

上行順服取得策略： 檢視部屬對上司之溝通策略及其影響因素*

李秀珠**

《摘要》

組織中上下司之權力在本質上就不均等，上行順服取得策略易於被上司視為是對其權威性之挑戰，因此，潛在之風險性極高。研究發現許多因素皆會影響上行順服取得策略之使用，其中上下司之關係品質，上司之領導型態及部屬之位階，對上行溝通策略之使用有頗大的影響。本研究將上行順服取得策略分成四個層面：積極、直接、開放及禮貌，並依此四個層面來檢視關係品質、領導型態，及組織位階對上行順服取得策略之影響。本研究以深度訪談之方式取得 135 個有效訪談，並依互動分析之方式檢視部屬使用之上行順服取得策略。資料分析之結果發現：(1)上下司關係品質對上行溝通策略之使用沒有顯著影響；(2)受訪者對於無效率之領導型態，也就是低人際／低工作之領導，較偏愛使用較不開放及較不禮貌之上行溝通策略，然而，就最有效率之領導型態，高人際／高工作之領導，其部屬並沒有較常使用開放及禮貌之上行溝通策略；及(3)部屬在組織中之位階確實會影響其溝通策略，位階愈高，受訪者上行溝通策略就愈積極、直接與開放。

關鍵詞：上下司關係品質、上司的領導型態、組織位階、上行順服取得策略

投稿日期：2000 年 4 月 12 日；通過日期：2000 年 12 月 20 日。

* 本文初稿曾發表於中華傳播學會 2000 年年會（台北縣深坑鄉：世新會館）。

** 作者為國立交通大學傳播所副教授。E-mail: shuchu@cc.nccu.edu.tw

壹、前言

組織中出現各種不同型態之人際傳播，但是組織傳播學者將大部分之注意力皆投注在組織之上下司溝通（superior and subordinate communication）。上下司溝通之所以成為許多組織研究之焦點，乃是因為學者發現，組織中很多關鍵事件皆發生在上下司關係之層面上，而且上下司之溝通行為對組織之有效性有決定性之影響，因此上下司之溝通行為一直是組織管理中不可或缺之一環（Daniels & Spiker, 1991; Jablin & Krone, 1994）。

上下司溝通又可分為上行溝通及下行溝通，所謂上行溝通是指職位低者向職位高者之溝通，也就是下司對上司之溝通，而下行溝通則正好相反，是由職位高者向職位低者之溝通。在上下司溝通之文獻中，大部分研究皆以下行溝通為研究重點，換言之，過去之上下司溝通文獻皆由管理者之觀點出發，以檢視影響下行溝通之因素為何，以及下行溝通對組織表現之影響為何，而由這些下行溝通之文獻發現，管理者對下屬之溝通行為對組織運作有多方面之影響，比如會影響員工之工作滿意度、員工之工作動機、員工工作之效率，以及員工之創新能力等（Adams, et al., 1988; Albrecht & Hall, 1991; Stewart et al., 1986; Tjosvold, 1984）。雖然，目前下行溝通仍屬於上下司溝通的主要研究取向之一，但最近學者已開始注意由部屬之觀點來研究上下司之溝通行為，所以上行溝通也漸成為上下司溝通研究之主流（Jablin, 1979; Redding, 1985; Seibold et al., 1994）。學者在研究上行溝通時，發現上行溝通對組織之運作也有多層面之影響，尤其上行溝通使得部屬有機會及能力去影響管理者，使得員工之智慧能力能貢獻給組織，所以有良好、暢通之上行溝通使得組織能充分利用其人力資源，達到組織運作之有效性，此外，上行溝通通常可抒解員工之工作壓力，提高組織之向心力，並減少員工之離職率，是組織管理中不可忽視的一環（Garko, 1993; Hunt & Waldron, 1994; Kipnis & Schmidt, 1988; Krone, 1992; Krone, 1994; Waldron, 1991; Waldron & Hunt, 1992）。

在上行溝通之文獻中，其中最主要的一支研究乃是研究「上行順服取得之策略」（upward compliance-gaining strategies），此乃研究部屬採用何種策略來影響上司之態度與決定，主要是檢視影響策略採用之因素為何，以及策略使用之過程及效果為何（Krone, 1992; 1994; Waldron, 1991; Chacko, 1990; Wheelless et al., 1983; Schilit, 1987; Waldron et al., 1993; Lamude et al., 1987; Riccillo & Trenholm, 1983）。

由於上下司之權力在本質上就不均等，上行順服取得策略易於被上司視為是對其權威性之挑戰，因此，潛在之風險性極高。根據研究發現，成功之上行影響有賴於順服取得策略之選擇，而所謂的選擇就是根據事件之本質及當時之情況選擇一個或數個策略來影響上司，而這些策略又不至於使上司感到威脅性，就是成功的上行溝通策略，研究發現許多因素皆會影響上行順服取得策略之使用，其中上下司之關係品質、上司之領導型態及部屬之位階，對上行溝通策略之使用有頗大的影響（Garko, 1993; Lee, 1998a; Lee, 1998b; Lee & Jablin, 1995; Lim & Bowers, 1991; Li, 1995; Krone, 1992; Waldron & Hunt, 1992; Waldron et al., 1993）。本研究之主要目的即是檢視以上三個因素對上行順服取得策略之影響為何。

貳、文獻檢閱

一、關係品質與上行溝通策略

根據上行溝通策略之文獻，上下司關係品質一直被發現是影響上行溝通策略使用之最重要因素。而上下司關係品質為何會影響上行策略，其理論基礎則來自「領導—部屬交換理論」（Leader-member exchange theory）。「領導—部屬交換理論」以為：由於有限的時間與資源，上司不可能與其所有的部屬皆發展出高品質之關係，僅能選擇少數幾位來做為高品質關係的發展對象，而上司選擇發展高品質關係的標準則在於部屬之工作表現、部屬之態度與價值觀是否與上司相似、部屬是否得上司之喜愛，以及部屬是否與上司有相同之理想等等。一旦與上司發展出高品質之關係，部屬常擁有上司較高之信任，較多與上司溝通之機會，以及遇衝突時有較大的爭執空間；因此，擁有高品質關係之上下司傾向以正面的觀點來看發生在他（她）們其中的事件，「領導—部屬交換理論」建議，上下司的溝通模式可以藉著其關係品質之高低很正確地預測出來（Fairhurst et al., 1987; Krone, 1992; Graen & Scandura, 1987; Lee, 1998 A; Lee, 1998b; Li, 1995; Sias & Jablin, 1994; Waldron, 1991; Waldron et al., 1993）。

「領導—部屬交換理論」已經許多實證研究檢驗，其觀點並得到大部分的研究發現所支持，學者 Sias 及 Jablin（1994）在其研究中發現，上下司關係品質低的部屬傾向以負面的態度來看待發生在上下司互動中的事件，而關係品質高的部屬則傾向以正面的觀點來解釋發生於上下司互動中之事件。Waldron 則是發展出 51 個上行溝通的策略，將其分為四類，並以這些策略的使用來檢視關係品質的影響力

(Waldron, 1991)。在這個研究中，他發現上下司關係品質高之部屬比較偏好使用私人式的溝通策略 (personal strategies)、契約式的溝通策略 (contractual strategies)，及直接的溝通策略 (direct strategies)，但較不喜歡使用規範式的溝通策略 (regulative strategies) 與其上司互動。在 Waldron 的研究中 (Waldron, 1991; Waldron & Hunt, 1992)，私人策略的特色在於此類溝通策略具高度的互動性，而溝通內容強調私人事務，所以私人策略的使用表示部屬很積極地找機會與其上司互動；契約式策略強調凡事按照規定而行，以及尊重體制與上司，因而這類策略非常注重禮貌之層次 (politeness) (Hirokawa et al., 1991; Lim & Bowers, 1991)；規範式策略之使用則強調使用者應盡量抑制個人情感之表達以及減少與對方之互動，因而這類策略之使用使部屬與上司的接觸大大的減少；所謂直接策略就是使用者將自己的意圖及目的直接地向上司表達出來。

關於上下司關係品質與上行溝通策略之關係，現存之研究發現可以歸納為以下四個主要之結論：

- (1) 擁有高關係品質之部屬常會積極主動地與其上司互動，並影響其上司。這些部屬不僅使用正式管道與其上司互動，他（她）們並使用各種不同的非正式管道與其上司溝通，因為與上司之間存在著高度的信任感，所以這些部屬並不畏懼與上司互動，因而上下司之間互動之頻率極高 (Hunt & Waldron, 1994; Krone, 1992; Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998a; Lee, 1998b; Li, 1995; Waldron, 1991; Waldron & Hunt, 1992; Waldron et al., 1993)。
- (2) 直接策略為風險較高之策略，因為這些策略對上司構成較大的面子威脅，然而擁有較高關係品質的部屬通常具有與上司較大的爭執空間，因此關係品質愈高，部屬愈傾向使用直接策略與其上司溝通 (Lee, 1998a; Lee, 1998b; Lee & Jablin, 1995; Waldron, 1991; Waldron et al., 1992)。
- (3) 開放式的策略鼓勵互動的雙方以坦誠佈公之方式彼此互動，這類溝通策略類似 Waldron 研究中之私人式的策略 (Waldron, 1991; Waldron & Hunt, 1992)，以及學者 Lee 研究中的 openness strategies (Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998a; Lee, 1998b)。開放式策略的使用不但使部屬得以運用非正式方式來影響其上司，亦使部屬有機會與上司暢談非工作相關的事件。實證研究發現關係品質與開放式策略有高度的正相關，上下司關係品質愈高的部屬愈傾向使用此類溝通策略與其上司互動 (Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998a; Lee, 1998b; Waldron, 1991)。

- (4) 禮貌性策略 (polite strategies) 的使用允許部屬達到影響上司的目的，同時又可將對上司的面子威脅降到最低。部屬採用禮貌性的策略通常有兩個目標，一是試著去滿足其上司的面子需求，或是試圖將一個具威脅性的情況轉化成為對上司的權威較不具威脅性之情況。此類策略類似 Waldron (1991) 研究中的契約式策略或 Waldron 等人 1993 年的研究中 compensation 及 redefinition 之策略，根據「領導—部屬交換理論」之研究，高關係品質之部屬較願意顧及其上司的面子需求，因此，比較傾向使用禮貌性之溝通策略，以達到其目的 (Waldron, 1991; Waldron et al., 1993)。

根據上行溝通策略之文獻，本研究將所有上行溝通策略分為四個層面：積極 (activeness)、直接 (directness)、開放 (openness) 及禮貌 (politeness)。由上述之文獻檢閱可以得知，上下司之關係品質對上行溝通策略具有很大的影響，因此，本研究的第一個假設預測如下：

假設一：上下司關係品質愈好，部屬所使用之上行順服取得策略愈積極、愈直接、愈開放，及愈有禮貌。

二、領導型態與上行溝通策略

影響上行溝通策略的因素中，上司的領導型態亦是一個重要的因素，根據上行溝通策略的研究發現，部屬在選擇溝通策略以達到影響上司的目的當中，部屬會將策略是否有效列入考慮。舉例而言，學者 Lee (1998a) 在其研究中就發現，部屬對某種溝通策略主觀認定的有效性，與該種策略被使用之頻率有關，被認定愈有效的策略被使用的機會愈高，因而，溝通策略之有效性與其被使用的頻率具正面的相關性 (Canary & Spitzberg, 1987; Krone & Ludlum, 1990; Lee, 1998a)。然而，影響溝通策略的有效性有許多因素，其中最重要的因素為上司的領導型態，換言之，部屬在決定以何種策略與上司溝通時，常常根據自己對上司之了解來決定何種策略有效、何種策略無效，而下司的了解中則以上司之領導型態影響下司溝通策略之選擇最鉅 (Chacko, 1990; Cobb, 1986)。比如，學者 Chacko (1990) 在其研究中將上司之領導型態依工作導向及人際導向分為四種，然後檢視部屬之上行溝通策略是否會因為上司的領導型態而產生差異，其研究結果支持了其研究假設，發現部屬的上行溝通策略確實隨著上司的領導型態而變換。其主要研究發現可以分為三點來說明：

(1) 當上司的領導型態為高度工作導向時，部屬傾向使用較正面的上行溝通策略如以

數字證據來講理，或是聯合同事一起說服上司；(2)當上司的領導型態為高度工作導向及高度人際導向時，部屬比較不喜歡用負面的上行溝通策略，如訴諸上層之策略；及(3)當上司的領導型態為低度工作導向及低度人際導向時，部屬認為其上司為無效率的領導者，並傾向使用負面的上行策略與其溝通，如訴諸上層及獨斷策略。而學者 Deluga 的研究發現亦與 Chacko 的發現一致，也就是：有效率的領導型態促進上下司之間正面的互動，而無效率的領導型態促使部屬與上司保持距離。Deluga 在研究中發現，部屬與有效率的領導之間互動遠比與無效率的領導者之互動來得頻繁 (Deluga, 1988)。另外，Cheng (1983) 亦在其研究中發現，領導型態會影響部屬使用理性的上行影響策略或政治性的上行影響策略，當上司的領導型態為無效率的領導型態時，部屬較喜用政治性的溝通策略與上司互動。

根據以上的文獻檢閱得知，部屬在選擇上行溝通策略時，會考慮策略之有效性，愈有效的策略，部屬使用的頻率愈高，而部屬在判斷策略之有效性時，則以上司的領導型態來做為判斷策略有效性之最大根據，因此，上行溝通策略之選擇會依上司的領導型態而不同，本研究依此邏輯發展出第二個研究假設如下：

假設二：上司的領導型態愈有效率，部屬所使用之上行順服取得策略愈積極、愈直接、愈開放，及愈有禮貌。

三、部屬的位階與上行溝通策略

另一個影響上行溝通策略使用的因素就是部屬的位階 (status)。許多相關文獻發現，位於不同位階的組織成員，其上行溝通策略也有很大的不同。比如學者 Kipnis 及 Schmidt (1980) 在其研究中發現，部屬在組織中的位階與其使用的上行溝通策略的種類息息相關，其中位階較高的部屬比位階低的部屬較常使用理性策略及獨斷策略，而且當部屬的位階提升時，他（她）們偏好使用直接策略，相對地，對上司的依賴也較少。而學者 Schilit (1987) 亦發現，位階不同的經理，其上行影響策略亦有顯著不同，尤其低階經理較不似中階經理般地積極運用策略去影響上司，而比較不願意去影響風險高、且較重大之決策，反而對於無關緊要的決策較願意動用其影響力，這也可能是因為位階低的經理，其在組織之投注較少，不願意去承擔太大之責任，因而重大之決策反而給其壓力太大，而不願意去影響。同樣地，Waldron 及 Hunt (1992) 亦發現，位階高之部屬與位階低者其上行影響策略有顯著之差異，位階愈高，其使用直接策略之頻率就愈高。

綜合以上之研究發現，可以歸納出兩點位階對上行溝通策略之影響：

- (1) 當位階愈高，部屬所擁有的資源及權力就愈高，其在組織之投注就愈高，組織的任何決定對其影響就愈大，因此，位階高之部屬自然而然就會比位階低之部屬積極努力的運用上行影響策略；
- (2) 位階愈高之部屬，其參與決策及工作之自主權均較位階低者高，因而，其上行影響策略自然就比較偏向強勢之策略，如直接或獨斷之策略（Krone, 1994）。

基於以上有關位階與上行溝通策略之文獻，本研究導出第三個研究假設如下：

假設三：部屬的組織位階愈高，其所使用之上行順服取得策略愈積極、愈直接、愈開放，及愈有禮貌。

參、研究設計與研究方法

一、主要研究變項

本研究之主要目的乃是檢視上下司關係品質、上司之領導型態，及部屬的組織位階對上行順服取得策略之影響，主要的研究變項共有四個，現分別說明如下：

（一）上行順服取得策略

本研究的主要應變項為上行順服取得策略，並將所有上行順服取得策略依四個層面—積極、直接、開放及禮貌—加以分類，至於這四個層面如何評估，本研究留待策略層面時再加以說明，現僅說明本研究如何發展出 19 個上行順服取得策略。本研究主要根據 Kellermann 及 Cole（1994）之研究歸納出 19 個上行順服取得策略。Kellermann 及 Cole 回顧六〇年代至九〇年初將近三十年中所有順服取得策略之研究。兩位學者在這將近三十年之研究總共找到 74 種策略分類法包括了 820 個策略，根據每個研究對每個策略之定義，兩位學者發現有些策略名稱不同，定義卻相同；有些策略名稱相同，定義卻不同。經加以整理歸納，兩位學者將 820 個策略簡化至 64 個策略。這 64 個策略分別適用於不同之研究情境，有的適用於親密關係中，有的適用於人際關係中性別之影響，有的則專門適用於組織情境中。而在組織情境中，有的適用於上行溝通，有的則適用於下行溝通。本研究以此 64 個溝通策略為基礎，再比較 Kipnis & Schmidt（1980）、Kipnis（1984）、Kipnis & Schmidt（1988）、Lee（1995）、Schilit（1987）及 Waldron（1991）之研究，這些研究全

部是檢視組織中之上行溝通策略，歸納出適用於組織情境中上行溝通之 19 個策略（內容及定義見註釋 1）。本研究於整理 19 個上行順服取得策略之同時，並在文獻中找出適合每一個策略之定義及代表每一個策略之數個例子（Kellerman & Cole, 1994; Kipnis & Schmidt, 1980; Schilit, 1987; Weeless et al., 1983; Yukl & Falbe, 1990）。根據學者 Kellermann 及 Cole (1994) 之觀點，在過去之研究中，不管是以問卷或深度訪談之方式來進行，皆是有一套之策略，比如最廣為採用之策略是 Marwell 及 Schmitt (1967) 之 16 個策略：允許、直接要求、利他訴求、欠債、邏輯訴求、負面刺激、道德訴求、專家訴求等等，每一個策略之後會列出定義及例子，使受訪者（如用問卷）或登錄員（如用訪談）瞭解每一策略為何。這樣做法問題出在策略定義常與例子是不相搭配的，換言之，就是定義（conceptualization）與操作型定義（operationalization）是不相符的（Kellermann & Cole, 1994）。

爲了要矯正過去研究上所出現定義與操作型定義不符之缺點，本研究於文獻中整理出 19 個策略，每個策略之定義，及數個代表每個策略之例子後，先進行一個前測。本研究將這 19 個策略，其定義及例子發給台灣北部一個私立大學傳播相關學系的 100 個學生，要求他（她）們就每一個策略之定義瞭解之後，檢視其所附之數個例子，就其每個例子是否能代表該策略之定義給予分數，從 9 分代表完全符合其定義至 1 分代表完全與其定義不符，分別給分，本研究然後計算每個例子的分數，就每一個策略，僅保留分數最高之例子，所有被保留下來之例子，其相符分數皆高於 7，大部分皆在 8 分以上，經此一前測，本研究試著提升定義與操作型定義之相符程度。

（二）上下司關係品質

上下司關係品質乃是根據「領導—部屬交換理論」所發展出來的 scale 來加以測量，此 scale 共包含 8 個題項，主要測量兩個層面，分別是上下司彼此之信任及溝通品質，此 8 個題項已經經過多次測試，其內部信度已達相當一致（Liden & Graen, 1980; Krone, 1994）。此 8 個題項要求受試者就每一題項中所陳述的事件表明其同意程度，8 個題項所加起來分數愈高，表示其與直屬上司之關係愈好。本研究於收集資料完成後，進行信度之測試，此 8 個題項之內在一致性極高，因為 Cronbach's alpha 值達 0.88。本研究中之上下司關係品質分數差距頗大，從最低之 10 分至最高之 55 分，平均分數爲 37.47（SD=8.96）。本研究依平均數將所有受試者分爲關係品質高及關係品質低兩組受試者。爲了確定以平均數來分組是否合理，本研究檢視關係品質高低兩組之人數，並以 t-test 來檢視兩組之關係品質分數是否

有顯著差異。經以統計分析後發現，關係品質高低兩組之人數差不多，而 t -test 之結果也是具有極顯著差異 ($t=15.12$, $N=133$, $p<.001$)。

(三) 上司之領導型態

本研究乃是利用美國俄愛俄州立大學所發展出來的領導型態量表來進行上司領導型態之分類 (Bass, 1981; Yukl, 1981; Chacko, 1990; 李秀珠、林乾文, 1998)。此量表依兩個因素——人際導向及工作導向，將領導型態分為四類。所謂工作導向之領導，是指此類上司在與部屬互動時強調工作的效率及工作的品質，而人際導向之上司則注重與部屬之互動是否和諧愉快，反而不關注工作之完成。以此兩個因素將領導型態分為：低人際導向及低工作導向 (LL)、高人際導向及低工作導向 (HL)、高人際導向及高工作導向 (HH)，及低人際導向及高工作導向 (LH)。此領導量表共有 20 個題項，其中 10 個題項為人際導向之問題，另外 10 個為工作導向之問題。本研究於收集資料之後，計算出工作導向及人際導向之平均數 ($\text{mean}=34.42$, $\text{SD}=4.44$; $\text{mean}=35.75$, $\text{SD}=5.91$)，然後以此二個平均數將受試者直屬上司之領導型態分為四類，本研究共取得 40 個 LL，18 個 HL，43 個 HH 及 22 個 LH 領導型態之直屬上司，其中有 14 個受試者未回答此一量表。

(四) 部屬之組織位階

本研究的最後一個主要變項為部屬之組織位階。本研究將組織位階分為四個層級，分別是非管理階層、低階管理者、中階管理者，及高階管理者。所謂非管理階層乃是指完全沒有轄管屬下者，而低階管理者包括組長、科長等小單位之主管，而中階管理者則是處長、經理級主管，而高階管理者則是總經理、副總。本研究乃以深度訪談進行，很多受訪者分不清低階、中階，及高階管理者之分，但所有訪員已受過訓練，因而，受訪者無法釐清時，訪員會詢問受訪者詳細位階並代其回答。

二、研究方法：深度訪談

早期之順服取得策略之研究大部份採用問卷之方式，列出了十多種順服取得之策略，然後詢問受訪者會使用這十多種策略之可能性為何，以此來測出策略使用與其他變項之關係，如與權力多寡之關係，或策略使用與性別之關係等等，比如最廣為採用之策略是 Marwell 及 Schmitt (1967) 之 16 個策略：允許、直接要求、利他訴求、欠債、威脅、邏輯訴求、負面刺激、道德訴求、專家訴求等等，每一個策略之後會列出定義及例子。以此 16 個策略要求受訪者勾選其使用各個策略之頻率為

何。這樣的研究受批評之處乃是，受訪者使用之策略可能不在這些列出來的策略裡面，而且分類是否已達窮盡，互斥也是常受批評之處。現在之研究則比較採用深度訪談之方式，以列舉一假設之情況，或回想過去曾試著去說服其上司之情況，要求受訪者說明，在此情況下，你（妳）如何與上（下）司溝通，以取得對方之同意，然後記錄受訪者的答案，最後再使用助理，將受訪者之答案，根據這 16 個策略（或使用其他之策略類目）加以登錄（Kelleman & Cole, 1994; Seibold et al., 1994）。

本研究根據文獻所提之建議，要求受訪者回想最近曾試著去說服上司之情況，以深度訪談之方式，詢問受訪者如何因應，訪員忠實地將答案記錄，最後再以登錄（coding）之方式，以登錄員登錄上行順服取得策略之使用。本研究訪談之問題，乃是要求受訪者回想最近上司要求受訪者去做其不願意做之事。本研究要求受訪者詳細敘述其經過，包括何種事情，受訪者如何拒絕，及受訪者如何試著改變其上司之想法，不再要求其做不願做之事。本研究以為，當受訪者碰到其不願做之事時，受訪者會更積極努力使用溝通策略去說服其上司，以使上司改變想法，因此，更能正確檢視上行溝通策略之使用。

本研究之深度訪談包含兩個階段，第一階段為完成一問卷，此問卷包含了上下司關係品質、上司領導型態量表，及一些個人資料如位階、性別等。等完成問卷後，進入第二階段，訪員即要求受訪者回答上述之訪談問題並詳細記錄。本研究共使用 7 個研究助理做為深度訪談之訪員，7 位訪員並事先加以訓練，以便能正確地執行訪談。每個訪談約進行 30 分至 1 個鐘頭，為为了提高訪談意願，本研究贈送受訪者一份小禮物，並以受訪者之工作地點為訪談處所。本研究選擇了三個非營利組織做為訪談的對象，這個組織有三個類似之處：(1)三個組織皆以科技研究為其主要的目的，並接計畫案或發展專利來維持組織之運作；(2)員工皆為專業人員，並有一半以上擁有博士學位；(3)大部份員工為理工背景。這三個組織就組織之分類上屬於服務類之組織，其員工之工作大部份屬於勞心之性質，員工之間之合作非常重要，因為大部份工作需靠員工合力完成。在這樣的組織中，溝通非常重要尤其部屬需時時將工作之情況或困難上報，以使工作能有效並圓滿完成，這是本研究選擇這三個組織之員工做為研究對象之原因。

三個組織中，除第一個組織員工約 200 人之外，其餘兩個組織員工皆達一千人以上。本研究於取得三個組織之同意後，以滾雪球之方法做訪談，即由受訪者介紹他人再受訪，本研究並將受訪人數分散在各部門，以求樣本多樣性。本研究共完成

155 個深度訪談，而其中 135 個訪談為有效訪談。

三、資料登錄

完成所有訪談之後，本研究針對訪談問題，就受訪者之答案進行登錄（coding）。本研究以 19 個上行順服取得策略做為登錄之類目，並以兩位研究助理分別做登錄之工作，在正式登錄之前，本研究並先進行登錄之訓練。首先要求兩位登錄員熟悉這 19 個策略之定義及例子，並鼓勵登錄員討論其對這 19 個策略之瞭解，以明白兩位登錄員之疑問，之後，再從 135 個訪談，隨意挑出四分之一做為登錄訓練用。兩位登錄員先試做 10 份訪談，再核對答案，並與研究者討論相異之處，以達共識。經三次訓練之後，兩位登錄員正式開始進行登錄。在登錄訓練過程中，研究者發現不少受訪者於面對上司要求其做不願意做之事時，其溝通策略乃是完全按照對方之意思去做，因此，本研究又多加了一個策略——完全退讓——至這 19 個上行順服取得策略之中，此一完全退讓之策略列為本研究之第二十個策略，所以，本研究共使用 20 個上行順服取得策略⁽¹⁾做為分析類目。根據 Kellermann 及 Cole（1994）之研究，該研究對近三十年來所有順服取得策略之研究所做之回顧發現，任何一套策略皆無法預測到某一情境中所有使用之策略，大約 2% 至 10% 之策略是無法預測到的，因此，本研究於實際登錄中發現必須多加一個策略算是頗為正常。兩位登錄員分別完成登錄之後，本研究則以 Guetzkow 的單位信度分析（utilizing reliability measure）及類目信度分析（categorizing reliability measure）來分析登錄之信度。所謂單位信度分析乃是計算不同兩位登錄員，就一段文字中所登錄出來的單位是否達到可信度，就本研究而言，一份訪談資料中，登錄員可能登錄到一個、二個或甚至三個以上不同之策略，單位信度分析可以得知兩位登錄員在此部份是否已達到一致性。而類目信度分析則是計算除了登錄到同樣數目之策略外，兩位登錄員是否登錄在同樣之類目上。本研究之分析類似內容分析，但其實是互動分析（Interaction Analysis），⁽²⁾因此進行單位信度分析以及類目信度分析是必要的（Guetzkow, 1950）。本研究採用較高之標準 1%，得到的單位信度從 92% 至 100% 不等，平均數為 97.6%。類目信度則是從 73% 至 100%，平均數為 89%，兩者之信度頗高，可見登錄員已達相當一致之共識。

四、策略層面

本研究就文獻中歸納出上行順服取得策略之四個層面：積極、直接、開放，及

禮貌。本研究乃以下列之方式來評估 20 個策略中，每個策略其四個層面之得分數。就積極層面而言，本研究以問卷方式，一開頭就說明所謂積極的溝通策略是指當使用這些策略時，你（妳）可以多製造一點機會，與對方有接觸交往之時間。然後要求受試者就本研究之 20 個策略，從一點也不積極（0）至非常積極（9）的策略給分。就直接層面而言，本研究以問卷方式，一開頭就說明所謂直接溝通策略是指當使用這些策略時你（妳）直接告訴對方你（妳）的目的為何，並要求對方配合以達到你（妳）的目的。然後要求受試者就本研究之 20 個策略，從一點也不直接（0）至非常直接（9）的策略給分。就開放層面而言，本研究以問卷方式，一開頭就說明所謂開放的溝通策略，是指當使用這些策略時，你（妳）鼓勵雙方坦誠相對，並使雙方更願意多方溝通，而不開放的溝通策略則正好相反，乃使用手段來溝通以得到所需之相關資料，以便達到你（妳）的目的。然後要求受試者就本研究之 20 個策略，從一點也不開放（0）至非常開放（9）的策略給分。就禮貌層面而言，本研究以問卷方式，一開頭就說明所謂禮貌性的溝通策略，是指當使用這些策略時你（妳）非常顧及對方的面子，並用極為友善之方式來與對方溝通，以達到你（妳）的目的。然後要求受試者就本研究之 20 個策略，從一點也不禮貌（0）至非常禮貌（9）的策略給分。本研究將此一問卷分給 99 個大學生去填答，然後計算出每個策略四個層面之平均數。大學生於學生生活中必須不斷地與老師互動，而學生對老師之溝通就是上行溝通之一種，因此，以大學生來測量溝通策略的四個層面在效度上頗為可行。就每個層面，將 20 個策略之平均數排序，因此平均數最高者 20，其次為 19，再來為 18，以此類推，本研究乃依次將 20 個策略之四個層面的分數算出。本研究經過互動分析後，已將每位受訪者所使用的上行溝通策略登錄出來，然後再將這些策略全部轉換成積極、直接、開放，及禮貌的分數，因為每位受訪者所使用的策略數目不一，有的用兩種策略，有的三個，為了不使策略數目影響四個策略層面的分數，本研究將四個策略層面之分數再除以每位受訪者所使用策略之數目，所得之分數即是每位受訪者四個策略層面之分數。

肆、研究發現

一、上行溝通策略之使用狀況

本研究首先將 20 個上行順服取得策略的使用頻率計算出來，表一即是上行策略之使用頻率資料。從表一的資料得知，完全退讓是所有策略中使用最頻繁之策

略，約有一半的受訪者使用此一策略，再來就是邏輯判斷，約有四分之一的受訪者採用此一策略，第三個常用的上行策略為妥協，就是部屬與上司各讓一步，第四個常用的策略則是利他訴求，此策略引發上司之惻隱之心，以使上司同意部屬之要求，第五個常用之策略則是引用條文，此策略以公司之規定或慣例來使上司同意部屬之要求，其他之策略其使用頻率則是非常地少，皆少於 10 人使用。

表一：上行溝通策略之使用頻率

策 略	使用頻率	策 略	使用頻率
1. 完全退讓	64	11. 欺騙	4
2. 邏輯判斷	37	12. 結盟	4
3. 妥協	26	13. 杯葛	3
4. 利他訴求	16	14. 訴諸上層	2
5. 引用條文	11	15. 關心對方	1
6. 堅持	9	16. 欠債	1
7. 情感訴求	9	17. 讚美	1
8. 直接要求	7	18. 威脅	1
9. 消極避免	5	19. 應許	0
10. 個人專業	4	20. 負面刺激	0

二、關係品質及上行溝通策略

本研究的第一個假設預測，上下司關係品質及上行溝通策略具相關性。本研究依「領導一部屬交換理論」所發展出來之上下司關係品質之量表，來評估上下司關係品質，並將關係品質之得分數依平均數分為關係品質高低的兩組受訪者。至於上行溝通策略，本研究則以四個策略層面—積極、直接、開放，及禮貌來評估上行溝通策略之使用。為了驗證第一個假設，本研究將上下司關係品質及上行溝通策略之四個層面以 t-test 來檢定。經以四個 t-test 檢定高品質及低品質部屬其策略之積極、直接、開放，及禮貌四個層面是否有顯著之不同。t-test 的結果顯示，高關係品質及低關係品質之部屬，其在四個策略層面上之得分數皆無統計上之顯著不同，因而，本研究的第一個假設並沒有得到研究結果之支持。

三、領導型態及上行溝通策略

本研究的第二個假設預測，上司的領導型態與上行溝通策略具相關性。本研究將上司的領導型態依工作導向及人際導向兩個元素，分為四類領導型態，第一種為低人際導向及低工作導向之領導（LL），第二種為高人際導向及低工作導向之領導（HL），第三種為高人際導向及高工作導向之領導（HH），及第四種低人際導向及高工作導向之領導（LH）。本研究進行 One-way ANOVA 來檢驗不同之領導型態，其部屬之策略層面是否會顯著不同。One-way ANOVA 之結果發現兩個顯著性，這兩個顯著性分別出現在開放（ $F=2.724$, $P=0.048$ ）及禮貌（ $F=3.997$, $P=0.0096$ ）兩個策略層面上。為了更進一步了解上司領導型態與策略層面中之開放及禮貌之關係，本研究分別又進行事後分析，事後分析所採用之方法為 LSD（Least-Significant Difference）。表二為事後分析之結果。

表二：領導型態與策略層面（開放、禮貌）之事後分析

領導型態	開放之平均數	
1. 低人際 / 低工作	10.634	與 2 顯著不同
2. 高人際 / 低工作	13.781	與 1,3 顯著不同
3. 高人際 / 高工作	10.154	與 2 顯著不同
4. 低人際 / 高工作	12.424	

領導型態	禮貌之平均數	
1. 低人際 / 低工作	11.273	與 2,4 顯著不同
2. 高人際 / 低工作	13.406	與 1 顯著不同
3. 高人際 / 高工作	12.256	
4. 低人際 / 高工作	13.030	與 1 顯著不同

從表二的第一部份資料得知，四組不同領導型態中，以第二種領導型態，高人際 / 低工作導向，其部屬在開放之策略層面上得分最高，其次則為第四種領導型態，低人際 / 高工作導向，開放之得分數最低的則為第一種領導型態，低人際 / 低工作導向及第三種領導型態，高人際 / 高工作。第一種領導型態亦是在文獻中被視為最無效率之領導型態，而文獻中亦發現，此種無效率之領導型態之部屬比較偏好

負面之上行溝通策略 (Chacko, 1990; Deluga, 1988; Cheng, 1983)。本研究中所謂開放的溝通策略是指當使用這些策略時，部屬試著使雙方坦誠相對，並使雙方願意多方溝通，因此，開放分數愈高之策略為愈正面之溝通策略，分數愈低，則是較負面的溝通策略。本研究發現無效率之領導型態之部屬偏好使用較不開放之策略，與文獻之發現相符合。表二之資料顯示，低人際 / 低工作之領導型態之部屬，其策略之開放性與第二種—高人際 / 低工作—之領導型態之部屬有顯著差異。而第三種領導型態，高人際 / 高工作導向，為文獻中認為是最有效率之領導，而且此種領導之部屬較偏好正面之上行溝通策略，但本研究發現，最有效率之領導型態，其部屬所使用策略之開放性是最低的，反而是中間型態之領導者，如高人際 / 低工作，或低人際 / 高工作之領導者，其部屬策略之開放性最高，此點則是與文獻不同之處。

表二的第二部份資料與表二的第一部份資料並無太大差異，部屬在禮貌性的得分數上仍是以第二種領導型態，高人際 / 低工作導向之部屬其禮貌性策略層面得分數最高，其次為第四種領導型態，低人際 / 高工作導向之部屬，最低者則是第一種領導型態，低人際 / 低工作導向之部屬。第一種領導型態，低人際 / 低工作導向，在上行溝通文獻中被視為是最無效率之領導，其部屬偏好以負面方式與其互動 (Chacko, 1990; Cheng, 1983; Deluga, 1988)，而本研究中所謂禮貌性的溝通策略是指當使用這些策略時，部屬非常顧及上司的面子，並以友善之方式與上司溝通，所以，禮貌性的分數愈高則策略應較正面性。本研究發現，最無效率之領導型態，其部屬確實以較不具禮貌性之溝通策略與之互動，原則上，此部份發現與文獻相符。但就文獻上所謂最有效率之領導型態，高人際 / 高工作導向，本研究發現其部屬採用之策略之禮貌性並非最高者，仍是以第二種—高人際 / 低工作，及第四種—低人際 / 高工作之領導型態，其部屬所用之策略最具禮貌性，所以，就此部份發現而言與文獻並不相符合。

四、組織位階與上行溝通策略

本研究的第三個假設預測，部屬的組織位階與其上行溝通策略具相關性。本研究將組織位階分為非管理者、低階管理者、中階管理者，及高階管理者，並預測這四種不同之位階，其使用策略之積極面、直接面、開放面，及禮貌面會顯著不同。

本研究以四個 One-way ANOVA 來檢驗其顯著性，One-way ANOVA 之結果發現有三個顯著性，這三個顯著性分別出現在積極 ($F=3.332$, $P=0.0223$)，直接 ($F=3.29$, $P=0.0235$)，開放 ($F=2.651$, $P=0.0524$)，至於禮貌這個層面，統計發

現，四個位階之部屬，其禮貌層面 ($F=0.4344$, $P=0.7288$) 並沒有顯著不同。爲了更清楚了解四種位階之部屬，其在積極、直接，及開放層面上有何差異，本研究進行事後分析，分析結果則列於表三之中。

表三：組織位階與策略層面之事後分析

積極層面			
組織位階	人數 (N)	積極之平均數	
1. 非管理階層	74	7.259	與 3,4 顯著不同
2. 低階管理階層	22	7.984	
3. 中階管理階層	20	11.657	與 1 顯著不同
4. 高階管理階層	3	13.625	與 1 顯著不同
直接層面			
組織位階	人數 (N)	直接之平均數	
1. 非管理階層	74	7.560	與 3 顯著不同
2. 低階管理階層	22	8.095	與 3 顯著不同
3. 中階管理階層	20	12.294	與 1,2 顯著不同
4. 高階管理階層	3	11.750	
開放層面			
組織位階	人數 (N)	開放之平均數	
1. 非管理階層	74	10.316	與 3,4 顯著不同
2. 低階管理階層	22	11.262	
3. 中階管理階層	20	13.814	與 1 顯著不同
4. 高階管理階層	3	14.375	

表三之資料顯示，中高階管理階層與低階管理階層及非管理者，其在策略的使用上確有很大之不同，首先，就積極層面而言，層級愈高，其策略之積極面愈高，此與文獻中之發現相符。Schilit (1987) 在其研究中發現，位階愈高之部屬其愈積極影響上司之決策，而位階低者，其影響上司之意願就明顯降低。表三之第二個層

面為直接，此部份之研究發現與積極層面頗類似，中高階層比位階低之部屬，其策略之直接程度明顯地高出許多，如此之發現與 Waldron 及 Hunt (1992) 及 Kipnis 及 Schmidt (1980) 之發現相同。過去的研究發現，位階愈高之部屬，其使用之策略愈直接。表三之第三個發現為開放之層面。與前面兩個發現類似，位階愈高之部屬，其策略之開放性愈高，因此，本研究發現，組織位階確實與上行溝通策略之使用有明顯相關性，組織位階愈高，部屬所使用之策略愈積極，直接，並開放。所以，原則上，本研究之第三個假設，組織位階與上行溝通策略之使用具相關性，得到本研究發現之支持。

伍、討論與結論

本研究的主要目的乃是探討上下司關係品質、上司的領導型態，及部屬的組織位階，對上行順服取得策略之影響。本研究根據上行順服取得策略之文獻，發展出三個研究假設：（一）上行順服取得策略與上下司關係品質具相關性，（二）上行順服取得策略與上司之領導型態具相關性，及（三）上行順服取得策略與部屬之組織位階具相關性。資料分析之結果發現，第一個假設完全沒有得到發現之支持，第二個假設則得到部份之支持，第三個假設則原則上得到全部之支持。其中第一個假設完全沒有得到發現之支持，是頗出研究者之意料之外。尤其在整個上行溝通之文獻中，上下司關係品質一直被發現是最強而有力之影響因素，本研究竟然發現它對上行策略之使用一點影響也沒有，本研究針對此點於以下做討論。

本研究與過去研究很不同之處在於，本研究之訪談問題乃是要求受訪者回想最近一次上司對其提出非常令他（她）為難之要求，並要求受訪者說明其在面對如此之要求時，受訪者如何試著去改變其上司想法。本研究就 135 個有效訪談之回答中發現，受訪者所回答之要求之本質很不一樣，有的是與工作相關之要求，如有人離職要求受訪者暫時多分擔一份工作，有的則是完全與工作無關，如上司要為其介紹女朋友。而文獻中之研究大部份會假設一個情況，然後要求受訪者假設其在此一情況之中，其將如何處理（Lee & Jablin, 1995; Lee, 1998a; Lee, 1998b; Li, 1995; Hirokawa et al., 1991），而且文獻中還發現工作相關之要求及非工作相關之要求，組織成員所使用的溝通策略非常不一樣。本研究並沒有界定其要求之本質，這可能是為何本研究並未發現上下司關係品質對上行溝通策略具顯著影響。本研究以為將來之研究可以針對此點再行釐清。

本研究第二個假設預測，上司的領導型態會影響部屬上行溝通策略之使用。本研究將領導型態依工作導向及人際導向分為四種領導型態：低人際 / 低工作、高人際 / 低工作、高人際 / 高工作，及低人際 / 高工作。根據文獻上發現，高人際 / 高工作導向之領導被視為最有效率之領導，而低人際 / 低工作導向之領導被視為是最無效之領導。文獻中也發現，部屬面對無效率之領導偏向使用負面的溝通策略與之互動，所以，比較喜用不開放、不直接、不積極或不禮貌之溝通策略，而面對有效率之領導，部屬則選擇較正面的溝通策略，包括較開放、較積極、較直接或較有禮貌的溝通策略（Chacko, 1990; Fisher & Ellis, 1994; Sohn et al., 1999；李秀珠、林乾文，1998；林乾文，1998）。本研究的資料分析結果發現，受訪者對於無效率之領導型態，也就是低人際 / 低工作之領導，較偏愛使用較不開放及較不禮貌之上行溝通策略，所以，此部份之發現與文獻相符。然而，就最有效率之領導型態，高人際 / 高工作之領導，其部屬並沒有較常使用開放及禮貌之上行溝通策略，反而是高人際 / 低工作導向之領導，其部屬使用開放及禮貌之策略之頻率最高，其次才是低人際 / 高工作導向之領導，因此，本研究發現，高人際 / 低工作導向及低人際 / 高工作導向之領導，其部屬較偏愛用開放及禮貌之策略與之溝通，就此部分之發現與文獻不符。

本研究就此部分之發現提出一個可能的解釋，本研究的受訪者大部分具專業素養，且受過高等教育之員工。根據領導理論中情境理論學者 Hersey 及 Blanchard 之觀點，領導型態並沒有哪一種是較有效率或較無效率，決定領導型態之效率端視其部屬之成熟度，部屬之成熟度高，則領導型態以放任型之領導型態最為合適，而所謂放任型即是低人際 / 低工作導向之領導（林乾文，1998；Fisher & Ellis, 1994）。本研究從資料分析中發現，受訪者也是認為低人際 / 低工作之領導型態為較無效率之領導型態，因為受訪者用較負面之方式與之互動，但似乎高人際 / 高工作導向之領導型態所受到的待遇也差不多，受訪者對此類型之領導亦偏好用負面策略與之溝通。因為本研究之受訪者皆具專業能力，因此，此類型之部屬其成熟度應頗高，比較偏好有獨立之空間來做事，其上司如果是高人際 / 高工作取向，可能給其太大壓力，但如果是低人際 / 低工作之取向，又讓部屬覺得上司太沒作為，因此，本研究發現，中間取向之領導型態與部屬之間之互動最為正面。

本研究第三個假設預測部屬的組織位階會影響其上行溝通策略的使用。研究結果發現，部屬在組織中之位階確實會影響其溝通策略，位階愈高，受訪者上行溝通策略就愈積極、直接與開放。本研究將組織位階分為四個等級，非管理階層、低階

管理階層、中階管理階層及高階管理階層。資料分析結果顯示：非管理階層及低階管理階層兩者上行溝通策略之使用模式很類似，而中、高階管理階層之策略使用也很類似，而差異乃存在於中、高階與低階及非管理階層之間。本研究以為，當受訪者在組織中之位階較高，相對的，其在組織之權力就較大，對組織也較熟悉，其與上司之溝通就較不懼怕，也比較有自信，因此，我們看到較高位階之受訪者，其上行溝通策略比非管理階層或低階管理階層更積極、直接且開放，此部份之發現與文獻頗為相符（Kipnis & Schmidt, 1980; Krone, 1994; Waldron & Hunt, 1992）。

本研究的上行溝通策略乃是歸納文獻中已使用過的策略，而得出十九個上行溝通策略，但本研究於實際分析訪談資料時發現，受訪者於面對其不願做的事，大部分受訪者一開始會努力與其上司溝通，以改變其上司之想法，但溝通過後，則常是以完全退讓收場，而完全退讓此一策略是文獻中完全沒有出現之上行溝通策略，其定義是完全按照對方的意思去做，而此一策略又是本研究所發現最常被使用之策略，根據表一之資料，於 135 個受訪者中，將近 47% 之受訪者以此策略做為其與上司溝通之結果。上行溝通策略之相關研究目前在台灣幾乎不存在，起碼從傳播觀點來檢視此一議題之相關研究幾乎沒有，因此，本研究所能引用之文獻大部分來自美國，這些上行溝通策略某種程度是比較西方式的上行溝通策略。東方文化不同於西方，東方文化為高團體主義（Collectivism）之文化，而西方文化比較個人主義（Individualism），另外，東方文化比較屬於高權力距離（high power distance）之文化，而西方則屬於權力關係較平等之文化（Hofstede, 1991; Mader & Mader, 1993），在如此之文化差異之下，中國人認為團體之利益遠大於個人，而對權力位階也較敏感與尊重，因此，這也可能是為什麼本研究發現，完全退讓竟然是受訪者最常使用之策略，而此一策略是文獻中找不到的策略。

本研究的受訪者來自三個組織，過去之文獻曾發現，組織文化亦是影響上行溝通策略之因素（Krone, 1994），因此，本研究試著去分析不同之組織，其部屬使用的上行溝通策略是否很不相同。本研究經以 4 個 One-way ANOVA 分析的結果發現，僅有開放層面達到顯著不同（ $F=3.2027$, $P=0.04$ ），但其他兩個層面，積極（ $F=2.73$, $P=0.07$ ）及直接（ $F=2.6935$, $P=0.07$ ），其 P 值已接近顯著性，而且這三個層面的事後分析發現，組織 B 在三個層面之得分皆遠低於其他二個組織，而組織 A 在三個層面之得分皆最高。從這些發現，我們得知，組織文化可能對上行溝通策略具相當程度之影響，但組織文化為另一個很複雜之研究議題，本研究建議可做為未來可行之研究方向。

組織傳播領域中，上下行溝通策略一直是研究的重點，然而，組織傳播亦犯了從管理者觀點來檢視組織溝通之偏差，早期之研究，直至 1985 年前，上下行溝通策略之研究一直偏重於下行溝通策略，也就是從管理者觀點來研究如何與部屬溝通，至於部屬如何與上司溝通之研究直至八〇年代後期及九〇年代才開始漸受重視，目前，上行溝通策略之相關研究仍是非常有限（Jablin, 1979; Redding, 1985; Seibold et al., 1994）。本研究比較特殊之處在於結合了上行溝通與順服取得策略（compliance-gaining strategies）之文獻及方法來執行此一研究。順服取得策略之研究源自於說服理論，其研究歷史頗為久遠，並已運用在各種情境，包括夫妻關係、男女關係、朋友之間、衝突之解決、商場上之談判或國與國之談判，當然，亦已應用在上下司溝通之間。現下行順服取得策略之研究很多，但上行順服取得策略之文獻並不多，而如本研究以策略之層面來評估上行順服取得策略之使用幾乎沒有，現在大部分相關研究乃是列出數個或數十個策略，要求受訪者在某種情況下其使用某一策略之頻率為何，然後再以因素分析方式合併策略，再評估同在一個因素中之各個策略其共同層面為何。本研究以為未來之研究可再朝此一方向更深入研究，此種研究目前不管在國內外都須累積相關研究，以便歸納出影響上行溝通策略之因素。

註釋

(1) 二十個上行溝通策略之定義及例子：

1. 利他訴求

引發對方惻隱之心，以使對方同意我的要求。

比如：告訴他（她），最近壓力好大，需要他（她）的幫助，以使他（她）答應我的要求。

2. 訴諸上層

依賴更上層主管之支持，以使對方同意我的要求。

比如：以正式管道，將我的觀點提到他（她）的上司那裡，並取得支持，以使他（她）同意我的要求。

3. 負面刺激

做一些對方不喜歡之事，直到對方同意我的要求。

比如：不斷地煩他（她），直到他（她）答應我的要求。

4. 杯葛

以各種方法來阻止對方進行其計畫。

比如：以拖延工作方式阻撓其計畫之進行，使對方做我要他（她）做之事。

5. 結盟

以別人都支持我，當做說服對方之方法獲使對方來同意我之方法。

比如：取得同事之支持來進行我的要求。

6. 讚美

以稱讚對方之能力或成就，來取得對方之服從。

比如：我跟他（她）說，只有你（妳）有能力做好它。

7. 妥協

向對方讓步，使對方也做一些讓步，並做我要他（她）做之事。

比如：我修改我部分之意見，並要求對方也修改部分意見。

8. 欠債

提醒對方上次他（她）欠我的人情，使對方這次同意我的要求。

比如：提醒對方上次他（她）在困難中，我是如何幫他（她），以使他（她）同意我的要求。

9. 欺騙

以說謊或誤導對方之方式，使對方同意我的要求。

比如：捏造一些理由，使對方同意我的要求。

10. 直接訴求

沒有說明理由，僅陳述自己的要求，使對方同意。

比如：在正式會議中，告訴他（她）我要什麼。

11. 引用條文

以公司之規定或慣例使對方同意我的要求。

比如：告訴他（她），根據公司規定，我有權要求他（她）如此做。

12. 邏輯判斷

使用證據、事實、相關資料或理論之方式來使對方同意我的要求。比如：蒐集相關證據以說明我的觀點是對的。

13. 關心對方

表現出很關心對方利益、感受或想法，使對方同意我的要求。

比如：告訴他（她），我很瞭解這個要求將帶給他（她）許多的不便。

14.消極避免

沒有任何之努力去使對方同意我的要求。

比如：假裝沒有這件事之發生，照常工作。

15.堅持

不斷地堅持自己的意見，使對方同意我的要求。

比如：爲了這個要求，不斷地要求與對方會面討論此事。

16.情感訴求

使對方對我的感受非常地良好，以使對方同意我的要求。

比如：以很友善之方式來提出我的要求。

17.個人專業

以我個人之專業、個人特殊之經驗或個人優良之判斷能力取得別人之服從。

比如：指出過去自己在某方面之特殊表現，以使對方同意我的要求。

18.應許

提供獎勵或對方想要之東西，來要求對方做我要他（她）做之事。

比如：如果他（她）做了我要他（她）做之事，我將爲他（她）做其他之事。

19.威脅

以威脅之方式要求對方同意我的要求。

比如：對他（她）說，如果不同意我的要求，我將通知公會。

20.完全退讓

完全按照對方之意思去做。

(2) 互動分析之說明

互動分析主要的目的是觀察及分析傳播行爲的內容，此種方法最常用來分析小團體在做決策時所進行討論之內容（interaction analysis）。互動分析與內容分析有頗多共同之處。在進行互動分析時，最重要的兩件事就是首先必須決定分析之類目，本研究乃以二十個上行溝通策略做爲分析之類目。第二件必須決定之事情乃是分析之單位。本研究是以完整思想爲分析單位，登錄員於分析訪談內容時，以二十個上行溝通策略爲分析類目，當訪談內容出現一個完整之策略之使用時，即登錄爲一分析單位（Fisher & Ellis, 1994）。

參考書目

- 李秀珠、林乾文（1998）。〈領導型態、性別、與領導效能：從性別角色相符論談起〉。「中華傳播學會年會論文」。台北，深坑。
- 林乾文（1998）。《組織文化、領導型態與領導行為之相關性研究—以媒體組織為例》。輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- Adams, C. H., Schlueter, D. W., Barge, J. K. (1988). Communication and motivation within the superior-subordinate dyad: Testing the conventional wisdom of volunteer management. *Journal of Applied Communication Research*, 16, 69-81.
- Albrecht, T. L., & Hall, B. J. (1991). Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication Monographs*, 58, 273-288.
- Allen, M. W., Gotcher, J. M., & Seibert, J. H. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980-1991. *Communication Yearbook*, 16, 252-330.
- Bass, B. M. (1981). *Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Canary, D. J., & Spitzberg, B. H. (1987). Appropriateness and effectiveness: Perceptions of conflict strategies. *Human Communication Research*, 14, 93-118.
- Chacko, H. E. (1990). Methods of upward influence, motivational needs, and administrators' perceptions of their supervisors' leadership styles. *Group & Organization Studies*, 15(3), 253-265.
- Cheng, J. L. (1983). Organizational context and upward influence: An experimental study of the use of power tactics. *Group & Organization Studies*, 8, 37-355.
- Cobb, A. T. (1986). Informal influence in the formal organization: Psychological and situational correlates. *Group & Organization Studies*, 11, 229-253.
- Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (1991). *Perspectives on organizational communication* (Second Edition). DuBuqu, Iowa: Wm. C. Brown Publishers.
- Fairhurst, G. T., Rogers, L. E., & Sarr, R. A. (1987). Manager-subordinate control patterns and judgments about the relationship. In M. McLaughlin (Ed.), *Communication Yearbook*, 10, (pp.395-415). Beverly Hills: Sage.
- Fisher, B. A., & Ellis, D. G. (1994). *Small group decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Garko, M. G. (1993). The effect of perceived subordinate communicator style on

- physician-executives' choices of compliance-gaining strategies. *Communication Reports*, 6(2), 61-70.
- Graen, G. & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. I., Cummings and B. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI
- Guetzkow, H. (1950). Unitizing and categorizing problems in coding qualitative data. *Journal of Clinical Psychology*, 6, 47-58.
- Hirokawa, R. Y. (1994). Functional approaches to the study of group discussion. *Small Group Research*, 25, 542-550.
- Hirokawa, R. Y., Mickey, J., & Miura, S. (1991). Effects of request of legitimacy on the compliance-gaining tactics of male and female managers. *Communication Monographs*, 58, 421-436.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's Consequences*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hunt, M. D., & Waldron, V. R. (1994). *The subordinate's view: A communication inventory of talk between subordinates and their supervisors*. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, New Orleans, Louisiana.
- Jablin, F. (1979). Superior-subordinate communications: The state of the art. *Psychological bulletin*, 86, 1201-1222.
- Kellermann, K., & Cole, T. (1994). Classifying compliance-gaining messages: Taxonomic disorder and strategies confusion. *Communication Theory*, 4(1), 3-60.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kipnis, D. (1984). The use of power in organizations and in interpersonal settings. In S. Oskamp (Ed.), *Applied social psychology Annual: Vol. 5. Applications in Organizational Setting* (pp. 179-210). Beverly Hills, CA: Sage.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.
- Krone, K. J., & Ludlum, J. T. (1990). 'An organizational perspective on interpersonal influence'. In J. P. Dillard (Ed.), *Seeking Compliance: The production of interpersonal influence messages* (pp. 123-142). Scottsdale, AZ: Gorsuch Scarisbrick.
- Krone, K. J. (1992). A comparison of organizational, structural, and relationship effects

- on subordinates' upward influence choices. *Communication Quarterly*, 40(1), 1-15.
- Krone, K. J. (1994). Structuring constraints on perceptions of upward influence and supervisory relationships. *The Southern Communication Journal*, 59(3), 215-226.
- Lamude, K. G., Daniels, T. D., & White, K. (1987). Managing the boss: Locus of control and subordinates' selection of compliance-gaining strategies in upward communication. *Management Communication Quarterly*, 1, 232-259.
- Lee, J., & Jablin, F. M. (1995). Maintenance communication in superior-subordinate work relationships. *Human Communication Research*, 22, 220-257.
- Lee, J. (1998a). Effective maintenance communication in superior-subordinate relationships. *Western Journal of Communication*, 62(2), 181-208.
- Lee, J. (1998b). Maintenance communication in superior-subordinate relationships: An exploratory investigation of group social context and the "Pelz Effect". *The Southern Communication Journal*, winter, 144-159.
- Li, S. S. (1995). Compliance-gaining strategies used by superiors and subordinates in Chinese media organizations. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, San Antonio, TX, USA.
- Li, S. S. (1998). Power and group communication: A study of group decision making. Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Jerusalem, Israel.
- Liden, R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Lim, T., & Bowers, J. W. (1991). Facework solidarity, approbation, and tact. *Human Communication Research*, 17(3), 415-450.
- Mader, T. F., & Mader, D. C. (1993). *Understanding One Another*. Dubuque, IW: Brown & Benchmark Publishers.
- Marwell, G., & Schmidt, D. R. (1967). Dimensions of compliance-gaining behavior: An empirical analysis. *Sociometry*, 30, 350-364.
- Redding, W. C. (1985). Stumbling toward identity: The emergence of organizational communication as a field of study. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 15-54). Newbury Park, CA: Sage.
- Riccillo, S. C., & Trenholm, S. (1983). Predicting managers' choice of influence mode: The effects of interpersonal trust and worker attributions on managerial tactics in a

- simulated organizational setting. *Western Journal of Speech Communication*, 47, 323-339.
- Schilit, W. K. (1987). Upward influence activity in strategic decision making: An examination of organizational differences. *Group and Organization Studies*, 12, 343-368.
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1994). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, New Orleans Louisiana.
- Sohn, A. B., Wicks, J. L., Lacy, S., Sylvie, G. (1999). *Media management: A caskbook approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Stewart, L. P., Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S., & Nishida, T. (1986). The effects of decision-making style on openness and satisfaction within Japanese organizations. *Communication Monographs*, 53, 236-251.
- Tjosvold, D. (1984). Effects of leader warmth and directness on subordinate performance on a subsequent task. *Journal of Applied Psychology*, 69, 422-427.
- Waldron, V. R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58, 289-306.
- Waldron, V. R., & Hunt, M. D. (1992). Hierarchical level, length, and quality of supervisory relationship as predictors of subordinates' use of maintenance tactics. *Communication Reports*, 5(2), 82-89.
- Waldron, V. R., Hunt, M. D., & Dsilva, M. (1993). Towards a threat management model of upward communication: A study of influence and maintenance tactics in the leader-member dyad. *Communication Studies*, 44, 256-272.
- Wheless, L. R., Barraclough, R., & Stewart, R. (1983). Compliance-gaining and power in persuasion. In R. Bostrom (Ed.), *Communication Yearbook 7*, (pp.105-145). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ :Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.

An Examination on the Factors Affecting Upward Communication Strategies

Shu-Chu Sarrina Li *

ABSTRACT

This study examined the impacts of three variables, relationship quality, leadership style, and status, on the use of upward communication strategies. Based on the literature review, three hypotheses were developed in this study. Intensive interviews were used to collect data for this study and 135 valid interviews were obtained. Data analysis showed that leadership style and subordinate's status both exerted important influences on the use of upward communication strategies. However, the variable of relationship quality was found not to have any significant impacts on the use of upward communication strategies. More research findings were discussed in the study.

Keywords: relationship quality, leadership style, organizational status, upward communication strategies.

* Shu-Chu Sarrina Li is Associate Professor of The Graduate Institute of Communication Studies at National Chiao Tung University, Shinchu, Taiwan.