臺大管理論叢 2013/6
第 23 卷第 2 期 297-326
DOI: 10.6226/NTURM2013.DEC.R10047

部屬親信關係知覺對其行為的影響：正義知覺的中介角色

The Influences of Chinxin Relationship Perceptions on Subordinate Behaviors: Justice Perceptions as a Mediator

許金田 / 銘傳大學諮商與工商心理學系副教授
Chin-Tien Hsu, Associate Professor, Department of Counseling and Industrial/Organizational Psychology, Ming Chuan University

廖紘億 / 國立台灣科技大學企業管理學系博士候選人
Hong-Yi Liao, Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology

胡秀華 / 銘傳大學國際企業學系副教授
Hsiu-Hua Hu, Associate Professor, Department of International Business, Ming Chuan University

游清銘 / 國防部聯合後勤司令部少校
Ching-Mine Yu, Major Military Officer, Combined Logistics Command, Ministry of National Defense

Received 2010/9, Final revision received 2011/12

摘 要

本研究以華人社會特有的差序格局理論為基礎，探討部屬本身與主管的親信關係知覺對其行為 (即：組織公民行為與組織政治行為) 的影響，並檢視正義知覺的中介效果。研究者透過問卷調查法針對南部地區中醫院所的中醫師與護理人員之配對樣本進行研究，共計回收有效配對問卷 236 份。研究結果顯示，部屬的親信關係知覺愈佳，其正義知覺與組織公民行為愈多，而其組織政治行為愈少；此外，正義知覺在親信關係知覺與組織公民行為間具有部份中介效果，而在親信關係知覺與組織政治行為間則具有完全中介效果。最後，討論本研究的意涵、研究限制及未來研究方向。

【關鍵字】親信關係知覺、正義知覺、員工行為

Abstract

Adopting a perspective of difference matrices theory, the aim of this paper was to examine the association among chinxin relationship perceptions, justice perceptions, organizational citizenship behavior, and organizational political behavior. This study used data collected from a field survey of 236 doctor-nurse matched dyads from Chinese medical clinics of southern areas in Taiwan to test a framework of influences of chinxin relationship perceptions. Results indicated chinxin relationship perceptions positively related to employees' justice perceptions and organizational citizenship behavior, but negatively related to their political behavior. Furthermore, justice perceptions partially mediated the relationship between chinxin relationship perceptions and organizational citizenship behavior, and fully mediated the relationship between chinxin relationship perception and political behavior. Finally, the implications, limitations and suggestions for future research were discussed.

【Keywords】chinxin relationship perceptions, justice perceptions, organizational citizenship behavior

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

有關華人差序格局之研究，自 1948 年即逐漸被引入社會科學的領域裡。在華人文化的脈絡下，華人社會講求關係取向，人際間的對待會因為關係的不同，而對他人產生差序式的對待，故「關係」是最能代表華人與其他人之間的相處模式。此外，由於華人組織中的部屬，無論工作或生活層面均會受到上司的深切影響 (鄭伯壎、黃敏萍，2000)，進而展現出不同的工作效能與行為，因此，相較於水平間的同事關係，上司與下屬之垂直關係更顯重要 (蔡松純、鄭伯壎、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳，2009)，例如，領導者對自己人偏私的特有關係模式，即是華人企業組織中領導者的獨特現象 (鄭伯壎，1995；鄭伯壎、黃敏萍，2000)，因而衍生出差序式領導的概念。綜觀以往文獻，西方所提出之領導者與部屬的交換關係 (Leader-member Exchange Model；LMX) (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982) 似乎和華人所強調的「關係」頗為相近，但其中所隱含的意義卻有很大的差異，LMX 主要是強調主管在工作上與部屬的相處情形，可能僅是內外團體上的差別，而華人所重視的關係則是由血緣、家族、同鄉及朋友等多種面向所組成 (徐瑋伶、鄭伯壎、黃敏萍，2002；姜定宇、鄭伯壎、任金剛、謝宜君，2005)，顯示出華人的關係模式是多重的，其中又以親信關係在華人組織中更顯現出其普遍性與複雜性，且由於華人社會的權力距離較高，相較於西方社會，華人社會的親信現象更容易引發組織成員的關注，故探究華人企業組織主管與部屬間親信關係的議題持續受到相當程度的關注 (戚樹誠、林行宜，1994；戚樹誠，1996a, 1996b；諸承明、謝東榮、戚樹誠，1999；諸承明，2000；羅新興、戚樹誠，2004)。

在華人企業組織裡，主管身邊確實會有親信的存在 (戚樹誠、林行宜，1994)。過去有關親信關係的文獻，多以主管的觀點來衡量主管與部屬間的親信關係，主管的觀點有圈外人、圈內人與親信角色等區別 (戚樹誠、林行宜，1994；戚樹誠，1996a, 1996b；諸承明等人，1999；諸承明，2000)，此外，也有以同事的觀點來衡量同事與主管間的親信關係 (羅新興、戚樹誠，2004)，但較缺乏以部屬觀點為主軸的實證性研究，忽略了部屬主觀認知所扮演的重要角色，及其可能產生的態度與行為反應。然而，主管與部屬間的親信關係是互動的、雙向的，從部屬的角度而言，部屬是否也同樣地感受到主管的評價歸類則不得而知，因此，部屬知覺其本身和主管的親近程度就顯得格外重要，例如樊景立 (1995) 即認為，要客觀衡量領導者與部屬間的關係品質，應從部屬的角度來判定為佳，原因是主管可能由於自衛心理或受社會期許因素的影響，常認為對所有部屬均一視同仁，但從部屬的角度來看，可能並非如此，且鄭伯壎 (1995) 亦強調知覺者本身心理歷程的重要性，認為領導者的特徵其實是部屬心中主觀的想法。基於此，本研究為彌補上述缺口，透過探討部屬對於其與主管親信關係的主觀認知，有助於補強過去偏重主管層面的研究成果，使理論更加完備，並提供企業領導者以不同的角度來瞭解員工的心理歷程，進而有效預測員工的態度與行為，增進領導效

臺灣科技大學圖書館期刊資料庫

能。

其次，在組織管理領域中，如何促進部屬的利他行為與避免部屬的自利行為一直是企業組織不可忽視的重要課題，無獨有偶地，學術界也對此議題持續投入相當程度的努力，其中利他行為又以組織公民行為受到最多的關注 (Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo, 2010; Spector, Bauer, & Fox, 2010)，而另一受到重視的組織政治行為，則常被視為是員工的自利行為 (Sussman, Adams, Kuzmits, & Raho, 2002)，兩者均屬個體自發性的行為表現，對組織也均會造成影響。Konovsky 與 Pugh (1994) 曾指出角色外行為是超出任務要求之外的行為 (如：組織公民行為)，因此員工擁有自由裁量的權利，而且此類行為的目的亦不在於獲得組織正式獎酬系統下的獎勵，所以此類行為是在社會交換關係中員工較可能表現的行為 (Kim, Ok, & Lee, 2009)；此外，員工也可能為了獲取更多的資源及獎酬或是職涯上的成功，在經濟交換關係中，除了完成組織所要求的工作外，從事組織政治行為 (Todd, Harris, Harris, & Wheeler, 2009)。雖然已有多篇研究指出，領導者的領導行為的確會影響部屬的組織公民行為 (De Cremer, Mayer, van Dijke, Bardes, & Schouten, 2009) 與組織政治行為 (Brouer, Duke, Treadway, & Ferris, 2009; 林家五、張國義、劉貞妤、林裘緒、陳筱華，2009) 的展現，然而，在領導歷程中部屬面臨主管的差序對待而產生的親信關係知覺究竟會對上述兩種自發性行為產生什麼樣的影響？亦即，知覺其與主管親信關係程度較佳的員工是否會因主管與自己的關係較為親近，而表現出自利的政治行為來謀取個人利益，抑或會感恩主管對於自己的肯定與照顧，而展現出利他的公民行為，默默的為組織的利益付出？這方面的研究則略顯不足，值得進一步深究其中的關係。

此外，若要完整檢視部屬親信關係知覺與其行為的關聯性，就不能忽略兩者之間的中介歷程，例如 Settoon、Bennett 與 Liden (1996) 即指出領導者與部屬的關係品質會透過一些中介變項進而影響員工的行為，而在主管差序對待下，首當其衝影響的即是部屬對於正義的心理感受，唯有同時考量正義知覺的中介效果，才能清楚解釋部屬知覺與行為間的關係 (Choi, 2008)，故本研究將正義知覺列為親信關係知覺與員工行為之中介變項應屬合理且必要的，且回顧過去文獻，有關部屬的親信關係知覺究竟是透過何種心理歷程，影響其利他行為與自利行為的研究則不多見。因此，本研究擬將正義知覺加入共同討論，探究部屬的親信關係知覺是否會透過所衍生的正義感受，進而影響其組織政治行為與組織公民行為的展現，實具備理論和實務上的重要性。

基於上述討論，本研究的主要目的有三個：(1) 探討部屬的親信關係知覺對其組織公民行為及組織政治行為之影響；(2) 瞭解部屬的親信關係知覺與其正義知覺之間的關聯性；(3) 檢驗正義知覺在部屬的親信關係知覺與組織公民行為及組織政治行為間所扮演的中介角色。

臺灣大學學術期刊論文集

貳、文獻回顧

一、親信關係知覺

根據西方的 LMX 觀點，領導者基於時間與資源的有限性等因素，只能與少數的部屬發展較為緊密的工作關係。相較於西方社會，華人社會更重視人際關係取向，根據費孝通 (1948) 的觀察，華人社群主要是依照血緣關係的親疏來判斷他人在自己社會網絡中的地位，並決定彼此間的角色關係，再據此與他人進行人際的互動。而華人的關係與西方人所稱的關係是不盡相同的，華人著重於「家族主義」，而西方則重於「個人主義」，所以西方所建構出來的概念，並不見得能夠適用於文化價值觀迥異的東方社會，而差序格局知覺概念，正切合此一要求 (鄭伯壎，1995)。

鄭伯壎 (1995) 將差序格局概念運用於華人主管對員工「關係知覺」的歸類，並進而採取不同的管理方式。然而為避免混淆，本研究採用以部屬所知覺的親信關係做為論述主軸，「親信關係 (Chinxin Relationship)」是主管與親信之間所建立的一種相較於其它成員更為親密的關係模式 (戚樹誠，1996a)，主要的特徵在於上司對親信會有明顯地偏私情事及高度的信賴、互動與支持 (戚樹誠，1996a)，而在區分自己人、外人或是親信時，便涉及到前述差序格局的概念，由此可知，親信關係的本質包括「親近」與「信任」二個構面，「親近」可能源於同學、同鄉等社會關係，「信任」則是一種源於才能、特質所產生的態度 (戚樹誠，1996a；羅新興、戚樹誠，2004)。根據戚樹誠 (1996a) 的研究可以發現，華人組織的員工的確會依據自己所知覺到的親信關係程度而與主管採取不同的互動方式，而社會交換理論 (Social Exchange Theory) 也提到，領導者對部屬的對待方式並不全然是一視同仁，被主管視為親信者，可能會感受到較少的威權領導，以及較多的德行與仁慈領導行為，而在這樣的互動氛圍下，便促使他們進一步瞭解自己與主管之間的親近程度，也就是「親信關係的知覺 (Chinxin Relationship Perception)」。基於此，本研究認為在企業組織中，部屬會依據其與主管的親近及互動程度來判斷自身的關係位置在哪，以做為其後續行為反應的準則。

雖然西方企業組織同樣存在類似的親信現象，但由於華人文化具有高權力距離的特色，且華人對於內團體的認定，是具有相當的彈性與差異，而在西方組織可能僅是內外團體上的差別，而且此關係模式在華人社會中可能是多重的，甚至內團體偏私的強度也會有所差異，位居愈內圈者其感受會愈強烈 (林家五等人，2009)，所以親信現象在華人企業組織中可能更為普遍與複雜。戚樹誠 (1996b) 即發現親信角色在華人組織領導中的重要性，Zou 與 Goy (2007) 更直接說明了在華人組織中，親信關係可謂是增進員工競爭力的重要條件之一。因此，本研究擬以差序格局理論為基礎，並基於親信關係是互動、雙向的，部屬本身所知覺其與主管的親信關係也顯得重要，故從部屬的觀點來探討雙方之間的關係。

臺灣大學學術期刊資料庫

二、正義知覺

正義知覺 (Justice Perception) 係指員工為組織達成目標後所得到的回饋是否與其投入等值，以及在工作任務的安排、責任的賦予讓員工所知覺到被尊重與否的認知程度 (Niehoff & Moorman, 1993)。有關員工對於組織正義認知的前因與後果一直是大家所關心且被持續探討的，若員工知覺組織的決策過程及分配結果是正義的，便會減少其離職傾向，增加對組織的承諾感與公民行為 (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Samad, 2006)。

組織正義可區分為分配正義及程序正義二類，其中分配正義 (Distributive Justice) 是指員工對於酬償所分配的量及分配的方式是否公平的程度；而程序正義 (Procedural Justice) 則是指員工對於分配酬償前的決策過程是否能讓員工感到公平。前者重視實質內容，主要影響個體對分配結果的態度；後者著重處理程序，主要影響個體對制度及組織的評價 (Greenberg, 1990)。

三、組織公民行為

組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior) 是指員工除了完成自身的工作任務外，仍無條件的付出時間及精力來幫助組織達成目標的正向行為 (Katz, 1964)，是一種對組織有益的員工自發性利他行為 (林淑姬，1992)。根據 Organ 與 Konovsky (1989) 的研究指出，此類行為既非以正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的限制，亦即，這類行為超越職責的要求，它是自主裁量的，而且不在組織正式獎酬結果的範圍之內，但對組織的運作卻具有正面的效果。

此外，組織內的制度設計、績效衡量與獎酬規劃並非十全十美，因此除了員工必須完成自己份內的工作外 (即角色內行為)，其它部份則須依靠員工角色外的行為來彌補不足 (Smith, Organ, & Near, 1983)。所謂的組織公民行為即是一種角色外的行為，是一種不能以正式角色義務或契約報酬來約束的行為，但對組織有利的正向員工行為，具有組織公民行為的員工在工作中不僅是擔負自己的責任，也會協助同事、保護組織資源，以及從事更多工作內容內沒有要求的事情 (Bateman & Organ, 1983)。

四、組織政治行為

組織政治行為 (Organizational Political Behavior) 是指員工利用在組織中的關係，為了達到自身的目標，運用時間及精力從事非職責所需的活動 (Drory & Romm, 1990)，是個人為了促進或捍衛自有利益，不惜犧牲他人及不關心組織福址的自利行為表現 (Sussman et al., 2002)。多數研究指出若組織內若存在過多的政治行為則會導致組織分裂與衝突，使個人、團體與組織正式職權結構間彼此對立 (Ferris, Frink, Bhawuk, Zhou, & Gilmore, 1996)，因此，相較於組織公民行為，組織政治行為是一種對組織較

臺灣博碩士論文知識加值系統

為無益的員工自利行為，它也是自主裁量的，也不在組織正式獎酬結果的範圍之內，但對組織的運作卻可能帶來負面的效果。

Latif、Abideen 與 Nazar (2011) 認為只要牽涉到人就會有政治行為的產生，一有政治行為產生，原本所預期的過程、方向、目標與後果就可能會受到扭曲的影響。因此，從資源稀少的觀點來看，個體為獲得資源分配的優勢，如何運用在組織裡的關係來達到自身目標，就顯得格外重要 (Wong, Ngo, & Wong, 2003)，而在這個複雜的互動過程中，必然會有為維護個人利益而犧牲組織利益，或是侵害對方利益的政治行為發生，故政治行為是指那些並非是員工本身職責所需從事的活動，但卻足以影響或試圖影響組織內利害事物分配的員工自利行為 (Harvey & Harris, 2010)。一般而言，在組織資源的重新分配過程中，由於個人目標與組織整體目標可能分歧，特別容易產生政治行為；此外，在組織內由於各部門的本位主義，及成員不同的動機與私利考慮下，員工或部門便會在他們的工作執行上，為了私利而從事不必要的非理性行為，企圖影響資源的分配 (林東清、張玲星，2000)。因此，組織政治行為也屬一種自發性的行為表現，目的是希望藉此行為作用，直接或間接達到被影響的行為反應或立場朝向影響者所預期的方向及結果發生，以增進個人的利益，而且這種個人利益往往更勝於所屬團體及組織的整體利益 (張正林，2003)。

五、親信關係知覺對組織公民行為與組織政治行為的影響

根據西方的 LMX 觀點，領導者會與圈內少數的關鍵成員 (即親信) 建立親密的關係模式 (Kim & Organ, 1982)，而其它成員僅能透過正式的組織管道才能與領導者交流，亦即，主管與部屬間不同的交換品質的確會影響主管對部屬的對待方式 (Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006)，而組織中的交換關係是否良好，成員主觀的心理認知就扮演了重要的角色，故部屬對於主管的差序對待管理行為，就會產生不同的心理知覺。再者，根據社會認定理論 (Social Identity Theory) 的觀點，個體一旦將自己歸類為某一團體，即可對個體的態度與行為產生作用 (Hogg & Williams, 2000)。因此，當部屬面臨主管差序對待時，部屬會根據自己所知覺到的親信關係程度，評估彼此的親近程度以進行自我歸類，並採取主觀認知的自發性行為，其中又以對組織影響較為重大的組織公民行為與組織政治行為最受關注 (Rodell & Judge, 2009; Todd et al., 2009)。

承上述，究竟部屬的親信關係知覺會對其組織公民行為與組織政治行為產生什麼樣的影響？戚樹誠 (1996a) 指出，當主管認定此部屬為親信時，則主管與部屬間是偏向以社會交換的關係進行互動，其會獲得較多的關懷、信任與授權。而從華人「回報」的觀點來看，當員工感受到主管將其視為親信時，他會傾向正向解讀組織內所發生的事物與現象，並試著以正面或有利的行為加以回報，且此回報的資源是可以移轉的，部屬可以回報給同事或組織，展現出利同事或利組織之行為 (蔡松純等人，2009)。此

臺灣博碩士論文知識加值系統

外，社會交換理論也談到當雙方的關係若是獎酬多於成本時，則會導致互信與互相吸引，交換的內容就不僅包含物質的利益，也包含了非物質的利益。因此，部屬對於主管的親信關係知覺確實會影響彼此間的互動模式，部屬的親信關係知覺較佳時會感受到較多的信任、關懷與授權，因而願意多分擔責任及工作，甚至投注更多的時間和精力在工作上 (黃品全，2003)，也會因為感受到較多來自於主管的社會支持，促進其角色內與角色外績效的表現 (Bhanthumnavin, 2003)，亦即，此類部屬不但會盡力完成份內的工作任務，也會為組織或工作付出更多的心力，展現出較多利他的組織公民行為 (De Cremer et al., 2009; 鄭伯壎，1995；鄭伯壎、林家五，1998)；反之，親信關係知覺較差的部屬，則因本身感受到較少的信任、關懷與授權，往往會為了爭取組織內更多的資源，希望能進一步與主管拉近彼此間的關係，因而從事非職責所需的活動，試圖影響組織內利害事物的分配，以增進個人的利益，容易展現出較多自利的組織政治行為 (Brouer et al., 2009)。

綜合上述，本研究推論當部屬的親信關係知覺較佳時，對於組織公民行為應具有正面影響效果，而對於組織政治行為則具有負面影響效果，並提出以下假設：

假設 1a：部屬的親信關係知覺與其組織公民行為具有正相關；亦即部屬的親信關係知覺愈佳，其組織公民行為愈多。

假設 1b：部屬的親信關係知覺與其組織政治行為具有負相關；亦即部屬的親信關係知覺愈佳，其組織政治行為愈少。

六、親信關係知覺對正義知覺的影響

在差序文化價值與勞力市場的雙重制約下，企業領導者往往會給予員工不同的社會歸類，表現出差序管理的型態 (鄭伯壎，1995)，首當其衝影響的必是員工內心的正義感受 (林家五等人，2009)。正義是人與人之間相互影響的重要因素 (Schroder & Mieg, 2008)，一般而言，正義是「人人平等」的原則，亦即正義是不論在任何時候對待任何人都應是一致的，然而，東方或西方學者皆發現，不論是經由先天的血緣關係或是後天的相互信任關係，均會造成人與人之間的相處對待產生等差序性，且內團體成員往往會較外團體成員獲得更多的資源及升遷機會，尤其在華人企業組織中更是明顯 (諸承明，2000)，例如：Wayne、Shore、Bommer 與 Tetrick (2002) 的研究即發現，LMX 可以有效地預測主管如何分配獎酬及執行懲罰，且不同的關係品質的確會影響主管對部屬的對待方式 (Erdogan et al., 2006)，此一現象在華人企業文化脈絡下更顯其重要 (Wong et al., 2003)。

承上述，由於親信關係知覺源自於主管的差序對待，故身為主管的外人、自己人或親信，可能會因為他們與主管之間的親近程度而有所區別，因而對主管的決策或管理行為抱持不同的認知看法，特別是對正義的感受 (林家五等人，2009)，而以社會交

臺灣大學學術期刊資料庫

換理論觀點來看，自己人往往會比局外人對組織具有較高的正義知覺 (Tim, 2000)，亦即當個體的親信關係知覺較佳時，部屬對主管的評價將偏向社會交換的觀點，會合理化主管對自己的偏私行為，進而感受到較多的正義知覺；相對地，當個體的親信關係知覺較差時，部屬對主管的評價將偏向經濟交換的觀點，會凸顯主管對他人的偏私行為，使得其對主管在決策制定與資源分配上的公正性產生質疑。

此外，鄭伯壎與林家五 (1998) 指出相較於外團體成員而言，主管會與內團體成員建立較為密切的互動關係、給予較多的關懷、信任與授權，較容易感受到主管的仁慈與德行領導行為，並會將之解讀為主管對自己的恩寵，故當員工與主管互動關係良好時，其不論在資源、表現機會以及支持度的獲得上皆較互動關係差的員工來得多，對於主管的決策過程或結果自然會產生較多正面的認知 (羅新興、戚樹誠，2004)，而 Scandura (1999) 的研究結果也證實，高品質的互動關係會促使部屬獲得更多的獎賞，因此而增進其內心的正義感受 (Scandura, 1999)，而由 LMX 所形成之圈內人及圈外人的差別的確會影響部屬的正義知覺，且圈內人通常較圈外人擁有較高的正義知覺 (Niehoff & Moorman, 1993)，當主管與部屬維持良好的互動關係時，部屬會有較高的組織承諾，也會感受到較多的分配正義與程序正義 (Lee, 2001)，親信者更是如此，而此一現象，在華人差序格局的脈絡下，亦有相同的情形，甚至更為明顯。

綜合上述，本研究推論當部屬的親信關係知覺較佳時，其會感受到較多的正義對待，並提出以下假設：

假設 2：部屬的親信關係知覺與其正義知覺具有正相關；亦即部屬的親信關係知覺愈佳，其正義知覺愈高。

七、正義知覺所扮演的中介角色

親信關係知覺源自於主管的差序對待管理行為，但部屬展現組織公民為或組織政治行為與否，則可能涉及到其認知反應的影響。以往研究認為，LMX 會透過一些中介變項進而影響部屬的組織公民行為 (Settoon et al., 1996)，而 Ansari、Hung 與 Aafaqi (2007) 更指出此一關鍵的中介角色即是「正義知覺」，過去研究也證實，當員工在組織中受到較多的公平對待，會產生較多正向的態度與行為 (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001)。從社會交換的觀點來看，當領導者對部屬的態度與關注有所不同時，勢必引發部屬對主管的差序對待管理行為，產生不同的心理感受，當部屬知覺其與主管愈親近時，部屬對主管的評價將偏向社會交換的觀點，會合理化主管對自己的偏私行為，相對地更能感受到主管的仁慈與德行領導行為，在升遷、加薪及任務安排上，也會有較多正義的感受 (Niehoff & Moorman, 1993)，而當個體的親信關係知覺較差時，部屬對主管的評價將偏向經濟交換的觀點，會凸顯主管對他人的偏私行為，使其對主管在決策制定與資源分配的公正性上將會產生質疑，進而導致其不正義的感

臺灣本學藝術期刊資料庫

受。Erdogan et al. (2006) 更明確指出，良好的互動關係代表著主管與部屬間關係親近，而此一親近關係便會提昇部屬本身的正義知覺。

再者，公平啟發理論 (Fairness Heuristic Theory) 指出當個體內心的公平感受產生，個體便會依據此一感受去決定下一步該如何回應，亦即如果主管被員工感受到其是正義的，員工便會反映出善意的行為，並順從主管對於從事產出的要求 (Thau, Aquino, & Wittek, 2007)，過去也有許多研究指出正義認知傳達了主管行為對於員工內心感受、情感反應與績效表現的影響 (Niehoff & Moorman, 1993)。因此，基於回報的觀點，當員工感受到主管將其視為親信，並有恩於他時 (即具有較佳的親信關係知覺)，員工會傾向正向解讀組織內所發生的事物與現象，便會產生較高的正義知覺，並試著以正面或有利的行為加以回報，例如：Niehoff 與 Moorman (1993) 即認為，內團體成員 (高親信關係知覺者) 會較外團體成員 (低親信關係知覺者) 擁有較多的正義知覺，故會有較多的組織公民行為 (Bhal, 2006)，此時員工較不會為了維護個人利益，企圖改善組織中不正義的情形，而採取一些抵制行動，或是採用一些政治手段或方法，試圖破壞組織的現狀，故會有較少的組織政治行為 (Brouer et al., 2009)。

此外，員工的正義知覺之所以會增進部屬的組織公民行為，是因為員工知覺主管的決策過程及結果是符合正義的 (Organ & Konovsky, 1989)，而 Messer 與 White (2006) 的研究也證實正義知覺可有效地預測個體的組織公民行為。因此，當部屬知覺其與主管的親信關係程度較佳時，員工便會產生較高的正義知覺，而此一良好的正義知覺會讓部屬願意改變其行為表現，促進其展現出較多利他的組織公民行為 (Kanika, 2006; Moon, Kamdar, Mayer, & Takeuchi, 2008; Kim et al., 2009)；反之，當部屬知覺其與主管的親信關係程度較差時，其會感受到較多主管對於他人的偏私行為 (如：在決策過程或資源分配上的不正義)，產生較多的不正義感受，此時個體為了平衡其內心因主管差序對待而產生的失調感，或是為了爭取更多有利的資源，便會傾向不惜犧牲別人或團體利益，以捍衛自身的權益，容易展現出較多自利的組織政治行為 (Moorman, 1991)。

綜合上述，本研究推論部屬的親信關係知覺會透過正義知覺進一步地影響組織公民行為與組織政治行為的展現，並提出以下假設：

假設 3a：部屬的正義知覺在親信關係知覺與組織公民行為間具有中介效果。

假設 3b：部屬的正義知覺在親信關係知覺與組織政治行為間具有中介效果。

參、研究方法

一、研究對象與抽樣

本研究以南部地區中醫院所的中醫師與護理人員配對樣本 (1 位中醫師搭配 1 位護理人員) 作為研究對象，為增加填答意願與減輕中醫師的負擔，護理人員的選取乃

臺灣博碩學術期刊資料庫

是請中醫師依當日值班之護理人員為對象，採便利抽樣的方式選擇一名與其共事一年以上之護理人員，並告知此護理人員協助問卷填答，填答完畢後請護理人員自行彌封，再由研究人員一併回收，共發放 300 份配對問卷，有效回收問卷 236 份 (有效回收率為 78.66%)。樣本分佈上，在中醫師方面男性占 74.7%，年齡以 50 歲以上占 27% 為最高，學歷則以大學學歷為最多 (49.8%)；而在護理人員方面女性占 78.5%，平均年齡為 31.08 歲，學歷以高中學歷占 33.8% 為最高，平均與中醫師相處時間則為 2.78 年。

二、各變項衡量

（一）親信關係知覺

本研究之親信關係知覺是指部屬對於其與主管親信關係之主觀認知程度，亦即員工對於主管將自己視為親信的知覺程度。本研究合併採用戚樹誠與林行宜 (1994) 及羅新興與戚樹誠 (2004) 的親信關係量表，並考量到部屬對於主管的親信關係知覺，以部屬的角度進行判定可能更能反映出真實的情況，故由原先主管認知的角度修改為部屬認知的角度，將此部份修改為部屬自評的方式，題項如「我的主管認為我能包容他的缺點」、「我的主管認為我能設身處地為他著想」等 15 個題項，並以 Likert 式六點尺度 (1 = 非常不同意 ~ 6 = 非常同意) 進行衡量，分數愈高者表示護理人員內心主觀認知中醫師將其視為親信的程度越強烈，彼此的關係愈親近；反之，則愈疏離。量表的內部一致性 Cronbach's α 係數為 .90。

（二）正義知覺

本研究之正義知覺是指組織成員對其組織正義的認知程度。本研究採用 Niehoff 與 Moorman (1993) 所編制之正義知覺量表，並於該量表中取分配正義 (5 題) 及程序正義 (6 題) 二構面進行衡量，題項如「我的主管在作決策前會傾聽我的心聲」、「整體而言，我所獲得的獎酬是公平的」等 11 個題項，並以 Likert 式六點量尺度 (1 = 非常不同意 ~ 6 = 非常同意) 進行衡量，分數愈高者表示其正義知覺越高；反之，則越低。量表的內部一致性 Cronbach's α 係數為 .97。

（三）組織公民行為

本研究之組織公民行為是指組織成員除了完成自身的工作任務外，仍無條件付出時間及精力來幫助組織達成目標的正向行為。本研究採用 Farh、Earley 與 Lin (1997) 所編制的組織公民行為量表測量，題項如「該部屬會幫助同事解決有關工作上的問題」、「該部屬會幫助新同事去適應工作環境」等 13 個題項，並以 Likert 式六點尺度 (1 = 非常不同意 ~ 6 = 非常同意) 進行衡量，分數愈高者表示其組織公民行為越多，反之，則越少。量表的內部一致性 Cronbach's α 係數為 .92。

（四）組織政治行為

本研究之組織政治行為是指組織成員為增進個人的利益，從事非職責所需的活動

臺灣大學學術期刊資訊庫

或行為，以影響或試圖影響組織內利害事物的分配結果。本研究採用張正林 (2003) 所編制的本土化政治行為量表測量，題項如「該部屬會強調個人在成功事件的辛勞與績效，突顯其貢獻」、「該部屬會運用職權或假藉業務需要，提出個人的要求或建議」等 13 個題項，並以 Likert 式六點尺度 (1 = 非常不同意 ~ 6 = 非常同意) 進行衡量，分數愈高者表示其組織政治行為越多，反之，則越少。量表的內部一致性 Cronbach's α 係數為 .95。

（五）控制變項

本研究為精確測得各變項間的因果關係，將護理人員的性別、年齡、學歷、及與中醫師相處時間列為控制變項，因為過去研究顯示上述個人背景變項與部屬的心理及行為反應間有一定程度的關聯性 (Farh et al., 1997; Cohen-Charash & Spector, 2001; Wayne et al., 2002; 鄭伯壎、林家五，1998；林家五等人，2009)。

此外，本研究為避免共同方法變 ，除採配對取樣外，在問卷設計上，也無明確地告訴受試者研究的目的與假設，僅告知為工作情形之瞭解，並在答題順序上先將正義知覺的問項置於前，而親信關係知覺的問項置於後，以儘量避免受試者因追求邏輯一致性而影響其填答，並加入反向題及將題項意義隱匿，以降低此誤差對於研究結果可能造成的影響 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; 彭台光、高月慈、林鉦棼，2006)。

三、測量模式分析

本研究於進行假設驗證前，先進行驗證性因素分析，以檢視各研究構念的建構效度。分析結果顯示 χ^2(df = 29, n = 236) = 107.54，尚稱良好，且其它多數模式配適度指標也顯示四因素模式是一可接受的模式 (GFI = .92, AGFI = .84, NFI = .93, NNFI = .92, CFI = .95, SRMR = .06)，可知四因素模式亦具有良好的配適度。此外，根據表 1 可知，卡方差異性檢定顯示相較於一因素模式 ($\Delta \chi^2$ = 158.07, df = 35, p < .001)、三因素模式 ($\Delta \chi^2$ = 14.43, df = 32, p < .001) 而言，四因素模式可提供最佳的配適度，顯示這四個潛在概念彼此間是可以相互區分的。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 1 驗證性因素分析表（N = 236）

模式	$\chi 2$	*df*	$\Delta\chi 2$	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI	SRMR
一因素模式	265.61	35	—	.76	.62	.74	.69	.76	.13
三因素模式	121.97	32	14.43***	.90	.82	.92	.91	.94	.07
四因素模式	107.54	29	158.07***	.92	.84	.93	.92	.95	.06

一因素模式為全部合併；
三因素模式為親信關係知覺與正義知覺合併；
四因素模式為親信關係知覺、正義知覺、組織公民行為與組織政治行為。

註：‴ p < .001。

肆、研究結果

一、相關分析

表 2 呈現各變項之平均數、標準差及相關係數矩陣。在控制變項的部份，學歷與組織政治行為呈顯著正相關 (r = .16, p < .05)；而相處時間與親信關係知覺 (r = .16, p < .05) 及組織公民行為 (r = .20, p < .01) 呈顯著正相關。主要研究變項的部份，親信關係知覺與正義知覺及組織公民行為呈顯著正相關 (r = .72, p < .001; r = .48, p < .001)；此外，正義知覺與組織公民行為呈顯著正相關 (r = .50, p < .001)，而與組織政治行為呈顯著負相關 (r = -.16, p < .05)。由此可知，當部屬知覺其與主管的親信關係越佳時，會越覺得組織正義，其組織公民行為會越多，而組織政治行為則會越少，此分析結果與先前的推論均相符。

表 2 相關分析表（N = 236）

變項	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. 部屬性別	.22	.43								
2. 部屬年齡	31.08	1.89	.12							
3. 部屬學歷	2.97	.85	.04	-.06						
4. 相處時間	2.78	1.37	-.08	.58***	-.20**					
5. 親信關係知覺	4.16	.76	-.02	.07	-.07	.16*				
6. 正義知覺	4.35	.80	.05	-.03	-.02	.05	.72***			
7. 組織公民行為	4.38	.75	-.21**	.08	.04	.20**	.48***	.50***		
8. 組織政治行為	2.32	.90	.14*	-.08	.16*	-.11	-.10	-.16*	-.25**	

註：1. ˙ p < .05、¨ p < .01、‴ p < .001。
2. 部屬性別：男性 = 1，女性 = 0。
3. 部屬學歷：1 = 國中（含）以下，2 = 高中，3 = 專科，4 = 大學，5 = 研究所（含）以上。

二、親信關係知覺對組織公民行為與組織政治行為的影響

本研究透過多元階層迴歸分析，進行假設之驗證。在表 3 的迴歸模式 M2 中，可

臺灣人壽學術期刊資料庫

知學歷與相處時間對組織公民行為具有顯著的正向影響效果 (β = .10, p < .1; β = .14, p < .05)，學歷越高、相處時間越久，其組織公民行為越多。而於控制背景變項後，親信關係知覺對組織公民行為具有顯著的正向影響 (β = .48, p < .001)，故假設 1a 獲得支持。此外，在表 3 的迴歸模式 M5 中，可知學歷對組織政治行為具有顯著的正向影響效果 (β = .12, p < .1)，學歷越高，其組織政治行為越多。而於控制背景變項後，親信關係知覺對組織政治行為具有顯著的負向影響 (β = -.13, p < .05)，故假設 1b 也獲得支持。由上述分析結果可知，當部屬知覺其與主管的親信關係越佳時，越認為主管將自己視為是親信，便越容易展現出組織公民行為，且越不容易展現出組織政治行為。

三、親信關係知覺對正義知覺的影響

在表 3 的迴歸模式 M1 中，可知背景變項對正義知覺均無顯著的影響，而親信關係知覺對其正義知覺具有顯著的正向影響效果 (β = .73, p < .001)，故假設 2 獲得支持。由此可知，當部屬知覺其與主管的親信關係越佳時，越認為主管將自己視為是親信，其會越容易感受到組織的正義對待。

四、正義知覺所扮演的中介角色

在表 3 的迴歸模式 M4 中，正義知覺 (β = .34, p < .001) 對組織公民行為有顯著的正向影響效果，雖然親信關係知覺仍呈顯著，但其顯著性明顯下降 (β = .48, p < .001 下降至 β = .23, p < .01)，顯示正義知覺對親信關係知覺與組織公民行為具有部分中介效果，故假設 3a 獲得支持；此外，在表 3 的迴歸模式 M7 中正義知覺 (β = -.22, p < .05) 對組織政治行為有顯著的負向影響效果，但親信關係知覺變為不顯著 (β = -.13, p < .05 下降至 β = .03, p > .1)，顯示正義知覺對親信關係知覺與組織政治行為具有完全中介效果，故假設 3b 亦獲得支持。

表 3 迴歸分析表 （N = 236）

變項	正義知覺	組織公民行為			組織政治行為		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
控制變項							
1. 部屬性別	.07	-.20**	-.23***	-.22***	.15*	.15*	.16*
2. 部屬年齡	-.06	.01	.04	.03	-.05	-.08	-.07
3. 部屬學歷	.01	.10+	.09+	.10+	.12+	.14+	.12+
4. 相處時間	-.01	.14*	.16*	.14*	-.02	-.02	-.02
自變項							
5. 親信關係知覺	.73***	.48***		.23**	-.13*		.03
中介變項							

臺灣大學學術期刊資料庫

6. 正義知覺			.51***	.34***		-.20**	-.22*
R^2	.52	.31	.34	.36	.07	.09	.09
調整之 R^2	.51	.29	.33	.35	.05	.07	.06
△R^2	.51***	.22***	.26***	.06***	.03**	.05**	.02**
F 值	50.58***	21.51***	23.63***	21.85***	3.20**	4.42**	3.68**

註：1. 表中數字為標準化迴歸係數。

2. △ R^2 代表該組變項在迴歸方程式中的淨解釋量。

3. $^{+}p < .1$、*p< .05、**p < .01、***p < .001。

此外，為了更進一步確認正義知覺的中介效果，本研究透過 Sobel 檢定檢驗間接效果的顯著性 (Sobel, 1982; MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002)，檢定結果顯示親信關係知覺會透過正義知覺進而影響組織公民行為 ($z = 4.21$, $p = .00$) 與組織政治行為 ($z = 1.36$, $p = .02$)，上述的預測結果均達到顯著，故假設 3a 與假設 3b 均獲得支持。

綜合上述分析結果可知，親信關係知覺確實會透過正義知覺進一步地影響組織公民行為與組織政治行為，亦即當部屬對主管具有較佳的親信關係知覺時，其愈能感受到組織的正義對待，進而促進其展現出較多的組織公民行為，並抑制其組織政治行為的施行。

伍、結論與建議

一、結論

實證研究結果顯示，在受到華人文化影響的脈絡下，部屬對主管擁有較佳的親信關係知覺會促進其利他行為 (即組織公民行為) 的展現，並抑制其自利行為 (即組織政治行為) 的施行；再者，部屬與主管間關係的親疏遠近也會影響其對公平正義的判斷準則，當部屬具有較佳的親信關係知覺時，其會擁有較多的正義感受；最後，部屬的親信關係知覺亦會透過正義知覺，進一步地影響其組織公民行為與組織政治行為的展現。上述研究結論與前述假設大致符合，且對於學術研究與管理實務而言都具有相當重要的意涵。

二、理論意涵與討論

在理論意涵部份，本研究針對差序式領導的「後半部探究」，即領導者採差序領導後，對部屬知覺與個人效能的影響歷程，以及其中的中介機制，進行更深入的探討，以親信關係為起點，並以部屬的角度，探討其與正義知覺、組織公民行為及組織政治行為之關係，以彌補此一缺口。

其次，林家五等人 (2009) 的研究，即是根據前述缺口進行研究，然而林家五等人

臺灣大學學術期刊資料庫

(2009) 的研究仍有一些不足之處待改善，首先，本研究除了應用社會交換理論與公平啟發理論的觀點，將正義知覺與政治行為整合一同討論，另外，本研究還加入另一個對組織效能也有重要影響的自發性行為 (即組織公民行為) 一同討論，透過自利與利他兩種自發性行為的討論，使得理論架構更為完整。其次，在關係知覺的衡量上，本研究透過 15 題的量表來衡量，較能完整衡量出關係知覺的概念，其變項效度較佳。最後，本研究透過同時探討親信關係知覺、正義知覺、組織政治行為與組織公民行為之關係，除了使得差序式領導對部屬效能的內在影響歷程，有更清楚的了解。

第三，本研究著重於領導者採行差序式領導後，員工所產生的親信關係知覺才是影響員工正義知覺的主要原因，就親信關係知覺較高者而言，其對於主管的評價將偏向社會交換的觀點，會合理化主管對自己的偏私行為，造成對主管的評價較為正面 (具有較高的正義知覺)，進而激勵此類部屬的效能；然而，就親信關係知覺較低者而言，其對於主管的評價將偏向經濟交換的觀點，會凸顯主管對他人的偏私行為，對主管的評價較為負面 (具有較低的正義知覺)，進而降低此類部屬的效能。因此，本研究認為縱使差序式領導呈現出領導者對部屬不會一視同仁，其偏私的照顧與對待方式，可能違背公平相關的概念，但並非所有的員工都會產生不公平的感受，其公平與否的感受，主要是取決於部屬在領導者差序對待後所產生的親信關係知覺，這樣的研究結果清楚地說明差序式領導與部屬效能間的關係，並完整地回答了上述問題。

綜合上述，本研究擴展了差序對待的理論，著重於華人社會特有的差序式領導歷程中的後半段進行探討，也適切地彌補過去研究的一些缺口，並有別於過去研究大多採領導者或主管的觀點，改採部屬的觀點，經由探討部屬對於親信關係所產生的知覺與行為反應，改善過去偏重主管層面的研究成果，讓主管對於部屬進行差序對待管理行為所產生的後續影響，更為清晰與完整，使理論更加完備。此外，本研究還進一步探討了正義知覺在此影響歷程中所扮演的中介角色，可以發現部屬心理歷程對於領導效能的重要性，如何建立部屬心中的正向親信關係知覺，以提升其正義感受，進而導引出適切的行為表現，則是當前領導者所必須正視的課題，研究結論提供領導者以不同的角度來瞭解部屬的心理歷程，進而有效預測部屬的知覺與行為，增進領導效能。

三、實務意涵

由前述的研究結論可知，主管所採行的差序對待對於自己人部屬與外人部屬反應的影響，是極為不同的，對自己人部屬而言，主管的偏私對待，可能會被視為是主管回饋給自己人部屬的合理交換過程，會合理化主管對自己的偏私行為，但對外人部屬而言，則會凸顯主管對他人的偏私行為，而心生不滿，產生不正義的感受，故主管的領導效能除了會受到本身領導風格的影響之外，部屬的知覺更是左右領導效能的關鍵因素，領導者應體認到部屬不會僅會以客觀的事實來評斷領導者的意圖，甚至會以主

臺灣大學圖書館期刊資料庫

觀的知覺作為其行為反應的決定依據，組織中常見的組織政治行為及組織公民行為即是如此。

基於此，組織領導者應設法以身作則及公私分明，除日常的工作要求外，亦應時常關心部屬的心理感受，多體諒、寬容、信任及接納部屬的意見與想法，與部屬維持良好的互動關係，以建立部屬正面的親信關係知覺，進而提升部屬的正義知覺。此外，也許領導者無法以血緣或類似血緣的關係 (血親或姻親) 來改善部屬內心的親信關係知覺，但卻可以嘗試透過決策過程的公開、溝通的增進、公平合理獎酬制度的訂定等實際互動及參與決策的過程，來提升部屬內心的正義感受，進而達到促進組織公民行為展現或抑制組織政治行為產生的目標。

四、研究限制

關於研究限制方面，首先，本研究在抽樣上，為配合醫療院所的工作性質，僅能由當日值班的中醫師或護理人員進行問卷填答，並採一配一的方式，且要求中醫師任意指派一位當日值班之護理人員來配合填答，這樣的抽樣方式可能造成研究結果的偏誤。因此，為了降低此一偏誤的影響，建議後續研究者在研究設計上，若由主管代發，可採一配二的方式，要求主管將問卷轉交給一名關係較佳及一名關係較普通的部屬來進行填答 (任金剛、林明村、陳以亨，2002)，以增加樣本多樣性的呈現，也可由部屬代發，採一配一的方式，要求部屬將問卷轉交給直屬主管，以降低樣本挑選的問題，使研究結論更為精確與客觀。

第二，本研究在自變項 (親信關係知覺) 與中介變項 (正義知覺) 資料搜集上採橫斷面之設計，在同一時點下完成兩種個體知覺資料的搜集，這樣的研究設計可能因同源偏誤而產生雙向因果關係的問題。因此，建議後續研究者採時間間隔法，第一個時間點先測量親信關係知覺，第二個時間點再測量正義知覺，以降低因同源偏誤所產生的因果混淆問題。

第三，在現階段衡量工具的缺乏下，關於親信關係的衡量，本研究僅修改過去以主管觀點為基礎的衡量題項，改採部屬的觀點進行衡量，雖然部屬本身可能並非是客觀的觀察者，但根據最小團體典範 (Minimal Group Paradigm) 的研究指出，團體成員可以很容易地形成內團體與外團體，而產生不同的互動方式 (Tajfel, Billig, Bundy, & Flament, 1971)，因此仍可以觀察到領導者對自己人與外人部屬的差別對待 (鄭伯壎，1995)；另外，雖然採取自我歸類的方式 (是親信或不是親信) 可能是最直接簡便的衡量方式，但因區隔的界線過於模糊，且怕引起填答者過大的抗拒 (林家五等人，2009)，加上 Vecchio 與 Gobdel (1984) 認為內外團體的劃分，應以連續向度來區分，因此本研究的衡量方式可能更能精確地衡量出此一概念，而且分析結果也呈現良好的信效度，但是否已完整地衡量出親信關係這個概念，有待未來衡量工具的發展及更多

臺灣中醫醫療期刊資料庫

量化資料的蒐集與檢驗。

最後，為增加受測者的填答意願，礙於問卷題數的限制，本研究的結果變項僅採部分構面題項進行衡量有失其完整性，可能會有量表穩定度不足的疑慮，雖研究中內部一致性係數顯示測量題項仍具有相當的穩定度，但仍建議後續研究者應以完整的構面進行衡量較為適宜。

五、未來研究建議

關於未來研究建議方面，在關係取向的華人社會中，部屬的親信關係知覺，除了以自陳的方式獲得外，考量人際間互動的複雜性，後續研究者在討論主管與部屬間的關係時，可嘗試同時對主管或同事進行衡量，比較自評與他評間的親信關係程度差異，如此可更明確地描繪出主管、同事與自己之間的互動關係模式；再者，華人文化與西方文化中所指的關係在本質上亦存在差異性，因此，西方社會領導者與部屬的關係對於部屬行為的影響是否也會產生與本研究相同的研究結果則不得而知；最後，在關係的親疏遠近對於部屬組織政治行為的影響上，究竟是正向影響亦或負向影響？本研究結果與林家五等人 (2009) 的研究結果有所分歧，上述這些疑慮都有待後續研究者進一步驗證及探討。

此外，在以人力資本為競爭優勢的時代，員工能否為組織或主管提出有建設性的意見成了實務界所關切的議題 (Detert & Burris, 2007)，因此，除了政治行為與公民行為兩種自發性行為外，後續研究者也可探討親信關係知覺對於建言行為與沉默行為的影響。再者，個體特質差異也是近年頗受關注的研究議題，特別適合用在調節效果的檢驗上，亦即部屬本身人格特質的差異是否會對於親信關係知覺與其行為反應之間的關係產生影響，也值得後續研究者進一步探究及討論。

臺灣大學學術期刊資料庫

The Influences of Chinxin Relationship Perceptions on Subordinate Behaviors: Justice Perceptions as a Mediator

Chin-Tien Hsu, Associate Professor, Department of Counseling and Industrial/Organizational Psychology, Ming Chuan University

Hong-Yi Liao, Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology

Hsiu-Hua Hu, Associate Professor, Department of International Business, Ming Chuan University

Ching-Mine Yu, Major Military Officer, Combined Logistics Command, Ministry of National Defense

Purpose of Research

In recent years, considerable concern has arisen over Chinese organizations from the point of view of Culturalism. Accumulating research argues that managers usually have special relationships with an inner circle of subordinates, who often get high levels of responsibility and access to resources (Chi, 1996a, 1996b; Chi & Lin, 1994; Lin et al., 2009; Lo & Chi, 2004). This is called the '*in-group'*, confidant relationship in Chinese (*chinxin*), who works harder, more committed to organizational missions and administrative duties (Chi & Lin, 1994; Chi, 1996a, 1996b). However, the mechanisms and processes by which chinxin relationship perceptions exert their influence on subordinate's behaviors have not been adequately addressed in the literature. Thus, we set out to explore the underlying process through which chinxin relationship perceptions influence subordinate's organizational citizenship behavior and political behaviors by focusing on the mediating role of subordinate justice perceptions in Chinese medical clinics in Taiwan. Meanwhile, we use difference matrices perspective as the theoretical basis to justify the following hypotheses:

Hypothesis 1a: Chinxin relationship perceptions are positively related to subordinate organizational citizenship behavior.

Hypothesis 1b: Chinxin relationship perceptions are negatively related to subordinate organizational political behavior.

Hypothesis 2: Chinxin relationship perceptions are positively related to subordinate justice perceptions.

Hypothesis 3a: Subordinate justice perceptions mediate the relationship between chinxin relationship perceptions and organizational citizenship behavior.

Hypothesis 3b: Subordinate justice perceptions mediate the relationship between chinxin relationship perceptions and organizational political behavior.

臺灣大學學術期刊資料庫

Participants

We adopted an in-dyad research method to avoid the problem of common method variance. The questionnaires were administered to both Chinese doctors and their immediate nurses, and were completed during work hours. To ensure confidentiality and to diminish socially desirable responses, Chinese doctors and their immediate nurses were informed that their participation was voluntary and that a coding system was used to match the surveys. After deleting invalid responses, we obtained 236 valid doctor-nurse matched dyads from Chinese medical clinics of southern areas in Taiwan, giving a valid return rate of 78.7%. Among the participants of Chinese doctors, 74.7% were male, and 27% were at least 50 years old; meanwhile, nurse sample averaged 31.1 years of age, 78.5% were female, and had worked with Chinese doctors for 2.78 years.

Measures

This study followed Brislin's (1980) translation-back-translation procedure to create a Chinese version of the questionnaire containing measures of focal variables, except for the organizational political behavior scale. All items were measured on a 6-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 6 (strongly agree).

Chinxin Relationship Perceptions (CRP). This study is to evaluate chinxin relationship from the subordinate's perspective, the researchers therefore redefined to the literature on subordinate perceptions on chinxin relationships and adapted fifteen items from Chi and Lin (1994) and Lo and Chi (2004). Alpha reliability was measured as .90.

Justice Perceptions (JP). The JP scale, including distributive justice and procedural justice, consisted of an eleven-item measure developed from Niehoff and Moorman (1993). Alpha reliability was measured as 0.97.

Organizational Citizenship Behavior (OCB). A total of 13 items, adopted from Farh et al. (1997), were used to measure subordinates' OCB, but judged by Chinese doctors, consisting of identification, altruism, and conscientiousness. Alpha reliability was measured as .92.

Organizational Political Behavior (OPB). Chinese doctors were asked to rate the selected nurses' OPB. A 13-item scale, adopted from Chang (2003), was used to measure subordinates' OPB. Alpha reliability was measured as .95.

Control Variables. We controlled the nurses' gender, age, education, and tenure with Chinese doctors because of their potential relevance to the independent and dependent

臺灣大學學術期刊資料庫

variables, based on past research (Cheng & Lin, 1998; Cohen-Charash & Spector, 2001; Farh et al., 1997; Lin et al., 2009; Wayne et al., 2002).

Results

Confirmatory factor analysis allowed us to examine whether our participants conceptualized the focal constructs in this study as distinct and separate. According to Hu and Bentler (1995), we suggested that the fit of the four-factor model was acceptable (GFI= .92, AGFI= .84, NFI= .93, NNFI=. 92, CFI= .95, SRMR= .06). Moreover, the Chi-square difference test resulted in a change-in-Chi-square ($\Delta\chi^2$) of 14.43 ($p < .001$). It suggested that the three-factor model fit the data significantly better than the four-factor model. The statistically significant $\Delta\chi^2$, the nearly acceptable fit statistics of the three-factor model, and unacceptable fit statistics of the one-factor model suggested that the respondents conceived of the four constructs as distinct and separate.

In order to determine if significant relationships existed among the independent variable (i.e., CRP) and dependent variable (i.e., OCB and OPB) and the mediator (i.e., JP), and were consistent with the method used to test mediating variables suggested by Baron and Kenny (1986). Due to the demographic characteristics would be related to CRP, JP, OCB and OPB, we controlled gender, age, education and tenure with Chinese doctors in each of regression models. The first regression analysis (M2 on Table 3) demonstrated that CRP (β = .48; $p < .01$) explained significant variances in OCB; thus, Hypothesis 1a was supported. Meanwhile, the first regression analysis (M5 on Table 3) also demonstrated that CRP (β = -.13; $p < .05$) explained significant variances in OPB; Hypothesis 1b was supported.

The second regression analysis (M1 on Table 3) demonstrated that CRP explained significant variances in JP (β = .73; $p < .01$); Hypothesis 2 was also supported. A further regression analysis demonstrated that JP explained significant variances in OCB (β = .51; $p <$ .01) (M3 on Table 3) and OPB (β = -.20; $p < .05$) (M5 on Table 3), respectively. To determine if a significant mediating effect existed, the changes in the size of the direct effect of CRP on OCB (M2 vs. M4 on Table 3) and OPB (M5 vs. M7 on Table 3) were observed respectively. A partially mediating role was found to exist because the size of the direct effect was reduced from .48 ($p < .001$, M2) to .23 ($p < .05$, M4), when JP was included (β = .34; p < .05). Hypothesis 3a gained partially supported. However, a fully mediating role was found to exist because the size of the direct effect was reduced from -.13 ($p < .05$, M5) to .03 ($p >$ .01, M7), when JP was included (β = -.22; $p < .05$); therefore, Hypothesis 3b gained

臺灣大學學術期刊資料庫

supported.

Originality/Contribution

In this study, we investigate the relations among CRP, OCB and OPB, as well as the potential mediating role of JP. To our knowledge, no prior study has looked closely at this potential mediating effect to explain the processes by which CRP relates to JP, OCB and OPB, respectively. Our findings suggest two main contributions. First, using difference matrices perspective as the theoretical basis, consistent with previous studies (Lin et al., 2009), we found a positive relationship between CRP and OCB, and a negative association between CRP and OPB. Second, in this study, we have begun to explore how CRP influences OCB and OPB, respectively, by demonstrating JP mediated the relationship between CRP, OCB, and OPB. At least in the current sample of Chinese medical clinics nurses our findings suggest that differences in employee levels of CRP may be explained in part by the differences in how JP with respect to working with their Chinese doctors. Our findings confirm that subordinates with higher justice perceptions appear to be more likely to reciprocate with higher levels of OCB and with lower levels of OPB.

Research Limitations

Just like the survey-based studies, the findings in this study must be interpreted in the context of this study's methodological limitation, especially convenience sampling. However, convenience sampling is used because of an initial reluctance amongst some medical clinics to be involved in this study and it is decided that personal contacts and introductions would be used in order to progress the study. Due to the characteristics of convenience sampling it may have resulted in some degree of self-selection bias and limit the generalizability of the results.

In this study, though the overall results are consistent for these outcome variables, however, we suggest that future research investigate the potential for higher justice perceptions to influence relationships between chinxin relationship perceptions and other outcomes, such as active suggestion behavior or quiescent behavior.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

任金剛、林明村、陳以亨，2002，「員工歸類模式之驗證—華人專業經理人之實徵研究」，第四屆華人心理學家學術研討會，台北。(Jen, Ching-Kang, Lin, Ming-Tsun, & Chen, I-Heng. 2002. ***Examining the model of categorization on employee: An empirical study on Chinese business managers***. Paper presented at the 4th Chinese Psychologist Conference, Taipei.)

林東清、張玲星，2000，「資訊系統發展過程中使用者與資訊人員之政治遊戲：一個探索性研究」，中山管理評論，8 卷 3 期：頁 479-510。(Lin, Tung-Ching, & Chang, Ling-Hsing. 2000. The political games of users and MIS personnel in information system development process: An exploratory research. ***Sun Yat-Sen Management Review***, 8 (3): 479-510.)

林家五、張國義、劉貞妤、林裘緒、陳筱華，2009，「差序對待知覺與同事信任對公平態度與政治行為之影響」，本土心理學研究，31 期：頁 143-175。(Lin, Chia-Wu, Chang, Kuo-Yi, Liu, Chen-Yu, Lin, Chiu-Hsu, & Chen, Hsiao-Hua. 2009. Effect of leader's differential management on subordinates' justice attitudes and political behaviors. ***Indigenous Psychological Research in Chinese Societies***, 31: 143-175.)

林淑姬，1992，薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究，國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。(Lin, Shu-Chi. 1992. ***The effects of distributive and procedural justice on organizational commitment and organizational citizenship behavior***. Unpublished doctorial dissertation, National Cheng Chi University.)

姜定宇、鄭伯壎、任金剛、謝宜君，2005，「主管忠誠：華人本土構念的美國驗證」，中華心理學刊，47 卷 2 期：頁 139-156。(Jiang, Ting-Yu, Cheng, Bo-Shiuan, Jen, Ching-Kang, & Hsieh, Yi-Chun. 2005. Supervisory loyalty: Test of Chinese indigenous constructs in the United States. ***Chinese Journal of Psychology***, 47 (2): 139-156.)

徐瑋伶、鄭伯壎、黃敏萍，2002，「華人企業領導人的員工歸類與管理行為」，本土心理學研究，18 期：頁 51-94。(Hsu, Wei-Ling, Cheng, Bo-Shiuan, & Huang, Min-Ping. 2002. Chinese business leaders' employee categorization and managerial behaviors. ***Indigenous Psychological Research in Chinese Societies***, 18: 51-94.)

張正林，2003，組織政治行為量表：一個本土化的經驗建構，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。(Chang, Cheng-Lin. 2003. ***Organizational***

臺灣大學學術期刊資料庫

political behavioral scale: Construction of localization experience. Unpublished master thesis, National Sun Yat-Sen University.)

戚樹誠，1996a，「企業組織親信角色之實證研究」，管理評論，15 卷 1 期：頁 37-59。(Chi, Shu-Cheng. 1996a. An empirical study on confidant roles in business organizations. ***Management Review***, 15 (1): 37-59.)

_____，1996b，「探索企業主管的親信關係」，中山管理學報，4 卷 1 期：頁 1-15。(Chi, Shu-Cheng. 1996b. Exploring confidant relationships of business managers. ***Sun Yat-Sen Management Review***, 4 (1): 1-15.)

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 卷 2 期：頁 281-312。(Chi, Shu-Cheng, & Lin, Xing-Yi. 1994. An investigation on the chin-shin relations of top executives. ***Journal of Management Science***, 11 (2): 281-312.)

彭台光、高月慈、林鉦棼，2006，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，23 卷 1 期：頁 77-98。(Peng, Tai-Kuang, Kao, Yueh-Tzu, & Lin, Cheng-Chen. 2006. Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. ***Journal of Management***, 23 (1): 77-98.)

費孝通，1948，初版，鄉土中國與鄉土重建，上海：觀察社。(Fai, Siao-Tung. 1948. ***Rural Chinese and rural restructuring***. Shanghai, China: Observation Society.)

黃品全，2003，「顧客接觸人員與上司、同事關係對賦能及服務工作之工作影響－社會交換的觀點」，管理評論，22 卷 4 期：頁 57-80。(Huang, Pin-Chuan. 2003. The impacts of customer-contact employees' relationships with their supervisors and co-workers on their empowerment and service work outcomes: A view of social exchange. ***Management Review***, 22 (4): 57-80.)

樊景立，1995，「我對〈差序格局與華人組織行為〉的一些看法」，本土心理學研究，3 期：頁 229-237。(Farh, Ching-Li. 1995. Some opinions on differential matrices and Chinese organizational behavior. ***Indigenous Psychological Research in Chinese Societies***, 3: 229-237.)

蔡松純、鄭伯壎、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳，2009，「領導者上下關係認定與部屬利社會行為：權力距離之調節效果」，中華心理學刊，51 卷 1 期：頁 121-138。(Tsai, Song-Chun, Cheng, Bo-Shiuan, Chou, Li-Fang, Jiang, Ding-Yu, & Cheng, Hung-Yueh. 2009. Leader's vertical-relational identity and subordinate prosocial behavior: The moderating effects of power distance. ***Chinese Journal of Psychology***, 51 (1): 121-138.)

臺灣大學學術期刊資料庫

諸承明，2000，「親信關係與員工績效評估之關聯性研究－從差序格局探討主管對部屬的評估偏差」，管理評論，19 卷 3 期：頁 125-147。(Chu, Cheng-Ming. 2000. The effects of confidant relationship on performance appraisal: A differential matrices perspective. ***Management Review***, 19 (3): 125-147.)

諸承明、謝東榮、戚樹誠，1999，「親信關係與員工態度之關聯性研究－以銀行業為例」，交大管理學報，19 卷 1 期：頁 125-151。(Chu, Cheng-Ming, Hsieh, Dong-Rong, & Chi, Shu-Cheng. 1999. Exploring the correlation between confidant relationships and employee attitudes in the banking industry. ***Chiao Da Management Review***, 19 (1): 125-151.)

鄭伯壎，1995，「差序格局與華人組織行為」，本土心理學研究，3 期：頁 142-219。(Cheng, Bo-Shiuan. 1995. Differential matrices and Chinese organizational behavior. ***Indigenous Psychological Research in Chinese Societies***, 3: 142-219.)

鄭伯壎、林家五，1998，「差序格局與華人組織行為：臺灣大型民營企業的初步研究」，中央研究院民族學研究所集刊，86 期：頁 29-72。(Cheng, Bo-Shiuan, & Lin, Chia-Wu. 1998. Differential model of the association and Chinese organizational behavior: An exploratory study of Taiwan large-scale enterprises. ***Bulletin of Institute of Ethnology Academia Sinica***, 86: 29-72.)

鄭伯壎、黃敏萍，2000，「華人企業組織中的領導：一項文化價值的分析」，中山管理評論，8 卷 4 期：頁 583-617。(Cheng, Bo-Shiuan, & Huang, Min-Ping. 2000. Leadership in Chinese business organizations: A cultural value analysis. ***Sun Yat-Sen Management Review***, 8 (4): 583-617.)

羅新興、戚樹誠，2004，「組織成員的親信原委知覺與親信評價之關係－以國軍軍官為實證對象」，人力資源管理學報，4 卷 4 期：頁 73-84。(Lo, Hsin-Hsing, & Chi, Shu-Cheng. 2004. The relationship between perceived reasons and evaluations of organizational members toward superiors' chinxins: Using military officers as samples. ***Journal of Human Resource Management***, 4 (4): 73-84.)

Ansari, M. A., Hung, D. K. M., & Aafaqi, R. 2007. Leader-member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate. ***Leadership & Organization Development Journal***, 28 (8): 690-709.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 51 (6): 1173-1182.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. ***Academy of Management Journal***, 26

臺灣大學學術期刊資料庫

(4): 587-595.

Bhal, K. T. 2006. LMX-citizenship behavior relationship: Justice as a mediator. ***Leadership & Organizational Development Journal***, 27 (1/2): 106-118.

Bhanthumnavin, D. 2003. Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. ***Human Resource Development Quarterly***, 14 (1): 79-97.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. 2010. Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? ***Journal of Organizational Behavior***, 31 (6): 835-855.

Brislin, R. W. 1980. Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis, & J. W. Berry (Eds.), ***Handbook of cross-cultural psychology***, 2: 137-164. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Brouer, R. L., Duke, A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. 2009. The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity: Leader-member exchange quality relationship. ***Leadership Quarterly***, 20 (2): 61-78.

Choi, J. 2008. Event justice perceptions and employees' reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator. ***Journal of Applied Psychology***, 93 (3): 513-528.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 86 (2): 278-321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. ***Journal of Applied Psychology***, 86 (3): 425-445.

De Cremer, D., Mayer, D. M., van Dijke, M., Bardes, M., & Schouten, B. C. 2009. When does self-sacrificial leadership motivate prosaically behavior? It depends on followers' prevention focus. ***Journal of Applied Psychology***, 94 (4): 887-899.

Detert, J., & Burris, E. R. 2007. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open. ***Academy of Management Journal***, 50 (4): 869-884.

Drory, A., & Romm, T. 1990. The definition of organizational politics: A review. ***Human Relations***, 43 (11): 1133-1154.

Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. 2006. Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. ***Academy of Management Journal***, 49 (2): 395-406.

臺灣大學學術期刊資料庫

Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. 1997. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. ***Administrative Science Quarterly***, 42 (3): 421-444.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D., Zhou, J., & Gilmore, D. C. 1996. Reactions of diverse groups to politics in the workplace. ***Journal of Management***, 22 (1): 23-44.

Graen, G. B., Novak, M., & 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 Performance***, 30 (1): 109-131.

Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. ***Journal of Management***, 16 (2): 399-432.

Harvey, P., & Harris, K. J. 2010. Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication. ***Human Relations***, 63 (11): 1639-1660.

Hogg, M. A., & Williams, K. D. 2000. From I to we: Social identity and the collective self. ***Group Dynamics: Theory, Research, and Practice***, 4 (1): 81-97.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. 1995. Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), ***Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications***: 76-99. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kanika, T. B. 2006. LMX-citizenship behavior relationship: Justice as a mediator. ***Leadership & Organization Development Journal***, 27 (1/2): 106-118.

Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. ***Behavioral Science***, 9 (1): 131-146.

Kim, W., Ok, C., & Lee, M. 2009. Antecedents of service employees' organizational citizenship behaviors in full-service restaurants in Korea. ***Cornell Hospitality Quarterly***, 50 (2): 180-195.

Kim, K. I., & Organ, D. W. 1982. Determinants of leader-subordinate exchange relationships. ***Group & Organization Studies***, 7 (1): 77-89.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. ***Academy of Management Journal***, 37 (3): 656-669.

Latif, A., Abideen, Z. U., & Nazar, M. S. 2011. Individual political behavior in organizational relationship. ***Journal of Politics and Law***, 4 (1): 199-210.

Lee, J. 2001. Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. ***Management Communication Quarterly***, 14 (4): 574-589.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. 2002. A

臺灣大學學術期刊資料庫

comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. ***Psychological Methods***, 7 (1): 83-104.

Messer, B. A. E., & White, F. A. 2006. Employees' mood, perceptions of fairness, and organizational citizenship behavior. ***Journal of Business and Psychology***, 21 (1): 65-82.

Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. 2008. Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. ***Journal of Applied Psychology***, 93 (1): 84-94.

Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? ***Journal of Applied Psychology***, 76 (6): 845-855.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? ***Academy of Management Journal***, 41 (3): 351-357.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. ***Academy of Management Journal***, 36 (3): 527-556.

Organ, D. W., & Konovsky, M. A. 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. ***Journal of Applied Psychology***, 74 (1): 157-164.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (5): 879-903.

Rodell, J., & Judge, T. 2009. Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. ***Journal of Applied Psychology***, 94 (6): 1438-1451.

Samad, S. 2006. Procedural and distributive justice: Differential effects on employee's work outcomes. ***The Business Review***, 5 (2): 212-228.

Scandura, T. 1999. Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. ***Leadership Quarterly***, 10 (1): 25-40.

Schroder, T., & Mieg, H. A. 2008. The impact of perceived justice on contingent value judgments. ***Journal of Applied Social Psychology***, 38 (1): 135-158.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. 1996. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity.

臺灣大學學術期刊資料庫

Journal of Applied Psychology, 81 (3): 219-227.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. ***Journal of Applied Psychology***, 68 (4): 653-663.

Sobel, M. E. 1982. Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhart (Ed.), ***Sociological methodology***: 290-312. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. 2010. Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? ***Journal of Applied Psychology***, 95 (4): 781-790.

Sussman, L., Adams, A., Kuzmits, F., & Raho, L. 2002. Organizational politics: Tactics, channels and hierarchical roles. ***Journal of Business Ethics***, 40 (4): 313-329.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. 1971. Social categorization and intergroup behavior. ***European Journal of Social Psychology***, 1 (2): 149-178.

Thau, S., Aquino, K., & Wittek, R. 2007. An extension of uncertainty management theory to the self: The relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors. ***Journal of Applied Psychology***, 92 (3): 840-847.

Tim, W. Y. 2000. ***Antecedents and consequences of employees' affective commitment and loyalty to supervisor: The Chinese case of joint ventures.*** Unpublished doctoral dissertation, Chinese University of Hong Kong.

Todd, S., Harris, K., Harris, R., & Wheeler, A. 2009. Career success implications of political skill. ***The Journal of Social Psychology***, 149 (3): 179-204.

Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. 1984. The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 34 (1): 5-20.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. ***Journal of Applied Psychology***, 87 (3): 590-598.

Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. 2003. Antecedents and outcomes of employee's trust in Chinese joint ventures. ***Asia Pacific Journal of Management***, 20 (4): 78-94.

Zou, F. A., & Goy, A. O. 2007. Guanxi with government as a source of competitive advantage in Mainland China. ***Journal of American Academy of Business***, 10 (2): 158-162.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

*** 許金田**

國立台灣大學商學博士，目前任教於私立銘傳大學諮商與工商心理學系 (所)，主要研究興趣為企業倫理、組織心理學及人力資源管理等。

廖紘億

國立台灣科技大學企業管理學系博士候選人，主要研究興趣為領導與組織行為等議題。

胡秀華

國立台灣大學商學博士，目前任教於私立銘傳大學國際企業學系 (所)，主要研究興趣為國際人力資源管理及組織行為等。

游謦銘

國立國防大學運籌管理學系碩士，目前服務於國防部聯合後勤司令部，目前為擔任少校軍官，主要研究興趣為華人心理學與衝突管理。

* E-mail: cthsu@mail.mcu.edu.tw

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫