

—李沛欣—

向上影響行為、領導者— 成員交換與師徒關係對人力資源管理之研究

提要

- 一、一個成功的組織建立在主管與部屬之間的良好互動。國軍近年正面臨組織轉型階段，除了積極徵才，亦面臨如何留才。組織中主管因其擁有之資源有限或因個人因素，主管會運用其職權，與不同的部屬發展出不同關係品質，此即領導者-成員交換理論 (Leader-Member Exchange Theory)。而部屬基於與其上司維持良好關係，亦可能主動向上司採取向上影響行為 (Upward Influence Behavior)，以獲取個人利益或是達成組織的目標。另外，在探討國軍組織行為時，除了主管與部屬之互動關係之外，師徒關係 (Mentoring Relationship) 更扮演著極為重要之角色。
- 二、爰此，本研究以領導者-成員交換理論做為雙方對彼此認知程度的指標，探討向上影響行為、主管、部屬關係品質及師徒關係間之影響。
- 三、本研究以陸軍後勤人員為研究對象，共發放300份問卷，有效問卷為248份。研究結果為：(一) 國軍後勤人員部屬的向上影響行為會正向影響部屬所感知的領導者-成員交換品質；(二) 國軍後勤人員部屬所感知的領導者-成員交換品質會正向影響師徒關係；(三) 員工的向上影響行為會正向影響師徒關係。

關鍵詞：向上影響行為、領導者-成員交換理論、師徒關係

壹、前言

近年來國軍推動募兵制度，在此轉型的臨界契機階段，除了積極徵才，更面臨如何留才。全球知名人力資源公司智睿諮詢在「2006-2007中國留才報告」中，調查兩百多位人力資源管理者和近九百位員工，結果顯示，其對企業之忠誠度降低及離職率高達14~20%的主要原因，並非傳統的「對收入待遇不滿」，而是「與管理者關係不融洽」或「無法適應企業文化」。¹ 因此，在軍人工作壓力感受高於普通水準、人員接受輪調頻繁及工作時數高於一般工作等工作特性無法改變的情形下，主管與部屬之關係更是不容忽視，國軍軍士官兵與其組織雙方關係的經營刻不容緩。

由此可見，主管與部屬之關係在人力資源實務管理上已扮演關鍵角色，故本研究認為有其研究之重要性。

另本研究基於以下原因，將「向上影響行為」納入研究架構中，作更深入之探討：第一，由過去西方學者的實證研究發現，主管因

受到自衛心理或社會贊許因素影響，常宣稱對部屬一視同仁，所以反而由部屬角度來判定雙方的人際交換關係較佳，² 因此本研究由部屬觀點出發，而影響LMX發展的眾多因素中，向上影響行為是出自於部屬主動運作的影響行為；第二，近年來部分學者體認到文化差異的重要性，因此本研究將「向上影響行為」納入研究架構，擬觀察在華人社會之主管與部屬之間其與向上影響行為之關係為何。

人力資源管理議題，除了領導者與成員交換(LMX)關係之外，師徒制(Mentoring)已一再被證實為有效的人力培訓及人力資源管理之重要工具，³ 越來越多的組織注意到良好的師徒關係(Mentoring Relationship)能夠為組織及個人帶來許多優勢及利益，因此師徒制(Mentoring)的議題逐漸變得重要且受到大量的重視。尤其工作技能之培養(例如：廚師)及知識之傳承(例如：各部門第一線服務人員)需要長期經驗之累積，因此組織內普遍存在著師徒關係。陳姿伶(2012)⁴曾於《研習論

1 查淑妝(2007/9/14)，〈與管理者關係不融洽，中國6成白領想跳槽〉，<http://news.cnyes.com/news/cat/headline>，檢索日期：西元2017年5月16日。

2 樊景立，〈我對"差距格局與華人組織行為"的一些看法〉《本土心理學研究》，第3期，西元1995年2月，頁239-237。

3 Emelo, R., "21st Century Mentoring," 2013 Workplace Trends, Gaithersburg, MD: Sodexo(2013), p. 26-31.

4 陳姿伶，〈師徒制於公部門人力培訓之創新運用〉《研習論壇》，第142期，西元2012年10月，頁21-30。

壇》發表「師徒制於公部門人力培訓之創新應用」一文，援引美國聯邦政府人事管理辦公室(United States Office of Personnel Management，簡稱OPM)推動師徒制的資料，宏觀地介紹師徒制的管理知識，並舉英、美、澳等國的公部門實施師徒制的實力，這些資訊清楚點出在組織內部推動師徒制是能為員工帶來知識增長的助益。

既然師徒關係已被認為是組織員工職涯發展和訓練的重要工具之一，且師徒關係大多存在於主管與部屬關係中，因此國軍之管理者在重視主管與部屬間互動關係運作的同時，檢視師徒關係亦是不可或缺的。

國內有關師徒關係之研究，大多是探討師徒關係對員工個體行為之影響結果，尚未有以組織管理面(LMX)的角度探討師徒關係發展之研究。

爰此，本研究欲探討向上影響行為、領導者-成員交換以及師徒關係之間的關聯，希望使國軍領導者更了解部屬在經營其與主管之關係上影響行為的各種型態與心態，及主管與部屬關係是否亦可發揮師徒功能，以期提升領導效能，並對國軍人力資源能量之延續及維持，提供實質研究結果之參考。

綜合上述，本研究目的如下：

- 一、探討陸軍後勤人員向上影響行為對於LMX品質之影響。
- 二、探討陸軍後勤人員領導者-成員交換對師徒關係之影響。

三、探討陸軍後勤人員之向上影響行為對師徒關係之影響。

貳、文獻回顧

一、向上影響行為理論

Allen & Pooter (1983) 認為向上影響行為是指「部屬從事某種活動，以使上司產生希望之行為或態度。」；向上影響行為可以看成是一種「針對直屬上司或更高層主管影響力的運用，其目的在促使其做出有利於自己的決策，或是產生對自己良好印象的知覺」。

Kipnis and Schmidt (1988) 認為不同的員工，所偏好的向上影響行為也不相同，他們把向上影響行為分成：大砲型(Shotgun；以衝撞、辯論方式來影響其主管)、示好型(Ingratiator；以表達善意、關懷方式來影響其主管)、謀略型(Tactician；綜合利用各種方式，利用情勢來影響其主管)、旁觀型(Bystander；未積極採取任何影響策略者)四大類。

向上影響行為主要目的，是在影響主管的人事決策，以及讓主管形成好印象，以拉近與主管的關係，但是在使用上，也並非無往不利。Blalack (1986) 認為，透過向上影響行為，下屬會增加對主管的信任。Wayne, Liden, Graf and Ferris (1997) 卻認為不同的影響行為策略，會導致不同的結果，例如表現理性策略有助於讓主管覺得下屬人際關係能力

強，但是爭勝與辯論策略，卻反而讓主管覺得下屬的EQ不夠，在人際能力方面不成熟。當然，如果向上影響行為能夠成功的話，就可以在績效評估及升遷決策上，獲得較佳的結果。除了Wayne, et. al, (1997)的發現之外，關於向上影響行為與人事決策的關聯，也獲得相當多研究的證實，Wayne and Liden (1995)在時間縱面的研究中發現，不僅是向上影響行為，成功的向下影響行為，有助於該員工在績效評估上獲得較佳的成績。

二、領導者-成員交換理論

在過去西方學者關於領導的研究中，領導者-成員交換理論 (Leader-member exchange, LMX) 約在25年前就開始了理論的雛形。社會交換理論是LMX重要理論之一，該理論所提的「交換」並不限於物質上的交換；它也可能是心靈層面的互助，例如：讚賞、信任、自尊、支援以及體諒。⁵ 研究顯示主管與部屬之間不同的交換關係，在雙方互動的第二個月就已經形成，⁶ 甚至在接觸兩週後，在LMX量表上即可發現不同交換關係之

存在。⁷ 因而主管只會與一部分之部屬發展出較佳的交換品質，視為內團體成員，其中存有高度的互相信任、互相尊重、互相忠心、以及互相回報 (Mutual Obligation) 的關係。換言之，主管會針對內團體成員表現出信任、支持及擁有共同的目標，並給予較具價值的資源，像是金錢、時間和職權，相對地，亦同時換來部屬的更加努力與熱忱，當然也會產生較高的工作滿意。⁸

基於社會交換法則，主管會對自己人在各方面多加照顧 (例如分派較有挑戰性的工作、給予較大的工作權力等)，而屬於內團體的部屬成員會產生「自己人」的心態，格外地覺得倍受重視，當然也會對主管特別忠實，花更多的時間、精神在工作之上，甚至超越其職責之外的工作，並體諒主管的心意而主動去執行；反之，對於與主管關係品質較差的部屬而言，其與主管的互動將純粹地依照工作契約所訂定的經濟交易行為來運作，雙方只稟持著公事公辦的態度，並不像自己人一樣發展出具有社會交易行為的複雜關

5 許靜怡，〈LMX關係品質之質性研究〉(嘉義：中正大學企業管理研究所碩士論文，西元2000年)，頁1-95。

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

7 Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D., "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4(1993), p. 662-675.

8 Northouse, P., *Leadership: Theory and Practice-Second Edition*(USA: Sage Publications,2001), p. 31-35.

係。^{9、10}

三、師徒關係理論

師徒關係是企業普遍使用的一種訓練發展策略，而且對於員工的生涯發展而言，其更是企業組織內普遍使用的工具。它不但可以幫助個人發展技術及能力，並能促使新進員工快速的瞭解組織，以幫助他們接受組織之文化，並成為個人在職業、生涯路徑發展的一種重要方式，¹¹也是一種加速人才培育的作法。

廣義而言，師徒關係被定義為一資深員工（師父）與資淺同事（徒弟）之間的強烈、人際互動的交流。亦可說是協助資淺者學習的一種過程與型式。¹²因此，當組織中較年長者，將資淺者帶在身邊，並為其提供職能、心理建議與協助時，這種關係即是所謂的師徒關係。

House在1981年即指出師徒關係所提供的社會支援，不僅可以幫助徒弟解決人際關係，亦可降低個人在處理時產生的壓力，而其所謂社會支援則包括了情緒上的支援、各

方面的評估、資訊的提供、各方面的協助等四種功能。而Kram在1983及1985年也定義了師徒關係的兩大原始功能，即是職能發展功能與心理支援功能。而職能發展功能除了能協助徒弟在組織內建立角色或職位的分際外，主要是幫助徒弟個人學習技能，以獲得職位上的晉升；師父並還提供支援關係、顧問、保護、增加曝光機會，與挑戰性任務等職能發展性功能。心理支援功能則是協助徒弟發展能力及工作角色的扮演，師父亦提供了諮商、接納、肯定、友誼及角色模範等功能。

之後Scandura and Schreishem, Scandura and Ragins經過不斷的驗證後，分別於1991及1993年對師徒功能提出了不同的看法。他們認為應將角色模範功能從心理支援功能中區分出來，而成為師徒關係中另一項功能，其論點便是將師徒功能分成職能發展、心理支援、角色模範三種功能。而Godshalk與Sosik於1998年再將所謂的角色模範之功能定義為徒弟模仿師父行為及態度的功能，而師父亦

9 Graen, G. B., & Uhl-Bien, M., "Relationship-Based Approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2(1995), p. 219-247.

10 Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J., "Leader-member exchange theory: the past and potential for the future," *Personnel and Human Resources Management*, Vol. 15(1997), p. 47-119.

11 Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levison, M. H., & Mckee, B., *The Season of Man's life* (N. Y.: A. A. Knopf, 1978), p. 185-188.

12 劉曉寧，〈徒弟個人特質、性別角色與師徒關係類型、性別組合對師徒功能影響之研究〉（桃園：中原大學企業管理研究所碩士論文，西元2001年），頁12。

必需提供照顧、關心、並保持高標準之行為規範。另Fagenson (1997) 更將師徒功能細分成職能方針、心理支援、角色模範與溝通等。

最近這些年來，又有許多學者依不同的觀點及研究結果區分師徒關係的功能。Dansky，於1996年則提出團體式的師徒功能應包括心理支援、網路工作、角色模範、團體互動與歸屬感等五大類。而Pullins, Fine and Warren (1996) 則認為同儕間之師徒關係較有機會產生互動、表現個人績效以及提供個人職能經驗及心理支援等功能。

四、向上影響行為與領導者－成員交換之關係

Dienesch and Liden (1986) 及Liden and Mitchell (1989) 認為部屬的向上影響行為對LMX的影響比員工才能的影響還大。過去的實證研究發現，部屬的逢迎行為會影響到主管對部屬的喜愛，並間接影響到LMX的發展。¹³ Deluga and Perry (1994) 的研究中證實部屬在向上影響行為的逢迎策略時，其中的阿諛奉承行為 (Other Enhancement) 以及揣摩上意行為 (Opinion Conformity) 與LMX有顯著的正向關係。

遲爛儒 (2003) 指出，下屬需求的動機不一樣，所採取的向上影響行為內容也不相同，他將向上影響行為的內容分成兩大類，一為

關係導向的影響行為，一為工作導向的影響行為。在關係導向的影響行為方面，主要的行動包括：言語上的親近、禮貌策略、送禮、逢迎等，而在工作導向的影響行為方面則有：克盡職責、吃苦耐勞、自我表現、投其所好、順從、謙虛學習、表面功夫等方式。

不同之向上影響行為，其動機皆為「針對直屬上司或更高階層主管產生影響力量，使其做出有利於自己的決策，藉以增進自身利益的種種活動。(黃建銘, 1994)」，向上影響行為則形成其達到目的之行為因素，而其附加價值便是直接或間接增進部屬與其主管間之關係。

綜合上述，本研究提出以下假設：

假設一 (H1)：陸軍後勤人員之向上影響行為會正向影響領導者-成員交換品質。

五、領導者－成員交換與師徒關係

師徒關係的前因及結果變項眾多。前因變項包括個人特質與環境因素。Perewe (2000) 揭露除了個人特質外，環境因素、關係種類皆會影響師徒關係的發展。諸多學者亦證實機會 (Opportunities for Mentoring)、獎勵制度 (Reward Structure) 及組織氣候 (Organizational Climate) 等三個環境因素會影響師徒關係之發展。

LMX的眾多研究中，證實較高品質的領

13 Wayne, S. J., & Ferris, G. R., "Influence Tactics, Affect, and Exchange. Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5(1990), p. 487-501.

導者與成員交換關係，對組織公民行為^{14、15}、組織承諾¹⁶、工作滿足¹⁷、工作升遷¹⁸，以及組織氣候的知覺¹⁹等方面，皆有正向的顯著關係。

Scandura and Graen (1987) 曾提出建議，認為部屬獲得其主管內團體地位 (in-group status) 的認定，也許是得到師徒關係之首要條件。

綜合上述，本研究提出以下假設：

假設二 (H2)：陸軍後勤人員之領導者-成員交換品質會正向影響師徒關係。

六、向上影響行為與師徒關係

領導者－成員交換 (LMX) 與師徒關係

都包含了資深者與資淺者之間的發展關係。師徒關係包括直屬/非直屬師徒關係等類型。師父若為徒弟的直屬上司，則可提供給徒弟較多的第一手資料並可完全符合組織的要求，而徒弟亦可收到較多的師徒功能，而師父又能提供更多職能發展、顧問與協助。²⁰

再者，向上影響行為可能影響領導者-成員交換關係，而領導者-成員交換關係亦可能影響師徒關係，綜合上述，本研究提出以下假設：

假設三 (H3)：陸軍後勤人員之向上影響行為會正向師徒關係之發展。

- 14 Anderson, S. E., and Williams, L. J., "Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81(1996), p. 282-296.
- 15 Deluga, R. J., "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67(1994), p. 315-326.
- 16 Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L., "Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 66(1996), p. 203-214.
- 17 Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P., "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30(1982), p. 109-131.
- 18 Wakabayashi, M., & Graen, G., "The Japanese career progress study: A seven year follow-up," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73(1984), p. 217-227.
- 19 Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A., "Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research," *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6(1994), p. 1588-1602.
- 20 Ragins, B. R., & McFarlin D. B., "Perceptions of Mentor Roles in Cross-gender Mentoring Relationships," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 37(1990), p. 321-339.

假設四 (H4)：陸軍後勤人員之向上影響行為會透過領導者-成員交換之中介效果，間接影響師徒關係之發展。

此中心受訓之各班隊學員生作為研究施測對象。

本研究問卷之施測對象，皆為以「部屬」之角色填答（如前言所述，本研究由部屬觀點出發）；另受測者在三構面中，皆設定以本身對其直屬主管為對象作答，故特於師徒關係問卷的表頭中敘明：「此問卷中的『師父』，指的是您工作中的直屬上司或主管」，以確認此三個構面（向上影響行為、LMX及師徒關係）中的關係是一致的。

本研究共計發放正式問卷300份，經剔除填答不完整之問卷後，總計回收有效問卷248份，有效問卷回收率平均為83%。

參、研究方法

一、研究架構

本研究透過相關文獻探討與建立假設，導引出向上影響行為與領導者－成員交換及師徒關係之間存在著正向關係（如圖一）。

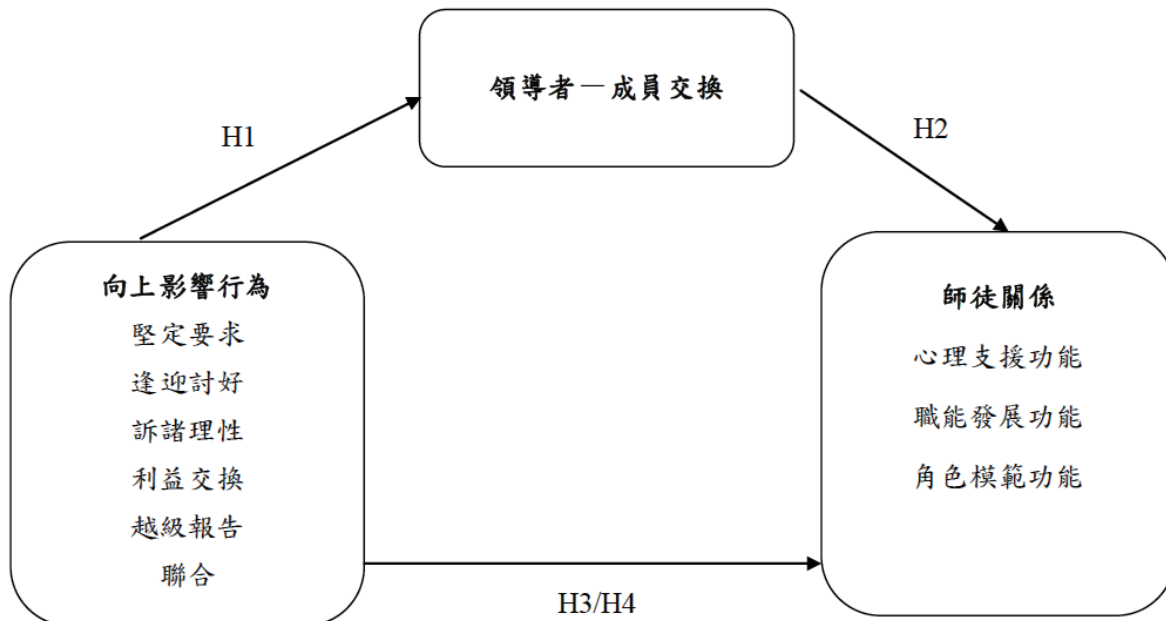
二、樣本選取與資料收集

國軍單位可分為許多類型，為使研究結果更能具有一般性與代表性，且鑒於國軍後勤部隊單位人員包含補給、保修、運輸、衛生、彈藥、主財及人事等各種官科，故本研究將以陸軍後勤訓練中心為樣本施測地點，以

三、研究變項與測量工具

(一) 向上影響行為

本研究採用Schriesheim & Hinkin



圖一 研究架構圖

(1990)「向上影響戰術量表」。²¹此量表共有六個構面，分別是：堅定要求(6題問項)、逢迎討好(6題問項)、訴諸理性(6題問項)、利益交換(6題問項)、越級報告(5題問項)、聯合(4題問項)。採李克特(Likert)七點計分方式，分數越高代表填答者使用該組織向上影響行為發生的頻率越高，反之則越少。

(二) 領導者-成員交換

LMX量表乃依據Scandura and Graen (1984)之LMX-7，本量表共有7題問項，所有問項均採用Likert七點量表計分，由「非常不同意」到「非常同意」分別給予1到7的分數。測量分數愈高表示LMX愈高，即代表部屬與主管的關係品質愈良好。

(三) 師徒關係

本研究採用Scandura與Ragins (1993)之15題師徒功能量表做為衡量之用。²²本量表採李克特七點尺度加以衡量，每題從1分(完全沒有)到7分(非常多)。加總後得分愈高，表示獲得之師徒功能愈多，反之則愈少。

本研究同時調查陸軍後勤訓練中心保修組、通電組、彈藥組及主計組等四組的班隊學員，避免因不同調查組別(班隊)而造成結果上的差異，故為嚴謹起見，本研究先以Bonferroni不等式理論與變異相等與否的Levene檢定值來評定變項是否得予合併。根據Bonferroni不等式測驗(Test of Inequality)來檢測題目的顯著水準時，顯著水準需要隨著測試的題數進行校正，校正的顯著水準方式為顯著水準除以測試的題數(Hair, Anderson, Tatham and Black, 1998; Vogt, 1999)。本研究共包含63題問項，校正後顯著水準為 $p\text{-value}:0.05/27=0.000$ ，經Levene檢定後，並無變項有其顯著差異，表示變項資料是具有變異同質性。基此，本研究將變項資料合併，其結果詳如附錄。

二、樣本特性

本研究經調查後發現，來自保修組的樣本數有71份、通電組的樣本數有30份、彈藥組的樣本數有20份以及主計組的樣本數有127份，共計248名。首先針對所有樣本之基本資料及經驗變項進行頻次統計分析，以瞭解樣本結構分布情形(結果如表一)。

研究樣本結構分析結果顯示，樣本群男

肆、研究結果與分析

一、資料合併分析

- 21 Schreisheim, C. A., & Hinkin, T. R., "Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of Kipnis, Schmidt and Wilkinson subscales," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75(1990), p. 246-257.
- 22 Scandura, T. A., & Ragins B. R., "The effects of sex and gender roleorientation on mentorship in male-dominated occupations," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 43(1993), p. 251-265.

表一 樣本結構分析

變項	內容	樣本數	百分比
性別	男	198	79.8
	女	50	20.2
年齡	18歲以下	96	38.7
	18-24歲	142	57.3
	25-34歲	10	4
婚姻狀況	未婚	206	83.1
	已婚無小孩	9	3.6
	已婚有小孩	32	12.9
	其他	1	0.4
級職	義務役士兵或士官	69	27.8
	志願役士兵	36	14.5
	下士	15	6.0
	中士	58	23.4
	上士	66	26.6
	士官長	3	1.2
	軍官	1	0.4
月收入	30,000元以下	64	25.8
	30,000-40,000元	79	31.9
	40,000-50,000元	88	35.5
	50,000-60,000元	15	6.0
	60,000元以上	2	0.8
教育程度	高中職	89	35.9
	大學	148	59.7
	碩士	11	4.4
學歷	學歷高於主管	39	15.7
	學歷等於主管	94	37.9
	學歷低於主管	115	46.4
年資	1年以下	60	24.2
	1~2年	29	11.7
	3~4年	27	10.9
	5~6年	30	12.1
	7~8年	45	18.1
	9~10年	25	10.1
	10年以上	32	12.9

資料來源：本研究整理

性佔了79.8%；年齡多介於18歲至34歲之間，佔了61.3%；婚姻狀況已未婚者居多，佔83.1%；階級以中士及上士居多，佔了50%；教育程度主要以大學居多，佔了59.7%。

三、假設結構模型之配適度分析

研究結果發現，假設模型之卡方自由度比為4.20；RMSEA值為0.11；GFI值為0.82；CFI值為0.90；NNFI值為0.95；本研究中，RMSEA（0.10）是為中度配適，GFI則為0.82，其可能因素為受到樣本數大小的影響，而其餘配適度皆能符合配適度指標檢定標準，因此，證明本研究之模型配適度良好（詳如表二）。

四、測試模式的假設分析

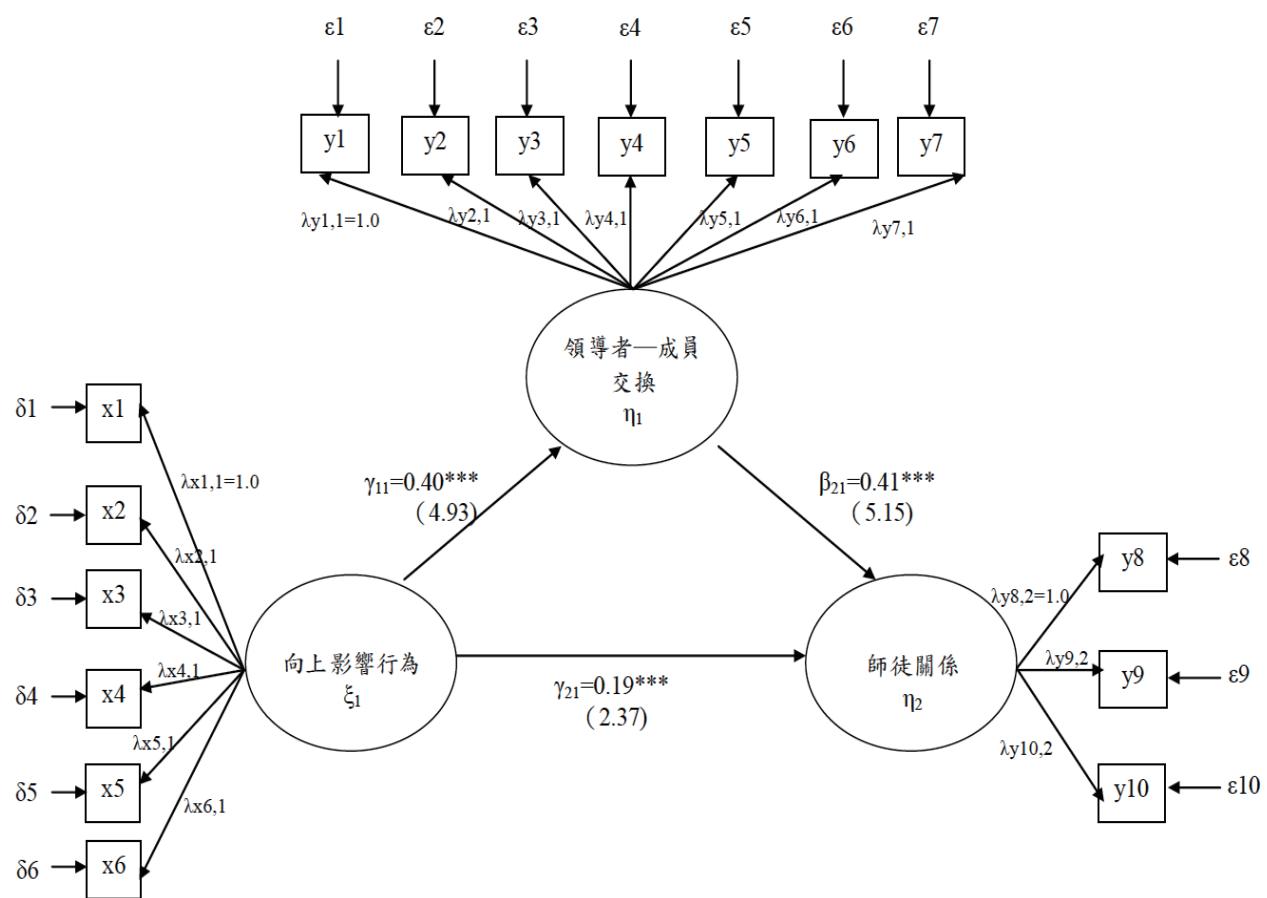
經上述驗證性因素分析獲致良好的配適度後，再以路徑分析檢定各潛在變數間之因果關係，測試本研究先前所提出的假設方面（圖二），由整體的假設模式中的路徑參數估計值來檢定本研究假設（測試結果整理於表三）：

假設一：陸軍後勤人員之向上影響行為會正向影響領導者－成員交換品質(LMX)。

研究結果顯示，向上影響行為對領導者-成員交換品質(LMX)的

表二 假設結構模型配適度之估計值結果

參考指標	檢測標準	參數
自由度 (df)		101
卡方值 (χ^2)		424.82
卡方自由度比 (χ^2 / df)	<5	4.20
卡方概似平方根係數 (RMSEA)	0.08<RMSEA<0.1	0.10
配適度指標 (GFI)	>0.9	0.82
模式比較配適度 (CFI)	>0.9	0.90
非規範配適度指標 (NNFI)	>0.9	0.95



註:***表示t檢定顯著水準 $p<0.001$; **表示t檢定顯著水準 $p<0.01$; *表示t檢定顯著水準 $p<0.1$

圖二 最終假設結構模式圖

路徑係數為0.40，t值為4.93，顯示路徑係數估計值顯著，故本研究之假設一成立，表示在陸軍後勤人員之向上影響行為會正向影響領導者-成員交換品質(LMX)。

假設二：陸軍後勤人員之領導者-成員交換品質(LMX)會正向影響師徒關係。

研究結果顯示，領導者-成員交換品質(LMX)對師徒關係的路徑係數為0.41，t值為5.15，顯示路徑係數估計值顯著，故本研究之假設二成立，表示在陸軍後勤人員中，領導者-成員交換品質(LMX)會正向影響師徒關係之發展。

假設三：陸軍後勤人員之向上影響行為會正向師徒關係之發展。

研究結果顯示，向上影響行為對師徒關係的路徑係數為0.19，t值為2.37，顯示路徑係數估計值顯著，故本研究之假設三成立，表示陸軍後勤人員之向上影響行為會正向師徒關係之發展。

假設四：陸軍後勤人員之向上影響行為

會透過領導者-成員交換之中介效果，間接影響師徒關係之發展。

向上影響行為對師徒關係的路徑係數直接效果為0.19，且經由領導者-成員交換關係之間接效果(0.41)影響，使向上影響行為對師徒關係的路徑係數總效果增加為0.6，表示領導者-成員交換關係具有中介效果，故本研究之假設H4成立，即陸軍後勤人員之向上影響行為會透過領導者-成員交換之中介效果，間接影響師徒關係之發展。

伍、結論與建議

一、研究結論

假設一：陸軍後勤人員之向上影響行為會正向影響領導者-成員交換品質。

假設成立，陸軍後勤人員的向上影響行為會正向影響其所感受到的領導者-成員交換品質，表示當部屬採取越多的向上影響行

表三 整體模式路徑分析結果

參數	路徑(path)	假設	S	t-value
γ_{11}	向上影響行為→LMX	H1	0.40	4.93**
γ_{21}	向上影響行為→師徒關係	H3	0.19	2.37**
β_{21}	LMX→師徒關係	H2	0.41	5.15***
θ_{31}	向上影響行為→LMX→師徒關係	H4	0.60	7.82***

註：***表示t檢定顯著水準 $p < 0.001$ ；**表示t檢定顯著水準 $p < 0.01$ ；*表示t檢定顯著水準 $p < 0.1$

為時，其所感受的領導者-成員交換品質越高；反之，當部屬採取較少的向上影響行為時，其所感受的領導者-成員交換品質則較低。而此研究結果與Deluga & Perry (1994)²³的研究結果相互呼應。

假設二：陸軍後勤人員之領導者-成員交換品質會正向影響師徒關係。

假設成立，陸軍後勤人員的部屬所感受到的領導者-成員交換品質高低會正向影響師徒關係之發展，表示當部屬所感受到的領導者-成員交換品質越高時，其所感受到的師徒功能越多；反之，當部屬所感受到的領導者-成員交換品質越低時，其所感受到的師徒功能則越少。而此研究結果支持了Scandura and Graen (1987)²⁴認為部屬獲得其主管內團體地位 (in-group status) 的認定，也許是得到師徒關係之首要條件的說法。

假設三：陸軍後勤人員之向上影響行為會正向師徒關係之發展。

假設成立，陸軍後勤人員的向上影響行為會正向影響師徒關係之發展，表示當部屬採取越多的向上影響行為時，其所感受到的師徒功能越多；反之，當部屬採取較少的向上影響行為時，其所感受到的師徒功能則越

低。

假設四：陸軍後勤人員之向上影響行為會透過領導者-成員交換之中介效果，間接影響師徒關係之發展。

假設成立，陸軍後勤人員的向上影響行為透過領導者-成員交換（部屬與主管間之交換關係品質），對師徒關係有顯著的間接效果，即領導者-成員交換在向上影響行為與師徒關係間為一中介構面。

研究結果表示部屬若行使向上影響行為欲與主管建立師徒關係時，需要有良好的領導者-成員交換品質為基礎。綜上，採取適當的向上影響行為可強化領導者-成員交換品質，並可進而提升未來師徒關係的互動，亦驗證了本研究以領導者-成員交換作為中介變數之理論實用性。

二、管理意涵與建議

(一) 善用師徒關係經營人力資源

1. 發現陸軍淺在的師徒關係

國軍近年來不斷面臨人才流失危機，因此在積極招募人才同時，亦須重視人員的培訓及留任課題。

本研究對象為陸軍後勤人員，陸軍後勤部隊包含補給、保修、運輸、衛勤、彈藥、主

23 Deluga, R. J., & Perry, J. T., "The relationship of subordinate upward influence behavior, satisfaction, and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64(1994), p. 239-252.

24 Scandura, T. A., & Graen, G. B., *Toward a psychology of dyadic organizing*(B. M. Staw & L. L. Cummings: Greenwich, 1987), p. 175-208.

財及人事等領域，近年來在各領域之工作流程雖已提倡標準作業程序，但因後勤部隊高技術性之工作特性，因此在後勤部隊組織中仍需要也仍存在著師徒關係。

陸軍司令部(黃逸揚、劉維哲, 2016)²⁵以需求理論探討陸軍提升志願士兵留營成效及因素調查分析結果發現,在「關係需求」與「成長需求」認同上,在不同屬性單位中以後勤單位(地支部及廠庫)之認同感最高,「關係需求」指的是志願士兵對領導幹部互動、同儕認同等的需求認同,「成長需求」則是指對職涯向上挑戰、自我進修及獲取證照的需求認同;另外也發現在留營意願排序中,後勤單位(地支部及廠庫)高居第二。此即表示後勤單位技術人員居多,工作技能需由班長或資深學長姊傳授予學弟妹,班長指導任何一個動作前,必須先講解給他聽、做給他看、寫給他看並且讓他做做看,最後聽取他的意見,透過這樣過程,增加互動機會,因此後勤單位潛存著師徒關係,進而有較高留營意願,與本研究結果相呼應。

2. 借鏡企業成功的師徒關係

一般公司的教育訓練通常是課堂學習,但許多淋漓發揮師徒制度精神的企業卻有較高的業績及較低的員工流動率。

國瑞公司在1984年進入臺灣,以製造日本Toyota車系攻佔臺灣市場,營業額扶搖直

上,2011年擠掉裕隆進入前十大,排名第十。其成績靠的是品質,品質則靠一對一的師徒制。

阿瘦皮鞋在2008年營收逆勢成長了11%,在2010年臺灣零售業哀鴻遍野之際,締造了營收33.5億元之歷史新高,大張旗鼓在五星級飯店辦尾牙,其總經理羅榮岳不諱言表示「關鍵在於師徒制的人才培育」。

許多公司的大將或主管會衝但不會教導,師徒制除了可扎實的傳授技能之外,更可提升整體團隊之戰力。

(二) 重視主管與部屬互動,藉向上影響行為知官識兵

本研究結果發現,當陸軍後勤人員之部屬採取越多的向上影響行為時,其所感受的領導者－成員交換品質越高,而當部屬所感受到的領導者－成員交換品質越高時,其所感受到的師徒功能越多。

因此,在後勤人員中,主管對於部屬的向上影響行為雖處於被動接受的角色,但主管在部屬使用向上影響行為時,可觀察及收集各部屬不同的人格特質及其行為型態,藉以知官識兵,並作為任務指派或人事運用之依據;再者,主管可利用此時機與員工進行工作績效之溝通,避免認知上的錯誤以及雙方過多的時間投入。

三、研究限制與後續研究建議

25 黃逸揚、劉維哲,〈以需求理論探討陸軍提升志願士兵留營成效及因素調查分析〉《主計季刊》,第57卷第1期,西元2016年4月,頁25-41。

(一) 主管的向上影響行為、領導者－成員交換及師徒關係認知評估

本研究使用之問卷，僅由員工來填答。較為嚴謹的做法，應該是部屬與主管皆應該填答向上影響行為、領導者－成員交換及師徒關係三部分，再從主管與部屬角度其間的差距大小，研判員工的向上影響行為是否奏效，如果單從員工的角度去探討此一行為，可能會忽略了該行為是否有效，而影響研究結果之實質意義。

(二) 部屬受測者可探討「純部屬」及「非純部屬」

本研究以部屬角度出發，探討的是部屬觀點，但受測者可能本身亦為主管，因此在填答向上影響行為題項部分時，有可能受到本身亦身為主管角色，而影響其對於向上影響行為策略之使用。因此未來之研究建議可分別探討「純部屬（即未擔任過主管職務的部屬）」及「非純部屬（同時為主管或擔任過主管職務的部屬）」。

(三) 探討推行師徒制度企業之成功/失敗因素

本研究是探討陸軍後勤人員中的員工行使向上影響行為之後，對其與主管之間的關係品質是否有正向影響，並探討部屬與主管之關係品質是否能幫助師徒關係之發展。過去中外對於師徒關係之研究已歸納出眾多前因及結果變項，良好的師徒關係的後果變項包括提升工作表現、升遷速度及工作滿意度、降低離職意圖等變項；前因變項則包括

個人特質、環境因素及關係種類等。然而企業所重視的是「整體」師徒制度策略發展的成功與否，但當前師徒制之研究則是聚焦於師徒之間對偶關係之成敗。因此，建議未來研究可以目前研究為基礎，進一步分別探討推行師徒制度成功與失敗之企業，其關鍵成功或失敗因素為何，以求師徒關係研究之實用性。

(四) 檢視何種向上影響類型有助於增進領導者－成員交換關係品質及師徒關係

本研究發現向上影響行為會正向影響部屬所感知的領導者－成員交換關係及師徒關係，然而，不同的部屬使用各種向上影響行為類型之頻率及喜好不同，主管可接受或喜好的部屬向上行為類型亦不同。因此，究竟何種向上影響行為類型對於領導者－成員交換關係及師徒關係是最有幫助及最無助益的？可納入後續研究作更詳盡、更完整之檢視與解釋。

作者簡介

李沛欣上尉，國管院專業軍官班99年班，嘉義大學觀光休閒管理研究所100年班，國管院財務管理正規班104年班，現任職陸軍後勤訓練中心主計教官組教官。

附錄

資料合併分析同質性檢定表

構面 Construct	測量題目 Measurement item	假設 Hypothesis	Test of Homogeneity of Variances			
			Levene Statistic	Sig.	F	Sig.
堅定 要求	必要時，我會逼主管攤牌，當面對抗他(她)	變異數同質性	1.248	.293	2.064	.088
	必要時，我會直接向主管以口頭表達我的憤怒		1.191	.317	2.175	.074
	必要時，我會向主管使用強而有力的方式		.662	.619	4.001	.004
	為了達到目的，有時我會不斷地重複提醒主管我的需求		1.227	.302	.404	.805
	必要時，我會變成令主管討厭的人，持續地煩擾他(她)直到他(她)做到我提出的需求為止		3.242	.014	1.251	.292
	我會請求主管實行我所提出的需求		2.616	.037	2.153	.077
逢迎 討好	當我向主管提出要求時，我會表現得非常恭順謙虛	變異數同質性	5.547	.000	3.251	.013
	在我向主管提出要求前，我會表現出非常友善的態度		5.091	.001	2.229	.068
	在我向主管提出要求前，我會讓主管對我的感覺是舒服的(例如：講一些讓主管開心的事、讚美主管等等)		.168	.954	.691	.599
	必要時，我會設法讓主管覺得他們很重要		1.101	.358	.733	.571
	對於希望主管幫忙的事，必要時我會誇大其重要性		.367	.832	.876	.480
	我會適時稱讚主管		1.978	.100	.383	.820
訴諸 理性	為了達到目的，有時我會以邏輯的論述說服主管	變異數同質性	1.647	.165	1.336	.259
	必要時，我會向主管解釋我所提出要求的原因		1.924	.109	2.048	.090
	必要時，我會向主管報告相關資訊以支持我的觀點		1.107	.355	1.020	.399
	必要時，我會寫詳細計劃呈給主管明白表達我的想法		2.072	.087	.908	.461
	對於與主管意見僵持不下的問題，我會提出折衷的解決辦法		1.569	.185	5.741	.000
	在我向主管提出要求前，我會向主管證明我的能力		2.470	.047	.768	.548

構面 Construct	測量題目 Measurement item	假設 Hypothesis	Test of Homogeneity of Variances			
			Levene Statistic	Sig.	F	Sig.
利益 交換	必要時，我會提醒主管過去曾經幫過他的忙	變異數同質性	1.065	.376	1.342	.257
	為了達到目的，有時我會向主管提出交換條件		1.022	.397	1.189	.318
	若主管願意接受我的要求，我會願意做出個人的犧牲		1.101	.358	2.068	.087
	我會在私底下幫忙主管		2.126	.080	.797	.529
	若主管願意接受我的要求，我會告訴主管我願意幫助他		1.496	.206	2.366	.055
	為了達到目的，我會在主管需要我的協助時，藉機向主管提出我的需求		.530	.714	3.137	.016
越級 報告	為了達到目的，我會尋求更高層主管的非正式支持	變異數同質性	1.621	.171	1.717	.149
	為了達到目的，有時我會越級提出正式請求		1.568	.185	3.782	.006
	為了使主管接受我的要求，我會尋求更高層級的主管對我的主管施壓來達成我的目的		1.037	.390	.630	.642
	為了達到目的，有時我會向高層主管打小報告		5.318	.000	1.924	.109
	我會利用自己與高層主管之間的良好關係，越級提出我的請求		1.447	.221	.876	.480
聯合	為了達到目的，我會尋求同事的認同，以支持我所提出的請求	變異數同質性	.924	.452	1.471	.214
	為了達到目的，我會尋求部屬的協助，以支持我所提出的請求		.568	.686	2.263	.065
	為了達到目的，有時我會動員公司內其他部門的同仁來影響我的主管		1.635	.168	.945	.439
	必要時，我會請同事幫助我一起說服主管接受我所提出的請求		.914	.457	2.034	.092
	必要時，我會聯合認同我的部屬，一起向主管表達我的需求		1.054	.381	1.692	.154
	必要時，我會聯合公司其他部門的同事的力量，一起影響我的主管，讓我的主管覺得我提出的請求是重要的		1.784	.135	.639	.635

構面 Construct	測量題目 Measurement item	假設 Hypothesis	Test of Homogeneity of Variances			
			Levene Statistic	Sig.	F	Sig.
LMX	一般來說，我很清楚我的主管是否滿意我的工作表現	變異數同質性	.328	.859	1.402	.236
	我的主管非常了解我工作上的問題與需要		3.008	.020	1.336	.259
	我的主管相當清楚我在工作上的潛力		1.226	.302	.897	.467
	我的主管會運用他的職權，來幫我解決工作上的重大難題		1.691	.155	1.951	.105
	我的主管會犧牲他自己的利益，來幫助我擺脫工作上的困境		1.447	.221	1.329	.261
	我很信任我的主管，即使他不在場，我也會為他的決策提出辯護和解釋		1.548	.191	.372	.829
	我和主管在工作上的關係相當良好		.754	.557	.567	.687
職能發展 功能	師父投注他（她）的興趣在我的職業生涯中	變異數同質性	2.104	.068	.908	.478
	師父會指派我重要的工作任務		2.777	.020	1.383	.234
	在工作上師父會給我特別的訓練		4.025	.002	1.264	.282
	師父會提醒我升遷的機會		2.400	.040	.504	.773
	師父會協助我找出工作上的目標		5.105	.000	.766	.576
	師父會投注時間思考我的職涯發展		2.517	.032	1.458	.207
	師父會適時地協助我突破工作上的瓶頸		2.956	.014	.653	.660
	師父會要求我學習更多工作所需的知識與技能		1.166	.328	.272	.928
角色模範 功能	我會以師父的行為作為我的榜樣	變異數同質性	2.531	.031	1.362	.242
	我尊敬師父的專業知識		2.275	.050	.519	.761
	我尊崇師父激發他人的能力		1.744	.128	.258	.935
	師父教導徒弟的能力讓我欽佩		1.333	.253	.275	.926
	我會將師父當成自己努力的對象		2.718	.022	.327	.896
	師父工作的能力值得令我學習		3.665	.004	.150	.980
	師父各方面的表現令我佩服		4.203	.001	2.116	.066
心理支援 功能	在下班後，我會和師父一同從事社交活動	變異數同質性	2.172	.060	.536	.749
	我會和師父一同分享私人問題		4.432	.001	1.373	.237
	我時常和師父一起吃飯		2.599	.028	1.029	.403
	我會將自己的心事告訴師父		1.980	.085	.945	.453
	師父會關心我的日常生活		3.551	.005	2.246	.053
	當我有需要時，師父會幫助我		4.064	.002	1.985	.084
	師父時常照顧我		1.008	.415	.570	.723
	師父時常鼓勵我		1.030	.402	.410	.842

註：1.P>0.000代表接受虛無假設