

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

碩士論文

個人與組織適配、知覺主管支持對敬業貢獻

與組織公民行為之影響



研究生：陳映潔

指導教授：余 鑑

于俊傑

中華民國一〇四年六月

謝 誌

隨著炎炎夏日的到來，伴隨著懷念與期待的畢業時刻也來臨了！在師大的兩年碩士生活裡，除了學習到更深入的專業知識，也讓我見識到了許多不一樣的學習文化，認識到了各種有趣又熱情的師長、同學、學長姐、學弟妹。真的非常感謝各位這兩年以來的支持與協助，讓我能在這畢業時刻順利的完成各種專業課程與這篇碩士論文研究。

在此，非常感謝余鑑與于俊傑兩位指導教授一直積極的指導學生們尋找論文的研究方向、協助論文撰寫的學習安排、督促學習進度、關心學生們的生涯規劃、凝聚論文家族成員的互助氛圍。以及感謝口試委員饒達欽校長針對學生的論文給予許多寶貴的建議，使學生的論文能更具有邏輯性。

除了師長們的指導，也非常感謝學長們的輔導。感謝尚鈞學長一直非常認真的指導我們論文的撰寫，帶領我們一步步的完成碩士論文，並協助我們提早認識職場。以及感謝旭嵐學長引領我們認識師大這個大家庭，並適時的給予我們諸多建議。

此外，也很感謝各位論文家族成員的適時協助與合作，使我們的論文能順利發表。亦非常感謝所有協助我尋找研究對象、發放回收問卷與填寫問卷的親朋好友們，使我的研究能順利的進行。

最後，非常感謝細心栽培我的父母，以及一直關心與支持我的每個人。謝謝！

映潔 謹誌於

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士班

2015年6月30日

個人與組織適配、知覺主管支持對敬業貢獻

與組織公民行為之影響

研究生：陳映潔

指導教授：余 鑑

于俊傑

中文摘要

「人」是企業組織運作的根本，當人才的流失高於企業遞補人力的速度，將使得企業難以持續下去，因此如何降低員工流失，以及增進人才吸引力便成為一個重要的問題。而擁有組織公民行為的員工會維護公司形象或主動澄清他人對組織看法的誤會，讓人才減少錯誤的組織資訊 (Farh, Earley, & Lin, 1997: 421, 428)，並能促進團隊和諧、吸引優秀人才、提升員工留任意願、組織適應力等 (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000: 543)。這尤以銀行服務業對組織公民行為的影響較一般服務業、製造業、營建業為顯著 (Shin, 2012)。因此本研究著重在金融服務產業的組織公民行為。

本研究旨在探討員工個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為之間的關聯；並以敬業貢獻為中介變項，運用層級迴歸來分析敬業貢獻在個人與組織適配、知覺主管支持與組織公民行為之間的中介效果；以及以知覺主管支持為調節變項，分析知覺主管支持在個人與組織適配及組織公民行為之間是否具有調節效果。此外，本研究以金融服務業員工為研究對象，採用便利抽樣方法進行問卷調查，共取得 512 個有效樣本。

研究結果發現：(1) 個人與組織適配對敬業貢獻有正向影響，(2) 知覺主管支持對敬業貢獻有正向影響，(3) 個人與組織適配對組織公民行為有正向影響，(4) 知覺主管支持對組織公民行為有正向影響，(5) 敬業貢獻對組織公民行為有正向影響，(6) 敬業貢獻在個人與組織適配及組織公民行為間具有部分中介效果，(7) 敬業貢獻在知覺主管支持及組織公民行為間具有部分中介效果，(8) 知覺主管支持對個人與組織適配影響組織公民行為具有正向調節效果。期望透過本研究能提供企業管理者在人才管理上之參考，協助組織有效運作。

關鍵詞：個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻、組織公民行為



The Influence of Person-Organization Fit, Perceived Supervisor Support on Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior

Author : Chen, Ying-Jie

Adviser: Yu, Chien

Yu, Chin-Cheh

ABSTRACT

“People” is the root of organization operation. Difficulties therefore arise when the outflow of talent exceeds the business’ ability to replace it. Thus, means of decreasing the rate of employee outflow, and attracting talent are crucial issues. Employees, when exhibiting organizational citizenship behavior, actively maintain the image of the business or clarify others’ misunderstandings of the organization (Farh, Earley, & Lin, 1997) . This not only decreases problems related to the misinterpretation of information, but also promotes teamwork, attracts talent, enhances employees’ intention in staying with the organization, and increases employees’ adaptation to the organization (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) . The effects of organizational citizenship behavior are more evident in the financial sector than in other industries such as general services, manufacturing, and construction (Shin, 2012) . Therefore, this study focuses on the organizational citizenship behavior exhibited by financial service workers.

This study aims to examine the correlation among person-organization fit, perceived supervisor support, work engagement and organizational citizenship behavior. Work engagement is served as the mediation variable. Hierarchical regression is used to analyze the mediation effect coming from work engagement in person-organization fit, perceived supervisor support and organizational citizenship behavior. Meanwhile, perceived supervisor support is

the moderator variable to analyze the effects between person-organization fit and organizational citizenship behavior. In addition, this study used financial service workers as research subjects. We acquired 512 valid samples by distributing questionnaires through convenience sampling.

The results showed: (1) Person-organization fit have a positive impact on work engagement. (2) Perceived supervisor support has a positive impact on work engagement. (3) Person-organization fit has a positive impact on organizational citizenship behavior. (4) Perceived supervisor support has a positive impact on organizational citizenship behavior. (5) Work engagement has a positive impact on organizational citizenship behavior. (6) The mediation of work engagement in person-organization fit effecting on organizational citizenship behavior is only partial. (7) The mediation of work engagement in perceived supervisor support effecting on organizational citizenship behavior is only partial. (8) Perceived supervisor support has positive moderating effects on person-organization fit influencing organizational citizenship behavior. It is the hope of this study to provide valuable reference related to human resource management for the improved operation of organizations.

Keywords: person-organization fit, perceived supervisor support, work engagement, organizational citizenship behavior

目 錄

謝 誌	i
中文摘要	iii
ABSTRACT	v
目 錄	vii
表 次	ix
圖 次	xi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	6
第三節 研究範圍與限制	8
第四節 重要名詞釋義	10
第二章 文獻探討	13
第一節 個人與組織適配	13
第二節 知覺主管支持	19
第三節 敬業貢獻	23
第四節 組織公民行為	29
第五節 各變項間之相關性	35
第三章 研究設計與實施	43
第一節 研究架構與假設	43
第二節 研究方法	45
第三節 研究步驟	47
第四節 研究對象	52
第五節 研究工具	53
第六節 資料分析方法	61

第四章 資料分析與實證結果.....	65
第一節 問卷回收與統計.....	65
第二節 敘述性統計分析.....	67
第三節 信效度分析.....	75
第四節 相關分析.....	77
第五節 迴歸分析.....	79
第六節 研究假設結果摘要.....	88
第五章 結論與建議.....	91
第一節 研究發現與結論.....	91
第二節 管理意涵.....	98
第三節 研究貢獻.....	101
第四節 研究限制與後續建議.....	103
參考文獻.....	107
一、中文部分.....	107
二、外文部分.....	110
附 錄.....	129
附錄一 專家內容效度審核問卷.....	131
附錄二 中英對照表.....	135
附錄三 正式問卷.....	141

表 次

表 3 - 1 本研究之假設	44
表 3 - 2 個人與組織適配量表之題項	55
表 3 - 3 知覺主管支持量表之題項	56
表 3 - 4 敬業貢獻量表之題項	57
表 3 - 5 組織公民行為量表之題項	59
表 3 - 6 個人背景資料之問卷題項	60
表 4 - 1 背景樣本結構	69
表 4 - 2 背景樣本結構 (續)	70
表 4 - 3 各研究變項描述性分析	72
表 4 - 4 個人與組織適配題項敘述統計	73
表 4 - 5 知覺主管支持題項敘述統計	73
表 4 - 6 敬業貢獻題項敘述統計	73
表 4 - 7 組織公民行為題項敘述統計	74
表 4 - 8 本研究變項信度分析	76
表 4 - 9 本研究變項相關分析	77
表 4 - 10 個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為之 單迴歸分析	81
表 4 - 11 敬業貢獻對個人與組織適配及組織公民行為之中介效果分析	82
表 4 - 12 敬業貢獻對知覺主管支持及組織公民行為之中介效果分析....	84
表 4 - 13 知覺主管支持對個人與組織適配及組織公民行為之調節效果分 析	85
表 4 - 14 研究結果摘要	89
表 5 - 1 個人與組織適配、知覺主管支持對敬業貢獻之假設彙總表	92

表 5 - 2 個人與組織適配、知覺主管支持及敬業貢獻對組織公民行為之
假設彙總表..... 94

表 5 - 3 敬業貢獻為中介變項之假設彙總表 96

表 5 - 4 知覺主管支持為調節變項之假設彙總表 97



圖 次

圖 3 - 1 本研究之架構	43
圖 3 - 2 本研究之步驟	51
圖 4 - 1 知覺主管支持與個人組織是配對組織公民行為之交互作用	87
圖 4 - 2 研究結果	88





第一章 緒論

本章首先介紹本研究的主要概念，一共分為四節，內容依序為：本研究所探討個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為等變項之研究背景與動機；根據研究背景與動機所整理的研究目的與待答問題；依據研究目的所產生的研究範圍與本研究方法之限制；以及本研究之重要名詞釋義等，茲分別敘述如下。

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

在組織與企業中，往往是靠著許許多多的員工、人力來維持組織、企業的運作，因此，「人」對於組織企業來說則是它的根本，而人才的流失及缺乏則是現今企業、組織對人才所重視的現象（邱莞仁，2012；曾熾芬，2014）。人才短缺的日趨增加，對於專業性和服務性產業的人才爭奪將更加嚴重（Zhang & Gowan, 2012），人才吸引力便成為組織競爭的一個關鍵（Yu, 2014）。要吸引好的人才或者為了增加人才的留職意願，天下雜誌（2005）的報導曾指出「組織文化是吸引人才的重要因素」，企業組織裡的氛圍是否能讓他們感到放心、友善、能展現自我價值、擁有成長空間等，能感受到許多心靈上的良好氛圍，對他們而言可能都是很重要的考量因素。

為了要讓人才感受到這種心靈氛圍，企業組織中人與人之間的互動、正向情緒的感染便是建立組織良好氛圍的主要影響過程。員工若能在組織未規定、非個人職責且無正式報酬下，願意主動做出有利於組織的組織公民行為，與同事相互輔佐和協助、重視組織良好氛圍、認同組織並進而維護組織，或能主動澄清他人對組織看法的誤會，並向他人訴說公司的優點，傳遞組織正向資訊等（Farh, Earley, & Lin, 1997），便能建立組織中的良好氛圍。Podsakoff、Ahearne 與

MacKenzie (1997) 亦指出組織公民行為是連結團隊成員間的橋樑，不僅能讓組織資源發揮最大功能，還能吸引優秀人才的加入、降低員工離職率，對組織績效有著良好的影響。Podsakoff、MacKenzie、Paine 與 Bachrach (2000) 也指出組織公民行為可以提升生產力、促進團隊和諧、吸引優秀人才、提升員工留任意願、組織績效穩定性、組織適應力等。而且組織公民行為除了能協助改善組織，還不會消耗組織的正式資源 (Chou & Lopez-Rodriguez, 2013)。因此，組織公民行為一直受到研究者們所重視 (Ning, Zhou, Lu, & Wen, 2012)，尤其對人力資源管理有著重要影響 (余明助、郭嘉博；2009)，西方學者亦相當重視組織公民行為對提高組織競爭力的重要性 (Farh et al., 1997)。

此外，由於組織公民行為可能會影響到服務機構的效能與效率 (Chou & Lopez-Rodriguez, 2013)，服務業也開始重視組織公民行為。在服務業最主要的產品便是為他人提供服務、與他人和顧客建立良好關係來創造組織利益，所以服務業非常著重員工的服務心態、奉獻精神、團隊合作、人際關係與組織公民行為。其中，金融服務產業因涉及重大金錢交易，較看重誠信，重視員工主動與他人建立良好關係，透過彼此熟悉相識、互動往來建立信任 (蔡宏宗、池文海、許芳銘，2005)。而與他人互動往來建立信任，正意識著員工要能維護公司的正面形象，尤其員工發自內心對於組織的重視，才能讓對方信任其公司。由此可知組織公民行為對於金融服務產業亦有其重要的影響。由近期的研究亦發現，銀行服務業對組織公民行為的影響相較一般服務業、製造業、營建業來說較為顯著 (Shin, 2012)。因此本研究主要針對金融服務產業為研究對象，以組織公民行為為研究主軸，以尋找提升金融服務產業員工之組織公民行為的方法。

二、研究動機

為了提升員工的組織公民行為，讓員工能主動、無私的做出有利於組織的行為，員工必須要對工作充滿活力，勇於面對組織裡的困難；擁有奉獻的精神，樂於接受工作中的挑戰；以及專注的樂衷於工作之中（Salanova, Agut, & Peiró, 2005）。有著敬業貢獻的精神，熱愛且認同其組織，才能自然而然的做出組織未強求，並能幫助組織利益的組織公民行為。且由於敬業的員工在組織中投入了許多心血，較能將組織視為自己的一部分，便會保護組織裡的資源（Peng, Lee, & Tseng, 2014），做出組織公民行為的表現。而從過去的文獻中發現，敬業貢獻與組織公民行為有著正向的影響（余鑑、于俊傑、蔡尚鈞、劉曾若，2011；Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Runhaar, Konermann, & Sanders, 2013），表示敬業貢獻確實有可能提升員工的組織公民行為。

除了敬業貢獻會影響組織公民行為外，近期的研究中亦發現個人與組織適配會影響員工的組織公民行為（Cable & DeRue, 2002; Ruiz-Palomino & Martínez-Can˜as, 2014; Tsai, Chen, & Chen, 2012）。所以，員工的價值觀或特質與組織的文化、理念愈相符（Kristof, 1996: 3-4），愈容易產生組織公民行為的表現。而個人與組織愈適配，員工的行為、態度與組織要求愈加符合，由於其價值觀的適配使其具能與組織有共同的利益目標，員工也愈會為組織所奉獻（Tsai et al., 2012）。表示員工與組織的適配度愈高，亦愈有可能有敬業貢獻的表現。從過去的研究亦了解到個人與組織適配度亦會影響員工的敬業貢獻（Peng et al., 2014），亦有許多研究發現敬業貢獻具有中介效果（余鑑等人，2011；連娟瓏，2012；張火燦、劉嘉雯、許宏明、繆敏志、童志隆，2011）。由此可知員工與其組織愈適配愈會願意為組織奉獻，熱愛其組織，工作時便愈有活力，能更投入工作，並進而表現出非組織要求

的組織公民行為。因此，本研究認為個人與組織的適配性會影響其組織公民行為，且敬業貢獻亦會在其中扮演著中介的效果。

再者，Rhoades 與 Eisenberger (2002) 的研究中發現，員工會從主管對其的行為表現來推測組織對其的支持。Cole、Bruch 與 Vogel (2006) 亦認為主管是組織的代理人。而根據社會交換理論的觀點，員工會為了回報或換取主管正向對待的支持而努力工作，並進而有著超越一般的表現 (Clark, Zickar, & Jex, 2014)。當員工感受到主管對其的支持時，員工會感受到主管對他們的關心以及重視，並將其歸類為組織中的支持。透過互惠原則，員工便會對於組織產生一種高度的責任感與義務感，使其對組織產生一種積極、正向的工作態度與行為來回饋主管、組織 (郭建志、曹常成，2004；羅新興、周慧珍，2006；Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002)。也就是說，當員工感受到主管的支持時，會較喜歡這份工作，為了回饋主管及組織也較會努力投入工作、為組織奉獻，並表現較多組織未規定的組織公民行為。從過去的研究中亦發現知覺主管支持會正向影響員工的組織公民行為 (Chen & Chiu, 2008, 2009; Cheung, 2013)，及影響敬業貢獻 (Biggs, Brough, & Barbour, 2014; Othman & Nasurdin, 2013; Villotti, Balducci, Zaniboni, Corbière, & Fraccaroli, 2014)。近期的實證文獻亦指出員工知覺主管支持的程度會透過敬業貢獻影響其組織公民行為 (Román, Battistelli, & Odoardi, 2013)。因此本研究亦認為知覺主管支持會影響其組織公民行為，且敬業貢獻會在其中扮演著中介的效果。

除此之外，近期的文獻亦顯示知覺主管支持有著調節的效果 (Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011; Sawang, 2012)，且知覺主管支持會影響個人與組織適配的程度 (Chen & Chiu, 2008)。這也就

是說，在個人與組織適配影響組織公民行為的關係中，知覺主管支持很可能也是調節員工與組織適配的一個關鍵因素。主管對部屬的支持可能會同時影響部屬與組織的適配及其組織公民行為。因此本研究認為，知覺主管支持在個人與組織適配及組織公民行為之間有著調節的效果。

綜合上述研究動機，本研究將以影響人才吸引與留職意願的組織公民行為之角度，進一步探討影響組織公民行為之成因，以及各變項與組織公民行為之關係。期望能提供給管理者們一些促進員工表現與組織運作的管理方法。



第二節 研究目的與待答問題

根據前述研究背景與動機，本研究欲探討的目的及驗證的問題如下：

一、研究目的

基於上一節的研究背景與動機，以及上述推論，本研究之目的可整理為以下四項：

- (一)瞭解個人與組織適配、知覺主管支持對敬業貢獻之影響。
- (二)探討個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻對組織公民行為之影響。
- (三)探究在個人與組織適配、知覺主管支持影響組織公民行為的過程中，敬業貢獻所扮演的角色。
- (四)探究個人與組織適配影響組織公民行為的過程中，知覺主管支持所扮演的角色。

二、待答問題

依據以上的研究目的，本研究之待答問題分述如下：

(一)第一個研究目的之待答問題

經針對第一個研究目的分析結果，應可將其歸納整理為 2 個待答問題。

- 1.個人與組織適配對敬業貢獻之影響為何？
- 2.知覺主管支持對敬業貢獻之影響為何？

(二)第二個研究目的之待答問題。

經針對第二個研究目的分析結果，可將其整理成 3 個待答問題。

- 3.個人與組織適配對組織公民行為之影響為何？
- 4.知覺主管支持對組織公民行為之影響為何？

5.敬業貢獻對組織公民行為之影響為何？

(三)第三個研究目的之待答問題。

經針對第三個研究目的分析結果，可將其整理成 2 個待答問題。

6.敬業貢獻於個人與組織適配及組織公民行為間是否具有中介效果？

7.敬業貢獻於知覺主管支持與組織公民行為間是否具有中介效果？

(四)第四個研究目的之待答問題。

經針對第四個研究目的分析結果，可將其整理成 1 個待答問題。

8.知覺主管支持於個人與組織適配對組織公民行為間是否具有調節效果？



第三節 研究範圍與限制

為確保本研究的嚴謹性與客觀性，本研究將針對上一節的研究目的與問題，以及整體研究的執行方式，整理出下列研究範圍與限制。

一、研究範圍

本研究之範圍，以研究對象及研究內容分述如下：

(一)研究對象

本研究基於時間、人力、物力之考量，僅以金融服務產業現職工作人員為研究對象，包括：銀行、保險、證券、信託等產業。

(二)研究內容

本研究係為探討個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為間的關係。

二、研究限制

本研究之限制，主要為研究對象、資料收集、資料時點之限制，茲分述如下：

(一)研究對象的限制

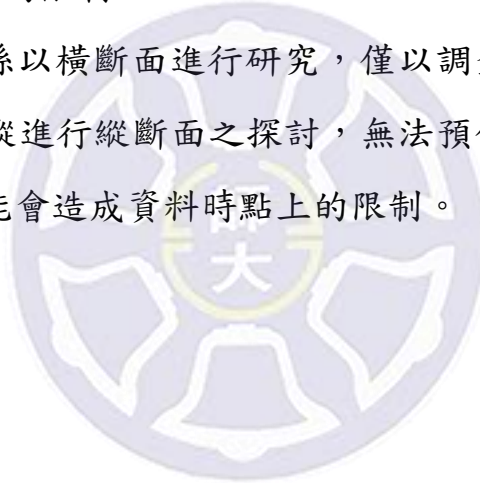
本研究對象為金融服務業之員工。不包括其他服務業，如：零售服務業、百貨服務業等，亦不包括製造業、科技業等企業。此外，本研究採用之抽樣問卷調查，由於個人隱私問題及企業制度限制，研究對象普遍只接受內部員工之調查，且並非所有研究對象皆願意接受調查，又礙於人力、財力、及時間的限制，無法進行隨機抽樣，因此本研究樣本可能具有樣本代表性的問題，使研究結果之解釋、推論及運用，可能有所誤差。

(二)資料收集的限制

本研究採匿名方式進行，附上信封袋供其封裝以保受試者之安全感，並告知受試者調查結果僅供學術研究之用。問卷題數也已儘量控制在 50 題以內，並請金融產業內部主管、員工及專家審核問卷內容效度。但在問卷填答的過程中，研究對象所處情境、情緒、態度及理解程度，仍無法掌控。此外，由於研究者無法接觸所有受試員工之主管，採單一角度員工自評其感受、認知，具有認知錯誤的可能性，因此，無法確定樣本是否依照實際情況據實填寫，且是否真實具有敬業貢獻、組織公民行為。

(三)資料時點的限制

本研究係以橫斷面進行研究，僅以調查單一時間點的現象，而非透過追蹤進行縱斷面之探討，無法預估未來是否仍具有相同效果，故可能會造成資料時點上的限制。



第四節 重要名詞釋義

本節重要名詞包含個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為等，茲分別說明如下：

一、個人與組織適配

本研究所指個人與組織適配 (Person-Organization Fit, P-O Fit) 是採用 Cable 與 DeRue (2002: 875) 的定義：員工個人與其所屬組織之整體價值觀適配的程度。此變項以 Cable 與 DeRue (2002) 所發展出來的個人與組織適配量表測量。

二、知覺主管支持

本研究所指知覺主管支持 (Perceived supervisor support) 是採用 Kottke 與 Sharafinski (1988: 1076) 定義：部屬能感受到主管重視、欣賞其工作貢獻與關心其福祉的整體知覺印象程度。並採用自 Rhoades、Eisenberger 與 Armeli (2001) 依據 Kottke 與 Sharafinski (1988) 以主管觀點取代組織觀點及 Hutchison (1997)，所發展之主管支持量表測量。

三、敬業貢獻

本研究所指敬業貢獻 (Work engagement) 是採用 Schaufeli 與 Bakker (2004: 295) 定義：敬業貢獻是一種對工作有關事項能有積極、正向、充盈、持續地心理狀態，特徵包含活力、奉獻與專注三構面。活力是指具有充沛的活力與彈性的心智，願意為工作投資及付出心血，縱使面臨挫折、困難時亦能堅持下去（精力充沛的努力工作）；奉獻則是能感知工作的重要性與意義，進而對工作投入熱忱、富有榮譽感，且敢於接受工作中的挑戰（熱情的投入工作）；專注係指能夠全神貫注到忘了時間，且樂於投入在工作中（心神集中）。本研究採用

Schaufeli 與 Bakker (2003) 所發展之 9 題短版 Utrecht 敬業貢獻量表 (Utrecht Work Engagement Scale-9, WES-9) 測量。

四、組織公民行為

本研究所指組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior, OCB) 是採用 Organ (1988: 4) 定義：組織公民行為是員工自願地做出，有利於組織整體或成員能有效運作的非職責之選擇性行為，且不受組織獎酬規定所認定。採用 Farh 等人 (1997) 參考 Organ (1988) 的定義、量表以及 Podsakoff、MacKenzie、Moorman 與 Fetter (1990) 的操作方式，自行發展的華人組織公民行為量表 (Chinese Organizational Citizenship Behavior Scale, COCBS) 測量，其子構面為認同組織、協助同事、盡職行為、人際和諧、保護組織資源等 5 個構面。





第二章 文獻探討

本章將藉由文獻的回顧及探討，說明個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為之起源、定義、內涵、相關理論、分類、影響來源及重要性等，深入探討本研究之相關變項，並透過文獻推導提出本研究假設。因此，依據本研究之目的，本章共分為五節進行探討，內容依序為：個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為之相關文獻，最後再進一步推論上述各變項間之相關性及其假設，茲分別敘述如下。

第一節 個人與組織適配

本節將探討個人與組織適配的根源、意涵、相關理論、分類、重要性等，並分別敘述如下。

一、個人與組織適配的根源

個人與組織適配的概念主要來自於個人與環境適配（Person-Environment Fit, P-E fit），而個人與環境適配的概念，從本研究所得文獻來看，最早則可追溯至 Lewin（1935）所提出的 $B = f(P, E)$ 方程式，其中 B 是指行為，P 是個人，E 則是環境（莊瓊嘉、林惠彥，2005）。意即個人的行為是因個人本身與環境互相影響、改變、調整而成（Chartrand, 1991）。而個人的特質與工作的環境亦會影響一個人的觀念（Sun, Peng, & Pandey, 2014）。也就是說，個人與環境彼此會持續地互相改變、協調與調整，並在其中逐漸形成一個人的觀念。

因此，個人與環境適配是個人與工作環境在特質上相適配（Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005）。而適配或稱契合（Fit），是指人與環境相互的要求能滿足彼此（Dawis & Lofquist, 1984）。即個人與環境適配係指個人與環境間能滿足彼此供需的程度。

Yang、Levine、Smith、Ispas 與 Rossi (2008) 亦認為個人與環境適配包含人以及環境，人是指一個人的 KSAOS (知識、技能、能力和其他特質，如性格、價值觀)；環境則是個人以外的，如工作特性的自主性或薪酬結構；而個人與環境適配則是個人的 KSAOS 與其他環境之間的適配程度。由上述可知，個人與環境適配是指個人與環境在工作特質上適配的程度，且彼此會持續相互影響。

但由於不同的適配會有不同的效果 (Oh et al., 2014)，而且人在工作的環境，還會與許多的人事物相互影響。因此，個人與環境適配又可依照個體所在的不同的環境形態，區分為群體 (Person-Group, P-G)、主管 (Person-Supervisor, P-S)、工作 (Person-Jobs, P-J)、組織 (Person-Organization, P-O)、職業 (Person-Vocation, P-V) 五類 (Kristof-Brown et al., 2005; Sun et al., 2014)。本研究所探究的便是其中的個人與組織適配。

二、個人與組織適配的意涵

個人與組織適配 (Person-Organization Fit, P-O Fit) 的概念，從本研究所得文獻來看，最早可追朔至 Tom (1971: 590) 所提到個人會因其性格與組織是否的一致而選擇該組織。即個人與組織適配是個人性格與組織整體的適配程度。

Chatman (1989)、Velez 與 Moradi (2012) 則認為個人與組織適配是個人與組織在價值觀的一致性。Kristof (1996: 3-4) 認為個人與組織適配是個人個性、價值觀、目標、態度等，與組織文化、氛圍、價值觀、目標、規範等特徵間，彼此一致或滿足對方需求的程度。Cable 與 DeRue (2002) 則定義為個人價值觀與組織文化的適配。

而近期學者對於個人與組織適配的定義，Kim (2012) 認為個人與組織適配是個人特質、態度、行為與組織特徵的一致性。但本研究認

為更明確點的說，應該是個人的特點、對任何人事物之看法的價值觀、執行事情的做法，其與組織特點、價值觀、作法的適配性。Kutcher、Bragger 與 Masco (2013) 則認為是個人特徵與組織文化特徵的適配。Ruiz-Palomino、Martínez-Can˜as 與 Fontrodona (2013)，及 Ruiz-Palomino 與 Martínez-Can˜as (2014) 認為是員工和組織在信念、規範、價值觀、目標的一致性程度。Jung 與 Takeuchi (2014) 根據 Holland (1997)、Kristof (1996) 以及 Schneider (1987) 的理念，認為個人與組織適配是個人與組織具有相似的價值觀、目標、特質。也就是說，個人與組織適配廣泛來說，是個人的性格、信念、看法與組織的文化、目標、作法等特徵的適配。

但由於價值觀是一種最基本且具持續性的信念 (Chatman, 1991; Rokeach, 1973)，因此以價值觀為主的組織適配在文獻中最為廣泛使用 (Verquer, Beehr, & Wagner, 2003)。Kutcher 等人 (2013) 亦認為價值觀是種持久、不會減弱的信念，例如團隊方向、挑戰性、冒險性等，它會影響人們的觀念，進而產生許多重要的影響。因此，本研究亦認為價值觀最能解釋員工與組織的適配程度，即個人與組織適配係指員工個人與組織對於整體價值觀的適配程度。

三、個人與組織適配的相關理論

關於個人與組織適配的理論，主要包含吸引—選擇—摩擦理論、工作調適理論與認知失調理論。

(一)吸引—選擇—摩擦 (Attraction-Selection-Attrition, ASA) 理論

Schneider (1987) 的吸引—選擇—摩擦 (ASA) 理論是大多數學者最常用來解釋個人與組織適配的理論。依照其理論，員工為滿足心理需求，會被與自己相適配的組織所吸引，彼此在互動中不斷磨合，然後選擇最適合及喜歡的組織留下，並且會比在不適

配的組織表現得更好 (Oh et al., 2014)。因此留下來的則是和組織有共通性的人或者彼此能相互協調的人。

理論中還包含兩個假說 (Oh et al., 2014)，(1) 相似—吸引 (Similarity-Attrition, SA)：指員工會因與他人有相似想法或彼此能力互補而受吸引 (Van Vianen, 2000)；(2) 社會認同理論 (Social Identity Theory, SIT)：認為在工作群體中遇到相似的人，會使其感到社會認同與歸屬感 (Oh et al., 2014)。

在其理論背景下，員工會被與其價值觀 (Peng et al., 2014)、看法 (Locke, 1976)、目標、特徵 (Seong, Hong, & Park, 2012) 適配的組織所吸引而願意留在其組織。即員工會受到與他相識配的組織所吸引，並從中選擇一個最適的組織留下發揮其長才。

(二)工作調適理論 (The theory of work adjustment)

工作調適理論最早是由 Dawis 與 Lofquist (1984) 所提出。依照其理論，個體通常會去尋找、選擇與其相適配的組織互相調適、協調、合作，以獲得良好的工作關係及職涯發展 (Oh et al., 2014)。

(三)認知失調理論 (Cognitive dissonance theory)

認知失調理論主要來自於 Festinger (1957)。依照其理論，「認知」是指一個人的任何知識、意見或信念；「失調」則是指出現兩種認知，且其認知間發生不適合或矛盾的情形 (Goyer, 1964)。當個人的期望與事實不符，便會產生不和諧，而這些期望會與個人的價值觀、偏好、觀念等互相影響 (Myers, 1963)。也就是對於某狀況，個體擁有兩種不同的認知便是不和諧 (Hughes, 1983)。當員工感知自己的價值觀與組織有所差異，這

種不和諧會使他反映出較不好的工作表現（Ruiz-Palomino & Marti´nez-Can˜as, 2014）。

四、個人與組織適配的分類

個人與組織適配的分類，大多學者分為以下三類：(1) 互補適配（Complementary fit）：至少一方能提供或滿足另一方的需求；(2) 補充適配（Supplementary fit）：兩者的重要特點是相似或一致的；(3) 互補及補充適配皆有，即一方能滿足另一方的需求，且雙方的特點也相似（Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987）。也就是說，個人與組織的適配程度，可能顯示在一方滿足另一方的程度，或兩者之間共有相同特性的程度，亦或者兩者皆存在的程度。

Kristof-Brown 等人（2005）則另外以適配感受的評估角度分成三類，包含(1) 知覺適配：個人以自己的知覺、認知直接判斷與組織的適配程度；(2) 主觀適配：採用間接評估的方式，經由同一人所比對個人與組織的相關報告來比較；(3) 客觀適配：從外部資源佐證來比較個人與組織的適配。

五、個人與組織適配的重要性

若個人與組織適配，會使員工對組織感到有種使命感（Cable & DeRue, 2002），將組織利益看得比自己還重要，而且難以離開組織（Rehfiiss, Gambrell, & Meyer, 2012）。還會影響員工的工作態度及行為（羅啟峰、謝安田，2012）。

從過去的研究中發現，員工個人與組織的適配對員工離職傾向（Jung & Yoon, 2013; Peng et al., 2014）、留任意願（Ruiz-Palomino et al., 2013）、敬業貢獻（Peng et al., 2014）、組織承諾（Jung & Takeuchi, 2014; Maden & Kabasakal, 2014）、主管承諾（Tsai et al., 2012）、組織認同（Edwards & Cable, 2009）、工作滿意（Jung & Takeuchi, 2014;

Maden & Kabasakal, 2014) 、工作績效 (Chi & Pan, 2012) 、組織公民行為 (Cable & DeRue, 2002; Ruiz-Palomino & Marti´nez-Can˜as, 2014; Tsai et al., 2012) 等都有顯著相關。由此可知，個人與組織適配對於組織而言非常的重要。



第二節 知覺主管支持

本節將探討知覺主管支持的根源、意涵、分類、重要性等，並分別敘述如下。

一、知覺主管支持的根源

知覺主管支持（Perceived supervisor support）的概念來自於社會支持。Lee、Veasna 與 Wu（2013）認為社會支持是至少有兩人對其提供有益的幫助。Garcia-Herrero、Mariscal、Gutierrez 與 Ritzel（2013）認為社會支持是員工從主管、同事或其他外部資源獲得的幫助。Coffey、Samuel、Collins 與 Morris（2014）則認為社會支持是從與其他人的互動中，獲得情感上（如：陪伴、鼓勵）或工具上（如：物質資源、實用建議）的幫助。也就是說，社會支持便是個人受到社會中他人所提供的幫助，並透過其幫助降低其身心的困擾。

此外，社會支持又可依照個人所獲得支持的來源做為區分，House（1981）認為社會支持包含親朋好友、鄰居、主管、同事、給予關心的人…等等。Kim、Price、Mueller 與 Watson（1996）則分為同儕支持（Co-worker support）、主管支持（Supervisor support）及家人支持（Kinship support）。Garcia-Herrero 等人（2013）依照其定義則分為主管、同事與其他外部來源。而本研究便在探究其中最與員工有直接工作關係的主管支持。

二、知覺主管支持的意涵

知覺主管支持的概念，主要是來自 Eisenberger、Huntington、Hutchison 與 Sowa（1986）以社會交換理論（Social Exchange Theory, SET）的角度，所發展的知覺組織支持之概念。Eisenberger 等人（1986: 501）認為員工感受組織支持的程度，是來自組織對其工作貢獻

和關心其福祉的整體印象。如組織給予員工表揚、加薪、升遷等形式的獎勵來表達組織對於員工的讚賞。

Kottke 與 Sharafinski (1988) 亦依照 Eisenberger 等人 (1986) 的觀點，認為知覺主管支持係指部屬能感受到主管重視、欣賞其工作貢獻與關心其福祉的整體知覺印象程度。也就是說，員工知覺主管支持的程度越高，表示其在工作場域中，主管給予他的協助與關懷愈多，且主管能肯定員工的奉獻。他們亦根據 Eisenberger 等人 (1986) 的知覺組織支持概念，研究主管支持與組織支持的差異。其研究結果顯示，相較於對組織支持的感受，員工較能感受到其直屬主管的支持 (Eisenberger et al., 1986)。Rhoades 與 Eisenberger (2002) 的研究也發現，員工會根據其對於主管行為表現的看法，來推測組織對員工的支持程度，而主管如同組織的代表，常代表組織評估員工表現，傳達組織的規範與政策 (羅新興、周慧珍, 2006; Eisenberger, Huntington et al., 1986; Eisenberger, Stinglhamber et al., 2002)，因此從主管的表現便能瞭解組織的大致看法，員工也較會認為主管對其的對待就是組織對其的可能對待，主管是因組織對其的要求與選擇，才影響主管對員工的對待方式。

後期學者也大都採用 Kottke 與 Sharafinski (1988) 以主管代表組織支持的概念。Burke、Borucki 與 Hurley (1992) 認為知覺主管支持是員工知覺直屬主管協助其執行工作，或對其鼓勵與關注的程度。Eisenberger 等人 (2002) 亦認同主管象徵組織的理念，認為知覺主管支持是部屬能感受到主管對於其工作、家庭身心狀況的福祉，主管會重視並給予支持、鼓勵、關心，且對其在組織的貢獻給予肯定。因此，由上述知覺主管支持的定義可知，知覺主管支持是指部屬感受主管

對其資源提供、工作貢獻、未來福祉所給予的重視、關心、鼓勵、協助及讚賞的程度。

再者，根據社會交換理論，若員工知覺主管對其的重視與關心，會覺得有義務感去回報自己主管的好（Othman & Nasuridin, 2013）。所以透過互惠原則，部屬便會對組織產生一種高度的責任感與義務感，以更多角色外的行為、更符合組織目標的工作行為及工作態度來回饋主管、組織（郭建志、曹常成，2004；羅新興、周慧珍，2006；Eisenberger et al., 2002）。且當員工認為主管關心他們的感受和需求，從組織感受到好的對待，員工便還可能會以更好的態度回饋組織（Casper et al., 2011），協助主管、給與正向的回饋（Othman & Nasuridin, 2013）。因此，在社會交換的背景下，主管支持會引起員工正向的態度及行為。

此外，在員工所感受到工作上的社會支持中，因主管能給予較多又準確的工作相關資訊（Greller & Herold, 1975），員工更重視主管對其的支持與回饋。因此，本研究探究認為員工在工作中所受到的社會支持，以主管的支持影響效果最大。

三、知覺主管支持的分類

關於知覺主管支持的分類，學者們大都使用單一構面來研究，但也有學者將其依支持的形式分為工作相關的積極與消極溝通，以及工作無關的溝通（Beehr, King, & King, 1990）來研究。

亦有學者將主管的支持行為分為工具性及情感性的支持行為，一種是提供資源管理來協助員工，另一種是關心員工的福祉與感受（蔡旻秀、杜文禮，2013）。

而本研究認為主管的支持不管是何種形式，只要能讓員工感受到被重視與關心的正向感受便是種支持，因此本研究亦使用大多學者所用的單一構面來研究。

四、知覺主管支持的重要性

知覺主管支持會對員工產生許多影響，由過去的研究中發現如：增進工作滿意（Stroppa & Spiess, 2011）、增進敬業貢獻（Biggs et al., 2014; Othman & Nasurdin, 2013; Villotti et al., 2014）、提升情感性承諾（Gagnon & Michael, 2004）、降低壓力（Stroppa & Spiess, 2011）、降低職家衝突（Work-family conflict, Selvarajan, Cloninger, & Singh, 2013）、提升工作績效（Lee et al., 2013）、促進外籍調適（Expatriate adjustment, Lee et al., 2013）、降低倦怠感（Hombrados-Mendieta & Cosano-Rivas, 2013）、增進組織公民行為（Chen & Chiu, 2008, 2009; Cheung, 2013）等，對組織而言有著重要的影響。

第三節 敬業貢獻

本節將探討敬業貢獻的意涵、相關理論、分類、相似概念及重要性等，並分別敘述如下。

一、敬業貢獻的意涵

由本研究所得文獻來看，敬業貢獻（Work engagement）也有人稱作工作敬業心（余明助、陳婉青、洪啟強，2014），但大多數學者還是稱為敬業貢獻。敬業貢獻最早來自於 Kahn（1990）的角色理論，他認為敬業貢獻是指組織成員對其工作角色的治理，是員工自主地將體力、認知、情感等能量努力投入到工作角色中（Kahn, 1990: 694）。也就是員工能充分將自己的能量投入其所擔任的工作角色。若自我投入工作角色中的程度高，稱為個人敬業（Personal engagement），反之則為個人疏離（Personal disengagement）（Kahn, 1990）。但其定義過於廣泛，很容易有歧義（Woods & Sofat, 2013）。

Schaufeli、Salanova、Gonzalez-Roma 與 Bakker（2002: 74）的定義則受到大多學者所認同與使用，他們認為敬業貢獻是對工作有關事項能有積極、正向、充盈、持續地心理狀態，其特徵是活力、奉獻與專注。即員工能努力工作（活力）、投入工作（奉獻），並愉快地精神集中在工作上（專注）（Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Shimazu & Schaufeli, 2009）。亦即員工感到活力、強烈的事業心及高度的專注（Sortheix, Dietrich, Chow, Salmela-Aro, 2013）。敬業貢獻不是暫時且特定的狀態，而是持續且漫延整個情感與認知的狀態，並不限定在任何特定的人、事、目標或行為上（Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Schaufeli et al., 2002）。Christian、Garza 與 Slaughter（2011）亦認為敬業貢獻是種持續的狀態，是員工將各人的能量投入在其工作及績效上。Biggs 等人（2014）亦定義敬業貢獻是一種正向的心

理狀態，個人對於工作有關任務績效的情感追求與能量投入。因此，本研究亦認為敬業貢獻是員工對於工作相關內容能持續擁有充沛、積極的心理能量狀態。

當員工擁有高度的敬業貢獻，會充滿著活力並且認同他們的工作（Bakker et al., 2008; Kanste, 2011）。Bakker 等人（2008）認為敬業者會有著(1) 正向的情緒（快樂、喜悅、樂情）；(2) 身心健康；(3) 良好的工作績效；(4) 增進自我能力以創造資源；(5) 傳遞敬業貢獻。Freeney 與 Fellenz（2013）認為敬業的員工會努力追求達成並超越其工作目標，能在健康幸福的情況下促進組織成功。

Leiter 與 Bakker（2010）則指出，敬業者會知覺必須以努力來實現具有挑戰性的目標，並以熱情的態度面對工作。Peng 等人（2014）則認為敬業者會將全身心沉浸於工作中。

綜上述，本研究認為，敬業的員工會有著以下特點：(1) 高程度的能量：有著正向的情緒且身心健康；(2) 熱愛自己的工作：能夠認同工作，對工作保持著熱情與能量；(3) 努力實現：努力工作以追求達成並超越他的目標；(4) 創造組織及個人的雙贏：能夠促進組織成功，亦能保持個人的良好績效與福祉；(5) 傳遞敬業的心態：能感染同伴使其一同有著敬業的正向心理狀態；(6) 全身心沉浸工作：能醉心於工作到忘卻時間。

二、敬業貢獻的相關理論

敬業貢獻的理論，目前的學者主要以資源保護理論及工作需求—資源模型理論作為基礎。

（一）資源保護理論（Conservation of Resource Theory, COR）

Hobfoll（1988）所提出的資源保護理論通常被視為動機理論的一部分，該理論認為人會有保護（Conservation）和獲取（

Acquisition) 新資源的動機傾向 (Bakker & Demerouti, 2007; Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014)，而資源是指只要能夠幫助個人達成目標就是資源。依照該理論，敬業的員工會為組織及工作投入很多心血 (資源)，並從其中獲得許多寶貴資源、權力，所以他會認為組織亦有屬於他的一部分，使其保護組織的資源就如同保護自己的資源 (Peng et al., 2014)。即個人將資源看成是自己的權力，或是獲得某些價值而產生的結果，因此會去努力保護、留住或累積資源 (Bickerton, Miner, Dowson, & Griffin, 2014)，其主要被廣泛運用在激勵敬業貢獻的研究中 (Gorgievski, Halbesleben, & Bakker, 2011)。

(二) 工作需求—資源模型理論 (Job Demand-Resource Model Theory, JD-R Model)

Demerouti、Bakker、Nachreiner 與 Schaufeli (2001) 所提出的 JD-R 模型理論，主要分成工作要求 (Job Demand, JD) 及工作資源 (Job Resource, JR)。依照該理論，員工會受到工作要求消耗其敬業貢獻中的能量，但工作資源則可補充其能量 (Bakker & Demerouti, 2007; Freney & Fellenz, 2013)。工作要求指工作上需要身體及心理 (認知和情感) 持續消耗勞力或精力的生理、社會、心理 (如：認知、情緒、情感) 或組織面 (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001)，如工作負荷、壓力、衝突 (Li, Zhong, Chen, Xie, & Mao, 2014)；工作資源指的是工作上能夠幫助其達成工作目標、減少員工的工作要求與身心上的成本或促進個人的進步與發展的生理、社會、心理或組織面 (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001)，如工作自主性、社會支持、績效回饋 (Bakker & Demerouti, 2007; Li et al., 2014)。

三、敬業貢獻的分類

有關於敬業貢獻的分類，早期，Maslach 與 Leiter (1997) 主要將敬業貢獻的構面分為活力 (Energy)、投入 (Involvement) 與具備專業效能 (Professional efficacy) 等三構面，以單一工具的二個相反方向來衡量員工是工作倦怠或敬業貢獻。

Rothbard (2001) 則根據 Kahn (1990, 1992) 的定義，將敬業貢獻分為注意力 (Attention) 與專注 (Absorption)。其中注意力是指在一個角色上精神集中及花許多的時間思考；而專注則著重在對於角色精神集中的程度是否忘了時空的存在。在衡量量表，是 4 題注意力構面及 5 題專注構面，共 9 題之 7 尺度同意程度測量 (Rothbard, 2001)。

而 Schaufeli 等人 (2002)，則認為倦怠與敬業貢獻是相反的概念，應分開來衡量。相較於倦怠，敬業貢獻應是一種心理狀態的動機，員工對組織會有著正面積極的態度，並能促進組織整體績效 (連娟瓏，2012)。Schaufeli 等人 (2002) 亦利用不同工具，改善 Maslach 與 Leiter (1997) 量表的缺失，並將敬業貢獻的構面分為活力 (Vigor)、奉獻 (Dedication) 與專注 (Absorption)，自行擬訂 17 題的敬業貢獻量表 (Utrecht Work Engagement Scale, UWES)。因該量表有著良好的信效度，受到大多學者所使用 (連娟瓏，2012)。Schaufeli 與 Bakker (2003) 更進一步將其發展出短版的 9 題敬業貢獻量表 (Utrecht Work Engagement Scale-9, UWES-9)，因此，近期學者也大多使用其短版量表作為衡量工具。

此三個構面中，活力是指精力充沛、具有面對任何挑戰的心理抗壓力、韌性、適應力、應變力，願意花費心力面對工作中的職責與困難，並能持續堅持的意願及決心；奉獻是指能感知到工作的意義，對工作擁有熱情、榮耀並有挑戰的強烈意識。專注則是擁有專注於工作

中的情緒，能快樂地將全部心神沉浸於工作中，甚至到渾然忘我的境界（Schaufeli et al., 2002: 74-75）。

近期，有些學者也依據 Kahn（1990）所認為敬業貢獻包含的體力、認知、情感等能量因素作為分類標準（如：May、Gilson 與 Harter，2004；Rich、LePine 與 Crawford，2010；Shirom，2003）。另有學者認為，敬業貢獻應包含行為層面，如 Macey 與 Schneider（2008）則將敬業貢獻分為敬業特徵（State engagement）、敬業狀態（State engagement）、敬業行為（Behavioral engagement）等三構面。由此可知，目前對於敬業貢獻涵義的分類仍未統一（Vigoda-Gadot, Eldor, & Schohat, 2013）。

而本研究認為，若將敬業特徵及行為層面也納入敬業貢獻，則會使敬業貢獻的內涵變得混亂不清。亦有學者認為敬業貢獻的結構變得與其他類似結構有很大的重疊（Gupta & Kumar, 2013）。所以，本研究仍認為敬業貢獻是種心理能量的狀態，不應包括個體本身的特徵及行為。且 Schaufeli 等人（2002）的分類則仍受到大多學者所認同，因此，本研究也以 Schaufeli 等人（2002）的分類將敬業貢獻分為活力、奉獻、專注。

四、敬業貢獻的相似概念

常有許多學者易將敬業貢獻與其他構念當作相同的概念，但文獻上已指出敬業貢獻與工作狂（Workaholism）、A 型行為（Type-A behaviour）、工作投入（Job involvement）、組織承諾（Organizational commitment）、工作鑲嵌（Job embeddedness）是不同的概念（Bakker et al., 2008）。

敬業貢獻關注的是員工長期的心理狀態，而非短期（Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004），亦非人所執行的

行為。且常牽涉到身心的健康（Shimazu & Schaufeli, 2009），對工作會有著充沛的活力、精力與能量，而不會受到強迫性感覺的驅動（Bakker et al., 2008）。因此是建立在健康、幸福的基礎下，並且會帶來正向的效果（Shimazu, Schaufeli, Kubota, & Kawakami, 2012）。

五、敬業貢獻的重要性

探究敬業貢獻的效益，許多文獻發現，敬業貢獻會影響員工的離職傾向（Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004）、創新行為（Gorgievski, Moriano, & Bakker, 2014）、知覺職涯支持（Poon, 2013）、組織公民行為（余鑑等人，2011；Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Runhaar et al., 2013）、工作績效（Christian et al., 2011）、職家促進（Work-family facilitation，Bakker, Shimazu, Demerouti, Shimada, & Kawakami, 2014）、家庭滿意（Bakker et al., 2014）等，對於組織也有著重要的影響。



第四節 組織公民行為

本節將探討組織公民行為的意涵、相關理論、分類、重要性等，並分別敘述如下。

一、組織公民行為的意涵

組織公民行為（Organizational citizenship behavior）的概念主要來自於 Katz（1964），認為要讓組織能有效運作，員工需具備三種基本條件：（一）留在組織參與組織事務；（二）按組織規範行事；（三）自主地為組織奉獻，以超出職責要求的行為來協助組織達成目標。之後，Bateman 與 Organ（1983）又將其第三點概念化為「公民行為」。Smith、Organ 與 Near（1983）則將其定為「組織公民行為」，是種不在組織正式規定範圍內的行為，所以也不會受到任何獎懲。Organ（1988: 4）更指出組織公民行為係個人自主地做出在整體上有利於組織能有效運作的非職責之角色外行為，且不含蓋在組織正式的獎酬規範內。

之後 Organ（1997）指出其幫助組織所提升的績效是在支持社會和心理環境中所形成的表現。而不算在組織明定的獎酬系統，並不表示組織不認可，而是因為這是非職責所要求的，因此無法保證能獲得組織或主管的認可、獎勵（Mehtap & Kokalan, 2013; Organ, 1997）。Ruiz-Palomino 與 Martí'nez-Can~as（2014）亦認為組織公民行為是在社會心理背景下，員工主動執行對整體組織福祉有利的非職責行為。

近期對於組織公民行為的定義，Bragger、Rodriguez-Srednicki、Kutcher、Indovino 與 Rosner（2005）亦指出，組織公民行為的回報是不明確的，而且其互動關係亦非直接的交換。Feather 與 Rauter（2004）也認為組織公民行為能改善組織，但其回報並不會在組織正式公布的規範中所出現。

綜上述，本研究認為組織公民行為是指員工自願地為促進組織整體利益，而執行非職責且未含在組織正式獎懲系統的行為。其包含以下四個特點：(1) 是員工自願的行為，並非個人的職責，員工可以選擇是否執行；(2) 員工想協助同事或幫助組織的行為，總體上能夠有利於組織；(3) 不會有組織規定的獎酬，所以可能不會有回報；(4) 是在社會及心理背景下所產生的行為。

現今的管理者亦認為更好的員工表現則是會展現其的組織公民行為 (Bolino & Turnley, 2005)。例如：助人行為 (如：協助新人或同事)、建言 (如：提供新點子改善流程與結構)、尊重他人與維護組織整體形象…等 (Bowling, Wang, & Li, 2012; Jiao, Richards, & Hackett, 2013)。

二、組織公民行為的相關理論

一般而言，學者們對於組織公民行為的應用解釋大都使用 Blau (1964) 的社會交換理論 (Social exchange theory)。而社會交換理論亦是了解工作行為最有影響力的解釋 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。Lawler (2001) 指出社會交換的概念是兩個或兩個以上角色的共同活動，且這些角色都能提供一些不同的價值來與他人做交換。Lawler 與 Thye (1999) 更指出這些角色會決定是否願意與其他人交換，以及交換的程度。

Jiao 等人 (2013) 則認為其理論內涵包含兩個假說，(1) 互惠 (Reciprocity)：是種相互依存的非正式交換，個體會因受他人施惠而知覺有義務給予回饋 (Cropanzano & Mitchell, 2005; Kacmar, Bachrach, Harris, & Noble, 2012)；(2) 公平性 (Equity)：即等價交換，個人可能因他人對其好的對待而回報好，因不好的對待而回報不好 (Thau, Aquino, & Bommer, 2008)。

其理論亦顯示著在人與人的互動中，人們會因他人對待的方式，反映他們的回報（Lambert & Hogan, 2013; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010）。在其互動交換中，授予者亦會期待能獲得有某些價值的回饋，且其雙方給予的會是非明確，且不受明確市場價值所限制的回饋（Kacmar et al., 2012）。

理論中還強調社會交換關係是長期、互惠及以心理情感所連結的關係（Cheung, 2013）。並非短期、簡單的經濟交流（如：金錢買賣交易），施惠者亦並不會期待能在短期收到回饋（Adams, Srivastava, Herriot, & Patterson, 2013），但其互惠是雙方相互滿意的性質（Hui, Lee, & Rousseau, 2004; Jiao et al., 2013）。也就是說，社會交換關係是一種長期建立的情感互動關係，會以無法明確計算價值的回饋，透過個人的知覺公平地回報他人的對待，而其互惠的結果雖無法保證且非短期可獲得，但卻是雙方都能滿意的回報。

社會交換關係亦可稱為是種人際交易，每個人都可能會有經濟交換及社會交換關係，但社會交換關係比經濟交換更能讓員工有更多良好的工作表現（Cheung, 2013）。因為相較於經濟交換，其交換的時間與性質是隨意的，且不受到他人強迫驅使，使得員工能較有彈性的選擇回饋方式（如：組織公民行為）（Jiao et al., 2013）。

當員工受到組織重要代表者（主管）的正向對待，透過互惠及公平的基礎下，會使員工有種義務感，努力以一些非規定上的方式（Clark et al., 2014）回報主管及組織的對待（Jiao et al., 2013）。因此，員工若能從主管或組織獲得正向的對待，在組織有著良好的互動關係，便有可能透過社會交換，在互惠及公平的基礎下使員工有義務感以超出職責要求的表現回報主管與組織。

三、組織公民行為的分類

由於組織公民行為泛指一切非規定且有利於組織的行為，因此其含蓋層面較為廣泛，有關於組織公民行為的分類，目前並未達成共識（Ning et al., 2012; Valsania, Leon, Alonso, & Cantisano, 2012）。

以出現的順序來看，首先是 Bateman 與 Organ（1983）單一構面的組織公民行為。其次為 Smith 等人（1983）的利他行為（Altruism）與一般順從（Generalized compliance）兩構面。接著是 Organ（1988）五構面的(1) 利他行為（Altruism）：協助他人解決與工作有關的問題；(2) 一般順從（Conscientiousness）：自主保持超出一般人的高水準期望表現（如：準時、高出勤率）；(3) 運動家精神（Sportsmanship）：不總是抱怨或小題大作；(4) 事前知會（Courtesy）：遵守職場禮儀（如：事先高之請假）；(5) 公民道德（Civic virtue）：關注組織相關議題（引自 Zhang, 2014: 166）。

Williams & Anderson（1991）依受益主體分為利於個人的組織公民行為（Individual Level-OCB, OCBI）及利於組織的組織公民行為（Organizational Level-OCB, OCBO）兩構面，OCBI 係員工對組織成員個人有利的行為，而透過其協助能間接有利於組織（如：利用空檔時間，幫因事請假的同仁處理組織裡緊急的事情，以維持組織運作效率）；OCBO 則是員工對整體組織運作的有益行為（如：有事需請假時，事先通知並安排好需先進行的工作；保持工作環境整潔等，以非正式的規則維持組織整體的運作效率）。Podsakoff 等人（1997）則分三構面，包含助人行為、運動家精神、公民道德。

Farh 等人（1997）則參考 Organ（1988）及 Podsakoff 等人（1990）的文獻，自行發展華人組織公民行為量表（Chinese Organizational Citizenship Behavior Scale, COCBS），含認同組織、協助同事、盡職行

為、人際和諧、保護組織資源等 5 個構面，共 20 題。Farh、Zhong 與 Organ (2004) 更發展出主動積極、利他行為、積極發表意見、參與小組活動、推廣公司形象等 5 構面的 20 題量表。

Coleman 與 Borman (2000) 則在原本 Williams 與 Anderson (1991) 的分類另外加入一項利於工作的組織公民行為 (Job/Task conscientiousness or Job Level-OCB, OCBJ) 之分類，指對工作任務有利的行為，如超水準的努力、工作奉獻、方法及程序的改善。此外，OCBI 之子構面包含自我的利他行為、自我良知；OCBO 的子構面包含組織忠誠、組織順從；OCBJ 則是以工作自覺為單一構面，並未再細分子構面。

Podsakoff 等人 (2000) 則以七個構面來衡量，包含助人行為、運動家精神、組織忠誠、服從、公民道德、個人主動性、自我發展等。前兩項助人行為及運動家精神等親社會行為即屬於 OCBI，而後五項則屬於 OCBO 的範圍。由此可知，組織公民行為的分類非常之多。

而本研究為華人地區的研究，過去研究發現不同文化的組織公民行為可能不同 (Podsakoff et al., 2000)，且 Farh 等人 (1997) 的華人量表較受大多學者青睞。因此為考量文化不同對組織公民行為所造成的差異，本研究用 Farh 等人 (1997) 對於組織公民行為的分類。

四、組織公民行為的重要性

有關組織公民行為的效益，組織公民行為能在組織中作為社會關係的潤滑劑 (Podsakoff & MacKenzie, 1997)，所以對組織運作有著重要的影響。Podsakoff 等人 (2000) 亦認為組織公民行為會影響組織的效能與效率，如：讓資源發揮更多用途、提升組織吸引力及留任意願、提升組織績效穩定、能讓組織有效面對環境變化。

從過去的研究亦發現，員工若能執行良好的組織公民行為，可以幫助組織能更有效運作（Podsakoff et al., 2000），並帶來更高的績效、降低組織成本、增加獲利、提升生產力、降低組織成員離職傾向、增加顧客滿意等（Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009），因此，對組織而言有著許多良好影響。



第五節 各變項間之相關性

依據前述各節有關個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為等各個變項之文獻探討，另針對各變項間之相關性，推導及建立各項研究假設。

一、個人—組織適配與敬業貢獻之關係

個人組織適配是指員工的價值觀與組織文化的適配程度（Cable & DeRue, 2002），而員工的價值觀與組織愈相似，表示員工愈認同他的組織、愈滿意他的工作，便也會熱愛他的組織，願意為組織投入自己的心血。

過去的文獻中發現，員工與組織愈適配，員工會愈認同組織（Edwards & Cable, 2009），愈易滿意他的工作（Jung & Takeuchi, 2014），並能提高其對組織的承諾（Maden & Kabasakal, 2014），降低離職傾向（Jung & Yoon, 2013; Peng et al., 2014）。也就是說，員工與組織的適配度愈高，面對工作愈不會感受到太多的壓力，更加滿意他的工作，並會願意投入其組織工作，展現高度的組織承諾。當員工與組織愈相適配，在工作過程中愈會感到舒適，並擁有正向的情緒（如快樂、愉悅），而且因其價值觀與組織文化一致，更能從組織中獲取許多機會來滿足其需求，使得員工為了達成他們個人的目標或滿足其的需求，亦將會展現良好的工作態度，樂意盡力協助組織達成其目標，更願意為組織奉獻，還更能持之以恆（Tsai et al., 2012）。

從研究文獻中亦發現員工知覺價值的一致性會影響員工的敬業貢獻，進而影響其績效（Rich et al., 2010）。亦有實證研究發現，個人與組織適配會正向影響員工的敬業貢獻程度（Peng et al., 2014），由此可知，員工與組織的價值觀相似度愈高，愈能了解其組織中工作任務的重要性以及意義，感受到這份工作帶給他的榮譽感，進而熱愛他的工

作，熱於接受工作中的任何挑戰，有著為組織奉獻的精神；並能對工作有著滿滿的活力，為工作付出努力，面對工作中的困難、挑戰亦能堅忍不拔；更熱於全心投入於工作中，並專注工作到渾然忘我（Bakker et al., 2008; Salanova et al., 2005），使員工能對工作有著強烈的敬業貢獻。所以本研究認為員工個人與組織適配的程度會正向影響其敬業貢獻的程度。故本研究提出假設一（H1）：個人與組織適配對敬業貢獻具有正向影響。

二、知覺主管支持與敬業貢獻之關係

根據 JD-R 模型理論，主管的支持亦是一種工作資源（Sawang, 2012; Schaufeli & Bakker, 2004），能最大限度的減少員工對於工作需求的心理影響，促進員工個人的成長、學習與發展（Schaufeli & Bakker, 2004），以及為組織努力、奉獻的敬業貢獻（Bakker & Demerouti, 2007）。

知覺主管支持度愈高的員工，愈能感受到主管對其狀況、表現的讚賞、關心、鼓勵與協助。且主管的言行就代表著組織，員工便會根據主管對其的看法，揣測組織對其的看法（Rhoades & Eisenberger, 2002）。當員工感受到主管的支持，秉持著社會交換理論的觀點，員工會對於組織產生一種高度的責任感與義務感，以積極、正向的工作態度與行為來回饋主管、組織（郭建志、曹常成，2004；羅新興、周慧珍，2006；Eisenberger et al., 2002）。

由文獻中發現，知覺主管支持能提高部屬的工作滿意度（Stroppa & Spiess, 2011）與組織承諾（Gagnon & Michael, 2004）。表示部屬感受到主管的支持，會讓員工愈滿意他的工作，也會對組織有著較高的承諾。蔡旻秀與杜文禮（2013）亦認為主管支持會使部屬擁有高度的工作動機，因此部屬自然而然願意認真投入其工作，並對工作有更高

的學習態度，就算工作再困難，也有著無畏懼困難的韌性與毅力。研究文獻中亦發現知覺主管支持與敬業貢獻有著顯著的關聯（James, McKechnie, & Swanberg, 2011）。

許多實證研究更發現，知覺主管支持會正向影響員工的敬業貢獻程度（Biggs et al., 2014; Freeney & Fellenz, 2013; Othman & Nasurdin, 2013; Swanberg, McKechnie, Ojha, & James, 2011; Villotti et al., 2014），由此可知，部屬能感受到主管對其的關心、鼓勵、支持，會讓部屬願意為組織奉獻，感受到自己是倍受組織所認可，且從事著重要且有意義的工作，能夠樂於接受具有挑戰性的任務；也會對工作擁有著活力，願意付出全心全力投入工作，來面對工作的任何困難；並專注的投入工作，能熱愛自己的工作，並不自覺地工作到渾然忘我（Bakker et al., 2008; Salanova et al., 2005）。使部屬對於工作有著強烈的敬業貢獻。所以本研究認為部屬知覺主管支持的程度會正向影響其敬業貢獻的程度。故本研究提出假設二（H2）：知覺主管支持對敬業貢獻具有正向影響。

三、個人與組織適配與組織公民行為之關係

當員工與組織愈適配，價值觀愈相似，員工便愈認同組織的文化、作法，在組織中會覺得很舒適，比較不會有排斥感，因此會更樂於幫助組織，就算組織並未規定，也沒有任何正式獎酬，也會願意作出有利於組織的行為，協助組織成長，讓自己價值觀的成就建立在組織價值觀實現之上。Tsai 等人（2012）亦指出，當員工與組織的價值觀及目標適配，員工可將自己心理的追求依附在組織的目標及價值觀，使其幫助組織就如同協助自己更快達成個人目標，因此彼此間便會形成一種信任關係，員工會更願意協助組織，甚至不自覺地做出角色外的行為或親社會行為，如協助團隊成員以促進整體表現。

探究過去的文獻亦可知，個人與組織適配影響著員工的工作態度與組織行為（羅啟峰、謝安田，2012）。可以增進員工的組織認同（Edwards & Cable, 2009）、組織承諾（Jung & Takeuchi, 2014）、工作滿意度（Maden & Kabasakal, 2014）及工作績效（Chi & Pan, 2012），即員工與組織適配程度愈高，員工愈認同組織，進而更加投入組織工作使其工作績效提升。

除此之外，過去的研究中也發現，員工個人與組織適配程度會正向影響員工的組織公民行為（Cable & DeRue, 2002; Ruiz-Palomino & Martínez-Canñas, 2014; Tsai et al., 2012）。也就是說，員工與組織愈適配，愈願意主動做出組織非正式要求，且能促進組織績效的組織公民行為，因此本研究認為員工個人與組織適配的程度會正向影響其組織公民行為。故本研究提出假設三（H3）：個人與組織適配對組織公民行為具有正向影響。

四、知覺主管支持與組織公民行為之關係

根據社會交換理論，員工知覺主管對其的重視與關心，會覺得有義務感去回報自己主管的好（Othman & Nasurdin, 2013）。但從另一種角度來解釋，員工會想執行組織公民行為，也可能是因為希望能從組織中獲得他所重視且非組織明文規定可獲得的事物（Liguori, McLarty, & Muldoon, 2013）。所以，員工會為了回報或換取主管正向對待的支持而努力超越一般的工作表現（Clark et al., 2014），以正向且有益的方式來回報或換取主管的支持（Chen & Chiu, 2008）。而主管的支持太少或在辱罵的情況，為了維持社會交換的平衡，員工的努力亦會變得非常少（Clark et al., 2014）。

若部屬感受到主管對其狀況、表現的讚賞、關心、鼓勵、協助與支持的員工，會熱於回報主管，及主管所代表著的組織對其的關照（

郭建志、曹常成，2004；羅新興、周慧珍，2006；Eisenberger et al., 2002）。會使部屬對於主管、組織產生好感，增進部屬的工作滿意度（Stroppa & Spiess, 2011）、與組織承諾（Gagnon & Michael, 2004），讓部屬能更加認真的投入於工作，對組織有著一種歸屬感，把組織當作自己的。因此除了其本身對工作該有的努力外，工作之餘亦會對組織有關的事物多加關心，更加增進其公民行為的表現。

從過去的實證文獻亦可得知，知覺主管支持會正向影響部屬的組織公民行為（Chen & Chiu, 2008, 2009; Cheung, 2013）。也就是說，員工愈能感受到主管對其的支持，愈能主動做出有利組織的非正式表現，就算主管不會有正式的獎酬，亦願意協助同事，發自內心的願意幫助組織。因此本研究認為部屬知覺主管支持的程度會正向影響其組織公民行為。故本研究提出假設四（H4）：知覺主管支持對組織公民行為具有正向影響。

五、敬業貢獻與組織公民行為之關係

工作態度與組織公民行為間的解釋常建立在社會交換理論的基礎之下，員工會因滿意他們的工作，而傾向以組織未規定的角色外行為來回饋組織，亦會期望透過幫助組織讓其工作能更好（Adams et al., 2013）。而依據資源保護理論，敬業的員工在組織中投入了許多心血，甚至在組織中擁有高度的權力與資源，使其對於組織會有種歸屬感，亦將組織看成是自己的所有，因此會保護組織裡的資源（Peng et al., 2014），而保護組織資源正屬於組織公民的一種行為。表示敬業貢獻度高的員工愈有可能有著組織公民行為的表現。

回顧過去關於敬業貢獻的文獻亦發現，員工的敬業貢獻與其組織公民行為有著正向的關聯（余鑑等人，2011；Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Runhaar et al., 2013）。即員工的敬業貢獻程度愈高，

愈會願意主動做出有利於組織，且並未列於組織正式獎酬規定的組織公民行為表現，因此本研究認為員工敬業貢獻的程度會正向影響其組織公民行為。故本研究提出假設五（H5）：敬業貢獻對組織公民行為具有正向影響。

六、敬業貢獻對於個人與組織適配影響組織公民行為之中介效果

由前述個人與組織適配、敬業貢獻、組織公民行為之間的影响效果可知，個人與組織適配程度會影響敬業貢獻（Peng et al., 2014）及組織公民行為（Cable & DeRue, 2002; Ruiz-Palomino & Marti´nez-Can˜as, 2014; Tsai et al., 2012），而敬業貢獻亦會影響組織公民行為（余鑑等人，2011；Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Runhaar et al., 2013），亦有許多研究發現敬業貢獻具有中介效果（余鑑等人，2011；連娟瓏，2012；張火燦等人，2011；Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008），即員工個人與組織適配程度透過敬業貢獻程度影響員工的組織公民行為表現。當部屬感受到其價值觀與組織價值觀愈加相似，愈能認同組織的作法，愈會願意對組織的工作投資，付出心力，且樂於投入在工作中。並進而願意為了組織做出無償且有利於組織的組織公民行為表現。因此本研究認為敬業貢獻對於個人與組織適配影響組織公民行為之間具有中介效果。故本研究提出假設六（H6）：敬業貢獻於個人與組織適配與組織公民行為間具中介效果。

七、敬業貢獻對於知覺主管支持影響組織公民行為之中介效果

由前述知覺主管支持、敬業貢獻、組織公民行為之間的影响效果可知，知覺主管支持程度會影響敬業貢獻（Biggs et al., 2014; Freeney & Fellenz, 2013; Othman & Nasurdin, 2013; Swanberg et al., 2011; Villotti et al., 2014）及組織公民行為（Chen & Chiu, 2008, 2009; Cheung, 2013），而敬業貢獻亦會影響組織公民行為（余鑑等人，2011；Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Runhaar et al., 2013），亦有許多研究發現

敬業貢獻具有中介效果（余鑑等人，2011；連娟瓏，2012；張火燦等人，2011；Xanthopoulou et al., 2008），近期的實證文獻亦指出員工知覺主管支持的程度會透過敬業貢獻影響其組織公民行為（Román et al., 2013），即部屬知覺主管支持程度透過敬業貢獻程度影響部屬的組織公民行為表現。當部屬感受到主管對其資源的提供、表現的讚賞、鼓勵與協助，部屬基於互惠原則，內心會產生一種回饋心、責任感或義務感，願意回報主管及透過主管來展現組織理念的組織。使部屬熱於為組織奉獻心力、投入工作，願意接受組織中的挑戰並面對各種的困難，擁有高度的敬業貢獻（Salanova et al., 2005）。並進而不計回報的主動做出有利於組織的公民行為。因此本研究認為敬業貢獻對於知覺主管支持影響組織公民行為之間具有中介效果。故本研究提出假設七（H7）：敬業貢獻於知覺主管支持與組織公民行為間具中介效果。

八、知覺主管支持於個人與組織適配影響組織公民行為之調節效果

雖然組織可以在選才時便選擇一些與組織價值觀相適配的人才，但想要找到完全與組織理念相符的人才仍然非常的困難，很難所有人才都跟組織相適配。因此，組織在運作的過程中，常需與員工互相磨合、調適，才能讓員工的價值觀與組織盡量達成一致，而影響組織與員工調適速度的方法便是一個重要的因素。

由研究文獻中發現，資訊的接收錯誤可能會造成個人與組織適配不佳（Gardner, Reithel, Cogliser, Walumbwa, & Foley, 2012），而主管的支持可以幫助員工減少其對於工作角色的模糊感（Matthews, Bulger, Barnes-Farrell, 2010）。而且主管支持也會影響員工與組織的適配程度（Chen & Chiu, 2008）。主管給予員工心理或實質的支持，會影響員工的想法、目標，使得員工與組織的適配性可能受到影響（Chen & Chiu, 2008）。

再者，過去的文獻中亦發現知覺主管支持除了影響個人與組織適配除及組織公民行為外，其亦是一個調節因子。Casper 等人（2011）的研究發現知覺主管支持可以調節職家衝突中的家庭—工作衝突與組織承諾中的持續性承諾之間的影響。Sawang（2012）的研究則發現，知覺主管支持可以調節工作需求與敬業貢獻間的關係。

回顧過去的研究，個人與組織適配及知覺主管支持都是影響組織公民行為的重要因素，但目前還未有人研究兩者交互作用對組織公民行為的影響，而從文獻推論來看，本研究認為知覺主管支持除了可以透過敬業貢獻來影響組織公民行為，其在個人與組織適配與組織公民行為中也許還扮演著一個關鍵的調適角色。故本研究提出假設八（H8）：知覺主管支持於個人與組織適配與組織公民行為間具有調節效果。



第三章 研究設計與實施

本研究目的主要在探討個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為之關聯性，以及變項之間是否具有中介效果或調節效果。為此，本研究使用文獻分析法及問卷調查法進行研究分析。有關本章之研究設計與實施方法，共計分為六節，內容依序為：研究架構與假設、研究方法、研究步驟、研究對象、研究工具、資料分析等，茲分別敘述如下。

第一節 研究架構與假設

本節將依據第一章之研究動機與目的，以及第二章之相關文獻探討結果，建立起本研究之架構，並依此提出研究假設。

一、研究架構

本研究依據研究目的，並參考相關文獻之理論，建立起整個研究之架構如下圖 3-1 所示：

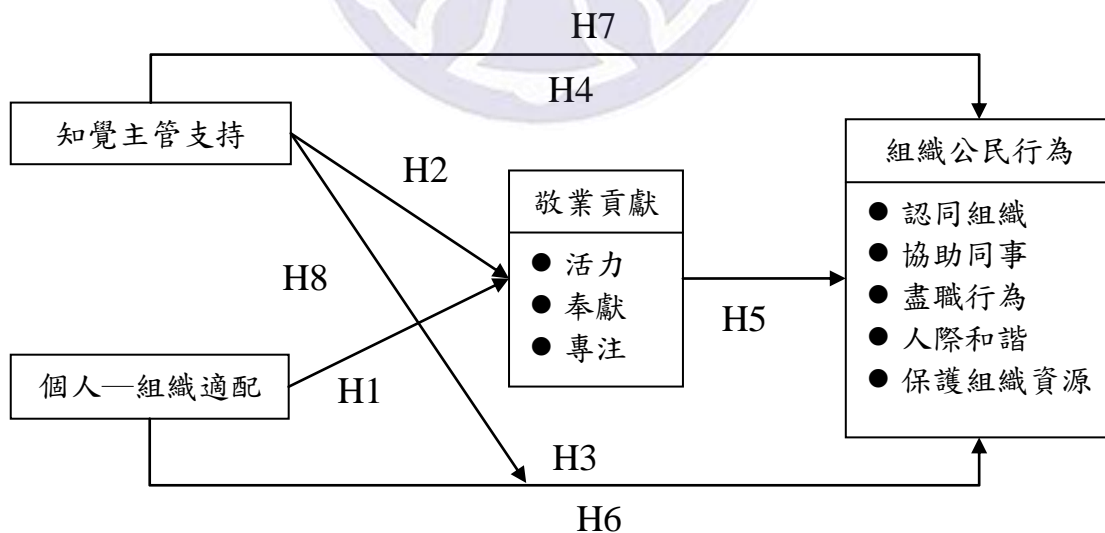


圖 3-1 本研究之架構

二、研究假設

依據前述之研究目的、問題與研究架構，本研究之假設如下表 3-1 所示：

表 3-1 本研究之假設

研究假設	假設內容
H1	個人與組織適配對敬業貢獻具有正向影響
H2	知覺主管支持對敬業貢獻具有正向影響
H3	個人與組織適配對組織公民行為具有正向影響
H4	知覺主管支持對組織公民行為具有正向影響
H5	敬業貢獻對組織公民行為具有正向影響
H6	敬業貢獻於個人與組織適配與組織公民行為間具中介效果
H7	敬業貢獻於知覺主管支持與組織公民行為間具中介效果
H8	知覺主管支持於個人與組織適配與組織公民行為間具有調節效果

第二節 研究方法

社會與行為科學的學術與應用研究中，大多採數學統計為基礎的量化研究（Quantitative research），其包含調查法、相關法及實驗法等，又以調查法最能在短時內蒐集到大量且嚴謹的資料（邱皓政，2013），因此本研究主要採用問卷調查法蒐集資料。再者，為了能合理解釋本研究之發現，使其具有邏輯（Logical）與實徵（Empirical）的支持（邱皓政，2013），本研究採用文獻分析法，依據研究目的及代答問題建立研究邏輯之基礎，再透過問卷調查法來進行實證探究，其詳細說明如下：

一、文獻分析法

為了建立量化問卷的理論、邏輯基礎，本研究以文獻分析法，深入瞭解各研究變項的內涵。蒐集近 3 到 5 年有關個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為之相關文獻。其蒐集的文獻類別包含國內外期刊、博碩士論文、書籍、專業性雜誌、網路文章、研究報告、研討會論文等。透過相關研究文獻的蒐集，瞭解各研究變項的意涵、相關理論、分類、量表、重要性及變項間之相互影響和關聯程度，以此確立本研究變項的內涵、研究架構的可行性，以及適合各研究變項的知名量表，以建立適當且嚴謹的問卷進行問卷調查，探究本研究假設是否成立。

二、問卷調查法

經過廣泛蒐集相關研究文獻，所選出知名且符合本研究定義與目之已發展中英量表為基礎，潤飾與修改各中文翻譯之量表敘述，設計符合本研究之「個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為之研究調查問卷」。再透過此問卷針對金融服務產業員工進行問卷調查，瞭解金融服務產業員工對於個人與組織適配、知覺主管支

持、敬業貢獻與組織公民行為等知覺程度，最後透過 SPSS 統計套裝軟體進行量化分析，探討各變項間之關係。



第三節 研究步驟

本研究之實施步驟，共分為四個階段，各步驟的執行說明如下，並以圖 3-2 研究流程圖呈現。

一、探索階段

(一)確立研究目的與問題

搜尋台灣組織、企業現況之報導，瞭解台灣目前的組織狀況及重要議題。再進一步搜尋國內外之人資相關研究文獻，瞭解相關研究變項的定義與實證情形，一再推導可能的研究架構，重複檢視是否有類似之研究主題，以確立本研究的背景、目的、問題、範圍與研究變項定義。

二、發展階段

確定本研究主軸後，接著進入研究的發展階段，蒐集國內外相關的研究文獻，以進行文獻探討，深入探究本研究變項內涵、研究架構的可行性、研究方法與工具。經過審慎探討本研究內涵後，接著開始撰寫研究計畫，並於完成計畫後，邀請審查委員進行審查，以發現本研究可改善之處，再針對審查委員之意見進行修正，訂定合理且完善的研究計畫。

(二)文獻蒐集與探討

為了明確瞭解本研究變項的內涵與研究架構的可行性，本研究蒐集國內外近 3~5 年有關於個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為等研究變項之相關文獻資料。其蒐集的資料類別主要為國外的社會科學引文索引 (Social Science Citation Index, SSCI)、科學引文索引 (Science Citation Index, SCI) 與國內的臺灣社會科學引文索引資料庫 (Taiwan Social Science Citation Index, TSSCI) 之期刊。另包含其他國內外相關期刊、書

籍、報章雜誌、碩博士論文、研討會論文、網路文章等。經過廣泛的文獻蒐集後，開始整理各文獻中有關本研究變項與架構之研究變項定義、理論、內涵、重要性、研究工具及研究結果，深入瞭解本研究變項內涵，以釐清本研究的概念與研究架構的運作理論。

(三)撰寫論文計畫

經過審慎的重複確認本研究背景、目的、問題、研究變項內涵、研究架構的可行性、研究工具的適合性，開始依此構思撰寫研究計畫書。研究計畫內容為論文前三章，包含研究背景與動機、研究目的與待答問題、研究範圍與限制、重要名詞解釋、研究架構與假設、研究方法、研究步驟、研究對象、研究工具，以及資料分析方法等。此外，為確保本研究可確實執行，本研究先行詢問有關的金融服務業者，預估可能的問卷發放管道，評估本研究方法的可行性。待研究計畫書擬定完成後，請指導教授審查與指導，並依建議進行修正，使研究計畫內容能更加周詳及嚴謹。

(四)論文計畫審查

於論文研究計畫書經指導教授審閱確定後，開始邀請專家學者進行論文研究計畫審查與指導。透過審查委員的審核以確認本研究的可行性與完整性。再經審查委員指導、修正研究方向、研究工具之敘述、樣式與研究計畫之後，依照審查委員之建議事項加以修正研究計畫內容，以完善本研究計畫。

三、實施階段

完善本研究計畫後，便開始進入第三階段的研究計畫實施。擬定本研究問卷，在問卷經指導教授、業界專家確定後始作為本研究之研究工具。接著開始邀約金融服務產業相關員工與主管協助進行本研究

問卷的發放與回收。再透過 EXCEL、SPSS 統計套裝軟體進行資料輸入、整理、除錯與分析，以驗證本研究假設。

(五)設計研究問卷

依據研究計畫擬定之研究對象、量表以及審查委員之建議，開始設計與修改研究問卷初稿，並邀請業界專家與英文翻譯專家給予內容指導與建議，協助擬定正式紙本問卷、網路問卷，最後再經由指導教授重複審核以確保本研究工具之內容效度。

(六)進行問卷調查

於問卷定稿後，開始聯繫本研究對象之金融服務主管與員工協助問卷發放。透過電子郵件（E-mail）、郵寄、網路問卷及委託人力或親自發送紙本等方式，實施行問卷調查。並於問卷發送約 10 日後，開始陸續進行催覆，以確保問卷之回收率。

(七)資料分析

問卷皆回收後，先初步刪除空白問卷。接著將每筆資料輸入 Excel 建檔，刪除漏題過多及各量表連續相同尺度答案之無效樣本以及檢查資料輸入是否錯誤。再將資料轉入統計套裝軟體系統，透過敘述統計分析再次檢閱樣本資料之正確性與完整性。確定輸入無誤後，開始檢驗本研究工具與分析本研究假設，以瞭解本研究之研究結果。

四、總結階段

於資料蒐集與分析後，開始進入最終階段的總結階段，撰寫與完成本研究論文。依照本研究資料分析之結果，以及相關研究文獻，解釋結果所呈現的可能意涵，並提出結論與建議，完成論文初稿。在與指導教授討論與修正後，開始申請並參加學位論文口試。透過口試委員的審查，確定本研究實施情形與分析結果的正確性與完整性。並於

經論文口試通過後，彙整口試委員之建議，進行研究論文的最終修訂，完善本研究論文。

(八)撰寫論文初稿

經過研究實施後，根據本研究分析結果，整理與製作相關之研究結果圖表，撰寫研究論文第四章。並根據本研究所蒐集之相關研究文獻撰寫研究論文第五章，依其理論內涵提出本研究之結論及實務上的管理意涵，以供管理者及研究者參考。完成論文初稿撰寫後，再經論文潤飾、檢查，修正文字、敘述與格式錯誤，確定本研究論文初稿。

(九)論文初稿審查

為確保本研究論文初稿的準確性與完整性，申請參加學位論文口試，由專家審核本研究論文。經過審慎審核後，再匯整口試委員的建議，以便完善本研究論文。

(十)完成論文

根據口試委員的建議，與指導教授討論，重複修正相關研究內容與結論，完善本研究論文。最後再交由系主任（所長）審查，以完成學位論文。

以上研究步驟如下圖 3-2 所示：

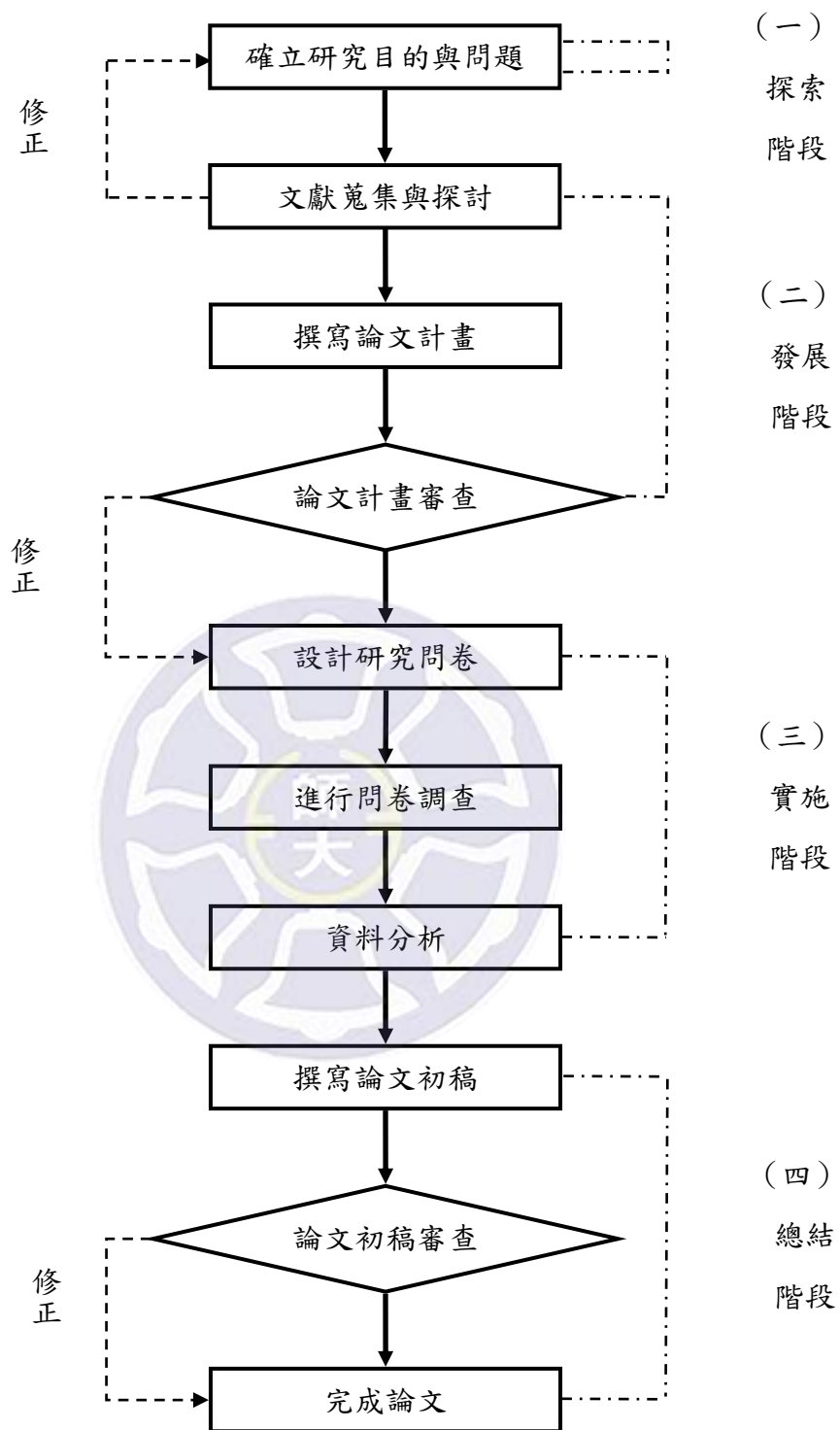


圖 3-2 本研究之步驟

第四節 研究對象

本研究對象為金融服務產業之員工，以台灣金融服務產業公司為問卷發放對象。採用便利抽樣方法來進行問卷調查，問卷以親送紙本問卷、郵寄紙本問卷為主，網路問卷及 E-mail 寄電子問卷為輔，本研究者親自發放或轉由聯絡各金融服務公司員工的親朋好友，再請其委託各金融服務公司員工發放及回收。另附信封袋供其封裝問卷，以提升受試者安全感，並保護受試者之隱私。問卷內容係調查研究對象之公司員工個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為之情形。並且，為提升受試者填答意願並感謝各位受試者填寫，隨紙本問卷贈送精美小禮物乙個。於民國 103 年 11 月 25 日進行問卷發放，且於發放 10 日後開始進行回收。根據行政院主計總處（2011）的最新統計，金融服務產業員工共為 385,507 人，依 Krejcie 與 Morgan（1970: 608）的樣本計算，至少須為 384 份有效樣本，為避免有效問卷過低，本研究共發放 610 份問卷。

第五節 研究工具

本研究係以問卷做為主要的研究工具，經蒐集、彙整相關文獻後，採用國外及國內學者針對本研究各變項所提出之問卷量表，並輔以性別、年齡、教育程度、公司地區、職位階級及服務年資等個人背景資料。此外，為避免所回收之問卷非屬金融服務產業，背景資料加入「任職公司名稱」欄位做為篩選依據之一。

本研究之問卷內容首先參考現有之量表翻譯，再進行文字敘述修正；其次，由於本研究問卷反向題較多，為避免受試者填寫問卷時通常會有的反應心向問題，使其較容易有固定的作答傾向（邱皓政，2013），本研究將反向題修改為正向敘述；最後再將整份問卷潤飾（問卷題項的修正，請參考附錄一專家內容效度審核問卷，與附錄二中英對照表之內容）。問卷主題主要分成五個部分，依序為背景資料、敬業貢獻量表（Utrecht Work Engagement Scale-9, UWES-9）、個人與組織適配量表（Person-Organization Fit Questionnaire, POFQ）、知覺主管支持量表（Perceived Supervisor Support Questionnaire, PSSQ）以及組織公民行為量表（Chinese Organizational Citizenship Behavior Scale, COCBS）。敬業貢獻共 9 題；個人與組織適配共 3 題；知覺主管支持共 4 題；組織公民行為共 20 題；背景資料依次為性別、年齡、教育程度、任職公司、公司地區、職位階級、服務年資，連同背景變項共 43 題，問卷內容請參考附錄三。

在測量尺度方面，除基本資料外，皆為李克特式（Likert-style）7 點尺度量表，除敬業貢獻尺度名稱為「從沒有」、「幾乎沒有」、「有幾次」、「偶爾」、「有時候」、「經常」、到「總是」由填答者評估對敬業貢獻的經驗頻率，其餘皆為由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」到「非常

同意」，由填答者評估對個人與組織適配、知覺主管支持與組織公民行為等認知的符合程度，直接在每一題項後勾選符合其感受的適當空格，並分別依各題項得分加總。得分愈高者，表示其對各該變項的知覺或感受程度愈高，得分越低者則反之。以下為各研究工具介紹：

一、個人與組織適配量表

係採用國外學者所設計之量表，並依產業特性，針對各題項之文字敘述，加以潤飾修改。

(一)操作性定義

本研究有關個人與組織適配之操作性定義，係採用 Cable 與 DeRue (2002: 875) 的觀點，即個人與組織適配為員工個人與其所屬組織之整體價值觀適配的程度。得分愈高者，表示其對個人與組織之間的適配程度愈高。

(二)量表來源與內容

本研究有關個人與組織適配變項，係採用 Cable 與 DeRue (2002) 所發展出的個人與組織適配量表 (Person-Organization Fit Questionnaire, POFQ)，並參考莊若妤 (2011) 之翻譯進行修正。此量表主要為一個構面，共計 3 個題項，均為正向題。其 Cronbach's α 係數為 0.92 (Cable & DeRue, 2002)，符合吳明隆 (2010) 所認為的信度係數標準 0.7，顯示此分量表有良好的內部一致性信度。該量表原始題項如下表 3-2，詳細題項修改請參考附錄二之中英對照表。

表 3-2 個人與組織適配量表之題項

變項	衡量題項
個人與組織適配	1.我對事物的看法和我的公司對事物的看法相似。
	2.我個人的價值觀和我公司的價值觀、文化相似。
	3.我生活中所重視的事情與我的公司的價值觀、文化是相契合的。

資料來源：整理自莊若妤（2011: 74）與 Cable 與 DeRue（2002: 879）。

二、知覺主管支持量表

係採用國外學者所設計之量表，並依產業特性，針對各題項之文字敘述，加以潤飾修改。

(一)操作性定義

本研究有關知覺主管支持之操作性定義，係採用 Kottke 與 Sharafinski（1988: 1076）定義的觀點，即指部屬能感受到主管重視、欣賞其工作貢獻與關心其福祉的整體知覺印象程度。得分愈高者，表示其在知覺主管支持程度愈高。

(二)量表來源與內容

本研究有關知覺主管支持變項，係採用自 Rhoades 等人（2001）依據 Kottke 與 Sharafinski（1988）以主管觀點取代組織觀點所發展之主管支持量表（Perceived Supervisor Support Questionnaire, PSSQ），並參考李佳勳（2008）之翻譯進行修正。此量表為一個構面，共計 4 個題項，除「我的主管很少關心我」皆為正向題，因此將其修改為正向敘述。該量表原始題項如下表 3-3，詳細題項修改請參考附錄二之中英對照表。

表 3-3 知覺主管支持量表之題項

變項	衡量題項
知覺主管支持	1. 我的主管關心我的意見。
	2. 我工作上的主管真的關心我的福利。
	3. 我的主管會考量我的目標與價值。
	4. 我的主管很少關心我。(R)

註：R 為反向題。

資料來源：整理自李佳勳（2008: 63）與 Rhoades 等人（2001: 828）。

三、敬業貢獻量表

係採用國外學者所設計之量表，並依產業特性，針對各題項之文字敘述，加以潤飾修改。

(一) 操作性定義

本研究有關敬業貢獻之操作性定義，係採用 Schaufeli 與 Bakker（2004: 295）的觀點，敬業貢獻是一種員工對於工作相關內容能持續擁有充沛、積極、持續地心理能量狀態，擁有活力、奉獻與專注等特徵。活力是指具有充沛的活力與彈性的的心智，願意為工作投資及付出心血，縱使面臨挫折、困難時亦能堅持下去；奉獻則是認知工作的重要性與意義，進而對工作投入熱忱、富有榮譽感，且敢於接受工作中的挑戰；專注係指能夠樂於全神投入在工作中，甚至覺得時間飛逝。加總後得分愈高者，表示其敬業貢獻的程度愈高。

(二) 量表來源與內容

本研究有關敬業貢獻變項，係採用採用採用 Schaufeli 與 Bakker（2003）所發展出的短版敬業貢獻量表（Utrecht Work Engagement Scale-9, UWES-9），並參考周瑋軒（2012）之翻譯進行修正。此量表主要為三個構面，共計 9 個題項，分別為活力（3

題)、奉獻(3題)、專注(3題)。加總得分愈高者,表示其對敬業貢獻的知覺或感受程度愈高。量表信度各構面為0.7-0.8(Schaufeli & Bakker, 2003),為良好信度的量表。該量表原始題項如下表3-4,詳細題項修改請參考附錄二之中英對照表。

表3-4 敬業貢獻量表之題項

變項	構面	衡量題項
敬業貢獻	活力	1.在工作時,我充滿了活力。
		2.在工作時,我能快速地回復到最佳的身心狀態。
		3.每天我總是迫不急待地想去上班。
	奉獻	4.我熱愛我的工作。
		5.我的工作帶給我許多啟發。
		6.我以擁有這份工作為榮。
	專注	7.當我專注於工作時,我感到很快樂。
		8.我對工作非常投入。
		9.在工作時,我會忘了周遭所有的事物。

資料來源:整理自周瑋軒(2012:58)與Schaufeli與Bakker(2003:48)。

四、組織公民行為量表

係採用國外學者所設計之量表,並依產業特性,針對各題項之文字敘述,加以潤飾修改。

(一)操作性定義

本研究有關組織公民行為之操作性定義,係採用Organ(1988:4)的觀點,即組織公民行為員工自願地做出,有利於組織整體或成員能有效運作的非職責之選擇性行為,且此行為不受組織正式的獎酬規範所認定。各子構面加總得分愈高者,表示其對組織公民行為的知覺或感受程度愈高。

(二) 量表來源與內容

本研究有關組織公民行為變項，係採用 Farh 等人 (1997) 參考 Organ (1988) 以及 Podsakoff 等人 (1990)，所自行發展的 20 題華人組織公民行為量表 (Chinese Organizational Citizenship Behavior Scale, COCBS)，並參考彭于萍 (2013) 針對圖書館之研究對象所翻譯的中文量表，將量表敘述之「圖書館」修改為「公司」後進行修正。此量表主要分為「認同組織」、「協助同事」、「盡職行為」、「人際和諧」、「保護組織資源」等五個構面。其中「人際和諧」、「保護組織資源」為反向題，因此將其修改為正向敘述，Cronbach's α 係數分別如下：認同組織為 0.87、協助同事為 0.87、盡職行為為 0.82、人際和諧為 0.86、保護組織資源為 0.81，皆符合吳明隆 (2010) 所認為的信度係數標準 0.7，顯示組織公民行為量表有高度的內部一致性，是一份具有良好信度的量表。該量表原始題項，經將敘述之「圖書館」取代為「公司」後如下表 3-5，詳細題項修改請參考附錄二中英對照表。

表 3-5 組織公民行為量表之題項

變項	構面	衡量題項
組織 公民 行為	認同組織	1.努力維護公司形象，並積極參與有關活動。
		2.主動跟人家介紹公司的好處或澄清別人對公司的誤會。
		3.主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。
		4.以積極的態度參與公司內的相關會議。
	協助同事	5.主動幫助新進同仁適應工作環境。
		6.樂意協助同事解決工作上的困難。
		7.主動分擔或代理同事的工作。
		8.主動與同事協調溝通。
	盡職行為	9.即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司規定。
		10.工作認真，並且很少出差錯。
		11.從不挑揀工作，盡可能接受新的或困難的任務。
		12.為提升工作品質，而努力自我充實。
		13.上班時經常提早到達，並動手處理公務。
	人際和諧	14.在公司內爭權奪利，勾心鬥角，破壞組織和諧。(R)
		15.假公濟私，利用職權謀取個人利益。(R)
		16.斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益。(R)
		17.經常在背後批評主管或談論同事之隱私。(R)
	保護組織 資源	18.利用上班時間處理私人事物。(R)
		19.利用公司資源處理私人事物。(R)
		20.經常藉口請假，視為福利。(R)

註：R 為反向題。

資料來源：整理自彭于萍（2013: 502）與 Farh 等人（1997: 428）。

六、背景變項

本研究之個人背景資料可分為性別、年齡、教育程度、任職公司、公司地區、職位階級、服務年資等七個構面，其內容如下表 3-6。

表 3-6 個人背景資料之問卷題項

構面	題項內容
性別	將研究對象區分為：男性或女性。
年齡	由受測者直接填答。
教育程度	將研究對象區分為：高中職(含)以下、五專、大學/技職、碩士、博士。
任職公司	由受測者直接填答任職公司名稱。
公司地區	將研究對象區分為：北區、中區、南區、東區、離島。
職位階級	將研究對象區分為：高階主管、中階主管、初階主管、一般正職、兼職人員。
服務年資	由受測者填答於現職公司服務年資為幾年幾月。

第六節 資料分析方法

依據研究目的及研究變項之衡量尺度適切性，本研究採取量化方式進行資料的分析與假設檢定，包括基礎結構分析及整體模式分析兩部分。

本研究之問卷回收後，先檢視每份問卷的填答情形，問卷中若有資料遺漏過多、填答內容明顯矛盾者，或者任職公司為非金融服務產業者，則視為無效問卷並予剔除。確認問卷填答情形後，將有效問卷進行編碼、登錄進統計產品與服務解決方案（Statistical Product and Service Solutions, SPSS）統計套裝軟體。

問卷調查資料建檔完成後，開始運用 SPSS 統計套裝軟體進行資料除錯、分析，使用描述性統計來確認樣本及各個變項的分佈情形，並進一步採用推論性統計來分析個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為等變項間之影響程度，進行研究假設檢定與資料分析。有關本研究所使用之統計方法詳細說明如下：

一、敘述性統計分析（Descriptive analysis）

由於本研究問卷分網路問卷與正式紙本問卷。網路問卷可由電腦控制填答者之填答尺度、資料類型及完整填答，而紙本由人工輸入會有輸入錯誤、遺漏值的可能。因此本研究問卷回收經過初步檢視篩選後，將其餘回收之問卷資料，進入 SPSS 統計分析軟體，進行敘述性統計分析。透過各變數的次數分配、平均數、標準差、最大及最小值等數據資料，檢查資料輸入之尺度錯誤、極端值與遺漏值，並瞭解樣本的資料類別和分配比例等組成概況，以及本研究各變項之產業現況。包括本研究個人背景資料中的性別、年齡、教育程度、公司地區、職位階級及服務年資等樣本資料，以及個人與組織適配、知覺主管支持

、敬業貢獻與組織公民行為等研究變項。期對於樣本結構及問卷填答者在各變項中的反應情況，能有一個初步的瞭解。

二、效度分析 (Validity analysis)

為了解本研究衡量工具的正確性，針對本研究個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為等量表中各個量表的研究變項進行效度分析，重覆檢驗各量表效度的有效性，以確保問卷結果符合研究目的。

本研究問卷之設計，以經由相關文獻蒐集、整理及探討，並依據研究目的，尋找國內、外學者所發展之相關量表，選擇較為知名或大多學者所使用之量表，加以潤飾修訂成適合本研究之量表初稿，故本研究問卷應具有相當之理論基礎。再經由指導教授、學者、業界主管、同仁與英文翻譯專家針對問卷題意、原翻譯之用詞、內容範圍、廣度及量表形式等適切性加以審查、修正，以建立本問卷的內容效度。

三、信度分析 (Reliability analysis)

為瞭解問卷的可靠性，衡量結果的一致性 (Consistency) 及穩定性 (Stability)，對各構面之變項做信度檢測，量表內各構面信度越高，代表量表之穩定性越高。本研究以「Cronbach's α 」係數來檢定各量表內各構面之內部一致性，若信度值愈高，顯示量表內各構面的內部一致性愈高，可靠性亦愈高。且依據吳明隆 (2010) 內部一致性信度係數指標判斷標準，各變項之構面信度值須大於 0.6，且各量表變項信度值須大於 0.7。

四、相關分析 (Correlation analysis)

本研究主要探討個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻和組織公民行為彼此間相互發生之關聯，是否符合本研究的假設。利用 Pearson 積差相關分析 (Pearson product-moment correlation analysis) 做為衡量工具，並運用相關係數絕對值 (即 r 值) 的大小來表達關聯強度，當相關係數之絕對值越大，表示關聯強度越強，藉以初步驗證本研究所提出之各變項是否具有關聯。Pearson 積差相關係數 r 介於 1 與 -1 之間，其情況可能有三種： $=0$ 為無關； >0 為正相關； <0 為負相關。其相關程度依相關係數之絕對值又分四種：小於 0.3 時，表低度相關；0.3~0.7 為中度相關；0.7~0.8 為高度相關；0.8 以上為非常高度相關 (楊世瑩，2009)。

五、迴歸分析 (Regression analysis)

為進一步探討敬業貢獻對於個人與組織適配、知覺主管支持與組織公民行為間的中介效果，以及知覺主管支持對於個人與組織適配與敬業貢獻的調節效果。本研究以階層迴歸分析 (Hierarchical regression analysis)，瞭解各變項間的關係及影響，並以各變項對於後果變項的解釋力 (R^2)，探索個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為等變項之間的預測效果。以知覺主管支持 (X_1)、個人與組織適配 (X_2) 為自變項、敬業貢獻 (M) 為中介變項、知覺主管支持 (Z) 亦為調節變項，對組織公民行為 (Y) 依變項做階層迴歸分析。分析各變項間的解釋力，是否具有增強或減弱之作用，以驗證本研究假設之各變項影響性及中介效果與調節效果是否存在。



第四章 資料分析與實證結果

根據本研究第一章的背景、動機與目地，及第二章透過文獻探討所建立的理論基礎與假設，再經由第三章的研究方法蒐集資料，本章將運用敘述統計、信效度分析、相關分析與迴歸分析來驗證各研究假設，呈現分析後的研究結果與解釋。故，有關本章之資料分析與實證結果，共計分為六節，內容依序為：問卷回收與統計、敘述性統計方法、信效度分析、相關分析、迴歸分析以及研究假設結果摘要等，茲分別敘述如下。

第一節 問卷回收與統計

本研究以金融服務業員工為對象，採用便利抽樣進行資料蒐集，以本研究設計之「個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為之研究調查問卷」，於民國 103 年 11 月 25 日開始陸續進行問卷的發放，且於民國 104 年 1 月 24 日完成問卷回收，共發放 610 份，回收 595 份，經篩選過後刪除量表填答有遺漏、量表連續重複同一尺度、非本研究對象等樣本後，合計有效問卷共 512 份，問卷有效率為 83.93%。

問卷內容依照本研究之問卷設計，將各國內學者所翻譯之各研究變項的知名或較多人使用之量表，進行反向題敘述修正與各題目敘述之潤飾，再經由指導教授與金融服務業之主管、員工、英文翻譯等專家修飾，問卷內容依序為基本資料、敬業貢獻量表、個人與組織適配量表、知覺主管支持量表、組織公民行為量表等五部分，共計 43 題。除了基本資料，皆採李克特式 (Likert-style) 7 點尺度量表，尺度名稱除敬業貢獻量表尺度名稱為「從沒有」、「幾乎沒有」、「有幾次」、「偶爾」、「有時候」、「經常」、到「總是」由填答者評估對敬業貢獻的經驗頻率，其餘皆為由「非常不同意」、「不同意」、「有

點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」到「非常同意」，由填答者評估對個人與組織適配、知覺主管支持與組織公民行為等認知的符合程度，直接在每一題項後勾選 1~7 符合其感受的適當空格；並分別依各題項得分加總，得分愈高者，表示其對各該變項的知覺或感受程度愈高，得分越低者則反之。

資料回收後，先剔除任職公司非金融服務產業者，將各紙本問卷進行編碼，以及製作編碼簿，再將其資料逐筆輸入 Excel 資料表。輸入完成後先以 Excel 中內建的篩選功能初步確認各資料輸入是否正確，初步確認完成後，剔除漏題過多、持續填答相同尺度等廢卷，才將其資料匯入 SPSS 統計套裝軟體，定義各變數以完成資料建檔。



第二節 敘述性統計分析

本節將針對本研究回收之有效問卷，再次確認本研究樣本資料是否輸入正確，並呈現受試者基本資料，包含性別、年齡、教育程度、公司地區、職位階級、服務年資等統計資料，以及本研究變項，含個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為等，在金融服務產業的現況，以瞭解本研究樣本概況與金融服務產業員工現況。

一、基本資料分析

本研究基本資料包含性別、年齡、教育程度、公司地區、職位階級及服務年資，詳細背景樣本結構請參閱表 4-1 與 4-2，以下將分別敘述本研究樣本之結構。

(一)性別

在本研究 512 份有效樣本中，受試者以女性佔大多數，佔 57.42%，男性則佔 42.38%，另有少部分未填寫性別之受試者佔 0.20%。這可能是因為金融服務產業較需要細心、柔和、乖巧、和善特質的員工，以處理複雜且精細的財務控管、良性的顧客關係，而女性比較容易會有這些特質，因此金融服務產業的女性較多。

(二)年齡

本研究受試者以 26~30 歲較多，佔 36.52%，其次為 19~25 歲，佔 23.62%，由此可知金融服務產業的員工現在大部份為青壯年的員工。

(三)教育程度

本研究受試者以大學/技職學歷的員工最多，佔 56.25%，其次為碩士學歷的員工，佔 20.70%，由此可知金融服務產業的員工較需要高知識水準的職員來協助專業性較高的財務控管與服務。

(四)公司地區

本研究受試者較集中在台灣北部區域，佔 86.91%，其次台灣南部區域，佔 10.94%。

(五)職位階級

本研究受試者以非管理階層的一般正職員工最多，佔 70.70%，其次為低階主管，佔 16.80%。

(六)服務年資

本研究受試者以 1 年以下~2 年服務年資者最多，佔 44.92%，其次為 3~5 年服務年資者，佔 21.48%，此與本研究受試者的年齡亦相符，大部份為青壯年的員工，因此其服務年資也不會過長。



表 4-1 背景樣本結構

分類	樣本特徵	次數	百分比
性別	男	217	42.38
	女	294	57.42
	遺漏值	1	0.20
	總和	512	100.00
年齡	19~25 歲	121	23.63
	26~30 歲	187	36.52
	31~35 歲	80	15.63
	35~40 歲	47	9.18
	41~45 歲	27	5.27
	46~50 歲	23	4.49
	51~55 歲	11	2.15
	56 歲以上	8	1.56
	遺漏值	8	1.56
	總和	512	100.00
教育程度	高中職(含)以下	69	13.48
	五專	45	8.79
	大學/技職	288	56.25
	碩士	106	20.70
	博士	2	0.39
	遺漏值	2	0.39
	總和	512	100.00
公司地區	北區	445	86.91
	中區	7	1.37
	南區	56	10.94
	東區	3	0.59
	離島	0	0.00
	遺漏值	1	0.20
	總和	512	100.00
職位階級	高階主管	7	1.37
	中階主管	35	6.84
	低階主管	86	16.80
	一般正職	362	70.70
	兼職人員	13	2.54
	遺漏值	9	1.76
	總和	512	100.00

表 4-2 背景樣本結構 (續)

分類	樣本特徵	次數	百分比
服務年資	1 年以下~2 年	230	44.92
	3~5 年	110	21.48
	6~10 年	77	15.04
	11~15 年	31	6.05
	16~20 年	22	4.30
	20 年以上	14	2.73
	遺漏值	28	5.47
	總和	512	100.00

二、各研究變項描述性分析

本研究變項含個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為等，以下將分別敘述本研究變項在金融服務產業之現況，詳細請參閱表 4-3。

(一)個人與組織適配

在個人與組織適配上，整體而言，本研究受試者大都感覺個人與組織適配還不錯 (Mean = 4.99)，細部從題項上來看 (請參閱表 4-4) 則發現，受試者對於「我個人的價值觀能與公司的價值觀及文化適配。」的感受最為明顯 (Mean = 5.03)，也就是受試員工大部分與組織的文化較為適配。

(二)知覺主管支持

整體來看，本研究受試者大都能感覺到主管的支持 (Mean = 5.12)，細部從題項上 (請參閱表 4-5) 亦發現其各題皆高於 5 尺度 (Mean = 5.07~5.23)，不管從哪一方面都能感受到主管的支持。

(三)敬業貢獻

整體上來說，金融服務產業員工大部分感覺個人較具有良好的敬業貢獻（Mean = 5.32），在其活力、奉獻、專注三構面中，唯在活力上稍低（Mean = 4.99），其餘亦皆具有高度的奉獻精神以及專注力。而以細部題項上看起（請參閱表 4-6），同樣除了活力部分的「一早起來，我就想去上班。」（Mean = 4.62）的感受較為普通，大部分員工對於敬業貢獻的各方面都感受到良好的敬業貢獻心態（Mean = 5.13~5.61）。

(四)組織公民行為

在金融服務產業員工的組織公民行為部分，員工感覺普遍具有高度的組織公民行為（Mean = 5.69），不管在認同組織、協助同事、近職行為、人際和諧、保護組織資源等上都具有高程度的水準（Mean = 5.30~5.95），其中尤以人際和諧（Mean = 5.95）以及協助同事（Mean = 5.94）的感受最為明顯。細部由題項來看（請參閱表 4-7），金融服務產業員工在人際和諧各方面的組織公民行為最為明顯，大部分皆高於 6 尺度（Mean = 6.05~6.11），其次則是在保護組織資源的「沒有真的生病便不會請病假。」部分亦達 6 尺度（Mean = 6.00），其餘皆平均數皆高於 5 尺度。

表 4-3 各研究變項描述性分析

研究變項及構面	最小值	最大值	平均數	標準差	個數	
個人與組織適配	1.67	7.00	4.99	1.22	512	
知覺主管支持	1.00	7.00	5.16	1.27	512	
敬業貢獻	活力	1.00	7.00	4.99	1.18	512
	奉獻	1.00	7.00	5.46	1.18	512
	專注	1.00	7.00	5.52	1.00	512
	整體	1.11	7.00	5.32	1.03	512
組織公民行為	認同組織	1.75	7.00	5.30	1.03	512
	協助同事	1.25	7.00	5.94	0.87	512
	盡職行為	2.40	7.00	5.55	0.83	512
	人際和諧	2.00	7.00	5.95	0.86	512
	保護組織資源	1.00	7.00	5.75	0.94	512
	整體	2.20	7.00	5.69	0.75	512

表 4-4 個人與組織適配題項敘述統計

題目	平均數	標準差
1. 我在生活中對事物的價值觀和公司對事物的價值觀相似。	4.95	1.28
2. 我個人的價值觀能與公司的價值觀及文化適配。	5.03	1.26
3. 公司的價值觀、文化與我生活中所重視的事情、目標之價值相契合。	4.98	1.31

表 4-5 知覺主管支持題項敘述統計

題目	平均數	標準差
1. 我的主管關心我的意見。	5.23	1.29
2. 我工作上的主管真的關心我的福利。	5.11	1.40
3. 我的主管會強烈考慮我的目標與價值觀。	5.07	1.44
4. 我感覺到主管對我的重視。	5.22	1.30

表 4-6 敬業貢獻題項敘述統計

構面	題目	平均數	標準差
活力	1. 工作時，我充滿了活力。	5.23	1.24
	2. 工作時，我感覺身心強健且精力充沛。	5.13	1.19
	3. 一早起來，我就想去上班。	4.62	1.58
奉獻	4. 我熱愛我的工作。	5.36	1.26
	5. 我的工作帶給我許多啟發。	5.52	1.28
	6. 我以擁有這份工作為榮。	5.49	1.30
專注	7. 當我專注於工作時，我感到很快樂。	5.61	1.17
	8. 我非常投入於我的工作。	5.60	1.09
	9. 在工作時，我會專注到忘了周遭所有的事物。	5.33	1.19

表 4-7 組織公民行為題項敘述統計

構面	題目	平均數	標準差
認同組織	1. 願意站出來維護公司形象。	5.38	1.17
	2. 熱心於向外界告知公司的好消息並澄清他人對公司的誤解。	5.45	1.11
	3. 提出建設性的改善方案，以改善公司的運作。	5.22	1.16
	4. 積極參與公司會議。	5.16	1.22
協助同事	5. 願意協助新同事適應工作環境。	5.94	0.96
	6. 樂意幫助同事解決工作上有關的問題。	5.95	0.96
	7. 願意在同事有需要時分擔或代理同事的工作任務。	5.89	0.96
	8. 願意與同事協調溝通。	5.97	0.91
盡職行為	9. 即使無人注意或無據可查時，亦遵守公司規定。	5.78	0.94
	10. 工作認真，並且很少出差錯。	5.48	1.00
	11. 不介意接受新的或有挑戰性的任務。	5.57	1.18
	12. 為提升工作的品質而試圖努力自我充實。	5.79	1.05
	13. 上班時經常提早到達，並立即地開始工作。	5.12	1.28
人際和諧	14. 不會在組織中爭權奪利、勾心鬥角、破壞和諧。	6.06	0.96
	15. 不會假公濟私，利用職權謀取個人利益。	6.11	0.91
	16. 不會爭功諉過、逃避譴責，並以激烈抗爭來獲得個人利益。	6.05	0.99
	17. 不會時常在背後批評主管或同事。	5.58	1.19
保護組織資源	18. 上班時間都只用來處理公司事務。	5.48	1.09
	19. 公司資源只會依照公司規定來使用。	5.77	1.03
	20. 沒有真的生病便不會請病假。	6.00	1.14

第三節 信效度分析

為確保本研究工具能確實衡量到各研究變項之內涵，且具有穩定性與可靠性，本節將透過專家內容效度分析與 Cronbach's α 信度分析確定研究工具的有效性與穩定性。

一、效度分析

為了確保本研究工具能準確衡量出各研究變項之內涵，本研究透過專家內容效度來評估問卷的有效性。除了透過文獻探討出各研究變項之內涵，選擇多數學者所用、知名且符合本研究目的之量表，並對照各量表之中文與英文原文，修正各題項中文敘述。亦透過指導教授、各金融服務業主管與員工、英文專業人員等專家，針對問卷內容加以修訂、潤飾，以確定各題項皆能反應各量表變項之內涵、能表達量表英文原文之題意，並使研究對象能確實瞭解題意，以及其的適切性。故，本研究問卷除了具有理論、翻譯之基礎，亦經過各專家的嚴格審查，表示本研究問卷應具有一定程度的內容效度。

二、信度分析

各量表經專家內容效度分析後，本研究透過內部一致性 Cronbach's α 值係數來判斷各量表變項及構面是否具有可靠性與穩定性。依據內部一致性信度係數指標判斷原則，各變項之構面須大於 0.5，且各量表變項須大於 0.7，則代表各量表具有良好的內部一致信度（吳明隆，2010）。因此，本研究將依此標準進行各量表變項與構面的信度分析。

由表 4-8 歸納出的樣本信度結果，可知本研究中的個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為等量表之信度皆高於 0.7 之標準以上，其 Cronbach's α 值範圍為 0.938~0.948。而其各量表構面之

Cronbach's α 值範圍皆在 0.815-0.938，亦皆高於 0.5 之構面信度標準，表示本研究問卷的衡量項目具有良好的一致性與穩定性。

表 4-8 本研究變項信度分析

量 表	構 面	Cronbach's α 值	
	個人與組織適配	0.946	
	知覺主管支持	0.948	
敬業貢獻	活力	0.853	0.938
	奉獻	0.911	
	專注	0.836	
組織公民行為	認同組織	0.904	0.946
	協助同事	0.938	
	盡職行為	0.815	
	人際和諧	0.867	
	保護組織資源	0.826	

第四節 相關分析

依據本研究假設之各變項關聯，本節將針對個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為等變項，進行各變項間關聯程度之 Pearson 積差相關係數分析。其相關程度依 Pearson 積差相關係數 r 之絕對值分為四種：小於 0.3 時，為低度相關；0.3~0.7 為中度相關；0.7~0.8 為高度相關；0.8 以上為非常高度相關（楊世瑩，2009）。

表 4-9 本研究變項相關分析

研究變項	平均數	標準差	個人與組織適配	知覺主管支持	敬業貢獻	組織公民行為
個人與組織適配	4.99	1.22	1			
知覺主管支持	5.16	1.27	0.682 ***	1		
敬業貢獻	5.32	1.03	0.713 ***	0.606 ***	1	
組織公民行為	5.69	0.75	0.592 ***	0.542 ***	0.703 ***	1

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** < 0.001 。

一、個人與組織適配、知覺主管支持對敬業貢獻

由表 4-9 的 Pearson 相關係數及結果顯示，個人與組織適配、知覺主管支持與敬業貢獻均呈顯著正相關。其中尤以個人與組織適配對於敬業貢獻的相關性較高（ $r = 0.713$, $p < 0.001$ ），達高度相關（ $0.7 \leq r < 0.8$ ）。知覺主管支持對於敬業貢獻的相關性稍低（ $r = 0.606$, $p < 0.001$ ），其相關程度只在中度相關（ $0.3 \leq r < 0.7$ ）。

由此可知，當員工在目標、價值觀上與公司愈相似配時，或者主管能給予員工鼓勵、關注、重視其的福祉，讓員工能感受到主管對其的支持，員工愈能有高度的敬業貢獻。因此，本研究假設一：個人與

組織適配對敬業貢獻具有正向影響，及假設二：知覺主管支持對敬業貢獻具有正向影響，皆獲得支持。

二、個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻對組織公民行為

由表 4-9 的 Pearson 相關係數及結果顯示，個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為亦均呈顯著正相關。其中尤以敬業貢獻對於組織公民行為的相關性較高 ($r = 0.703, p < 0.001$)，達高度相關 ($0.7 \leq r < 0.8$)。其次的個人與組織適配，以及最後的知覺主管支持對於敬業貢獻的相關性稍低（依序為 $r = 0.592, p < 0.001$ ； $r = 0.542, p < 0.001$ ），其相關程度皆只在中度相關 ($0.3 \leq r < 0.7$)。

由此可知，當員工與組織文化、價值觀的適配程度愈高，或者員工能感受到主管對其表現的讚賞、鼓勵與重視，亦或者當員工對組織擁有著高度的敬業貢獻心態，則這些員工愈會願意主動做出有利組織的非正式表現，就算主管不會有正式的獎酬，亦願意協助同事，發自內心的來幫助組織。因此，本研究假設三：個人與組織適配對組織公民行為具有正向影響，假設四：知覺主管支持對組織公民行為具有正向影響，及假設五：敬業貢獻對組織公民行為具有正向影響，皆獲得支持。

第五節 迴歸分析

本研究以個人與組織適配 (X_1)、知覺主管支持 (X_2) 為自變項、敬業貢獻 (M) 為中介變項、知覺主管支持 (Z) 亦為調節變項、組織公民行為 (Y) 依變項。首先，運用單迴歸深入探討各研究變項間的解釋力；接著，為瞭解敬業貢獻的中介效果與知覺主管支持的調節效果，本研究以單迴歸與複迴歸分析探究敬業貢獻在個人與組織適配、知覺主管支持與組織公民行為間的中介效果；最後則利用階層迴歸分析，探究知覺主管支持在個人與組織適配對組織公民行為影響中的調節效果。透過各變項對於後果變項的解釋力 (R^2)，驗證各變項間是否有增強或減弱作用。

在中介效果的驗證中，依照邱皓政 (2013) 整理 Baron 與 Kenny (1986) 對於中介效果的判斷方法，將分析中介效果的方法分為四步驟與條件，條件一為自變項對依變項的 β 值需呈顯著；條件二為自變項對中介變項的 β 值需呈顯著；條件三為中介變項對依變項的 β 值需呈顯著；條件四為自變項與中介變項同時對依變項做複迴歸分析時，自變項對依變項的 β 值之顯著性消失，此四項條件皆成立則表示有完全中介效果。但若第四條件的 β 值仍呈顯著，其 β 值有明顯降低，則表示有部分中介效果。

而在調節效果的階層迴歸分析中，若標準化後自變項與調節變項的交乘變項對於依變項的解釋力 (R^2) 呈顯著，則表示調節變項在自變項對依變項的影響中具有顯著調節效果 (陳曉萍、徐淑英、樊景立、鄭伯壘, 2008)。

此外，為避免在複迴歸分析時產生判斷錯誤的情形，本研究以變異數膨脹係數 (Variance Inflationary Factor, VIF)，以及 Hair、

Anderson、Black 與 Tatham (1998) 的判斷標準，VIF 須小於 10，確認本研究複迴歸分析未發生自變項間相關性過高的共線性問題。

一、個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為

為深入瞭解個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為間的效果，本研究透過單迴歸分析深入探究各研究變項。由下表 4-10 可知，各研究變項間的 β 值與相關分析的 r 值一致，表示本研究相關分析所得之結果無誤。

再者，於模式 1 顯示，個人與組織適配對敬業貢獻具有正向影響 ($\beta = 0.713, p < 0.001$)，個人與組織適配可以解釋其對敬業貢獻的影響達 50.9%，因此，本研究假設一：個人與組織適配對敬業貢獻具有正向影響確實獲得支持。而模式 2 顯示，知覺主管支持對敬業貢獻具有正向影響 ($\beta = 0.606, p < 0.001$)，知覺主管支持可以解釋其對敬業貢獻的影響為 36.7%，表示本研究假設二：知覺主管支持對敬業貢獻具有正向影響亦獲得支持。

接著於模式 3 顯示，個人與組織適配對組織公民行為具有正向影響 ($\beta = 0.592, p < 0.001$)，其可以解釋敬業貢獻的影響為 35%，表示本研究假設三：個人與組織適配對組織公民行為具有正向影響獲得支持。模式 4 顯示，知覺主管支持對組織公民行為具有正向影響 ($\beta = 0.542, p < 0.001$)，其可以解釋敬業貢獻的影響為 29.3%，表示本研究假設四：知覺主管支持對組織公民行為具有正向影響亦獲得支持。最後模式 5 顯示，敬業貢獻對組織公民行為具有正向影響 ($\beta = 0.703, p < 0.001$)，其可以解釋組織公民行為的影響為 49.4%，表示本研究假設五：敬業貢獻對組織公民行為具有正向影響亦獲得支持。

表 4-10 個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為之單迴歸分析

模式	依變項	自變項	β	t 值	F 值	R^2
1	敬業貢獻	個人與組織適配	0.713 ***	22.980	528.068 ***	0.509
2		知覺主管支持	0.606 ***	17.198	295.783 ***	0.367
3	組織	個人與組織適配	0.592 ***	16.570	274.570 ***	0.350
4		知覺主管支持	0.542 ***	14.551	211.732 ***	0.293
5	公民行為	敬業貢獻	0.703 ***	22.335	498.848 ***	0.494

註 1：有效樣本總數 n=512。

註 2：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** < 0.001 。

註 3：本表所示的迴歸係數為標準化的迴歸係數。

二、敬業貢獻於個人與組織適配及組織公民行為間之中介效果

首先，依照邱皓政（2013）分析中介效果的方法，在檢驗中介效果前，須先瞭解各變項間的 β 值是否顯著及其解釋程度。因此，由下表 4-11 可知，模式 1 的個人與組織適配對敬業貢獻具有正向影響（ $\beta = 0.713, p < 0.001$ ），個人與組織適配可以解釋其對敬業貢獻的影響達 50.9%；模式 2 的個人與組織適配對組織公民行為具有正向影響（ $\beta = 0.592, p < 0.001$ ），其可以解釋敬業貢獻的影響為 35%；模式 3 的敬業貢獻對組織公民行為具有正向影響（ $\beta = 0.703, p < 0.001$ ），其可以解釋組織公民行為的影響為 49.4%，由此可知，在個人與組織適配透過敬業貢獻影響組織公民行為的中介模型中，各變項間皆呈顯著關聯，而且敬業貢獻能解釋組織公民行為的程度比個人與組織適配能解釋的程度高。

接著，由模式 4 可知，當個人與組織適配、敬業貢獻同時與組織公民行為進行複迴歸分析時皆呈顯著相關 ($\beta_1 = 0.183, \beta_2 = 0.572, p < 0.001$)，雖然個人與組織適配對於組織公民行為的顯著性未消失，但其 β 值有明顯降低 (β 值由 0.592 下降為 0.183)，表示敬業貢獻於個人與組織適配及組織公民行為間具有部分中介效果，而且個人與組織適配、敬業貢獻兩者共可解釋組織公民行為的影響為 51.1%。此外，從表 4-11 亦可知各變項間的 VIF 值皆未大於 10，表示變項間皆各自獨立，未有共線性的問題。故，本研究假設六：敬業貢獻於個人與組織適配與組織公民行為間具中介效果獲得部分支持。

表 4-11 敬業貢獻對個人與組織適配及組織公民行為之中介效果分析

模式	依變項	自變項	β	t 值	F 值	R^2	VIF
1	敬業貢獻	個人與組織適配	0.713 ***	22.980	528.068 ***	0.509	1.000
2		個人與組織適配	0.592 ***	16.570	274.570 ***	0.350	1.000
3	組織	敬業貢獻	0.703 ***	22.335	498.848 ***	0.494	1.000
4	公民行為	個人與組織適配	0.183 ***	4.144	265.922 ***	0.511	2.035
		敬業貢獻	0.572 ***	12.946			2.035

註 1：有效樣本總數 n=512。

註 2：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ 。

註 3：本表所示的迴歸係數為標準化的迴歸係數。

三、敬業貢獻於知覺主管支持及組織公民行為間之中介效果

首先，由下表 4-12 可知，模式 1 的知覺主管支持對敬業貢獻具有正向影響 ($\beta = 0.606, p < 0.001$)，知覺主管支持可以解釋其對敬業貢獻的影響為 36.7%；模式 2 的知覺主管支持對組織公民行為具有正向影響 ($\beta = 0.542, p < 0.001$)，其可以解釋敬業貢獻的影響為 29.3%；模式 3 的敬業貢獻對組織公民行為具有正向影響 ($\beta = 0.703, p < 0.001$)，其可以解釋組織公民行為的影響為 49.4%，由此可知，在知覺主管支持透過敬業貢獻影響組織公民行為的中介模型中，各變項間皆呈顯著關聯，而且敬業貢獻能解釋組織公民行為的程度同樣比知覺主管支持能解釋的程度高。

接著，由模式 4 可知，當知覺主管支持、敬業貢獻同時與組織公民行為進行複迴歸分析時皆呈顯著相關 ($\beta_1 = 0.183, \beta_2 = 0.593, p < 0.001$)，雖然知覺主管支持對於組織公民行為的顯著性未消失，但其 β 值有明顯降低 (β 值由 0.542 下降為 0.183)，表示敬業貢獻於知覺主管支持及組織公民行為間具有部分中介效果，而且知覺主管支持、敬業貢獻兩者共可解釋組織公民行為的影響為 51.6%，相較個人與組織適配、敬業貢獻兩者解釋組織公民行為的影響力 (51.1%) 高出 0.5%。此外，從表 4-11 亦可知各變項間的 VIF 值皆未大於 10，表示變項間皆各自獨立，未有共線性的問題。故，本研究假設七：敬業貢獻於知覺主管支持與組織公民行為間具中介效果獲得部分支持。

表 4-12 敬業貢獻對知覺主管支持及組織公民行為之中介效果分析

模式	依變項	自變項	β	t 值	F 值	R^2	VIF
1	敬業貢獻	知覺主管支持	0.606 ***	17.198	295.783 ***	0.367	1.000
2		知覺主管支持	0.542 ***	14.551	211.732 ***	0.293	1.000
3	組織	敬業貢獻	0.703 ***	22.335	498.848 ***	0.494	1.000
4	公民行為	知覺主管支持	0.183 ***	4.710	270.875 ***	0.516	1.580
		敬業貢獻	0.593 ***	15.281			1.580

註 1：有效樣本總數 n=512。

註 2：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ 。

註 3：本表所示的迴歸係數為標準化的迴歸係數。

四、知覺主管支持對於個人與組織適配及組織公民行為間之調節效果

為瞭解知覺主管支持對於個人與組織適配及組織公民行為間的調節效果，本研究透過階層迴歸進行分析。首先，由下表 4-13 的模式一可知，個人與組織適配會正向影響組織公民行為（ $\beta = 0.592, p < 0.001$ ），其能解釋 35% 對於組織公民行為的影響。其次，由模式二加入調節變項後，亦發現個人與組織適配、知覺主管支持皆會正向影響組織公民行為（ $\beta_1 = 0.415, \beta_2 = 0.258, p < 0.001$ ），而且兩者共可解釋組織公民行為的影響增加為 38.6%。最後，由模式三加入個人與組織適配、知覺主管支持的交乘變項後，發現其交乘變項呈顯著（ $\beta = 3.951, p < 0.001$ ），表示知覺主管支持會調節個人與組織適配對於組織公民行為的影響。並且其整體迴歸模式的 F 值呈顯著（ $F = 114.777, p < 0.001$ ），表示整條迴歸模式具有意義。故，本研究假設八：知覺主管支持於個人與組織適配與組織公民行為間具有調節效果獲得支持。

表 4-13 知覺主管支持對個人與組織適配及組織公民行為之調節效果分析

預測變項 迴歸模式(Model)	組織公民行為					
	模式一		模式二		模式三	
	β	t 值	β	t 值	β	t 值
自變項						
個人與組織適配(POF)	0.592 ***	16.570	0.415 ***	8.745	-0.120	-0.835
調節變項						
知覺主管支持(PSS)			0.258 ***	5.440	-0.271	-0.271
交乘變項						
PSS*POF					3.951 ***	0.986
<i>F</i>	274.570 ***		159.777 ***		114.777 ***	
<i>R</i> ²	0.350		0.386		0.404	
ΔR^2	0.350		0.036		0.018	

註 1：有效樣本總數 n=512。

註 2：*p<0.05，**p<0.01，***<0.001。

註 3：本表所示的迴歸係數為標準化的迴歸係數。

在瞭解知覺主管支持具有調節效果後，為進一步瞭解知覺主管支持對於個人與組織適配及組織公民行為的調節情形，本研究透過交互作用圖來進一步分析。首先將知覺主管支持之平均數加減 1 個標準差 ($\mu \pm 1\sigma$) 為基準，分為高知覺主管支持及低知覺主管支持兩個群組。接著以此兩個群組各進行單迴歸分析，得出高知覺主管支持的迴歸方程式為 $Y_1 = 4.690 + 0.283 X_1$ ；低知覺主管支持的迴歸方程式為 $Y_2 =$

$4.255 + 0.253 X_2$ 。以探究在兩組知覺主管支持對於個人與組織適配與組織公民行為的交互作用影響。

由下圖 4-1 可知，在低個人與組織適配的情況下，高知覺主管支持者比低知覺主管支持者對於組織公民行為的影響要高；在高個人與組織適配的情況下，高知覺主管支持者比低知覺主管支持者對於組織公民行為的影響也較高，且其差距比低個人與組織適配時來的大。這顯示著不論在高或低知覺主管支持下，個人與組織適配對於組織公民行為皆具有正向影響，而且高知覺主管支持在個人與組織適配對組織公民行為的影響（斜率較陡），皆高於低知覺主管支持在個人與組織適配對組織公民行為的影響（斜率較平）。

由此可知，當員工個人與組織愈加適配時，員工愈容易有組織公民行為的表現。若在此情形下，主管能適當的關心員工，給予員工適當個鼓勵、支持與重視，員工感受到主管對其的支持與肯定，可能會讓其認為自己的努力確實有被上層所看到，而且自己的奉獻絕對不是沒有意義的，因此會更加的願意跟著主管來為組織所效力，就算組織未要求，員工也會自主的協助主管及組織達到更好的績效表現。

這亦顯示著，知覺主管支持及個人與組織適配的交互作用，會顯著正向影響員工的組織公民行為，而且高知覺主管支持比低知覺主管支持影響個人與組織適配及組織公民行為間關係的效果較高，表示知覺主管支持在個人與組織適配影響組織公民行為的過程中，具有顯著的強化效果。

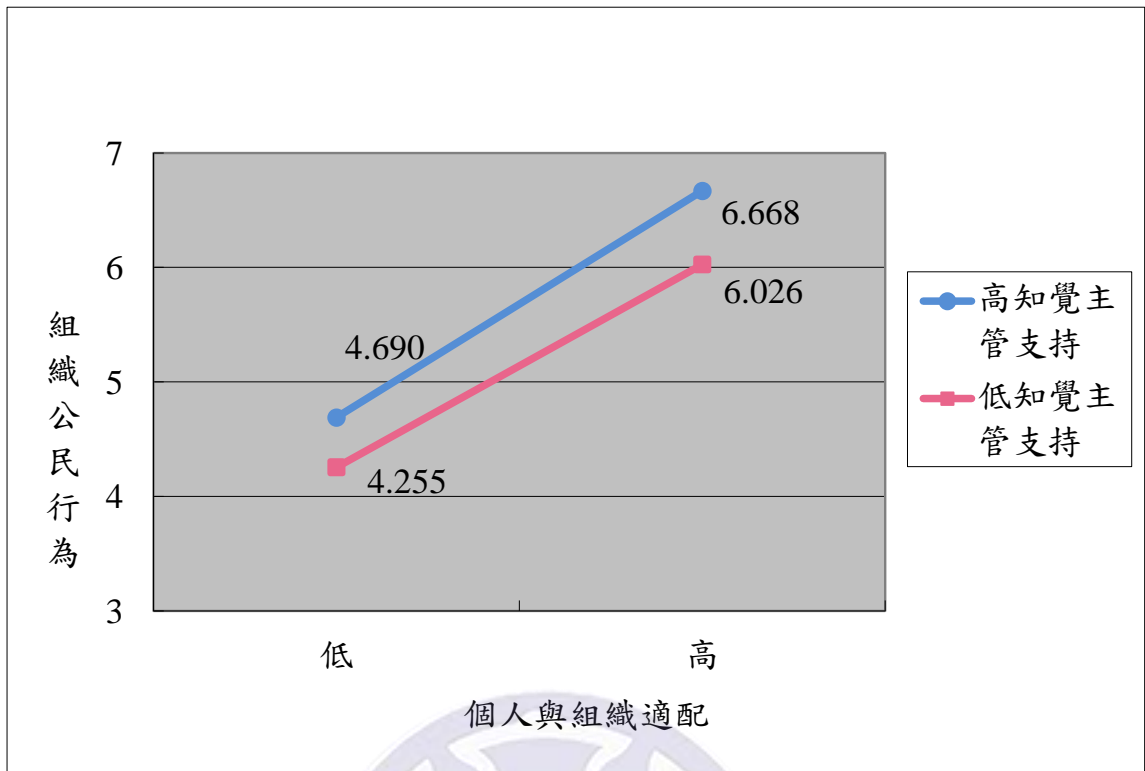


圖 4-1 知覺主管支持與個人組織是配對組織公民行為之交互作用



第六節 研究假設結果摘要

本研究將個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為等研究變項，經過相關分析初步探討各變項間的關係，再利用單迴歸分析探究各變項間的關係與解釋力後，進一步利用複迴歸驗證敬業貢獻在其中的中介效果，以及利用階層迴歸驗證知覺主管支持的調節效果，其驗證結果彙整如下圖 4-2 及表 4-14。

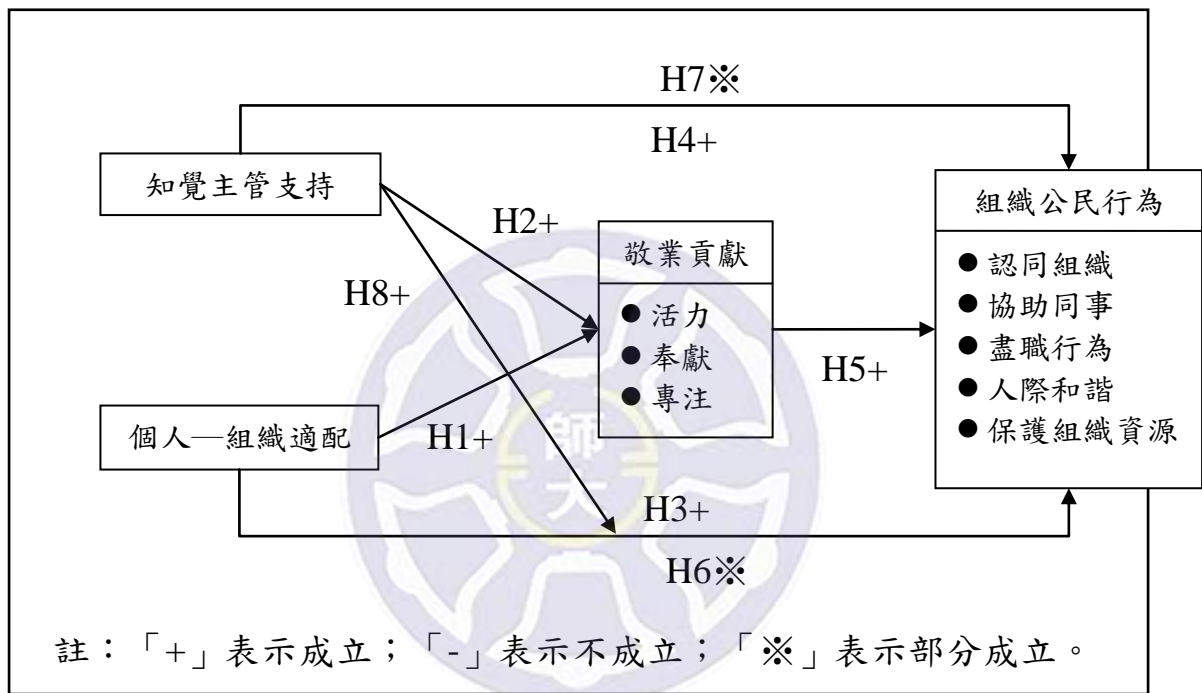


圖 4-2 研究結果

表 4-14 研究結果摘要

研究 假設	假設內容	分析 結果
H1	個人與組織適配對敬業貢獻具有正向影響	支持
H2	知覺主管支持對敬業貢獻具有正向影響	支持
H3	個人與組織適配對組織公民行為具有正向影響	支持
H4	知覺主管支持對組織公民行為具有正向影響	支持
H5	敬業貢獻對組織公民行為具有正向影響	支持
H6	敬業貢獻於個人與組織適配與組織公民行為間具 中介效果	部分支持
H7	敬業貢獻於知覺主管支持與組織公民行為間具 中介效果	部分支持
H8	知覺主管支持於個人與組織適配與組織公民行為間 具有調節效果	支持



第五章 結論與建議

本研究透過第一章研究背景、動機與目的地的確立，第二章文獻探討所建立的理論基礎與假設，以及第三章的研究方法所得之資料，再經過第四章統計分析所得之各研究假設結果，本章將針對前述迴歸結果整理本研究之結論，再依此結論提供實務上的管理建議，最後則匯總本研究之貢獻與限制，以此提供未來研究的改善依據。故，本章共分為四節，內容依序為：研究發現與結論、管理意涵、研究貢獻以及研究限制與後續建議，茲分別敘述如下。

第一節 研究發現與結論

依照本研究目的與假設，本節將依據第四章迴歸分析的各研究假設結果，整理本研究之發現與結論，茲分別敘述如下。

一、個人與組織適配、知覺主管支持與敬業貢獻

(一)個人與組織適配對敬業貢獻具有顯著的正向關聯

由本研究結果顯示，個人與組織適配對於敬業貢獻具有顯著的正向影響。亦即，員工個人與組織的適配程度愈高，員工心理上的敬業貢獻也愈高。此結果亦和 Peng 等人（2014）對於個人與組織適配及敬業貢獻的研究結果一致。也就是說，若員工感受到個人的價值觀與組織文化、價值觀愈相適配，員工愈容易了解到其組織中工作任務的重要性以及意義，感受到這份工作帶給他的榮譽感，因而心理上愈容易對於組織與工作有著高度的敬業貢獻。能夠熱愛他的工作，熱於接受工作中的任何挑戰，有著為組織奉獻的精神；亦能對工作中的困難與挑戰有著堅毅的精神與活力；而且在工作上能夠全心投入於工作中，一工作就能盡快進入狀況。由此可知，本研究假設一（H1）：個人與組織適配對敬業貢獻具有正向影響獲得支持。

(二)知覺主管支持對敬業貢獻具有顯著的正向關聯

由本研究結果顯示，知覺主管支持與敬業貢獻具有正向影響。亦即，知覺主管支持愈高，員工心理上的敬業貢獻也愈高。此一結果與眾多學者對於知覺主管支持與敬業貢獻的相關研究也相符合（Biggs et al., 2014; Freeney & Fellenz, 2013; Othman & Nasurdin, 2013; Swanberg et al., 2011; Villotti et al., 2014）。也就是說，員工若愈知覺到主管對他的支持、關心、協助，可能會認為是由於組織對主管的管理與要求，使主管願意或者表現出支持與關心，因此為了回報組織代理人之主管的正向對待，心裡也愈容易對於與主管共事的組織有著高度的敬業貢獻。能夠樂於接受具有挑戰性的任務，並且面對這些挑戰也能保持著活力、堅忍不拔的付出全心全力投入工作，甚至專注投入工作到渾然忘我。由此可知，本研究假設二（H2）：知覺主管支持對敬業貢獻具有正向影響獲得支持。

表 5-1 個人與組織適配、知覺主管支持對敬業貢獻之假設彙總表

研究 假設	假設內容	分析 結果
H1	個人與組織適配對敬業貢獻具有正向影響	支持
H2	知覺主管支持對敬業貢獻具有正向影響	支持

二、個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為

(一)個人與組織適配對組織公民行為具有顯著的正向關聯

從本研究結果發現，個人與組織適配對於組織公民行為具有正向影響。亦即，個人與組織適配愈高，員工愈容易有組織公民行為的表現。此一發現與許多學者對於個人與組織適配與組織公

民行為的相關研究也相符合（Cable & DeRue, 2002; Ruiz-Palomino & Martı́nez-Can˜as, 2014; Tsai et al., 2012）。表示，員工若感受到個人與組織目標、價值觀的適配性愈高，由於組織的目標能與員工的一致，幫助組織亦等同於幫助自己能更快的達成目標，因此，員工愈能願意對組織主動做出組織非正式要求的組織公民行為。由此可知，本研究假設三（H3）：個人與組織適配對組織公民行為具有正向影響獲得支持。

(二)知覺主管支持對組織公民行為具有顯著的正向關聯

從本研究結果發現，知覺主管支持與組織公民行為具有正向影響。亦即，知覺主管支持愈高，員工愈容易有組織公民行為的表現。此一發現與許多學者對於知覺主管支持與組織公民行為的相關研究也一致（Chen & Chiu, 2008, 2009; Cheung, 2013）。意即，員工若愈知覺到主管對他的重視、關心、協助，會認為是組織對主管的督促，使主管主動關心他們，因此，為了回報組織代理人之主管的正向對待，面對組織裡的事情也會愈願意主動做出有利組織的非正式表現，就算主管不會有正式的獎酬，亦願意協助同事，發自內心的願意幫助組織。由此可知，本研究假設四（H4）：知覺主管支持對組織公民行為具有正向影響獲得支持。

(三)敬業貢獻對組織公民行為具有顯著的正向關聯

根據本研究結果得知，敬業貢獻與組織公民行為具有正向影響。亦即，員工個人心理的敬業貢獻愈高，員工愈容易有組織公民行為的表現。此一發現與諸多學者對於敬業貢獻與組織公民行為的相關研究也一致（余鑑等人，2011；Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Runhaar et al., 2013）。也就是說，當員工心理上對於組織有著愈高的敬業貢獻，能夠熱愛組織，每每對於組織裡

困難的工作任務都能充滿活力的面對挑戰，並且一遇到工作上的事都會全心投入。則員工面對組織裡的事情，也愈會願意主動做出有利於組織，且並未列於組織正式獎酬規定行為的組織公民行為表現。由此可知，本研究假設五（H5）：敬業貢獻對組織公民行為具有正向影響獲得支持。

表 5-2 個人與組織適配、知覺主管支持及敬業貢獻對組織公民行為之假設彙總表

研究 假設	假設內容	分析 結果
H3	個人與組織適配對組織公民行為具有正向影響	支持
H4	知覺主管支持對組織公民行為具有正向影響	支持
H5	敬業貢獻對組織公民行為具有正向影響	支持

三、敬業貢獻的中介效果

(一) 敬業貢獻於個人與組織適配與組織公民行為間具有部份中介效果

依照本研究的單迴歸與複迴歸之結果可知，個人與組織適配會正向影響敬業貢獻及組織公民行為，敬業貢獻亦會正向影響組織公民行為。此外，雖然當個人與組織適配加入中介的敬業貢獻後，其兩者對於組織公民行為仍呈顯著正向影響，但是個人與組織適配對於組織公民行為的影響程度呈現明顯下降，有一部分對於組織公民行為的影響被敬業貢獻所取代。表示，敬業貢獻在個人與組織適配與組織公民行為之間具有部分中介的效果。正如同其他學者對於敬業貢獻中介效果的相關研究一致（余鑑等人，2011；連娟瓏，2012；張火燦等人，2011；Xanthopoulou et al., 2008）。也就是說，當員工感受到其價值觀與組織價值觀愈加相

似或者適配，愈能認同組織的作法，願意對組織的工作投資，付出心力，且愈會充滿活力的全力投入於工作。並進而對於組織裡的事情，能願意為了組織做出無償且有利於組織的組織公民行為表現，協助同事、提出建言、維護公司形象…等。由此可知，本研究假設六（H6）：敬業貢獻於個人與組織適配與組織公民行為間具中介效果獲得部分支持。

（二）敬業貢獻於知覺主管支持與組織公民行為間具有部份中介效果

依照本研究的單迴歸與複迴歸之結果可知，知覺主管支持會正向影響敬業貢獻及組織公民行為，敬業貢獻亦會正向影響組織公民行為。此外，雖然當知覺主管支持加入中介的敬業貢獻後，其兩者對於組織公民行為仍呈顯著正向影響，但是知覺主管支持對於組織公民行為的影響程度呈現明顯下降，有一部分對於組織公民行為的影響被敬業貢獻所取代。表示，敬業貢獻在知覺主管支持與組織公民行為之間具有部分中介的效果。此一發現正與其他學者對於敬業貢獻中介效果的相關研究相符（余鑑等人，2011；連娟瓏，2012；張火燦等人，2011；Xanthopoulou et al., 2008）。這也就是說，當部屬感受到主管對其資源的提供、表現的讚賞、重視、鼓勵與協助，透過互惠原則，部屬內心會產生一種回饋心、責任感或義務感，願意回報主管及透過主管來展現組織理念的組織。使部屬愈熱於為與主管所共事的組織奉獻心力、全身心的投入工作，愈能夠充滿活力的面對組織裡的挑戰，擁有高度的敬業貢獻。並進而愈容易不計回報的主動做出有利於組織的公民行為，協助同事、保護組織資源、澄清他人對公司的誤解…等等

。由此可知，本研究假設七（H7）：敬業貢獻於知覺主管支持與組織公民行為間具中介效果獲得部分支持。

表 5-3 敬業貢獻為中介變項之假設彙總表

研究 假設	假設內容	分析 結果
H6	敬業貢獻於個人與組織適配與組織公民行為間具中介效果	部分支持
H7	敬業貢獻於知覺主管支持與組織公民行為間具中介效果	部分支持

四、知覺主管支持的調節效果

根據本研究的階層迴歸結果可得知，個人與組織適配、知覺主管支持會正向影響組織公民行為。而且當知覺主管支持與個人與組織適配在交互作用後，其兩者的交互作用項對於組織公民行為仍呈顯著正向影響。表示，知覺主管的支持能調節員工個人與組織適配對於其組織公民行為的影響。正如過去學者認為知覺主管支持可以是一個調節因子（Casper et al., 2011; Sawang, 2012）。此外，由其交互作用圖可知，在個人與組織適配之下，高知覺主管支持的員工，其組織公民行為表現都高於低知覺主管支持的員工。而且在員工高度與組織適配之下時，高知覺主管支持的員工比低知覺主管支持的員工之組織公民行為表現要高出員工低度與組織適配之下更多，顯示知覺主管支持在個人與組織適配及組織公民行為間具有強化效果。意即，不管員工個人與組織是否適配，當員工能感受到主管對其的重視、關心與協助，會轉變員工的想法、思維、目標，使員工能更加與組織的價值觀相適配，而且員工亦會為了回報組織代理人之主管的正向對待，而更願意主動

協助主管與組織，執行組織未規定的組織公民行為，盡心盡力地努力工作、保護組織資源、維護組織形象、與同事互助合作…等等。由此可知，本研究假設八（H8）：知覺主管支持於個人與組織適配與組織公民行為間具有調節效果獲得支持。

表 5-4 知覺主管支持為調節變項之假設彙總表

研究 假設	假設內容	分析 結果
H8	知覺主管支持於個人與組織適配與組織公民行為間具有調節效果	支持



第二節 管理意涵

依據本研究分析結果發現，員工個人與組織適配的程度、知覺主管支持的程度會影響員工心理上對組織工作的敬業貢獻程度，並進而影響員工執行組織公民行為的程度。除此之外，員工知覺主管支持的程度還能調節員工個人與組織適配對於組織公民行為的影響程度。因此，為了協助企業組織提升員工的敬業貢獻與組織公民行為，以下將提供幾項做法供管理者參考。

一、選擇與組織理念相符的人才，以共創組織美好未來

從本研究結果可知，選擇與組織理念適配的人才，能讓員工對組織有著良好的敬業貢獻與高度的組織公民行為。當員工與組織的目標、價值觀相符或適配，員工能認同組織的理念、文化，所以在工作中能較開心、快樂，有著滿滿的活力面對組織、工作，並且能在工作中感受到其為組織工作的意義，在幫助組織或工作的同時，亦是讓自己離目的更進一步，因而能認真、專注的投入到工作中，也願意為組織奉獻心力，或者以身體力行協助組織保護組織資源、向他人訴說組織的美好、盡心盡力完成各種工作，協助組織共創美好未來。因此，若管理者想讓員工能對組織盡心盡力，有著良好的敬業貢獻或組織公民行為，在徵選人才時，可深入瞭解應徵者對於組織的瞭解程度，以及其個人對工作的目的、理念、價值觀是否與組織相符或適配，以便選出與組織能合作融洽的人才。

二、協助主管與部屬建立良好關係，創造組織和諧發展

由本研究結果可知，員工若能感受到主管對其的支持，員工會對組織較有著良好的敬業貢獻與組織公民行為。當員工在工作的過程中，主管若願意善待員工、理解員工的想法，且會觀察員工的表現，瞭解員工的優缺點、需求，進而提供員工協助或給予鼓勵。會使得員工

能感受到主管的支持，而喜歡與其主管一同為組織奉獻心力，能夠熱情、有活力的面對工作上的各種挑戰與任務，並專注的投入於工作中，或者因主管的支持而願意協助組織同仁解決工作上有關的問題、與同事和諧相處、提出建言協助改善公司的運作，創造組織和諧發展。因此，若人資管理者想讓員工能對組織盡心盡力，有著良好的敬業貢獻或組織公民行為，亦可以透過協助各部門主管與部屬建立良好關係，例如：員工生日時提醒主管寫一封生日卡親手送交給部屬；適時瞭解主管對部屬的觀察情形，協助主管瞭解部屬並提供部屬適當的協助，讓部屬能確實感受到主管的關心與支持。

三、增進員工敬業貢獻，組創組織公民環境

除了員工個人與組織適配、知覺主管支持的程度會影響員工的組織公民行為，本研究亦發現員工個人心裡對於組織的敬業貢獻亦會影響其組織公民行為的程度，而且員工個人與組織適配、知覺主管支持的程度亦會透過敬業貢獻的中介效果，來影響其組織公民行為的程度。當員工與組織的價值觀、文化、理念、目標適配，或者員工能感受到主管對其的關注、重視、支持，都能讓員工喜愛其組織，工作時都能有著充沛的活力與精神面對各種工作任務與辛勞，願意全身心的投入於工作中為組織奉獻。也因員工能有這種高度的心理敬業貢獻，使得員工在組織中能積極參與公司活動、協助同仁解決問題、遵守公司規定認真工作，有著良好的組織公民行為。因此，管理者除了在招募時選擇與組織理念適配的員工，或協助主管讓部屬感受到主管的支持，亦可以透過協助員工增進其敬業貢獻的方法，例如：協助員工內部發展，讓員工有發展機會（Bickerton et al., 2014）；保障員工權益，維護組織正義，提升員工對組織的信任（Agarwal, 2014）等，以增進員工

心裡對組織的敬業貢獻，使員工能感受到組織的良善，一同組創組織公民的環境。

四、關注員工福祉，強化員工與組織適配及組織公民行為

員工知覺主管對其的支持程度，除了可以讓員工對組織有著高度的敬業貢獻與組織公民行為，從本研究亦發現，透過知覺主管支持的調節效果，可以強化員工與組織適配對於組織公民行為的影響，使員工與組織在價值觀上能更加適配，且更會有著組織公民行為的表現。當員工感受到主管對其的協助與支持，員工便能更加瞭解組織的做法、文化、理念、價值觀，且因為主管的重視、鼓勵，也會讓員工較喜愛與其主管共事的組織，而使得員工能與組織更加適配，同時因為喜愛其組織而更加願意維護公司形象、熱心於向外界告知公司的好消息、認真工作、不會時常在背後批評主管或同事等，表現出更多的組織公民行為表現。因此，若組織想降低選擇到與組織理念不適配之員工對組織公民行為的影響，讓員工能更容易有組織公民行為的表現，則須加強主管對各部屬的支持、關注，多關注員工福祉、狀況，協助員工更加適應組織文化、理念，使員工們能感受到主管對其的關心與重視，以強化其與組織的適配程度，及其組織公民行為表現。

第三節 研究貢獻

本研究以金融服務業員工為對象，採用便利抽樣進行資料蒐集，以本研究設計之「個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻及組織公民行為之研究調查問卷」，於民國 103 年 11 月 25 日開始陸續進行問卷的發放，且於民國 104 年 1 月 24 日完成問卷回收，共發放 610 份，回收 595 份，經篩選過後刪除量表填答有遺漏、量表連續重複同一尺度、非本研究對象等樣本後，合計有效問卷共 512 份，問卷有效率為 83.93%。

一、學術貢獻

本研究主要在探討個人與組織適配、知覺主管支持對於敬業貢獻與組織公民行為的影響，此四個變項亦是目前眾多學者正熱烈研究之變項。從本研究發現，個人與組織適配、知覺主管支持確實能影響金融服務產業員工的敬業貢獻及組織公民行為，員工的敬業貢獻亦能影響其組織公民行為，且員工知覺主管支持的程度亦能透過敬業貢獻的中介效果影響其組織公民行為。此影響在過去雖然有許多學者研究過，但在個人與組織適配對於敬業貢獻的影響卻只有一篇實證研究，而本研究則可提供學者對於此影響更多的實證依據，協助未來研究者此一方面的探究。

此外，回顧過去研究，目前尚未有學者同時探究個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為此四個變項，尤其本研究所探討的敬業貢獻在個人與組織適配及組織公民行為間的中介效果，以及知覺主管支持在個人與組織適配及組織公民行為間的調節效果，更是過去從未研究過的架構。而此架構從本研究發現，員工與組織的適配性確實能透過員工本身對組織的敬業貢獻，影響其對於金融服務產業組織的公民行為，且知覺主管支持也確實能強化金融服務產業員

工與組織的適配性對於組織公民行為的影響，故，此為本研究最大的價值，未來研究者亦可針對此方面再做更深入的探究。

二、實務貢獻

金融服務產業常需與人建立良好的互動關係，亦常需讓顧客或成員瞭解組織的好處、優點，其團隊中也常需要彼此互助合作，例如保險業務就常分成很多不同的團隊，透過彼此的協作創造組織綜效，而這些互動都是組織公民行為的範疇，金融服務產業也就非常重視組織公民行為。因此本研究以金融服務產業員工為研究對象，探究員工本身與組織的適配性、知覺主管支持的程度對於其敬業貢獻與組織公民行為的影響。

回顧過去的研究還未有研究者以個人與組織適配、知覺主管支持及敬業貢獻來同時探討金融服務產業的組織公民行為。而從本研究發現，選擇與組織理念、價值觀適配的人才可以讓員工對於組織工作能有高度的敬業貢獻，能在健康、活力的狀況下盡心盡力地全身心投入在工作中。或者可以透過其他作法協助員工增進其敬業貢獻，並透過其敬業貢獻增進員工對於組織的公民行為，協助組織保護組織資源、能熱心於讓他人瞭解組織的好處、提供建言協助組織等，以創造組織良好發展。除此之外，透過主管對於員工的重視、關心、支持更可以強化員工與組織的適配性以及其組織公民行為的表現。因此，金融服務業管理者若想增進員工的組織公民行為，可以透過本研究所發現的員工個人與組織適配、知覺主管支持及敬業貢獻來協助組織對於人才的管理。

第四節 研究限制與後續建議

本研究從研究模型的探討與確立、研究方法與問卷的設計到資料的蒐集與分析，本研究均力求客觀、周延，選擇較適合調查組織公民行為的金融服務產業，並將問卷題目重複檢查、翻譯、專家審核才進行問卷調查，調查時亦盡量讓受試者在無壓力、安心的狀況下填寫問卷，資料回收後亦經過問卷除錯篩選與信度檢核，最後透過適合的分析方法進行資料分析。但礙於人力、物力、時間的考量，本研究仍有一些限制。

除了本研究第一章第三節，所提到研究對象上因便利抽樣金融服務產業員工所有的樣本代表性限制、無法確定受試者是否依照實際情況據實填寫的資料蒐集限制、無法預估未來是否仍具有相同效果的資料時點限制等。於實際進行資料蒐集時，亦發現因時間上和人力上的配合困難，郵寄問卷時雖於信函請發放者協助告知提醒受試者作答注意事項及問卷上附註詳細的作答說明，不過仍無法做到完全標準化之程序。而且因金融服務產業之部門的不同，員工對於知覺主管支持、敬業貢獻、組織公民行為的回答似乎有所差異，但因各家金融服務公司部門認定的差異，本研究無法明確區分各受試者之部門，並進而了解其差異。

綜上述，本研究將針對此限制，以及實務調查時所遇之問題，提出以下三個研究建議，以供未來從事相關研究者參考，茲分述如下：

一、研究對象之建議

本研究雖已採較重視組織公民行為的金融服務產業為研究對象，但礙於時間、人力的考量僅以便利抽樣調查，且抽樣後大多受試者皆來自北區，無法確定是否所有台灣金融服務產業公司都有同樣的情形，因此，未來研究者若時間、人力許可的話，可嘗試以隨機取樣全台

各地的金融服務產業員工，以深入了解台灣各區域或各家金融服務產業公司在個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為的差異。

二、研究變項之建議

本研究可知，個人與組織適配、知覺主管支持會透過員工的敬業貢獻影響其組織公民行為，而知覺主管支持又會影響個人與組織適配對於組織公民行為之影響。但是敬業貢獻在個人與組織適配、知覺主管支持對組織公民行為的影響中皆僅為部分中介。這表示，個人與組織適配、知覺主管支持與組織公民行為的影響中仍有其他影響因素存在，因此未來研究者可再嘗試各種可能的中介變項，以協助組織能更容易讓員工能自然而然的有組織公民行為之表現。

再者，雖然知覺主管支持可以強化個人與組織適配對於組織公民行為的影響，但透過主管的支持來協助組織可能只是其中的一種方法，未來研究者亦可嘗試其他調節變項，以提供組織更多創造組織公民行為的方法。

此外，由於本研究施測時發現，金融服務產業員工所從事的部門可能會使員工在知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為的程度有所差異，例如業務部門的主管可能較常會與團隊成員有良性的互動，所以其團隊成員的知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為可能程度較高，故建議未來研究者可嘗試針對個案公司調查各部門在個人與組織適配、知覺主管支持、敬業貢獻與組織公民行為的差異。

三、研究工具之建議

本研究所採之研究工具皆為由受試者自評之量表，所以所得之結果皆為受試者之感受，無法確認受試者是否真實填答其知覺，而員工個人的知覺可能與主管知覺員工的表現有所差異，有的員工可能自我

感覺良好，或者對自己的行為有所保留，而造成衡量結果不正確的情況，因此建議未來研究者可嘗試以配對問卷進行抽樣調查，瞭解員工與主管在員工個人與組織適配程度與員工組織公民行為上的認知是否有所差異，以利研究結果能更趨近於真實情況。





參考文獻

一、中文部分

天下雜誌（2005）。司徒達賢：組織文化是吸引人才的重要因素。

2014年6月8日，取自

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5010467>

余明助、郭嘉博（2009）。組織公正、負面情感以及組織公民行為之關係研究：以主管不當監督為中介變項。《中山管理評論》，17（2），367-396。

余明助、陳婉青、洪啟強（2014）。正向心理資本、工作敬業心、服務氣候與服務導向組織公民行為之研究—以電信產業門市人員為例。《服務業管理評論》，1（11），25-42。

余鑑、于俊傑、蔡尚鈞、劉曾若（2011）。人力資源管理、師徒功能與敬業貢獻度對組織公民行為影響之研究—以國內A公務組織為例。《T&D 飛訊》，128，1-24。

吳明隆（2010）。SPSS操作與應用：問卷統計分析實務（第二版）。臺北市：五南。

李佳勳（2008）。情緒勞動、情緒耗竭、工作滿意度與職業承諾—以工作投入、知覺主管支持為調節變項。國防大學管理學院資源管理研究所碩士學位論文，桃園縣。

周瑋軒（2012）。工作要求-資源模式、專業承諾與工作敬業心關係之研究—以南科及高科之高科技產業人員為例。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文，高雄市。

邱莞仁（2012）。施振榮：台人才需再投資。2014年6月8日，取自

<https://tw.news.yahoo.com/%E6%96%BD%E6%8C%AF%E6%A6%A>

E-

%E5%8F%B0%E4%BA%BA%E6%89%8D%E9%9C%80%E5%86%8D%E6%8A%95%E8%B3%87-213006401--finance.html

邱皓政 (2013)。 **量化研究與統計分析 SPSS (PASW) 資料分析範例**。台北市：五南圖書。

張火燦、劉嘉雯、許宏明、繆敏志、童志隆 (2011)。主管心情感染與員工創新行為的關係：敬業貢獻與工作倦怠的中介角色。 **人力資源管理學報**，11 (2)，1-24。

莊若妤 (2011)。 **組織社會化策略與個人組織適配之關聯性研究：以員工需求為調節變項**。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文，台北市。

莊瓊嘉、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。

連娟瓏 (2012)。大專院校校長真誠領導與教師組織承諾關係之研究——以教師工作敬業為中介變項。 **服務業管理評論**，1 (10)，67-98。

郭建志、曹常成 (2004)。內外控信念、主管支持與不安全行為：台灣營造業之研究。 **中華心理學刊**，46 (4)，293-305。

陳曉萍、徐淑英、樊景立、鄭伯璦 (2008)。 **組織與管理研究的實證方法**。台北市：華泰文化。

彭于萍 (2013)。大學圖書館館員領導者與成員交換關係、工作自主性及組織公民行為之關係模式探析。 **教育資料與圖書館學**，50 (4)，491-525。doi: 10.6120/JoEMLS.2013.504/0557.RS.AM

曾熾芬 (2014)。 **低工資與台灣人才流失的困境**。2014年6月8日，取自

<http://pnn.pts.org.tw/main/2014/03/03/%e4%bd%8e%e5%b7%a5%e8%>

b3%87%e8%88%87%e5%8f%b0%e7%81%a3%e4%ba%ba%e6%89%
8d%e6%b5%81%e5%a4%b1%e7%9a%84%e5%9b%b0%e5%a2%83/
楊世瑩（2009）。**SPSS統計分析即學即用**（初版）。台北：碁峰資訊
。

蔡宏宗、池文海、許芳銘（2005）。知識管理系統成功模型之研究—
以台灣金融業為例。**台灣管理學報**，**67**，31-69。

蔡旻秀、杜文禮（2013）。知覺主管的支持對員工自我發展之影響。
華人前瞻研究，**9**（2），29-51。

羅啟峰、謝安田（2012）。從組織國際化程度觀點探討個人-工作契合
度與個人-組織契合度之關係。**人文暨社會科學期刊**，**8**（1），1-
12。

羅新興、周慧珍（2006）。組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影
響—探討工作負荷與成就動機之干擾作用。**人力資源管理學報**，**6**
（4），67-80。



二、外文部分

- Adams, J. W., Srivastava, A., Herriot, P., & Patterson, F. (2013). Careerist orientation and organizational citizenship behavior in expatriates and non-expatriates. *Journal of Career Development, 40*(6), 469-489. doi: 10.1177/0894845312472255
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review, 43*(1), 41-73. doi: 10.1108/PR-02-2012-0019
- Babcock-Roberson, M. E. & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviours. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 144* (3), 313-326.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress, 22*(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology, 29*(1), 63-80. doi: 10.1108/JMP-05-2013-0148
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal, 26*(4), 587-595.
- Beehr, T. A., King, L. A., & King, D. W. (1990). Social support and occupational stress: Talking to supervisors. *Journal of Vocational Behavior, 36*(1), 61-81. doi: 10.1016/0001-8791(90)90015-T

- Bickerton, G. R., Miner, M. H., Dowson, M., & Griffin, B. (2014). Spiritual resources and work engagement among religious workers: A three-wave longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 370-391. doi: 10.1111/joop.12052
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 301-317. doi: 10.1002/job.1866
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bolino, M. C., & Turnley, H. W. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Bowling, N. A., Wang, Q., & Li, H. Y. (2012). The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organisational citizenship behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 97-113. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00458.x
- Bragger, J., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20, 303-324.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729. doi: 10.1037//0021-9010.77.5.717
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*,

- 87(5), 875-884. doi: 10.1037/0021-9010.87.5.875.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652. doi: 10.1016/j.jvb.2011.04.011
- Chartrand, J. M. (1991). The evolution of trait-and-factor career counseling: A person-environment fit approach. *Journal of Counseling and Development*, 69(6), 518-524.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484. doi: 10.2307/2393204
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 1-10. doi: 10.1007/s10869-008-9084-y
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 149(4), 474-494. doi: 10.3200/SOCP.149.4.474-494
- Cheung, M. F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572. doi: 10.1108/LODJ-11-2011-0114
- Chi, N. W., & Pan, S. Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit.

Journal of Business and Psychology, 27(1), 43-56. doi:
10.1007/s10869-011-9211-z

Chou, S. Y., & Lopez-Rodriguez, E. (2013). An empirical examination of service-oriented organizational citizenship behavior: The roles of justice perceptions and manifest needs. *Managing Service Quality*, 23(6), 474-494. doi: 10.1108/MSQ-02-2013-0019

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Clark, O. L., Zickar, M. J., & Jex, S. M. (2014). Role definition as a moderator of the relationship between safety climate and organizational citizenship behavior among hospital nurses. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 101-110. doi: 10.1007/s10869-013-9302-0

Coffey, M., Samuel, U., Collins, S., & Morris, L. (2014). A comparative study of social work students in India and the UK: Stress, support and well-being. *British Journal of Social Work*, 44(1), 163-180. doi: 10.1093/bjsw/bcs112

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463-484.

Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602

Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work*

- adjustment: An individual-differences model and its applications.*
Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001).
The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Edwards, J. R., & Cable, D. A. (2009). The value of value congruence.
Journal of Applied Psychology, 94(3), 654-677.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., (1986).
Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3),
500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., &
Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to
perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural
analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese
society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship
behavior in the people's republic of China. *Organization Science*, 15,
241-253.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship
behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational
commitment and identification, job satisfaction and work values.
Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(1), 81-94.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA:
Stanford University Press.
- Freeney, Y., & Fellenz, M. R. (2013). Work engagement, job design and the
role of the social context at work: Exploring antecedents from a
relational perspective. *Human Relations*, 66(11), 1427-1445. doi:

10.1177/0018726713478245

- Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54(12), 172-177.
- Garcia-Herrero, S., Mariscal, M. A., Gutierrez, J. M., & Ritzel, D. O. (2013). Using bayesian networks to analyze occupational stress caused by work demands: Preventing stress through social support. *Accident Analysis and Prevention*, 57, 114-123. doi: 10.1016/j.aap.2013.04.009
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O. & Foley, R. T. (2012). Matching personality and organizational culture: Effects of recruitment strategy and the Five-Factor model on subjective person-organization fit. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 585-622. doi: 10.1177/0893318912450663
- Gorgievski, M. J., Halbesleben, J. R. B., & Bakker, A. B. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 1-7. doi:10.1111/j.2044-8325.2010.02015.x
- Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106-121. doi: 10.1108/JMP-06-2012-0169
- Goyer, R. S. (1964). Cognitive dissonance and communication theory. *Central States Speech Journal*, 15(2), 90-95, doi: 10.1080/10510976409362730
- Greller, M. M., & Herold, D. M. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 224-256.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals. *Employee*

- Relations*, 35(1), 61-78. doi: 10.1108/01425451311279410
- Hair, J., Jr., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. doi: 10.1177/0149206314527130
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere.
- Hombrados-Mendieta, I., & Cosano-Rivas, F. (2013). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model. *International Social Work*, 56(2), 228-246. doi: 10.1177/0020872811421620
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Boston, MA: Addison Wesley Longman.
- Hughes, J. N. (1983). The application of cognitive dissonance theory to consultation. *Journal of School Psychology*, 21(4), 349-357. doi: 10.1016/0022-4405(83)90048-1
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321. doi: 10.1037/0021-9010.89.2.311
- James, J., McKechnie, S. P., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 173-196. doi: 10.1002/job.681.
- Jiao, C. Q., Richards, D. A., & Hackett, R. D. (2013). Organizational citizenship behavior and role breadth: A meta-analytic and cross-cultural analysis. *Human Resource Management*, 52(5), 697-714. doi: 10.1002/hrm.21555

- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33(1), 7-29. doi: 10.1080/02642069.2011.596932
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (2014). Relationships among leader-member exchange, person-organization fit and work attitudes in Japanese and Korean organizations: Testing a cross-cultural moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 23-46. doi: 10.1080/09585192.2013.778163
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Noble, D. (2012). Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple sources of relationship conflict and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 43-54. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.004
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 697-724.
- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal Of Caring Sciences*, 25(4), 754-761. doi: 10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840. doi: 10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological*

Measurement, 48(4), 1075-1079.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. doi: 10.1111/j.1744- 6570.2005.00672.x

Kutcher, E. J., Bragger, J. D., & Masco, J. L. (2013). How interviewees consider content and context cues to person-organization fit. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 294-308. doi: 10.1111/ijasa.12039

Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2013). The association of distributive and procedural justice with organizational citizenship behavior. *The Prison Journal*, 93(3), 313-334. doi: 10.1177/0032885513490491

Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352. doi: 10.1086/324071

Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25, 217-244.

Lee, L. Y., Veasna, S., & Wu, W. Y. (2013). The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance: The moderating roles of socialization experience and cultural intelligence. *Career Development International*, 18(4), 377-415. doi: 10.1108/CDI-06-2012-0062

Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of*

- essential theory and research* (pp. 1-9). New York: Psychology Press.
- Li, L., Zhong, J. A., Chen, Y. P., Xie, Y. T., & Mao, S. D. (2014). Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the job demands-resources model. *Social Behavior and Personality*, *42*(1), 7-16. doi: 10.2224/sbp.2014.42.1.7
- Liguori, E. W., McLarty, B. D., & Muldoon, J. (2013). The moderating effect of perceived job characteristics on the proactive personality-organizational citizenship behavior relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, *34*(8), 724-740. doi: 10.1108/LODJ-01-2012-0014
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3-30.
- Maden, C., & Kabasakal, H. (2014). The simultaneous effects of fit with organizations, jobs and supervisors on major employee outcomes in Turkish banks: Does organizational support matter? *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(3), 341-366. doi: 10.1080/09585192.2013.789446
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Matthews, R. A., Bulger, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work social supports, role stressors, and work-family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior*, *76*(1), 78-90. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.011
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(1), 11-37.
- Mehtap, O., & Kokalan, O. (2013). The relationship between corporate

- reputation and organizational citizenship behavior: A comparative study on TV companies and banks. *Quality & Quantity*, 47(6), 3609-3619. doi: 10.1007/s11135-012-9743-y
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Myers, A. E. (1963). Some connotations of cognitive dissonance theory. *Psychological Reports*, 13(3), 807-812.
- Ning, H. Y., Zhou, M. J., Lu, Q., & Wen, L. Q. (2012). Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China: The role of collectivism. *Chinese Management Studies*, 6(2), 231-244. doi: 10.1108/17506141211236677
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across east Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99-152. doi: 10.1111/peps.12026
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(8), 1083-1090. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01448.x
- Peng, J. C., Lee, Y. L., & Tseng, M. M. (2014). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand-ability fit. *Journal of Nursing Research*, 22(1), 1-11. doi:10.1097/jnr.0000000000000019

- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organisational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance, 10*(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.
- Poon, J. M. L.. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology, 48*(6), 1148-1155. doi: 10.1080/00207594.2013.768768
- Rehfiiss, M. C., Gambrell, C. E., & Meyer, D. (2012). Counselors' perceived person-environment fit and career satisfaction. *Career Development Quarterly, 60*(2), 145-151. doi: 10.1002/j.2161-0045.2012.00012.x
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organization support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825-836.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617-635. doi: 10.5465/AMJ.2010.51468988
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

- Román, J. P., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2013). Work engagement as a mediator between perceived participation, supervisor support and altruistic behaviors: Empirical results from the Italian social enterprise sector. *Universitas Psychologica*, *12*(3), 899-909. doi: 10.11144/Javeriana.UPSY12-3.wemp
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, *46*, 655-684.
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Canas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, *120*(1), 95-108. doi: 10.1007/s10551-013-1650-1
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Canas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, *116*(1), 173-188. doi: 10.1007/s10551-012-1453-9
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, *30*, 99-108. doi: 10.1016/j.tate.2012.10.008
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217-1227.
- Sawang, S. (2012). Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: The moderating role of social support?

International Journal of Manpower, 33(2), 178-186. doi:
10.1108/01437721211225426

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale* (Version 1). Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit. Retrieved May 15, 2015 from
http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:
10.1002/job.248.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:
10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.

Selvarajan, T. T., Cloninger, P. A., & Singh, B. (2013). Social support and work-family conflict: A test of an indirect effects model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 486-499. doi: 10.1016/j.jvb.2013.07.004

Seong, J. Y., Hong, D. S., & Park, W. W. (2012). Work status, gender, and organizational commitment among Korean workers: The mediating role of person-organization fit. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 1105-1129. doi: 10.1007/s10490-011-9248-6

Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for

- employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495-502.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50(4), 316-321.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312. doi: 10.1007/s10551-011-1091-7
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In D. Ganster & P. L. Perrewe (Eds.), *Research in organizational stress and well-being* (Vol. 3, pp. 135-165). Greenwich, CT: JAI Press.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sortheix, F. M., Dietrich, J., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2013). The role of career values for work engagement during the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 466-475. doi: 10.1016/j.jvb.2013.07.003
- Stroppa, C., & Spiess, E. (2011). International assignments: The role of social support and personal initiative. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 234-245. doi: 10.1016/j.ijintrel.2010.09.008
- Sun, R. S., Peng, S. Y., & Pandey, S. K. (2014). Testing the effect of person-environment fit on employee perceptions of organizational goal ambiguity. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 465-495. doi: 10.2753/PMR1530-9576370306
- Swanberg, J. E., McKechnie, S. P., Ojha, M. U., & James, J. B. (2011).

Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs? *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 613-624. doi: 10.1016/j.jvb.2011.04.012

Thau, S., Aquino, K., & Bommer, W. (2008). How employee race moderates the relationship between non-contingent punishment and organizational citizenship behaviors: A test of the negative adaption hypothesis. *Social Justice Research*, 21, 297-312.

Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592. doi: 10.1016/s0030-5073(71)80008-9.

Tsai, W. C., Chen, H. Y., & Chen, C. C. (2012). Incremental validity of person-organization fit over the Big Five personality measures. *The Journal of Psychology*, 146(5), 485-509. doi: 10.1080/00223980.2012.656154

Valsania, S. E., Leon, J. A. M., Alonso, F. M., & Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.

Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.

Velez, B. L., & Moradi, B. (2012). Workplace support, discrimination, and person-organization fit: Tests of the theory of work adjustment with LGB individuals. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3), 399-407. doi: 10.1037/a0028326

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.

Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of

- employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518-538. doi: 10.1177/0275074012450943
- Villotti, P., Balducci, C., Zaniboni, S., Corbiere, M., & Fraccaroli, F. (2014). An analysis of work engagement among workers with mental disorders recently integrated to work. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 18-27. doi: 10.1177/1069072713487500
- Walumbwa, F., Hartnell, C., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Woods, S. A., & Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: the mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203-2210. doi: 10.1111/jasp.12171
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among cabin attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.
- Yang, L. Q., Levine, E. L., Smith, A. M., Ispas, D., & Rossi, M. E. (2008). Person-environment fit or person plus environment: A meta-analysis of studies using polynomial regression analysis. *Human Resource Management Review*, 18(4), 311-321.
- Yu, K. Y. T. (2014). Person-organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 75-94. doi: 10.1016/j.obhdp.2013.12.005

Zhang, L., & Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person-organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 345-362. doi: 10.1007/s10869-011-9250-5

Zhang, S. C. (2014). Impact of job involvement on organizational citizenship behaviors in China. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 165-174. doi 10.1007/s10551-013-1654-x









附錄一 專家內容效度審核問卷

個人與組織適配、知覺主管支持對敬業貢獻與組織公民行為之影響

第一部分：基本資料

7. 服務年資：____年____月
※專 3：補充說明（現職公司）

第二部份：敬業貢獻

1	At my work, I feel bursting with energy. 在工作時，我充滿了活力。 ※專 2：在工作上，我感到擁有充沛的能量。 ※專 1：工作時，我充滿了活力。
2	At my job, I feel strong and vigorous. 在工作時，我能快速地回復到最佳的身心狀態。 ※專 2：在工作上，我感覺有力量且活力充沛的。 ※專 1：工作時，我感覺身心強健且精力充沛。
3	When I get up in the morning, I feel like going to work. 每天我總是迫不急待地想去上班。 ※專 1：一早起來，我就想去上班。
4	I am enthusiastic about my job. 我熱愛我的工作。
5	My job inspires me. 我的工作帶給我許多啟發。
6	I am proud of the work that I do. 我以擁有這份工作為榮。
7	I feel happy when I am working intensely. 當我專注於工作時，我感到很快樂。
8	I am immersed in my work. 我對工作非常投入。 ※專家 2：我投入在我的工作。 ※專家 1：我非常投入於我的工作。
9	I get carried away when I am working. 在工作時，我會忘了周遭所有的事物。 ※專家 1：在工作時，我會專注到忘了周遭所有的事物。

第三部份：個人與組織適配

1	The things that I value in life are very similar to the things that my organization values. 我對事物的看法和我的公司對事物的看法相似。 ※專 1：我在生活中對事物的價值觀和公司對事物的價值觀相似。
2	My personal values match my organization's values and culture. 我個人的價值觀和我公司的價值觀、文化相似。 ※專 1：我個人的價值觀和我公司的價值觀、文化適配。 ※專 3：我個人的價值觀能與公司的價值觀及文化適配。
3	My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life. 我生活中所重視的事情與我的公司的價值觀、文化是相契合的。 ※專 2：公司的價值觀、文化與我生活中所重視的事情、目標之價值相似。 ※專 1：公司的價值觀、文化與我生活中所重視的事情、目標之價值相契合。

第四部份：知覺主管支持

1	My supervisor cares about my opinions. 我的主管關心我的意見
2	My work supervisor really cares about my well being. 我工作上的主管真的關心我的福利
3	My supervisor strongly considers my goals and values. 我的主管會考量我的目標與價值 ※專 4：我的主管會審慎考慮我的目標與價值。 ※專 2：我的主管會重視及衡量我的目標與價值。 ※專 1：我的主管會強烈考慮我的目標與價值觀。
4	My supervisor shows very little concern for me. (R) 我的主管很少關心我 (R) ※專 2：整體而言，我的主管很關心我。 ※專 1：我感覺到主管對我的重視。

第五部份：組織公民行為

1	<p>Willing to stand up to protect the reputation of the company. 努力維護公司形象，並積極參與有關活動。 ※專 1：願意站出來維護公司形象。</p>
2	<p>Eager to tell outsiders good news about the company and clarify their misunderstandings. 主動跟人家介紹公司的好處或澄清別人對公司的誤會。 ※專 2：很積極想告訴外人關於公司的好處並澄清他人對公司的誤解。 ※專 3：熱切於向外界告知公司的好消息並澄清他人對公司的誤解。 ※專 4：急切於向外界告知公司的好消息並澄清他人對公司的誤解。 ※專 1：熱心於向外界告知公司的好消息並澄清他人對公司的誤解。</p>
3	<p>Makes constructive suggestions that can improve the operation of the company. 主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。 ※專 1：提出建設性的改善方案，以改善公司的運作。</p>
4	<p>Actively attends company meetings. 以積極的態度參與公司內的相關會議。 ※專 1：積極參與公司會議。</p>
5	<p>Willing to assist new colleagues to adjust to the work environment. 主動幫助新進同仁適應工作環境。 ※專 1：願意協助新同事適應工作環境。</p>
6	<p>Willing to help colleagues solve work-related problems. 樂意協助同事解決工作上的困難。 ※專 1：樂意幫助同事解決工作上有關的問題。</p>
7	<p>Willing to cover work assignments for colleagues when needed. 主動分擔或代理同事的工作。 ※專 1：願意在同事有需要時分擔或代理同事的工作任務。</p>
8	<p>Willing to coordinate and communicate with colleagues. 主動與同事協調溝通。 ※專 1：願意與同事協調溝通。</p>
9	<p>Complies with company rules and procedures even when nobody watches and no evidence can be traced. 即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司規定。 ※專 1：即使無人注意或無據可查時，亦遵守公司規定。</p>
10	<p>Takes one's job seriously and rarely makes mistakes. 工作認真，並且很少出差錯。</p>

(續下頁)

11	Does not mind taking on new or challenging assignments. 從不挑揀工作，盡可能接受新的或困難的任務。 ※專 1：不介意接受新的或有挑戰性的任務。
12	Tries hard to self-study to increase the quality of work outputs. 為提升工作品質，而努力自我充實。 ※專 2：為提升工作的品質而試圖努力自學。 ※專 1：為提升工作的品質而試圖努力自我充實。
13	Often arrives early and starts to work immediately. 上班時經常提早到達，並動手處理公務。 ※專 1：上班時經常提早到達，並立即地開始工作。
14	Uses illicit tactics to seek personal influence and gain with harmful effect on interpersonal harmony in the organization. (R) 在公司內爭權奪利，勾心鬥角，破壞組織和諧(R)。 ※專 2：不在組織中使用不正當的手段尋求個人的影響力及破壞組織和諧。 ※專 1：不會在組織中爭權奪利、勾心鬥角、破壞和諧。
15	Uses position power to pursue selfish personal gain. (R) 假公濟私，利用職權謀取個人利益(R)。 ※專家 1：不會假公濟私，利用職權謀取個人利益。
16	Takes credits, avoids blames, and fights fiercely for personal gain. (R) 斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益(R)。 ※專 2：不會居功、避免壞處、誹謗，以及強烈抗爭來獲得個人利益。 ※專 1：不會爭功諉過、逃避譴責，以及激烈抗爭來獲得個人利益。
17	Often speaks ill of the supervisor or colleagues behind their backs. (R) 經常在背後批評主管或談論同事之隱私(R)。 ※專 1：不會時常在背後批評主管或談論同事隱私。 ※專 2：不會時常在背後批評主管或同事。
18	Conducts personal business on company time (trading stocks, shopping, going to barber shops). (R) 利用上班時間處理私人事物(R)。 ※專 2：不會在上班時間處理私人事務。 ※專 1：上班時間都只用來處理公司事務。
19	Uses company resources to do personal business (company phones, copy machines, computers, and cars). (R) 利用公司資源處理私人事物(R)。 ※專 2：不會用公司資源處理私人事務。 ※專 1：公司資源只會依照公司規定來使用。
20	Views sick leave as benefit and makes excuse for taking sick leave. (R) 經常藉口請假，視為福利(R)。 ※專 2：不會以病假為藉口請假。 ※專 1：沒有真的生病便不會請病假。

附錄二 中英對照表

一、個人與組織適配量表

原文	中文	翻譯修正
a. The things that I value in life are very similar to the things that my organization values.	a. 我對事物的看法和我的公司對事物的看法相似。	a. 我在生活中對事物的價值觀和公司對事物的價值觀相似。
b. My personal values match my organization's values and culture.	b. 我個人的價值觀和我公司的價值觀、文化相似。	b. 我個人的價值觀能與公司的價值觀及文化適配。
c. My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life.	c. 我生活中所重視的事情與我的公司的價值觀、文化是相契合的。	c. 公司的價值觀、文化與我生活中所重視的事情、目標之價值相契合。

註：原文為 Cable 與 DeRue (2002: 879) 之量表。

中文部分整理自 莊若好 (2011: 74) 之翻譯

二、知覺主管支持量表

原文	中文	反向題修改及翻譯修正
a. My supervisor cares about my opinions.	a. 我的主管關心我的意見	
b. My work supervisor really cares about my well being.	b. 我工作上的主管真的關心我的福利	
c. My supervisor strongly considers my goals and values.	c. 我的主管會考量我的目標與價值	c. 我的主管會強烈考慮我的目標與價值觀
d. My supervisor shows very little concern for me. (R)	d. 我的主管很少關心我 (R)	d. 我感覺到主管對我的重視。

註：R 為反向題。

原文為 Rhoades、Eisenberger 與 Armeli (2001: 828) 之量表。

中文部分整理自 李佳勳 (2008: 63) 之翻譯。

三、敬業貢獻量表

原文	中文	翻譯修正
1. VI = Vigor scale a. At my work, I feel bursting with energy. b. At my job, I feel strong and vigorous. c. When I get up in the morning, I feel like going to work.	1. 活力 a. 在工作時，我充滿了活力。 b. 在工作時，我能快速地回復到最佳的身心狀態。 c. 每天我總是迫不及待地想去上班。	1. 活力 a. 工作時，我充滿了活力。 b. 工作時，我感覺身心強健且精力充沛。 c. 一早起來，我就想去上班。
2. DE = Dedication scale a. I am enthusiastic about my job. b. My job inspires me. c. I am proud of the work that I do.	2. 奉獻 a. 我熱愛我的工作。 b. 我的工作帶給我許多啟發。 c. 我以擁有這份工作為榮。	
3. AB = Absorption scale. a. I feel happy when I am working intensely. b. I am immersed in my work. c. I get carried away when I am working.	3. 專注 a. 當我專注於工作時，我感到很快樂。 b. 我對工作非常投入。 c. 在工作時，我會忘了周遭所有的事物。	3. 專注 b. 我非常投入於我的工作。 c. 在工作時，我會專注到忘了周遭所有的事物。
4. Scale 0 = Never; 1 = Almost Never; 2 = Rarely; 3 = Sometimes; 4 = Often; 5 = Very Often; 6 = Always	4. 尺度 0 = 從沒有; 1 = 幾乎沒有; 2 = 有幾次; 3 = 偶爾; 4 = 有時候; 5 = 經常; 6 = 總是	

註：原文為 Schaufeli 與 Bakker (2003: 48) 之量表。

中文部分整理自周瑋軒 (2012: 58) 之翻譯。

四、組織公民行為量表

原文	中文	反向題修改及翻譯修正
1. IC=Identification with the company	1. 認同組織	1. 認同組織
a. Willing to stand up to protect the reputation of the company.	a. 努力維護公司形象，並積極參與有關活動。	a. 願意站出來維護公司形象。
b. Eager to tell outsiders good news about the company and clarify their misunderstandings.	b. 主動跟人家介紹公司的好處或澄清別人對公司的誤會。	b. 熱心於向外界告知公司的好消息並澄清他人對公司的誤解。
c. Makes constructive suggestions that can improve the operation of the company.	c. 主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。	c. 提出建設性的改善方案，以改善公司的運作。
d. Actively attends company meetings.	d. 以積極的態度參與公司內的相關會議。	d. 積極參與公司會議。
2. AC=Altruism toward colleagues	2. 協助同事	2. 協助同事
a. Willing to assist new colleagues to adjust to the work environment.	a. 主動幫助新進同仁適應工作環境。	a. 願意協助新同事適應工作環境。
b. Willing to help colleagues solve work-related problems.	b. 樂意協助同事解決工作上的困難。	b. 樂意幫助同事解決工作上有關的問題。
c. Willing to cover work assignments for colleagues when needed.	c. 主動分擔或代理同事的工作。	c. 願意在同事有需要時分擔或代理同事的工作任務。
d. Willing to coordinate and communicate with colleagues.	d. 主動與同事協調溝通。	d. 願意與同事協調溝通。

(續下頁)

原文	中文	反向題修改及翻譯修正
<p>3. CC=Conscientiousness</p> <p>a. Complies with company rules and procedures even when nobody watches and no evidence can be traced.</p> <p>b. Takes one's job seriously and rarely makes mistakes.</p> <p>c. Does not mind taking on new or challenging assignments.</p> <p>d. Tries hard to self-study to increase the quality of work outputs.</p> <p>e. Often arrives early and starts to work immediately.</p>	<p>3. 盡職行為</p> <p>a. 即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司規定。</p> <p>b. 工作認真，並且很少出差錯。</p> <p>c. 從不挑揀工作，盡可能接受新的或困難的任務。</p> <p>d. 為提升工作品質，而努力自我充實。</p> <p>e. 上班時經常提早到達，並動手處理公務。</p>	<p>3. 盡職行為</p> <p>a. 即使無人注意或無據可查時，亦遵守公司規定。</p> <p>c. 不介意接受新的或有挑戰性的任務。</p> <p>d. 為提升工作的品質而試圖努力自我充實。</p> <p>e. 上班時經常提早到達，並立即地開始工作。</p>
<p>4. IH=Interpersonal harmony</p> <p>a. Uses illicit tactics to seek personal influence and gain with harmful effect on interpersonal harmony in the organization. (R)</p> <p>b. Uses position power to pursue selfish personal gain. (R)</p> <p>c. Takes credits, avoids blames, and fights fiercely for personal gain. (R)</p> <p>d. Often speaks ill of the supervisor or colleagues behind their backs. (R)</p>	<p>4. 人際和諧</p> <p>a. 在公司內爭權奪利，勾心鬥角，破壞組織和諧(R)。</p> <p>b. 假公濟私，利用職權謀取個人利益(R)。</p> <p>c. 斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益(R)。</p> <p>d. 經常在背後批評主管或談論同事之隱私(R)。</p>	<p>4. 人際和諧</p> <p>a. 不會在組織中爭權奪利、勾心鬥角、破壞和諧。</p> <p>b. 不會假公濟私，利用職權謀取個人利益。</p> <p>c. 不會爭功諉過、逃避譴責，並以激烈抗爭來獲得個人利益。</p> <p>d. 不會時常在背後批評主管或同事。</p>

(續下頁)

原文	中文	反向題修改及翻譯修正
5. PC=Protecting company resources	5. 保護組織資源	5. 保護組織資源
a. Conducts personal business on company time (trading stocks, shopping, going to barber shops). (R)	a. 利用上班時間處理私人事物(R)。	a. 上班時間都只用來處理公司事務。
b. Uses company resources to do personal business (company phones, copy machines, computers, and cars). (R)	b. 利用公司資源處理私人事物(R)。	b. 公司資源只會依照公司規定來使用。
c. Views sick leave as benefit and makes excuse for taking sick leave. (R)	c. 經常藉口請假，視為福利(R)。	c. 沒有真的生病便不會請病假。

註：原文為 Farh、Earley 與 Lin (1997: 428) 之量表。

中文部分整理自彭于萍 (2013: 502) 之翻譯。





附錄三 正式問卷

親愛的先生/女士，您好：

感謝您願意撥空協助填寫這一份學術問卷！本問卷目的在調查金融服務產業的員工現象，以此來探究促進組織有效運作的方法。問卷採「不具名」方式填答，答案亦沒有所謂「對」或「錯」，所有的資料都會嚴格保密，僅作研究用途，請您依照真實感受放心作答。

再次感謝您的支持與協助，謹致上最誠摯的謝意！敬祝
萬事如意！平安喜樂！

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所

指導教授：余繼、于俊傑 博士

研究生：陳映潔 敬上

聯絡信箱：ingrid81229@gmail.com

第一部份：基本資料（請您依個人目前實際狀況填答）

1. 性別：₁ 男 ₂ 女
2. 年齡：_____ 歲
3. 教育程度：₁ 高中職(含)以下 ₂ 五專 ₃ 大學/技職 ₄ 碩士 ₅ 博士
4. 任職公司名稱：_____
5. 公司地區：₁ 北區 ₂ 中區 ₃ 南區 ₄ 東區 ₅ 離島
6. 職位階級：₁ 高階主管 ₂ 中階主管 ₃ 低階主管 ₄ 一般正職 ₅ 兼職人員
7. 服務年資（現職公司）：_____ 年 _____ 月

第二部份：請依據您在目前公司的實際感受狀況，在每題最符合的□中打「√」。	從	幾	有	偶	有	經	總
	沒	乎	幾	爾	時	常	是
	有	有	次	爾	候	常	是
1. 工作時，我充滿了活力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 工作時，我感覺身心強健且精力充沛。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 一早起來，我就想去上班。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我熱愛我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的工作帶給我許多啟發。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我以擁有這份工作為榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 當我專注於工作時，我感到很快樂。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我非常投入於我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 在工作時，我會專注到忘了周遭所有的事物。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：請依據您對目前公司的實際感受，在每題最符合的□中打「√」。	非	不	有	普	有	同	非
	常	同	點	通	點	同	常
	不	同	同	意	意	意	意
1. 我在生活中對事物的價值觀和公司對事物的價值觀相似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我個人的價值觀能與公司的價值觀及文化適配。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 公司的價值觀、文化與我生活中所重視的事情、目標之價值相契合。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

請接下一頁繼續填答，謝謝！

第四部份：請依據您在目前公司實際的感受，在每題最符合的□中打「√」。	非常不同意	不同意	有點不同意	普通	有點同意	同意	非常同意
1. 我的主管關心我的意見。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2. 我工作上的主管真的關心我的福利。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3. 我的主管會強烈考慮我的目標與價值觀。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4. 我感覺到主管對我的重視。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

第五部份：請依據您在目前公司的實際表現，在每題最符合的□中打「√」。	非常不同意	不同意	有點不同意	普通	有點同意	同意	非常同意
1. 願意站出來維護公司形象。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2. 熱心於向外界告知公司的好消息並澄清他人對公司的誤解。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3. 提出建設性的改善方案，以改善公司的運作。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4. 積極參與公司會議。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5. 願意協助新同事適應工作環境。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6. 樂意幫助同事解決工作上有關的問題。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7. 願意在同事有需要時分擔或代理同事的工作任務。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8. 願意與同事協調溝通。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9. 即使無人注意或無據可查時，亦遵守公司規定。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10. 工作認真，並且很少出差錯。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11. 不介意接受新的或有挑戰性的任務。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
12. 為提升工作的品質而試圖努力自我充實。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
13. 上班時經常提早到達，並立即地開始工作。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
14. 不會在組織中爭權奪利、勾心鬥角、破壞和諧。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
15. 不會假公濟私，利用職權謀取個人利益。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
16. 不會爭功誇過、逃避譴責，並以激烈抗爭來獲得個人利益。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
17. 不會時常在背後批評主管或同事。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
18. 上班時間都只用來處理公司事務。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
19. 公司資源只會依照公司規定來使用。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
20. 沒有真的生病便不會請病假。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

本問卷填寫完畢！

為避免形成廢卷，請您再次確認所有問題是否都已正確填答，非常感謝您的配合！