

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

組織公民行爲：角色定義及其前置要素之探討

Organizational Citizenship Behavior:

The Study of Role Definition and Antecedents

計畫編號：NSC92-2413-H-033-004-SSS

執行期限：92 年 8 月 1 日至 93 年 7 月 31 日

主持人：郭建志 中原大學心理系

中文摘要

過去對組織公民行爲的研究，著重於探討前置因素對組織公民行爲的直接影響效果，但是，過去研究缺乏前置變項與組織公民行爲的中介歷程說明。本研究主要目的在探討，員工的角色定義幅度是否會影響其組織公民行爲的展現，並且說明組織正義、文化價值契合、人際互動、以及個人情感等四個因素，是否會透過角色定義幅度的中介，而影響組織公民行爲的展現。本研究採用問卷法，受試者是公私立的營利單位員工，與該員工的直屬主管，樣本採對偶方式收集。本研究採取便利性抽樣，共收集 330 筆資料。本研究結果顯示，當員工的角色定義幅度越寬廣時，員工會展現越多的組織公民行爲；並且當員工知覺組織正義的程度越高時，當員工與組織的文化價值契合度越高時，當員工正向情感的程度越高時，員工的角色定義幅度會越大，並且會產生越多的組織公民行爲。因此，證實角色定義幅度為組織公民行爲的中介變項。最後，本研究依據研究結果，進一步說明未來研究的方向，及其管理實務上的意涵。

關鍵詞：組織公民行爲、角色定義幅度、組織正義、文化價值契合、個人情感

Abstract

Previous research focused mainly on the relationships between antecedents and organizational citizenship behavior (OCB). But they could not explain the mediation effect of the antecedents and OCB. The present study had two positions. One, proved that role definition influenced OCB. Two, examined the mediation process of role definition on the relationships between antecedents and OCB. The antecedents of this study included organizational justice, value fit, interpersonal interaction, and personal affect. The data were collected from three hundred and thirty-three employees and his/her supervisors by questionnaire. The results indicated that the more broadly employees define their job responsibilities, the more they display behavior commonly assumed to be OCB.

And the higher level of the organizational justice, value fit, and the positive personal affect will the more broadly role definition, and the more OCB. On the other hand, OCB is statistically mediated by employee's role definition. Further implications and possible application were also discussed.

Keywords: organizational citizenship behavior, role definition, organizational justice, value fit, personal affect.

緒論

過去學者對於組織公民行爲（organizational citizenship behavior, OCB）的研究，都著重於前置因素（如：程序正義、分配正義、工作滿意、組織承諾、情感等）的直接影響效果（如 Bateman & Organ, 1983; Williams & Anderson, 1991; Moorman & Blakely, 1995; Konovsky & Organ, 1996; Lee & Allen, 2002），而忽略了這些前置因素對組織公民行爲的影響歷程。有些研究者察覺影響歷程的重要性，因此開始探討組織公民行爲的中介歷程，例如：Organ（1990）提出社會交換模式（social exchange model）；Van Dyne、Graham 及 Dienesch（1994）提出契約關係（covenantal relationship）的觀點；Morrison（1994）提出角色定義幅度（role definition）的觀點等。這些研究的目的，都期望提出一個能夠解釋組織公民行爲展現的中介歷程。

以社會交換（social exchange）為中介變項的研究模式，國內外已有相

當多的探討（如 Deluga, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Menguc, 2000; Rupp & Cropanzano, 2002; 林鈺琴, 1996）。然而，社會交換理論只能說明與公平性有關的變項，在研究上有所局限，無法解釋所有可能的影響因素。而契約關係的概念是採取互利的觀點，強調個體在組織中的「給」與「得」，以此作為雙方對勞資關係的期望基礎。此外，契約關係的概念衍生於社會交換理論，因此它仍脫離不了員工與組織彼此進行交換的想法。角色定義幅度的觀點，則是認為個體對該工作角色的定義幅度不同時，會影響到組織公民行爲的展現差異，強調的是工作者個人的角色建構。角色定義幅度比社會交換模式與契約關係，更能夠廣泛地說明各種可能影響組織公民行爲的因素，因為社會交換模式與契約關係強調的是個體與組織之間的交換，因此只能夠解釋與公平性有關的變項，而角色定義幅度的觀點則不受此侷限。

以角色定義幅度為中介變項的研究是 Morrison 在 1994 年首先提出，截至目前為止，國外作過這方面探討的研究並不多，而國內目前為止仍多採用社會交換理論的觀點，尚未見到以角色定義幅度為中介變項的相關研究。除此之外，角色定義幅度比其他的中介變項更能夠說明各種不同的影響因素，如：價值契合、情感要素等。因此，本研究選擇以角色定義幅度的觀點來進行組織公民行爲的研究，探討台灣的企業環境中，是否同樣存有角色定義幅度為中介變項的運作模式，並且提出幾個影響角色定義幅度的前置變項。

過去關於組織公民行爲的研究中，組織正義已被證實是影響組織公民行爲相當重要的因素之一（如 Konovsky & Pugh, 1994; Organ, 1988; Organ & Moorman, 1993; Bachrach & Jex, 2000），因為組織是否依據公平正義原則來處理員工相關事務，會影響員工對該組織的付出意願。若組織是依據公平正義原則來處理員工事務時，員工對組織的付出不僅止於努力表現，提高工作績效而已，還會影響其角色外（extra-role）行爲的展現。

除了組織正義外，員工與組織彼此的價值觀是否契合，也是個相當重要的因素（如 Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997; Vigoda, 2000）。以往的員工甄選方式，常採取人與工作契合（P-J fit）的觀點，評估應徵者的工作要件（job requirements）是否符合工作的要求。但是，被錄取者的表現，卻不一定符合組織的預期，因為員工與組織的理念、價值觀是否契合，也是工作效能非常重要的影響因素。因此，在人事甄選上，人與組織契合（P-O fit）的觀點逐漸取代人與工作契合（P-J fit）的觀點。郭建志（1992）發現，當個人與組織文化價值的契合度高時，會提高組織公民行爲的展現。因此，對組織而言，員工與組織的文化價值契合度是相當重要的，它會影響到員工組織公民行爲的展現。在本研究中，將探討員工與組織文化價值的契合度是否會對員工的角色定義幅度有所影響，進而影響員工組織公民行爲的展現。

許多團體因素也會對組織效能產生影響，在實務界中，常可以發現一個現象：員工的離職常肇因於與主管

的不合、彼此相處的不融洽。因此，主管的特質與員工的互動品質等因素，會影響到組織效能與員工的行爲表現。林鈺琴（1996）與 Deluga（1994）均發現，員工對上司的信任程度會影響到組織公民行爲。因此，員工與主管的互動品質會影響員工對主管的信任、是否願意服從主管的指示、是否繼續留在該組織中、以及是否表現角色外行爲。在本研究中，將探討主管與員工之間的互動品質，是否會對員工的角色定義幅度有所影響，進而影響員工組織公民行爲的展現。

另外，員工本身的氣質傾向也會影響到他本身對工作的看法、以及願意付出多少心血，即員工的正負向情感對組織公民行爲也有影響（如 Cropanzano, James, Konovsky, 1993; Organ & Konovsky, 1989）。在本研究中，也想探討正負向情感特質對組織公民行爲的影響，並驗證角色定義幅度在其中所扮演的中介角色。總而言之，本研究的主要目的是探討角色定義幅度在組織公民行爲中扮演的角色，並且認為影響角色定義幅度的因素，應該包括組織正義、文化價值契合、人際互動、個人情感等，這些影響因素會透過員工對自己工作角色的定義不同，而造成組織公民行爲展現上的差異。

本研究的主要目的是，探討角色定義幅度是否為組織公民行爲的中介變項；並且探討組織正義、文化價值契合、人際互動、以及個人情感等變項是否透過角色定義幅度的不同而對組織公民行爲產生影響。本研究並依據研究假設，繪出本研究的架構圖，如圖一所示。

插入圖一

方法

受試者

本研究採取便利性抽樣的方式，並且採用問卷調查的方式收集資料。一套問卷中包含三份問卷，分別由兩位員工、與一位直屬主管填寫。問卷總共發出 323 套，回收 188 套問卷，回收率達 58.2%。回收的 188 套問卷內共可獲得 376 筆資料，扣除漏答題數過多、主管與員工填寫的問卷疑同一人作答者等無效問卷共 46 筆，占回收問卷 12.2%；有效問卷共計 330 份，占回收問卷 87.8%。員工及主管的基本資料如表一所示。

插入表一

研究工具

本研究以問卷為資料收集工具，共有兩份問卷，一份由員工填答，另一份則由該員工的直屬主管填答。員工填寫的問卷內容包括有：組織正義量表、文化價值契合度量表、個人情感量表、角色定義幅度量表、及員工的背景資料；而員工的直屬主管所填寫的問卷內容包含有組織公民行為量表、及該主管的背景資料，各量表的測量內容如表二至表七示。

插入表二

插入表三

插入表四

插入表五

插入表六

插入表七

結果

預測變項與組織公民行為之相關分析結果

表八呈現出本研究的四個前置變項（組織正義、文化價值契合、人際互動、個人情感）與中介變項（角色定義幅度）對組織公民行為之相關係數，由表八可發現，組織正義與整體組織公民行為的相關為 .172 ($p < .01$)，文化價值契合與整體組織公民行為的相關值為 -.212 ($p < .01$)，由於本研究採用「絕對差和」指標，因此顯示當員工個人價值觀與組織文化價值觀的契合度越高時，員工越會展現出組織公民行為。在人際互動的變項中，主管知覺的互動頻率與整體組織公民行為有正相關，相關值為 .230 ($p < .01$)，顯示主管知覺與員

工互動的頻率越高時，主管評估該員工的組織公民行為也越多。個人情感中的正向情感與整體組織公民行為有正相關，相關值為.272 ($p<.001$)，顯示當員工正向情感的程度越高時，員工越會展現組織公民行為。在角色定義幅度與組織公民行為的相關中，整體角色定義幅度與整體組織公民行為有正相關，相關值為.347 ($p<.001$)，顯示當員工對工作角色的定義幅度越寬廣時，員工會展現出越多的組織公民行為。

插入表八

預測變項對組織公民行為之迴歸分析結果

表九呈現出本研究的四個前置變項（組織正義、文化價值契合、人際互動、個人情感）與中介變項（角色定義幅度）對組織公民行為之迴歸分析結果，由表九的 M2 中可知，分配正義與程序正義預測整體組織公民行為時，分配正義與程序正義的 β 值分別為.111 ($p>.05$) 和.117 ($p>.05$)，均未達顯著水準，表示分配正義與程序正義無法有效預測整體的組織公民行為；但程序正義與分配正義的 ΔR^2 值為.037 ($p<.05$)，達顯著水準，即分配正義與程序正義共同預測整體組織公民行為的變異解釋量有 3.7%。由於程序正義與分配正義的變異解釋量達顯著水準，本研究遂將程序正義與分配正義組合為組織正義，再進行迴歸分析，在 M3 中發現，組織正義的 β 值為.187 ($p<.01$)，達顯著水準，顯

示當員工知覺組織正義的程度越高時，員工會展現越多的組織公民行為。

由 M4 可知，員工與組織的文化價值契合度預測整體組織公民行為時，文化價值契合的 β 值為 -.226 ($p<.01$)，並且文化價值契合的 ΔR^2 值為.049 ($p<.01$)，顯示當員工與組織的文化價值契合度越高時，員工越會展現出組織公民行為，並且文化價值契合預測組織公民行為的變異解釋量為 4.9%。由 M5 中得知，人際互動預測整體組織公民行為時，員工知覺的互動時間 β 值為.159 ($p>.05$)、員工知覺的互動頻率 β 值為 -.195 ($p>.05$)、主管知覺的互動時間 β 值為 -.044 ($p>.05$)、主管知覺的互動頻率 β 值為.241 ($p<.05$)，僅主管知覺的互動頻率達顯著水準，顯示主管知覺的互動頻率有效預測主管對員工組織公民行為的評估；人際互動的 ΔR^2 值為.054 ($p>.05$)，未達顯著水準，顯示員工知覺與主管互動的時間與頻率、以及主管知覺與員工互動的時間與頻率，無法預測員工是否會展現組織公民行為。

由 M6 可知，員工的個人情感預測整體組織公民行為時，正向情感和負向情感的 β 值分別為.250 ($p<.001$) 與 -.045 ($p>.05$)，正向情感達顯著水準，負向情感未達顯著水準，結果顯示，當員工的正向情感的程度越高時，員工越會展現組織公民行為；員工的負向情感無法有效預測組織公民行為；且個人情感的 ΔR^2 值為.065 ($p<.01$)，顯示個人情感預測組織公民行為的變異解釋量為 6.5%。由 M7 可知，員工的整體角色定義幅度預測整體組織公民行為時，整體角色定義幅

度的 β 值為.364 ($p<.001$)，並且整體角色定義幅度的 ΔR^2 值為.119 ($p<.001$)，顯示當員工的角色定義幅度越大時，員工越會展現出組織公民行為，並且角色定義幅度預測組織公民行為的變異解釋量為 11.9%。

插入表九

前置變項與角色定義幅度之相關分析結果

表十列出組織正義、文化契合度、人際互動、及個人情感等四個前置變項與角色定義幅度之相關。由表十可知，組織正義與整體角色定義幅度的相關值為.484 ($p<.001$)，顯示當員工知覺組織正義的程度越高時，員工對自己工作角色的定義也會越寬廣；而程序正義與整體角色定義幅度的相關值為.451 ($p<.001$)，顯示當員工知覺組織的程序正義程度越高時，員工對自己工作角色的定義也會越寬廣；分配正義與整體角色定義幅度的相關值則達.359 ($p<.001$)，顯示當員工知覺組織的分配正義程度越高時，員工對自己工作角色的定義也會越寬廣。員工與組織的文化價值契合與整體角色定義幅度的相關為-.342 ($p<.001$)，表示當員工與組織文化價值契合的程度越高時，員工會對自己的工作角色定義得較寬廣。

主管知覺的互動時間、主管知覺的互動頻率與整體角色定義幅度有顯著正相關，相關值分別為.184 ($p<.01$)與.170 ($p<.01$)，顯示主管知覺與其互動時間與頻率越高的員工，該員工

的工作角色定義幅度也越寬廣。員工的正負向情感與整體角色定義幅度亦有相關。員工的負向情感與整體角色定義幅度相關值為-.159 ($p<.01$)，顯示當員工負向情感的程度越低時，員工對自己工作角色的定義幅度會越寬廣；而員工的正向情感與整體角色定義幅度相關值為.605 ($p<.001$)，顯示當員工正向情感的程度越高時，員工對自己工作角色的定義幅度會越寬廣。

插入表十

前置變項對角色定義幅度之迴歸分析結果

表十一呈現出本研究的四個前置變項（組織正義、文化價值契合、人際互動、個人情感）對角色定義幅度之迴歸分析結果，由表十一的 M2 可知，當分配正義與程序正義預測整體角色定義幅度，分配正義與程序正義的 β 值分別為.139 ($p<.05$)與.373 ($p<.001$)，達顯著水準，顯示當員工知覺分配正義與程序正義的程度越高時，員工會定義自己的工作幅度越寬廣。分配正義與程序正義的 ΔR^2 值為.201 ($p<.001$)，達顯著水準，顯示分配正義與程序正義預測整體角色定義幅度的變異解釋量為 20.1%。

由 M3 中可知，當文化價值契合預測整體角色定義幅度，文化價值契合的 β 值為-.283 ($p<.001$)，並且文化價值契合的 ΔR^2 值為.076 ($p<.001$)，均達顯著水準，顯示當員工與組織彼此文化價值契合度越高時，員工會定

義自己的工作幅度越寬廣，並且文化價值契合預測整體角色定義幅度的變異解釋量為 7.6%。由 M4 中可知，當員工知覺與主管互動的時間、頻率以及主管知覺與員工互動的時間、頻率預測整體角色定義幅度，員工知覺的互動時間 β 值 -.019 ($p>.05$)、員工知覺的互動頻率 β 值為 -.011 ($p>.05$)、主管知覺的互動時間 β 值 .193 ($p>.05$)、及主管知覺的互動頻率 β 值為 -.014 ($p>.05$)，均未達顯著水準，顯示員工知覺與主管的互動時間、互動頻率以及主管知覺與員工互動的時間、頻率無法有效預測員工的整體角色定義幅度。

由 M5 中可知，當正向情感與負向情感預測整體角色定義幅度，正向情感與負向情感的 β 值分別為 .577 ($p<.001$) 與 -.129 ($p<.01$)，均達顯著水準，顯示當員工的正向情感程度越高時，員工會定義自己的工作幅度越寬廣；當員工的負向情感程度越低時，員工會定義自己的工作幅度越寬廣。正向情感與負向情感的 ΔR^2 值為 .344 ($p<.001$)，達顯著水準，顯示正向情感與負向情感預測整體角色定義幅度的變異解釋量為 34.4%。

插入表十一

角色定義幅度的中介效果

採用階層迴歸分析的方式，分別探討組織正義、文化價值契合、人際互動、及個人情感等四個前置變項是否透過角色定義幅度此中介變項來影

響組織公民行為的展現。由表十二可知，前置變項（組織正義、文化價值契合、正向情感）會透過角色定義幅度，而影響到組織公民行為。因此，本研究再以角色定義幅度為中介變項，採用 LISREL8.30 統計套裝軟體，以結構方程模式（structural equation modeling, SEM），來進行整體模式的建構與驗證，如圖二所示。

插入表十二

插入圖二

討論

本研究的主要目的是，探討角色定義幅度是否為組織公民行為的中介變項；並且探討組織正義、文化價值契合、人際互動、及個人情感等前置因素是否透過角色定義幅度而對組織公民行為產生影響。Morrison (1994) 認為員工會表現某些行為，是因為他們認為該行為是屬於工作職責內的行為，因而有較高的動機去表現它。角色定義幅度的研究有一個重要的前提，即組織公民行為不是一個明確的建構，個體對角色內與角色外行為的定義是模糊不清的。這意味著，相同工作職位的員工對同一工作會有不同的定義，並且員工與主管對員工的工作職責定義也不盡相同。Morrison 的觀點是，當員工定義的工作責任越寬廣時，他們會展現出越多的組織公民行為，本研究結果支持 Morrison 的觀

點。角色內行為可能獲得形式上或非形式上的酬賞與讚美，使得角色內行為的動機會比角色外行為的動機來得強。當員工將越多的組織公民行為視為是角色內的行為時，則該員工會比視組織公民行為是角色外行為的員工更可能去表現它。因此，當員工對本身工作幅度的定義越寬廣時，他們將表現出越多的組織公民行為。

探討組織正義與組織公民行為之關係，過去國內外學者的研究證實了，當員工知覺組織的程序正義與分配正義程度越高時，員工會產生越多的組織公民行為（Scholl, Cooper & McKenna, 1987; Organ & Konovsky, 1989；林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢，1994），本研究中亦獲得相同的結論。本研究發現，員工的角色定義幅度為組織正義與組織公民行為的中介變項，即當員工知覺組織正義的程度越高時，員工會對自己的工作職責定義得越寬廣，因而產生越多的組織公民行為。顯示對組織的態度知覺較好的員工，該員工會自發性的對組織建立一個開放性的交換。因此，當員工知覺組織是公平地對待他時，員工會以他認為合適的行為，來進行合理的交換，想要回饋組織。因此員工會將自己的工作職責擴大，將不屬於工作職責內的行為歸屬於自己的工作範疇中，展現出較多的組織公民行為，以回饋給組織。

過去談論組織正義與組織公民行為關係的研究中，多採取社會交換理論的觀點，認為員工與組織、主管之間具有社會交換關係，當組織與主管公平的對待員工時，員工會有所交換、回饋，而組織公民行為是員工回

饋的一種管道。本研究結果提出，員工的角色定義幅度是組織正義與組織公民行為之間的中介變項。過去的研究結果與本研究結果，論點上並無衝突，而且是可以相互整合的。依據研究結果進行推論，組織正義影響組織公民行為的歷程為，當員工知覺組織正義的程度高時，員工會想進行合理的交換，以回饋組織，因而擴大自己的工作職責，產生較多的組織公民行為。所以，組織正義的知覺會先影響到社會交換的意念，接著影響員工的角色定義幅度，最後才影響到組織公民行為的展現。因此，角色定義幅度可用來說明社會交換與組織公民行為之間的關係。

探討文化價值契合與組織公民行為之關係，過去研究發現，當員工與組織的價值契合度高時，會影響到組織成員的組織公民行為表現（郭建志，1992；任金剛，1996），本研究得到相同的結果。此外，本研究的結果支持，角色定義幅度為文化價值契合與組織公民行為的中介變項，即員工與組織的文化價值契合度越高時，員工對自己的工作角色定義得越寬廣，並且產生越多的組織公民行為。顯示當員工的個人價值觀與組織的文化價值觀契合度高時，員工對組織的認同感會提升，對於工作，會有較高的滿足感，會有較高的工作動機，願意對組織與同事多付出，因此會將不屬於工作職責內的行為歸屬於自己的工作範疇中，將工作角色定義得較寬廣，因而產生較多的組織公民行為。

探討個人情感與組織公民行為之關係，過去研究證實了，個人情感中的正向情感與員工的組織公民行為之

間有高相關 (Organ & Konovsky, 1989; Isen & Baron, 1991; George & Brief, 1992)，本研究亦有相同的結論。此外，本研究證實了角色定義幅度為正向情感與組織公民行為的中介變項，即當員工的正向情感越高時，員工對自己的工作角色定義得越寬廣，並且產生越多的組織公民行為。這顯示正向情感程度越高的員工，會有越正向的工作態度，越願意對組織、主管及同事進行無條件的付出，願意將非工作職責內的行為歸屬於自己的工作職責中，因此自己的工作角色定義得較寬廣，而產生較多的組織公民行為。

個人情感中的負向情感則與組織公民行為無顯著相關，且亦無法有效預測組織公民行為，此結果與 Organ 和 Konovsky (1989) 的研究結果相同。顯示有負向情感的員工，工作態度傾向負向，例如：不積極主動、對於主管與同事有較多抱怨等，並且只願意承擔少量的工作職責。擁有負向情感的員工，連工作職責內的行為都抱持著能少則少的態度，而角色外的行為（如：組織公民行為）是超越出工作職責內的行為，當然更不會主動表現它。因此，個人的負向情感與其組織公民行為的展現無關。

本研究發現，組織正義、文化價值契合、及個人情感等因素，會透過角色定義幅度而影響組織公民行為的展現。因此顯示，角色定義幅度為組織公民行為的中介變項。然而，「人際互動會透過角色定義幅度而影響組織公民行為」的論點，在本研究中卻未獲得支持。以往的研究顯示，人際互動會影響組織公民行為的展現 (Deluga, 1994; Hofmann, Morgeson

& Gerras, 2003; 楊濱燦, 2000)。本研究結果與過去研究未符合的原因可能為，過去測量人際互動是採取領導者與成員的交換品質，採用的是「質」的觀點，例如：支持 (support)、忠誠 (loyalty)、信任 (trust)、貢獻 (contribution)、情感 (affect)、授權度 (latitude)；本研究中測量人際互動是採取「量」的觀點，測量的指標為員工知覺的互動時間、員工知覺的互動頻率、主管知覺的互動時間、及主管知覺的互動頻率等四項。並且，許多組織在組織正式化的規範中，對於員工與主管應該互動與接觸的次數、時間、或場合，大多有明文上的規定。因此互動的頻率較高的員工，不一定會接收到較多的社會線索，也不一定會認為自己被主管歸類為自己人，所以對於員工擴大自己的角色定義幅度上沒有幫助。人際互動是一個值得探討的主題，因此，可以採用領導者與成員的交換品質來進行測量，以「質」的觀點來進行研究，避免採用單純的互動時間與頻率，「量」的觀點容易受到組織明文政策的影響。另外，本研究結果顯示，主管知覺的互動頻率，無論是否控制角色定義幅度，均能有效預測組織公民行為。因此，角色定義幅度並非「主管知覺的互動頻率」與「組織公民行為」的中介變項，即主管知覺的互動頻率不是透過員工的角色定義幅度，而影響員工的組織公民行為。主管知覺的互動頻率能有效預測組織公民行為的原因，可能是共同方法變異所造成的結果，因為「主管知覺的互動頻率」與員工的「組織公民行為」均是由主管所填寫。

Morrison (1994) 的研究中，角色定義幅度與組織公民行為的展現均採用自我評估的方式，採用自我評估的方式容易為人所批評，因為，角色定義幅度與整體組織公民行為之間的高相關，可能是共同方法變異所造成，而非兩者之間真的有相關存在。本研究改善 Morrison 研究的缺失，角色定義幅度由員工填寫，組織公民行為則採用他評的方式，由員工的直屬主管填寫，如此可避免共同方法變異的問題。研究結果為，角色定義幅度與整體組織公民行為之間有高相關，並且角色定義幅度能有效預測員工的組織公民行為。顯示員工的角色定義幅度與該員工是否展現組織公民行為之間，真的有高相關存在，排除了過去研究中，兩者間的高相關可能是由共同方法變異所造成。並且，當員工的角色定義幅度越高時，該員工的組織公民行為也會越多。

另外，本研究採取台灣地區的企業樣本，驗證角色定義幅度與組織公民行為之間的關係。研究發現，員工的角色定義幅度與整體組織公民行為之間具有高相關，並且員工的角色定義幅度能夠有效的預測組織公民行為，此結果與西方學者 Morrison 在 1994 年所進行的研究結果相同。顯示東西方的企業員工，均會透過角色定義幅度此中介變項，而影響組織公民行為的展現。因此，「角色定義幅度為組織公民行為的中介變項」此架構模式，是具有文化普同性的，即東西方不同文化下均存有此架構模式。本研究的結果，對組織的實務工作上有所助益。本研究說明了角色定義幅度的重要性，當員工定義自己的工作角

色幅度越大時，該員工會展現出越多的組織公民行為。此結論可運用在組織薪資福利策略的訂定、人事甄選、組織制度與規範的制定等方面。組織若是希望員工能夠表現出較多的組織公民行為，以提昇組織與個人的整體效能時，則必須盡可能的增加員工工作角色的定義幅度。能夠增加員工工作角色定義幅度的因素，本研究提出三個因素：組織正義、文價值契合、及正向情感。

員工知覺組織正義的程度，會影響到該員工工作角色定義幅度的寬廣程度，因而影響組織公民行為的展現。因此，當組織在訂立薪資分配、組織內部資源分配時，必須符合公平性的原則，讓員工知覺到高度的分配正義，感到自己是被組織所平等對待的，這樣員工才會有好的工作態度與工作表現。並且，在組織的現行制度中、或組織訂定新的制度時，員工若有參予、溝通、互動、或申訴的管道，可以讓員工知覺到高度的程序正義，使員工感覺到被組織重視、被組織公平對待。組織的薪資、資源分配制度與執行政序，是屬於長久穩定、不輕易變更的制度與規範，若組織讓員工在程序上與資源分配上感到被公平對待時，員工會產生回報的心理，除了對自己的工作盡心盡力外，還會產生組織公民行為，如此便能使組織與個人的效能一直維持在高峰。因此，當組織在制定新的規定與策略時，務必設身處地的替員工著想，思考這些規定與政策是否讓最多的員工感到公平，若政策是能讓多數員工覺得公平，才頒布執行，如此才能讓員工對工作、對組織盡心盡力。

文化價值契合會影響到組織甄選招募的策略，以往組織在甄選員工時，大多只以應徵者的能力作為考量，採取的是人與工作契合的觀點（P-J fit），但是當應徵者進入組織後，有時因本身的價值觀、理念與組織不符合，無法有優異的工作表現、容易離職，造成組織無形的損失。因此人事甄選上，採取人與組織契合的觀點（P-O fit），強調員工價值觀與組織價值觀的一致性，當一致性產生時，可以增加組織的獲利、降低管理成本、提昇個人的工作動機、增加留職意願，並且對組織認同度高的員工，會願意將非工作職責內的行為納入工作職責中，因而提昇組織公民行為。因此，組織在進行甄選招募時，可將應徵者與該組織的文化價值契合度列入考量，文化價值契合度越高的應徵者，進入組織後，會展現越多的公民行為，而提昇組織效能。

除文化價值契合會影響組織甄選招募的策略外，正向情感亦會影響到甄選招募的策略。正向情感是員工的特質傾向，過去的研究已證實，正向情感會影響組織公民行為（George, 1991; Organ & Konovsky, 1989）。因此在進行人事甄選時，選擇正向情感程度較高的員工，員工比較容易樂在工作、有較高的工作動機、有較高的工作滿意度、願意對同事付出，並且會將許多非工作職責內的行為納入工作職責中，而表現出較多的組織公民行為，有利於組織效能的增加。組織在甄選招募時，可將應徵者的正向情感程度列入考量，有較高正向情感的員工，進入組織後，會展現越多的公民行為，而提昇組織效能。本研究

中證實了角色定義幅度的中介模式，以角色定義幅度為中介歷程還有許多可研究的議題。首先，可繼續探討有什麼因素可能會影響到員工工作的角色定義幅度，可能因素包含有：個人因素（例如：個人的價值觀、態度、工作經驗等）、與情境因素（例如：工作性質、領導風格、與同事的關係、與主管的關係等）。組織中有許多因素會影響到員工公民行為的展現，而組織公民行為是否展現，取決於員工是否將組織公民行為視為工作職責的一部份，因此，尋找出會影響員工角色定義幅度的因素，對組織而言有相當大的幫助。

另外，由認知心理學的概念，個體的認知是具有穩定、不易變動的特性，而員工的角色定義幅度是屬於認知層面，因此，本研究推論員工的角色定義是穩定的、不易變動的。但是，在過去的實證研究中，從沒有研究測量過角色定義幅度是否真的具有穩定性，是否會因為情境的變動（例如：員工職務調動、換至不同公司等），而使得員工對角色內行為與角色外行為的界定有所變動，角色定義幅度的穩定性是未來研究可以深究的議題。另外，個體在經歷重大事件時，通常認知結構會因此而改變。因此，有哪些重要因素會導致員工改變自己工作角色的定義，也是未來研究可探討的方向。

本研究的組織公民行為與角色定義幅度採取的是 Farh、Earley、及 Lin（1997）的五個向度模式，分別包含：利他主義、人際間和諧、良心行為、保護公司資源、及認同公司等。除了可採用 Farh、Earley、及 Lin 的五個

向度模式外，研究者亦可將角色定義幅度與組織公民行為只區分為三種層級的類別，如：與個體有關、與團體有關、及與組織有關等三個部份。或者是採用Williams與Anderson(1991)的分類標準，將組織公民行為分為兩類，一類為直接對組織有利的組織公民行為(OCB-O)；另一類為直接與某特定個人有利、間接對組織有利的組織公民行為(OCB-I)。研究者可探討不同層級的角色定義幅度與不同層級的組織公民行為之間的關係為何，且亦可研究各種前置因素是影響到哪個層級的角色定義。

角色定義未來的研究方向，可著重於何種因素會影響到員工的角色定義幅度；員工的角色定義是否具有穩定度；在哪些情況下，員工對角色內與角色外的行為會有不同的界定；角色定義幅度與組織公民行為不同分類向度彼此之間的影響為何等，均是未來研究者可進一步研究的方向。若能對此有更深入的研究，將有助於我們對組織公民行為有更多的了解。

本研究在資料收集上，碰到些許研究困境，尤其是在問卷施測方面。本研究是採取委託施測的方式，因此在施測的過程中，研究者無法清楚掌握所有的施測狀況。再加上問卷採取對偶方式，易產生主管填寫的問卷與員工填寫的問卷皆由同一人作答的情況。研究者雖有過濾可疑問卷，卻無法完全避免此類資料對研究結果的干擾。本研究的受試樣本，跨足各種不同性質的產業、不同型態的公司、以及不同的職位與層級，因此本研究結果僅能說明台灣地區企業員工的整體型態。然而，研究中無法說明，不同

性質的產業、不同型態的公司，因為本身的企業文化、經營理念、及發展背景的不同，是否會有模式上的差異。

徵引文獻

- 任金剛(1996)。「組織文化、組織氣候、及員工效能：一項微觀的探討。」(未發表之博士論文)。台北：國立台灣大學心理學研究所。
- 林鈺琴(1996)。組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點。「管理科學學報」，卷13(3)：391-415。
- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢(1994)。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。「管理評論」，卷13(2)：87-107。
- 郭建志(1992)。「組織價值觀與個人效能：符合度研究途徑」(未發表之碩士論文)。台北：國立台灣大學心理學研究所。
- 郭建志(1999)。「文化契合與效能：台灣集團企業之個案研究」(未發表之博士論文)。台北：國立台灣大學心理學研究所。
- 張瑞當、徐漢祥、倪豐裕(2001)。公平性認知對組織成員工作滿意度與組織承諾影響之實證研究。「中山管理評論」，卷9(1)：135-163。
- 黃國隆、陳惠芳(1998)。資訊技術、組織價值觀與組織承諾之關係。「管理學報」，卷15(3)：343-366。
- 楊濱燦(2000)。團隊成員間之衝突、領導者與部屬交換關係與組織公民行為之研究--以百貨公司銷售

- 服務人員為例。「企業管理學報」，卷 46：1-31。
- 鄭伯壘（1993）。組織價值觀與組織承諾、組織公民行為、工作績效關係：不同加權模式、差距模式之比較。「中華心理學刊」，卷 35（1）：43-58。
- 鄭伯壘、郭建志（2000）。衡鑑技術與人員甄選：一項新的策略。「中山管理評論」，卷 8（3）：399-425。
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advance in Experimental Social Psychology: Vol. 2* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L. & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology, 74*(2): 187-192.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management review, 14*(1): 20-39.
- Bachrach, D. G. & Jex, S. M. (2000). Organizational citizenship and mood: an experimental test of perceived job breadth. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(3): 641-663.
- 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.
- Bies, R. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations: Vol 1* (pp.43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations, 35*(2): 135-153.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*(4): 710-725.
- Brief, A. P. & Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology, 19*(9, Pt 2): 717-727.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*(3): 459-484.
- Cropanzano, R., James, K. & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 14*(6): 595-606.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*(4): 315-326.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange theory:

- A critique and further development. *Academy of Management Review*, **II**: 618-634.
- 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.
- George, J. M. (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, **76**(2): 299-307.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, **112**(2): 310-329.
- Graen, G. & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **4**(4): 249-270.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P. & Gerrass, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, **88**: 170-178.
- Homan, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- 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.
- Isen, A. M. & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior Vol. 13*, (pp. 1-53). Greenwich, CT: JAI Press.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, **9**(2): 131-146.
- Kickul, J. & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, **16**(2): 191-217.
- Konovsky, M. A. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance.

- Journal of Applied Psychology*, **76**(5): 698-707.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, **17**(3): 253-266.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, **37**(3): 656-669.
- Lam, S. S. K., Hui, C. & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, **84**(4): 594-601.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, **87**(1): 131-142.
- Martin, J. (1981). Relative deprivation: A theory of distributive injustice for an era of shrinking resources. *Research in organizational behavior*, edited by L. L. Cummings and B. M. Staw, 3: 53-107. Greenwich, CT: JAI press.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, **35**(3): 626-637.
- Menguc, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **20**(4): 205-214.
- 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.
- 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.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, **61**(3): 85-98.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, **36**(3): 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good*

- soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: Vol. 12*. (pp. 43-72). Greenwich CT: JAI Press.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 74(1)*: 157-164.
- Organ, D. W. & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research, 6(1)*: 5-18.
- 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., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational 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., 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(2)*: 513-563.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M. & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management, 24(3)*: 293-309.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology, 72(4)*: 615-621.
- Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology, 86(6)*: 1306-1314.
- Rupp, D. E. & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89(1)*: 925-946.
- Schaubroeck, J., Judge, T. A. & Taylor, L. A. (1998). Influences of trait negative affect and situational similarity on correlation and convergence of work attitudes and job stress perceptions across two jobs. *Journal of Management, 24(4)*: 553-576.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San

- Francisco: Jossey-bass.
- Scholl, R. W., Cooper, R. A. & McKenna, J. F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, **40**(1): 113-124.
- 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.
- Stokes, J. P. & Levin, I. M. (1990). The development and validation of a measure of negative affectivity. *Journal of Social Behavior and Personality*, **5**(2): 173-186.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, **37**(4): 765-802.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, **41**(1): 108-119.
- Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance. *Public Personnel Management*, **29**(2): 185-210.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measure of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, **54**(6): 1063-1070.
- Willians, L. J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predicyors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, **17**(3): 601-617.
- Wong, K. S., Cheuk, W. H. & Rosen, S. (2000). The influences of job stress and supervisor support on negative affects and job satisfaction in kindergarten principals. *Journal of Social Behavior and Personality*, **15**(1): 85-98.

表一 樣本組成

	員工(N=330)		主管(N=169)	
	人數	百分比(%)	人數	百分比(%)
性別				
男	138	41.8	107	63.3
女	179	54.2	54	32.0
未填	13	3.9	8	4.7
職位				
直接生產人員	17	5.2	0	0.0
一般職員	217	65.8	5	3.0
基層主管	45	13.6	30	17.8
中階主管	31	9.4	71	42.0
高階主管	6	1.8	54	32.0
未填	14	4.2	9	5.3
教育程度				
國中或以下	6	1.8	2	1.2
高中或高職	78	23.6	20	11.8
大學或大專	217	65.8	110	65.1
研究所以上	15	4.5	29	17.2
未填	14	4.2	8	4.7
年齡				
20 歲以下	4	1.2	0	0.0
21 歲至 30 歲	137	41.5	18	10.6
31 歲至 40 歲	120	36.4	71	42.0
41 歲至 50 歲	49	14.9	52	30.8
51 歲至 60 歲	5	1.5	22	13.0
60 歲以上	0	0.0	1	0.6
未填	15	4.5	5	3.0
年資				
未滿 1 年	29	8.8	5	3.0
1 年~3 年	72	21.8	18	10.6
3 年~5 年	72	21.8	23	13.6
5 年~7 年	37	11.2	21	12.4
7 年~9 年	17	5.2	10	6.0
9 年~11 年	21	6.4	13	7.7
11 年以上	67	20.3	76	45.0
未填	15	4.5	3	1.8
工作性質				
生產	27	8.2	13	7.7
業務	72	21.8	33	19.5
工程	40	12.1	21	12.4
管理	74	22.4	52	30.8
後勤	36	10.9	8	4.7
其他	55	16.7	19	11.2
未填	26	7.9	23	13.6

表二 組織公民行爲之因素分析結果 (N=252)

題目	平均數	標準差	利他與和諧	認同公司	保護公司資源	良心行爲
協助解決同事之間的誤會和糾紛，以維護人際和諧	4.16	1.15	0.77	0.24	0.14	0.06
主動幫助新來的同事適應工作環境	4.49	1.19	0.71	0.21	0.10	0.24
主動與同事溝通協調	4.56	1.12	0.70	0.30	0.15	0.29
樂意協助同事解決工作上的困難	4.82	1.09	0.70	0.13	0.12	0.49
能與同事建立融洽而良好的關係	4.80	1.04	0.68	0.26	0.38	0.03
爲了維持人際和諧，不計較與同事之間的過節	4.53	1.13	0.66	0.26	0.48	-0.04
主動分擔或代理同事的工作	4.52	1.15	0.65	0.07	0.13	0.48
維護公司團結，從不在背後批評同事或上司	4.21	1.14	0.51	0.32	0.47	-0.01
努力對外介紹或宣傳公司的優點	4.18	1.22	0.21	0.79	0.18	-0.01
努力維護公司形象，並積極參與有關活動	4.54	1.13	0.19	0.75	0.25	0.27
以積極的態度參與公司內相關會議	4.50	1.12	0.33	0.69	0.17	0.34
主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考	4.23	1.28	0.29	0.61	0.09	0.40
愛惜維護單位的辦公設備	4.70	1.16	0.24	0.17	0.84	0.25
節約使用企業資源，如水、電、辦公用品	4.52	1.18	0.18	0.20	0.81	0.29
工作認真，並且很少出差錯	4.65	1.09	0.11	0.29	0.43	0.66
爲提昇工作品質而努力自我充實	4.35	1.21	0.27	0.38	0.25	0.61
固有值			7.98	1.31	1.08	0.83
解釋變異量 (%)			49.90	8.20	6.77	5.20
累積變異量 (%)			49.90	58.09	64.86	70.06
Cronbach's α			0.90	0.83	0.86	0.74

表三 員工的角色定義幅度之因素分析結果（N=307）

題目	平均數	標準差	利他主義	認同公司	人際間和諧	保護公司資源	良心行爲
樂意協助同事解決工作上的困難	4.92	0.82	0.78	0.18	0.20	0.22	0.25
主動分擔或代理同事的工作	4.65	0.93	0.75	0.24	0.25	0.12	0.03
主動幫助新來的同事適應工作環境	4.91	0.82	0.72	0.24	0.18	0.23	0.21
主動與同事溝通協調	4.87	0.78	0.72	0.27	0.19	0.25	0.24
以積極的態度參與公司內相關會議	4.48	0.96	0.18	0.82	0.16	0.01	0.24
主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考	4.40	0.95	0.21	0.76	0.08	0.09	0.28
努力對外介紹或宣傳公司的優點	4.50	1.00	0.31	0.75	0.22	0.26	-0.01
努力維護公司形象，並積極參與有關活動	4.66	0.95	0.26	0.72	0.18	0.28	0.17
維持人際和諧，不計較與同事之間的過節	4.72	0.86	0.34	0.11	0.81	0.22	0.07
能與同事建立融洽而良好的關係	4.90	0.73	0.33	0.15	0.67	0.35	0.19
維護公司團結，從不在背後批評同事或上司	4.24	1.05	-0.00	0.44	0.60	0.24	0.31
協助解決同事之間的誤會和糾紛，以維護人際和諧	4.50	0.89	0.37	0.29	0.58	0.03	0.36
節約使用企業資源，如水、電、辦公用品	4.79	0.91	0.30	0.22	0.24	0.83	0.17
愛惜維護單位的辦公設備	4.90	0.88	0.29	0.19	0.28	0.82	0.21
工作認真，並且很少出差錯	4.53	0.84	0.20	0.21	0.16	0.20	0.78
爲提昇工作品質而努力自我充實	4.70	0.84	0.24	0.28	0.23	0.15	0.73
固有值			8.23	1.37	0.99	0.84	0.76
解釋變異量（%）			51.45	8.57	6.18	5.28	4.72
累積變異量（%）			51.45	60.02	66.21	71.48	76.20
Cronbach's α			0.87	0.87	0.83	0.93	0.68

表四 組織正義之因素分析結果 (N=306)

題目	平均數	標準差	程序正義	分配正義
與我工作有關的決策，主管會尊重我的意見	4.25	1.10	0.92	-0.12
與我工作有關的決策，主管會詳加說明，使我理解	4.15	1.15	0.88	-0.02
與我工作有關的決策，主管會對我表示友善與關心	4.34	1.13	0.88	-0.09
與我工作有關的決策，主管會對我解釋的非常詳盡	3.99	1.17	0.88	-0.07
與我工作有關的決策，主管會真誠地與我討論	4.10	1.18	0.87	0.03
與我工作有關的決策，主管會考慮到我個人的需求	4.02	1.14	0.86	-0.03
與我工作有關的決策，主管會提供決策的理由	4.12	1.11	0.85	-0.00
主管會與我討論工作決策對我的影響	3.96	1.17	0.83	0.03
與我工作有關的決策，主管會關心我的權利	4.03	1.14	0.81	0.11
主管作決策之前，會認真傾聽我們的意見	4.14	1.19	0.81	0.04
當員工有所請求時，主管會說明工作決策的過程	4.20	1.17	0.80	0.05
對於工作中的決策，主管會採取公正的立場	4.29	1.15	0.76	0.06
主管作決策之前，會收集精確、完整的訊息	4.14	1.21	0.75	0.08
我目前所獲得的酬賞是合理的	3.93	1.07	-0.06	0.89
以我的職位而言，我的薪資是合理的	4.04	1.06	-0.11	0.86
我目前的工作負荷量是合理的	3.98	1.09	0.00	0.79
我目前所承擔的工作責任是合理的	4.27	1.07	0.06	0.74
我的工作預定表是合理的	4.28	0.98	0.23	0.56
固有值			10.08	2.27
解釋變異量 (%)			55.99	12.58
累積變異量 (%)			55.99	68.57
Cronbach's α			0.97	0.84

表五 組織文化一個人重視程度之因素分析結果 (N=289)

題目	平均數	標準差	傳統美德	創新取向	自尊取向	績效取向	安定守成
作風正直誠信	5.19	0.88	0.85	0.13	0.20	0.17	0.05
注重誠實信用	5.30	0.86	0.83	0.16	0.23	0.19	0.04
注重品德操守	5.21	0.85	0.79	0.11	0.16	0.13	0.16
發揮團隊合作	5.00	0.95	0.65	0.43	0.17	0.16	0.25
注重員工忠誠	4.92	1.07	0.63	0.30	0.18	0.19	0.32
大家庭的精神	4.78	1.08	0.61	0.32	0.27	0.13	0.25
行事積極進取	4.99	0.92	0.56	0.41	0.22	0.30	0.24
具有冒險精神	4.17	0.99	0.09	0.79	0.10	0.17	0.04
鼓勵創造發明	4.31	1.11	0.13	0.77	0.18	0.25	0.07
致力科學求真	4.41	1.00	0.30	0.74	0.17	0.14	0.09
注重求新求變	4.48	0.98	0.21	0.73	0.25	0.24	0.08
尊重個人意願	4.91	0.98	0.27	0.23	0.81	0.12	0.03
工作上的尊嚴	5.02	0.98	0.36	0.19	0.79	0.07	0.10
尊重員工意見	4.92	0.94	0.33	0.22	0.77	0.11	0.04
講求一流待遇	4.66	1.10	0.01	0.09	0.68	0.26	0.17
強調業績掛帥	4.29	1.08	0.19	0.22	0.14	0.79	-0.02
強調內部競爭	3.89	1.12	0.01	0.27	0.04	0.78	0.08
要求績效表現	4.54	1.12	0.34	0.11	0.23	0.74	0.09
追求利潤成長	4.65	1.12	0.28	0.15	0.19	0.47	0.30
重視成本效益	4.54	1.08	0.28	0.30	0.17	0.45	0.27
維護歷史傳統	3.90	1.10	0.16	0.26	0.08	0.01	0.79
遵從權威領導	4.06	1.16	-0.00	0.08	0.03	0.12	0.73
注重輩分倫理	4.41	1.19	0.48	-0.03	0.15	0.07	0.63
重視安定守成	4.52	1.13	0.47	-0.15	0.09	0.17	0.61
固有值			9.93	2.17	1.66	1.32	1.25
解釋變異量(%)			41.37	9.05	6.90	5.49	5.21
累積變異量(%)			41.37	50.42	57.32	62.81	68.01
Cronbach's α			0.92	0.87	0.84	0.81	0.77

表六 組織文化—組織重視程度之因素分析結果（N=280）

題目	平均數	標準差	傳統美德	績效取向	創新取向	自尊取向	安定守成
注重誠實信用	5.23	1.02	0.80	0.10	0.02	0.20	0.24
作風正直誠信	5.10	1.04	0.80	0.01	0.13	0.22	0.26
注重員工忠誠	5.08	1.02	0.79	0.20	0.16	0.10	0.09
注重品德操守	5.20	0.98	0.77	0.08	0.02	0.14	0.23
發揮團隊合作	5.02	1.06	0.75	0.16	0.33	0.17	0.02
行事積極進取	4.96	1.15	0.70	0.25	0.29	0.15	0.11
大家庭的精神	4.79	1.17	0.69	0.13	0.28	0.29	0.14
要求績效表現	5.02	1.10	0.18	0.79	0.19	0.13	0.09
強調業績掛帥	4.95	1.15	0.05	0.79	0.23	0.14	0.06
追求利潤成長	5.37	1.12	0.18	0.75	0.09	0.08	0.12
強調內部競爭	4.25	1.23	-0.00	0.61	0.28	0.23	0.07
重視成本效益	5.09	1.16	0.45	0.59	0.10	0.11	0.04
致力科學求真	4.39	1.17	0.16	0.18	0.81	0.27	0.12
鼓勵創造發明	4.40	1.29	0.22	0.14	0.80	0.20	0.02
注重求新求變	4.47	1.24	0.24	0.34	0.76	0.19	0.04
具有冒險精神	4.12	1.21	0.16	0.27	0.73	0.16	0.16
尊重員工意見	3.96	1.20	0.26	0.13	0.18	0.82	0.05
尊重個人意願	3.98	1.14	0.18	0.15	0.23	0.82	0.17
工作上的尊嚴	4.09	1.16	0.32	0.10	0.25	0.80	0.09
講求一流待遇	3.91	1.29	0.18	0.27	0.16	0.68	0.09
維護歷史傳統	4.39	1.11	0.16	0.15	0.14	0.10	0.79
重視安定守成	4.69	1.08	0.38	-0.02	-0.03	0.19	0.68
注重輩分倫理	4.58	1.17	0.44	-0.05	0.05	0.16	0.65
遵從權威領導	4.71	1.12	0.02	0.38	0.16	-0.04	0.64
固有值			9.57	2.67	1.77	1.42	1.24
解釋變異量(%)			39.86	11.13	7.35	5.93	5.15
累積變異量(%)			39.86	51.00	58.35	64.28	69.43
Cronbach's α			0.92	0.83	0.90	0.89	0.76

表七 正負向情感之因素分析結果（N=306）

題目	平均數	標準差	負向情感	正向情感
煩躁的	2.95	1.28	0.77	-0.14
神經質的	2.66	1.35	0.76	-0.06
內疚的	2.62	1.25	0.76	0.03
苦惱的	2.97	1.29	0.74	-0.06
易怒的	2.84	1.29	0.74	-0.15
羞愧的	2.80	1.20	0.73	0.04
懷有敵意的	2.32	1.13	0.72	-0.06
神經過敏的	3.12	1.35	0.71	0.08
害怕的	3.06	1.12	0.69	0.08
惶恐的	3.27	1.16	0.64	-0.03
有決心的	4.52	1.02	-0.10	0.79
堅毅的	4.48	0.96	-0.11	0.77
熱心的	4.72	0.97	-0.13	0.74
活躍的	4.21	0.97	0.05	0.72
興奮的	4.08	0.97	0.05	0.70
易啓發的	4.37	0.98	-0.11	0.67
機警的	4.38	0.95	-0.02	0.65
殷勤的	4.22	1.15	0.08	0.58
固有值			5.50	3.89
解釋變異量（%）			30.55	21.63
累積變異量（%）			30.55	52.18
Cronbach's α			0.90	0.85

表八 預測變項與組織公民行為之相關 (N=330)

	OCB 認同公司	OCB 利他主義	OCB 人際和諧	OCB 保護公司資源	OCB 良心行為	OCB 整體
組織正義						
程序正義	.134*	.048	.147*	.190**	.093	.154*
分配正義	.087	.106	.180**	.159*	.090	.142*
組織正義	.141*	.073	.180**	.206**	.106	.172**
文化價值契合						
傳統美德	-.154*	-.062	-.086	-.123	-.025	-.143*
創新取向	-.092	-.089	-.096	-.059	.002	-.103
自尊取向	-.120	.035	-.132*	-.118	-.028	-.123
績效取向	-.147*	-.023	-.069	-.154*	-.062	-.127
安定守成	-.123	-.036	-.080	-.134*	-.031	-.099
整體文化價值契合	-.198**	-.086	-.169*	-.185**	-.071	-.212**
人際互動						
員工知覺的互動時間	.100	.057	.138	.048	.061	.110
員工知覺的互動頻率	-.022	.051	-.009	-.047	.014	-.003
主管知覺的互動時間	.164*	.085	.078	.050	.149*	.118
主管知覺的互動頻率	.191**	.186**	.189**	.164*	.225***	.230**
個人情感						
負向情感	-.082	-.071	-.089	-.036	.028	-.085
正向情感	.361***	.204**	.137*	.199**	.199**	.272***
角色定義幅度						
認同公司	.345***	.153*	.186**	.251***	.162**	.286***
利他主義	.251***	.268***	.193**	.277***	.163**	.257***
人際和諧	.180**	.177**	.201**	.216***	.062	.209**
保護公司資源	.170**	.143*	.130*	.313***	.145*	.200**
良心行為	.303***	.164**	.116	.255***	.300***	.267***
整體角色定義幅度	.349***	.271***	.238***	.337***	.211**	.347***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表九 整體組織公民行爲之迴歸分析表 (N=234)

	組織公民行爲						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
人口統計變項							
職位	.001	-.031	-.031	-.043	-.018	-.030	-.052
性別	.087	.096	.095	.075	.022	.093	.069
教育程度	.126	.156*	.148*	.118	-.012	.128	.109
年齡	-.003	-.014	-.014	-.029	-.056	.004	-.059
年資	.159	.152	.163	.175	.165	.104	.149
ΔR^2	(.039)	(.037)	(.037)	(.038)	(.033)	(.037)	(.036)
組織正義							
分配正義		.111					
程序正義		.117					
ΔR^2		(.037*)	(.034**)				
文化價值契合							
ΔR^2				-.226**			
				(.049**)			
人際互動							
員工知覺的互動時間					.159		
員工知覺的互動頻率					-.195		
主管知覺的互動時間					-.044		
主管知覺的互動頻率					.241*		
ΔR^2					(.054)		
個人情感							
正向情感						.250***	
負向情感						-.045	
ΔR^2						(.065**)	
角色定義幅度							
ΔR^2							.364***
							(.119***)
R^2	.039	.074	.071	.087	.087	.101	.155
F	1.826	2.482*	2.804*	3.103**	1.535	3.463**	6.606***
df1	5	7	6	6	9	7	6
df2	228	218	219	195	145	215	216

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表十 前置變項與角色定義幅度之相關 (N=330)

	角色定義 幅度 認同公司	角色定義 幅度 利他主義	角色定義 幅度 人際和諧	角色定義 幅度 保護公司資源	角色定義 幅度 良心行為	角色定義 幅度 整體
組織正義						
程序正義	.409***	.395***	.434***	.378***	.250***	.451***
分配正義	.331***	.320***	.327***	.262***	.224***	.359***
組織正義	.440***	.424***	.461***	.395***	.274***	.484***
文化價值契合						
傳統美德	-.346***	-.280***	-.386***	-.303***	-.264***	-.386***
創新取向	-.083	-.049	-.153**	-.078	-.077	-.121*
自尊取向	-.178**	.035	-.171**	-.076	-.065	-.117*
績效取向	-.301***	-.282***	-.348***	-.241***	-.286***	-.367***
安定守成	-.215***	-.148*	-.271***	-.206***	-.157**	-.243***
整體文化價值契合	-.311***	-.219***	-.364***	-.243***	-.244***	-.342***
人際互動						
員工知覺的互動時間	.161*	.044	.069	.012	.036	.088
員工知覺的互動頻率	.065	.095	.041	-.008	-.043	.045
主管知覺的互動時間	.168*	.163*	.143*	-.094	.152*	.184**
主管知覺的互動頻率	.128*	.176**	.129*	.121	.121	.170**
個人情感						
負向情感	-.129*	-.145*	-.197**	-.068	-.200***	-.159**
正向情感	.555***	.513***	.524***	.394***	.506***	.605***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表十一 整體角色定義幅度之回歸分析表 (N=297)

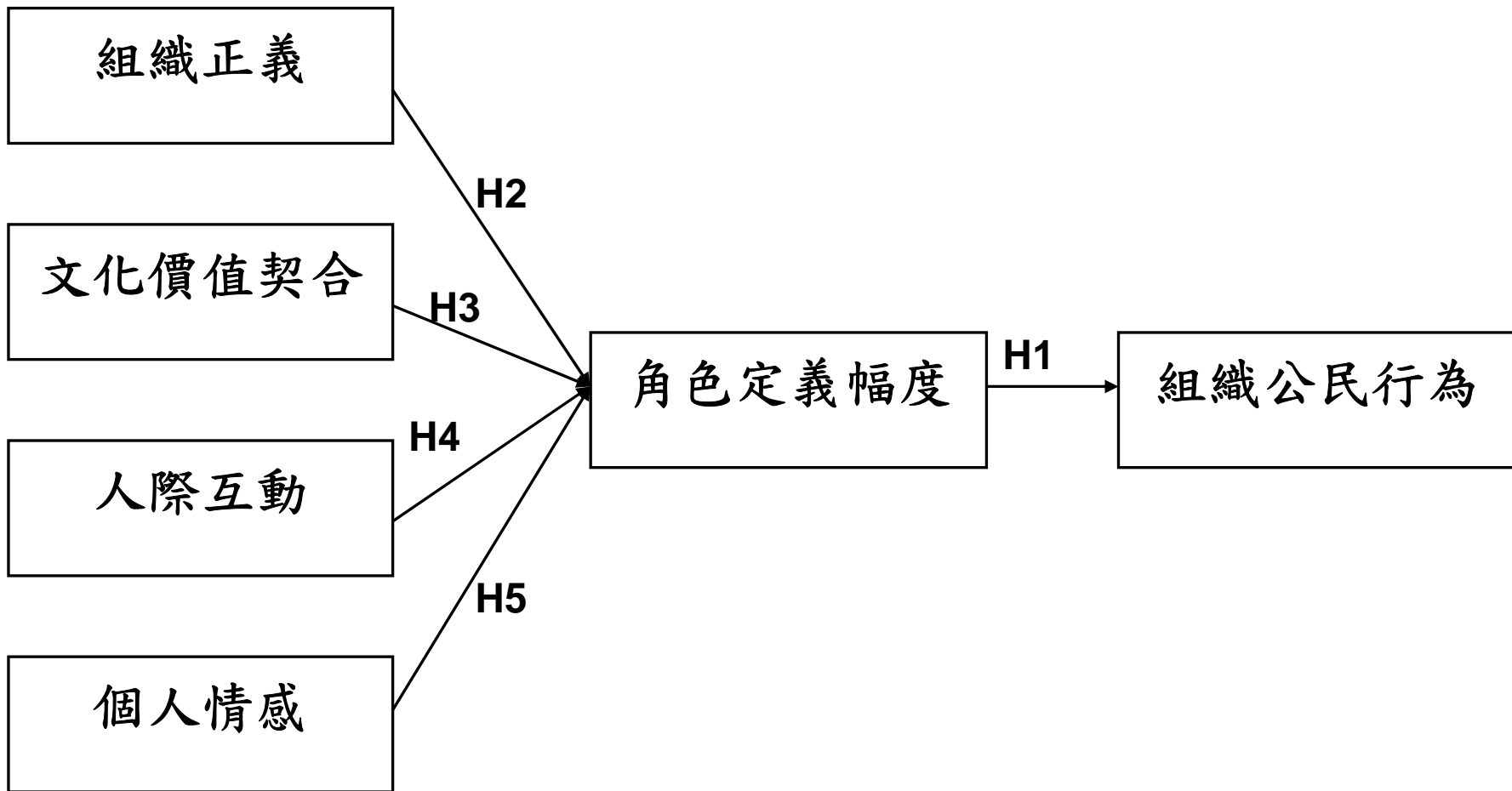
	角色定義幅度				
	M1	M2	M3	M4	M5
人口統計變項					
職位	.166**	.112*	.161**	.150	.078
性別	-.022	-.030	-.024	.001	.001
教育程度	-.085	-.064	-.066	-.103	-.122**
年齡	.189*	.143	.131	.145	.177*
年資	.034	.063	.035	.037	-.023
ΔR^2	(.103***)	(.102***)	(.107***)	(.106**)	(.096***)
組織正義					
分配正義		.139*			
程序正義		.373***			
ΔR^2		(.201***)			
文化價值契合					
ΔR^2			-.283***		
			(.076***)		
人際互動					
員工知覺的互動時間				-.019	
員工知覺的互動頻率				-.011	
主管知覺的互動時間				.193	
主管知覺的互動頻率				-.014	
ΔR^2				(.027)	
個人情感					
正向情感					.577***
負向情感					-.129**
ΔR^2					(.344***)
R^2	.103	.303	.183	.133	.441
F	6.652***	17.310***	9.489***	2.720**	31.303***
Df1	5	7	6	9	7
Df2	291	279	254	160	278

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

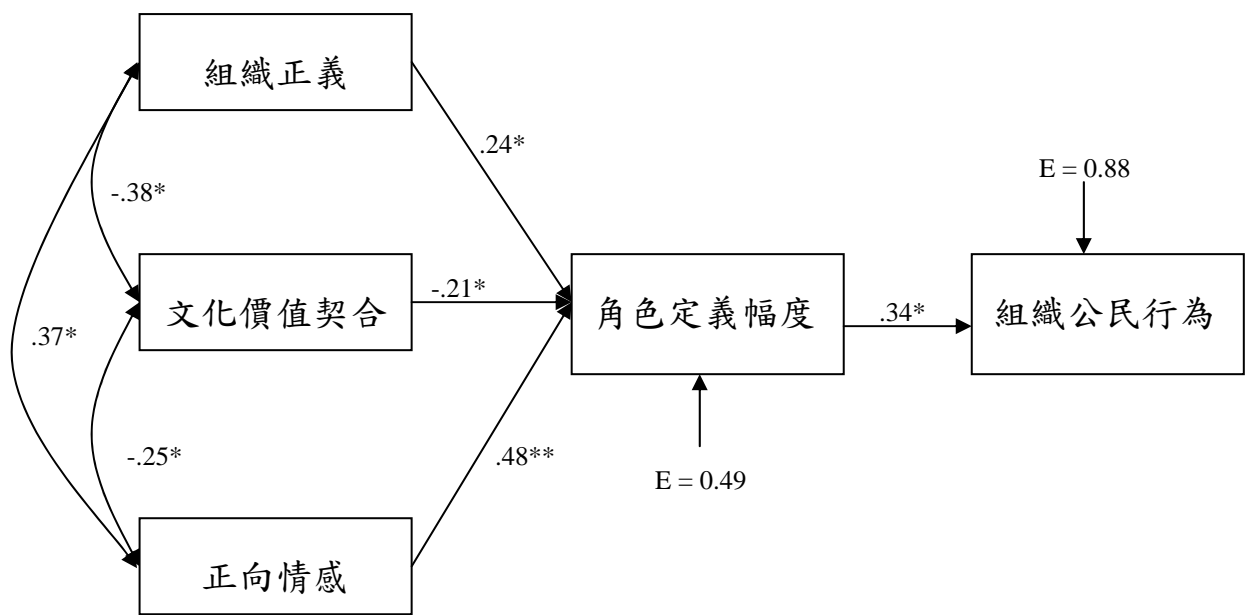
表十二 組織正義、文化價值契合、人際互動、個人情感之階層迴歸分析 (N=234)

	組織公民行爲										
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
人口統計變項											
職位	-.031	-.052	-.058	-.031	-.057	-.043	-.091	-.018	-.070	-.030	-.059
性別	.096	.069	.065	.095	.064	.075	.095	.022	.035	.093	.142*
教育程度	.156*	.109	.119	.148*	.114	.118	.143*	-.012	.012	.128	.105
年齡	-.014	-.059	-.069	-.014	-.069	-.029	-.069	-.056	-.083	.004	-.045
年資	.152	.149	.158	.163	.164	.175	.136	.165	.146	.104	.159
ΔR^2	(.037)	(.036)	(.036)	(.037)	(.036)	(.038)	(.038)	(.033)	(.037)	(.037)	(.047)
角色定義幅度		.364***	.325***		.325***		.366***		.331***		.351***
ΔR^2		(.119***)	(.116***)		(.116***)		(.142***)		(.094***)		(.108***)
組織正義				.187**	.068						
分配正義	.111		.049								
程序正義	.117		.037								
ΔR^2	(.037*)		(.004)	(.034**)	(.003)						
文化價值契合						-.226**	-.086				
ΔR^2						(.049**)	(.006)				
人際互動											
員工知覺的互動時間								.159	.112		
員工知覺的互動頻率								-.195	-.158		
主管知覺的互動時間								-.044	-.144		
主管知覺的互動頻率								.241*	.237*		
ΔR^2								(.054)	(.036)		
個人情感											
正向情感										.250***	.002
負向情感										-.045	.027
ΔR^2										(.065**)	(.001)
R^2	.074	.155	.156	.071	.155	.087	.186	.087	.167	.101	.155
F	2.482*	6.606***	4.797***	2.804*	5.482***	3.103**	6.215***	1.535	2.944**	3.463**	5.198***
df1	7	6	8	6	7	6	7	9	10	7	8
df2	218	216	208	219	209	195	190	145	147	215	226

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$



圖一：本研究之架構圖



圖二 路徑分析結果