

**CITY UNIVERSITY OF HONG KONG**  
香港城市大學

**Influence of Taiwanese Leaders' and Their  
Mainland Chinese Subordinates' CQ Congruence  
on LMX: The Moderating Role of Leaders'  
Traditionality**

**臺灣領導—大陸下屬文化智商融合與 LMX  
的關係研究 — 領導傳統性的調節作用**

**Submitted to  
College of Business  
商學院  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Business Administration  
工商管理學博士學位**

**by**

**Yang Ya-Ting  
楊雅婷**

**July 2016  
二零一六年七月**

## 摘要

近年來，隨著投資大陸的臺資企業數量不斷增加，分析比較兩岸的亞文化差異，進而研究在大陸的臺資企業的管理成為跨文化管理研究領域的一個重要課題。因此，在現實中經常出現的那種只強調共性、忽視兩岸文化差異而引發的許多大陸臺資企業管理當中的諸多問題；或者，有些人完全忽略共性，單純地透過跨文化管理理論來解釋海峽兩岸的文化差異，也有失偏頗、問題多多。所以，本文在承認兩岸文化同源（即較一致）的基礎上，將兩岸文化的差異定義為亞文化差異。

在亞文化差異的範疇內，東方文化中較大的權力距離使得臺資企業中領導-員工的關係質量具有特殊的意義。下屬與領導在工作過程中的互動，最直接的結果就是員工與領導的關係質量，即領導-成員交換關係。眾多研究已經表明，領導-成員交換關係對下屬的工作績效有顯著的影響作用。因此，本研究提出，領導-成員交換關係應該成為本研究的一個重要變量。

臺灣和大陸的文化差異影響了臺資企業中臺灣領導-大陸員工關係。在臺灣領導和大陸員工的相互關係中，理論界對文化智商的研究已經受到廣泛重視，然而，以往研究更多關注於下屬個體的文化智商。在實際工作過程中，在下屬與領導的工作互動過程中，下屬和領導的文化智商的融合則鮮為研究者們研究。本研究提出了臺灣領導-大陸員工的文化智商相融程度這一概念。臺灣領導-大陸員工的文化智商的相融是否會影響領導-成員交換關係？如果會，它的影響機制又是如何呢？本研究希望能完成對該機制的探索。

在下屬與領導在工作場景的互動過程中，下屬的傳統性已經被許多研究者們證實。然而，領導的傳統性是否會有影響作用呢？領導傳統性高時與領導傳統性低時，下屬與領導的工作互動過程是否會不同？

基於以上研究總結，本研究對如下問題進行研究：

(1) 如何提高領導-成員交換關係？領導與下屬的文化智商融合是否會影響領導-成員交換關係？

(2) 如果領導與下屬的文化智商融合度能夠直接影響領導-成員交換關係，領導傳統性的不同是否會造成領導與下屬的文化智商融合度對領導-成員交換關係的影響產生差異呢？

本研究立足於社會交換理論，探討臺灣領導-大陸員工的文化智商相融對領導-成員交換關係的影響過程，並推導出“臺灣領導-大陸員工的文化智商相融→領導-成員交換關係→員工績效”這一邏輯線路，提出領導傳統性對臺灣領導-大陸員工的文化智商融合度和領導-成員交換關係的調節作用，以臺資企業的臺灣領導和大陸員工為對象，獲得了 221 份配對問卷，形成了分佈在 51 個組內的 221 個對子樣本，並採用跨層次多元回歸模型，對這一影響過程進行了實證檢驗。

本研究的主要研究結論如下：

(1) 臺灣領導-大陸下屬的文化智商融合度對領導-成員交換關係的影響。

本研究的最大貢獻在於，提出並驗證了臺灣領導-大陸下屬的文化智商融合度對領導-成員交換關係的影響作用。臺灣領導-大陸員工文化智商融合程度高時，領導和員工對文化智商有相似的認知，更容易形成高質量的領導-員工交換關係。研究結果表明，臺灣領導-大陸員工的文化智商相融程度越高，即領導和員工下屬的文化智商的一致性程度越高，領導-成員交換關係質量越高。

(2) 領導傳統性在臺灣領導-大陸下屬的文化智商相融程度和領導-成員交換關係關係中的調節作用。

研究結果發現，領導傳統性在臺灣領導-大陸下屬的文化智商融合程度和領導-成員交換關係關係中起到正向調節作用，也就是說，領導傳統性越高，臺灣領導-大陸下

屬的文化智商相融程度對領導-成員交換關係的影響越大。換句話說，領導傳統性越高，要提高領導-成員交換關係質量，大陸下屬越要保持與臺灣領導高度一致的文化智商。

(3) 領導-成員交換關係對下屬績效的影響作用。

領導-成員交換關係質量高時，領導可以及時解決下屬在工作過程中遇到的問題，下屬也會在行動上採取更加主動的行為模式，以高績效來回報領導，以保持平衡或者公平的社會交換 (Erdogan & Enders, 2007)。研究結果發現，領導-成員交換關係對下屬績效有正向影響作用。

**關鍵詞：**文化智商融合度領導-成員交換關係領導傳統性員工績效

## **Abstract**

Taiwanese enterprises invested in Mainland China enhance these years as time goes by. Analysis of the sub-cultural differences and comparison of the deviations become the main issues of further cross culture researches. Therefore, the researches focused on commonness and ignore the difference lead many management issues of Taiwanese enterprises invested in Mainland China in reality. The other opinions, to absolutely ignore commonness or to explain the cultural difference across the Taiwan Strait through only cross-cultural management theory, are also biased with problems. This study, in recognition of cross-strait cultural homology (i.e., the more consistent), based on the cross-strait cultural differences and defined herein as sub-cultural differences. In the context of sub-cultural differences, larger power distance index (PDI) of Oriental cultures provides special variations for the leader-membership congruence of Taiwanese enterprises invested in Mainland China.

Taiwanese and the Mainland China cultural differences affect the Taiwanese leaders and Mainland Chinese members' relations of Taiwanese enterprises invested in Mainland China. In the quality of LMX between Taiwanese leaders and Mainland Chinese employees, previous studies have been focused on the interactions of Mainland Chinese employees' cultural intelligence in cross-cultural environment. This study presents the conceptualizations of Cultural Intelligence congruence between Taiwanese leaders and Mainland Chinese employees. Whether the CQ congruence between of Taiwanese leaders and Mainland Chinese employees affect employees' performance or not, it impacted on Taiwanese enterprises invested in Mainland China. This study wishes to complete the explorations of the mechanisms.

This study based on social exchange theory to explore the affection of CQ congruence

between Taiwanese leaders and Mainland Chinese employees to employees' performance, to deduce the logic of CQ congruence between Taiwanese leaders and Mainland China employees influence via LMX and LMX influences employees' performance, and to propose the moderating effect of leaders' traditionality on the effect of CQ congruence between Taiwanese leaders and Mainland China employees on LMX. This study obtained 221 sets of samples from the 3 wave of surveys, which are Taiwanese leaders and Mainland China employees of Taiwanese enterprises invested in Mainland China. This study adapted cross-level polynomial regressions to impact on the process of empirical testing.

The conclusions as followings:

a. The affection of the CQ congruence between Taiwanese leaders and Mainland China employees of Taiwanese enterprises invested in Mainland China to LMX.

The higher CQ congruence provided similar cognitive, the easier to take sharp of high-quality of LMX. The results showed that the higher CQ congruence, the more similar cognition between leaders' and members' CQ to provide higher-quality of LMX.

b. Leaders' traditionality provides the regulations between CQ congruence and LMX. In the research, the leaders' traditionality provides positive regulation between CQ congruence and relationship of LMX. In the other words, the higher the leaders' traditionality, stronger reactions between CQ congruence and relationship of LMX. To enhance the quality relationship of Leader member exchange is to enhance the CQ of Mainland Chinese employees.

c. The affection of LMX to employees' performance.

In higher quality relationship of LMX, leaders could easily solve problems in time and employees could also react as more positive behaviors and higher performance and then

feedback to leaders in order to maintain the balance of even social exchange model ( Erdogan & Enders, 2007 ). In previous studies, LMX is positive affection to employees' performance.

**Key words:** CQ congruence, LMX, Leader traditionality, performance

# 目錄

摘要.....	i
Abstract.....	iv
Qualifying Panel and Examination Panel.....	vii
致謝.....	viii
第一章緒論.....	1
1.1 問題的提出.....	1
1.2 本研究希望解決的問題.....	2
1.3 研究目的.....	2
1.4 研究對象.....	3
1.5 研究意義.....	3
1.6 研究流程.....	5
1.7 文章結構.....	6
第二章文獻綜述.....	7
2.1 文化智商.....	7
2.1.1 文化和文化差異.....	7
2.1.2 文化智商的結構.....	10
2.1.3 文化智商的測量.....	13
2.1.4 文化智商與相關構念的關係.....	15
2.1.5 文化智商對其他變量的影響.....	18
2.1.6 小結.....	22
2.2 領導-成員交換理論.....	22



2.2.1 領導-成員交換理論含義與特徵 .....	23
2.2.2 領導-成員交換關係理論的多層次視角 .....	24
2.2.3 領導-成員交換關係的前因變量 .....	25
2.2.4 領導-成員交換關係與結果變量的主效應及影響機制 .....	28
2.3 傳統性 .....	29
2.3.1 傳統性的含義 .....	29
2.3.2 傳統性的測量 .....	31
2.3.3 傳統性的調節作用 .....	34
2.3.4 小結 .....	36
2.4 工作績效 .....	36
2.4.1 工作績效的含義 .....	36
2.4.2 工作績效的影響因素 .....	44
2.4.3 工作績效與社會交換理論 .....	47
第三章研究假設 .....	50
3.1 研究內容的提出 .....	50
3.2 研究假設 .....	51
3.2.1 臺灣領導-大陸下屬文化智商融合與領導-成員交換關係的關係....	51
3.2.2 領導傳統性的調節作用 .....	52
3.2.3 領導-成員交換關係與員工績效的關係 .....	53
第四章實證研究 .....	55
4.1 問卷設計及數據獲取 .....	55
4.1.1 調查問卷的設計 .....	55

4.1.2 變量的測量.....	60
4.1.3 數據的獲取和描述 .....	65
4.1.4 量表信度的檢驗 .....	68
4.1.5 量表效度的檢驗 .....	69
4.2 數據分析.....	74
4.2.1 數據質量評估 .....	74
4.2.2 相關性分析.....	76
4.3 模型驗證 .....	78
4.3.1 方法論 .....	78
4.3.2 臺灣領導-大陸下屬文化智商融合度對領導-成員交換關係的影響效 應檢驗 .....	80
4.3.3 領導傳統性在臺灣上司-大陸下屬文化智商融合度與領導-成員交換 關係之間關係的調節作用 .....	82
4.3.4 領導-成員交換關係對員工績效的影響效應檢驗 .....	84
4.4 結論與討論.....	86
第五章研究結論與展望 .....	87
5.1 研究結論 .....	87
5.1.1 臺灣領導-大陸員工文化智商融合有利於提高領導-成員交換關係 .....	87
5.1.2 領導傳統性對臺灣領導-大陸員工文化智商融合度與領導-成員交換 關係之間關係的調節作用 .....	88
5.1.3 領導-成員交換關係對員工績效的影響作用 .....	88
5.2 本研究的理論貢獻 .....	89

5.2.1 揭示了臺灣領導-大陸員工文化智商融合度在亞文化差異中提升領 導-成員交換關係的重要作用.....	89
5.2.2 揭示了臺灣領導傳統性在臺灣領導-大陸員工文化智商融合度與領導 -成員交換關係中的調節作用.....	90
5.3 本研究的實際意義 .....	90
5.4 本研究的局限及展望 .....	92
5.4.1 本研究的局限 .....	92
5.4.2 本研究的展望 .....	93
參考文獻.....	95
附錄.....	115
附錄 1 調查問卷（下屬） .....	115
附錄 2 調查問卷（領導） .....	118
附錄 3 調查問卷（領導評下屬） .....	121

## 圖目錄

圖 4.1 調查問卷的設計過程.....	58
圖 4.2 臺灣領導-大陸下屬的文化智商融合度對領導-成員交換關係的影響作用圖 .....	81
圖 4.3 領導傳統性高時，臺灣領導-大陸下屬文化智商融合度與領導-成員交換關係 之間的關係圖 .....	83
圖 4.4 領導傳統性低時，臺灣領導-大陸下屬文化智商融合度與領導-成員交換關係 之間的關係圖 .....	84

## 表目錄

表 4.1 變量測量評價值的統計描述 .....	63
表 4.2 樣本描述性統計數據 .....	67
表 4.3 變量量表信度分析結果 .....	68
表 4.4 文化智商量表的因數分析結果 .....	70
表 4.5 領導-成員交換關係量表的因數分析結果 .....	71
表 4.6 傳統性量表的因數分析結果 .....	72
表 4.7 員工績效量表的因數分析結果 .....	72
表 4.8 各研究量表的因數分析結果 .....	73
表 4.9 各變量描述性統計及相關分析 .....	77
表 4.10 領導-成員交換關係對文化融合（非融合）的跨層多項回歸分析結果 .....	80
表 4.11 領導-成員交換關係對文化融合（非融合）的分組跨層多項回歸分析結果 .....	82
表 4.12 領導-成員交換關係對員工績效的跨層多項回歸分析結果 .....	85
表 4.13 本研究理論假設及驗證情況匯總 .....	86