

# 工作價值觀、家長式領導與 組織公民行為影響之研究

## RELATIONSHIPS AMONG WORK VALUES, PATERNALISTIC LEADERSHIP, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

陳銘薰

國立台北大學企業管理學系教授

游淑萍\*

明志科技大學工業工程與管理系講師

國立台北大學企業管理學系博士候選人

**Ming-Shiun Chen**

*Professor, Department of Business Administration,*

*National Taipei University*

**Su-Pin Yu**

*Lecturer, Department of Industrial Engineering & Management,*

*Ming Chi University of Technology*

*Ph. D. Candidate, Department of Business Administration,*

*National Taipei University*

### 摘要

隨著市場競爭加劇，組織結構的扁平化，組織必須依靠員工主動執行職務外的一些利他行為，才能讓整個企業組織發揮更大的效能，員工的組織公民行為因而越來越為企業界關注的焦點。組織公民行為是一種獨立的正規獎勵制度之外但與工作有關自發性行為。然而如何啟動員工的組織公民行為，依據心理學場域理論所言，個人的行為會受到內在心理及所處的特定環境的影響，因此，本研究首先探討以工作價值觀作

---

\*通訊作者，地址：新北市泰山區工專路 84 號，電話：(02)2908-9899 轉 3116

E-mail：spyu@mail.mcut.edu.tw，傳真：(02)2908-5900

為內在心理變數探討對組織公民行為之影響，其次推論主管家長式領導（威權領導、仁慈領導、德行領導）調節工作價值觀對組織公民行為之影響。本研究以北區 118 位在職學生為問卷實證調查對象，透過迴歸分析結果，工作價值觀構面之中以「個人變通」能夠顯著地影響員工之「協助同事」和「公私分明」之組織公民行為。另外，「社會服務」價值觀對「協助同事」之組織公民行為呈現正向的顯著影響。此外，主管高威權領導情況之下，其在職者的「社會服務」工作價值觀對於組織公民行為於「不生事爭利」構面皆呈現顯著正向之影響。而高仁慈領導情況下在職者的「理想價值」工作價值觀對組織公民行為於「公私分明」的構面呈現正向顯著；低仁慈領導之下，在職者的「名利價值」工作價值觀對於組織公民行為於「公私分明」、「不生事爭利」構面皆呈現顯著負向之影響。高德性領導之下，其在職者的「名利價值」工作價值觀對於組織公民行為於「認同組織」構面皆呈現顯著正向之影響，最後研究者依據實證結果提出管理建議供企業主管參考。

**關鍵字：**工作價值觀、組織公民行為、家長式領導

## ABSTRACT

To survive in a dynamic business environment, organizations have invested tremendous resources in their employees to reduce costs and gain a competitive advantage. Studies have found a relationship between organizational performance and organizational citizenship behavior (OCB). OCB is work-related behavior that is independent of the formal reward system but that promotes effective functioning in the organization. However, work values, manifested in work attitudes and behaviors, must drive such effectiveness. Consequently, a shift in work values may be the cause of a high turnover rate, a lack of professional knowledge or skills, and so on. On the other hand, leadership styles (i.e., the combination of separate, distinct behaviors) may, in turn, affect employee work values by modifying the organization's reward and sanction system. Because OCB operates independently from the effects of the explicit reward system, the factors that contribute to OCB must be implicit, such as those related to leadership styles.

This study first explored the relationship between employee work values and OCB and then explored the effect of different leadership styles on OCB, focusing specifically on the mediating effect of paternalistic leadership behaviors. Questionnaires were administered to 118 subjects who were randomly selected from job-holding students

enrolled in an evening continuing education program. The results showed a linkage between work values and OCB; in particular, the results revealed the following: (a) placing a value on 'social service' promoted altruistic behavior, and (b) placing a value on 'individual accommodation' promoted the OCB of altruism and protecting company resources. In terms of the three paternalistic leadership behavior dimensions, moral and benevolent leadership but not authoritarian leadership, exerted a significant influence on OCB. Furthermore, correlation and regression analyses indicated that paternalistic leadership behaviors had a mediating effect on the relationship between work values and OCB, albeit in only particular combinations.

**Keywords:** Work Values, Paternalistic Leadership, Organizational Citizenship Behavior

## 壹、研究動機與目的

任何組織制度都不可能完美無缺，故若單單依賴員工的角色內行為是無法達成組織目標的。尤其是今日組織所面臨的環境變動和不確定性較以往皆大幅提高，令管理者更難事先預測所有的情況，更遑論要精確地訂定組織成員應有的行為。因此，組織對員工所扮演的角色會有更多期待，包括彈性、多元、主動解決組織的問題、及時滿足顧客等需求。然而，有些工作的角色不容易清楚規範。倘若，員工能自發性的投入更多心力，為組織創造更大的效能這是企業所期待的。Katz and Kahn (1978) 研究指出組織成員只表現組織規範的行為，則組織可能成為非常脆弱的社會系統。因此組織要創造競爭優勢，需要更多合作、幫忙、建議與自發性之利他行為。這種自發性的行為未明訂組織的契約或約束之中，然而這些行為對於組織是有利的，此稱之為組織公民行為 (Bateman & Organ, 1983)。Nelson and Quick (2000) 指出組織公民行為是重要的績效內涵，亦為組織永續生存的重要因素。由於組織公民行為的功能性會促進組織效能，因此學術界及企業對此議題特別關注。

Stajkovic and Luthans (1997) 認為經由組織行為修正之強化作用，可使組織績效增加，其中的強化過程主要為透過影響員工的行為和想法，使其朝向組織目標努力，進而獲得需求或情緒之滿足；而個人需求或情緒，則源自於價值觀 (Luthans, 1995)，可見價值觀對於行為影響甚大。Schein (1985) 從文化層次與互動觀點得知，個人內在的基本設定產生價值判斷，價值判斷會影響外顯行為，而外在行為的結果轉而支持或修訂先前的價值，透過內化作用，更加強化價值觀。另外 Moorman and Blakely (1995) 發現集體主義係由員工工作價值觀匯聚而成，並逐漸形成組織文化，且集體

主義價值觀和組織公民行為某些型式是有顯著正相關，因此價值觀對於組織公民行為有某程度影響，然而過去學者們探討工作價值觀與其他變項之間關係；其中將工作價值觀作為前置變項（如本研究）為研究議題之文獻，其效標變項大多為工作態度（工作滿足、工作投入）或是組織作為（組織承諾、組織公正）有關，其之間關聯性進行研究亦得到支持（Blood, 1969；Super, 1970；曹國雄，1994；黃同圳，1993），至於針對工作價值與組織公民行為關係進行研究的文獻，國內、外均屬少量，西方學者 Ryan（2002）探討新教徒的工作倫理（Protestant Work Ethic, PWE）與組織公民行為的關係，研究結果提供前述論點的支持。目前國內外探討工作價值觀與組織公民行為之研究發現，工作價值觀中部分構面與組織公民行為呈現正相關（李清標，2004；葉中華，2005；蔡家媛，2007；周叔伶，2010）。有些研究則將工作價值觀個別構面對整體組織公民行為之影響，然而組織公民行為過去皆以行為特質論之觀點分類（Farh, Earley, & Lin, 1997；Organ, 1988；Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000；Smith, Organ, & Near, 1983；Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994），因此個別之組織公民之行為都有其意義，而將全部的行為統一為組織公民行為，無法從中了解價值觀對個別行為之影響。另外有些研究則探討工作價值觀對個別組織公民行為之影響，然工作價值觀是一種經社會化過程長久累積的信念，影響個人對於工作的態度（Kanungo, 1982），且人們內在對於文化、語言、典章制度及風俗習慣認知所形成的基本假定，會影響工作價值的判斷，進而影響外顯之行為（Schein, 1985），因此不同工作價值觀應該會誘導出不同之行為，然而過去研究工作價值觀大多以目的與手段或是內在與外在或是其他構念區分，僅就構念說明影響性而未能明確指出那一種工作價值觀影響員工的組織公民行為最為顯著。組織公民行為為自發性的行為，但是並非任一單一構面的組織公民行為皆為組織所偏好的或是組織所期望出現的，再者，組織偏好的行為究竟為何種工作價值觀所影響之，都是值得深入了解。因此本研究欲探討工作價值觀個別構面對組織公民行為為個別構面之間影響性。

除上述工作價值觀會影響組織公民行為外，主管領導因素亦會影響員工行為，過去研究探討員工與主管間的關係，多將部屬定義為主管領導行為的被動接受者，也就是部屬的態度、行為及績效受到主管領導行為的影響，有的則將部屬的能力、態度或動機定義為主管領導行為效果的干擾變項（Shamir & Eilam, 2005）。Sagie, Elizur, and Koslowsky（1996）也曾提出亦即工作價值觀與工作動機分別影響工作行為，但若在「強情境因素」下則工作價值觀、工作動機等對行為的影響力下降，其論點與 Tett and Guterman（2000）的特質活化管理理論有相似。根據特質活化管理理論的觀點個人是否表現與特質相符的行為端視於特質相關論的高低與情境線索的強烈程度而定，情境線索其中包括主管與同儕需求與互動。換言之，主管的領導模式與員工工作價值觀之交互作用將對組織公民行為產生改變。而過去研究大多探討主管領導風格對於組織公民行為之

影響，然而領導風格因管理者之差異而有所不同，故屬外在影響；而工作價值觀則為個人內在對工作所具有的態度觀感，屬於內部層次，因此可推測主管領導風格可能具有干擾之效果，另外過去領導方面的研究，大多以西方領導理論為主，然於東方與西方社會文化上差異明顯，其領導方式亦有所不同，唯有以華人特定的互動模式及思維脈絡為基礎，才能說明領導效能。鄭伯壘、周麗芳與樊景立（2000）；鄭伯壘、謝佩鴛與周麗芳（2003）提出家長式領導模式，類似父權的作風，它擁有強大之威權、照顧體諒部屬之仁慈及道德廉潔的品性之表現，其領導方式符合華人社會文化。基於上述所論，擬進一步探討主管家長式領導模式是否於員工工作價值觀對組織公民行為之影響扮演干擾角色。

## 貳、文獻探討

### 一、工作價值觀的概念與研究

工作價值觀涵義大多自「價值觀」衍生而來，價值觀就是個人或群體，內涵或外顯的，對什麼是值得做的（Desirable）的構想，此構想影響個人或群體的行動方式、途徑及目的之選擇（Kluckhohn, 1951）。另外 Pennings（1970）則認為價值觀，是指一個人行為參考架構的重要元素，是瞭解個人態度、知覺動機及性格的基礎。價值觀其實就是構成人格特質的重要元素。

Rokeach（1973）將價值觀定義為內隱或外顯的個人或團體的特質，兼具認知情意與行為的持久性信念。而工作價值觀的探討開始於 Ginzberg, Ginsburg, Axelrad, and Herma（1951），其認為工作價值觀是一種內在的支持與目前行為的引導結構。工作價值觀是個人所追求與工作有關之目標，亦即是個人的內在所需求的，即在從事活動時所追求的工作特質或屬性（Super, 1970），一般人認為個人的工作態度和工作表現，與個人的價值觀有密切的關係。由於工作價值觀是個人獨特的人格特質與環境互動的結果（Holland, 1985），因此工作價值觀自然成為個人在評價工作時所依據的標準（Rounds, 1990）。Robbins（2001）認為工作價值觀是引領人們對於工作本身或某一特定工作的實質意義，如經濟報酬、勤勞、忠誠、人際關係、社會地位、自我實現等形成偏好之認知或意向。工作價值觀指個人在從事工作的歷程中，受到個人社會化持久性的信念與態度的影響，它包含個人認知情意與行動等層面，對於從事工作的重視偏好態度與評價，也是導引個人工作行為動向的重要準則（葉俊泰，2009；莊紋松，2010；陳樵國，2014）。

工作價值觀定義，反映學者們對工作價值觀的不同看法，因此工作價值觀構面的研究，也呈現出多元特點。Ginzberg et al. (1951) 將工作價值觀分為三大類，分別為內在價值 (Intrinsic values)、外在價值 (Extrinsic values) 和附帶價值 (Concomitant values)。Weber (1958) 提出工作價值觀和新教倫理有關。Super (1970) 將工作價值觀分成三個領域、15 個類別，其分別為內部價值 (利他性、創造性、智慧的啟發、獨立性、美的追求、成就感、管理權力)、外部報酬價值 (生活方式、安全感、聲望、經濟報酬)、外部附帶價值 (工作環境、與同事關係、與主管的關係、變異性)。Rokeach (1973) 將工作價值觀分為工具性與目的性兩大類。工具性價值觀 (Instrument values)，所謂工具價值是指個人的行為模式，如獨立、負責、自制等行為模式；Robbins (1992) 亦指出工具性價值觀是個人偏愛的行為表現方式，或能達到目的價值的手段與行為模式。而目的價值則指存在的終端目的，如自由、平等、和平等皆是。因此本研究認為工作價值觀為個人價值系統的一部分，代表著個人對工作的信念與態度，是個人在評價工作時所依據的準則。透過目的性與手段性價值觀影響其行為之表現。因此本研究擬以 Rokeach (1973) 的觀點，將工作價值觀分為工具性與目的性兩大面向，並分別探討個別變項對組織公民行為之影響。

## 二、組織公民行為的概念與研究

企業面臨經營環境日益複雜與不穩定、且競爭也越來越激烈，組織以團隊方式運作，實有其必要性，團隊合作愈達到組織之績效，其組織的公民行為是關鍵因素，亦成員除作好份內的工作外，並且能夠主動協助其他同事以達成組織的目標之行為，Smith et al. (1983) 將此行為定義為組織公民行為。Organ (1988) 則定義組織公民行為為組織內個人自發行爲，此種行為不會直接或正式被組織之獎勵制度所肯定，但卻有助於達成組織的目標。綜整過去國內外學者對於組織行為的定義，組織公民行為是主動協助其他同事，主動參與組織議題，展現角色外之行為 (Barnard, 1938; Robinson & Morrison, 1995; Somech & Ron, 2007; Williams & Anderson, 1991)，或是自發性的行動實現組織目標且能有效的提高組織效能與效率 (Bateman & Organ, 1983; Robbins, 2001)。

然隨著研究對象及時間的演進，國內外學者對於組織公民行為的構面劃分亦有不同的看法，Smith et al. (1983) 提出的兩構面模型。一為利他行為，是指在組織內，針對旁人的需要，自發性的做出具體的幫助性行為；另一項為總體性順從，是指所表現出的行為，都是按照組織所塑造的好在職者形象，來嚴格要求自己 (有如：守時、不在工作時間閒聊等)。之後 Organ (1988) 提出組織公民行為的五構面模型：利他主義 (自發自願的幫助組織內任何人)、總體性順從 (嚴格按照組織所塑造優秀的在職

者形象，來要求自己）、運動員精神（不抱怨組織運作中出現的小波折且給予包容）、謙恭有禮（預先通過協商、溝通與提醒以避免工作上的磨擦，並注意個人行為不妨礙到別人）、公民道德（以負責任的、建設性的態度參與組織所面臨的任何問題）。林淑姬（1992）參考 Organ（1988）的架構及 Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter（1990）之問卷後，將組織公民行為分為六構面：認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法及自我充實。而 Farh, Earley, and Lin（1997）是以台灣社會為背景所做的組織公民行為研究，將其構面分為：利他主義、認同組織、負責盡職、人際和諧與保護公司資源。不論是以何種分類大多以自發性、利他性、認同組織之角度為考量因素。

過去於組織公民行為相關之研究，主要是有關員工的個體特徵以及領導行為，初期有關個體特徵方面的研究學者（Organ, 1988；Smith et al., 1983）所關注多半是員工的滿意、組織承諾、公平知覺、領導支持以及五大人格特質進行探討，研究結果發現這些變數對組織公民行為能都產生顯著性影響。另外 Duffy and Lilly（2013）提出個人的目標和需求與組織公民行為有關。至於其他關於員工個體特徵的變數（如能力、經驗、專業培訓、職業定向和獨立能力等）與組織公民行為任何構面並無顯著相關（Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000）。而領導行為對於組織公民行為有著關鍵性的影響作用（Podsakoff et al., 2000）；領導支持不僅直接影響著員工的組織公民行為（Li, Bai, & Xi, 2012），甚至會透過組織支持的形式來影響員工的組織公民行為。另外過去研究發現員工對組織及領導者的認同與信任影響他們投入組織公民行為程度（Bai, Li, & Xi, 2012；Chen, Eberly, Chiang, Farth, & Cheng, 2014；Li et al., 2012；Podsakoff et al., 1990）。因此，組織公民行為可能受到領導者的人格特質及該特質與員工價值適配程度影響之，例如：員工認為誠信正直的領導人是有效的領導者，因此此類的上司就能引起員工更多的組織公民行為（Zhang, Bai, Caza, & Wang, 2014）。

### 三、工作價值觀對組織公民行為之影響

在過去許多研究中，學者們探討工作價值觀與其他變項之間關係；其中將工作價值觀作為前置變項（如本研究）為研究議題之文獻，其效標變項大多為工作態度（工作滿足、工作投入）或是組織作為（組織承諾、組織公正）有關，其之間關聯性進行研究亦得到支持（Blood, 1969；Super, 1970；曹國雄，1994；黃同圳，1993），至於針對工作價值與組織公民行為關係進行研究的文獻，國內、外均屬少量，將分別探討如下：

影響組織公民行為的一項主要因素，就是員工的個體特徵；對員工個體特徵的研究，主要集中在道德和人格特徵兩方面。Organ and Ryan（1995）研究五大人格特質與組織公民行為之間的關係，發現除了責任感以外，其他的四個因素包括外向性、開

放性、神經質性、宜人性均不能有效預測員工的組織公民行為。Mor Barak, Cherin, and Berkman (1998) 指出個人價值會影響員工職場的態度和行為。Piccolo and Colquitt (2006) 提出員工內部動機是組織公民行為的決定因素，另外其他學者也提出員工透過執行組織公民行為以滿足個人高層次需求或個人的價值觀 (Duffy & Lilly, 2013)。

在西方研究中有些許研究聚焦於新教倫理和組織公民行為之關係，新教倫理鼓勵人們辛勤勞動、嚴守紀律、追求獨立等，以及當時工業革命對於人們之價值觀產生很大影響。而 Ryan (2002) 針對新教倫理價值觀和組織公民行為之間關係進行了研究，發現努力工作構面與利他主義、公民道德具有顯著正向關係；而追求獨立構面和利他主義呈顯著的負向關係。Feather and Rauter (2004) 研究發現工作中追求能力發揮、重視地位價值觀對組織公民行為有預測作用。而國內有關工作價值觀與組織公民行為的關聯性這方面的研究包括：李清標 (2004) 以台中市員警為研究對象，其結果顯示員警人員的內在價值對其組織公民行為有正面影響，但社會價值、晉升價值對其組織公民行為有負面影響。葉中華 (2005) 研究發現：「社會互動取向」的價值觀與組織公民呈現顯著相關。陳怡昌、李承陽與羅敏文 (2006) 研究中發現，在工作價值觀部份，努力工作、獨立與苦行主義對於組織公民行為有正向影響。另外范織文 (2001) 歸納出國民小學教師工作價值觀和組織公民行為有顯著之正相關，而其中以成就聲望層面最能預測組織公民行為。陳淑根 (2009) 則發現「能力價值」層面對組織公民行為的預測力最好。

另外工作價值觀除了受當時外在環境影響外，亦會受到文化的影響，Paine and Organ (2000) 研究發現文化價值觀之集體主義、個體主義以及權力距離會對組織公民行為產生非常顯著之影響。然而東西方文化的差異其價值觀亦不同。華人社會一般被列為集體主義文化，因為它強調「義務和集體目標與利益優先於個人。」(Hui, 1988; 楊中芳, 1991)。相對的，集體主義具有積極內涵，如肯定團體的團結，兩者都表明淡化自我。另外，個人主義深受西方文化影響，重視效率、精確、競爭、追求自我成長與出眾之類的價值的觀念，西方文化認為人與人之間是平等的，不論社會地位且有自我決定的能力，並尊重每個人的意見 (Hofstede, 1984; Schwartz, 1992; Triandis, 1989)。Lau (1979) 主張華人的社會主要是秩序穩定、合作合諧、接受社會階級和社會整合。儒家思想強調權威與尊卑，面對多元的社會環境與西方價值的衝擊，傳統倫理強調穩重謹慎或是勤勞負責的工作手段價值，會隨著個人主義強調的效率與變通的工作手段價值而產生質變。因此本研究七個工作價值觀有強調個人主義的：個人變通、名利價值、理想價值之工作價值觀，亦有華人社會的群體主義：勤勞負責、傳統倫理及穩重謹慎、社會服務之工作價值觀。



過去研究發現重視集體主義的價值觀者，追求團隊和諧，較習慣管理者統治，不擅長主動表達自己的意見 (Gelfand, Bhawuk, Nishii, & Bechtold, 2004)，因此對於積極參與組織活動或是主動發言行為則較少。另外而華人社會受儒家文化人倫關係影響，個人與他人交往時，會從親疏和尊卑向度衡量彼此的關係，衡量關係後先給與至親最大的照顧；行有餘力再給予次親次大的照顧，此社會關係互動正如費孝通 (1947) 所言之差序格局。因此，本研究認為受此價值觀之影響，同事之間協助會受限於隸屬自己的內團體成員。Brindley (1989) 研究提到華人傳統價值重視人情關係，因此對於公事與私事之區分較不明確，另外華人自律及努力工作遵守忠、義此價值，引導出員工對於工作盡職與負責。然而追求個人主義工作價值觀者強調自我表達與重視自主 (Smola & Sutton, 2002)，因此對於組織事務積極參與且踴躍發言。個人主義於人與人之間互動會精確地估算雙方在交易過程中的利害得失，此時人與人互動是依照「公平法則」(黃光國, 1991)，因此對於公私分明之組織公民行為有正向之影響。另外研究指出個人主義認為人是沒有階級且人人平等，因此個人主義者較有意願幫助陌生人 (Conway, Ryder, Tweed, & Sokol, 2001)。學者提出集體主義者，常以他人為中心，努力維持內團體的和諧。而個人主義者，則是以自我為中心，重視彼此的討論、爭辯。較不在乎內團體的利益，不受內團體規範的影響、且有強烈成就競爭的價值 (Triandis, 1995)，因此較易產生生事爭利行為。綜合以上的觀點，華人傳統價值與西方社會個人主義價值對於工作價值觀確實有影響，且許多研究也指出工作價值觀影響組織公民行為，因此本研究提出假說 1。

假說 1：工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。

假說 1-1：個人變通工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。

假說 1-2：勤勞負責工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。

假說 1-3：傳統倫理工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。

假說 1-4：穩重謹慎工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。

假說 1-5：名利價值工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。

假說 1-6：社會服務價值工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。

假說 1-7：理想價值工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。

#### 四、主管領導風格之調節效果

Yukl (2002) 將領導定義為領導者影響組織成員使其明瞭及同意個人與組織之需求和目標，並集合眾人之努力，以有效地完成共同目標之歷程。Bohn and Grafton (2002) 則認為領導是透過協調與溝通，建立一個清晰和醒目的願景，以提供部屬方向，並且建立自信。由此可見領導者對組織的成敗興衰扮演非常重要的角色。

過去有關領導相關研究我們發現大都採用源自西方領導理論。Burns (1978) 所提出，認為轉換型領導是領導者與部屬之間的互動程序，經由此過程，使領導者提出更高的理念和價值，使部屬的工作動機與道德得以提升，並以組織之整體利益為主，喚起組織成員的自覺。而 Bass (1985) 把交易型領導看作是領導者與成員間，連續不斷的利益磋商與交換的歷程。領導者設定目標、訂定協議明確表達期望員工的作為與可獲得的獎勵或報酬，並提供資源協助員工達成目標以獲得的獎酬之路徑 (唐永泰, 2008)。由上所述，領導之行為著實會促使員工自動地朝向組織目標而努力。

然而由於文化的影響，華人社會與西方國家的領導特徵存在重要的差異。中國的傳統文化強調人倫道德；反觀歐美國家，在過去所提出有關領導方面的理論中，顯少論及此點。國內學者鄭伯壘、周麗芳與樊景立 (2000)；鄭伯壘、謝佩駕與周麗芳 (2003)，在對臺灣的企業進行研究後，提出家長式領導，並將其定義為：在人治的氛圍下，所顯出來之具嚴明紀律與權威、父親般的仁慈及道德廉潔性的領導方式。

因此，本研究將以家長式領導作為主管領導風格之變項。首先說明家長式領導的構面及涵意，其次分別推論家長式領導對組織公民行為關聯性強度及對工作價值觀與組織公民行為之干擾效果。

##### (一)華人領導風格：家長式領導

家長式領導行為包括三個重要面向：威權 (Authoritarianism)、仁慈 (Benevolence) 及德行 (Moral) (鄭伯壘, 2005a)。威權、仁慈兩者比較像是與部屬互動時的實際作風，但德行領導則是獲取部屬誠心順從與信任的基礎 (王安智, 2014)。威權領導者強調其權威是絕對而不容挑戰的，對部屬則會做嚴密的控制，要求部屬毫不保留地服從，因此威權領導最能反映出華人社會高權力距離的特色 (鄭伯壘, 2005b) 及深受傳統法家思想的影響 (周婉茹、鄭伯壘、連玉輝, 2014)。威權領導者對部屬常展現出以下作為 (吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘, 2008)：(1)專權作風：領導者會不願授權、只進行上對下的溝通，對訊息加以控制而不願公開，並對部屬進行嚴密控管；(2)貶抑部屬的能力：領導者會故意漠視部屬的建議與貢獻；(3)形象整飾：領導者為維護自己的尊嚴，表現出信心及操控相關訊息；(4)教誨行為：領導者會對部屬要求

績效表現，對低表現加以直接斥責，且會對部屬加以指導。近期學者周婉茹、周麗芳、鄭伯壘與任金剛（2010）將威權領導的內涵更明確劃分為控制部屬的「專權領導」及與控制任務目標的「尚嚴領導」，前者強調領導者權謀性支配性，後者側重於嚴明的紀律與規範。

仁慈領導類似於「施恩」，強調領導者對部屬福祉做個別、全面、且長久的關懷，主管展現的作為主要為對部屬個別照顧及維護部屬面子。仁慈與威權概念上是有區別的，就像「嚴父」與「慈母」是彼此分立的（鄭伯壘，2001；Wang & Cheng, 2010），仁慈表現出來的行為：(1)除與工作有關的事項，也會表現於生活上的照顧，對部屬的關懷遠超過專業關係；(2)照顧是長期取向；(3)慈愛包含對部屬失誤行為的寬容與保護，避免公開指責與揭發；(4)慈愛含有上對下、長輩對晚輩的施捨，而非只是為工作目標的達成。

德行領導則強調領導者必須表現更高的個人操守或修養，才能贏得部屬的景仰與效法。過去研究在德行領導特別強調公私分明與以身作則，因此現有研究多以此兩種美德做為華人德行領導的中心要素（Farh & Cheng, 2000）。所謂公私分明是指領導者不會濫用權力、徇私、圖利自己；而以身作則是領導者必須表現更高的個人操守與修養，大公無私，以贏得部屬的景仰與效法。Wang, Chou, and Cheng（2012）研究指出德行領導在華人場域中，的確是相當重要的一項領導風格，其展現亦與華人文化與儒家思想的影響密不可分。

## (二)領導風格在工作價值觀對組織公民行為影響間的調節效果

過去研究員工與主管之間關係，多將部屬定位為主管領導行為的被動接受者，也就是部屬的態度、行為及績效受到主管領導行為的影響，有的則將部屬的能力、態度、或動機定位為主管領導行為效果的干擾變項（Shamir & Eilam, 2005）。Sagie et al.（1996）也曾提出亦即工作價值觀與工作動機態度分為影響工作行為，但若在「強情境因素」下則工作價值觀、工作動機等對行為之影響力下降，其論點與 Tett and Guterman（2000）的特質活化理論有相似。根據特質活化理論的觀點個人是否表現與特質相符的行為端視於特質相關論的高低與情境線索的強烈程度而定，情境線索分別為工作任務、社會以及組織文化，其中社會層次是指工作場域內其他互動對象：主管、同儕、下屬或客戶給予的期望、需求或工作評價等。換言之，主管的領導模式與員工工作價值觀之交作用將對組織公民行為產生改變。

依據社會心理學的情緒論觀點之研究以操弄環境情境來引發受試者的正向情緒表現出助人行為（Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997；Rosenhan, Salovey, & Hargis, 1981；蔡維奇、紀乃文，2007）。另外依據擴展建構理論，正向情緒可能會擴

展正向行為 (Fredrickson & Levenson, 1998; Fredrickson, Mancuso, Branigan, & Tugade, 2000), 例如: 快樂的人比較具有同情心, 也比較願意捐錢給需要的人。人們在快樂時, 比較喜歡他人、願意分享, 也比較有利他行為 (Seligman, 2002)。Isen and Baron (1991) 提出處於正向情緒中的個體有較高的可能性去幫助他人, 使人變得慷慨願意與他人合作, 增加親切性, 得以出現利社會行為。主管與員工坦誠相待, 建立良好互動關係, 提升員工組織公民行為 (Huang, Wang, & Xie, 2014), 另外互動良好亦會對主管產生信任和擁有較多的正向心情 (Chen, Eberly, Chiang, Farth, & Cheng, 2014; 徐啟勝, 2014)。

因此良好互動與正向愉悅的工作氛圍有助於組織公民行為。其次以社會交換理論的觀點, 組織成員信任組織或主管, 且於組織內獲得利益, 基於回報而表現組織公民行為; 因為組織公民行為不是著眼於眼前的獎賞, 而是在信任的基礎上, 組織成員相信日後組織的對等回報, 進而提高從事組織公民行為的意願。而領導者通常以一種與其個人核心價值觀和信念相互一致的態度行事, 因而樹立可信性, 與屬下建立協作性的關係網絡, 從而贏得他們尊敬和信任, 並以被部屬認同為的方式, 進行領導 (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004)。此這種真誠的領導是一種領導者積極心理能力和高度發展的組織情境相結合, 為組織成員創造支援性的組織氣氛環境的一種領導方式。組織情境與氛圍改變來自於上司與部屬互動結果, 因此基於上述所論, 本研究認為主管之領導模式將干擾組織氛圍情境, 進而改變員工組織公民行為。

若主管採威權領導模式時, 根據吳宗佑、徐瑋伶與鄭伯壘 (2003) 研究結果顯示, 當領導者越展現其威權行為時, 部屬就越忍氣吞聲, 克制其憤怒情緒, 且部屬的憤怒情緒感受會對其工作滿意度產生負面的影響。另外研究亦指出威權領導的主管習於專權控制或過度指導會抑制部屬的意見表達機會 (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Van Dyne & LePine, 1998)。洪紹榮 (2003) 研究指出威權領導給予部屬感受彼此之間權力距離大, 因此員工與組織之間缺內心情感的聯繫。另外威權領導者為了滿足控制需求與展現權力, 而可能做出不當督導 (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007)。近期研究也顯示上司的運用威權而採取不當督導, 使員工心理安全感降低, 而負面影響員工的抑制性建言 (Wu, Huang, Li, & Liu, 2012)。過去受儒家文化影響對於權威有絕對服從, 然隨著華人社會的現代化, 部屬的服從權威傾向已不再是華人的共同價值, 而會有個別差異的變異存在。而差異性來自於員工特質與主管領導方式的互動, 周婉茹、鄭伯壘與連玉輝 (2014) 即提出部屬傳統性的權威取向可能在威權領導效能上扮演調節的角色。另外 Wu et al. (2012) 以中國大陸員工為樣本的研究結果也顯示, 不當督導會破壞員工知覺主管與部屬之間的交

換關係，進而減少組織公民行為。Aryee et al. (2007) 研究顯示，不當督導透過加劇員工的情緒耗竭，進而減少員工的人際促進與工作奉獻。Shao, Resnick, and Hargis (2011) 指出，不當督導的行徑會強化工作中權力不對等的概念，而讓高度社會支配傾向的部屬更加認為自己沒有必要協助那些處於劣勢的同事。因此當主管採取威權之不當督導方式將會減少部屬對其他同事的協助 (Harris, Harvey, & Kacmar, 2011)。因此即便員工工作價值觀或個人特質傾向是支持組織公民行為，會因為威權情境的組織氛圍，讓員工多數產生反感及不悅，而弱化組織公民行為。而若主管採取仁慈領導模式時，過去學者林龍和 (2005) 研究發現主管對於同仁展現出關懷、寬容、鼓勵的行為，讓員工感受到主管的照顧後，則產生感恩圖報的心，員工心情亦是正向且受到激勵，因此強化工作價值觀對組織公民行為之影響。即使工作價值觀對於組織公民行為之影響不夠明顯，也會感念主管之仁慈領導或是對人尊重與關懷，使員工將為組織更加努力投入與犧牲奉獻。而德行領導則強調領導者必須表現更高的個人操守或修養，才能贏得部屬的景仰與效法。依學者 Etzioni (1961) 的觀點，領導者的影響力之所以遂行，其中指出透過道德投入影響之，意指部屬因內化或認同領導者而順從。在儒家文化推崇德治的影響效果之下，領導者的個人德行可以做為啟動部屬反應的重要線索；當部屬察覺領導者德行高超、符合文化上對於領導者的期待時，他們也會傾向展現出身為部屬的本分：尊重、順從領導者。他們會認同、內化這些個人德行所代表的價值與目標，並且受到領導者言行的吸引，願意仿效領導者的行為，因而增加對於領導者的尊敬與順從，並因為領導者的影響而比較顯露出重視長利、不爭短利的價值取向 (王安智, 2014)。換言之，即認知基礎的信任之下，領導者必須能夠以身作則、公私分明且身先士卒，以做為部屬的榜樣與表率，因為主管道德、修養影響組織內部見賢思齊氣氛，進而強化工作價值觀對組織公民行為之影響。

綜合上述所言，因此本研究提出假說 2。

假說 2：家長式領導風格會調節工作價值觀對組織公民行為的之間關聯性。

假說 2-1：主管仁慈領導會強化工作價值觀對組織公民行為之間關聯性。

假說 2-2：主管威權領導會弱化工作價值觀對組織公民行為之間關聯性。

假說 2-3：主管德性領導會強化工作價值觀對組織公民行為之間關聯性。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

承前節文獻探討及推論，本研究主要影響變數包含工作價值觀、組織公民行為及家長式領導。建構本研究架構，如圖 1 所示。

### 二、變數定義與衡量

#### (一)工作價值觀

本研究在工作價值觀的編制上，採用劉謙穎（2006）工作價值觀量表，其參考王叢桂（1992，1993）及黃國隆（1995）的工作價值觀量表，對工作價值觀測量定義，並分為手段價值與目的價值兩大類。在劉謙穎參考之黃國隆（1995）量表中，共有 22 題手段價值觀及 16 題目的價值觀。整體而言，「工作價值觀問卷」信度方面，整體內部一致性係數  $\alpha$  值為.88，其中「工作手段價值觀問卷」 $\alpha$  值為.89；「工作目的價值觀問卷」 $\alpha$  值為.78，具有相當良好的信度與構念效度。且符合本研究區分工作手段價值及目的價值的分類概念。問卷題數適當，可降低因題目過多隨意填答之風險，故本研究決定採用。

手段價值觀分為「勤勞負責」、「個人變通」、「傳統倫理」、「穩重謹慎」等四類，目的價值觀則分為「社會服務價值」、「名利價值」、「理想價值」、「權勢與國家發展」及「獨立創發價值」等五類。為了能呈現樣本特性，其將因素定義描述如次：(1)勤勞負責：以重視毅力、負責、理性思考、勤勞、信用與知恥的價值向度完成工作目標。(2)個人變通：以重視效率、求新求變、價值向度完成工作目標。(3)傳統倫理：以傳統倫理所重視價值例如：尊卑有序、自我約束、學識、謙和有禮的價值達成目標。(4)穩重謹慎：以重視穩重、耐心、謹慎、忠誠、節儉與寬容雅量的價值向度完成工作目標。(5)社會服務價值：工作是為了發揮個人專長，重視人際互動與追求尊嚴和成就感的同時服務社會。(6)獨立創發價值：工作是為了追求獨立自主，並且重視自我成長與發揮創造力。(7)理想價值：工作是為了追求個人理想且能符合個人興趣，但不重視生活的保障與安定。(8)權勢與國家發展：工作是為了能贏得管理與支配的權利，且重視國家民族的發展。(9)名利價值：工作是為了追求財富與名望。

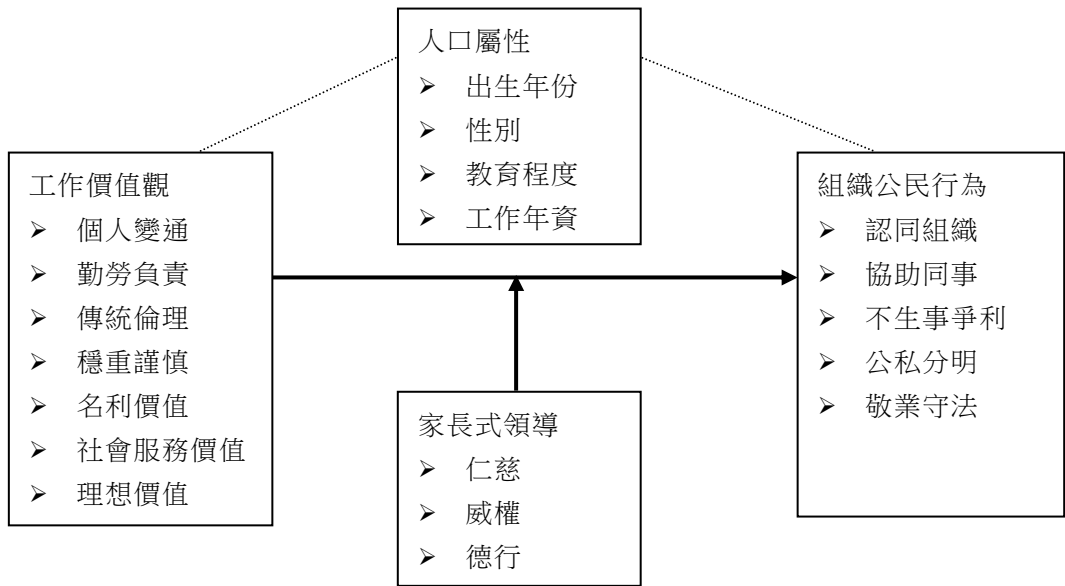


圖 1 本研究架構圖

## (二)組織公民行為

關於組織公民行為之衡量，許多研究提出不同觀點 (Smith, Organ, & Near, 1983; Organ, 1988; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994; Farh, Earley, & Lin, 1997; Podsakoff et al., 1990)。雖說組織公民行為的分類構面有許多不同之處，然其定義大多相似，不外乎為員工能自動自發對組織貢獻心力，並有利於提升組織績效的主動行為，然而早期大多為西方研究，由於文化價值觀對於組織公民行為有顯著之影響 (Paine & Organ, 2000)，因此本研究採用林淑姬 (1992) 發展之組織公民行為量表，其量表係參考 Organ (1988) 及 Podsakoff et al. (1990) 之架構，並從本國組織實務中搜集資料發展而成，該量表的信度值為 0.95，各構面的信度值亦皆於 0.8 以上，因此具有其代表性。分成五個構面：「認同組織」、「協助同事」、「不生事爭利」、「公私分明」、「敬業守法」、「自我充實」。其定義分別為「認同組織」：指在職者努力維護公司形象、積極參與有關活動及公司會議、主動提出建設性的改善方案等對公司整體有利之行為；「協助同事」：指在職者在工作上樂意協助同事、主動與同事協調溝通等行為；「不生事爭利」：指在職者不會為謀取個人利益，不惜破壞組織和諧的各種政治行為；「公私分明」：指在職者不會利用上班時間或公司資源處理私人事務之行為；「敬業守法」：指在職者工作認真，出勤表現良好、固守公司規定等超越組織基本要求標準之行為。

### (三)家長式領導風格

家長式領導雖由 Silin (1976) 建立理論基礎，其後 Redding (1990) 探討領導者與部屬間的關係，兩位學者在德行領導有相同之處。康自立(1997)作之親關懷、愛護部屬行為確定仁慈領導構面。而建立完善的三元模式家長式領導量表是由鄭伯壘(2000)所建立，因此本研究採用鄭伯壘、周麗芳、樊景立(2000)編制之家長式領導量表。此量表包含「仁慈領導」、「德行領導」、「威權領導」三個構面。其定義分別為：「仁慈領導」：指領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷；「德行領導」：為領導者必須表現更高的個人操守、修養以及公私分明；「威權領導」：指領導者強調其權威是絕對而不容挑戰的，對部屬會做嚴密的控制，要求部屬毫不保留地服從，其具體行為包括專權作風、形象整飾、教誨行為及貶抑部屬。

本研究除組織公民行為採李克特(Likerts scale)五點尺度衡量，其餘量表題項均採用六點尺度衡量。

### (四)人口統計變項之衡量

國內學者廖美惠(2007)針對企業組織中組織公民行為之後設分析，研究發現年齡於整體性的組織公民行為或是個別組織公民行為皆有顯著差異。另外過去研究指出性別對組織公民行為之影響上有顯著差異(Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002; Kidder & Buchholtz, 2002; Ehrhart & Godfrey, 2003; Farrell & Finkelstein, 2007)。依據 Bergen and Williams (1991)的研究發現，歸屬女性的特質群多數為與人和善的特質；而此特質與 Organ (1994); Konovsky and Organ (1996)等學者曾在研究中表示，友善人格特質與組織公民行為中的「利他行為」類似，後續學者 Kidder and Buchholtz (2002)的研究亦發現到，女性較男性更傾向表現利他行為。此外，LePine and Van Dyne (1998)的研究發現，男性與組織公民行為中的「執行主動建議」有正向的相關性。由此可推論，性別角色與組織公民行為之間應有相當程度的關聯性。此外學者 Farh et al. (1997)的研究亦發現教育程度對組織公民行為有顯著正向影響，最後，Van Dyne, Graham, and Dienesch (1994)研究發現員工待在組織的時間越久，就越可能產生歸屬感，也就越能表現出更多的公民行為。針對前面所論述之人口屬性對組織公民行為有所影響，本研究將人口屬性(性別、年齡、年資、教育程度)納入控制變項。

## 三、研究對象與抽樣設計

本研究蒐集在職者本身之工作價值觀及組織公民行為、主管領導風格之觀點，其中主管領導風格為員工對於主管的領導行為感受，故是無疑慮的。而組織公民行為則



依 Carpenter, Berry, and Houston (2014) 看法，其研究指出主管可能不易觀察到員工從事非工作規範的「角色外行為」，因此，由員工進行組織公民行為自評可能較為適當。另外，本研究問卷填答對象為在職工作者，但因人力、物力及時間上的限制，採取便利抽樣方式以紙本問卷發放填答，並僅以北部某科技大學在職專班學生及碩士在職專班學生、以及北部企業之員工為研究對象收集資料。本研究共發出 150 份問卷，回收有效問卷 118 份，有效回收率為 78.67%。在 118 份問卷中，結果顯示這些在職者出生年份，民國 70-79 年占 52.54%，民國 60-69 年占 27.97%，民國 50-59 年占 14.41%。而「性別」以女性占 56.78%，男性占 43.22%。「教育程度」以大學為主共占 55.08%，其次是專科占 22.03%。「工作年資」以 0-5 年為主要共占 52.54%，其次是 6-10 年占 18.64%。

#### 四、資料分析方法

本研究針對問卷量表進行效度與信度之確認，以進行後續假說確證。以「確證性因素分析」(Confirmatory Factor Analysis, CFA) 評估量表之信效度。並使用「結構方程模式」(Structural Equation Modeling, SEM) 確證理論模型(黃芳銘, 2005)。採用階層迴歸進行假說之檢定。

##### (一)信度分析

信度是指衡量沒有誤差的程度，也是問卷衡量的一致性程度，本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  值分析量表的內部一致性。一般而言，若  $\alpha$  值大於 0.7，則表示信度相當高，介於 0.7~0.35 之間則信度尚可，低於 0.35 則為低信度(Cuieford, 1965)。本研究各構面信度分析結果列於表 1，其中工作價值觀量表中獨立創發價值、權勢與國家發展構念的 Cronbach's  $\alpha$  低於 0.7 外，其餘的構念皆大於 0.7，因此將兩構念刪除，保留其他七個。另外表 1 顯示本研究構念具有相當的信度。

##### (二)效度分析

本研究模型總共有「工作價值觀」、「組織公民行為」、「家長式領導」量表。依序說明其收斂效度、區別效度。

##### 1.收斂效度

###### (1)工作價值觀

首先於「工作手段價值觀」分成「個人變通」、「勤勞負責」、「傳統倫理」、「穩重謹慎」等四個構面，組合信度分別為 0.81、0.83、0.82、0.83 及平均變異數萃取量分別為 0.46、0.56、0.48、0.5，因素負荷量也大多大於 0.7 標準。其次於「工作目的

表 1 量表構面信度分析

量表	構念	Cronbach's $\alpha$
工作價值觀	個人變通	0.762
	勤勞負責	0.83
	傳統倫理	0.819
	穩重謹慎	0.787
	名利價值	0.703
	社會服務價值	0.809
	獨立創發價值	0.432
	理想價值	0.85
	權勢與國家發展	0.337
家長式領導風格	仁慈	0.875
	德行	0.917
	威權	0.876
組織公民行為	認同組織	0.874
	協助同事	0.859
	不生事爭利	0.9
	公私分明	0.8
	敬業守法	0.751

資料來源：本研究整理

價值觀」有關問卷量表之「名利價值」、「社會服務價值」、「理想價值」等三個構面其組合信度的評估上分別為 0.75、0.81、0.85，平均變異數萃取量分別為 0.5、0.52、0.53，因素負荷量也大多大於 0.7 標準，符合 Fornell and Larcker (1981)，Hair, Anderson, Tatham, and Black (2007) 的標準。所以本研究於工作價值觀量表七個構面全部具有收斂效度。

## (2)家長式領導風格

有關「家長式領導」問卷量表之「仁慈領導」、「德行領導」、「威權領導」三個構面其組合信度的評估上分別為 0.88、0.92、0.88，平均變異數萃取量分別為 0.59、0.74、0.59，因素負荷量也大多大於 0.7 標準，符合 Fornell and Larcker (1981) 及 Hair et al. (2007) 的標準。所以本研究於家長式領導量表三個構面全部具有收斂效度。

## (3)組織公民行為

最後關於「組織公民行為」問卷量表之「認同組織」、「協助同事」、「不生事爭利」、「公私分明」、「敬業守法」五個構面其「組合信度」分別為 0.88、0.86、0.9、0.82、0.7，平均變異數萃取量分別為 0.65、0.61、0.76、0.53、0.53，因素負荷量也

大多大於 0.7 標準，符合 Fornell and Larcker (1981) 及 Hair et al. (2007) 的標準。所以本研究於組織公民行為量表五個構面全部具有收斂效度。

## 2. 區別效度

在「區別效度」方面依 Hair, Anderson, Tatham, and Black (1998) 建議利用潛在構念間的關係矩陣來檢定，當潛在構念的平均萃取變異量 (AVE) 平方根值大於其他不同潛在構念的相關係數時，即表示具備區別效度。

區別效度分析結果如表 2 顯示，除「勤勞負責」構念平均萃取變異量 (AVE) 平方根值均未大於「傳統倫理」、「穩重謹慎」構面之皮爾森相關值外，其餘均符合，原因可能與華人傳統價值觀有關。Brindley (1989) 將華人傳統價值分為五類，其中勤苦、努力工作是透過道德或自律價值進行引導，因此「勤勞負責」可歸屬於「傳統倫理」一部份，以至「勤勞負責」AVE 平方根值未大於該構面與「傳統倫理」間的相關係數。另外，「穩重謹慎」之價值主要來自對權威體制的尊重與忠誠，此價值乃深受儒家文化中五倫關係之影響，因此勤勞負責、刻苦、堅忍均為儒家認為影響工作動力的因素 (Bond, 1988)。故「勤勞負責」、「穩重謹慎」兩構面皆與儒家文化有關，此亦造成「勤勞負責」AVE 平方根值未大於該構面與「穩重謹慎」間的相關係數。雖依 Hair et al. (1998) 建議檢測「勤勞負責」與「傳統倫理」、「穩重謹慎」構面間的區別效度，其結果顯示稍有不足。然依表 3 構面間的相關係數皆不超過 0.85 (Kline, 1998) 或依潛在變項配對相關信賴區間檢定法 (Anderson & Gerbing, 1988) 進行判斷，「勤勞負責」對應「傳統倫理」及「穩重謹慎」兩構面之相關信賴區間分別為 0.516~0.868 及 0.627~0.901，區間皆未包含 1，因此顯示問卷量表仍具備區別效度。

## 3. 模型適配度指標

表 3 資料顯示  $\chi^2/df$  小於 3，RMSEA 0.08 到 0.1 之間則是普通適配 (Steiger, 1990; Browne & Mels, 1990) 另外 SRMR 認為模式獲得接受的值為小於或等於 0.08，而 CFI 的值介於 0 與 1 之間值越大表示模型適配度越好，通常值需要大於 0.9 (Hu & Bentler, 1999)。因此本研究模式之適配度指標皆符合。

表 2 變數的平均值、標準差及相關矩陣表

	平均數	標準差	個人變通	勤勞負責	傳統倫理	穩重謹慎	名利價值	社會服務價值	理想價值	認同組織	協助同事	不生事爭利	公私分明	敬業守法	威權	德性	仁慈
個人變通	5.305	.5612	0.68														
勤勞負責	5.046	.7453	.502**	0.69													
傳統倫理	4.449	.8260	.437**	.692**	0.75												
穩重謹慎	5.198	.5965	.646**	.764**	.587**	0.71											
名利價值	4.276	.8409	.085	.226*	.179	.266**	0.72										
社會服務價值	4.315	.7563	.289**	.520**	.491**	.414**	.356**	0.73									
理想價值	4.518	.8253	.262**	.340**	.327**	.434**	.432**	.652**	0.73								
認同組織	3.025	.8941	.145	.120	.076	.064	.093	.216*	.106	0.80							
協助同事	3.620	.7248	.351**	.249**	.194*	.289**	.232*	.392**	.346**	.490**	0.78						
不生事爭利	4.553	.7713	.065	.039	.046	.091	-.071	.034	-.032	-.138	.148	0.87					
公私分明	4.165	.7095	.156	.035	.185*	.094	-.184*	.073	-.011	.115	.140	.650**	0.73				
敬業守法	3.655	.7535	.191*	.069	.048	.011	.003	.149	.010	.402**	.522**	.199*	.242**	0.73			
威權	3.498	1.003	-.072	.120	.105	.014	-.013	.104	.029	.067	-.026	-.154	-.133	-.041	0.77		
德性	4.014	1.254	.161	.135	.059	.151	.175	.212*	.252**	.284**	.210*	-.017	.072	.241**	-.258**	0.86	
仁慈	3.927	.9990	.212*	.182*	.065	.232*	.256**	.277**	.355**	.329**	.311**	-.039	.086	.207*	-.282**	.730*	0.77

註 1：\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

註 2：對角線值為 AVE 之平方根

資料來源：本研究整理

表 3 模型適配度指標

量表	組織公民行為	工作價值觀	家長式領導風格
WLS $\chi^2$	204.37	741.67	152.21
自由度	127	413	74
$\chi^2/df$	1.6092	1.79	2.0568
RMSEA	0.072	0.076	0.088
SRMR	0.066	0.077	0.066
CFI	0.93	0.83	0.93

資料來源：本研究整理

## 肆、資料分析

本章節分別說明工作價值觀構面、領導風格及組織公民行為之敘述性統計分析，研究變項之間相關分析，工作價值觀、家長式領導風格與組織公民行為之迴歸分析。

### 一、工作價值觀構面、領導風格及組織公民行為之敘述性統計分析

工作價值觀以「個人變通」5.305 平均最高，表示現在員工大多能體認出環境改變快速，若不求新求變則容易被社會所淘汰，另外如何有效率完成組織交派的任務也是重要的。組織公民行為之構面中以「不生事爭利」4.553 最高，由於現今工作大多講求團隊合作，且績效制度多為團隊導向，因此員工不會為謀取個人利益，破壞組織和諧的政治行為。而家長式領導以「德性領導」4.0148 最高，東方文化深受儒家思想影響，傳統價值觀為德性本位的道德價值，另外我們可以從論語中略觀一二，孔子大多以道德之原則感化臣民，以此治國最為有用。因此德性領導為最高。

### 二、研究變項之相關分析

本節中將以相關分析法來檢視所有研究變數之間的關係方向和強度，分析結果如表 3 所示。

#### (一)工作價值觀與組織公民行為之相關分析

本研究以 Pearson 積差相關分析來探討研究架構中各變項間之相關程度與方向。一般而言，相關係數介於 0.10~0.39 之間屬於低度相關；0.40~0.69 之間屬於中度相關；0.70~0.99 之間屬高度相關（邱皓政，2008）。在工作價值觀變量方面，在職者的工作價值觀七項構面，皆與組織公民行為有關（如表 3），在「個人變通」工作價值

觀與組織公民行為「協助同事」構面呈現中度的正向關係、「敬業守法」構面呈現低度的正向關係。而「勤勞負責」工作價值觀與組織公民行為「協助同事」構面呈現低度的正向關係。而「傳統倫理」工作價值觀與組織公民行為「協助同事」構面呈現低度的正向關係、「公私分明」構面呈現低度的正向關係。而「穩重謹慎」工作價值觀與組織公民行為「認同組織」構面呈現中度的正向關係、「協助同事」構面呈現低度的正向關係。而「名利價值」工作價值觀與組織公民行為「認同組織」和「協助同事」構面呈現低度的正向關係，而與「公私分明」構面呈現低度的反向關係。「社會服務價值」工作價值觀與組織公民行為「認同組織」與「協助同事」呈現低度的正向關係，最後為「理想價值」價值觀與組織公民行為的「協助同事」構面呈低度正向關係。與過去研究結果一致工作價值觀與組織公民行為是有相關的（黃國隆、蔡啟通，1998；葉中華，2005；李清標，2004）大部分皆為正向關係，然而其中名利價值與公私分明是負向關係，過去研究亦有此發現（李清標，2004），但是篇數不多。

## (二)家長式領導風格與組織公民行為之相關分析

在家長式領導風格之中，「仁慈領導」及「德行領導」構面與組織公民行為中「認同組織」、「協助同事」、「不生事爭利」等構面皆呈低度正相關，而「威權領導」構面與組織公民行為皆無相關，過去研究發現主管的「威權領導」行為較可能正向引導部屬的角色內行為如勤奮工作（陳嵩、陳光偉、林伶瑾、李佩芬，2012）。組織公民行為則屬於角色外的自發性行為，不易透過行政命令來規範（Organ, 1988），因此威權領導行為較不會直接影響部屬的組織公民行為。

## 三、工作價值觀、家長式領導與組織公民行為之迴歸分析

本研究以多元迴歸分析的方法，更深入的瞭解在控制變項（性別、出生年代、工作年資、學歷）之下，七構面工作價值觀（個人變通、勤勞負責、傳統倫理、穩重謹慎、名利價值、社會服務價值、理想價值），對組織公民行為的五構面（認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法）的解釋變異與預測能力，能否達到統計檢定的顯著水準。同時也將瞭解當工作價值觀與家長式領導（威權、德性、仁慈）同時納入多元迴歸模式中與組織公民行為之間產生可能之關聯性。

迴歸模型一中包含四項人口統計變量（性別、出生年代、工作年資、教育程度），模型二則包含四項人口統計變量，以及工作價值觀變量模型，模型三包含四項人口統計變量，以及工作價值觀變量及家長式領導變量，模型四除上述各變量外，並加上家長式領導和工作價值觀之各構面的交互效應項，以下將分別說明各變數對組織公民行為中各項構面的影響。

### (一)工作價值觀對組織公民行為之影響

根據表 4 可以看出，工作價值觀構面之中以「個人變通」能夠顯著地影響員工之「協助同事」之組織公民行為（ $\beta=0.357$ ， $p<0.01$ ）和「公私分明」（ $\beta=0.303$ ， $p<0.05$ ），而對於其他之「認同組織」、「不生事爭利」、「敬業守法」之組織公民行為皆未顯著影響。此種現象意味著，員工為追求效率及創新、勢必要有透過同事之間相互合作，彼此分享，因此員工在工作上樂意協助同事，並主動參與協調溝通等行為，有助於日後新任務之達成。個人變通價值觀者其求新求變且重視效率，該價值觀與主動積極之人格特質相似，主動積極特質傾向因應環境改變採取行動（Crant, 2000；杜淑娟，2012）。且過去研究發現主動積極特質的人與利他行為有正向關係（Crant, Kim, & Wang, 2011；Greguras & Diefendorff, 2009；Li, Liang, & Crant, 2010）。Peeters and Czapsinski（1990）指出益己特質或行為者大都與個人的變通能力有關，對於具有此特質或行為的人較重視於人際互動時能所產生益己之行為之高低。而協助同事、公私分明之組織公民行為會增進同事間良善互動，因此個人變通工作價值觀者認為此行為對自己本身有利，故為之。

本研究亦發現受到儒家文化之影響價值觀「勤勞負責」、「傳統倫理」、「穩重謹慎」對於組織公民行為皆未有顯著之影響。其原因可能華人重視人情關係、重視面子問題，服從權威、重視家族觀念，同鄉、同宗、同族、同好、同學等關係特別密切，社會環境容易形成派系，組織中易形成非正式組織（陳淑根，2009）。可見關係主義仍舊影響到華人，他們在資源分配上仍有先重視家人與親密朋友的差序格局特性（費孝通，1947；黃光國，2009），因此對於群內之人展現組織公民行為，而群外則反之。另外，陳淑根（2009）研究指出可能組織公民行為時下年輕人逐漸受西方價值影響，工作價值觀產生質變，東西文化融合對國人工作價值觀造成重大影響。西方文化較強調功利主義，因此近年來員工在無獎酬情況之下，主動且自發性超過本分應盡責任之行為也越來越少。這可能工作價值觀各構面對於「敬業守法」、「組織認同」之組織行為皆未有影響之原因。

另外，「社會服務」價值觀對「協助同事」之組織公民行為呈現正向的顯著影響（ $\beta=0.271$ ， $p<0.05$ ）。因為秉持著社會服務價值的人。其工作重視人際互動與追求尊嚴和成就感，工作除發揮個人專長，亦秉持著服務社會之價值觀，因此於組織內主動參與並樂意協助同事完成工作。Gilson, Chow, and Ewing（2008）的質化研究發現個體願意努力投入工作除了成就感外，亦可得到社會支持與讚許。社會支持力量此乃社會服務價值觀者追求之工作的意義，因此願意幫助他人。另外過去研究亦發現社會互動取向工作價值觀構面對組織公民行為的「協助同事」呈顯著正相關（葉中華，2005；陳曉琦，2007）。王叢桂、羅國英（2010）研究指出若以自我內在酬賞價值的目標或

表 4 工作價值觀、家長式領導（仁慈）對組織公民行為之迴歸分析表

組織公民行為構面 模式	認同組織				協助同事				不生事爭利				公私分明				敬業守法			
	一	二	三	四	一	二	三	四	一	二	三	四	一	二	三	四	一	二	三	四
性別	-.121	-.123	-.064	-.114	-.010	-.014	.010	.008	-.112	-.157	-.129	-.127	-.169	-.203*	-.163	-.182*	.029	.039	.041	.043
49 年以前 vs.60~69 年	.365**	.391**	.351**	.347**	.304*	.297*	.281*	.247*	.135	.073	.053	.027	-.110	-.118	-.145	-.230	.068	.056	.055	.002
50~59 年 vs.60~69 年	.537**	.505**	.425**	.413**	.581***	.488**	.455**	.450**	.183	.154	.116	.175	.314*	.299	.244	.223	.150	.110	.107	.110
70~79 年 vs.60~69 年	.147	.017	.004	.047	.366*	.156	.150	.202	-.027	-.077	-.083	-.034	.218	.098	.089	.152	-.085	-.098	-.098	-.067
高中／職 vs.專科	-.386**	-.353**	-.334**	-.298*	-.229	-.108	-.100	-.110	.056	.034	.043	.072	-.177	-.193	-.180	-.127	.147	.218	.218	.224
大學 vs.專科	.025	.125	.104	.112	.105	.309*	.300*	.269	.104	.158	.148	.146	.078	.168	.154	.155	.261	.279	.278	.241
研究所 vs.專科	.076	.069	.066	.118	.034	.087	.086	.110	.069	.086	.084	.113	.055	.034	.032	.093	.143	.160	.160	.171
0~5 年 vs.11~15 年	-.079	-.062	-.061	-.059	-.384*	-.384*	-.383*	-.383*	-.346	-.279	-.278	-.303	-.328	-.284	-.282	-.234	-.432*	-.435*	-.435*	-.414*
6~10 年 vs.11~15 年	-.008	.030	.061	.047	-.146	-.113	-.101	-.040	-.165	-.150	-.135	-.120	-.197	-.161	-.140	-.071	-.231	-.211	-.210	-.176
16~20 年 vs.11~15 年	-.004	-.039	.024	.051	-.111	-.148	-.123	-.091	-.102	-.109	-.079	-.071	.219*	.173	.215	.281*	-.018	-.008	-.006	-.005
21~25 年 vs.11~15 年	-.121	-.124	-.030	.051	-.297*	-.224	-.186	-.168	-.021	-.004	.041	.005	-.019	-.048	.014	.049	-.091	-.012	-.009	-.031
26~30 年 vs.11~15 年	-.006	-.008	.060	-.029	-.188	-.153	-.125	-.118	-.083	-.065	-.032	-.077	.022	.011	.056	.046	-.092	-.071	-.069	-.067
31 年以上 vs.11~15 年	.051	-.002	.008	.044	-.047	-.120	-.116	-.090	.051	.072	.077	.089	.112	.075	.082	.158	-.032	-.032	-.032	-.023
個人變通		.210	.138	.061		.357**	.328**	.383**		.115	.081	.071		.303*	.254*	.294*		-.041	-.044	-.034
勤勞負責		.087	.055	-.046		-.007	-.019	-.060		-.282	-.297	-.251		.094	.073	.025		-.082	-.083	-.032
傳統倫理		-.100	-.053	-.014		-.145	-.126	-.158		.162	.184	.140		-.018	.014	.042		-.149	-.148	-.177
穩重謹慎		-.216	-.180	-.026		-.084	-.069	-.059		.164	.181	.203		-.245	-.221	-.197		.279	.280	.264
名利價值		.075	.073	.078		.132	.132	.113		-.194	-.195	-.195		-.041	-.042	-.066		.035	.035	-.002
社會服務價值		.224	.209	.181		.271*	.265*	.240		.138	.131	.082		.162	.152	.102		.137	.137	.147
理想價值		-.049	-.132	-.064		.089	.055	.061		-.029	-.069	-.031		-.084	-.140	-.120		-.067	-.070	-.062

續下表



續表 4

仁慈領導		.311**	.320**		.127	.178		.148	.152		.209*	.239*		.011	.007					
仁慈領導×個人變通			-.040			.211			.016			.246*			.087					
仁慈領導×勤勞負責			-.279			-.137			.033			-.272			.049					
仁慈領導×傳統倫理			.135			.089			-.060			-.080			.084					
仁慈領導×穩重謹慎			.044			-.098			-.126			.074			-.124					
仁慈領導×名利價值			.179			.282*			.321*			.433***			.307*					
仁慈領導× 社會服務價值			.004			-.068			.013			.332			.005					
仁慈領導×理想價值			.272			-.099			-.070			-.410*			-.238					
F	1.972*	1.63	2.162**	2.415**	1.824*	2.93***	2.901***	2.515**	1.633	1.546	1.585	1.479	2.057*	1.764*	1.941*	2.399**	1.511	1.164	1.097	1.029
R2	.198	.251	.321	.432	.186	.377	.388	.442	.170	.242	.258	.318	.205	.267	.298	.430	.159	.193	.194	.245
△R2	-	.054	.123	.111	-	.191	.203	.054	-	.072	.088	.060	-	.062	.093	.132	-	.035	.035	.051

資料來源：本研究整理

行為原則，可以使個體維持較長久的自發性的行為，由於名與利較屬於外在酬賞之目標且追求「名利價值觀」者為了財富與名望，因此行為決策考量是否有利於己，然而組織公民行為為組織內個人自發行為，此種行為不會直接或正式被組織之獎勵制度所肯定。因此可能為名利價值對於組織公民行為皆未有顯著影響之因。綜觀之，假說 1 於「個人變通」價值觀對「協助同事」、「公私分明」及「社會服務」價值對「協助同事」之組織公民行為有所影響，其餘假說皆未有顯著之影響。因此工作價值觀對於組織公民行為有部分影響力。

### (二)家長式領導風格對組織公民行為之影響

根據表 4 可看出主管仁慈領導對「認同組織」及「公私分明」之組織公民行為呈顯著正向影響 ( $\beta=0.311, p<0.01$ ;  $\beta=0.209, p<0.05$ ) 有影響。中國人對「人」的定義是：「仁者、人也」，因此，主管對員工仁慈地關心並給予適當幫助，員工倍感溫馨則釋出善意，報答人情，而此善意甚至延伸至周遭同事，並擴大認同組織，即等同於愛屋及烏，另外當員工感知主管互動性良好時，將會提升善意基礎的信任 (Benevolence-based trust)，相信對方的可靠度，不會做有害自己的事 (Levin & Cross, 2004)，另外部屬將仁慈行為視為良好品德的展現；過去學者林龍和 (2005) 研究發現主管對於同仁展現出關懷、寬容、鼓勵的行為，讓員工感受到主管的照顧後，則產生感恩圖報的心，為組織更加努力投入與犧牲奉獻。另外依據表 5 顯示，主管德性領導對於「認同組織」及「公私分明」之組織公民行為呈顯著正向影響 ( $\beta=0.223, p<0.05$ ;  $\beta=0.232, p<0.05$ ) 有影響。主管德性領導對由於主管不徇私、正直盡責、以身作則及公私分明等領導方式，員工見賢思齊因此提高對組織的認同感，亦會學習主管公私分明之精神。學者 (Zhang, Huai, & Xie, 2014) 從社會交換和自我概念觀點研究亦發現仁慈領導者與員工之間互動關係較好，因此鼓勵員工提出對組織有益建設性的發言，此乃為認同組織行為面向；德性家長式領導則是透過自身行為表現影響員工建言之行為。然而威權領導之下員工因擔心做錯害怕，因此多採取被動之行為，由於組織公民行為是自發性行為，故於威權領導之下對於組織公民行為皆未有所影響。

### (三)工作價值觀與家長式領導對組織公民行為的調節效果

為瞭解交互作用的影響為單調或是非單調型態，本研究依據 Aiken and West (1991) 的建議，將家長式領導分為高、低仁慈導向及高、低德性導向及高威權、低威權導向分別與工作價值觀七個變量高、低工作價值觀四種組合情況下，在職者在組織公民行為的表現，並分別將其繪成如圖 2 至圖 4 的交互作用圖。

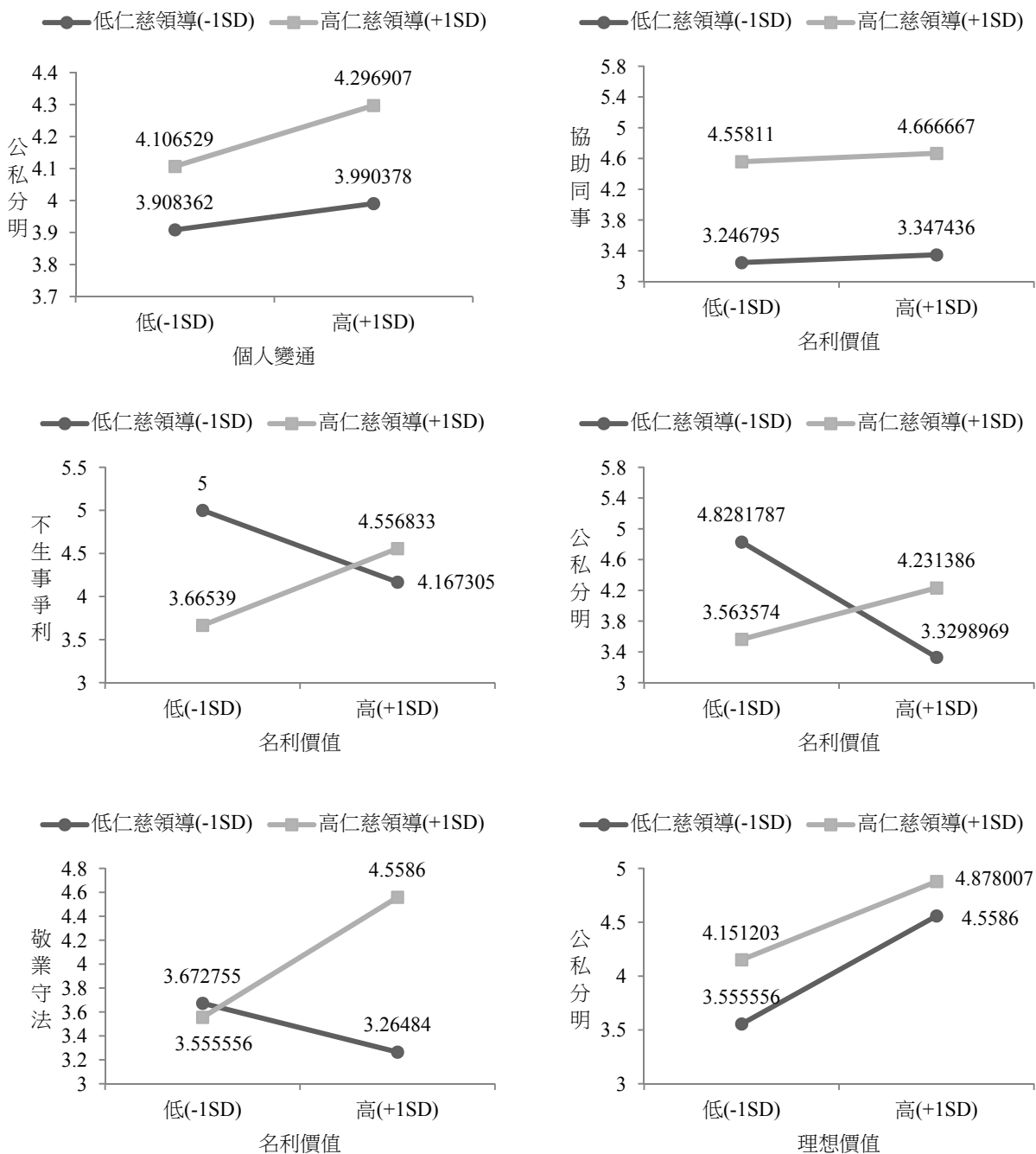


圖 2 主管仁慈領導對員工「工作價值觀－組織公民行為」關聯強度之調節效果

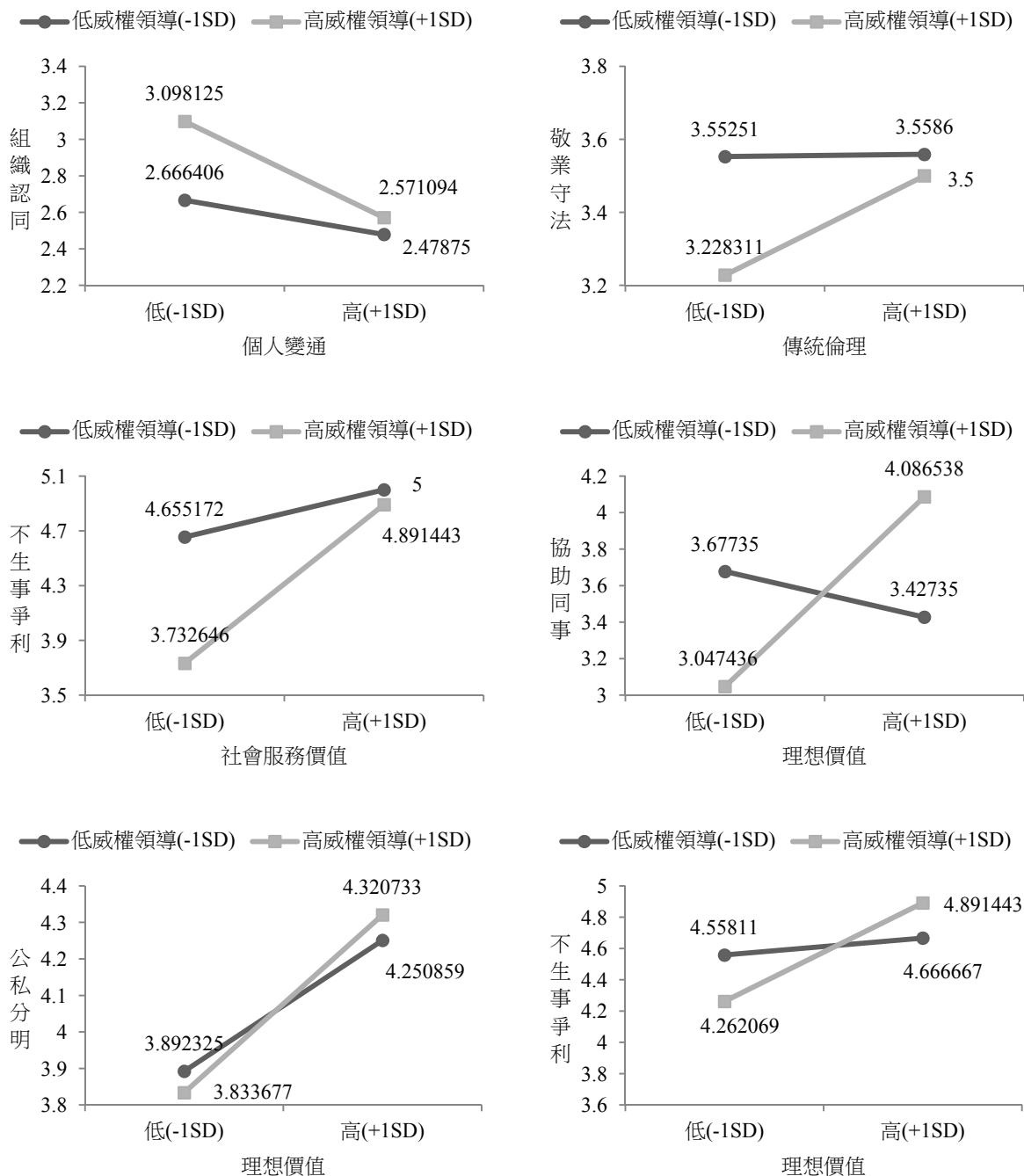


圖 3 主管威權領導對員工「工作價值觀－組織公民行為」關聯強度之調節效果

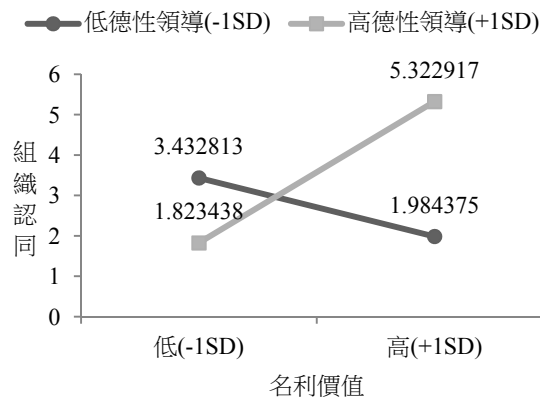


圖 4 主管德性領導對員工「工作價值觀－組織公民行為」關聯強度之調節效果

### 1.工作價值觀與主管仁慈領導之交互作用對組織公民行為之調節效果

依據表 4 之模型四可以看出，工作價值觀之各構面與仁慈領導交互作用後對組織公民行為各構面之影響，其中「名利價值」工作價值觀與主管仁慈領導的交互作用對組織公民行為於「協助同事」、「不生事爭利」、「公私分明」及「敬業守法」構面皆呈現顯著正向之影響(  $\beta=0.282, p<0.05$ ;  $\beta=0.321, p<0.05$ ;  $\beta=0.433, p<0.005$ ;  $\beta=0.307, p<0.05$  )。另外「理想價值」工作價值觀與主管仁慈領導的交互作用對組織公民行為於「公私分明」構面呈現顯著負向之影響 (  $\beta=-0.401, p<0.05$  )。「個人變通」工作價值觀與主管仁慈領導的交互作用對組織公民行為於「公私分明」構面皆呈現顯著正向之影響 (  $\beta=-0.410, p<0.05$  )。

進一步分析顯示 (參見圖 2)，在主管高仁慈領導之下，其在職者「個人變通」工作價值觀對於「公私分明」之組織公民行為呈現正向之影響，惟未達顯著水準 (  $\beta=0.088, p>0.1$  )，另外在職者的「名利價值」工作價值觀對於組織公民行為於「協助同事」、「不生事爭利」、「公私分明」及「敬業守法」構面皆呈現正向之影響，惟未達顯著水準 (  $\beta=0.046, p>0.5$ ;  $\beta=0.5356, p>0.1$ ;  $\beta=0.550, p>0.1$ ;  $\beta=0.567, p>0.1$  )，僅有「理想價值」工作價值觀對組織公民行為於「公私分明」的構面呈現正向顯著 (  $\beta=0.92, p<0.01$  )。主要原因「理想價值」工作價值觀者追求個人理想及為興趣而努力工作，並不會汲汲營營求取名利，其追求內心自我肯定。而當仁慈領導者展現出對部屬高度個別的關懷、支持行為及提供安全的心理環境時，更能讓部屬內心擁有感提高 (Dittmar, 1992; Furby, 1978; Pierce, Kostova, & Dirks, 2001; Van Dyne & Pierce, 2004)，進而提升組織公民行為 (Rousseau, 1989)。

表 5 工作價值觀、家長式領導（德性）對組織公民行為之迴歸分析表

組織公民行為構面 模式	認同組織				協助同事				不生事爭利				公私分明				敬業守法			
	一	二	三	四	一	二	三	四	一	二	三	四	一	二	三	四	一	二	三	四
性別	-.121	-.123	-.069	-.104	-.010	-.014	.001	.002	-.112	-.157	-.137	-.141	-.169	-.203*	-.147	-.147	.029	.039	.048	.057
49年以前 vs.60~69年	.365**	.391**	.356**	.336**	.304*	.297*	.287*	.278*	.135	.073	.060	.034	-.110	-.118	-.154	-.152	.068	.056	.050	.041
50~59年 vs.60~69年	.537**	.505**	.463**	.437**	.581***	.488**	.476**	.517**	.183	.154	.139	.071	.314*	.299	.255	.273	.150	.110	.102	.050
70~79年 vs.60~69年	.147	.017	.017	.061	.366*	.156	.156	.205	-.027	-.077	-.077	-.039	.218	.098	.098	.150	-.085	-.098	-.098	-.102
高中／職 vs.專科	-.386**	-.353**	-.325*	-.285*	-.229	-.108	-.101	-.083	.056	.034	.044	-.083	-.177	-.193	-.164	-.174	.147	.218	.223	.133
大學 vs.專科	.025	.125	.105	.089	.105	.309*	.303*	.301*	.104	.158	.151	-.046	.078	.168	.148	.104	.261	.279	.276	.170
研究所 vs.專科	.076	.069	.049	.051	.034	.087	.081	.070	.069	.086	.079	.067	.055	.034	.013	.016	.143	.160	.156	.156
0~5年 vs.11~15年	-.079	-.062	-.060	-.065	-.384*	-.384*	-.384*	-.430*	-.346	-.279	-.278	-.170	-.328	-.284	-.282	-.292	-.432*	-.435*	-.435*	-.346
6~10年 vs.11~15年	-.008	.030	.078	.066	-.146	-.113	-.100	-.111	-.165	-.150	-.132	-.027	-.197	-.161	-.112	-.098	-.231	-.211	-.203	-.127
16~20年 vs.11~15年	-.004	-.039	.009	-.018	-.111	-.148	-.135	-.148	-.102	-.109	-.092	-.065	.219*	.173	.223*	.211	-.018	-.008	.001	.036
21~25年 vs.11~15年	-.121	-.124	-.069	-.020	-.297*	-.224	-.209	-.252	-.021	-.004	.017	.044	-.019	-.048	.009	-.021	-.091	-.012	-.002	.017
26~30年 vs.11~15年	-.006	-.008	.025	-.010	-.188	-.153	-.143	-.164	-.083	-.065	-.053	.064	.022	.011	.045	.041	-.092	-.071	-.065	.021
31年以上 vs.11~15年	.051	-.002	.002	.042	-.047	-.120	-.119	-.118	.051	.072	.073	.141	.112	.075	.080	.122	-.032	-.032	-.031	.019
個人變通		.210	.161	.082		.357**	.343**	.334*		.115	.097	.015		.303*	.252*	.241		-.041	-.050	-.052
勤勞負責		.087	.071	.014		-.007	-.011	-.032		-.282	-.288	-.094		.094	.077	.069		-.082	-.085	.028
傳統倫理		-.100	-.091	-.089		-.145	-.142	-.127		.162	.165	.069		-.018	-.009	.001		-.149	-.148	-.188
穩重謹慎		-.216	-.177	-.057		-.084	-.073	-.078		.164	.178	.162		-.245	-.205	-.212		.279	.286	.222
名利價值		.075	.086	.083		.132	.136	.135		-.194	-.190	-.202		-.041	-.029	-.023		.035	.037	.024
社會服務價值		.224	.218	.221		.271*	.269*	.250		.138	.136	.045		.162	.156	.088		.137	.136	.076
理想價值		-.049	-.100	-.078		.089	.075	.061		-.029	-.048	.100		-.084	-.137	-.080		-.067	-.076	.025

續下表

續表 5

德性領導	.223*	.253*		.062	.076			.082	.077		.232*	.260*		.040	.027					
德性領導×個人變通		-.019			-.024				.031			-.002			.085					
德性領導×勤勞負責		-.083			-.027				-.032			-.206			-.089					
德性領導×傳統倫理		.125			.042				-.038			-.047			-.104					
德性領導×穩重謹慎		-.081			-.092				.523*			.193			.422					
德性領導×名利價值		.277*			.161				.147			.170			-.036					
德性領導× 社會服務價值		.107			-.010				-.016			.052			.040					
德性領導×理想價值		-.012			-.104				-.290			-.130			-.195					
F	1.972*	1.63	1.862*	1.899*	1.824*	2.93***	2.796***	2.128**	1.633	1.546	1.498	1.981**	2.057*	1.764*	2.031*	1.583	1.511	1.164	1.105	1.151
R2	.198	.251	.289	.374	.186	.377	.380	.401	.170	.242	.247	.384	.205	.267	.308	.333	.159	.193	.195	.266
△R2	-	.097	.092	.085	-	.191	.194	.021	-	.072	.077	.137	-	.062	.103	.025	-	.035	.036	.071

資料來源：本研究整理

而當主管低仁慈領導之下，在職者的「名利價值」工作價值觀對於組織公民行為於「公私分明」、「不生事爭利」構面皆呈現負向顯著之影響（ $\beta = -0.838$ ， $p < 0.01$ ； $\beta = -0.649$ ， $p < 0.01$ ），與假說相反。主要為「名利價值」工作價值觀者追求聲譽與財富，因此若所處情境為低度的仁慈領導，那麼對於為追求個人名利而巧取者，對於凡事講求公私分明及部門之間和諧關係就不是那麼重視。整體而言，仁慈領導對「工作價值觀－組織公民行為」關聯的影響呈非單調型態。假設主管的仁慈領導程度愈高，其工作價值觀對組織公民行為的正向影響越強烈；主管的仁慈領導程度愈低，其工作價值觀對組織公民行為的負向影響越強烈，因此假說 2-1 獲得部分支持。

## 2. 工作價值觀與主管威權領導之交互作用對組織公民行為之調節效果

依據表 6 之模型四可以看出，工作價值觀之各構面與威權領導交互作用後對組織公民行為各構面之影響，其中「個人變通」工作價值觀對組織公民行為於「組織認同」呈現顯著正向之影響（ $\beta = 0.292$ ， $p < 0.05$ ）。「理想價值」工作價值觀對組織公民行為於「協助同事」、「公私分明」皆呈現顯著正向之影響（ $\beta = 0.395$ ， $p < 0.05$ ； $\beta = 0.401$ ， $p < 0.05$ ）；而對組織公民行為於「不生事爭利」呈現顯著負向的影響（ $\beta = -0.401$ ， $p < 0.05$ ）。「社會服務價值」工作價值觀對組織公民行為於對「不生事爭利」呈現顯著正向之影響（ $\beta = 0.381$ ， $p < 0.05$ ）。而「傳統倫理」工作價值觀對組織公民行為於「敬業守法」呈現顯著負向的影響（ $\beta = -0.309$ ， $p < 0.05$ ）。

進一步分析顯示（參見圖 3）在主管高威權領導之下，在職者的「個人變通」工作價值觀對於組織公民行為於「組織認同」構面皆呈現負向之影響，惟未達顯著水準（ $\beta = -0.259$ ， $p > 0.1$ ），另外「傳統倫理」工作價值觀對於組織公民行為於「敬業守法」構面皆呈現正向之影響，惟未達顯著水準（ $\beta = 0.140$ ， $p > 0.1$ ），而在職者的「社會服務」工作價值觀對於組織公民行為於「不生事爭利」構面皆呈現顯著正向之影響（ $\beta = 0.752$ ， $p < 0.05$ ），然與本研究假說相反，其原因可能是高度威權領導下，團隊的凝聚力深受影響（Antonuccio, Davis, Lewinsohn, & Breckenridge, 1987），洪紹榮（2003）研究指出威權領導給部屬的權力距離大，因此員工與組織之間缺內心情感的聯繫。另外 Aronson and Bridgeman（1979）認為威權領導的展現會影響組織的團結程度並降低部屬對組織凝聚，因此「社會服務」價值觀之在職者為求組織和諧與互相尊重，不願看到組織在威權領導下分崩離析，進而提升「不生事爭利」的行為。最後於主管高威權領導之下，其「理想價值」工作價值觀對組織公民行為於「協助同事」、「公私分明」、「不生事爭利」皆呈現正向之影響，然未達顯著水準（ $\beta = 0.630$ ， $p > 0.1$ ； $\beta = 0.120$ ， $p > 0.1$ ； $\beta = 0.046$ ， $p > 0.5$ ），而主管在低威權領導之下，其在職者之「個人變通」工作價值觀對組織公民行為於「組織認同」呈現負向之影響，惟未達顯著水準（ $\beta = -0.524$ ， $p > 0.1$ ），「理想價值」工作價值觀對組織公民行為於「協助



同事」呈現負向之影響，惟未達顯著水準（ $\beta = -0.197$ ， $p > 0.5$ ），然而「理想價值」工作價值觀對組織公民行為於「公私分明」、「不生事爭利」呈現正向之影響，未達顯著水準（ $\beta = 0.380$ ， $p > 0.1$ ； $\beta = 0.046$ ， $p > 0.5$ ），「社會服務價值」工作價值觀對組織公民行為於對「不生事爭利」呈現正向，未達顯著水準（ $\beta = 0.625$ ， $p > 0.1$ ）。而「傳統倫理」工作價值觀對組織公民行為於「敬業守法」呈現正向，未達顯著水準（ $\beta = 0.084$ ， $p > 0.5$ ）。整體而言，主管威權領導對「工作價值觀－組織公民行為」關聯的影響呈非單調型態。但與假說相反，假設主管的威權領導程度愈高，其工作價值觀對組織公民行為的負向影響越強烈；主管的威權領導程度愈低，其工作價值觀對組織公民行為的正向影響越強烈，因此假說 2-2 未獲得支持。

依據鄭伯壘（2005a）及 Chou, Cheng, Huang, and Cheng（2006）指出，威權領導行為包括「專權領導」及「威權領導」兩部分，前者是指領導者展現個人權威，引發部屬的順從及畏懼等反應；後者則是指領導者監控程序及維護制度及規範等，以提升部屬的任務績效。由於經理人在組織內擁有法定的權力，因此要求部屬遵守組織規章並服從主管的指示與訓令，而部屬亦自覺有一種義務感接受此項權力（吳靄書，1986），主管的威權領導行為較可能正向引導部屬的角色內行為（陳嵩等，2012）。而組織公民行為則屬於角色外的自發性行為，因此主管威權領導對其工作價值觀對組織公民行為沒有產生調節之影響。

### 3. 工作價值觀與主管德性領導之交互作用對組織公民行為之調節效果

依據表 6 之模型四可以看出，工作價值觀之各構面與德性領導交互作用後對組織公民行為各構面之影響，其中「名利價值」工作價值觀對組織公民行為於「組織認同」構面呈現顯著正向之影響（ $\beta = 0.277$ ， $p < 0.05$ ）。另外「穩重謹慎」工作價值觀對組織公民行為於「不生事爭利」構面呈現顯著正向之影響（ $\beta = 0.523$ ， $p < 0.05$ ）。

進一步分析顯示（參見圖 4），在主管高德性領導之下，其在職者的「名利價值」工作價值觀對於組織公民行為於「認同組織」構面皆呈現顯著正向之影響（ $\beta = 0.889$ ， $p < 0.05$ ），其原因為愈追求聲譽、地位價值在職者，對於形象是很重視的，而看到品德高尚的領導者對於組織無私奉獻，亦會提升對組織形象的維護，如同部屬對領導者的認同會使他嚮往擁有與領導者一樣的價值與特質，進而產生態度或行為上的改變（林家五、王悅縈、胡宛仙，2012）；而主管在低德性領導之下，其在職者之「名利價值」工作價值觀對於組織公民行為於「認同組織」構面未達顯著水準（ $\beta = -0.773$ ， $p > 0.1$ ），另外「穩重謹慎」工作價值觀對於組織公民行為於「不生事爭利」構面亦未達顯著水準（ $\beta = -0.388$ ， $p > 0.1$ ）。

表 6 工作價值觀、家長式領導（威權）對組織公民行為之迴歸分析表

組織公民行為構面 模式	認同組織				協助同事				不生事爭利				公私分明				敬業守法			
	一	二	三	四	一	二	三	四	一	二	三	四	一	二	三	四	一	二	三	四
性別	-.121	-.123	-.118	-.148	-.010	-.014	-.013	.003	-.112	-.157	-.166	-.203*	-.169	-.203*	-.204*	-.190	.029	.039	.030	-.003
49年以前 vs.60~69年	.365**	.391**	.392**	.384**	.304*	.297*	.297*	.264*	.135	.073	.071	.098	-.110	-.118	-.118	-.155	.068	.056	.055	.049
50~59年 vs.60~69年	.537**	.505**	.517**	.489**	.581***	.488**	.489**	.475**	.183	.154	.132	.133	.314*	.299	.296	.297	.150	.110	.088	.035
70~79年 vs.60~69年	.147	.017	-.007	.049	.366*	.156	.153	.107	-.027	-.077	-.031	-.013	.218	.098	.103	.069	-.085	-.098	-.052	-.129
高中/職 vs.專科	-.386**	-.353**	-.365**	-.297*	-.229	-.108	-.110	-.145	.056	.034	.057	.057	-.177	-.193	-.191	-.223	.147	.218	.240	.199
大學 vs.專科	.025	.125	.137	.182	.105	.309*	.310*	.318*	.104	.158	.135	.137	.078	.168	.166	.177	.261	.279	.257	.220
研究所 vs.專科	.076	.069	.078	.130	.034	.087	.088	.064	.069	.086	.069	.102	.055	.034	.033	.014	.143	.160	.143	.126
0~5年 vs.11~15年	-.079	-.062	-.039	-.091	-.384*	-.384*	-.382*	-.365*	-.346	-.279	-.322	-.336	-.328	-.284	-.288	-.291	-.432*	-.435*	-.478*	-.430*
6~10年 vs.11~15年	-.008	.030	.033	.041	-.146	-.113	-.113	-.102	-.165	-.150	-.155	-.204	-.197	-.161	-.162	-.163	-.231	-.211	-.217	-.271
16~20年 vs.11~15年	-.004	-.039	-.030	-.013	-.111	-.148	-.147	-.137	-.102	-.109	-.127	-.124	.219*	.173	.171	.180	-.018	-.008	-.025	-.031
21~25年 vs.11~15年	-.121	-.124	-.130	-.072	-.297*	-.224	-.225	-.254*	-.021	-.004	.009	.022	-.019	-.048	-.047	-.095	-.091	-.012	.000	-.005
26~30年 vs.11~15年	-.006	-.008	-.021	-.025	-.188	-.153	-.154	-.150	-.083	-.065	-.042	-.047	.022	.011	.013	.001	-.092	-.071	-.048	-.077
31年以上 vs.11~15年	.051	-.002	-.004	.002	-.047	-.120	-.120	-.094	.051	.072	.075	.061	.112	.075	.075	.097	-.032	-.032	-.029	-.009
個人變通		.210	.227	.186		.357**	.359**	.371**		.115	.082	.085		.303*	.300*	.309*		-.041	-.074	-.084
勤勞負責		.087	.072	-.007		-.007	-.008	-.111		-.282	-.254	-.185		.094	.096	.009		-.082	-.054	-.100
傳統倫理		-.100	-.100	-.076		-.145	-.145	-.137		.162	.161	.134		-.018	-.018	-.018		-.149	-.150	-.164
穩重謹慎		-.216	-.216	-.163		-.084	-.084	-.022		.164	.164	.116		-.245	-.245	-.191		.279	.279	.333
名利價值		.075	.072	.122		.132	.132	.074		-.194	-.189	-.187		-.041	-.040	-.097		.035	.041	-.046
社會服務價值		.224	.223	.267		.271*	.271*	.325*		.138	.140	.107		.162	.163	.213		.137	.139	.162
理想價值		-.049	-.042	.008		.089	.090	.037		-.029	-.041	.043		-.084	-.085	-.132		-.067	-.079	-.026
威權領導			.085	.094			.009	.040				-.161	-.219*		-.015	.013			-.159	-.198

續下表



由於德性和仁慈領導行為是建立在領導和下屬之間的長期導向的社會交換過程 (Wua, Huangb, & Chanb, 2012)。Tett and Guterman (2000) 依據特質活化觀點，個人是否表現與特質相符的行為，端視於特質相關性的高低與情境線索的強烈程度而定，如果情境線索相當明顯，明確的行為要求就會促使個人從事情境要求相符的行為，反之則會削弱影響性。由於德性領導來自於員工對於主管的品性、操守行為之感受，有可能對該行為感受性較低或或是主管表現之行為不夠明顯，而降低調節之影響。整體而言，主管德性領導對「工作價值觀－組織公民行為」關聯的影響呈單調型態。假設主管的德性領導程度愈高，其工作價值觀對組織公民行為的正向影響越強烈；主管的德性領導程度愈低，其工作價值觀對組織公民行為的負向影響越強烈，因此假說 2-3 獲得部分支持。

## 伍、結論與意涵

### 一、結論

員工在工作上積極投入是企業最珍貴的資產，也是競爭優勢的重要來源之一。如何激勵員工在工作上投入更多的心力、自發的展現組織公民行為，一直是學術界及實務界關注的議題，本研究以在職員工為問卷調查對象，探討、驗證員工工作價值觀對其組織公民行為的影響、主管的家長式領導對員工「工作價值觀－組織公民行為」關聯的影響。首先說明各假說是否成立，再分別說明實證研究結果。

假說 1：工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。	部分支持
假說 1-1：個人變通工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。	部分支持
假說 1-2：勤勞負責工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。	不成立
假說 1-3：傳統倫理工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。	不成立
假說 1-4：穩重謹慎工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。	不成立
假說 1-5：名利價值工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。	不成立
假說 1-6：社會服務價值工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。	部分支持
假說 1-7：理想價值工作價值觀對組織公民行為之間有關聯性。	不成立

假說 2：家長式領導風格會調節工作價值觀對組織公民行為之間關聯性。 部分支持

假說 2-1：主管仁慈領導會強化工作價值觀對組織公民行為之間關聯性。 部分支持

假說 2-2：主管威權領導會弱化工作價值觀對組織公民行為之間關聯性。 不成立

假說 2-3：主管德性領導會強化工作價值觀對組織公民行為之間關聯性。 部分支持

#### (一)不同的工作價值觀對組織公民行為有部分之影響

工作價值觀議題日趨重要，因為工作本質與人們對工作的觀念有著劇烈的變化，現今價值多元的情況下，工作者抱持著不同的工作價值觀，如何影響其工作行為表現以及背後所衍生的管理問題都是讓此議題持續受關注的原因。員工工作價值觀是形而上的抽象概念，組織公民行為是形而下的具體事物，本研究將兩者間之相關性作分析，實徵結果也顯示兩者之間各構面呈現正相關，僅有名利價值觀與公私分明之組織公民行為呈現負相關，這樣的研究在社會科學領域是值得積極探討，畢竟瞭解行為背後的動機才能有效解決問題及提昇組織績效的正確途徑。過去研究大多以整體工作價值觀對組織公民行為的影響，較少是員工個別工作價值觀對組織公民行為個別影響。

本研究進一步員工個別工作價值觀對組織公民行為各構面的影響。由於組織公民行為涵蓋面很廣，然而組織公民行為對於公司或部門文化有很大的影響，因此若能更清楚瞭解何種工作價值觀對於何種組織行為更有其預測力將對組織選才有很大之助益。正如 O'Reilly and Chatman (1986)；O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991) 的研究結果，個人—組織契合無論從價值觀或工作能力來驗證，都能表現出符合期待的組織公民行為。另外工作價值觀是指個人從事工作時所持有的信念，用來評斷工作相關事物、行為目標準則，並反應個人的需求及偏好進而引導出個人態度傾向與行為方向（歐陽碧芬，2010）、手段目的理論也提及個人價值觀影響個人行為的方法（Rokeach, 1973），當工作價值是員工想要的，那麼他的行為就會表現一致性，因此工作價值觀之瞭解對於組織行為是很重要的。

本研究發現工作價值觀構面之中以「個人變通」價值觀及「社會服務」價值觀能夠顯著地影響員工之「協助同事」之組織公民行為（ $p < 0.01$ ； $p < 0.05$ ），其次「個人變通」價值觀亦能夠顯著地影響員工之「公私分明」之組織公民行為（ $p < 0.05$ ）。而其他工作價值觀對於組織公民行為並無顯著之影響。因此，本研究結果工作價值觀對於組織公民行為有部分影響力，亦突顯出工作價值觀並非每種都能影響員工自發性的組織公民行為。

## (二)主管的領導模式與工作價值觀交互作用影響組織公民行為

主管家長式領導對於員工工作價值觀對組織公民行為之調節研究，依仁慈、威權、德性分別說明之。首先，主管領導為仁慈領導時其結果顯示，當主管呈現高仁慈領導時，員工「名利價值」工作價值觀並不會影響其「公私分明」的組織公民行為；當主管呈現低仁慈領導時，員工「名利價值」工作價值觀才會對其「公私分明」、「不生事爭利」的組織公民行為產生負向顯著影響。其次主管呈現高仁慈領導時，員工「理想價值」工作價值觀會對其「公私分明」的組織公民行為產生正向顯著影響。而主管為威權領導其結果顯示，當主管呈現高威權領導時，員工「社會服務價值」工作價值觀才會對其「不生事爭利」的組織公民行為產生正向顯著影響。最後，當主管呈現高德性領導時，員工「名利價值」工作價值觀才會對其「組織認同」的組織公民行為產生正向顯著影響。因此，家長式領導模式在不同的工作價值觀之下，對組織公民行為產生之影響亦不同。

## 二、管理意涵

員工自發性的組織公民行為有助於增進組織生產力、降低成本、提昇部門績效 (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009)。因此，如何有效管理、激勵員工投入更多的心力於工作上展現組織公民行為是相當值得研究關注的問題。本研究依據實徵研究結果，提出下列幾點建議提供公司人力資源部門參考。

### (一)以工作價值觀測量作為員工遴選之標準

多元文化的時代，價值觀丕變，道德操守已逐漸成為企業重視的指標，如果企業在甄選人才時，可以測量應徵者的工作價值觀，除可明白此應徵者的價值取向，亦可預測其組織公民行為。傳統人力資源招募時強調員工甄選標準建立在工作相關的知識、技術與能力，忽略員工的工作價值觀是否與組織理念或文化相配合，不適應的工作價值觀會影響對組織的認同，進而影響留任之意願。過去實證研究指出組織與個人價值觀一致對組織承諾有顯著的直接效果。個人與組織價值觀愈契合，員工對組織認同、利社會行為、工作績效、留職意願愈高 (O'Reilly, Caldwell, & Chatman, 1991; Chatman, 1989)。因此，組織在選擇新進人員時，除考慮工作勝任能力與工作意願外，更應加入組織層面的甄選標準，瞭解應徵者工作價值觀是否與組織文化、理念相配合。研究結果發現「個人變通」能夠顯著地影響員工之「協助同事」之組織公民行為和「公私分明」。此現象意味著，員工為追求效率及創新、勢必要有透過同事之間相互合作，彼此分享，因此員工在工作上樂意協助同事，並主動參與協調溝通等行為，有助於日後新任務之達成。另外，「社會服務」價值觀對「協助同事」之組織公

民行為呈現正向的顯著影響。秉持著社會服務價值的人，其工作重視人際互動與追求尊嚴和成就感，工作除發揮個人專長亦秉持著服務社會的價值觀，因此於組織內主動參與並樂意協助同事完成工作。因此，工作若屬於團隊性質或工作是相互合作性質較高之任務，則以「個人變通」價值觀、「社會服務」價值觀做為甄選人才的標準。

## (二)強化現有在職員工的工作價值觀

大部分組織舉辦員工訓練課程，多以強調與員工工作相關的知識、技術與能力，甚少針對工作價值觀、敬業態度、團隊精神等主題規劃課程。依本研究顯示，工作價值觀與組織公民行為之間有顯著的相關，並且工作價值觀可以預測組織公民行為。在現今變遷快速的環境，惟有自發性利他、利社會、合作行為才能戮力達成工作目標。因此，組織對員工的訓練計劃，須加入組織價值觀主題，以強化員工對組織價值觀的認同與內化。針對本研究結果，公司宜加強哪些工作價值觀？茲建議如下：加強員工「個人變通」及「社會服務」之工作價值觀。研究顯示「個人變通」工作價值觀、「社會服務」工作價值觀對「協助同事」之組織公民行為呈現正向的顯著影響。因此組織若能加強此類價值觀的課程，透過訓練內化為工作價值觀，將可促進組織公民行為。

## (三)加強主管領導技巧訓練

對公司經營團隊而言，若欲增進員工以「認同組織」與「公私分明」之組織公民行為除了透過甄選測試或員工在職訓練外，亦可透過培養主管以仁慈領導與德性領導的管理風格。未來領導者的養成教育及現有主管的在職訓練方面，著手規劃有關仁慈導向之實務訓練課程，仁慈領導主要在於主管對於部屬貼心關懷、瞭解部屬的需求，如此才能真正發揮仁心關懷的功效，因此如何關懷與關心是很重要的議題，故可安排學習員工協助方案（EAPs）諮商輔導角色應具備的能力、同理心的訓練，以增強仁慈領導特質。而德性領導特質著重於品德與操守展現合乎社會規範，因此透過企業倫理守則建立及倫理訓練課程強化該行為，然其根本之道即為於甄選人才時納入考量因素。而威權領導於本研究對組織公民行為皆未有所影響，然不應貶抑威權領導風格，因為若社會價值觀較高者則威權領導模式對員工不生事爭利之組織公民行為有正向之調節效果。

## (四)瞭解各別員工需求，分別使用適合的領導方式

情境領導理論特別強調領導者在選擇領導風格著實考量部屬特徵（Hersey & Blanchard, 1977）。另外互補性契約觀點亦提出（部屬）需求－（主管）供給的契合對部屬工作態度、行為、績效的影響（Kristof, 1996）。因此，主管領導模式是一種權變思維，其視部屬的特徵為情境考量之一。本研究依據研究結果對主管提出下列幾點建議：

1. 重名利與財富之員工為追求自己之利益不惜破壞組織和諧，公與私不分，只要對自己有利就會爭取，尤其當主管對於部屬之關心與關懷更低時，其爭權奪利行為更為明顯。因此，若員工名利價值觀高者，上司宜避免展現低仁慈導向之領導模式，然而本研究發現高德性領導者對於追求名利價值之在職者對組織認同之組織公民行為有調節作用，由此可見德性領導者行為深受此類價值觀者之認同與效法。綜觀之，若名利價值觀較高之員工則主管宜採取德性領導模式，展現更高的個人操守、修養與敬業精神，員工見賢思齊之心油然而生之，更樂意協助同事完成組織目標，且會強化組織認同度。
2. 理想價值觀較高之在職者認為工作是為追求個人理想且能符合個人興趣，較不重視生活的保障與安定，所以對於工作較為隨性及自我意識強烈，公與私之區隔並不是這麼重要，然由於仁慈領導者行為層面是人性良善的展現，對部屬如同家人一般關懷與慈愛，並對組織成員一視同仁，處處為人著想且對於部屬失誤行為寬容與保護，因此員工會感恩主管待人之仁，會更努力進而強化個人與公司的資源劃分更加清楚之行為。
3. 秉持社會服務價值觀之在職者，其工作是為發揮個人專長，重視人際互動與追求尊嚴和成就感的同時服務社會，因此和諧對他們而言是很重要的，當主管採取高度威權領導貶抑部屬能力、貢獻之行為，員工身心恐懼，造成員工與組織之間缺內心情感的聯繫（洪紹榮，2003），導致組織和諧及凝聚力降低。此時，社會服務價值觀者為避免組織和諧惡化及個人被主管斥責無尊嚴之情況之下，因此對於破壞組織之間和諧之政治行為將避免。
4. 上司領導模式對於工具性工作價值觀對組織公民行為較有調節效果，本研究結果發現主管領導模式於名利價值、社會服務價值、理想價值之工作價值觀對組織公民行為產生調節之影響作用。依據 Rokeach（1973）價值觀分類此三種價值觀皆為工具性價值觀，由於工具性乃是偏愛的行為表現的方式，個人的偏好會受情境因素影響。另外本研究受到影響之組織公民行為為不生事爭利、公私分明、認同組織皆為「對組織有利的組織公民行為」（Williams & Anderson, 1991），此公民行為乃組織所樂見的。故組織可以考量員工甄選時工具性的價值觀越突顯越好，日後可透過領導者的行為改變員工之組織公民行為。而主管領導特質以仁慈與德性為主要考量，Ding, Tian, Yang, and Gong（2012）的研究發現主管的情緒智商可預測不當督導行為。另外主管人格方面，Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz, and Tang（2010）研究指出，當主管性格為高度馬基維利傾向時，人際互動中較缺乏情感，且領導風格展現較容易出現威權式領導風格。因此主管甄選時透過情緒智商及人格特質檢測避免威權領導特質較強者，利於日後員工組織公民行為之調節影響。



### 三、研究限制

本研究使用自陳式量表收集單一問卷資料，由於單一資料來源可能會引起的共同方法變異（Common Method Variance），為了瞭解變異是否來自於該資料收集方法，而非來自於變數本身，本研究依據 Podsakoff and Organ（1986）的建議，採用 Harman's 單一因子檢定法測試，當問卷中所有題項經由探索性因素分析（Exploratory Factor Analysis）後均歸屬於同一個因素，或單一個因素可解釋大部份變異時，則表示有嚴重的共同方法變異問題。反之，當探索性因素分析的結果，萃取出來的單一因素僅能解釋有限的變異時，則判定同一資料來源並未嚴重扭曲研究的結果。在本研究中因素分析結果顯示，單一因素所能解釋的最大變異為 19.68%，這顯示共同方法變異在本研究中的影響並不顯著。

由於本研究取樣為便利抽樣法，以北區大專院校的在職生為樣本，其產業分布並未集中，因此研究結果的概推的能力可能會受限，後續研究可以以某一產業員工為對象，以縱斷面資料來驗證本研究理論模式。另外本研究採取橫斷面的研究法，即調查各企業之員工工作價值觀與組織公民行為，及主管領導風格，此種研究方法之限制在於，上司領導風格之實施，對員工態度行為的影響，可能會歷經一段時間的落差；此外價值觀亦會隨著年齡的增長、環境的改變或其他的因素而產生變化，因此，工作價值觀與組織公民行為真正的關聯性，可能無法完全在本研究中呈現。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王安智(2014)，德行領導：本土概念或普同現象？中華心理學刊，56(2)，149-164。
2. 王叢桂(1992)，社會轉型中之工作價值變遷研究，國家科學委員會專題研究報告。
3. 王叢桂(1993)，三個世代大學畢業工作者的價值觀，本土心理學研究，2，206-250。
4. 王叢桂、羅國英(2010)，華人工作價值與工作契合度對工作滿意度與組織承諾度的影響，應用心理研究，48，199-238。
5. 吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘(2008)，主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果，本土心理學研究，30，65-115。

6. 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯堦(2003)，怒不可遏或忍氣吞聲？華人企業中主管威權領導行為與部屬憤怒情緒反應的關係，本土心理學研究，18，13-50。
7. 吳靄書(1986)，企業人事管理－附個案研究，台北市：大中國圖書股份有限公司。
8. 李清標(2004)，工作價值觀對組織公民行為之影響－以台中市警察局為例，東海大學未出版碩士論文。
9. 杜淑娟(2012)，主動積極性格可以降低工作倦怠嗎？由特質活化理論檢視知覺主管支持與工作自主性的調節效果，台灣科技大學企業管理系研究所碩士未發表論文。
10. 周叔伶(2010)，彰化縣國民小學教師工作價值觀與組織公民行為關係之研究，國立彰化師範大學未出版碩士論文。
11. 周婉茹、周麗芳、鄭伯堦、任金剛(2010)，專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果，本土心理學研究，34，223-284。
12. 周婉茹、鄭伯堦、連玉輝(2014)，威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向，中華心理學刊，56(2)，165-189。
13. 林家五、王悅縈、胡宛仙(2012)，真誠領導與仁慈領導對組織公民行為及主管忠誠之差異效果，本土心理學研究，38，205-256。
14. 林淑姬(1992)，薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究，國立政治大學未出版碩士論文。
15. 林龍和(2005)，高雄市國民小學家長式領導與教師服務士氣關係之研究，國立高雄師範大學未出版碩士論文。
16. 邱皓政(2008)，量化研究與統計分析／SPSS 中文視窗版資料分析範例解析，台北市：五南圖書出版有限公司。
17. 范織文(2001)，國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究，臺灣師範大學教育學系未出版博士論文。
18. 洪紹榮(2003)，組織認同、領導風格與海外派遣員工工作投入關係之研究，大葉大學國際企業管理學系研究所未出版碩士論文。
19. 唐永泰(2008)，轉換型領導、交易型領導與員工創新行為之關係，創新與管理，5(1)，53-81。

20. 徐啟勝(2014)，真誠領導提升員工績效之研究由情感與認知觀點，臺北科技大學工商管理研究所未出版碩士論文。
21. 康自立(1997)，中國式領導模式之建構及在技職教育之應用研究 I、II、III，台北：行政院國家科學委員會。
22. 曹國雄(1994)，工作價值對員工態度的影響，人力資源學報，4，1-19。
23. 莊紋松(2010)，銀行員工作價值觀、休閒參與對生活滿意度之影響－以 L 銀行為例，朝陽科技大學休閒運動管理研究所未出版碩士論文。
24. 陳怡昌、李承陽、羅敏文(2006)，「組織公平、工作價值觀與組織公民行為之關係研究」，國立虎尾科技大學學報，26(1)，67-80。
25. 陳淑根(2009)，國立臺灣大學職成員作價值觀對組織公民行為影響之研究，國立政治大學未出版碩士論文。
26. 陳嵩、陳光偉、林伶瑾、李佩芬(2012)，再探銷售人員目標導向對行為績效之影響：銷售經驗及上司家長式領導的干擾角色，輔仁管理評論，19(2)，117-170。
27. 陳曉琦(2007)，工作價值觀、組織文化、組織公民行為與工作績效之關係研究－以醫院行政人員為例，嶺東科技大學經營管理研究所未出版論文。
28. 陳樵國(2014)，80後世代之工作價值、工作滿意、心理幸福感對組織公民行為影響之研究，臺北大學企業管理學系未出版碩士論文。
29. 費孝通(1947)，鄉土中國，北京：生活、讀書、新知三聯書局。
30. 黃光國(1991)，情意教育的內涵與策略，教育資料文摘，27(1)，107-115。
31. 黃光國(2009)，儒家關係主義：哲學反思、理論建構與實徵研究，台北：心理。
32. 黃同圳(1993)，青年勞工工作價值觀與組織向心力之研究，青年輔導研究報告，台北：行政院青年輔導委員會。
33. 黃芳銘(2005)，社會科學統計方法學：結構方程模式，台北市：五南圖書出版有限公司。
34. 黃國隆(1995)，台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較，本土心理學研究，4，92-147。

35. 黃國隆、蔡啟通(1998), 工作價值觀與領導行為對員工效能的影響, 臺大管理論叢, 9(1), 51-85。
36. 楊中芳(1991), 試論中國人的「自己」: 理論與研究方向, 載於楊中芳、高尚仁主編, 中國人·中國心: 人格與社會篇, 台北市: 遠流。
37. 葉中華(2005), 員工工作價值觀與組織公民行為相關性之研究—以研發設計部門員工為例, 國立台北大學未出版碩士論文。
38. 葉俊泰(2009), 國民小學兼任行政教師工作價值觀與組織承諾關係之研究—以桃園縣為例, 臺北市立教育大學未出版論文。
39. 劉謙穎(2006), 工作價值觀與社會價值觀的世代差異—以台中市國中教師為例, 世新大學社會心理學系未出版碩士論文。
40. 廖美惠(2007), 企業組織中組織公民行為之後設分析研究, 育達商業技術學院未出版碩士論文。
41. 歐陽碧芬(2010), 實習生工作價值觀、實習滿意度與職涯規劃影響之研究—以國立高雄餐旅學院為例, 國立高雄餐旅學院未出版碩士論文。
42. 蔡家媛(2007), 國民小學教師工作價值觀與組織公民行為之研究, 國立花蓮教育大學未出版碩士論文。
43. 蔡維奇、紀乃文(2007), 團體情感氛圍形成的前因、後果及情境變項之研究, 第一屆臺灣組織與管理學會年會, 台北: 政治大學。
44. 鄭伯壘(2000), 華人組織的家長式領導: 概念再建構、測量、及模式的建立, 台北: 國科會專題研究計畫成果報告。
45. 鄭伯壘(2001), 組織文化與員工效能: 上下契合度的效果, 鄭伯壘、郭建志、任金剛(編著), 組織文化: 員工層次的分析, 台北市: 遠流出版社, 263-313。
46. 鄭伯壘(2005a), 家長式領導三元模式: 現代轉化及影響機制(1/4)—家長式領導三元模式: 構念修正與再驗證, 行政院國科會華人本土心理學研究追求卓越延續計畫研究報告。
47. 鄭伯壘(2005b), 華人領導: 理論與實際, 台北市: 桂冠圖書股份有限公司出版社。
48. 鄭伯壘、周麗芳、樊景立(2000), 家長式領導: 三元模式的建構與測量, 本土心理學研究, 14, 3-64。

49. 鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳(2003)·校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為：轉型式與家長式領導的效果，本土心理學研究，17，105-161。

## 二、英文部分

1. Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. USA: SAGE.
2. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. Academy of Management Journal, 39(5), 1154-1185.
3. Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.
4. Antonuccio, D. O., Davis, C., Lewinsohn, P. M., & Breckenridge, J. S. (1987). Therapist variables related to cohesiveness in a group treatment for depression. Small Group Behavior, 18(4), 557-564.
5. Aronson, E., & Bridgeman, D. (1979). Jigsaw groups and the desegregated classroom: In pursuit of common goals. Personality and Social Psychology Bulletin, 5(4), 438-446.
6. Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. Journal of Applied Psychology, 92, 191-201.
7. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly, 15(6), 801-823.
8. Bai, Y. T., Li, P. P., & Xi, Y. M. (2012). The distinctive effects of dual-level leadership behaviors on employees' trust in leadership: An empirical study from China. Asia Pacific Journal of Management, 29(2), 213-237.
9. Barnard, C. I. (1938). The Functions of The Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

10. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectation. New York: Free Press.
11. 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.
12. Bergen, D. J., & Williams, J. E. (1991). Sex stereotypes in the United States revisited: 1972-1988. Sex Roles, 24, 413-423.
13. Blood, M. R. (1969). Work values and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 53(6), 456-459.
14. Bohn, J. G., & Grafton, D. (2002). The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(2), 65-80.
15. Bond, M. H. (1988). Invitation to a wedding: Chinese values and global economic growth. Sinha, D., & Kao, H. S. R. (Eds.), Social Values and Development: Asian Perspectives. New Delhi India: Sage.
16. Brindley, T. A. (1989). Socio- psychological value in the Republic of China (I). Asian Thought and Society, 14(41-42), 98-115.
17. Browne, M. W., & Mels, G. (1990). Ramona User's Guide. Unpublished report, Department of Psychology, Ohio State University.
18. Burns, J. M. (1978). Leadership. NY: Harper & Row.
19. Carpenter, N. C., Berry, C. M., & Houston, L. (2014). A meta-analytic comparison of self- and other-reported organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, 35, 547-574
20. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. Academy of Management Review, 14, 333-349.
21. Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farth, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders linking paternalistic leadership to employee performance. Journal of Management, 40(3), 796-819.

22. Chou, L. F., Cheng, B. S., Huang, M. P., & Cheng, H. Y. (2006). Guanxi networks and member's effectiveness in Chinese team: The mediated effects of trust networks. Asian Journal of Social Psychology, 9(2), 79-95.
23. Conway, L. G., III, Ryder, A. G., Tweed, R. G., & Sokol, B. W. (2001). Intranational cultural variation: Exploring further implications of collectivism within the United States. Journal of Cross-Cultural Psychology, 32, 681-697.
24. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. Journal of Management, 26, 435-462.
25. Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. Journal of Business and Psychology, 26(3), 285-297.
26. Cuieford, J. P. (1965). Fundamental Statistics in Psychology and Education (4th Ed.). New York: McGraw Hill.
27. Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. Journal of Organizational Behavior, 23(1), 93-108.
28. Ding, X. Q., Tian, K., Yang, C. S., & Gong, S. F. (2012). Abusive supervision and LMX Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. Chinese Management Studies, 6, 257-270.
29. Dittmar, H. (1992). The Social Psychology of Material Possessions: To Have Is to Be. Hemel Hempstead, England: Harvester Wheatsheaf.
30. Duffy, J. A., & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationship between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support. Journal for Behavioral Management, 14(3), 185-197.
31. Ehrhart, M. G., & Godfrey, E. G. (2003). The Role of Schemas in Gender and Organizational Citizenship Behavior Research. Poster Session presented at the 18th annual conference for the society of industrial and organizational psychology, Orlando, FL.

32. Etzioni, A. (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations. Glencoe, IL: Free Press.
33. Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations. Li, J. T., Tsui, A. S., & Weldon, E. (Eds.), Management and Organizations in The Chinese Context, 84-127, London: Macmillan.
34. 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.
35. Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance. North American Journal of Psychology, 9, 81-96.
36. 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.
37. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18, 39-50.
38. Fredrickson, B. L, Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. (2000). The undoing effect of positive emotions. Motivation and Emotions, 24, 253-258.
39. Fredrickson, B. L., & Levenson, R. W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. Cognition and Emotion, 12, 191-220.
40. Furby, L. (1978). Possessions: Toward a theory of their meaning and function throughout the life cycle. Baltes, P. (Ed.), Lifespan Development and Behavior, 297-336. New York: Academic Press.
41. Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P., Nishii, L., & Bechtold, D. (2004). Individualism and collectivism. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Cultures, 437-512. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



42. Gilson, T. A., Chow, G. M., & Ewing, M. E. (2008). Defining success in strength training using achievement goal orientations. Journal of Sport Behavior, *31*, 220-236.
43. Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). Occupational Choice: An Approach to A General Theory. New York: Columbia University Press.
44. Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. Journal of Applied Psychology, *94*(2), 465-477.
45. Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate Data Analysis (5th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
46. Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2007). Multivariate Data Analysis (7th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
47. Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. The Leadership Quarterly, *22*, 1010-1023.
48. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior (4th Ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
49. Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, Sage.
50. Holland, J. L. (1985). Vocational Choice: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. Psychological assessment resources, Inc.
51. Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling, *6*, 1-55.
52. Huang, J., Wang, L., & Xie, J. (2014). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: The roles of identification with leader and leader's reputation. Social Behavior and Personality, *42*(10), 1699-1712.
53. Hui, C. H. (1988). Measurement of individualism-collectivism. Journal of Research in Personality, *22*, 17-36.

54. Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. Research in Organizational Behavior, 13, 1-53.
55. Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. Journal of Applied Psychology, 67(3), 334-340.
56. Katz, D., & Kahn, R. (1978). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
57. Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. Journal of Research in Personality, 44, 512-519.
58. Kidder, D. L., & Buchholtz, A. K. (2002). Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract. Human Resource Management Review, 12, 599-617.
59. Kline, R. B. (1998). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York: The Guilford Press.
60. Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. Parsons, T., & Shils, E. (Eds.), Toward A General Theory of Action. NY: Harper & Row.
61. Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, 17, 253-266.
62. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel Psychology, 49(1), 1-49.
63. Lau, D. C. (1979). Confucius, The Analects. Harmondsworth, UK: Penguin Books.
64. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. Journal of Applied Psychology, 83, 853-868.

65. Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. Management Science, *50*(11), 1477-1491.
66. Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. Journal of Applied Psychology, *95*(2), 395-404.
67. Li, P. P., Bai, Y. T., & Xi, Y. M. (2012). The contextual antecedents of organizational trust: A multidimensional cross level analysis. Management and Organization Review, *8*(2), 371-396.
68. Luthans, F. (1995). Successful vs. effective real managers. Academy of Management Executive, *11*(2), 127-132.
69. 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.
70. Mor Barak, M. E., Cherin, D., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. Journal of Applied Behavior Science, *34*, 82-104.
71. Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2000). Organizational Behavior - Foundations, Realities, & Challenges (3th Ed.). South-Western College Publishing.
72. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a person selling context. Journal of Marketing, *61*, 85-98.
73. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, *71*, 492-499.
74. O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, *34*(3), 487-516.
75. Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. Journal of Management, *20*(2), 465-478.

76. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology, 48, 775-802.
77. Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. MA: Lexington books.
78. Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior some preliminary conceptual and empirical observations. Human Resource Management Review, 10(1), 45-59.
79. Peeters, G., & Czapinski, J. (1990). Positive-negative asymmetry in evaluations: The distinction between affective and informational effects. Stroebe, W., & Hewstone, M. (Eds.), European Review of Social Psychology, 1(1), 33-60.
80. Pennings, I. M. (1970). Work value system of white collar workers. Administrative Science Quarterly, 15, 397-405.
81. Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of job characteristics. Academy of Management Journal, 49, 327-340.
82. Pierce, J. L., Kostova, T. L., & Dirks, T. K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. Academy of Management Review, 26(2), 298-310.
83. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviours: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 94, 122-141.
84. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12, 531-544.
85. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.

86. 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.
87. Redding, S. G. (1990). The Spirit of Chinese Capitalism. NY: Walter De Gruyter.
88. Robbins, S. P. (1992). Organizational Behavior-concepts, Controversies, and Applications (6th Ed.). New Jersey: Prentice Hill.
89. Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior (9th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
90. Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. Journal of Organizational Behavior, 16(3), 289-298.
91. Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. New York: The Free Press.
92. Rosenhan, D. L., Salovey, P., & Hargis, K. (1981). The joys of helping: Focus of attention mediates the impact of positive affect on altruism. Journal of Personality and Social Psychology, 40(5), 899-905.
93. Rounds, J. B. (1990). The comparative and combined utility of work value and interest data in career counseling with adults. Journal of Vocational Behavior, 37(1), 32-45.
94. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 8, 121-139.
95. Ryan, J. J. (2002). Work values and organizational citizenship behaviors values that work for employees and organizations. Journal of Business and Psychology, 17(1), 118-120.
96. Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). Work values: A theoretical overview and a model of their effects. Journal of Organizational Behavior, 17(7), 503-514.
97. Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

98. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, Zanna, M. P. (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology.
99. Seligman, M. E. P. (2002). Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. New York: Free Press.
100. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly, 16(3), 395-417.
101. Shao, P., Resnick, C. J., & Hargis, M. B. (2011). Helping and harming others in the workplace: The roles of personal values and abusive supervision. Human Relations, 64(8), 1051-1078.
102. Silin, R. H. (1976). Leadership and Value: The Organization of Large-Scale Taiwan Enterprises. Cambridge, MA: Harvard University Press.
103. 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.
104. Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational Behavior, 23, 363-382.
105. Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. Educational Administration Quarterly, 43(1), 38-66.
106. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. Academy of Management Journal, 40, 1122-1149.
107. Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. Multivariate Behavioral Research, 25(2), 173-180.
108. Super, D. E. (1970). Manual for The Work Values Inventory. Boston: Houghton Mifflin.

109. Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. Journal of Research in Personality, 34, 397-423.
110. Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. Psychological Review, 96, 506-520.
111. Triandis, H. C. (1995). Individualism and Collectivism. New York: Simon & Schuster.
112. Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, 25(4), 439-459.
113. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal, 41, 108-119.
114. Van Dyne, L., Graham, J. G. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. Academy of Management Journal, 37(4), 765-802.
115. Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. Journal of Organizational Behavior, 31(1), 106-121.
116. Wang, A. C., Chou, W. J., & Cheng, B. S. (2012). Chinese Leader Moral Character? Measurement Equivalence and The Link To Subordinate Outcomes Among China, Japan, Thailand, Mexico, and Belgium. International Association for Chinese Management Research (IACMR) Biannual, Hong Kong, China.
117. Weber, M. (1958). The social psychology of the world religions. Gerth, H. H., & Mills, C. W. (Eds.), Essays in Sociology, 267-347. NY: Oxford University Press.
118. 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.
119. Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. Management and Organization Review, 8, 97-121

120. Wua, M., Huangb, X., & Chanb, S. C. H. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China. Asia Pacific Business Review, 18(4), 631-648.
121. Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
122. Zhang, G., Bai, Y., Caza, A., & Wang, L. (2014). Leader integrity and organizational citizenship behavior in China. Management and Organization Review, 10(2), 299-319.
123. Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2014). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. The Leadership Quarterly, 26(1).

**103 年 10 月 21 日收稿**

**103 年 10 月 31 日初審**

**104 年 01 月 06 日複審**

**104 年 04 月 29 日接受**



## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 陳銘薰  
Name Ming-Shiun Chen  
服務單位 國立台北大學企業管理學系教授  
Department Professor, Department of Business Administration National Taipei University  
聯絡地址 新北市三峽區大學路 151 號  
Address No.151, University Rd., SanShia Dist., New Taipei City, Taiwan  
E-mail mschen@mail.ntpu.edu.tw  
專長 組織行為，企業與政府，策略領導，知識管理  
Speciality Organizational Behavior, Business and Government, Strategic Leadership, Knowledge Management

姓名 游淑萍  
Name Su-Pin Yu  
服務單位 明志科技大學工業工程與管理系講師  
Department Lecturer, Department of Industrial Engineering & Management, Ming Chi University of Technology  
聯絡地址 新北市泰山區貴子里工專路 84 號  
Address No.84, Gungjuan Rd., Taishan Dist., New Taipei City, Taiwan  
E-mail spyu@mail.mcut.edu.tw  
專長 人力資源管理，企業概論  
Speciality Human Resource Management, Business Introduction