

華人的組織上行影響研究：
檢視台灣組織中的上行影響模式

李秀珠*

投稿日期：2007年2月6日；通過日期：2007年11月27日。

* 作者李秀珠為交通大學傳播研究所教授，e-mail: shuchu@mail.nctu.edu.tw。

《摘要》

學者 Waldron (1999) 對近廿多年來上行影響策略之研究進行了詳細之檢閱，Waldron 在此份文獻回顧中指出了未來上行影響研究應走的方向，他發現在這廿多年來之上行影響研究中，主要理論及影響模式皆是建構於西方文化的架構上，而這些上行影響之概念及理論模式是否適用於其他文化是值得研究的方向。本研究的主要目的是從中國文化的觀點檢視台灣組織中部屬所採用的上行影響策略及其影響因素。

本研究採用深度訪談的方式來收集資料，共訪談了 101 個台灣組織中的部屬，研究結果導出了以下三個結論：(1) 就本研究所預期的，本研究的受訪者很少採用負面的上行影響策略，可是當受訪者必須採用負面的上行策略時，大部分時候都不會單獨使用而是搭配正面的上行策略一起使用，以求在說服的過程中沒有犧牲了上下司之間的關係。(2) 本研究的受訪者使用正面的上行影響策略其頻率遠大於負面的上行影響策略，然而，本研究發現，受訪者在使用正面的上行影響策略時，其種類更為多樣，而且使用的模式更為細緻，這樣的發現與華人屬於高情境文化的價值觀頗為吻合。(3) 如本研究的假設所預測，受訪者使用理性 / 邏輯策略的頻率與西方社會一樣的頻繁，然而，如同使用正面的上行影響策略時一樣，其種類更為多樣而使用的模式更為細緻，而且，不少在理性 / 邏輯這一大類的策略是西方文獻所從未出現的策略。整體而言，本研究發現，文化價值觀確實深深導引著組織成員的上行影響行為。

關鍵詞：上下司關係品質、上行影響策略、個人 / 集體主義、情境中的風險、組織的上行影響、權力差距

壹、前言

組織中的上行影響策略在 1980 年開始備受重視，經過了廿多年的研究，文獻的累積已頗為豐富。然而，此一研究領域在現代社會裡卻有越來越受重視的趨勢，主要原因是現代的組織強調扁平化，所以，上下司互動的頻率增加，而組織的專業化也使得部屬是否能有效地影響其上司變成組織可否善用其成員專業的關鍵。而相關研究亦發現，上行影響能力是預測一個部屬是否成功的關鍵因素，鼓勵上行影響的組織通常是比較能夠迅速處理組織內外問題，而且比較健全發展的組織（Krone, 1992; Maslyn, Farmer, & Fedor, 1996; Waldron, 1999）。然而，由於上下司的權力在本質上就不均等，上行影響策略易於被上司視為是對其權威性的挑戰，因此，潛在的風險性極高，這也是為什麼此一領域備受重視的原因。

學者 Waldron（1999）對近廿多年來上行影響策略的研究進行了詳細的檢閱，Waldron 在此份文獻回顧中指出了未來上行影響研究應走的方向，他發現在這廿多年來的上行影響研究中，主要理論及影響模式皆是建構於西方文化的架構上，所謂「上行影響」定義，以及「上行影響策略」的概念，事實上皆是由西方的觀點加以建構，而這些「上行影響策略」雖然已經過許多實證研究加以驗證，但事實上皆是以西方人為驗證的對象，而這些上行影響的概念及理論模式是否適用於其他文化是值得研究的方向。而檢視跨文化的一些相關研究亦發現，不同文化導向的人會產生不同的組織價值觀，進而產生不同的組織溝通模式。許多比較東西方文化的研究亦發現，東方文化與西方文化最大的差異在於兩個文化價值觀—集體 / 個人主義及權力距離，而文化的差異也導致人際溝通

模式的不同，尤其組織溝通模式上已發現西方組織與東方組織有很大的不同（Chen & Chung, 1994; Ma & Chuang, 2001; Xin, 1997; Yeh, 1995）。這些相關研究皆不斷建議，文化價值觀深深導引組織中成員的行為及價值觀，因而一味地沿用西方觀點的溝通模式或行為概念來研究中國文化影響下的組織行為，將無法偵測出文化對組織溝通行為的影響，亦無法檢視某一文化下獨特的組織溝通行為。本研究的主要目的是從中國文化的觀點檢視台灣組織中部屬所採用的上行影響策略及其影響因素。

貳、文獻檢閱

雖然學者對於上行影響的定義有些許的差異，但大部分學者皆認為，所謂的上行影響為組織中的部屬有企圖的去影響其上司的行為（Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980; Waldron, 1999）。關於組織中上行影響研究的文獻大概可以分為三部分，第一部份是探討影響上行策略採用的因素，第二部分則是檢視上行影響的策略（upward strategies），而第三部分則是研究上行影響的結果，第三部份之研究是相當新的部份，目前累積的相關文獻非常少，在這有限的文獻中發現，上行影響會有具體實質的影響，會影響部屬的考績、升職、及上司對其印象，當然，也會影響與上司之間的關係品質（Falbe & Yukl, 1992; Waldron, 1999），而目前此一部份的文獻還不充足，因此，並沒有具體的結論。

一、上行影響策略之研究

大部分的研究集中在上行影響策略的發展或測試，其中最具影響力

且最主要的上行影響策略就是 Kipnis 等人（李秀珠、遲嫻儒，2004；Kipnis et al., 1980; Kipnis & Schmidt, 1982, 1988; Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith, & Wilkinson, 1984）所發展出來的上行影響策略（profile of organizational influence scale, POIS）。

此份策略為 Kipnis 等人於八〇年代發展出來。Kipnis 等人先用深度訪談的方式訪問了 165 個來自不同組織的全職員工，要求其回憶在工作場合中，其如何說服其同事、上司、及部屬，而成功地改變了其態度、想法、或行為，Kipnis 等人共收集到 370 個影響策略，然後，再以內容分析的方式，將之歸入 14 個類目，Kipnis 等人並從前面深度訪談資料中，找出最常使用又屬不同類目的策略共 58 個，以問卷調查的方式發給 754 個全職員工，請他（她）們指出每個策略使用的頻率，以及使用之對象為上司、部屬、或同事。問卷資料收集後，以因素分析之方式，歸納出八大類策略，之後在不同的研究中，再去掉二個比較有問題的策略，得到六大策略（Kipnis et al., 1980; Kipnis & Schmidt, 1982）。

這份上行影響策略至目前仍在不斷地使用中，這份策略包括了 27 個策略，可歸為六大類，分別為理性 / 說理（rationality/ reason）、逢迎（ingratiation）、交換 / 談判（exchange/ bargaining）、堅持（assertiveness）、結盟（coalition）、及訴諸上層（upward appeal）等。此份影響策略發展出來之後，就廣受採用，並經不斷地測試，其效力也頗受肯定。後來，Yukl 與 Falbe（1990）就 Kipnis 等人之策略，以 Kipnis 等人發展策略之方式，重新加以測試，發現除了原來的六大類策略外，還可加上激勵（inspirational appeals）及諮詢（consultation）策略。

二、影響上行策略採用的因素

影響組織中上行影響策略的因素很多，但大致上可分為三類，一為個人特質，二為關係因素，三為情境因素（Chacko, 1990; Krone, 1992, 1994; Riccillo & Trenholm, 1983; Schilit, 1987; Waldron, 1991, 1999; Waldron, Hunt & Dsilva, 1993; Wheeless, Barraclough & Stewar, 1983）：

（一）個人特質，部屬個人特質包括性別、年資、年齡、工作經驗、部屬的表現、及部屬的個性等，其中研究較多的為部屬的個性，比如研究內外控人格。雖然，學者推論部屬的個人特質應會影響上行策略的採用；然而，目前大部分的實證研究卻發現，個人特質的解釋力不是沒有就是太小（李秀珠、遲嫻儒，2004；Chacko, 1990; Waldron, 1999）。

（二）關係因素，關係因素的研究大部分集中在關係品質的好壞，上下司關係品質的好壞已經確定對上行影響策略具重要的影響，此部份的研究則是植基於領導—部屬交換理論（leader-member exchange theory, LMX）。「領導—部屬交換理論」以為：由於有限的時間與資源，上司不可能與其所有的部屬皆發展出高品質的關係，僅能選擇少數幾位來作為高品質關係的發展對象，而上司選擇發展高品質關係的標準則在於部屬的工作表現、部屬的態度與價值觀是否與上司相似、部屬是否得上司的喜愛，以及部屬是否與上司有相同的理想等等，一旦與上司發展出高品質關係，部屬常擁有上司較高的信任，較多與上司溝通的機會，以及遇衝突時有較大的爭執空間，因此，擁有高品質關係的上下司傾向以正面的觀點來看待發生在他（她）們其中的事件。實證研究發現，上下司關係品質低的部屬傾向以負面的態度來看待發生在上下司互動中的事

件，而關係品質高的部屬則傾向以正面的觀點來解釋發生於上下司互動中的事件。擁有高關係品質的部屬常會積極主動地與其上司互動，並影響其上司，不僅使用正式管道與其上司互動，並使用不同的非正式管道與其上司溝通，因為與上司之間存在著高度的信任感，所以這些部屬並不畏懼與其上司互動，因而上下司之間互動的頻率極高（Hunt & Waldron, 1994; Krone, 1992; Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998a, 1998b; Li, 1995; Waldron, 1991; Waldron & Hunt, 1992; Waldron et al., 1993）。

（三）情境因素，實證研究發現，情境的不同是決定策略採用的重要預測因素，因為情境決定一個策略的有效與否。檢視這些有關於情境與策略的相關文獻發現，部屬之所以會依照不同的情境採用不同的策略來影響其上司，主要的考量因素是因為情境中所感受到的風險（perceived risk）不一樣，所以會採用不同的策略來與上司溝通。舉例來說，文獻中發現影響的目的會因為是屬於組織目的或個人目的，部屬採用的策略不一樣，主要原因是，部屬想要影響上司的目的是屬於組織目的，那麼風險性比較低，因此，傾向採用比較強硬的影響策略，而影響目的是個人目的時，風險性較高，因此採用比較軟性的策略（Schmidt & Kipnis, 1984; Waldron, 1999; Yukl & Falbe, 1990）。同樣的，Lee 等人的研究（Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998a, 1998b）發現，在上下司關係越來越差的狀況下，部屬會很謹慎小心的選擇策略來與上司溝通，也會比其他兩個情況更積極主動的與上司溝通，原因是在跟上司的關係越來越差的情況下，部屬所感受到的風險性很高。此外，有一些研究檢視要求（request）的重要性時發現，當所提出的要求其重要性高時，部屬會很積極，而且採用較多樣的策略來影響其上司，這樣的發現也證明了主觀感受到的風險程度是導致策略採用的主要因素，因為當要求的重要性高時，部屬所感受到的風險性也高，相對的就會更謹慎小心的進行其上行

影響 (Hirokawa, Mickey & Miura, 1991; Yukl, Kim & Falbe, 1996)。

三、中國文化與組織上行影響

文化概念是英國人類學家愛德華·泰勒 (E. B. Tylor) 在 19 世紀晚期首度對其加以闡釋，他定義文化為社會成員在一個社會中所習得包括知識、信念、道德、法律，及習俗等等之能力及習慣之整體，自此，這個文化定義在社會科學領域中一直被普遍使用 (Edles, 2002 / 陳素秋譯, 2006)。其中文化最重要的一個特性就是具有共享性，所謂共享性是指文化具有為一個群體或一個社會乃所共同享有的特性。跨文化的一些相關研究也發現，人們從小塑造的思想及價值觀會影響人們的行事作為，而如此的思想及價值觀隨著年紀的增長並不輕易改變，這也是文化對人們的影響 (Xin, 1997)。中國文化的特質可以從儒家思想中得到最具體的展現，簡言之，就是以儒家思想的仁及禮為中心的道德及教化體系，中國文化強調個人的社會人格，注重現實及人與人之間的關係。而本研究所稱的中國文化包括了深受儒家思想影響的幾個華人地區如台灣、大陸、香港、新加坡等，雖然這四個地區因為政治經濟環境的不同，文化也有差異，然而，整體而言，兩岸四地都還是深受儒家思想的影響，其相似性遠遠大於與西方文化的差異性。跨文化的相關研究也證實，區別西方文化與中國文化的主要文化價值觀有兩個，分別是個人 / 集體主義及權力距離，而這兩個價值觀的不同也導致華人社會及美國社會中人們相當不同模式的溝通行為 (Chen & Chung, 1994; Hofstede & Fang, 1980; Law, Wong, Wang & Wang, 2000; Ma & Chuang, 2001)。

(一) 個人 / 集體主義 (individualism / collectivism)

個人 / 集體主義的價值觀過去一直用來分辨東西方文化，然而這樣的分類方法在九〇年代開始有不少的批評出現，而這些批評主要集中在兩個議題：首先，學者認為個人主義或集體主義並非線性關係，而是兩個不同的概念，換言之，過去認為個人主義及集體主義是分別位於一條線的兩端，而學者現在以為這兩者並非線性的關係，因此，一個人可能同時是高個人主義及高集體主義的人。第二個批評的重點則認為個人主義及集體主義這樣的價值觀是屬於文化層面的特點，因此，無法去偵測個人的趨向，也就是說在同一個文化中，每個人其個人主義或集體主義的傾向也有差異，也就是說在同一個文化中，每個人其個人主義或集體主義的傾向也有差異，因此，要偵測個人的個人 / 集體主義的傾向就必須用 Kim 等心理學家發展出來的獨立的自我構念及互相依賴的自我構念來加以測試（葉蓉慧、陳凌，2004；Gudykunst, Matsumoto, Ting-Toomey, Nishida, Kim, & Heyman, 1996; Kim, 1994; Kim, Hunter, Miyahara, Horvath, Bresnahan, & Yoon, 1996; Kim, Aune, Hunter, Kim, & Kim, 2001）。本研究的主要目的是檢視中國式的組織上行影響模式，主要的重點放在描述中國式上行影響模式的傾向，因此屬於文化整體層次的個人及集體主義的價值觀較適合本研究的架構。此外，跨文化的相關研究也發現雖然在同一個文化中每人的個人主義或集體主義的傾向有差異，然而，整體而言，個人主義的國家中其個體的個人主義傾向明顯的高於集體主義國家中的個體，也就是說美國人整體而言其個人主義的傾向顯著地高於中國人（Kim et al., 2001; Ma & Chuang, 2001）。

個人主義與集體主義最主要的差別在於，個人主義的文化主要以人的實質來看待個人，強調個人自我概念的形成，及個體的獨立；而集體主義的文化則是以人與人的關係來看待個人，重視團體中成員間的關

係，強調團體中的和諧，以及個人對團體的貢獻。當個人目標與團體目標互相衝突時，個人主義的文化會以考慮個人目標為優先，而集體主義的文化，個人則會以團體利益為優先。美國及西方文化是典型的個人主義文化，東方文化則屬於集體主義的文化（姜定宇、鄭伯壘，2003；Hofstede & Fang, 1980; Hofstede, 1991; Lustig & Koester, 1996; Mader & Mader, 1991）。個人主義及集體主義的差別可以從三方面來說明：

1. 是對內團體（in-groups）及親友的態度。個人主義及集體主義文化皆將團體分為內團體（in-groups）及外團體（out-groups）。所謂內團體是指個人所屬或常常在一起的團體，外團體就是個人並不想有任何牽連的團體。集體主義中的個人對於內團體非常忠誠，因為內團體是其自我概念建立的主要來源，也是提供個人行事作為準則的來源，而在個人主義的文化中，個人著重建立一個獨立、不依賴任何團體的自我概念，雖然內團體對其建立自我概念很具影響力，但個人可以完全與內團體分離而不致喪失自我。在個人主義的文化裡，個人僅在意自己及最親近家人包括父母兒女，但集體主義的文化，則強調個人亦應在意最親近家人之外的親朋好友，包括叔、伯、姑、嬸、祖父母等等，也鼓勵親朋好友間的頻繁互動。

2. 價值觀的差異，在集體主義的文化中，個人地位的獲得乃是因為一些外在條件比如年齡、性別、家族、出生地或居住地等，而個人的地位是由內團體加以評估而得，個人永遠必須謙虛得體。而個人主義的文化，個人地位的獲得是由個人成就而來，如想得到崇高地位，個人必須努力超越他人，因此，個人主義強調競爭及充滿野心。

3. 集體主義的文化也同時是高情境文化（high-context culture），而個人主義的文化為低情境的文化（low-context culture）。低情境文化的成員強調溝通時，用字遣辭應清楚、明確及完整，所以，喜用直接的

溝通方式，也就是將該表達的資訊全部放在溝通裡，但也不講不相關的事，低情境文化的成員，用溝通來表達自己，喜用個人方式（personal style）來溝通，是一種非正式且比較平等的溝通方式。而高情境文化則必須從情境及溝通者的關係去推敲溝通者的意義，高情境文化的成員在意他人的感覺，善用非直接溝通方式以避免使人尷尬，偏好簡潔（succinct）的溝通方式，也就是，用字遣辭很簡短模糊，字裡行間充滿沉默、停頓、及含蓄，也善用情境式的溝通方式（contextual style），此種溝通方式比較正式，而且具互補性。另外，個人主義文化在溝通時強調訊息的內容及目的之達成，用一種比較工具式的溝通方式，而集體文化的成員比較重視關係的維持與發展，所以，溝通時強調如何適應他人的感覺與態度，為一種情感式的溝通方式（Chen & Chung, 1994; Law et al., 2000; Ma, 1992; Ma & Chuang, 2001; Mader & Mader, 1991; Tsui & Farh, 1997; Xin, 1997; Yeh, 1995; Yum, 1988）。

根據現有的相關文獻，個人／集體主義的不同文化取向所導致的不同溝通模式可歸納為下列幾點來談：（1）為保持社會和諧，避免彼此互丟面子，集體主義較喜歡用間接的方式來溝通；而個人主義文化正好相反，喜用直接明顯方式來溝通或說服他人，（2）當採用策略來影響他人時，集體主義文化的人喜好以獎勵為主的策略，比如讚美、應許等等；而個人主義文化的人偏好以處罰為主的策略，比如威脅、下最後通牒、負面刺激等等；另外，集體主義也較偏好使用利他主義為主的策略，如諮詢、關心對方、利他訴求等，（3）在衝突情況下，集體主義較喜用妥協或雙贏的策略，也喜用仲裁者（intermediary）；而個人主義較喜用處罰，訴諸社會壓力及直接面對的方式，（4）在人際溝通情況下，集體主義所用的一些策略甚至是個人主義文化所沒有採用過的策略，比如大量採用暗示及以身作則的策略，而這些策略在個人主義文化

裡，不是很少被採用，就是從來沒被用過（Chen & Chung, 1994; Law et al., 2000; Ma, 1992; Ma & Chuang, 2001; Tsui & Farh, 1997; Xin, 1997; Yeh, 1995; Yum, 1988）。

（二）權力差距（power distance）

權力差距是指在一個文化中，文化成員對於權力分配不均衡的接受度。權力差距大的文化，成員對於組織中權力分配的不均衡視為理所當然，部屬逾越份際挑戰上司的行為將會被視為偏差行為，而部屬經常是毫無疑問地接受上司的工作分配。而權力差距小的文化，組織中的階層較不明顯且扁平，部屬與上司重視彼此間的公平性，認為挑戰權威是一種勇敢的表現，勇於發表自己的言論是能幹的顯示，而參與重大決策則是使部屬感覺受到尊重。東方文化為權力差距大的文化，而西方文化，尤其美國文化，則是權力差距小的文化，而權力差距亦是分別東西文化的重要指標之一（Hofstede & Fang, 1980; Hofstede, 1991; Lustig & Koester, 1996）。

權力差距大的文化成員，比較樂意接受人際間的不平等及組織制度或慣例，因此這些文化的成員傾向於樂意接受上司的決策或要求，並且同時期望他（她）們的上司比自己更具備智慧與處理事務的知識與能力，常會認為事事徵詢部屬意見的上司較不具備良好的領導能力，組織情境中權力階級明顯；而屬於權力差距小的組織成員，則認為組織中的不公平應該減至最低，並且認為上司與部屬間彼此應有平等的權力，下屬也希望參與決策過程，積極影響上司的態度或行為以符合自己所求（Chow, Lindquist, & Wu, 2001）。Eylon 與 Au（1999）的研究發現，在高權力距離的國家中授權予員工更大的工作決定權，將會大大地降低員工工作表現與工作滿意度，原因是高權力距離文化下的部屬或員工，已

習慣於服從、忠誠於上司或整個組織。在黃光國（1988）的研究中指出，儒家思想的家族企業經營者，通常採取權威式的領導方式，上司爲了維護自己的權威地位，通常不喜歡部屬表現得比他（她）傑出，上司在指導部屬從事各種工作時，往往自己掌握全部的訊息，只讓部屬知道一部份的訊息，而能夠獲得比一般部屬還多資訊的部屬，通常要視他（她）對部屬的喜好及信賴而定，如此一來領導者和被領導者之間便存有相當大的「權力差距」。

在權力差距大的文化裡，人們對權威較爲敬重，因此，研究發現，在東方文化的組織裡，部屬對上司較爲尊敬，因而不會去質疑上司的命令，影響上司的策略也傾向以間接或軟性的策略爲主（Chen & Chung, 1994; Ma & Chuang, 2001）。而 Li（2000）的研究也發現，台灣組織中的部屬喜用退讓的方式來處理與上司意見不同的情況。另外，Lu（1997）的研究也發現，中國教師在課堂上喜歡強調權威，這些差異都來自於權力差距的價值觀。

參、研究假設

過去的文獻顯示，華人屬於集體主義的文化，強調和諧，並注重人與人之間的關係，因此，溝通時偏好採用不直接的溝通方式，以留給溝通雙方較大的空間來回應，避免使對方失了面子。另外，中國文化亦是高權力差距的文化，層級觀念很清楚，對權威較爲敬重，也不習慣挑戰權威。在這樣文化價值觀的影響下，本研究推論，就 Kipnis 等人所發展出來的八類影響策略中，交換 / 談判、堅持、及訴諸上層等三種策略應該很少被部屬用來影響其上司，因爲這三種策略皆挑戰了其上司的權威，在華人這種高權力差距的文化裡，使用這些策略非但沒有效果，反

而激怒了上司，而集體主義的文化重視關係的保持，此種策略亦不是一個好選擇。基於以上的文獻發現，本研究發展出第一個假設。

假設 1：台灣組織中的部屬很少採用會傷害上下司關係的上行影響策略，如交換 / 談判、堅持、及訴諸上層等。

在 Kipnis 等人的策略中，逢迎、激勵、及諮詢是獎勵為主的策略，而所謂結盟乃是聯合其他人來影響上司，是一種不直接的影響策略，文獻中發現，集體主義文化的成員喜用獎勵為主的影響策略，因為這些策略不但顧及關係的維持，也讓對方面子十足，而且在高權力差距中的文化裡，這些策略也顯示了使用者尊重權威的心意。而結盟則是一種間接的影響策略，對於偏好不直接方式溝通的集體主義文化而言，這是一個頗符合成員文化價值觀的影響策略，因此，本研究的第二個假設為：

假設 2：台灣組織中的部屬喜好逢迎、結盟、激勵、及諮詢等會提昇上下司關係的上行影響策略。

過去文獻也顯示，理性 / 說理策略為個人主義文化中所偏好的策略，因為此種策略不會影響關係品質的維持，亦不會對上司的權威造成威脅，不違背中國文化行事作為的價值觀，因此，其被使用的頻率應該頗為頻繁。因此，本研究發展出第三個假設：

假設 3：台灣組織中的部屬喜好採用理性 / 說理的上行影響策略。

根據文獻的發現，中國文化為一高情境文化也是一個集體文化，對於情境因素更為敏感，尤其強調在溝通中應顧及彼此的面子，喜用間接方式來溝通，所以，對於情境中溝通風險的感受更為強烈，因此，本研究發展出第四個假設：

假設 4：台灣組織中的部屬會依據情境中所感受到風險來採用上行影響策略。

肆、研究設計與方法

一、深度訪談

就現有的文獻中，目前並沒有學者發展出一套中國式組織中的上行影響策略，因此，本研究必須採用深度訪談的方式來發展出這一套的上行影響策略。本研究之所以採用深度訪談，乃是因為這樣的一個研究方法讓受訪者有機會以較開放的方式表達出他（她）們對於上行影響的感受，而藉著深度訪談研究者才可能找出來在特殊的中國文化環境中部屬上行行為的特點（Waldron, 1999; Wimmer & Dominick, 2003）。

本研究的深度訪談採用下列的步驟來進行：（一）本研究將台灣分為四個區域，分別是北、中、南及東區，並根據內政部最新的人口統計資料決定，北區訪問 50 個組織成員、中區 30 個、南區 30 個，而東區的人口最少，所以，訪談 10 個組織成員。（二）本研究用滾雪球的方法來尋找深度訪談的組織成員。本研究雇用北台灣一所國立大學傳播研究所十位研究生來作為訪員，本研究在進行訪談的時候要求訪員必須找到起碼有三年的工作經驗，而且在現有的公司中有直屬上司的組織成員作為訪談對象。（三）當找到合格的受訪者，研究生訪員會先經由電子郵件或傳真送給受訪者深度訪談的題目，並要求受訪者事先看過題目並思考如何回答，然後再約定訪談的時間。大部分的訪談都是經由電話來進行，大約花費 20 至 60 分鐘完成一個訪談，所有的訪談全程錄音並打成訪談稿，以便事後進行分析。深度訪談的問題包括兩個部分，第一個

部分詢問受訪者人口變項資料，包括年齡、性別、職位、目前在什麼樣的公司工作以及其年資，第二個部分則是開放式的問題，要求受訪者回想在過去六個月中是否曾經去改變他（她）的上司、下屬、或同事的行為，並對這樣的事件作詳細的描述。本研究所謂的上行影響事件就是指受訪者在過去六個月中曾經去改變他（她）的上司的觀點、態度或行為的事件，並要受訪者詳細地描述其過程為何，以便能夠分析出來其上行影響策略為何。

二、受訪者的背景資料

本研究總共取得了 101 個有效訪談，其中 38 個訪談來自台灣北區，31 個來自台灣中區，27 個來自台灣南區，最後 5 個訪談來自台灣東區。在這 101 個受訪者中，50 個受訪者為男性，46 個為女性，另外 5 位受訪者沒有提供此項資訊。至於其年齡，本研究發現 60% 的受訪者年紀在 26 至 35 歲之間，20% 的受訪者年齡在 36 至 45 歲之間，7% 的受訪者為 46 至 55 歲之間，而 37% 的受訪者其所工作的組織員工超過 500 人以上，約 24% 的受訪者來自 300 至 500 名員工的組織，另外，16% 的受訪者來自 20 至 50 人的公司，最後的 9% 則來自 100 至 200 人的公司。至於受訪者的職位，超過一半的受訪者（57.4%）表示他（她）們在公司裡面並不是管理階層，約 19% 的受訪者表示他（她）們為低階管理者，另外約 15% 的受訪者表示他（她）們是中階管理階層，只有 4% 的受訪者表示他（她）們是高階管理者。超過一半以上的受訪者（56.5%）表示他（她）們在目前的公司已經工作了 2 至 7 年左右，只有約 21% 的受訪者在目前工作的公司年資少於兩年。

三、資料分析

從這 101 個訪談中，本研究找到了 262 個影響事件（influence episodes），其中 112 個是上行影響事件，而其餘的 114 個為平行或下行影響事件，本研究的分析對象為這 112 個上行影響事件。本研究採用下列的方式來分析這 112 個上行影響事件：（一）參考文獻上的幾個主要研究，包括 Kellermann 與 Cole（1994）、Kipnis 等人（1980）、及 Yukl 與 Falbe（1990）等研究，本研究歸納出 19 個策略，這 19 個策略在西方文獻中是經常被使用在組織中的上行影響策略。（二）研究者首先挑出 20 個事件，並挑選兩位傳播研究生作為登錄員，在登錄員非常熟悉這 19 個策略的定義之後，研究者再與登錄員分別去詳讀這 20 個事件，並找出每個事件中所採用的策略，然後再一起開會討論。在討論中，對於任何不是屬於這 19 個策略的上行影響策略，研究者及登錄員會經由討論達成共識，然後再訂出此一策略的定義。對於任何屬於這 19 個策略的上行影響策略，研究者與登錄員會討論這些策略是否有任何地方不同於這 19 個西方常用的策略。（三）依照上述的討論模式，每次討論 20 個事件，總共進行三次討論，完成 60 個事件的登錄之後，研究者才完成兩位登錄員的登錄訓練。（四）完成登錄訓練後，研究者單獨進行剩下事件的登錄。（五）經由上述的四個步驟，研究者總共歸納出 30 個中國式的組織上行影響策略，然後兩位登錄員再根據這 30 個策略分別進行剩下事件的登錄。兩位登錄員完成登錄之後，本研究採用學者 Scott（1955）所發展出來的 pi 公式¹來計算登錄員的信度。本研究之所以採用 pi 公式，主要是因為這個公式將碰巧同意的機率列入考慮，所以是一個比較合理的公式（Krippendorff, 1980; Wimmer &

Dominick, 2003) , 經由這個公式算出來的登錄員信度為 .928 , 這樣的數據表示登錄員之間的同意度還頗高。(六) 完成了所有的登錄之後, 研究者及兩位登錄員再次開會討論這 30 個類目如何的分類, 本研究主要從部屬的觀點來看, 採用此一策略對部屬與上司之間的關係是有正面或負面影響來加以分類, 最後將其分為六大類目。

除了進行策略的登錄, 本研究也要求兩位研究生去評估受訪者能否成功地改變他(她)上司的行為對其重要性為何, 並要求兩位研究生從 1 (一點都不重要) 至 5 (非常重要) 來評估每一個事件的重要性。兩位研究生首先個別檢視 10 個事件, 然後再與研究者開會討論其差異為何, 藉由四次的登錄訓練, 兩位研究生已達到相當高的共識之後, 他們再開始進行正式的登錄。本研究採用 Pearson 相關係數來評估其登錄員的信度, Pearson 相關係數為 .715 ($N = 82, p = .00$)。²

伍、研究發現

一、中國式的上行影響策略

本研究總共歸納出六大類共 30 個中國式的上行影響策略, 這些策略整理於【表一】之中。第一類的策略為理性 / 邏輯策略, 包含七種策略, 分別是說理、讓證據說話、個人專業、周全準備、引用條文或慣例、瞭解狀況進行配套措施, 以及再三說理, 這七種策略都是藉由說理、提供證據與事實等等來取得上司的同意。本研究發現, 在這 112 個上行影響事件中受訪者總共使用了 257 個上行影響策略, 其中 130 個策略 (50.6%) 屬於第一大類的理性 / 邏輯策略, 因此, 這一類的策略是受訪者最喜愛採用的策略。在這七種策略中, 說理是最常被使用的策

略，在本研究中這個策略總共被使用了 80 次，其次為讓證據說話，其被使用的次數為 16 次，接下來為周全準備及引用條文或慣例，這兩個策略分別被使用了 10 次及 8 次。第二類的策略為直接的正面策略，因為這些策略的使用可以提昇上下司的關係，包括使其上司的心情愉快，或讓自己看起來謙恭有禮，而且其效果立即可見，這類策略是本研究中受訪者第二喜愛採用的策略，在本研究使用的 257 個上行影響策略中，共被使用了 48 次（約 19%）。這類策略包括九種策略，分別是完全退讓、忍受誤解承認錯誤、利他訴求、提高層次、道歉、低聲下氣好言好語、情感訴求、逐步改變，及應許。在這九種策略中，完全退讓是受訪者最喜愛採用的策略，在本研究中共使用了 28 次，其次為忍受誤解承認錯誤，共被使用了 5 次，接下來為利他訴求、提高層次，及道歉等三個策略，其被使用的頻率各為 3 次。第三類的策略為間接的正面策略，因為這些策略的採用可以提昇上下司之間的關係，但這些策略的使用都必須依賴第三人或其他的事件才可以達到效果，因此稱之為間接的正面策略。這類策略包含三種策略，分別是結盟、第三人策略，及使他人感到重要。在這三種策略中，結盟是受訪者最喜愛採用的策略，其被使用的次數為 11 次，其次為第三人策略，共使用了 6 次，而使他人感到重要的策略，僅被使用 1 次。第四類的策略稱之為直接的負面策略，因為這些策略的採用會減損上下司之間的關係，而且其效果立即可見。這類策略包含六種策略，分別是負面刺激、訴諸上層、堅持、直接要求、威脅，及欠債。在這六種策略中，負面刺激這個策略是本研究受訪者最常使用的策略，其被使用的次數為 7 次，再來為訴諸上層及堅持兩種策略，其被使用的次數各為 5 次。在本研究被採用的 257 個策略中，約有 11% 的策略是屬於第四類的策略。第五類策略稱之為間接的負面策略，因為這些策略的採用會減損上下司之間的關係，但是這個負面的效

果不會馬上看的見，會過一段時期之後才顯現，這類策略包含三種策略，分別是陽奉陰違、欺騙，及找藉口，在這三種策略中，最常被使用的策略為陽奉陰違，其被使用的次數為 4 次。這一類的策略很少被本研究的受訪者所採用，因為在 257 個被採用的策略中，僅有 6 個策略是屬於第五類策略。

表一：中國式上行影響策略：類目及使用頻率

類別	次數	百分比
理性 / 邏輯	130	50.6%
1. 說理	80	
2. 讓證據說話	16	
3. 個人專業	16	
4. 周全準備	10	
5. 引用條文或慣例	8	
6. 瞭解狀況進行配套措施	2	
7. 再三說理	1	
直接的正面策略	48	18.7%
1. 完全退讓	28	
2. 忍受誤解承認錯誤	5	
3. 利他訴求	3	
4. 提高層次	3	
5. 道歉	3	
6. 低聲下氣好言好語	2	
7. 情感訴求	2	
8. 逐步改變	1	
9. 應許	1	

類別	次數	百分比
間接的正面策略	18	7%
1. 結盟	11	
2. 第三人策略	6	
3. 使他人感到重要	1	
直接的負面策略	27	10.7%
1. 負面刺激	7	
2. 訴諸上層	5	
3. 堅持	5	
4. 直接要求	4	
5. 威脅	4	
6. 欠債	2	
間接的負面策略	6	2.3%
1. 陽奉陰違	4	
2. 欺騙	1	
3. 找藉口	1	
其他	28	10.9%
1. 妥協	25	
2. 消極避免	3	

第六類策略稱之為其他，因為僅包括兩種策略，而且這兩種策略並沒有什麼共通點，這兩種策略分別是妥協及消極避免，其中妥協是最常被受訪者使用的策略，其使用的次數共 25 次，而消極避免僅被使用 3 次。

二、策略的重要性及策略的使用

本研究採用平均數將這 112 個上行影響事件分為兩組，分別是高重要性的上行影響事件，以及低重要性的上行影響事件，然後採用 T 檢定去檢視兩組事件在這六類策略中其使用頻率是否達顯著差異，T 檢定的結果發現，在這六類策略中僅有第一類的理性 / 邏輯策略達到顯著的差異，本研究發現受訪者遇到高重要性的上行影響事件時，其使用理性 / 邏輯策略的次數顯著的高於當受訪者遇到低重要性的上行影響事件時的使用次數，T 檢定的研究結果整理於【表二】。

表二：事件重要性及策略使用頻率的 T 檢定

六大類策略	重要性	個數	平均數	t 值	p
理性 / 邏輯策略	重要	74	1.34	2.45	.016*
	不重要	38	.90		
直接的正面策略	重要	74	.39	.91	.37
	不重要	38	.50		
間接的正面策略	重要	74	.18	.51	.62
	不重要	38	.13		
直接的負面策略	重要	74	.26	1.00	.32
	不重要	38	.40		
間接的負面策略	重要	74	.03	1.45	.15
	不重要	38	.11		
其他	重要	74	.22	.95	.35
	不重要	38	.32		

註：* $p < .05$.

陸、研究發現之討論

一、負面上行影響策略的使用

本研究的第一個假設預測，台灣組織中的部屬很少採用會傷害上下司關係的上行影響策略，如交換 / 談判、堅持、及訴諸上層等。從資料分析中，本研究發現兩大類的負面上行影響策略，分別是直接的負面上行影響策略及間接的負面上行影響策略。在 112 個上行影響事件中，本研究登錄出 257 個上行影響策略，其中僅有 11% 屬於直接的負面上行影響策略，而 2% 屬於間接的負面上行影響策略，換言之，本研究發現，受訪者所使用的上行影響策略中僅有 13% 屬於負面策略，因此，第一個假設的預測原則上得到本研究發現的支持。

本研究的第四類策略為直接的負面策略，共包含六種策略，其中五種策略類似西方文獻中 Kipnis 等人的交換 / 談判 (exchange / bargaining)、堅持 (assertiveness)、及訴諸上層 (upward appeal) 等三種策略 (Kipnis et al., 1980; Kipnis & Schmidt, 1988; Kipnis, 1984; Yukl & Falbe, 1990)，而最後一種策略為負面刺激，這一種策略則不在 Kipnis 等人所發展出來的策略之中。根據學者 Kellermann 與 Cole (1994) 的觀點，當部屬使用這種策略時，他(她)不斷的作一些上司不喜歡或厭惡的事情來刺激上司，直到上司同意部屬的要求為止。根據這樣的定義，這是一種非常不禮貌，而且非常冒犯的上行影響策略，而本研究竟然發現這個策略在 7 個上行影響事件中被使用，而且是第四類策略中六種策略被使用的最為頻繁的一個策略，這樣的發現與中國文化的價值觀完全背道而行，頗為不尋常，因此，本研究就這 7 個上行影響事

件作深入的分析。分析結果發現，這個策略雖然在 7 個事件中被使用，但是這個策略在這 7 個事件中都不是單獨被使用，事實上，這個策略都是與其他的正面策略搭配使用，來減低其負面影響。舉例而言，在其中兩個事件中，當上司對部屬所做的事很不高興時，部屬不但不做修正，還用很不禮貌的話語回應上司，而且持續了相當久，直到當天部屬完成了工作，而上司也很生氣的離開，隔天部屬越想越不對，因此，用非常謙恭有禮的方式，並說明當時為甚麼無法遵行上司的指示，去向上司道歉。在另外兩個事件中，部屬試著要改變上司的作法，但上司不同意，這兩位部屬故意作一些上司不喜歡的事來激怒上司，之後，這兩位部屬瞭解，上司還是上司，不但放棄說服上司，還十分順從的按照上司的想法去做事情。此外，訴諸上層也是一個非常不禮貌及冒犯性的上行影響策略，亦不符合中國人的文化價值觀，然而，本研究發現，這個策略在五個上行影響事件中被使用。經過詳細的分析這五個事件發現，在其中三個事件中，部屬都是新進人員，對公司的情況並不熟悉，這些部屬在訪談中表示，他 / 她們已經用盡各種方法來說服上司，上司如果執意要按照上司自己的方式做，結果會非常糟糕，而且最後的後果還是會由部屬來承擔，為了防止最壞的結果出現，只好採用訴諸上層的方式。

綜合第四類策略的研究結果，本研究發現，受訪者在這一部份所使用的策略與西方文獻中所發現的策略是類似的，不同的地方在於，當採用直接的負面策略時，本研究的受訪者總是搭配其他正面的策略來降低其對上下司關係的負面影響，這樣的發現與中國式的溝通方式頗為吻合。

至於間接的負面策略，本研究包含三種策略，分別為陽奉陰違、欺騙，及找藉口，這三種策略並不在 Kipnis 等人所發展的策略之中（Kipnis et al., 1980; Kipnis & Schmidt, 1988; Kipnis, 1984; Yukl & Falbe,

1990)，但欺騙及找藉口兩種策略卻常在人際說服中所使用（Kellermann & Cole, 1994），然而，這兩種策略卻很少使用在組織中的上行溝通，因為使用這兩種策略的風險高，而且策略本身的冒犯性也很強，本研究發現，受訪者亦很少使用這兩種策略，這樣的發現與文獻的觀點頗為吻合。至於陽奉陰違的策略，則從沒有在西方文獻中出現，而本研究發現這個策略在四個上行影響事件中被使用，在這四個事件中，受訪者試著去說服其上司卻沒有成功，但受訪者深信其判斷是正確的，因此假裝順服上司的命令，其實是按照自己的方式去做，希望結果能證明其判斷是對的，其中一個例子的受訪者在股市公司上班，受訪者在一個事件中發現某個公司的股票的價值未來會下降許多，因此想要說服其上司將公司現有的股票賣出，但是上司在那個時期並不持相同的觀點，因此，不為受訪者所說服，受訪者表面上接受上司的意見，私底下偷偷的賣了股票，事後發現受訪者的觀點是正確的，也因此避免了一場劫難。

二、正面上行影響策略的使用

本研究的第二個假設預測，台灣組織中的部屬喜好逢迎、結盟、激勵、及諮詢等會提昇上下司關係的上行影響策略。本研究從訪談資料中歸納出兩大類的正面上行影響策略，分別是直接的正面上行影響策略及間接的正面上行影響策略。從本研究歸納出來的 257 個上行影響策略中，約有 26% 的策略屬於這兩類策略，這樣的百分比遠高於負面策略的百分比，因此，第二個研究假設的預測得到本研究資料的支持。

本研究的第二類策略為直接的正面策略，共包含 9 種不同的策略，其中利他訴求、情感訴求、答應，及道歉等四種與西方文獻中所發現的

策略類似，但這四種策略在本研究中並不為受訪者所青睞，因為其被使用的頻率很低。然而，完全退讓、忍受誤解承認錯誤、低聲下氣好言好語、提高層次、及逐步改變等五種策略不是很少出現，就是從沒有出現在西方的文獻之中（Kellermann & Cole, 1994; Waldron, 1999），而其中完全退讓及忍受誤解承認錯誤兩種策略在本研究中被使用的頻率相當高，而這兩種策略為中國式獨特的策略，從沒有出現在西方的文獻之中，尤其完全退讓的使用頻率為本研究所有策略中使用頻率第二高者（28 次），僅次於說理策略（80 次）。本研究將完全退讓定義為，當受訪者提出的建議與上司的想法不同時，受訪者完全沒有替自己的建議辯護，換言之，就是完全放棄說服其上司，而是按照上司的想法去執行工作，這樣的策略在 Li（2000）的研究中發現，是中國人常常採用的一種上行影響策略，本研究的研究發現再次肯定，完全退讓是中國人相當喜好的一種組織上行影響策略。而忍受誤解承認錯誤也是本研究發現的一個相當獨特的組織上行影響策略，本研究將此策略定義為，雖然部屬並沒有做任何的錯事，但部屬背起所有的黑鍋及承受所有的批評。這樣的策略強迫部屬犧牲自己的權益，以求得跟上司保持一個相當好的關係，這樣的策略與中國文化中的集體主義價值觀相當的吻合，而事實上，在政治界裡，也不乏這樣的例子。至於提高層次這個策略，則是部屬試著去將爭執的層次提高至組織目標或是提高至上司長期的利益，這樣的策略在西方文獻中很少使用在組織的上行影響場域中，然而，這個策略倒是在組織面對危機時，常常用來作組織危機管理的一個策略（Brinson & Benoit, 1999; Sellnow & Brand, 2001）。此外，低聲下氣好言好語這個策略與西方文獻中的情感訴求或讚美等策略頗為相似（Kellermann & Cole, 1994），比較不一樣的地方在於，低聲下氣好言好語強調以言語的方式包括內容及語調來使得上司心情相當愉快。最後的

一個策略為逐步改變，部屬想辦法以逐步的方式來改變其上司的觀點，更明確的說，當部屬無法說服其上司時，部屬試著將要說服的事件拆成幾個小部分，然後以不著痕跡的方式，一次只說服一部分的方式，分次說服上司，最後全完達到部屬要上司改變的目標，這個策略很類似目前政壇上常常談論的切香腸的策略。

本研究的第三類策略為間接的正面策略，共包含三種不同的策略，分別是結盟、第三人策略，及使他人感到重要。本研究發現，結盟這個策略其被使用的頻率與西方一樣，是頗為部屬所喜用的上行影響策略（Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990）。至於第三人策略，本研究將之定義為部屬倚賴第三人來說服其上司，這個策略類似衝突管理文獻中所謂的仲裁者的角色（Ma & Chuang, 2001），其中一個例子為，受訪者為電台的 DJ，某次受訪者的一個同事（A）將被升職，受訪者相當的不平，因為她認為她比那位同事更有資格升到那個位子，她希望她的上司能夠改變決定，但她沒有自己去跟上司談這件事，而是試著去跟另一位與上司非常親近的同事（B）說，而且是想辦法讓 B 君非常同情她，並主動的去跟上司討論這件事，這個策略在本研究中偶爾被使用（6 次），而且是相當獨特的中國式組織上行影響策略。至於使他人感到重要與西方文獻中的情感訴求頗為類似，這個策略在本研究中被使用的頻率相當低。

三、理性 / 邏輯上行影響策略的使用

本研究的第三個假設預測，台灣組織中的部屬喜好採用理性 / 說理的上行影響策略。從資料分析中，本研究發現，在所採用的 257 個策略中，超過一半的策略屬於理性 / 邏輯這個類目，而理性 / 邏輯這類策略

類似 Kipnis 等人所發展出來的理性 / 說理策略 (Kipnis et al., 1980; Kipnis & Schmidt, 1988; Kipnis, 1984; Yukl & Falbe, 1990)，因此，本研究的第三個假設得到研究發現的支持。

本研究所歸納出來的理性 / 邏輯這個大類共包含七種策略，其中說理、個人專業、及引用條文或慣例等三種策略與西方文獻中所發現的策略類似，然而，周全準備、讓證據說話、再三說理，及瞭解狀況進行配套措施等四種策略則是本研究所發現獨特的上行影響策略。所謂的周全準備是指，當受訪者無法說服其上司之後，試著去瞭解上司所關心的議題或企畫，然後，就議題或企畫的每一個部分都去事先做功課，詳細瞭解每一個部分，及收集相關資料，然後再去說服上司，因為已做了周全的準備，在說服的過程中能夠頭頭是道，而上司所提出的任何疑問，受訪者能夠馬上說明或提出解決之道，因此，成功的改變了上司的觀點，某些受訪者甚至將所提的企畫書完成了一部份，並用此來證明其觀點或企畫書是可行的，本研究因此將之稱為周全準備的策略，而使用這種策略的受訪者皆表示，這個提議或企畫對其相當的重要，所以，必須盡力作事先準備，以求能得到上司的首肯。至於讓證據說話，則是當受訪者沒有辦法說服其上司之後，根據上司的指示來執行工作，以求讓上司看到上司的提議是不好的或是比受訪者的建議差。本研究的某些受訪者甚至將企畫案用兩種方式來做，一是上司的方式，一是受訪者所建議的方式，為的就是證明受訪者的建議是較佳的方式。周全準備及讓證據說話這兩種策略都是本研究受訪者相當喜用的上行策略，而這兩種策略與中國文化中高權力差距的文化價值觀頗為吻合，因為這兩種策略的使用允許部屬對其上司表現其順服性的同時，又能顯現其工作上的能幹。最後的兩種策略為再三說理及瞭解狀況進行配套措施，這兩種策略類似西方文獻中的說理策略，不同的地方在於，本研究的受訪者將說理策略使用

的更為細緻及唯妙唯肖。

四、事件重要性及策略的使用

本研究的第四個假設預測，台灣組織中的部屬會依據情境中所感受到風險來採用上行影響策略。本研究採用上行事件的重要性來作為情境中所感受到風險的操作化定義，因此，本研究認為重要性越高的上行影響事件，其受訪者所感受到的風險性越高。本研究的結果分析顯示，事件的重要性僅僅影響了第一類策略——理性／邏輯策略——的使用頻率，對於其他五類策略的使用頻率並沒有顯著性影響，而且，本研究發現，受訪者使用理性／邏輯策略的頻率在高重要性的事件中顯著的高於低重要性事件。綜合以上研究發現，本研究第四個假設的預測僅得到部分的支持。

組織上行影響研究的文獻發現，情境中所感受到的風險是預測上行影響策略採用的一個相當重要的變項，而中國人屬於高情境文化，對於情境上的風險尤其敏感，因此，本研究預期，事件的重要性應會對上行策略的採用產生相當大的影響，然而，本研究的研究結果顯示，事件的重要性對上行策略的採用其影響力相當有限，對這樣非預期的研究發現，本研究以為可能的解釋為，本研究在深度訪談時要求受訪者試著去回憶過去期間是否有與上司的意見或觀點不同而嘗試去改變上司想法的事件，如果有，請受訪者詳細描述這個事件的過程，而受訪者能夠記得而詳加描述的事件應該都是頗為重要的事件，而本研究所收集的 111 個上行影響事件中，74 個事件為重要性高的事件，僅有 38 個事件被歸納為重要性低的事件，也因為大部分的事件皆為重要性高的事件，所以，本研究沒有發現事件的重要性與策略使用頻率之間具有顯著的相關性，

如果本研究在收集到事件中重要性高及重要性低的事件能夠較為平均一點，或許較能夠正確的檢驗事件的重要性與策略使用頻率之間的相關性。

五、研究發現的整體討論

本研究除了討論以上四個研究假設所得到的發現之外，也注意到有三個研究發現值得加以探討：

(一) 本研究在進行上行影響策略的登錄時所採用的 19 個策略，原是從文獻中整理出來，這些文獻約 70% 為在西方組織所進行的研究，而其餘的 30% 則是針對兩岸四地的華人所做的研究，其中 16 個策略是西方組織成員常常使用的策略。本研究經過分析了 112 個上行影響事件共登錄出 257 個策略之後，最後實際所使用的分析類目為 30 種上行影響策略，而其中 14 種上行影響策略為本研究所發現是華人所使用獨特的上行影響策略，這些策略包括完全退讓、忍受誤解承認錯誤、低聲下氣好言好語、提高層次、逐步改變、第三人策略、周全準備、讓證據說話、再三說理，瞭解狀況進行配套措施、負面刺激、陽奉陰違、欺騙，及找藉口等。此外，本研究發現，雖然受訪者所使用的上行影響策略中也不乏類似西方文獻中所發現的策略，但更值得注意的是，這 14 種華人所使用獨特的上行影響策略，其使用的頻率在本研究中整體而言高於其餘 16 種類似西方的上行影響策略，因此，華人文化確實孕育出獨特的上行溝通行為。

(二) 本研究再深入分析使用這 14 種策略的情境，發現這些獨特的策略大部分是受到華人文化中集體主義及權力差距的文化價值觀所形塑出來的上行影響策略。受集體主義影響的社會同時也是高情境文化的

社會，其溝通行為強調保持和諧的關係，顧及雙方的面子，溝通時不直接說明其真正目的，而是利用情境的各種線索來表達自己的意思，比如逐步改變、第三人策略、周全準備、讓證據說話等策略就是用不著痕跡的方法來改變上司的觀點，而提高層次就是強調並非是為個人私利，而是為團體的利益來要求上司改變作法，這也是集體主義文化中所強調個人應為團體犧牲小我的價值觀。

(三) 而受到高權力距離價值觀影響的策略則包括完全退讓、忍受誤解承認錯誤、低聲下氣好言好語、再三說理等，尤其是完全退讓這種策略在本研究的使用率相當的高，達到 80 次，而受訪者採用這種策略時，其主要理由都是他（她）是上司，有權利決定要如何作，雖然受訪者覺得上司的方式不佳，只要不會引起太大的後遺症或造成受訪者太大傷害，受訪者就都聽上司的。而忍受誤解承認錯誤則是上司所犯的錯由受訪者來承擔責任，就是台灣社會常說的背黑鍋的現象，受訪者都反應，沒辦法，誰叫他（她）是老闆。

柒、結論

本研究採用中國文化的觀點來檢視組織中的上行影響策略的使用，主要研究目的有二：（一）歸納出台灣的組織成員所使用的中國式的上行影響策略為何，（二）檢視事件的重要性與中國式上行影響策略使用之間的相關性。本研究採用深度訪談的方式來收集資料，共訪談了 101 個受訪者，研究結果導出了以下三個結論：（1）就本研究所預期的，本研究的受訪者很少採用負面的上行影響策略，可是當受訪者必須採用負面的上行策略時，大部分時候都不會單獨使用而是搭配正面的上行策略一起使用，以求在說服的過程中沒有犧牲了上下司之間的關係。

(2) 本研究的受訪者使用正面的上行影響策略其頻率遠大於負面的上行影響策略，因此，這樣的研究發現印證了中國人喜用正面為主的上行影響策略的文化價值觀。然而，本研究發現，受訪者在使用正面的上行影響策略時，其種類更為多樣，而且使用的模式更為細緻，這樣的發現與中國人屬於高情境文化的價值觀頗為吻合。(3) 如本研究的假設所預測，受訪者使用理性 / 邏輯策略的頻率與西方社會一樣的頻繁，然而，如同使用正面的上行影響策略時一樣，其種類更為多樣而使用的模式更為細緻，而且，不少在理性 / 邏輯這一大類的策略是西方文獻所從未出現的策略。整體而言，本研究發現，文化價值觀確實深深導引著組織成員的上行影響行為。

本研究採用中國文化的觀點來檢視組織中的上行影響策略的使用，屬於初探性的研究，在研究過程中作者力求嚴謹，然而仍存在不少的限制，必須加以說明，首先，在西方文獻中發現，上下司關係品質對於部屬所使用的上行策略有很大的影響，而本研究因為要檢視的變項很多，並沒有將之納入，此外，本人在訪談中有詢問受訪者與直屬上司的關係如何，但受訪者回答的頗為主觀，因此完全無法歸類，未來研究可以針對上下司關係品質分析其對上行策略的影響為何，最好能用學者已經發展出來的九個題項給受訪者填寫，分出高低品質的受訪者，然後再分析其策略之使用。其次則為情境因素的使用，本研究僅用一個層面，事件的重要性，來評估情境中所感受到的風險，可能過於狹隘，不夠周延。未來的研究應該採用多個層面來評估這個概念，才能夠正確評估情境中所感受到的風險與策略使用頻率之間的相關性。最後一個限制就是又關於組織文化的問題，本研究此次訪談的 101 位受訪者來自八十幾個組織，每個組織最多有兩個受訪者，因此，無法就組織文化是否影響上行策略的使用加以分析，過去西方文獻確實發現組織文化會是一個重要的

因素，未來研究可以朝此一方向來進行，應該會有豐碩的收穫。

註釋

- 1 Pi 公式乃是由 Scott 於 1955 年提出的公式，此公式的計算方式如下：

$$Pi = \frac{\text{實際一致性\%} - \text{預期一致性\%}}{1 - \text{預期一致性}}$$

公式中的實際一致性是指兩位編碼員編碼相同的比例，而預期一致性的計算方式則為：假設有四種策略選項，編碼員 A 和編碼員 B 編碼成策略一的答案佔全部答案的 25%，編碼成策略二的答案佔全部答案的 30%，編碼成策略三的答案佔全部答案的 30%，編碼成策略四的答案佔全部答案的 15%，則預期一致性為 $(0.25)^2 + (0.3)^2 + (0.3)^2 + (0.15)^2 = .094$ 。本研究共有 30 種策略，112 個上行影響事件中，有 60 個為編碼員訓練所用，編碼員信度計算乃是計算剩下 52 個上行影響事件的實際一致性與預期一致性，得出 $Pi = .928$ 。

- 2 Pearson 相關係數為 .715，兩者為正向關係，表示編碼員 A 評分高時，編碼員 B 的評分亦高；編碼員 A 的評分低時，編碼員 B 的評分低。Pearson 相關係數為 .715 為高度正相關，可解釋的統計量超過 50%。

參考書目

- 李秀珠、遲嫻儒 (2004)。〈組織中上行影響策略之研究：比較西方及中國式上行影響策略之差異〉，《新聞學研究》，80: 89-126。
- 姜定宇、鄭伯壘 (2003)。〈組織忠誠、組織承諾、及組織公民行爲〉，鄭伯壘 (編)，《組織行爲研究在台灣—三十年回顧與展望》，頁 115-152。台北：桂冠。
- 黃光國 (1988)。〈人情與面子：中國人的權力遊戲〉，黃光國 (編)，《中國人的權力遊戲》，頁 1-55。台北：桂冠。
- 陳素秋譯 (2006)。《文化社會學的實踐》。台北：韋伯。(原書 Edles, L. D. [2002]. *Cultural sociology in practice*. Malden, MA: Blackwell Publishers.)
- 葉蓉慧、陳凌 (2004)。〈由個人自我構念價值看中國、香港與台灣之文化趨向與爭辯行爲〉，《新聞學研究》，80: 51-88。
- Brinson, S. L., & Benoit, W. L. (1999). The tarnished star: Restoring Texaco's damaged public image. *Management Communication Quarterly*, 12(4), 483-510.
- Chacko, H. E. (1990). Methods of upward influence, motivational needs, and administrators' perceptions of their supervisors' leadership styles. *Group & Organization Studies*, 15(3), 253-265.
- Chen, G., & Chung, J. (1994). The impact of Confucianism on organizational communication. *Communication Quarterly*, 42(2), 93-105.
- Chow, C. W., Lindquist, T. M., & Wu, A. (2001). A national culture and the implementation of high-stretch performance standards: An exploratory study. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 25-26.

- Elyon, D., & Au, K. Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 373-385.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self-construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22, 510-543.
- Hirokawa, R. Y., Mickey, J., & Miura, S. (1991). Effects of request of legitimacy on the compliance-gaining tactics of male and female managers. *Communication Monographs*, 58, 421-436.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H., & Fang, C. F. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hunt, M. D., & Waldron, V. R. (1994). *The subordinate's view: A communication inventory of talk between subordinates and their supervisors*. Paper presented at the annual meeting of the Speech Communication Association, New Orleans.
- Kellermann, K., & Cole, T. (1994). Classifying compliance-gaining messages: Taxonomic disorder and strategies confusion. *Communication Theory*, 4(1), 3-60.
- Kim, M. S., Aune, K. S., Hunter, J. E., Kim, H. J., & Kim, J. S. (2001). The effect of culture and self-construals on predispositions toward verbal

- communication. *Human Communication Research*, 27(3), 382-408.
- Kim, M. S., Hunter, J. E., Miyahara, A., Horvath, A., Bresnahan, M., & Yoon, H. J. (1996). Individual- vs. culture-level dimensions of individualism and collectivism: Effects on preferred conversational styles. *Communication Monographs*, 63, 28-49.
- Kim, U. (1994). Individualism and collectivism: Conceptual clarification and elaboration. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbası, S. C. Choi & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp. 19-40). Newbury, CA: Sage.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, L. (1984). Patterns of managerial influence strategies: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12, 58-67.
- Kipnis, D. (1984). The use of power in organizations and in interpersonal settings. In S. Oskamp (Ed.), *Applied social psychology annual: Applications in organizational setting* (pp. 179-210). Beverly Hills, CA: Sage.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1982). *Profiles of organizational influence strategies*. Toronto: University Associates.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson (1980). Interorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Krone, K. J. (1994). Structuring constraints on perceptions of upward

- influence and supervisory relationships. *The Southern Communication Journal*, 59(3), 215-226.
- Krone, K. J. (1992). A comparison of organizational, structural, and relationship effects on subordinates' upward influence choices. *Communication Quarterly*, 40(1), 1-15.
- Law, K. S., Wong, C., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Lee, J. (1998a). Effective maintenance communication in superior-subordinate relationships. *Western Journal of Communication*, 62(2), 181-208.
- Lee, J. (1998b). Maintenance communication in superior-subordinate relationships: An exploratory investigation of group social context and the "Pelz Effect." *The Southern Communication Journal*, 63(2), 144-159.
- Lee, J., & Jablin, F. M. (1995). Maintenance communication in superior-subordinate work relationships. *Human Communication Research*, 22, 220-257.
- Li, S. S. (2000, November). *Relationship quality, situational context, and upward communication strategies: An examination of Chinese working adults in Taiwan*. Paper presented at the annual conference of the National Communication Association, Seattle.
- Li, S. S. (1995, November). *Compliance-gaining strategies used by superiors and subordinates in Chinese media organizations*. Paper presented at the annual meeting of the Speech Communication Association, San Antonio.

- Lu, S. (1997). Culture and compliance gaining in the classroom: A preliminary investigation of Chinese college teachers' use of behavior alteration techniques. *Communication Education, 46*, 10-28.
- Lustig, M. W., & Koester, J. (1996). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*. New York: HarperCollins College Publishers.
- Ma, R. (1992). The role of unofficial intermediaries in interpersonal conflicts in the Chinese culture. *Communication Quarterly, 40*(3), 269-276.
- Ma, R., & Chuang, R. (2001). Persuasion strategies of Chinese college students in interpersonal contexts. *The Southern Communication Journal, 66*(4), 267-278.
- Mader, T. F., & Mader, D. C. (1991). *Understanding one another: Communicating interpersonally*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark Publishers.
- Maslyn, J. M., Farmer, S. M., & Fedor, D. D. (1996). Failed upward influence attempts: Predicting the nature of subordinate persistence in pursuit of organizational goals. *Group and Organization Management, 21*, 461-480.
- Riccillo, S. C., & Trenholm, S. (1983). Predicting managers' choice of influence mode: The effects of interpersonal trust and worker attributions on managerial tactics in a simulated organizational setting. *Western Journal of Speech Communication, 47*, 323-339.
- Schilit, W. K. (1987). Upward influence activity in strategic decision making: An examination of organizational differences. *Group and Organization Studies, 12*, 343-368.
- Schmidt, S. M., & Kipnis, D. (1984). Manager's pursuit of individual and organizational goal. *Human Relations, 37*, 781-794.

- Scott, W. (1955). Reliability of content analysis: The case of nominal scale coding. *Public Opinion Quarterly*, 17, 321-325.
- Sellnow, T. L., & Brand, J. D. (2001). Establishing the structure of reality for an industry: Model and anti-model arguments as advocacy in Nike's crisis communication. *Journal of Applied Communication Research*, 29(3), 278-295.
- Tsui, A. S., & Farh, J. L. (1997). Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work & Occupations*, 24(1), 56-79.
- Waldron, V. R. (1999). Communication practices of followers, members, and protégés: The case of upward influence tactics. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication yearbook 22* (pp. 251-299). New Brunswick, N.J.: International Communication Association.
- Waldron, V. R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58, 289-306.
- Waldron, V. R., & Hunt, M. D. (1992). Hierarchical level, length, and quality of supervisory relationship as predictors of subordinates' use of maintenance tactics. *Communication Reports*, 5(2), 82-89.
- Waldron, V. R., Hunt, M. D., & Dsilva, M. (1993). Towards a threat management model of upward communication: A study of influence and maintenance tactics in the leader-member dyad. *Communication Studies*, 44, 256-272.
- Wheless, L. R., Barraclough, R., & Stewart, R. (1983). Compliance-gaining and power in persuasion. In R. Bostrom (Ed.), *Communication Yearbook 7* (pp. 105-145). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2003). *Mass media research: An*

introduction. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

- Xin, K. R. (1997). Asian American managers: An impression gap?—An investigation of impression management and supervisor-subordinate relationship. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(3), 335-355.
- Yeh, R. (1995). Downward influence styles in cultural diversity settings. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 626-641.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317.
- Yum, J. O. (1988). The impact of Confucianism on interpersonal relationships and communication patterns in East Asia. *Communication Monographs*, 55, 374-388.

A Study of Chinese Upward Communication in Organizations: An Examination of Taiwan's Organizations

Sarrina Shu-Chu Li*

ABSTRACT

In adopting the Chinese cultural perspective, the objectives of this study are to examine the upward influence strategies adopted by the Chinese in Taiwan's organizations, as well as how the use of influence strategies is affected by the importance of the influence episodes. 101 intensive interviews were conducted, from which 112 upward influence episodes were identified. Three conclusions are reached: (1) Even though Chinese rarely adopted negatively-oriented strategies solely in upward communication, they are often used in combination with other positive strategies to ensure that the relationship with superiors is not jeopardized. (2) The fact of the Chinese preferred to use positively-oriented strategies in upward communication is confirmed by the high frequency of positive strategies used in the study. The results furthermore indicated that not only a greater variety of positive strategies have been used, but also these strategies have been applied in a more delicate manner, which is consistent with the situation-centered characteristic of the Chinese culture. (3) As expected, the strategies of logic

* Sarrina Shu-Chu Li is Professor at the Institute of Communication Studies in National Chiao Tung University, Hsinchu, Taiwan.

used in upward communication are just as often as in the Western societies; however, some specific strategies in the logic group have never been discussed in previous Western literature.

Keywords: individualism/collectivism, organizational upward influence, perceived situational risks, power distance, superior-subordinate relationship, upward influence strategies.