

## 認知衝突對工作績效之影響— 主管與部屬交換關係之中介角色與非正式溝通之調節角色

何素芬\*、童惠玲、施嘉衍  
大葉大學人力資源暨公共關係學系  
E-mail: r0331008@mail.dyu.edu.tw

**摘要：**如何讓有效的溝通來減緩衝突的發生，本研究根植於「非正式溝通」，檢視認知差異衍生的衝突對主管與部屬交換關係所產生之關聯是否受到非正式溝通所影響，亦探討認知衝突是否透過主管與部屬交換關係的中介歷程，進而影響工作績效。研究樣本以政府行政機關所屬部門之直線主管與部屬，採用雙重資料來源之對偶問卷方式，總計回收123組有效配對問卷。研究發現：「非正式溝通」對認知衝突與LMX間之關係具有顯著調節效果；此外LMX分別對認知衝突與任務績效、以及對工作滿意皆具中介效果；亦即LMX對任務績效及工作滿意具正向影響。據此，建議主管與部屬之間可在正式溝通外，透過閒聊、聚會及餐敘等多元非正式溝通進行意見交換、維繫情感及達成共識，營造最佳的溝通策略，縮短與部屬之距離，進而化減衝突及提升工作績效，建構優質的團隊。

**關鍵字：**非正式溝通、認知衝突、主管與部屬交換、任務績效、工作滿意

---

\*何素芬，大葉大學人力資源暨公關學系研究生，現職彰化縣二水鄉公所課長。童惠玲，大葉大學人力資源暨公共關係學系助理教授；施嘉衍，大葉大學人力資源暨公共關係學系研究生。

## 壹、研究背景與目的

人類的認知與接受程度攸關組織溝通成效之良窳，任何形式的溝通係以維繫組織團隊氛圍、緩和降低衝突的管道，良好的溝通技巧是影響組織推動的關鍵，同時可獲取有效的因應對策，化「危機」為「轉機」。有效的組織溝通有利於訊息在機關內部的充分流動和共享，可以提升成員間的工作效率，增強組織的決策；若資訊的傳達管道不足或受到干擾而造成訊息扭曲時，則主管與部屬的關係生變，政策執行及推動可能會受阻或無法達成，發展有效的溝通是改善組織衝突的必備條件，部屬對工作的不滿，從衝突的結果和影響來看，組織內部需提供暢通的溝通管道自由表達，才能產生正面的效果。

在Maruping and Agarwal(2004)的研究中發現，溝通媒介的使用與衝突處理結果有明顯關聯，組織內部衝突可透過使用大量的溝通媒介，提供成員分享非語言和高度情緒表達的溝通內容，促進積極的討論。但大部分組織溝通的研究皆以正式溝通為焦點，而輕忽了「非正式溝通」的效能，近期部分學者認為越來越多溝通訊息之傳遞，可透過不同管道輔助正式溝通的不足，組織中非正式溝通方式概念複雜難以界定，諸如傳聞、八卦、閒聊、聚會、餐敘及協調等包羅萬象，且現今資訊傳播科技的發達，人們同時也採用新型溝通科技滿足維持其關係 (Nardi, Schiano, & Gumbrecht, 2004)，透過電子媒體進行溝通的管道，以上的非正式溝通途徑不僅是存在組織最普遍的溝通形式，同時提供許多正向的功能，包括能夠以更快速的方式傳遞訊息，也能夠測試組織成員對於組織管理新政策或措施的反應；亦能增強組織的團結和凝聚力，甚至能提升部屬績效及滿意度。

主管與部屬在諸多事項上不一定持有共同的觀點，導致彼此常產生認知上的差異(Graen et al., 1982)。兩者在互動時的感受、行為及認知皆會影響到部屬的工作績效(Liden & Graen, 1980)。認知差異的不同進而衍生對立及衝突的情事發生，足以影響部屬在任務績效及工作滿意的影響程度，根據組織支持理論，當部屬認知組織有高度支持時，會引發員工想幫助組織實現目標的責任感(Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001)，對不同溝通模式的認知感受程度、員工溝通滿足及組織承諾均有達到部份顯著相關，可得知在認知感受到對溝通滿足的程度越高，則其組織承諾程度也越高，兩者呈現正相關（蔡淑敏，2001）。另外，探討以認知差異生成的衝突影響任務績效及工作滿意的相關文獻，將非正式溝通列為調節變項的文獻相當有限，故在衝突歷程以非正式溝通的方式往往影響衝突是否可以順利解決的重要關鍵，如何在衝突對立產生的情境下，透過「非正式溝通」與雙方的回饋，調節並降低主管與部屬交換關係所衍生的認知差異，藉由以提升部屬績效及工作滿意度。

組織的溝通運作要靈活順利，必需多方建置溝通管道，訴諸理性溝通與訊息公開，傳達理解的觀念及態度，有效且重視成員之間的互動才能提升組織的效能，更致力於拉進主管與部屬間的距離及縮短彼此認知差異，讓關係更良好，才能激

發部屬對機關運作的參與及投入，創造主部關係的提升，以因應劇烈變遷的時代。

## 貳、文獻回顧

### 一、主管與部屬交換關係

主管與部屬交換關係理論 (leader-member exchange; LMX)是於1975年由Graen and Uhl-Bien率先提出，其主要目的是將過去評估主管與部屬行為所用的平均值所衡量的均值領導取向，另外以主管與部屬之間的縱向對偶關係取向研究與改進所提出，並以「社會交換理論」(Social Exchange Theory)和「角色理論」(Role Theory)為基礎，在早期發展階段，係以領導者與部屬一對一關係的發展歷程，認為領導者的領導方式會隨著與部屬之間的關係，產生明顯不同的變化和差異，亦即，主管較不會以同樣的領導方式與每一位部屬互動，認為高品質的LMX關係不但有助於提高員工績效及效能(Liden, Wayne, & Stilwell, 1993)，也能增加員工整體的工作滿意度(Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)。

組織中存著各式各樣潛在的交換關係，全體員工所擁有的交換關係包含與直屬主管交換關係及組織間的交換關係兩種層面(Rousseau, 1998; Masterson et al., 2000)，對於LMX研究觀察到的共通現象，交換關係並不在獨立的系統當中運作，主管和部屬配對的交換關係存在於組織廣泛的交換關係中(Tangirala et al., 2007)。換言之，主管在工作團隊中與部屬及直屬的上司形成一種社會交換模型，以主管與部屬的交換關係品質，形成了主管對部屬的情感支持、授權程度與重要任務之託付及資源等差別待遇(Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000)。在此互信與支持的關係中部屬會比較有自信(assertiveness)，也會比較主動且正面的執行工作業務(Harris, Andrews, & Kacmar, 2007)。

近期文獻認為LMX的影響非全屬正面觀感(e.g., Bolino & Turnley, 2009; Harris & Kacmar, 2006)，研究指出處於低品質關係的部屬，因與主管或同事的認知差異及互動比較中，易產生挫折、歧視或相對剝奪的感受；有些部屬也會主觀認知自己遭受不公平的對待，而產生對組織與主管的疏離感 (Bolino & Turnley, 2009; Liden et al., 2006)，因而會在LMX的建立過程中扮演決定性的角色。Bauer and Green(1996)認為在LMX的發展過程中，主管會依照部屬的執行力與可靠性衡量授權的程度；被賦予權力之部屬，則會以績效的提升及優質的工作表現來回饋主管的信賴與支持，尤其雙方的交換關係會影響主管較重視部屬的自由發表意見、自我價值及建立溝通管道，而部屬也能認知到主管賦予權力，共同參與組織決策制定(Keller & Dansereau, 1995; Spreitzer, 1996；Gomez & Rosen, 2001)。

### 二、認知衝突對LMX的關聯

衝突發生的原因多半是個人差異、情緒傳播、溝通差異、結構落差與行為歧異等(秦英梅, 2005)；主管與部屬主要的認知差異，大致可分類為態度、關係、產出與效能等方面的差異。另就認知差異的層面加以區分，可分為表面的認知差異：如性別、年齡與種族等；與深層的認知差異：包括態度、價值觀與人格特質



上的差異(Harrison & Klein, 2007)。主管與部屬之間的「認知距離」或知識不足，導致觀念及看法無法有效的流通於兩造之間，是阻礙共同創造價值及合作目的之主要因素；而兩者之間的「目標差距」或資訊不足的不對稱，亦是導致逆向選擇、道德危機以及聯盟瓦解與價值無法專屬的主要因素（吳玲玲、許欽嘉、蔡清祥、柯承恩，2010）。

主管與部屬間的關係因受到其他變數的影響，例如部屬的特性、主管的行為以及部屬的工作情境，對於複雜的主管與部屬間之對偶關係存在不確定因素，主管因受限於資源和能力有限，不太可能與所有部屬均發展出高品質的交換關係（Brass,1995; Henderson, Liden,Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Liden et al., 2006）。部屬為爭取個人的利益，利用向上影響策略，來達成組織的目標，影響策略包含了相互交換、上司懇求及逢迎等方式，而向上影響的行為對LMX的影響比起員工才能的影響甚大（Schriesheim & Hinkins，1990）。

組織間的衝突，乃為個人或組織因目標、認知、情緒和行為等不同因素，所產生矛盾對立與互動的歷程；在自我意見表達及爭取權益的過程中，因缺乏有效的溝通會出現衝突的現象（顏駿翔，2012）；員工若致力於完成組織的目標或承諾，可以降低在特定任務上的目標衝突或認知差距，由於組織內部間的角色不同，立場和認知差異的衝突會不斷發生(Oxoby,2003)；主管與部屬深層的認知差異，將導致凝聚力降低、不信任與產生衝突等負面影響，同時也較不願瞭解認知差異對象的想法與價值觀(Byrne,1971)，將更增加了發生衝突發生的起因。Nooteboom(2000,2004)與Grandori(2001)指出，主管與部屬間之所以無法有效地理解、學習與交換知識，主要導源於雙方所存在的「認知差距」(cognitive distance)或「認知失靈」(cognitive failure)。主管與部屬的價值觀差距愈大時，部屬對機關的滿足感、利他行為、承諾感及順從行為就愈低，對工作績效會有相當大的影響，故有認知上的差異(鄭伯壘，1990)；在主管與部屬的溝通程度，先前研究也證實主管較注意和自己認知相似的對象，進而發展出更佳的互動關係(Liden et al.,1993; Schaubroeck & Lam, 2002)，也較不易發生衝突(Turban,Doughety, & Lee, 2002)；反之，與認知差異較大者，則較容易發生衝突(Jehn & Mannix,2001; Mohammed & Angell,2004)。

傳統觀點大致認為，衝突對組織是有害的，包括機能失調、破壞組織及暴力等不利的影響，且儘量會避免衝突，另一觀點強調，管理者應鼓勵適度的衝突，可使組織保持強大生命力，且不斷革新，主張適度的衝突有利組織，並可提高組織效能；但過於激烈的衝突，將損害組織效能(Robbins & Coulter, 2002)。衝突的水準有高低之分，無論那種狀況，過於極端會妨礙績效的表現，阻礙團體或組織的效能，致使團隊成員滿足感降低、增加離職率與曠職率，進而導致工作績效下降。（許振明、鄭志富，2013）。本研究假設推論如下：

**H1：認知衝突對LMX具負向影響。**

### 三、LMX對任務績效與工作滿意的關聯

主管與部屬交換理論，主要探討以主管與部屬的雙邊成對關係，顯示影響員工工作態度與績效的一種環境因子(Jung & Takeuchi, 2014)，以資源交換的品質為研究的主要重點，是成對互惠過程的結果 (Lagace et al., 1993；熊欣華、陳欽洲，2012)。管理者必須清楚定義績效，以紀錄目標達成的狀況與評估部屬或群體的效能，明白組織的期許以完成組織目標(Cascio, 2006)。

工作績效是員工在工作中的表現，以完成組織所期望、規範或正式化的角色需求時所表現的行為，或為員工對職務上各項工作目標所達成的程度(Reddin, 1970)，Borman and Motowidlo (1993)將工作績效分為任務績效與脈絡績效，認為任務績效是機關成員完成組織期望規定或正式角色需求所表現之行為，包含組織所期望或指定的任務，其判斷的準則在於是否合乎個人正式角色的要求，因此任務績效類似角色內行為；直接影響組織的技術核心效能，亦即將原始資源轉換為產品的歷程，故任務績效包含三大元素：首先能否瞭解職責要求甚麼；再者能否做好職責要求的事物；以及能否有意願做好職責要求的事物(余德成，1996)，當員工認知或感受到主管友善的對待，將產生正向的回饋心理，此回饋的心理，能提升員工的任務績效(Eisenberger et al., 1990)。

工作滿足度是以員工在心理、生理上、工作本身和工作環境的滿足感，也就是工作者對工作場域的直接主觀反應(Cheng, 2012)，Colquitt, LePine and Wesson (2009) 的研究發現有高工作滿意的員工，於執行任務時，會經驗到正向的感情，而低工作滿意度的員工，卻是經驗到負向的情感，且工作滿意會顯著影響工作的績效、離職率及員工關係等；在主管與部屬交換關係品質對員工的工作滿意度是有正向的影響關係，高品質主管與部屬交換關係，可以使高工作滿意的員工會經驗到正向的感情，在獲得主管的肯定情形下，可增加個人的意願並提高工作滿意(蔡書妮，2005)。

LMX與部屬績效之間的關係，大都證實具有正向關係 (e.g., Dansereau et al., 1975; Deluga & Perry, 1994; Dockery & Steiner, 1990)，Scandura (1999)提出LMX與工作滿意度、生產力之間有正相關，並與員工的流動率及抱怨等有負相關；另證實LMX與工作績效、組織承諾及組織公民行為呈正相關；同時表示高關係品質交換下，可強化部屬工作績效；熊欣華與陳欽洲(2012)早期對LMX影響的文獻中，均持相當正面的看法，認為高品質的LMX關係有助於提高員工績效，同時可以增加員工的整體工作滿意度與組織承諾。主管和部屬之間的交換關係，會影響部屬對於工作角色的感知，因而影響對組織認同與工作績效；另亦有研究顯示領導部屬交換的關係也會正向影響員工的工作績效(劉彥甫，2013)。主管與部屬交換關係與工作績效有正向關聯；良好的任務能力情形使得工作績效產生正向的影響；而LMX關係品質和員工的授權賦能認知呈現正相關；品質越高，則員工越覺得工作具有意義(黃亞昌，2012)。故在非結構性工作上，LMX品質與部屬的工作績效是呈現正相關；又部屬授權賦能認知具有LMX與部屬工作績效的中介效果(石晁驊、劉碧琴、湯大緯，2009)，本研究推論如下：

**H2：LMX對任務績效具正向影響。**

### H3：LMX對工作滿意具正向影響。

#### 四、LMX對認知衝突與任務績效及工作滿意的關聯

從美國管理學會(American Management Association) 研究發現中高階的主管平均需花費20% 時間來處理組織內所發生的衝突(吳永佳, 2011); 衝突係因缺乏溝通管道、尋求權力及管理型態的不滿意、主管軟弱的領導、不公開與管理改變而發生(Wertheim, 1994), 衝突的無效管理, 可能使組織成員處於敵對的狀態, 相互間的敵意與攻擊不斷升高, 加速了彼此工作挫折感的產生, 日漸惡化的組織顯然在主管與部屬兩者之間具有相當大的落差, 成員之間的關係十分緊張, 雙方溝通更形困難, 團隊士氣與工作效能必然受到打擊(吳金香, 2002)。

組織要生存, 就必須兼顧效能和效率, 故組織效能是組織達成目標的程度(Barnard, 1964)。而績效是衡量組織目標達成的程度, 將已經發生的事實為基礎, 以資源投入組織而產出為衡量的對象, 是研究組織行為重要的根據, 可以衡量工作者的工作成果和行為表現。工作的成果表現跟組織的策略目標、顧客滿意及經濟貢獻, 都有強力的連結(襲榮津, 2001), Robbins (2003)認為評量工作績效是組織以系統化方式定期或不定期評核員工在工作上的表現, 含衡量員工的工作行為、工作成果和員工特質, 來決定員工的工作績效, 宏觀的定義工作績效可以說是一個涵蓋工作成果及達成工作任務的行為與特質, 當部屬具有好的工作績效, 才可以展現較好的工作行為(Walker & LaRocco, 2002)

主管和組織交換關係與部屬交換關係是互相牽連的, 具有高度知覺組織支持的主管擁有較多的資源可以交換給部屬, 另主管本身所知覺之組織支持強化了與部屬間LMX及部屬工作滿意之關連性, 且發現只有當主管感受到高度知覺組織支持時, 和部屬間LMX及部屬績效才具有關連性(Erdogan & Enders, 2007)。Bhal and Ansari(1996)發現主管與部屬的交換關係與員工的工作滿意度、組織承諾及部門效率等有正向的關係; 熊欣華與陳欽洲(2012)亦認為LMX品質對工作考績具有直接和正向的影響效果, 對工作壓力和工作不滿意具有直接且負向的影響效果; 工作滿意對部屬間的衝突與工作投入具有顯著的中介效果; 工作滿意對部屬間的衝突與工作績效具有顯著的中介效果。

依照Hersey and Blanchard 領導生命週期的模型, 主管授權或指示與否, 須取決於部屬的成熟度。因此, 領導者若面臨能力強、操守好的部屬, 授權程度較高時, 部屬將獲得最大的工作滿足, 其組織的目標將有效的進行, 進而產生組織的效能。主管對於組織的貢獻與影響程度均較部屬重要, 相對的與部屬間的關係, 如未能妥善處理, 所造成的負面影響也更為嚴重, 所以組織應提供適當的多元訓練, 將能有效協助其衝突的降低與處理的能力。主管領導方式和部屬之潛在矛盾與對立影響, 主管不論選擇那一種管理方式均可能遇到困難與問題, 過去LMX研究已發現高品質的LMX對主管、部屬或工作團隊皆具有正向影響 (Graen & Uhl-Bien, 1995), 但在某些情況下, 有些正向關係的影響可能會被差別對待所抵消(Henderson et al., 2009)。因此主管與部屬在不同認知情境下, 可能會產生認知差



異，進而影響人際關係上的衝突，造成人員互動關係的低落及工作績效的不張。胡偉琦(2007)、周明仁(2012)研究發現主管-部屬間衝突對於部屬滿意度有負向影響；衝突所產生的影響，藉由衝突為中介變數下發現，當主管與部屬在高品質的關係下進行的溝通行為時，衝突的發生情況較小，當衝突程度稍緩後或減少時，組織效能相對提高。

主管與部屬間衝突所造成的影響，經研究驗證衝突與部屬滿意度有顯著的負向影響；衝突發生的愈頻繁，則部屬的工作滿意度就愈降低（周明仁，2012）。不同的衝突種類對工作績效所造成的影響，在任務衝突會對創造力和工作績效皆有顯著正面影響；關係衝突會對工作績效有顯著負面影響（詹玉湘，2008）。Robbins and Coulter (2002) 以及Smith and Piele (2006) 更認為衝突是組織運作必然的現象，管理者首要工作在於管理與化解衝突，但衝突並非不好，如何將衝突充分的展現，且避免因衝突的發生所帶來負面影響，實為管理者重要的課題；運用衝突管理策略，影響部屬的工作績效，當部屬相信自己有能力去解決、處理衝突時，將會使員工的工作績效提高(Tjosvold & Law, 2001)。衝突之影響從負面觀點認為應積極避免發生，漸次演進到衝突具有正面效應，認為衝突亦可主動發掘組織所具有的潛在問題，增進組織及成員工作績效，故衝突無可避免，除承認衝突之存在，甚至相當程度應鼓勵衝突，以活化組織動能鼓舞員工士氣。本研究推論如下：

**H4-1：LMX對認知衝突與任務績效具中介效果。**

**H4-2：LMX對認知衝突與工作滿意具中介效果。**

## 五、非正式溝通對認知衝突與LMX的關聯

溝通的最大功能是促進個人在團體中的成長，主管與部屬的不和諧關係，常因溝通不足所引起，彼此關係品質低，相對主管與部屬溝通頻率低，部屬較不順服（吳清山，2004）。一般而言，組織中有正式與非正式的溝通行為，垂直式的溝通是指上級主管與部屬間的互動溝通，多半為正式溝通；而水平式的溝通是指與同事和部門之間的工作伙伴相互溝通協調，則傾向為非正式的溝通(Farace, Monge, & Russell, 1977)，小道溝通則幾乎皆為非正式的私下傳遞訊息。非正式的溝通是與部屬分享訊息，與部屬共同參與決策過程(Mohr, Fisher, & Nevin, 1996)，也是人們基於社會關係及跨組織層級，無需顧慮權力路線及組織結構，亦可滿足部屬在正式組織中所無法達成的目標，因而引起非正式溝通的成長，彌補了正式溝通的不足。

當今企業裁員計畫未如預期，發現最常被忽略的是組織裁撤員工最先進行的是謠言及傳聞的管道，員工以非正式溝通管道獲取相對訊息，進而促進與裁撤員工一連串的溝通(Schmitt, A., de Lausanne, É, H., & Michelson, G., 2015)。另外在多團隊系統 (Multiteam systems; MTS)治理是完成組織實體目標的過程，早期較集中在正式的治理結構，但部份仍透過非正式溝通的協調和規劃完成任務，因此研究指出透過生成和非正式的治理，採取多重管道擴大與團隊系統治理和管理，

以完成組織的目標(Tjemkes, van der Kamp, & Zaccaro, 2015)。

當組織規模日益擴張時，存在於團體或個人間的複雜關係，此等關係之增加，必阻礙組織中的正式溝通，因此傳聞、八卦等行徑則由非正式溝通管道應運而生，且迅速建立消息的傳播網，傳遞的速度又比正式的管道來得迅速，隨著網際網路新的傳遞媒介出現，傳聞也出現在電子郵件、布告欄及即時通訊中，使得傳聞的散佈不受空間距離所侷限，更迅速的傳播（黃煥榮，2007）。組織溝通有近七成是屬於非正式溝通的範疇，以其做為溝通的來源，較遠超過於其他的工具（Crampton, Hodge, & Mishra, 1998）溝通內容並非指實際傳達的訊息內容，而是企圖影響他人行動時所使用溝通的直接程度。李怡慧與Lee (2015)研究採用論述分析方法(discourse analysis)，深入解析組織成員在電子溝通平台上的語言與行為表達，特別是發生意見衝突或對立時，應如何表達不同的立場與不滿的情緒、及如何化解雙方的歧見和妥善管理衝突。

非直接的溝通是與部屬分享資訊，和部屬一起參與決策過程(Mohr, Fisher, & Nevin, 1996)，在非正式形式的溝通上，它傳遞資訊的能力較高，能同時處理多重的線索，取得立即的回饋，因此較能因應突發的狀況，且能適當安排工作的調派。倘溝通內容採用非直接的溝通管道，部屬若能與主管分享工作相關資訊，一起參與決策的過程，就此可增加對工作內容的確定性；主管亦可採取直接的溝通，強制命令部屬工作的方向或方法，明確的指示要做什麼、何時執行、如何執行等。

然而，能參與決策過程的員工，角色模糊程度較低，通常採用非直接溝通的主管必須付出額外的努力來提供員工大量的資訊，並使他們參與決策過程，有些主管會以非正式溝通的管道，做為測試政策執行及推動的風向球，藉以先瞭解組織內部及成員的反應，並做為修正及執行政策的參考；同時補強正式溝通管道在傳輸速度、溝通寬度與深度之不足。

郭建志(2007)研究從主管與部屬間的相似性，提出主管與哪些部屬會有比較良好的溝通互動，研究發現，部屬知覺主管整體的相似性對於部分的溝通行為有正向的影響效果；主管可以透過職權給予部屬較有利的結果，部屬意識到與主管之間的良好互動關係或知覺到較多正向領導行為時，部屬往往會採取較為正向的法則與主管互動(Yukl, 2006)。Levy and Hall(2006)提出主管與部屬交換關係對部屬績效反應的觀點，LMX主要是在透過交換關係激發部屬態度與改變部屬行為，另透過交換關係激發部屬溝通、協調其角色期望和價值觀，有效地影響部屬績效的行為，而組織意見溝通對組織意見衝突管理有正面的影響效果，要增進溝通的頻率及製造機會，溝通頻率對感受對方的可信，具有正向的影響組織可以運用透過非正式溝通管道進行知識的移轉(knowledge transfer)(陳效淳，2012)；就溝通行為實務面，權力的距離增加或是情感距離的降低，主管與部屬之間的溝通次數就會愈多；故主管與部屬雙方若能善用其權力距離與情感距離，則能有效地運用溝通，增進彼此互動關係的品質，也表示衝突管理策略在主管與部屬的衝突與部屬滿意度間有顯著的調節效果(王威程，2007)。本研究推論如下：

**H5：非正式溝通對認知衝突與LMX具調節效果。**



## 參、研究方法

### 一、研究架構及假設

本研究以認知衝突為自變項；任務績效及工作滿意為依變項；主管與部屬交換關係為中介變項；以非正式溝通為調節變項，各變項間架構如圖1表示。

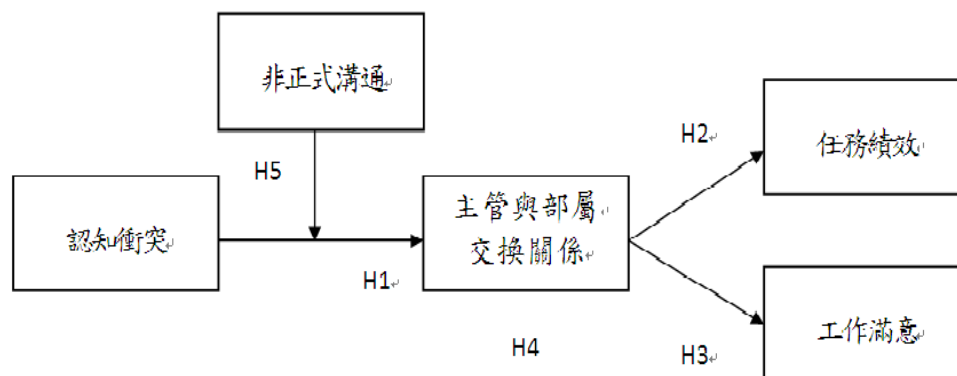


圖1、研究架構

### 二、變項操作與衡量

本研究各量表測量方式皆採李克特五點量尺的設計，計分的方式從「非常不同意」到「非常同意」依次給予1到5分，各操作量表陳述如下：

(一)、主管與部屬交換關係量表：參照Graen and Uhl-Bien,(1995)之觀點，以主管與部屬交換關係為基礎的獨特社會交換行為，共計7個題項。

(二)、認知衝突量表：不相似性認知評估採用 Bennett, Sherry and Michelle (2011)所發展的量表，共計5題。

(三)、任務績效量表：問卷內容參考Farh, Dobbins, and Cheng(1991)所發展的任務績效量表翻修而成，共計4題。

(四)、工作滿意量表：本量表主要係參考Price and Mueller(1986)問卷翻譯而成，共計6題。

(五)、非正式溝通量表：本量表參考 Down and Hazen(1977)編製之「溝通滿意問卷」(The Communication Satisfaction Questionnaire; CSQ)所翻修，共計5題。

本問卷設計分為主管問卷及部屬問卷測量：

(一)、主管問卷：第一份為包含「基本資料」、自變項「認知衝突量表」及調節變項「非正式溝通量表」的題項；第二份包含依變項「任務績效量表」及中介變項「主管與部屬交換關係量表」的題項。

(二)、部屬問卷：第一份包含「基本資料」、自變項「認知衝突量表」及調節變項「非正式溝通量表」的題項。第二份包含依變項「工作滿意量表」及中介變項「主管與部屬交換關係量表」的題項。

### 三、樣本資料蒐集

本研究施測採用問卷調查法，資料收集自政府機關內各單位之主管及部屬填答問卷，每套問卷包含主管問卷與部屬問卷，須由主管與部屬個別完成並回收配對整理後，才算完成一份完整問卷。問卷發放與回收係透過職場工作之長官及同事協助，資料的蒐集以跨機關內部門或單位之直屬主管搭配部屬的對偶方式，進行成套蒐集，共發出主管及部屬問卷各150份共計300位主管與部屬填答，剔除無效問卷(包含空白、缺答過多、嚴重漏達及無法有效配對者)，得到有效對偶資料123對，有效回收率為82%。

受測者之背景，包括性別、婚姻狀況、教育程度、工作年資、共事時間、單位員工人數等，受測樣本屬性如下：

(一)、主管資料：男性83人(67.5%)，女性40位(32.5%)；婚姻狀況：已婚者較多，共103位(83.7%)；教育程度：專科大學者居多，共82位(66.7%)，碩士以上次之，高中(職)最少。

(二)、部屬資料：女性最多，共65人(52.8%)，男性(47.2%)；婚姻狀況：已婚者較多，共77位(62.6%)；共事時間：5年以下居多，共96位(78%)；工作年資：10年以下年最多，共66位(53.7%)，11-20年次之，21年以上最少；教育程度：專科大學者居多，共92位(74.8%)，高中(職)次之，碩士以下較少。

(三)、主管與部屬共事時間：5年以下居多，共96位(78%)；單位員工人數：6-15人最多，16人以上次之，5人以下最少。

(四)、由以上資料顯示，主管以男性居多；相互共事時間大多數為5年以下，顯示主管與部屬共事時間較短；主管的工作年資約在11年以上，部屬的工作年資短資歷較少；單位內人數則為6-15人居多，人數尚屬易於管理範圍。

### 四 資料分析與統計方法

本研究利用SPSS 19.0軟體及AMOS結構方程模式進行研究統計分析。首先運用敘述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis) 分析樣本平均數、標準差及偏態係數分析資料的集中趨勢與離散情形；信度分析 (Reliability Analysis) 採用Cronbach's  $\alpha$  值為信度指標，Nunnally (1978) 認為，研究各構面之信度估計皆超過0.7，則表示各變項是具有可靠性的；以驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA) 確認觀察變數是否能精確地衡量潛在變數。

本研究模式包含5個潛在變數與27個觀察變數，其中5個潛在變數分別為：認知衝突、非正式溝通、LMX、任務績效與工作滿意等因素結構，並運用卡方差異檢定 (Chi-square difference tests) 找出最佳適配度；運用Pearson相關分析 (Analysis of Correlation) 探討預測變數與估計變數彼此之間是否存在顯著相關性，了解其相關性及方向性，作為影響性分析的基礎；最後透過層級迴歸分析模式來檢驗6個假設，釐清在已存在的解釋變數下，新加入的解釋變數對依變數的解釋變異量，以檢定新變數對依變數是否為有效之解釋變數。

## 肆、發現與討論

### 一、整體模式衡量分析

本研究以線性結構方程式進行驗證性因素分析，測量之研究變項的收斂效度，衡量項目為認知衝突、非正式溝通、主管與部屬交換關係、任務績效、工作滿意等各個變項；並以AMOS結構方程模式進行研究統計分析，檢視各構面之 $\chi^2/df$ 、RMR、RMSEA、GFI、IFI、AGFI等配適度指標。本研究模式的5個潛在變數與27個觀察變數統計結果如表1。

表1、各變項驗證性因素分析

變項	問項	Cronbach's $\alpha$	$\chi^2/df$	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
認知衝突	5題	.827	2.470	.011	.980	.941	.077
非正式溝通	5題	.797	2.828	.012	.978	.934	.086
LMX	7題	.863	1.306	.010	.979	.958	.035
任務績效	4題	.843	1.501	.006	.988	.940	.064
工作滿意	6題	.873	1.270	.011	.967	.923	.047

由表1得知5個變項即認知衝突、非正式溝通、LMX、任務績效、工作滿意量表之Cronbach's  $\alpha$ 均達到0.7以上程度，代表具有信度(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995)，表列27個觀察變數之標準化因素負荷量皆均大於0.5(達 $p < 0.001$ 顯著水準)，收斂效度堪稱良好(Anderson & Gerbing, 1988)；另支持驗證性因素分析的配適度指標，本研究5個變項的 $\chi^2/df$ 值均達小於3之標準，RMR值均小於0.05之標準，GFI值均達0.9以上之標準，AGFI值亦均大於0.8之標準值，RMSEA值均小於0.08之標準，顯示本研究之量表具有一致性，所蒐集的資料具備良好的信度及效度。



表2、變數量測模式比較表

模式	因子	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	IFI	RMSEA	
主管	Null model	所有題項皆獨立	496.218	189	2.625	.102	.733	.674	.637	.596	.739	.115
	Baseline Model	四因子	272.895	183	1.491	.021	.840	.798	.800	.771	.924	.063
	Model 1	三因子認知衝突非正式溝通合併	306.269	186	1.647	.023	.821	.777	.776	.747	.898	.073
	Model 2	二因子認知衝突非正式溝通合併：LMX 任務績效合併	429.802	188	2.286	.028	.741	.681	.685	.649	.795	.103
	Model 3	一因子所有四因子合併	448.694	189	2.374	.029	.732	.672	.672	.635	.779	.106
部屬	Null model	所有題項皆獨立	605.291	230	2.632	.128	.695	.634	.626	.589	.730	.116
	Baseline Model	四因子	275.139	224	1.228	.019	.840	.803	.830	.808	.963	.043
	Model 1	三因子認知衝突非正式溝通合併	282.831	227	1.246	.018	.836	.800	.825	.805	.960	.045
	Model 2	二因子認知衝突非正式溝通合併 LMX 工作滿意合併	310.013	229	1.354	.019	.818	.781	.809	.789	.942	.054
	Model 3	一因子所有四因子合併	350.039	230	1.522	.021	.792	.750	.784	.762	.914	.065

由於研究各變項間具概念性相關，驗證前先行檢測研究變項之因素結構，進行量測檢驗模式。本研究以驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)來檢視各個潛在構念彼此間的因素結構，為測試四因子模式之區別效度，本研究採用四因子模式與其它各因子模式進行對比，如表2所示，主管問卷基準模式的四因子模式( $\chi^2=272.895$ ,  $df=183$ ,  $RMR=0.021$ ,  $RMSEA=0.063$ ,  $CFI=0.840$ ,  $AGFI=0.798$ ,  $IFI=0.924$ ,  $NFI=0.800$ )與部屬問卷基準模式的四因子模式( $\chi^2=275.139$ ,  $df=224$ ,  $RMR=0.019$ ,  $RMSEA=0.043$ ,  $CFI=0.840$ ,  $AGFI=0.803$ ,  $IFI=0.963$ ,  $NFI=0.830$ )均提供最佳的配適度，顯示這上述潛在構念彼此間可相互區分；隨著因子合併之減少，而 $\chi^2$ 逐漸增加，可看出四因子模式到一因子模式產生較低配適度。因此，本研究之區別效度獲證實。

## 二、相關分析

本研究採取Pearson積差相關分析，其中兩個變項的相關程度通常依照相關係數值的高低，可分為以下不同的相關程度：當絕對值小於0.3時為低度相關；絕對值介於0.3~0.7之間為中度相關；絕對值在0.7以上為高度相關，茲將本研究各變項間之相關分析結果呈現如表3。

表3、研究變項各構面之相關分析表

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
工作年資	1.94	.780	1							
育程度	2.12	.528	-.062	1						
員工人數	2.02	.772	.057	-.047	1					
認知衝突	3.84	.470	.013	.176**	-.068	1				
非正式溝通	3.89	.447	-.046	.099	-.042	.693**	1			
LMX	3.94	.432	.054	.058	-.055	.761**	.651**	1		
任務績效	4.00	.439	.011	.103	.169	.479**	.377**	.467**	1	
工作滿意	3.87	.473	.034	.030	.012	.699**	.697**	.751**	.a	1

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

註：工作年資、教育程度及單位內員工人數為控制變項

從表3研究變項各構面之相關分析表及上述分析可以看出認知衝突與非正式溝通、LMX、任務績效及工作滿意有顯著正相關；LMX與任務績效及工作滿意有顯著正相關。這也說明了LMX可能存在著中介效果，而進一步對於主效果與中介效果的驗證，將於階層迴歸分析做更進一步的探討。

### 三、層級迴歸分析

依據分析架構之先後順序，本研究採階層迴歸分析，以工作年資、教育程度及單位內員工人數等控制變項做為自變項第一層，再逐層加入不同的主變項進行階層控制，以了解每一階層對依變項的預測力和影響力。首先探討認知衝突對任務績效及工作滿意之主效果的預測力，接著探討在此主效果中之LMX是否存在著中介作用。欲檢驗中介效果需具備以下三項條件(Baron & Kenny, 1986)：首先是自變項與依變項間存在顯著關係；再檢測自變項與中介變項間存在顯著關係；最後將自變項與中介變項同時加入迴歸模型，中介變項的預測效果顯著，自變項的預測效果會下降或消失。

本節以迴歸分析做驗證，檢驗認知衝突與任務績效及工作滿意的主效果、認知衝突與LMX的直接效果、LMX與任務績效及工作滿意的直接效果、LMX是否在認知衝突及任務績效及工作滿意間扮演中介角色以及非正式溝通的調節效果，驗證結果如下：

#### (一)、認知衝突與LMX的直接效果

由表4模式十可知，認知衝突顯著影響LMX( $\beta=0.773$ ,  $p<0.001$ )，惟研究假設為負相關，因此，H1：認知衝突對LMX具負向影響不成立。

#### (二)、LMX與任務績效及工作滿意的直接效果

由表4模式三可知，LMX顯著影響任務績效( $\beta=0.495$ ,  $p<0.001$ )，因此，H2：LMX對任務績效具正向影響成立；由模式七可知，LMX顯著影響工作績效( $\beta=0.755$ ,  $p<0.001$ )，因此，H3：LMX對工作滿意具正向影響成立。

## (三)、LMX之中介效果

由表4模式二可知，認知衝突顯著影響任務績效( $\beta=0.487, p<0.001$ )，符合中介效果的第一個條件；同時，由模式十可知，認知衝突顯著影響LMX( $\beta=0.773, p<0.001$ )，符合中介效果第二個條件；且於模式四可看出，同時置入認知衝突與LMX變項後，認知衝突對任務績效的迴歸係數從0.487( $p<0.001$ )降為0.256( $p<0.05$ )，LMX的預測效果則維持顯著( $\beta=0.294, p<0.05$ )，符合中介效果的第三個條件。由此可以判斷LMX對認知衝突與任務績效具部分中介效果獲得支持。因此，H4-1：LMX對認知衝突與任務績效具中介效果成立。

由表4模式六可知，認知衝突顯著影響工作滿意( $\beta=0.714, p<0.001$ )，符合中介效果的第一個條件；同時，由模式十可知，認知衝突顯著影響LMX( $\beta=0.773, p<0.001$ )，符合中介效果第二個條件；且於模式八可看出，同時置入認知衝突與LMX變項後，認知衝突對工作滿意的迴歸係數從0.714( $p<0.001$ )降為0.317( $p<0.001$ )，LMX的預測效果則維持顯著( $\beta=0.514, p<0.001$ )，符合中介效果的第三個條件。由此可以判斷LMX對認知衝突與工作滿意具部分中介效果獲得支持。因此，H4-2：LMX對認知衝突與工作滿意具中介效果成立。

表4、迴歸係數分析表

依變項 變項名稱	任務績效				工作滿意				LMX	
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八	模式九	模式十
控制變項										
工作年資	.004	.006	-.068	-.038	.042	.087	.050	.067	.061	.039
教育程度	.103	-.007	.018	-.005	.039	.007	.077	.051	.059	-.077
員工人數	.168	.184	.234	.215	.019	.092	.024	.055	-.056	-.008
自變項										
認知衝突		.487 ***		.256 *		.714 ***		.317 ***		.773 ***
中介變項										
LMX			.495 ***	.294 *			.755 ***	.514 ***		
F 值	1.616	10.585 ***	11.013 ***	9.832 ***	.112	29.831 ***	39.296 ***	36.961 ***	.792	85.356 ***
R2	.039	.264 ***	.272 ***	.296 *	.003	.503 ***	.571 ***	.612 ***	.010	.586 ***

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

## (四)、非正式溝通的調節效果

表5模式四顯示，交互作用(認知衝突\*非正式溝通)呈顯著( $\beta=2.798, p<0.001$ )，R2為66.6%，非正式溝通在認知衝突與LMX間具有顯著調節效果，因此，H5：非正式溝通對認知衝突與LMX具調節效果獲得支持。



表5、階層迴歸分析：以非正式溝通為調節變項

依變項	LMX			
	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變項				
教育程度	-.011	.039	.040	.029
服務年資	-.050	-.085	-.077	-.051
員工人數	-.007	.072	.064	.064
自變項				
認知衝突		.770***	.513***	-1.082*
調節變項				
非正式溝通			.337***	-1.046 **
交互作用				
認知衝突*非正式溝通				2.798 ***
$R^2$	.002	.585***	.634***	.666***
F值	.097	41.654***	40.450***	38.586***

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

圖2為非正式溝通對認知衝突與LMX的調節作用，斜率(beta)在高、低兩種非正式溝通皆為顯著正向，預測方向之於高非正式溝通具有較大值，對應在低非正式溝通具有較小值，顯示LMX所對應交互項(認知衝突\*非正式溝通)成顯著正向，此與H5一致，此正說明在高非正式溝通時，認知衝突對LMX具有較高的關係。然而，高非正式溝通的組織成員，認知衝突對LMX的影響力顯然高於低非正式溝通的組織成員。

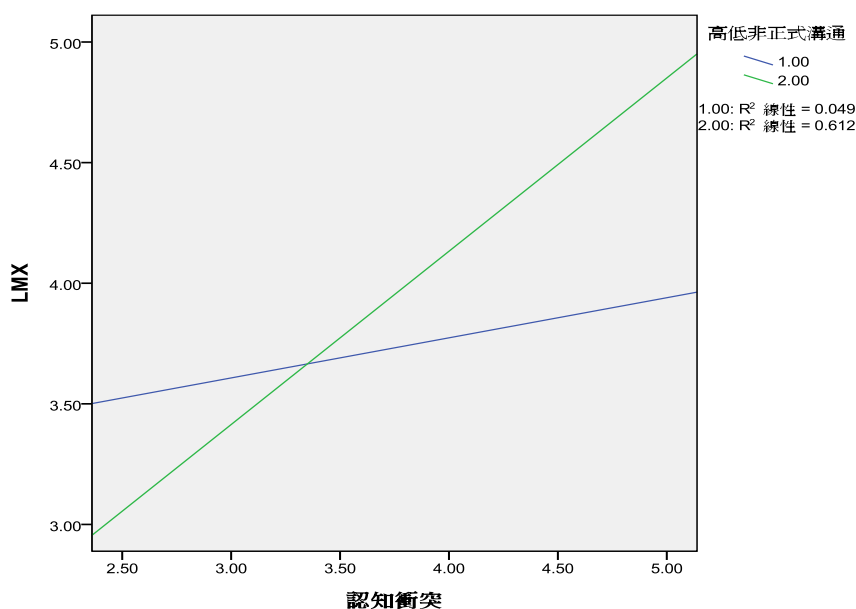


圖2 非正式溝通對認知衝突與LMX的調節作用

## 伍 研究與運用

### 一、研究結果

(一)、認知衝突與LMX的直接關聯：研究結果發現，認知衝突與LMX有顯著的關聯性，推論認知衝突會造成主管與部屬交換關係負向影響，惟資料顯示為正向影響，故H1不成立，

(二)、LMX與任務績效及工作滿意的直接關聯：研究結果證明，LMX與任務績效及工作滿意均有顯著正向關聯，故H2及H3均成立，也驗證了LMX是工作績效的前因

(三)、LMX的中介效果：研究結果驗證了LMX會中介認知衝突與工作績效的正向關係，LMX在衝突與工作績效具有部分中介效果，故H4-1及H4-2均成立。這代表了認知衝突與工作績效間的關聯，可以透過LMX來影響。

(四)、非正式溝通的調節效果：本研究發現，非正式溝通在認知衝突與LMX的調節效果中，對認知衝突與LMX具有顯著的調節作用，故H5成立，而在過去的研究中鮮少以非正式溝通做分析，本研究加入非正式溝通做為認知衝突與LMX的調節變項，來彌補過去研究的不足。

### 二、研究討論

本研究有關認知衝突係為主管與部屬間因認知差距所衍生的衝突，對LMX有顯著的影響，認知差距係個人內在因素差異、與生俱來的性格、家庭、學校與工作等環境影響所致，並隨著工作技能與經驗累積，職場環境、同事互動與主管的對待累積許多自己的看法。而主管同時面對不同部屬，無法做到全面性一視同仁與公平。隨著公務體系政策持續推行與員工的工作經驗累積，部屬對於主管與所負責事務的看法亦將更為多元。然衝突之影響從負面觀點認為應積極避免發生，漸次演進到衝突具有正面效應，認為衝突亦可主動發掘組織所具有的潛在問題，增進組織及成員工作績效，故衝突無可避免，除承認衝突之存在，甚至相當程度應鼓勵衝突，以活化組織動能鼓舞員工士氣。

本研究以認知衝突對LMX具負向影響，惟變項數據呈現正向影響，其推論可能資料來源同為公務行政機關，執行業務均「依法行政」；又公務人員往往秉持「服從」意念，上級指示之合法範籌，均依指示辦理，故主管與部屬衝突相對降低，致負面效果不顯著。

探討認知衝突與LMX及工作績效之影響，認知差異的成因為衝突之起因，究竟係認知差異先造成衝突導致績效與滿意度不彰；亦LMX早已形成且直接影響工作績效與滿意度，或研究假設雖僅驗證LMX能與對主管之衝突所造成的影響，究竟該因素直接影響了績效與滿意度，或是該因素早已潛藏了衝突的因子，只是領導者或管理者尚未察覺，甚至有些時候連部屬亦未知覺，待彼此意識到認知的差距時，衝突的發生往往已經無法避免。本研究探討LMX對認知衝突與任務績效及工作滿意具中介效果，實證得知LMX與任務績效及工作滿意均有顯著正向關聯，驗證主管與部屬交換關係確實能有效抑制衝突，同時提升工作績效及員工滿意度。

### 三、管理意涵

「最遠的距離是認知差異，最近的接觸是溝通」，認知不同易形成衝突的起因，溝通成效之良窳牽繫主管與部屬的團隊氛圍及組織效能。溝通為組織行為之一，學者們多著重在正式溝通，顯少論及非正式溝通，然非正式溝通對組織內部成員的影響力實不容小覷。衝突未發生前即能有效防範，是管理者必須注意的議題，衝突也並非全然造成破壞性的負面效果，相對的，衝突也能為團隊帶來建設性影響，使組織能更應正視浮現的問題、提供更多自發性與更深層的解決方案，創造共同解決問題的合作環境。

主管與部屬在諸多事項上不一定持有共同的觀點，導致彼此常產生認知上的差異。主管與部屬價值觀差距愈大時，部屬對組織的滿足感、利他行為、承諾感及順從行為就愈低，對組織效能會有相當大的影響，兩者在互動時的行為、感受及認知同樣會影響到部屬的工作績效 (Liden & Graen 1980)。主管與部屬間的關係、認知及衝突均直接或間接的影響工作績效與滿意度，尤其當兩者的衝突在管理過程中持續不規律且無法預期衝突的發生時，管理者即須認真思考如何有效處理衝突，將其轉化以能提升整體工作績效，同時凝聚主管與團隊成員間的共識。另外衝突常會導致團體成員處於負面情緒狀態，妨礙團體成員對訊息的處理能力，並進而影響了工作績效的表現。如何將衝突的正面意義充分展現，並避免因衝突發生所帶來的負面影響，實為管理者重要的課題；過於激烈衝突，將損害組織績效，衝突既然無可避免，我們希望能瞭解衝突發生的原因，及如何減少衝突、降低影響程度，並在衝突發生時能適時的面對與解決。主管與部屬間平時更應建立良好的互動關係與多重溝通管道，在衝突發生時能適當運用衝突管理策略，以期達到最終組織效能及工作績效與滿意度的改善。

缺乏溝通的組織，將會陷於癱瘓，運作困難，衝突的結果和溝通方式的選擇有關 (Maruping & Agarwal, 2004)，在組織中，可能因為溝通管道的不足或是目標不明確及溝通訊息遭到扭曲等，導致衝突的情況不斷發生，影響組織的效能，甚至導致組織的分裂；在衝突歷程中，溝通的方式往往影響衝突是否可以順利解決的重要關鍵，部屬對工作的不滿，組織內部應有暢通的溝通管道可以自由表達，以非正式溝通方式包含透過閒聊、餐敘或聚會等進行意見交換及維繫團隊內的情感；私下談論傳聞的訊息與事實相符；透過私下意見溝通的方式達成共識；再者分享非語言和高度情緒表達的溝通內容可促進積極討論等溝通媒介與方式。研究結果認為越來越多溝通訊息傳遞可透過非正式管道輔助「正式溝通」之不足，減低組織成員的許多衝突，提升組織的工作績效及工作滿意。因此有效的溝通模式是促使組織衝突化解的最佳利器，如何在衝突對立產生的情境下，透過正式及非正式溝通模式與雙方的回饋，調節並降低高、低品質主管與部屬交換關係所生成的衝突類型，藉由以提升工作績效。



#### 四、研究限制與未來建議

本研究除了依循原定之研究架構、研究假設進行外，也持守學術研究的精神進行論文的蒐集與分析，但研究過程中仍有其限制，以下將針對本研究之限制進行討論及建議如下：

研究對象的限制：本研究針對公務機關行政單位之主管與部屬採用配對方式進行問卷測量，在發放過程中樣本的多樣性不足，較會產生抽樣誤差，可能會造成樣本在某些特性較為類似，且變數資料均來自同一來源，仍然可能發生共同方法變異 (Common Method Variance, CMV) 的問題，且無法接觸到其他潛在樣本，因此本研究結果不一定適用於所有類型的組織成員，未來研究試圖從不同的來源處例如私人機構、不同職場、不同領域等分別蒐集不同變數的資料，以避免同源性偏差。

問卷發放建議：問卷以郵寄之方式，因主管與部屬均須填答問卷，雖是分列發放填答，但主管(或部屬)約略知道該相對之問卷填答對象，故於填答時趨向保守之立場，且較不願對負面之問項作出正確的標示，致影響研究各變項數據。未來建議在問卷發放可採個別郵寄、匿名填答及自行封存寄送；問卷設計方面，亦可考量採用負向構面，可先以正面問項進行問卷，再以統計軟體中轉換並重新編碼。

研究工具的限制：本研究之變項皆採用具良好信、效度的成熟問卷，因測量對象較為雷同，其因果關係上的推論可能較為薄弱，爰將自變項、調節變項與依變項的量測分卷填寫，對組織成員以主管問卷及部屬問卷分別量測，並以「上評下」、「主自評」及「下自評」、「部自評」的問卷分別評量，以減少潛在來源偏誤。在問卷編排方面採各變項分卷作答，並在問卷說明強調匿名。

配對樣本回收的困難性：對偶配對問卷調查並無針對長期時間變化進行探討，可能導致因果混淆的問題，問卷設計以衝突及非正式溝通為同一卷、LMX與工作績效為一卷，因無考量時間序列，在同時段衝突溝通無法同時形成，通常以衝突發生一段時間，在聯繫溝通的過程中，形成溝通的重要性，因此，本文抱持之假定，仍符合現有的研究，但為求嚴謹，建議後續研究進行縱貫面研究，以分段跨期調查其結果應更加顯著。

變項因果的推論：主管與部屬兩者認知程度的差異，導致衝突情境發生，本研究以衝突發生為前因，以溝通為調節，然實務面是先有衝突，亦或溝通過程延續衝突加劇，衝突溝通循環因果關係仍存在相當程度的差距，致進行資料分析時可能會發生相互影響而使重要性遭削弱的情形，影響分析結果。

#### 參考文獻

##### 中文部分

余德成. (1996). 品質管理人性面系統因素對工作績效之影響. 高雄: 國立中山大學企業管理研究所博士論文.

- 王威程(2007)，公部門組織部屬與主管間距離及溝通對信任影響之研究—以高雄市警察局為例，長榮大學經營管理研究所(博) 學位論文，1-142。
- 石晁驊、劉碧琴、湯大緯(2009)，授權賦能認知與LMX對工作績效的影響，興國學報(10)，59-68。
- 吳永佳(2011)，說對話吵好架，*Cheers快樂工作人雜誌*，132，94-102。
- 吳金香(2002)，教育政策分析概念探述，*新世紀的教育學概論*，台北市，學富文化370-388。
- 吳玲玲、許欽嘉、蔡清祥、柯承恩(2010)，對知識工作者之領導效能之研究：領導風格與認知差異，*資訊管理學報 [TSSCI]*，國科會收錄優良期刊，第十七卷，專刊，頁221-238。
- 吳清山(2004)，*學校行政*，台北:心理。
- 李怡慧，Joyce Y. H. Lee(2015)，「嚴慄的夥伴：虛擬溝通中被隱藏的衝突」*中山管理評論*23。
- 周明仁(2012)，主管與部屬間衝突形成原因及影響後果之研究，*中原大學企業管理研究所學位論文*，1-79。
- 胡偉琦(2007)，衝突對員工態度與績效影響之研究—以新光及誠泰銀行合併為例。
- 秦英梅.(2005). 主管人格特質對部門衝突管理影響之研究. 淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班學位論文, 1-102.
- 許振明，鄭志富(2013)，臺灣大專校院體育行政組織效能模式之建構，*體育學報*，46(1)，55-71。
- 郭建志(2007)，領導行為與員工反應，主管意圖歸因的調節效果。國立中正大學學位論文。
- 陳效淳(2012)，組織意見溝通對市場導向之研究—以組織意見衝突管理為干擾型中介之分析，*樹德科技大學經營管理研究所學位論文*，1-112。
- 黃亞昌(2012)，個人能力、主管與部屬關係及工作績效之關聯性探討，*樹德科技大學金融與風險管理系碩士班學位論文*，1-56。
- 黃煥榮 (2007)，組織權力與網絡關係對公務人員升遷之影響--性別之比較分析，*人事月刊*，2007，45，2-16。
- 詹玉湘(2008)，情緒智力、衝突、創造力與工作績效之關係，*靜宜大學國際企業學系研究所學位論文*，1-115。
- 熊欣華，陳欽洲(2012)，自己人更優惠或是更辛苦？領導部屬交換關係中的矛盾，*人力資源管理學報*，12(4)，29-52。
- 劉彥甫(2013)，領導部屬交換關係，工作角色感知與工作績效之研究。國立中央大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，桃園。
- 蔡書妮 (2005)。領導行為對於員工的組織公平認知與工作滿意度之影響—以主管與部屬交換理論觀點探討。國立中央大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，桃園。
- 蔡淑敏(2001)，企業內溝通媒介員工溝通滿足及組織承諾關係之研究-以台灣電子資訊產業為例，未出版之碩士論文，長榮管理學院，台南縣。

- 鄭伯壘 (1990), *組織文化價值觀的數量衡鑑*, 中華心理學刊, 1990, 32: 31-49。
- 顏駿翔 (2012)。嘉義縣國民小學組織成員衝突管理與學校效能之研究 (未出版的碩士論文)。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所, 嘉義市。
- 龔榮津(2001), *行動通訊部門主管領導型態對員工工作績效影響之研究*。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。

### 英文部分

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Barnard, J. L. (1964). *Marine Amphipoda of Bahia de San Quintin, Baja California*.
- 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(6), 1173.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (1996). Measuring quality of interaction between leaders and members. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(11), 945-0972.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *Leadership Quarterly*, 20: 276-286.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resources management. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 13: 39-79. Greenwich, CT: JAI Press.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11). Academic Press.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Cheng, T. C. (2012). *General parasitology*. Elsevier.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (pp. 169-174). McGraw-Hill/Irwin.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998) The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-584.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & 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(1): 46-77.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Dockery, T. M., & Steiner, D. D. (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Management*, 15(4), 395-413.

- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of business communication*, 14(3), 63-73.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. M., & Davis-LaMastro, V. (1990). Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 51-59.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of applied psychology*, 92(2), 321.
- Farace, R. V., Monge, P. R., & Russell, H. H. (1977). *Communicating and organizing*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Farh, J. L., Dobbins, G. H., & Cheng, B. S. (1991). Cultural relativity in action: a comparison of self-ratings made by Chinese and US workers. *Personnel Psychology*, 44(1), 129-147.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organisational Management*, 26(1): 53-69.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6: 219-247.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30: 109-131.
- Grandori, A. (2001). Cognitive failures and combinative governance. *Journal of management and Governance*, 5(3-4): 252-260.
- Hair, J. F., Black, B., Anderson, R., & Tatham, R. (1995). *Multivariate Data Analysis: Text and Readings*.
- Harris, K. J., & Kacmar, M. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *Journal of Social Psychology*, 146: 65-84.
- Harris, K. J., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 22(2), 135-144.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534.
- Jehn, K.A., Mannix, E.A., (2001). The dynamic nature of conflict, A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.



- Jung, Y. and N. Takeuchi (2014). Relationships Among Leader-Member Exchange, Person-Organization Fit and Work Attitudes in Japanese and Korean Organizations: Testing a Cross-Cultural Moderating Effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, No.1, pp.23-46.
- Keller, T., and Dansereau, F (1995). Leadership and Empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48, 127-145
- Lagace, R. R., S. B. Castlebeny and R. E. Ridnour (1993). An Exploratory Salesforce Study of the Relationship between Leader-Member Exchange and Motivation, Role Stress, and Manager Evaluation. *Journal of Applied Business Research*, 9, No.4, pp.110-119.
- Larocco, J., & Walker, J. (2002). Talent Pools: The Best and the Rest. *Human Resource Planning*.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 723-746.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78: 662-674.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: a task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975.
- Masterson, Suzanne S., Lewis, Kyle, Goldman, Barry M., & Taylor, M. Susan. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748. doi: 0.2307/155636
- Mohammed, S., Angell, L.C. (2004). Surface and deep level diversity in workgroups, Examining.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *The Journal of Marketing*, 103-115.
- Nardi, B. A., Schiano, D. J., & Gumbrecht, M. (2004). Blogging as social activity, or, would you let 900 million people read your diary?, *Proceedings of CSCW*, Chicago, IL.
- Nooteboom, B. (2000). Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance*, 4: 69-92.
- Nooteboom, B. (2004). Governance and competence: how can they be combined?" *Cambridge Journal of Economics*, 28: 505-525.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*.
- Oxoby, R. J. (2003). Attitudes and allocations: status, cognitive dissonance, and the manipulation of attitudes. *Journal of economic behavior & organization*, 52(3), 365-385.

- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. JAI press.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2002). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2003). *Essentials of organizational behavior*.
- Rosen, Christopher C., Paul E. Levy, and Rosalie J. Hall. (2006) "Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance." *Journal of Applied Psychology* 91.1: 211.
- Rousseau, D. M. (1998). LMX meets the psychological contract: Looking inside the black box of leader-member exchange. *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, 24, 149-154.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schaubroeck, J., Lam, S.K. (2002), How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures, *Academy of Management Journal*, 45, 1120-1136.
- Schmitt, A., de Lausanne, É, H., & Michelson, G. (2015). The informal side of communication: The role of rumor during employee downsizing. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver.
- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246.
- Smith, S. C., & Piele, P. K. (Eds.). (2006). *School leadership: Handbook for excellence in student learning*. Corwin Press.
- Spreitzer, G (1996) Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment *Academy of Management Journal*, 39(2): 483-504.
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309.
- Tjemkes, B., van der Kamp, M., & Zaccaro, S. J. (2015). Multi-team System Governance: How Formal and Informal Structures shape Mandates for Action. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Law, K. S. (2001). Constructive conflict in China: Cooperative conflict as a bridge between East and West. *Journal of World Business*, 36(2), 166-183.
- Turban, D.B., Dougherty, T.W., Lee, F.K., (2002), Gender, race and perceived similarity effects in developmental relationships: the moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 240-262.
- Wertheim, A. H. (1994). Motion perception during self-motion: The direct versus inferential controversy revisited. *Behavioral and Brain Sciences*, 17(02), 293-311.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.