

與主管越相似會讓部屬越滿意嗎？ 領導部屬交換理論觀點的探討

王婷虹^{*}、董祥開^{**}、詹中原^{***}

《摘要》

所謂「物以類聚、人以群分」，在現實生活中，我們不難觀察到具共通點較多、較相似的兩人，更容易被彼此吸引，從而發展出良好互動關係，同時，部分公務人員實務調查結果顯示出領導實務問題與工作滿意度仍有待改善。本研究希望從「領導部屬交換理論（leader-member exchange theory, LMX）」之觀點，試圖了解當主管與部屬間的「相似性」如何影響工作滿意度。同時，工作滿意度屬複合性概念，本研究期能更聚焦在主管與部屬間的層次，因此使用「部屬對主管滿意度」進行檢驗。基此，本文主要欲探究的問題是：主管與部屬間在哪些面向的相似會影響部屬對主管滿意度？

本研究以量化問卷方式針對臺北市區公所各科室公務人員進行調查，並取得 33 位主管及 108 位部屬之樣本，得到以下研究發現：領導風格上及性別的相似與否，並不會影響部屬對主管滿意度，但當部屬對主管有高度信任、以及「認為自己受到高度支持」時，不論主管是否真的對其信任或是支持，就能帶來更高的部屬對主管滿意度。據此，本研究發現「部屬如何認知」是相當關鍵的因素：對他們來說，

* 國立政治大學公共行政學系碩士，e-mail: wwangth10@gmail.com。

** 國立政治大學公共行政學系副教授，e-mail: hkdong@nccu.edu.tw。

*** 國立政治大學公共行政學系兼任教授，e-mail: cychan@nccu.edu.tw。

無論主管心中實際是怎麼看部屬的，只要能夠讓部屬有「正面感受」，特別是在「信任主管」及「知覺主管支持」程度越高時，即可對主管有較高的滿意度，也能讓部屬有繼續追隨主管的動力。

[關鍵詞]：領導部屬交換理論、相似性、部屬對主管滿意度、工作滿意度

壹、研究背景

人與人之間的相處關係不盡相同，職場中也是如此。不可諱言，身為一名員工，我們都想與主管建立較良好的互動關係，因為這代表主管可能更願意提供表現機會、工作資源與協助等工作上的好處，然而現實是，總是只有那一些人能夠真正打入主管的內心。因此以一個部屬的角度而言，我們要怎樣才能與主管保持良好的關係呢？

領導與部屬交換理論（leader-member exchange theory, LMX）或許可以為我們帶來一些啟發。相較於過去認為領導對於部屬一視同仁的傳統領導理論，LMX 乃基於社會關係發展而生，其核心概念為領導、部屬因日常生活中的接觸，而會發展出不同的關係，且主管會將部屬區分為「內團體」與「外團體」（Hassan & Hatmaker, 2015），前者將展現出更多的信任及支持關係。LMX 發展至今已成為預測組織產出的有利組織模型之一（Gooty & Yammarino, 2016），其學術意義更在於，過去許多學術發現中，對主管的特質或是行為在研究結果上缺乏較一致的結論及發現，例如 Stogdill（1948）認為特質論之領導研究中對主管具有何種人格特質方具有領導力並無確切結論；或是在探求何種領導風格方能對員工有更高程度的工作滿意，更是意見不一（Saleem, 2015），因此若僅以主管個人的相關變項作為檢驗、解釋、預測工作滿意度之途徑，在適用性上碰到了些許限制，說明現今研究領導理論不能僅再用個人層面的關係檢驗，而須將層次拉升到主管與部屬之間互動關係。然而，LMX 在學術理論上已有諸多貢獻，但仍存在一些問題值得討論，像是 Gooty、Serban、Thomas、Gavin 及 Yammarino（2012）指出，LMX 是探討主管與

部屬二元（dyadic）關係的理論，但卻甚少有研究是基於二元的層次出發；或是 LMX 乃基於社會關係而發展的領導與部屬間關係（Cropanzano & Mitchell, 2005），一個團隊下領導會與不同成員發展不同質量的 LMX 關係，這種差異的狀態，即稱為「LMX 差異性」（LMX differentiation），而這種領導與部屬對彼此關係認知差距，長久以來是被忽略的（Gooty & Yammarino, 2016; Li & Liao, 2014）。目前已有一些研究討論 LMX 差異性，結果發現 LMX 差異性會導致較低的員工組織承諾，以及對同事關係的滿意度（Erdogan & Bauer, 2014）、較低的工作滿意度及較高的團隊衝突（Hooper & Martin, 2008），甚至也會影響團隊成員的離職率（Nishii & Mayer, 2009）。儘管如此，LMX 差異性因為基於資源節約而難以避免，原因在於領導沒有充裕的時間與資源能夠平等對待每一位部屬，甚至有時候藉由這種與部屬的差異關係，也能鼓勵部屬產生正向行為（positive behavior），從而對特定部屬進行激勵（Estel, Schulte, Spurk, & Kauffeld, 2019）。

即便如此，LMX 關係的差異性仍不利於部屬在工作方面的產出與結果，本研究試圖反其道而行，從主管與部屬間的「相似性」出發，原因在於人際吸引的觀點來看，相似性可作為促進雙方互動關係品質的重要關鍵，同時也有一些學術研究已發現個體間的相似性會增進彼此吸引力（Byrne, 1971），且亦有文獻指出「相似性」是部屬得以與主管發展高品質關係的要素之一（Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012）。為此，本研究將從領導與部屬交換之理論內涵中討論相似性在其中發揮的作用。

另一方面，本研究也希望為實務管理提供些許貢獻。工作滿意度可被視為管理者了解人員心聲、改善管理措施之工具，過去公部門也不乏進行工作滿意度調查。例如考試院（2016）以全國公務人員為對象進行抽樣調查，發現其對領導風格及升遷狀況並非相當滿意，說明公務機關於主管領導及陞遷狀況仍有改善之空間。又或是臺北市政府研究發展考核委員會自 2015 開始針對北市府公務人員進行滿意度調查，發現部屬在被問到「直屬主管能否公正對待每位部屬」時，「普通」及「不滿意」的狀況占了 4 成左右，且 2018 年的調查結果比 2017 年時更加不滿，顯示部屬能察覺到領導的差別對待（臺北市政府研究發展考核委員會，2017，2018）。故就目前領導實務議題，應給予關注。

為處理上述問題，本研究試圖以相似性角度理解 LMX 理論之主管與部屬的互

動關係，亦即主管與部屬間若存有哪些面向的相似性，將如何影響工作滿意度？唯工作滿意度涉及綜合性概念，故本研究進一步將工作滿意度限縮於「部屬對主管滿意度」，以期從中了解相似性與部屬對主管滿意度二者之間的關係。

貳、文獻檢閱

一、領導部屬交換理論與相似性

傳統的領導研究中，對於領導的探尋實際上隱含同質性（homogeneous）的假設，以及一視同仁的假設，前者說明同一名領導底下的所有部屬所表現出來的工作表現及感受皆相同；後者即為領導對於每位同仁的領導行為皆相同（Dansereau, Graen, & Haga, 1975）。然現實中領導對於不同部屬的領導方式卻有所差別，故 Graen 為首的學者們提出領導與部屬交換理論，該理論最早可追溯至 Dansereau、Graen 與 Haga 於 1975 年所提出之研究，初期時被視作「垂直對偶連結理論」的延伸，其認為領導及部屬之間存在的某種對偶的互動關係（relationship），且以社會交換理論（social exchange theory）為基礎（Blau, 1964），該理論假設互惠與交換決定了互動關係，根據不同的交換行為，將發展出不同團體：對於有較高品質、較多的社會交換關係，可稱為內團體（in-group），其代表領導對之更加的信任，也存有較頻繁的非正式關係；外團體（out-group）則指雙方互動性質較屬於經濟交換，即停留在正式關係之團體。因此，對於內團體成員而言，其與主管間存在高品質 LMX，部屬會因為得到領導的對等關係，而更願意積極工作或是給予領導忠誠；相對的，外團體成員由於與主管的 LMX 品質較低，故會與主管存在較低的信任與尊重，無法有效影響主管。因此，雙方是基於人際交換關係（interpersonal exchange relationships）而決定其在互動過程中扮演的角色。若能維持與領導間的高品質互動關係，則將對此關係帶來某些益處，像是獲得更多的資訊與職責（Graen & Uhl-Bien, 1995）、部屬更滿意他們的工作（Gerstner & Day, 1997）、以及展現了組織公民行為（Graen & Scandura, 1987），甚至有更高的工作績效表現（Breevaart, Bakker, Demerouti, & van den Heuvel, 2015）。因此，信任、尊重、相互的義務與互惠交換會影響領導與部屬彼此的關係發展（Graen & Uhl-Bien, 1995）。目前 LMX 發展至今，除了單純檢驗其與諸如工作滿意度、組織承諾、工作績效等變項間的關

係外，也有學者試圖了解 LMX 如何在眾多變項中扮演中介關係（如 Janssen & Van Yperen, 2004），或是探究 LMX 差異性如何對個人層次與組織層次造成影響，從而產生諸如組織正義、公平性等的問題（如 Erdogan & Bauer, 2014）。雖然曾有學者發現具高品質 LMX 的部屬反而痛苦（distress）程度較高（Rousseau, Aubé, Chiocchio, Boudrias, & Morin, 2008），但其他實證研究並未得到相同研究結論（熊欣華、陳欽洲，2012），故對於部屬來說，發展高品質的 LMX 對其工作表現、心理狀態等方面，應可發揮正面效果。

Harrison、Price 與 Bell（1998）指出，相似性被視為影響人們互動關係品質之重要因素。Byrne（1971）提出的相似——吸引理論（similarity-attraction theory）或許可加以解釋。研究上，研究者請研究對象先填寫描述自己的問卷，而後再填寫描寫其他研究對象之問卷，比對後發現若兩人在宗教與政治傾向、社會事件等態度表現越相近，越會對彼此產生正面態度，且該研究為長年研究，發現相似的人之間確實存在吸引力；相反的，若彼此之間差異越大，則不容易有吸引的效果，反而導致「相斥」的結果。因此 Byrne 的理論說明了：人們相信與自己類似想法的人會更容易喜歡自己，同時也會對與自身相似的人產生好感。同時，Huston 與 Levinger（1978）所提出的人際吸引理論（interpersonal attraction theory）也指出當主管與部屬在各方面具有相似性，例如對生活的目標、個性與偏好等方面，也更容易被彼此吸引，建立良好關係。

相似性又包含了實質相似性，以及知覺相似性（Dulebohn et al., 2012）。前者係指實際上領導與部屬間是否有相同的類似之處，像是性別、出身、工作經歷等皆包含於此，而透過對這些背景的相似或相同，能夠引起領導及部屬之間的共鳴，雙方更能產生連結，人口統計變項多半屬之。舉例而言，黃烈堂、林顯輝與杜俊和（2009）認為個人特徵是造成 LMX 差異的原因，包括年齡、職位、職等、公職年資、任職單位、婚姻狀況，得出 LMX 會因個人特徵而有所差別之研究結論。知覺相似性則指領導或部屬認為彼此相不相似，而這裡的相似標的多半指性格、工作觀念、價值等方面，意即若雙方認為彼此的某些觀念或價值相似時，更有可能建立起彼此的關係。例如，Muchinsky 與 Monahan（1987）從同質性出發，認為部屬及主管若認為彼此有較高的相似性時，LMX 的程度將越高，原因在於雙方於工作上抱持著相同的責任態度。

契合度 (fit) 的概念亦被討論，與相似性的概念類似，個人與主管契合度 (person-supervisor fit) 係指員工與其主管在價值觀、個性、工作方式、領導風格、背景 (例如性別、年齡、年資、教育程度) 等方面的相似程度 (Chuang, Shen, & Judge, 2016; van Vianen, Shen, & Chuang, 2011)，這些方面具越多的相似性，主管與部屬間便越具有吸引力而發生「契合」的感覺 (Chuang et al., 2016)，進而提高互動頻率。

組織行為領域中，也有與相似性相關之研究。Schneider (1987) 的 ASA (attraction-selection-attrition, 吸引—甄選—留任) 模型指出：組織／團隊型態乃由成員所決定，具相似特質的成員會彼此吸引而留在組織或團隊中；而那些與其他成員較不相似的人，如果不能調整自身以接近組織或團隊型態，就只能選擇離開。換句話說，組織／團隊內的成員都在尋求平衡，留下來的人都是能與大團隊或組織相輔相成的成員。其中，主管可說是對部屬有較大影響力，因為互動最為頻繁，接觸的機會也最多。像是 Tsui 與 O'reilly III (1989) 指出，主管與部屬之間若存在背景的相似性 (包括性別、年資等)，對於部屬的角色模糊及角色衝突有顯著的降低效果；此外，若在喜好、人格特質、解決問題的方法等方面上有所雷同時，可以增進主管部屬間的人際吸引力、增進互動頻率，甚至使部屬有較高的工作滿足感 (莊瑗嘉、林惠彥，2005)；或是 Parent-Rochelleau、Bentein 與 Simard (2020) 發現當主管與部屬擁有相同程度的積極心理資本 (positive psychological capital)，無論程度皆高或是程度皆低，都能造就高品質的 LMX 關係。根據上述這些發現，皆說明了主管與部屬間的相似性，在關係發展中的重要性。

二、部屬對主管滿意度

部屬對主管滿意度可從工作滿意度之概念中單獨討論。簡單來說，工作滿意度是生理與心理在工作因素上的滿意感受 (Hoppock, 1935)，Smith、Kendall 與 Hulin (1969) 將工作滿意度劃分為 5 大層面，包括：薪資、升遷、與主管關係、與同事關係、工作本身。特別的是，人際互動已逐漸被重視，根據 Brown、Hohenshil 與 Brown (1998) 之說法，監督與互動是形成工作滿意人際因素中最重要兩個因素，故以人際互動的觀點，領導對於工作滿意度形成之影響不容忽視，也提供了本研究在部屬對主管滿意度之研究意圖。

部屬對主管的滿意度（satisfaction with one's supervisor）係指員工對目前直屬主管的滿意程度，而非其他的工作狀況或條件（Scarpello & Vandenberg, 1987）。相關研究中多以「何種方式能使員工在對主管滿意度上有較高的呈現」為主軸，例如：Infante、Anderson、Martin、Herington 與 Kim（1993）以主管的溝通策略來預測部屬滿意度（subordinates' satisfaction），發現若主管較具攻擊性、較低爭論性及低確認性之言論與部屬進行對話，在部屬對主管滿意度上有較低的表現；Lee 與 Low（2008）以主管權力基礎（例如：參照權力基礎、合法權力基礎、專家權力基礎等）對於部屬對主管滿意度之效果，並且發現，參照權力、專家權力及獎勵權力與部屬對主管滿意度有正相關，顯示部屬對於具獎勵性質或是給予專業之主管有較高的喜愛；抑或是檢視主管領導行為如何影響部屬對主管滿意度，結果顯示不同的領導行為將影響部屬對主管滿意度，例如威權領導不會影響部屬對主管滿意度之評價，原因可能在於華人員工對於領導之威權本身就有較多的習慣及容納（嚴奇峰、卓明德、李粵強，2014）。

至於 LMX 與部屬對主管滿意度的相關研究方面數量不多，例如 Eichenseer、Spurk 與 Kauffeld（2020）的研究顯示出 LMX 差異性會造成部屬對主管滿意度的負面影響，也就是說團隊中領導與部屬間的交流差異，會與對主管滿意度呈現負相關，說明未來在 LMX 與部屬對主管滿意度間的關係，仍有待後續學者耕耘。

三、相似性與部屬對主管滿意度之關係

相似性會影響工作滿意度嗎？Turban 與 Jones（1988）為了解相似性會不會影響工作滿意度，根據前人的研究將相似性分成「感知相似性」（perceived similarity，詢問彼此相似程度是高是低）、「知覺一致性」（perceptual congruence，對某些事情上的看法）、以及「個人特徵相似性」（actual similarity of individual characteristics），結果發現相似性會正面影響工作滿意度、薪資及工作表現，而且這 3 種相似性的影響效果可以相互疊加，從而有更正面的增強效果；同時，其也認為由於主管與部屬彼此間的相似，可以有效降低工作上的角色模糊，當部屬對主管的信任感增加時，相似性對主管方面所發揮的影響效果會更強，將建立更積極的互動關係，並影響到工作滿意度，與部屬的工作表現。此外，莊璦嘉與蘇弘文（2005）之研究發現個人與主管契合度會正面影響工作滿意度及部屬對主管滿意

度，且後者受影響的程度最高。

在前述有關 LMX 中提到，當主管與部屬彼此信任、主管願意給予更多實質上的支持時，可說是兩人間存有較高品質的互動關係，此外，與相似性之相關文獻中提及，相似性可反映在實質相似性與知覺相似性中，當兩人實質或是知覺到彼此有相似之處時，兩人間的吸引力便會提高。基於上述文獻檢閱，以及本研究背景對實務經驗之觀察，認為當主管與部屬在下列面向若存有相似性，將能提高部屬對主管滿意度。

（一）信任程度認知相似性

信任在人際關係中扮演重要作用（Hirvi, Laulainen, & Taskinen, 2020），且與組織內部的二元關係（dyad）有密切關係（Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016）。同時，前述 LMX 文獻中不乏提到信任的重要性，且信任會影響 LMX 發展的關鍵因素之一（Liden & Grean, 1980）。據 Mayer、Davis 與 Schoorman（1995）研究表示，信任的發展是動態的，McAllister（1995）認為之所以會產生信任感，來自於兩種基礎，一種來自於認知（cognition），意即為何這個人會被信任，乃因其本身有值得被信賴的條件，例如能力、責任及可靠程度等；第二種則來自於情感（affect），說明人們會在信任關係中給予一定程度的情感投資（emotional investment），發自內心地向對方表達真誠的關懷，並相信這種情感上的關懷是互相（reciprocated）的（Chua, Ingram, & Morris, 2008; McAllister, 1995）。不過值得注意的是，畢竟信任的出現並非憑空而生，部屬的能力及表現須能夠勝任工作，方得以讓主管對部屬產生信任（Dulebohn et al., 2012）。

若依照 LMX 理論，當主管與部屬皆對彼此有高度的信賴感，也就是「互信」程度高，應可表示雙方交換關係品質較佳，因此在雙方信任程度皆高的情況下，可以合理推斷會正面影響部屬對主管滿意度；相反地，倘若雙方互信程度低，表示雙方互動關係可能有較差的情況，同時也可合理推斷對於部屬對主管滿意度，發生負面影響。此外，若雙方在信任認知上並不相同，即雙方信任程度有所落差，在這樣的情況下，又可以再進一步區分成兩種情況，第一種是主管高度信任部屬、但部屬卻對主管有較低信任的狀況；第二種則是主管不信任部屬，但部屬卻對主管懷有高度信任，而這兩種情況又會有何種效果，也有待後續檢測。基於以上，我們可以發

展以下假設：

H_1 ：當主管信任部屬的程度，與部屬信任主管的程度皆高時，會增加部屬對主管滿意度。

（二）支持程度認知相似性

本研究認為主管支持同樣是會影響 LMX 發展因素之一。原因在於主管在組織中扮演關鍵性角色，對員工而言，最能直接感受組織的好壞與否即來自於自己的主管。而員工知覺到自己的主管重視貢獻、關心福祉、提供鼓勵的程度，即為知覺主管支持（perceived supervisor support）之概念（Rhoades & Eisenberger, 2002）。知覺主管支持將直接影響員工在職場上的感受及行為，進而對組織做出評價判斷（DeConinck & Johnson, 2009）。同時，由於主管身為傳達組織目標及分配資源之角色，需要在員工遭遇困難的時候適時地提供協助與幫助，由此可見主管支持對於員工之重要性（Durham, Knight, & Locke, 1997）。

目前知覺主管支持已被認為能達到許多功能，包括有不少文獻說明當員工認為自己受到主管支持時，員工可以減少工作壓力、降低離職傾向，甚至對於工作滿意度有正面的影響（Babin & Boles, 1996; Griffin, Patterson, & West, 2001; Ng & Sorensen, 2008）。以社會交換理論的觀點來看，主管與員工間存有不同的交換關係，進而使員工產生不同的工作態度及工作行為。而當員工認為自己受到主管支持及重視，會更願意以努力工作、給予主管忠誠等方式回饋給主管，並產生良好的互惠關係（Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006），也有學者指出，當主管越知覺到組織支持（supervisors' perceived organizational support）時，LMX 關係及工作滿意度間的正向關聯強度將會增加（Erdogan & Enders, 2007），說明了支持關係無論存在於主管與組織，抑或是主管與部屬間，皆能正向發揮效用。

本研究推估，當主管願意提供該名屬下工作或私底下的協助，且部屬同樣也能知覺到自己獲得更多主管支持時，將使部屬對主管滿意度產生正面影響，並產生出互惠互利的關係；相反的，若主管對於該名部屬的支持程度較低，且部屬也知覺不到來自主管的支持時，則對主管滿意度有負面影響，而以上兩種情形，雖皆屬於支持程度相似性高，但卻有著天壤地別的結果。此外，尚有一種情形，即雙方在支持認知程度落差大，包括主管認為他已有給部屬不少的支持，但部屬卻無法知覺；或

是部屬知覺受到主管支持，但實際上並非如此，這都屬於支持認知相似性不一致的情況。綜合以上說法，可發展以下研究假設：

H_2 ：當主管支持部屬的程度，與部屬知覺到的支持程度皆高時，會增加部屬對主管滿意度。

（三）領導風格認知相似性

觀察領導研究發展歷程，如早期學者 Bennis（1959）認為領導是組織中權力最大的人，會去引導組織成員做事；但到了晚近時期，如 Bass（1990）將領導定義為「團體中複數成員間的交互作用，著重成員的知覺與期望，滿足其動機及能力需求，以達到團體最終目標」，由此可見領導之意涵會隨著時間發展而產生變化，從最初的單方面對下屬指揮、統御的行為，慢慢被視作領導與部屬相互影響之互動關係。倘若領導使用部屬所偏好的領導風格加以帶領，或許將有助於雙方的互動關係；同時，多數研究在衡量領導風格時，多從主管自評出發，然領導自評與部屬評價主管可能會產生落差，例如 Suwannarat（1994）以圖書館館長及館員為研究對象，發現館長自我評量關懷部屬的程度，以及轉換型領導行為的分數，比起館員評量館長的分數還要更高，顯示儘管館長自認提供部屬相當的關懷，但員工知覺到的程度卻不如領導認為的那般良好，說明領導仍需要調整自身行為，使其領導風格能被部屬清楚覺察。

領導風格（leadership styles）係指領導者與員工相處時表現出的行為模式，此種模式是外顯且具一致性的（Omolayo, 2007）。學術上領導風格主要可分為魅力型領導及轉換型領導兩種類型，而後 Bass 與 Avolio（2000）認為轉換型領導及交易型領導兩者可互補，進一步提出「全方位領導概念」，並分為轉換型領導（係指「專注於成員的發展及需求，並致力於激發屬下之工作動機、能力及道德」）、交易型領導（係指「成員完成特定目標或是工作績效，領導將同時予以成員補償或回饋，例如薪水等進行交換，以激發員工的工作動機與績效」）及放任型領導（係指「基本上被定義為缺乏領導力」）等 3 種類型（黃朝盟、黃東益、郭昱瑩，2018）。

領導風格如何影響工作滿意度，在過去一些有關工作滿意度中的文獻中，已發現不同領導風格會對員工的工作滿意度產生影響（例如 Mosadeghrad & Ferdosi,

2013; Saleem, 2015)，不過，究竟是轉換型領導能提高工作滿意度，還是交易型領導有著更高的影響力，學者間結論不一，甚至在交易型領導與工作滿意度間存在正向關係或負向關係，也尚未有統一結論（Medley & Larochelle, 1995; Morrison, Jones, & Fuller, 1997; Saleem, 2015）。在領導風格與 LMX，或是對領導風格的認知上，目前亦有一些研究發現，例如 Dulebohn 等人（2012）發現管採用轉換型領導風格對於提高雙方關係（LMX）有正向關聯；Eichenseer 等人（2020）指出，透過團隊中領導與部屬間的交流差異（即 LMX 差異性），轉換型領導與部屬對主管滿意度間存在著正面的間接影響。同時，Enwereuzor、Ugwu 與 Nnadozie（2020）認為，部屬若能與主管的領導風格相適應時，會比那些與主管領導風格不適應的部屬，更容易受到主管的欣賞與歡迎。此外，從個人與主管配適度的文章中，也有學者指出領導風格的認知一致時，將與個人與主管契合度有正面關聯（莊璦嘉、蘇弘文，2005）。

綜合上述，本研究認為，若雙方對領導風格之認知具有較高相似性，將有助於部屬對主管有相當的了解，同時主管的領導行為也能順暢地傳達到部屬身上，從而有助於部屬對主管滿意度的提升，特別是當主管自認實行的是轉換型領導及交易型領導，且與部屬知覺到的是一致時，將有可能正面影響部屬對主管滿意度。

H_3 ：當主管採行的領導風格與部屬認知到的領導風格一致時，會增加部屬對主管滿意度。

（四）性別實質相似性

除了單純檢驗信任、支持與領導風格等認知相似性外，本研究同時欲檢驗主管與部屬間的背景變項之實質相似性，原因在於前述有關相似性之文獻皆有提到主管與部屬在背景變項中若存有相似性，將能產生吸引。在眾多背景變項中，本研究希望能對性別有所關注。Bartkus、Kaminskas 與 Grunda（2012）之研究發現，女性雖然與領導者有一定品質的交流關係，但比起男性，沒有對領導者展現更高的滿意度；或是將性別作為調節變項，檢驗下屬的性別對於 LMX 與其他變項的關係（例如 Collins, Burrus, & Meyer, 2014），甚至以主管與部屬性別配對，如 Varma 與 Stroh（2001）發現，無論男性或是女性主管，皆對與其同性別的部屬存有較多偏愛（liking）。儘管該篇文章主要研究意旨係為檢驗性別配對與績效分數

(performance report)，也發現主管偏愛與 LMX 於其中扮演中介角色，不過此篇的出現也說明了性別配對對管理議題的影響。因為若單純檢視個人性別與工作滿意度的關係，學者間的研究結論並不一致，如 Herzberg、Mausner、Peterson 與 Capwell (1957) 認為，性別與工作滿意度是沒有關係的，且 Neelamegam (2010) 的實證研究發現男性女性的工作滿意度沒有任何差異；但也有學者發現男性工作滿意度比女性還高 (Kim, 2005)，抑或是女性工作滿意度高於男性 (Hodson, 1989)，由此可看出性別與工作滿意度的關係尚未明瞭。因此，若從主管與部屬的性別配對重新檢視其與工作滿意度之關係，是否將有所不同？基此，本研究以性別實質相似性為研究自變項，認為當主管與部屬的性別一致時，將有可能提升部屬對主管的滿意度。

H_4 ：主管與部屬的性別一致時，會增加部屬對主管滿意度。

參、研究方法

一、研究架構

基於以上文獻與假設，研究架構如圖 1 所示。須說明的是，本研究係基於領導部屬交換理論觀點而發展出對主管與部屬相似性之檢視，故分別瞭解主管對於部屬、以及部屬對主管，在信任程度、支持程度、領導風格上的認知程度是否相似，以及主管與部屬實際的性別配對為何，以檢驗這 4 個相似性面向如何影響部屬對主管滿意度。

在控制變項上面，則是基本的人口背景變項，包括所有研究對象的年齡、單位性質、現職年資、公部門年資與職等，由於前述有關相似性的文獻中提及主管與部屬若存有相似的個人特徵，會產生相當的吸引力；此外，有關工作滿意度的研究中，亦有學者指出年齡、工作年資、工作單位規模等各方面都會影響工作滿意度 (Neelamegam, 2010)，但卻也有研究顯示教育程度、工作年資等個人背景變項與工作滿意度無關 (Kavanaugh, Duffy, & Lilly, 2006)。因此，本研究將針對除了性別以外的人口基本變項進行控制，以確保本研究的自變項不會因為人口基本變項，而影響到其對依變項的解釋。

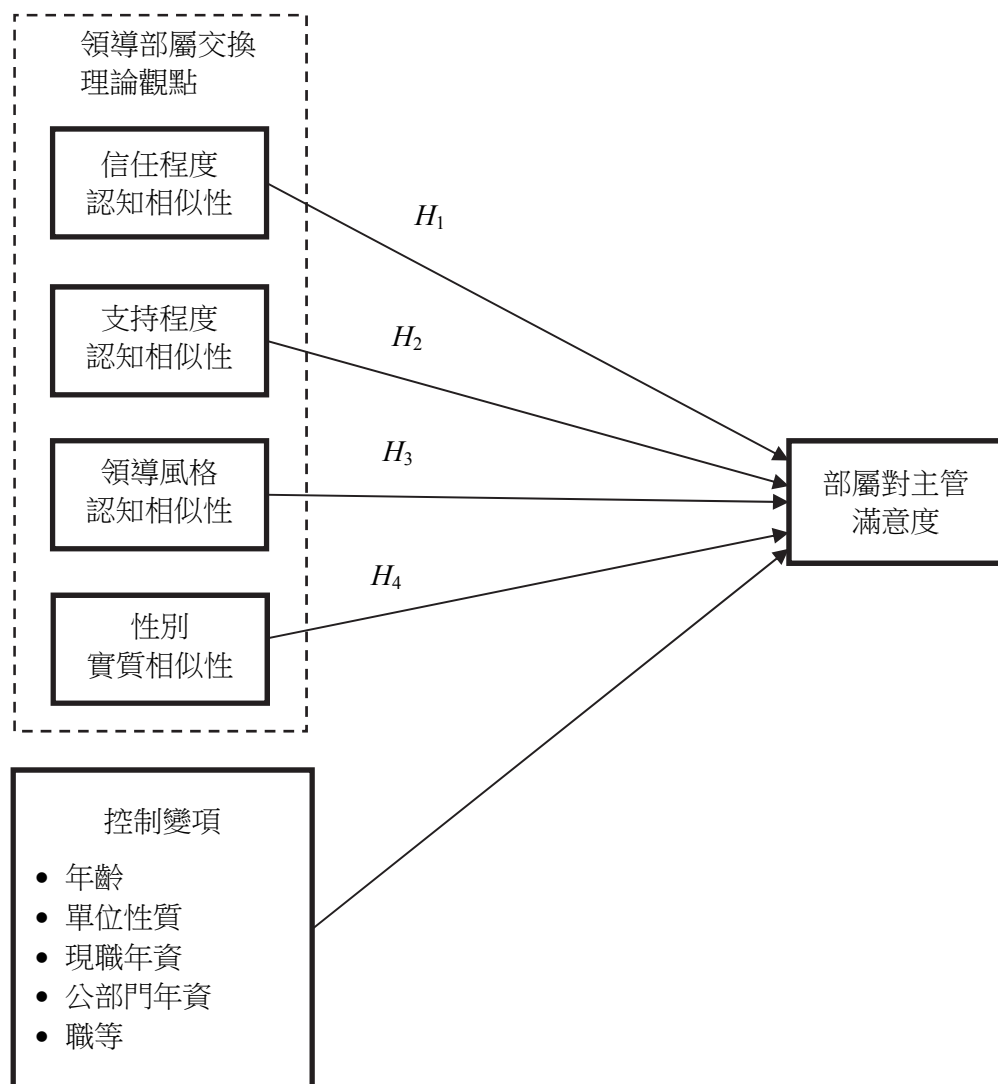


圖 1 研究架構圖

資料來源：本研究繪製。

二、問卷題項

由於本研究同時對主管及部屬施測，故須以主管及部屬之角度設計問卷。以信任構面其中一題為例，部屬角度為：「我的主管用專業和奉獻的態度去做工作」；主管角度則為「這個人（指該部屬）會用專業和奉獻的態度去做工作」。皆使用李克特（Likert）六點量表，從非常不符合／非常不同意，到非常符合／非常同意作

詢問，各構面具體題項詳如附錄。

（一）信任

本研究對信任之操作型定義為：「一方的行為會影響另外一方的意願，即使預期負面結果會大於所欲期望，仍願意承擔風險」，McAllister 將信任分為認知信任與情感信任，認知信任之操作型定義為：「因該個體具有被信賴的條件，使他人更容易對此個體產生信任感」，情感信任之操作型定義為：「自身與該個體間所產生的情感交流，而表達出關懷及關心」。

題項上，Ding 與 Ng（2007）將 McAllister 之問卷翻譯成中文版本，亦為本研究採行，分別皆為 3 題，此外同時衡量整體信任程度。信度上，整體信任構面信度之 Cronbach's α 值為 0.920。

（二）支持

本研究對支持之操作型定義，從主管角度及部屬角度，分別為：「主管願意支持、關心、協助部屬的程度」，以及「部屬感受到主管支持、關心、協助他的程度」。本研究採用李俊賢、林世明（2012）之問卷，同時亦有整體性的支持認知：「整體而言，我覺得直屬主管是支持我的／整體而言，我是支持我這位部屬」，共 4 題。支持之信度 Cronbach's α 值為 0.912。

（三）領導風格

根據文獻，領導風格之操作型定義為：「領導者與員工相處時表現出的行為模式」，同時進一步分成 3 種類型，轉換型領導之操作型定義為：「專注成員發展及需求，並致力激發成員的工作動機及轉換願景之行為」；交易型領導之操作型定義為：「領導透過持續性獎勵、回饋等方式以維持成員之工作動機之行為」；放任型領導之操作型定義為：「對成員不多加干涉，也不介入過多的行為」。

題項參考 Bass 與 Avolio（2000）所發展的 MLQ-5X，其是衡量轉換型領導及交易型領導之代表性問卷，已被許多學者採用並顯示具有良好的信、效度。轉換型領導、交易型領導及放任型領導分別為 3 題、5 題與 4 題。領導風格整體構面 Cronbach's α 值為 0.645。信度雖較低，但仍可以接受。

（四）部屬對主管滿意度

本研究對「部屬對主管滿意度」之操作型定義為：「部屬對於其主管在工作各方面及人際關係上的滿意程度」。衡量上使用明尼蘇達滿意度量表（Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ）長式問卷中詢問與主管有關之 9 個面向，此外也額外詢問整體滿意題：「整體而言，我對於主管的領導是滿意的」，一共 10 題。信度為 Cronbach's α 值為 0.965。

三、研究設計

本研究選定臺北市區公所之公務人員。原因在於區公所可說是公部門中的第一線單位，比起二、三級單位，在基層單位中編制較小，主管與部屬間之關係較為密切，加上臺北市近年皆有針對公務人員進行工作滿意度調查，若可與官方調查結合，也能對實務提供若干建議，故針對臺北市 12 區之區公所人員進行調查。「主管」為各單位之課長、主任，「部屬」為隸屬於該主管下之課員及辦事員。

流程上分為兩階段。第一階段，先致電向 12 個區之區公所人事主任說明本研究之研究目的及問卷發放事宜，並詢問是否方便協助發放問卷，此階段計有 9 名人事主任願意協助，成功率為 75%，後以郵寄方式將問卷寄至主任辦公室。第二階段則開始進行問卷的實際發放。因考量本研究問卷內容涉及對主管的看法，且又為配對問卷，為降低資料敏感性，每個區公所皆選定編制較大、人數較多的 4 個課室進行發放，先發放部屬問卷，每個課室皆有 3 至 5 名部屬填答部屬版本之問卷。主管版本之問卷，則在部屬問卷發放完畢的一個禮拜後再進行發放，並請主管針對前一階段成功填覆之 3 至 5 名部屬，分別回答他們之題目。當該單位的主管問卷及部屬問卷皆填寫完畢後，即為完成該單位之配對問卷。

問卷發放自 2019 年 4 月 30 日至 6 月 1 日，一共發放 36 個課室，包括 36 份主管問卷及 180 份部屬問卷。在無效問卷方面，由於本問卷涉及不同領導風格，且在意涵互斥的情況下，若受訪者對所有題目皆勾選一樣的回答，如全部題目回答皆為「非常同意」，由於答題過度一致，即被本研究視為無效問卷，分析時應予以排除，以確保問卷品質，包括 3 份主管問卷及 4 份部屬問卷。同時並非每個單位都能成功回收 5 份的部屬問卷，最後共成功了 33 組配對問卷，包含 33 位主管，108 位

部屬，共 141 位填答者，主管成功填答率 92%，部屬成功填答率 60%。

四、相似性之操作

本研究共測量 3 個認知相似性，以及一個實質相似性。前者的相似性，又再分成信任程度認知相似性、支持程度認知相似性以及領導風格認知相似性。前兩者將可能出現 4 種情況：(1)相似且程度皆高；(2)相似且程度皆低信任；(3)不相似且主管對部屬高評分、部屬對主管低評分；(4)不相似且主管對部屬低評分、部屬對主管高評分，區分程度高、低之依據，乃依整體之平均數做劃分。領導風格則依填寫狀況計分，分數最高者即代表主管屬於該領導風格，或是部屬認為主管屬於該領導風格，當主管與部屬的回答一致時即為相似，不一致則為不相似。至於實質相似性，則單純比對主管與部屬的性別，而得到此 4 種性別配對：主管部屬皆男性、主管部屬皆女性、男主管女部屬、女主管男部屬。

肆、研究發現

一、樣本描述性統計

本研究共計取得 33 位主管樣本，以及 108 位部屬樣本，樣本之背景變項如表 1。主管部分，女性多於男性，年齡較多在 51 歲至 60 歲，業務單位多於幕僚單位，現職服務年資多位在 1 至 5 年，半數以上的總年資在 25 年以上，官等皆為薦任。部屬部分，女性多於男性，5 成以上的人年齡為 31 至 40 歲，其次為 30 歲以下，業務單位多於幕僚單位，半數以上的人現職年資為 1 至 5 年，較多數人總年資在 5 年以下，次多為 5 至 10 年，薦任的人比委任的人再多一些。

表 1 樣本之背景變項描述性統計

		直屬主管 (33 人, 22.7%)		部屬 (108 人, 77.3%)	
		人數	%	人數	%
性別	男性	14	42.4	33	30.6
	女性	19	57.6	75	69.4
年齡	30 歲以下	0	0	26	24.8
	31 歲-40 歲	2	6.7	53	50.5
	41 歲-50 歲	10	33.3	8	7.6
	51 歲-60 歲	16	53.3	16	15.2
	61 歲以上	2	6.7	2	1.9
單位性質	業務單位	21	63.6	81	75
	幕僚單位	12	36.4	27	25
現單位 任職時間	一年以下	6	19.4	16	14.8
	一到五年	13	41.9	58	53.7
	五到十年	5	16.1	26	24.1
	十到十五年	2	6.5	5	4.6
	十五年以上	5	16.1	3	2.8
總年資	五年以下	1	3.2	46	43.4
	五到十年	1	3.2	33	31.1
	十到十五年	3	9.7	6	5.7
	十五到二十年	6	19.4	6	5.7
	二十到二十五年	2	6.5	7	6.6
	二十五年以上	18	58.1	8	7.5
現職職等	薦任	33	100	59	56.2
	委任	0	0	46	43.8

註：各變項之人數係指有填寫該題項之有效樣本數。

資料來源：本研究整理提供。

二、各變項描述性統計

樣本在信任程度、支持程度、領導風格及性別配對之分布狀況，如表 2。首先在信任程度方面，可以發現無論是在認知信任、情感信任及平均的信任感上，部屬信任主管的程度皆低於主管信任部屬的程度，且部屬對主管產生的情感信任是當中分數最低的，為 4.08。支持程度上，與信任程度的狀況類似，部屬知覺到主管的支持程度，以及主管認為自己支持部屬的程度，兩者間存有落差，前者低於後者，說明部屬無法感受到如主管那般充分的支持，而在「關心工作上感受」的差距為 3 項

中差距最大的，且在支持程度上落差情況比信任程度之落差更甚，都將近、甚至超過 0.6。

在領導風格上，有 19 名主管認為自己是「轉換型領導」，有 13 名主管是「交易型領導」，沒有任何主管認為自己是「放任型領導」，但在部屬的角度上，有 55 名部屬認為自己的主管是「轉換型領導」，有 37 名部屬認為自己的主管是「交易型領導」，認為自己的主管是「放任型領導」之部屬，則有 9 名。至於在差距方面，可發現雖為相同的領導風格，但在分數上亦主管自評分數高於部屬評判之分數，兩者呈現了落差，可能說明了主管實行的領導風格，雖然部屬可以有所知覺，但程度仍不若主管想像地那般充分。

最後，在主管與部屬的性別配對上，以「主管與部屬皆女性」的比例最高，共有 39 組（占 38.2%），其次為「男性主管搭配女性部屬」，有 35 組（占 31.8%），第三為「女性主管搭配男性部屬」，有 16 組（14.5%），最少的為「主管與部屬皆男性」，僅有 17 組（占 15.5%）。

表 2 信任程度、支持程度、領導風格與性別之描述性統計

		主管對部屬的看法		部屬對主管的看法		兩者 差距
		平均數	標準差	平均數	標準差	
信任程度	認知信任	4.82	0.83	4.54	0.86	0.28
	情感信任	4.33	0.82	4.08	0.83	0.25
	平均信任程度	4.59	0.76	4.32	0.80	0.27
支持程度	關心福利、身心健康 與快樂	4.84	0.76	4.25	1	0.59
	重視意見及反應	4.93	0.66	4.35	0.91	0.58
	關心工作上感受	4.81	0.72	4.20	1	0.61
	平均支持程度	4.87	0.64	4.27	0.90	0.6
		主管自評領導風格		部屬評主管領導風格		兩者 差距
		人數	平均數	人數	平均數	
領導風格	轉換型領導	19	4.72	55	4.25	0.47
	交易型領導	13	4.67	37	4.23	0.44
	放任型領導	0	3.28	9	2.84	0.44
		主管部屬皆 男性	主管部屬皆 女性	男主管 女部屬	女主管 男部屬	
主管與部屬性別配對數量與比例		17 (15.5%)	39 (38.2%)	35 (31.8%)	16 (14.5%)	

註：各變項之人數係指有填寫該題項之有效樣本數。

資料來源：本研究整理提供。

三、相似性與部屬對主管滿意度之關係

為檢驗相似性如何影響「部屬對主管滿意度」，將先進行平均數差異檢定，初探 4 個變項的相似與否，在「部屬對主管滿意度」上是否有所差異。由於信任程度及支持程度，總共有 4 種可能（兩者皆高、兩者皆低、主管高部屬低、主管低部屬高），故使用 ANOVA 分析，至於領導風格在此階段僅先分成兩種結果：相似、不相似，故使用 t-test 分析。分析結果如表 3。

首先在信任程度認知相似性上，「兩者皆高」的「部屬對主管滿意度」平均數最高，為 4.87，其次為「主管低部屬高」的 4.74，第三為「主管高部屬低」的 3.71，最低的為「兩者皆低」的 3.61，經 ANOVA 檢定後，F 值=30.947 ($p < 0.001$)，顯示 4 者平均數間具顯著差異，且「兩者皆高」顯著高於「兩者皆低」與「主管高部屬低」，「主管低部屬高」顯著高於「兩者皆低」與「主管高部屬低」，但「兩者皆高」及「主管低部屬高」之平均數並未呈現明顯差異，說明當主管與部屬互信程度高時，以及部屬對主管信任程度較高時，部屬都會對主管有較高的滿意度。

其次，在支持程度認知相似性上，結果與上述的信任相似性有類似的結果，「兩者皆高」的「部屬對主管滿意度」平均數最高，為 5.00，其次為「主管低部屬高」的 4.76，第三為「主管高部屬低」的 3.86，最低的為「兩者皆低」的 3.71，經 ANOVA 檢定後，F 值=27.652 ($p < 0.001$)，顯示 4 者平均數間具顯著差異，且「兩者皆高」顯著高於「兩者皆低」與「主管高部屬低」，「主管低部屬高」顯著高於「兩者皆低」與「主管高部屬低」，但「兩者皆高」以及「主管低部屬高」之平均數並未呈現明顯差異，說明當部屬知覺到主管的高支持程度時，無論主管是否實際上給予較高程度之支持，部屬都能對主管產生較高的滿意度。

第三，領導風格分為主管部屬認知到相同的領導風格（相似）、以及主管與部屬認識到不同的領導風格（不相似）。前者於「部屬對主管滿意度」之平均數為 4.54，後者為 4.10，兩者有顯著差異（t 值=2.746， $p < 0.01$ ），表示主管所使用的領導風格若與部屬體會到的領導風格相符時，部屬對於主管的滿意度會有較高的表現。

最後，性別實質相似性上，儘管從平均數來看，「主管部屬皆男性」的部屬對

主管滿意度最高，為 4.45，其次為「主管部屬皆女性」（4.42），再來為「女主管搭配男部屬」（4.31），「男主管搭配女部屬」的部屬對主管滿意度最低，僅 4.30，然未達統計上的顯著（ $F=1.99$ ， $P=0.897 > 0.05$ ），發現主管與部屬的性別配對為何，並不會對影響部屬對主管滿意度。

表 3 各相似性變項在部屬對主管滿意度之比較平均數分析

	部屬對主管滿意度				F 值
	兩者皆高	兩者皆低	主管高 部屬低	主管低 部屬高	
信任認知	4.87	3.61	3.71	4.74	30.947*** 皆高>皆低 皆高>主管高部屬低 主管低部屬高>皆低 主管低部屬高>主管高部屬低
支持認知	5.00	3.71	3.86	4.76	27.652*** 皆高>皆低 皆高>主管高部屬低 主管低部屬高>皆低 主管低部屬高>主管高部屬低
	相似		不相似		t 值
領導風格 認知	4.54		4.10		2.746**
	主管部屬皆 男性	主管部屬皆 女性	男主管 女部屬	女主管 男部屬	F 值
性別配對	4.45	4.42	4.30	4.31	1.99

註：* $P < .05$ ，** $P < .01$ ，*** $P < .001$ 。

資料來源：本研究整理提供。

接著，再使用多元迴歸了解各個相似性變項對於「部屬對主管滿意度」之影響效果。進行迴歸分析前，由於相似性為類別變項，故使用虛擬（dummy）編碼之方式處理，信任程度相似性之參照組為「兩者皆低」（0），支持程度相似性之參照組為亦為「兩者皆低」（0），領導風格認知相似性則以不相似（0）作為參照組。

表 4 即顯示了迴歸分析之結果。控制了背景變項後發現，在信任程度認知相似性上，「信任程度皆高」及「主管低部屬高」相對於「信任程度皆低」，皆會顯著影響「部屬對主管滿意度」，形成正面的影響。而在支持程度認知相似性上，相對於「支持程度皆低」，「支持程度皆高」及「主管低部屬高」皆對「部屬對主管滿

意度」有顯著正面影響，且「支持程度皆高」的影響力比「主管低部屬高」還要強。最後，在領導風格認知相似性上，是否相似則不會影響「部屬對主管滿意度」，至於性別實質相似性，與前述 ANOVA 檢定結果相同，無論哪種性別配對都不會影響部屬對主管滿意度。

表 4 影響部屬對主管滿意度之迴歸分析

研究變項		依變項：部屬對主管滿意度	
控制變項		模式一	模式二
年齡		-0.177	0.098
單位性質		-0.021	0.034
現職年資		0.040	-0.087
公部門年資		0.269	0.025
職等		-0.221	-0.054
自變項			
信任程度 認知相似性	參照組：信任程度皆低		
	信任程度皆高		0.488***
	主管高、部屬低		0.101
	主管低、部屬高		0.464***
支持程度 認知相似性	參照組：支持程度皆低		
	支持程度皆高		0.481***
	主管高、部屬低		0.139
	主管低、部屬高		0.439**
領導風格 認知相似性	參照組：領導風格不相似		
	領導風格相似		0.093
性別實質相似性	參照組：皆男性		
	皆女性		-0.083
	男主管女部屬		-0.146
	女主管男部屬		0.042
N		95	95
R ²		0.052	0.608
adjR ²		-0.002	0.534
F		0.971	8.172***
P		0.440	0.000

註：* $P < .05$ ，** $P < .01$ ，*** $P < .001$ 。

資料來源：本研究整理提供。

此模型研究結果顯示，相似性確實是重要的，特別是在主管與部屬間對彼此具有高程度的信任及支持時，相似性將能發揮其作用，從而反映在「部屬對主管滿意度」上。此外，研究結果亦顯示部屬的內心想法將會影響「部屬對主管滿意度」，原因在於，無論主管實際上是否信任或支持部屬，只要部屬能夠對主管有較高程度的信任，以及知覺到主管較高程度的支持，都將能對「部屬對主管滿意度」有正面的效果。不過在領導風格上，雖然前述的平均數比較發現，當主管使用的領導風格與部屬認知屬一致時，會比認知不一致的情況，有更高的「部屬對主管滿意度」，但在迴歸模型中，卻未有進一步的發現，說明在影響「部屬對主管滿意度」之因素中，信任程度及支持程度的相似性扮演著更重要的角色。

伍、結論

現實生活中每個人都會與他人產生互動關係，自然也有「好關係」與「普通關係」，職場中更是如此。根據領導部屬交換理論，主管會與部屬發展出有差異的交換關係，並分成內團體及外團體，前者會與部屬共享更多的信任、提供更多支持，給予更多的資源來幫助部屬，部屬則以忠誠、負責、更努力工作來加以回報，這樣的理論下，部屬要如何才能增進互動關係也引發了研究者的好奇心，另一方面，部分公務人員實務調查結果也顯示需重視領導管理議題。經由文獻檢閱，可知相似性在 LMX 中所扮演的重要性，更有學者指出當主管與部屬間越相似，雙方越有可能建立良好的關係，因此本研究即從 LMX 理論之角度，了解信任、支持、領導風格與性別的相似性，將如何發揮作用，並展現在「部屬對主管滿意度」上。本研究以臺北市府區公所人員作為研究對象，以配對問卷同時探究主管與部屬的看法及態度，相似性研究在對主管滿意度的預測得到若干發現，具體假設驗證結果如表 5。

表 5 本研究假設驗證結果

假設	驗證結果
H_1 ：當主管信任部屬的程度，與部屬信任主管的程度皆高時，會增加部屬對主管滿意度。	成立。 進一步發現當「主管低、部屬高」之信任程度不相似時，同樣也會正面影響「部屬對主管滿意度」。
H_2 ：當主管支持部屬的程度，與部屬認知到的支持程度皆高時，會增加部屬對主管滿意度。	成立。 進一步發現當「主管低、部屬高」之支持程度不相似時，同樣也會正面影響「部屬對主管滿意度」。
H_3 ：當主管採行的領導風格與部屬認知到的領導風格一致時，會增加部屬對主管滿意度。	ANOVA 發現「領導風格認知相似」比「認知不相似」時，部屬對主管滿意度明顯較高。但迴歸分析不成立。
H_4 ：當主管與部屬的性別一致時，會增加部屬對主管滿意度。	ANOVA 及迴歸分析皆不成立。

資料來源：本研究整理提供。

研究結果顯示，首先， H_1 假設成立，當主管對部屬有較高的信任，且部屬對主管同樣有較高信任時，會正面影響「部屬對主管滿意度」，本研究更進一步發現，即便是在「主管對部屬低程度信任、部屬對主管高程度信任」之信任程度不一致的情境中，仍然會對「部屬對主管滿意度」有正面效果。其次， H_2 假設同樣為成立，當主管能夠支持部屬，且部屬知覺到來自主管的支持，亦會正面影響「部屬對主管滿意度」，且與前述狀況類似，在「雖然主管不太支持部屬，但部屬仍可感受到主管支持」之支持程度不一致，仍可以對「部屬對主管滿意度」發揮正向影響。 H_3 的假設則不成立，儘管在先前的差異分析中，領導風格認知程度相似的人，會比領導風格認知程度不相似的人，有更高的部屬對主管滿意度，然而在迴歸模型中，此種結論被推翻，說明影響部屬對主管滿意度之相似性因素中，領導風格較非關鍵所在，而是信任及支持。最後， H_4 的假設同樣也不成立，儘管從平均數來看，「主管與部屬皆男性」的部屬對主管滿意度最高、「男性主管搭配女性部屬」的部屬對主管滿意度最低，然卻未達顯著結果。

換句話說，信任程度相似性及支持程度相似性乃是影響部屬對主管滿意度之主要因素。在互信程度高、或是支持程度皆高的情況下，部屬會對主管的滿意度有較高的表現，也符合常理推斷。不過，本研究發現了即使是在不相似的情況下，也會

有較高的部屬對主管滿意度——即主管低、部屬高的不相似情境。申言之，即便部屬無法得到主管很高的信任感，但只要部屬懷有高度對主管信任，仍可對主管有較高滿意；又或是只要部屬能夠感受到來自主管的高度支持，儘管主管實際上沒有充分的支持他／她，也將形成較高的主管滿意度。

本研究發現部屬對主管具有高程度信任時，無論主管對部屬的信任程度為何，都能夠顯著影響部屬對主管的滿意度。就信任本身而言，其為發展關係品質的重要因素（Blau, 1964），且亦有研究顯示信任會影響工作滿意度（余明助，2006）。事實上，已有一些研究針對主管信任（trust in supervisor）之前因後果進行探究，例如 Tan 與 Tan（2000）發現主管的能力（ability）、對部屬的善舉（benevolence），以及具言行一致之正直性（integrity），會與對主管信任有顯著正相關；而對主管的信任，又與對主管滿意度具有顯著正相關，因此建議組織應增強主管的能力、鼓勵主管給予部屬善意行為並培養主管的誠信，以建立對主管的信任，且與主管的信任關係也能夠給予部屬滿足感。Dirks 與 Ferrin（2002）之研究顯示對主管信任與對主管滿意度存有高度相關，甚至 Braun、Peus、Weisweiler 與 Frey（2013）發現信任也會影響了工作滿意度。不過，也有學者認為滿意度會影響信任感的發生，如 Ravalld 與 Grönroos（1996）便認為滿意是基於對過去事件的一連串評估，而信任又屬於更高層次（如心理狀態）的綜合性評估，因此是滿意度影響信任。由此來看，信任與滿意度間，究竟是誰影響誰，目前似乎尚未有所定論（丁學勤、謝明倫，2012）。不過，根據 McAllister（1995）的說法，情感信任才是關係著信任品質的關鍵，且結合本研究表 2 中有關認知信任與情感信任之敘述統計結果，發現目前多數部屬對主管擁有較高的認知信任，亦即能夠對主管的專業能力產生信賴的，但情感信任卻有較低的表現，說明仍須重視雙方間的情感交流，因此應重視主管與部屬間的情感關懷，以健全雙方間的關係發展。

支持程度相似性在「部屬對主管滿意度」的檢驗上，顯示會顯著影響其滿意狀態。經迴歸模型加以檢驗後，並以支持程度皆低（即主管低支持部屬，部屬知覺低主管支持）為參照組，而後發現結果與信任程度相似性類似，即「支持程度皆高」與「主管低支持部屬、部屬知覺高主管支持」此兩種情況，都會顯著影響「部屬對主管滿意度」。

領導風格的相似與否，在「部屬對主管滿意度」上是沒有差異的。不過值得一

提的是，若單獨檢視領導風格相似與否對「部屬對主管滿意度」之差別，仍顯示出，當主管實行的領導風格符合部屬所察覺到的領導風格的話，這些部屬還是對主管有較高的滿意度。然而因後續加入信任及支持之變項後，原本的顯著結果卻變成不顯著，說明後兩者的影響效果是更加強烈的。換句話說，在不考慮信任及支持的相似性下，雖然領導風格相似與否會對於對主管滿意度有所影響，然而一旦考慮到信任相似與支持相似，領導風格的相似性卻沒這麼重要了。最後，性別實質相似上，儘管前人的研究發現，主管會對於相同性別部屬有更多偏愛（Varma & Stroh, 2001），但在本研究卻發現無論主管及部屬的性別配對為何，都不會影響部屬對主管滿意度，或許因為本研究對象為公務人員，傾向公事公辦，而較不會被性別等個人變項影響。整合以上研究發現及觀點，本研究認為主管在管理時，或是組織可給予何種協助，可有以下參考：

（一）主管須以專業能力與情感關懷作為信任與支持的基礎

主管本身須培養良好的工作能力及針對部屬作情感關懷，以增進信任及支持基礎。進一步說明，雖然在信任相似性的檢驗上發現，只要部屬對主管存有高信任，就能對主管有較高滿意度，然而信任並非憑空而生，須有一定基礎才能取得部屬信任，因此，樹立良好領導典範並展現自己專業能力，而成為部屬職場上的靠山，同時持續對部屬作情感投資，建立情感信任，拉近彼此心理距離，以及給予部屬基本程度的支持，都能夠為信任及支持的相似性提供來源，從而得到部屬的正面態度及回報。此外，Ikonen（2013）的研究亦指出 LMX 關係也會對不信任形成惡性循環，其中「缺乏互動」成為此種惡性循環的關鍵，因此若沒有彼此互動，高品質 LMX 關係便更不容易建立，若欲解決，持續進行溝通或許能進一步改善（Hirvi et al., 2020）。

（二）主管應實踐領導風格，拉近部屬認知差距

主管須貫徹轉換型或交易型領導風格的實踐，弭平部屬在領導風格認知的差距。縱然主管認為自己採行的是轉換型領導或是交易型領導，但部屬卻不這麼認為，當然也無法使部屬深刻體認到主管的領導。故主管應先對自身領導風格有所認識後，並具體實踐在領導行為上，否則部屬無法與主管存有更多的共通性外，也將影響到部屬對主管的評價。

（三）組織應持續培養主管專業能力，並鼓勵其給予部屬關懷

如同 Tan 與 Tan（2000）的建議，本研究認為組織應持續給予主管相當的訓練，包括專業能力，以及領導統御等管理能力之訓練。正如同彼得原理（The Peter Principle）給予公共管理者之啟示：職場中的陞遷，大都是因為個人在原職位表現優異，能夠在同儕中脫穎而出，但卻不必然表示其具備升遷後職位（例如擔任主管）應有之領導能力或專業技能。因此，組織應對持續培養主管相關職能，給予持續的關注，並提供相對應的資源，使其能夠有充分的領導職能，才能使部屬對主管信服。除此之外，在組織給予主管相關訓練的同時，也應鼓勵他們給予對部屬充分關懷與支持，從而有更多情感上的交流與互動，建立高度互信基礎。

本研究之研究限制包括，在衡量信任程度及支持程度高低時，是使用主管或是部屬的整體填答分數之平均數作為判斷標準，但涉及主觀性，有些人用較寬鬆的標準填答問卷，有些人則用較嚴謹的標準，或許會影響相似與否的劃分；研究設計因受限於配對樣本，故以人數較多的單位作為發放對象，可能有樣本多元性稍嫌不足之疑慮。最後，本研究問卷委請區公所人事主任協助發放，可能使填答人在填寫上有所保留，如何降低社會期待性，乃未來研究需再克服。

總的來說，本研究藉由檢驗相似性，發現了部屬認知的重要性，若能在互動過程中，使部屬有正面的認知，不僅能建立良好的互動關係，也能對主管本身有良好的滿意度。換句話說，部屬認知才是影響對主管滿意度的核心要素，只要部屬能信任主管，同時也知覺到來自主管的支持，無論主管是否符合部屬心中所想，皆能夠對主管有較高的滿意度。因此對於主管來說，要成為能夠讓部屬信賴的存在，此外，也要適時支持部屬，例如一定程度上的授權，培養部屬的能力、同時也使其感受到來自主管的支持與鼓勵，如此才能讓部屬對主管有正面的態度，贏得部屬的心。

換句話說，相似性顯示出「部屬如何認知」才是影響「部屬對主管滿意度」的關鍵，因此回應到本研究最開始的疑問：越相似越能造就高滿意嗎？研究者認為，答案是肯定的，不過也同樣需要釐清：主管值得部屬信任嗎？能得到基本程度上的支持嗎？對於部屬而言，相似性要能夠發揮影響力，須建立在發展良好且頻繁的互動之上（Parent-Rochelleau et al., 2020），但更重要的是主管本身要值得信賴、也要願意給予支持，才是關鍵。

參考文獻

- 丁學勤、謝明倫（2012）。教師對主管的滿意度、信任與承諾之間的關係：各種理論模式之比較。**教育研究與發展期刊**，8（4），175-204。
- 考試院（2016）。公務人員對公部門工作環境與認知意見調查概況分析，2020 年 11 月 26 日，取自：<https://ws.exam.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMS9yZWxmaWxlLzEyMDk1LzM0OTc5L2U2Mzc4MTA1LWMzM2YtNDczNSlhNDE1LTI0MTc4NmZiYjFmNC5wZGY%3d&n=cGRmLnBkZg%3d%3d&icon=..pdf>。
- 余明助（2006）。組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究：以組織溝通和員工信任為中介變數。**人力資源管理學報**，6（2），89-110。
- 李俊賢、林世明（2012）。知覺主管支持與教導行為、威權領導感受與員工組織認同之研究。**T&D 飛訊**，136。2020 年 11 月 26 日，取自：<https://ws.csptc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvNy9yZWxmaWxlLzEyMjIwLzIyODUxL2U1MjhlZTJiLTMyODgtNGVkbOS1iYjExLTBmZmJmNTc1YjBmMi5wZGY%3d&n=Njg3MTgxYTZhNDQ3NzdINDVjZjQ3M2NhMzU1NTY4Y2UucGRm&icon=..pdf>。
- 莊瑗嘉、林惠彥（2005）。個人與環境適配對工作態度與行為之影響。**台灣管理學刊**，5（1），123-148。
- 莊瑗嘉、蘇弘文（2005）。主觀適配的特質環境前因與工作態度後果之探討。**人力資源管理學報**，5（1），1-27。
- 黃烈堂、林顯輝、杜俊和（2009）。地方政府職員個人特徵對 LMX 領導型態認知與組織承諾差異之關聯性研究。**績效與策略研究**，6（1），49-65。
- 黃朝盟、黃東益、郭昱瑩（2018）。**行政學**。高雄：東華。
- 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。
- 臺北市政府研究發展考核委員會（2017）。106 年臺北市政府員工滿意度調查報告，2020 年 11 月 26 日，取自：<https://www-ws.gov.taipei/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMjk3L3JlbGZpbGUvMTAxNzZvMTU2ODM5OS83MT>

[IxODExODQzNjYucGRm&n=NzEyMTgxMTg0MzY2LnBkZg%3d%3d&icon=..pdf](#)。

臺北市政府研究發展考核委員會（2018）。107 年臺北市政府員工滿意度調查報告，2020 年 11 月 26 日，取自：<https://www-ws.gov.taipei/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMzcwL3JlbGZpbGUvMTAxNzY2LnBkZg%3d%3d&icon=..pdf>。

嚴奇峰、卓明德、李粵強（2014）。領導者定位、領導行為與部屬對主管滿意度關係之研究：華人對偶關係情境之觀點。*商略學報*，6（2），105-132。

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.

Bartkus, E. V., Kaminskas, G., & Grunda, R. (2012). Importance of age and gender in the interface between a leader and followers. *Transformations in Business & Economics*, 11, 184-198.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd Ed.). New York, NY: Free.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301.

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

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), doi 10.1108/JMP-03-2013-0088.

Brown, M., Hohenshil, T. H., & Brown, D. (1998). Job satisfaction of school psychologists in the United States: A national study. *School Psychology International*, 19(1), 79-89.

- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic.
- Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition-and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436-452.
- Chuang, A., Shen, C.-T., & Judge, T. A. (2016). Development of a multidimensional instrument of person–environment fit: The perceived person–environment fit scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98.
- Collins, B. J., Burrus, C. J., & Meyer, R. D. (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Ding, Z., & Ng, F. (2007). Reliability and validity of the Chinese version of McAllister's trust scale. *Construction Management and Economics*, 25(11), 1107-1117.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2), 203-231.
- Eichenseer, V., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2020). Leaders—watch out for LMX differentiation: A multilevel model of leader-related antecedences and

- consequences of LMX differentiation. *German Journal of Human Resource Management*, 34(4), 398-417. doi 10.1177/2397002220907389.
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. E., & Nnadozie, E. E. (2020). Dynamics of person-supervisor fit in relationship quality and well-being of university academicians. *Personnel Review*. doi:10.1108/pr-04-2020-0214.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to Leadership. In V. D. David (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 407-433). Oxford, England: Oxford University Press.
- 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), 321-330.
- Estel, V., Schulte, E.-M., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2019). LMX differentiation is good for some and bad for others: A multilevel analysis of effects of LMX differentiation in innovation teams. *Cogent Psychology*, 6(1), doi 10.1080/23311908.2019.1614306.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2016). The leader-member exchange relationship: A multisource, cross-level investigation. *Journal of Management*, 42(4), 915-935.
- Gooty, J., Serban, A., Thomas, J. S., Gavin, M. B., & Yammarino, F. J. (2012). Use and misuse of levels of analysis in leadership research: An illustrative review of leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1080-1103.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- 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(2), 219-247.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.

- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Hassan, S., & Hatmaker, D. M. (2015). Leadership and performance of public employees: Effects of the quality and characteristics of manager-employee relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1127-1155.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hirvi, S. K., Laulainen, S., & Taskinen, H. (2020). Trust as a multidimensional phenomenon in LMX relationships. *Journal of Health Organization and Management*. 35(1), 17-33. Doi: 10.1108/JHOM-12-2019-0349
- Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: Why aren't women more dissatisfied? *The Sociological Quarterly*, 30(3), 385-399.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, NY: Random Harper.
- Huston, T. L., & Levinger, G. (1978). Interpersonal attraction and relationships. *Annual Review of Psychology*, 29(1), 115-156.
- Ikonen, M. (2013). *Trust development and dynamics at dyadic level: A narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader-follower relationships*. Finland: University of Eastern Finland Press.
- Infante, D. A., Anderson, C. M., Martin, M. M., Herington, A. D., & Kim, J. (1993). Subordinates' satisfaction and perceptions of superiors' compliance-gaining tactics, argumentativeness, verbal aggressiveness, and style. *Management Communication Quarterly*, 6(3), 307-326.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kavanaugh, J., Duffy, J. A., & Lilly, J. (2006). The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals. *Management Research News*, 29(6), 304-325.

- Kim, S. (2005). Gender differences in the job satisfaction of public employees: A study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*, 52, 667-681.
- Lee, K. L., & Low, G. T. (2008). Bases of power and subordinates' satisfaction with supervision: The contingent effect of educational orientation. *International Education Studies*, 1(2), 3-13.
- Li, A. N., & Liao, H. (2014). How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 847-866.
- 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(6), 723-746.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing management*, 26(9), 64JJ-64NN.
- Morrison, R. S., Jones, L., & Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *The Journal of Nursing Administration*, 27(5), 27-34.
- Mosadeghrad, A. M., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: Proposing and testing a model. *Materia Socio Medica*, 25(2), 121-126.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Neelamegam, M. (2010). Job satisfaction and demographic variables-is there any link?

- Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 6(3), 108-111.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 1-8.
- Parent-Rochelleau, X., Bentein, K., & Simard, G. (2020). Positive together? The effects of leader-follower (dis)similarity in psychological capital. *Journal of Business Research*, 110, 435-444.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiocchio, F., Boudrias, J.-S., & Morin, E. M. (2008). Social interactions at work and psychological health: The role of leader-member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172(27), 563-569.
- Scarpello, V., & Vandenberg, R. J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13(3), 447-466.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.

- Suwannarat, P. (1994). *Library leadership in research university libraries*. Unpublished doctoral dissertation, Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, Nashville, TN.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tsui, A. S., & O'reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228-234.
- van Vianen, A. E., Shen, C.-T., & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resources Management*, 40(4), 309-320.

附錄、本研究問卷題項（部屬版本為例）

構面	題目		資料來源
信任程度	認知信任	我的主管用專業和奉獻的態度去做工作。	Ding 與 Ng（2007） 翻譯自 McAllister 之 中文問卷。
		根據我主管的表現，我對他 / 她的工作能力沒有任何懷疑。	
		我可以依賴我的主管，他 / 她不會讓我的工作更難完成。	
	情感信任	如果我不再和我的主管一起工作，我們都會感到失落。	
		我知道我與我的主管都投入了相當的感情在我們的工作關係上。	
		我和我的主管能隨時分享彼此的想法及感受。	
整體而言，我是信任我的主管的。			
支持程度	我的主管關心我的福利、身心健康與快樂。		採用李俊賢、林世明 （2012）之問卷。
	我的主管很重視我的意見及反應。		
	我的主管很關心我在工作上的感受。		
	整體而言，我覺得課長是支持我的。		
領導風格	轉換型領導	我的主管會對我們這些部屬說明未來可期待的願景及目標。	Bass 與 Avolio （2000）所發展的 MLQ-5X 問卷。
		我的主管會與我們這些部屬討論單位的重要價值及信念。	
		我的主管會以單位利益為首要考量，而將自身利益擺第二。	
		我的主管會讓我們這些部屬從不同的角度看待問題。	
		我的主管會考慮到每位同仁的需求、能力及志向。	
	交易型領導	我的主管會提供我們協助，讓我們能更投入在工作中。	
		我的主管會努力解決同仁的錯誤、抱怨及失敗。	
		當我們工作表現不佳時，我的主管才會予以協助。	
	放任型領導	我的主管幾乎不干涉任何重要的議題。	
		當需要我的主管協助的時候，他經常無法即時提供協助。	
		我的主管經常避免做出決策。	
		我的主管幾乎不會即時回應緊急問題。	
部屬對主管滿意度	我對於我和主管相互理解的程度，感到滿意。		明尼蘇達滿意度量表 （MSQ）長式問卷中 與主管相關之題項。
	我對於主管的工作能力，感到滿意。		
	我對於主管對待我的方式，感到滿意。		
	我對於主管的決策能力，感到滿意。		
	我對於主管交派工作給我的方式，感到滿意。		
	我對於主管處理我的抱怨的方式，感到滿意。		
	我對於主管幫助我解決棘手問題的方式，感到滿意。		
	我對於主管和我之間的關係，感到滿意。		
	我對於主管教導我工作能力的方式，感到滿意。		
整體而言，我對於主管的領導是滿意的。			

Does Similarity Increase Subordinates' Satisfaction? A Perspective of Leader-Member Exchange Theory

Ting-Hung Wang^{*}, Hsiang-Kai Dong^{**}, Chung-Yuang Jan^{***}

Abstract

As a saying goes, “Birds of a feather flock together,” people with more similarities are more likely to be attracted to each other. Some prior studies showed that when government employees were not satisfied with the leadership of their leaders, it would affect their job satisfaction. This study aims at exploring why leaders make different relationships with different subordinates, from the perspective of Leader-Member Exchange theory, and tries to answer the question of whether the similarity in the level of trust, support from supervisors, and leadership style affect the staff's satisfaction with supervisors.

This study conducted a questionnaire survey on government employees in Taipei City government. We successfully gathered responses from 33 supervisors and 108 subordinates in total. After analyzing the results, this study found that although the similarity in leadership style and gender did not affect the satisfaction with the supervisors, subordinates still had a high

* Master, Department of Public Administration, National Chengchi University. e-mail: wwangth10@gmail.com.

** Associate Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University. e-mail: hkdong@nccu.edu.tw.

*** Adjunct Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University. e-mail: cychan@nccu.edu.tw.

degree of satisfaction with supervisors when they perceived a higher level of trust and a higher level of support from their supervisors. In general, the cognition of subordinates is crucial. For the subordinates, no matter how supervisors think, as long as they trust their supervisors and believe they have enough support, they will have positive attitude toward their supervisors. Hence, as long as the subordinates trust their supervisors and feel they are supported, they are willing to follow orders.

Keywords: Leader-Member Exchange Theory, similarity, satisfaction with supervisors, job satisfaction

