

組織成員對主管親信的評價：取決於其才能或是社會關係？

羅新興

戚樹誠

國防管理學院企業管理學系 國立台灣大學工商管理學系

摘 要

本研究在檢視組織成員對於其主管之親信的知覺、親信的角色行為與該成員對親信的評價之間的關係。研究者抽樣軍職人員，在回收的 80 份有效問卷中，獲得以下兩項發現：1. 組織成員愈知覺到親信是因為其才能而被主管拔擢，則他愈知覺到該同事具有輔佐主管的角色，進而會對於該親信抱持正面評價。2 組織成員愈知覺親信是因為與主管的某種社會關係而被主管拔擢，則他會知覺到親信的輔佐角色與情報密使角色。不過，由於輔佐角色會導致對親信的正面評價，而情報密使角色則會導致對親信的負面評價，因此兩項中介效果彼此抵銷後，社會關係對於親信評價的影響效果未達統計顯著。綜言之，組織成員對於主管親近且信任的部屬的知覺，會透過所扮演的親信角色的中介效果，影響他對該親信的評價。

關鍵詞：才能、社會關係、親信關係

ABSTRACT

This study examines the relationships among the perceptions of organizational members toward superiors' chin-xins, the chin-xins' role behaviors and the members' evaluations on them. The researchers sampled military members. In the 80 effective responses, we found two results: (1) The more an organizational member perceived the reason for a person becoming a superior's chin-xin was due to his/her competence, the more he/she would perceive the chin-xin showing supportive roles, consequently leading to his/her positive evaluations towards the chin-xin. (2) The more an organizational member perceived a person becoming a superior's chin-xin was due to social guan-xis, the more he/she would perceive the person having both supportive and secret agent roles. Nonetheless, since the supportive role exerted a positive effect on evaluations towards chin-xin while the secret agent role exerted a negative effect, the two intermediate effects cancelled out with each other. Thus, the effects by social guan-xis on evaluations towards chin-xin did not reach statistical significance level. In sum, organizational members' perceptions toward their superiors' close and trustworthy subordinates would affect their evaluations towards them, but such effects were mediated by those people's roles of chin-xin.

Keywords: competence, social guan-xi, chin-xin relationship

壹、緒論

古今中外的歷史，領導者身旁經常有少數謀略智囊者或是與領導者有親密私誼者。例如在中國歷史上三國時代輔佐劉備的諸葛亮、唐朝輔佐唐太宗的魏徵等。當代領導者的身旁同樣有類似的人士。不僅在政治場域如此，企業組織亦如此。日常用語上，我們稱呼這些人為『親信』(Chin-Xin)。在中國人的辭彙中，『親信』隱含某些複雜的權力基模 (schemas) 或權力意象(images)。『親信』一詞時常被等同於特權、嫡系、國王人馬、智囊等意涵。一個組織中，『親信』是否存在？某人是否被貼上標籤為『親信』？或是組織成員對於親信關係的種種描繪往往只是反映出他們所認知的組織內複雜的權力網絡。

華人組織成員的組織經驗有可能強化了他們的文化前提，證實了原有認知基模的權力隱喻。在泛家族傾向的華人社會中，組織裡的『親信』更可能被賦與高度的泛家族聯想。例如形容領導者對特定偏愛者為『視如己出』，形容其與愛將的關係為『情同父子』。本研究相信，有關親信現象的理論尚存在許多缺口。吾人對於『親信關係』的理解非常有限。雖然西方歷史、西方社會、西方組織同樣存在類似的親信現象，但由於華人文化具有高權力距離的特色，所以親信現象在華人組織中極為普遍。

然而，某部屬被同儕視為主管的親信，究竟是因為他的人格特質與能力被主管信任呢？或是因為他被同儕認為是與主管間具有特殊的社會關係，還是因為該同事實際上在組織中所表現出來的角色行為。基於此疑問，本研究進行華人組織的實證調查研究，探討組織成員對於某同事的正負評價與該同事被主管視為親信的原因之關聯性，以及同事評價與他所表現出來的角色行為之關聯性。具體而言，本研究目的如下：

- 一、探討組織成員知覺某同事成為主管親信之原委對該同事親信角色知覺的影響。
- 二、探討組織成員知覺某同事的親信角色行為對該同事評價的影響。

貳、文獻探討

有關親信的文獻中，有以歷史的觀點分析親信現象(如：嚴家其，民 76)，或以輔佐者的角度來說明親信應有的特質(例：界屋太一，民 82)，或是以領導者對員工的認知歸類將親信歸為某類型的部屬(如：鄭伯璦，民 84)，或是實證親信的角色行為(如：戚樹誠與林行宜，民 83；戚樹誠，民 85、民 86；林合懋，民 88)，或是探討領導者與部屬的交換關係品質(如：(Dansereau, Graen, & Haga, 1975；Graen & Scandura, 1987)。分述如下：

一、歷史的觀點

在中國的歷史中，『親信』指的是君王身旁的心腹與密友，並握有重要的決

策影響力。嚴家其（民 76）在其《首腦論》一書中將歷史上的親信分為四種類型：第一類型嚴家其稱之為『內朝』或『辦公廳』親信。他指出，在西漢時期，親信角色開始被制度化，至東漢時期，尚書已儼然成為『小朝廷』，成為皇帝的辦公機構。第二類型為情報機構首領。皇帝為了達到統治的目的，必須掌握有關國內、外的資訊，以做為皇帝建立霸業甚至整肅異己的重要訊息來源。第三類型是首相內閣或重要政府官員。這些親信由於直接與統治者有特殊的關係，也因此享有超過其他人的權力。第四類型親信是首腦身旁的生活伺候者。這些親信由於長時間伴隨首腦，並服侍手腦的各種需要，成為不可或缺的隨從。

就以上嚴家其(民 76)對中國歷史中親信現象的觀察，『親信』乃是接近組織高階領導權力核心的特定人士或一群人。他們或是管理決策的謀略智囊(如三國時代輔佐劉備的諸葛亮)，或可能不身居要職，而是與領導者存有親密私誼者。無論如何，他們的共同特點是，能獲得領導者的高度信任倚重，並且享有更多的特權。並且，這些『親信』所受到歷史的評價，往往反映出後人對領導者的評價，若後人認為領導者是『明君』，會同時視其身邊的親信為功臣，若認為領導者是『昏君』，則可能稱其身邊的親信為走狗。因此，就歷史的觀點來看，『親信』同時具有正面與負面的意義。

二、輔佐者的觀點

日本學者界屋太一（民 82）在其《組織的盛衰》一書中，則從組織中的輔佐人才之觀點來論述親信。他認為領導者的輔佐人才應該具有三項條件：第一是輔佐人才要有匿名的熱情。亦即輔佐人才應該對隱性埋名情有獨鍾，為自己的功蹟不被凸顯一事感到欣喜。第二項條件是要謹守經營者的基本方針。也就是說，輔佐人才既與經營者為一體，便不應訂定自己的方針或事業戰略。第三個條件就是絕對不能有成為繼任者的念頭。也就是，他應謹守老二的地位。其原因是他若有了繼任的念頭之後，便會失去與現任領導者的一體感，流於與其它成員競爭的局面，這也就是所謂『伴君如伴虎』的戒慎心態。此外，界屋太一（民 82）也指出，組織中存在一種輔佐人才，這種人往往被組織成員視為『奸臣』。有時候，組織成員不對領導者提出批判，而是將批判矛頭指向某位『奸臣』，這種人會以『代主受過』來表示對領導者的一片忠心。界屋太一認為這種輔佐者如果功能發揮得當，可以達到檢視組織效能的效果，也可以作為經營者的擋箭牌。界屋太一（民 82）的論著凸顯了輔佐者在權力遊戲中的生存之道，他並指出了輔佐者的特質。呼應前面有關於親信現象的分析，『親信』必須要具備輔佐領導者的能力，並且要有對領導者絕對的忠誠，同時還要謹守功成不居的原則。

三、員工的歸類架構

鄭伯璦（民 84）的論點則是從華人企業主持人對員工的知覺與歸類的角度切入。他認為華人企業主持人的歸類本質是差序格局的，內容涉及關係、忠誠、及才能三個基本構面。關係是指員工與企業主持人之間是否具有血緣或擬似血緣

的倫理關係；忠誠是指員工對企業主持人的忠誠效忠與無條件的服從；才能則指員工完成組織或企業主持人所指示的目標之勝任能力與動機。根據這三種基本元素之強弱與高低，企業主持人將員工歸類為八類原型(Prototypes)：經營核心(親/忠/才)、業務輔佐(親/忠/庸)、恃才傲物(親/逆/才)、不肖子弟(親/逆/庸)、事業夥伴(疏/忠/才)、耳目眼線(疏/忠/庸)、防範對象(疏/逆/才)、及邊緣人員(疏/逆/庸)。鄭伯壘認為，企業主持人對其員工的歸類會與組織行為的不同變項產生關係。

四、親信角色

從實證的角度，現代組織是否存在類似的現象？組織領導者是否認知『親信』的存在？若是肯定的，領導者的『親信』的功能及角色為何？戚樹誠與其同僚(戚樹誠與林行宜，民 83；戚樹誠，民 85、民 86)進行了一系列研究。戚樹誠與林行宜(民 83)針對國內企業進行探索研究，結果發現企業高層主管的確知覺到『親信』的存在，並且他們可以區別這些身旁的『親信』與其他的(非親信)自己人或是外人之間的關係存在顯著差異。他們針對 65 位企業高層主管的調查發現，高層主管對於親信、(非親信)自己人、外人三類部屬存在顯著的關係差異。為了檢視企業組織成員對於『親信角色』的知覺，以及他們對於主管與親信的評價，戚樹誠(民 85)進行了後續研究。研究中發現，企業員工知覺到的親信角色有：諮詢者、公關使、資源掌控者、情報密使及黑白臉。另外，企業員工對主管及親信的知覺與親信角色之間呈部份關聯性，主管的領導行為與親信角色亦呈部份關聯性。根據這些結果，當企業員工知覺到不同的主管領導行為時，往往會伴隨著其對『親信』的某些角色知覺，而這些知覺將共同影響員工對主管與『親信』的評價。戚樹誠(民 86)又進一步探討企業親信與其他員工對於親信角色、主管與親信的評價差異。研究結果顯示，『親信』與其他組織成員對於『親信』的看法差異極大。他推論親信與其他員工的知覺差異的一項可能的解釋原因為組織內權力分佈的差距。換言之，由於台灣組織中的權力距離較西方組織為大，『親信角色』可能因此崛起。

五、對偶關係

西方學者 Graen 以及他的同僚(Dansereau, Graen, & Haga, 1975；Graen & Scandura, 1987)基於社會交換理論，將企業主管與其部屬間的互動關係稱為『領導者與部屬的交換品質』(Leader-Member Exchange Quality)。社會交換理論的前提是雙方的關係若是獎酬多於成本則會導致互信與相互吸引(Blau, 1964)。並且，社會交易的內容除了物質的利益外還包括心理的獎賞，如：地位、忠誠感、和讚許。他們認為，由於任務需求的關係，主管與不同的部屬分別發展不同的對偶關係。主管與某些部屬發展高品質的、支持性的、信任的、以及敏銳的交換關係(Graen & Cashman, 1975)。這些圈內成員通常被主管視為較有責任感、有能力、可依賴的、忠誠的、有承諾感的；反之，圈外成員則經驗到主管基於組織權

威的正式監督。另外，圈內成員與圈外成員的差異在於任務接觸的頻率不同。主管會較花費時間與圈內成員接觸，而較少花時間與圈外成員接觸。早先的理論 Graen 等人將企業主管與部屬的雙人互動關係稱為“垂直對偶”(Vertical Dyads) (Dansereau, Graen, & Haga, 1975)，並提出『垂直對偶連帶理論』(Vertical Dyad Linkage Theory)，目前則稱為『領導成員交換理論』。

上述文獻的研究資料顯示，主管人員與圈內團體成員（相對於與圈外團體成員）存在較密切的往來、較多的關懷、較頻繁的互動、較多的信任與授權。然而，究竟企業主管是以什麼標準選擇圈內團體成員，Yukl (1994) 認為包括：部屬的任務適能(task competence)、忠誠度(loyalty)、是否與主管共享價值觀(shared values)、友善(friendliness)等。不過，由於主管本身的特質不同，主管與部屬角色作成過程(role-making process)是相當複雜的(Graen & Scandura, 1987)。另外，Graen 等人認為，主管與部屬之間的交換關係的效能(the effectiveness of leader-member exchange)是決定雙方互動關係的品質，換言之，彼此互動品質愈佳，主管愈傾向將該名部屬歸類為圈內團體成員。在晚近的一篇研究文獻中，Settoon 等人(1996)發現，主管和員工的關係是基於互信、忠誠、人際情感和相互尊重，那麼員工無論是工作內或工作外的表現均較高。另外，Bauer 與 Green (1996)提出對偶關係發展的三階段模型：角色接受(Role Taking)、角色作成(Role Making)與角色例行化(Role Routinization)。三階段對映認知、行為與情感三層次的信任關係。他們認為，角色接受是指對部屬可信度的評估；角色作成是當部屬績效與領導授權互動並正式化彼此的關係；角色例行化是當雙方產生情感連結的關係。也就是說，主管和部屬之間的關係發展是透過長時間的互動，由可信度的綜合判斷開始有最初的認知信任關係，爾後，雙方各自付出心力彼此試圖影響對方的信任感(例如：以好的績效換得主管的授權)。最後，經過長時間的測試後，互動關係趨於穩定並產生某種情感關係。

參、研究方法

一、衡量工具

本研究首先探索親信形成的可能原因以編撰「親信原委量表」，依據研究者探索性訪談發現，組織成員會認為某工作夥伴是主管親信的主要原因可以區分二大類，一是該同事的特質及才能受到主管的信賴，二是該同事與主管具有某種親近的社會關係，例如親戚、同鄉、同社團等。基於此，本研究撰寫五題以衡量主管親近且信任之部屬的才能評鑑，二題用以衡量主管與該同事間的社會關係。關於某同事角色行為的衡量係採用戚樹誠(民 85)所編「親信角色量表」中的「諮詢輔佐」與「情報密使」二種角色行為的衡量題項。至於受試者對於某同事正負評價的衡量則採用 Smith et al. (1969) 所編的 Job Description Index(JDI)中，員工對於工作伙伴的知覺之題項，並且將工作伙伴改為以組織領導者的身旁的部屬為對象來填答，用以蒐集受試者對該工作夥伴的正負評價。除了獲得受訪者的問卷填

答資料，研究者蒐集受試者的性別、年齡、年資等基本資料。同時利用問卷指導語操弄對於同儕的親近程度，以使得受試者對於該同事正負評價的變異增大，而受試者對於主管的評價變異最小，以避免受試者對主管評價會影響他對親信同事的評價。同時，本研究主題可能對部份受試者相當敏感，故問卷中並沒有出現『親信』字樣。

二、研究對象

本研究以國軍中高階軍官為對象進行抽樣問卷調查，受試者為目前就讀於國防管理學院碩士班的軍費研究生。總計發出問卷 200 份，回收 92 份，剔除無效問卷 12 份，有效問卷為 80 份，有效回收率 40%。有效樣本的分布詳如下[表一]。

表一：受評者樣本基本資料

性別	男:72(90%)		女:8(10%)
年齡	30 歲以下:17(21%)	30-39 歲:51(64%)	40 歲以上:12(15%)
年資	6 年以下:19(24%)	6-12 年:22(28%)	12 年以上:38(48%)
工作	產銷:9(12%)	人事:5(6%)	財務:24(31%)
性質	資訊:10(13%)	研發:4(5%)	其他:26(33%)

三、資料分析方法

本研究首先針對「親信原委量表」進行探索性因素分析(Factor Analysis)以檢視研究變項的因素內涵與理論構面的適配性，並經由因素轉軸以清楚瞭解各題項的歸類以及因素負荷量。其次，進行研究變項的內部一致性係數的分析以檢視量表信度。為瞭解各研究變項的平均數、標準差及變數間的相關係數，研究者進行才能、社會關係、輔佐角色、密使角色以及親信評價等變項的敘述統計與皮爾森相關分析。在關聯性檢測方面，本研究利用多元迴歸分析以預測受試者對某同事的正負評價，模式中以年齡、年資及受試者與主管之親信的親近與否為控制變項，首先納入模式的解釋變項為才能與社會關係，其次納入模式的解釋變項為輔佐角色與密使角色，最後則同時將才能、社會關係、輔佐角色與密使角色四個變項納入模式進行分析，同時在迴歸分析前乃將原始資料進行標準化處理，藉以探討各變項對因變項的相對解釋力。

肆、資料分析結果

一、衡量效度與信度與變項敘述統計

本研究針對自編的「親信原委量表」進行因素分析以檢測衡量效度，因素分析結果詳如[表二]。因素分析結果表中的因素負荷量顯示均達 0.5 以上。因素分析結果的題項歸類與研究者的探索性訪談結果一致，二個因素的累積解釋量達

0.75。基本上，親信原委包括社會關係與才能兩構面，此結果與本研究將親信概念定義為主管所「親近」且「信任」的部屬是一致的。

表二:親信原委量表之因素分析結果

衡 量 題 項	因 素	
	才能	社會關係
1.這位同事對主管總是很誠實坦白。	0.81	0.25
2.這位同事具有他工作所需的知識與技能。	0.88	-0.08
3.這位同事處理事情會有一個可靠、可預見及好的判斷力。	0.89	-0.02
4.這位同事會保護主管，使主管看起來很好。	0.65	0.46
5.這位同是會和主管分享意見和資訊。	0.73	0.49
6.這位同是與主管的社會關係(如親戚、同鄉、同學)是親近的。	0.13	0.86
7.這位同事與主管的互動關係(如休閒、社團互動)是密切的。	0.02	0.90

本研究的主要變項包括才能、社會關係、輔佐角色、密使角色以及親信評價，各變項衡量的平均數、標準差、衡量信度(Cronbach's α)以及變項間的簡單相關係數詳如下[表三]。

表三:平均數、標準差、相關係數與量表信度

變 項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1.才能	3.95	0.88	(0.88)				
2.社會關係	3.33	1.20	0.33	(0.78)			
3.輔佐角色	3.69	0.85	0.51	0.36	(0.77)		
4.密使角色	3.26	0.87	-0.18	0.28	0.30	(0.48)	
5.親信評價	3.92	0.70	0.66	0.06	0.35	-0.48	(0.90)

註:括弧數字為量表信度值(內部一致性係數);相關係數加粗黑者為達到至少 $p < 0.05$ 以上顯著水準。

上表中密使角色的內部一致性僅 0.48 顯示衡量信度偏低，相關係數中顯示才能與密使角色無關，而社會關係與親信評價無關，其他變項間均呈現顯著的關聯性。值得注意的是，社會關係同時與輔佐角色及密使角色正相關，而輔佐角色與特質評價正相關，但密使角色則與親信評價負相關。

二、親信原委、親信角色與親信評價的關聯性

本研究以多元迴歸分析檢測親信原委、親信角色與親信評價的關聯性，模式中除了將親信原委(才能、社會關係)及親信角色(輔佐角色、密使角色)納入自變項之外，並將受試者的年齡、年資以及與親信同事親近與否加入迴歸模式予以控制，資料分析的結果詳如下[表四]所示。

表四：預測親信評價的迴歸分析結果

準則變項	親信評價		
	模式一	模式二	模式三
<u>控制變項</u>			
年齡	.06	.11	.02
年資	.02	-.07	-.02
親近與否	.32***	.27**	.20*
<u>自變項</u>			
才能	.60***		.43***
社會關係	-.17*		-.07
輔佐角色		.44***	.22*
密使角色		-.55***	-.42***
F	18.12***	18.56***	19.55***
R ²	.55	.56	.66

註 1: N=80。*p<.05 **p<.01 ***p<.001。

註 2. 表中 β 數值係標準化後的 β 係數。

註 3. 「親近」編碼規則為：親近 1，不親近 0。

上述[表四]的模式一分析結果顯示，受試者對於主管身邊某同事的評價與他認為該同事被主管視為親信的原因有關，如果受試者認為該同事是因為才能被主管信任，則會對該同事抱持正面評價；如果受試者認為該同事是因為與主管有某種社會關係才被視為親信，那麼受試者將會對該同事抱持負面評價。模式二的分析結果則顯示，受試者對於主管身邊親信的評價與他認為該同事與主管互動所表現的角色行為有關，如果受試者發現該同事經常表現出「輔佐」主管的角色行為，則會對該同事抱持正面評價；如果受試者發現特定同事經常在組織中表現「密使」的角色行為，那麼受試者將會對該同事抱持負面評價。然而，同時納入親信原委與親信角色的模式三分析結果顯示，受試者對於某位親信因為社會關係而被主管賞識，並不會影響他對該親信的評價，可能是由於親信角色(輔佐、密使)是親信原委與親信評價的中介變項。

表五：預測親信角色的迴歸分析結果

準則變項	輔佐角色	密使角色
<u>控制變項</u>		
年齡	-.15	-.17
年資	.01	-.09
親近與否	.07	-.24*
<u>自變項</u>		
才能	.43***	-.19
社會關係	.20*	.35**

F	7.26***	4.42***
R ²	.33	.23

註 1: N=80。*p<.05 **p<.01 ***p<.001。

註 2. 表中 β 數值係標準化後的 β 係數。

註 3. 「親近」編碼規則為: 親近 1, 不親近 0。

[表五]的分析結果顯示, 才能影響輔佐角色, 但是社會關係則同時影響輔佐角色及密使角色兩項知覺。雖然輔佐角色對親信評價具有正面影響, 而密使角色對親信評價具有負面影響, 但是由於社會關係對於輔佐角色與密使角色均具有正面影響。所以, 使得社會關係與親信評價並無明顯的關聯性。換言之, 對華人而言, 部屬與主管具有社會關係並不是一件壞事, 他可能被認為有助於輔佐主管, 但是如果利用與主管的社會關係而從事密使的角色行為, 則將產生同事們的負面評價。

伍、結論與討論

一、結論

本研究在檢視組織成員對於主管親信關係的知覺及其原因, 以及被知覺的對象所表現的角色行為與組織成員的評價之間的關係。研究者抽樣軍職人員, 在回收的 80 份有效問卷中, 獲得以下發現: 1. 組織成員愈認為某同事是因為才能而被主管拔擢為親信, 則他愈知覺到該同事表現輔佐主管角色。2. 組織成員愈知覺某同事具有輔佐主管的行為則愈對該同事抱持正面評價。3. 組織成員愈認為某同事是因為才能而被主管視為親信則愈會對該同事抱持正面評價。4. 組織成員愈認為某同事是因為他與主管的社會關係而被主管視為親信則愈會知覺到該同事表現輔佐主管與情報密使行為。5. 組織成員愈知覺某同事表現情報密使的行為則愈對該同事抱持負面評價。6. 組織成員對於某同事因為與主管的社會關係而被視為親信的知覺, 會影響他對於該同事的評價, 不過此一關係乃透過親信角色行為的中介效果。

二、討論

鄭伯璜 (民 84) 指出華人企業主管會依據關係、忠誠、及才能三個基本構面來將員工分類。關係是指員工與企業主持人之間是否具有血緣或擬似血緣的倫理關係; 忠誠是指員工對企業主持人的忠誠效忠與無條件的服從; 才能則指員工完成組織或企業主持人所指示的目標之勝任能力與動機。根據這三種基本元素之強弱與高低, 企業主持人將員工歸類為八類原型 (Prototypes): 經營核心 (親/忠/才)、業務輔佐 (親/忠/庸)、恃才傲物 (親/逆/才)、不肖子弟 (親/逆/庸)、事業夥伴 (疏/忠/才)、耳目眼線 (疏/忠/庸)、防範對象 (疏/逆/才)、及邊緣人員

(疏/逆/庸)。本研究乃從「同事觀點」進行實證，探討華人組織成員是如何看待同事與主管的社會關係，以及存在社會關係究竟是好是壞。本研究證實了才能對於個體評價的正面效果，同時也發現了社會關係對於個體評價的影響，由於可以透過正面的輔佐角色行為為中介，也可能透過負面的密使角色行為的中介，因此使得社會關係的結果見仁見智。

戚樹誠與林行宜(民 83)針對國內企業進行探索研究，結果發現企業高層主管的確知覺到『親信』的存在，並且他們可以區別這些身旁的『親信』與其他的(非親信)自己人或是外人之間的關係存在顯著差異。戚樹誠(民 85)又進行了後續研究，發現企業員工知覺到的親信角色有：諮詢者、公關使、資源掌控者、情報密使及黑白臉，當企業員工知覺到不同的主管領導行為時，往往會伴隨著其對『親信』的某些角色知覺，而這些知覺將共同影響員工對主管與『親信』的評價。戚樹誠(民 86)又進一步探討企業親信與其他員工對於親信角色、主管與親信的評價差異，研究結果顯示，『親信』與其他組織成員對於『親信』的看法差異極大。本研究則進一步從組織成員的角度來看待親信之所以是親信的可能原因，結果發現這些親信原委(才能、社會關係)與親信角色(輔佐角色、密使角色)存在緊密的關聯性，如果組織成員認為某同事是因為才能而被主管信任，則會認為該同事愈會表現輔佐主管的角色行為，但是如果組織成員認為該同事是因為某種社會關係被主管拔擢為親信，那麼則可能會認為該同事會表現輔佐主管的角色行為，也可能會認為該同事會表現情報密使的角色，這兩種不同的知覺將帶來對親信不同的評價。

伍、參考文獻

界屋太一，組織的盛衰，(中文版，呂美女、吳國禎譯)，PHP Institute, Inc.，民國 82 年。

戚樹誠、林行宜，“企業高階主管親信關係之研究”，管理科學學報，11，2，民國 83 年。

戚樹誠，“探索企業主管的親信關係”，中山管理評論，4，1，民國 85 年，頁 1-15。

戚樹誠，“企業組織親信角色之實證研究”，管理評論，15，1，民國 85 年，頁 37-59。

戚樹誠，“企業親信與其他成員之間的知覺差異:一項實證研究”，國立空中大學管理與資訊學系管理與資訊學報，2，民國 86 年，頁 1-22。

費孝通，鄉土中國，香港，鳳凰，民國 36 年。

黃光國，“人情與面子：中國人的權力遊戲”，現代化與中國化論集，台北：桂冠圖書公司，民國 79 年。

楊國樞，“中國人的性格與行為：形成與蛻變”，中華心理學刊，23，1，民國 70 年，頁 39-55。

鄭伯壘，“差序格局與華人組織行為”，見楊國樞主編，親子關係與教化，《本土心理學研究(3)》，台北：桂冠，民 84，頁 142-219。

嚴家其，首腦論，遠流出版事業股份有限公司，民國 76 年。

Bass, B.M., "Leadership and Performance Beyond Expectations." New York: Free Press.1985.

Bauer, T. N., & Green, S. G., "Development of leader-member exchange: Alongitudinal test". Academy of Management Journal, 39, 6, 1996, pp.1538-1567.

Blau, P. M., Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley,1964.

Chaleff, I., The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1995.

Dansereau Jr., F., Graen, G., and Haga, W.J., "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process," Organizational Behavior and Human Performance, 13, 1975, pp.46-77.

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

Graen, G. and Cashman, J., "A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach." In J. Hunt and L. Larson (Eds.) Leadership Frontiers. Kent, Ohio: Kent State University , 1975.

Graen, G. B., & Scandura, T. A., "Toward a psychology of dyadic organizing".In B. M.

Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 9, 1987, pp.175-208, Greenwich, CT: JAI Press.

Kelley, Robert E., The Power of Followership, New York: Doubleday, 1992.

Kelly, H. H., "The Process of Causal Attribution, American Psychologist, 28, 1973, pp.107-128.

Lord, R. G. & Maher, L. J., Leadership and Information Processing: Linking Perception and Performance, 1991, New York: Routledge.

Meindl, J.R., "The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory : A Social Constructionist Approach", Leadership Quarterly , 6, 1995, pp329-341.

Mowday, R.T., Steers, R. M., & Porter, L.W. "The measurement of organizational commitment." Journal of Vocational Behavior, 14, 1979, 224-247.

Rush, M. C., Thomas, J. C. & Lord, R. G., "Implicit Leadership: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires", Organizational Behavior and Human Decision Process, 20, 1, 1977, pp.93-10.

Schindler, P. L. and Thomas, C. C. "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", Psychological Report, October 1993, pp.563-573.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C., "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity". Journal of Applied Psychology, 81, 3, 1996, pp.219-227.

Sherif, Carolyn, "Social Categorization as a Function of Latitude of Acceptance and Series Range", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, August, 1963, pp.148-156.

Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L., "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement." Rand-McNally, Chicago. 1969.

The Chinese Culture Connection, "Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture." Journal of Cross-Culture Psychology, 18, 2, 1987, 143-164.

Yukl, G., Leadership in Organizations, 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey:

Prentice Hall , 1994.