

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

組織公民行為的社會交換觀點：知覺組織支持、領導者-部屬交換與
角色定義之研究

Organizational citizenship behavior as a social exchange: Perceived
organizational support, leadership-member exchange, and role definition

計畫編號：NSC93-2413-H-033-005-SSS

執行期限：93 年 8 月 1 日至 94 年 7 月 31 日

主持人：郭建志 中原大學心理系

中文摘要

過去研究知覺組織支持和組織公民行為之間的關係，主要是從社會交換理論來探討，本研究除了社會交換理論外，整合了角色理論這樣的概念，將角色定義幅度作為組織公民行為與知覺組織支持的中介變項。本研究主要目的在探討，員工的角色定義幅度是否為知覺組織支持和知覺主管支持與組織公民行為的中介變項，並針對三個變項之間彼此不同的層次關係作一個完整的研究。本研究採用問卷法，受試者是公立的營利單位員工，與其直屬主管，樣本採對偶方式收集。採取便利性抽樣，總共回收了 305 筆配對資料。結果顯示：(1)員工知覺組織支持或知覺主管支持越高時，所表現出不同層級（組織層級和個人層級）的組織公民行為越多(2)當員工擴大不同層級（組織層級和個人層級）的角色定義幅度時，員工會分別表現出更多不同層級的組織公民行為(3)角色定義幅度為組織公民行為與知覺組織支持的中介變項。

關鍵詞：知覺組織支持、知覺主管支

持、角色定義幅度、組織公民行為

Abstract

Previous researches about the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior were mainly based on the point of view of social exchange theory. This research, not only includes social exchange theory but also integrates the concept of role theory, which defines role definition breadth as mediating effect of organizational citizenship behavior and perceived organizational support. The main purpose of this research is to discuss if employee's role definition breadth is mediating effect of perceived organizational support and organizational citizenship behavior. There are 305 questionnaires surveyed by employees and their supervisor. The result indicate that: First, employee with high perceived supervisor support or perceived organizational support, have more organizational citizenship behavior ;second, when employees enlarge their role definition breadth , they will show more organizational citizenship behavior; third, role definition breadth have significant mediating effect between organizational citizenship behavior and perceived organizational support.

Keywords: perceived supervisor support、perceived organizational support、role definition breadth、organizational citizenship behavior

緒論

在管理實務上，有關組織公民行爲(organizational citizenship behavior, OCB)的研究，無論是前置變項或結果變項均有許多的研究文獻（如：Morrison, 1994; Wayne, Shore, & Liden, 1997），OCB 研究之所以受到青睞，是因它與員工的利他行爲、個人績效表現及工作滿意度有關(Kaufman, Stamper & Tesluk, 2001; Lepine, Erez & Johnson, 2002; Moorman, 1991; Organ & Ryan, 1995)。Podsakoff 等人(2000)認為，OCB 的研究有兩個主要的議題：就是 OCB 對管理績效的評估和薪資給予的判斷；以及 OCB 對組織績效和成功的影響。

組織公民行為

員工在組織中的行爲，除工作說明書中可以明確規範的工作行爲外，尚有許多行爲是無法利用制式規範來要求員工的，因角色內行爲無法滿足所有的組織需求，必須有賴於員工角色外行爲的展現，才可使組織更形完善。(Chong, White & Prybutok, 2001；Morrison, 1994；Organ, 1988)。Organ (1988)將組織公民行爲定義為：未建構在組織正式的酬賞系統中，為員工自發性的行爲，不是由義務或是契約上的報酬所能引發，是有助於組織績效的種種行爲，本研究即採用此概念。

組織公民行為的構面。許多學者認為 OCB 是屬於多向度的構面，且對 OCB 的構面都有不同的分類方式，例如：Organ (1988)、Podsakoff 等人(2000)、Smith 等人(1983)是針對 OCB 的內容作區隔。本研究是據 Williams & Anderson (1991)的概念，將 OCB 分成兩個層級：有利於組織的組織公民行爲(organizational level-OCB, OCBO)和有利於個人的組織公民行爲(individual level-OCB, OCBI)兩個構面。OCBO 是指直接對組織有利的公民行爲；OCBI 指的是，直接對特定他人有利，間接對組織有利的組織公民行爲(Williams & Anderson, 1991; Materson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000)。

知覺組織支持、主管支持與組織公民行為

在研究組織或是主管和員工的關係時，採用的觀點大多是 Blau (1964)的社會交換理論。在組織中，當員工感受到組織和主管的幫助時，便會以更努力工作和忠誠來回饋給組織或主管，員工感受到支持是根據組織或主管如何對待他們的方式來歸因和判斷(Eisenberger, et al., 2000; Moorman, et al., 1998; Kottke & Sahrainski, 1988)。

知覺組織支持與知覺主管支持。Eisenberger 等人(1986)根據社會交換的概念，提出知覺組織支持的概念(perceived organizational support, POS)：員工會形成組織對員工承諾的一種知覺，而影響這種知覺的原因來自於組織是否重視他們的貢獻(Hutchison, 1997)。Wayne 等人 (1997)從美國大型產業抽樣，探討員工知覺因素對工作態度和行為的影響，結果發現，員工的

POS 越高，承諾度就越高，進而會產生更多的 OCB。Kaufman 等人（2001）指出，當員工有較高的 POS 時，會對 OCBO 和 OCBI 均有正向的影響，同時，POS 對 OCBO 的影響會大於對 OCBI 的影響。

另外，Kottke & Sahrainski (1988) 研究提及，員工不只會感受到組織支持，也會感受到主管支持。員工會將主管視為組織的代理人，負責評估和指導員工的績效。Wayne 等人（1997）的研究也指出，當員工感到和主管之間的互動良好，會知覺到較多的主管支持，基於互惠原則，員工會想要報答主管，進而產生更多角色外行為。

從上述的概念來看，無論 POS 或是 PSS 都是社會交換關係中的一種，只是對象有所不同（Cardona, Lawrence & Bentler, 2004）。Kottke 與 Sharkfinski (1988)認為 PSS，主要的交換關係是來自於員工和領導者的關係，是屬於 LMX，和來自於組織成員交換關係的 OMX 是有所不同的。而 Kottke 與 Sharkfinski 編制了一份知覺主管支持的量表（SPSS），利用因素分析，也發現 POS 和 PSS 的確是兩種不同的建構。

歸納上述文獻，我們可以推論，POS 和 PSS 均會對 OCBO 有正向的影響，但是基於主要交換對象的不同，所影響的 OCB 層級也不同。據此，我們可以提出假設 1a 和 1b：

H1a：POS 和 PSS 對 OCBO 均有正向影響效果，但是 POS 對 OCBO 的影響會大於 PSS 對 OCBO 的影響。

H1b：POS 和 PSS 對 OCBI 均有正向影響效果，但是 PSS 對 OCBI 的影響會大於 POS 對 OCBI 的影響。

角色定義幅度與組織公民行為

雖然上述研究均指出組織支持會影響 OCB，但並未針對其中機制做深入探討，因此，本研究試圖透過角色理論和交換理論去找出這樣的機制。從角色理論來看，當員工面對不同的角色時，會有不同的行為展現，而不同的角色規範或是角色內容，也會影響員工對自己角色的認知。即使每個人面對相同的工作內容或工作角色，對自己的角色定義幅度都會有所不同，Morrison (1994)首先提出角色定義幅度（role definition, RD）會影響 OCB 這樣的觀念，並且以之為中介變項來做探討。

但過去的研究（Morrison, 1994；蔡孟真, 2003），都只對角色定義幅度的單一內容作探討，並未針對角色定義幅度的對象層級做一個完整的研究，但是 Moorman 和 Blakely（1995）針對集體主義和個別主義對於 OCB 的影響研究結果顯示，當員工是屬於集體主義或個人主義下，對於組織公民行為中的認知是有所不同的。Klieman 等人（2000），針對部屬和主管對工作幅度定義做研究，結果也顯示主管和部屬對於工作幅度彼此之間是有差異的。

據此，本研究推論，不同層級的 RD 會影響不同層次的 OCB。即當員工擴張 OLRD 時，會表現出較多的 OCBO；反之，擴張的是 ILRD 時，表現出的 OCBI 也會比較多。因此，本研究假設 2a 和 2b 如下：

H2a: OLRD 對 OCBO 均有正向的影響效果。

H2b: ILRD 對 OCBI 均有正向的影響效果。

角色定義的中介角色

當員工感受到較高的 POS 時，基於社會交換理論，會願意擴大自己的工作範圍以回饋組織（Wayne, et al., 2002），即當員工有較高的 POS 時，會影響社會交換的意念，擴張自己的 OLRD，進而會展現出更多的 OCBO，以回饋組織。Setton 等人(1996)認為，當員工有較高的 PSS 時，會擴大自己的 ILRD，進而影響 OCBI 的展現。

綜合上述文獻，可以得知，當員工有較高的 POS 和 PSS 時，會經由不同的互惠交換關係，分別擴張自己的 OLRD 和 ILRD，進而各自影響 OCBO 和 OCBI。據此，提出本研究的假設 3a 和 3b：

- H3a: 當員工有較高的 POS 和 PSS 時，會對 OLRD 定義較為廣泛，進而產生較多的 OCBO。
- H3b: 當員工有較高的 POS 和 PSS 時，會對 ILRD 定義較為廣泛，進而產生較多的 OCBI。

方法

受試者

本受試者為公營或私人企業之員工，及其直屬主管。為避免產生共同方法變異的問題，採用對偶的方式來收集資料。採便利性取樣，並以問卷調查的方式來收集資料。問卷總共發出 308 套，回收 181 套，回收率為 58.8%，回收的 181 套問卷內共可獲得 362 筆資料。但扣除無效問卷共 57 筆，所得的有效資料為 305 筆，佔回收率 84.25%。員工及部屬的基本資料如表一所示。

測量工具

本研究以問卷做為資料收集的工具，一套問卷中包含了三份，一份給主管填寫包含：組織公民行為量表以及主管的基本資料調查表，另外二份給二個部屬填答包括：知覺組織支持量表、知覺主管支持量表、角色定義幅度量表和基本資料調查表等四部分。部屬填答的部分各量表的測量方式如下。問卷量尺皆採用六點量表，由「1」（從不表現或非常不同意）~「6」（經常表現或非常同意）。

組織公民行為的測量。組織公民行為量表參考蔡孟真（2003）根據 Frah、Early、及 Lin (1997) 編製的組織公民行為量表修定而來，平均信度為.83。且根據 Williams 和 Anderson（1991）對 OCB 的概念作分類，將之分成和個人直接有關的公民行為（individual-directed OCB, OCBI）及與組織直接有關的公民行為（organizational-directed OCB, OCBO），總共有 10 題。並經過驗證性因素分析（CFA）結果發現單一因素(OCB factor)之模式 RMSEA 為 0.104，而二個因素(OCBI & OCBO)RMSEA 為.084，支持將 OCB 區分為兩個構面—OCBI & OCBO。

角色定義的測量。角色定義幅度的量表參考蔡孟真(2003)角色定義幅度量表所編製，總解釋變異量為 76.20%，平均信度為 0.84。且根據 Williams 和 Anderson（1991）的概念，將角色定義區分成組織層級的角色定義（OLRD）和個人層級的角色定義

(ILRD)，總共有十題。CFA 的結果證實角色定義可以區分為 OLRD 和 ILRD 兩個層級。OLRD 的信度為 Cronbach's α 為 0.82，ILRD 的 Cronbach's α 為 0.85。

POS 量表。本量表的編制是根據 Eisenberger (1990) 的 量 表，其 Cronbach's α 為 0.97 總共有 8 題，以加總後的總分，作為 SPSS 的指標，SPSS 量表的 Cronbach's α 為 0.89。

PSS 量表。本量表的編制是根據 Kottke 和 Sahraïnski 量表，其 Cronbach's α 為 0.98。採用共 8 題加總作為 SPSS 的指標。SPSS 量表的 Cronbach's α 為 0.93。

控制變項。將個人的背景資料視為控制變項，並在分析中控制此人口統計變項對結果變項的影響。包括性別、年齡、學歷、年資和產業別。

結果

預測變項與組織公民行為之相關分析

前置變項與 OCB 之相關分析。表二呈現包含控制變項在內的所有變項的相關係數，可發現，POS 與 PSS 和 OCBO 之間的相關分別為.23 ($p < .001$) 及.24 ($p < .001$)。與 OCBI 的相關值分別為.19 ($p < .001$)與.21 ($p < .001$)，顯示 POS 及 PSS 與 OCBO、OCBI 之間呈正相關，支持部分假設 1a 和 1b。

插入表二

RD 與 OCB 之相關分析。由表二，OLRD 和 ILRD 與 OCBO 之間的相關值分別為.37($p < .001$)及.32($p < .001$)，

與 OCBI 之間的相關值分別為.35 ($p < .001$)與.37 ($p < .001$)，說明 OLRD、ILRD 與 OCBO、OCBI 之間有正相關，初步支持部分假設 2a 和 2b。

前置變項與 RD 之相關分析。由表二，POS 和 PSS 與 OLRD 之間的相關值分別為.42 ($p < .001$)和.42 ($p < .001$)與 ILRD 的相關值分別為.32 ($p < .001$)和.34 ($p < .001$)，顯示 POS 和 PSS 與 OLRD、ILRD 之間有顯著的正相關。

OLRD 與 ILRD 的相關值為.75 ($p < .001$)，而 OCBO 和 OCBI 之間的相關值為.69 ($p < .001$)，POS 與 PSS 之間的相關為.65 ($p < .001$)，顯示兩兩間有正相關。

預測變項與組織公民行為之迴歸分析

前置變項與 OCB 之迴歸分析。由表三的 M2 中可知，POS 預測 OCBO 時， β 值為.068 ($p > 0.05$)，未達顯著水準。PSS 預測 OCBO 時， β 值為.174 ($p < .01$)，達顯著水準，表示 PSS 對預測 OCBO 有預測力，POS 則無。M6 顯示，PSS 和 POS 對 OCBI 的預測效果， ΔR^2 為.049 ($p < 0.01$)， β 值分別為.181 ($p < .05$)和 .066 ($p > .05$)，其中 POS 對 OCBI 的預測未達顯著水準。

插入表三

角色定義幅度與 OCB 之迴歸分析。表三的 M3 中，OLRD 和 ILRD 對 OCBO 的 β 值分別為.263 ($p < .01$)，和.086 ($p > .05$)， ΔR^2 為.101 ($p < .001$)，顯示 OLRD 對 OCBO 有顯

著的影響效果，ILRD 則沒有。

M7 中，OLRD 和 ILRD 對 OCBI 的 β 值分別為 .113 ($p > .05$)，和 .283 ($p < .01$)， ΔR^2 為 .129 ($p < .001$)，所以 ILRD 對 OCBI 有預測力，對 OLRD 則無。

結果顯示，當員工擴張較多的 OLRD 時，表現出的 OCBO 也會比較多；但是 ILRD 不會。初步支持部分假設 2a。當員工擴張較多自己的 ILRD 時，表現出的 OCBI 會比較多；但是擴張 OLRD 則不會。初步支持部分假設 2b。

前置變項與 RD 迴歸分析之結果

從表四 M2 中，POS 與 PSS 預測 OLRD 的 β 值分別為 .239 ($p < .01$) 和 .253 ($p < .001$)， ΔR^2 為 .183 ($p < .01$)。從 M4，POS 和 PSS 預測 ILRD 時， β 值分別為 .316 ($p < .05$) 與 .314 ($p < .01$)， ΔR^2 為 .118 ($p < .001$)，顯示 POS 或 PSS 對 OLRD 或 ILRD 均有預測力。

插入表四

綜上所述，當員工的 POS 和 PSS 越高，員工對自己的 OLRD 和 ILRD 會定義越寬廣。

角色定義幅度之中介效果

以階層迴歸分析，分別探討 POS 和 PSS，是否會透過 OLRD 或 ILRD 來影響 OCBO 和 OCBI。表五呈現了此中介模式之迴歸分析結果。

角色定義幅度對 POS、PSS 與 OCBO 的中介效果。表五的 M4 顯示，當 OLRD 和 ILRD 被控制後，POS 和 PSS 對 OCBI 的 β 值分別從降低至 .005 和 .099，皆未達顯著水準；而 OLRD 和 ILRD 對 OCBO 的 β 值分別變至 .084 和 .220，其中 ILRD 對 OCBO 的 β 值達顯著水準。由此，可以說明 OLRD 為 PSS 與 OCBO 的中介變項，具有完全中介效果，初步支持部分假設 3a。

插入表五

角色定義幅度對 POS、PSS 與 OCBI 的中介效果。M8 顯示，當 OLRD 和 ILRD 被控制後，POS 和 PSS 對 OCBI 的 β 值分別降低至 .003 和 .101，兩者皆未達顯著水準；而 OLRD 和 ILRD 對 OCBI 的 β 值分別變至 .281 和 .076，其中 ILRD 對 OCBI 的 β 值達顯著水準。由此，可以說明 ILRD 為 PSS 與 OCBI 的中介變項，具有完全中介效果，初步支持部分假設 3b。

前置變項、角色定義幅度及組織公民行為之路徑分析結果

由表五可知 POS 和 PSS 會透過 OLRD 或 ILRD，來影響 OCBO 或 OCBI。採用 LISREL8.51，以結構方程模式 (SEM)，進行模式的建構與驗證，共有兩個模式。

模式一：前置變項、OLRD 和 OCBO 之路徑分析結果

圖一的適合度指標如下： $X^2 = 381.21$ ， $df=226$ ， $NFI=0.96$ ， $IFI=0.98$ ，

CFI = 0.98 , GFI = 0.90 , SRMR = 0.048 , 表示此模式符合程度良好。

在此模式中，OCBO 受到 OLRD 的影響，其路徑係數為 0.45 ($p < .05$)，達顯著水準；OLRD 則受到 POS 和 PSS 影響，其路徑係數分別為 0.26 ($p < .05$) 和 0.29 ($p < .05$)，達顯著水準。由適合度指標顯示，此模式的適合度良好。可以說明 POS、PSS 這兩個前置變項，會透過 OLRD 的中介，進而影響到 OCBO 的展現。結果支持部分假設 3a。

圖一：結構方程模式一

模式二：前置變項、ILRD 和 OCBI 之路徑分析結果

圖二的適合度指標如下： $\chi^2 = 496.77$ ， $df=320$ ， $NFI=0.96$ ， $IFI=0.98$ ， $CFI = 0.98$ ， $GFI = 0.99$ ， $SRMR = 0.047$ ，表示此模式符合程度良好。

在此模式中，OCBI 受到 ILRD 的影響，其路徑係數為 0.43 ($p < .05$)，達顯著水準；ILRD 則受到 POS 和 PSS 影響，其路徑係數分別為 0.17 ($p < .05$) 和 0.24 ($p < .05$)，達顯著水準。由適合度指標顯示，此模式的適合度良好。可以說明 POS、PSS 這兩個前置變項，會透過 ILRD 的中介，進而影響到 OCBI 的展現。結果初步支持部分假設 3b。

圖二：結構方程模式二

討論

POS、PSS 分別與 OCBO 之間都具

有顯著的正相關，結果大致上和許多學者的結果相同，當員工具有較高的 POS 和 PSS 時會展現較高 OCBO 及 OCBI (Podsakoff, et al., 2000; Wayne, et al., 1997; Settoon, et al., 1996; Masterson et al., 2000)。但若同時考量 POS 和 PSS 對 OCBO 及 OCBI 的影響，則發現 POS 並不會產生直接效果 (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997)，而 PSS 則會產生顯著主要效果，但因 POS 和 OCBO 及 OCBI 之間具有顯著的正相關，因此，我們可以推論 POS 對 OCBO 及 OCBI 的表現可能會有影響但無直接的影響效果 (Randall, et al., 1999; 陳心田, 2003)。

POS 對 OCBO 不具影響效果的結果和 Kaufman 等人 (2001) 的研究不同。可能原因是 Kaufman 研究的問卷設計並未將 PSS 和 POS 做一個區隔，因此影響受試者的作答，且所使用的問卷中的題目，有些主要的概念是來自於主管的支持並非是組織的支持。Cropanzano 等人 (1997) 針對組織政策和 POS 做 CFA，發現員工難以區辨兩者，因此，當員工感受到組織支持時，可能會傾向解釋為是組織的政策，便不易直接產生 OCBO 以回饋給組織。

POS 對 OCBI 不具有直接影響效果的原因，可能是員工會將組織對他們的支持視為是和主管之間關係的一種展現，將知覺組織支持解釋成是因為主管和他們的關係良好所造成的，基於交換原則，較易表現出屬於較多的 OCBI。

如同過去的許多研究一樣，當員工有較高的 PSS 時，基於領導者-部屬交換原則，員工會報以回饋之心進而展現出較多的 OCBI 以報答主管 (Masterson

et al.,2000；陳心田, 2003）。

角色定義幅度對 OCB 的影響。研究結果顯示，當員工 OLRD 增加時，OCBO 也會表現較多，但是對 OCBI 則沒有預測效果；當員工的 ILRD 被定義的比較廣，所表現出的 OCBI 也會較多，但 OCBO 則沒有預測效果，此結果符合我們的預期。

不同的 RD 會影響不同的 OCB，與 Moorman 等人 (1995)、Lam (1999) 等人和 Morrison (1994) 的研究結果相呼應，支持員工對自己的工作的認知有所不同時，會有不同組織公民行為展現。

POS 和 PSS 對角色定義幅度的影響。無論是 POS 或是 PSS 對 OLRD 或 ILRD 有正向的預測效果，意味著當員工知覺到較高的組織支持或是主管支持時，會將自己的 OLRD 或 ILRD 定義的更加寬廣以回報給組織或是主管。

角色定義幅度的中介效果。就迴歸分析而言 POS 不會透過 OLRD 來影響 OCBO，而 PSS 會。但是從相關的角度（表二）還有分別針對 POS 和 PSS 對 OCBO 作預測的迴歸分析而言（表六），都顯示 POS 和 PSS 對 OCBO 是有預測效果的；再從 SEM 的分析角度來看，POS 和 PSS 確實會透過 OLRD 來影響 OCBO，因為迴歸分析僅有考量單變項彼此間的關係，而 SEM 則是從整個模式的角度來作分析。因此，筆者認為 POS 或是 PSS 均會透過 OLRD 以影響 OCBO，具有完全中介效果。

再者，就迴歸分析而言 POS 不會透過 ILRD 來影響 OCBI，而 PSS 會。但是依據上述的分析，筆者認為 POS

或是 PSS 均會透過 ILRD 以影響 OCBI，具有完全中介效果。

從上述的相對中介效果我們可以得知兩種不同的中介模式：第一，POS 和 PSS 會透過 OLRD 來影響 OCBO；第二，POS 和 PSS 會透過 ILRD 來影響 OCBI。也就是說當員工的 POS 和 PSS 越高時，會擴大自己的 OLRD 以展現出更多的 OCBO；當員工的 POS 和 PSS 越高時，會擴大自己的 ILRD 以展現出更多的 OCBI。

插入表六

本研究對於角色定義的前置變項的探討，僅有探討情境因素所可能產生的影響，因此，期望在未來的研究中，能夠增加個人或團體因素的部份，譬如：個人的承諾或是依附感和同事的支持。再者，將角色定義區分為 OLRD 和 ILRD，這方面的研究尚在發展的階段，未有其他相關研究的證實，故應進一步探此種現象。

角色定義幅度除了對組織公民行為的影響外，是否還有其他的結果變項是受到它的影響還有待進一步的研究。本研究的角色定義幅度量表之來源是經由組織公民行為量表所衍生編制的，可能有未盡涵蓋所有角色定義幅度之疑慮。

本研究是以台灣的企業為主，類推性需進一步的釐清。且研究採取橫斷法的研究，無法針對各個時間點來進行比較。所以每一個人的角色定義幅度，在不同的階段，是否有可能不同，也是本研究無法測量到的。因此希望在未來，

能夠針對不同的時間點來探討角色定義幅度的不同，以進行跨時性的研究。

參考文獻

- 陳心田（民 92）。員工-主管互動、知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為關係之研究：我國科技產業研發人員之分析。交通大學管理學報，第 23 卷，第一期，頁 27-70。
- 黃芳銘（民 93）結構方程式理論與應用。五南出版社。台北市。
- 蔡孟真（民 92）。角色定義幅度與組織公民行為：前置要素之探討。桃園：中原大學心理學研究所。
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Cheng, Z. X. (2002) Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 267-285.
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 154-160.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cardona, P., Lawrence, B. S., & Benter, P. M. (2004). The influence of social exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 29(2): 219-247.
- Chong, H., White, R. E., & Prybutok, V. (2001). Relationship among organizational support, JIT implementation, and performance. *Industrial management*, 101(6): 273-280.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S. JR, & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1): 142-167
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2): 159-180.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2000). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-573.
- Frah, 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.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1): 3-21.
- Kaufman, J. D., Stamper, C. L., & Tesluk, P. E. (2001) Do supportive organizational make for good corporate citizens? *Journal of Managerial Issues*, 8(4): 436-449.
- Klieman, R.S., Quinn, J.A., & Harris, K.L. (2000) The influence of employee-supervisor interactions upon job breadth. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6): pp. 587-605(19)
- Kottke, J. L., & Sahraïnski, C. (1988). Measurement perceived supervisor support and organizational support. *Educational and Psychology Measurement*, 48: 1075-1079.
- Lam, S. S.K., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspective of supervisors and subordinates across four international sample, *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 594-601.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrator Science Quarterly*, 9: 370-390.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, G. B. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2): 127-142.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., &

- Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management Journal*, *41*(3): 351-357.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, *37*(6): 1543-1567.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*(4): 775-802.
- 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.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *20*(2): 159-174.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Linda, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3): 219-227
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*(4): 653-663.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceptions of organizational support and leader-member exchange. A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*(1): 82-111.
- 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*(3): 601-617.

表一：樣本組成

	主管 (N=165)		部屬 (N=305)	
	人數	百分比(%)	人數	百分比(%)
產業別				
傳統製造業	62	20.3	60	19.7
高科技製造業	75	24.6	75	24.6
金融服務業	52	17.0	53	17.4
通訊服務業	4	1.3	7	2.3
資訊服務業	30	9.8	32	10.5
醫療服務業	22	7.2	22	7.2
一般服務業	30	9.8	32	10.5
流通零售業	16	5.2	12	3.9
其他	14	4.6	12	3.9
工作性質				
生產	18	5.9	20	6.6
業務	83	27.2	87	28.5
工程	57	18.7	70	23.0
管理	87	28.5	68	22.3
後勤	29	9.5	35	11.5
其他	24	7.9	24	7.9
未填	7	2.3	1	0.3
性別				
男生	199	65.2	136	44.6
女生	104	34.1	169	55.4
未填	2	.7	0	0.0
教育程度				
國中或以下	2	.7	2	.7
高中或高職	43	14.1	54	17.7
大學或大專	197	64.6	212	69.5
研究所以上	61	20.0	35	11.5
未填	2	.7	2	.7
主管工作職務				
基層主管（班、組長）	89	29.2		
中階主管（科、課長）	108	35.4		
高級主管（經理級以上）	106	34.8		
未填	2	.7		

表一：樣本組成（續）

	主管 (N=165)		部屬 (N=305)	
	人數	百分比(%)	人數	百分比(%)
年齡				
20 歲以下			2	0.7
21-30 歲	20	12.1	170	55.7
31-40 歲	78	47.3	85	28.2
41-50 歲	49	29.7	40	13.4
51-60 歲	16	9.7	7	2.2
61 歲以上	1	0.61	1	0.3
未填	1	0.61	0	0.0
年資				
未滿 1 年	2	1.2	44	13.9
1 年- 5 年	34	20.6	145	47.54
5 年-10 年	43	26.1	45	14.75
10 年-15 年	32	19.4	23	9.54
15 年-20 年	21	12.7	14	4.59
20 年-25 年	12	7.3	17	5.4
25 年-30 年	9	5.5	6	1.9
30 年 以上	10	6.1	6	1.9
未填	2	1.2	5	1.6

表二：所有變項間的相關

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.產業別	3.66	2.41	—											
2.工作性質	3.28	1.37	.20***	—										
3.性別	1.55	.498	.10	.14*	—									
4.學歷	2.92	.563	-.07	.04	-.15*	—								
5.部屬年齡	32.51	8.06	-.15**	-.09	-.17**	-.22***	—							
6.部屬年資	6.45	7.46	-.20**	-.02***	-.15**	-.22***	.79***	—						
7.POS	30.79	6.39	.03	-.21	-.13	.02	.03	-.03	—					
8.PSS	39.68	7.85	-.02	-.17	-.06	-.00	.03	-.04	.65***	—				
9.OLRD	19.29	2.76	.077	-.08	-.03	.04	.19	.12*	.42***	.42***	—			
10.ILRD	28.90	3.72	.05	-.03	.05	-.03	.21	.16*	.32***	.34***	.75***	—		
11.OCBO	16.83	3.36	-.04	-.11	-.14*	-.04	.24	.21***	.23***	.24***	.37***	.32***	—	
12.OCBI	27.43	4.56	.08	-.00	-.06	.04	.15	.11	.19***	.21***	.35***	.37***	.69***	—

*P< .05, **P<.01, ***P<.001

表三：前置變項、角色定義對組織公民行為之回歸分析

	組織公民行為(OCBO)			組織公民行為(OCBI)		
	M1	M2	M3	M5	M6	M7
人口統計變項						
產業別	.027	.041	.007	.126*	.148*	.120*
工作性質	-.091	-.040	-.048	-.012	.041	.005
性別	-.108	-.116	-.136*	-.037	-.049	-.083
教育程度	-.012	-.030	-.031	.074	.068	.065
年齡	.199*	.186*	.110	.156	.136	.031
年資	.056	.079	.061	.042	.063	.070
ΔR^2	(.091***)	(.106***)	(.101***)	(.046*)	(.056*)	(.054**)
POS		.068			.066	
PSS		.174**			.181*	
ΔR^2		(.047**)			(.049**)	
OLRD			.263***			.113
ILRD			.086			.283***
ΔR^2			(.101***)			(.129***)
R^2	.091	.136	.145	.046	.105	.183
F	4.794***	6.218***	8.592**	2.307***	4.049***	7.887***
df1	6	8	8	6	8	8
df2	286	276	280	288	276	282

*P< .05, **P<.01, ***P<.001

表四：前置變項對角色定義之迴歸分析

	組織層級的角色定義(OLRD)		個人層級的角色定義(ILRD)	
	M1	M2	M3	M4
人口統計變項				
產業別	.115	.099	.030	.031
工作性質	-.102	-.035	-.045	.022
性別	.033	.049	.110	.137*
教育程度	.106	.076	.049	.044
年齡	.275**	.173*	.297**	.248**
年資	-.042	.044	-.039	.011
ΔR^2	(.071**)	(.068**)	(.071**)	(.071**)
POS		.239**		.171*
PSS		.253***		.222**
ΔR^2		(.183**)		(.118***)
R^2	.071	.251	.071	.189
F	3.661**	11.623***	3.684**	8.016***
df1	6	8	6	8
df2	288	277	288	276

*P< .05, **P<.01, ***P<.001

表五 所有變項之階層迴歸分析表

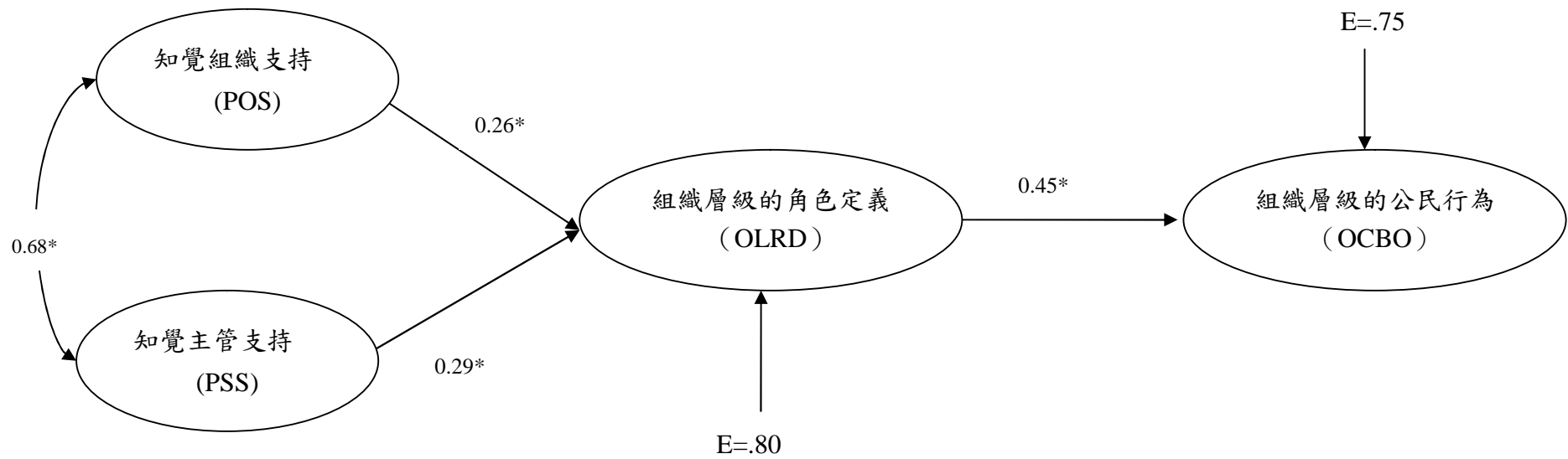
	OCBO				OCBI			
模式	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
人口統計變項								
產業別	.027	.007	.053	.023	.126*	.120*	.148*	.126
工作性質	-.091	-.048	-.035	-.027	-.012	.005	.041	.030
性別	-.108	-.136*	-.115	-.136*	-.037	-.083	-.049	-.087
學歷	-.012	-.031	-.024*	-.042	.074	.065	.068	.063
部屬年齡	.199*	.110	.181	.101	.156	.031	.136	.024
部屬年資	.056	.061	.093	.097	.042	.070	.063	.087
ΔR^2	(.091***)	(.096***)	(.106***)	(.104***)	(.046*)	(.054*)	(.056*)	(.054*)
角色定義								
OLRD		.263**		.220**		.113		.076
ILRD		.086		.084		.283**		.281**
ΔR^2		(.101***)		(.100***)		(.129***)		(.132***)
POS			.068	.005			.066	.003
PSS			.174**	.099			.181*	.101
ΔR^2			(.047**)	(.008)			(.049**)	(.008)
R^2	.091	.197	.153	.213	.046	.183	.105	.195
F	4.794***	8.592***	6.218***	7.329***	2.307****	7.889***	4.049***	6.751***
df1	6	8	8	10	6	8	8	10
df2	286	280	276	271	288	282	276	271

*P< .05, **P<.01, ***P<.001

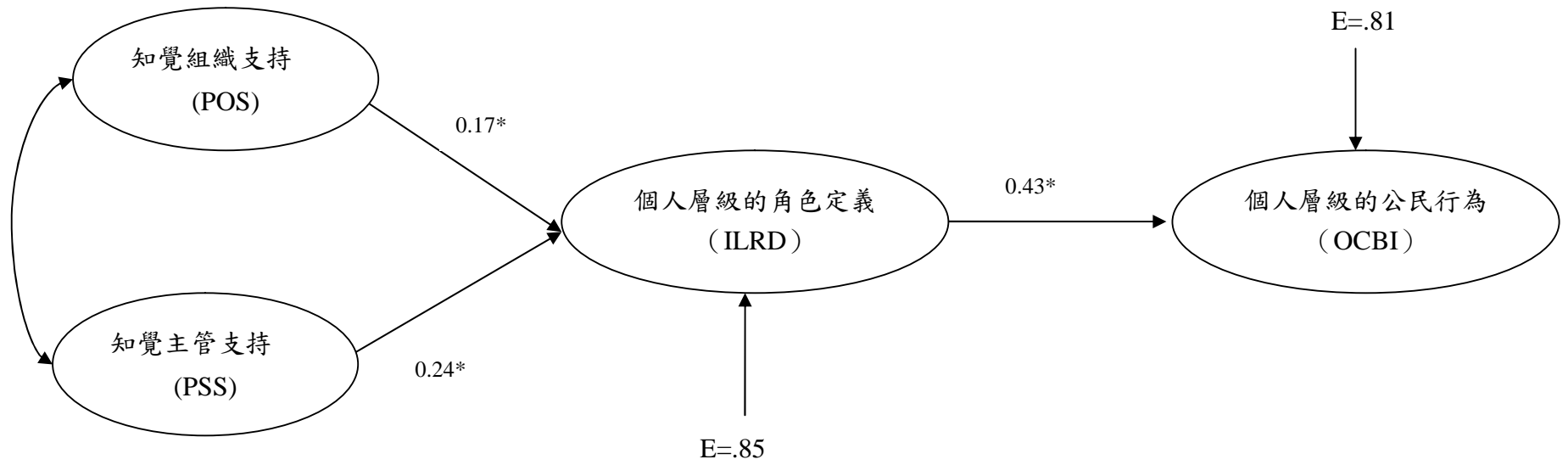
表六 POS 和 PSS 對 OCBO 和 OCBI 之回歸分析表

	OCBO			OCBI		
模式	M1	M2	M3	M4	M5	M6
人口統計變項						
產業別	.027	.041	.055	.126*	.140*	.153*
工作性質	-.091	-.040	-.050	-.012	.034	.026
性別	-.108	-.116	-.110	-.037	-.049	-.042
學歷	-.012	-.030	-.007	.074	.060	.077
部屬年齡	.199*	.186*	.196*	.156	.146	.144
部屬年資	.056	.079	.077	.042	.048	.064
ΔR^2	(.091***)	(.104***)	(.101***)	(.046*)	(.056*)	(.057*)
POS		.185			.181	
ΔR^2		(.031**)			(.030**)	
PSS			.215***			.218***
ΔR^2			(.044***)			(.045***)
R^2	.091	.136	.145	.046	.086	.102
F	4.794***	6.231***	6.805***	2.307****	3.730***	4.049***
df1	6	7	7	6	7	7
df2	286	278	282	288	278	284

*P< .05, **P<.01, ***P<.001



圖一：結構方程模式一



圖二：結構方程模式二