

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

¹曾信超 ¹蔣大成 ²王威程

¹長榮大學經營管理研究所

²高雄市警察局楠梓分局

1. 緒論

警察機關的組織功能在於維護社會治安打擊犯罪，其組織效能是否能發揮，攸關國家社會安定與人民生命財產安全甚鉅。文獻探討中發現機關主管之領導風格與部屬間的互動，影響任務執行績效之差異，因此探討主管的可信任特質與部屬對主管的信任行為間之距離與溝通的關係，對警察組織中主管的領導功能（主管與部屬間之互動）具有相當重要的意義。

Hershey & Blanchard (1993) 指出情境領導 (Situation Leadership) 係將焦點放在追隨者的領導權變理論，其理論的重點認為：因為追隨者可以決定接受或拒絕領導者，所以領導者應該根據追隨者的需要，來調整其領導風格。因此，領導者應根據追隨者的情境，來選擇適當的領導風格而獲致組織的績效；並強調領導者應依部屬準備程度 (Readiness) 的不同，分別採取「授權 (Delegating)」、「參與 (Participating)」、「推銷 (Selling)」或「命令 (Telling)」等不同的領導風格。也就是，領導者無論採取上述各種不同的領導風格，都有它的價值，但如何領導才能提升效率產生更大效能，卻要看部屬的準備程度如何而決定。根據此一論述及合警察局內勤與外勤之不同組織特性，故本研究目的如下：

- (1) 探討警察局中主管與部屬間距離對溝通之影響。
- (2) 探討警察局中距離對主管信任特質與部屬自覺信任行為產生影響。
- (3) 探討警察局中溝通對感受主管可信任特質與部屬自覺信任行為之影響。
- (4) 探討警察機關中主管信任特質對部屬信任行為之影響。

2. 文獻探討

2.1 距離的意義

距離由里程、時程、領域空間所建構，其衍生出的遠近親疏高低大小及核心邊陲等相關內涵，可以明確知道距離絕不是一個單純的概念，所謂近距離主管或遠距離主管，

可能只是職級的差距或地理距離的差距，但這兩種差距就可能在文化、社會、心理及價值觀等方面，產生相當的差異，而影響雙方的溝通與關係的建立。本研究所闡釋的距離的內涵與組織內領導的各種活動結合，獲得結論為 (1) 距離代表秩序，它界定及調節組織內成員的關係與溝通模式，(2) 距離建構出階序化，表現出權力支配的平等或不平等性，(3) 距離是效能的展現，信任、認同與否影響組織成員的行動與思考，主宰著組織成員行動的方式與節奏 (黃應貴，1995)。

2.2 溝通的意義

溝通是上下屬信任過程的中心行為，不論是以了解為基礎的信任，或以認同為基礎，甚或以感情為基礎的信任，都需要藉著經常性的訊息交換，來增加雙方的彼此了解，提升對對方的可預測性。因此主管願意花時間與屬下溝通，有助於提升屬下對他的信任，高頻次的溝通，更能提升感受對方可信特質的強度。

2.3 距離與溝通

近距離可增加上下屬互動的機會，也是信任關係中不可缺的 (Shockley, Ellis & Winograd, 2000)，了解部屬的個別需求，但除物理距離外，基於上下屬為組織的職位階級，依照嚴奇峰 (1992) 的理論，認為影響上下屬間的溝通行為最重要的為情感的親疏及權力的高低，這種距離的差異是由位階引起的，稱為位階距離，此種距離深深影響上下屬間的溝通。

在物理距離方面，Bass (1985) 認為二者間的距離增加，會多採用電話或其他媒介替代面對面溝通，採用面對面以外的溝通媒介，每次所花的時間較短，因此距離增加，可能溝通頻率增加。

張志學 (2001) 認為情感距離是雙方感情疏離或親密的程度，在組織中，不論權力大小、職位高低，每個人都有社會的情感需求，因此在充滿地位、權力的上下屬關係中，雙方仍重視情感的發展與維持；而情感關係的疏離或親密，除雙方原有的既存關係是重大的影響因素外，也與雙方在互動時所感受到的自主度與自在度有關。自主度代表權力平等的狀況，自在度代表情感親密的狀況，親密度高，部屬對主管的情感依附高，使部屬對主管領導目標與價值有所認同與連結，對主管有正性的想法，進而以親情的角色與主管互動、對待與回報 (劉兆明，2005)，因此位階距離是不同職級的上下屬間權力遠近及情感親疏的程度 (嚴奇峰、廖本哲，1995)。二者間相互影響進而影響上下屬間的溝通方式與行為。

2.4 距離與信任

不管是位階距離或是物理距離，在不能以實際數據量化的情況下，常以感受來表

達距離的遠近，而且此種感受往往是物理、權力、情感等距離衍生出的內涵之融合。權力距離，鄭伯璜 (2001) 認為主管的威權越大，部屬的信任越低，會出現敬畏、服從的行為，至於情感距離，則視主管在行使職權過程中，與屬下培養感情的狀況，二人情感親疏的程度可成為屬下判斷主管可信與否的依據，情感越親，越知覺主管可以信任與依賴。至於上下屬間物理上的接近，較易增加彼此溝通的頻率，也增加面對面相互觀察的機會，因而增加訊息的交換，較易產生信任的感覺。

2.5 溝通與信任

屬下與上司，藉著溝通達成組織目標，屬下與上司因職位不同，溝通時訊息的呈現與解釋也有不同的方式。成功的領導，要有豐富的資訊去影響相關的人員，不論是工業、軍警界或社會服務業，越是成功的主管，越常與屬下互動 (Klaue & Bass, 1982)，且依屬下的描述，與屬下關係密切且獲得信任的主管都是能仔細傾聽與溝通的 (Lee, 1998a, 1998b; Sias & Jablin, 1994)。

Lewicki & Bunker (1996) 認為信任是一種動態的現象，在信任的懲戒期，雙方對彼此可能一無所知，不知對方的信譽如何；之所以能夠在組織中一直維持關係，是基於組織威脅獎酬的規範，上司害怕自己得到無能領導新部屬的評價，新部屬同樣害怕自己試用不及格，因此基於戒律與條規，雙方一面努力，一面試探對方、觀察對方，進入以了解為基礎的信任 (Knowledge-Based)。

2.6 主管可信任特質與部屬信任行為之關係

主管可信任特質大約包含在 Mcknight et al., (1998) 的善意、誠信、能力及可預測的等四大要素內，但本研究認為主管可信任特質的要素可能因不同的行業、不同的組織而有不同的期望與權重，各要素的意義、細節與權重也不盡相同。部屬與主管必須有人際交往及重覆的互動才能建立信任，產生認同，主管的個人特質固然重要，若沒有部屬的回應，信任難以產生。

當部屬從主管特質中感知到主管可信時，代表部屬對主管行為的預測度高因而容易產生態度及行為的變化 (Lester & Browr, 2003)。若知覺主管有「慈悲」的可信任特質，部屬回報以「圖報」及「感恩」的行為；若主管的特質為「德行」，則部屬回報以「效法」與「認同」，若主管的特質為威權大，則部屬敬畏、服從，但並不代表認同其能力，(鄭伯璜, 2001, 鄭伯璜, 黃敏萍, 2003)；若主管顯示的為「關懷可親」及「關心照顧」的特質，部屬則回應以「情感親近」及「情感認同」的行為 (劉兆明, 1996)；若主管具有「專業風範」及「氣度寬廣」的特質，則部屬回應以「真誠信靠」及「追隨」的行為；若主管能「協助」、「酬賞」及「明確要求」屬下，則屬下以「遵從任務」及「額外付出」之「團隊利他」行為加以回應 (王榮春、陳彰儀, 2003)。

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究根據研究背景、動機與文獻探討發展出本研究的架構圖如圖 3-1 所示。

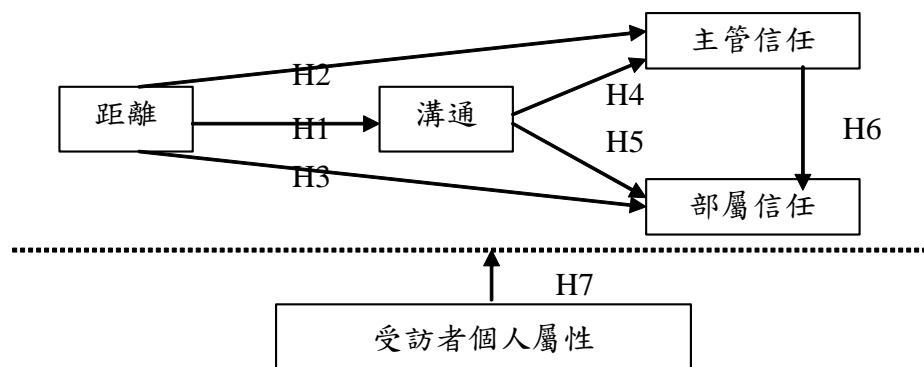


圖 3-1. 研究架構圖

資料來源：本研究

3.2 研究假設

根據文獻探討及研究目的與架構，本研究歸納出七個研究假設，說明如下：

- H1：距離對溝通產生顯著影響。
- H2：距離對主管信任產生顯著影響。
- H3：距離對部屬信任產生顯著影響。
- H4：溝通對主管信任產生顯著影響。
- H5：溝通對部屬信任產生顯著影響。
- H6：主管信任（可信任特質）對部屬信任（信任行為）產生顯著影響。
- H7：不同個人屬性在各研究變項上有顯著差異。

3.3 問卷設計

本研究以問卷調查法做為主要研究工具，除個人基本資料外，其餘部分皆以李克特七點量表填寫且為封閉式之結構型問卷。問卷內容包括四部分，第一部分為測量「主管信任」，參考陳彩鳳 (2006) 之「主管可信特質」量表，並依本研究需求設計出 17 題問項，其中有 1 題反向題問；第二部分為測量「部屬信任行為」，參考陳彩鳳 (2006) 之「部屬信任特質」量表，並依本研究需求設計出 17 題問項，其中有 1 題反向題問；第三部份為測量主管與部屬間「物理距離」、「情感距離」、「權力距離」暨內、外勤不同單位溝通頻率與時間，設計出 5 題問項；第四部分為個人基本資料，包括受訪者之性別、

年齡、婚姻、教育、服務機關、目前階級、服務年資等七項。

3.4 問卷發放與回收

本研究以高雄市警察局的主管為調查對象，共發放 249 份問卷，回收份數 197 份，回收率為 79.1%，扣除填答不完全之無效問卷 5 份，有效問卷數為 192 份，有效回收率為 77.1%。

3.5 資料分析方法

本研究採用 SPSS12.0 與 AMOS6.0 統計軟體為本研究分析工具，在資料分析方法上，主要是採用：1.敘述性統計分析、2.因素分析、3.信度分析、4.效度分析、5.差異分析—獨立 T 檢定與 ANOVA 分析、6.Pearson 相關分析、7.迴歸分析、8.LISREL 分析。

4.實證分析

4.1 受訪者之基本資料分析

本研究將有效問卷中的受訪者基本資料進行敘述性統計分析，整理如表 4-1 所示。

表 4-1 受訪者基本資料敘述性統計分析表

構面	性 別		年 齡						
	男	女	25~30 歲	31~35 歲	36~40 歲	41~45 歲	46~50 歲	51~55 歲	56~60 歲
類別	176	16	8	14	31	38	64	26	11
份數	176	16	8	14	31	38	64	26	11
百分比	91.67	8.33	4.17	47.29	16.15	19.79	33.33	13.54	5.73
構面	婚姻狀況		服務年資						
	未婚	已婚	0-1 年	1-2 年	2-3 年	3-4 年	4-5 年	5-6 年	6 年以上
類別	17	175	12	17	9	20	33	16	85
份數	17	175	12	17	9	20	33	16	85
百分比	8.85	91.15	6.25	8.85	4.69	10.42	17.19	8.33	44.27
構面	教育程度								
	警專畢	警佐班	警大專修科班	警大正期班	警大二技班	碩士	博士		
類別	4	9	44	60	57	18	0		
份數	4	9	44	60	57	18	0		
百分比	2.08	4.69	22.92	31.25	26.69	9.37	0.00		
構面	服務機關				目前階級				
	派出所	分局內勤各組、室、中心	分隊	直屬隊內各組、室、中心、中隊長	二線一星	二線二星	二線三星	二線四星	
類別	46	74	28	44	45	65	76	6	
份數	46	74	28	44	45	65	76	6	
百分比	23.96	38.54	14.58	22.92	23.44	33.85	39.58	3.13	

資料來源：本研究

4.2 因素分析

本研究採取主成份分析法 (Principal Components) 進行因素分析，再利用最大變異法 (Varimax) 進行正交轉軸，以萃取主要因素。根據 Joseph, Rolph & Ronald (1987) 三人的看法若因素負荷量絕對值大於 0.4 則可稱為非常顯著。依據 Zaltman & Burger (1975) 之建議，只要其特徵值大於 1，各變項負荷量大於 0.4，且累積解釋變異量達 40% 以上即可成立。因此，本研究根據上述學者之論述，作為因素選取及命名的依據。本研究利用 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 與 Bartlett 球型檢定的取樣適切性衡量來檢驗本研究各構面是否能進行因素分析，若符合 KMO 取樣適切量值大於 0.7 以上，Bartlett 球型檢定 p-value 接近於 0，即可進行因素分析 (吳明隆，2005)。本研究之主管信任與部屬信任等二構面 KMO 值分別為 0.959 與 0.937，而且 Bartlett 球型檢定值也均達顯著水準，表示母群體的相關矩陣有共同因素存在，適合進行因素分析。

本研究將主管信任及部屬信任構面經因素分析後所得的因素內容、因素負荷量、特徵值以及累積解釋變異量整理如表 4-2 所示。在「主管信任」構面中共有 17 道問項，依據因素分析的選取標準，剔除一道問項，共計萃取出三個因素構面，分別將其命名為「善意」、「正直」及「一致」等，且其累積解釋變異量為 68.401%。在「部屬信任」構面中共有 17 道問項，依據因素分析的選取標準，剔除一個問項，並萃取出三個因素構面，分別將其命名為「遵從」、「追隨」及「分享」等，且其累積解釋變異量為 61.111%。

4.3 信度分析

本研究經信度分析後，由表 4-3 可知，本研究主管信任的「善意」、「正直」及「一致」等三個因素構面與部屬信任的「遵從」、「追隨」及「分享」等三個因素構面之 Cronbach' α 值均大於 0.8，此代表本研究之信度為很可信 (次常見)。整體而言，本研究經由信度分析之結果得知本研究之信度值除符合吳統雄 (1990) 的主張外，亦符合 Wortzel (1979) 的主張，此顯示本研究問卷之信度均達一定之水準。

4.4 效度分析

就效度分析而言，一般分為內容效度、建構效度效標效度三方面來探討。內容效度方面：本研究之量表係彙整了許多專家學者的文獻內容及研究結果而成，因此該量表能夠適切地涵蓋研究主題的需求，亦即對量表內容的代表性或就該內容產生過程而言具有相當的適切性。建構效度和效標效度方面：採用 Kerlinger & Lee (2000) 提出可用因素分析來驗證問卷之建構效度和效標效度，其中 KMO 值大於 0.7、累計解釋變異量達 40% 以上、因素負荷量之絕對值需大於 0.5 以上，即可成為高效度；因此本研究經因

素分析之後，顯示各問項大致上具有高的效標效度。根據經實證分析結果，由表 4-4 得知本研究的效度檢測結果，符合 Zaltman & Burger (1975)、Kerlinger & Lee (2000) 以及吳明隆 (2005) 的主張，顯示本研究的建構效度與效標效度均達一定之水準。

表 4-2 主管信任及部屬信任構面之因素分析表

研究構面	因素	題 項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
主管信任	善意	A7 我的主管支持我們專業的需求與生涯的發展	0.817	5.830	34.295
		A6 我的主管遇功不會和我們爭，遇過不會推給我們	0.773		
		A11 我可以坦率的對主管提出工作上的建議	0.766		
		A10 我的主管能帶領部屬達到或超越預定的任務目標	0.763		
		A8 我的主管制定決策時，能考量部屬的立場或利益	0.694		
		A5 我的主管常主動幫助部屬，但並非為了要部屬回報	0.684		
		A17 我的主管即使處於惡劣的情境之下，仍能維持情緒的平穩	0.627		
		A9 我的主管對其職務、角色具有足夠的知識與技能	0.623		
		A12 我的主管會坦誠指正部屬的問題，討論彼此的觀點，一起尋求解決之道	0.590		
		A4 我的主管處理公務時，講求公平公正	0.578		
	A16 我的主管對轄區治安的成敗，負起絕對的責任	0.577			
	正直	A2 我的主管答應我們的事，一定盡力做到	0.852	3.018	52.045
A3 我的主管指導我們的事情都是可信的		0.700			
A1 我的主管平常口中常說的要求事項與主管實際的行為大致符合		0.664			
一致	A15 我的主管不畏流言，不怕危及自己職位，果斷的制定決策	0.788	2.780	68.401	
	A14 我的主管不會經常推翻或否定自己的決策或做法	0.773			
部屬信任	遵從	B1 我的主管所做的決策，我樂意配合執行大致符合	0.799	4.320	25.411
		B3 我的主管所指派的職掌外的額外工作，我願意去執行	0.777		
		B2 與同事發生爭執時，我願意接受主管的指示與命令	0.754		
		B4 我答應主管要做的事，無需督促，一定努力完成	0.687		
		B12 有機會與外人談論時，我會表明以主管為榮	0.644		
		B13 我的主管有問題時，我會盡力設法協助解決，不怕被誤會	0.613		
		B11 為配合主管，必要時我會放棄個人需求，如超時加班等	0.571		
	追隨	B15 聽到不利主管的傳言，我不會起疑，會主動闢謠或辯護	0.796	3.677	47.042
		B14 我的主管所宣達的訊息，我不會私下去求證其真實性	0.668		
		B5 對主管的決策有意見時，我會放心的表達我的看法	0.630		
		B9 我可以跟主管分享機密的訊息而不擔心被出賣	0.618		
		B6 若做錯事，會主動對主管坦承認錯，並說明我的想法	0.606		

研究構面	因素	題 項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
	分享	B16 我有新的構想，會與主管討論，不擔心被據為己有	0.596	2.392	61.111
		B7 遇到與勤、業務相關的困難時，第一個想到求助的對象是主管	0.769		
		B10 我主動協助主管達成任務目標，如幫忙進度落後的同仁等	0.587		
		B8 我可以跟主管無所顧忌的暢談任務發展的理念與價值觀	0.549		

資料來源：本研究

表 4-3 信度分析彙整表

研究變項	因素構面	因素負荷量	Cronbach's α
主管信任	善意	0.577~0.817	0.953
	正直	0.664~0.852	0.816
	一致	0.773~0.788	0.815
部屬信任	遵從	0.571~0.799	0.910
	追隨	0.596~0.796	0.886
	分享	0.549~0.769	0.840

資料來源：本研究整理

表 4-4 效度分析彙整表

構面	效度分析		效標效度
	建構效度 (因素分析)		
	KMO	累計解釋變異量%	因素負荷量
主管信任	0.959	68.401	0.577~0.852
部屬信任	0.937	61.111	0.549~0.799

資料來源：本研究

4.5 差異分析

差異分析主要是用人口變項來探討其對各構面是否有具有顯著的差異性。本研究發現不同性別的受訪者在權力距離之因素構面，產生顯著差異性，且男性較女性有相對較高的感受。不同服務機構的受訪者在主管信任方面：分隊部屬對被信任者之善意、正直及一致等各因素構面之感受，較直屬隊內的部屬有顯著性的高。在部屬信任方面：分隊部屬對分享因素構面的感受，較分局內勤的部屬有顯著性的高。在情感距離的因素構面中：直屬隊內的部屬在此一因素構面之感受，較派出所及分隊的部屬有顯著性的高。在溝通次數的因素構面中：派出所所長在此一因素構面之感受，較分局內勤及直屬隊內的部屬有顯著性的高。

在不同階級類別的受訪者中，二線三星的部屬在「遵從」的因素構面中，較二線二

星的部屬有較高的感受；二線二星的部屬在「權力距離」的因素構面中，較二線三星的部屬有較高的感受；二線二星及二線四星的部屬在「溝通次數」的因素構面中，較二線三星的部屬有較高的感受。教育程度為警大專修科的受訪者在「正直」、「遵從」及「分享」等三個因素構面均較具有碩士學位者，有較高之感受。受訪者服務年資在 4~5 年者較服務年資在 6 年以上者，在「溝通次數」方面具有較高的感受。內勤單位服務年資在 3-4 年者較服務年資在 1-2 年及 6 年以上者，對前往主管辦公室的合理步行時間有較高的感受。

綜合上述，本研究假設 H7 得到有力的支持。

4.6 相關分析

相關分析乃是研究兩個變項間是否具有正（負）相關，當相關係數之絕對值小於 0.3 時，為低度相關；絕對值介於 0.3~0.7 時，即為中度相關；絕對值達 0.7~0.8 時，為高度相關；若達 0.8 以上，即為非常高度相關（楊世瑩，2006）。本研究採用皮爾森（Pearson）相關分析法進行構面之間關係的相關驗證，驗證結果顯示，主管信任及部屬信任中各因素構面之間大致呈中高度相關，情感距離與權力距離、主管信任及部屬信任中各因素構面之間大致呈中低度相關，溝通次數與權力距離及情感距離等二因素構面之間，大致呈低度相關，而溝通時間則與情感距離、物理距離（外勤）及溝通次數等因素構面之間，大致呈低度相關。另，填答物距（內勤）的人不會填物距（外勤），填答物距（外勤）的人不會填答物距（內勤），故物距（內勤）與物距（外勤）二者間是不會具有相關性。

4.7 歸分析

本研究以迴歸分析予以驗證有關「距離對主管信任及部屬信任」、「距離對主管信任及部屬信任」及「距離對溝通」所產生的影響，驗證結果說明如下：

- (1) 距離構面中的「情感距離」因素構面對主管信任構面中的「善意」及「正直」二因素構面，呈現反向的顯著影響，亦即情感距離的增加，會降低主管的可信任程度；故本研究假設 H2 得到有力的支持。
- (2) 距離構面中的「情感距離」因素構面對部屬信任構面中的「遵從」、「追隨」及「分享」等因素構面，呈現反向的顯著影響，亦即情感距離增加，會降低部屬對主管信任行為；故本研究假設 H3 得到有力的支持。
- (3) 距離構面中的「情感距離」因素構面對溝通構面中的「次數」因素構面，呈現反向的顯著影響，亦即情感距離的增加，會降低彼此間的溝通頻率；而「權力距離」因素構面對溝通構面中的「次數」因素構面，呈現正向的顯著影響，亦即權力距離的增加，會增加彼此間的溝通頻率；另「物理距離（外勤）」因素構面對溝通構面中的「時間」因素構面，呈現正向的顯著影響，亦即外勤單位的物理距離（「各所或各

分隊」至「分局或大隊」的合理駕車時間)增加，會增加彼此間的溝通時間；故本研究假設 H1 得到有力的支持。

- (4) 主管信任構面中的「善意」因素構面對部屬信任構面中的「遵從」、「追隨」及「分享」等三因素構面，呈現正向的顯著影響，亦即主管的善意特質會增加部屬對主管的信任行為；而「正直」因素構面對部屬信任構面中的「遵從」及「追隨」等二因素構面，呈現正向的顯著影響，亦即主管的正直特質會增加部屬對主管的信任行為；故本研究假設 H6 得到有力的支持。

另，本研究發現，溝通對主管信任及部屬信任的各因素構面，其 P-value 值均大於 0.05，未達顯著水準，故各模式之 Adj-R² 均無法具有顯著之解釋能力。因此，溝通對主管信任及部屬信任的各因素構面，均無統計顯著性的因果關係，故本研究假設 H4 及 H5，均未能成立。

4.8 LISREL 分析

本研究透過線性結構關係模式 (Linear Structure Relation, LISREL) 以驗證距離、溝通、主管信任及部屬信任等變項間之因果關係，並以各項指標來驗證 LISREL 整體模式之配適程度。在整體模式適合度的衡量上，根據 Bagozzi & Yi (1988) 認為 GFI、AGFI、CFI、NFI、IFI 等值在 0.9 以上，即表示模式的配適度尚佳。

經由 AMOS 統計軟體分析後，整體模式 (物距：外勤) 路徑的驗證結果由表 4-5 中得知，各指標值大致達理想標準值，雖然部分指標值未能達理想標準值，但卻與理想標準值相近，因此整體來說，本研究整體模式與觀察資料仍有一定的配適度。

經由上述模式整體適配度之探討，本研究之模式大致上可以被接受。由圖 4-1 中得知，物理距離 (外勤) → 溝通時間的路徑係數值為 0.31 且具顯著性，權力距離 → 溝通次數的路徑係數值為 0.23 且具顯著性，情感距離 → 溝通次數的路徑係數為 -0.3 且具顯著性，故本研究假設 H1，再度得到有力的支持；情感距離 → 主管信任的路徑係數為 -0.41 且具顯著性，故本研究假設 H2，再度得到有力的支持；主管信任 → 部屬信任的路徑係數為 0.79 且具顯著性，故本研究假設 H6，再度得到有力的支持。

表 4-5 LISREL 整體模式 (物距：外勤) 適合度指標值

評鑑指標	判定標準	結果	判定
X ² / d.f.	<3.00	2.267	合格
GFI	>0.90	0.936	合格
RMR	<0.05	0.027	合格
AGFI	≧0.90	0.869	可接受
CFI	>0.90	0.957	合格
NFI		0.928	合格
IFI		0.958	合格

資料來源：本研究

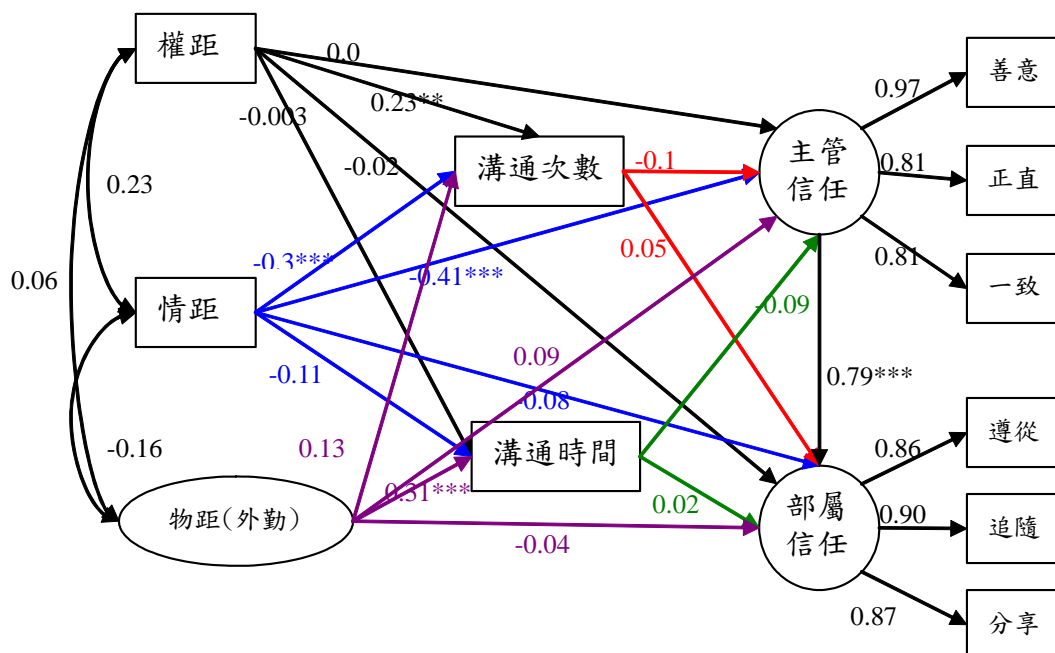


圖 4-1 LISREL 分析圖 (物距：外勤)

資料來源：本研究

5. 結論

根據本研究實證分析的結果，本研究發現：

- (1) 情感（人際關係）的距離，對主管（被信任者）與部屬（信任者）的信任行為，均有統計顯著性的反向影響；就人際關係的實務面而言，情感距離增加（人際關係疏遠），彼此的信任程度就降低。
- (2) 權力（權威）的距離對溝通的頻率（次數），有統計顯著性的正向影響；就溝通行為的實務面而言，權力的距離增加，主管與部屬之間的溝通次數就越多。
- (3) 主管的可信任特質對部屬的信任行為，有統計顯著性的正向影響；就信任的實務面而言，主管的善意與正直特質，會增強部屬對主管的遵從、追隨及分享等信任行為。

就與相關研究比較而言，本研究發現外勤單位的物理距離對溝通時間呈現正向相關，此與 Bass (1985) 認為個體或團體之間，若距離增大，為達成任務，反而增加二者間溝通的次數與時間的研究相同。本研究發現權力距離與溝通頻率為正向相關，此與王榮春及陳彰儀 (2003) 的研究結果相似，但與陳彩鳳 (2006) 認為「權力距離對於溝通頻率與時間無相關」的研究結果不同。本研究證實出當雙方情感距離越大，通常與屬下的溝通頻率愈少。此與陳彩鳳 (2006) 認為「情感愈親、溝通頻率愈多、溝通時間愈久」的研究有異曲同工之實證。本研究發現「情感距離對主管的可信特質發揮加分效應」，此與陳介玄及高承恩 (1991) 的研究發現「情感親密與知覺對方可靠成正比」，Hays (1988) 認為「情感親密表示了解對方的價值觀、想法與態度，因而不確定感降低」等的

研究相同。本研究發現主管表現善意，對部屬信任行為產生正向影響，此與 Puryear (2000) 認為善意是主管受信任非常重要的特質之研究相同。本研究發現主管具備正直構面因素，對部屬信任產生正向影響，此與 Puryear (2000) 花十年功夫訪談美國總統及高階軍事將領，認為正直是領導者高尚的風格，有助提升可信的個人特質的研究相同。

在本研究所建構的距離、溝通、信任模式中發現物理距離及溝通對信任（主管信任及部屬信任）並未產生顯著性的影響，反觀「權力距離對溝通次數」、「情感距離分別對溝通次數及主管信任」及「主管信任對部屬信任」則產生顯著性的影響，故本研究據此，提出在管理實務上的應用為：

- (1) 由主管的領導而言，要引發部屬對主管具有信任行為之前，主管必須先具備可信特質；因此徵選具可信特質（例：善意、一致、正直）的“可信主管”，是發揮“信任領導”的基礎，並藉此創造信任的環境與氛圍，以引發部屬的信任行為。
- (2) 由主管的可信特質而言，上下屬間的情感越親，主管的可信特質愈能彰顯，進而能促進屬下對主管的信任行為；但實務上，情感與權力是相互影響的，因此要應用一些情境降低主管的威權並能縮減上下屬間的情感距離，以增進上下屬間的溝通頻率及增加部屬對主管可信任特質的感受。
- (3) 由主管與部屬的溝通而言，彼此應建立深厚地情感，則部屬比較容易了解主管所表達的言行，所以溝通次數不需要太頻繁，亦較能掌握主管的領導動向；另，主管的辦公室與部屬辦公室物理距離太近，部屬會有被監督的感覺，反而不願與主管溝通；因此主管應與部屬間保持合理的物理距離，提供部屬自主的空間，展現主管充分授權與信任的行為。

綜合上述，本研究建議警察機關主管在管理實務上，不應迷失在既定的權威領導之下，亦應重視與部屬間情感的溝通，以提升部屬的向心力，進而堅固團隊的凝聚力，構築警察機關創造優質服務績效之有利動能。

參考文獻

1. 王榮春、陳彰儀，部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探，應用心理研究，20(冬)，頁 181-215，(2003)。
2. 明隆，SPSS-應用統計學習實務-問卷分析與應用統計，知城數位科技公司，台北，(2005)。
3. 吳統雄，電話調查：理論與方法，台北市，聯經，(1990)。
4. 陳彩鳳，上下屬間的距離對其溝通與信任之影響研究，長榮大學經營管理研究所 95 學年度博士論文，(2006)。
5. 陳介玄、高承恩，台灣關係運作的社會秩序：人情關係與法律，東海學報，32，頁 219-232，(1991)。
6. 張志學，人情在中國人社會互動中的表現：一項關鍵事件的研究，楊中芳（主編），中國人的人際關係、情感與信任。台北：遠流，(2001)。
7. 黃應貴，空間、力與社會，中央研究院民族學研究所，(1995)。
8. 楊世瑩，SPSS 統計分析實務，旗標，台北，(2006)。

9. 劉兆明, *組織中的情感報：初示的觀點分析*, 應用心理學報, 5, 頁 1-34, (1996)。
10. 劉兆明, *華人的工作動機與態度*, 楊國樞、黃光國、楊中芳主編 (民 94), 華人本土心理學 (下), 遠流, (2005)。
11. 鄭伯璜, *企業組織中上下屬的信任關係*, 楊中芳 (主編), 中國人的人際關係、情感與信任——一個人際交往的觀點, 台北：遠流, (2001)。
12. 鄭伯璜、黃敏萍, *華人企業組織中的領導*, 楊國樞、黃光國、楊中芳主編：華人本土心理學 (下), 台北：遠流, (2003)。
13. 嚴奇峰, *心理定位理論—國民性格之探討及其在管理上的涵意*, 行政院國家科學委員會專題研究, (1992)。
14. 嚴奇峰、廖本哲, *人際關係對本土個人交易行為影響之研究—社會交易潛在價值與經濟交易潛在價值之決策權衡模式*, 中原學報, 23 (2), 頁 35-42, (1995)。
15. Bass, B.M. *Leadership and performance beyond expectations*, New York Press (1985).
16. Bagozzi, R.P. and Y. Yi., *On the Evaluation of Structure Equations Models*, *Academic of Marketing Science*, 16, 1, 76-94 (1988).
17. Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6thed. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall (1993).
18. Hays, R.B. *Friendship* In S. Duck (Ed), *Handbook of personal relationships*. Theory, research & interventions (1st. edition) New York. John Wiley & Sons, (1988).
19. Joseph, F. H., Rolph, E. A. & Ronald, L. T., *Multivariate data and analysis with reading*, N Y: MacMillan (1987).
20. Kerlinger, F.N., & Lee, H.B. *Foundations of Behavioral Research*, 4ed, FL: Harcourt College Publishers, p p. 679 (2000).
21. Klauss, R. & Bass, B.M., *Interpersonal communication in organizations*, New York: Academic Press (1982).
22. Lee, J., *Effective maintenance communication in superior-subordinate relationships*, *Western Journal of Communication*, 62 (2), 181-208 (1998a).
23. Lee, J., *Maintenance communication in superior-subordinate relationships: An exploratory investigation of group social context and the "Pelz Effect"*, *The Southern Communication Journal*, winter, 144-159 (1998b).
24. Lewicki, R.J., & Bunker, B.B., *Developing and maintaining trust in work relationships*, In R.M. Kramer, d T.R. Tyler (Eds) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 114-139 Thousand Oaks. CA: Sage (1996).
25. Lester, S.W., & Brower, H.H., *In the eyes of the beholder: the relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (2), 17-33 (2003).
26. Mcknight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L., *Initial trust formation in new organizational relationships*, *Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490 (1998).
27. Puryear, E. F. *American generalship character is everything: The art of command*. Novato, CA: Presidio Press, (2000).
28. Sias, P. M., & Jablin, F. M., *Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication*, Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, New Orleans, Louisiana (1994).
29. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G., *Organizational trust: What it means, why it matters?* *Organization Development Journal*, 18 (4), 35-47 (2000).
30. Wortzel, R., *New life style determinants of women's food shopping behavior*, *Journal of Marketing*, 43 (8), 28-29 (1979).
31. Zaltman G. and P.C. Burger, *Marketing Research*, Taipei : Hwa-Tai Book Co. (1975)