

國立臺灣大學理學院心理學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Psychology

College of Science

National Taiwan University

Master Thesis

知覺主管決策標準對部屬認知、情感及行為之影響——

以獎酬分配為例

Perception of Criteria for Supervisor's Decisions and Its Effects

on Subordinate's Cognition, Emotion & Behavior

—A Reward Allocation Context

陳芊穎

Cian-Ying Chen

指導教授：鄭伯璦 博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, Ph.D.

中華民國 101 年 6 月

June, 2012



## 摘要

華人企業組織的領導與管理方式受到華人文化影響，管理者會依不同歸類標準將部屬加以區分，稱為員工歸類歷程，並依此進行不同的互動模式，但其引發的部屬知覺為何，一直是過去研究較少關注的。本研究主要目的乃試圖從部屬觀點出發，瞭解部屬知覺到主管決策標準與部屬認知、情感及行為之關係，並探討知覺主管決策分配標準與部屬認知、情感及行為之間關係是否受到部屬權力距離傾向的調節。研究採用情境故事法的實驗設計，以獎酬分配情境為例，並依照華人員工歸類標準：關係、忠誠、才能將受試者進行分組，以及對照組，採受試者間設計，測量部屬知覺主管決策依據之標準對於部屬的公平知覺、負向情緒及離職傾向產生的影響。本研究共計有 212 位來自不同產業的員工參與本實驗。研究結果顯示：相較於關係、忠誠及對照組而言，才能組引發的公平知覺最高，離職傾向最低。而四組在負向情緒上則沒有顯著差異。此外，部屬的權力距離傾向會調節其知覺主管決策分配標準與部屬的公平知覺之關係。最後，本文進一步說明可能的研究限制，並提出未來可供研究之方向以及管理實務意涵。

關鍵詞：員工歸類標準、公平知覺、負向情緒、離職傾向、權力距離傾向、獎酬分配。

# **Perception of Criteria for Supervisor's Decisions and Its effects on Subordinate's Cognition, Emotion & Behavior**

## **—A Reward Allocation Context**

Cian-Ying Chen

### **Abstract**

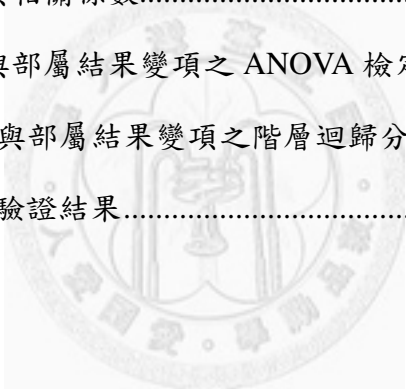
Chinese management style is strongly influenced by Chinese culture. In Chinese organization, supervisors will classify subordinates by using three criteria (guanxi, loyalty and competence), and their interactions with different categories of subordinates vary. It's called employee categorization process. However, the perception of subordinate are ignored. Hence, in the study, the author takes the perspective of the subordinate, to know what the effects of subordinates are when they perceive the different criteria which the supervisors use to govern the decisions. In addition, explore power distance orientation as a moderator of the influence of the different criteria which the supervisors use to govern the decisions, and the relationship with the subordinate's reactions. This study uses the scenario experiment with a reward allocation context, and between-subject design by the group of guanxi, loyalty, competence and baseline. Given the research results, compared with other groups, the group of competence has the highest justice perception, and the lowest turnover intention. Nevertheless, there is no difference in negative emotion between four groups. Moreover, power distance orientation of subordinate will moderate the relationship between justice perception and the different criteria which the supervisors use to govern the decisions. All assumptions in the research are mostly totally or partially verified. Finally, contributions and limitations are also discussed, and suggestions are provided for future studies and managerial practices in Chinese organizations.

***Keywords:*** *Employee categorization, justice, negative emotion, turnover intention, reward allocation.*

## 目次

<b>第一章 緒論</b>	<b>1</b>
<b>第二章 文獻探討</b>	<b>5</b>
第一節 華人領導者的員工歸類歷程	5
第二節 員工歸類模式與部屬認知、情感及行為的關係	14
第三節 權力距離傾向	23
<b>第三章 研究方法</b>	<b>27</b>
第一節 研究樣本	27
第二節 研究程序	29
第三節 研究工具	31
第四節 資料分析	40
<b>第四章 研究結果</b>	<b>43</b>
第一節 情境操弄檢核	43
第二節 各研究變項之相關	44
第三節 主要效果檢驗	46
<b>第五章 討論與建議</b>	<b>53</b>
第一節 結果討論	53
第二節 理論及管理實務意涵	59
第三節 研究限制與未來研究方向	62
<b>參考文獻</b>	<b>65</b>
<b>附錄一 研究問卷 1-1 (問卷封面、個人價值觀及個人背景描述)</b>	<b>79</b>
<b>附錄一 研究問卷 1-2 (各情境版本)</b>	<b>81</b>

## 表、圖目次

表 1 樣本背景組成.....	28
表 2 前測情境操弄檢核表.....	36
表 3 權力距離傾向之描述性統計資料.....	37
表 4 部屬公平知覺之描述性統計資料.....	38
表 5 部屬負向情緒之描述性統計資料.....	38
表 6 部屬離職傾向之描述性統計資料.....	39
表 7 正式施測情境操弄檢核表.....	43
表 8 各變項描述統計值與相關係數.....	45
表 9 知覺主管決策標準與部屬結果變項之 ANOVA 檢定分析.....	47
表 10 知覺主管決策標準與部屬結果變項之階層迴歸分析.....	49
表 11 本研究各項假設的驗證結果.....	54
	
圖 1 研究架構圖 .....	26
圖 2 問卷編排流程圖.....	29
圖 3 單因子獨立樣本變異數分析（analysis of variance）分析架構.....	42
圖 4 主管決策標準與權力距離傾向對公平知覺的交互作用.....	51
圖 5 主管決策標準與權力距離傾向對負向情緒的交互作用 .....	51

# 第一章 緒論

華人企業領導者對部屬的歸類與管理行為深受華人文化之影響。有別於過去西方探討領導者與部屬互動關係之理論，鄭伯璜（1995）基於過去十幾年對本土企業的觀察資料，提出一個有關華人企業組織領導人歸類員工歷程。在華人組織內，企業主持人會為了認知簡化而將部屬進行歸類，並採取不同的互動模式。領導者主要依據關係（親）、忠誠（忠）、才能（才）三種歸類標準，將部屬區分為自己人與外人兩種團體，依其所屬類型給予適當對待。

過去研究發現，華人主管的差序對待會展現於各種人事決策、訊息分享或生活照顧等管理行為方面（任金剛、林明村、陳以亨，2002；胡秀華，2004；鄭伯璜、林家五，1999）。例如：自己人部屬常得到更好的績效評等、感受較多仁慈與德行領導、及較少威權領導（任金剛等人，2002）。胡秀華（2004）研究顯示，主管分配給高親、高忠、高才的部屬相較於低親、低忠、低才的部屬較多的獎勵分配；徐瑋伶（2004）則指出，私交關係和私忠對管理行為有顯著預測效果。

然而，前述的管理模式，對於部屬來說其感受為何？過去研究多著墨於管理者行為之探討，其實與華人過去講究關係取向、強調權威有關，領導者的角色與決策往往是不容許質疑的。但隨著時代演變，上下間權力距離形成的影響已漸不復以往，部屬對管理者與管理行為的知覺甚為重要，更為影響部屬心理與行為的關鍵。此乃由於部屬能藉由知覺到領導者是如何經由歸類標準產生之不同行為，進而調整行為來改變現有的關係狀態（鄭伯璜，2005）。是故，僅有對領導者行為的探討，容易忽略組織其他成員的知覺與感受，而組織中任何成員的態度及行為表現都會對績效帶來影響。再者，管理者對員工的歸類乃動態之歷程，每個組

織成員皆有可能經歷「非內團體」之對待，員工對管理行為的釋意歷程，對於後續在工作態度和行為上產生的影響是值得探討的議題，可惜的是，過去這類研究卻少有關注。

林家五、張國義、劉貞好、林裘緒及陳筱華（2009）曾透過測量主管的差序對待所引發的部屬關係位置知覺，探討其對部屬公平態度之影響，發現部屬的關係位置知覺確實會降低部屬的程序公平。張菀真（2009）研究則指出，差序式領導與知覺主管公平有關。由於公平知覺不僅僅來自個體在該事件中的自身經驗，亦涵括該事件中對他人經驗之評估，因此，處於既得利益者或損失利益者角度皆會影響對公平的判斷（van den Bos, Lind, 2001），進而影響員工後續行為，然而在上述研究中卻未對此區分。而相關研究亦無清楚區分受試者為自己人或外人觀點，無法對部屬知覺有確切掌握，這些都需進一步釐清，以期對差序對待與部屬知覺之關係有更完整的了解。

除此之外，目前研究探討部屬反應僅以認知層面之正向工作態度為結果變項，例如：工作滿意、工作投入等（徐瑋伶，2004）。然而，差序對待對部屬的產生之影響應不僅侷限於此，研究即指出，主管的差異對待不僅可能影響部屬知覺及行為反應（Chen, Friedman, Yu, & Sun, 2011），並可能使個體的情緒產生變化，換言之，其對員工的關鍵心理與行為層面，皆有可能引發反應，進而影響組織效能，本研究期望經由員工可能受影響的各層面進行探討，補足過去的研究缺口。

身為管理者，妥善分配資源才能有效地激勵人才，由於員工績效與報酬間有直接的連結關係，能為員工工作動機帶來正增強的效果（Alexander & Ruderman, 1987 ; Erez & Earley, 1993），故組織中的獎酬分配一直是過去重要的研究議題（Chen, 1995 ; Fischer & Smith, 2003 ; Leung & Bond, 1984 ; Shapiro, 1975 ; Zhou & Martocchio, 2001）。以往研究大多探討獎酬分配與公平態度之關係，卻忽略了



探討知覺分配與公平的前置因素 (Beehr, 2004)。一般而言，員工都期待在工作上的投入能獲得公平、合理的待遇，研究亦指出，員工工作能力是人事決策之重要參考依據 (胡秀華，2004；Rusbult, Insko, & Lin, 1995)。然而，內舉不避親是人之常情，按照華人的員工歸類模式，究竟管理者分配給與自己關係親近的部屬較多資源與照顧是否妥適？對部屬而言，在員工歸類模式下的差等對待行為，會否受到部屬知覺到管理者決策標準的不同，進而影響本身對主管的評價、情緒感受，甚至工作上的表現？

研究指出，主管的人事決策與部屬公平感有關，當部屬感到不公平時，對其工作動機、組織公民行為、組織承諾 (林鈺琴、陳心怡，2006；黃家齊，2002；Mcfarlin & Sweeney, 1992)、甚至工作績效等皆會產生影響 (Lam, Schaubroeck, & Aryee, 2002)，不可忽略其重要性。當得到不如預期的資源分配時，亦會引發部屬的負面情緒 (Turner, 2007；Cotton & Tuttle, 1986)，而許多研究也開始關注員工情緒與工作情境的關係及產生之影響 (Weiss & Cropanzano, 1996)，情緒成為組織研究的重要變項。若組織能建立合理的績效—酬賞機制，除了降低部屬的不公平感及負向情緒外，能讓部屬在感受到主管支持下為組織效力，進一步降低離職意願 (Eisenberger, 1986)。故，主管如何做到有效合理的分配，對於員工對組織的信任及工作動機皆有所提升，進而增進績效表現。因此，本研究拓展過去差序相關研究在部屬態度及反應之研究缺口，由與激勵員工效能最直接相關的獎酬分配情境進行探討，進一步了解部屬知覺主管的不同決策標準與認知、情感及行為意圖的關係，試圖捕捉差序對待到部屬知覺的全貌，以期增加理論的完備性。

由於部屬能知覺管理行為進而調整工作表現，對於管理行為產生之反應，亦可能受到情境或個人因素之調節。在互動觀點論即認為，情境會與個人特性產生交互作用 (Schneider, 1983)，在領導者與部屬的互動關係情境中，會受到個體帶入所擁有的信念、價值觀加以詮釋，影響兩造之互動 (Feather, 1980)。過去針對

分配法則的跨文化探討，強調必須考量文化底下的次文化差異（sub-culture）與個人特性、價值觀的影響（胡秀華，2004；Feather & O'driscoll, 1980；Fischer & Smith, 2003）。由於差等式管理與上位者展現控制權有關，對於權力（power）擁有不同信念的員工，便可能採用不同方式與主管互動。權力距離傾向（power distance orientation, PDO），指個人對上下位權力關係所擁有的一套信念與價值觀（Kirkman, Farh, Chen, & Lowe, 2009）。Tyler、Lind 及 Huo（2000）認為，依據權威關係模式（relational model of authority），部屬對管理者的反應會受到自身的權力距離傾向所影響。對權力距離傾向較高的部屬而言，對主管的態度與行為展現主要是基於對權威者的服從，而低權力距離傾向的部屬則看重主管對待自己的方式。管理者的差異對待行為，便可能因部屬本身的權力距離傾向而有不同接受程度。換言之，部屬的權力距離傾向高低可能調節部屬知覺主管決策標準與部屬的認知、情感及行為之關係。

綜合上述，本研究目的為：第一、瞭解部屬知覺主管決策標準與部屬認知、情感及行為之關係。第二、探討知覺主管決策標準與部屬認知、情感及行為之間關係是否受到部屬的權力距離傾向的調節。希冀透過探討部屬知覺管理者決策分配標準的影響，有助了解部屬對管理者行為的知覺，並對過去研究觀點有更細緻化的探究；再者，由具文化意涵之部屬個人特性與知覺管理者決策原委，探討對部屬認知、情感及行為各方面的交互作用效果，試圖鍊結管理行為與部屬態度、行為之關係，有助預測部屬效能，豐富理論內涵及應用性。

## 第二章 文獻探討

華人組織中的管理者，受到華人文化影響及為了有效管理員工，會透過員工歸類與差異管理的方式，來分配組織資源，有效帶領部屬。而部屬在接收不同管理行為後，會如何影響其產生的知覺、本身的工作態度及行為層面等，以下將以回顧國內外文獻方式進行探討。

### 第一節 華人領導者的員工歸類歷程

#### 壹、社會歸類與知覺歷程

人們面對資訊龐雜的環境，習於將訊息在腦中加以分類，經由此種資訊分類的方式，能幫助個體在短時間內處理大量紊亂的信息，並快速做出不同反應（Wilder, 1981），利用形成的類別提供作為後續刺激處理之依據，協助簡化訊息複雜度，並節省認知資源（Harnad, 1987 ; Estes, 1996）。

Brewer（1988）探討印象形成的過程時，將人們接收訊息分成兩種過程，稱之為二元歷程理論（dual-process theory）。此歷程反映出人們在處理訊息時的兩類方式：top-down（from schema to data）及 bottom-up（from data to representation）。前者乃依據個人既有的認知基模進行接收新訊息歷程，以類別為基礎（category-based），它假定人們的記憶容量是有限的，個體會依據既有的認知基模，將新接收到的對象之種種特徵與行為對照，並歸納進既有基模裡，形

成對該事物之印象，故知覺者的認知基模決定了知覺結構的類別與關聯，此模式需要用到的認知負荷量亦較小。而後者以個人為基礎（person-based），與前者相反，此模式假定個人的記憶容量是無限的，人們對接收到的新訊息所產生的印象，乃建立於與過去訊息之重新結合而成為新的印象，故所需要的認知負荷量較大。這兩種模式分別代表了不同訊息在人們腦中被編碼（encode）的歷程。

Ashforth 與 Humphrey（1995）認為，人類分類事物之目的在於簡化社會訊息，減少認知負荷，而人際分類的功能亦如此。組織中的個體鑲嵌於社會系統底下，依循著正式及非正式角色、隸屬於團體中成員，被預期完成某些任務、且隸屬某種網絡中（權力、友情）之一員，這些社會脈絡會影響人們決定互動過程中何種分類與標籤應被建構。如同 Baldwin（1992）所述，社會互動乃個體在社會情境下所經驗的產物，因此對他人的知覺在其中扮演著重要功能，當社會系統認為某種區別無可避免時，人們就會對此種區別類型加以標籤化。

組織乃由人所構築的實體，而管理是人所從事的活動，是故，若人的心理與行為會受到文化形塑，則管理亦必受文化影響（徐瑋伶，2004）。當組織中的人們在進行標籤時，實際上是透過不斷與他人互動而產生其意義，特別針對企業管理者而言，常牽涉一個人與多數人的互動，其人際認知負荷量十分龐大，知覺建構應以類別為主（鄭伯壘，1995）。而華人將員工進行歸類的認知類別從何而來？以下將針對文化起源進行探討。

## 貳、差序管理原型

「仁者，人也；親親為大。義者，宜也；尊賢為大。親親之殺，尊賢之等，禮之所以由生也。」闡述著儒家思想中有關人與人交往的規範，應遵循彼此間的「親疏」之分與「尊卑」分際，親所當親，尊所應尊，如此才能符合儒家思想中所謂「仁」、「義」與二者合之為「禮」的精神。換言之，華人社會中隱含兩種特有的文化價值，一乃親親原則所代表的關係取向，二為尊尊原則所創造的權威取向（黃光國，1995；楊國樞，1993）。確切而言，儒家倫理中的家族主義實為維繫華人的日常生活方式與思想的重要法則，特別是在組織行為層面（陳其南，1986）。

由於華人文化價值影響，其所彰顯的管理特色即為人治主義（personalism）與偏私主義（favoritism）的傾向（鄭伯璜、姜定宇，2006），故華人領導者注重自己的控制權而較忽略法治層面、對待部屬採取個別化的管理。不論在工作分派、賞罰、晉升、亦或生活照顧上，領導者都可以一己決定、因人而異（Redding, 1980；鄭伯璜等人，2006）。鄭伯璜（1995）指出華人領導者的四種特色，包含：第一、必須承擔經營成敗；第二、乃訊息的中樞；第三、乃資源的分配者；第四、亦為最主要的一乃權威的象徵，企業領導人等同於公司。因著西方領導者與部屬交換論之興起，與自身對台灣企業多年臨床研究觀察，他提出了華人企業組織領導人歸類員工的標準與差等管理方式，強調管理者會以關係、忠誠、才能對所轄部屬加以區分，當管理者把部屬分為自己人和外人兩種團體後，其對部屬所產生的心理感受與管理行為會因此而有所不同。而此與費孝通（1948）提出的，人們會依自己與他人之親疏遠近而給予不同對待之「差序格局」十分相近，因此可稱為「差序式領導行為」或「差序式管理方法」。

由於家族至上、關係主義、角色義務、權威取向、角色道德及賢能政治等固有文化之薰陶，使關係、忠誠及才能之所以成為華人企業領導人最重視的三項標準（徐瑋伶，2004；鄭伯璜，1995）。華人主管在管理時，認為訊息處理應依循此三種標準作為分類員工之依據，並依此三種標準所界定的分類下決定自己與員工的互動形式。

而徐瑋伶（2004）亦指出員工歸類模式可被應用於一般管理者身上之理由：

- （一）由於對社會知覺訊息加以簡化乃一般人共同的認知模式，特別是領導者所面對的員工動輒數百人，人際訊息的分類處理能幫助領導者有效管理組織。
- （二）華人特有文化之重視差序的關係主義（危芷芬，2001；楊宜音，2000）、重視忠誠的工作價值（李慕華，1992）、以及家族為上的觀念（黃國隆、戚樹誠，1998；樊景立、鄭伯璜，2000）浸染下，深深地蔓延至組織的互動關係中。

以下分別就各歸類標準進行說明：

## 一、關係

關係乃中國人在與文化的互動過程中，所發展出來的一種生活適應方式（楊國樞，1993），此源自於華人社會中的泛家族主義及關係主義。根據費孝通（1948）的說法，中國乃一傳統且穩定的農業社會結構，人際的互動主要根據「血緣關係」之親疏來判斷他人在自己所建構之社會網絡中的地位，在界定彼此的角色關係後，才建構出不同的互動歷程。由於人我之間的社會關係是相對且非固定的，個體與他人的互動遂取決於他人在自己所建構的社會關係網絡中的地位，並有著不同的互動方式。在他提出差序格局後，也開展了後續大量對關係之研究。

黃光國（1985）在「人情與面子」試圖闡述中國人社會行為的互動法則，他以人情、面子、關係、以及「報」的概念加以詮釋，根據黃氏的說法，中國人的權力遊戲第一步便是「關係判斷」，資源分配者會在剛開始時就考慮對方與自己之間的關係屬性及關係強度，以作為交往或資源分配的基礎與原則。此關係格局亦稱之為差序格局（鄭伯璜，1995）。

此種因關係而異的傾向應用到企業經營上，則展現於管理者會因為與組織成員的關係遠近而有因人而異的互動方式。特別是對於具有血緣或者姻親關係的組織成員、或一些雖不具關係但具備特殊社會連帶（如九同）的部屬，華人社會企業主持人常會有承擔家族責任之使命，將照顧親族視為必然之事，延伸出重親主義，在家族企業中尤為明顯（陳介玄、高承恕，1991）。表面上，或許組織內的人際交往、工作分派、資源分配、及權責歸屬等涉及人、事、物的活動，均遵循著正式身分與規則而運行；但實際上，企業領導人內心對成員所定位的關係與身分，才是人事決策的真正主導原因（徐瑋伶、鄭伯璜、黃敏萍，2002）。

戚樹誠與林行宜（1994）探討親信關係的研究中指出，親信關係包含主管與部屬有工作以外的、屬於私人領域的交往關係，以及具備私人間情感交流。而員工對親信關係的知覺除了須具備才能與忠心外，亦包含主管與部屬間是否有連帶關係或私人生活層面的互動關係，例如：共同休閒活動（羅新興、戚樹誠，2002）。Law、Wong、Wang 及 Wang（2000）的研究發現當領導者與部屬具有工作外的私人友誼，例如：家庭互動、生日送禮等，領導者會給予部屬較多的正向管理行為。可知一般企業主管在關係上的考量可能不僅於特殊連帶，同時還會考慮彼此私人友誼程度。鄭伯璜、郭建志、徐瑋伶及胡秀華（2002）的研究，便採用主觀情感關係（即關係品質）作為衡量關係標準。此外，有研究發現由於人事任用權的不同，相較於企業主持人，一般主管與部屬間具有特殊連帶的比例不高（Farh,

Cheng, Tsui, & Xin, 1998)，故只採用血緣或擬血緣關係可能不足以涵蓋全貌。無論如何顯示，在組織企業中無法排除關係這類具華人文化特性可能產生的影響。

## 二、忠誠

在華人組織中，部屬的忠誠度為主管歸類員工與差異管理的標準之一，特別是對於主管的忠誠（李慕華，1992；鄭伯壘，1995）。忠誠概念因效忠對象的差異而一分为二，包括公忠（對國家等較為整體對象的忠誠）與私忠（對君主或特定對象的忠誠）（鄭伯壘、姜定宇，2002），隨著時代演變，公忠與私忠的效忠對象從國家與君主，轉變為公司本身與直屬主管（李慕華，1992；鄭紀瑩，1996）。

楊國樞（1995）指出，華人組織強調忠誠與華人社會強調權威取向有密切關聯，中國人會將家庭中所學得的經驗類化至其他組織，而形成所謂的「泛家族主義」（pan-familism）傾向，表示華人會將自己在家庭中所習得的經驗與習慣，類推到其他群體上，而其中最重要的部分便是「對上位者的服從」，因為中國家族制度強調父權的優位性，下位者服從（或盡孝）是一種義務（Hamilton, 1990）。當泛家族主義應用到組織領域中，即形成的一種管理者會將自己視為位居上位、類似父親的角色。

在華人組織當中，管理者會要求組織成員對自己與組織能有犧牲奉獻的赤誠效忠。鄭伯壘（1995）對華人忠誠的定義較偏向私忠，也就是對大家長（企業領導人）的效忠。特別是對家族企業來說，由於企業領導者通常代表著組織，掌管一切權力，因此對領導人的效忠更甚於對組織的效忠。所謂的效忠指上位者與下位者間個人恩義的結合，隱含上尊下卑的概念，強調部屬必須對主管毫不保留的奉獻與忠貞不貳，最好能與主管的價值觀及目標信念一致（鄭伯壘、姜定宇，2000）。研究指出，華人組織忠誠包含態度與行為兩層面。態度層面包含內化義務與認同



組織兩向度；行為層面包含犧牲為公、建議獻策、協助同事、積極進取、維護公益以及配合順從等向度（姜定宇等人，2003）。李慕華（1992）指出，華人組織忠誠相較於西方更強調情感層面，並受到強烈社會規範和道德倫理之影響。某方面而言，忠誠其實涵蓋工作動機及工作投入的部分，不完全指涉與主管的主觀情感關係成分。然而，對於部屬忠誠度的判定，實際上仍掌握於業主的主觀認知中（鄭伯壘，1995）。

過去研究顯示，當企業領導人認為員工對他具有高度忠誠時，也會與其建立較密切的關係（Cheng, Farh, Chang, & Hsu, 2002）。鄭伯壘（1995）指出，相較於具有才能之部屬，領導人通常會給予忠誠部屬較多的照顧。總結上述可以得知，部屬忠誠對於華人主管而言有不可抹滅之重要性。

### 三、才能

員工才能亦為管理者歸類員工的標準。員工的才智、能力、及績效表現乃企業永續經營之考量關鍵之一，擁有高素質的人力資源方能讓企業持續擁有競爭優勢及創造利潤。在傳統思想中也強調上位者應該「用人唯才」、「選賢任能」，劉兆明、黃子玲及陳千玉（1998）即發現員工所具備的才能乃企業重要的考量。

對於企業領導人而言，員工才能不僅僅指員工完成工作任務之能力，還包括了努力達成工作目標之動機，其中工作能力包含技能、性向、知識及工作經驗等等；動機則指運用能力於工作上的努力程度，此兩者決定了工作績效的高低（鄭伯壘，1995）。一般而言，企業主管通常是透過部屬的工作績效、工作品質、效率及對組織的實質貢獻等具體工作行為來推論，或透過主觀的績效考核指標來獲得對員工才能的衡量。

由前述可知，管理者對員工知覺所使用之歸類標準乃基於認知簡化歷程與受到文化根源之影響下的結果，關係、忠誠、才能成為華人管理者最重視的三項歸類標準，管理者並根據這三種標準界定的分類制定決策與決定和員工不同的互動形式，主要展現於哪些管理行為層面，將在下節進行回顧。

### 參、員工歸類模式與管理行為

關係親疏、忠誠度高低及才能優劣為主管將員工加以歸類之衡量依據標準。當此員工具有血緣或擬血緣關係、忠誠度高或有能力為組織做出貢獻時，便容易被企業領導人視為內團體或自己人；反之，當此員工並不具有特殊連帶關係、忠誠度低或工作能力不足，則易被企業領導人視為外團體或外人。研究指出，歸類歷程具有動態性，客觀的績效表現是才能判斷變化的重要指標，忠誠知覺的轉變則非常主觀，不同情況下領導人對於歸類標準的重視次序可能不同（鄭伯壘、林家五，1998）。

過去研究發現，管理者對自己人之員工有較高的情感依附、較多生活照顧，訊息分享較高，讓其有更多參與決策的機會、也較為信任（徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍，2002；鄭伯壘、林家五，1998）；此外，對於自己人的分配之獎金數額較高（胡秀華，2004；Bond & Hwang, 1986）；而在領導作風上，管理者對自己人較易展現寬大、體諒及人際取向，對外人則較嚴苛、工作取向。若從組織結構或工作控制來看，自己人較易掌管核心要職，外人通常需於下層或執行層面工作（鄭伯壘，1995）。可以看到領導者對於自己人有著差別信任及不同程度的責任與期待感，使其在種種管理行為上呈現因人而異的狀況（徐瑋伶，2004）。

## 肆、小結

由上述討論可知，受到人治主義與偏私主義的影響，華人主管會展現差序式的管理行為，而此不僅限於依據自己人與外人的區別，也會依不同情境衡量與決定各個歸類標準之比重，並影響其後續在資源分配、情感依附、信任感、及管理控制等態度及行為上的殊異。Zhou 與 Martocchio (2001) 在進行跨文化研究時發現，華人主管在決定是否表揚某員工時，比美國主管更易受該員工與主管的關係良好與否影響，以及分配給較親密部屬的資源也較美國主管來的高 (Hu, 2007)。事實上早在李美枝與許正聖 (1995) 研究中即指出，華人在分配資源時有偏袒「有關係的熟人」的現象，故不難想見在組織中之情形。

一般而言，賞罰應與績效有關，然而有研究指出，工作表現並非決定賞罰所考量的首要因素；員工工作時與工作外的行為與態度，及他與管理者建立的私人關係、或管理者本身的好惡偏見才是主要的因素 (Walster, 1973)。從過去研究可以得知，華人主管在分配資源時，是具有彈性且極為主觀的，加上華人習於將地位較高者權威化，使得旁人少有置喙的權力 (鄭伯璜，1995)。然而，Billig 與 Tajfel (1973)、Howard 與 Rothbart (1980) 研究均強調，僅區分內、外團體便足以影響內團體偏私分化情形，故主管的差等管理現象是否會對部屬態度和行為產生影響？

鄭伯璜 (1995) 提及，雖然領導者的行為、特質與事件都可能是區辨領導者的重要特徵，但這些特徵必須被部屬覺知且運用才算有效，從知覺者的建構出發有助於了解知覺者心目中對於領導者或追隨者所具有的知識體系。過去大量文獻均將焦點置於管理者的差序心理與行為上，原因可追溯於華人文化重視關係網絡，強調權威所致，卻容易造成對其他非親近成員的知覺及感受的忽略，但組織中任

何成員的態度及行為表現都可能對組織績效帶來影響。此外，由於部屬能知覺到領導者是如何經由歸類標準產生之差別對待行為，進而調整行為來改變現有的關係狀態（鄭伯壘，2005），因此，對主管決策標準產生的知覺，將是影響部屬心理與行為的關鍵。而差等對待對部屬的影響應不僅只有這些層面，在其他關鍵的部屬心理反應與行為層面，例如：情緒、離職行為等亦有可能產生影響。進而影響組織效能，實有進一步探討之必要，相關研究於以下章節進行探討。

## **第二節 員工歸類模式與部屬認知、情感及行為的關係**

當部屬感受到差序氣氛時，容易直接引發部屬對公平性與否之疑慮（林家五等人，2009；Chen, Friedman, Yu, & Sun, 2011；Jaesub, 2001）。伴隨認知知覺之差異及引發個體對結果的釋意歷程（sense-making process），連帶影響個體當下的情緒感受，甚至可能造成後續在工作上的行為及工作態度上產生變化（Brockner & Wiesenfeld, 1996；Cropanzano & Greenberg, 1997；Lind & Tyler, 1988；Tyler & Lind, 1992）。相關研究發現，在領導者的此種差別待遇下，自己人部屬的工作態度，如工作滿足、組織公民行為、努力程度、公平知覺及組織承諾等，均較外人部屬來得高（林家五等人，2009；徐瑋伶，2004；張菀真，2009；鄭伯壘等人，2002），並依各個歸類標準而有不同效果。以下將進一步討論。

## 壹、公平知覺

### 一、組織公平相關理論

研究指出，僅是區分內、外團體時，便足以引發團體的分化與歧視現象(Billig & Tajfel, 1973)，當華人主管展現差序作風時，可能使部屬在知覺到所屬團體不同而促發社會比較的心理歷程，進而開始考量事情的公平性與否。

公平概念源自學者探討社會交換的歷程而來，過去曾被大量應用在組織激勵等領域。Adam (1965) 引申 Homans (1961) 對分配公平 (Distributive Justice) 的概念提出公平理論 (Equity Theory)，認為當涉及兩個以上的個體之交換歷程時，便容易引發個體對(不)公平性的考量。整個過程涉及四個要素：投入(Input)、結果(Output)；個體本身(Person)及他人(Reference/Others)，意謂人們藉由比較自己與他人的工作投入與所得結果之比例，決定自己所得是否公平，當產生不公平知覺時，會調整狀態來取得平衡。正如同 Walster (1973) 曾言：「公平是主觀的」(「ultimately, equity is in the eye of beholder…」)，公平端視個體對自己與所參照的對象之投入與所得而定，亦會受到所處角度不同或經驗有無 (Beehr, 2004；van den Bos & Lind, 2001) 影響判斷。

具體而言，分配公平指的是分配結果的公平性。但在 1970 年代後期，學者 Thibaut 與 Kelley 等人 (1959) 從法庭中的訴訟程序中，發現人們不只考量結果的公平性，決策「過程」的公平性更會直接影響對決策結果的接受程度 (Brockner, & Wiesenfeld, 1996)，亦即人們如何制定決策的過程，稱為程序公平 (Procedural Justice) (Thibaut, & Walker, 1975)。此後對決策程序的探討如雨後春筍般獲得大量學者的關注 (Alexander & Ruderman, 1987；Greenberg, 1987；Tyler, 1989；

Moorman, Niehoff, & Organ, 1993)，例如：研究發現決策過程中若有機會向決策者傳達意見（voice），其公平感相較於無發言權來的高。此外，有研究認為分配公平與程序公平引發的結果不同，然而也有學者認為兩者可合併為同一概念來測量（Conlon, Porter, & Parks, 2004）。

由於事情的公正與否能幫助人們有效預測未來事件，並減少不確定性（Thibaut & Walker, 1975；van den Bos & Lind, 2001），而人們知覺到決策的公平性與否會影響其信任程度、感受、態度及行為（Brockner & Wiesenfeld, 1996；Cropanzano & Greenberg, 1997；Lind & Tyler, 1988；Tyler & Lind, 1992），並可能使成員離開現有崗位、對組織承諾降低、或展現一些不利組織的行為（Greenberg, 1993；Tyler, 1992）。因此，探討人們對公平感的知覺有助於進一步預測人們在組織中的行為反應（Folger & Cropanzano, 1998）。

### **一、員工歸類模式與公平知覺**

公平知覺是人們的認知和社會訊息及對現有狀態感受之總合的結果（Forgas, 1998）。主管會依照員工歸類模式而對員工採取不同對待方式。根據權威關係模式（relational model of authority），人們會去評估他們與團體內部重要權威代表之間的互動品質，並以此作為其自我相關的參考資訊，權威者如何制定決策亦是個體評估與重要權威代表之間關係的參考依據之一（Tyler et al., 2000）。當部屬感受到差序氣氛時，容易直接引發的是部屬對公平性與否之疑慮（林家五等人，2009；Jaesub, 2001），特別是在資源分配上感受到的不公平（胡秀華，2004）。

若以華人社會的傳統觀念來看，身為歸類模式中內圈、處於核心位置的人，為了要回報主管的愛戴，通常也較為努力，主管與其互動偏向情感性關係下的需求法則（need rule）（黃光國，1985），會依照需求來滿足每個人的需要，而自己

人部屬對主管的決策結果或過程均回報較正面、公平的認知態度。事實上，「自己人知覺」的確會使得個人對特定對象產生較高的信任、親密及義務感，形成內外有別的差序心理以及行為（楊中芳，1999；楊國樞，1993）。反之，主管對待外人部屬較採取「公平法則」，以經濟交換觀點計算彼此利益得失，也較容易引發部屬的不公平疑慮。林家五等人（2009）曾從部屬觀點探討主管的差序對待所引發的部屬關係位置知覺對組織公平及政治行為表現的影響，結果發現部屬的關係位置知覺會影響程序公平。就公平感受而言，關係位置知覺較遠的部屬，其程序公平知覺確實較低。

然而，當員工知覺到主管依照不同歸類標準而產生的差別對待行為，其所引發的其他組織成員知覺可能不僅僅只是表面上看到的單純內、外圈所形成的公平感差異而已。人們在獲得不公平的決策結果時，相較於令人滿意的決策，會促發更多個體的認知分析活動與訊息渴求（Barclay, 2005；Folger & Cropanzano, 2001；van den Bos, Lind, Vermunt, & Wilke, 1997），換言之，在接收到主管差等分配且分配結果不利於當事人的情況下，除了影響部屬的分配公平外，亦會引起部屬探究決策如何制定的過程，也就是所謂的程序公平。此時主管決策時依據的員工歸類標準便可能成為部屬在決策反應上的首要衡量因素，其反應亦可能隨著不同歸類標準內涵而有所差異。

不僅如此，其反應也會隨著身處當事者與旁觀者的角度而有所不同。在獎酬分配中，除了主管差等分配依據之對象外，其他組織成員皆屬於旁觀者，Skarlicki 與 Kulik（2005）指出，旁觀者比當事者考慮更多社會情境與他人行為，相較於當事者的評估皆與自己所得結果作比較，旁觀者的動機更多來自道德考量，除了會對組織代理者與當事者的對待責任進行評估外，其判斷常來自其他人的解釋。

一般而言，績效與工作能力是組織公平的重要原則（Carrell & Ditttrich, 1978；

Greenberg, 1986)。員工在乎組織中資源分配的結果是否公平(賴志超、黃光國, 2000), 並認為依工作上貢獻或客觀績效標準做出的人事決策才具有公平性(Beehr, 2004)。研究的確也證實, 當管理者依照私人關係做出人事決策時, 會降低員工對管理者的公正評價(張滿玲、鍾昆原, 2011)。根據羅新興與戚樹誠在 2002 年對企業主身旁親信之研究發現, 當企業員工對知覺該同事是因才能而成為主管親信者, 較持正面評價, 若是依社會關係而成為主管親信者, 則較抱持負面評價(羅新興、戚樹誠, 2002)。Chen 等人(2004)則發現, 依照私人關係做的人事決定, 會降低部屬的程序公平, 甚至影響對主管的信任。

Leventhal (1980) 曾提出在決策過程中用來判別程序公平之六項標準：(1) 一致性 (consistency), 指不論什麼時間、地點、人物下的決策程序都採用一致的標準；(2) 禁止偏私 (bias suppression), 指避免決策者自利偏誤情形, 或因個人偏見而未考慮所有意見之情況；(3) 正確性 (accuracy of information), 指分配程序應該採用客觀正確的資訊或記錄；(4) 可修正性 (correctability), 指分配過程中有修正決策的機會；(5) 道德 (ethicality), 指分配程序應符合道德倫理標準；(6) 代表性 (representativeness), 指分配程序中應考慮可能受到影響的相關人員之觀點、需求與價值觀。

依據鄭伯壘 (1995) 與徐瑋伶 (2004) 對員工歸類標準的定義, 關係主要以部屬與主管的主觀情感關係為基礎, 忠誠則包含部屬與主管主觀情感關係以及對工作上的投入, 而才能較屬於個人工作能力表現, 通常以客觀的績效考核而定。當其他組織成員知覺到主管依據關係而給予某部屬較多資源時, 不同於當事者(被主管歸類的對象)受到自利動機的影響, 旁觀者(其他組織成員)更會考量所有情境因素與組織代理者的責任, 當主管依據關係分配時, 其實違反了上述 Leventhal (1980) 所提之六項衡量標準, 不符合一般認為的績效應與組織報酬連結之人事原則與工作期待, 便容易引起組織成員對決策的不公平疑慮, 產生較低



的公平感。反之，若主管因某部屬的優秀才能表現而給予其較多資源時，由於才能指涉員工的工作能力與客觀績效，較符合一般人事決策原則及程序公平性之標準，因此其他組織成員所產生的公平知覺較高。當其他組織成員知覺到主管依照忠誠而給予某部屬較多資源時，由於忠誠同時涵蓋情感基礎與工作動機層面，引發其他部屬之不公平知覺應不如依據關係時來的強烈。

## 貳、情緒

情緒 (Emotions) 指對特定事件或刺激產生的一組複雜反應 (Frijda, 1986)，包括認知評估、主觀經驗改變、自主神經的激發、行為衝動、以及對該刺激有所影響的行為 (Plutchik, 1980)。Russell 與 Yik (1996) 強調，情緒是包含情境、認知、經驗、表現及生理反應的歷程。情緒具有功能性，人們產生情緒能協助個體對威脅快速做出反應 (Frijda, 1986)，或提供個體有關周遭環境之訊息協助與環境有效互動 (Clore, 1994)，故在我們日常生活中扮演重要角色。總之，情緒可廣泛定義為「個人主觀的感覺狀態 (feeling state)」(吳宗祐, 2003)。

情感 (affect) 構念裡包含情緒 (emotions) 與心情 (mood)，兩者是可區分的概念，相較於情緒，心情時間持續較長，沒有情緒來的強烈，此外也較無特定對象 (Frijda, 1993)。基本上綜合學者對情緒的分類，大致上具有害怕、憤怒、喜悅、愛、悲傷、驚訝、嫌惡等幾種正、負向情緒 (Ekman, 1972; Plutchik, 1994)。

根據情感事件理論 (Affect Event Theory)，工作事件 (work event) 是情感反應的原因，且情感經驗會影響工作績效與工作反應。該理論認為個人會對某工作事件的發生產生評估，第一先考量該事件與個人的關聯性大小，接著進一步詮釋該事件的意義，並在考量周圍所有線索後引發特定情緒，而情緒也會受到個人

特質影響，例如：價值觀、信念（Weiss & Cropanzano, 1996）。由上可知，情緒是與環境互動下的產物（Fischer & Tangney, 1995）。

過去研究顯示，當知覺到資源決策上的分配不利於當事人或違反預期時，除了會產生認知上的評估，開始歸咎責任外，同時也會影響個體的負面情緒。Homans（1961）提及，當人們酬賞過低時（underrewarded）會感到生氣（anger），而當人們被過度酬賞（overreward）時則會感到罪惡（guilt）。故當組織中產生差序對待情形時，如：資源分配不等，特別是分配結果與員工預期不一致時，極可能引發組織成員的情緒波動（Turner, 2007），造成情緒反應，例如：生氣（angry）、罪惡（guilt）、羞愧（shame）、敵意（hostile）、絕望（hopeless）、尷尬（embarrassment）等（Folger, 1986；Lazarus, 1991；Mikula, Scherer, & Athenstaedt, 1998；Tzafrir, 2009；Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999）。

當得到不滿意的分配結果時，個體會產生訊息處理歷程探究決策發生的原因，並思考結果能否被修正，若決策源自不如預期的決策過程，易促使個體進行歸因，便可能產生負面評價及負面情緒（Barclay, 2005）。當其他組織成員知覺主管分配決策肇因於某部屬與主管之間的情感關係，而使得某部屬被分配較多資源時，相較於依據的是某部屬的優秀工作能力表現而做的分配，由於前者對於其他組織成員而言，屬於非個人工作努力且不可控制之因素，容易使個體在評估後引發負面情緒。相較於若主管在決策分配時依據的是某部屬的才能，屬於個體可掌握之客觀工作能力表現，亦符合一般人事決策原則，較不會引發其他組織成員的負面情緒。由於忠誠同時涵蓋情感基礎與工作動機層面，可能引發其他組織成員的負面情緒，但應高於依據關係而作的差等分配引起的負面感受。

### 參、離職傾向

離職傾向 (intention to leave) 指個體知覺到自己可能停留或離開所在組織的可能性。研究指出，滿意度 (satisfaction)、組織承諾 (commitment) 及離職傾向 (intention to quit) 被視為是影響離職的關鍵要素 (Bigliardi, Petroni, & Dormio, 2005)，其中離職傾向是決定離職行為產生的最重要認知考量因素，當離職傾向越高，越會增加離職行為的發生 (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978)。

Adams (1963) 曾提及，不符合預期的分配決策和結果會影響個人對組織中去留之意願。後續研究的確也發現，組織中的獎酬 (reward) 分配是造成離職行為的重要因素 (Alexander & Ruderman, 1987 ; Cotton & Tuttle, 1986 ; Lee & Mowday, 1987)。Simon (1951) 認為由於尋求獲得組織的合理獎酬是人們努力工作的誘因之一。Eisenberger (1986) 認為，合理公平的獎酬分配會透過知覺到主管支持，增加員工的工作努力—結果期望 (effort-outcome expectancy) (例如：對組織的努力貢獻會直接反應在組織的獎酬上)，進而提高員工願意持續待在組織為組織效力的意願。職是之故，分配決策若依據主管根據與某部屬的主觀情感關係而訂定，較不屬於個體對工作上的努力及工作投入，便可能降低其他組織成員 (損失利益者) 的工作努力—結果期望，促使員工離開組織尋求更合理公平的組織，但主管之決策若依循一般人事決策原則，亦即依據員工才能表現而做的資源分配，較不會影響員工工作努力—結果之期望，因而促使萌生離開組織念頭。

綜合上述，本研究推論：

**H1: 知覺主管決策分配標準（關係組、忠誠組、才能組、對照組）對部屬結果變項（公平知覺、負向情緒、離職傾向）的影響效果有顯著差異。**

*H1a: 相較於其他歸類標準，關係組的部屬公平知覺最低；才能組的部屬的公平知覺最高。*

*H1b: 相較於其他歸類標準，關係組的部屬負向情緒最高；才能組的部屬負向情緒最低。*

*H1c: 相較於其他歸類標準，關係組的部屬離職傾向最高；才能組的部屬離職傾向最低。*



### 第三節 權力距離傾向

如同 Hofstede (1980) 提及，處於同樣國家文化底下的個體並非擁有著共同的文化信念與行為，是故，於描述前者時，較指涉的是一種文化規範 (national norm)，不適合用來形容個體間差異。權力距離 (power distance) 即為其中一個容易混淆的概念，它指的是社會能接受權力分配不平等的程度 (Hofstede, 1980)，反映了兩個社會系統中擁有不對等權力個體之情況。低權力距離文化下反映著社會中的不平等應該要被降低 (egalitarian)、人人皆享有平等權利、個體不會因為擁有不同權力而感受到威脅性。而高權力距離文化底下則相反，人們認為擁有權力者即為權威的象徵，不容許質疑與接近，強調階級的差異。故，不同權力距離文化形塑了人們心中對於與權威關係互動模式刻畫的種種形貌 (Lam et al., 2002)。

當上述概念落到個人層次上來探討文化內的個體差異時，則稱為權力距離傾向 (power distance orientation, PDO)，指個人對上下位權力關係所擁有的一套信念與價值觀 (Kirkman et al., 2009)，亦即在團體或組織中能接受權力分配不平等之程度 (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000)。研究指出，權力距離會加劇不平等的上下關係的形成，特別容易出現在組織場域裡，當部屬的權力距離傾向愈高，愈能接受不同位階者的權力差異，並傾向認同權力較高者的決策、價值觀；對領導者有較高的服從性，會把配合與效忠主管視為該遵循的角色義務 (Bochner & Hesketh, 1994; Chew & Putti, 1995)，重視倫理，並期待著與主管間的回報關係。反之，低權力距離傾向的部屬重視自己在參與主管決策中的發言權，無法忍受階級差異 (Lam et al., 2002)。

Kirkman 等人 (2009) 研究認為，員工擁有的文化價值觀與信念，會影響員工在工作上的行為反應，因而影響管理者與部屬的互動行為。管理者歸類員工模式受到華人社會中關係與權威取向之影響，充分展現管理者的人治主義傾向，亦反映出管理者的控制權，故特別容易展現在上下權力距離大的文化中。依據權威關係模式 (relational model of authority)，部屬對管理者的反應會受到自身的權力距離信念所影響，對權力距離傾向較高的部屬而言，對主管的態度與行為展現主要是基於對權威者的服從，並非回報規範，而低權力距離傾向的部屬則看重主管對待自己的方式 (Tyler et al., 2000)。

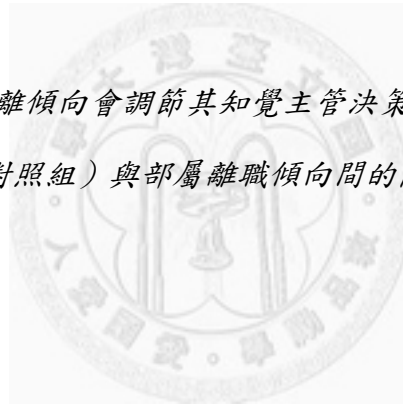
權力距離傾向越高的部屬會期望管理者能給予偏私性的支持，並將效忠領導者視為角色義務，基於服從以及對於權威者地位的尊重，他們認為應該接受權威者的決策。因此，在華人文化下管理者的個別施恩行為，便可能因部屬接受權力關係程度而獲得合理化接受。當部屬權力距離傾向越高，越能接受其知覺主管依照不同歸類標準下所作的決策分配，故各組產生的公平知覺、負向情緒與離職傾向之差異幅度皆會縮小；而當部屬權力距離傾向越低時，越不能認同其知覺主管依照歸類標準所作的決策分配，故各組別產生的公平知覺、負向情緒及離職傾向之差異幅度皆會擴大，故本研究推論：

**H2：部屬的權力距離傾向會調節其知覺主管決策分配標準(關係組、忠誠組、才能組、對照組)與部屬結果變項(公平知覺、負向情緒、離職傾向)間的關係。**

H2a：部屬的權力距離傾向會調節其知覺主管決策分配標準(關係組、忠誠組、才能組、對照組)與部屬公平知覺間的關係。

H2b：部屬的權力距離傾向會調節其知覺主管決策分配依準(關係組、忠誠組、才能組、對照組)與部屬負向情緒間的關係。

H2c：部屬的權力距離傾向會調節其知覺主管決策分配依準(關係組、忠誠組、才能組、對照組)與部屬離職傾向間的關係。



根據上述之研究假設，本研究架構如下圖：

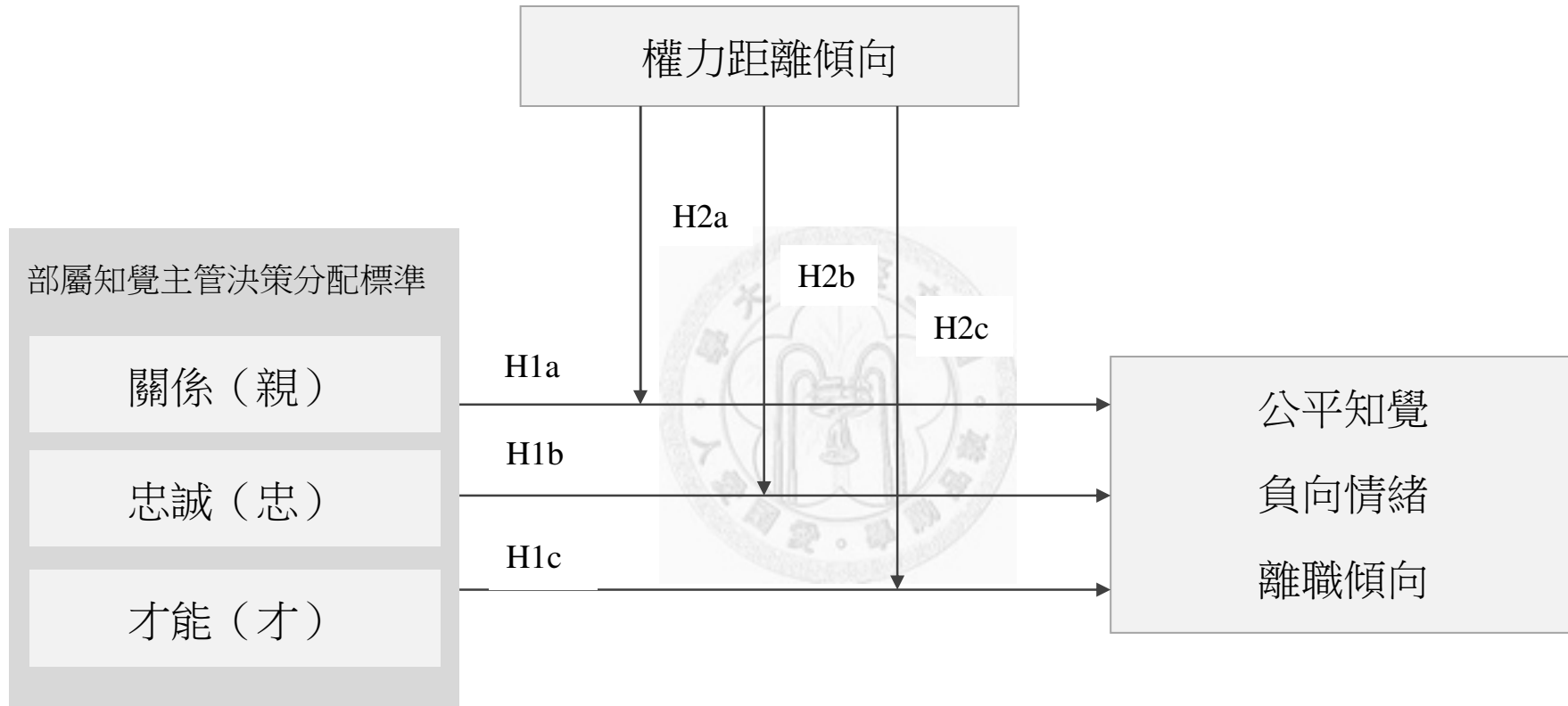


圖 1：研究架構圖。



### 第三章 研究方法

本研究目的旨在了解部屬知覺主管決策分配標準與部屬認知、情感及行為意圖關係，並探討此關係是否受到部屬權力距離傾向的調節。資料蒐集採問卷施測方式進行，問卷設計採取情境故事法（scenario）之實驗設計，並以自評方式測量，來檢視各變項之間的關係。研究主要以相關分析（correlation）、單因子變異數分析（one-way ANOVA）及階層迴歸分析（hierarchical regression analysis）為主，分別對各研究假設進行檢驗，以下各節將依序說明研究對象的選取、研究程序、研究工具及資料分析方法。



#### 第一節 研究樣本

本研究採受試者間設計，隨機分派問卷，讓受試者分別各自接受四種不同版本（關係組、忠誠組、才能組、對照組）問卷的施測，故每位受試者僅針對一種情境填答。共計發出問卷共 320 份，回收 252 份問卷，刪除缺答、亂答、具明顯反應傾向或空白問卷，共有 212 份問卷，有效回收率為 84%。

從樣本組成來看，在 212 份有效問卷當中，男性占 37.7%，女性占 62.3%，女性所占比例較多；年齡主要分布在 26 到 40 歲，占整體樣本的 70%；學歷以大學為主，占 52%；工作職級以一般職員居多，占了 79%；研究樣本的平均年資約為 1 到 6 年，占 50%；產業類別主要由電子資訊業(30%)、傳統製造業(14%)、及服務業（22%）組成。整體樣本的詳細背景組成見表 1。

表 1

樣本背景組成 ( $N = 212$ )。

項目	人數	%	關係	忠誠	才能	對照	卡方同質性考驗
<b>性別</b>							
男	80	37.70	20	23	22	15	$\chi^2 = 4.141$ $p = .25$
女	132	62.30	34	29	29	40	
<b>年齡</b>							
25歲以下	30	.14	7	5	6	12	$\chi^2 = 99.72$ $p = .63$
26-30歲	90	.43	26	22	19	23	
31-35歲	31	.15	8	7	10	6	
36-40歲	25	.12	4	8	7	6	
41-45歲	13	.06	2	3	5	3	
46歲以上	21	.10	7	6	3	5	
未填答	2	.01					
<b>學歷</b>							
高中職及以下	28	.13	8	7	3	10	$\chi^2 = 19.30$ $p = .02$
專科	21	.10	4	6	9	2	
大學	110	.52	22	23	30	35	
碩士及以上	52	.25	19	16	9	8	
未填答	1	.00					
<b>職級</b>							
一般職員	166	.79	41	39	38	48	$\chi^2 = 7.357$ $p = .60$
基層主管	37	.18	9	10	11	7	
中級主管	6	.03	3	2	1	0	
高級主管	2	.01	1	1	0	0	
未填答	1	.00					
<b>年資</b>							
不滿一年	48	.25	8	14	13	13	$\chi^2 = 247.16$ $p = .52$
1-3年	66	.32	20	10	14	22	
3-6年	36	.18	12	11	10	3	
6-9年	19	.09	4	4	5	6	
9-12年	12	.06	3	6	1	2	
12年以上	24	.12	6	5	7	6	
未填答	6	.03					
<b>產業</b>							
電子資訊	64	.30	18	19	14	13	$\chi^2 = 47.27$ $p = .17$
傳統製造	29	.14	4	6	11	8	
批發零售	9	.04	2	1	4	2	
金融保險	25	.12	8	5	7	5	
大眾傳播	22	.10	4	1	4	13	
營建土木	5	.02	3	0	1	1	
服務業	47	.22	15	15	8	9	
其他	10	.05	0	5	2	3	
未填答	1	.00					

註：年齡與工作年資原本為連續變項，經整理後以類別方式呈現。

由表 1 可知整體樣本分布狀況大致平均，雖然為方便取樣但未因此造成取樣上的偏態，顯示本研究樣本具有代表性。本研究採受試者間實驗設計，必須將四組受試者進行卡方同質性考驗以確認組成性質相同，如表 1 顯示，僅學歷有差異外，四組受試者間組成並無顯著差異。

## 第二節 研究程序

本研究以情境故事法之實驗設計，讓受試者在模擬情境中以想像的方式來進行實驗。此研究方法係參考 Hammond (1954) 所提出的策略擷取法所設計。主要將欲操控的自變項設計成實驗材料，即故事腳本，再讓受試者針對實驗材料做出判斷加以反應。

為避免受試者產生疲勞效果以及認知負荷過重而影響問卷品質，本研究採用受試者間設計的隨機組設計(random-group design)，隨機分派每位受試者依關係、忠誠及才能變項所編製成不同的故事情境的問卷版本填寫(詳細問卷版本內容見附錄)。問卷編排上，共分為四個部份如圖二所示。在閱讀完故事情境之後，依照指示直接作答在該份問卷上。

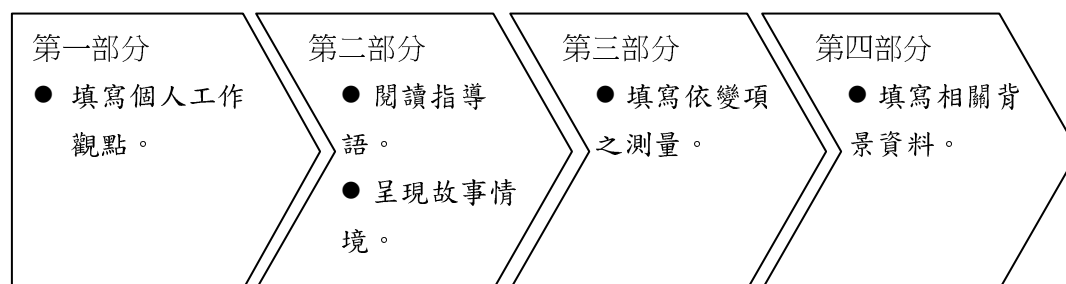


圖 2：問卷編排流程圖。

研究委託在工商企業組織工作的訊息提供者，代為聯繫願意施測企業之員工，取得同意後進行問卷資料的蒐集。取樣方式主要透過郵寄或面交的方式交與負責代收發問卷者，並附上施測說明函，提醒施測應注意的事項。

本研究之問卷均採不計名填答，研究者於每份問卷的指導語中向受測者保證對個人資料之保密性，及作答內容無對與錯，以避免評價擔憂而影響作答意願。每份問卷皆附上一個信封，受測者完成問卷填寫並彌封後，可交還給代收問卷者或與研究者聯繫交還，亦可自行郵寄回函至研究者收件地址。

回收問卷後，隨即進行資料篩選，將空白或漏答過多、亂答、具明顯反應傾向等問卷剔除，再以剩下的有效樣本進行資料的登錄與分析。

研究第一部份先請受試者填寫關於個人工作觀點題目，第二部分，再請受試者閱讀指導語及呈現故事情境，指導語中要求受試者務必詳細閱讀短文，並盡可能想像自己是情境中的角色，強調融入情境後的所有作答將會對本論文研究有非常大的貢獻。瞭解指導語說明後，受試者開始閱讀故事情境，並閱讀正式作答前的題項指導語然後開始作答，此部分的指導語包含情境之操弄檢核題，以及對公平知覺、負向情緒以及離職傾向之測量；第三部分進行個人背景資料之填寫。

### 第三節 研究工具

由於本研究探討知覺主管依據關係、忠誠、才能之員工歸類標準下的獎酬分配行為與部屬態度與行為之研究，考量現實組織情境難以取得完整的實際情況資料下（例如：施測過程中可能某些情況受試者普遍較少遇到）。因此，本研究採取情境故事法（scenario）之實驗設計，讓受試者在閱讀情境故事後，透過自身融入故事情境，回答關於部屬態度之問題。採用此種問卷設計之優點在於，透過模擬情境之施測方式能涵蓋本研究欲研究之所有變項與各變項間的組合所可能產生的效果。此外，能因此控制其他已知或未知的無關因素，單純看自變項與依變項的關係，受試者不必真的遭遇該情境，依然能填答問卷。以下依序說明情境編寫、操弄檢核以及依變項測量之研究工具的編製流程。

#### 壹、問卷情境初步編製

問卷情境主要以鄭伯壘（1995）的員工歸類模式為基礎，依照關係之親疏、忠誠之高低及才能之優劣三種標準，以部屬的角度進行情境編製，另加入對照組，設定為沒有任何情境操弄之組別。主管對部屬的資源分配的百分比係參考胡秀華（2004）探討華人主管依據員工歸類標準下的獎酬分配之比例而訂定。腳本乃模擬組織情境設計，情境中假設一位在某家公司握有權力及公司資源之王經理，作為受試者的直屬主管之想像。設定由兩位經歷與資歷相當的部屬，得到主管分配之獎金分紅，其中一位設定為已被主管歸類（關係、忠誠、才能）之部屬，而受試者必須假想自己為另外一位部屬。

## 一、 關係情境之初步編製

關係情境係參考徐瑋伶(2004)的私人交往關係量表題目加以修正編製而成。

關係的情境初步描寫內容如下：

奕儒與你(妳)同期進入公司，兩人論經驗和資歷都相當。王經理是你們的直屬主管。

奕儒與王經理在學生時期早已相當熟識，彼此互相照顧，情同手足。畢業至今一直保持密切聯絡，交情深厚，下班後常互通電話討論私事，雙方家庭熟絡，工作之餘常相約從事休閒活動，私交很好。

## 二、 忠誠情境之初步編製

忠誠情境係參考姜定宇、鄭伯璫、鄭紀瑩及周麗芳(2007)及姜定宇、鄭伯璫、任金剛及謝宜君(2005)量表題目加以修正編製而成。忠誠的情境初步描寫內容如下：

奕儒與你(妳)同期進入公司，兩人論經驗和資歷都相當。王經理是你們的直屬主管。

共事以來，王經理總是稱讚奕儒對他十分忠誠，願意為他犧牲奉獻。在王經理眼中奕儒不僅能順應他的想法、公開支持他的理念，無論工作成敗，奕儒都能與他榮辱與共。王經理相信，奕儒會服從他的命令，並幫他打聽同仁的動向、想法及言論，或提供他不知道的消息以協助他，也會主動承擔他的過失或幫忙掩飾。

## 三、 才能情境之初步編製

才能情境係參考徐瑋伶(2004)的才能量表題目加以修正編製而成。才能之情境初步描寫內容如下：

奕儒與你(妳)同期進入公司，兩人論經驗和資歷都相當。王經理是你們的直屬主管。共事以來，王經理對於奕儒能超前達成工作目標表示肯定，經常稱讚奕儒的專業表現屢屢超越他所預期的水準，並能冷靜處理各種危機。今年，奕儒被獲選為部門內最佳表現員工，王經理除了對奕儒讚譽有佳外，更對奕儒日後在公司的發展抱著高度期望。

#### 四、 獎酬分配情境

在此故事中，假定為自己與另一位部屬（被主管歸類之當事人）經歷與資歷相同，以便控制兩人付出比例相同，並依照胡秀華（2004）探討華人主管依據員工歸類標準下的獎酬分配之比例，訂定故事中自己與另一位部屬（被主管歸類之當事人）分別得到主管之獎金分紅。受試者必須假想自己為知覺該事件者及損失利益者（即知覺另一位部屬被主管依歸類標準而得到較多獎酬的旁觀者）。每個情境中，自己都是獲得資源較少的一方，另一位部屬則為獲得較多資源的一方，而獲得較多資源係依據被主管依照員工歸類標準而差別施恩之行為來設定。

情境描述如下：

近期公司將進行獎金分紅，每位員工的分紅上限皆為 10,000 元，王經理分配給你(妳)與其他員工各 5,000 元的獎金分紅，但你(妳)後來側面得知，奕儒被分得 10,000 元的獎金數額。

#### 五、 操弄檢核量表

為檢驗情境實驗操弄之有效性，分別以情境檢驗題來檢驗關係、忠誠及才能情境之操弄是否有效，故在問卷中加入關係、忠誠及才能的量表，受試者必須分別針對該情境，以測量受試者對於每份情境腳本的瞭解程度。操弄檢核量表依據

最能代表各變項定義以篩選題項進行檢核，各操弄檢核量表工具說明如下：

### (一) 關係量表

題目參考徐瑋伶(2004)的私人交往關係量表，乃徐瑋伶參考林行宜(1993)所編製的親信問卷量表中的親近分量表及其質性訪談內容編寫而成，在考量過去對關係之定義後，將題目改編如下：

編號	題目內容
1	王經理的家庭與奕儒的家庭彼此熟識。
2	王經理與奕儒的情誼不僅限於工作上，還包括私人生活層面。

### (二) 忠誠量表

本研究的忠誠測量方式則是引用姜定宇等人(2005)所編製的效忠主管問卷，其內容主要來自鄭紀瑩(1996)對組織忠誠所做的質性訪談資料以及陳鎮雄(Chen, 1997)的效忠主管量表編製而成(姜定宇等人，2005)，以及姜定宇等人(2007)之研究以確認題目向度，並將題目依過去對忠誠最主要定義改編如下：

編號	題目內容
1	王經理知道即使奕儒不同意他的作法，仍會服從他的決定。
2	王經理認為當他的作法違反誠信原則時，奕儒會幫忙掩飾甚至主動為他承擔過失。

### (三) 才能量表

根據徐瑋伶(2002)才能的定義，包含個人的能力與績效兩個部份。此量表乃引用徐瑋伶(2004)的才能量表，其主要參考張慧芳(1995)及 Mayer 與 Davis



(1999) 所編製之才能量表改寫而成；另參考樊景立與鄭伯壘 (1997) 所編製的工作績效量表，並依據最主要定義修改題目如下：

編號	題目內容
1	王經理認為奕儒具有良好的工作才能。
2	王經理認為奕儒執行工作的能力十分優異。

計分方式採用 Likert 六點量尺來檢核受試者對情境的想像及瞭解程度。選項由最低 (1 分) 至最高 (6 分) 分別為「非常不符合」、「不符合」、「有點不符合」、「有點符合」、「符合」、「非常符合」。受試者對情境的瞭解程度是由這 6 題的得分合計後的平均分數所表示，分數越高代表受試者對於該情境的瞭解程度越高。

## 六、前測與檢核結果

在正式問卷施測前，先以心理系大學生為受測樣本，填寫故事腳本驗證問卷 (見附錄)，請受試者閱讀完情境描述後，針對檢驗題檢驗各情境操弄結果，以李克特氏六點量尺 (「1」表示完全不符合，「6」表示完全符合) 回答檢驗題。透過問卷施測一共回收 40 份問卷，刪除一份嚴重漏答問卷，共計 39 份。在性別方面，男性佔 51.3%；女性佔 48.7%；平均年齡為 22 歲，大約佔 86% (主要以大三、大四學生居多)；平均工作經驗為 2 到 6 個月佔 15%、一年以上佔 31.7%。

操弄檢核部分使用單一樣本平均數 t 檢定之方法 (即操弄檢核之題目的平均數與量尺 3.5 分做比較，顯著高於 3.5 分代表成功)，以檢驗操弄檢核是否成功。分析結果如表 2 所示，各情境操弄檢核之題目的平均數皆高於量尺 3.5 分，操弄結果成功。檢核結果如下表 2：

表 2

前測情境操弄檢核表 ( $N = 39$ )。

歸類標準	平均數	標準差	<i>T</i> 值	自由度	<i>P</i> 值
<u>關係</u>	4.97	0.49	9.99	10	<.001
<u>忠誠</u>	4.95	0.49	11.03	13	<.001
<u>才能</u>	5.00	0.67	8.34	13	<.001

#### 肆、調節變項：權力距離傾向

由上述流程確定情境操弄之有效性後，以下將說明其他研究工具之信度。本研究採用調節變項與依變項之測量工具皆編修自既有量表。

除研究題目外，本研究額外增加題項詢問受試者在故事情境中所敘述的這類情況，在實際工作場域中是否曾經經歷過，作為確保受試者融入情境之參考，亦協助確認研究的類推性。

權力距離傾向參考 Dorfman 與 Howell (1988) 所編製題項，包含「主管做決策時不需諮詢部屬的意見。」、「主管不該經常徵詢部屬的意見。」、「主管應避免在工作以外的場合和部屬來往。」等六題，最低程度 1 分到最高程度 6 分的對應指標分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點同意」、「有點同意」、「相當同意」與「非常同意」，內部一致性信度係數為 .61。平均數為 2.87，標準差為 .63，描述性統計資料如表 3。

表 3

權力距離傾向之描述性統計資料 ( $N = 212$ )。

題項	平均數	標準差
<b>部屬權力距離傾向 (<math>\alpha = .61</math>)</b>		
主管做決策時不需諮詢部屬的意見。	2.77	1.20
和部屬共事時，主管應突顯其職位與權威。	3.57	1.16
主管不該經常徵詢部屬的意見。	2.89	1.14
主管應避免在工作以外的場合與部屬來往。	2.66	1.18
部屬不該對主管的決策有所質疑。	2.62	0.96
主管不該將重要任務授權給部屬處理。	2.70	1.05

## 伍、效標變項

### 一、公平知覺

由於研究關切的是程序公平，這部分係參考採用 Moorman 等人 (1993) 的量表中程序公平的題項，共有六題包括：「我的主管在制定決策前，會考慮員工所關心的事情」、「我認為在做這項決策時，王經理是公正不偏的。」、「在決策制定前，我的主管會蒐集正確且完整的資訊」、「在員工間主管是採一致性的標準來制定決策」與「決策時，主管允許相關同事能參與討論」，由於本研究為情境操弄，故刪去較不適合的其中一題：「當員工要求時，主管會說明決策考量以及提供相關資訊」。基於研究主要希望測得部屬的感受知覺而非特定傾向，故採用七點量尺，最低程度 1 分到最高程度 7 分的對應指標分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點同意」、「無」、「有點同意」、「相當同意」與「非常同意」。其內部一致性信度係數為 .86，表示具有良好的內部一致性。平均數為 3.6，標準差為 1.15，描述性統計資料如表 4。

表 4

部屬公平知覺之描述性統計資料 ( $N = 212$ )。

題項	平均數	標準差
<b>部屬公平知覺 (<math>\alpha = .86</math>)</b>		
我認為在做這項決策時，王經理是公正不偏的。	3.41	1.42
我認為王經理在制定決策前，會考慮員工所關心的事情。	3.56	1.49
我認為在決策制定前，王經理會蒐集正確且完整的資訊。	3.83	1.40
我認為在員工間，王經理是採一致性的標準來制定決策。	3.51	1.42
我認為決策時，王經理允許相關同事能參與討論。	3.70	1.51

## 二、負向情緒

本研究參考楊宜愷 (1999) 華人情緒詞彙及 Watson 與 Clark (1988) 的 PANAS (the Positive and Negative Affect Schedule) 量表中 10 題負向情緒 (negative affect)，在刪除前測結果較不佳之題目後，保留生氣、罪惡、羞愧、尷尬、沮喪及焦慮之情緒詞，請受試者評估在情境底下個人所感受到的情緒程度。鑑於將五點量尺進行翻譯會產生尺度模糊的問題，為了符合等距尺度，最低程度 1 分到最高程度 4 分分別對應指標為「並無此感覺」、「有些許感覺」、「有相當感覺」與「有強烈感覺」，其內部一致性信度係數為 .79，表示具有良好的內部一致性。平均數為 1.69，標準差為 .56，描述性統計資料如表 5。

表 5

部屬負向情緒之描述性統計資料 ( $N = 212$ )。

題項	平均數	標準差
<b>部屬負向情緒 (<math>\alpha = .79</math>)</b>		
生氣	2.01	0.88
罪惡	1.27	0.64
羞愧	1.39	0.69
尷尬	1.55	0.77
沮喪	2.23	0.92
焦慮	1.69	0.85

### 三、離職傾向

離職傾向 (intention to leave) 指個體知覺到自己可能停留或離開所在組織的可能性 (Bigliardi, Petroni, & Dormio, 2005)。此部分參考 Mobly (1978) 及羅新興 (2006) 量表配合情境改編而成，刪除因情境實驗而較不適合題項：「與剛到職的時候比較，我對單位的印象越來越差」，留下之題項包含：「在上述情境中，如果可能的話我會想辭掉這份工作。」、「在上述情境中，會促使我想要尋找新工作的念頭。」採用七點量尺，最低程度 1 分到最高程度 7 分的對應指標分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點同意」、「無」、「有點同意」、「相當同意」與「非常同意」。其內部一致性信度係數為 .85，表示具有良好的內部一致性。平均數為 3.62，標準差為 .40，描述性統計資料如表 6。

表 6

部屬離職傾向之描述性統計資料 ( $N = 212$ )。

題項	平均數	標準差
<b>部屬負向情緒 (<math>\alpha = .85</math>)</b>		
在上述情境中，如果可能的話我會想辭掉這份工作。	3.35	1.42
在上述情境中，會促使我想要尋找新工作的念頭。	3.88	1.57

### 四、個人實際經驗

為了瞭解受試者情境融合程度，本研究另加入自身經驗是否曾經經歷或聽過類似事件之題項，第一題為「在我的個人經驗中，我本身或周遭曾經發生過類似的事情。」，受試者須填答是或否，勾選「是」者須進行第二題：「在我的個人經驗中，我曾經經歷或聽過類似的事情，而我是故事中的…」，受試者需進一步勾選自己在當時事件中是弈儒、奕儒同事或旁觀者 (third party) 的角色。

## 陸、控制變項

將欲操弄之四組（關係、忠誠、才能、對照）進行卡方同質性考驗時，發現四組在學歷有顯著差異（ $\chi^2(3, N = 212) = 19.30, p < .05$ ），故必須將學歷進行控制。此外，為了排除個人實際經驗之有無可能有之干擾效果，研究將受試者填答個人實際經驗的部分納入控制。

## 第四節 資料分析

在資料分析方面，本研究先進行各變項的內部一致性信度（Cronbach's  $\alpha$ ）分析，接著檢驗情境操弄效果，再以描述統計分析（descriptive statistics）說明各變項之平均數與標準數，接續進行相關分析（correlation）呈現各變項之關聯；並以因素分析（factor analysis）探討因素結構。由於本研究旨在探究知覺主管決策依據之歸類標準與部屬態度及行為等的差異情形，以及權力距離傾向對此關係的調節效果，將以單因子變異數分析（one-way ANOVA）與階層迴歸分析（hierarchical and block regression），來進行對各假設之驗證，各節說明如下。

### 壹、項目分析（內部一致性信度分析）

本研究對所採用量表進行內部一致性分析，以瞭解各量表是否皆具有穩定的內部一致性信度，同時考量刪除特定題目後，是否能使其所屬量表的信度指標上升，作為最後題目篩選的標準。

## 貳、情境操弄檢核

對於各個操弄變項進行單一樣本平均數  $t$  檢定，操弄檢核題項的分數應顯著高於平均數（即操弄檢核之題目的平均數與量尺 3.5 分做比較，顯著高於 3.5 分代表成功），以檢驗操弄檢核是否成功。

## 參、描述性統計分析與卡方同質性考驗

本研究利用統計軟體計算各變項之描述性統計指標，例如：平均數、標準差、整體樣本組成次數分配與百分比等指標。本部分的分析乃為了瞭解各樣本組成特性、各題目與各變項之基本概況。由於本研究是受試者間實驗設計，因此須先對四組問卷之樣本類別進行卡方同質性考驗，若卡方考驗結果未達顯著，則可視四組問卷之受試者為同質性樣本。

## 肆、相關分析

在正式進行假設驗證之前，本研究先以統計軟體計算各變項之間的相關。本部分分析是用以初步了解各變項之間的關聯性，是否符合假設預測的趨勢。

## 伍、單因子獨立樣本變異數分析

本研究將關係、忠誠、才能以及對照組組合成四組不同歸類型式，並對「負向情緒」、「公平知覺」、「離職傾向」之依變項進行單因子獨立樣本變異數分析，分析架構如下圖三：

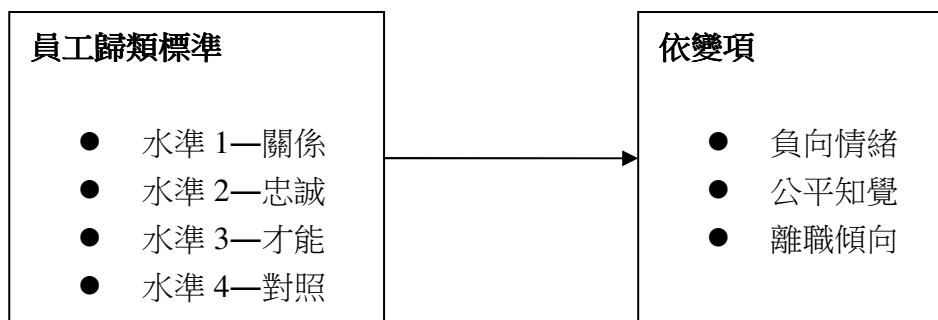


圖 3：單因子獨立樣本變異數分析（One-way ANOVA）分析架構。

## 陸、階層迴歸分析

本研究利用階層迴歸分析進行各組與調節變項的交互作用效果的假設驗證。在進行階層迴歸分析之前，為了避免交互作用項與預測變項、調節變項間有高相關導致多元共線性問題，本研究根據 Aiken 與 West (1991) 的建議，將預測變項與調節變項標準化或中心化 (centered to mean)，讓預測變項與調節變項線性轉移，使其平均數移到 0 後再相乘，並以標準化後的 z 分數計算交互作用項 (Villa, Howell, Dofman, & Daniel, 2003)。

分析過程乃先將迴歸模式依序置入控制變項 (學歷、實際經驗) (步驟一)、員工歸類標準 (關係、忠誠、才能與對照組) (步驟二)、權力距離傾向 (步驟三)、二階交互作用項 (關係×權力距離傾向、忠誠×權力距離傾向、才能×權力距離傾向、對照組×權力距離傾向) (步驟四)，再根據迴歸係數與增加的解釋變異量來檢驗二階交互作用效果。



## 第四章 研究結果

本章將說明研究分析結果，先瞭解員工歸類標準與員工認知、情感及行為之關係，接著進一步檢驗權力距離傾向的調節效果。針對上述目的與相對應的研究假設，本研究先後進行情境操弄檢核、驗證性因素分析、相關分析、單因子變異數分析、階層迴歸分析以驗證研究假設。

### 第一節 情境操弄檢核

情境故事操弄檢核結果顯示，實驗所操弄的關係、忠誠、才能情境是有效的（見表 7）。各情境操弄成功。關係操弄成功， $t(53) = 61.12$ ， $p < .001$ ；忠誠操弄成功， $t(51) = 37.07$ ， $p < .001$ ；才能操弄成功， $t(50) = 58.24$ ， $p < .001$ 。

表 7

正式施測情境操弄檢核表（ $N = 212$ ）。

歸類標準	平均數	標準差	$T$ 值	自由度	$P$ 值
<b>關係</b>	6.04	0.73	61.12	53	<.001
<b>忠誠</b>	5.48	1.07	37.07	51	<.001
<b>才能</b>	6.04	0.74	58.24	50	<.001

## 第二節 各研究變項之相關

在進行假設檢驗之前，本研究先針對各研究變項進行相關分析，以瞭解各變項間的關聯性是否與假設預測趨勢符合。各變項之平均數、標準差、及相關係數如表 8 所示。

### 壹、控制變項與各變項之相關分析

表 8 顯示，學歷與相關經驗呈現顯著負相關 ( $r = -.21, p < .01$ )，表示學歷愈低，愈容易有操弄情境所描述之相關經驗。學歷與部屬的公平知覺有顯著負相關 ( $r = -.15, p < .05$ )，表示學歷愈高其公平知覺愈低。相關經驗與權力距離傾向有顯著負相關 ( $r = -.19, p < .01$ )，表示權力距離傾向愈低，愈容易有操弄情境所描述之相關經驗。

### 貳、各主要變項間相關

依據表 8，部屬的公平知覺與部屬的負向情緒、離職傾向有顯著負相關 ( $r = -.25, p < .01$ ;  $r = -.38, p < .01$ )，表示部屬的公平知覺愈高，其負向情緒、離職傾向愈低。負向情緒與離職傾向有顯著正相關 ( $r = .31, p < .01$ )，表示部屬的負向情緒愈高，離職傾向也愈強烈。

表 8

各變項描述統計值與相關係數（ $N = 212$ ）。

變項	描述統計值		相關係數矩陣								
	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 學歷	2.88	0.93									
2. 相關經驗	0.60	0.49	-.21**								
3. 關係	0.25	0.44	.06	.08							
4. 忠誠	0.25	0.43	.03	.05	—						
5. 才能	0.24	0.43	.00	.04	—	—					
6. 權力距離傾向	2.87	0.63	.01	-.19**	-.04	.12	-.10	(.61)			
7. 公平知覺	3.6	1.16	-.15*	.08	-.17*	-.14*	.27**	.08	(.86)		
8. 負向情緒	1.69	0.56	-.08	.02	-.03	.09	-.13	.08	-.25**	(.79)	
9. 離職傾向	3.62	1.40	-.04	-.02	.06	.10	-.23**	.08	-.38**	.31**	(.85)

註：括弧內數字為內部一致性係數（Cronbach's  $\alpha$ ）。學歷：1 = 高中職以下，2 = 專科，3 = 大學，4 = 碩士，5 = 博士；相關經驗：1 = 有，0 = 無。

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

### 第三節 主要效果檢驗

#### 壹、知覺主管決策標準對部屬公平知覺、負向情緒及離職傾向之影響

本節中，研究者透過單因子變異數分析（one-way ANOVA）檢驗知覺主管決策標準對部屬公平知覺、負向情緒及離職傾向間的關係。假設檢定分析，如表 9 所示。

由表 9 可以得知，部屬的公平知覺與離職意願的  $F$  值達顯著水準（ $F(3, 208) = 6.97, p < .01$ ； $F(3, 208) = 3.76, p < .05$ ），顯示參與樣本中部屬的認知與行為意圖，確實會因為知覺主管決策分配的不同標準而有顯著差異。整體而言，相較於因為關係、忠誠或沒有原因下做的差等分配，若主管因為某部屬的才能而給予較多酬賞，此時損失利益的部屬其公平知覺最高，而關係與忠誠是四組內公平知覺明顯較低的兩組，故 H1a 獲得部分支持，相較於其他歸類標準，關係與忠誠組的部屬公平知覺最低；才能組的部屬的公平知覺最高。

在離職傾向方面，相較於因為關係、忠誠或沒有原因下做的差等分配，若主管因為某部屬的才能而給予較多酬賞，此時損失利益的部屬產生的離職傾向最低，而關係與忠誠這兩組的離職傾向是四組內明顯較高的，故 H1c 獲得部分支持，相較於其他歸類標準，關係與忠誠組的離職傾向最高，才能組的離職傾向最低。雖然負向情緒的  $F$  值未達顯著水準，仍可發現才能組的負向情緒平均分數有低於其他三組的趨勢。故綜合上述，H1 獲得部分支持，表示知覺主管決策分配標準（關係組、忠誠組、才能組、對照組）對部屬結果變項（公平知覺、負向情緒、離職傾向）的影響效果有顯著差異。

表 9

知覺主管決策標準與部屬結果變項之 ANOVA 檢定分析。

歸類標準	<i>N</i>	平均數	標準差	<i>F</i> 值	Sig.	自由度
公平知覺						
關係（親；R）	54	3.26 <sup>b</sup>	1.05	6.97**	.00	3, 208
忠誠（忠；L）	52	3.32 <sup>b</sup>	1.16			
才能（才；P）	51	4.15 <sup>a</sup>	1.12			
對照（C）	55	3.70 <sup>b</sup>	1.12			
Total	212	3.60	1.16			
負向情緒						
關係（親；R）	51	1.67	0.57	1.59	.19	3, 202
忠誠（忠；L）	52	1.77	0.50			
才能（才；P）	51	1.56	0.53			
對照	52	1.76	0.62			
Total	206	1.69	0.56			
離職傾向						
關係（親；R）	54	3.75 <sup>a</sup>	1.32	3.76*	.01	3, 208
忠誠（忠；L）	52	3.86 <sup>a</sup>	1.46			
才能（才；P）	51	3.06 <sup>b</sup>	1.33			
對照（C）	55	3.78 <sup>a</sup>	1.37			
Total	212	3.62	1.40			

註：平均數右上之上標字母為事後比較大小。

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

以 Scheffe 法進行事後分析結果顯示，在公平知覺方面，才能與關係、忠誠及對照組的差異皆達顯著水準（ $P-R = .88, p < .01$ ； $P-L = .82, p < .01$ ； $P-C = .45, p < .01$ ）；而離職傾向方面，才能與忠誠的差異達顯著水準（ $P-L = .80, p < .05$ ），而與關係、對照組的差異則接近顯著（ $P-R = .27, p < .10$ ； $P-C = .27, p < .10$ ）。需注意的是，由於各組人數分配不平均，可能因而減弱其差異顯著性。

## 貳、權力距離傾向的調節效果

由於本研究認為權力距離傾向會調節知覺主管決策標準與部屬認知、情感及行為意圖之關係，是故，研究者透過階層迴歸分析加以檢驗所提出之假設。研究以受試者的相關經驗及學歷做為控制變項，預測變項為知覺主管決策分配的不同歸類標準，共有四組情形（關係、忠誠、才能及對照組），分別對部屬的認知、情感及行為意圖進行階層迴歸分析，並檢視其與權力距離傾向的交互作用。分析結果如表 10 所示。

### 一、知覺主管決策標準與部屬公平知覺、負向情緒與離職傾向

首先，排除控制變項對效標變項的影響後可以發現，在主要效果方面，知覺主管決策標準對部屬的公平知覺之增加解釋力達顯著水準 ( $\Delta R^2 = .09, p < .01$ )，顯示部屬的公平知覺會因為知覺主管決策分配之不同標準而有所不同。各組預測力達顯著：關係對公平知覺有負向預測效果 ( $\beta = -.16, p < .01$ )，忠誠對公平知覺有負向預測效果 ( $\beta = -.17, p < .01$ )，才能對公平知覺則有正向預測效果 ( $\beta = .03, p < .01$ )，大致與 AVOVA 檢定結果一致。

至於部屬的負向情緒方面，其主要預測效果所增加解釋力則未達顯著水準，雖然離職傾向的主要預測效果所增加的解釋力也未達顯著水準，但可發現在才能組的預測效果達顯著 ( $\beta = -.22, p < .01$ )，顯示相較於沒有原因的決策分配，當知覺主管決策分配依據的是該部屬才能時，損失利益的部屬產生的離職傾向較低。整體而言，H1 獲得部分支持。

表 8

知覺主管決策標準與部屬結果變項之階層迴歸分析。

依變項	公平知覺 M1	負向情緒 M2	離職傾向 M3
控制變項			
實際經驗	.12†	.00	-.03
學歷	-.12†	-.08	-.07
( $\Delta R^2$ )	(.02)	(.01)	(.00)
預測變項			
「關係」組	-.16*	-.08	-.01
「忠誠」組	-.17*	-.00	.02
「才能」組	.17*	-.14†	-.22**
( $\Delta R^2$ )	(.09) **	(.03)	(.05)
調節變項			
權力距離傾向	.12+	.10	-.02
( $\Delta R^2$ )	(.02) *	(.00)	(.00)
二階交互作用			
親 X 權力距離傾向	.20*	-.19*	-.04
忠 X 權力距離傾向	.19*	-.05	.07
才 X 權力距離傾向	.09	.01	.00
( $\Delta R^2$ )	(.03) †	(.03)	(.01)
合計 $R^2$	.16	.07	.07
調整後 $R^2$	.12	.02	.02
$F$ 值	4.108**	1.522	1.541
自由度	9,199	9,194	9,199

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . †  $p < .10$ .

## 二、權力距離傾向的調節效果

在進階的交互作用分析中，權力距離傾向於 M1 的增加解釋力達顯著 ( $\Delta R^2 = .02$ ,  $p < .05$ )。進一步分析權力距離傾向與知覺主管決策分配標準對於部屬公平知覺的交互作用解釋力，同樣地，由表 10 的 M1 中的數據顯示，權力距離傾向對公平知覺的交互作用之增加解釋力接近顯著 ( $\Delta R^2 = .03$ ,  $p < .10$ )，其中，

關係與權力距離傾向的交互作用對部屬的公平知覺具有顯著預測效果 ( $\beta = .20$ ,  $p < .05$ )；忠誠與權力距離傾向的交互作用對部屬的公平知覺亦具有顯著預測效果 ( $\beta = .19$ ,  $p < .05$ )，支持 H2a。

在 M2 中則可發現，權力距離傾向與知覺主管決策分配標準對部屬的負向情緒的交互作用之增加解釋力未達顯著，不支持 H2b，但進一步可以看到，關係與權力距離傾向的交互作用對部屬的負向情緒具有顯著預測效果 ( $\beta = -.19$ ,  $p < .05$ )。最後，在 M3 中，權力距離傾向與知覺主管決策分配標準對離職傾向的交互作用之增加解釋力未達顯著，表示知覺主管決策分配標準的不同，與權力距離傾向的交互作用對部屬的離職傾向不具顯著預測效果，H2c 未獲得支持。整體而言，H2 獲得部分支持。

由於在 M1 的交互作用項中有兩項達顯著，為了解交互作用的影響方式，研究進一步將知覺主管決策分配之不同標準與權力距離傾向繪製成交互作用圖如圖四。交互作用圖中顯示，對於低權力距離傾向而言，其在關係與忠誠兩組的公平知覺明顯低於對照組，而才能組的公平知覺則高於對照組。對於高權力距離傾向這組而言，關係與忠誠兩組的公平知覺分數則與對照組變得非常接近，才能組的公平知覺分數與對照組差異則變大，故大致支持 H2a 假設，部屬的權力距離傾向會正向調節其知覺主管決策分配標準（關係組、忠誠組、才能組、對照組）與部屬公平知覺間的關係。

此外，進一步將高、低權力距離傾向中的四組進行差異  $t$  檢定，結果顯示對低權力傾向者，關係、忠誠兩組的公平知覺比起對照組有顯著差異 ( $t(107) = -4.19$ ,  $p < .05$ ;  $t(105) = -4.19$ ,  $p < .05$ )。對高權力傾向者，關係、忠誠兩組的公平知覺比起對照組則沒有顯著差異。



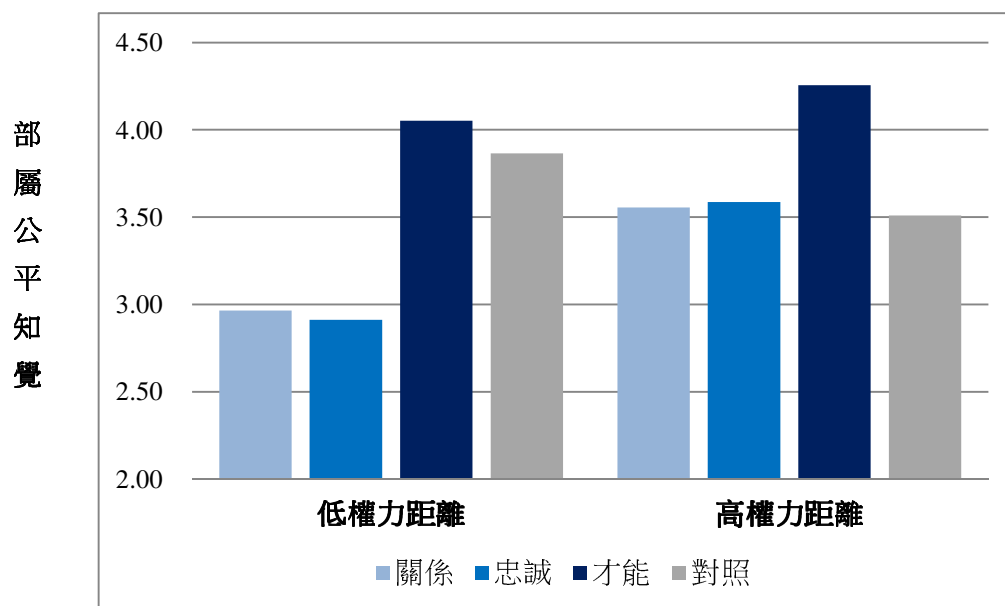


圖 4：知覺主管決策標準與權力距離傾向對公平知覺的交互作用。

另外，雖然 M2 中，權力距離傾向與知覺主管決策分配標準對部屬的負向情緒的交互作用之增加解釋力未達顯著，但關係與權力距離傾向的交互作用對部屬的負向情緒具有顯著預測效果，研究進一步將知覺主管決策分配之不同標準與權力距離傾向繪製成交互作用圖如圖五所示。

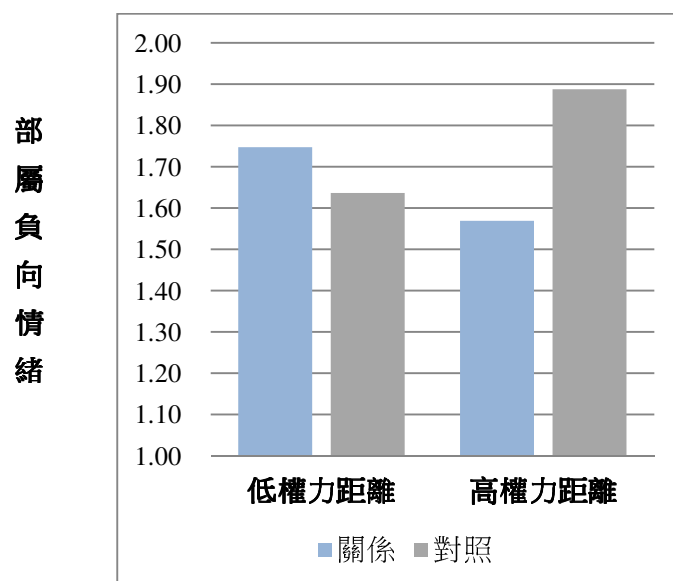


圖 5：知覺主管決策標準與權力距離傾向對負向情緒的交互作用。

### 三、 小結

整體而言，部屬的認知與行為意圖，確實會因為知覺主管的決策分配之不同標準而有顯著差異，而負向情緒方面四組則未達顯著差異。換言之，相較於因為關係、忠誠或沒有原因下做的差等分配，若主管因為某部屬的才能而給予較多酬賞，此時其他組織成員知覺到的公平感受最高、離職傾向最低，假設一獲得部分支持。進一步分析調節效果可知，權力距離傾向會調節部屬知覺到主管決策分配依據之不同標準而產生的公平知覺，但對負向情緒與離職傾向之間則沒有顯著預測效果，假設二獲得部分支持。



## 第五章 討論與建議

由於員工歸類模式乃華人管理模式特色之一，過去研究大多將焦點置於管理者行為層面，為了瞭解部屬觀點及補足研究缺口，本研究企圖從部屬觀點，了解部屬對知覺主管在決策分配所依據之標準產生的態度與反應。研究結果摘要於表 11。以下分別就結果討論、研究限制、未來研究方向及理論與實務意涵進行討論。

### 第一節 結果討論

#### 壹、部屬知覺主管決策分配標準與部屬結果變項的影響

##### 一、部屬結果變項之一公平知覺與離職傾向的效果

首先，對於部屬的結果變項方面，相較於其他歸類標準，當知覺某部屬是因關係或忠誠而被主管分配較多資源時，其他組織成員（損失利益者）產生的公平知覺較低；若知覺該部屬是因才能而被主管分配較多資源時，其他組織成員（損失利益者）產生的公平知覺最高。

此外，對於離職傾向的影響也有同樣效果：若知覺某部屬是因才能而被主管分配較多資源時，其他組織成員（損失利益者）產生的離職傾向最低；若知覺某部屬是因關係或忠誠而被主管分配較多資源時，其他組織成員（損失利益者）產生的離職傾向最高。而由迴歸分析結果同樣也顯示，知覺主管決策標準能顯著預

測部屬的公平知覺，而部屬的離職傾向方面，才能組具有強烈預測效果，基本上分析結果大致符合前文假設。

表 9

本研究各項假設的驗證結果。

假設	檢驗結果
<b>H1：部屬知覺主管決策分配標準（關係組、忠誠組、才能組、對照組）對部屬結果變項（公平知覺、負向情緒、離職傾向）的影響效果有顯著差異。</b>	
H1a：相較於其他歸類標準，關係組的部屬公平知覺最低；才能組的部屬公平知覺最高。	部分支持
H1b：相較於其他歸類標準，關係組的部屬負向情緒最高；才能組的部屬負向情緒最低。	不支持
H1c：相較於其他歸類標準，關係組的部屬離職傾向最高；才能組的部屬離職傾向最低。	部分支持
<b>H2：部屬的權力距離傾向會調節其知覺主管決策分配標準（關係組、忠誠組、才能組、對照組）與部屬結果變項（公平知覺、負向情緒、離職傾向）間的關係。</b>	
H2a：部屬的權力距離傾向會調節其知覺主管決策分配標準（關係組、忠誠組、才能組、對照組）與部屬公平知覺的關係。	支持
H2b：部屬的權力距離傾向會調節其知覺主管決策分配標準（關係組、忠誠組、才能組、對照組）與部屬負向情緒的關係。	部分支持
H2c：部屬的權力距離傾向會調節其知覺主管決策分配標準（關係組、忠誠組、才能組、對照組）與部屬離職傾向的關係。	不支持

本研究結果與 Beehr (2004) 探討升遷的原委與部屬知覺之結果大致相符。換言之，人事決策若依據的是客觀績效，部屬會知覺較高的公平感，若依據的是非績效表現 (non-performance)，例如：運氣、個人偏好或其他個人背景變項，

則知覺到的公平感較低。但該篇研究僅探討西方對於分配原委的觀點，亦只探討對部屬的公平知覺影響，而本研究結合華人文化特殊的管理模式，細究在華人文化底下對分配法則的看法與認知，特別是對於知覺分配依據之標準是否對部屬的認知、情感及行為等各層面產生影響。例如：依據部屬忠誠度而作的差等分配，發現其引發的其他部屬反應，與依據和主管私交關係所引發其他部屬反應沒有太大差異（後續將進行討論）。提供對於華人組織管理與部屬反應間關係更深一層的了解。

值得注意的是，這裡的對照組（無任何原因）平均分數大致落在才能組與主觀情感關係（關係組、忠誠組）兩組中間，但經事後檢定發現僅有才能組顯著高於其他三組，研究所得結果與張滿玲與鍾昆原（2011）研究結果不太一致。該研究指出，若個體得到分配不公平的結果，並知覺到決策歷程不符合公平性時，其產生的公平感更低，在本研究中結果沒有差異。換言之，不管知覺到主管是依據與該部屬的主觀情感關係或沒有原因下而作的差等分配，部屬公平知覺都是差不多的。雖然如此，此結果對高、低權力距離傾向者而言，卻呈現微妙的差異趨勢，將在後續章節進行討論。

## 二、部屬結果變項之一負向情緒的效果

研究結果顯示，部屬的負向情緒並未受到影響，可能來自於研究者分析時將各題總合平均成一題計算所致。由於負向情緒的產生原因不同，研究指出，當個體對事件的解讀是以自己為焦點（self-focused）時，容易引發羞愧情緒，若個體對事件之解讀較以他人為焦點（other-focused）時，則易引發生氣等情緒（Brockner, Heur, Magner, Folger, Umphress, & van den Bos, et al., 2003）。故研究者試著將各題分別分析後發現，各組在「生氣」此題的平均數達顯著差異（ $F(3, 203) = 6.37$ ， $p < .05$ ），並發現關係、忠誠與對照組之分數顯著高於才能組；而各組在「羞愧」

此題的平均數也有小於.1 的顯著差異 ( $F(3, 203) = 2.19, p < .10$ )，經事後比較發現，才能組分數顯著高於其他三組。顯示個體對關係、忠誠，與才能引發的負面情緒不同，似乎也呼應了過去研究觀點。

從理論觀點來看，由於負向情緒乃個人對事件之認知評估後產生的心理狀態，在華人的社會中，其實並不如北美強調對自我情緒與需求的覺察與確認。王叢桂與羅國英（2008）研究指出，傳統華人習慣從他人的反應來判斷自我與他人情緒表現是否合於規範，是否可以增進人際和諧，比較不重視自我情緒感受。如同 Russell 與 Yik（1996）回溯社會脈絡中情緒行為表達的跨文化研究提及，華人在情緒表達是危險的。華人在情緒表達上會依據行為發生的社會情境與互動的對象，而有不同的規範，並會根據規範或倫理關係調節或壓抑（normatively moderate or suppressed）自我的情緒（李美枝、張嘉真，2000），故可推測，當經歷此分配不均的情境下，即便個體在認知上體認到為不公平的情況，有可能經由某些因素的影響或調適，使得個體在負向情緒上沒有明顯效果，但亦可能較明顯反應在不受壓抑的正向情緒上，然而此推測尚待後續研究加以驗證。

此外，過去研究曾提及，在華人社會當中，語言表達情感的目的乃為了鞏固關係，因此會設法避免衝突與對質，但華人大多依賴非語言行為表露情感（楊中芳，1999），故個體的情感可能透過非語言行為而表露。從研究結果發現，在離職傾向上四組差異達到顯著 ( $F(3, 208) = 3.76, p < .05$ )，若依照過去研究觀點其實不難理解。當員工知覺到獎酬分配不等時，相較於負面的情緒反應，可能更直接反應在行為意圖之轉變。

### 三、歸類標準之一忠誠

過去研究指出，華人組織忠誠包含態度與行為兩層面。態度層面包含內化義

務與認同組織兩向度；行為層面包含犧牲為公、建議獻策、協助同事、積極進取、維護公益以及配合順從等向度（姜定宇等人，2003）。李慕華（1992）指出，華人組織忠誠相較於西方更強調情感層面，在對象上主要也以老闆或主管效忠為主，並受到強烈社會規範和道德倫理之影響。某方面而言，忠誠其實涵蓋工作動機及工作投入的部分，不完全指涉與主管的主觀情感關係成分。在本研究中結果發現，主管依據部屬忠誠與關係之標準所作的差等分配，其所引發其他部屬的認知及情感等反應是類似的，似乎隱含著華人組織成員對於忠誠的概念亦偏向私忠的概念，即效忠對象為企業主重於組織。對部屬而言，關係和忠誠強調之主體仍以企業主本身為主，而才能此標準強調的是對工作上的貢獻。相較於西方領導者與部屬交換關係理論（LMX）（Graen, 1976）中的歸類標準均屬工作層面的投入為主，從本篇中的部屬觀點似乎說明了，在華人管理者歸類的標準中，除了才能此標準與西方共通外，其餘皆不同（鄭伯壘、姜定宇，2006）。

## 貳、權力距離傾向的調節效果

依據迴歸分析表可以得知，權力距離傾向與主效果的二階交互作用到公平知覺的增加解釋力是接近顯著的（ $\Delta R^2 = .03$ ， $p < .10$ ），顯示部屬產生的公平知覺會受到部屬個人的權力距離傾向而調節。此意謂著當部屬知覺主管差等對待所依據的標準而產生的反應，會受到部屬本身接受權力關係不平等之程度而影響。另外，對於負向情緒及離職傾向的二階交互作用並未達顯著，假設二整體而言是獲得部分支持的，也就是部屬的權力距離傾向會調節其知覺主管決策分配標準（關係組、忠誠組、才能組、對照組）與部屬結果變項（公平知覺、負向情緒、離職傾向）間的關係。

## 一、權力距離傾向對公平知覺的調節效果

從認知基模 (cognitive schema) 角度來看，受到華人權威取向的影響，個人對於權威之相關人、事、物會發展出一套權威基模 (authority schema)，此權威基模涵蓋了領導者的行為表徵以及部屬的相應態度，協助部屬針對權威訊息立即反應 (吳宗佑、徐瑋伶、鄭伯壘，2002)。由於管理者歸類員工模式與華人社會中關係與權威取向文化有關，反映出管理者的控制權，當部屬的權力距離傾向較高，較容易接受主管的差等對待。由結果的確可看到在高權力距離傾向這組，交互作用的效果最強的落在關係與忠誠這兩類 (見圖四)，也就是偏向以部屬與主管主觀情感關係為基礎的標準；至於才能組，由於此決策標準本身較符合人事決策原則，部屬的公平知覺降低有限，調節效果不顯，故最後的二階交互作用整體增加解釋力是接近顯著的。整體而言，本研究增加具文化意涵的個人特性一同探討差序對待與部屬知覺關係。亦彌補過去這類研究並未區分自己人與外人的觀點、及獲得利益者及損失利益者之差別，由「非自己人」且為「損失利益者」角度出發，釐清主管不同決策標準對部屬知覺產生的影響。

而交互作用圖 (見圖四) 也可發現另個有趣結果，對低權力距離傾向者而言，關係和忠誠這兩組分數顯著低於對照組，但在高權力距離傾向者時三組分數卻是相當接近的。換言之，對於低權力距離傾向者而言，若知覺主管依據關係和忠誠而給予該部屬較多資源時，部屬更會覺得不公平。但對高權力距離傾向者而言，無論主管依據何種原因對高權力距離傾向者來說，除了才能標準之外，其公平知覺都差不多。根據 Tyler 等人 (2000) 研究指出，低權力距離傾向的部屬看重主管對待自己的方式，並重視決策之程序。因此，主管決策若依據與部屬之主觀情感關係，對低權力距離傾向者在衡量與主管關係與對待品質便可能造成威脅，使其在關係組與忠誠組的公平知覺較高權力距離傾向者來的低。而對權力距離傾向較高的部屬而言，認為理應遵從主管的決策，故在公平知覺的結果上與對照組較



無差異。

## 二、權力距離傾向對負向情緒與離職傾向的調節效果

部屬的負向情緒方面整體模式並不顯著，但關係組與權力距離傾向的交互作用達顯著 ( $\beta = -.19, p < .05$ )。相較於高權力距離傾向，在低權力距離傾向時，關係組的負向情緒較高(見圖五)，顯示對於上下權力距離差異接受度低者而言，對於主管依據關係而作的差等分配會引起不舒服的感受。反觀忠誠組，若分配原因肇因於某部屬對主管的忠誠時，此時對於其他組織成員(損失利益者)而言，在低權力距離傾向的公平知覺低於高權力距離傾向，但負向情緒在不論高、低權力距離傾向兩者之間都沒有明顯差異。較強調上下位平權的人來說，對於主管給予忠誠的部屬較多資源，會降低其他人的公平感受，但對於心情則較不受影響，上述對於似乎隱含著個體的認知與情感往往非唇齒相依的情形。

另外，權力距離傾向與主要變項對於離職傾向沒有顯著調節效果，顯示高、低權力距離傾向者在離職傾向上沒有差異。可能的解釋是，由於主要變項對離職傾向的預測效果較弱，使得高、低權力距離傾向在此變項看不出殊異。

## 第二節 理論及管理實務意涵

在理論貢獻方面，第一、本研究拓展差序對待之相關研究，探討部屬知覺主管決策分配標準與部屬反應的關係，試圖鍊結管理行為與部屬態度、行為之關係，補強過去偏重管理者層面的研究成果，有助於了解部屬對管理者行為的知覺反應，

進一步預測部屬效能，並對理論觀點有更細緻化的探究。亦納入部屬個人特性作為調節變項，探討對上述關係與部屬認知、情感及行為各方面的交互作用效果，豐富理論內涵及應用性。鑑於過去研究除了從管理者行為層面探討外，亦只關注對部屬正向態度的影響，研究試圖從部屬觀點出發，擴展過去理論對部屬反應探討之不足，以供管理者未來與部屬互動關係與人事決策等實務上之應用。

第二、本研究彌補過去研究對獎酬分配到公平知覺的前置因素探討之缺口，從華人員工歸類模式角度出發，企圖捕捉更多對於部屬知覺主管差別施恩之標準與部屬的認知、情感及行為意圖間的關係。研究指出人們知覺到決策的公平性會影響其感受、態度及行為(Brockner & Wiesenfeld, 1996 ; Cropanzano & Greenberg, 1997 ; Lind & Tyler, 1988 ; Tyler & Lind, 1992)，並可能使成員離開崗位、對組織承諾降低或展現某些不利組織的行為(Greenberg, 1993 ; Tyler, 1992)，乃重要的研究議題。而本篇研究亦延伸了以往研究中，華人組織成員對於親信角色知覺對主管及同事評價的影響(張滿玲，鍾昆原，2011；羅新興、戚樹誠，2002)等相關研究成果。

此外，從前置因素的探討有助於了解人事決策之因素對部屬知覺及態度影響的重要性，並區隔決策分配中屬於既得利益者或損失利益者角度以釐清觀點。由於內團體往往受到自利偏誤影響判斷，而容易導致不平衡的往往為非內團體者，然而組織成員皆可能對組織績效帶來影響，而自己人(內團體)角色並非固定不變，個體隨時都可能知覺到差異對待，過去研究並未對所屬角色做明確區分，本研究中操弄故事中主角為被主管歸類者(自己人)，受試者為組織中任一位部屬(不被歸類之旁觀者)，並為分配中的損失利益者，此乃由於任何人都可能經歷當事者與旁觀者的角色，亦為本研究關注為何關注旁觀者之故。

第三、本研究加入具文化意涵的個人價值觀變項一同探討，發現權力距離傾

向在公平知覺上的調節效果。與過去研究不同的是（張菟真，2009），本研究發現權力距離傾向的調節效果不僅限於對內、外圍部屬在態度上差異。由分析結果可進一步得知，權力距離傾向與部屬知覺管理者行為背後的原因會產生交互作用效果。綜合 Tyler 等人（2000）的研究結果則可為這段關係有更清楚的描繪，對高、低權力距離傾向者而言，其與權威者的互動關係之背後動機不同，但透過本篇研究進一步可知，高、低權力距離傾向者在關係與忠誠組相較於對照組的差異有不同趨勢，換言之，高、低權力距離傾向者考量主管決策時想法是有差距的，反映了低權力距離傾向者的確較考量與主管的關係之因素，而高權力距離者則對主管決策皆採理應接受的態度。換言之，情境中實受到個體帶入所擁有的信念、價值觀加以詮釋，影響後續的行為反應（Feather, 1980），並可能對互動雙方之關係帶來變化。

在管理意涵方面，由於員工歸類歷程與差序對待乃華人組織管理中常見的特殊管理行為，管理者必須正視此管理風格所引發的效應。在現今組織情境當中，即便是主管試圖做到公正公平，仍難免有差等對待的現象發生。特別在受到華人「關係取向」之影響下，主管與部屬之間無論在公私事上的互動都可能偏向關係密切或產生信任的員工。事實上，大部分員工都可接受主管有心腹或親信的存在，但若是關係著資源分配等人事決策或日常互動上的頻繁出現，便有可能加深組織內內、外團體的分化，不僅降低成員士氣，更可能埋下日後衝突因子，影響成員間的合作、績效表現或做出不利組織的行為。藉由對差序對待的探討，能協助管理者了解部屬看待管理行為的方式對部屬態度與行為的影響。由於研究再次印證了實務場域中部屬經歷到管理者重親重私影響決策的經驗，顯示差序對待的普遍性，管理者應重視這樣的管理行為對組織成員產生的影響。

此外，透過本文探討了解在受到民主化洗禮下使得權威取向分配較廣的現今社會中（鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003），差序對待對組織

成員產生的不同影響。管理者必須審視組織內差序氣氛可能產生的後果，在提拔優秀人才之餘，也應顧及其他成員可能伴隨的反應，畢竟組織所有成員都可能對組織效能產生影響。在管理行為上，管理者即便重視親信的角色，但可藉由提供適當的機會增進團員間合作表現，或適當的決策說明及獎勵機制，增加組織成員的工作動機與信心，並藉由適時提供決策的公開參與性、增加與部屬的溝通及互動等，方能提升組織公平性，塑造員工有保障的工作環境，有效激勵員工整體動機為組織效力，降低離職情形。

### 第三節 研究限制與未來研究方向

第一、在研究方法方面，由於本研究之情境特殊性，若採用問卷法可能難以獲得所有情境之樣本，導致縮小變異量造成無法發現真實的效果。本研究使用情境故事法之實驗設計，操弄部屬對差等對待知覺，讓受試者在真實組織之外以設身處地的方式想像實驗情境，以隨機分派的方式將參與者分派至不同的實驗情境，希望除去各組之間可能的誤差變異，以確保研究的內在效度。除了用多種研究方法以增加理論模式強韌度外，更可避免由於問卷施測產生許多無法控制的其他情境因素之干擾，透過設計不同類型的操弄情境作為前置變項，在排除許多因素干擾下直接作單純的前置因素之釐清。

然而，實驗情境最大問題在於其是否能類化至真實組織情境之中，本研究除了放置情境操弄題確保受試者對於情境的融入程度外，在問卷中另編製題項以了解受試者在真實組織情境中遭遇類似經驗有無，由結果可知，近七成受試者自身經歷或聽過類似的情形，證實情境是存於真實組織情境之中的，確保代表性。另

外，在樣本選取上，本研究選擇具有工作經驗的實務工作者，避免無工作經驗的受試者難以想像該情境產生無法融入而誤答問題，故受試者反應乃以真實工作經驗為基礎並非毫無工作經驗學生的憑空想像。

第二、人類對認知事物的分類可以同時利用多重屬性，主管知覺員工而歸類的歷程亦是如此，鄭伯壘（1995）指出，管理者會依照關係、忠誠、才能三種歸類標準高低，將員工區分為八種類型，亦從實際個案中發現除了邊緣人員之外的七種員工原型，證實此三種歸類標準能區辨出不同類型的員工（鄭伯壘、林家五，1998）。由於本研究係探討部屬知覺主管的決策分配標準對部屬結果變項的影響，重點置於不同的歸類標準所直接引發的反應，在考量三種標準的互涉作用下可能產生對決策標準單獨之影響效果之干擾，故本研究未納入八種原型進行探討，未來相關研究可進一步檢驗八種原型對部屬的心理及行為之影響豐富研究觀點。

第三、在調節變項方面，本研究為符合華人文化價值觀，補足現有主管與部屬互動關係與部屬反應之缺口，採用權力距離傾向為調節變項。過去獎酬分配的相關研究，常探討被分配者與分配者之間的關係之影響效果，發現受試者對於分配結果的判斷會隨該事件中與目標對象之關係程度不同有所差異（Zhang, & Yang, 1998）。林家五等人（2009）則指出與同事間信任程度，亦會影響主管差序對待引發部屬知覺產生的反應。由於本研究主要關切知覺主管不同決策標準對部屬反應之直接影響，考量到情境編製對受試者的認知負荷複雜度而未操弄，而未來相關研究可進一步針對該事件中目標人物（例如：同儕、主管）之間互動關係如何產生影響。

第四、由於本研究為情境模擬，試圖從部屬知覺不同決策標準出發。直接操弄較強烈的分配不公比例，換言之，藉由設計部屬皆同樣經歷與資歷，試圖操弄其付出（input）相同，非自己人的一方最後獲得較少年度獎金（output），為損

失利益者，乃為了更直接促發個體知覺該同事被依何種標準歸類而被分配，將兩人付出與所得的時間軸拉長，以配合與主管互動關係之描述，未來研究可設定為共同負責某專案之付出比例以及事件獎金，以降低對分配公平之疑慮。此外，受到文化影響，華人對事理的判斷常是情理合一的，看似不合理的情況下，組織成員內心產生的不平衡可能因評估管理行為是否合乎人情而獲得接受（張滿玲、鍾昆原，2011）。未來研究可藉由操弄比例上之調整，檢視當事人（非自己人）未損及利益之情況下是否有不一樣的效果，或檢視個體在不同層面的反應加以釐清。或者將華人文化中獨特的人情考量納入研究設計，深化理論觀點。



## 參考文獻

- 王叢桂、羅國英（2008）。華人對情緒智能與人情世故的認知：性別與世代的差異。《應用心理研究》，39，215-251。
- 任金剛、林明村、陳以亨（2002）。華人員工歸類之標準與實徵研究。第四屆華人民心理學學家學術研討會暨第六屆華人心理與行為科際學術研討會發表之論文。臺北。
- 危芷芬（2001）。華人的關係類型與人際義務（未發表之博士論文）。臺北：國立臺灣大學心理研究所。
- 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯璫（2002）。怒不可遏或忍氣吞聲：華人企業主管威權領導與部屬憤怒反應。《本土心理學研究》，18，3-49。
- 吳宗祐、鄭伯璫（2003）。組織情緒研究之回顧與前瞻。《應用心理研究》，19，137-173。
- 李美枝、張嘉真（2000）。親子間情感行為的溯源與文化塑形。《中華心理衛生學刊》，13，1-35。
- 李美枝、許正聖（1995）。從臺灣大學生內團體偏私基礎之解析看社群意識發展的可能性。《本土心理學研究》，4，150-182。
- 李慕華（1992）。組織忠誠的內涵意義，影響因素與行為結果之探討：以台灣中小企業為例（未發表之碩士論文）。臺北：私立輔仁大學應用心理學研究所。
- 林行宜（1993）。企業高階主管之親信關係及親信角色之研究（未發表之碩士論文）。臺北：國立臺灣大學商學研究所。
- 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間信任對公平態度與政治行為之影響。《本土心理學研究》，31，143-175。

- 林鈺琴、陳心怡 (2006)。組織公正對動機與信任及組織公民行為之影響。 *亞太經濟管理評論*，9，23-41。
- 姜定宇、鄭伯璜 (2003)。組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻。 *應用心理研究*，19，175-209。
- 姜定宇、鄭伯璜、任金剛、黃政瑋 (2003)。組織忠誠：本土建構與測量。 *本土心理學研究*，19，273-337。
- 姜定宇、鄭伯璜、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*，47，139-156。
- 姜定宇、鄭伯璜、鄭紀瑩、周麗芳 (2007)。華人效忠主管的概念分析與量表建構。 *中華心理學刊*，49，407-432。
- 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 (未發表之博士論文)。臺北：國立臺灣大學商學研究所。
- 徐瑋伶 (2004)。華人企業領導者之差序式管理：海峽兩岸企業組織之分析 (未發表之博士論文)。臺北：國立臺灣大學心理研究所。
- 徐瑋伶、鄭伯璜、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*，18，51-94。
- 張苑真 (2009)。華人差序式領導與部屬效能與部屬態度 (未發表之碩士論文)。嘉義：國立中正大學心理學研究所。
- 張慧芳 (1995)。領導者與部屬間信任格局的決定要素與行為效果之探討 (未發表之碩士論文)。臺北：國立臺灣大學心理學研究所。
- 張滿玲、鍾昆原 (2011)。正義與情理：偏袒與重才的人事決定對主管的公正及人情評價之影響。 *中華心理學刊*，53，349-370。
- 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*，11，281-312。
- 陳介玄、高承恕 (1991)。台灣企業運作的社會秩序：人情關係與法律。 *東海學報*，32，219-232。



- 陳其南 (1986)。傳統家族制度與企業組織。臺北：允晨文化。
- 費孝通 (1948)。鄉土重建。上海：上海觀察社。
- 黃光國 (1985)。人情與面子：中國人的權力遊戲。見李亦園、楊國樞、文崇一 (主編)：現代化與中國化論文集。臺北：桂冠圖書公司。
- 黃光國 (1995)。知識與行動：中華文化傳統的社會心理詮釋。臺北：心理出版社。
- 黃家齊 (2002)。組織公正與組織公民行為認知型與情感型信任之中介效果。臺大管理論叢，12，107-141。
- 黃國隆、戚樹誠 (1998)。台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較。見鄭伯壘、黃國隆、郭建志 (主編)：海峽兩岸之企業倫理與價值觀。臺北：遠流出版社。
- 楊中芳 (1999)。人際關係與人際情感的構念化。本土心理學研究，12，105-179。
- 楊宜音 (2000)。「自己人」：一項有關中國人關係分類的個案研究。本土心理學研究，13，277-322。
- 楊宜愷 (1999)。臺灣大學生的情緒經驗與社會關係(未發表之碩士論文)。臺北：國立臺灣大學心理研究所。
- 楊國樞 (1993)。中國人的社會取向：社會互動的觀點。見楊國樞、余安邦 (主編)：中國人的心理與行為—理念及方法篇，頁 87-142。臺北：桂冠圖書公司。
- 楊國樞 (1995)。家族化歷程、泛家族主義、及組織管理。台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集。臺北：信義文化基金會。
- 劉兆明、黃子玲、陳千玉 (1998)。企業文化的解讀與分析-以三個大型民營企業為例。見鄭伯壘、黃國隆、郭建志 (主編)：海峽兩岸之企業文化。臺北：遠流出版社。
- 樊景立、鄭伯壘 (1997)。華人自評式績效考核中的自謙偏差：題意、謙虛價值及自尊之影響。中華心理學刊，39，103-118。

- 樊景立、鄭伯璜（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*，13，126-180。
- 鄭伯璜（1995）。差序格局與華人組織行為。 *本土心理學研究*，3，142-219。
- 鄭伯璜（2005）。 *華人領導：理論與實際*。臺北：桂冠圖書公司。
- 鄭伯璜、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清（2003）。家長式領導的三元模式：中國大陸企業組織的證據，20，209-252。
- 鄭伯璜、林家五（1998）。差序格局與華人組織行為：台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*，86，29-72。
- 鄭伯璜、姜定宇（2000）。華人組織中的主管忠誠：主位與客位概念對員工效能的效果。 *本土心理學研究*，14，65-113。
- 鄭伯璜、姜定宇（2002）。華人企業組織中的忠誠。見楊國樞、黃光國、楊中芳（主編）： *華人本土心理學*。臺北：遠流出版社。
- 鄭伯璜、姜定宇（2006）。 *華人組織行為：議題、作法及出版*。臺北：華泰文化公司。
- 鄭伯璜、郭建志、徐瑋伶、胡秀華（2002）。人治主義、家長式領導及部屬效能：中介模式的驗證。教育部華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告（計畫編號：89-H-FA01-2-4-4），未出版。
- 鄭紀瑩（1996）。 *華人企業的組織忠誠：結構與歷程*（未發表之碩士論文）。臺北：國立臺灣大學心理學研究所。
- 賴志超、黃光國（2000）。程序正義與分配正義：台灣企業員工的正義知覺與工作態度。 *中華心理學刊*，42，171-190。
- 羅新興、周慧珍（2006）。組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響—探討工作負荷與成就動機之干擾作用。 *人力資源管理學報*，6，67-80。
- 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？ *第四屆華人心理學學家學術研討會暨第六屆華人心理與行為科際學術研討會發表之論文*，中央研究院。

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Labeling processes in the organization: Constructing the individual. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17, 413-461.
- Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin*, 112, 461-484.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 629-643.
- Beehr, T. A., Nair, V. N., Gudanowski, D. M., & Such, M. (2004). Perceptions of reasons for promotion of self and others. *Human Relations*, 57, 413-438.
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Dormio, A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 424-441.
- Billig, M., & Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 3, 27-52.
- Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of*

*Cross-Cultural Psychology*, 25, 233-257.

- Bond, M. H., & Hwang, K. (1986). *The social psychology of Chinese people*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Brewer, M. B. (1988). A dual process model of impression formation. In R. S. Wyer & T. K. Srull (Ed.). *Advances in social cognition*, (Vol. 1, pp.1-36). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., Van Den Bos, K.,... Siegel, P. (2003). High procedural fairness heightens the effect of outcome favorability on self-evaluations: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 51-68.
- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 3, 202-210.
- Chen, C. C. (1995). New trends in rewards allocation preferences: A Sino-US comparison. *Academy of Management Journal*, 38, 408-428.
- Chen, C. C., Chen, Y. R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15, 200-209.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., & Sun, F. (2011). Examining the positive and negative effects of guanxi practices: A multi-level analysis of guanxi practices and procedural justice perceptions. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 715-735.
- Chen, Z. X. (1997). *Loyalty to supervisor, organizational commitment, and employee outcomes: The Chinese case*. Unpublished doctoral dissertation, The Hong

Kong University of Science and Technology.

Cheng, B., Farh, J., Chang, H., & Hsu, W. (2002). Guanxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in the Chinese context. *Journal of Chinese Psychology*, 44, 151-162.

Chew, I. K. H., & Putti, J. (1995). Relationship on work-related values of Singaporean and Japanese managers in Singapore. *Human Relations*, 48, 1149-1170.

Clore, G. L. (1994). Why emotions vary in intensity. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 386-393). New York: Oxford University Press.

Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.

Conlon, D. E., Porter, C. O. L. H., & Parks, J. M. L. (2004). The fairness of decision rules. *Journal of Management*, 30, 329-349.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, 3, 127-150.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Ekman, P., Friesen, W. V., & Ellsworth, P. (1972). *Emotion in the human face:*

- Guidelines for research and an integration of findings*. New York: Pergamon Press.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. USA: Oxford University Press.
- Estes, W. K. (1996). *Classification and cognition*. USA: Oxford University Press.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9, 471-488.
- Feather, N., & O'driscoll, M. (1980). Observers' reactions to an equal or equitable allocator in relation to allocator input, causal attributions, and value importance. *European Journal of Social Psychology*, 10, 107-129.
- Fischer, K. W., & Tangney, J. P. (1995). Self-conscious emotions and the affect revolution: Framework and overview. In J. P. Tangney & K. W. Fischer (Eds.), *Self-conscious emotions: The psychology of shame, guilt, embarrassment, and pride* (pp. 3-24). New York: Guilford.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2003). Reward allocation and culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34, 251-268.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 1-55). Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 531-546.
- Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and*

- Social Psychology*, 74, 565-577.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. London, UK: Cambridge University Press.
- Frijda, N. H. (1993). Moods, emotion episodes, and emotions. In M. Lewis & I. M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 381–403). New York: Guilford Press.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Hamilton, G. G. (1990). Patriarchy, patrimonialism, and filial piety: A comparison of China and Western Europe. *British Journal of Sociology*, 41, 77-104.
- Hammond, K. R. (1954). Representative vs. systematic design in clinical psychology. *Psychological Bulletin*, 51, 150-159.
- Harnad, S. (1987). Psychophysical and cognitive aspects of categorical perception: A critical overview. In S. Harnad (Ed.), *Categorical perception: The groundwork of cognition* (pp. 1-52). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad. *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.
- Homans, G.C.(1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, & World.
- Howard, J. W., & Rothbart, M. (1980). Social categorization and memory for in-group

- and out-group behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 301-310.
- Hu, H. H. (2007). A comparative study of the effects of Taiwan-United States employee categorization on supervisor trust. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35, 229-242.
- Jaesub, L. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14, 574-589.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *The Academy of Management Journal*, 52, 744-764.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 751-765.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. USA: Oxford University Press.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Leung, K., & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should be Done with Equity Theory? New Approaches



- to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, M. S. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Mikula, G., Scherer, K. R., & Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 769-783.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. *Emotion: Theory, Research, and Experience*, 1, 3-33.
- Plutchik, R. (1994). *The psychology and biology of emotion*. New York: HarperCollins College Publishers.
- Redding, S. G. (1980). Cognition as an aspect of culture and its relation to

- management processes: An exploratory view of the Chinese case. *Journal of Management Studies*, 17, 127-148.
- Rusbult, C. E., Insko, C. A., & Lin, Y. H. W. (1995). Seniority-based reward allocation in the United States and Taiwan. *Social Psychology Quarterly*, 58, 13-30.
- Russell, J. A., & Yik, M. S. M. (1996). Emotion among the Chinese. In M. H. Bond (Ed.), *The handbook of Chinese psychology* (pp. 166-188). New York: Oxford University Press.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. *Research in organizational behavior*, 5, 1-31.
- Shapiro, E. G. (1975). Effect of expectations of future interaction on reward allocations in dyads: Equity or equality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 873-880.
- Simon, H. A. (1951). A formal theory of the employment relationship. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 19, 293-305.
- Skarlicki, D. P., & Kulik, C. (2005). Third party reactions to employee (mis) treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183-230.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: L. Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Turner, J. H. (2007). Justice and emotions. *Social Justice Research*, 20, 288-311.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T. R. (1992). The psychological consequences of judicial procedures: Implications for civil commitment hearings. *Southern Methodist University*

*Law Review*, 46, 401-413.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.

Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology, Public Policy, and Law*, 6, 1138-1163.

Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2001). The psychology of own versus others' treatment: Self-oriented and other-oriented effects on perceptions of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1324-1333.

Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1034-1046.

Villa, J. R., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Daniel, D. L. (2003). Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression. *Leadership Quarterly*, 14, 3-23.

Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays And Critical Reviews*, 18, 1-74.

Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.

Wilder, D. A. (1981). Perceiving persons as a group: Categorization and intergroup relations. In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (pp. 213-258). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zhou, J., & Martocchio, J. J. (2001). Chinese and American managers' compensation awards decision: A comparative policy-capturing study. *Personnel Psychology*, 54, 115-145.

Zhang, Z., & Yang, C. (1998). Beyond distributive justice: The reasonableness norm in Chinese reward allocation. *Asian Journal of Social Psychology*, 1, 253-269.



## 主管與部屬互動關係調查

親愛的先生、女士您好:

誠摯地感謝您在百忙之中撥冗填寫這份問卷。本學術研究目的在了解您與主管間互動知覺的看法。您的耐心填寫將能提供我們最寶貴的實務意見，及對本研究之莫大貢獻，我們非常珍惜您的意見。本問卷採不具名填答、答畢彌封的設計，**貴公司的任何人，包含您的上司與同事，都不會看到您的作答內容**。資料僅提供學術研究之用，不會移作其他用途，並將完全保護您的隱私，請安心填答。

在下列頁面中，您會看到幾個反映現實的小故事，請您務必先詳細閱讀題項前說明，再開始填答。填答時間約為 10-15 分鐘左右，請按照您的想法直覺填答即可，所有題目均無標準答案，亦無所謂的「對」和「錯」。

填答完畢後請務必檢查有無漏答，您的每個答案都將影響本研究結果。填答完畢請協助將問卷以隨卷附之小信封彌封，再交回給協助施測人員，若有任何疑問請隨時與施測人員聯繫。

誠摯地感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順心。

國立臺灣大學心理研究所  
指導教授：鄭伯璜 博士  
研究生：陳芊穎 敬上  
聯絡資料：r97227119@ntu.edu.tw  
/0932-028985

### 第一部分

此部分主要目的希望了解您本身在組織與工作中的一些想法與感受，請針對下列各敘述句進行評估，並在右列欄位中(1-6)圈選出最能代表您意見之數字。

非常  
不同  
同意

不  
同  
意

有  
點  
不  
同  
意

有  
點  
同  
意

同  
意

非  
常  
同  
意

1. 主管做決策時不需諮詢部屬的意見。.....	1	2	3	4	5	6
2. 和部屬共事時，主管應突顯其職位與權威。.....	1	2	3	4	5	6
3. 主管不該經常徵詢部屬的意見。.....	1	2	3	4	5	6
4. 主管應避免在工作以外的場合與部屬來往。.....	1	2	3	4	5	6
5. 部屬不該對主管的決策有所質疑。.....	1	2	3	4	5	6
6. 主管不該將重要任務授權給部屬處理。.....	1	2	3	4	5	6

### 第四部分

請填寫或勾選您的個人基本資料。

- 性別：☐ 1)男 ☐ 2)女
- 年齡：\_\_\_\_\_歲
- 學歷：☐ 1)高中職以下 ☐ 2)專科 ☐ 3)大學 ☐ 4)研究所 ☐ 5)博士
- 您的婚姻狀態：☐ 1)未婚 ☐ 2)已婚
- 職務：☐ 1)一般職員 ☐ 2)基層主管或同級專業人員  
☐ 3)中階主管或同級專業人員 ☐ 4)高階主管或同級專業人員
- 您在貴公司服務的年資是\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
- 您與目前直屬主管的共事時間\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
- 您的公司屬於☐ 1)民營企業 ☐ 2)外商企業 ☐ 3)國營企業
- 您目前的工作所屬的產業別  
1) ☐電子資訊 2)☐傳統製造 3)☐批發零售 4)☐金融保險 5)☐文教服務 6)☐大眾傳播  
7) ☐旅遊休閒 8)☐法律會計 9)☐一般服務 10)☐物流倉儲 11)☐營建土木 12)☐醫療保健  
13)☐政治社服 14)☐農林漁牧 15)☐礦石開採 16)☐住宿餐飲 17)☐其他\_\_\_\_\_
- 您隸屬於貴公司的哪一個部門：  
1)☐研發 2)☐採購 3)☐創意 4)☐業務 5)☐客服 6)☐行銷  
7)☐企劃 8)☐生產 9)☐資訊 10)☐人事 11)☐財務 12)☐會計  
13)☐總務 14)☐公關 15)☐品管 16)☐法務 17)☐其他\_\_\_\_\_

## 關係版本

以下部分為一則故事，請您先靜心詳細閱讀故事中的內容，盡可能想像自己是情境中的角色，並根據故事開始作答。

奕儒與你(妳)同期進入公司，兩人論經驗和資歷都相當。王經理是你們的直屬主管。

奕儒與王經理在學生時期早已相當熟識，彼此互相照顧，情同手足。畢業至今一直保持密切聯絡，交情深厚，下班後常互通電話討論私事，雙方家庭熟絡，工作之餘常相約從事休閒活動，私交很好。

近期公司將進行獎金分紅，每位員工的分紅上限皆為 10,000 元，王經理分配給你(妳)與其他員工各 5,000 元的獎金分紅，但你(妳)後來側面得知，奕儒被分得 10,000 元的獎金數額。

### 第二部分(2-1)

請反覆閱讀以上情境內容，假設你就是故事中的角色，當您完全瞭解並融入情境後，再對以下的題目進行作答。請務必注意，您融入情境後所做的回答，將對本論文研究產生最大的貢獻。

請回答下列問題:

	非常不同意	不同意	有點不同意	無意見	有點同意	同意	非常同意
1. 王經理的家庭與奕儒的家庭彼此熟識。.....	1	2	3	4	5	6	7
2. 王經理與奕儒的情誼不僅限於工作上，還包括私人生活層面。.....	1	2	3	4	5	6	7
3. 奕儒被分到的獎金分紅是你(妳)的兩倍。.....	1	2	3	4	5	6	7
4. 我認為王經理整個獎金分配結果是公平的。.....	1	2	3	4	5	6	7
5. 我認為王經理決定獎金分配的過程是公平的。.....	1	2	3	4	5	6	7
6. 我對王經理的決策方式感到滿意。.....	1	2	3	4	5	6	7
7. 我認為在做這項決策時，王經理是公正不偏的。.....	1	2	3	4	5	6	7
8. 我認為王經理以尊重每個員工的態度來制定此項獎金決策。.....	1	2	3	4	5	6	7
9. 我認為王經理在制定決策前，會考慮員工所關心的事情。.....	1	2	3	4	5	6	7
10. 我認為在決策制定前，王經理會蒐集正確且完整的資訊。.....	1	2	3	4	5	6	7
11. 我認為在員工間，王經理是採一致性的標準來制定決策。.....	1	2	3	4	5	6	7
12. 我認為決策時，王經理允許相關同事能參與討論。.....	1	2	3	4	5	6	7
13. 在上述情境中，如果可能的話我會想辭掉這份工作。.....	1	2	3	4	5	6	7
14. 在上述情境中，會促使我想要尋找新工作的念頭。.....	1	2	3	4	5	6	7

第二部分(2-2)

請依照上述情境，在以下各題勾選最符合您感受程度之選項。

**「整體而言，王經理這次的獎金分配結果令我感到...」**

	並無此感覺	有些許感覺	有相當感覺	有強烈感覺
1. 生氣的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
2. 罪惡的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
3. 羞愧的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
4. 尷尬的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
5. 沮喪的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
6. 焦慮的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

第二部分(2-3)

請回答下列問題:

1. 在我的個人經驗中，我本身或周遭曾經發生過類似的事情。 ..... ☐是（請接下題） ☐否(請接下頁)
2. 在我的個人經驗中，我曾經經歷或聽過類似的事情，而我是故事中的 ☐奕儒 ☐當事人 ☐旁觀者



以下部分為一則故事，請您先靜心詳細閱讀故事中的內容，盡可能想像自己是情境中的角色，並根據故事開始作答。

奕儒與你(妳)同期進入公司，兩人論經驗和資歷都相當。王經理是你們的直屬主管。

共事以來，王經理總是稱讚奕儒對他十分忠誠，願意為他犧牲奉獻。在王經理眼中奕儒不僅能順應他的想法、公開支持他的理念，無論工作成敗，奕儒都能與他榮辱與共。王經理相信，奕儒會服從他的命令，並幫他打聽同仁的動向、想法及言論，或提供他不知道的消息以協助他，也會主動承擔他的過失或幫忙掩飾。

近期公司將進行獎金分紅，每位員工的分紅上限皆為 10,000 元，王經理分配給你(妳)與其他員工各 5,000 元的獎金分紅，但你(妳)後來側面得知，奕儒被分得 10,000 元的獎金數額。

第二部分(2-1)

請反覆閱讀以上情境內容，假設你就是故事中的角色，當您完全瞭解並融入情境後，再對以下的題目進行作答。請務必注意，您融入情境後所做的回答，將對本論文研究產生最大的貢獻。

請回答下列問題：

	非常不同意	不同意	有點不同意	無意見	有點同意	同意	非常同意
1. 王經理知道即使 <u>奕儒</u> 不同意他的作法，仍會服從他的決定。.....	1	2	3	4	5	6	7
2. 王經理認為當他的作法違反誠信原則時， <u>奕儒</u> 會幫忙掩飾甚至主動為他承擔過失。.....	1	2	3	4	5	6	7
3. <u>奕儒</u> 被分到的獎金分紅是你(妳)的兩倍。.....	1	2	3	4	5	6	7
4. 我認為王經理整個獎金分配結果是公平的。.....	1	2	3	4	5	6	7
5. 我認為王經理決定獎金分配的過程是公平的。.....	1	2	3	4	5	6	7
6. 我對王經理的決策方式感到滿意。.....	1	2	3	4	5	6	7
7. 我認為在做這項決策時，王經理是公正不偏的。.....	1	2	3	4	5	6	7
8. 我認為王經理以尊重每個員工的態度來制定此項獎金決策。.....	1	2	3	4	5	6	7
9. 我認為王經理在制定決策前，會考慮員工所關心的事情。.....	1	2	3	4	5	6	7
10. 我認為在決策制定前，王經理會蒐集正確且完整的資訊。.....	1	2	3	4	5	6	7
11. 我認為在員工間，王經理是採一致性的標準來制定決策。.....	1	2	3	4	5	6	7
12. 我認為決策時，王經理允許相關同事能參與討論。.....	1	2	3	4	5	6	7
13. 在上述情境中，如果可能的話我會想辭掉這份工作。.....	1	2	3	4	5	6	7
14. 在上述情境中，會促使我想要尋找新工作的念頭。.....	1	2	3	4	5	6	7

第二部分(2-2)

請依照上述情境，在以下各題勾選最符合您感受程度之選項。

**「整體而言，王經理這次的獎金分配結果令我感到...」**

	並無此感覺	有些許感覺	有相當感覺	有強烈感覺
1. 生氣的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
2. 罪惡的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
3. 羞愧的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
4. 尷尬的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
5. 沮喪的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
6. 焦慮的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

第二部分(2-3)

請回答下列問題:

1. 在我的個人經驗中，我本身或周遭曾經發生過類似的事情。 ..... ☐是（請接下題） ☐否(請接下頁)
2. 在我的個人經驗中，我曾經經歷或聽過類似的事情，而我是故事中的 ☐奕儒 ☐當事人 ☐旁觀者

以下部分為一則故事，請您先靜心詳細閱讀故事中的內容，盡可能想像自己是情境中的角色，並根據故事開始作答。

奕儒與你(妳)同期進入公司，兩人論經驗和資歷都相當。王經理是你們的直屬主管。

共事以來，王經理對於奕儒能超前達成工作目標表示肯定，經常稱讚奕儒的專業表現屢屢超越他所預期的水準，並能冷靜處理各種危機。今年，奕儒被獲選為部門內最佳表現員工，王經理除了對奕儒讚譽有佳外，更對奕儒日後在公司的發展抱著高度期望。

近期公司將進行獎金分紅，每位員工的分紅上限皆為 10,000 元，王經理分配給你(妳)與其他員工各 5,000 元的獎金分紅，但你(妳)後來側面得知，奕儒被分得 10,000 元的獎金數額。

第二部分(2-1)

請反覆閱讀以上情境內容，假設你就是故事中的角色，當您完全瞭解並融入情境後，再對以下的題目進行作答。請務必注意，您融入情境後所做的回答，將對本論文研究產生最大的貢獻。							非常不同意	不同意	有點不同意	無意見	有點同意	同意	非常同意
請回答下列問題:													
1.	王經理認為 <u>奕儒</u> 具有良好的工作才能。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
2.	王經理認為 <u>奕儒</u> 執行工作的能力十分優異。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
3.	<u>奕儒</u> 被分到的獎金分紅是你(妳)的兩倍。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
4.	我認為王經理整個獎金分配結果是公平的。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
5.	我認為王經理決定獎金分配的過程是公平的。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
6.	我對王經理的決策方式感到滿意。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
7.	我認為在做這項決策時，王經理是公正不偏的。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
8.	我認為王經理以尊重每個員工的態度來制定此項獎金決策。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
9.	我認為王經理在制定決策前，會考慮員工所關心的事情。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
10.	我認為在決策制定前，王經理會蒐集正確且完整的資訊。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
11.	我認為在員工間，王經理是採一致性的標準來制定決策。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
12.	我認為決策時，王經理允許相關同事能參與討論。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
13.	在上述情境中，如果可能的話我會想辭掉這份工作。	.....	1	2	3	4	5	6	7				
14.	在上述情境中，會促使我想要尋找新工作的念頭。	.....	1	2	3	4	5	6	7				

第二部分(2-2)

請依照上述情境，在以下各題勾選最符合您感受程度之選項。

**「整體而言，王經理這次的獎金分配結果令我感到...」**

	並無此感覺	有些許感覺	有相當感覺	有強烈感覺
1. 生氣的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
2. 罪惡的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
3. 羞愧的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
4. 尷尬的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
5. 沮喪的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
6. 焦慮的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

第二部分(2-3)

請回答下列問題:

1. 在我的個人經驗中，我本身或周遭曾經發生過類似的事情。 ..... ☐是（請接下題） ☐否(請接下頁)
2. 在我的個人經驗中，我曾經經歷或聽過類似的事情，而我是故事中的 ☐奕儒 ☐當事人 ☐旁觀者

對照組版本

以下部分為一則故事，請您先靜心詳細閱讀故事中的內容，盡可能想像自己是情境中的角色，並根據故事開始作答。

奕儒與你(妳)同期進入公司，兩人論經驗和資歷都相當。王經理是你們的直屬主管。

近期公司將進行獎金分紅，每位員工的分紅上限皆為 10,000 元，王經理分配給你(妳)與其他員工各 5,000 元的獎金分紅，但你(妳)後來側面得知，奕儒被分得 10,000 元的獎金數額。

第二部分(2-1)

請反覆閱讀以上情境內容， <u>假設你就是故事中的角色</u> ，當您完全瞭解並融入情境後，再對以下的題目進行作答。請務必注意，您融入情境後所做的回答，將對本論文研究產生最大的貢獻。		非常不同意	不同意	有點不同意	無意見	有點同意	同意	非常同意
請回答下列問題:								
1.	奕儒被分到的獎金分紅是你(妳)的兩倍。.....	1	2	3	4	5	6	7
2.	我認為王經理整個獎金分配結果是公平的。.....	1	2	3	4	5	6	7
3.	我認為王經理決定獎金分配的過程是公平的。.....	1	2	3	4	5	6	7
4.	我對王經理的決策方式感到滿意。.....	1	2	3	4	5	6	7
5.	我認為在做這項決策時，王經理是公正不偏的。.....	1	2	3	4	5	6	7
6.	我認為王經理以尊重每個員工的態度來制定此項獎金決策。.....	1	2	3	4	5	6	7
7.	我認為王經理在制定決策前，會考慮員工所關心的事情。.....	1	2	3	4	5	6	7
8.	我認為在決策制定前，王經理會蒐集正確且完整的資訊。.....	1	2	3	4	5	6	7
9.	我認為在員工間，王經理是採一致性的標準來制定決策。.....	1	2	3	4	5	6	7
10.	我認為決策時，王經理允許相關同事能參與討論。.....	1	2	3	4	5	6	7
11.	在上述情境中，如果可能的話我會想辭掉這份工作。.....	1	2	3	4	5	6	7
12.	在上述情境中，會促使我想要尋找新工作的念頭。.....	1	2	3	4	5	6	7

第二部分(2-2)

請依照上述情境，在以下各題勾選最符合您感受程度之選項。

**「整體而言，王經理這次的獎金分配結果令我感到...」**

	並無此感覺	有些許感覺	有相當感覺	有強烈感覺
1. 生氣的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
2. 罪惡的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
3. 羞愧的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
4. 尷尬的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
5. 沮喪的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
6. 焦慮的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

第二部分(2-3)

請回答下列問題:

1. 在我的個人經驗中，我本身或周遭曾經發生過類似的事情。 ..... ☐是（請接下題） ☐否(請接下頁)
2. 在我的個人經驗中，我曾經經歷或聽過類似的事情，而我是故事中的 ☐奕儒 ☐當事人 ☐旁觀者