

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

功高震主的權力分析：權力差距理論的驗證

Power analysis of “Gong Gao Zhen Zhu”: Power distance theory  
confirmation

研究生：潘涵筠

Han-Yun Pan

指導教授：鄭伯璦 博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, Ph.D.

中華民國 99 年 6 月

June, 2010



# 摘要

鑑於「功高震主」影響力深遠，卻鮮少有學者探討此議題。再者，對於此現象之理論詮釋皆跳脫不出「權力」此概念。因此，研究者欲從權力的角度出發，輔以權力差距理論來瞭解功高震主現象，並進一步檢視該理論在詮釋功高震主現象的適用性。首先，研究者根據權力差距理論觀點、及漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主個案，提出五個命題：1.當主管或部屬取得權力時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿足；2.當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距；3.當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距；4.當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象；5.當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。再者，本研究透過五個歷史個案及三個現代個案之多重個案研究分析，結果發現除上述五個命題之外，另有兩個重要因素是權力差距理論尚未提及的，分別為主管知覺及情緒反應，並各自發展成命題 6：「當主管知覺到其與部屬間之權力差距過小，且認為部屬有反叛之心時，易發生功高震主現象」、及命題 7：「當主管知覺到其與部屬間權力差距過小而對部屬有威脅感產生時，易發生功高震主；反之，若主管對於兩者間權力差距過小並無對部屬有威脅感產生時，則較不易發生功高震主」。最後，本研究依此結果提出相關討論、研究限制、理論貢獻、實務意涵、及未來研究方向。

關鍵詞：權力、權力差距理論、功高震主。



# **Power Analysis of “Gong Gao Zhen Zhu”: Power Distance Theory Confirmation**

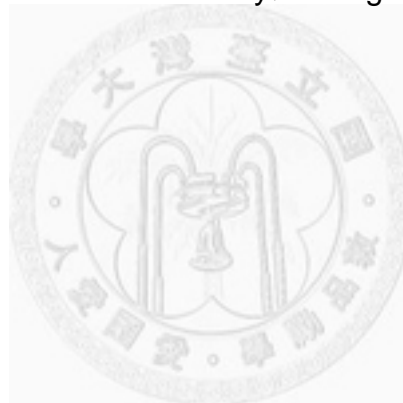
Han-Yun Pan

## **Abstract**

In view of the "Gong Gao Zhen Zhu" has deep influence, but few scholars discuss it. Furthermore, the theoretical interpretation of this phenomenon are based on "Power". Therefore, from the perspective of power, combined with Power distance theory to understand the "Gong Gao Zhen Zhu", and to further examine the theory in the interpretation of "Gong Gao Zhen Zhu" applicability. First, according to power distance theory and the typical case of "Gong Gao Zhen Zhu", provided five propositions: 1. When leader or subordinate gains power, will feel satisfaction; the other hand, will feel unsatisfied; 2. When leader or subordinate are faced to the more powerful person, they will show stronger tendency to reduce the distance to the powerful person; 3. When subordinate's power distance reduction tendency are stronger than leader's power enlargement tendency, that will cause "Gong Gao Zhen Zhu"; 4. When subordinate find that they have more self-confidence than supervisor, they will show a stronger tendency to reduce the distance to the supervisor, that will cause "Gong Gao Zhen Zhu". Second, through five historical case and three contemporary case's multiple case study, these results

showed that there were two important factors have not mentioned in power distance theory, these factors are supervisor's perception and emotion response. Then, provided two proposition— Proposition 6 : when leader feel the distance between them and subordinate is too small, and the subordinate hasn't loyalty to them, will cause "Gong Gao Zhen Zhu", and Proposition 7 : when leader feel the distance between them and subordinate is too small, and subordinate is threaten to them , will cause "Gong Gao Zhen Zhu"; the other hand , will not cause it. Finally , contributions and limitations are discussed, and suggestions are provided for future studies and managerial implications .

Keyword: Power, Power distance theory, Gong Gao Zhen Zhu.



# 目錄

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究緣起.....	1
第二節 研究目的.....	5
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>7</b>
第一節 功高震主.....	7
第二節 權力差距理論 (Power Distance theory) .....	27
第三節 功高震主現象與權力差距理論.....	44
<b>第三章 研究方法</b> .....	<b>57</b>
第一節 方法論：質化研究與個案研究法.....	57
第二節 研究程序.....	67
<b>第四章 研究結果</b> .....	<b>77</b>
第一節 權力差距理論之詮釋.....	77
第二節 其他影響功高震主的重要因素.....	102

第五章 討論與建議 .....	117
第一節 討論.....	117
第二節 研究限制、應用與未來研究方向.....	127
參考文獻.....	137
附錄一：個案登錄表 .....	153





# 表、圖目錄

表 2-1 權力差距理論之理論假設總覽 .....	43
表 3-1 不同研究策略的相關狀況 .....	61
表 3-2 個案研究的基本設計類型 .....	63
表 3-3 功高震主個案及其資料來源 .....	72
表 3-4 個案登錄表範例 .....	74
表 3-5 跨個案結果對照表（範例） .....	75
表 5-1 資料分析結果之整理 .....	120
圖 2-1 Lewin（1935）提出的權力圈（Power field）概念表示圖 .....	9
圖 2-2 權力結構 .....	31



# 第一章 緒論

## 第一節 研究緣起

縱觀古今，從古代三國時期越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、宋高宗趙構與岳王岳飛，至現代總統蔣中正與總統府秘書長孫立人、上海太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等個案（《史記·越王句踐世家》；《史記·淮陰侯列傳》；《史記·絳侯周勃世家》；江元慶、胡采蘋，2004年7月12日；周啓東，2002；孫江、黃東蘭，2004；馬志堅，1999；《隋書·卷四十本傳》；楊蓮福，2002；《舊唐書·卷五十六本傳》；聯合報，2001年十二月十六日；龔延明，2004），皆因「功高震主」而導致部屬的死亡或出走，造成組織人力資本價值的重大損傷，致使組織人力、財務等資源的不必要耗損及浪費（陳雯婷、陳冠宇、及黃柏翔，2004；Virany, Tushman, & Romanelli, 1992）。不僅如此，員工為避免自己「功高震主」，易於在工作時隱藏其過人的才能，對於主管所交辦的事務並不會盡自己最大的努力去完成，使得組織內蘊含的人力資本未能充分發揮，進一步更可能阻礙了組織的未來發展與進步。因此，如何走出「功高震主」，讓老闆與人才各安其位，互相促進而不爭鬥，乃企業普遍關心的話題（羅建法、博鋒、李偉、及魏玉祺，2005）。

「功高震主」現象雖受到如此的關注。然而，為何會發生「功高震主」？此現象之成因為何？造成此現象產生的關鍵因素為何？等種種議題，眾說紛紜，至今尚未有所定論（孫茄綾，2007；陳寬強，1967；羅建法等人，2005）。有鑑於此，研究者欲從質性研究的角度，瞭解「功高震主」現象。再者，根

據其定義：臣子立功太大，君主受到震撼而心懷疑忌（賴明德與唐樞，1999），以及孫茹綾（2007）、陳寬強（1967）、羅建法等人（2005）對於「功高震主」現象之看法，研究者認為至少有「權力」、「華人的社會取向」及「主管對部屬的信任」等三種詮釋角度：

首先，從權力的角度來看，權力乃指個體能影響他人行為之力量（Lewin, 1935, 1951）。French 與 Raven（1960）進一步提出五種社會權力基礎，分別為：獎賞權（reward power）、強制權（coercive power）、合法權（legitimate power）、專家權（expert power）及參照權（referent power）。Bass（1960）則認為領導者所擁有的權力可分為兩大類別：職權（position power）與個人權力（personal power）。爾後，Meliá（1984）、Meliá 與 Peiró（1984）延續 Bass（1960）的概念提出權力二因論（Bifactorial Theory），將 French 與 Raven（1960）所提出的五種社會權力基礎（獎賞權、強制權、合法權、專家權及參照權）依其特性區分成為：正式權力（Formal power）及非正式權力（Informal power）兩類，並認為個體所擁有的權力皆可視為正式權力及非正式權力之和（摘自 Meliá & Peiró, 2003, p.17-18）。

根據以上學者的論點，「功高震主」當事人—主管與部屬皆各自擁有不同程度的正式權力及非正式權力。在正式權力方面，由於正式權力乃是由社會或非人為因素所決定的一種角色特質，因此主管的正式權力必大於部屬的正式權力；在非正式權力方面，因非正式權力為一種個人特質，且此種特質與個人才能、背景及經驗有關，與職位高低無關，因此當部屬立功太大時，同時意謂著部屬非正式權力的急速增加，導致部屬個人的權力總和可能相當或超過主管的權力總和，進而讓主管認為自己的地位有被部屬取代的可能性，產生「功高震主」現象（摘自 Meliá & Peiró, 2003, p.17-18）。

再者，從華人的社會取向來看，楊國樞（1981, 1982）認為社會取向乃華人傳統社會的主要運作型態，包含家族取向、關係取向、權威取向及他人取向等四種主要特徵。在此四種特徵中，與上下關係密切相連的則是關係取向及權威取向。關係取向是華人在人際網絡中的一種主要運作方式，具有關係形式化（角色化）、關係互依性（回報性）、關係和諧性、關係宿命觀及關係決定論等五項特徵；而權威取向則是指華人過度重視、崇拜及依賴權威的心理與行為傾向，並具有權威敏感、權威崇拜及權威依賴等三項主要特徵（楊國樞，1992）。

根據關係取向及權威取向的論點，在上下關係互動中，所強調的乃是「角色」的最終優位或「角色一致性」，所遵從的則是上尊下卑之角色規範，而此關係中兩造所追求的乃是角色互動之平衡狀態－當事人觀點所感受到的「主觀平衡狀態」及他人觀點所感受到的「客觀平衡狀態」，並各自遵守其角色規範，維持其規範所要求的權力差距（楊國樞，1992；Hamilton, 1984/1990）。因此當部屬立功太大時，同時意謂著部屬權力總和（正式權力 + 非正式權力）遞增，導致上下關係中兩造之權力差距產生變化。此時，主管易認為部屬違反其應遵守的角色規範，致使主管觀點之「主觀平衡狀態」遭受破壞，進而產生怨恨與悲傷的人際苦痛，引起「功高震主」現象（余德慧，1991）。

最後，從主管對部屬的信任來看，陳介玄與高承恕（1991）提出信任格局概念，認為主管對部屬的信任會受到「關係基礎」及「後天成就」的影響。鄭伯壘（2001）則認為有三個重要因素會影響主管對部屬信任：一為雙方之間的關係基礎；二為部屬對主管的忠誠度；三為部屬才能。進一步結合西方學者、陳介玄與高承恕（1991）、及鄭伯壘（2001）對信任的看法後，可知陳介玄與高承恕（1991）所提到的後天成就因素與鄭伯壘（2001）提出的才能因素屬於認知型信任；鄭伯壘（2001）提出部屬對主管的忠誠度因素則偏向於情感型信任。西方學者認為認知型信任屬於表層信任，易受外在情境的影響；情感型信任則為深層信任，與關係的維繫及延續有很大的關係，且相對於認知型信任而言是較為穩定的信任類型

(鄭伯壘, 2001; Hosmer, 1995; Johnson-George & Swap, 1982; Lewicki & Bunker, 1996; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Mayer & Davis, 1999; McAllister, 1995; Morrison & Robinson, 1997; Rempel, Holmes, & Zanna, 1985; Sheppard & Sherman, 1998; Williams, 2001)。

根據上述學者觀點，在上下關係互動初期，部屬的才能/立功有助於主管對部屬認知型信任的建立與增加，而這段關係能維繫多久，端看主管對部屬是否有產生情感型信任而定。若主管對部屬的信任除認知型信任之外，尚有情感型信任的話，雙方的關係能長久維持下去；反之，若主管對部屬的信任僅來自於對部屬才能的認知型信任，而無情感型信任（即部屬對主管的忠誠）的話，雙方的關係則無法繼續維持下去，意即部屬才能雖高、立功不少，但主管無法知覺到部屬忠於自己時，主管易認為部屬有取代自己地位的可能，進而發生「功高震主」現象。

綜合權力、華人的社會取向及主管對部屬的信任等三種詮釋角度，可知權力乃此三種詮釋角度的基礎。以華人的社會取向為例，部屬所違反之角色規範是否會造成主管觀點之主觀平衡破壞，端看雙方的權力差距而定；再者，以主管對部屬的信任為例，主管雖知覺到部屬不忠於自己，但部屬才能佳、立大功的行為易導致雙方之間的權力差距急速地縮小，然而，當主管身邊擁有一位才能高但不忠於自己的部屬時，其所造成的影響（如：部屬有取代自己地位的可能、或部屬可能脫離自己而成為另一強敵）較才能低且不忠於自己的部屬來的大。因此，主管對部屬的信任是否會導致功高震主，與雙方之間的權力差距有很大的關連性。有鑑於此，本研究將從「權力」的角度來詮釋「功高震主」現象。

Mulder (1959, 1977) 提出權力差距理論 (Power Distance Theory)，認為當個體處於倒 Y 型組織結構之中間位置時，會企圖降低其與主管之間的權力差距—即權力差距降低傾向 (Power Distance Reduction Tendency，簡稱 PDR)，並擴大其與部屬之間的權力差距—即權力差距擴大傾向 (Power

Distance Enlargement Tendency，簡稱 PDE)，並提出 15 個相關的理論假設，藉此解釋組織中上下或同事之間因權力差距改變而造成的衝突現象。再者，「功高震主」現象，從權力的詮釋角度來看，可視為上下關係間因權力差距變化而造成的衝突現象。然而，同樣是針對上下之間權力差距變化而形成的衝突現象及理論解釋，「功高震主」現象是否可全然由權力差距理論解釋？抑或權力差距理論僅能解釋「功高震主」現象的一部份，另有其他更重要的因素是權力差距理論尚未提及，但影響深遠的？以上種種問題，則不得而知。因此，研究者將藉由權力差距理論觀點來詮釋功高震主現象，並進一步檢視該理論在詮釋功高震主現象之適用性。

## 第二節 研究目的

有鑑於此，本研究主要目的乃是採用質化研究中的個案研究法，從權力分析的角度出發，輔以權力差距理論來瞭解功高震主現象，並進一步檢視該理論在詮釋功高震主現象的適用性。





## 第二章 文獻探討

根據前言，本研究主要目的乃是針對功高震主現象找出適合解釋該現象的理論觀點。再者，肇因於功高震主現象未明且鮮少有人討論（孫茹綾，2007；陳寬強，1967；羅建法等人，2005），因此在本章文獻探討中，第一節旨在說明何謂「功高震主」及可能的理論詮釋，並進一步提出最基礎的分析觀點－權力；第二節則針對權力的分析角度，提出最可解釋功高震主現象的權力差距理論，並詳細介紹該理論內容；第三節則透過權力差距理論提出數個與功高震主現象有關的命題。

### 第一節 功高震主

「功高震主」一詞最早出自於司馬遷所著之《史記·淮陰侯列傳》，蒯通為勸齊王韓信脫離漢王劉邦自立，與楚王項羽三分天下的勸諫詞中，描述齊王韓信當下處境之「臣聞勇略震主者身危，功蓋天下者不賞」二句。爾後，韓信卻因居功自傲，不聽蒯通的勸諫，最後死於蕭何與呂后的計謀之下。後世為人臣子者紛紛以韓信之死為惕，在君臣相處之道上更是引以為戒，使得「功高震主」一詞永久流傳至今（《史記·絳侯周勃世家》；《隋書·卷四十列傳》；《舊唐書·卷五十六本傳》）。數千年之後的現在，「功高震主」四字已有較明確的定義，乃指「臣子立功太大，君主受到震撼而心懷疑忌（賴明德與唐樞，1999）」。然為何會發生「功高震主」？引起該現象的導火線為何？

陳寬強（1967）取材自秦至清朝歷代各朝開國功臣，將其依不同遭遇進行分類。認為歷代開國功臣所以不保的個別原因之一在於「功高震主遭忌起疑」，並以三國時期越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周

勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、及唐高宗李治與趙國公長孫無忌等歷史事例說明，這些功臣之所以功高震主而遭君主忌起疑的原因在於「開國功臣於君主政治權利之創立著有功績，其功績之大每有達於為君主成敗所繫的程度者；捨其功，無其功，君主無從得天下。君主既不能分天下與之共，在其可能範圍內為賞，又未能酬其功，此際君主自難免有持賞不足以駕馭之感。最重要的是開國功臣之創有豐功偉蹟者，多在心理權力、理智權力、社會權力等方面佔有崇高地位。……立功最易引起當時社會的重視與景仰，故成大功立大業者對社會可發生一種自然的領導作用。……君主對此類功臣既感難以駕馭，又於其威望抱有戒心，自不免猜忌起疑，有芒刺在背之感。」由此可知，權力及主管對部屬的信任乃是功高震主現象可能的兩種理論詮釋。

再者，孫茄綾（2007）於「華人組織不忠（逆）的概念初探」一文中，曾探討部屬與主管相處、及藐視中，藐視之分類別「讓主管感覺無法為我所用」之資料分析內容，提及部屬「能力強乃是主管感到威脅的來源」。認為「讓主管感覺無法為我所用」之分類別違反主管忠誠，觸犯華人社會人際禁忌中的權威法則，進而讓主管知覺到部屬不忠，且主管認定其與部屬之間缺乏信任。經由上述可知，「能力強乃是主管感到威脅的來源」可說是功高震主現象之起因，且透過孫茄綾（2007）之研究可知主管對部屬的信任－主管忠誠為功高震主現象可能的理論詮釋之一。

最後，根據羅建法等人（2005）的說法，其認為在中國大陸地區所發生的功高震主現象為「很多老闆對職業經理人開始時惺惺相惜，情同手足，恨不得要把江山給讓出來，可是到了職業經理人有了一定權威，猜忌、嫉妒、恐懼、防範開始替代最初的信任，兩人開始頻頻爭吵發展至勢不兩立，最後是兩敗俱傷，職業經理人走人，老闆也傷了元氣。」，且為華人企業出現的一種特殊現象，而功高震主現象的發生乃是企業制度不健全與傳統文化共同作用下的結果。由此可知，華人傳統文化也可能是功高震主現象的理論詮釋之一。

有鑑於此，研究者認為可從權力、華人的社會取向、及主管對部屬的信任等三角度來詮釋功高震主現象。

## 壹、權力

權力(Power)一詞，最早由 Lewin(1935)於「人格的動態論(A dynamic theory of personality)」一書中，探討情境(處罰或獎賞)對於兒童行為展現之影響中發現，成人對兒童之影響力足以左右其行為展現，進而將這種個體能影響他人行為之力量，稱為「權力(power)」，並提出權力圈(power field)的概念(圖 2-1)。以 Lewin 之研究為例，權力圈乃是以成人(權力者)為中心，如波紋般擴散出去同心圓，而兒童(受權力影響者)所站之同心圓距離成人(權力者)的遠近，代表成人(權力者)對兒童(受權力影響者)影響力的大小，意即成人(權力者)對兒童(受權力影響者)之權力大小(Lewin, 1951)。

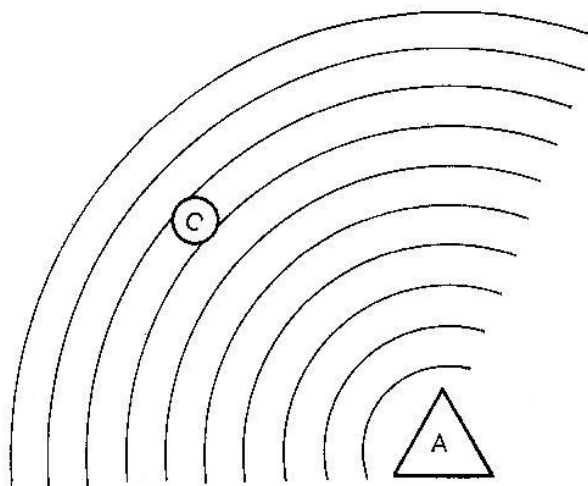


圖 2-1: Lewin (1935) 提出的權力圈 (Power field) 概念表示圖。

自此之後，權力之相關研究如雨後春筍般冒出，而其定義也在眾多學者之研究下，各自發展出不同的看法。部分社會學家認為權力乃是存在於社會關係中的一種關係動態歷程 (Deenis, 1979 ; Depret & Fiske, 1993 ; Emerson, 1962 ; Weber ;

1947)；另一位社會學家 Preffer (1981) 指出權力乃是組織結構及職位的特性，包含對個人、資訊與資源的控制；管理學家及心理學家則認為權力乃指個體對他人行為之潛在影響力，且此影響力僅在個體展現時才會發生 (Cartwright, 1959 ; Dahl, 1957 ; French & Raven, 1960 ; Mechanic, 1962; Mulder, de Jong, Koppelaar, & Verhage, 1986 ; Robbins , 1983 ; Salancik & Preffer, 1974)。

然而，在中國歷史上諸子百家思想中，對中國人之社會行為影響最大的是儒家思想，但對組織和領導原理討論最多的則是法家思想。法家思想，主要由韓非子所提出的「法、術、勢」等三個核心概念所構成。在此三核心概念中，與西方「權力」概念息息相關者，即為「勢」。韓非子曾言：「勢者，勝眾之資也。」《韓非子·八經篇》。換言之，「勢」即是指領導者擁有較其部屬為優的資源 (黃光國，1991)。閻書昌 (2002) 則認為「勢」具有三個基本含義：形勢—事物與事物之間的相對位置、趨勢—由此相對位置而引起的變化趨向、權勢—在社會政治生活中，統治者與被統治者處於不同的位置，於是統治者具有約束、壓制被統治者的影響力。由此可見，在中國社會中，「權勢」經常合為一詞，而為人所混用，且其所涵括的意義範圍也較西方權力概念為廣 (黃光國，1991)。

綜合上述社會學家、管理學及心理學家、法家思想等三方對權力概念之界說，可將權力概括為以下幾方面內容：一、權力乃是指一種社會互動關係，在此關係中至少必需存有主體及客體等二個角色，沒有權力主體就無所謂權力，而離開了權力客體權力也不能獨立存在。二、權力主體透過資源的控制和利用影響客體的行為，且權力主體所擁有的資源為客體所認為有價值的資源。三、權力的表現形式是命令與服從的關係，無論這種服從是自願的，還是非自願的。一旦人們從觀念上解除了對命令者的服從，任何職位都不能保障其權力 (朱永新，1993)。

## 一、社會權力基礎

French 與 Raven (1960) 認為社會中具有五種的權力基礎，分別為獎賞權 (reward power)、強制權 (coercive power)、合法權 (legitimate power)、專家權 (expert power) 及參照權 (referent power)，而這五種權力，韓非子在論述其法家思想中也有所描述，其內容如下 (黃光國，1991)：

獎賞權乃是個體服從領導者的意志，完成自己的任務，達成組織的目標，領導者加以表揚，或給予晉升、獎金。獎賞權的強度與個體知覺領導者能給予多少獎賞有關，當個體知覺領導者能給予越多獎賞時，則代表領導者的獎賞權越大；反之，則領導者的獎賞權越小 (French & Raven, 1960)。然在法家思想中，也有類似的說法—韓非子曾言：「明主之所導制其臣者，二柄而已矣。二柄者，刑、德也。何謂刑、德？曰：殺戮之謂刑，慶賞之謂德。為人臣者，畏誅罰而利慶賞，故人主自用其刑、德，則群臣畏其威而歸其利矣。」《韓非子·二柄篇》，即領導者擁有二柄—獎賞及懲罰，並「執其二柄以處勢」(黃光國，1991)。在此所指二柄，其中之一則為 French 與 Raven (1960) 所提到的獎賞權。

強制權是指個體因不服從領導者的意志，無法做好領導者所交辦的工作，致使領導者予以記過、減薪、降級、甚或革職等處分。此外，強制權也被視為負面效果最大的權力。強制權的強度與個體知覺領導者給予多大的負面懲罰有關，當個體知覺自己若不服從領導者，其所帶來的負面懲罰越多，則代表領導者的強制權越大；反之，則領導者的強制權越小 (French & Raven, 1960)。然而，在法家思想中，韓非子曾言：「夫嚴刑者，民之所畏也；重罰者，民之所惡也。故聖人陳其所畏，以禁其邪；設其所惡，以防其奸。是以國安，而暴亂不起。」《韓非子·姦劫弑臣篇》，韓非子認為「嚴刑」、「重罰」乃民之「所惡、所畏」，才主張「陳

其所畏、設其所惡」，以「禁其邪」、「防奇奸」，此即為法家思想中的強制權（黃光國，1991）。

合法權是指領導者擁有合法的權力去影響個體的行為，而個體也有義務接受領導者的影響。合法權之基礎有三：一為來自文化價值觀的影響，而賦予領導者影響他人的合法權；二為組織結構的影響，致使個體接受領導者在不同組織職位下所擁有的合法權力；三為代理人的指派，亦即領導者能夠擁有合法權乃根源於某人的指派，且某人是個體所認定擁有合法權的人（French & Raven, 1960）。然而，在法家思想中，談論到合法權概念的有二人，一為慎子，他認為「故騰蛇遊霧，飛龍乘雲，雲罷霧霽，與蚯蚓同，則失其所乘也。故賢而屈於不肖，權輕也；不肖而服於賢者，位尊也。堯為匹夫，不能使其鄰家，至南面而王，則令行禁止。由此觀之，賢不足以服不肖，而勢位足以屈賢矣。」《慎子·威德篇》。亦即權位之於個人，正如雲霧之於龍、蛇，個人具有權位，便可以呼風喚雨，騰雲駕霧；一旦失去權位，雲消霧散、「飛龍」、「騰蛇」跟蚯蚓也沒有什麼兩樣。另一人為韓非子，他認為「夫有材而無勢，雖賢不能制不肖；故立尺材於高山之上，而下千仞之谿，材非長也，位高也。桀為天子，能制天下，非賢也，勢重也。堯為匹夫，不能正三家，非不肖也，位卑也。千鈞得船則浮，鎔銖失船則沉，非千鈞輕而鎔銖重也，有勢之與無勢也。故短之臨高也以位，不肖之制賢也以勢。…聖人德若堯舜，行若伯夷，而位不載於勢，則功不立，名不遂。」《韓非子·功名篇》，即有才幹而不佔有高的地位，能力再強也發揮不了作用。同理，一個人能力再高，品德再好，「德若堯舜，行若伯夷」，如果不在社會上佔有重要位置，也是「功不立，名不遂」，難以一展長才（黃光國，1991）。兩人都運用不同的比喻，來形容合法權對於領導者的重要性，可見合法權乃所有權力的基礎，唯有在具有合法權的前提之下，才能運用其他四種權力。

專家權又可稱知識權，是指個人站在某一位置上，因其知識、能力、和才幹能夠駕馭他所掌管之工作而獲致的權力。專家權的強度與個體知覺領導者在某專業領域所具備的知識多寡有關，當領導者在某專業領域所擁有的知識越豐富，領導者所擁有的專家權越多；反之，則越少。在法家思想中，韓非子除強調領導者應當「執柄處勢」之外，更重視領導者是否有與其職位相符合的才能：「夫釋賢而專任勢，足以為治乎？則吾未得見也。夫有雲霧之勢而能乘遊之者，龍蛇之材美也。今雲盛而螺弗能乘也，霧醴而虫豈不能遊也，夫有盛雲醴霧之勢而不能乘遊者，螺虫豈只材薄也。今桀紂南面而王天下，以天子之威為之雲霧，而天下不免於大亂者，桀紂之材薄也。……夫勢者，……賢者用之則天下治，不肖者用之則天下亂。」《韓非子·難勢篇》，意即一個人沒有才能卻硬要他擔任領導的職位，正若要蚯蚓騰雲駕霧一樣，雖然有「盛雲醴霧之勢」，他也無能為力，而難免弄得天下大亂。

參照權乃是指個體對領導者的認同。參照權的強度與個體認同領導者的程度有關，當個體越認同領導者時，領導者所擁有的參照權則越多；反之，領導者的參照權越少（French & Raven, 1960）。黃光國（1991）則認為參照權乃領導者在組織中長期運用各種不同權力，所累積下來的別人對他的信心，是領導者影響其部屬最主要的心理基礎。而參照權概念之基礎主要來自於 Max（1947）所提出的三種權威：傳統型權威（traditional authority）、理性型合法權威（rational-legal authority）及魅力型權威（charismatic authority）。傳統型權威是指在一個封建體制裡，個人經由世襲傳承獲得某一職位後，由於其權力的正當性，使得部屬不得不對他產生強制性的服從。即韓非子所強調的「執柄處勢」；理性型合法權威則是指在一個功能分化很清楚，事事都依法而行的科層組織裡，佔有某一職位的領導者，其知識、能力、才幹能夠充分駕馭他所執掌的工作。其概念乃是韓非子所謂的「賢者在位，用勢而治」；而魅力型權威則是指有些創業型的領導者，憑其智慧膽識，建立自己的「企業王國」，在部屬心目中，他似乎擁有一種非凡的神秘能力，

他對屬下的影響力，也有限定於某種固定的角色關係。其與韓非子所言：「以國位為車，以勢為馬，以號令為轡，以刑罰為鞭策，使堯舜治之，而天下治。」概念相一致。

綜合上述，可知 French 與 Raven (1960) 所提出的五種社會權力基礎（獎賞權、強制權、合法權、專家權及參照權）與中國文化傳統法家思想皆有其概念相同之處。且 Rahim、Antonioni、Psenicka、Kim、及 Khan (1999) 也在不同國家中發現類似此五種權力基礎的存在，可見這五種社會權力基礎具有跨文化的特性 (Eylon & Au, 1999 ; Hofstede, 1993 ; Rahim et al., 1999)。

## 二、權力二因論 (Bifactorial Theory)

Bass (1960) 認為領導者之權力可分為兩大類別：一為職權 (position power) 一其與領導者之職位高低息息相關；另一為個人權力 (personal power) 一其與領導者之職位雖無密切關連，但與領導者個人本身之魅力有關。Mechanic (1962) 則認為在其他因素確定的情況下，職位低的個人若具有較長年資、較多人脈、重要的專業知識、人緣佳且替代性低等特性，則可能擁有較職位高者更多的權力。換言之，權力並非僅有位高者才能擁有，個體也能透過自己本身所具有的某些特質而得到權力。Meliá (1984)、Meliá 與 Peiró (1984) 則進一步延續 Bass (1960) 的概念提出權力的二因論 (Bifactorial Theory)，並將 French 與 Raven (1960) 所提出的五種社會權力基礎（獎賞權、強制權、合法權、專家權及參照權）依其特性區分成為：正式權力 (Formal power) 及非正式權力 (Informal power) 兩類 (摘自 Meliá & Peiró, 2003, p.17-18)。

正式權力是由社會或其他非人為因素所決定的一種角色特質，包含獎賞權、強制權及合法權等權力基礎，且其權力來源與組織權力結構有關，即當個體在組



織的職位越高時，則其所擁有的正式權力也越多。非正式權力則是一種個人特質，且其特質通常與個人才能、背景及經驗有關，包含參照權及專家權等權力基礎，其權力來源與組織結構並無顯著關連，即個體在組織職位的高低，並不能代表其非正式權力的多寡，僅在當個體擁有較多的專業知識、參照關係（referent relationship）及人際關係時，才能代表個體非正式權力的多寡（摘自 Meliá & Peiró, 2003, p.17-18；Raven, 1999）。Boonstra 與 Bennebroek Gravenhorst（1998）認為權力二因論能明顯區分 Bass（1960）所提出之個人權力及職權等兩大權力類別，更指出正式權力與非正式權力乃是兩個獨立概念。因此，組織中之領導者與非領導者所擁有的權力基礎皆可視為其正式權力及非正式權力之和，且 Meliá（1984）、Meliá 與 Peiró（1984）所提出之非正式權力觀點不僅能呼應且整合 Mechanic（1962）所提出的幾個假設，並進而說明在組織中職位低者能擁有比某些職位高者較多的權力乃因於其正式權力雖低，但擁有較高的非正式權力而導致其權力（或影響力）大於某些職位高的人（摘自 Meliá & Peiró, 2003, p.17-18）。

綜合上述理論觀點及漢高祖劉邦與楚王韓信之歷史個案為例，可知在組織結構上，劉邦的職位雖高於韓信（即劉邦的正式權力大於韓信），但韓信在劉邦拔擢為大將軍之後，一再地展現出其過人的謀略及帶兵能力（如：降魏、虜魏王豹；破代、擊趙、大敗項羽大將龍且等功績），甚而劉邦需在韓信的帶兵相助之下，方能擊敗楚國，稱霸天下。對劉邦而言，韓信的正式權力雖低於自己，但其多次立下功績所建立起來的非正式權力已不可小覷，甚至在擊敗項羽的關鍵時刻，還需藉助韓信的能力及兵隊，方能完成稱霸天下的心願，足見韓信的權力（即正式權力+非正式權力）已足以與自己相匹敵。若今日韓信有意反叛，則劉邦好不容易得到的帝位將會不保，進而發生功高震主現象。

## 貳、華人的社會取向

在華人的傳統社會中，人們生活圈內的運作型態主要是一種社會取向。楊國樞（1981, 1982）認為華人之社會取向乃是一種行為傾向，使人易於表現出順從他人、不得罪他人、符合社會期望及憂慮別人意見的行為，且包含家族取向、關係取向、權威取向及他人取向等四種主要特徵。在此四種特徵中，與上下關係密切相關的則是關係取向及權威取向。（楊國樞，1992）。

### 一、關係取向

文崇一（1988）、金耀基（1985）、何友暉、陳淑娟、及趙志裕（1991）及楊國樞（1986）將華人文化中強調人際關係的特性稱之為「關係取向」。關係取向是華人在人際網絡中的一種主要運作方式，具有關係形式化（角色化）、關係互依性（回報性）、關係和諧性、關係宿命觀及關係決定論等五項特徵（楊國樞，1992）。

#### 1. 關係形式化（角色化）

傳統華人透過人與人之間的社會關係來界定自己的身份。其中最具代表性的則是五倫的關係。然而，在經過千百年的教化與實踐後，五倫的對偶關係（dyadic relationship）業已分別形成君仁臣忠、父慈子孝、兄友弟恭、夫和妻柔等對偶角色基型（prototype），以供扮演這些角色的人遵循，務期達到君臣有義、父子有親、夫妻有別、兄弟有序、朋友有信的境界（芮逸夫，1985）。此外，還分就每種關係中的角色行為提出更詳細的規範（即「角色規範」），以要求角色扮演者遵循（楊國樞，1992）。對於華人這種依角色行事的風格，楊國樞（1992）稱之為「社會/角色一致性」，即華人在社會互動歷程中，並非以自我為中心，而是以外在社會情境為重心。

## 2. 關係互依性（回報性）

在傳統社會中，社會關係的界定特別強調兩造角色之對偶性，即在現實生活中，社會關係的對偶角色是互惠的。然而，對偶角色之間的互惠互依，在程度或內涵上會因關係類別的不同而有所差異，並非完全遵循社會交換的法則（黃光國，1988）。因此，同一關係中的對偶角色之間在給與取兩方面應達到某種程度的平衡狀態。角色之間的平衡狀態有兩個層次：一為當事人觀點，意即扮演角色的當事人主管上所感受到的平衡狀態，稱為「主觀平衡狀態」；另一為他人觀點，意即他人從兩造角色互動中所感受到的平衡狀態，稱為「客觀平衡狀態」，但此兩種角色平衡狀態未必同時存在。若主觀平衡狀態遭受嚴重破壞，當事人會產生怨恨與悲傷的人際苦痛（余德慧，1991）；若客觀平衡狀態遭受嚴重破壞，則會引起他人之不平衡的情緒與譏諷行爲（楊國樞，1992）。

## 3. 關係和諧性

孫隆基（1990）與錢穆（1979）指出中國人重視「和合性」，強調人與天、人與人之間應維持自然而和諧的狀態。李亦園（1988）更從天、人及社會三層面，說明中國文化的基本運作法則便是均衡與和諧的追求。而中國文化的和合性落實在社會關係上，則是強調與追求所有人際關係的和諧，尤其是五倫關係的和諧。在社會關係中所追求的和諧，即是關係中的兩造必須各按其角色規範行事，以滿足對方根據角色規範所形成的期望。中國人為何如此強調關係和諧？其旨在追求及維持穩定的社會秩序。社會關係若達到和諧狀態，則社會秩序得以維持穩定；若關係不和諧，則會造成社會秩序的破壞，而社會秩序的維護乃是中國人的一種集體情結（張德勝，1989）。正因此種情結的產生，導致中國人維持及追求關係和諧，重視社會關係的「和合性」，以避免社會秩序的破壞及維持社會秩序。

#### 4. 關係宿命觀

傳統華人追求關係和諧，使人們不致於因對彼此關係的不滿而輕易脫離關係，而發明「緣」的信念（李沛良，1982；楊國樞，1988，2005；Yang & Ho, 1988）。緣所指的是一種命中註定的人際關係，強調遠在關係發生之前，已前定了某種特定人際關係的必然出現，並且決定了關係的型態、性質、久暫及結局等。傳統華人將各類人際關係都解釋成緣的想法，則稱之為「泛緣主義」。因此，在傳統華人的觀念裡，個人並非關係之主動創造者，而是被動的承受者，關係的出現乃是宿命的必然，並非個人能力可以改變的（楊國樞，1992，2005）。

#### 5. 關係決定論

在日常生活中，華人之關係取向最富有動力的特徵乃是「關係中心」或「關係決定論」（relational determinism）（楊國樞，1992）。在社會互動中，對方與自己的關係決定個人如何對待對方及其他相關事項。費孝通（1948）於鄉野調查中發現中國傳統的社會結構是一種具同心圓波紋性質的「差序格局」，在此「差序格局」之中，所有的人際網絡皆是以「自我」為中心，進而將與自己有社會關係的人們放置在不同距離的同心圓上。此外，人與人之間關係有無、親疏、厚薄並非固定不變的，即他人與自己的社會關係極富伸縮性，易受到其他因素影響而產生變化。

## 二、權威取向

傳統華人社會，上至皇帝下至平民百姓皆實行父權家長制（王玉波，1988；Hamilton, 1984/1990），即父親居於統治家族的地位，其所擁有的主要權力及權威，極易透過「泛家族化」的歷程概化到地方官（父母官），進而至統治全國的皇帝，使官吏與君主在人心中也擁有如父的權威。傳統華人，自幼長期生活在如此

的專制環境中，易形成一種過度重視、崇拜及依賴權威的心理與行為傾向，即「權威取向」，並具有權威敏感、權威崇拜及權威依賴等三主要特徵（楊國樞，1992）。

### 1. 權威敏感

傳統華人到任何一個場合，總會細心觀察或留意是否有無權威在場，並確認誰是超乎自己的權威。然而，華人如何判斷誰是權威？權威者的判別準則為何？在中國社會中，輩份、年齡或職位方面高於自己者，即是自己的權威。因此，華人每到一場合，對於不認識的他人總會透過一番探查或打聽，透過對對方的相關資訊（輩份、年齡、職位等）的瞭解，判斷自己與他人之尊卑關係及應扮演的角色，並依此關係進行互動（楊國樞，1992）。

### 2. 權威崇拜

華人之權威崇拜主要表現在三方面：一是無條件的權威崇拜。華人對於權威懷有一種渾然的信任，對於權威者的所作所為總是習慣性地不加懷疑與批評；二是全能權威。華人對權威的崇拜，在範圍上通常是漫無限制的，這種權威範圍的概化現象，易形成「全能權威」的概念；最後，華人對權威的崇拜，在時間上也有絕對化現象產生，意即華人心目中的權威，並無時間上的侷限，家長永遠是家長，老師永遠是老師，彷彿是「一日權威，一世權威」（楊國樞，1992）。

### 3. 權威依賴

華人既然認為權威是可信的、全能的、永遠的，自然在心理與行為上會對權威產生徹底地依賴，而導致某些特定現象的發生，例如：當個人在面對權威時，易產生一種暫時性的心理無能（psychological disability）的徵候，經驗到不同程度之突發性的心思遲滯與行動笨拙。此外，權威既是全能的，自己又是無法與之匹敵的，全然地順從乃是必然的結果。再者，權威總是家族資源或社會資源的控

制者或支配者，個人所展現出來的全然順從，對於自己在權威心中印象的增加，不失為一個好辦法。由此可以看出，在著重上下關係的中國社會中，特別強調在下者對權威的服從（楊國樞，1992）。

綜合上述理論觀點及漢高祖劉邦與楚王韓信之歷史個案為例，可知在深受社會取向文化影響下的組織，在上下關係互動中所追求的乃是「角色」的最終優位或「角色一致性」，所遵從的則是關係中的兩造各自遵守上尊下卑之對偶角色規範。身為上位者的主管除掌握較下位者更多資源之外，無論在工作或私人領域上皆須照顧員工，扮演著嚴父慈母的角色；而身為下位者的部屬則需完全地順從主管，聽從主管命令行事，並維持該角色規範所應有的權力差距，以期達到他人觀點或主管觀點的「角色平衡狀態」。然在漢高祖劉邦與楚王韓信之歷史個案中，韓信剛開始進入組織時，劉邦無論在正式權力（職位）或非正式權力上皆大於韓信。此時，劉邦與韓信雙方皆維持該角色規範應有的權力差距，達到他人觀點或主管觀點的「角色平衡狀態」。爾後，隨著韓信能力的展現（如：降魏、虜魏王豹；破代、擊趙、大敗項羽大將龍且等功績）、甚至劉邦需在韓信的帶兵相助之下，方能擊敗楚國，稱霸天下…等事件，導致韓信的非正式權力逐步增加，但劉邦的非正式權力卻無相對增加的趨勢，致使兩造之間的權力（正式權力+非正式權力）差距逐漸地縮小甚至於相等。對劉邦而言，兩造之間的權力差距一旦縮小，劉邦則無法以其本身所擁有的權力來控制韓信或使韓信服從劉邦，導致主管觀點之「角色平衡狀態」瓦解，使得劉邦感到韓信「功高震主」。

### 參、主管對部屬的信任

信任是維持組織效能與維繫組織生存的重要影響因素。在對組織效能的影響方面，信任可有效降低管理成本、防範投機行為，且亦能降低對未來的不確定性，促使組織內部資源做更合理的運用，進而提高組織效能（鄭伯壘，1995a；Burt &

Knez, 1997 ; Kipnis, 1996 ; Mishra, 1996 ; Robinson, 1996)。在維繫組織生存方面，信任則可以促成組織成員間的互助合作，使彼此間的溝通更為順暢，致使部屬願意配合主管的決策，成員能夠認同組織目標等，不但能夠提昇團體與組織的凝聚力，更有助於組織生存的維繫（Bradach & Eccles, 1989 ; Powell, 1990）。

## 一、信任的起源與定義界說

既然信任對組織而言如此地重要，然而何謂信任？在社會心理學領域中，最早提到信任概念的為 Deutsch (1958) 於信任與懷疑 (trust and suspicion) 一文中，將其定義為：「個體預期某件事會發生，並且根據此預期作出相應行動，雖然個體明白倘若某事並未如預期般地出現，其行動所可能帶給他的壞處比如果某事如期出現所可能帶來的好處要大。」自此以後，展開了信任研究的大門，西方學者對信任的定義也因其研究目的的不同而有所差異。Rotter (1967) 認為信任是個體認為另一人的承諾、言詞以及口頭或書面的陳述是可靠的一種概括化的期望。Rotter (1980) 則認為信任是個人具有使他人信賴其承諾的特質。Wrightsman (1992) 則認為信任是個體所擁有的一般性信念，在此信念之下，個體傾向認為一般人都是有誠意、善良及信任別人。Sabel (1993) 認為信任是交往雙方共同持有的，對於兩人都不會利用對方之弱點的信心。Yamagishi, T 與 Yamagishi, M (1994) 認為信任乃是以社會關係的運作與互動為基礎，對他人善良意圖的期待。Hosmer (1995) 則將 Deutsch (1958) 所言改寫成「信任是個體面臨一個預期的損失大於預期的得益之不可預料事件時，所做的一個非理性的選擇行為。」Mayer 等人 (1995) 認為信任是指在風險存在的情境下，個體自願依靠或信任他人的行為。Rempel、Homes、及 Zanna (1983) 綜合各家學說，提出對信任定義的四種看法：首先，信任乃根據其過往經驗與互動中發展而來，且伴隨著關係的成熟而發展；其次，信任可視為一種性格傾向的歸因 (dispositional attribution)，即在判斷他人行為時，會試著去詮釋該行為是當事人自己自由意志下的產物；第三，信任為能

與對方抒發內心的秘密、信賴對方的承諾與犧牲當下利益以取得未來的報償；第四，信任是為由對方關懷的反應與關係的強度中得到信賴與安全感。

綜合上述各學者對信任之界說，可將其概括為以下幾種看法：一、信任可視為一種互動關係發展歷程，受個體過往經驗影響，且包含信任者與被信任者兩個角色。二、信任乃是在風險存在的情境下，信任者對被信任者行為的期待，在此看法下，信任者所承擔的風險為被信任者的行為若與信任者的期待不同時，其所可能帶來的後果。三、信任者對被信任者的信任乃出自於個人的意願，並非受他人影響。四、信任可視為一種個人特質，擁有此種特質的個人會傾向於信任他人、或易於被他人所信任。

## 二、組織中的垂直信任

一般而言，信任此概念依照研究對象的分析層級可分為組織層次的組織信任及對偶層次的人際信任等兩大類。然而，若將人際信任置於組織場域中研究的話，則可進一步區分為主管與部屬之間的垂直信任（vertical trust），及工作伙伴或同事之間的水平信任（horizontal trust）兩類（鄭伯壘、張慧芳、及郭建志，1997；Farh, Tsui, Xin & Cheng, 1998；Kramer, 1996），其中與「功高震主」現象息息相關者乃是主管與部屬之間的垂直信任。

Kramer (1996) 認為在上下關係的原型中，由於上層人士和底層人士在權力、地位、依賴性及享有的控制力等方面具有根本且重要性的不同，因而出現不同的特徵，如脆弱性、不確定性及訊息的非對稱性（Kramer & Martin, 1995；Taylor & Martin, 1987；Zanna & Darley, 1987）。對主管而言，其對信任解釋的向度與部屬大不相同，相對於部屬而言，主管更關心完成他們所具體負責的各項工作（Barber, 1983；Fox, 1974；Hill, 1992），即主管對部屬信任的解釋向度主要以部屬是否能



有效地完成工作任務且忠實地履行職責與任務，可見主管的注意力主要集中在與工作和角色相關的行為（Kramer, 1996）。

此外，根據楊國樞（1992）與鄭伯壘（2001）的說法，在華人企業組織中，當個人在面對上下關係情境時，會依據自己與他人之間職位的差異，判斷自己所應扮演的角色，並表現出合乎該角色規範的行為。因此，任何人在組織內因倫理規範而居於尊長地位時，自然擁有管轄下屬的權威。反之，居於下位時，則須完全服從從屬角色的要求（施達郎，1987；鄭伯壘，1995b）。對部屬而言，其所面對的直屬主管，大多在 1 至 2 人左右，因而對主管的知覺會較為細膩、較為鉅細靡遺；反之，對主管而言，其所面對的部屬通常較多，控制幅度大約在 5 至 8 人左右，在扁平化的組織中則更多，免不了有將員工歸類或標籤化（labeling）的現象產生，進而簡化對部屬的知覺，並忽略許多重要的訊息（鄭伯壘，2001）。

綜合上述，無論西方或華人學者皆認為在企業組織中，主管對部屬的信任、與部屬對主管之信任內涵相差甚遠。對主管而言，由於其所面對的部屬較多，且公務繁忙，導致他們很少有空閒的注意力去管理或具體思考部屬的行為或態度，而會簡化對部屬行為或態度的知覺，忽略許多重要的訊息，易於將部屬的行為或態度進行歸類或標籤化。對部屬而言，其所面對的主管最少一人，做多也是兩人，且工作任務較主管少，因而有較多的注意力來關注主管的行為與態度，導致部屬對主管的知覺較為敏感、鉅細靡遺。再者，「功高震主」定義為：「臣子立功太大，君主受到震撼而心懷疑忌。」可見此現象所造成的影響乃是主管對部屬的信任降低。有鑑於此，以下相關理論之探討將以主管對部屬之垂直信任為主。

### 三、主管對部屬的垂直信任

在眾多的信任相關研究中，針對主管對部屬之垂直信任的理論探討不多，其中最具系統性的則為陳介玄與高承恕（1991）、鄭伯壘（2001）等兩篇研究。陳介

玄與高承恕（1991）提出信任格局概念，認為主管對部屬的信任可分為數個等級，而影響此信任的重要因素有二：一為先天的聯繫關係，即一般意義上的「關係基礎」；另一為後天成就，指個人後天的實際表現，但對後天成就是什麼則未加詳述。

鄭伯壘（2001）認為有三主要因素影響主管對部屬信任：一為雙方之間的關係，即陳介玄與高承恕（1991）提到的「關係基礎」，且此一因素並非僅影響主管對部屬的信任知覺，部屬對主管的信任也會受雙方關係基礎的影響。二為忠誠，即部屬對主管的忠誠度。鄭伯壘、吳宗祐、及姜定宇（2004）、鄭伯壘與姜定宇（2000，2005）認為部屬對主管的忠誠包含「認同內化」、「犧牲奉獻」、「業務輔佐」、「服從不貳」、及「主動配合」等五向度，其中「認同內化」是指部屬與主管有相同的感受、相似的價值觀、及尊敬佩服主管；「犧牲奉獻」是指部屬主動考量主管的利益，願將個人利益置於主管利益之後；「業務輔佐」是指部屬主動提供主管在業務執行上所需的訊息與協助，進而在個人業務範圍之外，還能多為主管分憂解勞；「服從不貳」是指部屬無條件地服從主管的命令，強調在接受主管指派、命令、要求時，部屬應該絕對的服從；「主動配合」則指部屬主動做好分內的工作，配合主管的要求，強調部屬應確實完成其所應擔負的工作責任，即是效忠主管。鄭伯壘（1995b）於觀察一家台灣中型貿易公司企業主持人與部屬的互動後，指出相對於主管所認定的不忠、不配合、或不聽話的部屬而言，企業主持人對忠誠的員工較為信任，且給予較大的工作職權。三為部屬才能，相對於部屬對主管的信任而言，主管對部屬的信任更為強調工作的完成（如：Barber, 1983；Fox, 1974；Hill, 1992；Kramer, 1996）。主管對部屬的信任，也會從部屬執行工作的才能、或符合工作角色的要求上來加以評定。Kramer（1996）同時強調：上位者會從策略性的管理議題（strategically managerial issues）來界定主管與下屬的關係，重視工具性的行為與工作結果。因而，部屬是否具有完成工作的才能是上位者對下位者之信任的重要來源。目前，西方組織行為的研究大多已證實此項觀點（如，

Lieberman, 1981; Sitkin & Roth, 1993)。同時，此一因素與信任的關係也是較不受文化影響的 (culture-free) (鄭伯壘, 1995a)。

然而，在上下關係互動過程中，隨著關係發展的不同，其影響兩造信任之信任類型及重要因素也有所差異。在信任類型方面，最廣為學者運用的為 McAllister (1995) 根據 Lewis 與 Weigert (1985) 所提出的認知、情感二維信任構成成分，將人際信任區分為兩種基本類型，分別為：建立在個體對其交往對象的可信性及可靠性上的認知型信任與建築在人際相互關心及照顧基礎上的情感型信任。認知型信任屬表層信任，且能力、善意與正直為影響認知信任的重要因素；而情感型信任為深層信任，與關係的維繫及延續有很大的關係 (如：Hosmer, 1995; Johnson-George & Swap, 1982; Lewicki & Bunker, 1996; Mayer et al., 1995; Mayer & Davis, 1999; McAllister, 1995; Morrison & Robinson, 1997; Rempel et al., 1985; Sheppard & Sherman, 1998; Williams, 2001)。在重要因素方面，根據鄭伯壘 (2001) 的論點，在上下關係中影響主管對部屬信任的為關係、忠誠及才能等三因素，其中對上下關係初期深具影響的因素為才能，即在關係初期，認知型信任的建立主要來自於部屬的才能；而在上下關係的延續及維繫方面，則端看主管對部屬有無產生情感型信任而定，在鄭氏認為影響主管對部屬信任的三因素中，與情感型信任建立有關的為部屬對主管的忠誠。此外，關係因素對於主管對部屬的信任而言，無論在上下關係互動歷程中的任一階段皆有影響。

綜合上述理論觀點及漢高祖劉邦與楚王韓信之歷史個案為例，可知在上下關係互動初期中，部屬的功高／個人才華有助於主管對部屬認知型信任的建立，而此信任關係是否能維繫多久，端看主管對部屬是否產生情感型信任而定，且影響情感型信任的重要因素為部屬對主管的忠誠度。以漢高祖劉邦與楚王韓信之歷史個案為例，韓信在其與劉邦之上下關係互動初期靠著宰相蕭何及謀略的提供取得劉邦對自己的認知型信任 (即能力信任)，但韓信卻在取得更高的職位 (如：相國) 及立下更多功績 (如：破魏、下代、大敗項羽大將龍且等) 時，開始展現出其對

權力的渴望，如：為展現出自己的能力而使得劉邦損失一名文臣—酈食其、或在劉邦身處困境之時，不僅不立即拔刀相助，反而來函跟劉邦要求更高的職位與權力等行爲，使得劉邦開始認知到韓信的效忠對象並非是自己，進而開始在給予韓信權力的同時取走其精兵，以防韓信有機會建立自己的兵隊，擴大自己的勢力。由此可知，部屬雖才能高，但效忠對象非爲主管時，易使主管對部屬的信任開始降低，甚而不信任部屬。此外，對主管而言，身邊擁有一位才能高但不忠於自己的部屬有如一顆不定時炸彈，不但得時時防備部屬篡位，更得小心部屬成爲一位強勁的敵手，導致主管知覺到部屬「功高震主」。

#### 四、結論

綜合以上三種詮釋觀點可知，從「權力」角度來看，在正式權力方面，主管必大於部屬，但在非正式權力上，部屬可能因才能的展現、個人關係網絡的增加、聲望的上升，導致其非正式權力大於主管，進而使得部屬的權力總和與主管相當，甚或超過主管，讓主管知覺到部屬「功高震主」。從「華人的社會取向」角度來看，「功高震主」現象乃導因於主管與部屬之間權力差距縮小，導致主管知覺到部屬違反其角色規範，使主管與部屬之間的「角色平衡狀態」產生破壞，而使主管自覺地位受到威脅。從「主管對部屬信任」來看，在上下關係互動初期，部屬因其本身才能而建立主管對部屬的認知型信任；在上下關係互動之中後期，部屬雖展現出其過人的才能，但並未讓主管知覺到部屬效忠於自己（即未建立主管對部屬的情感型信任）時，則雙方之間的信任關係無法繼續維繫下去。此時，部屬的高才能對主管而言，非但不能增強自己的影響力，反而拉近雙方之間的權力差距，致使主管知覺到自己的地位受到部屬威脅，產生「功高震主」。由此可見，無論從「權力」、「華人的社會取向」、及「主管對部屬信任」的詮釋角度來看，皆與雙方之間的權力差距息息相關。有鑑於此，本研究將著重於「權力」的詮釋角度，並以此來分析「功高震主」現象。

## 第二節 權力差距理論 (Power Distance theory)

若將「功高震主」現象聚焦於權力的詮釋角度，則可解釋為因上下關係中兩造權力差距變化而造成的衝突現象。針對此類權力衝突現象，可用 Emerson (1962) 所提出的權力－依賴關係 (Power－Dependence relations) 及 Mulder (1959, 1977) 提出的權力差距理論 (Power Distance theory) 來解釋。從權力－依賴關係觀點來看，Emerson (1962) 認為權力乃是權力主體 (如：主管) 及客體 (如：部屬) 間依賴關係之連結，且此種依賴關係取決於一客體 (如：部屬) 能透過權力主體 (如：主管) 而達成目標的比例與客體 (如：部屬) 透過兩者關係之外的因素而能達成目標之比例之差異，當客體 (如：部屬) 能透過權力主體 (如：主管) 而達成目標的比例越高，表示兩者之間的依賴關係越強，即權力主體 (如：主管) 對客體 (如：部屬) 之權力越大。同時，關係中兩造之間的權力－依賴關係普遍存在於日常生活之中，且在雙方互動過程中，權力－依賴關係會傾向達成一種平衡狀態。然對身處社會取向文化下的個體而言，其權力－依賴關係之平衡狀態乃是主管與部屬維持其角色規範所定之權力差距，即部屬對主管的依賴程度大於主管對部屬的依賴程度，進而達到權力－依賴關係之平衡狀態。但此種平衡狀態並非永遠存在，當雙方在權力－依賴關係處於不平衡狀態，即主管對部屬的依賴程度大於部屬對主管的依賴程度時，上下關係兩造之間的權力－依賴關係平衡狀態遭受破壞，產生權力衝突現象 (即功高震主)。此時，主管會透過某些方式 (如：降低對權力主體依賴或增加自己的權力) 使兩造之間的權力－依賴關係邁向平衡狀態。

從權力差距理論觀點來看，Mulder (1959, 1977) 認為當個體處於倒 Y 型權力結構之中間位置時，會企圖降低與較有權力者 (上位者) 之間的權力差距 (即權力差距降低傾向 Power Distance Reduction tendency, 簡稱 PDR)，擴大與較無權

力者(下位者)之間的權力差距(即權力差距擴大傾向 Power Distance Enlargement tendency, 簡稱 PDE), 並提出 15 個相關的理論假設, 認為個體為維持或降低權力差距, 易產生垂直面/水平面權力衝突現象。當個體與較有權力者間之權力差距很小時, 較有權力者為維持其與個體間之權力差距, 而個體為降低其與較有權力者間之權力差距, 導致雙方之間產生垂直面權力衝突現象, 如功高震主現象; 當有許多具有相同權力之個體同時為降低其與較有權力者間之權力差距時, 個體為比其他具有相同權力者更快降低與較有權力者間之權力差距, 致使水平面權力衝突現象的產生, 如華人部屬間的爭寵現象(黃瑞祥, 2009)。

經由上述可知, Emerson (1962) 權力—依賴關係與 Mulder (1959, 1977) 權力差距理論皆可解釋權力衝突現象之產生。然何者較適合解釋「功高震主」現象? 首先, 相較於 Emerson (1962) 權力—依賴關係, Mulder (1959, 1977) 權力差距理論較著墨於權力衝突現象的瞭解而權力—依賴關係僅僅說明主管與部屬間是如何透過權力連結在一起, 其本意不在於權力衝突現象的瞭解與詮釋。再者, Mulder (1959, 1977) 權力差距理論除認為個體有較高的權力動機外, 還說明個人特質、情境等因素如何促成或避免權力衝突, 比 Emerson (1962) 權力—依賴關係更能解釋「功高震主」現象的多種影響因素, 可說是最貼近「功高震主」現象的理論解釋。有鑑於此, 本研究將以 Mulder (1959, 1977) 權力差距理論觀點詮釋功高震主現象, 並透過該理論觀點提出幾個與功高震主現象有關的命題。

## 壹、起源

Mulder (1959) 最初旨在綜合多位學者的觀點, 提出三個組織溝通網絡中影響個人工作滿意度的因素, 分別為: 溝通活動 (Communication-Activity)、自我瞭解 (Self-realization)、及權力 (Power)。溝通活動是指在某個時間內, 該溝通網絡的活動量; 自我瞭解則指個人對其工作任務的責任感; 權力則是當個人在傳

達訊息時，能影響另一人行為的程度，並進一步發現在組織權力結構下，擁有不同權力的團體成員會展現出不同種類的行為，如較有權力的個體（Powerful persons）會盡量減少與較無權力者（less powerful persons）互動的機會（Thibaut, 1950；Whyte, 1943）、較有權力者會偏好與其他有權力的個體互動（Kelly, 1951；Thibaut, 1950）、較無權力者會增加與較有權力者互動的頻率（Back, et al., 1950；Thibaut, 1950）、較無權力者會偏好與較有權力者互動（Lippitt, Polansky, Redl, & Rosen, 1952），並提出四個與權力相關的假設，分別為：1.個體會傾向降低與較有權力者（more powerful persons）之間的心理權力距離；2.當個體與較有權力者之間的心理權力距離減少時，個體會更努力降低雙方之間的心理權力距離；3.個體會增加與較無權力者（less powerful persons）之間的心理權力距離；4.當個體與較無權力者的心理權力距離增加時，個體會更努力擴大雙方之間的心理權力距離，進而在實驗中得到印證，開啓了權力差距理論的發展之路。爾後，Mulder 於 1977 年在權力遊戲（The daily power game）一書中，詳述權力差距理論（Power Distance theory）之相關內容。

## 貳、理論內涵

根據 Mulder（1977）權力遊戲（The daily power game）一書，可知權力差距理論內涵主要可分為三大部分來說明，分別為：基本假設、行為展現層次、及 15 個理論假設。然而在這 15 個理論假設中，依據其理論假設發展之先後及該理論假設間之關連性，又可再細分為：基本概念及結構、權力差距降低傾向（Power Distance Reduction tendency，簡稱 PDR）、權力差距擴大傾向（Power Distance Enlargement tendency，簡稱 PDE）、個人特質等部分，以便於瞭解。以下將分別從基本假設、行為展現層次、基本概念及結構、權力差距降低傾向、權力差距擴大傾向、權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向間之關係、個人特質、及情境因素等部分詳細說明：

## 一、基本假設

權力差距理論有兩個重要的基本假設。一為加成性理論 (addition theory)：Mulder 認為權力差距理論屬於加成性理論，且在此理論假設下，個體對權力的需求是越多越好、無止盡的；二為平等傾向 (general tendency to equalize)：個體對權力的需求主要來自於其對平等的追求與渴望，而此種平等可能是職位、事務、或行為上的平等。此外，肇因於加成性理論及平等傾向之基本假設，個體會無止盡地追求權力，滿足自己對於平等的需求與渴望 (Mulder, 1977)。

## 二、行為展現層次

若個體將其對權力的需求及平等傾向的追求外顯出來，則有四種行為展現層次：非現實層次 (irreality level)、低現實層次 (very low reality level)、高現實層次 (high reality level)、及最高現實層次 (very high grade of reality)。非現實層次的行為展現是指個體會在腦海中虛構出一個他所渴望的職位及目前任職該職位的人物，並認為自己擁有與該人物相當的能力或職位，感覺自己與該人物有相似之處…等等；低現實層次的行為展現則是個體將自己所有的行為傾向展現於為逃避現實所虛構的新世界，但相對於非現實層次的行為展現而言，其所耗費在虛構新世界的時間、精力較少；高現實層次的行為展現是指個體在實際的工作場域中，展現出降低權力差距的行為，如迎合較有權力者、與較有權力者建立良好關係…等等；最高現實層次的行為展現則是指個體已在現實的工作場域中，與較有權力者達到職位、權力上的平等狀態。此外，個體會將 Mulder 權力差距理論中 15 個重要的理論假設透過不同現實層次的行為展現將其表現出來 (Mulder, 1977; Mulder, Veen, Rodenburg, Frenken, & Tielens, 1973b)。



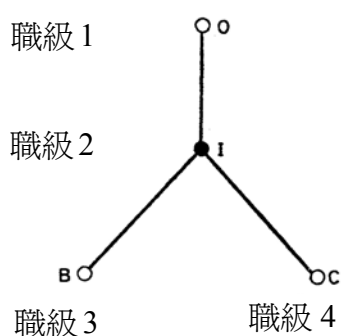
### 三、基本概念及結構

權力差距理論除前述所提之基本假設及行為展現層次之外，最重要的理論內容在於 Mulder (1977) 所提出的 15 個理論假設，說明在組織權力結構中，較有權力者 (more powerful person, 即圖 2-1 中之 O)、個體 (more powerful person, 即圖 2-1 中之 I)、及較無權力者 (less powerful person, 即圖 2-1 中之 B、C) 之間的權力差距會受到哪些因素的影響而產生變化，這些主要的影響因素可分為基本概念及結構、權力差距降低傾向、權力差距擴大傾向、個人特質、情境因素等部分。

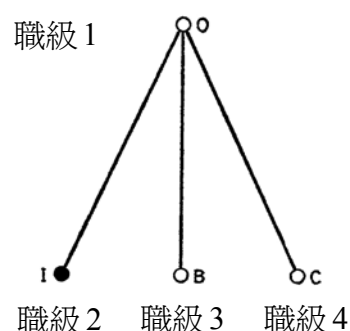
#### 1. 組織權力結構

在組織權力結構方面，Mulder (1977) 則認為圖 2-1 中 System 1 所代表的倒 Y 型權力結構乃是個體產生權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向之最小權力結構，且個體需處於倒 Y 型結構之中間位置 (即圖 2-2 中之 I) 才會展現出這兩種行為傾向 (PDR 與 PDE)，並提出權力差距理論之假設 14。

系統 1：倒 Y 型權力結構  
(I 與 O 間權力差距小)



系統 2：輪型權力結構  
(I 與 O 間權力差距大)



O：較有權力者 (the Other more powerful person)

I：個體 (Individual)，在系統 1 中其權力小於 O 但大於 B 及 C，在系統 2 中其權力小於 O 但與 B、C 相等。

資料來源：Mulder (1977)

圖 2-2：權力結構。

權力差距理論之假設 14：當個體想像自己身處在倒 Y 型結構之中間位置時，個體會展現出權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向（When an individual builds up an inverted Y-structure in which he imagines he is halfway between the powerless and the powerful, he will also manifest a power distance reduction tendency and power distance enlargement tendency.）。

## 2. 基本概念

在基本概念方面，Muler（1977）於權力遊戲一書中曾提及兩個與基本概念有關之假設，其一為權力動機：Stack Sullivan 認為權力動機乃生理動機，就如同人口渴時想喝水，飢餓時會想吃飯一般，權力動機可說是其他動機所無法取代之最原始動機來源。因此，對個體而言，權力的需求與追尋是無止盡的，且當個體得到權力時，個體會透過權力的行使與運用而得到滿足感；反之，若個體本身所擁有的權力越少，代表其所能行使的權力越少，則個體會感到不滿足。Mulder（1959, 1977）則進一步藉由 Sullivan 之說法，提出權力差距理論之假設 1。

權力差距理論之假設 1：權力的行使會使人感到滿足（The mere exercise of power will give satisfaction.）。

其二為權力之本質：根據 French 與 Raven（1960）提出之五種社會權力基礎以及 Meliá（1984）、Meliá 與 Peiró（1984）所提出之權力二因論可知，組織中個體所擁有的權力皆可視為正式權力及非正式權力之總和（摘自 Meliá & Peiró, 2003, p.17-18）。此外，Mulder、Van Dijk、Soutendijk、Stelwagen、及 Verhagen（1966）進一步藉由 French 與 Raven（1960）之權力理論來瞭解影響權力差距理論中個體與較有權力者、或個體與較無權力者間之權力差距的重要權力基礎為何，結果發現不論是合法權或非合法權皆對於雙方之間的權力差距大小有著

重大影響，即影響權力差距理論中權力差距大小之決定因素乃是個體權力總和的多寡而非權力的類型，並提出權力差距理論之假設 9。

權力差距理論之假設 9：相對於權力的本質，權力量之多寡是決定權力差距的重要因素（The quantity of power, i.e. the power distance, is a more decisive factor than the quality of power.）。

#### 四、權力差距降低傾向（Power Distance Reduction tendency，簡稱 PDR）

當個體處於組織權力結構中較無權力的一方時，是如何與其他權力比自己高的人（即較有權力者）互動？Back 等人（1950）、Hurwitz、Zander、及 Hymovitch（1960）、Kelley（1951）、Lippitt 等人（1952）、Pepitone（1950）、及 Thibaut（1950）發現處於權力結構中較無權力的個體會傾向對較有權力的個體展現出較為正面的態度，且與較有權力的個體互動較多。Mulder、Van Dijk、Soutendijk、Stelwagen、及 Verhagen（1964）認為上述這種現象雖可藉由自我防衛理論（ego-defense theory）解釋，但該理論卻並非是最好的解釋機制，意即較無權力的個體對較有權力的個體做出迎合的行為不一定是為了降低害怕、或避免影響到自己之後的升遷與需求等理由，而是為了降低與主管之間的權力差距，並透過實驗證明，相對於自我防衛理論而言，Mulder 所提出的權力差距降低傾向（Power Distance Reduction tendency，簡稱 PDR）更能有效地解釋為何較無權力的個體會傾向對較有權力的個體做出迎合的行為，進而提出權力差距理論中的假設 4 及假設 5（Buins & Wlike, 1992；Mulder, 1977）。

權力差距理論之假設 4：對個體而言，會努力降低與有權力者的權力差距（Individuals will strive to reduce the power distance between themselves and more powerful persons.）。

權力差距理論之假設 5：當兩者之間的權力差距越小時，個體會更努力降低與較有權力者之間的權力差距（The smaller this distance from the more powerful person, the stronger the tendency to reduce it.）。

## 五、權力差距擴大傾向（Power Distance Enlargement tendency，簡稱 PDE）

經由上述可知，當個體處於倒 Y 型權力結構之中間位置時，其在與較有權力者的相處上會產生權力差距降低傾向，而在與較無權力者的互動上又會採取何種行為？Thibaut（1950）與 Whyte（1943）於研究中發現，在組織權力結構下，較有權力的個體會盡量減少與較無權力者互動的機會。Mulder（1959）同時也發現個體會努力增加與較無權力者之間的權力差距，進而在 1977 年權力遊戲一書中，將個體這種避免與較無權力者接觸、不認同較無權力者…等行為稱之為權力差距擴大傾向（Power Distance Enlargement tendency，簡稱 PDE），並提出權力差距理論之假設 2 及假設 3（Buins & Wlike, 1992；Mulder, 1977）。

權力差距理論之假設 2：當個體擁有更多權力時，會努力維持或增加與較無權力者的權力差距（The more powerful individual will strive to maintain or to increase the power distance to the less powerful person.）。

權力差距理論之假設 3：當個體與較無權力者的權力差距很大時，個體會企圖再加大權力差距 (The greater this distance from the less powerful person, the stronger the striving to increase it.)。

## 六、PDE (權力差距擴大傾向) 與 PDR (權力差距降低傾向) 之關係

綜合權力差距理論之假設 2 可知，當個體處在倒 Y 型權力結構之中間位置時，對於較無權力者會表現生權力差距擴大傾向，對於較有權力者則會展現出權力差距降低傾向，而這兩種行為傾向之間是互相獨立的，抑或是息息相關？Mulder (1977) 認為當處於倒 Y 型權力結構中間位置之個體努力降低與較有權力者間的權力差距時，同時也意味著個體擴大了其與較無權力者之間的權力差距，意即權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向乃屬相互依存的關係，當權力差距傾向增加時，權力差距擴大傾向亦呈現出遞增的趨勢。Mulder (1977) 據此提出權力差距理論之假設 3/5。

權力差距理論之假設 3/5：當個體增加與較無權力者之間權力差距的同時也降低其與較有權力者之間的權力差距 (The 'downward' tendencies of the powerful to maintain the power distance, and the 'upward' power distance reduction of the less powerful reinforce each other.)。

## 七、個人特質

統合上述基本概念及結構、權力差距降低傾向、及權力差距擴大傾向可知，當個體處於組織權力結構中倒 Y 型結構之中間位置時，會展現出權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向。然而，這些行為傾向的展現會受到哪些個人特質影響？Mulder (1977) 認為當個體擁有強烈地自信心時，會使個體更願意承擔在追求權

力時可能產生的風險（如：時間、金錢、及精力的耗費），更相信自己能擔任更高的職位、擁有更多的權力，進而增加個體的權力動機，展現出更強的權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向，並進一步據此提出權力差距理論之假設 12。

權力差距理論之假設 12：當個體擁有強烈地自信心與權力動機時，會展現出較強的權力差距降低傾向（People with great self-confidence and strong power motives will show a stronger power distance reduction tendency.）。

再者，當個體為處於組織權力結構中較無權力者時，其認為權力應與能力成正比，即較有權力者的權力高於自己乃肇因於其能力高於自己，而今日自己權力不如人乃根源於能力不如人之故。然而，若個體察覺到較有權力者之能力並不符合其所擁有之權力時，較無權力者會展現出較強的權力差距降低傾向，因其認為自己比較有權力者擁有更高的能力，更適合擁有較多的權力，以上所述之情況即為權力差距理論之假設 13。

權力差距理論之假設 13：當較無權力的個體知覺到自己比較有權力者擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向（When less powerful individuals find that they have more self-confidence than the powerful person, they will show a stronger tendency to reduce the distance to the powerful person.）。

## 八、情境因素

在情境因素方面，有哪些情境會降低個體與較有權力者之間的權力差距？又有哪些情境會增加個體與較有權力者之間的權力差距？Mulder（1971, 1977）、Mulder、Veen、Hijzen、及 Jansen（1973a）、及 Mulder 與 Wilke（1970）認為決策參與行為會擴大個體與較有權力者間的權力差距；而個體預期成本與利益會增加個體的權力差距降低傾向，進而降低個體與較有權力者間之權力差距。

然而，當個體與較有權力者間權力差距過大且個體本身所展現出來的權力差距降低傾向並無法明顯地降低個體與較有權力者間之權力差距時，個體會停止展現權力差距降低傾向，並進而尋求其他動機。

### 1. 決策參與行爲

Mulder (1971, 1977) 與 Mulder 與 Wilke (1970) 認為決策參與行爲對於較無權力的個體而言具有權力獲得的機會與希望；但對於較有權力者而言，決策參與行爲左右其是否能維持或擴大與較無權力者間權力差距的重要關鍵。若較有權力者能在參與決策時，展現出其所擁有的知識與能力，並對決策有相當的影響力的話，則能增加較有權力者的權力，擴大其與他人間的權力差距。因此，當個體與較有權力者同時參與決策時，因較有權力者展現出較高的能力與知識，致使其對決策之影響力高於個體，所以個體與較有權力者之權力差距會因而增加（權力差距理論之假設 8）。

權力差距理論之假設 8：再多的決策參與行爲並不能降低權力差距，反而會增加（More participation in decision-making will not reduce but increase a great power distance.）。

然而，當較有權力者則透過其對決策影響力等諸如此類權力展現行爲增加自己的權力時，部屬或他人會如何解讀較有權力者的權力行使行爲？Mulder (1977) 認為當較有權力者（領導者）展現出強烈地權力行使行爲，如：較有權力者的決策影響力或資源分配的影響力等行爲時，他人（部屬）易將較有權力者（領導者）此種權力行使行爲歸因於其擁有較高的自信心（權力差距理論之假設 11）。

權力差距理論之假設 11：當較有權力者強烈地行使其權力時，他人會歸因其具有較高的自信心（When leaders exercise their power forcefully, people will attribute great self-confidence to them.）。

此外，較有權力者所擁有的自信與權力運用不僅展現在決策參與行為方面（權力差距理論之假設 8），在日常生活中亦應適時展現出來，尤其在危急的情況時，更需要較有權力者展現出強烈地自信心與權力運用（權力差距理論之假設 10）。

權力差距理論之假設 10：在危急的情況下，較有權力者需展現出強烈的自信與權力運用（In crises a social system requires leadership which shows great self-confidence and is capable of strong exercise of power.）。

## 2. 升遷經驗

然而，個體先前的相關經驗（如：升遷、獎賞等等）是否會影響到個體所展現出來的權力差距降低傾向之強弱？Mulder（1977）認為即使個體之前沒有任何升遷或獲得更多權力的相關經驗，當個體面臨到其與較有權力者間之權力差距較小時，亦會展現出權力差距降低傾向，並進一步提出權力差距理論之假設 6。

權力差距理論之假設 6：個體即使沒有任何升遷經驗，但面臨較小的權力差距時，亦會產生權力差距降低傾向（The power distance reduction tendency will occur regardless of a recent upward movement to a powerful position or a recent well-earned promotion.）。



### 3. 預期成本與利益

除決策參與行為、升遷經驗會降低個體之權力差距降低傾向外，另有其他因素會增加或降低個體之權力差距降低傾向？Mulder（1977）與 Mulder（1973a）認為當個體努力與較有權力者降低權力差距時，同時會有另外一股抗力企圖擴大個體與較有權力者之間的權力差距，而此抗力可能來自於較有權力者對個體所展現出來的權力差距擴大傾向。因此，對個體而言，展現出權力差距降低傾向必需花費許多精力與時間克服抗力才能取得個體所想要的權力。然在如此浩大的成本花費之下，個體為何仍願意展現出權力差距降低傾向？是因個體之預期利益大於成本花費，抑或是成本花費大於預期利益而導致個體願意耗費心力去展現權力差距降低傾向、或權力差距擴大傾向？Mulder 等人（1973a）於研究中發現當個體預期成本的多寡較利益更能使個體產生權力差距降低傾向，進一步提出權力差距理論之假設 7。

權力差距理論之假設 7：個體預期成本的多寡較利益更能產生權力差距降低傾向（The expected costs increase more sharply than the profits with reduction in power distance in reality.）。

### 4. 停止展現 PDR 與 PDE

然而，個體只要處在倒 Y 型權力結構之中間位置時，必會展現出權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向？在什麼樣的情況下，個體會停止展現權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向？Mulder（1977）認為當較無權力者知覺到其與較有權力者之間的權力差距太大，且較無權力者無論展現出更強的權力動機、更多的權力差距降低傾向皆無法明顯地降低其與較有權力者之間的權力差距時，較無權力者會尋求其他動機（權力差距理論之假設 5a）。

權力差距理論之假設 5a：對較無權力的個體而言，因其與較有權力者的權力差距太大，而停止展現權力差距降低傾向，並尋求其他動機（Less powerful individuals, who desist from reducing the power distance because the gap is too big, will develop other motives like a striving for solidarity with other 'have-nots' in power.）。

根據權力差距理論之假設 5a，當較無權力者自覺無法降低其與個體或較有權力者間權力差距時，會停止展現權力差距降低傾向、或權力差距擴大傾向，並進而尋求哪些動機？Mulder（1977）認為當較無權力者停止展現權力差距降低傾向或權力差距擴大傾向時，較無權力者會集結其他具有相似權力之較無權力的個體，形成另一團體。然而，在此團體中的成員其個別擁有的權力雖不大，但團結力量大，這些較無權力者所形成團體之權力總和會使此團體能與個體或較有權力者對抗，形成另一股抗力（權力差距理論之假設 5b）。

權力差距理論之假設 5b：由較無權力者所形成的社群，對較有權力者而言，會形成另一股抗力（The powerless class in a social system who do not strive to reduce the power distance from the powerful individuals may refuse to follow the powerful any further and put up resistance.）。

再者，由較無權力者所形成團體成員之間權力差距雖不大，但仍會產生該團體特有的權力結構，並且當個體身處在較無權力者之團體倒 Y 型結構之中間位置時，亦會展現出權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向（權力差距理論之假設 5c）。

權力差距理論之假設 5c：當一些較無權力者團結起來時，這些較無權力者亦會展現出權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向（When several powerless

individuals are united, they are powerful compared with those in power in their social system, and will behave accordingly.)。

## 5. 權力差距理論之情境限制

此外，權力差距理論之中心概念在於個體展現出權力差距降低傾向、權力差距擴大傾向與否和個體是否身處於倒 Y 型權力結構之中間位置有關，而此兩種行為傾向僅會發生在組織權力關係中，抑或也會發生在非組織權力關係下？根據 Lewin (1935)「人格的動態論」一書可知，權力乃指個體對他人行為之影響力，且權力並非僅存在於組織、學校、及家庭中，只要有一人以上之社會互動情境，雙方之間必會產生權力差距，顯然權力差距之產生與個體是否身處組織權力關係中無關。再者，Mulder (1977) 認為即使個體處於非組織權力關係情境下，仍會展現出平等傾向，達到與他人權力平等之狀態。因此，當個體處與二人以上之社會互動情境時，基於個體與他人間之權力差距及個體本身所擁有的權力動機，個體會展現出權力差距降低傾向、或權力差距擴大傾向，企圖達到與他人權力平等之狀態（權力差距理論之假設 15）。

權力差距理論之假設 15：平等是人類所追求的，且不侷限於權力向度：即使個體身處在非權力關係的情境仍會展現出平等傾向（Equalization is a human striving, not limited to the power dimension: individuals strive to make themselves equal to another in circumstances which don't necessarily involve a power dimension: they tend to perform kind or aggressive behavior when they perceive it!）。

## 參、理論應用

在本節一開始研究者曾提到權力差距理論乃是用以解釋權力衝突現象之理論，然上述所有理論假設是如何解釋權力衝突現象？Mulder（1977）依據權力差距理論，認為當個體為維持或降低權力差距，容易造成權力衝突現象，且有兩類權力衝突現象：一為當個體與較有權力者間之權力差距很小時，較有權力者為維持其與個體之間的權力差距，個體為降低其與較有權力者之間的權力差距，而導致兩造之間產生激烈地權力衝突現象，即為此權力結構中之垂直面權力衝突現象，如功高震主現象。二為當有許多具有相同權力之個體同時為降低與較有權力者之間的權力差距時，體為比其他具有相同權力者更快降低與較有權力者之間的權力差距，而導致此權力結構中水平面權力衝突現象的產生，如華人部屬間之爭寵（黃瑞祥，2009）。

Ng（1977）採用 9 種不同的權力結構，試圖瞭解在何種權力結構下，個體會產生較強的權力差距降低傾向，結果發現當個體處在倒 Y 型權力結構之中間位置，且有其他具有相同權力者時，其所展現出來的權力差距降低傾向較無其他相同權力者強，即 Mulder（1977）所提出之水平面權力衝突現象得到驗證。然而，Mulder（1977）所提及的垂直面權力衝突現象目前尚未有研究加以證實。

表 2-1

權力差距理論之理論假設總覽。

---

權力差距理論之理論假設
H1：權力的行使會使人感到滿足
H2：當個體擁有更多權力時，會努力維持或增加與較無權力者的權力差距
H3：當個體與較無權力者的權力差距很大時，個體會企圖再加大權力差距
H4：對個體而言，會努力降低與有權力者的權力差距
H5：當兩者之間的權力差距越小時，個體會更努力降低與較有權力者之間的權力差距
H3/5：當個體增加與較無權力者之間的權力差距的同時也降低其與較有權力者之間的權力差距
H5a：對較無權力的個體而言，因其與較有權力者的權力差距太大，而停止 PDR，並尋求其他動機
H5b：由較無權力者所形成的社群，對較有權力者而言，會形成另一股抗力
H5c：當一些較無權力者團結起來時，這些較無權力者亦會展現出 PDR 與 PDE
H6：個體即使沒有任何升遷經驗，當面臨較小權力差距時，亦會產生 PDR
H7：個體預期成本的多寡較利益更能產生 PDR
H8：再多的決策參與行為並不能降低權力差距，反而會增加
H9：相對於權力的本質，權力量之多寡是決定權力差距的重要因素
H10：在危急的情況下，較有權力者需展現出強烈的自信與權力運用
H11：當較有權力者強烈地行使其權力時，他人會歸因其具有較高的自信心
H12：當個體擁有強烈的自信心與權力動機時，會展現出較強的 PDR
H13：當較無權力的個體知覺到自己比較有權力者擁有更多自信時，會展現出較強的 PDR
H14：當個體想像自己身處在倒 Y 型結構之中間位置時，個體會展現出 PDR 與 PDE
H15：平等是人類所追求的，且不侷限於權力向度：即使個體身處在非權力關係的情境仍會展現出平等傾向

---

資料來源：整理自 Mulder (1977)。

### 第三節 功高震主現象與權力差距理論

本研究之研究目的在於以權力之分析角度，藉由權力差距理論之理論觀點，詮釋功高震主現象，並進一步檢視該理論用以解釋功高震主現象之適用性。在第二節中研究者已詳細地介紹權力差距理論之內涵及其應用。然上述之 15 個權力差距理論假設，有哪些適用於解釋功高震主現象？又有哪些不適用於詮釋功高震主現象？此外，就功高震主現象而言，此現象目前屬於瞎子摸象的狀態，且研究者對此現象之看法不一，因而造成功高震主現象全貌未明（孫茄綾，2007；陳寬強，1967；羅建法等人，2005）。然而，針對全貌未明的功高震主現象，研究者將如何運用權力差距理論來詮釋該現象？

功高震主一詞最早出自於司馬遷所著之《史記·淮陰侯列傳》，蒯通為勸齊王韓信脫離漢王劉邦自立，與楚王項羽三分天下的勸諫詞中，描述齊王韓信當下處境之「臣聞勇略震主者身危，功蓋天下者不賞」二句。爾後，賴明德與唐樞（1999）進一步依據漢高祖劉邦與楚王韓信之個案，將功高震主現象定義為「臣子立功太大，君主受到震撼而心懷疑忌」。由此可知，功高震主現象之定義來源乃是《史記·淮陰侯列傳》所提及的漢高祖劉邦與楚王韓信個案，且此個案可說是功高震主現象之典型個案。

有鑑於此，在本節中，研究者將以漢高祖劉邦與楚王韓信個案為功高震主現象之詮釋對象，從權力差距理論之 15 個理論假設中有哪些理論假設並不適用於詮釋功高震主現象之典型個案－漢高祖劉邦與楚王韓信個案，而哪些理論假設能詮釋《史記·淮陰侯列傳》所提及的漢高祖劉邦與楚王韓信個案，並進一步依據這些能詮釋漢高祖劉邦與楚王韓信個案之理論假設提出相關命題。

## 壹、與功高震主現象無關之權力差距理論假設

### 1. 主管與部屬間之權力差距並非遙不可及

首先，根據漢高祖劉邦與楚王韓信個案可知，當韓信初投奔至劉邦麾下時，僅取得一小官位。爾後，韓信不僅透過滕公、蕭何的推薦開始取得較高的職位（如：治粟都尉、將軍），取得較多的正式權力。同時也藉由戰勝代國、魏國、燕國、齊國…等功績建立其威望、獲得更高的職位（如：相國、齊王），增加自己的正式權力與非正式權力，進而拉近自己與漢高祖劉邦間之權力差距（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。由此可知，就部屬角度而言，其本身所擁有的權力總和（正式權力+非正式權力）與主管權力總和間之差距並非遙不可及，而是屬於一蹴可幾的狀態。因此，部屬並不會有因其與主管權力差距太大而需尋求另外動機的需求，意即對功高震主現象中的部屬而言，權力差距理論之假設 5a：「對較無權力的個體而言，因其與較有權力者的權力差距太大，而停止 PDR，並尋求其他動機」、5b：「由較無權力者所形成的社群，對較有權力者而言，會形成另一股抗力」、及 5c：「當一些較無權力者團結起來時，這些較無權力者亦會展現出權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向」並不適合用來詮釋功高震主現象。

### 2. 權力關係情境

再者，根據漢高祖劉邦與楚王韓信個案可知，功高震主現象之發生場域乃是組織中的主管（君主）與部屬（臣子）間，而主管（君主）與部屬（臣子）乃屬於權力關係之情境（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。因此權力差距理論之假設 15：「平等是人類所追求的，且不侷限於權力向度：即使個體身處在非權力關係的情境仍會展現出平等傾向」並不適合用於詮釋功高震主現象。

### 3. PDR 與 PDE 間並非相互依存關係

此外，根據漢高祖劉邦與楚王韓信個案可知，功高震主現象之發生乃肇因於韓信之能力過強（如：破代國、魏國，滅項羽手下大將龍且等），導致蒯通、項羽等人都有意拉攏韓信，認為韓信之功績已達到「當今二王之事，權在足下。足下右投則漢王勝，左投則項王勝」的地步，進而致使漢高祖劉邦認為其現有地位可能會被韓信取代之故（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。因此，功高震主現象要能發生，則部屬的能力、或權力必需要能與主管相當或超過主管。再者，就個案中的漢高祖劉邦與楚王韓信而言，為何韓信的權力、或能力會與漢高祖劉邦相當或超過劉邦？從漢高祖劉邦與項羽的彭城一戰來看，對漢高祖劉邦而言，彭城一戰可說是劉邦在建立漢朝之前最大的一場敗仗。劉邦在彭城一戰戰敗後，不但損失許多兵力，更使得之前臣服的藩王紛紛出走，造成劉邦勢力的急速縮減。然而，此時的韓信卻不僅能攻下趙國，且不需耗費一兵一卒就能降服燕國，使得韓信的權力增加，但劉邦的權力卻因彭城戰敗而有所減少，進而導致韓信與劉邦間之權力差距縮減（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。由此可知，就功高震主現象中的主管而言，當其欲降低自己與上位者間之權力差距時，部屬同時也因自己本身所擁有的能力而降低其與主管間之權力差距，意即當主管降低其與上位者間之權力差距時，不僅不能同時擴大其與部屬間之權力差距，反而可能降低自己與部屬間之權力差距，進而在不久之後的將來招致功高震主現象之發生。此外，就功高震主現象中的部屬而言，由於其本身所擁有的能力較主管強，進而部屬在決策的影響力上大於主管，導致部屬在決策參與行為上易降低其與主管間之權力差距。經由上述，可知權力差距理論之假設 3/5：「當個體增加與較無權力者之間的權力差距的同時也降低其與較有權力者之間的權力差距」、假設 8：「再多的決策參與行為並不能降低權力差距，反而會增加」並不適合用來詮釋功高震主現象。



#### 4. 領導者的自信不夠

然而，根據漢高祖劉邦與楚王韓信個案可知，對漢高祖劉邦而言，當漢高祖劉邦於彭城一戰中戰敗，遭到項羽圍困於三匝時，並未展現出強烈地自信心，鼓舞士氣，奮勇殺敵，反而選擇帶著數十騎兵逃走，最後落得必需捨棄函谷關以東，換得暫時的安穩。相反地，對楚王韓信來說，當其以數萬兵隊對抗二十萬敵軍時，不僅採用「陷之死地而後生，置之亡地而後存」之兵法，更在進攻敵軍之前，先告知眾下屬「今日破趙會食！」，展現出強烈地自信心，最後以此兵法打敗強敵趙國，取得勝利（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。由此可知，在功高震主現象中之主管於危急之時，並未能充分地展現出強烈的自信心與權力運用，反而是部屬較能在危急的情況下，展現出強烈地自信心與謀略的運用，並進而取得勝利。有鑑於此，權力差距理論之假設 10：「在危急的情況下，較有權力者需展現出強烈的自信與權力運用」及假設 11：「當較有權力者強烈地行使其權力時，他人會歸因其具有較高的自信心」並不適合用以詮釋功高震主現象。

## 貳、與功高震主現象有關之權力差距理論假設

藉由漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主典型個案，研究者在刪除與功高震主現象無關的權力差距理論之假設 5a、5b、5c、3/5、8、10、11、及 15 之後，剩下的權力差距理論之假設 1、2、3、4、5、6、7、9、12、13、及 14 皆適用於解釋功高震主現象？

### 1. PDR 與 PDE

根據漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主典型個案可知，無論是漢高祖劉邦或楚王韓信，其對權力的追求與渴望是不相上下的。從漢高祖劉邦的角度來看，劉邦一開始出生於沛縣，其一向有自己的遠大志向而不願從事生產勞動，只願從政。

爾後，在一次的機緣之下，取得多人的歸附與順從並進而投奔項梁，希冀透過項梁取得更多的權力，並在之後與楚懷王的關中之約下，獲得進入關中稱王的契機，但此契機卻遭到項羽違約的破壞，使得劉邦先項羽入關中卻未能如願稱王，而項羽雖未入關中卻逕自稱王。此後，展開楚漢相爭，劉邦與項羽皆為打敗對方，稱霸天下而戰（《史記·高祖本紀》；《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。從楚王韓信的角度而言，韓信一開始為貧窮的平民百姓，既不能當官也不願從商，經常寄居在別人家吃閒飯。爾後，韓信為完成自己的抱負，持劍投奔項梁、項羽麾下，但卻一直未被重用。韓信進而投奔至劉邦麾下，透過滕公推薦，從事治粟都尉，負責管米倉，但韓信對此仍不滿足，希冀能從劉邦手中得到更高的職位與權力，卻一直未能如願。幸而，在蕭何的推薦之下，開始獲得劉邦的信任，拔擢為大將軍。劉邦開始委派任務予韓信，而韓信對於劉邦所委派之任務皆能達成，使得韓信的職位越升越高（從大將軍→相國→齊王）（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。

然而，劉邦對於權力增加快速的韓信，卻是每在其建立一件功績時，隨即徵召其精兵，以免韓信有機會建立、甚或壯大自己的勢力。甚至劉邦從戰敗中逃離時，隨即奔往韓信的兵營，奪取韓信的兵符及精兵，避免韓信在自己勢力大減的同時迅速地降低彼此間的權力差距，讓韓信有取代自己為王的機會（《史記·高祖本紀》；《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。經由上述可知，權力差距理論之假設 1：「權力的行使會使人感到滿足」、假設 2：「當個體擁有更多權力時，會努力維持或增加與較無權力者的權力差距」、假設 3：「當個體與較無權力者的權力差距很大時，個體會企圖再加大權力差距」、假設 4：「對個體而言，會努力降低與有權力者的權力差距」、假設 5：「當兩者之間的權力差距越小時，個體會更努力降低與較有權力者之間的權力差距」、假設 9：「相對於權力的本質，權力量之多寡是決定權力差距的重要因素」等六個理論假設均能說明漢高祖劉邦與楚王韓信為何會汲汲營營於權力，並因此導致功高震主現象之發生。

## 2. 自信心與 PDR

根據漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主典型個案中之韓信與齊國一戰可知，漢高祖劉邦原本指派韓信攻打齊國，但卻又在之後派酈食其為使者，前往齊國，說服齊國臣服漢王劉邦。當時，酈食其在韓信攻打齊國之前，已降服齊國。但韓信卻在幕僚的勸說之下，認為自己的能力比酈食其強，且功勞並不應該不如酈食其，而進攻齊國，只為搶下酈食其的功勞。再者，當韓信攻下齊國、打敗楚國大將龍且時，還上書給劉邦，希冀自己能暫時代理齊國。最後，相對於劉邦的彭城之敗，自成皋戰敗而逃…等等戰敗事蹟，韓信在攻城掠地上，一向是「戰無不勝，攻無不克」，從未吃過敗仗，甚至當劉邦欲一舉攻下楚國之時，依然得仰賴韓信的鼎力相助方能成功，足見劉邦與韓信雙方在能力與自信上之差異《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。由上述可知，假設 12：「當個體擁有強烈的自信心與權力動機時，會展現出較強的 PDR」、假設 13：「當較無權力的個體知覺到自己比較有權力者擁有更多自信時，會展現出較強的 PDR」等二個理論假設能解釋為何韓信能展現出較強烈地權力差距降低傾向，使得劉邦即使降低其與上位者間之權力差距也未能擴大其與韓信間之權力差距，反而致使其與韓信間之權力差距逐漸地縮小，終至產生功高震主現象。

## 3. PDR 的影響因素

然而，權力差距力論之假設 6：「個體即使沒有任何升遷經驗，當面臨較小權力差距時，亦會產生 PDR」、假設 7：「個體預期成本的多寡較利益更能產生 PDR」、及假設 14：「當個體想像自己身處在倒 Y 型結構之中間位置時，個體會展現出 PDR 與 PDE」等三個權力差距理論假設其雖與功高震主現象有某種程度的關連性，但其影響程度卻不如假設 1、2、3、4、5、9、12、及 13 來得大。

以漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主典型個案為例，韓信確實在一開始剛投奔項梁、項羽、及劉邦麾下時，在無任何相關的升遷經驗下，展現出權力差距降低傾向，但此時韓信與項梁、項羽、及劉邦之間的權力差距甚遠（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。因此，權力差距理論之假設 6：「個體即使沒有任何升遷經驗，當面臨較小權力差距時，亦會產生 PDR」並不適合用來詮釋功高震主現象。再者，漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主典型個案中並無提及與權力差距理論之假設 7：「個體預期成本的多寡較利益更能產生 PDR」相關的部分，因此，該假設亦不適合用以解釋功高震主現象。

此外，權力差距理論之假設 14：「當個體想像自己身處在倒 Y 型結構之中間位置時，個體會展現出 PDR 與 PDE」則僅在說明在何種權力結構底下，個體才會展現出權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向。然而，對現今的社會而言，個體在組織中皆處於倒 Y 型權力結構之中，而所有身處組織中的個體皆有可能發生功高震主現象？根據漢高祖劉邦與楚王韓信個案可知，功高震主現象之發生乃肇因於韓信之能力過強（如：破代國、魏國，滅項羽大將龍且等），且其功績達到「當今二王之事，權在足下。足下右投則漢王勝，左投則項王勝」的地步，進而致使漢高祖劉邦認為其現有地位可能會被韓信取代之故（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。藉由前述可知，功高震主現象僅會發生在部屬的權力總和大於或相當於主管權力總和時，而個體是否處於倒 Y 型權力結構之中間位置對於功高震主現象之發生並無重大影響。

## 參、研究命題

有鑑於此，研究者將依據權力差距理論中與功高震主現象有關之理論假設假設 1：「權力的行使會使人感到滿足」、假設 2：「當個體擁有更多權力時，會努力維持或增加與較無權力者的權力差距」、假設 3：「當個體與較無權力者的權力差

距很大時，個體會企圖再加大權力差距」、假設 4：「對個體而言，會努力降低與有權力者的權力差距」、假設 5：「當兩者之間的權力差距越小時，個體會更努力降低與較有權力者之間的權力差距」、假設 9：「相對於權力的本質，權力量之多寡是決定權力差距的重要因素」、假設 12：「當個體擁有強烈的自信心與權力動機時，會展現出較強的 PDR」、及假設 13：「當較無權力的個體知覺到自己比較有權力者擁有更多自信時，會展現出較強的 PDR」提出有五個可能的解釋，其詳細內容如下：

### 1. 權力本質

首先，在權力本質方面，根據 Mulder (1977) 權力差距理論之假設 1：「權力的行使會使人感到滿足」與假設 9：「相對於權力的本質，權力量之多寡是決定權力差距的重要因素」、及 Meliá (1984)、Meliá 與 Peiró (1984) 所提出之權力二因論可知，個體對權力的需求與追尋是無止盡的，而此種權力的追尋不僅僅是在正式權力方面，即使在非正式權力上也能發現同樣地結果，亦即個體對正式權力的追求與非正式權力並無差異，且當個體若能經由權力（正式權力、或非正式權力）的追求，進而取得權力（正式權力、或非正式權力）時，個體會經由權力運用與行使而獲得滿足感，反之，若個體本身所擁有的權力越少，意即其所能行使的權力越少，則個體易因其權力行使減少而感到不滿足（摘自 Meliá & Peiró, 2003, p.17-18）。

再者，根據漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主個案中的漢高祖劉邦角度來看，劉邦一開始出生於沛縣，且其一向有自己的遠大志向而不願從事生產勞動，只願從政，取得更高的官位。爾後，在一次的機緣之下，取得多人的歸附與順從並進而投奔項梁，希冀透過項梁取得更多的權力，開始劉邦的征戰之路。不久之後劉邦在楚懷王的關中之約下，獲得進入關中稱王的契機，但此契機卻遭到項羽破壞，使得劉邦先項羽入關中卻未能如願稱王，而項羽雖未入關中卻逕自稱王。

劉邦對於自己應能稱王而未能如願一事耿耿於懷，甚至在其與蕭何言談中提到：「吾亦欲東耳，安能鬱鬱久居此乎？」，足見劉邦對於其所能行使之權力減少一事感到鬱鬱寡歡。自此以後，劉邦為取回原本應有的權力而展開楚漢相爭，劉邦與項羽皆為打敗對方，稱霸天下而戰（《史記·高祖本紀》；《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。從楚王韓信的角度而言，韓信一開始為貧窮的平民百姓，既不能當官也不願從商，經常寄居在別人家吃閒飯。爾後，韓信為完成自己的抱負，持劍投奔項梁、項羽麾下，但卻一直未被重用。韓信進而投奔至劉邦麾下，透過滕公推薦，從事治粟都尉，負責管理米倉，但韓信對此仍不滿足，希冀能從劉邦手中得到更高的職位與權力，卻一直未能如願，進而在滕公、蕭何一在地推薦韓信卻未能成功之下，毅然決然地離開劉邦，企圖尋找其他能夠一展長才之地。由此可見，韓信對於權力的追求是無止盡的，當其所投奔之君主未能給予韓信一展長才的機會時，韓信易因其對權力的需求未獲得滿足，而選擇投奔其他君主，直至能找到賞識韓信的君主為止（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。

有鑑於此，對於功高震主現象中的主管與部屬而言，其兩者對正式權力及非正式權力的追求是一樣的，且當兩者取得正式權力或非正式權力後，進而增加自己的權力時，透過權力的行使會為主管與部屬帶來滿足感；反之，若個體本身所擁有的權力越少，代表其所能行使的權力越少，則個體會感到不滿足，進而提出本研究之命題 1。

命題 1：當主管或部屬取得權力（正式權力或非正式權力）時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿足。

## 2. PDR

在權力差距降低傾向方面，根據 Mulder（1977）權力差距理論之假設 4：「對個體而言，會努力降低與有權力者的權力差距」、假設 5：「當兩者之間的權力差

距越小時，個體會更努力降低與較有權力者之間的權力差距」可知，當個體面對較有權力者時，會努力降低其與較有權力者間之權力差距，且當個體與較有權力者間之權力差距越小時，個體所展現的權力差距降低傾向越強，以達到其與較有權力者權力平等之狀態。因此，無論是功高震主現象中之主管或部屬，其對於權力高於自己者皆會展現出權力差距降低傾向（如：韓信透過上書爭取到齊王、韓信藉由打敗龍且建立巨大的聲望等等），希冀取得更多權力，降低其與較有權力者間之權力差距，以期能與較有權力者達到權力平等之狀態，進一步研究者據此提出命題 2，認為「當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距」。

命題 2：當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距。

### 3. PDE

在權力差距擴大傾向方面，根據 Mulder（1977）權力差距理論之假設 2：「當個體擁有更多權力時，會努力維持或增加與較無權力者的權力差距」、假設 3：「當個體與較無權力者的權力差距很大時，個體會企圖再加大權力差距」可知，當個體面對較無權力者時，會努力擴大其與較有權力者間之權力差距，且當個體與較無權力者間之權力差距越大，個體所展現出來得權力差距擴大傾向越強。因此，對於功高震主現象中之主管而言，其對於較無權力者（部屬），皆會展現出權力差距擴大傾向（如：劉邦藉由他人上書韓信謀反，奪取韓信權力等等），並希冀取得更多權力，擴大其與較無權力者（部屬）間之權力差距，進一步研究者據此提出命題 3，認為「當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬間的權力差距」。

命題 3：當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距。

#### 4. PDR 與 PDE

根據上述可知，功高震主現象中的主管與部屬對正式權力、或非正式權力的追求一樣的，且當個體取得正式權力、或非正式權力時其會為個體帶來滿足感；反之，則會感到不滿足（Meliá & Peiró, 2003；Mulder, 1977）。然而，在主管與部屬對權力（正式權力、或非正式權力）的追求之下，為何會發生功高震主現象？權力差距理論認為垂直面權力衝突現象之發生主要來自於個體（在此現象中為部屬）與較有權力者（在此現象中為主管）間之權力差距過小，而較有權力者為維持自己與個體間之權力差距，個體為降低其與較有權力者之權力差距。然為何個體與較有權力者間之權力差距會過小？

依據權力差距理論得知，當個體努力降低其與較有權力者間之權力差距時，同時也有一股抗力企圖抑制個體之權力差距降低傾向（Mulder, 1977）。再者，根據漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主個案，從漢高祖劉邦與項羽的彭城一戰來看，對漢高祖劉邦而言，彭城一戰可說是劉邦在建立漢朝之前最大的一場敗仗，劉邦在彭城一戰戰敗後，不但損失許多兵力，更使得之前臣服的藩王紛紛出走，造成劉邦勢力的縮減。然而，此時的韓信卻能攻下趙國，且不需耗費一兵一卒就能降服燕國，使得韓信的權力增加，但劉邦的權力卻因彭城戰敗而有所減少，進而導致韓信與劉邦間之權力差距縮減（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。統整以上觀點可知，功高震主現象之發生主要根源於部屬降低其與主管間之權力差距（PDR）的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距（PDE）之速度，導致主管與部屬為維持、或降低權力差距而產生權力衝突，此即為命題 4。

命題 4：當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象。



## 5. 個人特質

除權力結構會影響根據權力差距理論外，主管／部屬的個人特質是否也會促進或避免功高震主現象之產生？依據權力差距理論之假設 12：「當個體擁有強烈的自信心與權力動機時，會展現出較強的 PDR」、假設 13：「當較無權力的個體知覺到自己比較有權力者擁有更多自信時，會展現出較強的 PDR」可知，當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，而功高震主現象之產生乃是部屬降低其與主管間權力差距（PDR）之速度大於主管擴大其與部屬間權力差距（PDE）之速度的緣故。

再者，根據漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主典型個案中之韓信與齊國一戰可知，漢高祖劉邦原本指派韓信攻打齊國，但卻又在之後派酈食其為使者，前往齊國，說服齊國臣服漢王劉邦。當時，酈食其在韓信攻打齊國之前，已降服齊國。但韓信卻在幕僚的勸說之下，認為自己的能力比酈食其強，且功勞並不應該不如酈食其，而進攻齊國，只為搶下酈食其的功勞。再者，當韓信攻下齊國、打敗楚國大將龍且時，還上書給劉邦，希冀自己能暫時代理齊國。再者，相對於劉邦的彭城之敗，自成皋戰敗而逃…等等戰敗事蹟，韓信在攻城掠地上，一向是「戰無不勝，攻無不克」，從未吃過敗仗，甚至當劉邦欲一舉攻下楚國之時，依然得仰賴韓信的鼎力相助方能成功，足見劉邦與韓信兩人在能力與自信上之差異（《史記·淮陰侯列傳》；《資治通鑑·卷九》）。有鑑於此，部屬會展現出較強的權力差距降低傾向和其所知覺到與主管間自信心之差異有關，當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，促使部屬與主管間之權力差距越來越小，易導致功高震主現象之發生（即命題 5）。

命題 5：當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。



## 第三章 研究方法

本研究之研究目的在於從權力的分析角度出發，輔以權力差距理論來詮釋功高震主現象，並進一步檢視該理論在詮釋功高震主現象的適用性。在上一章節中研究者已詳述何謂權力差距理論以及如何藉由該理論來詮釋功高震主現象，並提出 3 個研究命題。而在本章研究方法中主要可分成兩部分：研究取向與研究程序。在研究取向上，本研究乃藉由質化研究取向來瞭解「功高震主」現象。在研究程序上，則是採用個案研究法的若干概念與做法，作為引導研究進行的策略。

### 第一節 方法論：質化研究與個案研究法

在第一節方法論中，研究者將針對「質化研究」及「個案研究法」之基本概念進行簡單的介紹，而後說明為何（及如何）運用「質化研究」及「個案研究法」進行研究。

#### 壹、質化研究

「質化研究」與「量化研究」為社會科學研究的兩大殿堂。「質化研究」融合理性與感性，以文字資料及邏輯推理來解釋現象、建立新理論（Miles & Huberman, 1994/2006）；「量化研究」則強調理性，以客觀數據來解釋現象、驗證理論。而質化研究與量化研究主要差異點在於其對「真實」（reality）的界定。源於自然主義典範的質化研究認為真實是個體所建構出來的，並非客觀存在的單一客體，需經由互動、對話協商、溝通等方式，建構自己的真實世界；但源於實證主義的量化研究則認為真實是單一客體且可及的，研究者可經由各種方式認識其真相（Guba, 1993）。然而質化研究在經過理論建構的演變，已從單純「對現象

的描繪與探索」演變至「對科學知識體系的省思與批判」(胡幼慧, 1996)。其強調個人經驗, 主張個人在社會情境中不斷建構意義, 並主動與社會結構、社會情境產生互動的過程。

質化研究發展至今共經歷四個階段: 1.傳統期 (Traditional Period): 進行實證主義的客觀描述, 嘗試將混亂的事實整理出定型的規則。2.黃金期 (Modernist Phase): 開始採用參與觀察法, 並輔以多元方法及開放問卷的使用, 資料的收集與分析邁向標準化, 質化研究的內外部效度亦開始建立。3.領域模糊期 (Blurred Genres): 跨領域的理論、模式與方法開始融合, 社會科學、人文領域與社會批判的角度開始共存於質性空間中。4.表達危機期 (Crisis of Representation): 批判性的角度開始切入, 語言、詮釋與對話發展成社會理論, 使得質化研究更能幫助捕捉社會經驗(胡幼慧, 1996; Clough, 1992; Lincoln & Guba, 1985; Rosaldo, 1989)。

在經歷上述四個階段後, 質化研究邁入目前的發展狀態—歧異的研究典範、多樣的探索策略及豐富的分析方法, 往往令研究者難以抉擇。雖有如此眾多的做法, 但整體而言, 它們還是有一些共通的特徵: 1.文本與象徵的綜合體: 強調探索、開發與意義的尋找, 重視事實的本質以及人、事、物間的互動關係(簡春安、鄒平儀, 1998)。2.深植於自然情境中的研究: 將被研究現象背後的情境、文化與歷史脈絡一併納入考量, 以獲取對現象與意義具有全面性的相關瞭解。3.建構主義的典範: 認為事實是個體在其所屬的情境脈絡中, 經由詮釋與理解而來, 因此注重對被研究者個人經驗與意義的詮釋性理解, 並藉由對現象中細節與歷程的釐清, 幫助描繪出被研究者對其生活世界的建構(Burrell & Morgan, 1979; Strauss & Corbin, 1990/1997)。4.循環辯證的歷程: 質化研究的類推性受到情境脈絡的限制, 因此相當注重被研究者、情境、相關文獻及詮釋意義之間的循環對話(Lincoln & Guba, 1985)。5.「人」即為研究工具: 研究者本身即為研究工具, 在自然的情境下採取訪談、觀察、或錄製的方式, 藉由發現

與探索的方式，在被研究者的主體經驗下尋求可理解的意義（Miller & Crabtree, 1992）。

## 貳、個案研究法

何謂個案研究？其由來為何？定義為何？什麼樣的情況下適合使用個案研究？個案研究法其主要內容為何？個案研究如何設計？個案研究之評判標準為何？為何本研究適合以個案研究法來探討，而非其他研究方法？以上這些疑問，將在下列討論中得到解答。

### 一、起源

個案研究法淵源已久。早在十九世紀末、二十世紀初期，人類學家馬林諾斯基（Bronislaw Malinowski），在第一次世界大戰避居至太平洋 Trobriand 小島時，即以島民為觀察對象，並輔以參與觀察的方式進行個案研究，藉此發表了一系列著名的人類學著作，例如：《西太平洋的航海者》（Argonauts of the Western Pacific）（Malinowski, 1922）。此外，法國社會學領域研究的創立者、個案研究調查方法的發展者：Fleideric Le Play( 1806-1882)，因受本身與家族及宗教密切關係的影響，於十九世紀初期至中葉，開始致力於工人階層人口及視家庭為社會組織基本單位的相關研究。在比較各種不同家庭、組織單位型態及其所處的社會環境後，Le Play 發展出學者所熟知的「比較研究方法」（Hamel, Dufour, & Fortin, 1993）。

爾後，於十九世紀末至二十世紀初，個案研究法成為芝加哥學派社會學者重要的研究工具。芝加哥學派的 Robert Parks 提倡採用個案研究，藉由此研究工具進入「田野」以獲取對研究問題之主觀理解。透過進入貧困地區的道路與家庭，Parks 將這些地區的生活以文件呈現出來，並置身其中以攫取面對面訪談、信件、實地觀察等真實的移民生活體驗及其他證據（Hamel et al.,1993）。時至今日，個

案研究廣泛地應用在心理學、社會學、政治科學、企業經營、社會工作和規劃學上，儼然已成為當代社會科學重要的研究策略之一（Yin, 1984）。

## 二、本質與定義

在瞭解個案研究的歷史背景之後，可得知採用個案研究法進行社會科學研究的研究者不少，但直接針對個案研究進行定義者不多。Platt（1992）在回顧美國個案研究方法論思潮時，曾試圖界定個案研究，認為：「個案研究是一種研究設計的邏輯，必須要考量情境與研究問題的契合性。」Yin（1989）更將其定義延伸為：「個案研究是一種實徵研究（empirical inquiry），是在真實的背景下，研究當時的現象，特別是在現象與背景間的界線不是非常清楚的時候。」換言之，由於現象與場域界線不清，因此個案研究在資料收集與分析上極具特色，包括：有事先發展的理論命題或清楚的問題意識，以指引資料收集的方向及資料分析的焦點；且依賴多重證據來源，不同資料須在三角驗證（triangulation）的方式下收斂，並獲得相同的結論。總而言之，個案研究並不只是一種資料收集的方法、或一種資料分析的方式、或一種研究設計的特徵而已，而是涵蓋三者的一項周延且完整的研究策略（Yin, 1989）。

## 三、使用時機

Yin（1989）依據三個條件來說明其與社會科學五個主要研究策略之間的關連性。這三個條件分別為：(1)所提出研究問題的類型、(2)研究者在實際行為事件上擁有的操控程度、(3)著重在當時現象而非歷史現象的程度；而五個主要研究策略則分別為實驗法、調查研究、檔案記錄分析、歷史研究法及個案研究法。藉此，我們更可從中看到不同研究策略之差異（詳見表 3-1）。

**表 3-1**

不同研究策略的相關狀況。

策略	研究問題的形式	需要操控行為事件嗎？	是否著重於當時的事件上？
實驗法	如何，為什麼	是	是
調查研究	什麼人，是什麼，在哪裡，有多少	否	是
檔案記錄分析	什麼人，是什麼，在哪裡，有多少	否	是/否
歷史研究法	如何，為什麼	否	否
個案研究法	如何，為什麼	否	是

資料來源: COSMOS Corporation。

**研究問題的類型：**一個基本的問題分類架構，可區分為五種，分別為—「什麼人 (who)」、「是什麼 (what)」、「在哪裡 (where)」、「如何 (how)」以及「為什麼 (why)」。如果研究問題主要著重在「是什麼」的問題上，則有兩種可能情形，一為探索性的，其主要目標在發展適切的研究假說與命題，這類探索性的問題皆可使用這五個研究策略；二為「有多少」(how many or how much) 的問題，研究者在遇到這類問題時，較偏好使用調查研究及檔案記錄的研究策略。同樣地「什麼人」及「在哪裡」的問題類似於「有多少」的問題形式，研究者亦較偏好調查研究及檔案記錄的研究策略。相較之下，「如何」及「為什麼」的問題則屬於解釋性的，且使得個案研究法、歷史研究法和實驗調查法成為研究者偏好的研究策略。

**在實際行為事件上擁有的操控程度和著重在當時現象而非歷史現象的程度：**假如研究的重點是「如何」和「為什麼」的問題，在歷史研究法、個案研究法和實驗法之間更進一層之差異則在於研究者操控和接觸實際行為事件的程度。當在研究者無法接觸或操控時，歷史研究法是較常選用的策略；此外，歷史研究也可用來研究當時發生的事件，此時，歷史研究法和個案研究中間則有重疊部分

產生。其次，個案研究法在檢視當時的事件，且相關行為無法操弄時較受偏好。最後，實驗研究是在研究者可以直接、準確、有系統地操弄行為時所用的策略。

由表 3-1 可知，個案研究適用於「如何」和「為什麼」之研究問題，且無法操控相關行為事件，並著重在當時現象時所使用的研究策略。此外，個案研究依其目的性的不同，可區分為三大類，包括探索性（exploratory）、描述性（descriptive）、及因果性（causal）。探索性個案研究是指當研究者對於個案特性、問題性質、研究假設及研究工具不甚瞭解時，所進行之初步研究，以提供正式研究的基礎；描述性個案研究則指研究者對個案特性與研究問題已有初步認識，而對個案進行更仔細的描述與說明，以提升對研究問題之瞭解；因果性個案研究旨在觀察現象中的因果關係，以瞭解不同現象間的確切函數關係（Yin, 1989）。

總而言之，根據研究者不同的研究問題，各有其適合的研究策略，並依其研究所需，各自延伸出各種不同的研究設計、資料收集方式、資料分析方式、及研究品質判斷準則。

#### 四、研究設計

個案研究設計，根據研究分析單位（unit of analysis）的大小，以及研究個案的數量等兩種分類標準，進而可區分為四種類型（詳見表 3-2）。「分析單位」主要是在界定「誰是研究者的個案？」在組織行為領域中，分析單位可能是個人、組織中的部門、組織或產業等等，端看研究需要而定。而「分析單位」往下可細分為「整體性」與「嵌入性」兩種，如果個案研究只檢視一個計劃或組織整體的本質，則稱為「整體性」的分析單位；反之，如果在個案中，也納入子分析單位（如：會議、角色、或地區等），則稱為「嵌入性」的分析單位（Yin, 1989）。

「研究個案數量」則專指研究者所要研究的個案數，主要可區分為「單一個案」和「多重個案」兩類。單一和多重個案設計為個案研究設計時的主要差異。



為何在某些情境下適合使用單一個案設計。單一個案設計的主要原因有三，一為該個案乃測試一個成熟（well-formulated）理論的關鍵性個案，意即這些理論以具體說明一組清楚的命題，以及這組命題試用的條件，而此研究目的主要在於確認、挑戰、或擴充此理論；二為該個案代表一種極端或獨特的個案，由於個案的性質特殊，對研究者而言，任何單一個案皆值得記錄與分析；三為揭露式個案，研究者若有機會觀察和分析到一個之前科學研究無法探究的現象時，這種揭露的本質使得使用單一個案成為合理的解釋。然同樣的研究也可能包含一個以上的單一個案，出現此種情況時，研究必需使用多重個案設計。多重個案研究的根本邏輯乃是「複現」，複現的邏輯旨在多個個案研究中都能得到相類似的結果，並經由此結果得到強而有力的證據。肇因於多重個案研究相較於單一個案研究而言，其所得之研究結果較具說服力，近年來這種設計已越來越常為人使用（Yin, 1989）。

**表 3-2**  
個案研究的基本設計類型。

	單一個案設計	多重個案設計
整體性的 (單一分析單元)	類型一	類型三
嵌入式的 (多重分析單元)	類型二	類型四

資料來源: COSMOS Corporation。

類型一為單一個案－整體性單元設計：個案數量為一，且分析單位也只有一種的情況。例如：臨床研究的單一個案研究，研究對象只有一人，且分析單位也以個人為單位，則此為單一個案－整體性單元設計。

類型二為單一個案－嵌入性單元設計：個案數量為一，但分析單位不只一種，此種設計常見於組織研究中，例如：以一家企業組織為研究個案，而分析單位可包含個人、部門、層級等等，則此為單一個案－嵌入性單元設計。

類型三為多重個案－整體性單元設計：個案數量大於一，但分析單位只有一種，例如：以組織為研究單位，比較國營企業與民間企業組織之組織文化差異的研究屬多重個案－整體性單元設計。

類型四為多重個案－嵌入性單元設計：個案數量大於一，且分析單位不只一種，例如：研究不同國家經濟政策對不同企業組織之影響，此屬多重個案－嵌入性單元設計（Yin, 1989）。

當確定研究設計類型後，接下來需考慮個案選擇與資料收集方法的問題。在個案選擇方面，研究者需決定選擇個案的標準，以及篩選個案的過程或步驟。在資料收集方面，研究者需決定使用何種資料選擇方式，包括深度訪談、參與觀察、檔案文獻調查、或焦點團體訪談等方式（吳宗祐，1995）。此外，在進行個案研究過程中，研究者可藉由一些邏輯的測試，如：可靠性（credibility）、可信性（trustworthiness）、可證實性（confirmability）、及資料相依性（data dependability）等，來判斷一個研究設計的品質優劣。

## 五、研究品質的判別準則

個案研究法備受爭議之處在於研究的嚴謹性及類推性不足（Yin, 1989）。其實，個案研究法如同實驗法一般，亦需嚴守構念效度、內部效度、外部效度以及信度的要求。但由於個案研究法適用情境不同，而有不同的判別準則。

構念效度，指對所探究之概念，進行準確的操作性測量。個案研究者可採取幾種有效的方式加以執行，包括多重證據來源、建立證據鏈、訊息提供者的審查以及魔鬼辯護士（devil's advocate）等作法。在多重證據來源(或三角驗證)方面，研究者使用各種證據來源（如：文件、檔案、人員面談、現場觀察、活動參與及人工器物的收集等等），使其能截長補短、相輔相成。當這些證據作法都能獲得類似的資料與證據時，則此研究之衡量即具有構念效度。其二為建立

證據鏈，讓所得資料具有連貫性且符合一定的邏輯，使閱讀者在閱讀報告時，能夠重新建構此一連貫的邏輯。若邏輯越清晰、連貫，則構念效度越高。其三為訊息提供者的審查，此作法主要是請關鍵性的訊息提供者審閱報告及資料，以確保報告與資料能反映所欲探討的現象，而非研究者個人偏見。此外，更可避免研究者因個人的選擇性知覺而產生不恰當的詮釋。其四，研究者可安排能挑戰資料、證據及結論的魔鬼辯護士，請其針對資料收集、分析、結果及報告等方面提出嚴苛的批評，以檢視研究者的盲點及偏見（Yin, 1994）。

內部效度，指建立一個因果關係，以顯示某些條件/因素可引發其他條件/因素的發生，且不受其他無關因素的影響。個案研究者為確立構念間的因果關係並降低因果關係之外的推論，可採用模式契合（*pattern mating*）、解釋建立及時間序列等設計，來執行研究，提升內部效度。模式契合可用來檢驗資料與理論是否契合、查看各構念間的關係，是否與資料契合，若契合，則提供了支持的證據。建立解釋方面，研究者需先陳述可能的理論，並提供一連串的命題；而後再檢視理論、命題與經驗、資料是否符合，並依其修正理論與命題。接著，再重複以上的過程，直至兩者趨近為止。研究者可透過這種持續性的調整過程，提升內部效度。時間序列的設計方面，需先分析欲觀察的變項或事件在時間上是否有先後順序，再推論其中的前後因果關係。一旦某些變項或事件總是發生在先，且導致後續變項或事件的發生或改變時，即可推論變項間具有時間上的因果關係（Yin, 1994）。

外部效度，指研究結果可以類推的範圍。個案研究者常採用分析式概化（*analytical generalization*）的方式，來建構外在效度。分析式概化是指個案研究所得之結果，可在後續類似個案中重複發現，且可證實該個案所得之結果確實存在。然而，分析式概化並非自動產生，而是透過第二個或甚至第三個個案研究中，能產生複現的結果來加以測試。一旦得到這種複現，即使還沒進行進一步的重複

研究，研究結果也可以被接受應用在更多類似的研究中，意即此理論在多重個案研究中產生複現邏輯，此為個案研究法的外在效度（Yin, 1994）。

信度，指研究過程的可靠性，所有研究過程必須是可以重複的。為達到信度的要求，研究者需準備周詳的個案研究計畫書，以供後續研究者可重複進行研究，也須建構研究資料庫，供後續研究者能重複進行分析。個案研究計畫書不僅要說明特定的研究過程、所依循的資料收集與分析原則，且至少要包括以下內容：(1) 研究目標與探討議題，如研究目的、問題及背景等等；(2) 研究場域與研究程序，如研究地點的詳細描述等等；(3) 研究問題，如資料分析方式與過程等等；(4) 研究報告的結構，如研究結果、結論等等。此外，研究者需建構研究資料庫，包括現場研究筆記、參與觀察記錄、訪談錄音檔、文字謄稿稿件、檔案資料以及資料分析記錄等等，以便後續研究者也能進行再檢查與再分析（Yin, 1994）。

## 參、研究定位

本研究之研究目的在於從權力分析的角度出發，透過權力差距理論來瞭解功高震主現象，並進一步檢視該理論在詮釋功高震主現象的適用性。因鑑於功高震主現象之影響深遠—小至組織內人力、財務的損失，大至可能阻礙組織未來發展。然而，對於影響如此重大的現象，卻鮮少有人針對功高震主現象進行研究，大多以自我的觀察及想法提出自己所認為的功高震主現象以及可能的理論解釋（如：孫茄綾，2007；陳寬強，1967；羅建法等人，2005）。再者，權力差距理論旨在藉由 15 個理論假設來解釋垂直及水平面的權力衝突現象，如：功高震主現象、或華人部屬間的爭寵現象（黃瑞祥，2009），然該理論可全然解釋同為權力衝突現象中的功高震主現象？抑或權力差距理論僅能解釋該現象中的一部份，另有其他更重要的影響因素是權力差距理論尚未提及，但影響深遠的？這些問題，沒有

透過系統性的研究是無法得到解答的。基於以上理由，研究者將以質性研究作為本研究主要的研究取向。

此外，由第二章文獻探討中可知，功高震主現象可由一個、或多個現實事件積累而成。因此，在功高震主現象中隱含著各種不同影響大小的現實事件，且依時代背景、或當事人的不同，其所造成功高震主現象的現實事件也有所差異。有鑑於此，研究者欲從歷史、現代等不同時代背景之功高震主個案為研究對象，並透過對這些個案之資料分析，檢視權力差距理論詮釋功高震主現象的適用性，即研究者在研究方法上，乃以個案研究中多重個案－單一分析單位的研究定位進行研究。

## 第二節 研究程序

由第一節研究取向可知，本研究在研究方法上乃採用個案研究中多重個案－單一分析單位之研究設計（Yin, 1989, 1994），而在研究程序上，則可再細分成三大步驟來加以說明，第一步驟為資料蒐集的方式：研究者透過何種方式蒐集到不同類型的功高震主個案；第二步驟為研究個案的選取，乃指在透過資料的蒐集與進一步地篩選後，最後納入研究範圍的是哪幾個個案；最後一步驟為資料分析程序：當研究者確認選用哪幾個功高震主個案，並找出該個案的相關資料後，研究者將依序採取哪些分析程序，將這些看似雜亂無章的個案資料化繁為整、去蕪存菁，最後整理出與命題（詳見第二章第三節）、研究目相關的研究結果。

### 壹、資料蒐集的方法

質性研究中，有許多種資料蒐集的方式，如：參與觀察法、深度訪談法、焦點團體法…等方式（Bogdan, 1972；Melzack, 1975；Crabtree & Miller, 1998/2002）。其中較廣為研究者所使用的乃是深度訪談法，但並非所有研究都適用深度訪談

法，Willams、Sinder、Ryan、及 the Cleveland COPC Group（1994）在利用深度訪談法蒐集資料時，即面臨訪談失敗的情況。他們無法訪談任何適合擔任受訪者的長官。Crabtree 與 Miller（1998/2002）進一步分析 Willams、Sinder、Ryan、及 the Cleveland COPC Group（1994）訪談失敗的原因，認為可歸納成四種：一、研究問題可能不是開放討論的好題材；二、受訪者可能不是很有見識；三、受訪者可能不夠信任研究者，以致於無法揭露重要的資訊；四、在受訪者給予資訊時，研究者可能不認同資訊的重要性。

然而，功高震主現象可視為主管與部屬之間的權力衝突現象，而此種權力衝突現象往往在檯面下進行，除當事人之外鮮少有人知道，當此權力衝突現象浮到檯面上廣為人知時，代表已到此現象的後期階段。再者，研究者於研究前期曾試圖透過深度訪談法來蒐集資料，結果發現無論是當事人、旁觀者觀點，對於功高震主現象中重要資訊之描述皆以一句話輕鬆地帶過，而在此現象中具有豐富資訊的部分則不得而知。此外，Mulder（1977）也認為權力衝突現象並不適合開放討論。有鑑於此，可見功高震主現象乃屬不可開放討論的題材，不適合以深度訪談法、焦點團體法蒐集資料。再者，功高震主現象乃屬於可遇不可求的現象，並非隨處可見，因此也不適用以參與觀察法來蒐集資料。綜合以上觀點，研究者將透過現有的報章雜誌、歷史文獻、傳記等文本來蒐集資料。

## 貳、研究對象的選取

在研究對象的選取方面，鑑於功高震主現象從漢朝流傳至今，可說是貫穿古今的歷史現象。針對此類具有歷史意義的現象，陸懋德（2006）認為「現代之社會，皆由前代之社會演變而出，現代人之心理，亦由前代之心理演變而出，則其以往歷史的關係，自不容漠視，前代之事跡雖不必可作為後人之指導，而古人之嚴刑及經歷，可作為後人之參考正多。已過之事實，未必全與現在之生活有關，

而後人所以加以研究者，自必取其已過與現在有關之點。」因此，研究者將從歷史及現代等兩種時代背景之相關文本來蒐集資料，並試圖從功高震主現象之歷史及現代個案中，透過資料分析，瞭解權力差距理論詮釋功高震主現象的適用性。

## 一、歷史個案

在歷史個案的選取方面，研究者透過詢問歷史學者、徒手翻閱所有的歷史學與政治學期刊、及利用網路查詢系統—如：國家圖書館所提供之臺灣論文期刊索引系統（<http://readopac.ncl.edu.tw/nclJournal/>）、全國碩博士論文網（<http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.html>）；臺大圖書館電子資源整合查詢系統（<http://muse.lib.ntu.edu.tw/muse/logon/ntu/index.html>），以功高震主為關鍵字搜尋…等管道，最後共找到六個歷史個案，分別為：三國時期的越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、及宋高宗趙構與岳王岳飛（馬志堅，1999；陳寬強，1967；楊蓮福，2002；龔延明，2004），其中宋高宗與岳飛一例，由於岳飛死後，南宋歷史在高宗下令、秦檜監修之下，已遭受史官的偽造與杜撰，不僅掩飾宋室向金屈膝求和的政策，更詆毀岳飛及抹殺岳家軍的功勞，使岳飛的戰功未能加以證實及表揚，導致岳飛的一手資料殘缺不全，不利於後世研究（馬志堅，1999；龔延明，2004）。正因宋高宗與岳飛之史料與史實不符、一手資料殘缺不全，不適合用此個案進行研究，進而刪除此個案。綜合上述，納入本研究之歷史個案共有五個，分別為：三國時期的越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、及唐高宗李治與趙國公長孫無忌（陳寬強，1967）。

然而，歷史個案最主要的文本來源乃是古籍史料（以下以史料簡稱）。但由於史料具有以下兩項特性：(1)繁多紛亂，雜反不一：史料不僅在「質」（學說、流派）與「量」（數量）方面極為眾多，且不同流派間或同一流派內之史料所載思想都有其對立的部分。(2)佚失造偽，真假難辨：歷代書籍往往因兵災、禁書、焚燬

等因素佚失或殘缺，然而，每個朝代在修復這些佚失、殘缺古籍的隻字片語時，多有缺漏或雜出（混雜他書之言）的情形，造成古籍真偽難辨。此兩項特性，易導致樣本代表性不足與證據失真之困境，並影響研究結果之可信度（邱耀初、許鶴鐘，2000）。為解決史料徵引錯誤而可能發生的問題，研究者將採用史學方法論中的史料考證觀點，來選擇相關史料，以避免研究結果可信度不足的問題。

在史學方法論中，歷史學家常使用「外部考證」(external criticism) 及「內部考證」(internal criticism) 兩種方式來確認史料之真偽，並以考證過後之資料進行研究，以避免研究結果失真的問題產生。外部考證旨在證實或證偽史料的真實性，其主要作法為鑑定史料出處、史料作者及史料所著之年代時期，若史料之作者與年代時期皆與其歷史發生之年代時期相同者，則可視為一手資料；不相同者，則為二手或次級資料。相對於一手資料而言，二手資料可能在時間的轉變下，受到其他因素的影響而失真，因此除非找不到一手資料，否則不建議使用二手資料進行研究；內部考證旨在證實史料內文敘述的真實性，其作法主要有二：一為分析記載的內容，其判別標準有五——作者是否為某事之同時人？作者是否為某事之親見人？作者對某事是否能得其詳細？作者對某事是否能知其真相？作者之說明是否出於誠意？作者之人格是否可以信任？；二為分析記載的情形，即觀察其在何種情形之下做成。在此有兩種情形會影響史料內容之真偽，其一為普通情形 (General Condition)，包括作者為自己利益而不便實說、作者受他人逼迫而不敢實說、作者受他人利誘而不肯實說、作者為表同情或惡感於某人某事、作者為迎合或避免公眾之情感及作者為表現文學或美術的粉飾而影響史料內容之真實性；其二為特別情形 (Special Condition)，包括作者先有幻想或偏見而不能觀察、作者缺乏智識經驗及注意而不能觀察、作者雖能觀察卻遠在事後、作者雖能觀察而不肯費力、作者地位不適而不能觀察、事情隱秘而不易觀察而影響史料內容之可靠性（陸懋德，2006；Shafer, 1974/1990）。

根據上述之史料特性及史料考證方法（邱耀初、許鶴鐘，2000；陸懋德，2006；Shafer, 1974/1990）。本研究在文本的資料來源部份方面：三國時期的越王句踐與



大夫文種個案選自《史記·越王句踐世家》、漢高祖劉邦與楚王韓信個案選自《史記·淮陰侯列傳》、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃選自《史記·絳侯周勃世家》、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻個案選自《隋書·卷四十本傳》、唐高宗李治與趙國公長孫無忌個案選自《舊唐書·卷五十六本傳》，其中司馬遷所著《史記》不僅是中國歷史上第一部紀傳體的通史，更具有揭露暴政批判權貴的精神；而《隋書》有很高的修史水平，其在品評人物時較少阿附隱諱；《舊唐書》前期文獻資料完整，材料詳實，敘事詳明，文字簡潔有力，頗受後世重視（傅玉璋，2008；潘德深，1994）。再者，以上三史料在所有相關史料中，其撰寫年代與研究個案最為相近，也較可信。

## 二、現代個案

在現代個案的選取方面，現代個案最主要的文本來源則來自於報章雜誌，因此研究者透過收錄八種報紙（聯合報、經濟日報、民生報、聯合晚報、星報、Upaper、美洲世界日報、歐洲日報）、遠見雜誌、天下雜誌、Cheers 雜誌、及商業周刊線上全文之聯合知識庫（<http://udndata.com/library/>），以功高震主為關鍵字搜尋，取得 255 筆相關資料。爾後，為確保其報章雜誌敘述之可信性，研究者刪除輿論認為該事件為功高震主事件之論述文章、及非功高震主當事人觀點之文章，最後剩下 3 個案，分別為：總統蔣中正與總統府參軍長孫立人（聯合報，2001 年十二月十六日）、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明（周啓東，2002）、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝（江元慶、胡采蘋，2004 年 7 月 12 日）。然而，總統蔣中正與總統府參軍長孫立人個案雖非為當事人所述，但撰寫報導之人為親近孫立人、蔣中正總統之人，對總統蔣中正及孫立人之間所發生的種種瞭解甚深，故可視為當事人觀點之敘述，因此，研究者將此個案及其相關報導納入研究範圍中。有關於現代個案之相關資料，請見表 3-3。

表 3-3

功高震主個案及其資料來源。

編號	時代	主管	部屬	資料來源
A1	三國	越王 句踐	大夫 文種	史記·越王句踐世家
A2	西漢	漢高祖 劉邦	楚王 韓信	史記·淮陰侯列傳
A3	西漢	漢孝文帝 劉恆	絳侯 周勃	史記·絳侯周勃世家
A4	隋	隋高祖 楊堅	杞國公 宇文忻	隋書·卷四十列傳
A5	唐	唐高宗 李治	趙國公 長孫無忌	舊唐書·卷五十六本傳
A6	臺灣	總統 蔣中正	總統府參軍長 孫立人	2001 年 12 月 16 日，聯合報
A7	上海	太平洋崇光百貨執行董事 章啓正	太平洋崇光百貨總經理 王德明	2002 年，商業周刊， 758 期
A8	臺灣	瑞士聯合銀行總裁 許俊烈	瑞士聯合銀行業務副總 龔照勝	2004 年，商業周刊，868 期

## 參、資料分析策略

在資料分析策略方面，研究者參酌 Strauss 與 Corbin (1990/1997)、Miles 與 Huberman (1994/2006) 的資料分析程序，以三個步驟作為資料分析策略，分別為：(1)單位的切割、編碼及分析；(2)跨個案結果對照表；(3)研究結果的撰寫。

### 一、單位的切割、編碼及分析

研究者將所得史料及報章雜誌進行行號的編寫，而後逐段閱讀，依據其段落是否與功高震主有關，將其分解呈若干單位。每一個單位皆可與其他單位區隔開來，共取得《史記·越王句踐世家列傳》11 個、《史記·淮陰侯列傳》28 個、《史記·絳侯周勃世家》6 個、《隋書·卷四十列傳》16 個、《舊唐書·卷六十五列傳》13 個、聯合報 15 個、及商業周刊 8 個，共 97 個功高震主相關事件，並將其進行段落的編碼，以便於分析的進行。之後於每個互動事件中，逐行逐字閱讀，將其依對象性、概念等部分，進一步分解成若干單位。理想上，每個單位都是一個獨立的概念，且在每一事件中所分解出的每一個單位皆可與該事件中的其他單位區隔開來，並進行單位的編碼。

下表 3-4 列舉出三個登錄的實例，可用以說明編碼的原則：(1)編號：每個單位皆被賦予一個編號，其中第一個英文字母及第一個數字代表該單位的資料來源，如 A1 代表該單位出自於越王句踐與大夫文種個案、A2 則代表該單位出自於漢高祖劉邦與楚王韓信個案、A3 代表該單位出自於漢孝文帝劉恆與絳侯周勃個案、A4 則代表該單位出自於隋高祖楊堅與杞國公宇文忻個案、A5 代表該單位出自於唐高宗李治與趙國公長孫無忌個案、A6 則代表該單位出自於總統蔣中正與總統府參軍長孫立人個案、A7 代表該單位出自於太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明個案、A8 則代表該單位出自於瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業

務副總龔照勝個案。第三、四個數字則代表該單位為所屬個案中分解出的第幾個單位，如 01 代表該單位為所屬個案中分解出來的第一個單位，03 則代表該單位乃是個案中，所分解出來的第三個單位等依此類推。第五個英文字母代表該單位之對象性，如：a 代表主管個人之行爲或特性、b 代表主管對其更高職位之人所做出的行爲或看法、c 代表主管對部屬所做出的行爲或看法、d 代表部屬個人之行爲或特性、e 代表部屬對主管所做出的行爲或看法。綜合上述，編號 A2-04a 所代表的是該單位取自《史記·淮陰侯列傳》中，分解出來的第三個單位，而該單位所述為主管個人之行爲或特性；(2)行數：標示各單位出自的行數；(3)主題：以少數幾字來為該單位命名；(4)摘要：依情境來標示各單位的屬性，並以簡單數句來說名該單位的主要內容。

**表 3-4**

個案登錄表範例。

編號	行號	主題	摘要
A1-01e	16-22	文種獻策救句踐	情境：句踐欲求死 文種獻策並勸句踐苟且偷生，待復國之時
A1-02a	23-25	權力喪失所帶來的挫折感	主管喟嘆自己無法稱霸天下
A1-08d	73-74	部屬怕自己有生命之危	情境：越王句踐稱霸後 文種知生命之危而不上朝

## 二、跨個案結果對照表

由於本研究乃藉由權力差距理論來詮釋功高震主現象，並檢視該理論用以詮釋功高震主現象之適用性。因此，本研究將以第二章文獻探討內文中，依據權力差距理論而提出的五個詮釋功高震主現象之命題為資料分析方向，並找出此八個

功高震主個案中與該命題有關、及未包含於研究命題中，但對功高震主現象有重要影響之分析單位。因此，本步驟參酌 Miles 與 Huberman (1994/2006) 所述之資料分析程序，以跨個案結果對照表的方式，將每一個案內容所分析出的單位置於相應的命題中，若該單位之內容無法歸類於此五個命題時，研究者則試圖將這些單位歸於成其他類別，並視其為權力差距理論無法詮釋功高震主現象的部分，進而於研究結果之撰寫中以此類別提出命題（見表 3-5）。

**表 3-5**

跨個案結果對照表（範例）。

個案編號	A1	A2	A3	A4
主管	越王句踐	漢高祖劉邦	漢孝文帝劉恆	隋高祖楊堅
部屬	大夫文種	楚王韓信	絳侯周勃	杞國公宇文忻
命題 1	A1-02a	A2-01d, A2-02d, A2-14d		
命題 4	A1-10c	A2-16d, A2-18d, A2-20d		

### 三、研究結果的撰寫

根據以上資料分析結果，本研究結果在撰寫上可以分為兩部分：一為此八個案中與本研究所提出命題相關者（詳見第四章第一節）；二為命題雖未提及，但更為重要的功高震主影響因素（詳見第四章第二節）。在第一部份的撰寫上，研究者乃是依第二章所述之命題依序撰寫，並佐以「跨個案對照表」（見表 3-5）、「個案登錄表」（詳見附錄一）進行相關的說明與舉例；在第二部份的撰寫上，研究者將依「跨個案對照表」（見表 3-5）中，非為命題之類別，依序撰寫，並各自發展成命題。



## 第四章 研究結果

三國時期的越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個個案文本在經由第三章所述之資料分析步驟後，可歸類成七個類別，其中五個類別與第二章第三節所述之命題息息相關，而另外兩個類別雖與命題無關，但其對功高震主而言卻是不容忽視的重要影響因素（《史記·越王句踐世家》；《史記·淮陰侯列傳》；《史記·絳侯周勃世家》；江元慶、胡采蘋，2004年7月12日；孫江、黃東蘭，2004；《隋書·卷四十本傳》；《舊唐書·卷五十六本傳》；聯合報，2001年十二月十六日）。有鑑於此，本章第一節旨在說明此八個研究個案中，各自與命題息息相關之事件；而第二節則旨在說明「跨個案結果對照表」（請見表 3-5）中，與命題內容無關，但與功高震主現象關連密切之類別，並依此提出新命題。

### 第一節 權力差距理論之詮釋

在第二章第三節中，研究者依據 Mulder (1977) 權力差距理論、Meliá & Peiró (2003) 權力二因論之理論觀點，認為在基本概念方面，個體需對權力有所追求與渴望，方能展現其所擁有的能力與知識，透過此種權力行使行為，使得其與主管間之權力差距縮小，進而才會有功高震主現象之發生；若個體對權力無所求，則其與主管間之權力差距並不會減少，反而有擴大的可能性，也就不會產生功高震主現象。因此，功高震主現象發生之首要因素乃在於個體對正式權力及非正式

權力的追求。當個體得到正式權力、或非正式權力時，個體會因其所能行使的權力增加而得到滿足感；反之，則會感到不滿足（本研究之命題 1）。

再者，在權力差距降低傾向方面，當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者之權力差距，且當個體與較有權力者間之權力差距越小時，個體所展現的權力差距降低傾向越強，以期能與較有權力者達到權力平等之狀態（本研究之命題 2）。而在權力差距擴大傾向方面，則是當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距，且當個體與較無權力者間之權力差距越大，個體所展現出來得權力差距擴大傾向越強（本研究之命題 3）。

然而，功高震主現象發生之關鍵點為何？研究者認為功高震主現象的發生乃根源於部屬降低其與主管間權力差距之速度大於主管擴大其與部屬間權力差距之速度，造成雙方之間的權力差距變小，進而在此情境下，主管為維持其與部屬間之權力差距，部屬為降低其與主管間之權力差距，而導致功高震主現象之發生（本研究之命題 4）。

此外，有哪些因素會加速功高震主現象之發生？依據 Mulder（1977）權力差距理論，研究者認為個人特質是促使功高震主現象發生的重要因素。當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，促使部屬與主管間之權力差距越來越小，進而導致部屬功高震主（本研究之命題 5）。

有鑑於此，在本節的敘述上，研究者將依照此命題順序，從命題 1：當主管或部屬取得權力（正式權力或非正式權力）時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿足、命題 2：當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距、命題 3：當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距、命題 4：當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生



功高震主現象、及命題 5：當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象等五部分依序說明及撰寫。

## 壹、命題 1：當主管或部屬取得權力（正式或非正式權力）時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿足。

在基本概念方面，研究者依據 Mulder(1977)與 Mulder、Van Dijk、Soutendijk、Stelwagen、及 Verhagen（1966）權力差距理論之假設 1：「權力的行使會使人感到滿足」、假設 9：「相對於權力的本質，權力量之多寡是決定權力差距的重要因素」、及 Meliá & Peiró（2003）權力二因論之理論觀點，認為主管若不追求權力，則其與部屬間之權力差距多寡，則不在主管的關注範圍之中，也就不會發生功高震主；相對地，若部屬不追求權力，則不在乎其與主管間的權力差距多寡，同時也不需展現出權力差距降低傾向，使得其與主管間權力差距維持在某一範圍之外，也就不會發生功高震主現象。因此，功高震主現象發生之基本要素在於個體對正式權力、非正式權力的追求。研究者進一步據此提出命題 1：「當個體得到正式權力、或非正式權力時，會有滿足感；反之，則會感到不滿足」。

然而，在此八個個案文本中，僅有兩個案之資料分析結果與命題 1：「當個體得到正式權力、或非正式權力時，會有滿足感；反之，則會感到不滿足」有關，其他個案皆無提及此部分，而與命題 1：「當個體得到正式權力、或非正式權力時，會有滿足感；反之，則會感到不滿足」有關之個案分別為：越王句踐與大夫文種個案、漢高祖劉邦與楚王韓信個案。在越王句踐與大夫文種個案中，越王句踐原為越國之王，但對吳一戰中因未能取得先機而戰敗，進而為將損傷降至最低、保住功業而屈服為吳王夫差之臣子。然句踐對於自己戰敗，失去王位並屈於人臣一事耿耿於懷，終日感嘆自己無所作為。由此可見，越王句踐對於自己不僅未能得

到自己所渴望之權力反而割地賠款、喪失自己原有王位及權力一事，甚感失落、不滿足（A1-02a）。

句踐之困會稽也，喟然嘆曰：「吾終於此乎？」種曰：「湯繫夏臺，文王囚羑里，晉重耳奔翟，齊小白奔莒，其卒王霸。由是觀之，何遽不為福乎？」（A1-02a）。

在漢高祖劉邦與楚王韓信個案中，漢高祖在尚未稱王時，與項羽同為侍奉楚懷王之武將，爾後，楚懷王承諾劉邦與項羽何者先入關中者可先稱為王，然項羽卻不顧先前之承諾，未入關中卻自稱為楚王，而劉邦先入關中後，依楚懷王之承諾自封為漢王。自此之後，進入楚河漢界的激烈交戰中，漢王劉邦與楚王項羽分別為了擊倒對方，稱霸天下，而廣納賢者。爾後，當漢王之心腹蕭何為留住韓信，將其推薦於劉邦時，劉邦在言語中在在地展現出其稱霸天下的雄心壯志及對目前現況的不滿足。意即對漢王劉邦而言，僅能長久居於關中，而未能東行擊敗項羽稱霸天下，則其對權力的需求並未能達到滿足，進而感到鬱卒（A2-02a）。

何曰：「諸將易得耳。至如信者，國士無雙。王必欲長王漢中，無所事信；必欲爭天下，非信無所與計事者。願王策安所決耳。」王曰：「吾亦欲東耳，安能鬱鬱久居此乎？」（A2-02a）

然而，對漢高祖劉邦與楚王韓信個案中之部屬—韓信，其對權力的需求是否與劉邦、句踐相同？相對於句踐與劉邦而言，韓信的命運多舛。剛開始韓信乃是抱著極大的抱負投入項梁麾下，但過了一段時間都沒有闖出名氣。爾後，項梁戰敗而死後，納入項羽麾下，項羽給予韓信郎中的職位，但韓信所提之計策並未受到項羽的青睞，致使韓信空有滿腹抱負及謀略卻無處發揮，感到心灰意冷，進而投奔至漢王劉邦麾下，欲求更好的發揮空間。然在剛投奔漢王時，只能得到一個小官位，但卻在見到漢王本人之前，差點因連罪法被處以死刑，而韓信於連罪法

一事的表現受到滕公賞識，晉升為治粟都尉（A2-01d）。然韓信對此職位仍不感到滿足，更希冀得到更多的權力，甚至在蕭何、滕公推薦未果之下，企圖投奔其他軍營，尋求更高的職位與權力。從韓信追求權力的過程來看，韓信對權力的需求是無止盡的，當該職位無法滿足他對權力的需求時，即會設法取得更高的權力，而當韓信嘗試多次後，仍未取得其所希冀的權力時，則會離開原軍營，尋求其他可以發揮實力的地方，直至能夠獲得其所渴望的權力為止（A2-14d）。

及項梁渡淮，信仗劍從之，居戲下，無所知名。項梁敗，又屬項羽，羽以為郎中，數以策干項羽，羽不用。漢王之入蜀，信亡楚歸漢。未得知名，為連敖。坐法當斬，其輩十三人皆已斬，次至信，信乃仰視，適見滕公，曰：「上不欲就天下乎？何為斬壯士！」滕公奇其言，壯其貌，釋而不斬，與語，大說之。言於上，上拜以為治粟都尉，上未之奇也。信數與蕭何語，何奇之。至南鄭，諸將行道亡者數十人，信度何等已數言上，上不我用，即亡（A2-01d）。

綜合以上越王句踐、漢高祖劉邦、及楚王韓信等二個案的資料分析結果來看，在功高震主個案中，無論是主管還是部屬，其對權力的需求是無止盡的（A2-01d, A2-02a, A2-14d）。雖然資料結果中並未能明顯地看出主管、或部屬對於權力獲得時，是否能感受到的滿足感，但以上資料分析結果卻在在顯示出當主管、或部屬並未能取得其所希冀的權力時，會有失落、鬱卒、不滿足等感受（A1-02a, A2-01d, A2-02a, A2-14d），意即本研究之命題 1：「當個體得到正式權力、或非正式權力時，會有滿足感；反之，則會感到不滿足」得到驗證。

## 貳、命題 2：當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距。

在權力差距降低傾向方面，根據 Mulder (1977) 權力差距理論之假設 4：「對個體而言，會努力降低與有權力者的權力差距」、假設 5：「當兩者之間的權力差距越小時，個體會更努力降低與較有權力者之間的權力差距」之理論觀點，認為當個體面對較有權力者時，會努力降低其與較有權力者間之權力差距，且當個體與較有權力者間之權力差距越小時，個體所展現的權力差距降低傾向越強，以達到其與較有權力者權力平等之狀態。因此，對於功高震主現象中的主管言，當其面對較有權力者時，主管（或部屬）會因其所追求的權力平等狀態，而企圖取得更多的權力，努力降低其與較有權力者（或主管）間之權力差距。研究者進一步據此提出命題 2：「當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距」。

然而，在此八個個案文本中，共有八個案之資料分析結果與命題 2 有關，這些與命題 2 有關之個案分別為：三國時期的越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個案。

在越王句踐與大夫文種個案方面，有提及權力差距降低傾向之相關事件乃是主管所展現出來的權力差距降低傾向。從越王句踐的角度來看，越王句踐原為越國之王，但對吳一戰中因未能取得先機而戰敗，進而為將損傷降至最低、保住功業而屈服為吳王夫差之臣子。然而，越王句踐對於自己失去王位並屈於人臣一

事耿耿於懷，一直在尋求打敗吳國，取回自己王位的機會（A1-03b, A1-04b）。越王在對吳戰役中，一共有三次重要的戰役。第一次戰役裡，越軍派出水兵二千人、士兵四萬人、近衛兵六千人、技術軍官一千人攻打吳國，殺死吳國的太子，但此時吳王夫差已與諸侯簽訂盟約，而越王句踐深知以一己之力，目前尚未能與簽訂盟約的吳王對抗，因而與吳國講和（A1-05b）。第二次戰役中，越王大破吳國，包圍吳國首都三年，並將吳王圍困在姑蘇山上（A1-06b）。在第三次戰役中，越王句踐終於打敗吳國，取回自己失去的權力，並進而在長江、淮河以東稱霸（A1-07b）。由此可知，越王句踐在此三次戰役中，透過第一次、第二次、及第三次戰役一步步地拉近自己與吳國之間的權力差距，甚至打敗吳國，稱霸長江、淮河以東。

至明年春，吳王北會諸侯於黃池，吳國精兵從王，惟獨老弱與太子留守。句踐復問范蠡，蠡曰「可矣」。乃發習流二千人，教士四萬人，君子六千人，諸御千人，伐吳。吳師敗，遂殺吳太子。吳告急於王，王方會諸侯於黃池，懼天下聞之，乃祕之。吳王已盟黃池，乃使人厚禮以請成越。越自度亦未能滅吳，乃與吳平（A1-05b）。

其後四年，越復伐吳。吳士民罷弊，輕銳盡死於齊、晉。而越大破吳，因而留圍之三年，吳師敗，越遂復栖吳王於姑蘇之山（A1-06b）。

句踐已平吳，乃以兵北渡淮，與齊、晉諸侯會於徐州，致貢於周。周元王使人賜句踐胙，命為伯。句踐已去，渡淮南，以淮上地與楚，歸吳所侵宋地於宋，與魯泗東方百里。當是時，越兵橫行於江、淮東，諸侯畢賀，號稱霸王（A1-07b）。

在漢高祖劉邦與楚王韓信個案方面，有提及權力差距降低傾向之相關事件乃是部屬所展現出來的權力差距降低傾向。從楚王韓信的角度來看，剛開始韓信乃是抱著極大的抱負投入項梁麾下，但過了一段時間都沒有闖出名氣。爾後，項梁戰敗而死後，納入項羽麾下，項羽給予韓信郎中的職位，但韓信所提之計策並未受到項羽的青睞，致使韓信空有滿腹抱負及謀略卻無處發揮，感到心灰意冷，進而投奔至漢王劉邦麾下，欲求更好的發揮空間。然在剛投奔漢王時，只能得到一個小官位，但卻在見到漢王本人之前，差點因連罪法被處以死刑，而韓信於連罪法一事的表現受到滕公賞識，晉升為治粟都尉（A2-01d）。然而，當韓信經蕭何推薦，進入劉邦的幕僚團隊後，開始展現其過人的謀略與能力，一路攻打魏國（A2-06e）、代國（A2-07e）、平趙（A2-09e）、大敗楚國大將龍且（A2-13e）等立下汗馬功勞，而其官位也從大將軍→相國（A2-05e）→齊王（A2-13e）等迅速地增加，使得韓信與劉邦間之權力差距隨著韓信功績的建立、升官而逐漸地縮小。

遂戰，與信夾濰水陳。韓信乃夜令人為萬餘囊，滿盛沙，雍水上流，引軍半渡，擊龍且。詳不勝，還走。龍且果喜曰：「固知信怯也。」遂追信渡水。信使人決雍囊，水大至。龍且軍大半不得渡，即急擊，殺龍且。龍且水東軍散走，齊王廣亡去。信遂追北至城陽，皆虜楚卒。（A2-13e）

漢四年，遂皆降平齊。使人言漢王曰：「齊偽詐多變，反覆之國也。南邊楚，不為假王以鎮之，其勢不定。願為假王便。」（A2-14d）

在漢孝文帝劉恆與絳侯周勃個案方面，有提及權力差距降低傾向之相關事件乃是部屬所展現出來的權力差距降低傾向。從絳侯周勃的角度來看，當漢高祖所建立的漢朝，在其駕崩之後，有一段時間處於呂氏外戚干政的狀態。絳侯周勃為擁立劉氏王朝而滅呂氏外戚，與陳平一同推舉劉恆登基為漢孝文帝（A3-01e）。再者，漢孝文帝劉恆也於登基之時，立周勃為丞相（A3-02e）。然而，周勃擁立漢孝

文帝、勝任丞相一職等相關事件，顯現出周勃的權力隨著建立功績、職位的上升而增加。

十歲，高后崩。呂祿以趙王為漢上將軍，呂產以呂王為漢相國，秉漢權，欲危劉氏。勃為太尉，不得入軍門。陳平為丞相，不得任事。於是勃與平謀，卒誅諸呂而立孝文皇帝（A3-01e）。

在隋高祖楊堅與杞國公宇文忻個案方面，有提及權力差距降低傾向之相關事件乃是部屬所展現出來的權力差距降低傾向。從杞國公宇文忻的角度來看，宇文忻早期跟隨隋高祖一同征戰天下，一路從討伐突厥（A4-01e）、鎮玉壁（A4-02e）、平齊（A4-04e）、破陳將吳明徹（A4-05e）、平尉遲迥之亂（A4-06e）、平鄴城（A4-08e）等立下不少汗馬功勞，宇文忻之官職也從興固縣公（A4-01e）→化政郡公（A4-02e）→大將軍（A4-04e, A4-10e）→監軍（A4-06e, A4-07e）→柱國（A4-05e, A4-08e）→英國公（A4-09e）→杞國公（A4-12e）等迅速地增加，使得隋高祖楊堅與杞國公宇文忻間之權力差距隨著宇文忻功績的建立、升官而逐漸地縮小。

韋孝寬之鎮玉壁也，以忻驍勇，請與同行。屢有戰功，加位開府、驃騎將軍，進爵化政郡公，邑二千戶（A4-02e）。

尋與烏丸軌破陳將吳明徹于呂梁，進位柱國，賜奴婢二百口，除豫州總管（A4-05e）。

在唐高宗李治與趙國公長孫無忌個案方面，有提及權力差距降低傾向之相關事件乃是部屬所展現出來的權力差距降低傾向。從趙國公長孫無忌的角度來看，長孫無忌曾侍奉過兩位君主，分別為：唐太宗李世民及唐高宗李治。李治原本是唐太宗的第四個兒子，就古代世襲制而言，帝王之位應傳給長子而非其他兒子，而唐高宗今日能成為帝王乃是因長孫無忌在唐太宗面前力保而得（A5-04e）。然而，在李治登基為唐高宗時，拔擢長孫無忌為代理侍中（A5-05e）、揚州都督

(A5-07e)，並多次採納長孫無忌所上諫之謀略與建議 (A5-10e)，派長孫無忌監修國史 (A5-09e) 等等事件，一再地顯示長孫無忌隨著職位的上升、謀略的採用而逐漸地增加自己所擁有的正式權力及非正式權力，並進而降低其與唐高宗間之權力差距。

其年，太子承乾得罪，太宗欲立晉王，而限以非次，迴惑不決。御兩儀殿，群官盡出，獨留無忌及司空房玄齡、兵部尚書李勣，謂曰：「我三子一弟，所為如此，我心無繆。」因自投於床，抽佩刀欲自刺。無忌等驚懼，爭前扶抱，取佩刀以授晉王。無忌等請太宗所欲，報曰：「我欲立晉王。」無忌曰：「謹奉詔。有異議者，臣請斬之。」太宗謂晉王曰：「汝舅許汝，宜拜謝。」晉王因下拜。太宗謂無忌等曰：「公等既符我意，未知物論何如？」無忌曰：「晉王仁孝，天下屬心久矣。伏乞召問百僚，必無異辭。若不蹈舞同音，臣負陛下萬死。」於是建立遂定，因加授無忌太子太師。尋而太宗又欲立吳王恪，無忌密爭之，其事遂輟 (A5-04e)。

在總統蔣中正與總統府參軍長孫立人個案方面，有提及權力差距降低傾向之相關事件乃是部屬所展現出來的權力差距降低傾向。從總統府參軍長孫立人的角度來看，孫立人最初嶄露頭角是在擔任曼特勒衛戍司令，其任務乃是以八千精兵解救被圍困在仁安羌的英軍 (A6-01e)。爾後，英勇對抗德軍，使中國遠征軍得以順利撤回中國 (A6-02e)、協防印度 (A6-03e)、美方授權為前敵總指揮，攻打緬甸，打通中印公路 (A6-04e)、在古寧頭之戰立下大功 (A6-07e)，建立不少功績。不僅如此，孫立人更因其卓越的功績而深得美方的信任，美方甚至指名將援軍交給孫立人而非國防部 (A6-10e)。此外，孫立人也曾在接受任命為臺灣防衛總司令的同時，主動向蔣中正要求海空軍的指揮權 (A6-12c)。以上事件，一再地顯示孫立人透過其功績的建立，取得美方的信任與授權，進而獲得更高的權力，拉近其與蔣中正間之權力差距。



由於孫部退到印度而引發英美協議成立中國駐印軍，薪餉補給都由美國負責，亦由美國指揮。其後反攻緬甸，打通中印公路，由美國任命孫為前敵總指揮，以新三十八師為主力、為前鋒，擊敗日軍五個師團，一個旅團及其他特種部隊共十七萬人。包括日本號稱常勝軍的舊稱久留米師團，日軍死傷七萬五千餘人，被俘三萬三千餘人。步槍、機鎗、大炮、坦克、汽車、火車、飛機及倉庫一百餘所，勝利品不可勝數。戰時美方對孫全部授權，並可指揮美國工兵及支援之空軍。這是孫在軍旅生涯中毫無打壓最得意的一個時期（A6-04e）。

在太平洋崇光百貨執行董事章啓正與個案方面，有提及權力差距降低傾向之相關事件乃是部屬所展現出來的權力差距降低傾向。從太平洋崇光百貨總經理王德明的角度來看，王德明於 1993 年赴大陸替太平洋百貨開疆闢土，一路在成都、上海、北京、大連等地開設太平洋崇光百貨，並成為上海百貨業的龍頭，奠定太平洋崇光百貨在大陸開拓市場的基礎（A7-01e）。由此可見，王德明透過拓展市場、增加營業額等方式逐漸地增加自己所擁有的權力，進而拉近其與章啓正間之權力差距。

上海太平洋百貨總經理王德明早在一九九三年即赴大陸替太平洋百貨開疆闢土，一路在成都、上海、北京、大連開設太平洋百貨，並成功打入上海市場，打敗當地老字號的第一百貨、華聯商廈，成為上海百貨業龍頭，上海太平洋的營業額也由十年前的人民幣一億八千萬元（約新台幣七億六千萬元）快速成長到每年人民幣二十億元（約新台幣八十億元）（A7-01e）。

在瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝個案方面，有提及權力差距降低傾向之相關事件乃是部屬所展現出來的權力差距降低傾向。從瑞士聯合銀行業務副總龔照勝的角度來看，當年龔照勝與徐錫薰、楊秀芬等人一起承接台塑集團

六億元之 ECB 案，立下諾大業績，並使得龔照勝所擁有的權力隨之增加，進而降低其與許俊烈間之權力差距（A8-01e）。

當年，龔照勝和瑞士聯合銀行另兩名副總裁徐錫薰、楊秀芬，接到台塑集團六億美元的海外可轉換公司債（ECB），這是當時台灣上市公司有史以來發行金額最大的一筆海外公司債。從台塑集團在二〇〇四年六月二十八日所發行的海外公司債規模約十億美元，就可得知十年前的這筆六億美元 ECB 生意有多麼驚人（A8-01e）。

綜合以上越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個案的資料分析結果來看，在功高震主個案中，無論是主管還是部屬，皆透過立下功績（A1-05b, A1-06b, A1-07b, A2-06e, A2-07e, A2-09e, A2-13e, A3-01e, A4-01e, A4-02e, A4-04e, A4-05e, A4-06e, A4-08e, A5-04e, A6-01e, A6-02e, A6-03e, A6-04e, A6-07e, A7-01e, A8-01e）、升官進爵（A2-01d, A2-05e, A2-13e, A3-02e, A4-01e, A4-02e, A4-04e, A4-05e, A4-06e, A4-07e, A4-08e, A4-09e, A4-10e, A4-12e, A5-05e, A5-07e, A5-09e）、深受較有權力者重用（A5-10e, A6-10e）、或主動向較有權力者要求更多權力（A6-12c）等方式增加自己所擁有的權力，進而降低其與較有權力者間之權力差距。因此，本研究之命題 2：「當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距」得到驗證。

### 參、命題 3：當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距。

在權力差距擴大傾向方面，根據 Mulder (1977) 權力差距理論之假設 2：「當個體擁有更多權力時，會努力維持或增加與較無權力者的權力差距」、假設 3：「當個體與較無權力者的權力差距很大時，個體會企圖再加大權力差距」之理論觀點，認為當個體面對較無權力者時，會努力擴大其與較無權力者間之權力差距，且當個體與較無權力者間之權力差距越大，個體所展現出來得權力差距擴大傾向越強。因此，對於功高震主現象中之主管而言，其對於較無權力者（部屬），皆會展現出權力差距擴大傾向，並希冀取得更多權力，擴大其與較無權力者（部屬）間之權力差距，進一步研究者據此提出命題 3：「當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距」。

然而，在此八個個案文本中，共有八個案之資料分析結果與命題 3 有關，這些與命題 3 有關之個案分別為：三國時期的越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個案。

在越王句踐與大夫文種個案方面，文種曾貢獻七計策助越王句踐打敗吳王夫差，恢復原有的王位，但越王僅用到其中三個計策便已打敗吳國，稱霸長江、淮河以東。對越王句踐而言，文種雖用此三計策輔佐自己稱霸天下，但這卻也顯現出文種的謀略過人。爾後，他人造謠文種可能反叛一事，更使得越王句踐知覺到其與文種間之權力差距過小，進而越王句踐為擴大其與文種間之權力差距，賜死文種（A1-10c）。

人或讒種且作亂，越王乃賜種劍曰：「子教寡人伐吳七術，寡人用其三而敗吳，其四在子，子為我從先王試之。」種遂自殺（A1-10c）。

在漢高祖劉邦與楚王韓信個案方面，韓信在滕公、蕭何等人的推薦下，進入漢高祖劉邦手下做事。在漢高祖劉邦與楚王韓信之相處中，劉邦於韓信立功的同時取走其精兵的行為，一共發生三次（A2-08c, A2-15c, A2-22c）。第一次，當韓信韓信於攻打魏、代國之首戰告捷，破代兵、生擒敵國君主後，劉邦在韓信立下大功的同時取走其精兵，削減韓信的權力（A2-08c）。第二次，當韓信攻下齊國，打敗楚國大將龍且後，隨即以「齊偽詐多變，反覆之國也。南邊楚，不為假王以鎮之，其勢不定。願為假王便。」理由上書，希冀劉邦能給予韓信更高的職位。之後，劉邦對於韓信要求更高職位一事雖已應允，但卻又在下詔韓信為齊王的同時，取走其精兵，試圖降低韓信所擁有的權力，擴大其與韓信間之權力差距（A2-15c）。第三次乃是當漢高祖劉邦已打敗項羽，稱霸天下後，劉邦隨即奪取韓信的兵權，並將其從兵力強大的齊國調至楚國，試圖削減韓信本身所擁有的勢力，擴大其與韓信間之權力差距（A2-22c）。

後九月，破代兵，禽夏說闔與。信之下魏破代，漢輒使人收其精兵，詣滎陽以距楚（A2-08c）。

遣張良往立信為齊王，徵其兵擊楚（A2-15c）。

漢王之困固陵，用張良計，召齊王信，遂將兵會垓下。項羽已破，高祖襲擊齊王軍。漢五年正月，徙齊王信為楚王，都下邳（A2-22c）。

在漢孝文帝劉恆與絳侯周勃個案方面，漢孝文帝劉恆其帝位之取得，乃是絳侯周勃滅呂氏外戚後，方能登基為帝。然而，絳侯周勃卻在他人言語中得知自己目前所擁有的聲望、權力可能會為自己帶來生存危機，進而開始命家人全副武裝

待客，以避免自己的生命遭受威脅。但周勃命家人全副武裝待客此一舉動卻在有  
心人的造謠之下，被漢孝文帝認為絳侯周勃有意反叛，更進而藉由此誣構之言開  
始知覺到自己與絳侯周勃間之權力差距過小。漢孝文帝劉恆進一步為擴大其與絳  
侯周勃間之權力差距，將他人上書周勃謀反一事交由廷尉處理，導致周勃帶罪入  
獄的下場（A3-05c）。

歲餘，每河東守尉行縣至絳，絳侯勃自畏恐誅，常被甲，令家人  
持兵以見之。其後人有上書告勃欲反，下廷尉。廷尉下其事長安，逮  
捕勃治之（A3-05c）。

在隋高祖楊堅與杞國公宇文忻個案方面，宇文忻早期追隨隋高祖一同征戰天  
下，立下不少汗馬功勞，進而聲威遠播。甚至每當大將凱旋歸來時，即使宇文忻  
並無參與其中，眾人皆認為該兵隊能戰勝敵人乃是因宇文忻之計謀，足見其權力、  
聲威之高。然而，隋高祖卻在一次任務派遣中，因高潁一句：「忻有異志，不可委  
以大兵。」，知覺到宇文忻與其間之權力差距過小，進而開始努力擴大其與宇文忻  
間之權力差距，解除宇文忻的官職（A4-15c）。

上由是微忌焉，以譴去官（A4-15c）。

在唐高宗李治與趙國公長孫無忌個案方面，唐高宗本為唐太宗的第四個兒  
子。就古代襲制而言，帝王之位應傳給長子而非其他順位之子，然唐高宗能取得  
帝王之位主要仰賴於長孫無忌在唐太宗面前力保而得。爾後，當唐太宗駕崩、唐  
高宗登基為帝後，唐高宗十分重用長孫無忌，多次接納長孫無忌之計謀與建議，  
甚至在立后一事上也十分看重長孫無忌的意見，希冀能得到長孫無忌的支持與同  
意。然而，許敬宗卻在唐高宗與長孫無忌於立后一事鬧不愉快後，上書密告長孫  
無忌有謀反之心，甚至一再地強調長孫無忌的威望、能力之高，足以號令天下，  
使得唐高宗知覺到其與長孫無忌間之權力差距過小，進而開始採取擴大其與長孫

無忌間之權力差距的相關行爲，致使長孫無忌去除官職、流放黔州（A5-13c）。

帝竟不親問無忌謀反所由，惟聽敬宗誣構之說，遂去其官爵，流黔州，仍遣使發次州府兵援送至流所。其子秘書監、駙馬都尉沖等并除名，流於嶺外（A5-13c）。

在總統蔣中正與總統府參軍長孫立人個案方面，孫立人初步嶄露頭角是在緬甸一戰中，其以八百兵力順利拯救英軍七千人，榮獲英美受勳，成爲國際名將。爾後，孫立人於美方授權之下，在印度成立中國駐印軍，助美打通中印公路，並擊敗日軍十七萬人，取得空前的勝利，進而得到美國的完全授權及信任。當時正處於二次世界大戰，中國在此戰役中受美國的調度，因此美國的授權與否對總統蔣中正、國防部、蔣經國、及孫立人而言有很重大的影響。然孫立人先前優異的表現使得美國對孫立人之信任與授權均大於其他人，尤其是當盟軍統帥艾森豪將軍邀請孫立人參觀歐洲戰場，卻沒有邀請蔣中正時，更顯現出孫立人之權力大於蔣中正，而使蔣中正知覺到自己的地位被孫立人取代，進而開始採取擴大其與孫立人間之權力差距的相關行爲（A6-15c），如：藉由孫立人前往東北打仗的機會，將其本身所擁有的兵隊、大砲、運輸汽車分給其他部隊，削減孫立人的戰力（A6-06e）、國防部對於孫立人報委之人事案屢遭拒絕或延宕打壓（A6-09e）、利用蔣經國的政治手段，逐步奪走孫立人權（A6-13c）。

蔣介石對蔣經國整肅孫立人的作法，當在默許之中，而情治單位、政工單位，仰體蔣經國之意，紛紛設計整肅的方法，也都向蔣經國報告，因為希功取悅，乃有一些幼稚荒唐的設計。在許多整肅孫立人的辦法中，最初是從查貪汙下手，孫總部的人事編制補給多受打壓，不能吃飽，何來貪汙。環島防衛工程，倒是一件大案，也查不出毛病。另外一個辦法就是查匪諜，冤枉關了人、殺了人，也拉不倒孫立人。最後搞出郭廷亮案，無中生有編造了一個成爲匪諜的故事，由保密局

特勤室主任毛惕園與局長毛人鳳共同表演，勸郭寫自白書承認是匪諜，也告郭不要耽心長官孫立人，他們已確知總統不予追究。並保證郭提早釋放，保證有工作，並買了一棟房屋給郭妻居住。郭廷亮在長期苦刑之下，照抄自白書，坐牢十年，釋出後，自火車推下滅口，但郭親撰的自白書，由其子交各報發表（A6-15c）。

在太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明個案方面，王德明於 1993 年赴大陸替太平洋百貨開疆闢土，一路在成都、上海、北京、大連等地開設太平洋崇光百貨，並成為上海百貨業的龍頭。但卻在其奠定太平洋崇光百貨在大陸開拓市場的基礎之後，突然被章家以「黑函」、「收賄」等名義抹黑，換來一紙解職命令（A7-02c）。由此可見，對章啓正而言，當王德明成功打入上海市場後，章啓正開始知覺到自己與王德明間之權力差距過小，甚而可能達到自己的權力不如王德明的地步，進而開始種種權力差距擴大傾向的相關行為，如：黑函、解職等等，企圖拉大自己與王德明間之權力差距。

十年的汗馬功勞，王德明卻換來一紙形同開除的「解職」命令，王德明一怒之下帶著二十名上海太平洋百貨台籍幹部，「帶槍」投靠大陸從事房地產的大連萬達集團，創下台灣企業經營團隊集體跳槽大陸公司的先例（A7-02c）。

在瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝個案方面，龔照勝於解職令發佈後，回想其可能導致自己遭到解職的原因。龔照勝認為其遭到解職的主要原因在於其與許俊烈的觀念不合、及台塑 ECB 案讓自己功高震主而致（A8-03c）。意即當龔照勝與徐錫薰、楊秀芬一同承接台塑 ECB 案，立下功績後，許俊烈開始知覺到自己與龔照勝間之權力差距過小，甚至自己現有的地位有被龔照勝取代的可能性，進而開始採取擴大其與龔照勝間之權力差距的相關行為，如：開始不與龔

照勝溝通訊息 (A8-05c)、將龔照勝解職 (A8-03c) 等行爲，企圖擴大其與龔照勝間之權力差距。

他歸結的說，這次事件有兩個原因造成他離職：第一，瑞士聯合銀行正處於全球組織調整，組織的設計失當導致他和許俊烈發生觀念上衝突；第二，台塑集團 ECB 案，讓龔照勝「功高震主」，許俊烈於是藉故砍掉三個副總裁 (A8-03c)。

綜合以上越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個案的資料分析結果來看，在功高震主個案中，主管常常受到部屬立下功績、他人造謠的影響，而使主管知覺到其與部屬間之權力差距多寡。當主管認爲其與部屬間之權力差距開始降低時，易展現出權力差距擴大傾向的相關行爲，如：解職、打壓部屬 (A1-10e, A2-08c, A2-15c, A2-22c, A3-05c, A4-15c, A5-13c, A6-06e, A6-09c, A6-13c, A6-15c, A7-02c, A8-03c, A8-05c) 等行爲。由此可知，本研究之命題 3：「當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距」得到驗證。

#### **肆、命題 4：當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象。**

根據命題 1 可知，發生功高震主現象之首要因素在於主管與部屬皆對權力有所需求、渴望，且當他們獲得權力時，會感到滿足；而當權力喪失、或未能取得時，則會感到不滿足。在此前提之下，又爲何會發生功高震主現象？功高震主現



象發生之關鍵點為何？根據 Mulder (1977) 權力差距理論，其認為功高震主現象乃根源於主管與部屬間之權力差距過小，導致主管為維持其與部屬間之權力差距，個體為降低其與主管間之權力差距而產生功高震主，且雙方間之權力差距過小乃肇因於主管擴大其與部屬間權力差距之速度小於部屬降低其與主管間權力差距之速度。研究者據此提出命題 4：「當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象。」

然而，在此八個研究個案中，有五個案之資料分析結果與命題 4 有關，其他個案皆無提及此部分，而與命題 4 有關之個案分別為：越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人、瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等五個案。

在越王句踐個案中，文種曾貢獻七計策助越王句踐打敗吳王夫差，恢復原有的王位，但越王僅用到其中三個計策便已打敗吳國，稱霸天下。對越王句踐而言，文種雖用此三計策輔佐自己稱霸長江、淮河以東，但這卻也顯現出文種的謀略過人，若文種有心稱霸，取代自己，僅需將其他四個計策執行即可。因此，越王句踐因文種獻策一事，深知其與文種在謀略能力上之差異以及現有地位之不穩固，進而認為產生功高震主現象 (A1-10c)。

人或讒種且作亂，越王乃賜種劍曰：「子教寡人伐吳七術，寡人用其三而敗吳，其四在子，子為我從先王試之。」種遂自殺 (A1-10c)。

在漢高祖劉邦與楚王韓信個案中，韓信在晉升為大將軍後，一路過關斬將，並在與楚國大將龍且一戰大勝後，威震天下。爾後，更有楚國使者企圖說服韓信降服楚國、齊人蒯通試圖說服韓信脫離劉邦自立為王，形成三國鼎立的局面，而楚國使者與蒯通在與韓信交談的言語中皆明確地陳述韓信的聲望、能力並不下於劉邦，且韓信有左右局勢的力量之現況，可見漢高祖劉邦與楚王韓信間之權力差距甚小 (A2-16d, A2-18d, A2-20d, A2-28d)。爾後，當漢高祖劉邦於戰勝項

羽，稱霸天下後，卻因聽信他人造謠而將韓信定罪，降為淮陰侯，意即漢高祖劉邦與楚王韓信間產生功高震主現象。

臣請言大王功略：足下涉西河，虜魏王，禽夏說，引兵下井陘，誅成安君，徇趙，脅燕，定齊，南摧楚人之兵二十萬，東殺龍且，西鄉以報。此所謂功無二於天下，而略不世出者也。今足下戴震主之威，挾不賞之功（A2-20d）。

在唐高宗李治與趙國公長孫無忌個案中，長孫無忌曾侍奉過兩位君主，分別為：唐太宗李世民及唐高宗李治。李治原本是唐太宗的第四個兒子，就古代世襲制而言，帝王之位應傳給長子而非其他兒子，而唐高宗今日能成為帝王乃是因長孫無忌在唐太宗面前力保而得。爾後，雙方卻因立后一事鬧翻。當時唐高宗欲立武昭儀為后，並以此事聽取其他大臣（連長孫無忌在內）的意見，但其他大臣（連長孫無忌在內）皆反對。然唐高宗在諸位大臣反對之後，仍十分希望能取得長孫無忌的支持與贊同，多次私下贈與寶物，欲取得長孫無忌的支持，可長孫無忌卻還是不同意，雙方不了了之。爾後，許敬宗上書密告長孫無忌謀反，並一再地說明長孫無忌的威望、能力能使眾人順服，若其有意謀反，則唐高宗之帝位則有被取代的危機，使得唐高宗對於長孫無忌之信任開始產生動搖，認為長孫無忌確有謀反之心，進而發生功高震主現象（A5-12c）。

敬宗曰：「房遺愛乳臭兒，與女子謀反，豈得成事？且無忌與先朝謀取天下，眾人服其智，作宰相三十年，百姓畏其威，可謂威能服物，智能動眾。臣恐無忌知事露，即為急計，攘袂一呼，嘯命同惡，必為宗廟深憂。誠願陛下斷之，不日即收捕，准法破家。」帝泣曰：「我決不忍處分與罪，後代良史道我不能和其親戚，使至於此。」敬宗曰……臣聞當斷不斷，反受其亂，大機之事，間不容發，若少遲延，恐即生變，惟請早決！」帝竟不親問無忌謀反所由，惟聽敬宗誣構之說，遂去其官爵，

流黔州，仍遣使發次州府兵援送至流所。其子秘書監、駙馬都尉沖等并除名，流於嶺外（A5-12c）。

在總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人之個案中，孫立人初步嶄露頭角是在緬甸一戰中，其以八百兵力順利拯救英軍七千人，榮獲英美受勳，成為國際名將。爾後，孫立人於印度成立中國駐印軍，助美打通中印公路，並擊敗日軍十七萬人，取得空前的勝利，進而得到美國的完全授權及信任。當時正處於二次世界大戰，中國在此戰役中受美國的調度，因此美國的授權與否對總統蔣中正、國防部、蔣經國、及孫立人而言有很重大的影響。然孫立人先前優異的表現使得美國對孫立人之信任與授權均大於其他人，尤其是當盟軍統帥艾森豪將軍邀請孫立人參觀歐洲戰場，卻沒有邀請蔣中正時，更顯現出孫立人之權力大於蔣中正，而使蔣中正知覺到自己的地位被孫立人取代，導致功高震主現象之發生（A6-05c, A6-10c, A6-13c, A6-15c）。

盟軍統帥艾森豪邀請孫立人參觀歐洲戰場，蔣介石非常生氣，問孫：

「艾森豪邀請你，為什麼不邀請我？」這是非常失格的話。蔣又責孫：「國內有事，不應出國。」（A6-05c）。

在瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝個案中，龔照勝因與徐錫薰、楊秀芬一同承接台塑集團六億元之海外可轉換公司債（ECB）而取得諾大的業績與盛名。爾後，許俊烈開始不與部屬溝通，甚至認為部屬越權報告，不尊重自己，以上這些敘述在在顯示許俊烈害怕自己的地位被龔照勝取代，進而開始採取種種防備行為，如：資訊不溝通、無故下達解職令等。由此可見，龔照勝承接台塑 ECB 一案使得許俊烈知覺到自己與龔照勝之權力差距過小，甚而有被取代的可能性，進而產生功高震主現象（A8-02c）。

當年，龔照勝和瑞士聯合銀行另兩名副總裁徐錫薰、楊秀芬，接到台塑集團六億美元的海外可轉換公司債( ECB)，這是當時台灣上市公司有史以來發行金額最大的一筆海外公司債。從台塑集團在二〇〇四年六月二十八日所發行的海外公司債規模約十億美元，就可得知十年前的這筆六億美元 ECB 生意有多麼驚人。……第二，台塑集團 ECB 案，讓龔照勝「功高震主」，許俊烈於是藉故砍掉三個副總裁( A8-02c)。

綜合以上越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人、瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等五個案之資料分析結果來看，功高震主現象之發生乃肇因於部屬威望、能力較主管強，使得部屬權力增加速度較快，而主管其權力增加速度卻不如部屬，導致雙方間之權力差距快速地縮小，最後使得主管覺得自己的地位、及權力有被部屬取代、或超越的可能性，進而產生功高震主現象( A1-10c, A2-16d, A2-18d, A2-20d, A2-28d, A5-12c, A6-05c, A6-10c, A6-13c, A6-15c, A8-02c)。意即當部屬降低其與主管間權力差距之速度大於主管擴大其與部屬間權力差距之速度時，會導致功高震主現象之發生。有鑑於此，本研究之命題 4 得到驗證，即「當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象。」

**伍、命題 5：當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的 PDR，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。**

依據命題 4 可知功高震主現象發生之關鍵點在於「當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現

象。」然而，是否有其他因素會加速或避免功高震主現象之發生？根據 Mulder (1977) 權力差距理論之假設 12：「當個體擁有強烈地自信心與權力動機時，會展現出較強的權力差距降低傾向」與假設 13：「當較無權力的個體知覺到自己比較有權力者擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向」可知，部屬是否會展現出較強的權力差距降低傾向和其與主管間自信心之差異有關，當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，導致其與主管間權力差距越來越小。因此，當部屬知覺到自己比主管擁有更強烈地自信心與權力動機時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬降低其與主管間權力差距之速度大於主管擴大其與部屬間權力差距速度，導致其與主管間之權力差距快速地縮小，進而產生功高震主現象。有鑑於此，研究者提出命題 5：「當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。」

然而，在此八個研究個案中，有三個案之分析單位與命題 5 有關，其他個案皆無提及此部分，而與命題 5 有關之個案分別為：越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻等三個案。

在越王句踐與大夫文種個案中，當越王句踐在與吳一戰戰敗時，曾因吳王欲將趙國收回而欲求死，此時文種自願疏通管道，賄賂太宰嚭，進而為奪回趙國主權，願暫時屈居於人臣，取得暫時的安穩，等待戰勝吳國、稱霸長江、淮河以東的時機 (A1-01e)。由此得知，在此事件中，越王因一次的失敗而退縮，文種卻因願再次挑戰而成功，可見在挫折感的忍受及對達成目標的自信上，越王不如文種，使得文種因達成任務而展現出其謀略之高，句踐卻因怯懦退縮而顯示出其信心不足之處，導致越王句踐與文種間權力差距明顯地縮小。爾後，更導致越王句踐與大夫文種間功高震主現象之發生。

句踐欲殺妻子，燔寶器，觸戰以死。種止句踐曰：「夫吳太宰嚭貪，可誘以利，請閒行言之。」於是句踐以美女寶器令種閒獻吳太宰嚭。嚭受，乃見大夫種於吳王。種頓首言曰：「願大王赦句踐之罪，盡入其寶器。不幸不赦，句踐將盡殺其妻子，燔其寶器，悉五千人觸戰，必有當也。」嚭因說吳王曰：「越以服為臣，若將赦之，此國之利也。」吳王將許之。子胥進諫曰：「今不滅越，後必悔之。句踐賢君，種、蠡良臣，若反國，將為亂。」吳王弗聽，卒赦越，罷兵而歸（A1-01e）。

在漢高祖劉邦與楚王韓信個案中，韓信對自己能力的自信從不加以掩飾，不僅在漢高祖劉邦面前說出劉邦帶兵能力不如自己（A2-27e），也曾為將搶奪功勞、展現自己能力而在幕僚建議下攻打已降服漢王之國家，致使漢王損失一名賢臣（A2-12d），或者當劉邦所領軍之漢軍對楚一戰戰敗而還，遭楚軍追趕時，帶兵支援劉邦，使得其戰力能足與楚軍對抗，將損傷降至最低（A2-04e）。以上三事件顯示出韓信對自己的能力很有自信，同時也知覺到劉邦的能力不如自己，且展現出強烈地權力需求，立下不少汗馬功勞，使得韓信與劉邦間之權力差距快速地縮小。不久之後，更導致漢高祖劉邦與楚王韓信間發生功高震主現象。

四月，至彭城，漢兵敗散而還。信復收兵與漢王會滎陽，復擊破楚京、索之間。以故楚兵卒不能西（A2-04e）。

信引兵東，未渡平原，聞漢王使酈食其已說下齊，韓信欲止。范陽辯士蒯通說信曰：「將軍受詔擊齊，而漢獨發間使下齊，寧有詔止將軍乎？何以得毋行也！且酈生一士，伏軾掉三寸之舌，下齊七十餘城，將軍將數萬眾，歲於乃下趙五十餘城，為將數歲，反不如一豎儒之功乎？」於是信然之，從其計，遂渡河。齊已聽酈生，即留縱酒，罷備漢守禦。信因襲齊歷下軍，遂置臨淄。齊王田廣以酈生賣己，乃烹之，而走高密，使使之楚請救（A2-12d）。

上常從容與信言諸將能不，各有差。上問曰：「如我，能將幾何？」信曰：「陛下不過能將十萬。」上曰：「於君何如？」曰：「臣多多益善耳。」上笑曰：「多多益善，何為為我禽？」信曰：「陛下不能將兵，而善將將，此乃信之所以為陛下禽也。且陛下所謂天授，非人力也。」  
(A2-27e)

在隋高祖楊堅與杞國公宇文忻個案中，宇文忻從小就對自己的能力很有自信，甚至認為自己若與韓信等名將處於同一時代，則這些名將的美名將會被宇文忻三字所取代。爾後，宇文忻投奔武帝（即後來的隋高祖）麾下，跟隨武帝伐齊，而當武帝得知齊後主將率領大軍應戰時，武帝因害怕齊後主強大的兵力而欲撤軍，但宇文忻認為「打鐵要趁熱，打仗要即時」，現在即是打仗的最好時機，不應撤軍。隨後，武帝採納宇文忻的建議，成功攻下齊國，取得勝利，而宇文忻也因此晉升為大將軍(A4-03e)。之後，宇文忻因打敗吳明徹、平定尉遲迥之亂等功績，得到聲望與職位。由此可見，在對齊一戰中，武帝因齊後主強大的兵力而欲退縮，宇文忻則因其對自己能力的自信而展現出強烈地企圖心，使得武帝戰勝強國，為隋朝的建立奠定根基。從此一事例足見宇文忻對自己能力的自信大於武帝對自己能力的自信，因而致使宇文忻能快速地增加自己的權力，擁有傳世之盛名，使得宇文忻與隋高祖間之權力差距快速地縮小。爾後，更導致隋高祖楊堅與杞國公宇文忻間產生功高震主現象。

及帝攻陷并州，先勝後敗，帝為賊所窘，左右皆殲，帝挺身而遁，諸將多勸帝還。忻勃然而進曰：「自陛下克晉州，破高緯，乘勝逐北，以至於此。致令偽主奔波，關東響振，自古行兵用師，未有若斯之盛也。昨日破城，將士輕敵，微有不利，何足為懷。丈夫當死中求生，敗中取勝。今者破竹，其勢已成，奈何棄之而去？」帝納其言，明日

復戰，遂拔晉陽。及齊平，進位大將軍，賜物千段。尋與烏丸軌破陳將吳明徹于呂梁，進位柱國，賜奴婢二百口，除豫州總管（A4-03e）。

綜合以上越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻等三個案之資料分析結果來看，主管對自己能力的自信不如部屬，使得主管在面對強敵時，易有退縮之舉；反之，當部屬遇到強敵、或危急情況時，不會放棄，且總能尋求解決之道（A1-01e, A2-04e, A4-03e）。在此一相比較之下，部屬則展現出較強烈地權力需求（A2-12d, A2-27e），而主管與部屬間之權力差距也因此越來越小，進而易導致功高震主之發生。有鑑於此，本研究之命題 5 得到驗證，即「當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。」

## 第二節 其他影響功高震主的重要因素

三國時期的越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個個案文本（《史記·越王句踐世家》；《史記·淮陰侯列傳》；《史記·絳侯周勃世家》；江元慶、胡采蘋，2004 年 7 月 12 日；孫江、黃東蘭，2004；《隋書·卷四十本傳》；《舊唐書·卷五十六本傳》；聯合報，2001 年十二月十六日）在經由第三章所述之資料分析步驟後，結果發現有兩個類別是無法歸類到第一節所述之三個命題中，但這些類別對功高震主現象之影響程度卻更甚於命題 1、命題 2、命題 3、命題 4、及命題 5。這兩個類別分別為：主管知覺與情緒感受。



## 壹、主管知覺

在主管知覺方面，有七個案之資料分析結果與主管知覺類別有關，其他個案皆無提及此部分，而與主管知覺類別有關之個案分別為：越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等七個案（《史記·越王句踐世家》；《史記·淮陰侯列傳》；江元慶、胡采蘋，2004年7月12日；孫江、黃東蘭，2004；《隋書·卷四十本傳》；《舊唐書·卷五十六本傳》；聯合報，2001年十二月十六日）。

在越王句踐與大夫文種個案中，當越王句踐打敗吳國，稱霸天下後，范蠡隨即因害怕自己功高震主，甚至遭越王句踐誅殺而求去，而文種也在范蠡的書信中得知自己未來可能的處境，開始採取逃避越王句踐的行爲（A1-08d）。然而，越王句踐卻因他人造謠，認為文種不僅功高震主，甚至更有造反之心，進而以「子教寡人伐吳七術，寡人用其三而敗吳，其四在子，子為我從先王試之。」為由賜死文種（A1-10c）。然大夫文種真有反叛之心？由A1-08d可知，若文種真有反叛之心，則其不應該僅僅是在越王句踐稱霸天下時，展現出逃避越王句踐的行爲而已，而是應在越王尚未稱霸長江、淮河以東時，用其過人的謀略奪取越王的權力與地位。由此可見，大夫文種並未真有反叛之心，而其不上早朝、逃避越王句踐等行爲僅是為保住性命，避免招致不好的後果罷了。有鑑於此，功高震主現象之發生與文種是否真有反叛之心無關，而與越王句踐之知覺有關。當文種沒有反叛之心且越王句踐也不認為文種有造反之心時，即使越王句踐與大夫文種間之權力差距過小，也不會發生功高震主現象；若文種沒有造反之心，但越王句踐卻認為文種有造反之心時，則易因越王句踐與大夫文種間權力差距過小，使得主管知覺自己的地位與權力可能會遭到部屬取代，進而產生功高震主現象。

范蠡遂去，自齊遺大夫種書曰：「蜚鳥盡，良弓藏；狡兔死，走狗烹。越王為人長頸烏喙，可與共患難，不可與共樂。子何不去？」種見書，稱病不朝（A1-08d）。

人或讒種且作亂，越王乃賜種劍曰：「子教寡人伐吳七術，寡人用其三而敗吳，其四在子，子為我從先王試之。」種遂自殺（A1-10c）。

在漢高祖劉邦與楚王韓信個案中，漢高祖劉邦對於其與韓信之權力差距的知覺相當敏銳。每當韓信立下大功、或劉邦戰敗而逃時，劉邦為維持自己與韓信間之權力差距，會立即奪取韓信兵隊、或兵符，避免韓信有機會降低自己與劉邦間之權力差距（A2-04e, A2-12d）。然而，當韓信助劉邦打敗項羽，稱霸天下後不久，即有人上書密告劉邦說韓信有反叛之心，而劉邦對於他人密告韓信謀反一事，並未多加調查，卻立即召集諸侯密謀捉拿韓信一事，但韓信卻在定罪後才得知自己功高震主（A2-24c）。經由上述可知，韓信本無反叛之心，若其有意造反，早在蒯通、楚國使者說服其反叛劉邦時，早就反叛了（A2-17e, A2-19e），何必等到劉邦稱霸天下後呢？但劉邦卻因他人密告韓信謀反一事，認知到自己與韓信間之權力差距過小，使得劉邦認為韓信有取代自己地位的可能性，致使劉邦知覺到韓信功高震主，進而用計將韓信定罪。由此可知，功高震主現象之發生主要來自於劉邦對其與韓信間權力差距的知覺，而韓信是否真有取代劉邦的意願則不在劉邦的考量之內。

漢六年，人有上書告楚王信反，高帝以陳平計，天下巡狩會諸侯，南方有雲夢，發使告諸侯會陳：「吾將游雲夢。」實欲襲信，信弗知。高祖且至楚，信欲發兵反，自度無罪，欲謁上，恐見禽。人或說信曰：「斬昧謁上，上必喜，無患。」信見昧計事，昧曰：「漢所以不擊取楚，以昧在公所。若欲捕我以自媚於漢，吾今日死，公亦隨手亡矣。」乃罵信曰：「公非長者。」卒自剄。信持其首，謁高祖於陳。上令武士縛

信，載後車。信曰：「果若人言『狡兔死，良狗亨；高鳥盡，良弓藏；敵國破，謀臣亡。』天下已定，我固當亨！」上曰：「人告公反。」遂械繫信。至雒陽，赦信罪，以為淮陰侯（A2-24c）。

韓信曰：「漢王遇我甚厚，載我以其車，衣我以其衣，食我以其食。吾聞之，乘人之車者載人之患，衣人之衣者懷人之憂，食人之食者死人之事，吾豈可以鄉利倍義乎！」（A2-17e）

在漢孝文帝劉恆與絳侯周勃個案中，絳侯周勃於擁立漢孝文帝即位後，在他人言語中得知自己目前所擁有之威望、權力可能會導致功高震主現象之發生，甚而可能有生命之危。因此，絳侯周勃為避免生命遭受威脅而開始命家人全副武裝待客，但周勃此一舉動卻引起漢孝文帝之猜忌，認為周勃有反叛之心而將其定罪入獄（A3-05c）。爾後，在太后的提點之下，漢孝文帝才知周勃並無反叛之心。若周勃有意造反，早在漢高祖劉邦駕崩、呂氏外戚干政之時，就應揭竿起義，消滅呂氏外戚而自立為王了，何必再消滅呂氏外戚後還擁立漢孝文帝劉恆？由此可見，他人上書周勃造反一事純粹是謠言，而非事實（A3-06a）。但從此事件也可看出：不論周勃是否真有反叛之心，一旦讓漢孝文帝知覺到其與周勃間之權力差距過小，且周勃有造反之心時，即會發生功高震主現象。

歲餘，每河東守尉行縣至絳，絳侯勃自畏恐誅，常被甲，令家人持兵以見之。其後人有上書告勃欲反，下廷尉。廷尉下其事長安，逮捕勃治之（A3-05c）。

勃以千金與獄吏，獄吏乃書牘背示之，曰「以公主為證」。公主者，孝文帝女也，勃太子勝之尚之，故獄吏教引為證。勃之益封受賜，盡以予薄昭。及繫急，薄昭為言薄太后，太后亦以為無反事。文帝朝，太后以冒絮提文帝，曰：「絳侯綰皇帝璽，將兵於北軍，不以此時反，

今居一小縣，顧欲反邪！」文帝既見絳侯獄辭，乃謝曰：「吏方驗而出之。」於是使使持節赦絳侯，復爵邑（A3-06a）。

在隋高祖楊堅與杞國公宇文忻個案中，宇文忻早期追隨隋高祖一同征戰天下，立下不少汗馬功勞，進而聲威遠播。每當大將凱旋歸來時，即使宇文忻並無參與其中，眾人皆認為該兵隊能戰勝敵人乃是因宇文忻之計謀，足見其權力、聲威之高。然而，隋高祖卻在一次任務派遣中，因高穎一句：「忻有異志，不可委以大兵。」，知覺到宇文忻可能有反叛之心，進而開始對宇文忻有所猜忌，導致功高震主現象之發生，而宇文忻也因此被解除官職（A4-11c, A4-14e）。經由上述可知，至少在發生功高震主現象之前，宇文忻並未有反叛之心，但卻因隋高祖知覺到宇文忻權威過盛，使得其與宇文忻之權力差距過小，再加上隋高祖認為宇文忻有反叛之心，進而導致功高震主現象。

忻既佐命功臣，頻經將領，有威名於當世。上由是微忌焉，以譴去官（A4-14e）。

在唐高宗李治與趙國公長孫無忌個案中，長孫無忌無論在侍奉唐太宗、或唐高宗時，常警惕自己不要過於驕矜自滿，進而常常婉拒唐太宗、或唐高宗之賞賜（A5-01d, A5-02d, A5-03d, A5-06d, A5-08d）。再者，唐高宗今日能夠稱帝，長孫無忌功不可沒。然唐高宗卻因許敬宗之誣陷而認為長孫無忌權威過盛，有謀反之心，進而導致長孫無忌死於非罪（A5-11c）。由此可見，長孫無忌並無反叛之心，而功高震主現象之發生乃根源於漢孝文帝本身對長孫無忌的看法由信任轉為猜忌，也就是說當漢孝文帝知覺到長孫無忌有反叛之心時，易其與長孫無忌間權力差距過小，而認為長孫無忌欲取代自己為王、奪走自己原有的地位與權力，進而導致功高震主現象之發生；反之，若漢孝文帝與長孫無忌間權力差距雖小，但漢孝文帝並未知覺到長孫無忌有反叛之心時，則不易發生功高震主現象。

無忌深以盈滿為誡，懇辭機密，文德皇后又為之陳請，太宗不獲已，乃拜開府儀同三司，解尚書右僕射（A5-01d）。

四年，中書令許敬宗遣人上封事，稱監察御史李巢與無忌交通謀反，帝令敬宗與侍中辛茂將鞠之。敬宗奏言無忌謀反有端，帝曰：「我家不幸，親戚中頻有惡事。高陽公主與朕同氣，往年遂與房遺愛謀反，今阿舅復作惡心。近親如此，使我慚見萬姓。」（A5-11c）

在總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人個案中，由張佛千對孫立人之觀察可知，孫立人本身對權力的需求雖不高，但其對帶兵一事卻非常有興趣，甚至在與他人聊天時，所提及之話題也大部分與帶兵、兵法有關（A6-14d），足見孫立人愛兵之天性。但其愛兵之天性卻為自己帶來更多的權力，使其面對蔣中正、蔣經國、及國防部的打壓時，皆能發揮長才，得到更多的權力，致使蔣中正、蔣經國等人知覺到孫立人之權力增加速度過快，並認為孫立人本身所擁有的權力已對自己現有的地位產生重大影響，進而發生功高震主現象（A6-13c）。經由上述得知，孫立人本身權力遞增速度過快乃根源於其愛兵之天性，但並無取代蔣中正、蔣經國之新。然蔣中正、蔣經國卻對孫立人本身所擁有的權力感到威脅，認為孫立人所有擁有的權力與聲望有可能達到取代自己地位的程度，進而知覺到孫立人功高震主。

孫立人的潛能，就是當軍人，他對打仗之靈活而慎密，「運用之妙存乎一心」，完全不似其在政治上之毫無技巧，而且他根本厭惡這種技巧。我們有很多時間「談兵」，談得高興，他將馬靴雙足踏在沙發前長几上，或是辦公桌上。在我的經驗中，沒有比談軍事更能引起他的興趣。……一次，我們在操場上，忽然有一隊士兵走過來，孫的目光專注，從遠遠的影子看起，一直到近身走過，如同常人之看到美女一樣，

真是孔子所謂好德如好色。孫的愛兵真是出自天性，並非要建立自己的武力做一個大軍閥。他愛兵，兵也愛他（A6-14d）。

蔣介石對蔣經國整肅孫立人的作法，當在默許之中，而情治單位、政工單位，仰體蔣經國之意，紛紛設計整肅的方法，也都向蔣經國報告，因為希功取悅，乃有一些幼稚荒唐的設計。在許多整肅孫立人的辦法中，最初是從查貪汙下手，孫總部的人事編制補給多受打壓，不能吃飽，何來貪汙。環島防衛工程，倒是一件大案，也查不出毛病。另外一個辦法就是查匪諜，冤枉關了人、殺了人，也拉不倒孫立人。最後搞出郭廷亮案，無中生有編造了一個成為匪諜的故事，由保密局特勤室主任毛惕園與局長毛人鳳共同表演，勸郭寫自白書承認是匪諜，也告郭不要耽心長官孫立人，他們已確知總統不予追究。並保證郭提早釋放，保證有工作，並買了一棟房屋給郭妻居住。郭廷亮在長期苦刑之下，照抄自白書，坐牢十年，釋出後，自火車推下滅口，但郭親撰的自白書，由其子交各報發表（A6-15c）。

在瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝個案中，當龔照勝與徐錫薰、楊秀芬一同承接台塑（ECB）案，取得六億元之諾大業績後，許俊烈開始對其有所防備，甚至認為龔照勝並未照行政程序將工作重要事項報告給許俊烈，而是直接提報給亞太地區的銀行主管，使得許俊烈認為龔照勝有意取代自己，導致功高震主現象之發生（A8-04c）。然而，真有越級報告一事？就龔照勝本身用「認為」二字可知，龔照勝越級報告一事並非事實，而是許俊烈個人的想法，意即今日許俊烈與龔照勝間功高震主現象之發生主要來自於許俊烈本人的知覺與想法，並非龔照勝真有取代許俊烈的意願。即使今日龔照勝雖因台塑 ECB 案而取得諾大功績與盛名，使得其與許俊烈間之權力差距快速地縮小，但其在當時雖並無取代許俊

烈之心。然而，許俊烈卻因此事知覺到自己的地位可能會被龔照勝取代，進而發生功高震主現象，最終導致龔照勝遭到無故解職。

龔照勝說，當時他是業務副總裁，在業務上他必須把台灣的業務報到亞太區，在行政上，他則要向許俊烈報告；「但有些事他（指許俊烈）認為我越權報告。」（A8-04c）

綜合以上越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等七個案之資料分析結果得知，功高震主現象之發生並非肇因於部屬有意取代主管之地位而致，而是由部屬之行爲、或權力是否致使主管知覺到部屬有反叛之心而定（A1-08d, A1-10c, A2-04e, A2-12d, A2-17e, A2-19e, A2-24c, A3-05c, A3-06a, A4-11c, A4-14e, A5-01d, A5-02d, A5-03d, A5-06d, A5-11c, A6-13c, A6-14d, A6-15d, A8-04c）。意即當主管知覺到其與部屬間之權力差距過小，且認為部屬有反叛之心時，易發生功高震主現象；反之，若主管並未知覺到其與部屬間權力差距過小，且不認為部屬有反叛之心時，則較不易發生功高震主現象。因此，研究者進一步依此提出命題 6，認為當主管知覺到其與部屬間之權力差距過小，且認為部屬有反叛之心時，易發生功高震主現象。

命題 6：當主管知覺到其與部屬間之權力差距過小，且認為部屬有反叛之心時，易發生功高震主現象。

## 貳、情緒反應

在情緒反應方面，有六個案之資料分析結果與情緒反應類別有關，其他個案皆無提及此部分，而與情緒反應類別有關之個案分別為：越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等六個案（《史記·越王句踐世家》；《史記·淮陰侯列傳》；《史記·絳侯周勃世家》；江元慶、胡采蘋，2004年7月12日；孫江、黃東蘭，2004；《隋書·卷四十本傳》；《舊唐書·卷五十六本傳》；聯合報，2001年十二月十六日）。

在越王句踐與大夫文種個案中，當越王句踐打敗吳國，稱霸長江、淮河以東後，范蠡隨即勸告文種說越王此人只可共患難，不可共享樂，此時若不趁早離開越王，恐有生命之危。文種在聽信范蠡的勸告後，得知自己的能力可能威脅到越王，進而開始採取逃避行為，以避免被越王句踐誅殺（A1-08d）。由此可見，當文種助越王句踐稱霸長江、淮河以東後，雙方間之權力差距已達到相當接近的地步，使得文種知覺到自己可能因權力過高而導致功高震主，甚而有生命之危時，文種為降低越王句踐對自己的防備而開始避免與越王句踐接觸。即當主管與部屬間權力差距過小時，對部屬而言，其本身所擁有的權力會帶來危機，進而開始害怕、逃避主管。然而，對越王句踐而言，面對一位權力過盛的部屬，又有何感受？當越王知覺到文種擁有過人能力時，便開始擔心文種會將此能力用在自己身上，進而導致自己現有地位之喪失，意即文種的存在對越王句踐來說是種威脅，而越王句踐為降低文種對自己現有地位的威脅，進一步賜死文種，導致功高震主現象之發生（A1-11c）。



范蠡遂去，自齊遺大夫種書曰：「蜚鳥盡，良弓藏；狡兔死，走狗烹。越王為人長頸鳥喙，可與共患難，不可與共樂。子何不去？」種見書，稱病不朝（A1-08d）。

子教寡人伐吳七術，寡人用其三而敗吳，其四在子，子為我從先王試之（A1-11c）。

在漢高祖劉邦與楚王韓信個案中，當漢高祖劉邦成功打敗楚國，取得天下後，有人趁機上書誣陷韓信謀反，但劉邦卻因此事而知覺到自己與韓信間權力差距過小，甚至自己的地位有被韓信取代的可能性，進而認為韓信有反叛之心。爾後，劉邦為保有自己現有地位之穩固，藉由他人上書韓信謀反一事，召集眾大臣密謀將韓信逮捕，甚而奪取韓信兵權。然而，當韓信因他人誣告謀而遭到逮捕時，韓信開始認知到自己所擁有的權力已讓劉邦感到威脅，進而致使自己因非戰之罪而遭判刑。爾後，韓信深知自己現有的能力與權力會為自己帶來殺身之禍，進而為避免再度招致劉邦的猜忌及生命威脅，韓信開始逃避劉邦，藉口不上早朝（A2-25e）。由此可見，對韓信而言，當知覺到自己與劉邦間之權力差距多小時，自己本身所擁有的權力並不能帶來更高的榮耀，甚至可能帶來危機，進而開始產生害怕、避免與劉邦接觸等反應，以免帶來殺身之禍。

信曰：「果若人言『狡兔死，良狗烹；高鳥盡，良弓藏；敵國破，謀臣亡。』天下已定，我固當亨！」信知漢王畏惡其能，常稱並不朝從（A2-25e）。

在漢孝文帝劉恆與絳侯周勃個案中，當絳侯周勃於擁立漢孝文帝即位後，在他人言語中知覺到自己目前所擁有之威望、權力可能會使漢孝文帝感受到自己地位的不穩固，甚而有生命之危。因此，絳侯周勃為避免生命遭受威脅而向漢孝文帝請辭，且開始要求家人全副武裝見客（A3-03d, A3-04d）。意即當絳侯周勃因助

漢孝文帝即位而增加自己的權力後，同時也在旁人的提醒之下，知覺到自己本身所擁有的權力可能讓漢孝文帝認為其帝位會被周勃取代，甚至可能導致殺身之禍。因此，絳侯周勃為降低自己的害怕、避免自己有生命之危，而向漢孝文帝請辭，並避免與漢孝文帝接觸。也就是說對絳侯周勃而言，當其知覺到自己與漢孝文帝間之權力差距過小時，其本身所擁有權力的增加並不能帶來更高的榮耀，反而會招致殺身之禍，進而為保住自己的性命，避免招致不好的下場，周勃開始有害怕、逃避漢孝文帝等反應產生。

居月餘，人或說勃曰：「君既誅諸呂，立代王，威震天下，而君受厚賞，處尊位，以寵，久之即禍及身矣。」勃懼，亦自危，乃謝請歸相印（A3-03d）。

歲餘，每河東守尉行縣至絳，絳侯勃自畏恐誅，常被甲，令家人持兵以見之（A3-04d）。

在隋高祖楊堅與杞國公宇文忻個案中，宇文忻經常追隨隋高祖征戰天下，助隋高祖敗齊、平尉遲迥之亂，奠定隋高祖建立隋朝的基礎。然宇文忻在多次征戰中所展現出來的謀略、作戰能力卻造成兵將們對其能力的推崇甚廣，甚至將所有功績歸於宇文忻，致使隋高祖在耳聞高顥所言：「忻有異志，不可委以大兵。」，而開始知覺到宇文忻影響力之大可能會動搖自己現有的帝位，進而感受到宇文忻的存在對自己帝位之威脅，進而隋高祖為降低宇文忻所帶來的威脅感，並保住自己現有的帝位與權力，進一步開始在派遣任務時，不予考慮宇文忻，甚至解除宇文忻官職，以拉大雙方間之權力差距（A4-11c, A4-14c, A4-15c）。

忻妙解兵法，馭戎齊整，當時六軍有一善事，雖非忻所建，在下輒相謂曰：「此必英公法也。」其見推服如此。後改封杞國公。上嘗欲令忻率兵擊突厥，高顥言於上曰：「忻有異志，不可委以大兵。」乃止（A4-11c）。

上由是微忌焉，以譴去官（A4-15c）。

在太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明個案中，太平洋崇光百貨在上海能成爲百貨業龍頭都是王德明打拼而來的，但章啓正對外卻抹煞掉王德明的努力，僅將功勞歸於自己。然而，章啓正此一行爲讓王德明知覺到自己功高震主，進一步開始認爲自己所擁有的權力若越高，就會爲自己在組織的生存帶來危機感，進而王德明爲降低其在組織生存的危機感，選擇離開原公司（A6-13c）。

太平洋百貨在上海的局面是我打出來的，但老三（章啓正）卻到處說是他的功勞，總歸一句話，我就是「功高震主」，在這種公司幹得太好，就會有危機，公司讓我們有危機感，我們這些人就想自己出來創業（A6-13c）。

在瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝個案中，龔照勝因其與徐錫薰、楊秀芬一同承接六億元之台塑（ECB）一案立下大功績，進而增加自己的權力。然龔照勝立下此功績一事對許俊烈而言，不僅意味著其與龔照勝間之權力差距急速縮小，更表示許俊烈現有之權力、地位有被取代的可能性，因此開始感到害怕、不安，而許俊烈爲降低自己的害怕、不安等情緒反應，進一步開始防備部屬、不與部屬進行訊息的溝通，甚至無故下達解職令（A8-05c）。

龔照勝強調，尤其在台塑案之後，許俊烈可能有強烈的不安全感，開始有些事不跟我們說，也不溝通，以致看法、做法不一致，工作環境越來越不愉快（A8-05c）。

綜合以上越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等六個案之資料分析結果可知，從部屬（文種、韓信、周勃、宇文忻、王德明、及龔照勝）之個案分析結果

來看，當部屬知覺到其與主管間之權力差距越小時，易因功高震主現象之發生後所造成的生存危機，而開始產生害怕、逃避主管等反應（A1-08d, A2-25e, A3-03d, A3-04d, A6-13c）。因此，對部屬而言，當其所擁有的權力越高，之後所帶來的生存危機也越大，進而使部屬開始感到害怕，並做出逃避主管等行為反應。然而，對主管（越王句踐、漢高祖劉邦、漢孝文帝劉恆、隋高祖楊堅、太平洋崇光百貨執行董事章啓正、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈）而言，當部屬與其間之權力差距過小時，易使主管因此而開始知覺到自己的地位有被部屬取代的可能性，進而產生威脅感，而主管為降低部屬所擁有的權力與威望所帶來的威脅感，進一步開始採取奪走部屬權力的相關行為，如：降低部屬職位、架空部屬、或處死部屬等（A1-11c, A4-11c, A4-14c, A4-15c, A8-05c）。

此外，唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人等二個案雖無明顯地提到與情緒反應有關之資料分析結果，但仍可從 A5-12c、A6-13c、及 A6-15c 等資料分析結果窺知一二。首先，從唐高宗的角度來看，長孫無忌死於非戰之罪雖與許敬宗誣告一事息息相關，但若無唐高宗對許敬宗所述心有所感，認同長孫無忌權威過盛，有反叛之心，則無長孫無忌誣告入獄一事發生。因此，對唐高宗而言，長孫無忌本身所擁有之權威致使唐高宗知覺到自己的帝位有可能被取代，進而認為長孫無忌本身的存在威脅到自己的帝位，唐高宗進一步為降低此威脅感而藉許敬宗之手除去長孫無忌。再者，從蔣中正的角度來看，孫立人不僅屢戰屢勝且深受美國方面的信任，甚至連盟軍統帥艾森豪將軍也只邀請孫立人參觀歐洲戰場，而無邀請蔣中正，致使蔣中正知覺到自己在美國面前的地位受到孫立人威脅，進而蔣中正為降低孫立人所帶來的威脅感，並保住自己的地位與權力，利用蔣經國、國防部、情報單位的整肅手段除去孫立人。

敬宗曰：「房遺愛乳臭兒，與女子謀反，豈得成事？且無忌與先朝謀取天下，眾人服其智，作宰相三十年，百姓畏其威，可謂威能服物，智能動眾。臣恐無忌知事露，即為急計，攘袂一呼，嘯命同惡，必為宗廟

深憂。誠願陛下斷之，不日即收捕，准法破家。」帝泣曰：「我決不忍處分與罪，後代良史道我不能和其親戚，使至於此。」敬宗曰……臣聞當斷不斷，反受其亂，大機之事，間不容發，若少遲延，恐即生變，惟請早決！」帝竟不親問無忌謀反所由，惟聽敬宗誣構之說，遂去其官爵，流黔州，仍遣使發次州府兵援送至流所。其子秘書監、駙馬都尉冲等并除名，流於嶺外（A5-12c）。

蔣介石對蔣經國整肅孫立人的作法，當在默許之中，而情治單位、政工單位，仰體蔣經國之意，紛紛設計整肅的方法，也都向蔣經國報告，因為希功取悅，乃有一些幼稚荒唐的設計。在許多整肅孫立人的辦法中，最初是從查貪汙下手，孫總部的人事編制補給多受打壓，不能吃飽，何來貪汙。環島防衛工程，倒是一件大案，也查不出毛病。另外一個辦法就是查匪諜，冤枉關了人、殺了人，也拉不倒孫立人。最後搞出郭廷亮案，無中生有編造了一個成為匪諜的故事，由保密局特勤室主任毛惕園與局長毛人鳳共同表演，勸郭寫自白書承認是匪諜，也告郭不要耽心長官孫立人，他們已確知總統不予追究。並保證郭提早釋放，保證有工作，並買了一棟房屋給郭妻居住。郭廷亮在長期苦刑之下，照抄自白書，坐牢十年，釋出後，自火車推下滅口，但郭親撰的自白書，由其子交各報發表（A6-15c）。

問題出在蔣經國。他要繼承大位，在副總裁兼副總統法定繼承人陳誠病逝後，已無敵人，他控制了情治單位，而陸軍中卻有一個國家至上的孫立人。於是限制孫的權力，最初是剝奪孫的指揮權，只給孫以訓練權，但是訓練權也有大問題，通常在學校中，好老師一定得到學生的愛戴，好學生也一定親近好老師。至於軍中訓練，因為將來要共生死，更不得不建立信心與感情。兵都讓他練，在蔣經國看來，真是非常危險，所以既不能給孫以指揮權，也不能給孫以訓練權。對於

指揮權，我曾勸孫，不打仗要指揮權何用？但對訓練權，我不能勸孫不要認真訓練，所以，訓練權問題，是蔣孫之間的一個死結。……兵都讓他練，在蔣經國看來，真是非常危險，所以既不能給孫以指揮權，也不能給孫以訓練權。當然也有人到孫立人公館訴苦。孫一律安撫，要他們忍耐。孫因為怕向他投訴的人多，於是派曾任軍訓班的隊職官，分赴各地安撫，而引起「私結派系，鼓動叛亂」的罪名(A6-13c)。

整合上述看法可知，功高震主現象之發生主要根源於主管對於其與部屬間權力差距過小，進而認為自己的地位可能被部屬取代而所帶來的威脅感。若主管知覺對其與部屬間權力差距過小，但不認為自己的地位會被部屬取代，進而無對部屬有威脅感產生的話，則不會產生功高震主現象；反之，若主管知覺到其與部屬間權力差距過小，且認為部屬有可能取代自己之心的話，則主管容易因此而對部屬產生威脅感，進而導致功高震主現象之發生。因此，研究者進一步據此提出命題 7，認為當主管知覺到其與部屬間權力差距過小而對部屬有威脅感產生時，易發生功高震主；反之，若主管對於兩者間權力差距過小並無對部屬有威脅感產生時，則較不易發生功高震主。

命題 7：當主管知覺到其與部屬間權力差距過小而對部屬有威脅感產生時，易發生功高震主；反之，若主管對於兩者間權力差距過小並無對部屬有威脅感產生時，則較不易發生功高震主。

# 第五章 討論與建議

## 第一節 討論

本研究之主要目的在於以權力角度分析，藉由權力差距理論來詮釋功高震主現象，並進一步檢視該理論在詮釋功高震主的適用性。在第二章文獻探討中，研究者透過 Meliá (1984)、Meliá 與 Peiró (1984) 的權力二因論 (摘自 Meliá & Peiró, 2003, p.17-18) 和 Mulder (1977) 的權力差距理論之結合，並藉由漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主個案討論，提出五個與功高震主現象有關之命題，分別為：命題 1：「當主管或部屬取得權力（正式權力或非正式權力）時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿足。」、命題 2：「當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距」、命題 3：「當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距」、命題 4：「當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象。」、及命題 5：「當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。」，進而篩選出三國時期的越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個研究個案，並且在經由第三章所述之資料分析程序、及第四章的資料分析結果撰寫後，進一步於本章節探討權力差距理論在詮釋功高震主現象之適用性以及主管知覺、情緒反應等其他重要因素對功高震主現象之影響（《史記·越王句踐世家》；《史記·淮陰侯列傳》；《史記·絳侯周勃世家》；江元慶、胡

采蘋，2004 年 7 月 12 日；孫江、黃東蘭，2004；《隋書·卷四十本傳》；《舊唐書·卷五十六本傳》；聯合報，2001 年十二月十六日）。

## 壹、權力差距理論之適用性

在權力差距理論之適用性上，根據第四章資料分析結果可將三國時期的越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個研究個案的資料分析結果依命題內容、符合個案數、及符合命題與否等標準製成表 5-1，其中命題 1：「當主管或部屬取得權力（正式權力或非正式權力）時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿足。」、命題 2：「當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距」、命題 3：「當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距」、命題 4：「當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象。」、及命題 5：「當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。」乃是研究者結合 Meliá (1984)、Meliá 與 Peiró (1984) 的權力二因論（摘自 Meliá & Peiró, 2003, p.17-18）和 Mulder (1977) 權力差距理論後，針對此二理論能詮釋漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主個案的部分提出命題，而命題 6 與命題 7 則是在經過第三章所述之資料分析步驟後，發現另有兩類別與功高震主現象密切關連，但命題中卻未提及的部分。



## 1. 資料分析結果

然而，根據表 5-1 可知，在上述八個研究個案中，有提及命題 1：「當主管或部屬取得權力（正式權力或非正式權力）時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿足。」的僅有越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信等兩個案，而漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等六個案皆未提及與命題 1：「當主管或部屬取得權力（正式權力或非正式權力）時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿足。」相關之功高震主事件。

然而，三國時期的越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個研究個案皆有提及與命題 2：「當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距」、命題 3：「當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距」相關之功高震主事件。

此外，提及命題 4：「當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象。」的則有越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人、瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等五個案，而漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、及太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明等三個案皆未提及與命題 4：「當部屬降低其與主管間權

力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象。」相關之功高震主事件。

提及命題 5：「當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。」的有越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻等三個案，而漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等五個案皆未提及與命題 5：「當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。」相關之功高震主事件（詳細資料分析結果請見第四章）。

**表 5-1**

資料分析結果之整理。

命題	符合個案數	資料分析結果
命題 1	2	符合
命題 2	8	符合
命題 3	8	符合
命題 4	5	符合
命題 5	3	符合
命題 6	7	符合
命題 7	8	符合

備註：本研究採納之個案總數為 8。

## 2. 權力差距理論之侷限

由此可知，研究者依據 Mulder (1977) 權力差距理論和漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主個案提出之命題 1：「當主管或部屬取得權力（正式權力或非正式權力）時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿足。」、命題 4：「當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象。」、及命題 5：「當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。」，其所能解釋功高震主現象之範圍有限，並未能囊括所有研究個案。如：命題 1 僅能詮釋 2 個研究個案、命題 4 能詮釋 5 個研究個案、命題 5 僅能詮釋 3 個研究個案等。此外，研究者依據 Mulder (1977) 權力差距理論和漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主個案提出之命題 2：「當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距」、命題 3：「當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距」雖能詮釋所有研究個案，但該命題僅能詮釋主管與部屬間的權力行使行為，當主管（或部屬）展現出權力差距擴大傾向與權力差距降低傾向時，必定會導致功高震主？似乎又不能如此大膽推論。就 Mulder 的權力差距理論來看，主管（或部屬）展現權力差距擴大傾向與權力差距降低傾向之目的在於追求與他人的權力平等，而當主管（或部屬）追求與他人權力平等的同時，不一定會有權力衝突現象之發生。有鑑於此，相較於所展現出的權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向行為，主管（或部屬）展現權力差距降低傾向與權力差距擴大傾向行為之背後動機，以及該行為可能導致的其他心理影響，更為重要。

因此，就功高震主現象而言，Mulder 的權力差距理論僅能解釋：1. 發生功高震主現象之首要條件為主管與部屬雙方對權力的追求與渴望。2. 當主管與部屬對權力有所追求與渴望時，則其會努力增加自己的權力，進而降低其與較有權力者

(主管)間之權力差距。3.主管或部屬除會將其對權力的追求與渴望展現在降低其與較有權力者間之權力差距外，亦會透過擴大其與較無權力者間之權力差距的相關行為展現出來。4.若從權力的角度來看功高震主現象，則其現象乃根源於主管擴大其與部屬間權力差距之速度小於部屬降低其與主管間權力差距之速度而導致。5.從個人特質的角度來看，當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，其會展現出較強的權力差距降低傾向，導致主管擴大其與部屬間權力差距之速度與部屬降低其與主管間權力差距之速度有所差異，進而較易發生功高震主。

以上這些解釋觀點大多偏向行為層面的解釋，而功高震主現象中所涉及的心理層面相關因素，如：為何當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易導致功高震主現象？當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，一定會產生功高震主？等關鍵，則無法透過權力差距理論而得到答案。

### 3. 缺乏心理因素探討

再者，相較於上述三個依權力差距理論而推論出的命題而言，命題 6 乃依據越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等七個案有提及之部分而制定；命題 7 則根據三國時期的越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個案之資料分析結果加以訂定。經由上述得知，研究者在第三章所述之資料分析過程中發現的命題 6：「當主管知覺到其與部屬間之權力差距過小，且認為部屬有反叛之心時，易發生功高震主現象」及命

題 7：「當主管知覺到其與部屬間權力差距過小而對部屬有威脅感產生時，易發生功高震主；反之，若主管對於兩者間權力差距過小並無對部屬有威脅感產生時，則較不易發生功高震主」對此八個研究個案的詮釋較命題 1、命題 4、及命題 5 周全，幾乎每一個研究個案都可找到佐證命題 6 及命題 7 的相關事件，足見主管知覺與情緒反應等兩心理因素對功高震主現象之詮釋較權力差距理論之行爲詮釋更爲適合（詳細資料分析結果請見第四章）。

綜合上述可知，研究者依據 Mulder（1977）權力差距理論和漢高祖劉邦與楚王韓信之功高震主個案提出之命題 1：「當主管或部屬取得權力（正式權力或非正式權力）時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿足。」、命題 2：「當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者間之權力差距」、命題 3：「當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距」、命題 4：「當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象。」、及命題 5：「當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。」等五命題來詮釋功高震主現象。但此五命題僅能解釋功高震主現象中主管與部屬之行爲反應及相關事件，至於主管或部屬行爲背後的原因及心理反應等更爲關鍵的因素則無法解釋。

## 貳、現象或個人主觀知覺？

此外，在經由第三章之資料分析程序後，研究者發現在此八個研究個案中，皆有提及主管對於雙方間權力差距知覺較部屬對於雙方間權力差距之知覺，更能影響功高震主現象。意即功高震主現象之發生主要來自於主管對其與部屬間權力差距之知覺，然功高震主是經由真實存在的事實所感受到的現象，抑或是主管自

身的想像？從第四章第二節所述之相關資料分析結果來看，此七個研究個案中的主管（越王句踐、漢高祖劉邦、漢孝文帝劉恆、隋高祖楊堅、唐高宗李治、總統蔣中正、及太平洋崇光百貨執行董事章啓正）其所知覺到自己與部屬間權力差距之縮小並非僅是個人想像，而是經由真實現象而感受到的事實，如：越王句踐與大夫文種個案，在越王句踐稱霸天下後，范蠡隨即送信勸文種應及早遠離句踐，以免招致「兔死狗烹」的下場。然而文種在得知自己功高震主後，為避免招致殺身之禍而開始逃避主管，然終究難逃越王毒手。由此可見，早在越王句踐知覺到文種權力過盛，功高震主之前，范蠡即已發現文種本身所擁有的權力易使越王知覺到文種功高震主，而及早寫信勸文種離開了。因此，就越王句踐與大夫文種一例而言，句踐與文種間權力差距過小，並非僅是句踐個人的主管知覺，而是真實存在的現象。

再者，以總統蔣中正與總統府前秘書長 孫立人為例，早期蔣中正雖因二次世界大戰盟軍統帥艾森豪將軍邀請孫立人參觀歐洲戰場，卻無邀請自己一同前往一事耿耿於懷，深覺自己的地位被孫立人取代。爾後，孫立人備受美國信任，美國甚至不願將兵隊交給國防部而指名交給孫立人；蔣經國無論如何奪取孫立人權、調派孫立人去其他單位都無法明顯地降低其權力…等種種事件，皆讓蔣中正、蔣經國認為孫立人權增加之快，易威脅到自己原有之權力與地位，進而知覺孫立人功高震主。然以上這些引發蔣中正、蔣經國知覺到部屬權威過盛一事，皆有跡可尋。因此，對總統蔣中正與總統府前秘書長 孫立人一例而言，孫立人權增加速度過快，致使蔣中正認為孫立人功高震主一事，並非僅是蔣中正個人知覺，而是真實存在的事實。

綜合上述舉例可知，功高震主現象並非單單僅由主管個人知覺所造成，而是主管在經過一連串、或明確的事件發生之後，進一步知覺到其與部屬間權力差距之高低，意即功高震主現象不僅是真實世界所存在的現象，同時亦是主管在經驗到一連串相關現象後所產生的知覺。

## 參、威脅感 v.s. 害怕

另外，研究者透過對此八個研究個案之資料分析後所發現的另外一個與功高震主有關之因素，即為情緒反應。在功高震主現象中，當主管與部屬間權力差距越來越小時，主管所面臨的乃是自己原有之地位可能被部屬取代之威脅感；而部屬所面臨的則是因權力所帶來的生存危機而害怕。但是就 Sullivan 與 Mulder (1959, 1977) 的理論觀點來看，個體對權力的追求是無止盡的，且當個體獲得權力時，能為自己帶來滿足感；反之，則會使個體覺得不滿足。然而，為何功高震主現象中之主管面對權力即將失去的情況，其心理感受會是威脅感？而部屬面對權力的獲得與增加，為何不會感到滿足反而會招致害怕？

根據朱永新（1993）提出「戀權情結」概念，認為「戀權情結」的本質乃是對權力的崇拜與趨從，在內涵上則具有「畏權」、「慕權」、「清官夢」、「升遷夢」、及「濫用權」等五項特徵，其中可用來解釋主管在面對權力即將失去的情況下，為何會產生威脅感？而部屬面對權力的獲得與增加時，為何會招致害怕？等心理因素的為「畏權」、及「慕權」此二項特徵。在畏權方面，朱永新（1993）認為自古以來，權力一向是令華人敬而遠之的存在，且當個體所擁有的權力越高，則其越容易成為人們畏懼的對象，因而有「天高皇帝遠」之說。此外，朱永新於 1990 年當面調查大學生對於社會意識的看法時，有不少人認為「千萬不能得罪當權的」、或「無權無勢，一事無成」。在慕權方面，朱永新（1993）認為對個體而言，權力雖會帶來巨大的恐懼，卻也會招致榮耀、便利、威嚴和實惠，進而導致個體從對權力的畏懼發展到羨慕角逐，尤其對古代帝王而言，在其謀求帝位和登上寶座的同時，對權力的慾望和失去權力的恐懼就如同夢魘一般伴隨著他們，因此，他們便絞盡腦汁透過各種權術來贏得、或保住權力。

由此可見，對功高震主現象中之部屬而言，當其與主管間權力差距較大時，部屬因懷有慕權情結而不斷地追逐權力，以期能獲得榮耀、威嚴、便利和實惠。一旦主管與部屬間權力差距越來越小時，部屬對權力的追逐不僅不能得到更多的榮耀與威嚴，反而可能會得罪主管，招致生存危機。此時，部屬會從慕權情節轉換成長權情節，意即當主管與部屬間權力差距越小時，對部屬而言，權力所帶來的並非是榮耀、威嚴而是巨大的恐懼，同時部屬會因畏權情節而開始害怕得到更多的權力，以免得罪主管，招致不好的結果，進而開始產生逃避主管等行為反應。

但對功高震主現象中之主管而言，當主管與部屬間權力差距較大，且主管尚在追求最高的權力與職位時，主管會因懷有慕權情節而無止盡地追求更多的權力。然而當主管本身已達到最高職位時，伴隨而來的並非只有對權力的趨從更有失去權力的恐懼，進而主管會從慕權情節轉換成長權情節。意即當主管已獲得最高的權力與職位時，其所要面臨的不是無止盡地追逐權力，而是保住現有的權力與地位。因此，當主管知覺到其與部屬間權力差距越來越小時，對主管而言，同時意味著部屬的存在可能危害到對自己現有的權力、地位，進而產生威脅感，發生功高震主線信，並導致主管為降低威脅感、保有自己的權力而開始做出防備部屬（如：瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝個案）、架空部屬（如：漢高祖劉邦與楚王韓信個案）、或解除部屬官職（如：隋高祖楊堅與杞國公宇文忻個案）等行為。



## 第二節 研究限制、應用與未來研究方向

### 壹、理論貢獻

在理論貢獻方面，可從 Mulder (1977) 權力差距理論此方面來探討：

#### 一、權力差距理論

在權力差距理論方面，該理論主要根源於 Mulder (1959) 結合 Back 等人 (1950)、Kelly (1951)、Lippitt、Polansky、Redl 及 Rosen (1952)、Thibaut (1950)、Whyte (1943) 等學者發現在組織權力結構下，擁有不同權力的團體成員會展現出不同種類的行為，進而提出四個假設，分別為：1. 個體會傾向降低與較有權力者 (more powerful persons) 之間的心理距離；2. 當個體與較有權力者之間的心理權力減少時，個體會更努力降低雙方之間的心理距離；3. 個體會增加與較無權力者 (less powerful persons) 之間的心理距離；4. 當個體與較無權力者之間的心理距離增加時，個體會更努力擴大雙方之間的心理距離。並進而在實驗中得到印證，開啓了權力差距理論的發展之路。爾後，Mulder 於 1977 年在權力遊戲 (The daily power game) 一書中，詳述權力差距理論之相關內容。

Mulder (1977) 認為當個體處於倒 Y 型結構之中間位置時，個體會對較有權力者展現出權力差距降低傾向 (PDR)，對較無權力者則展現出權力差距擴大傾向 (PDE)，進而依此提出 15 個相關理論假設，並認為可藉由該理論瞭解垂直面及水平面權力衝突現象。而本研究之主要目的則在於藉由權力差距理論來詮釋垂直面權力衝突現象，即功高震主現象，並進一步依據權力差距理論之內涵及漢高祖劉邦與楚王韓信的功高震主現象敘述相符之處，提出五個命題：1. 當主管或部屬取得權力 (正式權力或非正式權力) 時，會產生滿足感；反之，則會感到不滿

足；2.當主管、或部屬面對較有權力者時，皆會展現出權力差距降低傾向，努力降低其與較有權力者之權力差距；3.當主管面對部屬時，會展現出權力差距擴大傾向，努力擴大其與部屬的權力差距；4.當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象；6.當部屬知覺到自己比主管擁有更多自信時，會展現出較強的權力差距降低傾向，使得部屬與主管間之權力差距越來越小，進而產生功高震主現象。

### 1. 權力差距理論解釋之不足

然而，在經由本研究之資料分析結果後，發現以上五個命題雖都可解釋三國時期越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝劉恆與絳侯周勃、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、唐高宗李治與趙國公長孫無忌、總統蔣中正與總統府參軍長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝等八個功高震主個案中的一部份，但此部分其僅包含功高震主現象中主管與部屬行為反應，而真正影響功高震主現象最重要的關鍵因素，如：為何當部屬降低其與主管間權力差距的速度大於主管擴大其與部屬間權力差距的速度時，易產生功高震主現象？則無法透過權力差距理論而得到答案，足見權力差距理論在解釋功高震主現象時仍有缺漏之處（《史記·越王句踐世家》；《史記·淮陰侯列傳》；《史記·絳侯周勃世家》；江元慶、胡采蘋，2004年7月12日；孫江、黃東蘭，2004；《隋書·卷四十本傳》；《舊唐書·卷五十六本傳》；聯合報，2001年十二月十六日；Mulder, 1977）。

### 2. 納入心理因素的解釋

再者，研究者進一步透過第三章所述之資料分析程序，提出兩個主要影響功高震主現象之類別，分別為：主管知覺及情緒反應。主管知覺類別主要是指功高震主現象之發生主要和主管是否知覺到其與部屬間權力差距之多寡，並認為部屬有反叛之心有關。若主管雖知覺到其與部屬間權力差距過小，但並不認為部屬有

反叛之心時，則不會發生功高震主現象；反之，若主管知覺到其與部屬間權力差距較小，且認為部屬有反叛之心時，則易發生功高震主現象(即本研究之命題 6)。情緒反應類別則是指在功高震主現象中，當主管因其與部屬間權力差距過小而對部屬有產生威脅感時，易發生功高震主；反之，若主管雖知覺到其與部屬間權力差距過小卻無對部屬有威脅感產生時，則較不易產生功高震主(即本研究之命題 7)。然而，此兩個類別可詮釋之研究個案幾乎囊括所有研究個案，顯然主管知覺與情緒反應較權力差距理論更能解釋功高震主現象。由此可見，在探討功高震主現象時，應納入命題 6：「當主管知覺到其與部屬間之權力差距過小，且認為部屬有反叛之心時，易發生功高震主現象」及命題 7：「當主管知覺到其與部屬間權力差距過小而對部屬有威脅感產生時，易發生功高震主；反之，若主管對於兩者間權力差距過小並無對部屬有威脅感產生時，則較不易發生功高震主」一同考量，以補足權力差距理論在詮釋功高震主現象不足之處(關於本研究之資料分析結果請詳見第四章)

### 3. 增加對垂直面權力衝突現象的瞭解

此外，Mulder (1977) 雖依權力差距理論提出解釋垂直面及水平面權力衝突現象之解釋觀點，認為當主管與部屬間權力差距較小時，主管為擴大其與部屬間之權力差距，部屬為降低其與主管間之權力差距，而會發生垂直面權力衝突現象。然而，當部屬與其他具有相同權力的個體同時為降低其與主管間之權力差距時，部屬為比其他具有相同權力者更快降低其與主管間之權力差距，而發生水平面權力衝突現象。但在之後的研究中，僅有 Ng (1977) 一篇佐證 Mulder 所提及倒 Y 型結構中，水平面權力衝突現象之觀點。至於垂直面權力衝突現象之驗證與探討則付之闕如。然而，本研究所探討的功高震主現象乃屬於 Mulder (1977) 所提及之垂直面權力衝突現象，並進一步在經由本研究之相關探討與驗證後，可初步瞭

解權力差距理論應用於垂直面權力衝突現象的適用性，進而補足該理論在詮釋垂直面權力衝突現象的不足之處。

## 貳、研究限制

關於本研究之研究限制主要有以下幾點：

### 一、個案選取之限制

本研究個案主要來自於中國古代歷史及現代發生之功高震主現象。然功高震主現象僅會發生在華人社會？抑或是普遍存在的現象？根據 Mulder (1977) 權力差距理論，其認為當個體為維持或降低權力差距，容易造成權力衝突現象，其一為當個體與較有權力者間之權力差距很小時，較有權力者為維持其與個體之間的權力差距，個體為降低其與較有權力者之間的權力差距，而導致兩造之間產生激烈地權力衝突現象，即為此權力結構中之垂直面權力衝突現象，如功高震主現象。其二為當有許多具有相同權力之個體同時為降低與較有權力者之間的權力差距時，體為比其他具有相同權力者更快降低與較有權力者之間的權力差距，而導致此權力結構中水平面權力衝突現象的產生，如華人部屬間之爭寵（黃瑞祥，2009）。由此可知，即使是強調能力至上的西方社會，也會發生功高震主現象。有鑑於此，研究者曾於政治學相關英文書籍、或英文期刊中搜尋「Power struggle」，結果發現西方政治學者大多提及國與國間之權力衝突、或國家領導者如何透過政治手段戰勝其他國家，以上西方政治學者所述之權力衝突現象大多屬於水平面權力衝突現象（Moroney, 2008；Mulder, 1977），而西方社會是否有垂直面權力衝突現象？若西方社會有垂直面權力衝突現象，則其與功高震主現象之異同點為何？等種種議題，則無從得知。

## 二、史料運用的限制

邱耀初與許鶴鐘（2000）於「從古籍史料特性論史料徵引問題：以『儒家心之模型』為例」一文中，曾提及心理學者在引用史料時，易出現「誤判史料時序，缺乏對史料真偽與形成時間的考證」及「取樣偏頗，部分論證史料引用的樣本侷限於某一方之論點，涵蓋性顯然不足」等問題。因此，在本研究中，研究者引用歷史學研究法中的「內部考證」及「外部考證」方法作為判別史料的真偽及取樣依據，採用具有揭露暴政批判權貴精神之《史記》、修史水平極高且品評人物時較少阿附隱諱之《隋書》、及材料詳實，敘述簡明，頗受後世重視之《舊唐書》等三史料來源（傅玉璋，2008；潘德深，1994）。以上三史料不僅貼近越王句踐與大夫文種、漢高祖劉邦與楚王韓信、漢孝文帝李治與趙國公長孫無忌、隋高祖楊堅與杞國公宇文忻、及唐高宗李治與趙國公長孫無忌等個案發生時代，且其描述較為公正，廣為後世所重視。因此可避免因史料徵引錯誤，導致研究結果代表性不足的問題。

## 三、現代個案之訊息量不足

本研究在現代個案選取方面，僅有三個個案，分別為：總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人、太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明、及瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝，且在經過第三章之資料分析程序後，研究者分析出 21 個功高震主相關事件，其中總統蔣中正與總統府前秘書長孫立人有 15 個功高震主相關事件；瑞士聯合銀行總裁許俊烈與業務副總龔照勝有 4 個功高震主相關事件；而太平洋崇光百貨執行董事章啓正與總經理王德明卻僅有 2 個功高震主相關事件（請見第三章）。再者，研究者無法從這 21 個功高震主相關事件中找到能驗證命題 1 與命題 5 的事件（請見第四章第一節），足見現代個案數量與訊息量之不足。不過，從此結果也可得知，功高震主現象之當事人不太願意在他

人面前提起此現象之詳細過程，且越是接近現在，其所能提供之訊息量愈少，並呼應 Mulder (1977) 及研究者的說法，即功高震主現象非開放討論的好題材。

## 參、管理實務意涵

功高震主現象的發生不僅使組織喪失具有高人力價值的人才，更使得組織的競爭力下降。此外，此現象發生之後，部屬的下場（如：越王句踐賜死大夫文種、趙國公長孫無忌因許敬宗誣陷而入獄、總統府前秘書長孫立人遭誣陷入獄、龔照勝無故遭解職等等）更使得其他部屬因此引以為戒，深怕自己在未來的某一天也會因個人的實力太強，而發生功高震主現象，導致其他有才能的部屬不敢將自己真正的能力展現出來，過著得過且過的組織生涯，使得組織的未來發展可能因此而受到影響（邱柏松、戴志聰，2007；陳雯婷等人，2004；羅建法等人，2005；Bartlett & Ghoshal, 2002；Drizin & Schneider, 2004；Virany et al., 1992）。然而，在經過本研究探討後，不僅可瞭解影響功高震主的重要因素，更可藉此制訂相關因應策略。在此方面，研究者認為可從主管及部屬兩方面來因應。

### 一、主管容人之雅量

首先，從主管角度來看，如何避免部屬權力增加過快，進而影響到自己地位的穩固？研究者認為可從唐太宗與長孫無忌的相處之道獲得解答。唐太宗在用人之道上稟持著「用人不疑，疑人不用」的原則，且廣納人才。無論是市井小民、或昔日的強敵，只要個體有順服唐太宗的真心，且具有過人的才能，唐太宗皆能提供給個體發揮長才的機會，長孫無忌則是一例。長孫無忌年輕時經常追隨太宗征討，助太宗於皇子爭戰中倖存，並成為太子，即位為唐太宗。不僅如此，唐太宗與長孫無忌間有姻親關係，且唐太宗對長孫無忌的信任與專寵更招致其他臣子的嫉妒，因而秘密上書給太宗，認為長孫無忌權寵過盛。唐太

宗於他人上書後，立即將此奏章拿給長孫無忌，並表示自己與群臣之間，一切事情都沒有猜疑，且訊息傳遞、想法溝通上應透明化，不應有所隱藏。爾後，更召集百官說明自己對長孫無忌的信任其來有自，並斥責新舊臣之間不應各自排擠，造成不合（《舊唐書》）。由此可見，「人外有人，天外有天」，主管個人所擁有的能力並無法永遠超越每一位部屬，與其和部屬互相猜忌、衝突，倒不如將部屬的能力、權力轉換成自己的助力，就如同唐太宗與長孫無忌一般，只要主管與部屬間溝通良好，且主管對部屬具有高度信任，則部屬即使權力再高，都無篡位之心，也就不會產生功高震主。

## 二、部屬的進退之道

然而，從部屬角度來看，部屬應如何避免讓主管覺得自己功高震主？研究者認為同時也可從唐太宗與長孫無忌相處之道獲得解答。在唐太宗與長孫無忌的君臣相處中，長孫無忌深受唐太宗的寵愛，不僅能於太宗寢殿中徹夜長談，更是少數大臣中能與太宗一同乘坐金輅（皇帝的座駕）的臣子。但其對於唐太宗多次的職位升遷、權力給予等行為卻一再地婉拒，並表示願永遠跟隨太宗，隨侍左右也不願遠離太宗身邊，足見長孫無忌對唐太宗之忠誠與終身追隨（《舊唐書》）。而長孫無忌此種退讓、忍讓行為，即為李敏龍與楊國樞（2005）所提及的人倫之忍，也就是五倫關係內相處之忍，黃光國（2000）同時也認為縱向內團體（上下關係）的衝突可藉由忍讓行為化解。因此，長孫無忌的種種退讓、忍讓行為更使得其與唐太宗之間情感良好，唐太宗甚至在他人上書長孫無忌權寵過盛時，願當諸位大臣的面前斥責謠言，顯示其對長孫無忌的高度信任，使得其與長孫無忌間達到「君使臣以禮，臣事君以忠」的角色平衡狀態（楊國樞，1992；《論語》），進而不易發生功高震主現象。相互幫助，有鑑於此，若部屬欲避免使主管覺得自己功高震主，則需處處忍讓，犧牲自己的利益給主管，以

表自己對主管的忠誠之心，讓主管知覺到部屬即使能力再強、權力再高都不會背叛主管，甚而取代主管地位（劉杏梅、李修松，2005）。

## 肆、未來研究方向

關於未來研究方面，研究者將從二方面來進行探討：方法學及研究觀點。

### 一、採用不同的研究方法：質化研究

從質化研究取向的觀點而言，由於本研究僅採用三個現代個案進行研究，且此三個案在經過第三章之資料分析程序後，研究者只分析出 10 個功高震主相關事件，而且研究者也無法從這 10 個功高震主相關事件中找到能驗證命題 1 與命題 5 的相關事件（請見第四章第一節），足見現代個案數量與訊息量之不足。因此，建議未來研究者可加入更多的現代個案進行相關研究，已增加本研究結果對現代個案之類推性；再者，本研究所採納之個案皆為華人個案，其研究結果是否適用於不同文化背景下之功高震主現象則不得而知。因此，建議未來研究者可採納非華人文化背景下功高震主現象之個案，瞭解不同文化背景下其功高震主現象之異同，進而得知此研究結果之類推性、及文化差異；最後，本研究在研究方法上乃是採用個案研究法，未來研究者也可採取其他質化方法（如參與觀察法），檢測在不同研究方法之下，本研究結果之類推性。

### 二、採用不同的研究方法：量化研究

從量化研究取向之觀點而言，在此提出此研究結果後，未來可以設計幾個故事情境，以情境故事法來重複檢驗此研究結果、或可進一步瞭解當此現象發生之後，對當事人或旁觀者的行為、或態度之影響為何。再者，在 Mulder（1977）所



提及之權力差距理論相關研究中，大多以實驗法進行研究，即研究者需經過至少二個禮拜（共十次）的長期實驗過程之後，才能得到有效地實驗結果（Brins & Wilke, 1992；Ng, 1977），有鑑於此，未來研究者也可透過實驗操弄，針對本研究結果進行進一步的討論與驗證。

### 三、相關經驗影響

從研究觀點來看，本研究已探討個人特質、組織結構等情境因素對功高震主現象之影響。然在此現象中，主管為功高震主現象之主要知覺者與行動者，而其本身的知識、及經驗皆會影響到主管的行為。因此，若主管之前已有遭部屬奪權之相關經驗、或主管現有的職位也是經由奪取他人權力而得，則主管是否會對上下間權力差距之多寡較為敏感？再者，經由本研究結果可知，當主管對其與部屬間權力差距知覺較為敏感時，易導致功高震主現象。有鑑於此，若主管先前已有功高震主之相關經驗時，是否易導致使主管對其與部屬間權力差距知覺較為敏銳，進而較容易發生功高震主現象？

### 四、主管特性

此外，本研究在個人特質方面，僅聚焦於部屬與主管間對自己能力自信心之差異。然功高震主現象除受到主管與部屬間自信心差異之影響外，主管本身所擁有的特性是否也會促進、或降低功高震主現象之發生？汪榮祖（2002）曾以明·歸有光〈淮陰侯廟〉一詩為引，進而探討韓信之死，其認為漢高祖劉邦多疑的個性與其息息相關，意即當主管本性多疑時，其對於部屬權力之多寡較為敏感，進而導致劉邦知覺到韓信功高震主。由此可知，主管天性是否多疑也會造成其對部屬權力多寡的敏感度高低，若主管本身較多疑，則其對雙方間權力差距之多寡較為敏感，進而易發生功高震主現象；反之，則不易發生功高震主現象。因此，未來可採取特質論觀點，比較主管與不同部屬間之行為互動，以瞭解主管特性對於主管知覺部屬功高震主，進而發生功高震主現象之影響。



## 參考文獻

### 中文部分

- 文崇一 (1988)。中國人的富貴與命運。見文崇一、蕭新煌 (主編):「中國人:觀念與行爲」。台北:巨流圖書公司。
- 王玉波 (1988)。「歷史上的家父長制」。台北:谷風出版社。
- 朱永新 (1993)。論中國人的戀權情節。「本土心理學研究」, 1, 242-266。
- 朱永新、袁振國 (1990)。「政治心理學」。北京:知識出版社。
- 江元慶、胡采蘋 (2004年7月12日)。《火線話題》金管會主委惹上一起解聘風波。「商業周刊」, 868, 58。
- 何友暉、陳淑娟、趙志裕 (1991)。關係取向:爲中國社會心理方法論求答案。見楊國樞、黃光國 (主編):「中國人的心理與行爲 (一九八九)」, 頁 49-66。台北:桂冠圖書公司。
- 余德慧 (1991)。中國社會的人際苦痛及其分析。見楊中芳、高尙仁 (主編):「中國人·中國心—人格與社會篇」。台北:遠流出版公司。
- 吳宗祐 (1995)。「組織中的情緒規則及其社會化」(未發表之碩士論文)。台北:國立台灣大學心理學研究所。
- 汪榮祖 (2002, 11月)。兔死狗烹悲韓信。「歷史月刊」, 11, 43-46。
- 李亦園 (1988)。和諧與均衡:民間信仰中的宇宙詮釋。見林治平 (主編):「現代人心靈的真空與補償」。台北:宇宙光出版社。

- 李沛良 (1982)。社會科學與本土概念：以醫緣為例。見楊國樞、文崇一 (主編)：「社會及行為科學研究的中國化」。台北：中央研究院民族研究所。
- 李敏龍、楊國樞 (2005)。忍的心理與行為。見楊國樞、黃光國、楊中芳 (主編)：「華人本土心理學 (下)」。台北：遠流出版公司。
- 周啓東 (2002)。上海太平洋百貨撤將風波火爆對質。「商業周刊」，758，40。
- 邱柏松、戴志聰 (2007)。組織認同、員工忠誠度、人力資本及組織效能之研究——以商業銀行為例。「管理研究學報」，7 (2)，227-255。
- 邱耀初、許鶴鐘 (2000)。從古籍史料特性論史料徵引問題：以「儒家心之模型」為例。「本土心理學研究」，14，237-283。
- 芮逸夫 (1985)。中國儒家思想的現代化。見李亦園、楊國樞、文崇一 (主編)：「現代化與中國化論集」。台北：桂冠圖書公司。
- 施達郎 (1987)。「儒家倫理與權威管理」。於香港中文大學舉辦「中國式管理研討會」(香港) 宣讀之論文。
- 胡幼慧 (1996)。轉型中的質性研究：演變、批判和女性主義研究觀點。見胡幼慧：「質性研究：理論、方法及本土女性研究實例」，頁 7-26。台北：巨流出版社。
- 孫江、黃東蘭 (2004)。岳飛敘述、公共記憶與國族認同。見龔延明、祖慧 (主編)：「岳飛研究第五輯」，頁 15-41。北京：中華書局。
- 孫茄綾 (2007)。「華人組織不忠 (逆) 的概念初探」(未發表之碩士論文)。高雄市：國立中山大學人力資源管理研究所。
- 孫隆基 (1990)。「中國文化的深層結構」。台北：唐山出版社。

- 馬志堅（1999）。「岳飛死因研究」（未發表之碩士論文）。香港：香港大學中國歷史研究所。
- 張佛千（2001年12月16日）。析論美國解密檔案 孫立人案說從頭。聯合報，第9版。
- 張德勝（1989）。「儒家倫理與秩序情結：中國思想的社會學詮釋」。台北：巨流圖書公司。
- 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。
- 陳雯婷、陳冠宇、黃柏翔（2004）。提升人力運用品質—從人力資源走向人力資本（以惠普科技為例）。「品質月刊」，40（2），27-30。
- 陳寬強（1967）。「歷代開國功臣遭遇」（未發表之碩士論文）。台北市：國立政治大學政治研究所。
- 陸懋德（2006）。史學方法大綱。見翰蘆圖書編輯部（編輯）：「史學研究法要籍三種」。台北：翰蘆圖書公司。
- 傅玉璋（2008）。「中國古代史學史」。合肥：安徽大學出版社。
- 費孝通（1948）。「鄉土中國」。香港：鳳凰出版社。
- 黃光國（1988）。「中國人的權力遊戲」。台北：巨流圖書公司。
- 黃光國（1991）。「王者之道」。台北：台灣學生書局。
- 黃光國（2000）。關係與面子：華人社會中的衝突化解模式。見陳烜之、梁覺（主編）：「邁進中的華人心理學」。香港：中文大學出版社。

黃瑞祥（2009）。「爭寵：華人部屬的權力遊戲」（未發表之碩士論文）。台北市：國立臺灣大學心理學研究所。

楊國樞（1982）。心理學研究的中國化：層次與方向。見楊國樞、文崇一（主編）：「社會及行為科學研究的中國化」。台北：中央研究院民族學研究所。

楊國樞（1988）。中國人之緣的觀念及功能。見楊國樞：「中國人的蛻變」。台北：桂冠圖書公司。

楊國樞（1992）。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—理念與方法篇（一九九二）」。頁 87-142。台北：桂冠圖書公司。

楊國樞（2005）。人際關係中的緣觀。見楊國樞、黃光國、楊中芳（主編）：「華人本土心理學」。台北：遠流出版公司。

楊蓮福（2002）。「功高震主：岳飛」。北縣：理得出版公司。

劉杏梅、李修松（2005）。從心態史的視角看韓信的成敗。「合肥學院報（社會科學版）」，22（1），83-87。

潘德深（1994）。「中國史學史」。台北：五南圖書出版公司。

鄭伯壘（1995a）。差序格局與華人組織行為。「本土心理學研究」，3，142-219。

鄭伯壘（1995b）。家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。「中央研究院民族研究所集刊」，79，105-159。

鄭伯壘（2001）。企業組織中上下屬的信任關係。見楊中芳（主編）：「中國人的人際關係、情感與信任」，271-291。

鄭伯壘、吳宗祐、姜定宇 (2004)。「情感性與義務性主管忠誠：區辨效度的分析」。  
華人本土心理學追求卓越記劃第三年結案報告。台北。

鄭伯壘、姜定宇 (2000)。「華人企業組織中的忠誠：主位與客位概念對員工效能的  
效果」。「本土心理學研究」, 14, 65-114。

鄭伯壘、姜定宇 (2005)。「華人企業組織中的忠誠」。見楊中芳、楊國樞 (主編):「華  
人本土心理學」, 頁 789-931。台北：桂冠圖書公司。

鄭伯壘、張慧芳、郭建志 (1997)。「領導者之部屬歸類、信任及管理行爲：員工  
歸類模式之驗證」。於香港中文大學舉辦「第二屆國際華人心理學家學術研討  
會」(香港中文大學) 宣讀之論文。

賴明德、唐樞 (1999)。「成語熟語辭法」。台北：五南圖書出版公司。

錢穆 (1979)。「從中國歷史來看中國民族性及中國文化」。香港：中文大學出版社。

閻書昌 (2002)。「先秦法家「勢」論的心理學解釋」。「本土心理學研究」, 18, 267-295。

簡春安、鄒平儀 (1998)。「社會工作研究法」。台北：巨流圖書公司。

羅建法、博鋒、李偉、魏玉祺 (2005, 6 月)。「走出「功高震主」怪圈」。「中國新  
時代」, 2005-06。

龔延明 (2004)。「關於岳飛之死直接起因的真相」。見龔延明、祖慧 (主編):「岳飛  
研究第五輯」, 頁 42-46。北京：中華書局。

## 英文部分

Back, K., Festinger, L., Hymovitch, B., Kelley, H. H., Schachter, S., & Thibaut, J.  
(1950). The methodology of studying rumor transmitsion. *Human Relations*, 3,  
307-312.

- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York: Harper and Row.
- Barber, B. (1983). *The logic and limit of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, winter, 34-41.
- Bogdan, R. C. (1972). *Participant observation in organizational settings*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Boonstra, J. J., & Bennebroek Gravenhorst, M. (1998). Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 97-120.
- Bradach, J., & Eccles, R. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Bruins, J. J., & Wilke, H. A. M. (1992). Cognitions and behaviour in a hierarchy: Mulder's power theory revisited. *European Journal of Social Psychology*, 22, 21-39.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Element of sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Burt, R. S., & Knez, M. (1996). Trust and third party gossip. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organization* (pp.68-89). London: Sage.
- Cartwright, D. (1959). *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Research Center for group Dynamics, Institute for Social research, University of Michigan.



- Clough, P. T. (1992). *The ends of ethnography: From realism to social criticism*. Newbury Park, CA: Sage.
- Crabtree, B., & Miller, W. L. (1998). *Doing qualitative research*. 黃惠雯等 (2002) 譯。質性方法與研究。台北：韋伯文化。
- Dahl, R. A. (1957). The concept of Power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Dennis, H. W. (1979). *Power: its forms, bases, and uses*. Oxford: Blackwell.
- Depert, E., & Fiske, S. T. (1993). Social cognition and power: Some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation. In G. Weary, F. Gleicher & R. L. Marsh (Eds.), *Control motivation and social cognition*. New York: Springer-Verlag.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Drizin, M. & Schneider, A. J. (2004). Understanding the Connection Between Loyalty and Profit. *Employment Relations Today*, 30(4), 43-55.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Eylon, D., & Au, K. Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23,373-385.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. R. & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9(4), 471-488.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Power and trust relations*. London: Faber.

- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright, & A. Zander, (Eds.) *Group Dynamics: Research and Theory* (pp. 607-623), 2nd ed, New York: Peterson.
- Guba, E. G. (1993). Competing paradigms of qualitative research. In N. K. Denzin (Ed.), *The handbook of qualitative research*. Newbury Park, CA:Sage.
- Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case study method* (Vol.32). Newbury Park, CA: Sage.
- Hamilton, G. G. (1984). 父權制、世襲制與孝道：中國與西歐的比較。見張維安、陳介玄、翟本瑞（1990）譯：「中國社會與經濟」。台北：聯經出版公司。
- Hill, L. A. (1992). *Becoming a manager*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-90.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connection link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379,403.
- Hurwitz, J., Zander, A., & Hymovitch, B. (1960). Some effects of power on the relations among groupmembers. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group Dynamic : research and theorys*(2nd ed). New York: Peterson.
- Johnson-George, C. E., & Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Kelly, H. H. (1951). Communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*, 4, 39-56.

- King, A. Y. C. (1985). The individual and group in confucianism: A relational perspective. In D. E. Munro (Ed.), *Individualism and holism: Studies in Confucian and Taoist values*. Ann Arbor, MI: Center for Chinese Studies, University of Michigan.
- Kipnis, D. (1996). Trust and technology. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organization* (pp.39-50).London: Sage.
- Kramer, R. M. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.),*Trust in organization* (pp.216-245).London: Sage.
- Kramer, R. M., & Martin, J. (1995). Transitions and turning points in faculty-doctoral student relationships. In P. Frost & S. Taylor (Eds.), *Rhythms of academic life*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds), *Trust in organization* (pp.114-139).London: Sage.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lieberman, J. K. (1981). *The litigious society*. New York: Basic Books.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.

- Lippitt, R., Polansky, N., Redl, F., & Rosen, S. (1952). The dynamics of power. *Human Relations*, 5, 37-64.
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific*. London: Routledge.
- Max, W. (1947). *The theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7, 349-364.
- Meliá, J. M., & Peiró, J. L., (2003). Formal and Informal Interpersonal power in organizations: testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied psychology: an international review*, 52(1), 14-35.
- Melzack, R. (1975). The McGill pain questionnaire: Major properties and scoring methods. *Pain*, 1(3), 277-299.

- Miles B. M., & Huberman A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Suoucebook(2nd ed.)*. 張芬芬 (2006) 譯。質性研究資料分析。台北：雙葉書廊有限公司。
- Miller, W. F., & Crabtree, B. F. (1992). Primary care research: A multimethod Typology and qualitative road map. In Crabtree and Miller(Eds.). *Doing qualitative research*, 3-28. Newbury Park, CA: Sage.
- Mishra, A. D. (1996). Organizational response to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organization* (pp.261-287).London: Sage.
- Moroney, J. R. (2008). *Power Struggle: world energy in the twenty-first century*. Westport, Conn.: Praeger.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mulder, M. (1959). Power and Satisfaction in task-oriented groups. *Acta Psychol*, 16, 178-225.
- Mulder, M. (1971). Power equalization through participation? *Administrative Science Quarterly*, 16,31-38.
- Mulder, M. (1977). *The daily power game*. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- Mulder, M., de Jong, R. D., Koppelaar, L., & Verhage, J (1986). Power, situation, and leaders' effectiveness: An organizational field study. *Journal of Applied Psychology*, 7, 163-177.

- Mulder, M., Van Dijk, R., Soutendijk, S., Stelwagen, T., & Verhagen, J. (1964). Non-instrumental liking-tendencies toward powerful group members. *Acta Psychologica*, 22, 367-286.
- Mulder, M., Van Dijk, R., Soutendijk, S., Stelwagen, T., & Verhagen, J. (1966). Illegitimacy of power and positiveness of attitude towards the power person. *Human Relations*, 19, 21-37.
- Mulder, M., Veen, P., Hijzen, T., & Jansen, P. (1973a). On power equalization: a behavioral example of power distance-reduction. *Journal of personality and Social Psychology*, 26(2), 151-158.
- Mulder, M., Veen, P., Rodenburg, C., Frenken, J., & Tielens, H. (1973b). The power distance reduction hypothesis on a level of reality. *Journal of Experimental social Psychology*, 9, 87-96.
- Mulder, M., & Wilke, H. (1970). Participation and power equalization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 430-448.
- Ng, S. H. (1977). Structural and nonstructural aspects of power distance reduction tendencies. *European Journal of Social Psychology*, 7, 317-345.
- Pepitone, A. (1950). Motivational effects in social perception. *Human Relations*, 3, 57-76.
- Platt, J. (1992). "Case Study" in American methodological thought. *Current Sociology*, 40, 17-48.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.

- Preffer, J. (1981). *Power in organizations*. New Zealand: Wellington.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., Psenicka, C., Kim, N. H., & Khan, A. A. (1990). Bases of leader power and subordinates' organizational commitment and effectiveness: A cross-cultural study. In M. A. Rahim & R. T. Golembiewski (Eds.), *Current topics in management*, (pp.327-346). Stamford: Jai Press.
- Raven, B. H. (1999). Influence, power, religion, and the mechanisms of social control. *Journal of Social Issues*, 55, 161-186.
- Remple, J. K., J. G. Holmes & M. P. Zanna (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*, Englewood Cliff, N. J: Prentice-Hall.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rosaldo, R. (1989). *Cultural and truth: The remaking of social analysis*. Boston: Bacon.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46(9), 1133-1170.

- Salancik, G. R., and Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: the case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19, 453-473.
- Shafer, R. J. (1974). *A guide to historical method*. 趙干城、鮑世奮 (1990) 譯。歷史學方法論 (修訂版)。台北：五南圖書公司。
- Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422-437.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
- Strauss, A., & Corbin, J., (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. 徐宗國 (1997) 譯。質性研究概論。台北：巨流圖書公司。
- Taylor, S. E., & Martin, J. (1987). The present minded professor: Controlling one's career. In M. P. Zanna & J. M. Darley (Eds.), *The compleat academic* (pp. 210-219). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thibaut, J. (1950). An experimental study of the cohesiveness of underprivileged groups. *Human Relations*, 3, 251-278.
- Virany, B., Tushman, M., & Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environment: An organizational learning approach. *Organization Science*, 3, 72-91.
- Whyte, W. F. (1943). *Street corner society : the social structure of an Italian slum*. Chicago: University of Chicago press.



- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.
- Williams, R. L., Sinder, R., Ryan, M. J. & the Cleveland COPC Group. (1994). A key informant “tree” as a tool for community-oriented primary care. *Family Practice Research Journal*, 14(3), 273-280.
- Wrightsman, L. S. (1992). Interpersonal trust and attitudes toward human nature. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes*, (pp. 373-412). San Diego: Academic Press.
- Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18(2), 129-166.
- Yang, K. S. (1981). Social orientation and individual modernity among Chinese students in Taiwan. *Journal of Social Psychology*, 113, 159-170.
- Yang, K. S. (1986). Chinese personality and its change. In M. H. Bond (Ed.), *The psychology of the Chinese people*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Yang, K. S., & Ho, D. Y. F. (1988). The role of *yuan* in Chinese social life: A conceptual and empirical analysis. In A. C. Paranjpe, D. Y. F. Ho, & R. W. Rieker (Eds.), *Asian contributions to psychology*. New York: Praeger.
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Sage.

Zanna, M. P., & Darley, J. M. (1987). On managing the faculty-graduate student research relationship. In M. P. Zanna & J. M. Darley (Eds.), *The complete academic* (pp. 210-219). New York: Random House.



## 附錄一：個案登錄表

編號	行號	主題	摘要
A1-01e	16-22	文種獻策救句踐	情境：句踐欲求死 文種獻策並勸句踐苟且偷生，待復國之時
A1-02a	23-25	權力喪失所帶來的挫折感	主管喟嘆自己無法稱霸天下
A1-03b	32-36	主管對權力的追求	句踐欲進攻吳國
A1-04b	50-51	主管對權力的追求	越王尋求攻打吳國的時機
A1-05b	52-56	主管對權力的追求	越王第一次攻打吳國 結果：講和
A1-06b	57-58	主管對權力的追求	越王不斷攻打吳國 結果：將吳王圍困在姑蘇山上
A1-07b	69-72	主管對權力的追求	越王稱霸
A1-08d	73-74	部屬怕自己有生命之危	情境：越王句踐稱霸後 文種知生命之危而不上朝
A1-09a	74	主管個性	越王為人好高騖遠，無容人之雅量
A1-10c	75-76	主管認為部屬功高震主	越王殺文種
A1-11c	75-76	主管害怕部屬反叛	越王句踐害怕文種所擁有的謀略能力

編號	行號	主題	摘要
A2-01d	9-15	部屬對權力的追求	韓信渴望能得到主管的賞識，得到更高的職位
A2-02a	18-20	主管對權力的追求	劉邦渴望能稱霸天下
A2-03e	21-22	部屬能力的展現	部屬獻策定三秦
A2-04e	43-44	部屬的能力大於主管	劉邦戰敗，但在韓信的支援之下，成功抵抗楚軍
A2-05e	46-47	部屬的權力增加	部屬晉升為左丞相
A2-06e	47-49	部屬的權力增加	部屬平魏
A2-07e	49-50	部屬的權力增加	部屬破代
A2-08c	49-50	主管奪走部屬精兵	情境：韓信破代 主管奪取部屬精兵
A2-09e	62-73	部屬的權力增加	部屬平趙
A2-10d	81-98	部屬部屬的權力增加容人之雅量	部屬用人不論敵我，即使是敵人只要能力好也是軍師
A2-11c	102-105	主管對其與部屬權力差距之知覺	情境：劉邦戰敗，逃出滎陽 劉邦奪取韓信兵隊及兵符
A2-12d	106-111	部屬對自己能力的自信	韓信為了自己的利益及爭功，而不顧其他同僚之安危
A2-13e	117-121	部屬的權力增加	韓信打敗楚國大將龍且
A2-14d	122-123	部屬的權力需求	情境：韓信平齊後 韓信對劉邦請求封地之賜予

編號	行號	主題	摘要
A2-15e	127-128	主管奪取部屬兵隊	劉邦奪取韓信兵隊
A2-16d	134-135	部屬與主管之權力差距	韓信的權力已足以左右當下情勢
A2-17e	137-140	部屬對主管的看法	韓信感念劉邦知遇之恩
A2-18d	152-153	部屬與主管之權力差距	韓信的權力已足以左右當下情勢
A2-19e	160-162	部屬對主管的看法	韓信感念劉邦知遇之恩
A2-20d	171-173	部屬與主管之權力差距	韓信其所擁有的權力
A2-21d	183	部屬對主管的感恩之情	情境：蒯通企圖說服韓信反叛 韓信不忍背叛劉邦
A2-22c	185-186	主管奪取部屬權力	主管奪取部屬軍隊及封地
A2-23e	190	部屬所擁有的權力	敵國大將投靠部屬
A2-24c	191-198	主管知覺部屬功高震主	劉邦因他人上書韓信謀反而認為 韓信有反叛之心
A2-25e	196-199	部屬認為權力過高會有 危機	情境：劉邦以他人上書韓信謀反而 將韓信定罪 韓信知覺到自己功高震主
A2-26d	199-200	部屬對現況不滿意	情境：韓信降為淮陰侯 韓信羞與絳侯、灌嬰同列
A2-27e	201-204	部屬對帶兵的自信	情境：劉邦與韓信私下閒聊 韓信認為自己帶兵打仗之能力比 劉邦強

編號	行號	主題	摘要
A2-28d	190	敵國大將投奔部屬	情境：漢高祖打敗楚國，稱霸天下 敵國大將鐘離昧投奔韓信
A3-01e	37-39	部屬的權力增加	滅呂產擁立孝文帝
A3-02e	41	部屬的權力增加	孝文帝立周勃為丞相
A3-03d	41-43	部屬請求卸甲歸國	情境：擁立孝文帝後 周勃因害怕有殺身之禍而向漢孝文帝請求卸甲歸國
A3-04d	46-47	部屬害怕自己功高震主	周勃為求自保，而使家人帶兵器見客
A3-05c	46-47	主管認為部屬功高震主	漢孝文帝認為周勃有反叛之心，而將其逮捕
A3-06a	48-53	主管對權力差距之知覺敏銳	經由太后貴言，漢孝文帝知周勃並未有反叛之心。
A4-01e	5-6	部屬的權力增加	宇文忻建功，升為興固縣公
A4-02e	6-8	部屬的權力增加	宇文忻建功，升為化政郡公
A4-03e	12-19	部屬展現高度的自信及獻策	宇文忻展現高度自信，獻策救隋高祖
A4-04e	17-18	部屬的權力增加	宇文忻晉升為大將軍
A4-05e	18-19	部屬的權力增加	宇文新晉升為豫州總管
A4-06e	20-21	部屬的權力增加	宇文忻升為行軍總管
A4-07e	21-22	部屬的權力增加	宇文忻晉升為監軍

編號	行號	主題	摘要
A4-08e	27-28	部屬的權力增加	宇文忻晉升為柱國
A4-09e	28-30	部屬的權力增加	宇文忻封為英國公
A4-10e	31	部屬的權力增加	宇文忻晉升為右領軍大將軍
A4-11c	32-34	主管認為部屬有反叛之心	隋高祖因高穎所言，認為部屬有二心
A4-12e	33	部屬的權力增加	宇文忻晉升為杞國公
A4-13e	35	部屬所擁有的權力	宇文忻的專家權
A4-14e	35	部屬功高震主	宇文忻因具盛名而遭隋高祖猜忌
A4-15c	35	主管開始懷疑部屬	隋高祖猜忌宇文忻
A4-16e	36-38	部屬欲叛變	部屬認為帝王之位只要有人扶持即可
A5-01d	25-26	部屬不居功	長孫無忌請辭尚書右僕射
A5-02d	29	部屬不居功	長孫無忌辭司空之位
A5-03d	52-92	部屬不居功	長孫無忌辭齊國公之位
A5-04e	112-120	部屬的權力增加	長孫無忌助代王劉恆為儲君
A5-05e	134	部屬的權力增加	長孫無忌代理侍中
A5-06d	134-135	部屬不居功	長孫無忌辭讓太子師傅之位
A5-07e	139	部屬的權力增加	長孫無忌晉升太尉間揚州都督
A5-08d	139-140	部屬不居功	長孫無忌辭尚書省事
A5-09e	140-141	部屬的權力增加	長孫無忌兼任堅修國史

編號	行號	主題	摘要
A5-10e	147-148	部屬所擁有的權力	長孫無忌獻策
A5-11c	160-163	主管知覺到部屬有反叛之心	唐高宗依許敬宗之言，單方認定長孫無忌有反叛之心
A5-12c	163-175	主管認為部屬功高震主	唐高宗認為長孫無忌有反叛之心，而將其定罪
A5-13c	173-175	主管去除部屬官爵	唐高宗認為長孫無忌有反叛之心，而將其定罪，流放至嶺外
A6-01e	14-19	部屬立大功	情境：解救仁安羌被圍的英軍 孫立人以八千精兵成功解救英軍
A6-02e	21-23	部屬立大功	情境：中國遠征軍撤回中國，孫立人斷後 孫立人英勇對抗日軍，使中國遠征軍得以成功撤回中國
A6-03e	28-31	部屬所擁有的權力	孫部改為中國印駐軍，協防印度
A6-04e	33-39	部屬所擁有的權力	情境：反攻緬甸，打通中印公路 美方全權授權孫立人為前敵總指揮
A6-05c	42-44	主管深覺自己的地位被取代	蔣中正對於艾森豪將軍只邀請孫立人而無邀請自己一事非常生氣
A6-06e	45-50	主管企圖削弱部屬勢力	蔣中正利用孫立人出國前往東北的機會，企圖削弱部屬勢力
A6-07e	83-92	部屬立大功	孫立人於古寧頭之戰立下大功



編號	行號	主題	摘要
A6-08d	110-112	部屬勝而不嬌	部屬立大功後，認為功勞應與大家分享
A6-09c	125-128	部屬遭受打壓	孫立人報委的人事案屢遭陸軍總部拖延或否決
A6-10c	137-139	孫立人深受美國信任	美國要求國防部將援軍交給孫立人，導致國防部吃醋
A6-11c	137-141	部屬所擁有的權力	美支持孫，國防部吃味
A6-12c	142-144	部屬對權力的追求	情境：蔣中正命孫立人為臺灣防衛總司令 孫立人要求除陸軍的指揮權之外，仍須海空軍的指揮權
A6-13c	163-168, 184-196	主管逐步奪走部屬權力	蔣經國逐步奪孫權
A6-14d	176-183	部屬愛兵之天性	孫立人之愛兵，出於天性，並無奪權之心
A6-15c	224-241	主管逐步打壓部屬	蔣介石為保有自己之地位，利用許多單位來整肅孫立人
A7-01e	5-9	部屬所擁有的權力及表現	在王德明帶領下，上海太平洋百貨成為上海百貨業龍頭
A7-02c	12-14	部屬遭到解職	王德明遭解職，帶領二十名台籍幹部跳槽
A7-03e	41-43	部屬績效表現過好會帶來危機	王德明認為在公司幹得太好，會使人有危機感

編號	行號	主題	摘要
A8-01e	21-25	部屬立大功	情境：龔照勝承接台塑 ECB 案 龔照勝立大功
A8-02e	21-25, 41-42	功高震主之關鍵點	龔照勝因台塑 ECB 案，使許俊烈 感到功高震主
A8-03c	39-42	主管將部屬解職	情境:台塑 ECB 案後 龔照勝突然遭到解聘
A8-04c	43-45	主管對雙方權力差距的 知覺	許俊烈認為龔照勝越權報告
A8-05c	45-46	主管害怕權力喪失	情境：台塑 ECB 案後 許俊烈開始防備龔照勝