

知遇之恩，湧泉相報？社會支持的效應分析 — 中介式調節模式探討

DO PEOPLE RETURN A DROP OF WATER WITH A SPRING WHEN APPRECIATING FOR ENCOURAGEMENT? AN ANALYSIS OF SOCIAL SUPPORT EFFECTS - A MEDIATED MODERATION MODEL

謝琇玲*

義守大學企業管理學系教授

侯韋光

義守大學管理博士生

吳靜萍

義守大學企業管理碩士

施廣南

義守大學管理碩士

Hsiow-Ling Hsieh

*Professor, Department of Business Administration,
I-Shou University*

Wei-Kuang Hou

*Ph.D. student, PhD programs in Management,
I-Shou University*

Jing-Ping Wu

*Master, Department of Business Administration,
I-Shou University*

Quang-Nam Ngo

*Master, Department of Management,
I-Shou University*

*通訊作者，地址：高雄市大樹區學城路一段一號，電話：(07)657-7711 轉 5930
E-mail：hlhsieh@isu.edu.tw

摘要

員工是企業的最大資產之一，員工心理層面（如工作投入）與行為（如組織公民行為）已成為企業的管理重心。因此組織裡的社會支持是否能促進員工的工作投入，進而提高組織公民行為乃成了重要議題。此外，服務業通常強調服務顧客，而其所營造出來的服務氣候，能否強化社會支持和其工作投入之間的關係，是本研究探討的重點所在。本研究以社會交換理論觀點，提出中介式調節模式來探討上述關係的產生，以解析第一線服務人員之「回報」效應，以及組織服務氣候下的系絡限制。特別深入分析「社會支持」之三維度，釐清隱含在整體構念下，何種社會支持類型之效益較顯著。本研究採用問卷調查法，針對服務業第一線員工，共發放 272 份問卷，有效問卷共計 239 份，可用率為 87.86%。本研究發現，雖然社會支持對組織公民行為的影響並不顯著，且工作投入在社會支持與對組織利益之組織公民行為（OCBO）之間並不存在中介效果。然而組織內特定個體之組織公民行為（OCBI）受到情感性支持與訊息性支持的影響，但當有中介效果出現，情感性支持與訊息性支持並沒有影響到 OCBI，而工作投入的「奉獻」對 OCBI 產生顯著的正向影響。同時，「奉獻」在情感性支持、訊息性支持與 OCBI 扮演完全中介角色。最後，「服務氣候」和「情感性支持」的交互作用使員工之兩種工作投入—「奉獻」及「專注」產生更大的效應。綜合研究結果，本研究建議主管應適時關懷員工，以維持員工的心理品質。給予員工多一點情感上關懷，員工會更投入工作，進而以組織公民行為回饋之。

關鍵字：社會支持、工作投入、組織公民行為、服務氣候、社會交換理論

ABSTRACT

Organization's greatest asset is employees. Employees' mental (e.g., job engagement) and behavior (e.g., organizational citizenship behavior, OCB) are the critical cores in business management. To acknowledge whether social support can enhance employees' job engagement and then promote their OCBs or not has becoming an important issue. In addition, most service organizations put emphasis on customer service. Hence, the focus of the study is to investigate if organizational service climate can strengthen the relationship between social support and job engagement among employees. Drawing on social exchange theory, we propose a mediated moderation model to examine the "return effect" of front-line employees and the contextual boundary of organizational climate. Specifically, we

explore the three dimensionalities of social support instead of whole construct to clarify and compare their effectiveness. The study used questionnaire to collect data from front-line employees in service industry. A total of 209 questionnaires were distributed, and there were 239 usable responses, yielding a response rate of 87.86%. Findings indicated that social support has no significant impact on OCB and job engagement also has no significant mediating effect between social support and OCBO. However, emotional support and informational support are positively related to OCBI, and they don't have direct influence on OCBI as job engagement plays the mediating role. Also, dedication of job engagement has positive effect on OCBI. More importantly, dedication plays a full mediating role between emotional support and OCBI, and informational support and OCBI, respectively. Last but not least, the interactive effect of service climate and emotional support is statistically significant on dedication and absorption. This paper suggests that supervisors should put more care on interpersonal relation with employees to maintain their psychological health. Employees will be more engaged to their work and more likely to feedback the organization with OCB.

Keywords: Social Support, Job Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Service Climate, Social Exchange Theory

壹、緒論

服務業除了商品品質外，顧客經常透過員工服務傳遞與提供的過程來評價服務的整體品質（Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001；Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005；Schneider, Macey, Lee, & Young, 2009），因此，第一線服務員工在服務業扮演關鍵角色，其工作行為不只會影響顧客的服務評價，也會對組織產生直接影響（Kim, Ok, & Lee, 2009），此乃業界與學界向來注意的焦點所在。Bettencourt et al.（2001）指出展現組織公民行為是贏得顧客滿意度有效方式之一；甚者，在近期的後設分析（meta-analysis）中（Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009），也顯示組織公民行為與顧客滿意、組織績效、組織效能、組織營運等具有高度關聯性。但究竟什麼因素促使或限制員工在工作上展現組織公民行為？這是目前學界與業界亟欲瞭解的重要議題。過往文獻已經發現：員工知覺到的社會支持會影響其工作心理狀態，而工作心理狀態會影響員工在工作上作出組織公民行為。「工作心理狀態」（work-related mental state）是社會支持與組織公民行為中間的重要機轉。而針對社會支持與

組織公民行為之中間機轉，目前的文獻尚未有充足的討論。基此，本研究針對此黑盒子（black box）進一步討論之。

以往文獻對於社會支持多以來源分類（如主管支持、同事支持等）來做研究，例如社會支持會正向影響組織認同感（Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 2001）；主管支持會影響到部屬的工作態度與角色外行為（Cole, Bruch, & Vogel, 2006），但以社會支持之類型（如情感性支持、工具性支持等）的研究仍付之闕如。本研究希望進一步以「類型」來討論社會支持，以補足實徵研究缺乏之處。因此，本研究以黃光國（1988）強調個人之人際關係：情感性的關係、工具性關係及混合性關係所形成的社會支持構念，來探討社會支持如何影響員工的組織公民行為。

許多文獻指出：員工知覺到的社會支持會影響其工作心態，而工作心態會影響員工在工作上作出組織公民行為，其中工作心態是社會支持與組織公民行為中間的重要機轉。在過去研究中發現，組織承諾是組織公民行為的前因，而工作投入又是組織承諾的前因（Babcock-Roberson & Strickland, 2010）。工作投入是個人心理上對工作的認同，扮演個人與工作關係之間的角色，對員工與組織的績效有巨大的影響（Karanka-Murray, Duncan, Pontes, & Griffiths, 2015）。然而，Babcock-Roberson and Strickland（2010）的結果是從工作倦怠（burnout）反推回來，只說明了工作投入與組織公民行為之間間接關係，至於兩者之間是否有必然直接關係，仍須進一步驗證。

過去研究發現社會支持和組織承諾有顯著正相關（Paulin, Ferguson, & Bergeron, 2006），而社會支持和工作投入間的關係在近期研究也逐漸獲得重視，研究顯示社會支持和工作投入有顯著正向關係（Christian, Garza, & Slaughter, 2011；Othman, & Nasurdin, 2013），但相關研究仍屬少數且只針對社會支持整體分析，因此我們無法得知各種類型的社會支持對工作投入影響程度的深淺。因此，本研究以工作投入作為工作心理狀態變項，串接社會支持與組織公民行為之間的關係，討論第一線服務人員工作投入是否受到社會支持影響，進而表現出組織公民行為，是本研究次要動機。

組織裡不可忽視的關鍵是組織的環境因素。尤其在服務型組織中，工作場域的氛圍不只會影響第一線服務員工的服務態度，進而影響顧客對服務場域的感受。根據Schneider and Bowen（1985）的研究結果發現，服務氣候會影響組織工作氣氛及員工服務態度、行為；Paulin, Ferguson, and Bergeron（2006）的研究結果也指出服務氣候會影響員工組織承諾；Padmakumar, Swapna, and Gantasala（2011）也發現服務氣候和工作投入呈正相關。然而，前述研究皆集中於服務氣候對於員工工作心態和行為的直接效果，本研究認為服務氣候在組織或團隊所營造的氛圍，對社會支持與工作投入的關係應有所影響。基此，本研究進一步探討服務氣候扮演調節角色所帶來的邊界效應

(boundary effect)；亦即本研究在探討當員工受到組織與同事的支持時，其自身工作投入的變化進而影響員工展現組織公民行為的程度。而這樣的工作投入狀態是否又會受到組織服務氣候的影響產生強化或弱化的效應。「知遇之恩，湧泉相報」中「工作投入」即本研究的重心所在，因此本研究以中介式調節模型分析之。

過去研究顯示：接受組織支持的員工會以組織公民行為來回報組織，根據 Walumbwa, Hartnell, and Oke (2010) 的論點，這樣的現象可視為一種社會交換的關係，職是，過往研究多以社會交換理論 (social exchange theory) 做為組織公民行為相關研究的理論基礎 (例如：林鈺琴、蕭淑月、何慧清，2005)。因此，本研究擬以 Blau (1964) 社會交換理論的兩觀點—經濟交換關係 (economic exchange relationship) 與社會交換關係 (social exchange relationship) 兩種來探討「人際互動」的形成。經濟交換關係通常被視為是「實質的付出與報償」或是「外在報酬」，也就是金錢等實際的物質報酬。社會交換關係則可被視為「心理的付出與報償」或是「內在報酬」，即指為他人做事後的感受，包括安全感、信心等內在的心理滿足。而公平分配與互惠是社會交換理論的原則與規範，即個人的付出與回報是相對的；亦即，付出越多，回報也越多。總而言之，本研究將社會支持與組織公民行為之間的關係視為是兩個以上個體間資源交換關係，並納入工作投入作為中介要素，以探討第一線服務人員「回報」效應，以及組織服務氣候下的系絡限制。

綜合上述，本研究目的分別為：(1) 探討第一線服務員工知覺到社會支持後，回報以組織公民行為的現象，並以員工工作投入作為中間機轉；(2) 探討組織的服務氣候能否強化社會支持和組織公民行為之間的關係。本研究提供之學術貢獻與實務應用，包括：(1) 常言道：「受他人恩惠必報答之」，一般認知組織的社會支持，會引發員工以組織公民行為作為回報，我們認為更明確的說法，應該是與員工工作投入態度有關。透過社會交換理論觀點與推論，探索工作投入作為中介角色串接社會支持與組織公民行為之間的關係；(2) 透過深入分析「社會支持」構面 (工具性支持、情感性支持和訊息性支持)、「工作投入」構面 (活力、奉獻、專注) 和組織公民行為 (OCBO、OCBI) 之間的關係，釐清隱含在整體構念下，那些因素才是讓整個關係產生「知遇之恩，湧泉相報」效應，亦即何種社會支持類型之效益較顯著；(3) 最後以組織服務氣候強化工作環境因素對工作投入之效應分析，同時擴展管理實務應用。

貳、文獻探討

一、社會支持與工作投入之關係

(一)社會支持

Shumaker and Brownell (1984) 認為社會支持是提供者為了增加接收者某些積極的情緒（如幸福感），而在人與人交往的過程中改變了某些資源（包括行動的協助、親密言行、回饋等）的分配；溫金豐、崔來意（2001）則認為社會支持是員工透過與同事或團體互動，從中取到各種人際支持來增進個人在工作中適應環境的能力。

在職場環境中，社會支持使員工自覺是工作環境中的重要組成分子，也會使員工具有強烈的組織認同感（Wiesenfeld et al., 2001）。同時，社會支持對組織也帶來很多好處，知覺到社會支持的員工會強化員工參與及發展活動的意願與行為，也會產生較多角色外行為來回饋主管、組織（Cole, Bruch, & Vogel, 2006）。

本研究進一步以黃光國（1988）的社會支持構念來做為研究變項。黃光國將社會支持的來源納入到社會支持的類型，把中國社會裡個人可能擁有的人際關係，分成情感性關係（*expressive ties*）、工具性關係（*instrumental ties*）及混合性關係（*mixed ties*）。所謂情感性關係是家庭內成員之間所產生出的關愛、溫情、安全感等情感，進而滿足個人的需求；工具性關係是個人與其他非家庭成員進行互動，從此達成某些目的；混合關係則是混合情感性關係與工具性關係之型態，如朋友，同事等。探討社會支持互動的關係，本研究認為除了社會支持的來源，應該將其類型納入考量。現今社會，職場互動變成個體社交生活的大部分，主管、同事常是個體頻繁互動的對象，職場關係遂成混合性關係，即工具性關係之外，個體也期望在職場中獲得情感性關係。所以本研究採用 Shumaker and Brownell (1984) 的看法，將社會支持分為工具性支持（例如：提供物質、實際行動或直接協助）、情感性支持（例如：給予關懷、瞭解與安慰等）、訊息性支持（例如：給予忠告、建議或其他有利訊息等）三構面，以衡量在職場生活中社會支持之全面性。

(二)工作投入

Kanungo (1982) 認為工作投入（*job engagement*）是個人心理認同及工作的認知或信念狀態，此定義不僅衡量認知與情緒兩個狀態，同時也衡量個人對一般工作及特定工作（*specific job*）的工作投入程度。後來學者進一步定義，工作投入是個人將自身狀態投入到工作當中，對工作有實質認知的與情感的表現，而這樣的心理狀態是積

極正向的 (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014)。

工作投入具有變動性，隨著個人認知、人對其工作環境的認知而改變。本研究採用 Schaufeli, Martinez, and Marques Pinto (2002) 的定義，將工作投入分成三個構面：活力 (vigor)、奉獻 (dedication) 與專注 (absorption)。活力意指一個個體充滿良好的心理以及精力，不管面對任何苦難都堅持以及自願的為自己的工作付出心力；奉獻意指個人積極的參與工作 (Yagil, 2001)，能夠完全的投入到工作，透過強烈的自豪感、意義感、工作熱情等，勇敢面對工作挑戰；專注是指個體很愉快的集中精神在自己的工作上，無論工作時間有多長，都不容易使他們脫離工作。

無論是在工作情境或是個人生活中，工作投入可以用來塑造一個人在工作上的績效、創造並增加員工動機，激發個人生產效率，對員工自身的工作滿意度和員工幸福感與組織有正向影響 (Karanika-Murray et al., 2015；Truss, Shantz, Soane, Alfes, & Delbridge, 2013)。

(三) 社會支持與工作投入之相關性

根據 Kanungo (1979) 動機性工作投入模型，個體對於工作能否滿足其需求的感知是決定其工作投入或疏離的關鍵性因素，若員工能知覺到主管關心、支援、福利等，就會產生回饋組織、主管的心理，故而反應在工作上，對工作更加投入，而完成交付的工作，也願意對組織主動表現出有益行為。另外，對於來自上司的尊重和認可的知覺感受，也會使員工產生勝任感等正向的情緒體驗，此類體驗亦能提高員工投入自身工作的程度。再者，在內在動機方面，知覺到主管支持能夠減輕工作壓力、提高工作滿意、工作績效以及組織承諾，因而員工不會輕易離職 (Gagnon & Michael, 2004)。蔡旻秀、杜文禮 (2013) 也有同樣發現，認為員工可以因主管支持而減輕壓力，而全心全意投入工作，並思考以有效方法來助益工作，自我發展新技能。綜上所述，無論是來自不同來源或是類型的社會支持 (如組織支持、主管支持、同事支持及家庭支持或是情感性支持、工具性支持)，員工在工作當下能夠知覺到社會支持，此時他們表現出來的工作投入也會越高。因此，本研究對於社會支持與工作投入之間的關係，推出以下假設：

假設 1：社會支持對於工作投入有正向的影響。

二、工作投入與組織公民行為之關係

(一) 組織公民行為

組織公民行為 (organizational citizenship behavior, OCB) 概念源於 Katz (1964)

的角色外行為 (extra-role behavior)，即員工在工作時，必須主動做出一些非屬於自己角色中的活動或是工作，也是組織內最容易忽略的重要行為。Organ (1988, 1990) 把組織公民行為定義為有助於企業利益的個人協助行為，而此行為是員工可以自行選擇，且不屬於組織正式的要求 (如工作說明書所規範)，也與組織的報酬制度無關；換句話說，是個人為了企業利益，顯現出協助組織的行為，並沒期望得到來自組織的報酬。諸多文獻顯示組織公民行為會帶給組織很多好處，例如提高服務質量和服務的永續性 (Bettencourt et al., 2001)、績效與競爭優勢 (Podsakoff et al., 2009) 等等，當員工表現出越多組織公民行為，跟同事及顧客維持良好互動關係，更有助於提高顧客對服務品質的評價 (Salanova, Agut, & Peiro, 2005)。

過去大部分研究都將組織公民行為視為有利於個體和組織的正向行為 (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)，近期如 Bolino et al. (Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2013; Bolino & Turnley, 2005) 認為，組織公民行為是一把雙面刃，不見得對組織總是正面的。對員工個人而言，有時也是一種資源傷害。因此，當組織習慣員工經常做出組織公民行為的表現，繼而認定從事組織公民行為是應該的，致演變成組織規範 (Organ et al., 2006)，就會在組織中產生公民行為疲乏 (citizenship fatigue) 現象 (Bolino, Hsiung, Jaron, & Jeffery, 2015)。

Smith, Organ, and Near (1983) 將組織公民行為分成利他行為 (altruism) 與盡職行為 (conscientiousness) 兩種。利他行為是指員工沒有收到組織直接或間接的要求，都會盡力幫助他人，例如工作上協助同事、主管、或是工作團隊；而盡職行為是員工表現超越組織所要求的基本水平。近期研究多以單一構面來討論組織公民行為與其他變數之間的關係 (例如：Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007; Walumbwa et al., 2010)。部分學者認為如此可更精確地評估組織公民行為與其他變數之間的關係 (Hoffman et al., 2007; Walumbwa et al., 2010)。然而本研究認為在工作場域中，因為預期受益者 (intended beneficiary) 不同，第一線服務員工所採用的組織公民行為也會不同。故本研究採用 Williams and Anderson (1991) 的論點，將組織公民行為區分為對組織內特定個體 (OCBI) 與對組織利益之組織公民行為 (OCBO) 兩方面。OCBI 屬於間接利益組織，而 OCBO 則是對組織有直接利益效果，例如在工作上保持正向態度，或是提出建言以幫助組織進步 (Organ et al., 2006; Williams & Anderson, 1991)。以此方能更全面地衡量組織公民行為對於組織利益的正向關係。

(二) 工作投入與組織公民行為之相關研究

工作投入是影響個體動機、行為以及組織效能 (Pfeffer, 1994) 的關鍵因子。Van Scotter (2000) 認為工作投入是決定努力與動機的一個因素，而員工在工作時的工作

態度（如努力、動機等），對於組織公民行為有顯著正向的影響關係。在服務場域的相關研究中，也發現到當第一線服務員工的工作投入可以預測員工的服務表現，進而展現在顧客對組織的忠誠度上（Salanova, Agut, & Peiro, 2005）。此外，個人在工作時的感覺及想法也會影響到組織公民行為以及對工作的價值觀（Organ & Ryan, 1995）。當第一線服務員工產生工作投入時，他的工作態度是積極、正向且快樂的（Bakker et al., 2014）。透過強烈的自豪感、意義感、工作熱情，使其能夠完全投入工作。在此基礎下，員工願意從事利他行為，將其所擁有的資源（例如技術、時間等）分享給同儕，自然而然會展現有利於組織的組織公民行為。從 OCBI 的角度，員工可能在同儕工作分身乏術時，主動幫忙以減輕同儕工作壓力（Ertürk, 2007）。從 OCBO 的角度，對工作投入的員工，除了盡忠職守之外，尚會就與顧客的接觸回饋中，以積極正面態度向公司建言、促進公司做有效益的決策，提升公司整體績效（Organ et al., 2006）。因此，我們合理推論，對工作越投入的員工越會做出利他或利組織的良善行為。綜合上述的研究結果，本研究提出假設：

假設 2：工作投入對於組織公民行為有正向的影響。

(三)社會交換理論

社會交換理論（social exchange theory）起源於 50 年代的末期，從微觀角度探討人和人之間的互動行為，其結合了經濟學的成本概念（cost concept）與行為主義的強化原則（principle of reinforcement），用來說明人在人際互動過程中的交換行為。Blau 認為社會交換的先決條件有以下兩點：(1) 個體行為必須透過與他人互動才能達到其最終目標；(2) 此行為必須是有助於實現這些目標。因此，Blau（1964）認為社會交換是建立在「報答行為」的基礎上；換言之，兩造間產生報答性互動時，社會交換於焉產生；反之亦然。同時，這個交換關係源於個體「期待」社會報酬而發生。因此，社會交換理論認為人際互動的社會交換建立在「賞罰」與「互惠」兩者。在交換過程中，人會理性去計算資源的得失。此外，交換關係必須建立在「信任」基礎上，人們才會願意從事利他行為，願意將其所擁有的資源加以分享，以獲取事後回報；意即社會交換是以「信任」為基礎的交換關係（Holmes, 1981）。

Blau（1964）提出社會交換關係又區分為經濟交換關係（economic exchange relationship）與社會交換關係（social exchange relationship）兩種。經濟交換關係指「實際上的付出與回報」或「外在報酬」，即金錢等有形的物質報酬。社會交換關係則被視為是「心理上的付出與回報」或「內在報酬」，指付出後的感受，包含榮譽感、自信心、安全感等內在的心理滿足。從社會交換理論來看，本研究主旨「知遇之恩，湧泉相報」，涉及(1)第一線服務人員和主管之間的關係交換，與(2)第一線服務人員同事之間的關係

交換；亦即牽涉到垂直和平行的報答回饋行為。因此，社會交換理論適合解析本研究欲了解之服務型組織中「報答行為」的互動過程。

(四)社會支持、工作投入與組織公民行為之相關研究

顏弘欽（2013）研究結果顯示，主管支持並不會直接影響到組織公民行為，而是透過情感性組織承諾才能產生出正向影響。Isen and Baron（1991）認為當一個人的正向情感愈高，他們更會顯出利他的行為，此利他行為則是組織公民行為的構面之一。當員工知覺到主管、同事、組織的支持時，員工內心會產生正向的情感性心理機制（顏弘欽，2013），進而發展出利他的回饋行為（Isen & Baron, 1991），從社會交換理論的「社會交換關係」來看，第一線服務員工從事組織公民行為，可以收到來自同儕或是組織給予的情感回饋作為回報，進而強化自己在工作上的安全感、信心等內在的心理滿足。再者，從「經濟交換關係」來看，在服務業工作場域中，第一線服務員工經常需要同儕的幫忙以迅速回應顧客的需求，一個經常幫助同儕的員工在需要幫忙的時候，自然也會收到相對應的回應。因為感受到主管支持，進而產生對主管的承諾，做出組織公民行為來回饋給組織或同儕（Walumbwa et al., 2010）。Chow, Lai, and Loi（2015）發現 LMX 品質也會影響員工從事組織公民行為的意願。換言之，當員工和主管關係越好，員工越可能從事組織公民行為。因為，不管是受到長官的尊重與支持，抑或得到同事的互相鼓勵支持，都能讓個體有正向的情感，而有內在動機，願意全力以赴投入自身的工作任務（Gagnon & Michael, 2004），不僅提升個人工作績效，且能有知遇報答回饋行為，做出組織公民行為。因此，Van Scotter（2000）認為工作投入是決定員工個人對自己工作之努力因素，而個人對工作的感受與想法等心理因素，都會影響到展現組織公民行為的程度（Organ & Ryan, 1995）。綜合上述假設 1 與假設 2 的文獻，以及上述透過社會交換理論，對於社會支持、工作投入與組織公民行為的探討，本研究進一步提出假設：

假設 3：工作投入為社會支持與組織公民行為間的中介變項。

三、社會支持、工作投入與服務氣候之關係

(一)服務氣候

服務氣候（service climate）延伸自組織氣候（organizational climate）的概念。服務氣候是員工們共同知覺（shared perception）的氛圍，強調獎勵或支持為顧客服務時要遵守的組織政策、工作程序和實務（Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002）。Schneider（1990）認為組織需要創造服務氣候，因為服務氣候會讓顧客知覺到服務氣候是組織欲提供給顧客卓越的服務，而員工能知覺組織提供給員工各種不同的措施，譬如：獎

酬、決策、目標等。服務氣候影響組織工作的氣氛及員工服務態度；同時，營造一個讓員工和顧客有良好互動的工作環境，會進而影響到顧客服務品質的感受與評價（Schneider, 1990；Schneider et al., 2005；Schneider et al., 2009）。Cohen and Keren（2008）發現，當組織環境釋放出公司重視和諧與合作訊息時，員工就更可能從事組織公民行為來回應組織環境。服務氣候所營造的有利服務環境氛圍，會對第一線服務員工的行為產生正向提升，形成更多角色外行為，進而提高第一線服務員工從事組織公民行為的意願與程度（Walumbwa et al., 2010）。孫思源、潘豐泉與林重均（2011）研究也指出服務氣候會正向影響組織公民行為。

過去研究多討論服務氣候與組織公民行為之間的直接關係，然而其結果卻產生不一致的狀況。孫思源等人（2011）研究呼應 Walumbwa et al.（2010）的結果，發現服務氣候可以直接影響組織第一線服務員工組織公民行為。尤其是以服務顧客為主要對象的組織公民行為（customer-focused OCB）。但是，汪美伶、鄭雯憶（2007）研究發現服務氣候和服務導向組織公民行為之間並無直接關係。Paulin, Ferguson, and Bergeron（2006）的研究也發現，服務氣候必須透過組織承諾才會對組織公民行為產生影響。

本研究認為服務氣候與組織公民行為之間應該有中介機制存在。換言之，服務氣候可能會因為第一線服務員工的心理狀態、態度、情緒，甚至是其他行為，進而產生出組織公民行為。因此，在本研究中，我們認為社會支持與服務氣候之間可能會產生交互作用，從而影響到第一線服務員工的工作投入，最後才會影響第一線服務員工的組織公民行為。所以，本研究以中介式調節模式來探討社會支持、服務氣候、工作投入與組織公民行為之間的關係。

(二) 社會支持、工作投入與服務氣候之相關研究

如前所述，在工作中，若員工與組織或與組織內部成員（如上司、同事等）的關係是基於互惠原則而發展出來，此時員工就會展現出更多積極的行為（如：工作投入）來達成組織的目標；也就是說當員工認知到組織、上司、以及同事所提供的工具性、情感性或訊息性之支持，他們對自身義務會提升，進而產生出更多組織投入（Cobb, 1976；Rhoades & Eisenberger, 2002）。社會支持是指在一份工作所能延伸出來的社交特性，包含這個工作可能的升遷發展等物質性的支持，同時包含主管或同儕同事提供的建議或幫助。上述助力會讓員工在工作上得到關懷也就會對工作投入（Christian et al., 2011）。Othman and Nasurdin（2013）在醫護領域的研究發現，護理師需要持續學習新技術，與病患溝通，不斷與人互動的工作相當繁重，易造成疲累。如果感受到組織有支持措施（例如：關懷護理師需要，適時提供助力與訊息，提供意見回饋機制），通常可以促進護理人員回以工作投入，奉獻己力。

服務氣候是指第一線服務員工在工作環境裡，知覺到組織的目標是要為客戶盡力服務，也就是所謂的「以客為尊、顧客至上」。第一線服務員工在服務氣候的影響之下，會試圖從同儕合作上或是與主管更加接近，以獲取更多服務顧客的技巧與方法。因此，第一線服務員工的行為模式會逐漸與組織的服務規定趨向一致。當服務組織裡充滿好的服務氣候時，工作氣氛會較佳，進而影響員工組織承諾 (Padmakumar et al., 2011)，而工作投入是組織承諾之前因 (Babcock-Roberson & Strickland, 2010)。基此邏輯推論，服務氣候會正向影響第一線服務員工工作投入。但是 Bolino et al. (2015) 認為，當組織公民行為成為服務上的必要時，不見得是一種好的服務氣候。此種狀態是一種公民行為壓力 (citizenship pressure)，容易導致員工行為疲乏，不願從事組織公民行為。因此合理要求從事組織公民行為的質與量，是一個經營者和管理者在塑造服務氣候時應該要注意的。因此，本研究將服務氣候作為環境因子 (contextual factor)。不同於過去研究以直接效果討論服務氣候 (例如 Padmakumar et al., 2011)，本研究採取調節角色來討論服務氣候的邊界效應。

綜上所述，好的服務氣候會影響工作氣氛，讓第一線服務員工覺得不管是主管或是同事，大家的共同知覺是一致的，在此信念下，感受到人際的支持。自己在工作場域中服務是愉快的，心理上充滿熱情、積極的心向，並反映在工作態度上，展現高程度工作投入；反之，當組織過分強調「以客為尊」的服務態度，進而成為一種服務規範時，需要做更多的角色外的服務行為，產生公民行為壓力，讓第一線服務員工認為主管的刁難或同事的杯葛，而影響到對工作的投入，繼而對組織公民行為產生疲累感。擁有高度社會支持效用，即使強調高度服務氣候，員工的工作投入可能會因此而產生增強作用，反之亦然。經由上述討論，社會支持與服務氣候的交互作用可能會影響到個人的工作投入程度；易言之，服務氣候會影響到社會支持與工作投入之間關係之強弱。因此，本研究提出以下假設：

假設 4：服務氣候會強化社會支持與工作投入之間的關係。

參、研究方法

一、研究樣本

本研究對象為台灣服務業的第一線員工，我們採用便利抽樣方式進行蒐集資料。抽樣對象包含：批發及零售業、運輸及倉儲業、住宿及餐飲業、資訊及通訊傳播業、不動產業、科技及技術服務業、支援服務業及社會工作服務業、藝術文創業、娛樂及

休閒服務業、其他服務業等。選擇台灣服務業作為樣本收集對象，主要考量有幾點：第一，根據行政院國家發展委員會於 2017 所公布的資料顯示，2016 年起服務業占 GDP 比重達 63.15%，約占總就業人數的六成（59.17%），顯示服務業逐漸成為台灣經濟活動主體，亦為創造就業的主要來源，因此以服務業為對象乃符應台灣產業趨勢。第二，基於台灣服務業的雇傭型態，採兼職制較製造業或其他產業來得多，致員工服務年資普遍不長，在這樣的環境下，組織內的社會支持是否能夠增進員工的工作投入，進而產生員工的組織公民行為？值得深入探討。第三，台灣服務業約 93.5 萬家，大型服務業不到 3,000 家，其他都是中小企業。根據國家發展委員會調查，服務業多為平均員工數 4.2 人的微型企業，尤以餐飲業、藝術文創業更具備這樣的特色。依理推之，組織裡的社會支持可能較容易在員工身上發揮作用，而員工也更有可能是以組織公民行為回饋組織。然而實徵是否如此？有待進一步分析。最後，我們沒有選擇製造業做為樣本，考量製造業是以產出商品為導向，其績效評量為產品產出良率、效能等。而服務業則是以員工服務作為主要商品，因此第一線服務員工與顧客、同事和組織之間的互動，相對於其他產業更加重要。綜上考量，我們選擇以服務業作為研究對象。

二、研究設計

首先，我們在上述不同服務業中分別尋找五間企業做為代表，與該公司管理階層或雇主作接觸並尋求協助，其中有 37 位經理人或雇主同意參與研究，樣本分別來自批發及零售業 2 家、運輸及倉儲業 2 家、住宿及餐飲業 9 家、資訊及通訊傳播業 2 家、不動產業 3 家、科技及技術服務業 2 家、支援服務業及社會工作服務業 3 家、藝術文創業 5 家、娛樂及休閒服務業 7 家、其他服務業 2 家。請經理人或雇主選出 20 位員工，若員工數小於十人，則採普查。為了避免同源偏差（common method variance, CMV）問題，本研究的資料蒐集過程中分兩時段發放問卷（Time 1、Time 2）。Time 1 施測開始前，由研究團隊成員先宣布施測方式並告知採匿名填答、不列入績效考核，施測結果也不會讓經理人或雇主知道。施測結束後，由本研究成員現場以代號做標記並以信封彌封帶回。十四天後（Time 2）由研究團隊成員進行施測，依相應代號給員工填答問卷，同樣以信封彌封帶回。其中 Time 1 蒐集受訪者的基本資料、社會支持及服務氣候；十四天後（Time 2）蒐集工作投入與組織公民行為等量表資料。Time 1 回收 308 份，Time 2 回收 272 份（部分 Time 1 填答者因輪休、請假或是離職而喪失），去除無效問卷 33 份，有效問卷 239 份，有效回收率為 87.86%。其中，女性佔 61.1%；學歷為高等教育（大學以上）佔 58%；已婚者佔 12%；職位係主管者佔 6%；在僱傭狀態方面，以兼職居多（佔 61%）；樣本平均年資約為 1.4 年。

為了精確掌握 CMV 問題，本研究採 Podsakoff and Organ（1986）觀點，以哈門氏

單因子法 (Harman's single factor test) 來進行檢驗。第一因子解釋變異量為 25.35%，表示本研究 CMV 在可接受之程度，不至於嚴重影響研究結果與推論。

三、測量工具

本研究採用 Likert 五點尺度，由一分至五分代表「非常不同意」至「非常同意」。本研究使用之量表，分別詳述如下：

(一)社會支持量表

採用 Shumaker and Brownell (1984) 所編制之量表，共 18 題。此量表分為工具性支持 6 題，例題如「主管願意提供我工作上的實質幫助」。情感性支持 6 題，例題如「主管能夠肯定我，鼓勵我」。訊息性支持 6 題，例題如「主管能夠幫我提供建議或做出決定」。整體 Cronbach's α 為.901。

(二)工作投入量表

採用 Schaufeli, Martinez, Marques, and Pinto (2002) 之量表，共 17 題。此量表分為三構面：「活力」構面為 6 題，例題如「工作時，我覺得幹勁十足」。「奉獻」構面為 5 題，例題如「我為自己的工作感到驕傲」。「專注」構面為 6 題，例題如「當我全身心投入工作時，我感到愉快」。整體 Cronbach's α 為.918。

(三)組織公民行為量表

參考 Williams and Anderson (1991) 所編制之量表，共 14 題。此量表為二構面組成，分別為利組織行為 (OCBO) 7 題，例題如「我的出席率高於平均水準」。利特定個體行為 (OCBI) 7 題，例題如「我會花時間傾聽同事的問題與煩惱」。整體 Cronbach's α 為.777。

(四)服務氣候

採用 Schneider (1990) 編制的量表，共 7 題。例題如「我們的門市很強調員工在服務方面所具備的知識與技能」。Cronbach's α 為.862。

(五)控制變數

本研究將員工的性別、年齡、年資、職位、教育程度、僱傭狀態列為個人層次的控制變項。因為人口特徵 (年齡、年資與職位) 會影響到工作投入與組織公民行為之間的關係；而年長、高職位者也會強化工作投入，影響組織公民行為；Weng, Lai, and Li (2010) 研究結果顯示，性別會影響到服務導向公民行為，而服務導向公民行為是

衍伸自組織公民行為。因此，性別有可能會影響到組織公民行為；此外，Jackson(2006)認為男女性別受到社會的支持程度有顯著差異；再者，吳宗祐、鄭伯壘(2006)研究結果顯示教育程度會影響到員工的工作投入；高教育程度者會比教育程度低者作更多OCB行為；員工知覺到組織支持與僱用形態均呈現顯著負向的關係，也就是正職員工所知覺到的組織支持比兼職的比較低(汪美伶、鄭雯憶，2007)。故將這些變項以控制變項處理，以免混淆本研究結果。其中，性別(女 vs.男)、教育程度(大學(含)以上 vs.高中以下)、婚姻狀況(已婚 vs.未婚)、職位(非主管 vs.主管)、僱傭狀態(兼職 vs.全職)等皆為二分變項(dichotomous variables)，轉為虛擬變項(dummy variables)，分別編碼為1和0。

肆、研究結果

一、描述性統計

本研究利用 Pearson 相關分析來瞭解各變項之間的相關程度，共有 11 個變項，包含：控制變數(性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職位、僱傭狀態、年資)、社會支持、工作投入、組織公民行為以及服務氣候，分析結果含研究變項的平均數、標準差、變項間的相關係數及信度，如表 1 所呈現。

二、社會支持與工作投入之迴歸分析

從社會支持各構面(工具性支持、情感性支持、訊息性支持)和工作投入各構面(活力、奉獻、專注)之間的關係，可以發現：(1)情感性支持($\beta=.199, p<.05$)與訊息性支持($\beta=.188, p<.05$)對於活力構面有顯著的正向關係。(2)情感性支持($\beta=.343, p<.001$)與訊息性支持($\beta=.245, p<.001$)對於奉獻構面有顯著的正向關係。(3)情感性支持($\beta=.304, p<.001$)與訊息性支持($\beta=.236, p<.001$)對於專注構面有顯著的正向關係。當員工在工作時所得到關愛、同情心或是來自同事的一些重要訊息，他們會對自己的工作很熱衷及全心投入工作；如果在工作上得到上司、同事、家人的鼓勵、安慰或是得到有利的訊息、建議等，員工會鼓起勇氣，面對挑戰性工作，全神貫注。然而，工具性支持並未對工作投入有任何顯著的關係。再者，僱傭狀態(兼職)會和工作投入之奉獻構面有負向關係($\beta= -.165, p<.05$)。

故本研究假設 1：「社會支持對於工作投入有正向的影響」，部分成立，呼應了 Kaufmann and Beehr (1986) 的研究結果，情感性支持會影響到工作投入，但工具性支

表 1 控制變數、社會支持、工作投入、服務氣候及組織公民行為之描述性統計與相關分析

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 性別	0.61	0.49	-															
2. 年齡	22.28	5.83	.137*	-														
3. 教育程度	0.58	0.49	.125	.662**	-													
4. 婚姻狀況	0.13	0.43	.098	.361**	.175**	-												
5. 職位	0.93	0.24	-.039	-.248**	-.117**	-.067	-`											
6. 僱傭狀態	0.61	0.49	-.153*	-.660**	-.382**	-.256**	.246**	-										
7. 年資	1.45	1.84	.159*	.542**	.218**	.326**	-.350**	-.500**	-									
8. 工具性支持	3.87	0.52	-.038	-.026	.071	-.064	-.138*	.024	-.016	(.774)								
9. 情感性支持	3.90	0.55	.036	.034	.140*	-.019	-.105	.002	-.005	.744**	(.837)							
10. 訊息性支持	3.84	0.57	.077	.022	.141*	-.048	-.144*	-.012	-.052	.491**	.549**	(.814)						
11. 活力	3.42	0.81	.004	.070	.071	.014	-.207**	-.157*	.143*	.333**	.364**	.328**	(.748)					
12. 奉獻	3.66	0.69	.039	.072	.159*	.010	-.187*	-.135*	.045	.423**	.513**	.484**	.656**	(.888)				
13. 專注	3.61	0.69	.045	.128*	.120	.021	-.160*	-.156*	.096	.376**	.454**	.412**	.714**	.749**	(.868)			
14. 服務氣候	3.74	0.58	.043	.040	.124	.013	-.125	-.069	-.014	.297**	.368**	.379**	.290**	.382**	.405**	(.558)		
15. OCBO	3.85	0.50	.056	.080	.120	-.002	.062	.004	-.076	.085	.097	.056	.018	.100	.128*	.066	(.889)	
16. OCBI	3.95	0.64	-.076	.066	.173**	-.041	-.106	-.107	.008	.377**	.399**	.324**	.358**	.477**	.450**	.308**	.288**	(.862)

註：* $p < .05$. ; ** $p < .01$; *** $p < .001$ 。

() 表信度

持則無顯著影響。可能的原因是工具性訊息係直接行動，予以協助，可以立即解決員工當前面臨的問題，這種立即救援，反而只是減少個人工作量或窘境，但不見得會促使員工進一步深思或加強工作投入；除此之外，員工所認知得到的社會支持（如同事支持及家庭支持）愈高，整體的工作投入就會愈高（Kaufmann & Beehr, 1986）。Kanungo（1979）也認為當員工的需求及期望得到滿足時，員工就會對工作產生更多的投入，但在一般工作場合，對員工有實際上幫助的需求並不多，因此工具性支持對於員工工作投入之影響不大。然而，情感性支持扮演一個很重要的角色，對於員工有巨大的影響。本研究發現情感性支持對於工作投入的各向度（活力、奉獻、專注）都有顯著正向的影響。

三、工作投入與組織公民行為之迴歸分析

本研究為瞭解工作投入對於組織公民行為的影響，除了控制變數以外，將工作投入的三個構面（活力、奉獻以及關注）為自變項，組織公民行為為依變項。在工作投入的各構面，只有活力（ $\beta = -.65, p > .05$ ）未達到顯著的水準，奉獻（ $\beta = .229, p < 0.5$ ）及關注（ $\beta = .248, p < 0.5$ ）兩構面達顯著的水準。本研究結果顯示：工作投入的奉獻及關注等兩個構面會正向的影響組織公民行為，故假設 2：「工作投入對於組織公民行為有正向的影響」得到部分成立，呼應了 Van Scotter, Motowidlo, and Cross（2000）的研究結果，在工作時的工作態度（如努力、動機等），對於組織公民行為有顯著正向的影響關係，因此具高工作投入之員工會展現出比較多組織公民行為；以及 Greguras and McCook（2005）研究結果也發現工作投入與組織公民行為有顯著正向的影響。進一步的分析工作投入對於組織公民行為各構面（OCBO、OCBI）的影響。研究結果發現：活力（ $\beta = -.111, p > .05$ ）、奉獻（ $\beta = .058, p > .05$ ）及專注（ $\beta = -.161, p > .05$ ）對於 OCBO 沒有顯著影響。此外，奉獻（ $\beta = -.085, p < .01$ ）、專注（ $\beta = .91, p < .05$ ）對於 OCBI 具顯著正向的影響，但是活力卻未達顯著的水準。因此，當員工積極的參與工作或是愉快的集中精神在於自己的工作，這時候他們對於組織內特定個體所展現出來的有利行為越多。

四、工作投入之中介效果分析

本研究欲了解工作投入在社會支持與組織公民行為之間是否扮演中介的角色，故將社會支持、工作投入及組織公民行為進行階層迴歸分析，驗證工作投入是否存在中介的效果，因此由控制變項，社會支持的三個構面（工具性支持、情感性支持及訊息性支持）及工作投入的三個構面（活力、奉獻、關注）為自變項，組織公民行為（OCBO、OCBI）為依變項。

從直接效果來看，社會支持三個構面之工具性支持 ($\beta=.124, p>.05$)、情感性支持 ($\beta=.180, p>.05$)、訊息性支持 ($\beta=.101, p>.05$)，此三構面對於組織公民行為並沒有顯著影響。透過工作投入作為中介後，社會支持的三構面對於組織公民行為還是未達到顯著水準，觀察中介變項的結果可發現，當有社會支持各構面的影響，只有奉獻 ($\beta=.201, p<.05$) 有達到顯著水準；由此可見，當員工在工作上得到支持時，並不會產生出組織公民行為，一定要透過工作投入才可以提升員工的組織公民行為；另外，奉獻達到顯著的水準 ($p<.05$)，可說明社會支持具有以奉獻為導向的功能，員工當得到情感性支持以及訊息性支持就會更加有意願做出奉獻，進而提升組織公民行為。就 OCBO 而言，社會支持三個構面之 β 值，工具性支持為.058，情感性支持為.060，訊息性支持為-.006，此三構面對於 OCBO 的直接效果並沒有顯著影響。進一步探討社會支持三個構面透過社會支持的三構面的中介效果，從結果可以發現：活力 ($\beta=-.117, p<.05$)、奉獻 ($\beta=.060, p<.05$)、與專注 ($\beta=.144, p<.05$)，也就是社會支持的各構面透過工作投入各構面的中介效果後，對於 OCBO 還是未達顯著的水準；觀察中介變項的結果也發現：當員工在工作上得到任何的支持，如金錢、安慰或是建議等，都不會透過工作投入而產生出一些對於組織有利益的行為，如準時上班、節省公司的資源等。就 OCBI 而言，社會支持三個構面之 β 值，工具性支持為.132，情感性支持為.211 ($p<.05$)，訊息性支持為.149 ($p<.05$)，情感性支持與訊息性支持對於 OCBI 顯著正向的影響，而工具性支持並不顯著。從結果可以發現，透過工作投入各構面的中介效果後，社會支持的各構面，尤其是情感性支持與訊息性支持對於 OCBI 從顯著正向的影響變為不顯著；觀察中介變項的結果也發現，當有社會支持各構面的影響，原本的奉獻與關注對於 OCBI 的影響（假設 2）變為只有奉獻才達到顯著水準， β 值為.241 ($p<.05$)。

綜上所述，社會支持對組織公民行為的影響並不顯著，而中介變項工作投入的奉獻對組織公民行為有正向影響，加上上述的假設 1 及假設 2 的成立，其結果顯示：工作投入的奉獻在社會支持與組織公民行為之間扮演了完全中介的角色，故本研究假設 3 部分成立；即工作投入在社會支持與 OCBO 之間並不存在中介的角色。而 OCBI 雖然有受到感情性支持與訊息性支持的影響，但當有中介效果出現，情感性支持與訊息性支持並沒有影響到 OCBI，而奉獻對 OCBI 產生顯著的正面影響。同時，奉獻在情感性支持、訊息性支持與 OCBI 扮演完全中介角色；也就是說，當員工在工作上得到情感性或是訊息性的支持，他們會比較積極的參與工作，從此對組織內特定個體展現出更多的有利行為；本研究結果也呼應了以往的研究 (Isen & Baron, 1991; Organ, 1988; 林鈺琴、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶、鍾潤富, 2011; 林鈺琴等人, 2005)。此外，根據 Kanungo (1979) 的動機性工作投入模型可知，當員工若能得到他人的支持，就會產生出想要回饋心理，而本研究的社會支持之量表雖然是根據類型去蒐集資料，但題項內容包含主管、同事及家人，並沒有涉及到整體組織的社會支持，因此員工沒有認知到

組織的支持，就不會有想要回饋給組織的心理，因此也與本研究一致。

五、服務氣候之調節效果分析

為了瞭解服務氣候是否會對社會支持與工作投入產生調節作用的效果，將控制變數、社會支持各構面及服務氣候為主要變項，社會支持各構面與服務氣候的相乘為交互作用，依變項是工作投入，進行階層迴歸分析，如表 2 所示。在社會支持與服務氣候交互作用下的結果如下：首先，對奉獻的分析結果顯示，情感性支持與服務氣候的交互作用對於奉獻有顯著正向的影響， β 值為.188 ($p < .05$)。而對專注的分析結果顯示，社會支持與服務氣候之交互作用對於專注有顯著正向影響， β 值為.197 ($p < .05$)。社會支持與服務氣候的交互作用對於奉獻有顯著正向的影響，因此，服務氣候在社會支持與奉獻之間具有調節作用，故本研究假設 4 成立，但就整體工作投入來講，服務氣候調節的效果並不明顯。然而，過去研究指出，服務氣候與工作投入有顯著正向影響 (Padmakumar et al., 2011)。由此可知服務氣候對於工作投入是有直接的關係，同時服務氣候在其他變項與工作投入之間有可能扮演調節角色。除此之外，本研究樣本的年資偏低，由於工作年資不長，員工有可能對於自己組織的服務氣候無法了解及體會，影響到本研究的結果。

本研究發現：服務氣候對於工作投入三構面雖有正向關係，但不顯著，而情感性支持與訊息性支持則對工作投入三構面皆有顯著正相關。但是，當服務氣候與工具性支持、情感性支持、訊息性支持交互作用時，交互作用的解釋力遠比單一構念的解釋力少；換言之，服務氣候與社會支持的交互作用會壓抑工具性支持、情感性支持、訊息性支持的直接效果。

進一步分析，本研究發現情感性支持與服務氣候的交互作用對於奉獻及專注具有顯著正向關係，由此可知，服務氣候對於情感性支持與奉獻及專注之間扮演調節角色，也就是說在服務氣候的影響之下情感性支持與奉獻及專注之間的關係會變為更強，當在服務氣候較佳之下工作，員工所得到的情感方面的支持，如安慰、鼓勵等，此時候他們會比服務氣候不佳的更加積極參與工作。

表 2 社會支持與服務氣候對工作投入的階層迴歸分析

	工作投入								
	活力			奉獻			專注		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
控制變項									
性別	-.029	-.042	-.031	.015	-.010	.002	.018	-.004	.001
年齡	-.173	-.088	-.071	-.209*	-.106	-.087	.029	.129	.145
教育程度	.094	.016	.005	.222	.123	.112	.113	.018	.014
婚姻狀況	-.015	-.005	.001	-.005	.008	.018	-.029	-.017	.000
職位	-.172*	-.103	-.083	-.161*	-.077	-.056	-.128	-.047	-.027
僱傭狀態	-.156	-.100	-.104	-.164	-.137	-.131	-.101	-.055	-.046
年資	.082	.088	.102	-.015	-.002	.006	-.023	-.013	-.006
主要變項									
工具性支持		.071	.107		.030	.102		.034	.098
情感性支持		.202*	.202*		.345***	.317***		.307***	.309**
訊息性支持		.185*	.184*		.244***	.234***		.234***	.206**
服務氣候		.188	.168		.093	.109		.156	.173
交互作用									
工具性支持 x 服務氣候			-.016			-.121			-.072
情感性支持 x 服務氣候			.083			.188*			.197*
訊息性支持 x 服務氣候			.053			.039			-.028
F 值	1.970	5.133***	4.288***	2.105*	9.802***	8.328***	1.348	7.428***	6.320***
ΔF 值		10.776***	.927		23.511***	1.935		18.739***	1.632
R ²	.065	.218	.228	.070	.347	.364	.046	.287	.303
ΔR^2		.153	.010		.278	.017		.242	.016

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$ 。

伍、結論與建議

一、結論

首先，根據本研究的結果分析發現：社會支持對於工作投入擁有正向影響，來自主管、同事及家人表示之關懷、瞭解、傾聽和安慰等之情感支持會提高員工的工作投入程度；此外，建議、溝通、忠告之訊息性支持對工作投入也有正向的影響，而提供實際上的行動、物質等協助之工具性支持並不會影響到員工的工作投入程度。也就是說，當員工得到實物上的直接幫助如金錢、物質等的協助，都不會使他們在工作上更加投入。反之，情感性支持與訊息性支持會提升員工的工作投入程度，其中情感性支持的影響力比訊息性支持還來得大；換句話說，若員工在工作上得到情緒上的安慰及鼓勵或獲到有利的訊息如建議等，特別是情緒方面是更有效果。

再者，本研究結果顯示，「服務氣候」和「情感性支持」的交互作用使員工「工作投入」更強化，尤其是「奉獻」及「專注」程度等兩種工作投入之影響產生更大的效應。服務氣候會使社會支持與工作投入之間的關係變得更強，特別是在情感性支持與工作投入的關係；換言之，當員工知覺到到組織強調提供給顧客良好服務的氛圍時，此時來自主管、同事及家人表示之關懷、瞭解、傾聽和安慰等之情感支持可能會使員工更專注在工作上，且願意奉獻一己之力，投入職場任務。

結果中「工具性支持」和「訊息性支持」與服務氣候的交互作用對於工作投入各構面均不顯著。可能原因有以下幾點：首先，在服務場域中講究「立即性」的回應，必須要即時的回應顧客要求，特別是遇到難纏顧客（*dysfunctional customer*）的惡劣行為（*mistreatment*），這常出現在顧客與服務組織的互動中（*Schaefers, Wittkowski, Benoit, & Ferraro, 2016*）。在服務場域中，社會支持扮演的角色通常是事後的輔助性支援，讓第一線服務員工再遇到類似事件時，能即時處置。根據 *Rodriguez and Cohen (1998)* 的說法，工具性支持指員工靠同事或主管分擔、減少工作量，然而減少工作量不見得會帶動員工的活力、奉獻、專注等工作敬業精神。因此，「工具性支持」與服務氣候的交互作用對工作投入也沒有顯著關係。如上所述，服務顧客需要立即性回應。訊息性支持是給忠告、建議，助益有限。在服務當下，員工知覺到服務氣候所規範的服務規則，卻可能因為顧客行為不在預期而造成慌亂。所以「訊息性支持」與服務氣候的交互作用對第一線服務員工的工作投入沒有顯著效果。

另外，根據本研究分析結果，奉獻性工作投入及專注性工作投入會促使員工做出更多組織公民行為，但是既使員工在工作上充滿活力，並不會明顯地影響到他們組織

公民行為之展現；換句話說，當員工積極的參與工作或是在工作上全神貫注、集中精神時，他們就會做出對有利組織的行為。另外，本研究也發現員工的工作投入對員工展現有利於組織的公民行為影響不大，只有員工的奉獻及專注心理會促使員工做出更多的有利於特定個體的公民行為。最後，藉由本研究也解開了前述的黑盒子面紗，即瞭解到社會支持不會直接促進員工展現出組織公民行為，而是必須透過工作投入，特別是透過奉獻性的工作投入。總而言之，當員工認知到其他人對自己的關懷、鼓勵等情緒上的激勵因素，或接收到關於工作上的有利訊息如建議、溝通等，此時會讓他們積極的參與工作，進而自願的做出一些對於組織/公司有利的行為，且不期望得到任何的報酬、獎賞。在我們的研究中發現，人際互動的情感支持對於個體的工作投入有正向影響，說明了當員工受到來自組織其他個體的情感支持時，其自信和自尊會獲得滿足或填補，進而強化個體的組織公民行為。在較佳的服務氣候之下，員工知覺到的情感性支持對他們工作投入有更多的效果。好的服務氣候代表組織很注重對顧客服務的質量，這些要求及獎勵無形中就變成為組織內員工的共同考驗和任務；在這種情景之下，若員工可以互相支持、彼此鼓動打氣，他們就會覺得這份工作很有意義、具有挑戰性。當他們完成這些任務，會有成就感。由此可知，服務氣候在組織內扮演很重要的角色，服務氣候會讓員工感受到感情支持與其工作投入之間的關係，變得更強烈；除此之外，員工之間需要培養同事情誼，遇到挑戰或困難時，彼此的良好感情就會變成一種力量，讓大家可以一起克服所遇到的難題。

同時，本研究發現：當員工得到周邊人的鼓勵、理解、或者獲得有利的資訊，讓他們可以順利解決工作上的困難及煩惱，相對會提升他們在工作上的投入程度，進而對於組織做出有利的行為；反過來，員工若得到實際上的幫助（如金錢、實物等），並不會使他們努力投入工作或更加幫助其他同事。由此可知，人與人之間的互動所帶來的效果的不確不一樣，有時候情感上的支持比金錢更加重要，若善於利用這些人際互動所產生的正能量，而貢獻心力於工作職場任務，甚而自動額外協助同事或公司執行非份內工作，對於員工個人或是組織來說，都會帶來不少的助益，足以大幅度增進組織績效。此種職場現象正符應了中國人「知遇之恩，湧泉相報」的概念。

在本研究中發現，職位（非主管）以及僱傭狀態（兼職）會跟個體奉獻的程度有負相關，也就是員工並不會對於組織全心投入自己的心力。可能原因在於本研究的研究對象以兼職人員佔多數。就兼職人員的職位與工作特性來說，多數是屬時薪制，相對福利也較少，工作任務較侷限於份內工作。因此，兼職人員對於組織的認同度較弱，對於組織氣氛的感受度也較小，進而導致工作投入和組織型組織公民行為（OCBO）的關係不顯著；然而，同事對於兼職人員卻是重要的資源，同事之間能夠相互幫忙，第一線服務人員常常需要成員互相搭配，以完成對顧客的服務，就可以更快的把事情

做完；換言之，幫助同事就是幫助自己，可以較迅速地順利完成工作。所以，工作投入和有利特定個體之組織公民行為（OCBI）具有顯著的關聯性，適足以說明本研究的結果。

二、管理意涵

強調人際間和諧與人際關係的合理安排是華人文化顯著特性（黃光國，1988）。對於服務業而言，「人情互動」是重要的要素，第一線員工之間、和主管間的關係比一般製造業來說更為緊密。彼此相依、具有清楚之共同目標—提供顧客高品質服務。因此在服務業的人際互動關係，更適合以黃光國（1988）的華人社會中的特有人際關係來討論。華人「人情」概念較為複雜，比其他文化更重視「報」的概念。黃光國（1988）認為，「報」強調在差序性結構的社會關係內，維持人際和諧及社會秩序；亦即「人情法則」是規範社會交易的準則，也是個體在人際網路中，爭取可欲性資源的社會機制（social mechanism）。因此，在華人社會中，「報答」是重要的回饋機制，尤其是以台灣服務業場域為主的活動，更適合從這樣的角度去分析人際互動下組織公民行為的產生。社會交換理論在本研究中發揮深化的作用，亦能體現本研究旨趣—知遇之恩，湧泉相報。

本研究發現僅情感性支持能夠跨越服務氣候的影響，對第一線服務員工的工作投入產生影響，進而引發組織公民行為作為員工知覺社會支持的回應。這樣的結果回應社會交換理論的中心思想—你對我好，我就對你好，但又更細緻的展現在社會交換的根基—信任，予以情感上的交換。情感性關係是成員之間所產生出的關愛、溫情、安全感等情感方面進而滿足個人的需求（黃光國，1988）。Shumaker and Brownell（1984）則將情感性支持予以「無場域」的解釋，就是給予關懷、瞭解與安慰等。整合上述二者，當員工、同事和主管間有深刻的情感交流態，他們之間會產生緊密連結（tie），進而認定組織，全力對工作付出。再者，本研究中服務氣候並未顯著正向影響工作投入，和過去研究結果（例如 Padmakumar et. al., 2011）差異甚大。可能是本研究以台灣服務業為研究對象，在華人社會文化中「人情」與「報」的觀念會比西方研究來得更深刻。所以需要情感性的支持，再加以讓員工知覺到的服務氛圍，方能強化員工敬業樂業的精神。

此外，本研究亦發現在服務業環境中，實質的獎酬回饋並不能增加員工的工作投入，因為在服務場域中經常會遇到難纏顧客的惡劣行為，造成第一線員工的身心傷害，使得員工有無力感，對工作無價值感，不願投入工作，甚至可能離職（Harris & Reynolds, 2003），這也是第一線服務人員年資不長的主要原因之一（Babakus, Yavas, & Ashill, 2010）。管理者應當認識此點，給予員工多一點情感上關懷，員工就會更投入工作中，投李報桃，以組織公民行為為回饋之。

三、建議

以台灣環境來說，大量使用兼職人員是服務業環境的常態，尤其又逢政府規定企業須採用一例一休的勞動制度，更強化服務業組織採用兼職人員的比例。因此，在本研究也呼籲，以往許多研究皆指出員工的組織公民行為是組織績效很關鍵性的指標。企業經營者或管理者不能將兼職人員視為「呼之即來，揮之則去」的人力工具，而應多加關懷與支持，使其認同組織，進而能為了公司做出更多有利於組織且不屬於職責範圍內的行為，方能有效提升組織整體績效。

因此，身為服務業管理者必須要改變認知。首先，人力不是一種工具，而是需要用心善待的資源，身為主管必須給予適時的關懷，以維持員工的心理品質。在實務上，部分企業經營者或主管對於兼職人員的關心程度不足，其原因不外：(1)兼職人員並非正式員工，可能對組織沒有向心力，容易離職；(2)兼職人員來來去去，較不容易被分配到接近公司營運核心工作，不需要付出太多關心。這樣的想法必須要改進，過去研究與本研究都發現，對員工好，員工就會對組織好；即員工感受到社會支持，會回饋認真的工作態度與有利於組織的行為(例如 Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Othman & Nasurdin, 2013; Walumbwa et al., 2010)。社會支持中的情感支持尤其重要，當員工面對難纏顧客時，如果主管能不一味以「顧客總是對的」角度來管理衝突，展現公正形象，進而讓員工在情感上認為主管是與他們同一陣線，自然就會付出更多組織公民行為以回饋主管(Gong, Yi, & Choi, 2014)。第二、在制度上，服務場域跟一般工作領域不同，亟需要同事間互相幫忙，才能快速回應顧客的需求。因此為提供更好的服務品質，應該要以小型任務編組方式，以快速反應；換言之，把第一線服務員工組成小型 5 人以下的扁平式團隊，能夠和另外一個小組作協同合作，對服務產業而言，是最理想的工作組織規劃。第三、要快速回應顧客需求，第一線服務人員工作自主是重要的。讓員工在工作時，在不違反組織利益前提下，可以自主性提出解決顧客要求方案，以提供更好的服務品質(Bettencourt et al, 2001)。第四、提供員工有關情緒方面之職前/在職訓練。就服務產業而言，遇到難纏顧客是在所難免，員工情緒深受影響，產生負面情緒。因此，建議可以提供情緒管理教育訓練，訓練員工與顧客互動過程中之應對技巧，除了加強工作崗位基本技能與服務流程之外，最重要的是讓員工懂得妥善處理自己的情緒，有得當的應對技巧，即使自己心理產生負面的情緒，也可以適度管理自己情緒，不受難纏顧客行為的影響。

四、研究限制與未來研究方向

本研究旨在探討服務業第一線員工之社會支持、工作投入與組織公民行為之間關係，在研究過程中已盡力把研究的可能限制減少，但還是有許多未盡完善之處。以下

從研究樣本代表性、研究變項等說明研究限制，並針對未來研究提出建議。首先，本研究之樣本對象是針對服務業第一線員工，並未把職業別細分出來，服務業中每一職業別都有自己不同的特點，我們的研究結果可能因為服務業的職業特性而產生偏誤，因此本研究結果是否能概化（generalize）至服務業以外是值得商榷的。故本研究提供幾點建議：第一，可針對特定行業之第一線員工進行抽樣及研究，以釐清組織文化的影響。第二，未來研究者可將研究範圍擴大，來瞭解台灣以及其他國家的員工在不同的文化及國家的影響之下是否有差別。另外，在本研究中發現，職位（非主管職）會跟個體奉獻自我的程度有負相關，可能原因在於管理與領導等工作特性有關，因此，本研究建議，在未來研究可以就工作設計、職位安排和工作輪調等人力資源管理變項來討論工作投入和組織公民行為之間的關係變化。最後，本研究是以工作投入來說明社會支持與組織公民行為中間的機轉，並以組織服務氣候做為調節角色的環境變項，來探討是否增強或減弱社會支持與工作投入之間的關係。未來研究可考慮從其他角度來做研究，譬如：主管領導風格，或是探討負面行為變項，如服務破壞、偏差行為等。

參考文獻

一、中文部分

1. 吳宗祐、鄭伯壘(2006)，工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果，中華心理學刊，48(1)，69-87。
2. 汪美伶、鄭雯憶(2007)，組織支持與服務導向公民行為—服務氣候之干擾角色，人力資源管理學報，7(4)，71-93。
3. 林鈺琴、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶、鍾潤富(2011)，組織公民行為與工作家庭衝突之關聯分析：好士兵症候群？管理學報，28(1)，31-47。
4. 林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)，社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點，人力資源管理學報，5(1)，77-110。
5. 孫思源、潘豐泉、林重均(2011)，大學行政服務品質初探：領導行為、服務氣候及組織公民行為的效果，人力資源管理學報，11(4)，1-22。
6. 黃光國(1988)，華人的權力遊戲，台北：巨流圖書公司。

7. 溫金豐、崔來意(2001)，高科技公司女性專業人員工作－家庭衝突及工作倦怠之研究：社會支持效應，管理評論，20(4)，65-91。
8. 蔡旻秀、杜文禮(2013)，知覺主管的支持對員工自我發展之影響，華人前瞻研究，9(2)，29-51。
9. 顏弘欽(2013)，心有餘，而力不足？「家庭對工作衝突」對教師組織公民行為的影響，教育經營與管理研究集刊，9，61-90。

二、英文部分

1. Babakus, E., Yavas, G., & Ashill, N. J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership and customer orientation. Services Marketing Quarterly, 32(1), 17-31.
2. Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 144(3), 313-326.
3. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 389-411.
4. Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. Journal of Applied Psychology, 86(1), 29-41.
5. Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley and Sons.
6. Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Jaron, H., & Jeffery A. L. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. Journal of Applied Psychology, 100(1), 56-74.
7. Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, 34(4), 542-559.

8. Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. Journal of Applied Psychology, 90(4), 740-748.
9. Chow, W. C., Lai, Y. M. J., & Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. Tourism Management, 48, 362-369.
10. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. Personnel Psychology, 64(1), 89-136.
11. Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. Psychosomatic Medicine, 38(5), 300-314.
12. Cohen, A., & Keren, D. (2008). Individual values and social exchange variables: Examining their relationship to and mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior. Group & Organization Management, 33(4), 425-452.
13. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. Journal of Organizational Behavior, 27(4), 463-484.
14. Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 257-270.
15. Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. Forest Products Journal, 54(12), 172-177.
16. Gong, T., Yi, Y., & Choi, J. N. (2014). Helping employees deal with dysfunctional customers: The underlying employee perceived justice mechanism. Journal of Service Research, 17(1), 102-116.
17. Greguras, G. J., & McCook, K. D. (2005). An Investigation of the Antecedents and Consequences of Job Attitudes. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Los Angeles, CA.

18. Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. Journal of Service Research, 6(2), 144-161.
19. Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. Journal of Applied Psychology, 92(2), 555-566.
20. Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships: Microbehavior and macromotives. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), The Justice Motive in Social Behavior, 261-284. New York: Plenum.
21. Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. Research in Organizational Behavior, 13, 1-53.
22. Jackson, T. (2006). Relationships between perceived close social support and health practices within community samples of American women and men. The Journal of Psychology, 140(3), 229-246.
23. Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. Psychological Bulletin, 86(1), 119-138.
24. Kanungo, R. N. (1982). Work Alienation: An Integrative Approach. New York: Praeger.
25. Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. Journal of Managerial Psychology, 30(8), 1019-1033.
26. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. Systems Research and Behavioral Science, 9(2), 131-146.
27. Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: Some counterintuitive results. Journal of Applied Psychology, 71(3), 341-349.
28. Kim, W., Ok, C., & Lee, M. Y. J. (2009). Antecedents of service employees' organizational citizenship behaviors in full-service restaurants in Korea. Cornell Hospitality Quarterly, 50(2), 180-197.
29. Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. Journal of Nursing Management, 21(8), 1083-1090.

30. Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
31. Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in Organizational Behavior, 12(1), 43-72.
32. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006) Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
33. 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.
34. Padmakumar, R., Swapna, B. G., & Gantasala, V. P. (2011). Work environment, service climate, and customer satisfaction: Examining theoretical and empirical connections. International Journal of Business and Social Science, 2(20), 121- 132.
35. Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. Journal of Business Research, 59(8), 906-915.
36. Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force. Boston: Harvard Business School Press.
37. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 94(1), 122-141.
38. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12(4), 531-544.
39. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714.
40. Rodriguez, M., & Cohen, S. (1998). Social support in: H. Friedman (Ed.), Encyclopedia of mental health, 535-544. New York: Academic Press.

41. Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1217-1227.
42. Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. Journal of Cross-Cultural Psychology, 33(5), 464-481.
43. Schaefer, T., Wittkowski, K., Benoit, S., & Ferraro, R. (2016). Contagious effects of customer misbehavior in access-based services. Journal of Service Research, 19(1), 3-21.
44. Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), Organizational Climate and Culture, 383-412. San Francisco: Jossey-Bass.
45. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. Journal of Applied Psychology, 70(3), 423-433.
46. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. G., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. Academy of Management Journal, 48(6), 1017-1032.
47. Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational service climate drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and financial and market performance. Journal of Service Research, 12(1), 3-14.
48. Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. Journal of Applied Psychology, 87(2), 220-229.
49. Shumaker, S. A., & Brownell, A. (1984). Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. Journal of Social Issues, 40(4), 11-36.
50. 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.
51. Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. The International Journal of Human Resource Management. 24(14), 2657-2669.

52. Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. Human Resource Management Review, 10(1), 79-95.
53. Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. Journal of Applied Psychology, 85(4), 526-535.
54. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. Journal of Applied Psychology, 95(3), 517-529.
55. Weng, L. C., Lai, L. C., & Li, Y. J. (2010). Too much of a good thing: The curvilinear relationship between leader-member exchange and service-oriented organizational citizenship behavior. Journal of Human Resource Management, 10(1), 29-52.
56. Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. Journal of Management, 27(2), 213-229.
57. Williams, L., & 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.
58. Yagil, D. (2001). Ingratiation and assertiveness in the service provider-customer dyad. Journal of Service Research, 3(4), 345-353.

106 年 12 月 31 日收稿

107 年 01 月 15 日初審

107 年 03 月 23 日複審

107 年 05 月 07 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 謝琇玲
Name Hsiow-Ling Hsieh
服務單位 義守大學企業管理學系教授
Department Professor, Department of Business Administration, I-Shou University
聯絡地址 高雄市大樹區學城路一段一號
Address No.1, Sec. 1, Syue-Cheng Rd., Da-Shu District, Kaohsiung, Taiwan (R.O.C.)
E-mail hlhsieh@isu.edu.tw
專長 心理學、組織行為、人力資源管理
Speciality Psychology, Organizational Behavior, Human Resource Management

姓名 侯韋光
Name Wei-Kuang Hou
服務單位 義守大學管理博士生
Department Ph.D. Student, PhD programs in Management, I-Shou University
聯絡地址 高雄市大樹區學城路一段一號
Address No.1, Sec. 1, Syue-Cheng Rd., Da-Shu District, Kaohsiung, Taiwan (R.O.C.)
E-mail sykdesign4@gmail.com
專長 組織行為、策略管理、行銷管理
Speciality Organizational Behavior, Strategic Management, Marketing Management

姓名 吳靜萍
Name Jing-Ping Wu
服務單位 義守大學企業管理碩士
Department Master, Department of Business Administration, I-Shou University
聯絡地址 高雄市大樹區學城路一段一號
Address No.1, Sec. 1, Syue-Cheng Rd., Da-Shu District, Kaohsiung, Taiwan
(R.O.C.)
E-mail sykdesign6@gmail.com
專長 組織行為、人力資源管理
Speciality Organizational Behavior, Human Resource Management

姓名 施廣南
Name Ngo Quang Nam
服務單位 義守大學管理碩士
Department Master, Department of Management, I-Shou University
聯絡地址 高雄市大樹區學城路一段一號
Address No.1, Sec. 1, Syue-Cheng Rd., Da-Shu District, Kaohsiung, Taiwan
(R.O.C.)
E-mail sykdesign6@gmail.com
專長 組織行為、人力資源管理
Speciality Organizational Behavior, Human Resource Management