是，以華人觀點觀之，可以發現，其實該題項背後所隱含的意義是讓主管瞭解該部屬所擁有的社會資源，使其更形看重該名部屬。題二十三(花時間聽主管說他個人的問題，即使你對那並不感興趣)就文字描述上，明顯屬於意見順服一類，可卻被該研究歸為『協助行為』，顯有疑義。

從以上簡單剖析，發現逢迎亦重視主管與部屬間之相似程度。部屬會透過各種機會，將成就歸功於主管或上司，並以之為學習之楷模，且為求得到主管與上司之賞賜，透過自我推銷、意見順服之方式，在主管與上司面前呈現出最佳表現。所以，如果部屬本身在與主管發展LMX關係時，在互動過程中，加入了逢迎技巧的使用，將會有助於LMX關係的正向發展。

在上節提及，楊國樞(1992)結合費孝通(1948)與黃光國(1985)之說法，依照親疏遠近程度，將中國人的人際社會關係區分為三大類別，即家人關係、熟人關係與生人關係。在華人社會中為突破生人關係，獲得較佳的對待方式，關係的拉近與認可，變成人際交往之間，非常重要的一環。所以，若主管與部屬在正式工作關係確認前，就已經存在中國人所謂的『關係』，那將有助於 LMX 關係快速的發展。黃建達(2001)曾以張慧芳(1985)的類別分類作為實際關係多寡的依據，然研究者認為，探究 LMX 可能之前因時，除了考量關係多寡之外，還需要考量的是關係的深淺，在此研究者所界定的關係深淺，方能貼近楊國樞(1992)所提出的三種華人社會人際網路關係類別的意涵，也就是家人關係、熟人關係與生人關係三者之間的差異。

第五節 LMX 關係品質的衡量

探究完可能影響 LMX 關係發展的重要變數之後，對於主管與部屬關係品質好壞以及在該品質底下所導致之結果，勢必也要加以思索。

依照西方針對 LMX 關係品質之研究，主要乃是從單一向度的 LMX-7 發展起來，然後，逐步朝向多向度的衡量指標移動，如 LMX-MDM，便是擁有四個向度的 LMX 關係問卷。分別為『貢獻度(contribution)』、『忠誠(loyalty)』、『情感(affect)』、『職業尊重(professional respect)』。『貢獻度』指的是每個成員所知覺到的朝向成對共同目標(不管是明確的或者不明確的)努力的工作導向程度。在工作導向行動的評價之中，重要的是成對部屬成員的責任、工作描述下延展出去完成交付之任務、雇傭契約、以及主管為此行動所提供之資源與機會；『忠誠』指的是不論情境如何變化，對成對的另外一半他人，忠貞不二的態度或作法；『情感』指的是成對成員們所共有的情感，植基於人際間的吸引力，而不是工作或職業價值。這樣的情感可以用關係中存在個人獎酬要素或結果的出現，加以證明，例如友誼；『職業尊重』則指主管與部屬之間，雙方對彼此的工作經驗、專業工作能力等等之評價與知覺，許靜怡(2000)將之譯為職業尊重，或許翻譯成『專業尊重』會更為貼切。

許靜怡(2000)針對 LMX 關係品質應該如何加以衡量這個議題切入，共計找出了六項關係之衡量指標，分別為『溝通頻率與方式』、『私人活動與情感』、『訓練與栽培』、『信任與授權』、『升遷與獎勵』以及『相互協助』。並與 LMX-7 相互比較，結果發現在華人的工作關係中，不僅僅包含 LMX-7 的四項指標。主管對於內團體成員還會增加信任與授權的程度，給予更多工作訓練、升遷與獎勵的機會，並進一步發展非工作關係情感，也就是指在非工作情感這個部分，就華人社會而言，是更形重要的一環。然而，經過研究者深入加以探究之後，發現到諸多許靜怡(2000)認定用以衡量 LMX 關係品質的指標，實質上，所指稱的乃是該段 LMX 關係所造成的結果。如『訓練與栽培』、『信任與授權』、『升遷與獎勵』三者，並非用於考量該段 LMX 關係之本身品質。得益於該研究的發現，『溝通頻率與方式』此一構面，的確是過去西方學者所沒有考量到的部分。

溝通(communacation)一詞起源於拉丁文的『communis』,指的是共同(commue),也就是分享(sharing)、交換意見的意思(李南賢,1991)。溝通乃是人與人之間傳達思想、觀念或者交換情報消息的過程,也是一種人們透過符號或者工具,有意識或無意識的影響他人認知的動態過程,人們希望經由溝通的過程,達到分享訊息的目的。韋氏字典對溝通所下的定義是:『文字、字句或消息的交流;思想或意見之交換。』Lasswell(1948)則說『所謂溝通就是什麼人說什麼?由何種路徑傳給什麼人?產生何種效果?』溝通可以說是利用各種方法,來傳達人與人之間的思想與意見,並產生共同瞭解的認知行為與行動。底下列出各家學者對溝通的定義。

表 2-5-1：溝通的定義

提 出 者	年 代	定 義
Lasswell	1948	溝通是「由誰,藉著何種管道,向什麼人說了什麼,並產生了什麼效果(Who says what, in which channel, to whom, how, with what effect?)」。
Shannon & Weaver	1949	溝通包括一個人的意思影響另一個人的所有過程,是一種社會行為,用以分享態度、觀點、資訊、知識、意見的方法
Schramm	1954	溝通是藉著分享消息、事實或態度,試圖與他人或團體建立共同的了解與看法。
Gregg	1957	溝通是指將指示、消息、意見、說明或問題,由某人傳達予他人,或由某團體傳達予另一團體的歷程。
Emery	1960	溝通乃是傳遞個人的消息、觀念及態度到他人的一種藝術。
Brown	1961	溝通在於傳遞和交換事實、意念、感覺和行動;是一種思考程序、往返式的連續歷程,也是一種社會程序符號化的過程。
McClosky	1967	溝通是個人或團體藉以傳遞觀念,態度或事實到其他個人或團體之一種心理/社會歷程。
Barnard	1968	溝通乃個人與個人間傳遞有意義符號的歷程
Simon	1976	溝通是組織中的一份子,將自己的意思傳達給另一份子的過程
涂崇俊	1977	溝通是一個動態歷程:為個人或團體將觀念、意見、態度或感情,利用各種媒介或工具如語文、符號,傳遞予他人或其他團體,以建立相互了解的一種心理及社會的歷程。
謝安田	1982	溝通,就出發點而言,是在促使意見能為協調一致,進而使整體組織目標能協調一致;就程序而言,溝通就是發訊人將意見(觀念、態度、訊息等)傳達至受訊者
傅肅良	1983	溝通指兩人以上相互間,經由溝通歷程,交換資料、觀點、意見或情感,以獲致共同了解,信任與行動協調。
劉興漢	1985	溝通就是所有傳遞消息、態度、觀念與意見的程序;並經此程序,以達成人與人之間的了解和協議。
舒緒緯	1990	溝通係指送訊者將語言、符號等訊息,經由適當的表達方式,使收訊者表現出預期反應的一種歷程。
徐木蘭	1994	溝通除了思想與觀念交換的過程外,它的最高目的是藉回饋的手段,達到彼此了解與互享意義的境界。

資料來源：游婷熙(2002)

解釋完溝通的相關定義之後，接著要瞭解溝通具備哪些基本要素。一般而言溝通基本要素為溝通發動的來源(source)、訊息本身(message)、所使用之管道(channel)、接受者(receiver)、回饋(feedback)。回饋對於溝通行為的影響效果，主要來自兩方面。其一是回饋對於溝通行為具有增強作用，不管其增強是正面還是負面。其二則是透過回饋，部屬可以瞭解到主管對其個人的看法，而得到關於自我的相關資訊，進一步增進自己對於自身以及他人的覺察能力。Applbaum(1973)將溝通分為八大類別，分別為內心溝通、人際溝通、小團體溝通、公眾溝通、組織溝通、演講式溝通、大眾傳播、泛文化溝通。其中，『人際溝通』指的是兩個人彼此相互之間的意見溝通，例如面對面談話，或者藉著電話以及通信的等等方式，在相同或不同的空間下，用聲音或文字來互通訊息。

若按照組織結構加以區分，則可分成正式溝通與非正式溝通。正式溝通(formal communication)指的是依循組織結構所產生的溝通路徑。溝通的形式源自於命令系統的設計，而被侷限在組織本身的特定路線之上，乃是依據組織之組織章程或相關法律條文所建立的溝通體系。例如組織的公文往返、會議召開的次數、便條備忘錄傳遞等等。非正式溝通(informal communication)則建立在成員間的社會關係上，乃是依循非正式組織而來。例如員工私底下的交談、傳聞或謠言等等，便屬於這個範疇。

若依照溝通流動的方向加以區分，則又可以分為下行溝通(downward communication)、上行溝通(upward communication)以及平行溝通(horizontal communication)三者。『下行溝通』專指主管對部屬，由上而下所進行的溝通。一般是指主管將指示傳達給部屬，其訊息類型可以是指示、下達命令、指揮或者是純粹發佈消息，而且，因為下行溝通一般在組織中就存在很多管道，又是主管法定權力的合法使用，所以是企業組織中最常見溝通方式；『上行溝通』主要是指部屬向主管報告或者建議的溝通，也可以是部屬將自身情況與相關事務，向主管表達其意見或者態度，可以說是對主管下行溝通之後的一種回饋機制；『平行溝通』則是指不同部門間，同一層級的個體的溝通，或者是同一職級同事間的溝通。

按照溝通管道區分，可以簡單分為書面溝通以及口頭溝通，兩者各自有其優缺點。書面溝通優點是所欲傳遞的訊息比較不容易被曲解，而且白紙黑字可以保留一段時間，但缺失則是回饋的速度欠缺即時性，相對就減低了該訊息的重要與急迫程度。口頭溝通優點則是具有親切感，以及即刻回饋的效果，但缺點就是口說無憑，容易產生差錯。Lengel(1983)則將上述分法再細分為『面對面溝通系統』、『電話式溝通系統』、『電子式溝通系統』、『書寫式溝通系統』，用以探究組織溝通。

按照說話者以及接受者間的交互作用區分，則可分為單向溝通(one-way communication)以及雙向溝通(two-way communication)。俞成業(1986)歸納了單向溝通以及雙向溝通的優缺點，表列如下。

表 2-5-2：單、雙向溝通優劣

	雙向溝通	單向溝通
傳播速度	慢	快
內容正確性	優	劣
傳播狀況	吵雜	安靜
回饋	高	低
送訊者心理壓力	大	小
收訊者行為表現	較有信心	較少信心
溝通前準備	無從準備需隨機應變	多而有計畫

資料來源：俞成業(1986)

陳皎眉(1996, 2004)從社會心理學的角度出發，認為唯有懂得積極傾聽，才能有效溝通。積極傾聽是一種主動而非被動的接收聽覺刺激的過程。所以，積極傾聽就是基於對對方的關心，而努力去聽對方所講的話，並且加入一些技巧，來協助個體瞭解對話的背後原因。積極傾聽的結果會造成對方覺得受到重視、被關心、被接受。

而積極傾聽可供運用的方法主要有三大類，分別是注意(attending skills)、跟隨(following skills)以及反映(reflection skills)。其中，『反映』指的是簡述對方的語意(paraphrasing)、反映對方的情感狀態(reflecting feeling)以及意義反映(reflecting meaning)。簡述語意就是用自己的話把所聽到的重新覆述一遍給對方知道。情感反映則指用一個簡單的敘述，將雙方所經驗到的情緒反映給對方知道。意義反映則是將內容以及感覺加以連結。陳皎眉(1996, 2004)整理出了有效

溝通的七大要點，分別為『描述而非評價』、『具體而非模糊』、『試探而非確定』、『真誠而不操弄』、『同理而非同情』、『平等而非優越』以及『正向而非負向』。

陳皎眉(1996, 2004)進一步指出溝通實乃人際關係之基礎，有好的溝通能力，才會有好的人際關係，而不當的溝通方式往往成為人際關係的殺手。換言之，LMX理論既然是從人際理論發展而來，自然就脫不開與『溝通』的關係，所以在探討主管與部屬的工作關係品質時，勢必得要納入溝通此一構面加以討論。然而，許靜怡(2000)僅探討『溝通頻率與方式』，似乎無法完全切中溝通之核心。Smeltzer & Thomas (1994)指出對於溝通的評估所做的研究中，推斷效果和效率是二個最為顯著的結果變項，但以 Shelby (1998)針對溝通成果和過程其達到管理目標的評估依據，除了效果、效率之考量外，還應該包含品質，方得以完備，所以本研究也傾向在溝通頻率與方式之外，再納入品質一項，作為衡量 LMX 關係品質之構面。

Goldhaber 和 Krivnos (1977)認為溝通品質包含資訊交換的準確性（資訊能被依賴因為它通常是正確的）、即時性（資訊是現行的並且在需要時能馬上獲得）、適當性（所接收的資訊足夠去完成任務）和完整性（資訊是廣泛的而且不缺少任何重大關鍵的事實）。

第三章 研究方法

第二章探討了過去西方學者對於 LMX 理論前因變項以及 LMX 關係品質之構面，加上國內研究者對於 LMX 理論的轉移使用狀況，最後融入本土化之元素，對於部屬與主管間究竟如何運作其關係，有了初步的認識。本章便進一步說明本研究之『研究架構』、『問卷編制流程』、『抽樣及資料收集』以及『資料分析方法』。

第一節 研究架構

本研究經過第二章文獻探討之後，發展出本研究之研究架構，並簡要說明與圖示於下。在 LMX 前因變項部分，將主管與部屬的相似性，區分為認知相似與實質相似兩個部分。認知相似指的是部屬知覺到與主管在工作理念、價值觀等等相似的程度，實質相似指的是部屬在學經歷、性別、年齡等人口統計變數上，與主管的相似程度。部屬工作表現，則指部屬知覺到主管對其工作表現的評價。主動關心指的是部屬知覺到主管對其關心的行為。逢迎策略則是部屬在與主管互動過程中，所表現出來的逢迎行為。共事時間指的是部屬與主管在工作契約下，從屬關係建立的時間長短。實質關係則是以華人關係為基礎，分為關係多寡與關係深淺探討。關係多寡以張慧芳（1985）的關係類別分類作為依據，關係深淺則以楊國樞（1992）的人際社會關係三大類別為比較標準。

在 LMX 關係品質部分，除了納入原本西方 LMX 所指之四個向度（貢獻度、忠誠度、情感、專業尊重）之外，再加入溝通一項，分為溝通頻率與溝通品質兩者討論，就溝通頻率部分而言，指的是部屬本身知覺到的溝通頻率大小，而非實際上的主管與部屬間的溝通次數；溝通品質則以 Goldhaber 和 Krivos (1977) 提出的四個向度為衡量標準（準確性、即時性、適當性和完整性）。

在 LMX 關係結果部分，則將許靜怡（2000）原本歸入 LMX 關係品質之衡量指標的三個向度（訓練與栽培、信任與授權、升遷與獎勵），視為 LMX 關係的結果，作為印證之用。

本研究之研究架構，如下圖所示。

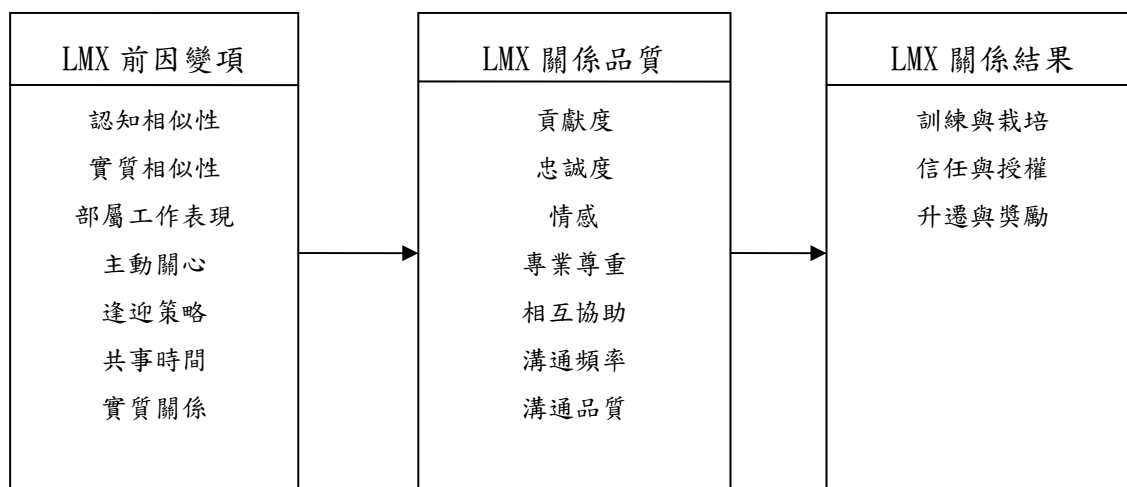


圖 3-1-1：本研究之研究架構圖



第二節 研究假設

依據第二章文獻探討結果與研究架構，本研究提出的假設如下：

一、LMX 前因變項與 LMX 關係品質

在第二章時，研究者整理過去西方學者所發現的諸多影響 LMX 關係品質的因素，詳情見第二章，研究者不再贅述，僅摘要於下表。

表 3-5-1：LMX 前因變項摘要表

變項名稱	變項定義
認知相似性	部屬知覺到與主管在工作理念、價值觀等等相似的程度
實質相似性	部屬在學經歷、性別、年齡等人口統計變數上，與主管的相似程度
部屬工作表現	部屬知覺到主管對其工作表現的評價
主動關心	部屬知覺到主管對其關心的行為
逢迎策略	部屬在與主管互動過程中，所表現出來的逢迎行為
共事時間	部屬與主管在工作契約下，從屬關係建立的時間長短
實質關係	分為關係多寡與關係深淺探討。關係多寡以張慧芳（1985）的關係類別分類作為依據，關係深淺則以楊國樞（1992）的人際社會關係三大類別為比較標準

主管與部屬在人口統計變項上的相似性，如性別上的相似對 LMX 關係品質有正向效果(Tsui & O' Reilly, 1989; Larwood & Blackmore, 1978; Wayne, Liden & Sparrowe, 1994; Green, Anderson & Shiver, 1996)。年齡的差距會導致態度、意見、價值觀念、信念上的不同以及造成主管與部屬間存在較低品質的溝通(Burns & Otte, 1999; Engle & Lord, 1997; Epitropaki & Martin, 1999; Tsui & O' Reilly, 1989)。認知相似性對 LMX 關係品質具有正向效果(Turban & Jones, 1988; Phillips & Bedeian, 1994; 許靜怡, 2000)。部屬初期工作表現對 LMX 關係品質有正向效果(Varma, DeNisi & Peters, 1996; Dienesch & Linden, 1986; Liden & Mitchell, 1988; 許靜怡, 2000)。逢迎行為對 LMX 關係品質具有正向效果(Dienesch & Liden, 1986; Liden & Mitchell, 1989; Deluga & Perry, 1994)。基於上述各家學者的研究發現，本研究提出研究假設如下：

H1：LMX 前因變項與 LMX 關係品質有顯著相關。

二、LMX 關係品質與 LMX 關係結果

從第二章中瞭解到，在不同的LMX關係下，會產生許多不同的結果。過去學者已經對這個部分多有涉獵研究，如LMX關係品質對工作投入、組織承諾以及工作滿意的效果(林慧敏，2004)；LMX關係品質對溝通滿意度的效果(胡聖慧，2002)；LMX關係品質對工作態度的影響(黃建達，2000)；LMX關係品質對獎酬決策的影響(胡秀華，2004)，可謂多如牛毛。然而，探究不同LMX關係品質與其所可能影響到的組織行為變項，並非本研究之研究目的，故本研究僅採納許靜怡(2000)之發現，將屬於LMX關係結果的部分抽離出來(訓練與栽培、信任與授權、升遷與獎勵)，作為檢視LMX關係品質的效標變項，是以假設如下。

H2：LMX 關係品質與 LMX 關係結果有顯著相關。



第三節 問卷編制與流程

一、蒐集且分析相關文獻

首先本研究主要以許靜怡（2000）針對 LMX 關係品質所進行的質性研究結果下手，將之與西方學者所找出的相關構面與變數加以比較。最後，再融入華人對於親信以及人際交往關係之相關研究，架構出原始問卷。試圖探討在華人世界中，關於主管與部屬之間，影響雙方關係品質的前因變項，而後，依據關係品質的衡量指標，加以發展屬於華人世界的 LMX 量表，最後以相關效標變項檢驗之。

二、編制 LMX 問卷初稿

接著，進入問卷設計的部分，一般而言，問卷設計可以分為幾個步驟，分別為提出問項，而後刪除不佳的問項，進一步選取內部一致性的問項。若其因為問題項過少，導致信度過低，便需從第一步驟開始，通常一份問卷需要在這樣的過程中，來回好幾次，直到能夠獲得令人滿意的信度為止。是以本研究所採用之問卷設計步驟，也依照這樣的進程加以規劃。首先就『提出問項』而言，主要依據下述幾個部分歸納所得，先是從文獻探討中瞭解過去諸多學者對 LMX 議題之研究發現，找出可能構面，再參酌東西方重要相關文獻所設計之問卷，建構出原始問卷。

而後，與指導教授就問卷初稿進行討論，修正語意不清、用詞模糊的狀況，期望可讓受測者充分瞭解問題之語意，避免受測者誤解題意之困擾。此步驟主要目的在於針對問卷之細部題項，考量其代表性以及可讀性加以處理，而後，才定稿進行問卷發放。

就各題項之衡量方式，乃採用五點尺度加以量測。由受測者針對其真實狀況與主觀認知作答，分為『非常同意』、『同意』、『無法回答』、『不同意』、『非常不同意』五種答案，分別給予 5、4、3、2、1 分，反向題則反向計分；再者，各構面之題項乃混合插入問卷之中，可以防止受測者揣測研究者之研究意圖，而造成問卷結果之失真。

三、前測

本研究在正式進行施測前，以部屬為對象，收集問卷資料，加以分析，作為決

定最終問卷的基礎。

四、正式施測

本研究乃以部屬觀點出發，無論其職稱身份為何，且不自我設限而僅僅針對某個產業，而是意圖兼容並蓄所有企業中的員工，是以採取『便利性抽樣原則』，進行問卷之發放與蒐集，受測者之詳細描述統計特徵，將在第四章加以描述。

第四節 抽樣及資料收集

本研究先就原始問卷進行前測，原始問卷包含受測者基本資料等，共計103題項，分為五大部分(詳見第四章)。以部屬為對象，採便利性抽樣收集原始資料，共計發放四十份問卷。之後，利用第五節所用之分析方法，刪除沒有鑑別力的題項，確定最後問卷。正式問卷的資料收集方式，則採用網路問卷與一般問卷收集兩者同時進行。

第五節 資料分析方法

問卷回收之後，主要以SPSS作為統計分析工具。描述統計部分，主要在描述樣本特性，以及其特性分佈狀況。本研究問卷發放回收整理之後，採用SPSS10.0中文視窗統計套裝軟體作為資料分析工具，並基於研究目的、研究架構與考量問項特性，使用項目分析、信度分析、描述統計分析、Pearson相關分析、單因子變異數分析等方法加以分析，分別說明如下。

量表信度分析(reliability analysis)指的是該量表測量結果的穩定性(stability)與一致性(consistency)。所謂信度，也可以稱作可靠度，指的是一份量表所測得之分數，其本身可信度或者穩定性。以打靶來說，指的是每一次中靶的位置都很靠近，所以同樣一群受測者在同一份量表多次填答的結果如有一致性，就表示該量表擁有較高的信度，但多次填答需要要求受測者是在相同的環境之下進行，以避免來自環境本身之影響。

一般常用的信度檢驗方法『cronbach α 』係數、『折半信度』(split-half

reliability)、再測信度(test-retest reliability)等等。信度一般可以分為兩大類，其一為『外在信度』(external reliability)，其二為『內在信度』(internal reliability)。外在信度通常指不同時間測量時，該量表一致性的程度，如再測信度就是外在信度最常使用的考驗方法。在多選項量表中(multiple item scales)，內在信度顯得特別重要，理由是在於內在信度指的是每一個量表是否測量單一概念，同時，要檢驗組成該量表題項的內部一致性情形。Bryman和Gramer(1997)認為內部信度 α 係數在0.8以上，則表示此量表有高的信度。另外，因素分析完畢之後，各個構念構面的內在信度 α 係數，通常會比總量表的信度 α 係數來的小。Gay(1992)則認為任何測驗或量表的信度係數要達到0.9以上，才能將該測驗或問卷視為具有高信度。也有學者(Devellis, 1991)是認為只要信度係數值大於0.7，就可以接受。

所以，綜合上述所言，信度達到0.8以上才能算好。不過，有時依照量表的目的與性質，也能接受信度在0.5到0.7之間的狀況，但如果該量表測量之目的是在比較個別受測者能力或看法之差異，則要求更高的信度。吳明隆(2003)則認為研究者所呈現的統計資料，不應只呈現全部量表之信度係數大小，而是應該將其中的分量表信度係數，一併加以呈現，如果一個測驗或量表，包含了幾個小測驗，則這些小測驗的信度也要加以考驗。

前測部分，由於受限於樣本數有限，無法採用項目分析方式，檢視題項之鑑別度，故僅採用『內部一致性』作為篩題標準，待得回收正式問卷之後，採用項目分析方式加以檢驗。

採用『內部一致性』作為篩題標準時，應考量以下標準：先檢視『題項-總分』之項目總相關值(item-total correlation)，若總相關值偏低或呈現負值，則考慮刪除該題項，而其最低門檻，有的研究者認為是0.3。而汪在萑(2000)則認為一般刪題標準是總相關值小於0.4。而後，進一步檢視若刪除該題項，所能提升的 α 係數值(α if item deleted)，若刪除該題項產生量表信度上升的效果，則可刪除該題。

項目分析的主要目的在於求出問卷個別題項的決斷值(CR值)，而將未達顯著水準的題項加以刪除，故能提升測驗題項之品質，進一步提升測驗或問卷的信度與校

度。其分析順序一般分為三個步驟。首先進行『遺漏值檢驗』，再來進行『偏態分析』，最後則是『內部一致性效標分析』。遺漏值檢驗主要用意在於檢測受測者是不是會抗拒或者無法回答某個題項，而導致遺漏值的發生。一般而言，過多的遺漏值就表示該題項不宜採用，應予刪除。偏態分析主要在於瞭解題項本身的難易程度，若產生偏態現象，則該題項不容易測量出受測者之間的個別差異程度。內部一致性效標分析則是檢定各個題項是否具備鑑別力，故需將所得資料加以分組，一般將所有受測者得分加總，以高低排列，找出得分前27%作為高分組，得分後27%者為低分組。而後進行各題項之高低分組平均數的T考驗或F考驗，若達到顯著水準($P < 0.05$)，則表示該題項具有區別高低分組的效果，也就是具有『鑑別力』，應加以保留。而吳明隆(2003)進一步指出，要判別T值或F值是否達顯著，除了上述方式之外，也可以差異值之95%信賴區間(95% confidence interval of the difference)加以判斷，如果差異值之95%信賴區間不包含0在內，則表示高低分組差異達到顯著，該題項也要加以保留。

接著，需要確認該研究所使用之問卷工具是否可以測出所欲測量的概念，而用以檢視構成問卷的概念的手段就是效度。根據 Ronald 和 Smith(1991)的說法，效度就是研究者測量出其所欲測量內容的程度。此外，Babbie(1995)則認為效度涉及一個實證測量的範圍，其能正確反映研究所思考的概念之真實意義。另一方面效度也可以叫做正確性，所以指的是一份量表可以真正測量到研究者所要測量的概念或觀念，也就是要能夠達到測量目的的量表才能算是有效，以打靶來說，所謂效度就是能不能命中靶心。

一般而言，效度可以分成三種類型，分別是『表面效度與內容效度』(face and content validity)、『同時效度與預測效度』(concurrent and predictive validity)、『建構效度』(construct validity)，逐項說明於下。

『表面效度』指的是這個問卷看上去，是否合乎測驗的目的，而非這個測驗是否確實恰當，也就是說問卷中的每一個問題或題項必須與目的具有邏輯上的連結。表面效度與內容效度不同，主要在於表面效度涉及問卷內容，對於使用該問卷所做

出的決策，其表面上的相關程度，而不是問卷內容能否證明與問題的決策有關連。但是，也不能因此就忽略了表面效度，因為，如果一份問卷看上去與所使用的目的似乎不相干，可能會削弱其實際的使用。

『內容效度』包括對內容範圍的邏輯分析，以及在實務中題目將如何運作的統計分析。對內容範圍的邏輯分析就是指所有題項必須涵蓋所欲測量的議題或態度的所有範疇。問卷題目最後的選擇將根據這些分析結果來確定，且藉由施測過程中，從內容範疇選擇有代表性的題目，把內容效度置於問卷之中。『同時效度』指以該測量工具與另一種同時進行的測量工具一起加以比較，視該工具結果如何作為判斷標準。『預測效度』則指以該工具所能預測結果的程度作為判斷依據。

建構效度則是根據『概念』或『構念』分析問卷分數的意義。建構效度的評估，如 Hood 和 Johnson(2002)所提，共計四種方式，分為收斂效度(convergent validity)、發散效度(divergent validity)、內部一致性(internal consistency)、處理效度(treatment validity)。收斂效度指的是某一個測驗的分數與測量同一構念的其他測驗分數之間的相似性程度。發散效度指某一測驗分數與已知的測量無關構念的測驗分數間沒有相關性的程度。內部一致性則指測驗題目或來自分量表題目相互之間以及問卷總分或分量表總分之間的相關程度。處理效度則指問卷結果對個人進行決策的相關程度。綜合上述，本研究主要採用建構效度檢驗本研究所採行工具之效度。

接著進行研究架構之徑路分析(path analysis)。徑路分析乃是利用迴歸分析的方法，將之應用於變項之間因果關係探討的一種重要統計方法。徑路係數，即是指迴歸分析中所估計得到的標準化迴歸係數。然而，徑路分析本身並不是一個發現或者驗證因果關係的統計方法，這個方法是研究者經由理論的建構或者考量之後，應用在因果模式建立的一種方式。言下之意就是若要使用徑路分析，則研究者必須先有嚴謹的理論架構作為基礎，以此形成假設性的因果模式，之後，才可以使用徑路分析來檢定假設的正確性。所以 MacDonald(1977)指出『如果因果模式並不是正確的模式，使用徑路分析也可以得到參數估計值，但此時沒有任何警鈴會響起』。

在多元迴歸分析中，逐步迴歸方式(stepwise)，是運用甚為廣泛的複迴歸方法之一，同時結合了順向選擇法與反向剔除法的優點，複迴歸分析中，強迫輸入法也是一種常見的方法，乃是強迫所有變數依照研究者的本身的重要順序，逐次有順序的進入迴歸方程式中，本研究並沒有這樣的前提假設，是以僅採用逐步迴歸方式加以分析。

在多元迴歸分析中，要特別留意『共線性』的問題，共線性指的就是由於自變項之間的相關性太高，導致迴歸模式中的參數不能完全的被估計出來，一般用以檢視自變項間有無共線性問題的方式，其一可以看 R 平方值的大小，R 平方值(介於 0 到 1 間)是該自變數與其他自變數間的多元相關係數之平方值，若 R 平方值過大，表示模式中的其他變數可以有效的解釋這個變數，而造成對該變數而言的迴歸係數估計值，產生不穩定的現象。其二，則可檢視 VIF 值大小，VIF 值即『變異數波動因素』(variance inflation factor)，是 $(1-R^2)$ 的倒數，當 VIF 值越大，表示該變數與其他變數間的共線性問題越加嚴重，通常若 VIF 值 >10 ，即表示共線問題嚴重，將造成迴歸模型的不穩定現象。



第四章 分析結果與討論

第一節 前測結果分析

本研究進行前測，共計發放 40 份問卷，回收 39 份，排除 3 份無效問卷之後，有效問卷為 36 份，並以此資料進行分析，取得最終正式問卷。前測所採用之問卷，包含受測者基本資料等，共計 103 題項，分為五大部分，詳細資料如下所示。

表 4-1-1：前測問卷題項

第一部份：受測者個人基本資料 01. 您的性別是：☐男 ☐女 02. 您的年齡是：____歲 03. 您的教育程度：☐國小 ☐國中 ☐高中/職 ☐專科 ☐大學 ☐研究所以上 04. 您的工作職稱：_____ 05. 您所屬行業類別：_____ 06. 您的現職年資：_____年_____月 07. 您與直屬主管共事年資：_____年_____月 08. 您的直屬主管性別：☐男 ☐女 09. 我☐知道他/她的年齡是：____歲； ☐不知道 10. 您在公司中的職級為：☐非主管人員 ☐低階主管 ☐中階主管 ☐高階主管 ☐其他_____
第二部分：LMX 前因變項 01. 我跟主管對於政治的看法很相似 02. 我會適時的在主管面前表現出我的能力 03. 即使不喜歡主管的想法，我仍會在他/她面前表現出對該想法的支持 04. 我認同主管帶領部屬的方式 05. 當主管在說他/她自己的問題時，即使我不感興趣仍會花時間聽 06. 我跟主管從事類似的休閒活動 07. 我都能做好自己分內的工作 08. 我跟主管的個性很相像 09. 即使主管說的笑話不好笑，我仍會捧他/她的場縱情大笑 10. 我會特地幫主管跑東跑西做些事情 11. 主管對我的工作要求，我都會接受且配合 12. 我跟主管對於工作理念的看法很類似 13. 工作之餘，我願意去學習以提昇自己的專業能力 14. 我會模仿主管的工作行為 15. 我會在主管面前，呈現出跟他/她相似的看法 16. 我會積極主動向主管請教、學習，解決工作上遇到的難題 17. 我會讓主管看到我最好的一面 18. 主管會將重要的任務交給我 19. 我們的工作特性，讓彼此必須常常討論 20. 我會讓主管知道我有足夠的社會資源可以利用 21. 主管會主動詢問我是否需要幫忙 22. 主管會關心我工作上是否遇到挫折 23. 我總是接受主管給我的工作建議 24. 我會告訴主管，只有他/她可以幫助我 25. 我會將我的成功歸功於主管 26. 我會告訴主管，我從他/她的經驗上學到很多 27. 我會誇大主管值得稱讚的特質 28. 主管認為我在工作上的表現十分傑出

29. 我會找機會讚美主管
30. 即使不喜歡主管喜歡或感興趣的東西，我仍會笑著說我也覺得很不錯
31. 會議中，我會反對不重要的議題，同意主管希望我表示支持的部分
32. 我跟主管會利用非上班的時間，討論工作或閒聊
33. 我會讓自己表現出與主管相似的工作態度
34. 即使我自己工作量會變多，我還是會自願幫主管處理屬於他/她的工作

第三部分：部屬與直屬主管間的實際關係

01. 我與主管是同鄉
02. 我與主管是血親
03. 我與主管是姻親
04. 我與主管是同姓
05. 我與主管是鄰居
06. 我與主管有師生關係
07. 我與主管曾經或現在隸屬同一個社團或協會
08. 我與主管有校友關係
09. 我與主管成為主管與部屬關係之前，雙方沒有任何關係
10. 我與主管成為主管與部屬關係之前，雙方就已經熟識
11. 我是透過某種關係得到這份工作

第四部分：LMX 關係品質

01. 當我需要時，我就可以從主管身上得到即時的相關訊息
02. 主管總是提供我完整的訊息
03. 我很尊敬主管對工作的瞭解程度與處理能力
04. 我很敬佩主管的專業能力
05. 我很清楚我的主管是否滿意我的工作表現
06. 主管非常瞭解我工作上的問題與需要
07. 主管總是提供我正確的訊息
08. 我對主管很有信心，即使主管不在場，我也會替他/她的決策進行辯護
09. 我總能從主管身上得到適當的資訊，來處理我的工作任務
10. 主管較常透過口頭溝通，告知我需要進行哪些工作
11. 我與主管常常在下班時間一起吃飯、聚會
12. 我與主管維持好朋友般的關係
13. 跟主管一起工作令人非常開心
14. 主管即使不甚瞭解問題的癥結，仍會為我的工作行為向高階主管辯護
15. 我與主管的溝通非常頻繁
16. 主管較常透過書面溝通(如開會、備忘錄、郵件等)，告知我需要進行哪些工作
17. 如果我受到他人的責難攻擊，主管會站出來為我辯護
18. 我向主管坦承犯了錯誤，主管會在組織的其他人面前為我說話
19. 我與主管溝通時，總是可以得到回饋
20. 我與主管會一起從事休閒活動
21. 我跟主管之間只有公事上的往來
22. 主管會犧牲他/她自己的利益，來幫助我擺脫工作上的困境
23. 有人說我主管壞話時，我會主動為他/她辯護
24. 當我遇到困難時，主管樂意協助我解決問題
25. 我與主管的溝通是雙向的
26. 工作上遇到困難時，我都是自己想办法解決
27. 我非常喜歡主管這個人
28. 主管會運用他/她的職權，來幫我解決工作上的難題
29. 主管是大家都喜歡跟他/她做朋友的那種人
30. 我一定會為主管做超過工作說明書所明訂的事情
31. 主管會主動提供我工作上的建議
32. 為了促進我工作團隊的利益，我願意付出額外的心力
33. 主管對其本身工作的嫺熟程度，令我印象深刻
34. 主管相當清楚我在工作上的潛力

35. 我跟主管在工作上的關係十分良好
第五部分：LMX 結果
01. 主管會提供我工作上相關的進修資訊與資源
02. 主管僅要求我做好份內的工作
03. 主管十分放心把工作交給我全權處理
04. 我覺得主管十分信任我
05. 當我工作表現良好時，主管會額外給我獎勵
06. 我的升遷或進修都要靠我自己
07. 主管會提供我承擔重責大任的機會
08. 主管願意提拔我，會將比較好的職場機會留給我
09. 主管會主動為我爭取適合我的進修機會與訓練課程
10. 在我做出任何決定之前，都要經過主管同意
11. 當我工作表現良好時，主管會為我爭取獎勵
12. 主管對我所做的決定都很支持
主管會為我爭取升遷的機會

資料來源：研究者整理

上述各分量表之題目，乃採隨機分散的方式，置入各分量表中，目的在避免受測者對於量表題目產生預期效果，而使資料結果有所偏差的現象發生。首先表列前測受測者之描述統計資料。

表 4-1-2：前測樣本描述統計

人口統計變項	類別	人數	百分比
性別	男	17	47.2%
	女	19	52.8%
年齡	16-20	2	5.5%
	21-25	10	27.7%
	26-30	20	55.5%
	31-35	3	8.3%
	36-40	1	2.7%
教育程度	國小	0	0%
	國中	0	0%
	高中/職	7	19.5%
	專科	5	13.8%
	大學	14	38.8%
	研究所以上	10	27.7%
職業	科技業	6	16.6%
	製造業	4	11.1%
	服務業	20	55.5%
	軍公教	3	8.3%
	金融保險業	3	8.3%
	其他	0	0%
職級	非主管人員	22	61.1%
	低階主管	8	22.2%
	中階主管	3	8.3%
	高階主管	2	5.5%
	其他	1	2.7%

從上述描述統計摘要可以發現，本研究前測樣本男女約莫各半(男性占 47.2%)，受測者年齡主要介於 26 歲到 30 歲之間(26-30 歲占 55.5%)，屬於較高學歷的一群(大學以上占 66.5%)，且多半集中於服務業類型的工作中(服務業占 55.5%)，大部分都是純粹擔任部屬的位階(非主管人員占 61.1%)。

接著，依照各分量表(除主管與部屬實際關係分量表之外)，採用『內部一致性』方式刪除題項。統計分析結果表列如下。

表 4-1-3：LMX 前因變數量表之內部一致性

題項	刪題後量表平均	刪題後量表變異	題項-總分之項目總相關值	刪題後 Cronbach α 值
01	112.6667	327.4286	0.3078	0.9237
02	111.8889	329.3587	0.4810	0.9217
03	112.7778	330.6921	0.2562	0.9240
04	112.5000	315.0000	0.5756	0.9201
05	112.2500	322.7643	0.4665	0.9215
06	113.4444	324.0254	0.3684	0.9230
07	111.5833	338.2500	0.0702	0.9255
08	113.1667	320.4857	0.4308	0.9223
09	113.0833	324.5929	0.4734	0.9215
10	112.6389	307.0373	0.7630	0.9173
11	111.8611	327.8373	0.4698	0.9216
12	112.3333	315.6571	0.6958	0.9188
13	111.6389	330.2944	0.4216	0.9221
14	112.8611	311.6087	0.7002	0.9184
15	112.9167	328.0786	0.3506	0.9228
16	111.9444	320.3968	0.5889	0.9201
17	111.8056	333.8183	0.2674	0.9234
18	112.1111	318.8444	0.6221	0.9197
19	112.2222	312.1206	0.6619	0.9189
20	112.3889	318.3016	0.5623	0.9203
21	112.7778	313.1492	0.6443	0.9191
22	112.7500	315.9071	0.5583	0.9204
23	112.3611	323.5516	0.4965	0.9212
24	113.3611	332.3516	0.2146	0.9245
25	112.9444	324.1683	0.4430	0.9218
26	112.4167	319.1071	0.5712	0.9202
27	113.3611	323.0373	0.4946	0.9212
28	112.1389	328.1802	0.5689	0.9212
29	113.0000	321.7714	0.4815	0.9214
30	113.3611	327.9516	0.3774	0.9225
31	113.0000	326.0571	0.3456	0.9232
32	112.6111	305.8444	0.6709	0.9187
33	112.4167	314.0786	0.6939	0.9187
34	112.5000	319.2857	0.6230	0.9198

整份分量表的 α 係數為 0.9234，標準化 α 係數為 0.9233。就此分量表看來，整份分量表的 α 係數為 0.9234，標準化 α 係數為 0.9233，符合 Gay(1992)認定的嚴苛信度係數標準(α 係數 >0.9)，故表示本分量表其信度良好。

接著進行題目之刪除，首先比較題項-總分之項目總相關值，並以汪在茗(2000)認定的一般刪題標準是總相關值小於 0.4 的題項，加以選取，發現需要考慮刪除的題目有 01、03、06、07、15、17、24、30、31，共計九題，接著輔以刪題後所能增加的 Cronbach α 值，發現需要考慮刪除的題項有 01、03、07、17、24 共計五題，以上述兩個標準將九題予以刪除。是以第一個分量表僅剩下 25 個題項。

表 4-1-4：新 LMX 前因變數量表

題號	題項內容	新題號
02	我會適時的在主管面前表現出我的能力	01
04	我認同主管帶領部屬的方式	02
05	當主管在說他/她自己的問題時，即使我不感興趣仍會花時間聽	03
08	我跟主管的個性很相像	04
09	即使主管說的笑話不好笑，我仍會捧他/她的場縱情大笑	05
10	我會特地幫主管跑東跑西做些事情	06
11	主管對我的工作要求，我都會接受且配合	07
12	我跟主管對於工作理念的看法很類似	08
13	工作之餘，我願意去學習以提昇自己的專業能力	09
14	我會模仿主管的工作行為	10
16	我會積極主動向主管請教、學習，解決工作上遇到的難題	11
18	主管會將重要的任務交給我	12
19	我們的工作特性，讓彼此必須常常討論	13
20	我會讓主管知道我有足夠的社會資源可以利用	14
21	主管會主動詢問我是否需要幫忙	15
22	主管會關心我工作上是否遇到挫折	16
23	我總是接受主管給我的工作建議	17
25	我會將我的成功歸功於主管	18
26	我會告訴主管，我從他/她的經驗上學到很多	19
27	我會誇大主管值得稱讚的特質	20
28	主管認為我在工作上的表現十分傑出	21
29	我會找機會讚美主管	22
32	我跟主管會利用非上班的時間，討論工作或閒聊	23
33	我會讓自己表現出與主管相似的工作態度	24
34	即使我自己工作量會變多，我還是會自願幫主管處理屬於他/她的工作	25

分析『主管與部屬實際關係』分量表，發現題項 09(我與主管成為主管與部屬關係之前，雙方沒有任何關係)與題項 10(我與主管成為主管與部屬關係之前，雙方

就已經熟識)，實為一體兩面之問法，故研究者決定將題項 09 予以刪除。新分量表如下表所示。

表 4-1-5：新主管與部屬實際關係分量表

題號	題項內容	新題號
01	我與主管是同鄉	01
02	我與主管是血親	02
03	我與主管是姻親	03
04	我與主管是同姓	04
05	我與主管是鄰居	05
06	我與主管有師生關係	06
07	我與主管曾經或現在隸屬同一個社團或協會	07
08	我與主管有校友關係	08
10	我與主管成為主管與部屬關係之前，雙方就已經熟識	09
11	我是透過某種關係得到這份工作	10

接著分析『主管與部屬關係品質』分量表，結果表列如下。

表 4-1-6：主管與部屬關係品質分量表之內部一致性

題項	刪題後量表平均	刪題後量表變異	題項-總分之項目總相關值	刪題後Cronbach α 值
01	116.7222	612.8921	0.8250	0.9649
02	117.3333	610.3429	0.7058	0.9654
03	116.7222	617.2349	0.6594	0.9657
04	116.6667	618.2857	0.6166	0.9659
05	116.7222	636.4349	0.4012	0.9668
06	117.4444	617.7968	0.5711	0.9662
07	117.2500	610.3071	0.7714	0.9651
08	117.4167	611.2214	0.7206	0.9653
09	116.9444	617.7111	0.7369	0.9653
10	116.6667	626.5714	0.5349	0.9663
11	117.9444	609.8825	0.5469	0.9667
12	117.2500	598.9929	0.7733	0.9650
13	117.4167	600.2500	0.8001	0.9648
14	117.0833	614.0786	0.6899	0.9655
15	116.9722	608.3706	0.7328	0.9652
16	117.5278	648.5421	0.0252	0.9692
17	117.2222	612.9778	0.8088	0.9650
18	117.0000	619.4857	0.6647	0.9657
19	117.0000	618.6857	0.6598	0.9657
20	118.0278	619.6278	0.4831	0.9668

21	117.9167	608.4214	0.6168	0.9661
22	117.8333	621.6286	0.5640	0.9661
23	117.2222	607.9492	0.8640	0.9646
24	116.9167	607.2786	0.8906	0.9645
25	116.9444	605.7111	0.8441	0.9646
26	117.7222	616.7206	0.6012	0.9660
27	117.3611	598.0659	0.8283	0.9646
28	117.0833	613.3929	0.7034	0.9654
29	117.2222	596.9206	0.8490	0.9645
30	117.0833	609.4500	0.8033	0.9649
31	117.0000	623.3143	0.6254	0.9659
32	116.6111	634.8730	0.4679	0.9665
33	116.7500	614.3071	0.7826	0.9651
34	116.8611	630.0659	0.5079	0.9664
35	116.9167	613.9643	0.7051	0.9654

整份分量表的 α 係數為0.9666，標準化 α 係數為0.9677，符合Gay(1992)認定的嚴苛信度係數標準(α 係數 >0.9)，故表示本分量表其信度良好。比較題項-總分之間項目總相關值，以汪在萑(2000)認定的一般刪題標準是總相關值小於0.4的題項，加以選取，發現本分量表需要考慮刪除之題項為16，輔以刪題後所能增加的Cronbach α 值，發現需考慮刪除的題項有05、11、20、32四題，綜合二項標準，共刪除五個題項，故第三分量表剩餘30個題項，新的分量表見下表。

表 4-1-7：新主管與部屬關係品質分量表

題號	題項內容	新題號
01	當我需要時，我就可以從主管身上得到即時的相關訊息	01
02	主管總是提供我完整的訊息	02
03	我很尊敬主管對工作的瞭解程度與處理能力	03
04	我很敬佩主管的專業能力	04
06	主管非常瞭解我工作上的問題與需要	05
07	主管總是提供我正確的訊息	06
08	我對主管很有信心，即使主管不在場，我也會替他/她的決策進行辯護	07
09	我總能從主管身上得到適當的資訊，來處理我的工作任務	08
10	主管較常透過口頭溝通，告知我需要進行哪些工作	09
12	我與主管維持好朋友般的關係	10
13	跟主管一起工作令人非常開心	11
14	主管即使不甚瞭解問題的癥結，仍會為我的工作行為向高階主管辯護	12
15	我與主管的溝通非常頻繁	13
17	如果我受到他人的責難攻擊，主管會站出來為我辯護	14
18	我向主管坦承犯了錯誤，主管會在組織的其他人面前為我說話	15

19	我與主管溝通時，總是可以得到回饋	16
21	我跟主管之間只有公事上的往來	17
22	主管會犧牲他/她自己的利益，來幫助我擺脫工作上的困境	18
23	有人說我主管壞話時，我會主動為他/她辯護	19
24	當我遇到困難時，主管樂意協助我解決問題	20
25	我與主管的溝通是雙向的	21
26	工作上遇到困難時，我都是自己想办法解決	22
27	我非常喜歡主管這個人	23
28	主管會運用他/她的職權，來幫我解決工作上的難題	24
29	主管是大家都喜歡跟他/她做朋友的那種人	25
30	我一定會為主管做超過工作說明書所明訂的事情	26
31	主管會主動提供我工作上的建議	27
33	主管對其本身工作的嫻熟程度，令我印象深刻	28
34	主管相當清楚我在工作上的潛力	29
35	我跟主管在工作上的關係十分良好	30

接著分析『LMX 關係結果』分量表，結果表列如下。

表 4-1-8： LMX 關係結果分量表之內部一致性

題項	刪題後量表平均	刪題後量表變異	題項-總分 之項目總相關值	Squared Multiple相關	刪題後Cronbach α 值
01	38.4444	51.6254	0.7478	0.7708	0.8269
02	39.1667	62.6000	0.1103	0.3790	0.8677
03	38.0833	57.6786	0.4653	0.7781	0.8468
04	37.9167	56.1357	0.6599	0.8348	0.8365
05	38.7778	50.1778	0.6929	0.8346	0.8305
06	39.7778	62.1778	0.1572	0.2083	0.8637
07	38.1944	59.1325	0.4153	0.6828	0.8495
08	38.5000	53.4571	0.7830	0.8124	0.8275
09	38.6389	52.9230	0.7250	0.6233	0.8295
10	39.1389	65.1516	-.0502	0.2688	0.8772
11	38.6111	51.7873	0.7369	0.8012	0.8277
12	38.5000	56.0286	0.5648	0.6146	0.8407
13	38.5833	54.1357	0.7449	0.8245	0.8302

整份分量表的 α 係數為 0.8542，標準化 α 係數為 0.8518，雖未能達到 Gay(1992) 認定的嚴苛信度係數標準 (α 係數 > 0.9)，但仍大於 0.8 (Bryman & Gramer(1997, 2001))

認為內部信度 α 係數在 0.8 以上，則表示此量表有高的信度)，故表示本分量表其信度仍然不錯。

接著比較題項-總分之項目總相關值，以汪在萑(2000)認定的一般刪題標準是總相關值小於 0.4 的題項，加以選取，發現本分量表需要考慮刪除之題項為 02、06、10 三題，輔以刪題後所能增加的 Cronbach α 值，發現需要刪除的題目仍為 02、06、10 三題，綜合二項標準，共刪除三個題項，故第四分量表剩餘 10 個題項，新的分量表見下表。

表 4-1-9：新 LMX 關係結果分量表

題號	題項內容	新題號
01	主管會提供我工作上相關的進修資訊與資源	01
03	主管十分放心把工作交給我全權處理	02
04	我覺得主管十分信任我	03
05	當我工作表現良好時，主管會額外給我獎勵	04
07	主管會提供我承擔重責大任的機會	05
08	主管願意提拔我，會將比較好的職場機會留給我	06
09	主管會主動為我爭取適合我的進修機會與訓練課程	07
11	當我工作表現良好時，主管會為我爭取獎勵	08
12	主管對我所做的決定都很支持	09
13	主管會為我爭取升遷的機會	10

故本研究用以正式施測之問卷，扣除受測者基本資料，共計 75 個題項，若含受測者基本資料，則為 85 個題項。

第二節 正式問卷信度分析

本研究正式問卷共計發放 400 份，回收 311 份問卷，回收率為 77.75%，扣除無效問卷 28 份之後，有效問卷數目為 283 份。首先表列正式施測之受測者之描述統計資料。

表 4-2-1：正式樣本描述統計

人口統計變項	類別	人數	百分比
性別	男	125	44.2%
	女	158	55.8%
年齡	未回答	5	1.76%
	16-20	2	0.7%
	21-25	52	18.4%
	26-30	135	47.7%
	31-35	58	20.4%
	36-40	17	6.0%
	41-45	8	2.8%
	46-50	2	0.7%
	50-55	1	0.3%
	56-60	2	0.7%
	61-65	1	0.3%
教育程度	國小	2	0.7%
	國中	3	1.1%
	高中/職	22	7.8%
	專科	48	17.0%
	大學	164	58.0%
	研究所以上	44	15.5%
職業	科技業	51	18%
	製造業	68	24%
	服務業	68	24%
	軍公教	32	11.3%
	金融保險業	54	19.1%
	其他	10	3.5%
職級	非主管人員	207	73.1%
	低階主管	35	12.4%
	中階主管	26	9.2%
	高階主管	14	4.9%
	其他	1	0.4%

從上述描述統計摘要可以發現，本研究樣本男女約莫各半(男性占 44.2%)，但仍以女性居多，受測者年齡主要介於 26 歲到 35 歲之間(26-35 歲占 68.1%)，屬於較高學歷的一群(大學以上占 73.5%)，大部分都是純粹擔任部屬的位階(非主管人

員占 73.1%)，就受測者的職業類別而言，製造業與服務業比例相同（皆為 24%），而後是金融保險業與科技業。

表 4-2-2：正式樣本主管-部屬之性別分類

主管-部屬	次數	百分比
男-男	101	35.7%
男-女	74	26.1%
女-男	24	8.5%
女-女	84	29.7%
總和	283	100%

接著，依照各分量表(除主管與部屬實際關係分量表之外)，採用『項目分析』考驗各題項之鑑別力以及『內部一致性』方式刪除題項。統計分析結果表列如下。

表 4-2-3：LMX 前因變數量表之高低分組獨立樣本 T 檢定

題項		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定				
		F 檢定	顯著性	T 值	自由度	顯著性 (雙尾)	差異的 95% 信賴區間	
							下界	上界
01	假設變異數相等	6.025	0.015	7.019	151	0.000	0.56	0.99
	不假設變異數相等			6.979	136.716	0.000	0.55	0.99
02	假設變異數相等	28.699	0.000	12.125	151	0.000	1.47	2.04
	不假設變異數相等			12.017	122.181	0.000	1.46	2.04
03	假設變異數相等	3.876	0.051	5.286	151	0.000	0.45	1.00
	不假設變異數相等			5.276	148.194	0.000	0.45	1.00
04	假設變異數相等	2.549	0.112	11.667	151	0.000	1.37	1.93
	不假設變異數相等			11.693	150.181	0.000	1.37	1.93
05	假設變異數相等	0.174	0.677	6.545	151	0.000	0.68	1.26
	不假設變異數相等			6.536	149.390	0.000	0.68	1.26
06	假設變異數相等	1.711	0.193	7.012	151	0.000	0.81	1.44
	不假設變異數相等			7.026	150.431	0.000	0.81	1.44
07	假設變異數相等	16.497	0.000	6.686	151	0.000	0.59	1.09
	不假設變異數相等			6.642	132.705	0.000	0.59	1.09
08	假設變異數相等	23.139	0.000	15.431	151	0.000	1.60	2.07
	不假設變異數相等			15.307	126.183	0.000	1.60	2.07
09	假設變異數相等	10.565	0.001	4.285	151	0.000	0.27	0.72
	不假設變異數相等			4.246	120.676	0.000	0.26	0.72
10	假設變異數相等	0.922	0.338	11.682	151	0.000	1.37	1.93
	不假設變異數相等			11.690	150.999	0.000	1.37	1.93
11	假設變異數相等	19.557	0.000	10.276	151	0.000	1.08	1.60
	不假設變異數相等			10.183	121.432	0.000	1.08	1.60
12	假設變異數相等	7.175	0.008	7.586	151	0.000	0.75	1.28
	不假設變異數相等			7.533	130.870	0.000	0.75	1.28
13	假設變異數相等	19.506	0.000	11.019	151	0.000	1.20	1.72
	不假設變異數相等			10.900	112.560	0.000	1.20	1.73
14	假設變異數相等	10.357	0.002	7.688	151	0.000	0.79	1.34
	不假設變異數相等			7.640	134.203	0.000	0.79	1.34

15	假設變異數相等 不假設變異數相等	38.815	0.000	11.988 11.870	151 117.437	0.000 0.000	1.49 1.48	2.07 2.08
16	假設變異數相等 不假設變異數相等	14.870	0.000	11.477 11.404	151 133.551	0.000 0.000	1.42 1.42	2.01 2.01
17	假設變異數相等 不假設變異數相等	15.428	0.000	8.310 8.250	151 129.869	0.000 0.000	0.83 0.83	1.35 1.35
18	假設變異數相等 不假設變異數相等	8.912	0.003	11.083 11.048	151 145.255	0.000 0.000	1.29 1.29	1.85 1.85
19	假設變異數相等 不假設變異數相等	29.304	0.000	13.019 12.884	151 114.854	0.000 0.000	1.54 1.54	2.10 2.10
20	假設變異數相等 不假設變異數相等	6.183	0.010	8.600 8.638	151 146.144	0.000 0.000	1.03 1.03	1.64 1.64
21	假設變異數相等 不假設變異數相等	6.863	0.010	8.459 8.392	151 126.452	0.000 0.000	0.83 0.82	1.33 1.33
22	假設變異數相等 不假設變異數相等	0.403	0.526	11.179 11.187	151 150.998	0.000 0.000	1.27 1.27	1.82 1.82
23	假設變異數相等 不假設變異數相等	8.166	0.005	11.099 11.040	151 137.997	0.000 0.000	1.37 1.37	1.97 1.97
24	假設變異數相等 不假設變異數相等	5.240	0.023	13.513 13.489	151 148.547	0.000 0.000	1.53 1.53	2.05 2.05
25	假設變異數相等 不假設變異數相等	10.938	0.001	13.392 13.336	151 142.184	0.000 0.000	1.40 1.40	1.88 1.88

判斷法則分為下列兩者，當F值不顯著時(即 $P > 0.05$)，就認定母群變異數同質，而後檢視T值有否顯著(即 $P \leq 0.05$)，若顯著則該題項具有鑑別力；當F值顯著時(即 $P \leq 0.05$)，則認定母群變異數異質，檢視T值有否顯著(即 $P \leq 0.05$)，若顯著則該題項具有鑑別力。結果發現此25題項皆具備鑑別力。

表 4-2-4：LMX 前因變數量表之內部一致性

題項	刪題後量表平均	刪題後量表變異	題項-總分 之項目總相關值	刪題後 Cronbach α 值
01	80.5018	187.3076	.3386	.9123
02	80.9894	175.9112	.6203	.9074
03	80.6325	186.0205	.3433	.9124
04	81.7986	178.4806	.5058	.9099
05	81.6113	183.3377	.3999	.9117
06	81.5230	180.4560	.4622	.9107
07	80.5618	185.2329	.4141	.9113
08	81.1343	175.9464	.6689	.9066
09	80.0671	190.2472	.1998	.9142
10	81.4664	176.9873	.5800	.9083
11	80.5088	179.5629	.6009	.9081
12	80.7102	183.0363	.4813	.9102
13	80.6749	179.2415	.5308	.9093
14	80.9046	183.2781	.4188	.9113
15	81.1272	176.1327	.5812	.9082
16	81.1272	175.7710	.5998	.9078

17	80.7845	183.0846	.4844	.9102
18	81.2226	177.3226	.5957	.9080
19	81.1272	174.8490	.6541	.9067
20	81.8728	180.2533	.4711	.9105
21	81.0000	183.1418	.4790	.9102
22	81.4770	177.7397	.5699	.9085
23	81.2615	176.5129	.5653	.9086
24	81.2580	175.6247	.6464	.9069
25	81.2580	176.7382	.6300	.9073

就此分量表看來，整份分量表的 α 係數為0.9128，符合Gay(1992)認定的嚴苛信度係數標準(α 係數>0.9)，故表示本分量表其信度良好。

接著進行題目之刪除，首先比較題項-總分之項目總相關值，並以汪在萑(2000)認定的一般刪題標準是總相關值小於0.4的題項，加以選取，發現需要考慮刪除的題目有01、03、05、09，共計四題，接著輔以刪題後所能增加的Cronbach α 值，發現需要考慮刪除的題項有09共計一題，以上述兩個標準將四題予以刪除。是以第一個分量表僅剩下21個題項，分量表的 α 係數上升為0.9134。

表 4-2-5：新 LMX 前因變數量表

題號	題項內容	新題號
02	我認同主管帶領部屬的方式	01
04	我跟主管的個性很相像	02
06	我會特地幫主管跑東跑西做些事情	03
07	主管對我的工作要求，我都會接受且配合	04
08	我跟主管對於工作理念的看法很類似	05
10	我會模仿主管的工作行為	06
11	我會積極主動向主管請教、學習，解決工作上遇到的難題	07
12	主管會將重要的任務交給我	08
13	我們的工作特性，讓彼此必須常常討論	09
14	我會讓主管知道我有足夠的社會資源可以利用	10
15	主管會主動詢問我是否需要幫忙	11
16	主管會關心我工作上是否遇到挫折	12
17	我總是接受主管給我的工作建議	13
18	我會將我的成功歸功於主管	14
19	我會告訴主管，我從他/她的經驗上學到很多	15
20	我會誇大主管值得稱讚的特質	16
21	主管認為我在工作上的表現十分傑出	17
22	我會找機會讚美主管	18
23	我跟主管會利用非上班的時間，討論工作或閒聊	19
24	我會讓自己表現出與主管相似的工作態度	20
25	即使我自己工作量會變多，我還是會自願幫主管處理屬於他/她的工作	21

依照同樣方式，分析『主管與部屬關係品質』分量表，結果表列如下。

表 4-2-6：主管與部屬關係品質分量表之高低分組獨立樣本 T 檢定

題項		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定				
		F 檢定	顯著性	T 值	自由度	顯著性 (雙尾)	差異的 95% 信賴區間	
							下界	上界
01	假設變異數相等	26.439	0.000	12.617	149	0.000	1.40	1.92
	不假設變異數相等			12.442	121.105	0.000	1.40	1.93
02	假設變異數相等	3.799	0.053	14.731	149	0.000	1.65	2.16
	不假設變異數相等			14.617	136.757	0.000	1.65	2.16
03	假設變異數相等	32.125	0.000	12.319	149	0.000	1.48	2.05
	不假設變異數相等			12.108	111.838	0.000	1.48	2.05
04	假設變異數相等	23.297	0.000	13.701	149	0.000	1.60	2.14
	不假設變異數相等			13.474	113.523	0.000	1.60	2.15
05	假設變異數相等	1.864	0.174	18.069	149	0.000	1.81	2.25
	不假設變異數相等			17.950	139.216	0.000	1.81	2.25
06	假設變異數相等	10.280	0.002	14.953	149	0.000	1.59	2.08
	不假設變異數相等			14.786	128.451	0.000	1.59	2.08
07	假設變異數相等	15.451	0.000	15.966	149	0.000	1.64	2.11
	不假設變異數相等			15.781	127.484	0.000	1.64	2.11
08	假設變異數相等	30.521	0.000	14.516	149	0.000	1.55	2.04
	不假設變異數相等			14.272	112.758	0.000	1.55	2.05
09	假設變異數相等	46.076	0.004	8.493	149	0.000	0.96	1.54
	不假設變異數相等			8.340	109.262	0.000	0.95	1.54
10	假設變異數相等	8.380	0.000	15.571	149	0.000	1.69	2.18
	不假設變異數相等			15.426	133.152	0.000	1.68	2.18
11	假設變異數相等	14.291	0.004	18.380	149	0.000	1.91	2.37
	不假設變異數相等			18.084	114.743	0.000	1.90	2.37
12	假設變異數相等	8.505	0.000	10.385	149	0.000	1.31	1.93
	不假設變異數相等			10.334	142.574	0.000	1.31	1.93
13	假設變異數相等	13.757	0.000	15.244	149	0.000	1.70	2.20
	不假設變異數相等			15.043	122.999	0.000	1.69	2.21
14	假設變異數相等	16.859	0.014	16.907	149	0.000	1.83	2.32
	不假設變異數相等			16.662	119.509	0.000	1.83	2.32
15	假設變異數相等	6.191	0.000	12.092	149	0.000	1.43	1.98
	不假設變異數相等			12.036	143.048	0.000	1.42	1.98
16	假設變異數相等	43.268	0.004	13.835	149	0.000	1.60	2.13
	不假設變異數相等			13.581	108.460	0.000	1.59	2.14
17	假設變異數相等	8.698	0.104	4.897	149	0.000	0.57	1.34
	不假設變異數相等			4.924	147.697	0.000	0.57	1.34
18	假設變異數相等	2.671	0.000	15.021	149	0.000	1.71	2.22
	不假設變異數相等			14.946	142.271	0.000	1.71	2.22
19	假設變異數相等	19.304	0.000	14.034	149	0.000	1.55	2.05
	不假設變異數相等			13.888	130.468	0.000	1.54	2.06
20	假設變異數相等	24.836	0.000	16.147	149	0.000	1.71	2.19
	不假設變異數相等			15.873	112.352	0.000	1.71	2.19
21	假設變異數相等	22.347	0.382	14.383	149	0.000	1.61	2.12
	不假設變異數相等			14.178	120.080	0.000	1.60	2.13
22	假設變異數相等	0.768	0.000	3.177	149	0.000	0.23	1.00
	不假設變異數相等			3.179	148.664	0.000	0.23	1.00

23	假設變異數相等 不假設變異數相等	17.310	0.030	18.575 18.287	149 116.469	0.000 0.000	1.98 1.97	2.45 2.45
24	假設變異數相等 不假設變異數相等	4.814	0.275	15.017 14.926	149 140.352	0.000 0.000	1.70 1.69	2.21 2.21
25	假設變異數相等 不假設變異數相等	1.200	0.000	18.139 18.040	149 141.551	0.000 0.000	1.97 1.96	2.45 2.45
26	假設變異數相等 不假設變異數相等	18.920	0.000	10.478 10.374	149 131.638	0.000 0.000	1.24 1.24	1.82 1.82
27	假設變異數相等 不假設變異數相等	34.961	0.000	14.730 14.475	149 111.524	0.000 0.000	1.55 1.55	2.03 2.04
28	假設變異數相等 不假設變異數相等	26.438	0.000	14.048 13.793	149 109.020	0.000 0.000	1.71 1.70	2.27 2.27
29	假設變異數相等 不假設變異數相等	28.504	0.000	10.557 10.365	149 108.682	0.000 0.000	1.25 1.25	1.83 1.84
30	假設變異數相等 不假設變異數相等	20.895	0.000	15.989 15.738	149 115.999	0.000 0.000	1.64 1.64	2.10 2.11

判斷法則分為下列兩者，當 F 值不顯著時(即 $P>0.05$)，就認定母群變異數同質，而後檢視 T 值有否顯著(即 $P\leq 0.05$)，若顯著則該題項具有鑑別力；當 F 值顯著時(即 $P\leq 0.05$)，則認定母群變異數異質，檢視 T 值有否顯著(即 $P\leq 0.05$)，若顯著則該題項具有鑑別力。結果發現此 30 題項皆具備鑑別力。

表 4-2-7：主管與部屬關係品質分量表之內部一致性

題項	刪題後量表平均	刪題後量表變異	題項-總分 之項目總相關值	刪題後Cronbach α 值
01	97.9894	467.4502	.6906	.9672
02	98.3110	463.3214	.7181	.9670
03	97.8834	463.3374	.7524	.9668
04	97.8445	463.2878	.7397	.9669
05	98.4170	462.5986	.7453	.9668
06	98.2297	464.6527	.7347	.9669
07	98.3145	464.6064	.7491	.9668
08	98.0424	463.9982	.7710	.9667
09	97.7915	475.8465	.5161	.9682
10	98.1484	463.2970	.7461	.9668
11	98.2509	459.6638	.8070	.9664
12	98.3110	467.4491	.6383	.9675
13	98.1943	463.1855	.7274	.9670
14	98.2721	461.1491	.7942	.9665
15	98.3039	466.5456	.6977	.9672
16	98.0919	462.2823	.7809	.9666
17	99.0035	480.6489	.3012	.9700

18	98.6820	463.7708	.7168	.9670
19	98.3322	465.1446	.7276	.9670
20	98.0813	461.8196	.8259	.9664
21	98.0813	463.4154	.7656	.9667
22	98.8728	484.4448	.2424	.9702
23	98.3322	457.5276	.8312	.9663
24	98.3110	462.8604	.7285	.9670
25	98.3816	457.8326	.7929	.9665
26	98.3110	469.2363	.5997	.9678
27	98.0989	465.0540	.7487	.9669
28	98.0141	461.8367	.7307	.9669
29	98.0424	469.7854	.6321	.9676
30	97.9929	463.0141	.8061	.9665

整份分量表的 α 係數為0.9682，符合Gay(1992)認定的嚴苛信度係數標準(α 係數 >0.9)，故表示本分量表其信度良好。比較題項-總分之項目總相關值，以汪在茗(2000)認定的一般刪題標準是總相關值小於0.4的題項，加以選取，本分量表需要考慮刪除之題項為17、22二題，輔以刪題後所能增加的Cronbach α 值，發現需考慮刪除的題項有17、22二題，綜合二項標準，共刪除二個題項，故第三分量表剩餘28個題項，新的分量表見下表，且其 α 係數上升為0.9722。

表 4-2-8：新主管與部屬關係品質分量表

題號	題項內容	新題號
01	當我需要時，我就可以從主管身上得到即時的相關訊息	01
02	主管總是提供我完整的訊息	02
03	我很尊敬主管對工作的瞭解程度與處理能力	03
04	我很敬佩主管的專業能力	04
05	主管非常瞭解我工作上的問題與需要	05
06	主管總是提供我正確的訊息	06
07	我對主管很有信心，即使主管不在場，我也會替他/她的決策進行辯護	07
08	我總能從主管身上得到適當的資訊，來處理我的工作任務	08
09	主管較常透過口頭溝通，告知我需要進行哪些工作	09
10	我與主管維持好朋友般的關係	10
11	跟主管一起工作令人非常開心	11
12	主管即使不甚瞭解問題的癥結，仍會為我的工作行為向高階主管辯護	12
13	我與主管的溝通非常頻繁	13
14	如果我受到他人的責難攻擊，主管會站出來為我辯護	14
15	我向主管坦承犯了錯誤，主管會在組織的其他人面前為我說話	15
16	我與主管溝通時，總是可以得到回饋	16
18	主管會犧牲他/她自己的利益，來幫助我擺脫工作上的困境	17
19	有人說我主管壞話時，我會主動為他/她辯護	18

20	當我遇到困難時，主管樂意協助我解決問題	19
21	我與主管的溝通是雙向的	20
23	我非常喜歡主管這個人	21
24	主管會運用他/她的職權，來幫我解決工作上的難題	22
25	主管是大家都喜歡跟他/她做朋友的那種人	23
26	我一定會為主管做超過工作說明書所明訂的事情	24
27	主管會主動提供我工作上的建議	25
28	主管對其本身工作的嫻熟程度，令我印象深刻	26
29	主管相當清楚我在工作上的潛力	27
30	我跟主管在工作上的關係十分良好	28

接著分析『LMX 關係結果』分量表，結果表列如下。

表 4-2-9：LMX 關係結果分量表之高低分組獨立樣本 T 檢定

題項		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定				
		F 檢定	顯著性	T 值	自由度	顯著性 (雙尾)	差異的 95% 信賴區間	
							下界	上界
01	假設變異數相等	18.913	0.000	15.029	174	0.000	1.65	2.15
	不假設變異數相等			15.181	150.386	0.000	1.65	2.15
02	假設變異數相等	22.521	0.000	10.791	174	0.000	1.05	1.52
	不假設變異數相等			110.938	133.106	0.000	1.05	1.51
03	假設變異數相等	15.445	0.000	13.237	174	0.000	1.26	1.70
	不假設變異數相等			13.413	134.780	0.000	1.26	1.70
04	假設變異數相等	2.775	0.098	17.637	174	0.000	1.80	2.26
	不假設變異數相等			17.710	170.840	0.000	1.80	2.25
05	假設變異數相等	23.377	0.000	12.749	174	0.000	1.28	1.74
	不假設變異數相等			14.896	143.454	0.000	1.28	1.74
06	假設變異數相等	10.717	0.001	17.441	174	0.000	1.75	2.20
	不假設變異數相等			17.553	164.781	0.000	1.76	2.20
07	假設變異數相等	14.226	0.000	16.864	174	0.000	1.77	2.24
	不假設變異數相等			17.028	151.737	0.000	1.78	2.24
08	假設變異數相等	11.319	0.001	18.780	174	0.000	1.84	2.27
	不假設變異數相等			18.943	156.548	0.000	1.84	2.27
09	假設變異數相等	20.741	0.000	15.518	174	0.000	1.56	2.01
	不假設變異數相等			15.645	158.447	0.000	1.56	2.01
10	假設變異數相等	8.344	0.004	17.421	174	0.000	1.75	2.20
	不假設變異數相等			17.510	168.581	0.000	1.75	2.20

判斷法則分為下列兩者，當 F 值不顯著時(即 $P > 0.05$)，就認定母群變異數同質，而後檢視 T 值有否顯著(即 $P \leq 0.05$)，若顯著則該題項具有鑑別力；當 F 值顯著時(即 $P \leq 0.05$)，則認定母群變異數異質，檢視 T 值有否顯著(即 $P \leq 0.05$)，若顯著則該題項具有鑑別力。結果發現此 10 題項皆具備鑑別力。

表 4-2-10：LMX 關係結果分量表之內部一致性

題項	刪題後量表平均	刪題後量表變異	題項-總分 之項目總相關值	刪題後Cronbach α 值
01	30.4028	54.8584	.6814	.9365
02	30.0495	58.0685	.6443	.9375
03	30.1025	56.6242	.7280	.9340
04	30.6502	54.2921	.7212	.9345
05	30.2297	56.3690	.7167	.9344
06	30.5124	53.6550	.8282	.9289
07	30.5442	53.7170	.7913	.9307
08	30.4664	53.2143	.8238	.9291
09	30.4134	54.7824	.7728	.9317
10	30.5936	53.6180	.8290	.9289

整份分量表的 α 係數為0.939，達到Gay(1992)認定的嚴苛信度係數標準(α 係數 >0.9)，表示本分量表其信度良好。此外，本分量表並無題項需要刪除，故維持原本題數，共計十題。

表 4-2-11：LMX 關係結果分量表

題號	題項內容
01	主管會提供我工作上相關的進修資訊與資源
02	主管十分放心把工作交給我全權處理
03	我覺得主管十分信任我
04	當我工作表現良好時，主管會額外給我獎勵
05	主管會提供我承擔重責大任的機會
06	主管願意提拔我，會將比較好的職場機會留給我
07	主管會主動為我爭取適合我的進修機會與訓練課程
08	當我工作表現良好時，主管會為我爭取獎勵
09	主管對我所做的決定都很支持
10	主管會為我爭取升遷的機會

第三節 因素分析

本研究針對各分量表，採用主成分法進行因素分析，採用最大變異法加以轉軸，逐項說明如下：

首先針對『LMX 前因變數量表』部分進行分析。對本分量表而言，雖然以部屬為受測對象，但其題項中仍可分為部屬對其直屬主管行為之知覺以及部屬對其自身行為之知覺，是以研究者在進行因素分析時，乃決定將這兩個部分，先行分開，分別進行因素分析。

表 4-3-1：LMX 前因變數量表之主管部分 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.727
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	558.189
	自由度	15
	顯著性	0.00

資料來源：研究者整理

其中 Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數值為 0.727 達顯著，依據 Kaiser(1974)的說法，若 KMO 值小於 0.5 時，表示不適宜進行因素分析，其 KMO 值為 0.727，表示適合進行因素分析，因素分析結果表列如下。

表 4-3-2：LMX 前因變數量表之主管部分轉軸後成份矩陣

題項內容	因素 1	因素 2
12. 主管會關心我工作上是否遇到挫折	0.896	
11. 主管會主動詢問我是否需要幫忙	0.863	
19. 我跟主管會利用非上班的時間，討論工作或閒聊	0.635	
09. 我們的工作特性，讓彼此必須常常討論	0.514	
08. 主管會將重要的任務交給我		0.891
17. 主管認為我在工作上的表現十分傑出		0.851
特徵值	2.900	1.190
解釋變異量%	37.632	30.530
累積解釋變異量%	37.632	68.162

主管部分共萃取出二個因素，共累積解釋了 68.16%的變異量，接續進行部屬部分之分析。

表 4-3-3：LMX 前因變數量表之部屬部分 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.900
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	1545.070
	自由度	105
	顯著性	0.00

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數值為 0.900 達顯著，表示適合進行因素分析，因素分析結果表列如下。

表 4-3-4：LMX 前因變數量表之部屬部分轉軸後的成份矩陣

題項內容	因素 1	因素 2
01. 我認同主管帶領部屬的方式	0.765	
13. 我總是接受主管給我的工作建議	0.730	
05. 我跟主管對於工作理念的看法很類似	0.725	
15. 我會告訴主管，我從他/她的經驗上學到很多	0.584	
07. 我會積極主動向主管請教、學習，解決工作上遇到的難題	0.573	
04. 主管對我的工作要求，我都會接受且配合	0.548	
14. 我會將我的成功歸功於主管	0.528	
06. 我會模仿主管的工作行為	0.503	
02. 我跟主管的個性很相像	0.439	
16. 我會誇大主管值得稱讚的特質		0.826
18. 我會找機會讚美主管		0.719
03. 我會特地幫主管跑東跑西做些事情		0.629
20. 我會讓自己表現出與主管相似的工作態度		0.596
21. 即使我自己工作量會變多，我還是會自願幫主管處理屬於他/她的工作		0.560
10. 我會讓主管知道我有足夠的社會資源可以利用		0.398
特徵值	5.910	1.281
解釋變異量%	25.352	22.589
累積解釋變異量%	25.352	47.941

部屬部分共萃取出二個因素，共累積解釋了 47.941% 的變異量。

表 4-3-5：LMX 前因變數量表之因素命名與題項

	因素	構面命名	題項	題數
部屬對主管行為知覺	因素 1	關心	09、11、12、19	4 題
	因素 2	肯定	08、17	2 題
部屬對自身行為知覺	因素 1	相似	01、02、04、05、06、07、13、14、15	9 題
	因素 2	逢迎	03、10、16、18、20、21	6 題

就『LMX 前因變數量表』而言，本研究納入逢迎人際技巧之運用，以期探究其對於 LMX 關係發展的作用，在因素分析過程中，發現原本屬於逢迎技巧的題項，轉

入其他因素構面中，如題 06『我會模仿主管的工作行為』，本屬逢迎策略之意見順服構面，但本研究發現其轉入相似構面；題 15『我會告訴主管，我從他/她的經驗上學到很多』原屬逢迎技巧之其他提高構面，轉入相似構面。

接著分析『主管與部屬關係品質分量表』，在題項中仍可分為部屬對其直屬主管之知覺以及部屬對自身之知覺，是以仍將分量表細分成二個部分進行因素分析，其分析結果如下所示。

表 4-3-6：主管與部屬關係品質分量表主管部分之 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.954
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	3208.316
	自由度	120
	顯著性	0.00

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數值為 0.954 達顯著，適合進行因素分析。

表 4-3-7：主管與部屬關係品質分量表主管部分之因素分析

題項內容	因素 1	因素 2
14. 如果我受到他人的責難攻擊，主管會站出來為我辯護	0.834	
15. 我向主管坦承犯了錯誤，主管會在組織的其他人面前為我說話	0.824	
12. 主管即使不甚瞭解問題的癥結，仍會為我的工作行為向高階主管辯護	0.762	
16. 我與主管溝通時，總是可以得到回饋	0.680	
17. 主管會犧牲他/她自己的利益，來幫助我擺脫工作上的困境	0.673	
19. 當我遇到困難時，主管樂意協助我解決問題	0.669	
22. 主管會運用他/她的職權，來幫我解決工作上的難題	0.620	
27. 主管相當清楚我在工作上的潛力	0.583	
08. 我總能從主管身上得到適當的資訊，來處理我的工作任務		0.789
01. 當我需要時，我就可以從主管身上得到即時的相關訊息		0.742
06. 主管總是提供我正確的訊息		0.723
09. 主管較常透過口頭溝通，告知我需要進行哪些工作		0.703
02. 主管總是提供我完整的訊息		0.701
26. 主管對其本身工作的嫺熟程度，令我印象深刻		0.687
25. 主管會主動提供我工作上的建議		0.597
05. 主管非常瞭解我工作上的問題與需要		0.595
特徵值	9.209	1.091
解釋變異量%	33.149	31.231
累積解釋變異量%	33.149	64.380

共萃取出二個因素，共累積解釋了 64.38% 的變異量。

表 4-3-8：主管與部屬關係品質分量表部屬部分之 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.938
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	2614.909
	自由度	66
	顯著性	0.00

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數值為 0.938 達顯著，依據 Kaiser(1974) 的說法，若 KMO 值小於 0.5 時，表示不適宜進行因素分析，其 KMO 值為 0.938，表示適合進行因素分析。

表 4-3-9：主管與部屬關係品質分量表部屬部分之因素分析

題項內容	因素 1
21. 我非常喜歡主管這個人	0.875
11. 跟主管一起工作令人非常開心	0.859
23. 主管是大家都喜歡跟他/她做朋友的那種人	0.841
28. 我跟主管在工作上的關係十分良好	0.832
10. 我與主管維持好朋友般的關係	0.808
07. 我對主管很有信心，即使主管不在場，我也會替他/她的決策進行辯護	0.788
20. 我與主管的溝通是雙向的	0.787
03. 我很尊敬主管對工作的瞭解程度與處理能力	0.777
18. 有人說我主管壞話時，我會主動為他/她辯護	0.777
04. 我很敬佩主管的專業能力	0.761
13. 我與主管的溝通非常頻繁	0.759
24. 我一定會為主管做超過工作說明書所明訂的事情	0.661
特徵值	7.597
解釋變異量%	63.306
累積解釋變異量%	63.306

本研究自『主管與部屬關係品質分量表』部屬部分，共萃取出一個因素，累積解釋了 63.31% 的變異。

表 4-3-10：主管與部屬關係品質分量表之因素命名與題項

	因素	構面命名	題項	題數
部屬對主管行為知覺	因素 1	信賴支持	12、14、15、16、17、19、22、27	8 題
	因素 2	溝通品質	01、02、05、06、08、09、25、26	8 題
部屬對主管情感知覺	因素 1	工作情感	03、04、07、10、11、13、18、20、21、23、24、28	12 題

接著對『LMX 關係結果分量表』進行因素分析，結果如下。

表 4-3-11：LMX 關係結果分量表之 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.928
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	2224.92838836
	自由度	45
	顯著性	0.00

KMO 值為 0.928，表示適合進行因素分析。

表 4-3-12：LMX 關係結果分量表之因素分析

題項內容	因素 1
06. 主管願意提拔我，會將比較好的職場機會留給我	0.869
10. 主管會為我爭取升遷的機會	0.869
08. 當我工作表現良好時，主管會為我爭取獎勵	0.861
07. 主管會主動為我爭取適合我的進修機會與訓練課程	0.833
09. 主管對我所做的決定都很支持	0.824
03. 我覺得主管十分信任我	0.787
05. 主管會提供我承擔重責大任的機會	0.775
04. 當我工作表現良好時，主管會額外給我獎勵	0.775
01. 主管會提供我工作上相關的進修資訊與資源	0.738
02. 主管十分放心把工作交給我全權處理	0.712
特徵值	6.495
解釋變異量%	64.948
累積解釋變異量%	64.948

本研究自『LMX 關係結果分量表』中，共萃取出一個因素，合計解釋了 64.95 % 的變異量，表示有不錯的建構效度。

表 4-3-13：LMX 關係結果分量表之因素命名與題項

因素	構面命名	題項	題數
因素 1	信任與提拔	01、02、03、04、05、06、07、08、09、10	10 題

本研究經過上述統計分析之後，將三個分量表各自找出的因素構面，重新圖示於下。在 LMX 前因變項部分，除了分量表所找出的四個構面(關心、肯定、相似、逢迎)之外，受限於問項類型，無法併入分量表中，進行因素分析的構面(共事時間、實質關係)，不加以更動。共事時間指的是部屬與主管在工作契約下，從屬關係建立的時間長短。實質關係則是以華人關係為基礎，分為關係多寡與關係深淺探討。關係多寡以張慧芳（1985）的關係類別分類作為依據，關係深淺則以楊國樞(1992)的人際社會關係三大類別為比較標準，之後，進行相關統計分析。

在 LMX 關係品質本身，則找出三個構面，分別命名為『信賴支持』、『溝通品質』、『工作情感』。用以檢測 LMX 關係結果的部分，則找出一個因素，命名為『信任與提拔』。

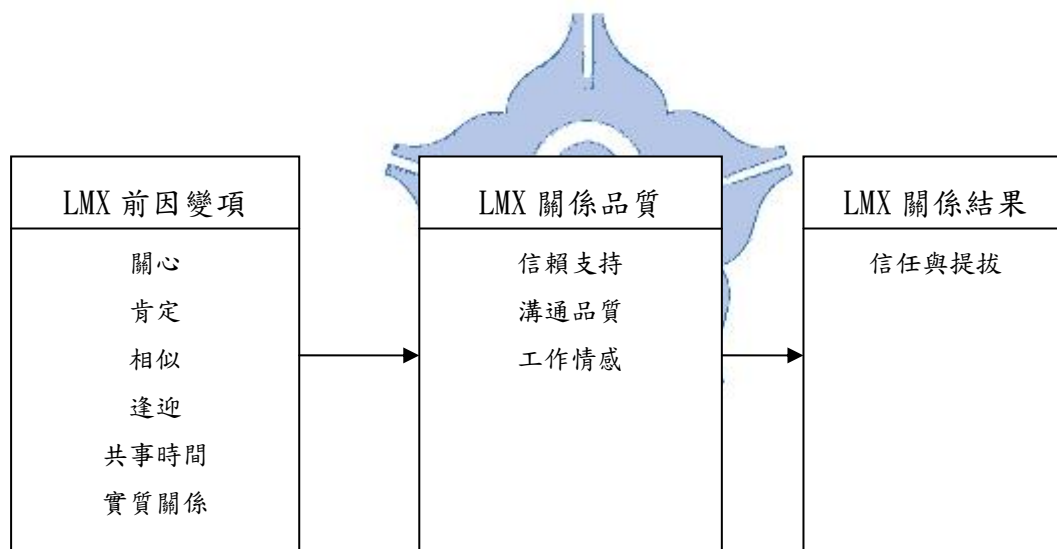


圖 4-3-1：修正後研究架構

研究者依照修正後之研究架構，將相關研究假設陳述於下，在下一節進行相關的統計分析。

H1：LMX 前因變項，與 LMX 關係品質有顯著相關。

H1-1：主管對部屬之關心，與 LMX 關係品質有顯著相關。

H1-2：主管對部屬工作表現之肯定行為，對 LMX 關係品質有顯著相關。

H1-3：主管與部屬的年齡相似性，與 LMX 關係品質有顯著相關。

H1-4：主管與部屬的性別相似性，與 LMX 關係品質有顯著相關。

H1-5：部屬知覺到與主管之相似程度，對 LMX 關係品質有顯著相關。

H1-6：部屬逢迎行為，與 LMX 關係品質有顯著相關。

H1-7：共事時間長短，與 LMX 關係品質有顯著相關。

H1-8：工作關係建立前的實際關係多寡，與 LMX 關係品質有顯著相關。

H1-9：實質關係深淺，對 LMX 關係品質，有不同效果。

H2：LMX 關係品質與 LMX 關係結果有顯著相關。

H2-1：部屬知覺到之主管信賴支持行為，對 LMX 關係結果有顯著影響。

H2-2：雙方溝通品質，對 LMX 關係結果有顯著影響。

H2-3：部屬對主管之工作情感，對 LMX 關係結果有顯著影響。

第四節 相關分析

本小節中利用 Pearson 積差相關分析，探討各分量表各構面間的相關程度，首先討論『LMX 前因變項』與『LMX 關係品質』各構面間的相關程度，Pearson 相關係數表列如下。

表 4-4-1：LMX 前因變項與 LMX 關係品質之相關分析

	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4
A1 關心	1								
A2 肯定	0.413***	1							
A3 相似	0.693***	0.425***	1						
A4 逢迎	0.569***	0.437***	0.672***	1					
A5 LMX 前因	0.826***	0.571***	0.925***	0.848***	1				
B1 信賴支持	0.697***	0.496***	0.730***	0.552***	0.768***	1			
B2 溝通品質	0.734***	0.394***	0.802***	0.544***	0.797***	0.810***	1		
B3 工作情感	0.755***	0.483***	0.826***	0.597***	0.842***	0.888***	0.853***	1	
B4 LMX 關係品質	0.770***	0.486***	0.832***	0.598***	0.849***	0.944***	0.927***	0.974***	1

*** $P < 0.001$ ；** $P < 0.01$ ；* $P < 0.05$

由表 4-4-1 中可以得知，『LMX 前因變項』四個構面中，有三個構面(關心、相似、逢迎)與『LMX 關係品質』的三個構面(信賴支持、溝通品質、工作情感)之間都呈現顯著正相關($R > 0.5$ ； $P < 0.01$)，而『肯定』此一構面則未能達到正相關(雖顯著但 $R < 0.5$)。由此可知『LMX 前因變項』與『LMX 關係品質』之間的關係就大部分構面而言是正向的。也就是說部屬知覺到主管對他/她的關心程度與『LMX 關係品質』有正向關係。部屬知覺到主管對他/她的肯定與『LMX 關係品質』有正向關係。部屬知覺到與主管的認知相似程度與『LMX 關係品質』有正向關係。部屬逢迎技巧使用程度與『LMX 關係品質』有正向關係。由以上結果可知，研究假設 H1-1、H1-2、H1-5、H1-6 得到驗證。

以上的結果正好可以呼應 Dienesch 和 Linden(1986)、Liden 和 Mitchell (1989)、Phillips 和 Bedeian(1994)、戚樹誠與林行宜(1994)、許靜怡(2000)等研究者之研究結果。Dienesch 和 Liden (1986) 以及 Liden 和 Mitchell (1989) 認為部屬的向上影響行為(逢迎行為)與員工才能對 LMX 有正向影響，其中，又以向上影響行為的影響力道較大。Phillips 和 Bedeian(1994)主張 LMX 關係品質與主管與部屬間態度相似性有正向關連。戚樹誠、林行宜(1994)則發現主管在選擇親信時，所注意的部分多是屬於工具價值範疇，主管重視該部屬的工作行為表現良劣以及工作價值理念是否與主管相似。許靜怡(2000)發現如果主管有權力甄選員工時，將會挑選與之工作理念相近的部屬，而排除理念差距太大的個體，且在工作互動過程中，若主管發現部屬工作理念與之不合，將會運用權力淘汰掉這樣的部屬。

接著討論『LMX 關係品質』與『LMX 關係結果』各構面間的相關程度，Pearson 相關係數表列如下。

表 4-4-2：LMX 關係品質與 LMX 關係結果之相關分析

	B1	B2	B3	B4	C1
B1 信賴支持	1				
B2 溝通品質	0.810***	1			
B3 工作情感	0.888***	0.853***	1		
B4 LMX 關係品質	0.944***	0.927***	0.974***	1	
C1 信任與提拔	0.834***	0.744***	0.821***	0.843***	1

*** $P < 0.001$; ** $P < 0.01$; * $P < 0.05$

由表 4-4-2 中可以得知，『LMX 關係品質』三個構面（信賴支持、溝通品質、工作情感）與『LMX 關係結果』（信任與提拔）之間都呈現顯著正相關（ $R > 0.5$ ； $P < 0.01$ ）。由此可知『LMX 關係品質』與『LMX 關係結果』之間的關係就大部分構面而言是正向的。也就是說當部屬知覺到主管對他/她的信賴支持與『LMX 關係結果』有正向關係。部屬知覺到與主管之間的溝通品質與『LMX 關係結果』有正向關係。部屬對主管的工作情感，與『LMX 關係結果』有正向關係。經由上述分析，可以得知研究假設 H2-1、H2-2、H2-3 得到驗證。

以上的結果正好可以呼應 Liden 和 Graen(1980)、Graen 和 Scandura(1987)等研究者之研究結果。Liden 和 Graen(1980)發現在高品質 LMX 關係中，部屬與主管發展出比正式工作契約更為深刻的關係，低品質的 LMX 關係中，主管與部屬則出現更多正式工作契約關係。Graen 和 Scandura(1987)發現與主管擁有較佳 LMX 關係的部屬，相較於低 LMX 關係的部屬，會有較大的機會獲得重要的資訊、工作升遷的機會、決策的自由以及主管的支持。



第五節 徑路分析

接著進行研究架構之徑路分析(Path Analysis)。

徑路分析乃是利用迴歸分析的方法，將之應用於變項之間因果關係探討的一種重要統計方法。在多元迴歸分析中，逐步迴歸方式(stepwise)，是運用甚為廣泛的複迴歸方法之一，同時結合了順向選擇法與反向剔除法的優點，複迴歸分析中，強迫輸入法也是一種常見的方法，乃是強迫所有變數依照研究者的本身的重要順序，逐次有順序的進入迴歸方程式中，本研究並沒有這樣的前提假設，是以僅採用逐步迴歸方式加以分析。本研究之徑路分析結果，表列如下。

表 4-5-1：研究架構路徑係數檢定表

依變數	自變數	β 值	T 值	F 值	Adj. R^2	VIF
B1 信賴支持	A3 相似	0.427***	8.249	157.556	0.625	2.015
	A1 關心	0.327***	6.347			1.990
	A2 肯定	0.180***	4.397			1.262
B2 溝通品質	A3 相似	0.565***	12.537	333.935	0.702	1.925
	A1 關心	0.342***	7.599			1.925
B3 工作情感	A3 相似	0.552***	13.157	289.068	0.754	2.015
	A1 關心	0.325***	7.805			1.990
	A2 肯定	0.115**	3.458			1.262
B4 LMX 關係品質	A3 相似	0.545***	13.470	317.562	0.771	2.015
	A1 關心	0.346***	8.609			1.990
	A2 肯定	0.111**	3.473			1.262
C1 信任與提拔 (LMX 關係結果)	B1 支持	0.497***	7.288	370.156	0.724	4.740
	B3 工作情感	0.379***	5.567			4.740

*** $P < 0.001$; ** $P < 0.01$; * $P < 0.05$

首先檢視各橫行之 VIF 值，發現其值範圍皆在 1.262 到 4.740 之間，並沒有出現 $VIF > 10$ 之情況，表示上表中的各自變項間，沒有出現嚴重的共線性問題，即採用逐步迴歸的方式，在本研究中並沒有出現迴歸係數不穩定的現象。

針對 LMX 前因變項對於 LMX 關係品質作徑路分析，總共產生 11 條顯著的連結關係，表示除了 A4 逢迎技巧之外，A1、A2、A3 皆對於 LMX 關係品質產生顯著影響，其中又以 A3 相似性強度最高(0.545)，A1 關心次之(0.346)，A2 肯定居末(0.111)。由多元迴歸可知，若以 A1、A2、A3 預測 LMX 關係品質時，則三個自變項共可解釋依變項總變異量的 77.3%。

針對 LMX 關係品質與其所產生的結果進行徑路分析，則總共出現 2 條顯著的連結關係，表示 LMX 關係品質的三個構面中，有兩個構面與 LMX 關係結果有顯著關係存在，其中，又以 B1 信賴支持對 LMX 關係結果影響強度最大(0.497)，B3 工作情感次之(0.379)。由多元迴歸可知，若以 B1、B3 預測 LMX 關係結果時，則二個自變項共可解釋依變項總變異量的 72.6%。

本研究依據徑路分析所得結果，驗證原本之研究架構，並發現本研究所提之研究模式是可以被接受的，並將相對應的徑路關係，描繪於下圖。

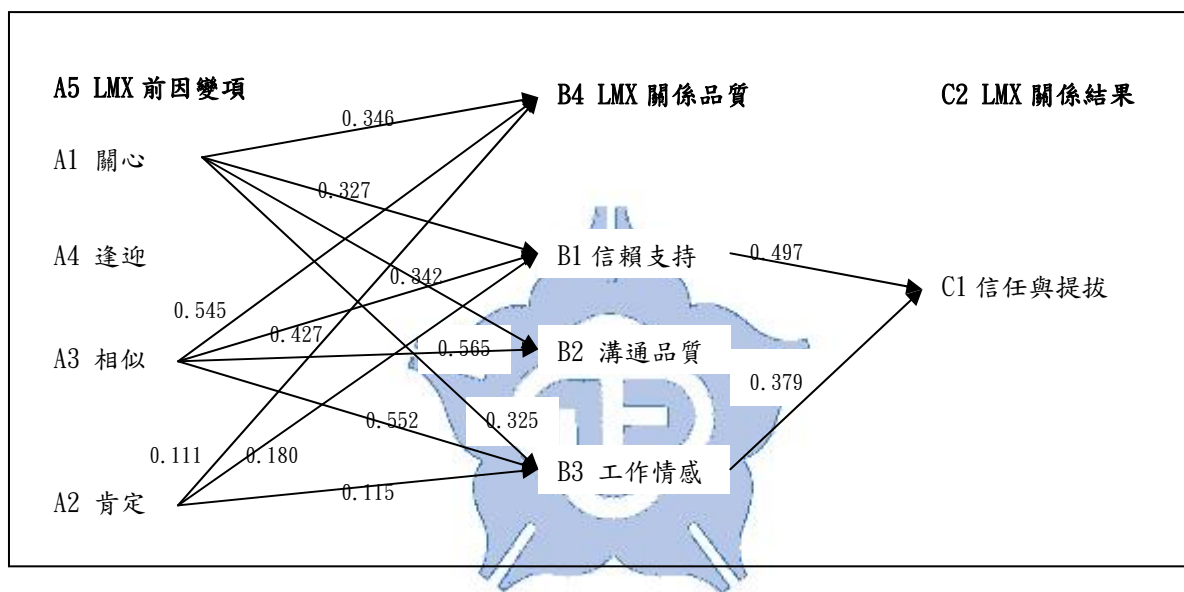


圖 4-5-1：修正後研究架構之徑路圖

第六節 其他統計分析

研究者在本小節將採用獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析等統計分析方法，檢驗未被考驗的假設。

H1-4：主管與部屬的性別相似性，與 LMX 關係品質有顯著相關。

研究者採用獨立樣本 T 檢定，檢驗 H1-4。將主管與部屬，區分為兩組，第一組為同樣性別，第二組為不同性別，檢定此二組別在 LMX 關係品質上，是否存在顯著差異。結果如下。

表 4-6-1：不同性別對 LMX 關係品質各構面獨立樣本 T 檢定

變項及構面	組別	個數	平均數	標準差	顯著性
信賴支持	同性別	185	26.91	6.24	0.846
	不同性別	98	26.74	6.98	
溝通品質	同性別	185	27.97	6.17	0.780
	不同性別	98	28.20	6.82	
工作情感	同性別	185	41.28	9.45	0.861
	不同性別	98	41.50	10.63	
LMX 關係品質	同性別	185	96.16	20.67	0.918
	不同性別	98	96.45	23.51	

由上表得知，在這兩個組別中，LMX 關係品質與其各構面並未達顯著，表示主管與部屬的性別相似性與 LMX 關係品質沒有顯著關係，也就是說，部屬與主管之間是否相同性別，並不影響兩者間 LMX 關係品質。結果表示 H1-4 不成立，與西方學者之發現有所不同。如 Wayne, Liden & Sparrowe(1994)發現同樣性別的主管與部屬配對，比起不同性別的主管與部屬配對，更容易發展出高品質的 LMX 關係。但也有學者發現性別相似對 LMX 關係品質沒有顯著關係，如 Bauer & Green(1996)也有同樣的發現，指出性別與 LMX 關係品質之間，並沒有顯著關係存在。Olga & Robin(1999)也沒有發現性別對於 LMX 關係品質具有顯著效果。

H1-3：主管與部屬的年齡相似性，與 LMX 關係品質有顯著相關。

研究者採用單因子變異數分析，檢驗 H1-3。將主管與部屬，依其年齡差距，分為三組，第一組為主管與部屬年齡差距在零歲到五歲間，第二組為主管與部屬年齡

差距在六歲到十歲，第三組為主管與部屬年齡差距超過十歲，比較其在 LMX 關係品質及其構面上有無差異，進行 Scheffe 多重事後比較。結果如下。

表 4-6-2：年齡差距對 LMX 關係品質單因子變異數分析

年齡差距分組	個數	信賴支持		溝通品質		工作情感	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
1. 0 歲-5 歲	61	27.61	6.10	28.57	5.79	43.57	8.87
2. 6 歲-10 歲	55	27.71	7.15	29.15	7.02	42.75	10.02
3. >10 歲	70	26.33	6.52	27.39	6.52	40.09	10.32
F 檢定	N=186	0.891		1.232		2.291	
P 值		0.412		0.294		0.104	

***P<0.001；**P<0.01；*P<0.05

由上表以及 Scheffe 多重事後比較結果，可知這三個組別彼此間都沒有顯著差異，表示主管與部屬的年齡相似性，與 LMX 關係品質沒有顯著相關。導致其未達顯著的可能原因是年齡差距分組的區間大小問題。研究者認為年齡差距在五年以內，應當可以歸為年齡相仿，當年齡差距超過了十年，則可視為年齡差距甚大。可能是這樣的想法，產生了錯誤，造成三組之間沒有顯著的結果。

H1-7：共事時間長短，與 LMX 關係品質有顯著相關。

研究者採用逐步迴歸分析，檢驗 H1-7。以主管與部屬共事時間長短作為自變數，LMX 關係品質為依變數，結果如下。

表 4-6-3：共事時間長短對 LMX 關係品質之迴歸分析

依變數	自變數	β 值	T 值	F 值	Adj. R ²	VIF
LMX 關係品質	共事時間長短	0.111	1.859	3.455	0.009	1.000

***P<0.001；**P<0.01；*P<0.05

從上表可知，共事時間長短與 LMX 關係品質之迴歸分析結果，並未達顯著，表示共事時間長短與 LMX 關係品質之間，沒有顯著關係存在。也就是說主管與部屬之間共事時間的長短，並不會影響兩者之間的 LMX 關係品質。所以，並不會因為主管與部屬之間共事時間比較長，就會發展出比較好的關係品質。

H1-8：工作關係建立前的實際關係多寡，與 LMX 關係品質有顯著相關。

本研究工作建立前的雙方實質關係分量表中，將回答『是』的部分編碼為『1』，回答『否』與『無法回答』的部分，編碼為『0』。並且，以加總的結果作為實質關係多寡的標準。採用逐步迴歸分析之，結果如下所示。

表 4-6-4：實際關係的多寡對 LMX 關係品質之迴歸分析

依變數	自變數	β 值	T 值	F 值	Adj. R^2	VIF
LMX 關係品質	實際關係多寡	0.086	1.455	2.116	0.004	1.000

*** $P < 0.001$ ；** $P < 0.01$ ；* $P < 0.05$

結果發現，實際關係的多寡與 LMX 關係品質之迴歸分析結果，並未達顯著。表示實際關係的多寡與 LMX 關係品質之間，沒有顯著關係存在。這樣的結果，可能顯示了在工作關係開始之前，擁有越多關係，並不保證在工作關係開始之後，就可以與主管建立起較高的 LMX 關係。

H1-9：實質關係深淺，對 LMX 關係品質，有不同效果。

本研究將有家人關係者歸為一類(血親與姻親)，工作關係前彼此相互熟識者(相互熟識者扣除血親與姻親)歸為一類，其餘歸為第三類，針對 LMX 關係品質及其構面，以單因子變異數分析與 LSD 多重比較分析之，結果如下。

表 4-6-5：關係深淺對 LMX 關係品質單因子變異數分析

關係深淺分組	個數	信賴支持		溝通品質		工作情感		LMX 關係品質	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
1. 家人關係	17	28.18	4.89	29.00	6.06	45.00	6.47	102.18	16.54
2. 熟人關係	31	29.81	4.78	30.03	5.21	46.23	7.06	106.06	15.48
3. 生人關係	235	26.37	6.69	27.72	6.52	40.45	10.14	94.54	23.30
F 檢定	N=283	4.315		2.000		6.162		4.677	
P 值		0.014*		0.137		0.002**		0.010*	
LSD		2>3				2>3		2>3	

*** $P < 0.001$ ；** $P < 0.01$ ；* $P < 0.05$

LSD 多重比較乃事前比較之一種，事前比較指的是研究者在實證進行之前，根據相關理論與研究目的，事先選定好要比較的組別，加以驗證，此種比較方式與變異數分析之 F 值是否達顯著無關，即使 F 值未達顯著，研究者還是根據事先計畫好的比較進行分析。是以自上表可以發現在 LMX 關係品質各構面中，就變異數分析而言，除了溝通品質構面未達顯著之外，支持與工作情感都達顯著。且 LSD 結果發現，熟人關係與生人關係兩組間在『信賴支持』、『工作情感』兩構面以及 LMX 關係品質，皆有顯著差異。這裡出現比較有趣的現象是熟人關係與生人關係兩組之間在『信賴支持』、『工作情感』兩構面以及 LMX 關係品質，出現了顯著差異，可是，關係最為深刻，來自血緣的家人關係組別，卻反而沒有呈現出預期中的差異現象。研究者認為這可能是因為，以家人關係為基礎的工作關係，身為部屬者較不需要擔心失業的危機，另一方面，也可能是家人關係與工作關係糾纏成一團，無法細分所致。



第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究主要目的在探討主管與部屬之間關係如何發展，總整東西方相關研究，並以西方原本量表為修訂版本(參酌 LMX-7 與 LMX-MDM)，加上東方相關概念，建構出可適用於本土的本土 LMX 量表。並進行實證，探討主管與部屬間關係發展時，可能的影響因素與產生的結果。茲將本研究成果之結論，分述如下。

表 5-1-1：各分量表構面摘要表

分量表	構面	題數
LMX 關係前因	關心	4
	肯定	2
	相似	9
	逢迎	6
題數合計		21
LMX 關係品質	信賴支持	8
	溝通品質	8
	工作情感	12
題數合計		28
LMX 關係結果	信任與提拔	10
題數合計		10

就 LMX 關係前因分量表而言，本研究共找出四個構面，分別屬於部屬對其本身行為之知覺(相似、逢迎)，以及部屬對於主管行為之知覺(關心、肯定)兩大部分。自此構面分類，可以約略看出 LMX 關係品質，需要的是主管與部屬雙方面的努力與付出，絕非單方面的努力就可以擁有高品質的 LMX 關係。

就 LMX 關係品質分量表而言，本研究共找出三個構面，分別為信賴支持、溝通品質以及工作情感。比較在西方的 LMX 研究裡(Liden&Maslyn, 1998)，同樣站在部屬的角色，看待 LMX 關係品質，並且找出四個構面，分別為貢獻度、忠誠、情感以及專業尊重。在構面上，可以瞭解到在華人社會中，相較於西方，對於情感層面更加看重的特性。此外與僅有一個構面的 LMX-7 問卷相較，國內研究者直接翻譯過來運用時，Cronbach α 值為 0.78 (王淑貞, 1999) 以及 Cronbach α 值為 0.87 (蔡居隆, 2001)。單就信度係數看來，本研究的 LMX 關係品質分量表其 Cronbach α 值

為 0.97，表示本研究所建構的問卷若以信度來看，是比西方問卷更好，也就是說以打靶來解釋，每一次中靶的位置跟西方相較，都更為集中。由以上說明，可看出本研究所發展出來之 LMX 關係品質分量表，的確比直接翻譯過來應用的問卷來得更好。LMX 關係結果的驗證方面，則由原本推估的三個構面，合而為一，成為『信任與提拔』。最終的問卷總題數，扣除基本資料，共計 69 題項。

接著，本研究依照實證分析之結果，將結果摘要整理如下表。

表 5-1-2：研究假設之驗證結果摘要表

假設	驗證結果	假設是否成立
H1：LMX 前因變項，與 LMX 關係品質有顯著相關。		
H1-1：主管對部屬之關心，與 LMX 關係品質有顯著相關。	關心構面與『信賴支持』、『溝通品質』、『工作情感』、『LMX 關係品質』呈正相關，且 $P < 0.001$ 達顯著。	成立
H1-2：主管對部屬工作表現之肯定行為，對 LMX 關係品質有顯著相關。	肯定構面與『信賴支持』、『溝通品質』、『工作情感』、『LMX 關係品質』呈相關(未超過 0.5)，且 $P < 0.001$ 達顯著。	成立
H1-3：主管與部屬的年齡相似性，與 LMX 關係品質有顯著相關。	主管與部屬的年齡相似性與 LMX 關係品質沒有顯著關係	不成立
H1-4：主管與部屬的性別相似性，與 LMX 關係品質有顯著相關。	主管與部屬的性別相似性與 LMX 關係品質沒有顯著關係	不成立
H1-5：部屬知覺到與主管之相似程度，對 LMX 關係品質有顯著相關。	相似構面與『信賴支持』、『溝通品質』、『工作情感』、『LMX 關係品質』呈正相關，且 $P < 0.001$ 達顯著。	成立
H1-6：部屬逢迎行為，與 LMX 關係品質有顯著相關。	逢迎構面與『信賴支持』、『溝通品質』、『工作情感』、『LMX 關係品質』呈正相關，且 $P < 0.001$ 達顯著。	成立
H1-7：共事時間長短，與 LMX 關係品質有顯著相關。	共事時間長短與 LMX 關係品質之間，沒有顯著關係存在	不成立
H1-8：工作關係建立前的實際關係，與 LMX 關係品質有顯著相關。	實際關係的多寡與 LMX 關係品質之間，沒有顯著關係存在	不成立
H1-9：實質關係深淺，對 LMX 關係品質，有不同效果。	熟人關係與生人關係兩組間在『信賴支持』、『工作情感』兩構面以及 LMX 關係品質，皆有顯著差異	部分成立
H2：LMX 關係品質與 LMX 關係結果有顯著相關。		
H2-1：部屬知覺到之主管信賴支持行為，對 LMX 關係結果有顯著影響。	信賴支持構面與 LMX 關係結果有顯著正相關	成立
H2-2：雙方溝通品質，對 LMX 關係結果有顯著影響。	溝通品質構面與 LMX 關係結果有顯著正相關	成立
H2-3：部屬對主管之工作情感，對 LMX 關係結果有顯著影響。	工作情感構面與 LMX 關係結果有顯著正相關	成立

第二節 建議與貢獻

本研究乃是站在部屬的立場，看待主管與部屬之間的 LMX 關係發展，所以首先針對部屬給予建議。經本研究發現，身為部屬若想知道自己能否與直屬主管建立良好 LMX 關係，可以檢視自己與直屬主管之間認知的相似程度高低。例如對於工作理念、工作態度等看法是不是彼此很相近。檢視自己在工作行為上是不是跟主管相仿，例如主管加班我也跟著加班，主管對我的工作建議與意見，我都可以配合執行等等。也可以檢視自己的工作表現，是否足以讓主管肯定，如果表現未能獲致主管的表彰，則表示自己仍須多加努力。再來，則是瞭解自己運用類似逢迎策略這樣的人際技巧的能力。透過這些自我審視的動作，將有助於自身與主管建立良好 LMX 關係。

就 LMX 關係品質良劣而言，即是指部屬本身是不是能夠從直屬主管身上，得到相應的『信賴支持』，雙方的『溝通品質』是否穩定，兩造間『工作情感』是不是已然建立。若是部屬無法從主管身上得到信賴支持，雙方的『溝通品質』不佳，對於 LMX 關係品質的提升，將無計可施。從共事時間長短對於 LMX 關係品質，沒有顯著影響看來，表示 LMX 關係不是一個持續不變的關係，而是隨著主管與部屬雙方，不斷的互動而不斷修正。所以，想要擁有良好的 LMX 關係需要雙方面不斷的經營。

本研究以量化問卷建構的方式，探討西方 LMX 理論在本土的應用情況，並參酌加入東方相關的見解，發展出具鑑別力且可以應用於本土的 LMX 問卷，可使後續研究者在切入探討主管與部屬間的互動情形時，得到一個較為可信的工具，這是本研究最大的貢獻。

第三節 研究限制

本研究自文獻探討到最終的統計分析結果，雖力求客觀周詳，但仍受限於許多條件的限制，說明如下。本研究雖融合東西方相關研究結果，但主要仍以 LMX 質性研究結果作為理論架構之主軸，亦即在 LMX 前因相關構面的判斷中，多是以西方已然證實之觀點入手，恐有不足之處。

其次，就樣本而言，在數目上僅僅達到量性研究之最低標準。研究者所欲探究之對象乃是廣大的工作人口，雖研究者已盡量將樣本收集對象加以擴散到各主要行業，但受限於人力與時間，導致樣本代表性顯有所不足。表示本研究除了問卷建構本身具備鑑別力之外，研究結果可以類推出去的程度不高。

研究者本欲以 LMX 關係品質得分作為區分西方學者所謂內外團體，或者華人所稱親信、心腹之依據，然而受限於樣本蒐集方式，只能做到區分高低分組，證明兩個群體在 LMX 關係品質上存在差異。實有必要依賴後續研究者擴充樣本數量，並建立常模，以使本量表之建構，更形完備。

第四節 後續研究

本研究服膺向上影響的見解，將焦點擺在部屬身上，是以部屬為出發點，討論其對本身行為與主管行為之知覺，並未包含其直屬主管之看法。所以本研究無法確切的以 LMX 關係品質量表得分之分數，作為區分主管親信與非親信之依據。所以，後續研究在樣本資料收集過程中，可採納主管說法並將樣本區分為主管心腹以及一般部屬兩個群體，以本量表進行統計相關分析，用以檢視本量表是否具備區別二者之能力。有鑑於部屬身份的樣本群體龐大，後續研究者也可以單獨鎖定某個產業或者是某些個職務類別的樣本，進行研究。再者，本研究最初乃是以西方研究切入，來建構問卷，所沿用的質性研究也是如此，明顯受限於西方研究本身的框架，無法完全跳脫其侷限，所以，後續研究者也可以完全擺脫西方研究的發現，採用質性研究方式，找出純粹本土化的 LMX 命題與架構，再進一步發展問卷。

此外，在 LMX 關係結果部分，本研究原意僅將之視為驗證 LMX 關係品質之工具，但後續研究者可將之予以擴大，進一步探討其他可能導致的結果。

參考文獻

一、中文部分

1. 王振忠、鄒逸麟(1994)，紹興師爺，福建人民。
2. 王淑貞(1999)，新進人員角色期望對其工作行為之影響--並檢驗與主管關係及與同事關係干擾效果，中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
3. 文崇一(1972)，從價值取向談中國國民性，中研院民族學研究所。
4. 文崇一(1982)，報恩與復仇：交換行為的分析，中研院民族學研究所。
5. 守屋洋(1994)，中國古典人際學，新潮社文化事業有限公司。
6. 汪在萑(2000)，健身俱樂部教練領導行為量表建構研究，國立台灣體育學院體育研究所碩士論文。
7. 李南賢(1991)，企業管理，台北：華泰書局。
8. 吳明隆(2003)，SPSS 統計應用實務，文魁資訊股份有限公司。
9. 林行宜(1993)，企業高階主管之親信關係暨親信角色之研究，台北：台灣大學商學研究所未出版之碩士論文。
10. 林慧敏(2004)，領導者與部屬交換關係對員工工作態度之影響 - 以 C 公司為例，中央大學人力資源管理所在職專班碩士論文。
11. 宣明智(2004)，管理的樂章，天下遠見出版股份有限公司。
12. 胡秀華(2004)，主管與部屬之交換關係對獎酬決策的影響：台灣與美國之比較，國立臺灣大學商學研究所博士論文。
13. 胡聖慧(2002)，部屬對主管之人際交換關係與組織文化對部屬溝通滿意度之影響，大同大學事業經營研究所碩士論文。
14. 俞成業(1985)，溝通與管理，所羅門文庫。
15. 許靜怡(2000)，LMX 關係品質之質性研究，中正大學企業管理研究所碩士論文。
16. 郭建(2004)，師爺當家：明清官場幕後傳奇，實學社出版，遠流總經銷。
17. 戚樹誠(1996a)，企業組織親信角色之實證研究，管理評論，15 (1)，37-59。

18. 戚樹誠(1996b)，企業親信角色之實證研究，中山管理評論，4 (1)，1-15。
19. 戚樹誠、林行宜(1994)，企業高階主管親信關係之研究，管理科學學報，11 (2)，218-312。
20. 黃光國(1985)，人情與面子：中國人的權力遊戲，桂冠圖書股份有限公司。
21. 黃國隆、陳欽雨、賴志超、鄭伯壘(2001)，台灣企業員工組織認同的來源及其效益，2001 人力資源論文集〈上〉，211-246。
22. 黃建達(2000)，主管與部屬人際交換關係之決定要素及其對部屬工作態度影響之研究，中央人力資源管理所碩士論文。
23. 黃敏萍(2003)，台灣之組織領導研究：從客位到主位之研究途徑，應用心理研究第二十期，五南圖書出版股份有限公司。
24. 舒緒偉(1990)，國民小學教師溝通滿意與工作滿意關係之研究，台灣師範大學教育研究所碩士論文。
25. 游婷熙(2002)，非營利性組織溝通品質之研究：以兩個社會團體為例，大葉大學工業關係研究所碩士論文。
26. 曾仕強(1995)，管理是藝術絕非謀略權術，統領雜誌，104-106
27. 陳皎眉、鍾思嘉著(1996)，人際關係，台北：幼獅文化事業公司。
28. 陳皎眉(2004)，人際關係與人際溝通，雙葉書廊。
29. 陳淑芬(2002)，高科技研發人員工作生活品質與離職意圖關聯性之研究，國立中央大學人力資源管理所碩士論文。
30. 陳順宇(2004)，多變量分析三版，華泰書局。
31. 費孝通(1948)，鄉土中國與鄉土重建，上海：觀察社。
32. 費孝通(1992)，費孝通學術論著自選集，北京師範學院出版社。
33. 楊國樞(1981)，中國人的性格與行為：形成與蛻變，中華心理學刊，23 卷，1 期，39-55。
34. 楊國樞(2002)，華人心理的本土化研究，桂冠圖書股份有限公司。
35. 劉兆明(1991)，報的概念分析及其在組織研究上的意義，中國人的心理行為-理

念及方法篇，台北桂冠圖書公司。

36. 劉兆明(1996)，組織中的情感報：初步的觀點分析，應用心理學報，5期，1-34。
37. 蔡居隆(2001)，領導型態與主管效能之研究——以台灣南區郵政管理局為例，中山大學人力資源管理所碩士論文。
38. 葉光輝(2004d)，現代華人家人的互動關係及其心理歷程，本土心理研究 22:81-119。
39. 羅新興、戚樹誠(2002)，組織成員對主管親信的評價：取決於才能或是社會關係？第四屆華人心理學家學術研討會。

二、英文部分

1. Albert B. Hood & Richard W. Johnson(2002). Assessment in counseling : a guide to the use of psychological assessment procedures, 3rd ed. Alexandria, VA: American Counseling Association.
2. Anit Somech.(2003) Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective. Journal of Organizational Behavior.Vol.24, Iss. 8; pg. 1003
3. Arup Varma & Linda K. Stroh.(2001).The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations.Human Resource Management; winter 2001; Vol. 40,No. 4; Pp. 309-320.
4. Applbaum, R. L. (1973). Fundamental Concepts in Human Communication . San Francisco, CA: Canfield Press.
5. Bauer, T. N., & Green, S. G.(1996).Development of leader-member exchange : A longitudinal test. Academy of Management Journal, 39. 1538-1567.
6. Bass,B.M..(1985).Leadership and performance beyond expectation.New York : The Free Press.
7. Basu,R.(1991).An Empirical Examination of Leader-Member Exchange and

- Transformational Leadership as Predictors of Innovation Behavior.
Unpublished Ph.D. dissertation, Department of Management, Purdue University.
8. Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York : John Wiley & Sons.
 9. Bryman, Alan and Duncan Cramer. (1996). Quantitative Data Analysis With Spss for Windows: A Guide for Social Scientists. Routledge.
 10. Bryman, Alan and Duncan Cramer. (2001). Quantitative Data Analysis With SPSS Release 10 for Windows: A Guide for Social Scientists. East Sussex: Routledge.
 11. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York : Harper & Row.
 12. Burns, J. Z., & Otte, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. Human Resource Development Quarterly, 10, 225-247.
 13. Byrne, D. (1971). The attraction paradigm. New York: Academic.
 14. Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. B. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. Organizational Behavior and Human Decision Process, 2, 184-200.
 15. Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78.
 16. Devellis, R. F. (1991). Scales Development Theory and Applications. London : SAGE.
 17. Diener, R. M. S. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development. Academy of Management

Review.11 : 618-634.

18. Earl Babbie, Fred Halley(1995).Adventures in social research : data analysis using SPSS for Windows. Thousand Oaks, Calif. : Pine Forge Press.
19. Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. Academy of Management Journal, 40, 988-1010.
20. Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 237-240.
21. Jeffrey Katzner, James Sodt.(1973)An Analysis of the use of Statistical Testing in Communication Reserch. The Journal of Communication. Vol23, Sep.
22. Gay, L. R. (1992). Educational Research Competencies for Analysis and Application. New York : Macmillan.
23. Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory : Correlates and Construct Ideas. Journal of Applied Psychology, 82, 827-844.
24. Goldhaber, G.M and Krivonos, P.D., (1977) "The ICA Communication Audit: Process, Status, Critique," The Journal of Business Communication, Vol. 15, No. 1, pp. 41-56.
25. Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement. Academy of Management Review, Vol. 4, pp. 53-62
26. Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement. American Sociological Review, 25 : 161-177.
27. Graen, G.B. Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader member exchange and job design on productivity and satisfaction Testing

- a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 30, 109-131.
28. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991a). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-designing Contributions : Toward a Theory of Leader-Making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
29. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991b). Partnership-Making Applies Equally Well to Teammate-Sponsor Teammate-Competence Network, and Teammate-Teammate Relationships. *Journal of Management Systems*, 3(3), 49-54.
30. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to leadership : Development of Leader-Member Exchange(LMX)Theory of Leadership over 25 Years : Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* Vol.6 No.2, pp.219-247.
31. Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 66, 203-214.
32. Harold D Lasswell, (1948). The Structure and Function of Communication in Society, Ibid. pp.84-85.
33. John Wareham(1993). The anatomy of a great executive. ISBN 957-32-1740-6
34. Kozlowski, S. W. & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership Examination of a neglected issue. *Journal of applied Psychology*, 74, 546-553.
35. Larwood, L., & Blackmore, J. (1978). Sex discrimination in managerial selection : Testing predictions of the vertical dyad linkage model. *Sex roles*, 4(3), 359-367.
36. Lengel, R. H. (1983). " Managerial Information Processing and Media

- Selection Behavior.” , Unpublished dissertation, Texas A & M University, College Station.
37. Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
38. Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Journal*, 37, 990-1001.
39. Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*. Vol. 24, No. 1, 43-72.
40. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study of the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
41. Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions : Effects of Self-Effort and Other's Effect on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, No. 4, 697-708.
42. Macdonald, K. I., (1977). 'Path Analysis', in O' Muirheartaigh, C. A and Payne, C., eds, *Model Fitting*, Wiley.
43. Olga Epitropaki & Robin Martin (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 237-240.
44. Ronald P. Cody, Jeffrey K. Smith (1991). *Applied statistics and the SAS programming language*. New York : North-Holland.
45. Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality : The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 990-1001.

46. Sandura, T. (1995). Leader-member exchange model of leadership and fairness issues. Unpublished manuscript.
47. Schriesheim, C. A. & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates : A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257.
48. Scott, S. (1993). The Influence of Climate Perceptions on Innovation Behavior. Unpublished Ph.D. dissertation, Department of Management, University of Cincinnati.
49. Shelby, A. N. (1998). "Communication quality revisited: exploring the link with persuasive effects." , *The journal of business communication*, 35, 387-404.
50. Smeltzer, L. R. & Thomas, G. F. (1994) , "Managers as writers: a metaanalysis of research in context." , *Journal of business and technical communication*, 8, 186-211.
51. Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22 : 522-552.
52. Tsui, A. S. & O' Reilly, C. A. III. (1989). Beyond simple demographic effects The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 23. 402-423.
53. Tierney P. (1992). The Contribution of Leadership, Supportive Environment, and Individual Attributes to Creative Performance : A Quantitative Field Study. Unpublished Ph.D. dissertation, Department of Management, University of Cincinnati.
54. Varma, A., DeNisi, A. S., & Peters, L. H. (1996). Interpersonal affect and performance appraisal: A field study. *Personnel Psychology*, 49(2),

341-360.

55. Vecchio, R. P. (1993). The impact of differences in subordinate and supervisor age on attitudes and performance. *Psychology and Ageing*, 8, 112-119.
56. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.

