

不當督導、建設性變革責任感與改變導向 組織公民行為之關聯性分析： 探討領導—成員交換關係的調節角色

THE RELATIONSHIPS AMONG ABUSIVE SUPERVISION, FELT RESPONSIBILITY FOR CONSTRUCTIVE CHANGE, AND CHANGE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MODERATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE

何瑞枝 *

國立臺中科技大學資訊管理系副教授

羅張瓊誼

國立臺中科技大學資訊管理系助理教授

Jui-Chih Ho

*Associate Professor, Department of Information Management,
National Taichung University of Science and Technology*

Chiung-I Chang

*Assistant Professor, Department of Information Management,
National Taichung University of Science and Technology*

摘要

本研究採用社會交換理論的觀點，探討不當督導如何抑制部屬的改變導向組織公民行為(OCB)，並檢驗建設性變革責任感的中介效果，以及領導成員交換關係(LMX)的干擾效果。以台灣地區企業的全職員工及其直屬主管為調查對象，總計回收 270 份部屬及其主管之配對資料，並透過階層迴歸分析和建立調節式中介模型(moderated

*通訊作者，地址：404 臺中市北區三民路三段 129 號，電話：(04)2219-6624
E-mail：mandy@nutc.edu.tw

mediation model) 來進行假說檢驗。研究結果支持本研究所有假說。結果顯示, 不當督導與部屬改變導向 OCB 有負向關係, 且建設性變革責任感會中介上述效果。此外, 我們發現 LMX 會干擾不當督導與建設性變革責任感的關係, 並干擾不當督導與改變導向 OCB 的中介效果。最後, 本研究提出研究意涵與未來建議之討論。

關鍵字：不當督導、改變導向組織公民行為、建設性變革責任感、領導—成員交換關係

ABSTRACT

We used social exchange theory to examine the mediating effect of felt responsibility for constructive change and the moderating effect of leader member exchange (LMX) on the relationship between abusive supervision and subordinates' change-oriented organizational citizenship behavior (OCB). Data were collected from 270 full-time employees and their immediate supervisor in Taiwan. We conducted a series of hierarchical regression and developed a moderated mediation model to test our hypotheses. Results indicated that abusive supervision was negatively related to subordinates' change-oriented OCB. In addition, felt responsibility for constructive change mediated the relationship between abusive supervision and change-oriented OCB. Moreover, LMX moderated the relationship between abusive supervision and felt responsibility for constructive change, and also moderated the indirect relationship between abusive supervision and change-oriented OCB through felt responsibility for constructive change. Some academic and managerial implications were discussed.

Keywords: Abusive Supervision, Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Felt Responsibility for Constructive Change, Leader-Member Exchange

壹、緒論

隨著經營環境的複雜和運作高度的不確定性, 組織要應對這些挑戰需要辨認出內部問題, 並對這些問題實施必要的改變 (Vigoda-Gadot & Beerli, 2012)。故員工經常提出想法以改進現有的方法、程序和政策顯得特別重要。研究顯示, 員工的挑戰性組織

公民行為（challenging OCB）是推動組織建設性變革並提高績效的重要因素（Choi, 2007；Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000；Vigoda-Gadot & Beerli, 2012）。挑戰性 OCB 的員工會自發性地參與組織變革，包括提議改變現狀、主動做出改變或改善現有運作或關係（Podsakoff et al., 2000）。有鑑於這種行為在實務的重要性，管理者逐漸意識到應該提供激發員工展現挑戰性 OCB 的環境。

挑戰性 OCB (challenging OCB) 是 OCB 的其中一個構面，另一構面為親和性 OCB (affiliative OCB)，皆為部屬在組織中所表現出的一種角色外行為（Organ, 1988）。親和性 OCB 是維護現有工作關係或配置的行為；挑戰性 OCB 則是為改善個人任務或組織績效的創造性和創新性行為（Podsakoff et al., 2000），故能促進組織變革。在本研究中，具挑戰性、以變革為導向 OCB 稱為「改變導向組織公民行為」（change-oriented organizational citizenship behaviors）。儘管改變導向 OCB 具有推動組織變革的潛力，但自 Bettencourt 於 2004 年提出此類型的 OCB 以來，改變導向 OCB 仍極少受到研究者的關注（Choi, 2007；Li, Liu, Han, & Zhang, 2016；Kao, 2017）。

主管是影響部屬主動行為的關鍵（Janssen & Gao, 2013）。過去研究發現，改變導向 OCB 與各種領導行為皆密切相關，例如，支持性領導、轉換型領導、授能領導等等（Bettencourt, 2004；Choi, 2007；Kao, 2017；Li et al., 2016；López-Domínguez, Enache, Sallan, & Simo, 2013），儘管如此，但對不當督導如何影響部屬改變導向 OCB，就我們所知，迄今國內外研究尚未對此議題進行實證。學者強調，不當督導是一種「領導的黑暗面」（Liu, Liao, & Loi, 2012），雖是一種低基本比率（base-rate）現象，但會給組織帶來巨大的隱性成本，其影響是備受關注且深遠的（Burriss, Detert, & Chiaburu, 2008；Zellars, Tepper, & Duffy, 2002；Zhang, Liu, Xu, Yang, & Bednall, 2019）。不當督導意指員工知覺主管持續表現出懷有敵意的語言或非語言的行為，其中不包含身體接觸行為。表現形式有：公開批評嘲弄、憤怒發脾氣、粗魯無禮、脅迫、不履行承諾、沉默相待、扣壓必要資訊、辱罵羞辱、恐嚇、怒視、貶低下屬等（Tepper, 2000；Zellars et al., 2002）。由於部屬的 OCB 展現是無條件且自願付出的行為（Organ, 1988），過去研究指出，在領導者與其部屬間的權力差異下，受虐部屬會故意地採取退卻組織重視的行為（如：OCB）以恢復自主和自由感（Zellars et al., 2002）。Organ（1988）指出，OCB 的表現應基於社會交換的條件，員工的 OCB 與反映社會交換的態度和看法有關。同樣地，當人們在遭受不當督導時，為達致心理上的平衡也會基於負向回報規範（negative norms of reciprocity）而退卻 OCB（Rafferty & Restubog, 2011；Thau, Bennett, Mitchell, & Marrs, 2009）。有鑑於改變導向 OCB 可能會破壞現有的工作流程，甚至擾亂既有的人際關係，故本研究想透過社會交換理論（Blau, 1964）釐清不當督導對改變導向 OCB 的影響。

根據互惠準則，主管的支持和鼓勵經常會引起部屬的責任感，這些責任感會促使部屬付出更多的努力和奉獻精神來予以回報 (Pan, Sun, & Chow, 2012)。這樣的責任感知攸關是否應該關心組織的福祉，並應幫助組織實現其目標的規範型信念 (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001)。Seiling (2001) 指出，解決組織中的危機始於將變革責任置於每個人身上。Morrison and Phelps (1999) 甚至認為，變革責任感對部屬展現無條件、角色外行為至關重要。基於上述，本研究引入建設性變革責任感 (felt responsibility for constructive change) 作為中介變數，它是個人認為自己有責任帶來建設性變革的信念 (Fuller, Marler, & Hester, 2006)。換言之，我們認為具高度變革責任感的人可能會視挑戰性的改變導向 OCB 更為可行，且更可能成功。因此，本研究以負面互惠觀點來探討不當督導如何透過建設性變革責任感此一中介機制進而影響部屬的改變導向 OCB。

此外，在社會交換理論的觀點下，領導－成員交換關係 (LMX) 是一個重要議題，LMX 是隨時間發展而形成的主管－部屬互動關係品質 (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012)。Graen and Uhl-Bien (1995) 指出，領導者與部屬之間的關係品質會對部屬的反應產生關鍵影響。儘管過去有研究認為不當督導會負向影響 LMX (Xu, Huang, Lam, & Miao, 2012)，但我們認為不當督導行為是可能發生在高品質 LMX 關係中，就像配偶、兄弟姐妹和父母這樣的支持性關係中仍會出現負面事件 (Berscheid & Regan, 2005)。與過去研究一致 (Lian, Ferris, & Brown, 2012; Xu, Loi, & Lam, 2015)，我們將不當督導和 LMX 視為兩個獨立的構念。此外，根據「域內惡化交互作用」(within-domain exacerbation interaction) (Major, Zubek, Cooper, Cozzarelli, & Richards, 1997)，從事不當督導的主管和該部屬間存有高品質 LMX 關係，反而會擴大不當督導所帶來的不利影響。故本研究基於社會交換理論，假設在高品質 LMX 關係中，不當督導會加劇對部屬建設性變革責任感和改變導向 OCB 的影響。本研究具體的研究架構，請參照圖 1。

綜合以上所述，本研究之目的有三：第一、從社會交換觀點檢視建設性變革責任感在不當督導與改變導向 OCB 之間關係的中介機制；第二、闡釋 LMX 品質又是如何調節不當督導與建設性變革責任感之間關係；第三、整合以上研究目的一與二，檢視本研究架構之調節式中介模型 (moderated mediation)。

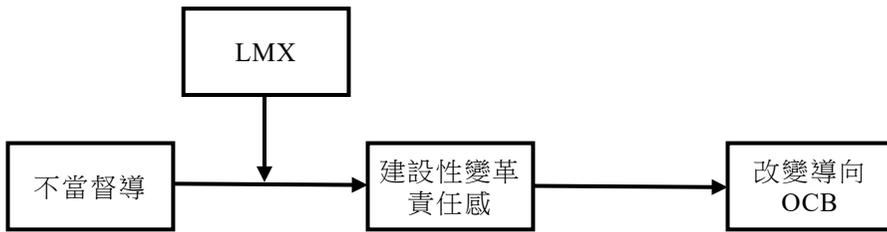


圖 1 本研究之研究架構圖

貳、理論與假設

一、不當督導與部屬改變導向組織公民行為

根據 Bettencourt (2004) 觀點，改變導向 OCB 本質是具挑戰 (challenging) 和改變導向的 (change-oriented)，是部屬「為了改善個人或組織績效而進行創造和創新的自願行為」(Podsakoff et al., 2000)，並得以促進組織變革。相較於受到主管和同事正面看待而傾向支持現有工作關係的親和 (affiliative) 或支持行為 (supported behavior) 而言，改變導向 OCB 往往會挑戰現狀、擾亂人際關係和他人支持的工作流程 (Choi, 2007)。為此，當部屬從事於改善工作流程的冒險活動時，他們可能極需要感受到主管的保護和鼓勵。正如 Ashford, Rothbard, Piderit, and Dutton (1998) 所言，當部屬從事各種具風險性的主動行為時，會相當在意管理者的反應與作為。若部屬認為主管會對其具風險性的變革導向行為給予正面回應 (或至少沒有負面回應)，他們對成功更具有信心，比較不會關注政治和形象風險而願意展現主動公民行為。此外，Bettencourt (2004) 認為，支持的主管會給予自主和額外的資源，可以將部屬的冒險意識激發出來，並展現超出正式工作規範的行為。顯然，本研究的主管不當督導應該不利於部屬改變導向 OCB。

不當督導自 Tepper 於 2000 年提出後，至今在組織領導研究領域仍方興未艾。它是對部屬展現出嘲弄及傷害的一種管理行為，會引起的部屬許多負面行為反應 (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Lian et al., 2012; Mackey, McAllister, Brees, Huang, & Carson, 2018; Pan & Lin, 2018; Rafferty & Restubog, 2011; Tepper, 2007; Xu et al., 2015; Zhang et al., 2019; Zellars et al., 2002)。實證研究發現，部屬面對不當督導會採取保留或抑制 OCB，主要原因在於減少或消除負面後果，或作為恢復和主管間交換平衡的手段 (Rafferty & Restubog, 2011; Thau et al., 2009; Zellars et al., 2002; Zhang et al., 2019)。

過去攸關 OCB 研究大都奠定於 Organ (1988) 的主張，OCB 是基於一種社會交換的自願性回報行為。Organ 認為，部屬使用 OCB 進行回報是因它不屬於正式的角色要求和獎酬系統，在結構上類似於公平制度所提供的社會回報（例如，信任和誠信的感受）。是故，當主管「善待部屬」時，社會交換關係就會發生變化，促使部屬產生積極的態度和工作行為。換言之，主管的真心對待會讓部屬基於互惠原則而產生回報的義務感，這種回報就包括願意為改善工作相關問題而積極展現無條件且具風險性的改變導向 OCB (Van Dyne & LePine, 1998)。同樣的，當部屬感受到主管的不當對待就會試圖給予相應的負面回報 (Xu et al., 2012)。然而，考量主管和部屬間關係存在著權力差別 (power differentials)，為了避免引發主管往後更強的敵意，部屬通常不會以負面行為的方式予以回應 (Burriss et al., 2008; Lord, 1998)。基此，Thau et al. (2009) 認為，主管負面對待違背領導者和追隨者之間的正面社會交換，部屬應該會基於負面互惠而採取退卻 OCB 來力圖保持這種社會交換關係的平衡。Rafferty and Restubog (2011) 表示，當部屬受到領導者以侮辱性的言論對待而使其信心受到挫傷，他們將視主管未能履行關鍵角色責任，部屬就會以減少義務貢獻的行為來應對這種領導失敗，如此不僅可以重新平衡與主管的交換關係，也可確保降低對其施以報復的可能性。雖然至今，先前的研究尚未探討過不當督導與改變導向 OCB 之間的關係，但基於改變導向 OCB 比一般 OCB 所面臨的潛在風險和成本相對較高，故我們認為不當督導必然不利於部屬展現改變導向 OCB。因此，提出假設如下：

假設 1：不當督導與部屬改變導向 OCB 之間具有負向關係。

二、建設性變革責任感的中介效果

建設性變革責任感是指個人認為自己有責任帶來建設性變革 (Morrison & Phelps, 1999)，反映個人積極參與各種建設性行為以改善組織運作，並對未來行為和結果承擔責任的意願 (Fuller et al., 2006)。López-Domínguez et al. (2013) 也認為，建設性變革責任感是一種可塑的心理狀態，以利於組織的建設性方式而願意付出更多努力，積極致力於改善、開發新程序和糾正問題。故，建設性改變導向行為就可能源於對建設性變革負責的心理。因為具變革責任感的人會認為積極主動的行為是可行和有吸引力的（即，它會帶來成就感和個人滿意度）(Morrison & Phelps, 1999)。此外，他們具有認知靈活性、願意追求新的可能，並渴望消除不良的程序以改善情況，為能更有效地實現目標就會展現更多改變導向 OCB (Staw & Boettger, 1990)。

互惠規範是社會交換關係的基礎 (Blau, 1964)。Organ (1988) 認為，滿足部屬需求的實務作法能激發他們的責任感，並會以正面積極的態度和行為表現來予以回報。Pan et al. (2012) 表示，基於互惠準則，領導者的支持能引發部屬責任感，進而從事

於領導者及組織所重視的創造力。這種關係的基本原理是「當主管給予部屬真誠對待及發展機會，而提高其執行任務的知識、技能和能力時，部屬就會為感激主管的支持而萌生回報義務的知覺，促使他們表現出更多創新性行為」。換句話說，部屬創造力可能是出於責任感的行為，責任則是基於主管提供的支持所引起的互惠貢獻。其實，互惠規範在職場上是相當普遍的現象，例如：Liang, Farh, and Farh (2012) 證實，具建設性變革責任感的部屬會將提出意見作為關切組織的積極方法，視從事建言為一位組織中「負責任公民 (responsible citizens)」的一種表現，藉以回報組織的支持。Ng and Feldman(2015)指出，一旦部屬與主管的社會交換產生不平衡時就可能會引發責任感。換言之，當主管給予部屬具價值的獎勵或正面對待時，就會出現不平衡的交換關係，趨使部屬展現對主管或組織的回報性行為 (Blau, 1964)。

再者，建設性變革責任感是一種積極主動的心態，不僅要承擔廣泛的問題解決和改善相關活動的責任，還要為「最終成果」負「完全責任」(accountable)。因此，滿足部屬所需的支持與資源方能有效建立其主動承擔責任的信念 (Fuller et al., 2006)。López-Domínguez et al. (2013) 表示，有權力使用資源來解決問題，或能提出建議以改善工作相關的問題，是引發部屬產生建設性變革責任感的關鍵。但現有研究發現，當部屬經常受到主管不當對待時，會引發許多心理、情感和態度上的不利影響，例如降低工作滿足、組織承諾、自我效能，也會增加心理困擾、情緒耗竭等等 (Chi & Liang, 2013; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Lian et al., 2012; Tepper, 2000; Tepper, 2007; Whitman, Halbesleben, & Holmes, 2014)，無疑阻礙了建設性變革責任感的形成，進而抑制組織公民行為的展現。從社會交換的角度來看，主管的不當對待會形成主管與部屬間不平衡關係，部屬就會透過弱化責任感，與降低對工作的努力和貢獻來試圖修正關係 (Pan et al., 2012)。基於上述論點，我們認為主管的不當督導會降低部屬的建設性變革責任感知覺，進一步透過退卻改變導向 OCB 以減少彼此關係上的投資，而重新平衡與主管的負向交換關係。故本研究提出假設如下：

假設 2：建設性變革責任感中介不當督導和改變導向 OCB 之間的負向關係。

三、主管與部屬交換關係 (LMX) 的調節效果

LMX 是奠定在角色塑造 (role-making)、社會交換和互惠的概念上 (Deluga, 1994)，關注於主管與部屬之間基於情感支持和重要資源交換的交換品質 (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002)，是主管與每一位部屬伴隨時間演變而形成的雙元關係品質 (Dansereau, Graen, & Haga, 1975)，這樣的關係會在較長時間內發展。不當督導則是在日常互動中隨時可能發生的特定管理行為，而無須反映持續的關係 (Tepper & Henle, 2011)。因此，不當督導和 LMX 是可以共存的 (Lian et al., 2012; Xu et al., 2015)，就

像父母、子女、夫妻之類的關係，在一般情況下，即使良好的關係也可能會有糟糕的時候 (Berscheid & Regan, 2005)。換言之，一位部屬可能與一位主管有一個整體上的正向關係 (即高 LMX)，但該主管仍可能會對該部屬從事負面行為的可能性，例如嘲笑、貶低、對其不理不睬，或指其能力不足等等行徑 (Lian et al., 2012)。所以，高 LMX 的部屬不一定就排除於主管的不當對待之外 (Xu et al., 2015)。且 Gottlieb and Wagner (1991) 表示，人們經常會遇到來自同一人給予大量支持和衝突的狀況，此種情境實際上會加劇個人困擾 (Major et al., 1997)。換言之，當與主管關係緊密的部屬受到主管的不當對待時，可能反而會加劇對該部屬所產生的不利衝擊。

在高 LMX 關係中，主管和部屬分享相似的目標、相互關心和支持，並建立一種基於互惠、信任和尊重的社會交換 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。高 LMX 關係部屬通常希望主管能夠為他們提供足夠的支持，他們也會成為主管值得信賴的助手 (trusted assistants)，主動承擔責任，並表現出超出工作描述的行為來予以回報 (Zalesny & Graen, 1987)。但一旦高 LMX 關係的部屬受到主管辱罵時，由於違反部屬對高 LMX 關係中固有的信任、義務和支持的期望，就可能產生一種被背叛的感覺 (Restubog, Bordia, Tang, & Krebs, 2010)，大大降低他們願意付出更多努力的意願和責任感，因而減少建設性變革的角色外行為。Xu et al. (2015) 指出，在緊密和支持的關係中，主管虐待會放大其對部屬的負面影響。因為他們認為主管應該信任並尊重他們，並在需要時給予他們幫助，故一旦他們受主管虐待時就會備受煎熬，造成心理上的匱乏，而不利形塑建設性變革責任感。

相反的，在低 LMX 關係中，主管和部屬間交換關係的基礎是「契約」和「任務」，雙方很少有付出、資源和支持上的交換 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。換句話說，低 LMX 關係的部屬基本上扮演受雇部屬 (hired hands) 的角色，他們只須按照工作描述的要求行事即可 (Zalesny & Graen, 1987)，不僅不會期待主管會讚揚他們的貢獻，在需要時給予他們必要的資源，一旦受到主管辱虐時，他們也沒有太多的交換動機 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。Hoobler and Brass (2006) 指出，低 LMX 關係的部屬可能會猶豫採取直接報復主管的行為，因為報復可能導致主管做出更激進的行為。Lian et al. (2012) 表示，主管對低 LMX 關係的部屬不會給予心理需求上太多的滿足。故，當他們感受到主管的辱虐時不會對其心理需求上的滿足產生太大的威脅，因為他們認為自己「沒有什麼可失去的」(nothing to lose)。綜合上述，我們認為高 LMX 關係部屬會隨著不當督導的增加而對其建設性變革責任感產生更不利影響。

假設 3：不當督導與部屬建設性變革責任的關係會受 LMX 影響；相較之下，在高 LMX 關係下，不當督導與部屬建設性變革責任的負向關係更為增強。

四、整合模式：調節式中介（Moderated Mediation）

在研究概念上，調節式中介效果（moderated mediation）意指中介效果會根據不同條件而有不同的強度（Edwards & Lambert, 2007）。在上述我們已就建設性變革責任感於不當督導與改變導向 OCB 間的中介角色進行討論，亦探討 LMX 的高低有可能形成不當督導對部屬建設性變革責任感造成不同影響。立基於此，我們推論 LMX 有可能對不當督導－建設性變革責任感－改變導向 OCB 中介效果產生影響，從而讓本研究形成調節式中介模型。具體而言，我們推論在高品質的 LMX 關係，部屬對主管辱虐的認知會降低其建設性變革責任感，進而對其改變導向 OCB 造成負面影響。然而，在低品質的 LMX 關係，不當督導經部屬建設性變革責任感與改變導向 OCB 之間的關聯不太明顯。故提出以下假說：

假設 4：不當督導經部屬建設性變革責任對改變導向 OCB 的間接效果會受 LMX 影響；相較之下，在高 LMX 的條件下，其負向間接效果較強。

參、研究方法

一、研究樣本與施測程序

本研究受訪者涵蓋電子科技業、製造業、資訊業、服務業及建築營造業等各產業的主管與全職部屬。採主管與部屬配對方式，由主管評量部屬改變導向 OCB，其他部分則由部屬自評。此多重資料來源的設計亦可避免問卷資料來源產生共同方法變異（common method variance, CMV）的影響（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006）。在資料蒐集方面，為了能提高代表性，於蒐集資料時儘可能涵蓋不同產業和專業背景，並以委託組織中的有力人士代為發放問卷，且於發放問卷前，事先徵詢受訪部屬及其直屬主管的意願，再將問卷交至受測者手中。而為確保主管與部屬之正確配對，研究人員先在主管及部屬問卷說明中註記問卷代碼後才將問卷發出，以確保紙本問卷施測的準確無誤。此外，本研究於填答問卷的指導語中，亦告知受測者以匿名方式進行調查，填答資料僅作為學術研究之用，絕不對外公開或移作他用，也提供具雙面膠的信封供受測者自行彌封，以確保資料保密，增加填答真實性。最後，為了提升填答意願，於每份問卷中附上 7-11 的 50 元商品卷，發放及回收時間共計約兩個半月完成。

本研究共發出 320 份部屬問卷，回收 309 份問卷，個別回收後將無法配對與填答不完整的問卷予以扣除，共獲得有效配對問卷 270 份，整體有效回收率約 84.4%。在

樣本組成方面，將研究參與者依工作性質區分，其中以工程（含研究開發、品管）比例最高，占 37%；其次為管理（含人事、資訊、財務）占 19.3%；生產／製造占 18.5%，業務（含銷售、行銷企劃）占 15.2%。樣本結構部分，部屬部分，以男性居多（占 53.7%），平均年齡為 34.3 歲，學歷多為大學（占 60.4%），平均年資為 7.07 年，與主管共事平均年資為 5.45 年。主管部分以男性居多（占 77.4%），平均年齡為 41.2 歲，學歷以大學居多（占 62.2%），平均年資為 11.27 年。

二、研究變項與測量

本研究透過問卷進行資料之蒐集，分別蒐集不當督導、建設性變革責任感、改變導向 OCB、LMX、以及人口統計背景等資料。為了降低一致性偏見，受測者要在不同尺度的量表上作答。

(一) 不當督導

本研究採用 Tepper (2000) 所建構的不當督導量表，計 15 題。受訪者針對主管在不當的管理行為上所出現的頻率作答。例題如：「我的主管會嘲笑我」、「我的主管說我的想法或感受是愚蠢的」。以李克特五點尺度填答，從「從未如此」至「總是如此」，其 Cronbach's α 達 .94。

(二) 建設性變革責任感

本研究採用 Liang et al. (2012) 所發展的建設性變革責任感，計 5 題。例題如：「我有責任向組織提出自己的觀點」、「我應該向組織竭盡所能地提出想法／解決方案以實現其目標」。以李克特六點尺度填答，從「非常不同意」至「非常同意」，其 Cronbach's α 為 .93。

(三) 改變導向 OCB

部屬的改變導向 OCB，係由主管針對部屬平時在工作中的行為來填答。本研究採用 Choi (2007) 所編製的量表，共 4 題。例題如：「(該員工) 常針對單位中沒效益的政策提出改善的建議」、「(該員工) 常建議同事工作上的改進方法」。以李克特六點尺度填答，從「非常不同意」至「非常同意」，其 Cronbach's α 為 .91。

(四) LMX

本研究採用 Graen and Uhl-Bien (1995) 所發展的 LMX，計 7 題。例題如：「我的主管瞭解我工作上的問題和需求」、「我的主管把我視為『一個有潛力的同仁』」。以李克特五點尺度填答，從「非常不同意」至「非常同意」，其 Cronbach's α 為 .92。

(五) 控制變項

與相關研究一致 (Xu et al., 2012; Xu et al., 2015; Zellars et al., 2002)，我們控制部屬的性別、年齡和年資的影響。其中年資分成公司年資以及與主管共事時間。

肆、研究結果

一、敘述性統計與相關分析

表 1 顯示各變項間的相關係數，不當督導與建設性變革責任感有顯著負相關 ($r = -.28, p < .01$)，與改變導向 OCB 亦有顯著負相關 ($r = -.22, p < .01$)，此結果初步與所進行的研究推論方向一致，顯示不當督導確實有可能降低部屬的建設性變革責任感及改變導向 OCB。而建設性變革責任感與改變導向 OCB 亦有顯著正相關 ($r = .20, p < .01$)。

二、驗證性因素分析

為了避免單一量表題項過多，造成模型的適配度被過份低估的現象 (Nasser & Takahashi, 2003)，首先將不當督導 (有 15 題) 進行題項群組化 (parceling)，根據學者的建議，每個群組 (parcel) 包含 3-6 個題項是適當的 (例：Coffman & MacCallum, 2005; Nasser & Takahashi, 2003)，因此將不當督導量表以隨機分配的方式各自型成 3 個群組，其中第一個群組包含的題項是第 1、4、7、10、13 題，第二個群組包含的題項是第 2、5、8、11、14 題，第三個群組包含的題項是第 3、6、9、12、15 題。由表 2 的結果得知四因子的測量模型提供最佳的適配度 ($\chi^2 = 391.19, df = 146, \chi^2/df = 2.679, IFI = .94, TLI = .93, CFI = .94, RMR = .026, RMSEA = .079$)，顯示研究變項之間具有良好的區別效度。此外，每個量表的題項均達統計顯著水準，以及因素負荷量均高於 .76 以上，顯示研究變項具有良好的收斂效度。

三、共同方法變異

本研究雖採取主管與部屬配對問卷，也透過嚴謹的量表設計來降低 CMV，但從同一來源收集的變項資料 (不當督導、建設性變革責任感與 LMX) 可能仍存有共同方法變異的疑慮。為了檢驗共同方法變異是否影響研究結果，我們採用 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff (2003) 建議的方式，首先，在問卷編排設計上進行相

表 1 敘述統計與相關係數矩陣

| 變項名稱 | 平均數 | 標準差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------|-------|------|-------|-------|-------|------|--------|-------|-------|-------|
| 1.性別 | .46 | .50 | | | | | | | | |
| 2.年齡 | 34.29 | 7.72 | -.02 | | | | | | | |
| 3.公司年資 | 7.07 | 6.04 | -.06 | .69** | | | | | | |
| 4.與主管共事時間 | 5.45 | 4.88 | -.09 | .58** | .74** | | | | | |
| 5.不當督導 | 1.34 | .46 | -.07 | .12* | .03 | .03 | (.94) | | | |
| 6.建設性變革責任感 | 4.49 | .74 | -.13* | .07 | .12* | .09 | -.28** | (.93) | | |
| 7.改變導向 OCB | 4.29 | .86 | -.03 | .08 | .10 | .13* | -.22** | .20** | (.91) | |
| 8.LMX | 3.62 | .61 | -.07 | -.02 | .04 | .02 | -.39** | .62** | .12 | (.92) |

註：n=270；對角線括號內數值為內部一致性信度（Cronbach's α ）；性別：男=0，女=1。

*表示達 $p < .05$ 之顯著水準；**表示達 $p < .01$ 之顯著水準。

表 2 模式適配

| Factor Structure | χ^2 | df | χ^2/df | IFI | TLI | CFI | RMR | RMSEA |
|------------------|-----------|-----|-------------|-----|-----|-----|------|-------|
| 單因子 | 2415.12** | 152 | 15.889 | .47 | .41 | .47 | .125 | .235 |
| 二因子 | 1743.76** | 151 | 11.548 | .63 | .58 | .63 | .056 | .198 |
| 三因子 | 950.01** | 149 | 6.376 | .81 | .79 | .81 | .050 | .141 |
| 四因子 | 391.19** | 146 | 2.679 | .94 | .93 | .94 | .026 | .079 |

註：* $p < .05$ ，** $p < .01$

- a.單因子模式為全部合併
- b.二因子模式為不當督導、LMX、建設性變革責任感合併
- c.三因子模式為建設性變革責任感合併、LMX 合併
- d.四因子模式為研究主要驗證的模式

關處理以事前防範 CMV，如：受訪資訊隱匿、題項意義隱匿、妥善的題目設計，並採用不同的量測尺度（如五點與六點尺度）。此外，在事後檢驗部分，本研究先以哈門氏單因子測試法（Harman's one-factor test）來偵測 CMV 是否嚴重，結果顯示：本研究之所有題項都未顯著地負荷於第一個綜合因子，而是歸屬於原有的理論構面，共計四個因子，各變數的因子負荷量分別為：不當督導（.59~.81）、建設性變革責任感（.70~.86）、LMX（.71~.82）與改變導向 OCB（.85~.89）。同時，第一因子之解釋變異

量為 27.39%，低於學者專家所認定的 50%。此外，本研究也依循 Korsgaard and Roberson (1995) 的建議，採用驗證性因素分析進行共同方法變異檢驗，分析檢驗結果如表 2 所示，本研究各變項之四因子模型的適配度明顯優於單一因子模型的適配度 ($\chi^2 = 2415.12$, $df = 152$, $\chi^2/df = 15.889$, $CFI = .47$, $RMSEA = .235$, $RMR = .125$)。根據分析之結果，說明本研究共同方法變異問題並不嚴重。

四、假設驗證

(一) 假設 1、2 的驗證

本研究先採用階層迴歸分析，並依循 Baron and Kenny (1986) 所建議的中介驗證步驟來進行本研究的假設驗證。從表 3 的 M5 可看出，在控制人口統計變項（性別、年齡、公司年資、與主管共事時間）後，不當督導和改變導向 OCB 之間具有顯著的負相關 ($\beta = -.23$, $p < .01$)，表示當部屬知覺到其主管的不當督導程度越高時，部屬的改變導向 OCB 將會越低，假設 1 獲得支持。

其次，在中介效果的驗證上，從 M6 可以看出，在迴歸模型中同時放入不當督導與建設性變革責任感，結果發現建設性變革責任感對改變導向 OCB 的預測效果達顯著水準 ($\beta = .13$, $p < .05$)，但不當督導對改變導向 OCB 的預測效果從 $\beta = -.23$, $p < .01$ 下降至 $\beta = -.19$, $p < .01$ ，仍呈顯著水準，為部分中介效果。為求嚴謹，再採用拔靴法之誤差修正百分比法 (Bias-Corrected percentile method) 進行本中介效果檢驗。結果顯示不當督導經建設性變革責任感對改變導向 OCB 的間接效果值為 $-.07$ ，95% 信賴區間 $[-.138 \sim -.018]$ ，上下界的估計值不包含 0，故達顯著水準。此結果與前面階層迴歸分析結果相符。假設 2 獲得支持。

(二) 假設 3、4 的驗證：LMX 之調節效果

假設 3 為 LMX 可調節不當督導與建設性變革責任感之關係，進而形成假設 4 調節式中介效果。由表 3 的 M3 顯示，(不當督導×LMX) 能顯著地預測建設性變革責任感 ($\beta = -.16$, $p < .01$)，假設 3 獲得支持。換言之，LMX 對於不當督導與建設性變革責任感之關係，具顯著的調節效果。我們進一步就不當督導與 LMX 顯著的交互作用繪製調節圖。由圖 2 可知，對於低 LMX 的部屬而言，不當督導與建設性行為的責任感並無明顯的關連性；然而，對於高 LMX 的部屬而言，不當督導與建設性變革責任感確有顯著的負向關連性。因此，假設 3 獲得支持。

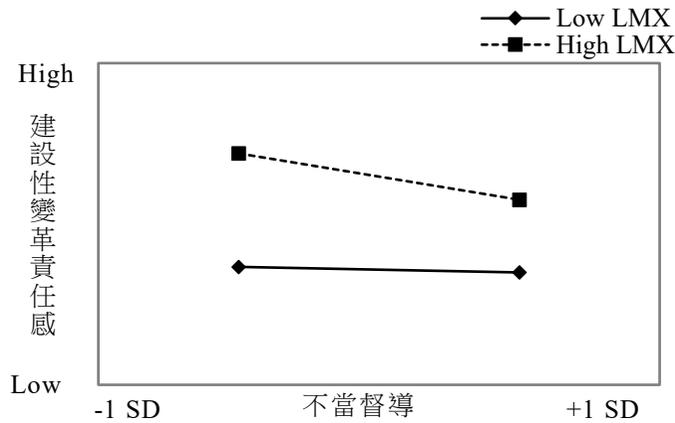


圖 2 不當督導與 LMX 對建設性變革責任感之交互作用圖

表 3 階層迴歸分析：中介與調節效果驗證

| 依變項 | 建設性變革責任感 | | | 改變導向 OCB | | |
|--------------------|----------|--------|---------|----------|--------|--------|
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 |
| 控制變項 | | | | | | |
| 性別 | -.12* | -.14* | -.07 | -.02 | -.03 | -.02 |
| 年齡 | -.03 | .03 | -.01 | -.01 | .04 | .04 |
| 公司年資 | .16 | .13 | .10 | .03 | .01 | -.01 |
| 與主管共事時間 | -.02 | -.03 | -.02 | .11 | .10 | .10 |
| 自變項 | | | | | | |
| 不當督導 | | -.30** | -.16* | | -.23** | -.19** |
| 中介變項 | | | | | | |
| 建設性變革責任感 | | | | | | .13* |
| 調節變項 | | | | | | |
| LMX | | | .59** | | | |
| 交互作用項 | | | | | | |
| 不當督導×LMX | | | -.16** | | | |
| 合計 R ² | .03 | .12 | .42 | .02 | .07 | .08 |
| 調整後 R ² | .02 | .10 | .41 | .00 | .05 | .06 |
| Δ R ² | | .08 | .30 | | .05 | .01 |
| F 值 | 2.07 | 7.05** | 27.17** | 1.09 | 3.70** | 3.87** |

註：n=270；性別：男=0，女=1；**p<.01

最後，由於建設性變革責任感可中介不當督導對改變導向 OCB 之效果的假設 2 成立，且 LMX 又可調節不當督導與建設性變革責任感之關係，因此，進一步檢視主管不當督導至改變導向 OCB 之間接效果是否亦能被 LMX 所調節。根據調節式中介類型之論述(Edwards & Lambert, 2007; Preacher, Rucker, & Hayes, 2007)，以 Hayes(2013)之 PROCESS 進行分析。首先，檢視 LMX 對不當督導經建設性變革責任感對改變導向 OCB 的間接效果的影響，如表 4 所示，當 LMX 高時 (+1SD)，間接效果之 95%信賴區間介於-.17 至-.01 之間，未包含 0，表示在高 LMX 的條件下，不當督導對改變導向 OCB 具顯著間接效果；但當 LMX 低時 (-1SD)，間接效果之 95%信賴區間包含 0，表示在低 LMX 的條件下，不當督導對改變導向 OCB 間接效果未達顯著。因此，假設 4 亦獲支持。

伍、結果討論

改變導向 OCB 被視為是趨動組織變革的重要因素，值得加以重視和探討 (Choi, 2007; López-Domínguez et al., 2013)。本研究從社會交換理論整合既有研究成果，發現不當督導可以預測部屬建設性變革責任感，進一步抑制了改變導向 OCB。此外，高 LMX 關係的部屬會隨主管不當督導的程度而加劇對其建設性變革責任感和改變導向 OCB 的不利影響。

一、理論貢獻

在當今競爭激烈的環境中，由部屬自發性從事的改變導向 OCB 一直備受學者們推崇 (López-Domínguez et al., 2013; Li et al., 2016)。故學者們呼籲，應聚焦心力於領導行為上，以期能對改變導向 OCB 本質有更好的理解 (Choi, 2007; López-Domínguez et al., 2013)。然而，過去相關研究多半聚焦於正向領導與改變導向 OCB 的關係 (Choi, 2007; Kao, 2017; Li et al., 2016; López-Domínguez et al., 2013; Sagnak, 2016)，較少關注領導黑暗面的研究。本研究建立不當督導和改變導向 OCB 之間的聯結，回應學者對探討不當督導究竟如何影響部屬積極行為的呼籲做出貢獻 (Ouyang, Lam, & Wang, 2015)。我們的發現強調不當督導在部屬改變導向 OCB 起著抑制作用，結果證實早期的觀點，即部屬面對不當督導時較不會採取直接的反抗行為 (Rafferty & Restubog, 2011)。特別的是，本研究是少數探討主管不當督導與改變導向 OCB 此一關係的實證研究。

表 4 PROCESS 調節式中介效果驗證

| 自變項 | | 不當督導 | | | |
|------|----------|-------------|---------|-----------|-----------|
| 調節變項 | | 條件式 間接效果 | Boot SE | Boot LLCI | Boot ULCI |
| LMX | 低 (-1SD) | -.01 | .02 | -.04 | .02 |
| | 平均數 | -.04 | .03 | -.10 | -.00 |
| | 高 (+1SD) | -.07 | .04 | -.17 | -.01 |

註：bootstrapping = 5,000 次

其次，雖然過去研究從反應理論 (reactance theory) 觀點證實受辱虐的部屬為恢復其自主和自由感會故意採取退卻組織公民行為 (Zellars et al., 2002)。本研究則從人際互動中的社會交換觀點 (Blau, 1964) 發現，受主管辱虐的部屬會基於負面互惠而選擇退卻改變導向 OCB 來設法恢復彼此交換的平衡。換句話說，部屬之改變導向 OCB 可能是與主管間交換關係下的產物。當部屬感受到主管給予辱罵、嘲笑及不尊重時，在不增加個人風險與成本的情況下，選擇退卻超乎角色要求的改變導向 OCB，或許是回應主管虐待的最佳方式 (Rafferty & Restubog, 2011)。此外，本研究結果顯示，建設性變革責任感可中介不當督導與改變導向 OCB 之間的負向關係。此建設性變革責任感的中介意涵可與 Graen and Uhl-Bien (1995) 的論述相呼應，他們認為，當主管與部屬關係是高品質交換時，他們之間會有高度的信任、尊重，並產生回報的責任感，促使部屬展現更多優異的行為。本結果說明了主管的不當督導會讓部屬知覺不公平與不尊重，減少其個人對建設性變革負責的態度，進而不願意展現能改善任務或組織績效的創造性主動行為。

第三，引入 LMX 的調節作用擴增我們從交換觀點來理解領導行為與部屬建設性變革責任感之間關係的邊界條件 (boundary conditions) (Choi, 2007)。我們的研究結果顯示，相較於低 LMX 關係的部屬，高 LMX 關係的部屬在受到主管高度的不當督導時更容易產生認知失調而形成負面互惠的態度。換言之，在高 LMX 關係的部屬上若發生較高的主管不當督導時，就會激起他們猶豫是否該為變革而承擔個人責任。本研究結果與 Xu et al. (2015) 的研究結果相符，不當督導與高 LMX 之間的交互作用會對部屬的重要資源造成更大的威脅，導致情緒耗竭，最終加劇部屬的沈默行為。從這些相似研究中可進一步推論，高 LMX 關係的部屬對彼此關係品質有更高的期待與敏感度，進而反應在其正負面的互惠信念上，而形成不同的態度和行為。這就如同俗話所說：「期待愈高，失望愈大」的現象。在理論上，上述發現有助於我們更加了解 LMX 高低究竟在何種情況下可以發揮其影響力，提供了新的啟示。

二、管理實務貢獻

本研究結果有幾個重要的管理意涵。首先，隨著產業競爭加劇，不當督導似乎普遍存在於組織中（Ouyang et al., 2015），也導致組織與社會付出極大的成本（Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013；Schat, Frone, & Kelloway, 2006），故組織應極力抑制主管不當督導的產生。例如：實施各階層管理者的領導才能訓練（leadership training），以有效降低不當管理的出現、增強正向領導的能力，方可避免因上行下效或個人人格所造成的不當督導（Aryee et al., 2007；Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012；Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne, & Marinova, 2012）。此外，採取積極有效的管理與溝通來彌補心理契約違背、知覺不公平及人際衝突的影響，以防止引發主管對部屬進行不當督導（Harris, Harvey, & Kacmar, 2011；Tepper, 2007）。特別是受虐部屬為避免受到主管報復而傾向選擇退卻自願性的變革責任及改變導向 OCB，對組織的創新與變革無疑是一大衝擊。故組織要建立並支持通報任何主管不當督導之政策或程序，以保密方式鼓勵組織成員舉報主管不當督導。

其次，建設性變革責任感是一個積極主動想要帶來變革的動機，是趨動部屬展現改變導向 OCB 最重要的來源之一（Fuller et al., 2006；Morrison & Phelps, 1999）。僅管領導支持是直接且有效激發部屬願意承擔責任的重要關鍵，組織仍可以透過營造有利的環境來培養並強化部屬推動變革的責任感。例如：建立強有力的遠景、培養組織的創新氣候及建立鼓勵創新的機制、能自由取得改變與創新的必要資源、以及推行有助於提升部屬角色拓展自我效能的管理措施和情境條件（Choi, 2007；López-Domínguez et al., 2013；Fuller et al., 2006）。

最後，不當督導反而對高 LMX 關係的部屬之態度及行為帶來顯著的逆向效果（reverse effect）。組織除應加強主管的領導才能訓練外，真正做好情緒管理，對事不對人，以避免對高 LMX 關係的部屬進行語言或非語言敵意行為。此外，更應針對部屬進行培育壓力及情緒管理訓練，教導部屬如何成功管理自己的情緒與心態，鼓勵培養正面思考的能力，以弱化主管不當督導。

三、研究限制與未來研究

無可避免的，本研究亦有一些限制存在。首先，本研究在資料的蒐集上，為降低共同方法變異誤差（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006；Podsakoff et al., 2003）採取了配對方式，也進行嚴謹的問卷設計。此外，在事後檢驗方面則進行哈門氏單因子測試及驗證性因素分析（Korsgaard & Roberson, 1995），結果均顯示 CMV 問題並不嚴重。不過，仍建議未來研究採取縱貫研究或實驗設計，以能更為有力的提供因果關係驗證。

第二，本研究之不當督導之平均數偏低（平均值 = 1.34，標準差 = .46），顯示樣本之部屬認為主管幾乎很少出現不當督導（1 = 從未如此）。雖然不當督導本就是發生率低（low base-rate）的現象（Burriss et al., 2008），且過去眾多不當督導的研究中，平均數多為 2.0 以下（Burriss et al., 2008；Harris et al., 2011；Zellars et al., 2002），即便如此，相對於上述之文獻，本研究之不當督導的平均值仍較為偏低，故為本研究之限制。僅管本研究對施測部屬強調匿名和保密，且信封附上雙面膠供部屬自行彌封，但為便於問卷配對而委由主管協助問卷發放，推測可能因而造成部屬的顧慮，以致未能準確衡量主管的不當督導。另一原因為本研究要求受測部屬針對主管不當督導行為之出現頻率作答，衡量尺度內涵為「從未如此」至「總是如此」，可能造成部屬產生錯誤的解釋。基於以上因素，建議未來研究若採主管部屬配對問卷時避免由主管進行問卷發放，並採適合之衡量工具及尺度內涵方能有效避免或降低誤差，提高衡量品質與研究價值。

第三、由於改變導向 OCB 的相關實證研究仍究闕如，後續研究可以繼續探討促使部屬展現改變導向 OCB 的前因變項，例如、不同動機類型（利社會動機、關心組織動機和印象管理動機）（Rioux & Penner, 2001）對部屬改變導向 OCB 影響的差異，以豐富此領域之實證文獻。

第四、就調節的變項部分，本研究以領導者與部屬關係品質的觀點探討其對建設性變革責任感的影響，未來研究可加入個人特徵、群體及組織因素，更全面性的探討不當督導與部屬的建設性變革責任感及改變導向 OCB 間之關係。最後，後續研究可以針對不同文化背景的一部屬進行研究，以進行跨文化的驗證。

參考文獻

一、中文部分

1. 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，管理學報，23(1)，77-98。

二、英文部分

1. 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(1), 191-201.
2. Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues.

Administrative Science Quarterly, 43(1), 23-57.

3. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
4. Berscheid, E., & Regan, P. C. (2005). The Psychology of Interpersonal Relationships. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
5. Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. Journal of Retailing, 80(3), 165-180.
6. Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
7. Burriss, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. Journal of Applied Psychology, 93(4), 912-922.
8. Chi, S. C. S., & Liang, S. G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. The Leadership Quarterly, 24(1), 125-137.
9. Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. Journal of Organizational Behavior, 28(4), 467-484.
10. Coffman, D. L., & MacCallum, R. C. (2005). Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. Multivariate Behavioral Research, 40(2), 235-259.
11. Dansereau, F. J., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human Performance, 13(1), 46-78.
12. Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67(4), 315-326.
13. Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. Academy of Management Journal, 45(2), 331-351.

14. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. Journal of Management, *38*(6), 1715-1759.
15. Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. Psychological Methods, *12*(1), 1-22.
16. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, *86*(1), 42-51.
17. Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. Journal of Organizational Behavior, *27*(8), 1089-1120.
18. Gottlieb, B. H., & Wagner, F. (1991). Stress and support in close relationships. In J. Eckenrode (Ed.), The Social Context of Coping, 165-188. New York: Plenum Press.
19. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, *6*(2), 219-247.
20. Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. The Leadership Quarterly, *22*(5), 1010-1023.
21. Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York: The Guilford Press.
22. Hoobler, J. M., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. Journal of Applied Psychology, *91*(5), 1125-1133.
23. Janssen, O., & Gao, L. (2013). Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. Journal of Management, *41*(7), 1854-1872.
24. Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C. H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. Journal of Applied Psychology, *97*(6), 1262-1272.

25. Kao, R. H. (2017). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. Personnel Review, *46*(8), 1890-1914.
26. Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. Journal of Management, *21*(4), 657-669.
27. Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. Journal of Organizational Change Management, *29*(5), 732-750.
28. Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, *117*(1), 41-52.
29. Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. Academy of Management Journal, *55*(1), 71-92.
30. Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. Academy of Management Journal, *55*(5), 1187-1212.
31. López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. Journal of Business Research, *66*(10), 2147-2152.
32. Lord, V. B. (1998). Characteristics of violence in state government. Journal of Interpersonal Violence, *13*(4), 489-503.
33. Mackey, J. D., McAllister, C. P., Brees, J. R., Huang, L., & Carson, J. E. (2018). Perceived organizational obstruction: A mediator that addresses source-target misalignment between abusive supervision and OCBs. Journal of Organizational Behavior, *39*(10), 1283-1295.
34. Major, B., Zubek, J. M., Cooper, M. L., Cozzarelli, C., & Richards, C. (1997). Mixed

- messages: Implications of social conflict and social support within close relationships for adjustment to a stressful life event. Journal of Personality and Social Psychology, 72(6), 1349-1363.
35. Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. Journal of Organizational Behavior, 34(S1), S120-S137.
36. Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. Personnel Psychology, 65(2), 325-357.
37. Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. Academy of Management Journal, 42(4), 403-419.
38. Nasser, F., & Takahashi, T. (2003). The effect of using item parcels on ad hoc goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: An example using Sarason's Reactions to Tests. Applied Measurement in Education, 16(1), 75-97.
39. Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Felt obligations to reciprocate to an employer, preferences for mobility across employers, and gender: Three-way interaction effects on subsequent voice behavior. Journal of Vocational Behavior, 90, 36-45.
40. Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
41. Ouyang, K., Lam, W., & Wang, W. (2015). Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior. Asia Pacific Journal of Management, 32(3), 671-691.
42. Pan, S. Y., & Lin, K. J. (2018). Who suffers when supervisors are unhappy? The roles of leader-member exchange and abusive supervision. Journal of Business Ethics, 151(3), 799-811.
43. Pan, W., Sun, L. Y., & Chow, I. H. S. (2012). Leader-member exchange and employee creativity: Test of a multilevel moderated mediation model. Human Performance, 25(5), 432-451.
44. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

45. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513-563.
46. Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. Multivariate Behavioral Research, 42(1), 185-227.
47. Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. British Journal of Management, 22(2), 270-285.
48. Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., & Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives. British Journal of Management, 21(2), 422-437.
49. Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. Journal of Applied Psychology, 86(6), 1306-1314.
50. Sagnak, M. (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. Eurasian Journal of Educational Research, 62, 181-194.
51. Schat, A. C. H., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the U.S. workforce: Findings from a national study. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), Handbook of Workplace Violence, 47-89. Thousand Oaks, CA: Sage.
52. Seiling, J. G. (2001). The Meaning and Role of Organizational Advocacy: Responsibility and Accountability in the Workplace. Westport, CT: Quorum Books.
53. Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. Academy of Management Journal, 33(3), 534-559.
54. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. Academy of Management Journal, 43(2), 178-190.
55. Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis,

- and research agenda. Journal of Management, 33(3), 261-289.
56. Tepper, B. J., & Henle, C. A. (2011). A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. Journal of Organizational Behavior, 32(3), 487-498.
 57. Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108(1), 79-92.
 58. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal, 41(1), 108-119.
 59. Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. Journal of Public Administration Research and Theory, 22(3), 573-596.
 60. Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. Journal of Applied Psychology, 87(3), 590-598.
 61. Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. Journal of Organizational Behavior, 35(1), 38-53.
 62. Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. The Leadership Quarterly, 26(5), 763-774.
 63. Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. Journal of Organizational Behavior, 33(4), 531-543.
 64. Zalesny, M. D., & Graen, G. B. (1987). Exchange theory in leadership research. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wanderer (Eds.), Handbook of Leadership, 714-727. Stuttgart, Germany: C. E. Paeschel, Verlag.

65. Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 87(6), 1068-1076.
66. Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. Journal of Management, 45(6), 2474-2497.

109 年 03 月 13 日收稿

109 年 03 月 30 日初審

109 年 05 月 13 日複審

109 年 06 月 08 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 何瑞枝
Name Jui-Chih Ho
服務單位 國立臺中科技大學資訊管理系副教授
Department Associate Professor, Department of Information Management, National Taichung University of Science and Technology
聯絡地址 臺中市北區三民路三段 129 號
Address No.129, Sec. 3, Sanmin Rd, North Dist., Taichung City 404, Taiwan
E-mail mandy@nutc.edu.tw
專長 組織行為、領導、建言行為與人力資源管理
Specialty Organizational Behavior, Leadership, Voice Behavior, Human Resource Management

姓名 羅張瓊誼
Name Chiung-I Chang
服務單位 國立臺中科技大學資訊管理系助理教授
Department Assistant Professor, Department of Information Management, National Taichung University of Science and Technology
聯絡地址 臺中市北區三民路三段 129 號
Address No.129, Sec. 3, Sanmin Rd, North Dist., Taichung City 404, Taiwan
E-mail ccy@nutc.edu.tw
專長 資訊管理、科技教育
Specialty Information Management, Technology Education