

# 領導者與部屬關係之後果分析：組織信任之中介分析

呂思齊<sup>1</sup> 黃智<sup>2</sup> 周式澄<sup>3</sup>

<sup>1</sup>國立中山大學人力資源管理研究所

<sup>2</sup>國立中山大學人力資源管理研究所

<sup>3</sup>國立中正大學勞工關係學系碩士

## 摘要

雖然過去研究已指出領導者與部屬間關係（leader-member exchange）的提升將能有效促進部屬的組織公民行爲（organizational citizenship behavior），卻鮮少有研究去探討其中的機制。本研究以社會交換理論（Social Exchange Theory）為基礎提出領導者與部屬間關係將會透過部屬的信任去影響他（她）的組織公民行爲。根據 438 組來自台灣中部地區製造業主管與員工的配對問卷資料（100 名主管和 438 名員工），本研究發現主管信任會中介領導者與部屬間關係和組織公民行爲的關係。針對此結果，本研究將分別探討其學術及實務上的意涵。

**關鍵字：**領導者與部屬關係、組織信任、組織公民行爲、社會交換理論

## 1. 緒論

領導者與部屬關係理論至今已經發展了超過三十年了（Danserean, Graen, & Haga, 1975）。過去的領導研究在探討有效的領導時都專注於領導者的特質、領導者的行爲或是考慮不同的情境或場景。不同於過去的領導研究，領導者與部屬關係理論（leader-member exchange；LMX）探討的是領導者與部屬之間的交換關係品質。

過去的研究指出，領導者與部屬的關係會影響到員工的行爲、態度和離職傾向等（Erdogan, & Liden, 2002; Gerstner, & Day, 1997; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999）。Ilies、Nahrgang 和 Morgeson（2007）指出員工的組織公民行爲（Organizational Citizenship Behavior；OCB）會影響到組織是否能有效率的運行。雖然組織公民行爲常被研究者當成領導者與部屬關係的重要產出，但是鮮少有研究去探其中的機制。本研究藉由員工對於組織信任及對於主管信任來解釋領導者與部屬關係和組織公民行爲之間的關係，藉此補充理論上的不足。

## 2. 理論背景

### 2.1 領導者與部屬關係理論

領導者與部屬關係這個概念最早是源自於垂直對偶的連結（vertical dyad linkage；VDL）（Dansereau, Cashman, & Graen, 1973; Dansereau et al., 1975）。Dansereau 等學者（1973）指出，過去的領導研究都將領導視為所謂的平均領導風格（average leadership style；ALS），也就是領導者對於所有部屬所展現的行為都是一致，而部屬所知覺到領導者的行為也都是一致的。然而，從 VDL 的觀點下，他們認為每一位領導人都他的部屬們都會發展出各自的不同的交換關係。Graen 和 Uhl-Bien（1991）認為 LMX 是一種有效的領導過程，它是發生在當領導者能和部屬發展出成熟的關係，並且能夠藉由這種關係去獲得好處。

然而，因為領導者的資源和時間有限，所以會和部屬發展出不同的交換關係。當部屬是值得信賴、負有責任感、能夠完成甚至是超越領導者的期待時，領導者會將這些部屬分為成內團體（in-group），反之則為外團體（out-group）（Dansereau et al., 1975）。相較於外團體的部屬，內團體的部屬能夠獲得領導者更多的資源，例如：擁有更多的資訊、有著更高的自信、被領導者關注著（Dansereau et al., 1975）、賦權（Sparowe, 1994），而他們的績效評比也會相對的比較高（Gerstner, & Day, 1997; Varma, & Stroh, 2001）。此外，內團體部屬的離職率比較低，對於和領導者間的關係也比較滿意（Varma, & Stroh, 2001）。

組織公民行為最早是由 Barnard（1938）所提出，他認為組織成員間相互的合作是組織所必需的。而組織成員在非正式組織中所形成的自願意性的行為也會幫助組織在執行任務上更加的順利。Podsakoff、MacKenzie、Paine 和 Bachrach（2000）由過去相關研究文獻中將 OCB 歸納成七個構面：協助行為（helping behavior）、運動家精神（sportsmanship）、組織忠誠（organizational loyalty）、組織順從（organizational compliance）、個人上進心（individual initiative）、公民道德（civic virtue）和自我發展（self development）。Podsakoff 和 MacKenzie（1997）提出當員工展現出組織公民行為（organizational citizenship behavior；OCB）時，可以提高領導者或是同儕的生產力，讓資源的利用更好、穩定績效和幫助組織吸引及留住更多的好的人才。根據 Blau（1964）所提出的社會交換理論（social exchange theory），部屬為了回饋領導者所提供的資源和維持與領導者良好的互動關係，會願意付出更多的心力來協助領導者達成組織目標和解決問題（Liden, Sparowe, and Wayne, 1997）。Ilies 等學者（2007）也指出，領導者與部屬關係的高低會影響到員工是否展現出組織公民行為。所以本研究提出：

*假設 1：領導者與部屬關係和組織公民行為有正向關係。*

### 2.2 組織信任

Mayer、Davis 和 Schoorman（1995）將信任定義為信任者不顧自身是否有能力去監督或是控制被信任者，願意將自己曝露在易受傷害的情況中，並且期望被信任者會展現出對自己而言是重要的行為。林鈺琴、蕭淑月和何慧清（2005）將組織信任分為三種：組織任信、主管信任和同事信任。組織信任是指員工相信組織所制訂的決策、方針不會傷害到員工的權利。而在認同組織的政策之後，在無法監控組織的情況下，願意將自己

曝露在容易受傷害的情況下。主管信任是指員工相信主管的領導能力，相信主管所做的決定都是對組織有利、對員工都誠實相待，並且會考慮到員工的需求。同事信任，員工相信同事們的能力，在遇到困難時都能相互幫忙，彼此的相處也能公平對待。

過去的學者指出，員工和領導者間的關係是經過一連串不斷地互動所產生出來的，這種一連串的互動也就是角色創造的過程 (role-making processes) (Dienesch, Liden, 1986; Graen, 1976)。透過這一連串的互動，領導會瞭解到員工在工作上的能力表現是否符合自己的期待。另一方面，員工也會評估著自己的努力是否能夠從領導者那裡獲得所想要的資源（如：晉升、金錢等）。如同上述所提到的，領導者的時間和資源有限，因此，領導者只會和那些能夠表現符合甚至超出他的期待的員工建立起好的領導者與部屬交換關係。另一方面，在內團體的員工，因為過去和領導者之間的互動，讓他們相信如果能夠持續的表現出高的績效，他們就能獲得所想要的資源。換句話說，內團體成員持續不斷地表現出高績效是因為他們信任領導者和組織並不會做出傷害他們的事情（例如：背叛）。Boyle 和 Bonacich（1970）也透過囚犯兩難（prisoners' dilemma）來說明，過去互動的經驗會影到未來彼此的信任程度。Costigan、Ilter 和 Berman（1998）也指出當員工會藉由接受一些非本份內的工作來表現出他對於領導者的信任，所以本研究提出：

*假設 2：主管信任會中介領導者與部屬關係和組織公民行為的正向關係。*

### 3. 研究方法

#### 3.1 樣本及抽樣方法

本研究以中部地區製造業員工人數 200 人（含）以上及不同性質工作（幕僚、生產、研發、...等六項）之現職主管與員工為調查對象，分發採便利抽樣，以提高問卷回收率。問卷於 2008 年 10 月 1 日至 2008 年 12 月 15 日止，針對台灣中部地區製造業員工人數 200 人（含）以上之 50 家企業發放 750 組問卷，共回收 480 組。問卷回收後，檢查資料是否填答齊全，經過濾剔除不適合的樣本（無法形成配對、缺漏答題數過多或是資料填答不完整者）後，回收有效配對問卷共計有 438 組（100 位企業主管及其直屬部屬 438 位參與本研究問卷填答），有效回收率為 70%。

在員工樣本特性上，男性佔 56.4%，在年齡的分佈上，有 80.8% 的員工在 40 歲（含）以下。有 83.1% 的員工教育程度都在專科以上，年資在 10 年（含）以下有 68.9%。在領導者樣本特性上，男性佔 69%，在年齡分佈上，有 62% 的領導者在 45 歲（含）以下。只有 2% 的領導者教育程度只有高中（職）以下，年資在 15 年（含）以下的有 57%。

#### 3.2 變數及量表

本研究的量表採用李克特（Likert）五點尺度量表，分別給予五種不同程度的分數：非常不同意（1 分）、稍不同意（2 分）、無意見（3 分）、稍同意（4 分）和非常同意（5 分）。在量表中分為領導者評員工問卷和員工自評問卷。領導者評員工問卷中主要是評量員工組織公民行為。員工自評問卷則是評量組織信任和領導者與部屬關係。

組織公民行為量表採用 Podsakoff、Ahearne 和 MacKenzie（1997），分成公民與道德（3 題）、助人行為（7 題）、和運動家精神（3 題）三個面向。量表的信度係數（Cronbach's  $\alpha$ ）為 0.88，而確認性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA）亦顯示二階因素

模式的適切度指標均達標準 ( $\chi^2=535.50$ ,  $p < 0.01$ ,  $df=65$ ,  $RMSEA=0.13$ ,  $SRMR=0.08$ ,  $NNFI=0.91$ ,  $CFI=0.92$ )，因此本量表應具有適切的信度與構念效度 (construct validity)。

組織信任採用林鈺琴、蕭淑月和何慧清 (2005) 的量表，主管信任 7 題，量表的信度係數為 0.88，而 CFA 結果亦顯示本模式與資料配適 ( $\chi^2=64.64$ ,  $p < 0.01$ ,  $df=14$ ,  $RMSEA=0.09$ ,  $SRMR=0.03$ ,  $NNFI=0.97$ ,  $CFI=0.98$ )，因此本量表應具有適切的信度與構念效度。

領導者和部屬關係問卷採用 Scandura 和 Graen(1984) 7 題，量表的信度係數為 0.89，而 CFA 結果亦顯示本模式與資料配適 ( $\chi^2=133.62$ ,  $p < 0.01$ ,  $df=14$ ,  $RMSEA=0.14$ ,  $SRMR=0.05$ ,  $NNFI=0.93$ ,  $CFI=0.95$ )，因此本量表應具有適切的信度與構念效度。

最後，控制變數為人口統計變量，包含性別、年齡、學歷和年資。

## 4.分析結果

### 4.1 相關

由表一可以看到到，所有的研究變數皆呈現顯著正相關。領導者與部屬關係和主管信任呈現高度相關 (0.77,  $p < 0.01$ ) 可能是因為來自於同一評量者。因此，本研究就進一步針對這兩二個變數進行區辨效度 (discriminant validity) 檢驗。使用固定參數模式時檢驗結果，卡方值為 418.19，自由度為 77。而使用自由估計參數模式時檢驗的結果，卡方值為 282.31，自由度為 76。比較二檢驗模式可發現，在自由度只差 1 的情況下，自由估計參數模式所得卡方值顯著小於固定參數模式 ( $\Delta\chi^2=135.88$ ,  $p < 0.01$ )，所以領導者與部屬關係和主管信任俱備區辨效度。此外，領導者與部屬關係和主管信任均與組織公民行為呈現顯著正向相關 (0.48 到 0.54,  $p < 0.01$ )，顯示當領導者與部屬的關係越好以及員工對於主管信任程度越高時，組織成員越會展現出組織公民行為。因此初步支持假設一與假設二。

表 1 各變數相關分析及基本描述性統計分析表<sup>1</sup>

	平均數	標準差	1. 領導者與部屬關係	2. 主管信任	3. 組織公民行為
1	3.75	0.62	(0.89)		
2	3.79	0.57	0.77	(0.88)	
3	3.75	0.47	0.54	0.48	(0.88)

<sup>1</sup>: 對角線為各變數信度值

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

## 4.2 迴歸分析

本研究根據 Barron 和 Kenny (1986) 所建議的步驟進行的迴歸分析。在表 2 中，模式 1 到模式 3 是針對組織信任的分析，而模式 4 到模式 5 是針對領導者與部屬關係對於主管信任的分析。從模式 1 到 3 中，可以發現性別對組織公民行爲都呈現負相關 (-0.1 到 -0.14)，而教育程度和年資和組織公民行爲則呈現出正相關 (教育程度：0.12 到 0.23、年資：0.23 到 0.39)。

在主效果中，模式 2 中可以看到領導者和部屬關係和組織公民行爲呈現正相關且達到顯著水準 (0.48,  $p < 0.01$ )，表示當員工與主管的領導者與部屬關係越好時，員工就越會展現出組織公民行爲，所以根據此結果本研究假設 1 獲得支持。從模式 4 中可以看到，教育程度和年資與主管信任呈現出正相關 (分別為 0.23 和 0.25,  $p < 0.01$ )。在模式 5 中可以看到，領導者與部屬關係和主管信任呈現顯著的正相關 (0.76,  $p < 0.01$ )，表示領導者與部屬的關係好壞會正向影響到員工對於主管的信任程度。

在中介效果部分，在表 2 的模式 3 中加入主管信任後，主管信任達到顯著水準 (0.15,  $p < 0.05$ )，但是領導者和部屬關係和組織公民行爲間之係數從原本的 0.48 ( $p < 0.01$ ) 下降至 0.37 ( $p < 0.01$ )，而 Sobel test 結果亦顯示主管信任會中介領導者與部屬關係和組織公民行爲間的關係 ( $p < 0.05$ )。因此，假設 2 獲得支持。

表 2 組織信任及主管信任在 LMX 和組織公民行爲之中介效果

	組織公民行爲			主管信任	
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
控制變數					
性別	-0.14**	-0.11**	-0.12**	0.03	0.03
年齡	-0.01	-0.01	-0.02	-0.02	0.03
教育程度	0.23**	0.12*	0.11*	0.23**	0.06
年資	0.39**	0.23**	0.23**	0.25**	0.00
自變數					
LMX		0.48**	0.37**		0.76**
中介變數					
主管信任			0.15*		
$\Delta R^2$		0.21	0.01		0.53
$\Delta F$		138.01**	5.87*		570.16**
$R^2$	0.12	0.34	0.35	0.06	0.60
F	15.25**	43.66**	37.77**	7.36**	127.66**

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

## 5. 結論

由分析的結果可以看到，在控制變數方面，性別和組織公民行爲呈現負向關係。教育程度和年資也會影響到員工是否展現出組織公民行爲。原因可能是因為教育程度越高的員工，學習能力也就越好，能夠很快的就學會工作上所需要的技能，進而去幫助需要協助的同事或部屬。此外，在組織內，年資越久的員工表示對於組織的一些活動流程都相當的清楚，也知道該從何處協助員工才會產生最大的效果。

從主效果來看，和過去研究的結果都相符，領導者與部屬關係和組織公民行爲有正向相關。在中介效果的部份，在加入組織信任和主管信任後，領導者與部屬關係的 beta 值有顯著的下降，表示這二個變數有明顯的中介效果。此外，也可以很容易的就發現，主管信任的中介效果較組織信任強，應該是因為雖然有些員工會將領導對他的行爲直接當成是組織對待他的行爲，但是領導者與部屬關係主要探討的是領導者和其員工二者間透過互動所產生的交換關係品質。所以相較於組織信任，員工對於主管的信任更能夠解釋好的領導者與部屬關係為何會和組織公民行爲有著正向的關係。雖然組織信任和主管信任能夠解釋這二者間的關係，但是由表 2 可以看出只是部份中介，表示還有其它可能解釋的原因（例如，組織正義），建議後續研究可以繼續探索可能的解釋因素。

在研究限制上，主要有以下幾點。第一點，本研究是橫斷面（cross-sectional）的研究，所以無法獲得自變數和依變數的因果關係，建議後續研究可以使用縱貫式

（longitudinal）的研究設計。第二點是，Zhou 和 Schriesheim（2009）認為領導者與部屬關係的量表在讓不同受試者（領導者和部屬）填答時，二者的收斂上的問題。但是 Gerstner 等學者（1997）認為在目前所有的量表中，LMX-7 還是最好的量表。建議後續研究在使用 LMX-7 量表時，能使用不同的參照者（referent），針對所欲施測的對象進行前測。

## 6. 參考文獻

林鈺琴、蕭淑月和何慧清 (2005), 社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點, *人力資源管理學報*, 5, 77-110。

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

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

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

Boyle, R., & Bonacich, P. (1970). The development of trust and mistrust in mixed-motive games. *Sociometry*, 3, 123-139.

Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303-317.

Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11, 618-634.

Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (Eds.), *Leadership*, 65-114, Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issue. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1201-1245, Chicago: Rand McNally.

Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In Hunt, J. G., & Larson, L. L. (Ed.), *Leadership Frontiers*, 143-165, Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leaderships: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources*

*Management*, 15, 47-119.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.

Zhou, X., & Schriesheim, C. A. (2008). Supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality: Review and testable propositions. *Leadership Quarterly*, 20, 920-932.