

主管一部屬關係品質、人格特質與組織公民行為關係之 研究-以海運承攬運送業為例

A Research of the Relationships among Superior-Subordinate Relationship Quality , Personality and Organizational Citizenship Behavior- Ocean Freight Forwarder As An Example

傅衡宇¹ Heng-Yu Fu

余坤東² Kung-Don Ye

摘要

本研究之目的是探討海運承攬運送業之主管一部屬關係品質及員工人格特質是否分別會影響部屬之組織公民行為，並進一步驗證人格特質在主管一部屬關係品質與組織公民行為之間是否具有調節效果。研究結果發現：

- (1) 主管一部屬關係品質分別對於堅守本份行為、人際利他行為具有正向影響，但對於組織公益行為不具影響性。
- (2) 嚴謹性對於組織公民行為各構面之間具有正向影響，外向性及宜人性對於人際利他行為均呈現出正向影響。
- (3) 人格特質之各構面對於堅守本份行為不具影響性。
- (4) 外向性在主管一部屬關係品質與人際利他行為之間具有調節效果。

本研究結果及建議可供海運承攬運送業之經營者作為促進員工展現更多的組織公民行為及後續研究之參考。

關鍵字：主管一部屬關係品質、人格特質、組織公民行為、海運承攬運送業

Abstract

The purpose of this study is to explore whether the superior-subordinate relationship quality and employee personality traits of ocean freight forwarders would respectively affect the organizational citizenship behavior of subordinates, and further verifies whether there is a moderating effect of personality traits on superior-subordinate relationship quality and organizational citizenship behavior. This study finds:

- (1) Superior-subordinate relationship quality has a positive influence on the behavior of

¹ 台北海洋技術學院航運企業管理系講師、國立海洋大學航運管理研究所博士班，e-mail：fhymercygamil@gamil.com

² 國立海洋大學航運管理學系教授，e-mail：b0228@mail.ntou.edu.tw

perseverance on one's duty and interpersonal altruism, but does not influence organizational public welfare.

- (2) citizenship behavior; extroversion and agreeableness both show a positive influence on interpersonal altruism.
- (3) The various aspects of personality traits do not have an influence on the behavior of perseverance on one's duty.
- (4) Extroversion has a moderating effect between superior-subordinate relationship quality and interpersonal altruism.

Results and suggestions of this study can be provided to managers of ocean freight forwarders as a reference for promotion of more organizational citizenship behaviors manifested by employees as well as for further studies.

Keywords: Superior-Subordinate Relationship Quality, Personality Traits, Organizational Citizenship Behavior, Ocean Freight Forwarder

壹、緒論

由於中國市場經濟快速崛起，全球重要企業紛紛到大陸投資設廠，對於台灣製造業者造成重大的影響及衝擊。有鑑於此，台灣業者紛紛採取台灣接单、大陸生產及全球配送的經營模式來提升競爭優勢。然而，在此全球運籌活動的模式中，以經營國際物流為主之海運承攬運送業扮演關鍵性角色。

領導者在時間壓力及有限資源的情形下可能無法與每位部屬產生緊密的工作關係，雙方之間透過連續不斷的角色互動過程中，將會發展出不同的人際交換關係^[1]。然而，在華人的社會中是相當重視人際關係，部屬可能會因為與主管之間的關係品質不同，而產生不同的工作態度。因此，部屬在關係取向的影響下，除了會藉由工作狀況及績效來表現自己的忠誠和能力，還會利用關係來獲取主管的青睞。國外學者的研究發現中也提出：主管與部屬關係品質佳，部屬會特別願意花更多的時間在職務上，甚至超過自己職責之外的工作。

近年來組織公民行為的觀念十分受到組織的重視，學者們認為組織公民行為的重點是在於：部屬超過工作角色「自發性」的行為，但學者 Morrison^[2]提出：主管與部屬之間，角色內及角色外行為是不容易區分的。再者，當部屬認定本份內之職務範越大時，則表現出的組織公民行為就越多。主管與部屬交換理論(LMX)提出：主管一部屬關係品質會影響部屬的工作責任及角色外行為^[1]。然而組織若能從主管與部屬的關係品質來瞭解是否能藉此影響部屬表現出較多的組織公民行為，相信對於企業提高營運績效而言是一重要的課題。

對於企業而言擁有專業智能的員工是面對競爭激烈環境時重要的核心競爭力來源，因此國內外具有規模的組織管理者均希望藉由了解員工的人格特質及預測員工之工作表現，藉此來獲得優秀的人力資本。許多社會學者及管理學者都使用人格特質來預測個體行為的表現。Ferguson et al.^[3]指出：個人所擁有的特質將會影響員工的工作績效。Hough (1992)認為：當員工之人格特質有明確的分類之後，便可用來預測其工作表現例如：績效表現^[4]。因此，人格特質一直是實務界及學術界所關注的重要議題。

綜合以上所述，本研究目的是想要瞭解在競爭激烈的海運承攬運送業中，主管一部屬關係品質及部屬人格特質是否會分別影響部屬組織公民行為，並進一步驗證人格特質作對於主管一部屬關係品質與組織公民行為之間是否具有調節(干擾)效果。

本研究將針對研究主題進行相關文獻彙整及探討，建立研究假設及架構，而後採用統計方法進行資料分析並提出結論與建議。本研究在預期研究成果方面：希望能有助於業者對於主管-部屬關係品質、人格特質及組織公民行為在營運及管理的活動過程中所扮演的角色能更為重視。再者，鼓勵企業主管能維持與部屬的良好關係及能多方瞭解其人格特質，並採取不同的激勵方式促進部屬能展現更多的組織行為，藉此能強化企業的競爭力。

貳、文獻探討及假設建立

2.1 主管一部屬關係品質

主管一部屬關係品質的概念，主要來自於 LMX (Leader-member exchange)的相關研究^[1]。根據社會交換理論，主管與部屬之間是以信任及責任為基礎，主管會給予部屬較多的協助，部屬也就會更加努力及負責，並以更高的承諾予以回報^{[5][6]}。當主管一部屬之間具有高關係品質時，即表現在互相吸引、支持、信任、忠誠度、良好的工作關係、正式及非正式的獎酬上^{[7][8]}，進而在產出方面可提升部屬的滿意度^{[7][9][10]}及生產力^[11]。因此，主管一部屬關係品質是主管一部屬彼此之間在工作關係上呈現出信任、忠誠、情感、貢獻與責任的行為。

根據過去的研究驗證中得知：主管一部屬關係品質對於工作態度、組織承諾、工作滿足、生產力^{[12][13]}、績效評估^{[14][15]}及賦能認知^[16]均有其正向影響性。主管一部屬關係品質分別在員工知覺組織支持^[17]、家長式領導^{[18][19]}與組織公民行為及

領導效能之間扮演重要的中介角色。綜合以上所述可以發現主管一部屬關係品質在員工的工作行為展現中為一重要的關鍵因素。

2.2 人格特質

特質理論派認為:特質是建構人格的基本要素,具有影響人類外顯行為的作用^[20]。再者,不同性格的特質在左右行為能力上互有差異,並且以特質論來描述個人特質上所獲得之成效極佳^[21]。

許多學者認為 Costa 的五種分類為人格特質最基本的構面^[22],且五大人格特質結構已經在不同文化及各種評定方式中產生,驗證了 Big Five model 的持續性及傳承性^[23]。

Costa and McCrae^[24]指出五大人格特質為:「嚴謹性」是個體對於所欲追求目標之專心及集中程度,典型特徵是負責、努力、謹慎、自我要求、循規蹈矩及具有組織性。「開放性」為個體對於新事物接受的程度,其特徵為:具有創造力、想像力、喜歡思考、求知慾高及求新求變。「外向性」指個人與他人之間在相處上感到舒服自在的程度,展現出自信、成長及成就需求、活潑外向、健談、喜好參與社交場合及交朋友等特質。「宜人性」為容易與人相處、溝通及合作,且具有禮貌、仁慈、待人和善、容易相處、樂於助人及可令人信任等行為表徵。「神經質」意指個人對煩惱在認知與行為差異的傾向,高神經質表現出容易緊張、焦慮、激動、沮喪、情緒不穩定等特質。

省視過去的研究結果發現:不同的人格特質對於生涯策略、工作滿意^[25]、學習型態、學習表現^[26]及師生互動^[27]有顯著的影響。外向性及嚴謹性的人格特質對於工作滿足與生涯策略有正向影響^{[25][28]}。綜合以上所述可知不同人格特質的員工在企業中所展現的組織行為將有差異性的表現。

2.3 組織公民行為

組織公民行為的理論基礎是始於 Barnard (1938)的「合作意願」觀點。此種行為是自願產生不同建設性行為的態度,是不受到組織之規範及超出正式角色要求之外的行為^[29],此行為是員工自由決定的,無法以物質報酬來直接獎勵員工^[30]。

就社會交換理論觀點而言,組織公民行為在實證與概念上可分為:角色外

行為:朝向組織的公民行為(OCBO)-組織公益行為、朝向個人的公民行為(OCBI)-人際利他行為及角色內行為(In-role behavior) –堅守本份行為^{[31][32]}。從公民資格的政治學觀點來探究，OBC 包含個體組織之成員所有正面的相關組織行為，包括傳統的角色內工作績效行為、組織化功能的角色外行為及政治行為。

再者，經整理歸納發現較常被學者所使用，由 Organ (1988)所發展出 OCB 五構面可分為:利他行為、職業道德、運動家精神、謙卑有禮及公民道德^{[33][34]}。從過去學者對於 OCB 構面分析發現:「堅守本份行為」、「人際利他行為」及「組織公益行為」^{[31][32]}，分別與「盡職行為、敬業守法和主動進取^[35]、敬業守法和自我充實^[30]」，「利他行為、協助同事」及「公民道德、認同組織」^{[30][35]}其意涵相似。

Morrison^[2]指出: 特別是對於主管與部屬之間，角色內及角色外行為的區分是模糊不清的。白立範^[36]認為:若將組織公民行為的構面集中於角色外行為，是否能涵蓋組織中之所有行為及適用於不同的組織或產業，尚有爭議。因此，本研究認為組織公民行為之描述及構面應同時包含:角色內及角色外行為，亦即為:堅守本份行為、人際利他行為及組織公益行為。

根據以上所述，本文將組織公民行為定義為:一切對於組織有益之角色內及角色外的所有正向行為，並依據 Williams and Anderson^[31]、McNeely and Meglino^[32]及白立範^[36]的研究將其構面定義如下:(1)堅守本份行為:員工對於所負責的職務能主動達到組織所規定的最佳績效標準，甚至超過組織所要求的標準;(2)人際利他行為:員工在職務上能主動協助組織內的其他上司及同事;(3)組織公益行為:員工主動關心組織的運作並參與其相關活動。

綜觀近年來關於組織公民行為的研究中，大多以主管與部屬關係品質^[17]、工作價值觀^[37]、組織公正^[38]、領導及組織承諾^{[16][39]}等來探討對其之關係，均驗證出有正向的影響性。

2.4 主管一部屬關係品質、人格特質、與組織公民行為之相關研究

Graen 與同儕一起以社會交換理論及角色形成系統為基礎指出:組織成員在團體中扮演何種角色，是以他與主管的交換關係來決定^[40]。華人社會對於雙方互動的關係中，當個體對另一方的價值和目標表現出支持及認同的態度，會表現出情感性、規範性或義務性的忠誠^[41]。

社會交換理論的觀點，Wayne and Green^[5]指出 LMX 與部屬的行為具有相關性，也就是這種相關性可以直接幫助主管。根據研究指出：對於業務管理者而言，主管一部屬交換理論(LMX)對於提升業績是一項有用的方法，使用 LMX 概念能改進與員工間的工作關係及工作產出。更多的研究也驗證 LMX 會影響實際的銷售行為及績效^[42]。Green et al.^[43]在研究中支持 Graen's 所提出主管一部屬關係品質會影響員工的工作態度。再者，Liden et al.^[6]也發現：主管與部屬關係品質與部屬的工作態度呈現正相關。

一般認知上認為，主管與部屬關係品質之所以會影響部屬的工作表現，是受到社會交易的發生，部屬會投入較多的資源及時間來支持主管的相關行為。主管的信任與有利的資源分配，無形中又增強了部屬的投入行為^[44]。領導者面對不同關係的部屬(內團體及外團體)所展現出的行為也不相同。當主管在面對「內團體」的部屬時產生工作態度及情感依附等行為，與「外團體」有顯著的差異性^[41]。因此，當部屬感受到主管展現出以身作則、仁慈、關懷、寬容、鼓勵及互動的工作態度，部屬將會以盡職、忠誠及支持的行為來回報主管。

主管與部屬交換理論認為：主管一部屬關係品質較高者，彼此之間互信互惠較可能表現更多契約外或角色外的行為^{[1] [41] [45] [46]}。Morrison^[2]曾提到：當主管與部屬之間具有良好的關係品質時，部屬會知覺到工作範圍增加，將某些角色外工作歸納為角色內工作。再者，與主管具有高關係品質的內團體部屬，與主管之間存有高度的互敬及互信，時常會協助主管處理重要的工作，並被主管視為得力的助手^[47]。然而，與主管具有低關係品質的外團體成員，其彼此間的互動較傾向於正式的工作契約，部屬只對契約中所要求的工作予以執行及負責，雙方之間存在著經濟交易^{[1] [48]}。

Wayne and Green^[5]認為：良好的主管與部屬關係品質，其動機是出自於善意利他，其部屬的行為比較不是屬於工作導向或自私自利行為。Wayne and Green^[5] 及 Smith et al.^[49]研究均發現：LMX 與組織公民行為之利他行為具有正相關。綜合以上所述，本研究提出研究假設 1:

H1：主管一部屬關係品質對於員工之組織公民行為有正向影響

過去的學者認為五大人格特質可以描述出員工對於促進職務及目標管理的行為，例如：在行動之前仔細思考、延誤了應盡的義務、遵循規範及法規和規劃、組織及安排工作^[50]。Organ^[51] 從激勵的觀點來看，可以發現人格特質與組織公民

行為具有相關性。Hill^[52]在研究結果中提到：五大人格特質及情感承諾與協助(helping)具有相關性。Kim and Mauborgne^[53]提出:具有寬闊心胸、包容心、合群及外向特質的人能夠提升溝通的能力。黃家齊與許雅婷^[54]提出宜人性高的人擁有本性善良及合作的特質，很容易和別人建立良好友誼關係；並且在研究中也發現宜人性特質的人與個別成員的知識分享意願呈現正相關。根據以上所述，本研究認為宜人性具有仁慈、待人和善、樂於助人及合群等特質，為配合組織的需求及目標，將會展現出組織公民行為。

外向性的人活潑外向及健談，比一般人花較多的時間投入社交活動，在人際關係上擁有良好的互動與技巧，因此在工作上擁有較高的滿意度^{[25][55]}。開放性特質的人喜歡求新求變及求知慾高，因此喜歡嘗試及吸取不同的事物與經驗。Cui and Awa^[56] 和 Chien^[57]發現:「開放性」的人格特質在跨文化間的有效性上是一個主要的因素。因此本研究認為具有開放性特質的員工喜愛擁有多樣化的生活體驗與工作經驗，無論是角色內或角色外的工作及活動，將會非常樂意參與。內控者相信成功是來自於自我的責任、努力、自動及積極。在工作上遭遇困境時，傾向採取積極與建設性的方式來面對^[58]。嚴謹性較高的人較具有責任感且具有成就導向，Lepine and Van Dyne(1991)在研究中發現：具有嚴謹性特質的人，在團隊中比較樂意提供各項意見與建議^[54]，且嚴謹性的人展現更多的組織公民行為^[28]。在人格特質的研究結果中得知:嚴謹性與組織公民行為之各構面具有相關性^{[57] [59]}。Organ and Lingel^[60]提出宜人性及嚴謹性是組織公民行為中之利他行為的預測因子且有正向影響性^[61]。

McCrae and Costa^[62]提出神經質和外向性與公民道德有相關性；對於高神經質的人而言：因為缺乏正面的心理調適機制，比較容易受到負面事件的影響，而產生出不佳的情緒及行為。依據以上所述，本研究提出研究假設 2：

H2：員工之人格特質對於組織公民行為有影響性。

H2-1：員工之宜人性人格特質對於組織公民行為有正向影響

H2-2：員工之外向性人格特質對於組織公民行為有正向影響

H2-3：員工之開放性人格特質對於組織公民行為有正向影響

H2-4：員工之嚴謹性人格特質對於組織公民行為有正向影響

H2-5：員工之神經質人格特質對於組織公民行為有負向影響

人格是可預期人類行為之良好因素，所以在人際互動中應可作為其預測因素。Chatman^[63]認為主管對於部屬所表現的行為可以透過人格特質及價值觀加以觀察。Dienesch and Liden^[8]在「主管-部屬交換發展過程模型」中提出：雙方在職務上的第一次互動會受到雙方的特質所影響。若部屬擁有某些明顯的特質，例如：人格、經驗、態度、外表及年齡等、主管會對部屬進行判別，並進入主管-部屬之間的交換品質。

David and Silverman^[64]提出：公司在徵選人員的決策過程中，其人格特質資料是非常重要的甄選決策資訊，公司可以藉此來瞭解何種人格特質類型的人對工作績效、工作認知及行為有正向影響。所以，主管為了相處和諧、工作順利及有高效率，可能需要具有宜人性、外向性、開放性及嚴謹性的部屬予以從旁協助。對於組織而言，在需要參與的工作情境中，具有內控型人格特質的員工，會有較高程度的參與^[65]。一般而言，主管較喜歡有高度參與工作的部屬，而內控性格的部屬具有較高抗壓性、積極主動的態度、較優工作績效、認為命運是自己掌握等人格特質。McNeely & Meglino^[32]提出：可藉由性格傾向來解釋組織公正與利他行為之間的關係。

學者以五大人格特質與個人幸福感作為研究變數發現：神經質(Neuroticism)是負向情感與生活滿意度研究中最重要研究因子。對於正向情感而言，外向性和宜人性是最重要預測解釋能力^[66]。Ryan et al.^[67]針對大學生的運動行為進行研究，結果發現：具有勤勉及抱負心特質的人對於成功目標和行為之間呈現出正向干擾性，也就是嚴謹性的人有達成既定目標的抱負心，並對於目標—行為擁有一致性。

Kinnunen et al.^[68]針對全職工作的父親進行研究發現：情緒穩定性(例如：低神經質)分別對於工作—家庭衝突與工作倦怠、心情沮喪之間具有調節效果。在婚姻滿意度上，宜人性的父親免於受到家庭—工作衝突的負面影響。溫金豐^[69]提出：對於有高度成長需求的工作者在組織與工作相關資訊會比較樂於接受及主動吸收，因此當組織實行有機式的社會化戰術時，可能會更容易適應組織，進而產生較高的組織認同。蘇義祥及胡國強^[70]以中華電信為研究對象，實證發現員工內外控人格特質在主管領導型態與工作績效之間具有調節(干擾)效果。

綜合以上所述，若主管—部屬關係品質良好，本研究認為具有宜人性特質的部屬通常會展現出體貼、同理心、順從、合作的等正向情感表現，可能會產生更

多的人際利他及組織公益行為。外向性特質部屬展現主動活躍、自信、合群及競爭力行爲；開放性特質的部屬喜好求新求變、嘗試及體驗新的事物和充滿想像力；嚴謹性特質的部屬有責任感、盡忠職守及有抱負心。因此，具有上述特質部屬將會爲了組織或團隊能順利達成目標，體驗新的工作經驗、展現自我獨特的想法及實現自己的理想，可能更願意表現出多的組織公民行為。而具有神經質特質部屬表現出壓力容忍度低、易緊張、害怕面對新事物等負面情感，雖然與主管關係品質佳，也可能會產生出較少的組織公民行為。因此，本研究提出假設 3:

H3：人格特質對於主管一部屬關係品質與組織公民行為之間具有調節效果

H3-1：宜人性對於主管一部屬關係品質與組織公民行為之間具有正向調節效果

H3-2：外向性對於主管一部屬關係品質與組織公民行為之間具有正向調節效果

H3-3：開放性對於主管一部屬關係品質與組織公民行為之間具有正向調節效果

H3-4：嚴謹性對於主管一部屬關係品質與組織公民行為之間具有正向調節效果

H3-5：神經質對於主管一部屬關係品質與組織公民行為之間具有負向調節效果

參、研究設計

3.1 研究架構

本研究依據上述文獻回顧探討及研究假設建立本研究之研究架構，如圖 1 所示。研究變項爲主管一部屬關係品質、人格特質及組織公民行為，主要是探討部屬之人格特質是否會透過主管一部屬關係品質而影響部屬之組織公民行為。將人口統計變項以控制變項的方式來處理。

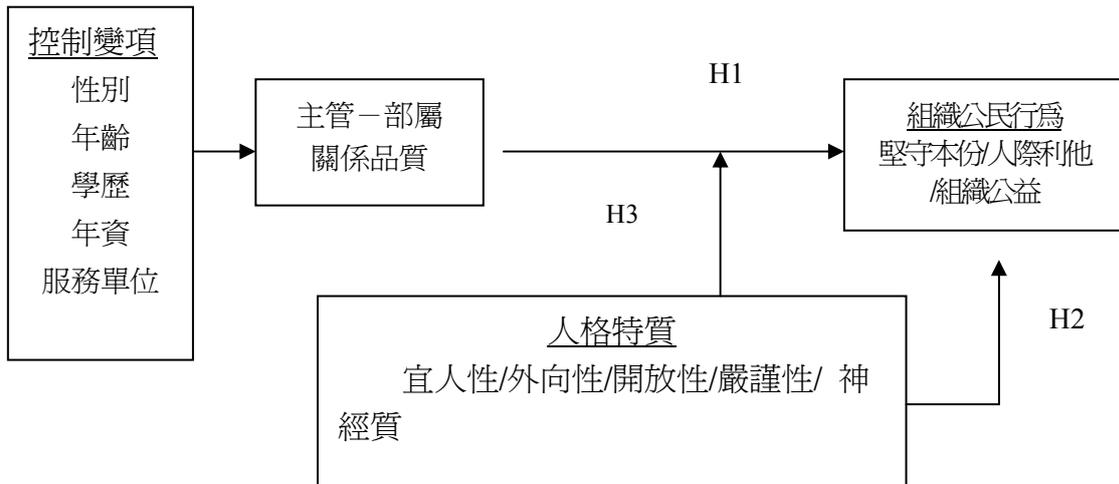


圖 1 研究架構圖

3.2 研究範圍

本研究將以中華民國行業標準分類之物流業中之第三方物流—海運承攬運送業的員工(部屬)為研究對象。因考慮有效問卷之回收率偏低的問題，將採取立意取樣法的方式進行問卷發放。其程序是依據台北市海運承攬運送公會所列之公司，先行以電話詢問或透過關係介紹，聯繫可協助的公司主管之後，以郵寄的方式寄達，並請盡量交予不同部門之部屬填寫。根據過去西方學者的實證研究發現，美國主管因為受到自衛心理或社會讚許因素影響，常會宣稱對部屬一視同仁，因此反而由部屬的角度來判定雙方之關係品質較佳^[71]。本研究共獲得 15 家公司有願意配合問卷查，每家公司依其意願發放 9 份問卷。共發出問卷 135 份，其中回收 113 份，刪除回答不完全的問卷 13 份，因此有效問卷共計 100 份，有效回收率為 74%。

3.3 研究工具與變項衡量

- 1.控制變項：本研究為了避免受到外生變數的影響及干擾，例如人口統計變數之性別、年齡、學歷、年資及服務單位等因素，將根據林少龍^[72]的做法，將上述變數加以控制。
- 2.效度分析：本研究為達內容效度其問卷設計均根據理論基礎和引用專家或學者的文獻及量表加以修訂並經過前測。再者，本研究分別採用 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin test)與 Bartlett 球型檢定，來確定樣本的適切性及檢視各變數的數值是否具有共同變異數存在。檢測結果主管-關係品質、人格特質及

組織公民行為之 KMO 分別為 0.803、0.735 和 0.811，表示所取得的樣本適當；其三者之 Bartlett 檢定均達顯著水準 0.000，也符合標準；藉此使得研究過程與結果能夠達到正確性及可靠性。在建構效度方面，本研究針對衡量題項以主成分分析法進行因素分析並以最大變異法進行直交轉軸抽取特徵值 >1 的因素，並刪除因素負荷量 <0.5 者。

3. 主管一部屬關係品質：本研究之關係品質是著重在主管與部屬之間，採用 Graen and Uhl-Bien^[73]之量表共 7 題，經因素分析後刪除因素負荷量過低的第三題，累積解釋變異量為 61.35%。此量表從主管一部屬之間的相互尊重、相互信任及責任義務來檢測雙方之工作關係品質，其 Cronbach' s α 為 0.81。
4. 人格特質：本研究參考 Costa and McCrae^[24]及江福興^[4]所發展出之人格特質量表，將其劃分為「宜人性」、「外向性」、「開放性」、「嚴謹性」及「神經質」五大構面，並採用 Likert 式五點量尺衡量之，經擷取後共 32 題，並將其進行因素分析後之累積解釋變異量為 52.39%。宜人性、外向性、開放性及嚴謹性構面的大部分題項歸屬與原理論相符，神經質構面僅有少數題項落入開放性構面中。雖然有少數題項和原理論建構有些差異，但整體上大致符合，量表的建構效度應是可以接受的。操作型定義亦是根據文獻探討之 Costa and McCrae^[24]看法。其 Cronbach' s α 分別為 0.85、0.82、0.77、0.75，而在「神經質」量表方面，刪除「我是喜歡獨處」及「我是具有抗壓性能容忍別人的能力」二個題項，使其 Cronbach' s α 提升至 0.6，以上之值均代表該量表具有相當程度的一致性。
5. 組織公民行為：根據文獻回顧，本研究將組織公民行為定義為：一切對於組織有益之角色內及角色外的所有正向行為，並依據 Williams and Anderson^[31]、McNeely and Meglino^[32]及白立範^[36]的研究，將組織公民行為之構面劃分為三構面，分別為(1)堅守本分行為：員工對於所負責的職務能主動達到組織所規定的最佳績效標準，甚至超過組織所要求的標準；(2)人際利他行為：員工在職務上能主動協助組織內的其他上司及同事；(3)組織公益行為：員工主動關心組織的運作並參與其相關活動，其問卷的題項以 Likert 五點量表測量之。針對衡量題項進行因素分析後其累積解釋變異量為 52.87%，且題項歸屬與原理論相似度高，顯示量表的建構效度良好。組織公民行為各構面之 Cronbach' s α 分別為 0.86、0.91，在「組織公益行為」量表方面，刪除「我的工作成效高出公司要求水準」及「如果沒有辦法來上班，我會事先通知公司」二個題項，則 Cronbach' s α 提升至 0.65。

肆、研究結果與分析

4.1 描述性統計分析

將回收有效樣本的部屬基本資料特性分佈情形發現:樣本中男性人數居多佔 53%，年齡在 26-30 歲佔 46%比例最高，學歷-專科佔 45%比例最高、大學佔 32% 次之。服務年資中，3-5 年佔之 25%比例最高，其次是 1-2 年佔 24%。

4.2 相關分析

本研究先以皮爾森積差相關來分析五大人格特質、主管一部屬關係品質與組織公民行爲之間整體關係。由表 1 發現:「主管-部屬關係品質」與「人際利他行爲」具有顯著的正相關($p<0.01$)。「宜人性」和「堅守本分行爲」及「人際利他行爲」具有顯著正相關($p<0.01$)。「開放性」與「堅守本分行爲」及「人際利他行爲」具有顯著正相關($p<0.05$, $p<0.01$)。「嚴謹性」與組織公民行爲各構面之間也具有顯著正相關($p<0.01$)。

表 1 主管-部屬關係品質、五大人格特質與組織公民行爲相關分析表

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
主管-部屬關係品質(1)	(081)								
宜人性(2)	0.106	(0.77)							
外向性(3)	0.029	0.434**	(0.85)						
開放性(4)	0.043	0.340**	0.507**	(0.85)					
嚴謹質(5)	0.006	0.539**	0.326**	0.458**	(0.75)				
神經質(6)	-0.021	-0.174	-0.069	-0.021	-0.097	(0.60)			
堅守本份行爲(7)	0.101	0.322**	0.097	0.337**	0.669**	-0.077	(0.86)		
人際利他行爲(8)	0.330**	0.407**	0.051	0.215*	0.494**	-0.026	0.491**	(0.91)	
組織公益行爲(9)	0.112	0.118	0.010	0.195	0.387**	-0.069	0.508**	0.491**	(0.65)

附註：1. ()號內為 Cronbach's α 值

2. * 表 $p<0.05$ 時； **表 $p<0.01$ 時

4.3 主管-部屬關係品質、人格特質與組織公民行為之層級迴歸分析

4.3.1 主管-部屬關係品質與組織公民行為各構面之分析

從表2可知:在堅守本份行為構面之模式二中發現整體迴歸模式F值變為2.829具有顯著性($p < 0.05$)，R2提升為0.131，主管-部屬關係品質之 $\beta = 0.138$ ($p < 0.05$)達顯著水準，表示主管-部屬關係品質對於堅守本份行為有正向影響。可能就部屬對於工作態度及肯定自我價值的觀點而言，與主管關係品質越佳，對於所負責的職務更應該盡心盡力完成，甚至能達到組織所規定的最佳績效及超過組織所要求標準。

人際利他行為構面中之模式二整體迴歸模式F值提升至4.779，修正後之R2提高至0.160，代表該模式具有非常高的顯著性($p < 0.001$)及解釋能力。主管-部屬關係品質對於人際利他具有非常顯著的正向影響($\beta = 0.378, p < 0.001$)，表示：主管-部屬關係品質越佳，則部屬越願意主動幫助組織內的同事。組織公益行為構面中之模式二則發現整體迴歸模式不具有顯著性，且主管一部屬關係品質對於組織公益行為不具影響性。

4.3.2 人格特質與組織公民行為各構面之相關性

在人格特質與組織公民行為的相關性研究結果亦從表2得知。人格特質對堅守本份行為之模式三迴歸模式亦呈現出高度顯著解釋力($F = 10.441, p < 0.001, R^2 = 0.462$)。嚴謹性($\beta = 0.632$)對於堅守本份行為具有非常顯著正向影響($p < 0.001$)。本研究推論：具有嚴謹性特質之員工在所負責的職務上能主動達到組織所規定的標準。

人際利他行為構面中之模式三其整體迴歸模式F值提升至5.005且修正後之R2提高至0.267，代表該模式具有非常高的顯著性($p < 0.001$)及解釋能力。進一步發現：宜人性($\beta = 0.291, p < 0.01$)、外向性($\beta = 0.232, p < 0.05$)及嚴謹性($\beta = 0.378, p < 0.001$)對人際利他行為具有顯著正向影響。表示具有宜人性、外向性及嚴謹性特質之受試員工在公司中較會呈現出人際利他行為。換言之，具有宜人性、外向性及嚴謹性特質的員工在職務上較能主動協助公司內之上司及同事。

人格特質對組織公益行為之模式三中迴歸模式具有顯著解釋力($F = 2.356, p < 0.05, R^2 = 0.126$)。嚴謹性($\beta = 0.421, p < 0.001$)對人際利他行為具有顯著的正向影響，意指具有嚴謹性特質之受試員工在職務上會主動關心組織運作並參與活動。

綜合以上所述，具有宜人性及外向性人格特質的員工對於組織公民行為中的

人際利他有正向的影響性。嚴謹性人格特質的員工對於組織公民行爲中的堅守本分、人際利他及組織公益行爲均有正向的影響性。

4.3.3 人格特質對主管－部屬關係品質與組織公民行爲關係之影響

本研究仍繼續以層級迴歸分析來探討「人格特質」在「主管－部屬關係品質」與「組織公民行爲」變項之間是否有顯著的干擾作用，其研究結果分別列於表 2。由表 2 中人際利他行爲之模式三中發現：只有主管－部屬關係品質與外向性之交互作用對於人際利他行爲有相當顯著的正向影響性($\beta=0.444, p<0.001$)，也就是部屬人格特質中之「外向性」程度越高，越增加「主管－部屬關係品質」與人際利他行爲之間的關係。

本研究爲進一步了解主管-部屬關係品質(LMX)與外向性交互作用的可能效果，本研究分別將將 LMX 及外向性分爲高低兩群，然後兩兩配合各分爲四群，且進一步求出各群樣本在人際利他行爲之平均值，其結果如圖 2 所示。由圖 2 顯示：高外向性人格特質的員工無論在高或低的 LMX 時比低 LMX 皆有較高的人際利他行爲。有高外向性人格特質的員工與人相處上展現出自信、成長、健談及讓人感到舒服自在的程度較高，所以如果有 LMX 存在時將會比較融入組織進而產生較多的人際利他行爲。而低外向性人格特質在人際利他行爲方面普遍是較低的。在圖 2 中也顯示 LMX 不論對高或低外向性人格特質的員工都有正向影響。因此在考量員工外向性特質時均可考慮加強 LMX 來增加其人際利他行爲之展現。

表 2 主管一部屬關係品質對組織公民行為影響之層級迴歸分析表

變項	應變項：組織公民行為各構面											
	堅守本份				人際利他				組織公益			
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式一	模式二	模式三	模式四	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變項:人口統計變數												
性別	-0.165	-0.175	-0.014	-0.041	-0.081	-0.107	0.052	-0.032	-0.175	-0.185	-0.070	-0.104
年齡	-0.276*	-0.273*	-0.222	-0.179	-0.250	-0.241	-0.220	-0.082	-0.020	-0.017	0.018	0.032
教育程度	0.078	0.106	-0.053	-0.054	0.110	0.188	0.004	-0.032	0.125	0.156	0.070	0.097
年資	0.312*	0.325*	0.210	0.172	0.274	0.311*	0.181	0.060	-0.013	0.002	-0.074	-0.080
自變項主管一部屬關係品質		0.138		0.103		0.378***		0.210**		0.151		0.150
自變項												
宜人性			0.014	0.007			0.291**	0.225*			-0.102	-0.091
外向性			-0.162	-0.132			0.232*	0.019			-0.141	-0.137
開放性			0.127	0.132			0.052	0.025			0.101	0.113
嚴肅性			0.632***	0.604***			0.378***	0.288***			0.421***	0.416***
神經質			-0.084	-0.075			0.007	0.136			-0.034	-0.039
干擾變項:												
「主管一部屬關係品質」×「宜人性」				0.137				0.020				0.171
「主管一部屬關係品質」×「外向性」				0.078				0.444***				-0.137
「主管一部屬關係品質」×「開放性」				0.002				-0.157				0.004
「主管一部屬關係品質」×「嚴肅性」				0.114				0.049				0.095
「主管一部屬關係品質」×「神經質」				0.061				0.136				0.031
整體迴歸式F值	3.016*	2.829*	10.441***	6.559***	1.706	4.779***	5.005***	7.281***	1.058	1.291	2.356*	1.718
修正後R ²	0.113	0.131	0.467	0.457	0.028	0.160	0.267	0.488	0.043	0.064	0.126	0.109

註：(1)人口統計變數包括性別、年齡、教育程度及年資
 (2)「×」表示：主管一部屬關係品質與人格特質各構面之交互作用
 (3)*表 p<0.05；**表 p<0.01；***表 p<0.001
 (4)為了避免會交互作用項產生共線性，交互作用項是各自變數減去其平均數以後之乘積。

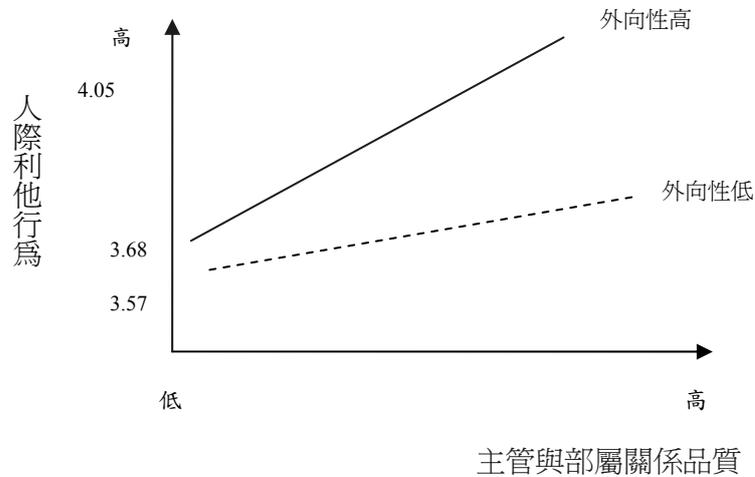


圖 2 外向性與主管一部屬關係品質對人際利他行爲之交互作用圖

伍、意涵與建議

5.1 學術意涵

5.1.1 主管一部屬關係品質與組織公民行爲

根據研究發現 H1：主管一部屬關係品質對於組織公民行爲之影響性是部份成立。主管一部屬關係品質對於組織公民行爲構面中之堅守本份行爲及人際利他行爲是具有正向影響性得到驗證。Liden et al.^[6]提出：主管一部屬關係品質與部屬的工作態度呈現正相關。因此，當主管一部屬關係品質越佳時，爲了不辜負主管之期望，部屬對於所負責之職務將會努力達到組織所規定的標準，甚至超越之。Morrison^[7]曾提到：當主管與部屬之間具有良好的關係品質時，部屬會將某些角色外工作歸納爲角色內工作，再者與 Wayne and Green^[5]及 Smith et al.^[49]之研究相同。當組織中主管一部屬關係品質越佳，主管與部屬之間如同一家人(內團體)，部屬基於情感及群體主義因素，在職務上會願意主動協助同事處理事務。而主管一部屬關係品質對於組織公民行爲構面中之組織公益行爲不具影響性，其原因可能是：

部屬的價值觀及對於事物的認知並不相同，若是對於自身職務工作有關聯性，會主動參與相關活動與了解組織營運狀況，並不會受到主管一部屬關係品質的影響。

5.1.2 人格特質與組織公民行為

本研究利用層級迴歸分析發現 H2：人格特質對於組織公民行為具有影響性之假設是部份成立。H2-1 宜人性僅對於組織公民行為構面中之人際利他行為具有影響性，與 Organ and Lingel^[60]及 Abu Elanain^[61]的研究發現相同，但對於堅守本份及組織公益行為無影響性，其原因可能是：雖然宜人性表現出體貼、順從及友善，可能只能達到組織所訂之基礎標準，但對於最佳或超越其績效標準可能無法達成；對於組織內的相關活動，若非經由主管指示可能並不會主動參加。H2-4 嚴謹性對於組織公民行為構面中之人際利他、組織公益及堅守本份行為具有正向影響之假設，與 Chien^[57]及 O'Connell et al.^[59]的研究結果相同。本研究也認為：由於具有嚴謹性特質的部屬是擁有責任感、工作認真、循規蹈矩、對於所負責的事務積極規劃和執行並追求卓越，因此對於一切有益於組織的角色內及角色外的正向行為均願意呈現。H2-3 及 H2-5 對於組織公民行為均無影響性。其原因可能是：具有開放性與神經質特質的部屬對於組織公民行為不會有影響效果，可能受到其他因素的影響，例如組織公正等。在 Moorman^[35]的研究中提出：若組織以公平的態度對待員工，則員工會以組織公民行為作為對組織的回報。

5.1.3 人格特質在主管一部屬關係品質與組織公民行為之間調節效果分析

從研究結果發現 H3：人格特質對於主管一部屬關係品質與組織公民行為之間具有調節(干擾)效果是部份成立。在 H3-2 中「外向性」在主管一部屬關係品質與人際利他行為之間具有干擾效果。換言之，具有外向性特質的部屬會對主管一部屬關係品質與人際利他行為之關係有顯著調節作用。外向性對於主管一部屬關係品質與堅守本份行為之間沒有調節作用。可能的原因是：外向性的部屬雖然與主管的關性良好，但因為喜好交朋友、參與社交場合及偏好群聚等活動，因而並不會增加堅守本份行為。再者，研究結果發現：宜人性、開放性、嚴謹性及神經性的員工對於主管一部屬關係品質與組織公民行為各構面之間並沒有調節(干擾)效果，亦即主管一部屬關係品質所可能產生之組織公民行為，並不會受到宜人性、開放性、嚴謹性及神經質的影響。就宜人性而言，其原因可能是：具有宜人特性的部屬，因順從、有同理心及友善，對於公司章程及規定遵循程度較高，也傾向與同事之間持良好的關係；開放性特質的部屬本身偏好嘗試新奇的事物；嚴謹性

特質的部屬，因工作認真積極和追求自我成就感等，因此以上三種特質的部屬並不完全是根據與主管之間的關係品質高低來作為組織公民行為的表現。神經質而言，其原因可能是：雖然部屬是具有緊張、焦慮、害羞及缺乏安全感等神經質特性，但會因為與主管之間的關係品質良好，產生正向情感，也會展現組織公民行為。因此人格特質在不同情境及刺激之下，有時也可能會產生一些短暫的調整與改變。

5.2 建議

5.2.1 學術意涵之建議

- 1.由研究結果得知：主管一部屬關係品質是促進員工組織公民行為展現的重要影響因子，亦即當主管與部屬之間的關係品質越佳越能提高部屬之組織公民行為。因此對於主管而言，採取何種的領導方式來提升彼此之間的關係品質相信是未來值得探討的課題。
- 2.研究中發現人格特質的構面中，有些對於主管一部屬關係品質與組織公民行為之間並沒有影響效果，其是否會受到個人屬性例如年齡、學歷、年資及性別之影響。建議後續研究者可將其納入研究中探討其產生之差異為何。
- 3.在過去的研究中發現組織公正、組織氣候或企業文化對於員工的工作態度具有影響作用，在此本研究並未提及。因此建議後續研究者可針對以上所述探討其是否會影響組織公民行為。
- 4.由於時間及資源等因素，本研究只針對國際物流業之海運承攬運送業之員工進行研究。台灣的國際物流業之海運承攬運送業平均規模並不大，部門或各航線的員工也不多，因此建議可增加航運公司及船務代理行為後續研究對象，使研究樣本更為多元化。
- 5.由於此問卷是採取員工自評及自行填答的方式，較易因「自我報導偏誤」而產生共同方法變異(CMV)的情形發生。為使研究更加周嚴及客觀可採取配對式問卷的方式即主管和部屬相互進行評量來避免 CMV 的發生，並可進一步比較兩者之間差異性。
- 6.由於本研究採取衡斷面也就是在一個時點之下，進行主管一部屬關係品質人格特質與組織公民行為關係之研究。但因為主管一部屬關係品質會因相處時間長短而不同，因此建議可採取縱斷面進行研究。

5.2.2 管理實務意涵

本研究針對主管-部屬關係品質、人格特質及組織公民行為之實證結果可提供海運承攬運送業者在管理實務上的意涵：

- 1.由研究結果顯示主管與部屬品質越佳，將會促進員工展現更多的人際利他及堅守本分行爲。因此業者可以藉由正式及非正式的方式及活動來加強主管-部屬彼此之間在工作上的信任、情感、尊敬、互助及責任行爲，藉此促進員工願意展現更多的組織公民行爲。
- 2.研究結果對於業者在進行招募、遴選、任用及升遷時人格特質也可能是一重要的評估準則：業者應重視員工人格特質在組織中互動的重要性，並在進行員工招募、遴選、任用及升遷時可以利用量表來測量其人格特質，並依據公司文化、需求及認知，依不同職位在不同的人格特質上給予不同權重的計算，可提升部屬增加其組織公民行爲的表現。
- 3.從研究結果來看，有一些人格特質是可能是企業界值得特別注意的。因此若選擇具有宜人性、嚴謹性或外向性特質的員工將有助於組織行爲的展現。再者，主管也可針對不同員工的人格特質採用不同的激勵方式來強化彼此之間的關係品質進而提升其組織公民行爲。

參考文獻

- 1.Graen, G., and Cashman, J. F., “A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach”, *Leadership in Organizations*, pp. 54-56,1975.
- 2.Morrison, E. W., “Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee’s Perspective”, *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1543-1567, 1994.
- 3.Ferguson, E., Sander, A., O’Hehir, F., and James, D., “Predictive Validity of Personal Statements and the Role of the Five-Factor Model of Personality in Relation to Medical Training”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 321-344, 2000.
- 4.江福興，“以社會資本觀點探討國內製造業員工之人格特質與工作價值觀對其工作績效之影響”，成功大學企業管理研究所碩士論文，2004。
- 5.Wayne, S. J, and Green, S. A., “The Effects of Leader-member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior”, *Human Relations*,

- 46(12), pp. 1431-1441, 1993.
6. Liden, R. C., Sparrowe, R. T., and Wayne, S. J., "Leader-member Exchange Theory: the Past and Potential for the Future", *Personnel and Human Resource Management*, 15, pp. 47-119, 1997.
 7. Liden, R. C., and Graen, G., "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, pp. 451-465, 1980.
 8. Dienesch, R. M., and Liden R. C., "Leader-member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development", *The Academy of Management Review*, 11(3), pp. 618-635, 1986.
 9. Graen, G. B., Liden, R., and Hoel, W., "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process", *Journal of applied psychology*, 67, pp. 868-872, 1982.
 10. Vecchio, R. P., Griffeth, R.W., and Hom, P.W., "The Predictive Utility of the Vertical Dyad Linkage Approach", *Journal of Social Psychology*, 12(6), pp. 617-625, 1986.
 11. Graen, G. B., Novak, M., and Sommerkamp, P., "The Effects of Leader-member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction : Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, pp. 109-131, 1982.
 12. Mardanov, I., Sterrett, J., and Baker J., "Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-member Exchange: An Empirical Study in the Restaurant Industry", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), pp. 37-56, 2007.
 13. Farr-Wharton, R., and Brunetto, Y., "Organizational Relationship Quality and Service Employee Acceptance of Change SMEs: A Social Exchange Perspective", *Journal of Management and Organization*, 13(2), pp. 114-125, 2007.
 14. 童文池，新進人員之組織社會化、與主管關係及其工作態度之相關研究－以跨國集團 A 公司為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2001。
 15. Golden, T. D., and Veiga, J. F., "The Impact of Superior-Subordinate Relationships on the Commitment, Job Satisfaction, and Performance of Virtual Workers", *Leadership Quarterly*, 19(1), pp. 77-90, 2008.
 16. 黃品全，"旅館餐飲人員賦能認知與服務導向組織公民行為之關聯－從領導者與成員交換理論的觀點"，*觀光研究學報*，第十卷，第四期，頁 19-37，2004。
 17. 鄭天明及蔡錫濤，"旅館員工知覺組織支持與組織公民行為關係之研究－以領導者與成員交會關係之觀點"，*真理觀光學報*，第六期，頁 55-75，2008。

18. 許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯勳及周麗芳，“家長式領導與組織公民行為之關係：上下關係品質之中介效果”，*Chiao Da Management Review*，第二十四卷，第二期，頁 119-149，2004。
19. Liang, S. K., Ling H. C., and Hsieh, S. Y., “The Mediating Effects of Leader-member Exchange Quality to Influence the Relationships between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of American Academy of Business*, 10(2), pp. 127-137, 2007.
20. 林能白與邱宏昌，“服務品質之研究-服務人員人格特質之影響分析與應用”，*管理學報*，第十六卷，第二期，頁 175-200，1999。
21. Robbins, R. E., “*Organizational behavior*”, 10th , Eds, Prentice Hall, 2001.
22. Saucier, G., “Mini-markers : A Brief Version of Goldberg’s Unipolar Big-five markers”, *Journal of Personality Assessment*, 63(2), pp. 506-516, 1994.
23. Judge, T. A., and Cable, D. M., “Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction”, *Personnel Psychology*, 50, pp. 359-394, 1997.
24. Costa, P. T., and McCrae, R. R., “*Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-factor inventory*”, Odessa, FL : Psychological Assessment Resources, 1992.
25. 李再長、李俊杰及曾雅芬，“大型企業組織生涯管理、個人生涯規劃、個人人格特質、工作滿意度之關聯研究”，*人力資源管理學報*，第五卷，第一期，頁 53-76，2005。
26. 胡夢蕾及李怡軍，“人格特質、學習型態及學習表現關係之研究－以台灣餐旅教育學生為例”，*觀光研究學報*，第十卷，第三期，頁 1-22，2004。
27. 孫旻儀、石文宜及王鍾和，“學生背景及人格特質與師生互動關係之研究”，*輔導與諮商學報*，第二十九卷，第二期，頁 51-72，2007。
28. Lapiere, L. M., and Hackett, R. D., “Trait Conscientiousness, Leader-member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), pp. 539-554, 2007.
29. Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B., “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness”, *Journal of Marketing Research*, 31, pp. 351-363, 1994.
30. 林淑姬，“薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究”，政治大學企業管理研究所博士論文，1992。
31. Williams, L. J., and Anderson, S. E., “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors”,

- Journal of Management*, 17(3), pp. 601-617, 1991.
32. McNeely, B. L., and Meglino, B. M., "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Pro-social Organizational Behavior: An Examination of Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 836-844, 1994.
33. Moorman, R. H., "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 845-855, 1991.
34. Niehoff, B. P., and Moorman, R. H., "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36, pp. 527-556, 1993.
35. Moorman, R. H., and Blakely, G. L., "Individualism-collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), pp. 127-142, 1995.
36. 白立範, "組織變革知覺與國際化知覺對組織公民行為之影響研究-後備司令部軍官為例", 大業大學國際企業管理研究所碩士論文, 2003。
37. 范熾文及蔡家媛, "國民小學教師工作價值觀與組織公民行為關係之研究", *花蓮教育大學學報*, 第二十五期, 頁 51-76, 2007。
38. 林鈺琴及陳心怡, "組織公正對動機與信任及組織公民行為之影響", *亞太經濟管理評論*, 第九卷, 第二期, 頁 23-41, 2006。
39. 蔡啓通, "互動正義與組織承諾、組織公民行為：角色壓力之中介效果及領導行為之干擾效果", *管理學報*, 第二十四卷, 第三期, 頁 253-276, 2007。
40. 林鈺琴、蕭淑月與何慧清, "社會交換理論觀點下組織支持、組織之事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*, 第五卷, 第一期, 頁 77-110, 2005。
41. 鄭伯壘、謝佩鴛與周麗芳, "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*, 第十七卷, 頁 105-161, 2002。
42. Del Vecchio, S. K., "The Quality of Salesperson-manager Relationship: The Effect of Latitude, Loyalty and Competence", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18(1), pp. 31-47, 1998.
43. Green, S. G., Anderson S. E., and Shivers S. L., "Demographic and Organizational Influences on Leader-member Exchange and Related Work Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), pp. 203-214,

- 1996.
- 44.林岳,“部屬向上影響行為的前因及對其上司關係、工作評價之關聯探討”,海洋大學航運管理研究所碩士論文,2004。
 - 45.Deluga, R. J., “Supervisor Trust Building, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), pp. 315-327, 1994.
 - 46.Konovsky, M. A., and Organ, D. W., “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp. 253-266, 1996.
 - 47.鍾蕙如,“主管-部屬交換品質、工作角色認知與工作負荷量對員工績效之影響”,東華大學企業管理研究所碩士論文,2004。
 48. Dansereau, F., Graen, G ., and Haga, W. J., “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership with Formal Organizations-A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 46-78,1975.
 - 49.Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P., “Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 653-663, 1983.
 - 50.Cook, D. B., Casillas, A., Robbins, S. B., and Dougherty, L. M., “Goal Continuity and the “Big Five” as Predictors of Older Adult Marital Adjustment”, *Personality and Individual Differences*, 38, pp. 519-531, 2005.
 - 51.Organ, D. W., “Personality and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Management*, 20(2), pp. 465-478, 1994.
 - 52.Hill, T. M., “*Job Attitudes and Personality : Predictors of Organizational Citizenship Behavior*”, M.Sc., Saint Mary’s University, 2002.
 - 53.Kim, W. C., and Mauborgne, R., “Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the knowledge Economy”, *Strategic Management Journal*, 19(4), pp. 323-338, 1998.
 - 54.黃家齊與許雅婷,“團隊成員人格特質對知識分享與創新績效之影響—個人與團隊層次的分析”,*管理學報*,第二十三卷,第二期,頁149-170,2006。
 - 55.Watson, D., and Clark, L. A., “*Extraversion and its Positive Emotional Core*”, In R. Hogan, J. Johnson, and S. Briggs, (Eds.), *Handbook of personality psychology*,1997.
 - 56.Cui, G., and Awa, N. E., “Measuring Intercultural Effectiveness: An Integrative Approach”, *International Journal of Intercultural Relations*, 16, pp. 311-328,

- 1992.
57. Chien, M. H., "An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviors", *The Journal of American Academy of Business*, pp. 428-431, 2004.
58. 羅世輝與湯雅芸, "內外控人格特質與授權賦能認知對工作滿足之影響—以金融保險業為例", *人力資源管理學報*, 第三卷, 第一期, 頁 1-19, 2003。
59. O'Connell, M. S., Doverspike, D., Norris-Watts C., and Hattrup, K., "Predictors of Organizational Citizenship Behavior among Mexican Retail Salespeople", *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), pp. 272-280, 2001.
60. Organ, D. W., and Lingel, A., "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Social Psychology*, 135(3), pp. 339-350, 1995.
61. Abu Elanain, H. M., "The Five-factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates", *Advanced Management Journal*, 72(3), pp. 47-58, 2007.
62. McCrae, R. R., and Costa, P. T., "Personality Trait Structure as a Human Universal", *American Psychologist*, 52, pp. 509-516, 1997.
63. Chatman, J., "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-organization Fit", *Academy of Management Review*, 14, pp. 333-349, 1989.
64. David, V. D., and Silverman, S. B., "Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity", *Personnel Psychology*, 42, pp. 25-36, 1989.
65. 倪豐裕與邱炳乾, "內外控人格特質和任務不確定性對參與式預算制度效能的影響", *台大管理論叢*, 第十二卷, 第一期, 頁 123-148, 2001。
66. Jose, L. G. G., Bernardo, M. J., Eva, G. H., and Cecilia, P. P., "Personality and Subjective Well-being : Big Five Correlates and Demographic Variables", *Personality and Individual Differences*, 38, pp. 1561-1569, 2005.
67. Ryan, E. R., Kerry, S. C., and Lee, W. J., "The Theory of Planned Behavior and Lower-order Personality Traits : Interaction Effects in the Exercise", *Personality and Individual Differences*, 38, pp. 251-265, 2005.
68. Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J., and Makikangas, A., "Work-family Conflict and its Relations to Well-being : The Role of Personality as a Moderating Factor", *Personality and Individual Differences*, 35, pp. 1665-1683, 2003.
69. 溫金豐, "新進專業人員的組織社會化戰術與組織認同的關係：工作經驗與成長需求強度的干擾效應", *台大管理論叢*, 第十五卷, 第二期, 頁 143-164, 2005。

- 70.蘇義祥及胡國強，“個人成熟度及內外控取向的調節作用對領導型態與工作績效關係之研究-以中華電信公司專戶服務部門為例”，**管理評論**，第十九卷，第二期，頁 89-111，2000。
- 71.黃建達，“主管與部屬人際交換關係之決定因素及其對部屬工作態度影響之研究”，中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2000。
- 72.林少龍，“最小化工作緊張與最大化工作勝任感：工作要求、工作控制與社會支持之角色”，**管理學報**，第二十二卷，第四期，頁 481-501，2005。
- 73.Graen, G. B., and Uhl-Bien, M., “Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective”, **Leadership Quarterly**, 6(2), pp. 219-247,1995.