

探索企業主管的親信關係 Exploring Confidant Relationships of Business Managers

戚樹誠 *Shu-Cheng Chi* *

國立臺灣大學工商管理學系暨商學研究所

Department of Business Administration,
National Taiwan University

(Received January 1996, revised March 1996, accepted March 1996)

摘要

現代的企業組織裡，親信具有相當重要的組織角色。本研究使用便利取樣方式，獲得 58 對主管與親信的有效樣本。研究結果顯示，主管較親信傾向知覺兩人間存在親近關係與信任關係。主管對於其與親信間的親近關係、信任關係之間的相關性並不一致；反之，親信則視其與主管間的親近關係、信任關係之間存在較一致的相關性。其次，對主管而言，親信與主管之間的親近程度並不會與親信的忠誠度有密切關係；然而，對親信而言，親近程度與他的忠誠度是息息相關的。至於信任關係與親信的忠誠度之間存在部份關聯性。最後，主管與親信間的親信關係應以情感關係來描述而非以交易關係來描述。

關鍵詞： 親信關係、差序格局、親近、信任、忠誠度

Abstract

In modern corporations, confidants play very important organizational roles. This study uses a convenient sampling technique to investigate confidant relationship. Fifty-eight pairs of superior-confidant dyads of effective samples were obtained. Our results show that, compared to their confidants counterpart, superiors are more likely to perceive closeness and trusting relationship between them and their confidants. Also, from superiors' viewpoint, closeness is not highly related to trusting relationship, while in confidants' viewpoint, they are related to each other. In addition, from superiors' perceptions, degree of closeness between superior and confidant is not related to confidants' loyalty. However, from confidants' perceptions, degree of closeness is related to their loyalty. Trusting relationship is found only partially related to confidants' loyalty. Finally, relationships between superior and confidant are better described in terms of affective terms than in transactional terms.

Key Words: Confidant Relationship, Differential Matrices, Closeness, Trust, Loyalty

壹、前言

在歷史上，親信關係是個極為獨特的現象，許多君主或是政治人物乃是得力於他身旁的臣宰或心腹。這些“親信”或者是有智慧的謀略者、或者是擁有兵權

*致詞：本文作者特別感謝匿名論文審稿者所提出之寶貴意見。

的軍事家、抑或是朝廷內的外戚宦官，他們對於其君主的影響力是不容忽視的。幾個歷史上有名的實例包括劉備的諸葛亮、唐太宗的魏徵、宋高宗的秦檜。而現代的企業組織裡，類似的親信角色似乎依然存在，而且，他們負擔著相當重要的組織功能，另外，企業主管與親信間的關係與以往傳統的政治人物之親信關係有所不同。本研究旨在實證探討企業主管的親信關係。從實證資料中，研究者希望瞭解以下幾點：首先，企業主管與親信所知覺的親信關係是否相同？其次，主管與親信間的人際交往如何影響兩人間的親信關係？最後，親信對主管的忠誠度與親信關係、人際交往原則是否存在關聯性。研究者試圖從實證結果中，歸納出企業主管與親信的關係格局，並討論其涵意。

貳、文獻探討

一、企業主管的差序格局

親信關係從字面上包含「親」與「信」兩個構面。「親」主要是指企業主管與親信間的親近關係；「信」主要是指兩人間的信任關係。費孝通（民 36）指出，中國人的社會關係好比一組組同心圓構成的關係格局，他稱之為「差序格局」。這些同心圓的中心是自己，距離中心的遠近意謂著社會關係的遠近，親疏關係的差異。差序格局的概念始自費孝通針對中國農村社會的觀察，並以此說明中國人的文化模式。多數學者相信，費孝通的描述大抵來說亦適用現代台灣社會（鄭伯壠，民 84）。

企業主管的關係格局中，涵蓋各種不同的關係類別：親屬、朋友、同鄉、同學、以及部屬。不同的關係類別位處差序格局中不同的同心圓上。除此以外，主管與不同部屬間亦存在差異的關係，親信便是屬於相當接近主管的同心圓。而且，親信的地位在某些方面可能超過主管的親人。西方領導學者 Graen 等人也發現 (Dansereau, Graen, & Haga, 1975)，企業主管與少數部屬發展較親近的關係而與其他部屬保持較疏遠的關係。這些少數的部屬稱為“圈內人”，而其他則稱為“圈外人”。企業主管與圈內人的互動較為頻繁，交換品質也較佳；反之，主管與圈外人僅僅保持必要的互動關係，交換品質也較差。

費孝通的差序關係的觀念與西方學者提出的領導理論，均有助於吾人對主管的親信關係的瞭解。「親信」便是主管的不同部屬中，能夠與主管保有深入的社會交換關係及穩固的人際互動往來；並且，雙方都分別位處對方的關係格局中，較接近核心的部份。

二、主管與親信的信任關係

親信關係的另一個構面是主管與親信間的信任關係。簡單說，信任 (Trust) 是指一個人對事件結果的某種樂觀性期待 (Deutsch, 1958; Hsomer, 1995)。也就是，具有「信任感」乃是某人預期的損失可能超過預期的利益時，仍願意承受損失。基本上，信任可分為行為與期望兩部份 (Zand, 1972)。個人的信任行為涉及

本身控制權的放棄，而決定採取信任的行動。個人的信任期望則是對於假設性結果的樂觀性預期。在雙人關係 (Dyadic Relationships) 上，信任的產生需要另一位值得信任的對方。主管信任其部屬乃指願意增添其個人的受創性 (Vulnerability)，給予對方行為自主權。在親信關係上，主管對於親信的信任不僅是將自己置身於受創的可能性之中，而且，預期親信的行為將要發生。同樣的，親信對於主管的信任亦然。其次，雙人關係中，信任的對方必須具有某些特質：正直 (Integrity)、勝任力 (Competence)、一致性 (Consistency)、忠誠 (Loyalty)、及開放 (Openness) (Butler & Cantrell, 1984)。亦即，為了要確保對方在不確定情況下仍然保有預期的行為，而沒有所謂「投機主義」 (Opportunism) 的意圖 (Williams on, 1975)，任何一方均需持守合作原則，避免信任關係受到傷害。

正因如此，主管與親信間的信任關係並非建立於純經濟性互利的理性考量，而是植基於非正式社會關係及其衍生的義務。這種信任關係往往是可以累積的、延續性的，過去的互信有助於維繫未來的信任關係。前面所提到的中國人的差序格局似乎提供了雙人關係的信任基礎。高承恕及其學生發展出一套由「親」而「信」的信任格局理論（高承恕、陳介玄，民 78）。他們認為，「... 信任... 是一種針對特定個人的親近、熟悉所衍生的信任。...」（陳介玄、高承恕，民 80，頁 40）。若是依照高承恕的說法，人際網絡提供了企業主管的信任基石。從而，差序關係的親疏遠近有助於導引人際間的信任。差序格局便與信任格局在某些構面上有所重疊。不過，如何能夠清楚描述主管與親信間的互動？親近關係與信任關係是獨立的抑或是相互依存的？恐怕必須有賴實證資料的驗證。本研究嘗試釐清主管與親信間的親近關係與信任關係之關聯性，並探討可能存在的差異。

三、主管與親信間的人際交往原則

前面談到主管與親信間的親近關係、信任關係，並以此說明親信關係的本質。其次，我們將談到主管、親信如何處理彼此間的互動情形。我們將焦點放在兩種人際交往原則：交易原則及情感原則。

社會交換理論 (Social Exchange Theory) 指出，人與人的相處乃是建立在互惠互利的基礎上，發展出相互間的權利與義務 (Adams, 1965)。某甲對於某乙有愈多的付出，無論是時間、心力，他便是在雙方間的關係中有正面積極的投資。反之，某甲若是無心於兩人間的關係，甚至其行為反倒破壞雙方既有的關係，他便是在支取原本的資產。基於這種交換關係，主管與親信間便存在著相互付出，也同樣的，相互期待對方付出的過程。不斷的付出與回饋意謂著雙方關係的累積與增長。反之，當某一方的付出並沒有得到對方對應的回饋時，雙方關係便有可能停滯。這種建基於經濟與社會交換的關係基礎，似乎可以解釋主管與一般員工間的互動關係，但卻難以說明主管與親信間特殊的親信關係。

在中國人的社會裡，人與人之間純粹重視交易關係往往是不會令人接受的。中國人重視義氣、誠信原則，這些都是無法以互利關係取代的。因此，主管與親

信之間往往存在情感關係尤甚於交易關係。也就是，主管對親信的愛護、以誠相待，並非僅僅為了“換來”親信的忠心；而親信對主管的忠誠，也並非純粹是用以獲得其對等的回報。古訓所謂「君君臣臣」、「君待臣以誠，臣待君以忠」乃是說明人際間合宜的倫常關係，並非完全建立在交換關係的基礎上，而是互信互重的原則上。劉兆明（民81）曾比較東西方概念中，有關於「報」與社會交換論之差異。基本上，中國人的概念裡，人與人間的「報」如果必須以量來計算，則時常是加多回報或者是不清楚計算成本及利益，而較重視倫理規範的實質意義。同樣的，主管與親信間亦存在類似的互動關係。值得提到的一點是，在現代社會裡，主管與親信的情境已然不像過去君主與臣子那樣的時代背景，因此，所謂的“肝腦塗地”、“肝膽相照”之親信關係，似乎較難在企業環境中存在。總結以上，主管與親信的人際交往原則主要有二：衍生自任務需要的交易關係與衍生自情誼需要的情感關係。這兩種關係實質上交互影響，形成不可分的“混合式關係”（黃光國，民79）。並且，兩者分別影響親信關係的發展。企業主管與親信間愈加頻繁的交易關係，使得兩人間的往來愈形密切，互動也愈親近。同時，由於交易關係的頻繁，主管與親信間相互的信任更加重要。尤其是親信的忠誠與否，幫助了兩人間互信關係的建立。其次，主管與親信間愈加密切的情感關係，也使得兩者間的往來愈親近，同時有助彼此間的信任。主管不但愈能夠瞭解親信的忠誠度，並且結合泛家族的私人情誼，使得親信與主管利益上與情感上相互調和。

四、研究問題

根據前述的討論，本研究擬針對企業主管的親信關係進行實證探討。研究者提出下列幾項研究問題：首先，企業組織中，主管與親信對於親信關係的知覺是否相同？其次，親信關係中的親近關係與信任關係是否相互獨立或是相互依存？再其次，親信關係與兩人間的人際交往原則是否存在關聯性？最後，親信的忠誠度與親信關係、人際交往原則之間是否存在關聯性？透過實證資料，研究者希望能夠瞭解企業主管與親信間的實際互動情形。

參、研究方法

一、研究設計

為了獲得企業主管與親信的問卷資料，研究者設計了兩份對應的問卷：主管問卷與親信問卷。由於研究主題本身過於敏感，問卷本身並無“親信”字樣，以避免造成公司內的困擾。主管問卷與親信問卷的題項與內容均大致相仿，只是在描述時主管與親信的角色互調。主管問卷以“這位部屬”為填答的對象，親信問卷則以“主管”為填答對象。（親信問卷另包括交往原則問卷是主管問卷所沒有的。）問卷的發放與回收以便利取樣為主。研究者先行連繫企業主管，瞭解其受訪意願，同意後寄發問卷。每位主管發出兩問卷，主管問卷由其本人填寫，親信問卷則交由他的親信填寫。兩問卷均附有信封袋，各自彌封後，置於另一較大的

信封袋中。研究者數週後予以跟催並回收問卷。一般而言，企業主管均由其秘書保管彌封後的問卷，並負責與研究者的聯繫事宜。研究者對外均表示本研究為一般領導行為的調查，親信本人對於主管認知其為“親信”一事並不知情。就主管方面，他們多半瞭解到本研究的敏感性，並樂意配合本研究工作。因此，經由研究者的解釋後，親信應能夠保持獨立作答，填答時的顧慮也相對降低。最後獲得的樣本數總共 58 對主管與親信。換言之，共計 58 份主管問卷、58 份親信問卷。

二、衡量工具

(一) 親近關係量表

親近關係的衡量工具，研究者乃參考 Sternberg (1986) 所編製的親密聯結鍵量表。此一量表經由杜仲傑（民 79）譯為中文，並針對大學生的人際親密關係進行研究。戚樹誠與林行宜（民 83）曾將此一量表修改成為衡量主管與親信間的親近關係之問項。本研究中，研究者進一步檢視此一修正後問卷，刪除部份題項，使得各個子構面的敘述更為明確。修訂後的親近關係量表共分四構面：體諒貼心（5 題）、重視在意（2 題）、了解相知（5 題）、家庭互動（5 題）。經信度測試得知，主管樣本中，各構面之 Cronbach α 值分別為 .73, .79, .81, .75；量表整體的 Cronbach α 值為 .83。親信樣本中，各構面之 Cronbach α 分別為 .87, .54, .85, .75。量表整體的 Cronbach α 值為 .90。整體而言，本量表的信度尚可接受。

(二) 信任關係量表

本量表乃參考 Lapan (1976) 所編製的師生信任互動量表 (Source Credibilities Measure, SCM)。趙梅如（民 78）將之譯為中文並進行因素分析，得出四個子構面：開放接納、表達溝通、專家資格、安全信賴。戚樹誠與林行宜（民 83）亦曾將此一問卷修改成為衡量主管與親信間的信任關係的量表。研究者進一步檢視此一修正後的量表，並刪除其中 3 題以反映各構面的意義。例如：原本專家資格構面中第 6 題為“我在公司同僚的心目中，是一位重要的人”，其涵意未必完全符合專家資格的定義，因此予以刪除。經信度測試得知，主管樣本中，各構面之 Cronbach α 值分別為 .74, .87, .89, .63；量表整體的 Cronbach α 值為 .79。親信樣本中，各構面之 Cronbach α 值分別為 .87, .85, .86, .81；量表整體的 Cronbach α 值為 .83。整體而言，本量表的信度尚可接受。

(三) 忠誠度量表

忠誠度量表乃採用 Buchanan (1974) 所編製的量表。共三題。研究者以原始題項內容衡量親信問卷中親信對主管的忠誠度；至於主管問卷，研究者將各題項的人稱予以修正，用以衡量主管所知覺到其親信的忠誠程度。主管問卷的三題如下：(1) 此位部屬對我有一種強烈的追隨感。(2) 如果其他主管對同一個職位給予較多的報酬此位部屬會轉而投效另一主管（負向題）。(3) 此位部屬始終無法給我特殊的忠實感（負向題）。經信度測試得知，主管樣本中量表之 Cronbach α 值為 .54；親信樣本中，量表之 Cronbach α 值為 .73。換言之，就親信填答者而

言，本量表的內部一致性較理想。

(四) 交往原則量表

人際交往原則的問項乃採自危芷芬（民 80）的交往原則量表改編而成。原量表共分義務奉獻、公平回報、平等與尊重三構面。研究者選取該研究中，因素負荷量表在 0.5 以上的題項，並且加入一題“我與主管的友誼與關係，不是物質可以輕易取代的”。其中，有三題是關於主管與親信間的公平回報，研究者用以衡量「交易關係」；另外，有五題是關於主管與親信間的義務奉獻，用以衡量「情感關係」。經信度測試得知，兩構面之 Cronbach α 值分別為 .74 與 .62。此結果顯示，交易關係構面之內部一致性較佳；情感關係構面之信度雖可接受，但未來宜加以進一步修正。

肆、資料分析與討論

一、主管與親信所知覺的親信關係

本研究主要針對企業主管與親信進行問卷調查，研究者希望藉此瞭解主管、親信對於親信關係知覺有何不同？以及，親信關係與主管、親信的人際互動情形有何關聯性。首先，我們先從主管對於親信關係的知覺，說明各構面之得分情形。表 1 列出主管在親近關係及信任關係的知覺之平均值與標準差。資料顯示，主管對於親近關係之體諒貼心構面的知覺（26.5 分）介於相當同意（25 分）至非常同意（30 分）之間；主管對於重視在意構面的知覺（8.7 分）介於有點同意（8 分）至相當同意（10 分）之間；主管對於了解相知構面的知覺（25.2 分）接近相當同意（25 分）；主管對於家庭互動構面的知覺（18.7 分）介於有點同意（16 分）至相當同意（20 分）之間。

表 1 親信關係之平均值、標準差（主管樣本）

		人數	平均值	標準差
親 近 關 係	體諒貼心	55	26.5	2.2
	重視在意	57	8.7	2.3
	了解相知	57	25.2	3.7
	家庭互動	55	18.7	3.7
信 任 關 係	開放接納	55	19.1	2.9
	專家資格	57	25.8	3.0
	表達溝通	56	13.6	3.6
	安全信賴	56	25.1	3.2

在信任關係而言，主管對於開放接納構面的知覺（19.1 分）介於有點同意（16 分）至相當同意（20 分）之間；對於專家資格構面的知覺（25.8 分）接

近相當同意（25分）；對於表達溝通的知覺（13.6分）介於有點同意（12分）至相當同意（15分）之間；對於安全信賴的知覺（25.1分）接近相當同意（25分）。綜言之，企業主管對於親信關係的知覺大致處於有點同意至相當同意之間，部份構面甚至接近非常同意的地步。

其次，我們從親信的觀點，說明各構面之得分情形。表2列出親信在親近關係及信任關係的知覺之平均值與標準差。資料顯示，親信對於親近關係之體諒貼心構面的知覺（21.5分）介於有點同意（20分）至相當同意（25分）之間，但僅略高於有點同意；親信對於重視在意的知覺（9.2分）介於有點同意（8分）至相當同意（10分）之間；親信對於了解相知構面的知覺（20.1分）接近有點同意（20分）；親信對於家庭互動構面的知覺（14.6分）介於有點不同意（12分）至有點同意（16分）之間。

表2 親信關係之平均值、標準差（親信樣本）

		人數	平均值	標準差
親 近 關 係	體諒貼心	55	21.5	3.6
	重視在意	57	9.2	1.5
	了解相知	57	20.1	4.6
	家庭互動	55	14.6	4.0
信 任 關 係	開放接納	55	16.9	3.5
	專家資格	57	22.0	3.3
	表達溝通	56	13.1	2.3
	安全信賴	56	22.7	3.7

就信任關係而言，親信對於開放接納構面的知覺（16.9分）接近有點同意（16分）；對於專家資格構面的知覺（22.0分）介於有點同意（20分）至相當同意（25分）之間；對於表達溝通的知覺（13.1分）介於有點同意（12分）至相當同意（15分）之間；對於安全信賴的知覺（22.7分）介於有點同意（20分）至相當同意（25分）之間。綜言之，親信對於親信關係的知覺處於有點同意與相當同意之間，但親信並非在每一構面上均同意其與主管間有親近的人際往來關係（如：家庭互動）。為了進一步檢視上述企業主管及親信對於親信關係的知覺上是否存在差異？研究者將各個“主管 vs. 親信”配對之親信關係知覺進行差異分析。表3列出親近關係之差異值的t檢定結果；表4列出信任關係之差異值的t檢定結果。

就親近關係而言，資料顯示，企業主管與親信對於體諒貼心、了解相知、家庭互動三構面均存在顯著差異（ p 均小於.001），不過，主管與親信對於重視在意的差異值並未達統計上的顯著（ $p>.05$ ）。簡言之，企業主管較親信傾向知覺兩人間

表3 親近關係之差異分析

親近關係	人數	平均值	95%信賴區間	t 值
體諒貼心	55	5.02	3.95~6.09	9.41***
重視在意	57	-.47	-1.15~.21	-1.39
了解相知	57	5.12	3.81~6.44	7.81***
家庭互動	55	4.11	2.90~5.32	6.81***

註： *** p<.001

表4 信任關係之差異分析

信任關係	人數	平均值	95%信賴區間	t 值
開放接納	55	2.25	1.26~3.25	4.52***
專家資格	57	3.77	2.79~4.76	7.66***
表達溝通	57	.50	-.57~1.57	.94
安全信賴	56	2.38	1.14~3.61	3.87**

註： ** p<.01, *** p<.001

存在親近的人際關係。

就信任關係而言，資料顯示，企業主管與親信對於開放接納、專家資格、安全信賴三構面均存在顯著差異(p 小於.001及.01)，不過，主管與親信對於表達溝通的差異值並未達統計上顯著($p>.05$)。簡言之，企業主管較親信傾向知覺兩人間存在信任互動關係。

二、親近關係與信任關係之相關分析

以下，我們將探討親信關係的兩個主要構面（親近關係與信任關係）間的相關性。表5列出企業主管樣本中。各個子構面間的相關係數；表6列出親信樣本中，各個子構面間的相關係數。

就企業主管的樣本而言，親近關係的四個子構面（體諒貼心、重視在意、了解相知、家庭互動）與信任關係的四個子構面（開放接納、專家資格、表達溝通、安全信賴）之間僅呈部份關聯性。資料顯示，體諒貼心與安全信賴呈正相關($r=.46, p<.001$)；重視在意與信任關係之各子構面均不存在關聯性($p>.05$)；了解相知與開放接納、專家資格、安全信賴呈正相關(r 分別為.50, .45, .27, p 分別小於.001, .001, .05)；家庭互動與開放接納呈正相關($r=.64, p<.001$)。另外，親近關係的總分與信任關係的總分之間成正相關($r=.59, p<.05$)。

表5 親近關係與信任關係之相關分析表(主管樣本)

親近關係 信任關係	體諒貼心	重視在意	了解相知	家庭互動
開放接納	.19 (55)	.22 (56)	.50*** (56)	.64*** (55)
專家資格	.21 (56)	.04 (57)	.45*** (57)	.24 (56)
表達溝通	.14 (55)	-.13 (56)	.19 (56)	-.07 (55)
安全信賴	.46*** (55)	.22 (56)	.27* (56)	.21 (55)

註： * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

表6 親近關係與信任關係之相關分析表(親信樣本)

親近關係 信任關係	體諒貼心	重視在意	了解相知	家庭互動
開放接納	.75*** (56)	.26* (57)	.63*** (57)	.74*** (56)
專家資格	.01 (57)	-.03 (58)	.24 (58)	.24 (57)
表達溝通	.44*** (57)	.22 (58)	.36** (58)	.51*** (57)
安全信賴	.44*** (57)	.41*** (58)	.26* (58)	.36** (57)

註： * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

換言之，企業主管知覺其與親信之間的親近關係及信任關係之間存在部份相關。首先，主管愈知覺到這位親信的體諒貼心，他也愈會知覺到親信的可信賴度。其次，若是主管愈將親信視為知己、談論其和個人的計劃與志趣，他也愈知覺到兩人間的開放坦誠關係以及親信的專家資格與可信賴度。最後，若是主管愈知覺他與親信之家庭互動頻繁，他將愈知覺兩人間的相互坦誠。

就親信的樣本而言，資料顯示，親近關係與信任關係各子構面之間存在多數關聯性。首先，體諒貼心與開放接納、表達溝通、安全信賴呈正相關(r 分別為.75, .44, .44, p 均小於.001)。其次，重視在意與開放接納、安全信賴呈正相關($r=$.26,

.41, p 分別小於.05, .001)。再其次，了解相知與開放接納、表達溝通、安全信賴亦呈正相關 (r 分別為.63, .36, .26, p 分別小於.001, .01, .05)。最後，家庭互動與開放接納、表達溝通、安全信賴均呈正相關 (r 分別為.74, .51, .36, p 分別小於.001, .001, .01)。另外，親近關係的總分與信任關係的總分之間存在正相關 ($r=.78, p < .001$)。比較前述主管問卷的相關係數可知，親信問卷中兩變數間整體相關性較高，顯著性亦較明顯。

換言之，親信知覺其與主管間的親近關係及信任關係存在相關性。親信若是愈知覺到主管的體諒與包容，他也愈知覺到兩人間的相互坦誠，主管也愈會接受他的意見，以及親信也愈知覺到主管的可信賴與和善的態度。其次，親信愈在意主管的想法及感受時，他也愈知覺到兩人間開放接納及主管的可信賴度。再其次，親信愈知覺到主管是可以談心、抒發志趣的對象時，他也愈知覺到兩人間相互坦誠開放、主管對他的意見也較能接受以及主管是值得信賴的。最後，當親信愈知覺到他與主管有頻繁的家庭互動關係時，他也愈知覺到兩人間的坦誠開放，主管愈接納他的意見、及主管的可信賴度及和藹的態度。

綜言之，主管與親信的親近關係與信任關係之間存在微妙的互動關係。對於主管而言，親信的體諒包容、了解相知將有助於主管給予較多的信賴、較開放接納對方、也愈清楚親信的專業能力。反之，對於親信而言，主管的體諒包容、重視在意、了解相知均或多或少提升了親信與他的開放接納程度，也使得親信愈發覺得主管是一位值得信賴的、願意接受親信想法的人。至於家庭互動方面，親信似乎較主管更知覺到家庭互動與信任關係之關聯性。若是親信愈知覺他與主管的家庭接觸，他愈知覺到雙方的開放接納，主管較願意接受他的想法，也愈值得他信賴；反之，主管愈知覺到他與親信的家庭互動關係時，主管愈會知覺到兩人間的開放接納。

三、親信關係與忠誠度之相關分析

前面我們曾經提過親信關係往往強化並提升親信對於主管的追隨程度，同時亦可能提高其忠誠度。表 7 列出企業主管觀點中，親信關係與忠誠度之相關係數；表 8 列出親信觀點中，親信關係與忠誠度之相關係數。

就企業主管的知覺，資料顯示，親近關係的四個子構面與忠誠度間均不存在關聯性 ($p > .05$)；信任關係的四個子構面中，專家資格與表達溝通兩項分別與忠誠度在顯著正相關 ($r=.30, .59, p < .05$ 與 $.001$)，其餘兩項則與忠誠度無顯著相關。

就親信的知覺，資料顯示，親近關係的四個子構面均與忠誠度間存在正相關 (r 分別為.73, .42, .59, .62, p 均小於.001)；信任關係的四個子構面中，開放接納與表達溝通兩項均與忠誠度間存在正相關 ($r=.70, .60, p$ 均小於.001)，其餘兩項則與忠誠度無顯著相關。

綜言之，在主管的心目中，親信與主管之間的親近程度並不會與親信的忠誠

度有密切關係；然而，在親信的心目中，親近程度則與他的忠誠度是息息相關的。至於信任關係方面，主管覺得親信的專業能力、親信對他意見的接納度，均與親信的忠誠感存在相關；親信則覺得主管的開放坦誠及對親信意見的接納度，均與親信的忠誠度存在關聯性。

表7 親信關係與忠誠度之相關分析(主管樣本)

親近關係	體諒貼心	重視在意	了解相知	家庭互動
忠誠度	.20 (54)	.01 (55)	.18 (55)	-.11 (54)
信任關係	開放接納	專家資格	表達溝通	安全信賴
忠誠度	.01 (54)	.30* (55)	.59*** (55)	-.22 (55)

註： * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

表8 親信關係與忠誠度之相關分析(親信樣本)

親近關係	體諒貼心	重視在意	了解相知	家庭互動
忠誠度	.73*** (57)	.42*** (58)	.59*** (58)	.62*** (57)
信任關係	開放接納	專家資格	表達溝通	安全信賴
忠誠度	.70*** (57)	.06 (58)	.60*** (58)	.24 (58)

註： * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

四、人際交往原則與親信關係、忠誠度之相關分析

在親信的問卷調查中，我們另外詢問了有關於親信所知覺到其與主管間的人際交往原則（交易原則及情感原則）。以下，我們先就人際交往原則與親信關係兩者進行相關分析：

(一)人際交往原則與親信關係

首先，人際交往原則與親近關係之相關係數列於表9。其中，交易原則與親近關係之相關係數均為負值，但僅了解相知一項之係數達統計上顯著 ($p<.01$)。至於情感原則部份，則有三項達統計上的顯著：體諒貼心 ($r=.49$, $p<.001$)、重視在意 ($r=.38$, $p<.01$)、及家庭互動 ($r=.41$, $p<.001$)。

其次，人際交往變項與信任關係的相關係數列於表10。交易原則與信任關係的相關係數亦均為負值，僅表達溝通一項達統計上顯著 ($p<.01$)。至於情感原則部

份，則有兩項達統計顯著水準：開放接納 ($r=.46$, $p<.001$) 及表達溝通 ($r=.42$, $p<.001$)。

表9 人際交往與親近關係之相關分析表(親信樣本)

親近關係 人際交往	體諒貼心	重視在意	了解相知	家庭互動
交易原則	-.26 (57)	-.17 (58)	-.35** (58)	-.24 (57)
情感原則	.49*** (57)	.38** (58)	.09 (58)	.41*** (57)

註：^{*} $p<.05$, ^{**} $p<.01$, ^{***} $p<.001$

表10 人際交往與信任關係之相關分析表(親信樣本)

信任關係 人際交往	開放接納	專家資格	表達溝通	安全信賴
交易原則	-.24 (57)	-.22 (58)	-.34** (58)	-.03 (58)
情感原則	.46*** (57)	.13 (58)	.42*** (58)	.24 (58)

註：^{*} $p<.05$, ^{**} $p<.01$, ^{***} $p<.001$

綜言之，親信知覺其與主管間的親信關係基本上乃是以情感因素為重。換言之，若是兩人間的交往互動愈是以情誼、朋友的立場，將使得親信關係益形穩固；反之，若是兩人間的關係是建立在純粹利益的考量上，親信關係將愈形脆弱。

(二)人際交往與忠誠度

再其次，親信的知覺的人際交往情形與其本身對主管的忠誠度之間存在何種關係？資料顯示，交易原則與忠誠度呈負相關 ($r=-.52$, $p<.001$)；情感原則與忠誠度呈正相關 ($r=.49$, $p<.001$)。亦即，親信知覺其與主管間的交往乃基於情誼時，親信將同時知覺其本身的忠誠度亦傾向較高；反之，若是親信知覺其與主管的交往及基於利害關係時，親信也知覺其本身的忠誠度較低。

最後，資料亦顯示交易原則與情感原則之相關係數為 $-.23(p>.05)$ 。亦即，親信知覺其與主管的兩種交往原則之間呈相互掣肘的情形，不過此一結果並未達統計上的顯著。

伍、結論

一、研究結果

本研究的主要目的在於探討企業主管與親信間的親信關係，研究者希望經由實證資料，瞭解兩人間的互動情形。研究資料顯示，大體而言，主管對於與親信間的親信關係知覺相當肯定；親信雖大致同意其與主管間的親信關係，但並非在每一構面上均表同意。就兩人間的知覺差異而言，主管較親信傾向知覺兩人間存在親近關係與信任關係。換言之，親信關係對於主管與對於親信的認知似乎並不相同。親信較主管不傾向知覺兩人間的互動關係。

另外，吾人從實證結果歸納出下列幾點：首先，主管對於其與親信間的「親近關係」、「信任關係」之間似乎相關性並不高；反之，親信則視其與主管間的「親近關係」、「信任關係」之間存在較一致的相關性。其次，親近關係與親信的忠誠度之間的相關性依知覺者的不同而異。主管並不知覺到兩者存在關聯性，親信則知覺到與主管的親近與本身的忠誠度是直接相關的。至於信任關係，不論主管或親信均知覺信任關係與親信忠誠度存在部份關聯性。最後，主管與親信間的情感交往原則與親信關係呈正相關，意指兩人間的情感關係較能描述彼此間的交往情形；反之，交易交往原則與親信關係是負相關，意指親信較不傾向以交易關係來描述其與主管間的交往情形。以下，研究者根據上述的研究結果，說明主管與親信的關係格局。

二、獨立格局 V.S. 相依格局

不同於高承恕等人的信任格局概念，本研究資料顯示，親信關係並非單純的由「親近」而「信任」。並且，親信關係的知覺基本上與知覺者（主管或親信）有相當大的關聯性。簡單說，主管的親信關係較可能採取「親」、「信」相互獨立的關係格局；反之，親信所知覺到的親信關係則較可能採取「親」、「信」相互重疊的關係格局。換言之，主管的差序格局中，是否納入信任的考量有賴部屬的各種條件上的配合。某些部屬或許值得信任，有些則未必。某些部屬在部份職權上被賦予重任，在另一些職權則又未必。因此，研究者將此種現象稱之為主管的獨立格局。也就是，企業主管以不同親疏遠近的差序格局應對其週遭的人際網絡，不同人隸屬於不同的差序關係網絡。親信對於主管而言，亦復如此。親信是主管關係格局中的一員。親信多半不具有血緣上的關係，而是衍生自職務、工作的互動。主管除了親信以外，尚有其他的部屬。主管對於每一位部屬均有不同程度、甚至不同範疇的信任。因此，主管的差序格局與對親信的信任關係互為獨立是可以理解的。

相對而言，親信的差序格局以及其與主管的信任關係則較可能具有相互依存的關聯性。對於親信而言，主管位處接近核心的同心圓上。不像主管擁有許多的部屬，親信卻只有一位如此信任他的上司。這樣的trust關係自然會影響雙方的親近程度。同樣的，原本彼此的親近關係，亦可能強化親信所知覺到的互信關係。

因此，親信的「親近」、「信任」知覺是互為因果的。也就是，當親信愈知覺到其與主管的親近程度時，他也愈知覺到主管對他的信任感。

三、結語

社會交換理論告訴我們，雙人關係的交換頻率與交換品質將影響雙方對關係的承諾。這種“交換”的概念基本上源自西方自利主義的思想。在中國人的社會關係中，似乎這樣的理論有其侷限性。親信關係的建立與維繫需要雙方的努力。企業主管需要付出更多的關心與信賴，才能拉近親信的距離。對於有潛力的部屬，主管似乎應該培養其能力並考驗其品格。畢竟，親信的言行將影響組織運作甚鉅。同樣的，親信所採取的追隨策略(followership)也是相當重要的。對於主管的青睞，親信若是能夠積極回應，主動保持適當的私人情誼及必要的往來互動，將有助親信關係的成長。親信關係為一複雜的動態歷程，本研究實無法窺其全貌。未來的研究可以針對主管與親信間相互吸引的過程進行較詳盡的剖析，瞭解其間的社會心理機制。研究者相信，親信現象的探究或可幫助吾人更加認識中西領導方式的差異以及中國式管理的諸多特質。

參考文獻

1. 高承恕、陳介玄，台灣企業運作的社會秩序——人情關係與法律，《社會與經濟》。台灣，3、4期，151-165，民78。
2. 陳介玄、高承恕，台灣企業運作的社會秩序——人情關係與法律，《東海學報》。32期，219-232，民80。
3. 鄭伯壠，差序格局與華人組織行為，出自楊國樞主編，《親子關係與教化》，3期，142-219，民84。
4. 危芷芬，“關係取向、交往原則與道德判斷的文化比較研究”，國立臺灣大學心理學研究所碩士論文，民國80年。
5. 杜仲傑，“大學生人際親密的評量與身心適應—親子、情人、異性朋友、同性朋友四種角色的相關分析”，國立臺灣大學心理學研究所碩士論文，民國79年。
6. 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。
7. 費孝通，鄉土中國，香港，鳳凰，民國36年。
8. 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。
9. 趙梅如，“國中學生教師信任感與生活適應、學業成就關係之研究”，國立高雄師範學院，教育研究所碩士論文，民國78年。
10. 劉兆明，“「報」的概念分析及其在組織研究上的意義”，中國人的心理與行為科際學術研討會，中央研究院民族學研究所，民國81年。

11. Adams, J.S. "Inequity in Social Exchange." In Leonard Berkowitz (ed.), Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, New York: Academic Press, 1965, pp. 267-299.
 12. Buchanan, P.C. "Organizational Commitment." Journal of Alienation and Commitment, 1974, pp.88-89.
 13. Butler, J.K., & Cantrell, R.S. A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. Psychological Reports, 1984, 55: 19-28.
 14. 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.
 15. Deutsch, M. Trust and Suspicion. Jounal of Conflict Resolution, 1958, 2: 265-279.
 16. Hosmer, L.T. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics, Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 2, 379-403.
 17. Lapan, S.D. The Development and Validation of an Instrument that Measures Student Perceptions of Teacher Credibility. Ph.D Dissertation. 1976.
 18. Williamson, O.E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press. 1975.
 19. Zand, D.E. Trust and Managerial Problem Solving. Administrative Science Quarterly, 1972, 17: 229-239.