

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

華人主管之權力、影響策略與影響力間的關係初探

The Relationship of Chinese supervisor's power, influence tactics and influence outcome

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC91-2413-H135-001-SSS

執行期間：91年8月1日至92年7月31日

計畫主持人：王榮春 政戰學校心理學系

計畫參與人員：趙舒禾、李佩珊 政戰學校軍社所
鄔佩君、謝煜廷 政治大學心理所

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)：精簡報告

處理方式：立即公開查詢

執行單位：政戰學校心理學系

中 華 民 國 92 年 10 月 25 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

華人主管之權力、影響策略與影響力間的關係初探

The Relationship of Chinese supervisor's power, influence tactics and influence outcome

計劃編號：NSC91-2413-H135-001-SSS

執行期間：2002.08.01 至 2003.07.31

主持人：王榮春 政戰學校心理學系

計畫參與人員：鄔佩君、謝煜廷 政治大學心理所
趙舒禾、李佩珊 政戰學校軍社所

【摘要】

近來的研究指出，權力並不同於影響力，主管的權力要搭配適合影響策略，才能要能對部屬產生影響力。而本研究之目的為探討華人主管使用的權力基礎與影響策略為何？並分析權力基礎與影響策略間的關係，與二者的搭配，對部屬產生之影響結果為何？研究先以訪談法蒐集 26 名職場工作者對其現任與過去共事過主管之權力基礎與影響策略的觀察事例，然後再經由彙整、修改、分類與預試，編成「主管權力基礎與影響策略量表」，同時參酌以往有關影響力的研究，修編出評估「主管影響力評估量表」。經針對與評估主管共事半年以上的 552 名工作者的調查結果顯示，華人主管的權力基礎有「參照權」、「職位權」、「關係權」、「專家權」、「資源權」；而其影響部屬的策略則有「講理」、「動情」、「命令」、「轉型」、「講利」。而迴歸分析顯示，主管對部屬採取的影響策略與其所擁有之權力基礎有顯著地相關，而且主管權力基礎與影響策略的搭配，確實會對部屬產生不同的影響力。

關鍵字：權力基礎、影響策略、影響力

【Abstract】

Some studies found that power and influence are distinct constructs. The supervisor's influence came from his power match adaptive influence tactics. However the relationship between specific forms of power, specific influence tactics, and influence outcomes is not very clarified very well yet. The research have the following three major objectives:(1) to understand the powers and influence tactics of the Chinese supervisor; (2) to understand the relationship of the Chinese leader's power, influence tactics and influence outcome. Analyzing the data of 552 staffs, the results showed that: (1) the Chinese supervisors have 5 types of power, there are referent power, position power, guanxi power, expert power and resource power. And they have rational persuasion, personal appeals, pressure, inspiration appeals and favors exchange 5 types of influence tactics; (2) the regression analysis show the supervisor's power may direct affect their choice of influence tactics. The study also found there were different influence outcomes from the combination of supervisor's power and influence tactic.

keywords : power, influence tactics, influence

研究緣由與目的

從諸多的領導的界定中，可看出「影響他人 (influence)」是領導的本質，亦即領導的過程就是影響力的運用 (Stogdill, 1974; Hodgetts, 1991; House、Hanges 與 Ruiz-Quintanilla 等人, 1999; Yukl, 2002)。因此，一個好的領導者要能影響被領導者去執行他的要求、計畫或決策，進而使工作順利完成。

影響力的來源：權力基礎

Yukl (2002) 認為，所謂的權力 (power) 是指：「某方 (agent) 影響另一方 (target) 的能力」。French 與 Raven (1959) 認為領導權力可以分成獎賞權力 (reward power)、強制權力 (coercive power)、職位權力 (legitimate power)、專家權力 (expert power) 與參照權力 (referent power)。Bass (1960) 與 Etzioni (1961) 以二因素的概念，將主管擁有的權力分成職位權力 (position power) 與個人權力 (personal power) 二類。其中職位權力意指主管的權力，主要來自於個人在組織中被賦予職權。而個人權力則是來自於部屬對主管能力與雙方關係的歸因。Yukl 與 Falbe (1991) 以 French 與 Raven (1959) 提出的五種權力，加上資訊權力 (information power, 即主管是否掌握部屬所需的資訊) 與生態控制權力 (ecological power, 即因為個體所處的物理環境、所擁有的技術或單位在組織的發展較

為關鍵而獲得的能力) 進行的研究結果顯示，上述二個因素之間的關係非常獨立，而且這二類權力又各包含了各種權力。其中，屬於職位權力的有職位權力、獎賞權力、強制權力、資訊權力與生態控制權力；屬於個人權力的有參照權力、專家權力。

除了上面幾種權力之外。華人組織中還存有一些西方組織看不到的影響力來源。例如高尚仁、伍錫康 (1988) 認為在華人組織下的影響力來源有三：(一) 領導者本身的德行、操守：亦即華人部屬會以道德評估的結果，衡量領導者的影響力；(二) 領導者的實際工作表現：即華人部屬會將領導者過去的工作表現，當做其未來成功機率高低的一種資格證明。過去表現愈佳，則代表爾後成功的機率愈高，因此領導者對部屬的影響力就會愈高。(三) 領導者本身對影響力獲得的規劃：亦即對華人而言，影響力的取得可經由長時間謹慎計畫、組織，並輔以影響力及控制力的策略而逐步獲得。

周逸衡與曾士強 (1987) 則認為影響力的來源可以從道、德、功、力四個層次來做分析。其中，最高的層次是用「道」來影響人，亦即主管部屬間不強調職權，而以「志同道合」的觀點，使部屬願意自發地認同並尊重此主管。這種影響力貴在有權者自己不強調自己的職權，而是部屬自發地認同領導者有此影響力。第二個層次是以「德」來影響人。及領導者以

其德行讓部屬感動，進而願意尊重、佩服主管，而對部屬產生影響力。但是周氏與曾氏認為此一層次的影響力會讓部屬有「你較行，我不如你」的階級感與挫折感，因此層次較以「道」影響人來得低。第三個層次是以「功」來影響力，即以論功行賞、論過懲罰的方式來展現領導者的影響力。只不過在功過評價的過程中，容易造成組織傾軌、人事相爭的現象。最後一個層次是以「力」來影響人。即領導者以威脅利誘的方式影響部屬，這是最短視的一種影響力施展方式，因為這種影響力只會使部屬有「人在屋簷下，不得不低頭」的無奈，卻無法真正對讓部屬產生心悅誠服之效。

此外，主管本身的「德行」是其行使影響力時很重要的關鍵因素。像凌文韜(1987)的CPM理論、樊景立、鄭伯壘(2000)家長式領導、劉兆明(2000)君子與小人、王榮春(2003)等人的研究均點出德行對華人領導的重要性。因此，如果主管缺乏德行，其擁有的權力在多，亦無法對部屬產生正面的影響力。因此，華人主管在對其部屬行使影響力時，領導者的德行的確是一個很大的力量。因此德行對華人主管而言亦應該是一個重要的領導權力。

但是，除了德行之外，華人主管尚有哪些掌握有哪些特殊的權力？這些權力與西方權力基礎的研究結果是否有所差異？而這些問題的澄清都有待進一步的澄清。因此本研究的第一

個目的，即在瞭解華人主管擁有的權力基礎到底有哪些？

權力 = 影響力？？

早期學者(如Dahl, 1957; Katz與Kahn, 1966; Busch, 1980)等人認為，權力即是影響力，二者都是就是改變目標對象的能力。黃光國(1991)曾以「權勢」的觀點對權力與影響力之間的關係有這樣的剖析。黃氏認為一個人要能發揮影響力必須握有權力(power)，但有權力並不一定代表這個人有影響力。重要的是這個人要能掌握影響策略(權力運作策略)--即所謂的「勢」。亦即一個有權有勢的領導者，才算是一個有影響力的領導者。

事實上新近有關權力與影響力的研究(如Kotter, 1985; Hinkin與Schriessheim, 1990; Yukl與Falbe, 1991; Yukl, 2002)，則傾向將二者做不同的界定。首先在定義上，他們將權力界定為權力基礎(或權力來源)，而將影響力界定為施展權力的歷程。其次在權力的測量上，他們認為以往權力的測量方式採直接詢問受試者的方式，瞭解領導者究竟使用哪些權力！但由於這樣的問法，卻可能社會期許因素使得領導者或部屬在反應上有所扭曲，致使不能測得領導者究竟採取施展哪些權力。因此，他們建議採用權力施展者本身累積的特質、職位及其與受影響者間的關係，來評估權力施展者擁有哪些權力基礎。也就

是說，他們將權力基礎界定為權力施展者本身擁有的權力，而影響力則是要視領導者如何使用這些權力而定。所以，一個擁有許多權力基礎的權力施展者，如果能適當的使用其所擁有的權力基礎，那麼他就會產生比較大的影響力。相反地，如果他不能善用他所累積的權力基礎，那麼他對別人的影響力就會大打折扣！因此，權力基礎的多寡，並不能同於影響力的大小。所以，近年來開始有越來越多的影響力研究，將研究重心轉移到「影響策略」(influence tactics)這個領域！

影響力的施展：影響策略

Yukl (2002) 整理出主管影響部屬的策略 (influence tactics) 共有十一種。若以「情、理、法」的角度來看，「個人請託」(personal appeals) 與「迎合討好」(ingratiating) 屬於「情」方面的策略，因為這兩種策略都是建立在主管與部屬在平常所建立的關係上。而「理性說服」(rational persuasion)、「誘之以利」(ingratiating)、「諮詢討論」(consultation)、「共同合作」(collaboration)、「建立聯盟」(coalition tactics) 的策略，則是屬於「理」方面的策略。因為這些策略比較是建立在說理的角度，亦即主管在運用這些技巧時，大多以理性、客觀的理由或證據，試圖讓部屬接受他的論點進而受到影響。而「訴諸法令」(legitimizing tactics)、「利益交換」(exchange)、「強制要求」(pressure)

則是屬於「法」方面的策略。即主管可以行使他的職權照章行事，以要求、監督或資源給予……等方式，使部屬接受他的影響。至於「精神訴求」(inspirational appeals) 的技巧，則是主管以價值觀、理念或以激發部屬情緒來獲得認同的方式來影響部屬。

鄭伯壘，周麗芳與樊景立(2000b) 以家長式領導的概念，解釋華人社會中特有的領導型態。鄭伯壘等人認為華人領導者在一種人治的氛圍下，會如同父親般的仁慈與威嚴，同時具有道德的無私典範。該研究根據此三種家長式領導的組成要素，編製成家長式領導量表，透過確認性因素分析的檢驗，確認家長式領導確實包含了威權、仁慈與德行三個要素。其中威權領導又包含有專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾與教誨行為；仁慈領導中的個別照顧、維護面子；德行領導的公私分明與以身作則亦可說是主管影響部屬的策略。此外，土耳其學者 Selda (2000) 的研究，則整理分析出高權力距離 (power distance) 與集體文化 (collectivist culture) 下，常用的影響策略有：(一) 職位權威 (Granted power/authority)：由於個人職位與職權使然，對部屬要求不需經由主動的影響行為便可讓對方接受。(二) 責任保證 (Taking over responsibility)：領導者向部屬保證會承擔任務責任與風險，以說服其接受任務要求。高壓控制 (Pressure-control)：領導者以要求、經常性檢查、提醒與控制的方式確定

對方已經順從要求。(三) 理性說服 (Rationalizing and involving): 領導者以邏輯論述和事實來說服對方, 並要求對方投入計畫的完成與決策。

(四) 社會交換 (Social exchange): 領導者以友善的方式來吸引對方, 並承諾以酬賞作為順從要求的回饋。

(五) 訴諸法令 (Legitimizing): 領導者以暗示對方個人的權威性、組織政策與程序, 來使對方順從要求。審視上述策略在 Yukl (2002) 整理的十一種影響策略, 卻有很大的不同。因此在考量主管影響部屬的策略時, 亦應該將文化差異的因素列入考慮。

因此本研究的第二個目的, 即在瞭解華人主管影響部屬的策略有哪些?

領導者的權力基礎、影響策略與影響力之間的關係

事實上, Hinkin 與 Schriesheim (1990)、Kapoor 與 Ansari (1988) 以問卷調查法, 或 Yukl, Kim 與 Falbe (1996) 以影響事件 (influence incident) 的研究均指出影響力與權力是二個不同的概念。但是權力與影響力之間的關係, 卻一直沒有清楚地界定。

首先, Yukl (2002) 認為領導者的權力會影響領導者對部屬影響策略的選擇。因為一些影響策略的使用, 需要領導者本身具備有某特定的權力。例如當領導者擁有對部屬的獎賞

權力時, 領導者可以考慮使用「利益交換」的影響策略。又如當領導者本身擁有對部屬的強制權力時, 領導者可以使用「強制要求」的策略影響部屬。此外, 當領導者對欲說服部屬接受的議題有一定的知識 (專家權力) 時, 領導者即可考慮以「理性說服」的方式影響部屬。

此外, Yukl (2002) 亦認為領導者的權力, 會影響領導者影響策略與影響力是否奏效間的關係。例如, 當領導者以「利益交換」策略影響部屬時, 如果領導者本身具有對部屬的獎賞權力, 則會提升此策略產生的影響力; 相反地, 當領導者欲以「利益交換」策略影響部屬, 但是領導者本身對部屬卻不具獎賞權力時, 則此策略產生的影響力一定會降低。因此, 領導者的權力對影響策略與影響力間的關係, 又扮演著調節變項 (moderator variable) 的角色。

最後, Yukl (2002) 亦認為領導者的權力, 會直接影響到本身的影響力。例如, 當領導者具有一定的職位權力、獎賞權力或強制權力時, 部屬往往會對領導者比較謙恭, 因為部屬知道領導者對他的工作績效的評估與職涯升遷會有很大的影響力。

雖然 Yukl 嘗試對領導者的權力、影響策略與影響力之間的關係做上述的釐清, 但上述的觀點, 至目前為止仍缺乏實徵性研究的支持。況且, 領導者擁有的權力種類、影響策略都非

常之多，因此 Yukl 亦認為要釐清每種權力種類與影響策略之間的關係，尚須更進一步的研究加以探討。

因此，本研究的第三個目的，是想瞭解華人主管的權力基礎、影響部屬的策略與其對部屬影響力三者之間，究竟有何關係？

研究方法

本研究的主要目的有三：一是瞭解華人主管擁有的權力基礎有哪些？二是瞭解華人主管對部屬的影響策略有哪些？三是瞭解華人主管的權力基礎、影響部屬的策略與其對部屬影響力之間的關係。

研究採問卷調查法，研究之初先以訪談法，蒐集 26 名職場工作者對其現任與過去共事過主管之權力基礎與影響策略事例，然後再經由彙整、修改、重新分類與預試...等程序，編成「主管權力基礎與影響策略量表」（Power and influence tactic scale, 簡稱 POINT scale）同時參酌以往有關影響力的研究，修編出評估「主管影響力評估量表」。然後再以上述量表，針對與評估主管共事半年(含)以上的 1200 位工作者進行施測，回收後之有效樣本為 552 名。

資料分析時，先以探索性因素分析，參考林邦傑（1979）及陳正昌與程炳林（1998）的建議，以主軸法排

配 Oblimin 斜交轉軸的方式，分別對主管權力基礎、主管影響策略與部屬反應（主管影響力評估量表部分）進行因素抽取。此外，研究者並以 Cronbach's α ，分析這四個因素題目內容的內部一致性。最後再根據因素分析與向度題目平衡的考量，以（1）因素負荷量小於.40；（2）題目在不同因素上的最高與次高負荷量之差 $<.10$ 二個標準，刪除不適合的題目。然後，再將保留之題目，以結構方程模式（採 Lisrel 8.5 統計軟體）進行驗證性因素分析，用以確認量表的因素建構。之後，再刪除不適合的題目，並將保留的題目重新進行信度分析，藉以建立量表的信度。最後，再以迴歸分析，分析主管的權力基礎、影響部屬的策略與其對部屬影響力之間的關係。

結果與討論

表一與表二是以探索性因素分析的方式，以主軸法搭配 Oblimin 斜交轉軸，分別對主管權力基礎、影響策略所抽取出的因素。

從表一之主管權力基礎因素分析結果中，可看出主管之權力基礎包含有「參照權」、「職位權」、「關係權」、「專家權」、「資源權」五項，各向度一致性信度 Cronbach α 信度分別為.92、.80、.62、.89 與.83。其中職位權包含有 French 與 Raven（1959）提

出之獎賞權力、強制權力、法定權力三項，與 Bass(1960)與 Etzioni(1961)提出之職位權力概念相似。與西方權力理論比較不同的是，華人主管會擁有所謂的「關係權」，亦即因為主管會因為與部屬有特殊的關係與平日累積的交情，所產生的一種影響部屬的權力。而影響策略則有「講理」、「動情」、「命令」、「轉型」、「講利」五項，其 Cronbach 信度分別為 .93、.80、.74、.90 與 .71。與西方影響策略研究比較不同的是，華人主管會以「動情」(拉關係、套交情)的方式，做為影響部屬的一種策略。

表三的迴歸分析結果，則顯示出主管的權力基礎對其影響策略之使用確實可提供顯著的解釋量。其中，影響主管論理策略較大的權力基礎為專家權 ($\beta = .42, p < .001$)；而參照權 ($\beta = .25, p < .001$) 與關係權 ($\beta = .24, p < .001$) 則對動情策略有較大的影響；職位權 ($\beta = .15, p < .001$) 則對命令策略有較大的影響，但參照權 ($\beta = -.47, p < .001$) 對命令策略的影響是呈現負向的關係。亦即擁有參照權愈多的主管，愈少使用命令策略。對主管轉型影響策略影響較大的則有專家權 ($\beta = .37, p < .001$) 與關係權 ($\beta = .27, p < .001$)。影響講利策略的權力基礎，則有職位權 ($\beta = .23, p < .001$) 與關係權 ($\beta = .23, p < .001$) 二項。

而表四的迴歸分析結果，則顯示出主管的權力基礎與影響策略之搭配使用，與部屬在親近認同、害怕抗拒、完成任務、反映意見四項反應上之關係。首先，就部屬對就部屬的親近認同反應而言，主管的參照權、關係權、資源權愈高，且採取對部屬採取論理、轉型策略時，則部屬的親近認同反應愈高。當主管擁有參照權、職位權愈多，且主管採用較多的論理、命令策略，但較少動情、講利策略時，則部屬完成任務的反應會最高。當主管的關係權愈高、專家權較少，且主管採論理、動情策略時，則部屬的反映意見行為會最高。比較特別的是，當主管的關係權愈高，但參照權較少時，且主管對部屬採取動情、命令策略時，會使部屬產生部屬的害怕抗拒的反應。因此，當主管缺乏參照權但擁有關係權時，需要特別注意動情與命令影響策略的施展，在部屬身上可能會有的負向影響。

表三的迴歸分析結果，則顯示出主管的權力基礎對其影響策略之使用確實可提供顯著的解釋量。其中，影響主管論理策略較大的權力基礎為專家權 ($\beta = .42, p < .001$)；而參照權 ($\beta = .25, p < .001$) 與關係權 ($\beta = .24, p < .001$) 則對動情策略有較大的影響；職位權 ($\beta = .15, p < .001$) 則對命令策略有較大的影響，但參照權 ($\beta = -.47, p < .001$) 對命令策略的影響是呈現負向的關係。亦即擁有參照權愈多的主管，愈少使用命令策略。對主管轉型影響策略影響較大的則有專家權 ($\beta = .37, p < .001$) 與關係權 ($\beta = .27, p < .001$)。影響講利策略的權力基礎，則有職位權 ($\beta = .23, p < .001$) 與關係權 ($\beta = .23, p < .001$) 二項。

表一：主管「權力基礎」之探索性因素分析結果

因素命名	因素負荷量								信度		題目	
	特徵值	變異量	累積變異量	係數	Chrobach	變異量	變異量	變異量	變異量			
參照權	0.86	0.18	0.34	0.54	-0.44	-0.21	0.60	18.39	41.80	41.80	0.93	20 1101 直屬主管是一個氣度修養良好的人
	0.85	0.15	0.40	0.53	-0.36	-0.25	0.61					21 1111 直屬主管是一個好相處的人
	0.80	0.15	0.40	0.48	-0.33	-0.32	0.58					26 1103 我與直屬主管相處愉快
	0.76	0.11	0.49	0.60	-0.45	-0.21	0.63					17 1108 直屬主管是個具有魅力，受歡迎的人
職位權	0.02	0.77	0.17	0.07	-0.13	-0.27	0.10	2.84	6.45	48.25	0.80	30 1502 直屬主管有決定我獎酬多寡（如：加薪、配股、記功）的權力
	0.10	0.75	0.19	0.22	-0.17	-0.21	0.22					22 1501 直屬主管有決定我升遷與否的權力
	-0.03	0.70	0.26	0.22	0.07	-0.13	0.12					14 1506 直屬主管有開除我的權力
	0.04	0.64	0.23	0.18	0.09	-0.28	0.22					04 1503 直屬主管有懲處我的權力（如：記過、降調、降薪）
	0.14	0.48	0.24	0.29	0.02	-0.30	0.18					10 1504 直屬主管有簽核我計畫或預算的權力
關係權	0.45	0.16	0.61	0.41	-0.31	-0.28	0.43	1.28	2.90	51.15	0.62	33 1203 直屬主管瞭解我的生活狀況
	0.09	0.14	0.57	0.20	-0.22	0.11	0.25					42 1202 直屬主管與我在共事之前，已具有熟識的關係（如：親友、學長弟）
	0.36	0.09	0.55	0.40	-0.44	-0.06	0.36					16 1201 我與直屬主管會共同參與的團體或休閒活動
專家權	0.36	0.19	0.22	0.77	-0.44	-0.18	0.50	1.24	2.82	53.97	0.92	18 1301 直屬主管具有我所需要的專業知識與技能
	0.33	0.15	0.21	0.77	-0.21	-0.13	0.44					07 1303 直屬主管在我這個工作領域有豐富的經驗
	0.57	0.28	0.37	0.76	-0.34	-0.52	0.65					51 1307 直屬主管有能力（經驗、知識）做適當的決策
	0.52	0.12	0.44	0.67	-0.52	-0.43	0.58					50 1302 直屬主管是我在工作或專業上遇到問題時的諮詢對象
	0.42	0.16	0.42	0.67	-0.21	-0.34	0.51					13 1306 直屬主管熟悉我的工作內容
	0.44	0.22	0.41	0.66	-0.52	-0.24	0.60					44 1305 直屬主管能掌握目前所處產業與我這個專業領域的發展趨勢
	0.48	0.14	0.34	0.65	-0.04	-0.35	0.49					03 1406 直屬主管瞭解整個組織與各部門的運作現況
	0.53	0.24	0.29	0.64	-0.46	-0.38	0.53					32 1310 直屬主管會經常學習、補充與部門工作相關的專業知識與技能
	0.26	0.30	0.35	0.62	-0.23	-0.24	0.33					09 1304 直屬主管擁有我工作所需的各項資源
	0.47	0.13	0.52	0.58	-0.51	0.00	0.41					15 1308 從直屬主管的身上，我可以看到自己未來發展的目標與願景
資源權	0.66	0.20	0.34	0.51	-0.30	-0.25	0.78	0.55	1.25	58.18	0.83	38 1407 直屬主管能與其它部門維持著良好的關係
	0.45	0.33	0.35	0.61	-0.54	-0.25	0.75					40 1404 直屬主管有良好的管理績效，能為部門爭取較多的資源
	0.42	0.20	0.26	0.64	-0.27	-0.36	0.70					41 1309 直屬主管熟悉執掌部門的各項工作內容
	0.57	0.16	0.36	0.50	-0.06	-0.18	0.62					01 1401 直屬主管與組織（或公司、學校，以下通稱「組織」）領導團隊間保有良好的關係
	0.41	0.16	0.35	0.39	-0.18	-0.34	0.62					48 1403 直屬主管與各部門主管間有著不錯的私交，因此在推展跨部門的工作時較為容易
	0.24	0.29	0.28	0.35	-0.31	-0.07	0.41					19 1405 我所處的部門在組織裡是一個被看重的部門，因此擁有較多的資源

萃取方法：主軸因子。

旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Oblimin 法。

表二：主管「影響策略」之探索性因素分析結果

因素命名	因素負荷量					信度			題目		
	特徵值	變異量	累積變異量	係數	Chrobach	變異量	變異量	變異量			
說 理	0.81	0.21	-0.30	-0.67	0.08	-0.27	15.02	33.38	33.38	0.93	40 2203 直屬主管會根據我目前工作的狀況，適時地提供我所需要的協助
	0.81	0.08	-0.25	-0.55	0.18	-0.17					58 2207 直屬主管會盡力提供資源以協助我工作的完成
	0.75	0.06	-0.02	-0.48	0.20	-0.20					21 2209 直屬主管會向我說明任務執行時的重點
	0.74	0.15	-0.12	-0.48	0.13	-0.11					52 2107 開會時，直屬主管會說明自己的意見與執行的理由，爭取大家的同意與共識
	0.74	0.06	-0.11	-0.43	0.05	-0.19					57 2106 直屬主管會向我說明如何執行工作
	0.73	0.09	-0.03	-0.48	0.21	-0.25					18 2105 直屬主管會先將工作目標、事實與資訊都說明清楚，再提出要求
	0.73	0.13	-0.13	-0.54	0.03	-0.20					70 2101 直屬主管會以經驗與專業，和我討論工作問題
	0.72	0.31	-0.24	-0.52	0.07	-0.21					39 2102 直屬主管會詢問我對工作執行的意見
	0.72	0.24	-0.20	-0.62	0.06	-0.36					37 2103 當我懷疑自己的工作目標與表現時，直屬主管會以理性客觀的角度向我分析利弊得失
	0.67	0.11	-0.08	-0.37	0.20	-0.10					31 2104 直屬主管會對我說明提出某項工作要求的原因
0.63	0.37	-0.11	-0.40	0.18	-0.27					17 2703 直屬主管對我所做的要求，會有轉寰的餘地	
動 情	0.12	0.79	0.06	-0.14	-0.02	-0.46	6.11	13.57	46.95	0.80	24 2501 直屬主管會以擺低姿態或哀兵求助的方式，請求我執行任務
	-0.02	0.75	0.20	-0.10	-0.34	-0.37					47 2502 直屬主管會以博取同情的方式，使我配合他的要求
	0.22	0.70	0.09	-0.30	-0.09	-0.41					41 2503 直屬主管會以表示歉意的方式，放低身段以請求我執行任務
	0.17	0.64	0.12	-0.30	-0.29	-0.40					33 2505 直屬主管會以私人情誼，拜託我執行工作任務
命 令	-0.25	0.11	0.69	-0.02	-0.34	-0.13	1.76	3.92	50.87	0.74	62 2702 直屬主管會要求部屬完全服從他的決定
	-0.25	0.20	0.66	0.04	-0.45	-0.24					66 2704 當我表達不同意見時，主管會以其職權要我接受他的意見
	-0.17	0.16	0.59	0.08	-0.30	-0.25					12 2701 當工作出現問題時，直屬主管會以工作的法定程序，要求我接受他的決定
	-0.20	0.05	0.57	0.18	-0.22	0.00					25 2705 直屬主管會直接向我下命令，要求我完成他指派的任務
轉 型	0.61	0.24	-0.07	-0.88	0.05	-0.44	1.16	2.57	53.44	0.90	64 2301 直屬主管會激勵我對未來抱持更多的憧憬與希望
	0.55	0.15	-0.08	-0.86	-0.04	-0.29					61 2304 直屬主管會以我未來生涯發展的願景來鼓勵我，敦促我要不斷地學習進修、保持進步
	0.56	0.30	0.11	-0.74	0.14	-0.41					65 2306 直屬主管會以賦予責任或權力的方式，藉以提升我的工作動機與意願
	0.56	0.35	-0.23	-0.71	-0.02	-0.54					03 2302 直屬主管會勾勒出我的未來展望
	0.60	0.22	0.08	-0.70	0.03	-0.31					63 2109 直屬主管會以其職權或經驗提出保證，讓我在執行任務時更有信心
	0.48	0.40	-0.19	-0.69	-0.08	-0.47					11 2303 直屬主管會與我討論我的理想和抱負
講 利	0.35	0.45	-0.04	-0.48	-0.08	-0.81	0.66	1.47	56.75	0.86	04 2603 直屬主管會以加薪或分紅利...等，來吸引我達成任務
	0.37	0.46	0.06	-0.48	-0.19	-0.72					75 2601 直屬主管會運用獎勵制度，促使我達成工作目標
	0.21	0.49	0.13	-0.45	-0.36	-0.67					49 2604 直屬主管會以升遷的方式，來吸引我達成任務
	0.31	0.54	0.19	-0.44	-0.29	-0.66					67 2602 直屬主管會以利益共享的方式，來說服我進行某些任務

萃取方法：主軸因子。

旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Oblimin 法。

表三：主管的權力基礎與影響策略迴歸分析表

主管影響策略 主管權力基礎	論理	動情	命令	轉型	講利
參照權	.22 ^{a***}	.25***	-.47***	.17***	.05
職位權	.08**	-.08*	.15***	.11***	.23***
關係權	.08*	.24***	.07	.27***	.23***
專家權	.42***	-.18**	-.02	.37***	-.02
資源權	.16***	-.11	-.01	.08	.05
R ²	.61	.09	.20	.47	.15
F	173.18**	10.99***	18.90***	96.20***	13.11***
自由度(df1,df2)	(5,536)	(5,536)	(4,538)	(4,538)	(4,538)
估計標準誤	.48	.75	.83	.67	.81

a. 數字為標準化迴歸係數 () ** $p < .01$ *** $p < .001$

表四：主管的權力基礎、影響策略與部屬反應關係之迴歸分析表

部屬反應 主管權力 基礎、影響策略	親近認同	害怕抗拒	完成任務	反映意見
參照權	.14***	-.25***	.26***	.03
職位權	-.03	-.06	.11**	-.01
關係權	.11***	.10*	-.07	.13**
專家權	.05	.02	-.04	-.21***
資源權	.12**	-.03	.00	.05
論理	.42***	-.03	.38***	.47***
動情	.05	.46***	-.17***	.23***
命令	.05	.16***	.29***	.04
轉型	.20**	-.08	-.07	-.00
講利	-.02	.13*	-.16**	-.04
R ²	.75	.35	.19	.28
F	162.51***	29.70***	13.77***	21.55***
自由度(df1,df2)	(10,523)	(10,530)	(10,531)	(10,527)
估計標準誤	.40	.61	.54	.75

a. 數字為標準化迴歸係數 () * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

計劃成果自評

由於權力基礎與影響策略的研究，一直以西方的分類架構行之。但隨著近年來文化心理學與本土心理學的内省與發展，有愈來愈多的本土研究，確實發現了屬於華人特色的組織行為概念。本研究是以權力基礎與影響策略的角度所進行的領導研究，從研究過程的訪談、討論，乃至於研究結果的量化分析，我們的確可以發現華人主管的權力基礎與影響策略確實有其文化特色。因此本研究在文獻整理的部分，會針對這個部分做更深入的探討。而後續的研究，亦將針對權力基礎與影響策略的運作機制，做更深入的研究，期使對華人組織之權力運作有更深入的瞭解。

此外，本研究進行之初，計畫審查者曾針對本研究使用之量表的編製過程提供許多寶貴意見。因此，經由文獻探討、訪談，配合量表問題歸類與專家會議後，探索性因素分析的結果顯示，量表的架構，大致符合原先量表設定時所規劃向度。因此，後續的研究將進一步收集不同工作族群之樣本，以驗證性因素分析的方式，確認量表的建構效度是否允當。期望在確認量表的信效度可接受的情況下，在學術上，可將此工具做為爾後研究華人主管權力基礎與影響策略的量表；在實務上，可將量表做為提供主管領導現況檢視的回饋工具。

本研究部分結果已於 92 年 10 月 4

日於中華心理學年會（工商心理學組）發表，另研究者計畫將研究結果改寫成二篇文章，投稿至《本土心理學研究》（台灣）與《Asian Social Psychology》二個探討本土心理學與文化心理學議題的期刊。

參考文獻

中文部分

- 王榮春（2003）：以部屬觀點探討屬對主管的分類因素與互動內涵。《應用心理研究》。已接受。
- 周逸衡、曾士強（1987）：掌握權力與影響力：如何運用權力與影響力。《現代管理月刊》（台北），1987年8月，19-27。
- 林邦傑（1979）：因素分析及其應用。見陳定國、黃俊英（主編）：《企業應用技術大全（II）》。台北：大世紀出版社。
- 凌文韜（1987）：CPM 領導行為量表的建構。《心理學報》（北京），19(2), 199-207。
- 高尚仁、伍錫康（1988）：《組織行為學》。台北：三民書局。
- 陳正昌、程炳林（1998）：《SPSS、SAS、BMDP 統計軟體在多變量統計上的應用》。台北：五南出版公司。

黃光國 (1991):《王者之道》。台北：台灣學生出版社。

劉兆明 (2000): 君子與小人：領導行為的探索性分析。未發表手稿。

樊景立、鄭伯壘 (2000): 華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。《本土心理學研究》(台北), 13 期, 127-180。

鄭伯壘、周麗芳、樊景立 (2000): 家長式領導：三元模式的建構與測量。《本土心理學研究》(台北), 14 期, 3-64。

英文部分

Bass, B. M. (1960) .*Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.

Busch, P. (1980) . The sales managers's base of social power and influence upon the sales force. *Journal of Marketing*, 44 (Summer), 91-101.

Dahl, R. A. (1957) . The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-218.

Etzioni, A. (1961) . *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.

French, I., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright(Ed.), *Studies of social*

power (pp.150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1990) . Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, 43, 221-237. 12

Hodgetts, R. M. (1991) . *Organizational behavior: Theory and practice*. New York: Macmillian.

House, R., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Associates(1999) . Culture influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H Mobley, M. J. Gessner, & V. Aronld (Eds.) , *Advances in global leadership* (pp.171-233).Stamford, CT:JAI Press.

Kapoor, A., & Ansari, M. A.(1988) . Influence tactics as a function of personal and organizational characteristics. *Management and Labour studies*, 13, 229-239.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966) . *The social psychology of organizations*. Oxford, England: Wiley.

Kotter, J. (1985) . *Power and Influence. Beyond formal authority*. New

- York: Free Press.
- Selds, F. P.(2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership & Organization Development Journal*,.21 (8) , 414-426
- Stogdill,R. M. (1974) . *Handbook of Leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991) . Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.
- Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M. (1996) . Antecedents of influence outcome. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317.
- Yukl, G.. (2002) . *Leadership in organizations (5th)* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

可供推廣之研發成果資料表

V 可申請專利

V 可技術移轉

日期：92 年 10 月 25 日

國科會補助計畫	計畫名稱：華人主管之權力、影響策略與影響力間的關係初探 計畫主持人：王榮春 政戰學校心理學系 計畫編號：NSC91-2413-H135-001-SSS 學門領域：心理學
技術/創作名稱	
發明人/創作人	
技術說明	本研究進行之初，計畫審查者曾針對本研究使用之量表的編製過程提供許多寶貴意見。因此，經由文獻探討、訪談，配合量表問題歸類與專家會議後，探索性因素分析的結果顯示，量表的架構，大致符合原先量表設定時所規劃向度。因此，後續的研究將進一步收集不同工作族群之樣本，以驗證性因素分析的方式，確認量表的建構效度是否允當。期望在確認量表的信效度可接受的情況下，在學術上，可將此工具做為爾後研究華人主管權力基礎與影響策略的量表；在實務上，可將量表做為提供主管領導現況檢視的回饋工具。
可利用之產業及可開發之產品	可利用之產業：各產業之人力資源管理部門。 可開發之產品：主管權力基礎量表、主管影響策略量表。並據此開辦提升主管管理能力培訓之相關課程
技術特點	兼顧本土特性，若能結合資訊平台，以 e 化方式進行評量與回饋，則方便實施與操作
推廣及運用的價值	可結合員工甄選、訓練、安置、職涯輔導與 360 度回饋評量技術...等人力資源管理活動，提升主管之人力資源素質。

1. 每項研發成果請填寫一式二份，一份隨成果報告送繳本會，一份送 貴單位研發成果推廣單位（如技術移轉中心）。

2. 本項研發成果若尚未申請專利，請勿揭露可申請專利之主要內容。

3. 本表若不敷使用，請自行影印使用。