

國立臺灣大學理學院心理學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Psychology

College of Science

National Taiwan University

Master Thesis

知覺主管支持與部屬組織忠誠：

一項代理人理論的觀點

Perceived Supervisor Support and Subordinate's
Loyalty to Organization: A Perspective of Agent Theory

劉駿叡

Chun-Ruei Liu

指導教授：鄭伯璦 博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, Ph.D.

中華民國 100 年 6 月

June, 2011

摘要

過去西方探討影響部屬判斷主管之組織代理人身份的相關研究，聚焦於組織對待主管方式的影響效果，卻忽略主管對待組織方式的影響效果。華人家族取向形塑華人之組織忠誠，同時在企業組織中的雙軌式忠誠，突顯主管其組織忠誠的重要性。因此，本研究採取主管與組織雙向互動的觀點，以中介的調節模型探討主管組織忠誠與主管知覺組織支持，如何影響部屬對於主管之組織代理人身份的認同，調節知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果，以及知覺組織支持對於上述調節效果的中介作用。本研究共有 300 位在職工作者參與此實驗。研究結果顯示：

(一) 知覺主管支持正向影響部屬組織忠誠；(二) 部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬知覺組織支持存在三階交互作用；(三) 部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠存在三階交互作用；(四) 知覺組織支持中介部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持與部屬組織忠誠之間的調節關係。最後，針對本研究之研究貢獻與研究限制進行討論，並且對於未來研究的方向與管理實務上的意涵，提供些許建議。

關鍵字：代理人理論、知覺主管支持、知覺組織支持、組織忠誠。

Perceived Supervisor Support and Subordinate's Loyalty to Organization: A Perspective of Agent Theory

Chun-Ruei Liu

Abstract

In the Western researches on what affect subordinates' judgments of their supervisors' role of the agent of the organization; most researches focus on the effect that how organizations treat supervisors, but the reverse effects that supervisors treat their organization are ignored. The loyalty to organization is formed under the Chinese family approach; the vertical linkage shapes the dual loyalties in the Chinese organization, and the importance of supervisors' loyalty to organization is highlighted. Hence, in this study, the author takes the viewpoint of dual-channel interaction between organization and supervisor, using the mediated moderation model to explore how supervisor's loyalty to organization and supervisor's perceived organization support collaboratively influence subordinates' judgments of the supervisor's role of the organizational agent, its moderation effect on the relationship between subordinate's perceived supervisor support and loyalty to organization, and further investigate subordinate's perceived organization support could mediate the moderated relations among supervisor's loyalty to organization, supervisor's perceived organization support, subordinate's perceived supervisor support and subordinate's loyalty to organization. 300 workers participated in this study, and the results showed that: (a) subordinate's perceived supervisor support could positively affect subordinate's loyalty to organization; (b) there is a three-way interaction among supervisor's loyalty to organization, supervisor's perceived organization support, subordinate's perceived supervisor's support and subordinate's perceived organization support; (c) there is a three-way interaction among supervisor's loyalty to organization, supervisor's perceived organization support, subordinate's perceived supervisor's support and subordinate's loyalty to organization; (d) subordinate's perceived organization support could mediate the moderated relations among supervisor's loyalty to organization, supervisor's perceived organization support, subordinate's perceived supervisor support and subordinate's loyalty to organization. Finally, the contributions and the limitations of this study were discussed, and directions for follow-up researches and practical implications were also provided.

Keywords: *agency theory, perceived supervisor support, perceived organization support, loyalty to organization.*

目次

第一章 緒論.....	1
第二章 文獻回顧.....	5
第一節 知覺主管支持.....	5
第二節 組織忠誠.....	11
第三節 知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果.....	17
第四節 主管與組織之間的互動如何影響部屬對於主管其組織代理人 身份之認同.....	18
第五節 主管知覺組織支持與主管組織忠誠對於知覺主管支持與 知覺組織支持、組織忠誠之間關係的調節效果.....	23
第六節 研究架構與假設.....	26
第三章 研究方法.....	27
第一節 研究對象.....	27
第二節 研究設計.....	29
第三節 研究工具.....	30
第四節 研究程序.....	40
第五節 資料分析.....	41
第四章 研究結果.....	43
第一節 各變項間的相關分析.....	43
第二節 情境故事操弄檢核.....	46
第三節 假設檢定.....	46
第五章 討論與建議.....	51
第一節 研究結果之討論.....	51
第二節 研究限制與未來研究方向.....	56
第三節 管理實務意涵.....	59
第四節 結論.....	59
參考文獻.....	60
附錄一 訪談大綱.....	71
附錄二 情境故事問卷（版本一）.....	72
附錄三 協助施測者說明函.....	77

表圖目次

表一	組織忠誠各向度內涵.....	12
表二	組織忠誠與主管忠誠、主管知覺部屬效忠內涵之比較.....	13
表三	華人組織忠誠與西方相關概念之比較.....	15
表四	研究假設.....	26
表五	樣本背景組成.....	28
表六	前測操弄檢核結果.....	34
表七	訪談對象背景.....	35
表八	主管不忠於組織然而組織支持主管事例.....	36
表九	主管忠於組織然而組織不支持主管.....	37
表十	人口統計變項、前置變項、控制變項與結果變項間的相關矩陣.....	45
表十一	情境故事操弄檢核表.....	46
表十二	迴歸分析結果摘要.....	47
表十三	假設驗證之結果.....	51
圖一	忠誠概念結構.....	14
圖二	H3 與 H4 圖示模型.....	25
圖三	研究架構圖.....	26
圖四	問卷施測流程.....	40
圖五	部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬知覺組織支持之三階交互作用效果.....	49
圖六	部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠之三階交互作用效果.....	49

第一章 緒論

知覺主管支持 (Perceived Supervisor Support, PSS) 此概念源自於知覺組織支持 (Perceived Organization Support, POS)。Kottke 與 Sharafinski (1988) 認為員工在組織中不僅會發展一整體信念衡量組織關心個人、重視個人貢獻的程度，同時會發展一整體信念衡量主管關心個人、重視個人貢獻的程度，此一整體信念即是知覺主管支持。

當員工知覺主管支持時，將會產生回報主管的義務，幫助主管達成其目標 (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003)。相關研究指出，知覺主管支持將會增進員工的績效表現，同時員工將會展現較多的對主管有利的組織公民行為 (DeConinck & Johnson, 2009; Pazy & Ganzach, 2009)。此外，知覺主管支持將會增進員工對於主管的信任與對於主管的承諾，以及主管滿意度，並且使員工效忠主管 (DeConinck, 2010; Jiang & Cheng, 2008; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003)。

同時，當員工知覺主管支持時，根據代理人理論的觀點，員工會將主管視為組織的代理人，將主管的支持歸因於組織，因此感受到組織的支持，產生回報組織的動機，幫助組織達成其目標 (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Levinson, 1965)。因此，知覺主管支持不僅影響員工對於主管的行為與態度，也會影響員工對於組織的行為與態度 (Gagnon & Michael, 2004)。相關研究指出，員工知覺主管支持時展現較多對於組織的組織公民行為 (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007)。此外，知覺主管支持將會增進員工對於組織的信任與對於組織的承諾，以及員工的工作滿意度 (DeConinck, 2010; Ng & Sorensen, 2008; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001)。

由於主管與部屬之間的互動關係，例如知覺主管支持或領導者部屬交換，鑲嵌於主管與高階管理者或是主管與組織之間的關係之中 (Ferris et al., 2009)，因

此後續研究探討主管與組織或主管與組織高階管理者之間的關係，如何影響部屬對於主管之組織代理人身份的認同，以增強主管對於部屬知覺組織支持、組織認同等組織期望之態度或行為的影響效果。

相關研究結果發現，主管組織地位（Eisenberger, et al., 2002）、主管知覺組織支持（Erdogan & Enders, 2007）、及領導者－領導者交換（Tangirala, Green, & Ramanujam, 2007）影響部屬對於主管之組織代理人身份的認同程度，調節主管與部屬關係對於知覺組織支持、組織認同、離職等變項的影響效果。然而主管組織地位與領導者－領導者交換後續發現不一致的效果（Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008; Venkataramani, Green, & Schleicher, 2010）。因此，主管與其直屬主管之間的關係，是否影響部屬對於主管之組織代理人身份的認同，仍需要進一步研究回答此問題。較為確定的則是主管與組織之間的關係，特別是主管知覺組織支持對於部屬判斷主管代理人身份的影響效果。

Coyle-Shapiro 與 Shore（2007）回顧上述探討代理人機制的相關研究指出，相關研究假設管理者追求組織利益，以組織利益作為管理的方針（Shore, Porter, & Zahra, 2004）。因此，現有探討代理人機制的相關研究，皆是探討組織對待主管的方式，如何影響部屬對於主管之組織代理人身份的認同（Kozlowski & Klein, 2000）。然而，員工與組織之間的僱用關係是以社會交換理論來定義，交換關係是雙向履行的，故主管與組織之間的互動關係為動態的、雙向的（Bentein & Guerrero, 2008）。現有研究未曾說明主管對於組織的行為與態度，如何影響部屬對於主管之組織代理人身份的認同（Tetrick, 2004）。

在華人垂直集體主義的影響之下，華人企業組織員工會經由擬家族化歷程，形成個人在組織中的忠誠意識（姜定宇、鄭伯壘，2003），以組織忠誠互惠交換組織支持（姜定宇、鄭伯壘、任金剛、黃政璋，2003）。然而，隨著企業環境變得複雜、企業規模逐漸擴大，主管未必效忠於組織，可能將個人利益置於組織利益之上（姜定宇、鄭伯壘，2003）。此時，主管組織忠誠與主管知覺組織支持之間如何交互作用影響部屬對於主管之組織代理人身份的判斷，改變知覺主管支持

對於部屬態度與行為的影響效果，為本研究所欲回答之問題。

在運用代理人理論解釋知覺主管支持如何影響部屬對於組織的態度與行為時，西方多數研究選用組織承諾或組織公民行為作為結果變項（Gagnon & Michael, 2004; Lavelle, et al., 2007; Rhoades, et al., 2001）。由於華人組織重視忠誠，組織忠誠反應華人社會文化價值，相較於西方的組織承諾或組織公民行為等重要變項，更適合在華人組織脈絡中進行研究（劉兆明，2005）。此外，在華人企業組織中主管為員工組織忠誠之重要影響因素（李慕華，1992），然而組織忠誠相關研究卻未曾探討員工知覺主管的支持對於其組織忠誠之影響效果（姜定宇、鄭伯壘，2003）。因此，本研究選擇組織忠誠作為結果變項，填補組織忠誠前置變項研究之不足。

本研究進一步探討，知覺組織支持是否中介主管知覺組織支持與主管組織忠誠對於知覺主管支持與組織忠誠之間關係的調節效果。若主管與組織互動改變部屬對於主管代理人身份的認同，應是與知覺主管支持產生交互作用，影響知覺組織支持，進而影響組織忠誠。因此，為檢視上述調節變項是否改變部屬對於主管代理人身份的認同，必須採用中介的調節模型（mediated moderation model）進行驗證（Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005）。過往探討代理人機制的研究並未採用中介的調節模型進行驗證，而是分別檢視知覺組織支持的中介效果及調節變項的調節效果（例如：Eisenberger et al., 2002；Sluss et al., 2008），難以證實理論模型的正確性。本研究採用中介的調節模型有助於詳盡地與全面地理解部屬判斷主管代理人身份的歷程（Bond, Flaxman, & Bunce, 2008）。

綜合上述，本研究探討在華人企業組織中，主管知覺組織支持與主管組織忠誠如何影響部屬認同主管之組織代理人身份，以調節部屬知覺主管支持對於部屬組織忠誠的影響效果，並且進一步檢視部屬知覺主管支持、主管知覺組織支持、主管組織忠誠與部屬組織忠誠的調節關係，是否受部屬知覺組織支持的中介。

本研究預期的研究貢獻如下：

第一、從主管與組織雙向互動的觀點，探討過去所忽略的主管對於組織的態

度與行為 (Coyle-Shapiro & Shore, 2007)，如何與組織對待主管的方式產生交互作用，影響部屬對於主管之組織代理人身份的判斷。在統計分析部份，採用合適的中介的調節模型，以詳盡與全面的理解部屬對於主管代理人身份判斷歷程 (Bond, et al., 2008)。

第二、探討知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果，補足現有組織忠誠前置變項研究之缺口。在華人企業組織中主管為員工組織忠誠的重要影響因素，然而相關研究卻未曾探討主管對於員工的支持，對於員工組織忠誠之影響。因此，本研究有助於理解知覺主管支持如何影響員工之組織忠誠，補足現有研究之不足。



第二章 文獻回顧

第一節 知覺主管支持

壹、 知覺主管支持內涵

知覺主管支持（Perceived Supervisor Support，PSS）此概念源自於知覺組織支持（Perceived Organization Support，POS）。Eisenberger 等人（1986）回顧西方組織承諾研究後指出，相關研究從員工的角度出發，關注員工對於組織的承諾，忽略組織對於員工的承諾。Eisenberger 等人認為，儘管組織是無法實際接觸的抽象概念，然而組織成員會經由擬人化的歷程，將組織視為一個有生命的個體，投射個人特質於組織之上，組織因此具有生命力（Levinson, 1965）。為了衡量此擬人化的組織是否準備好對於員工額外的努力給予酬賞，以及滿足員工稱讚、認同等社會情緒需求，組織成員會發展出一整體的信念，衡量組織重視員工貢獻以及關心員工福祉的程度。此一整體的信念，即是知覺組織支持。

Eisenberger 等人(1986)提出知覺組織支持此概念之後，Kottke 與 Sharafinski（1988）認為在組織中員工不僅會發展出一整體的信念，衡量組織重視員工貢獻以及關心員工福祉的程度；同樣地，員工也會發展一整體信念衡量主管關心個人、重視個人貢獻的程度，此一整體信念即是知覺主管支持。

知覺主管支持測量工具的發展，參考知覺組織支持量表，將「組織」此辭彙替換為「主管」，產生知覺主管支持量表。實徵研究證明知覺主管支持量表具有良好的信效度，並能夠與知覺組織支持此構念有所區分（Kottke & Sharafinski, 1988），目前廣受研究者使用（例如：Griffin, Patterson & West, 2001; Gagnon et al., 2004）。

從資源的觀點，主管支持為增進員工在組織中健全功能的有用資產，包含工具性支持(instrumental support)與情緒性支持(emotional support)(Ng & Sorensen, 2008)。工具性支持是指主管提供的工作相關資訊以及回饋，對於新進員工調適與學習十分有幫助。情緒性支持是指同情、關心、安慰與鼓勵，促進員工對於組織的依附。整體而言，研究者同意主管支持是有價值的資源(DuBois et al., 2002; Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003; Okun & Lockwood, 2003; Taylor et al., 2004)，有助於員工工作適應並促進個人身心健康，例如降低員工角色模糊與角色衝突(Babin & Boles, 1996)、工作家庭衝突(Goff, Mount, & Jamison, 1990; Thomas & Ganster, 1995)、職業倦怠(burnout)(Eastburg, Williamson, Gorsuch, & Ridley, 1994)、負向情緒(Cole, Bruch, & Vogel, 2006)、緊張(Kirmeyer & Dougherty, 1988)、心理困擾(psychological distress)(Lapalme, Stamper, Simard, & Tremblay, 2009)、及醫療保健支出(Manning, Jackson, & Fusilier, 1996)，也能夠提升員工正向情緒、心理強度(psychological hardiness)(Cole, et al., 2006)，與壓力因應行為(Kirmeyer & Dougherty, 1988)。

主管支持亦是員工與主管之間交換關係品質的有力指標(Stinglhamber & Vandenberghe, 2003)。領導者部屬交換(leader-member exchange, LMX)亦為領導者與部屬之間社會交換關係的指標(Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997)，資訊、物質資源與社會情緒資源(例如尊敬、忠誠等)交換的越多，領導者部屬交換關係品質越高(Wayne, Shore, & Liden, 1997)。因此，Gagnon 與 Michael (2004)針對知覺主管支持與領導者部屬交換兩構念進行比較，指出兩構念之內容向度相似，其實徵研究結果亦顯示知覺主管支持量表是領導者部屬交換量表的良好替代。兩構念差異在於，知覺主管支持代表部屬知覺領導者在所有可能的誘因，也就是所有可能的支持之中，所提供的某一特定的重要誘因的程度，是由部屬的觀點來衡量。相對的，領導者部屬交換可以由領導者與部屬兩觀點來衡量。因此，知覺主管支持可以視為員工與主管之間交換關係品質的強力指標，至少在主管對於員工的方面(Stinglhamber, Cremer, & Mercken, 2006)。當員工知覺主管支持時，員

工與主管交換關係良好，根據社會交換理論與互惠規範的觀點（Blau, 1964; Gouldner, 1960），將會增進員工的主管信任（DeConinck, 2010; Stinglhamber, et al., 2006）、主管承諾、主管認同，員工也會因此展現較多對主管有利的組織公民行為（OCBI）（Lavelle, et al., 2007）。

貳、 代理人理論

Levinson(1965)認為員工會經由擬人化過程，將個人特質投射於組織之上，彷彿組織真的具有個人特質。同時，基於下列九點原因，員工會將組織中的個體視為組織的代理人，將其行為詮釋為組織的行為：

1. 組織基於法律、道德與財務責任，需要為組織成員的行動負責。
2. 組織政策導致代理人在不同時間與不同地點展現類似的行為。
3. 組織慣例、傳統與非正式規範引導行為，補強組織政策。
4. 代理人所展現的行為是具有許多組織共同特徵的角色行為。
5. 組織甄選過程導致許多擁有類似人格特質的人聚集，使得組織員工展現類似的行為模式。
6. 組織裡面成員會彼此討論與某人的相處經驗和對其行為的解讀，導致大家對其產生趨於一致的觀感。
7. 組織擁有獨立於代理人的權力，例如財務或是其他資源，透過代理人對於員工施展權力。
8. 組織中的員工常常難以知道是組織中的誰對他們做了什麼，提到未區分化的「他們」做出決策與行為。模糊的組織政策允許想像發生。
9. 在組織權力結構上的人可以合理化他們的移情反應。

Eisenberger et al. (1986) 將上述原因，歸納為下列三點：一、組織基於法律、道德與財務責任，需要為代理人的行為負責。二、組織慣例、傳統、政策與規範描

述代理人的角色行為，使得代理人的行為具有一致性。三、組織透過代理人對於員工施展權力。

代理人理論目前廣泛運用至組織行為研究中，特別用於解釋主管對於員工的支持如何影響部屬對於組織的態度、動機及行為展現。根據代理人理論的觀點，員工會將組織中的主管視為組織的代理人，將其展現的行為歸因於組織。因此，主管對於員工的支持，員工會歸因於組織而感受到組織的支持，進而影響員工對於組織的態度，及行為動機與頻率。

相關研究顯示，知覺主管支持正向影響員工對於組織的態度，提升員工知覺組織支持（DeConinck & Johnson, 2009; Eisenberger, et al., 2002; JR, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007; Lapalme, et al., 2009; Ng & Sorensen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades, et al., 2001; Shanock & Eisenberger, 2006）、情感承諾（Dawley, Andrews, & Bucklew, 2008 ; Gagnon & Michael, 2004; JR, et al., 2007; Kuvaas & Dysvik, 2010; Lapalme, et al., 2009; Ng & Sorensen, 2008; Rhoades, et al., 2001; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003）、規範承諾（Dawley, et al., 2008 ; JR, et al., 2007）、組織承諾（Lavelle, et al., 2007; Pazy & Ganzach, 2009）、組織認同（Lavelle, et al., 2007）、工作滿意（Babin & Boles, 1996; Cummins, 1990; Gagnon & Michael, 2004; Griffin, et al., 2001; Ng & Sorensen, 2008）、組織信任（DeConinck, 2010; Gagnon & Michael, 2004），及留職意圖（Ng & Sorensen, 2008）。知覺主管支持也能夠降低員工離職認知（JR, et al., 2007）、離職意圖（Gagnon & Michael, 2004），及尋找工作意圖（Dawley, et al., 2008）。

同時，知覺主管支持也能夠影響員工展現對於組織有益的行為，相關研究顯示，知覺主管支持能夠促進員工績效（Bhanthumnavin, 2003; DeConinck & Johnson, 2009; Gagnon & Michael, 2004; Pazy & Ganzach, 2009; Shanock & Eisenberger, 2006）、工作努力、工作品質（Buch, Kuvaas, & Dysvik, 2010）、工作效率（Bhanthumnavin, 2003）、組織公民行為（Gagnon & Michael, 2004; Shanock & Eisenberger, 2006）、對組織有利的組織公民行為（OCBO）（Lavelle, et al., 2007）、

及留職 (Eisenberger, et al., 2002)，也能夠降低員工離職 (Kuvaas & Dysvik, 2010; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003)。

值得注意的是，近來組織結構的改變使得員工對於組織的信任與知覺組織支持程度下降，強化主管的組織代理人身份。近年來企業組織之僱用制度由終生僱用制轉變為與員工簽定短期合約，摧毀員工與組織維持長期關係的信念，及員工對於組織的信任 (Child, 1998)。同時，多數企業組織為降低成本，進行裁員及部分工作外包，導致組織難以實現應盡的照顧義務，員工知覺組織支持的程度亦因此而下降 (Rousseau, 1995)。就組織結構設計而言，近來企業組織逐漸採取分權式組織設計 (decentralization)，低階主管可以提供意見，也擁有較多的制裁權去制定決策 (Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993)。同時，多數組織採取扁平化設計，擴大管理者的控制幅度 (Baumol, Blinder, & Wolff, 2003; Burke & Cooper, 2000)。在上述的影響之下，主管之組織代理人角色受到強化，員工對於主管也會有較多的期待 (Butz, Dietz, & Konovsky, 2001)。相關研究指出，主管不僅能夠代表組織，也能夠部分取代組織影響員工之態度與行為 (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003)。此外，主管的支持有助於維持員工知覺組織支持與對於組織信任之程度 (Zagenczyk, Gibney, Kiewitz, & Restubog, 2009)。

受到華人關係取向的影響，華人員工重視人際之間的連結關係 (黃光國, 2009)。在華人企業組織中，員工的思考以「人」為主，員工透過與雇主或主管之間的人際連結，進而與組織相連 (Hui, Lee, & Rousseau, 2004)。故在華人的組織情境中，員工與主管之間的人際關係，相較於員工與組織之間的關係更為重要，知覺主管支持對於員工和組織具有不可輕忽的影響力 (Zhang, Tsui, Song, Li, & Jia, 2008)。因此，近年華人研究者關注知覺組織支持在華人組織情境中的影響效果。在華人地區進行的研究發現，知覺主管支持對於組織具有顯著的正向影響，例如工作滿意、個人與組織適配度 (P-O fit) (Chen & Chiu, 2008)、組織信任 (Zhang, et al., 2008)、組織承諾 (黃嘉雄, 2006)、組織公民行為 (林昆玄、馬于雯, 2010; Chen, Wang, Chang, & Hu, 2008)，及對於組織有利的組織公民行

為 (OCBO) (Chen & Chiu, 2008)。

上述研究皆是針對西方重要組織行為變項所進行之研究。然而，組織承諾或組織公民行為是反映西方文化價值的概念，在華人組織情境中，組織忠誠反映華人社會文化價值，相對於上述變項，更適合在華人組織脈絡中進行研究(劉兆明，2005)。此外，組織忠誠此華人重要組織行為構念，一直未受到應有的重視，相關研究學者呼籲針對此變項的前因與結果進行深入的探討(姜定宇、鄭伯壘，2003)。因此，本研究選擇組織忠誠此深具華人文化意涵的變項，在華人組織情境中探討知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果，以增進華人組織行為研究者知覺主管支持對於華人之影響的瞭解。



第二節 組織忠誠

壹、 組織忠誠內涵

姜定宇等人（2003）回顧組織忠誠與華人社會取向相關文獻，深入探討華人文化對於組織忠誠之影響效果。根據文獻回顧與蒐集之行為事例分析結果，將組織忠誠定義為：「經由擬家族化的歷程，使個人角色與組織緊密結合，而願意將組織的利益，置於個人利益之上，並且主動為組織付出」。擬家族化的歷程，是指個人將在家族中所習得之應對進退方式，應用於組織人際互動之中。角色上的緊密結合，包括情感上認同與內化組織目標、價值觀，以及展現個人角色責任或義務。願意將組織的利益置於個人利益之上，是指個人願意為組織的利益而犧牲個人利益，或服從於組織。姜定宇等人在他們的定義中，強調家族化歷程對於組織忠誠的影響效果，同時強調主動付出的行為，包括任何基於個人能力或職務範疇，所能表現的利組織行為，視之為組織忠誠的重要成份，。

姜定宇等人（2003）分析結果顯示，華人組織忠誠包含態度與行為兩層面。態度層面包含內化義務與認同組織兩向度，為西方與華人共同組織忠誠構念；行為層面包含犧牲為公、建議獻策、協助同事、積極進取、維護公益以及配合順從此六向度，為華人特有組織忠誠構念。各向度內涵見表一。

貳、 組織忠誠與主管忠誠

在華人企業組織中並行主管忠誠與組織忠誠之雙軌式忠誠。受華人文化強調垂直整合之影響，直屬主管具有優位性，因此個人首要效忠的對象為直屬主管或最高主管，而後，才兼顧對於組織本身的效忠（姜定宇等人，2003）。相關實徵研究顯示，員工之主管忠誠確實影響其組織忠誠（姜定宇，2005）。

表二比較組織忠誠與主管忠誠、主管知覺部屬效忠三構念之內涵。組織忠誠行為層面的協助同事、積極進取、維護公利以及配合順從此四向度，在主管忠誠或主管知覺部屬效忠可發現類似的向度。由於華人的組織忠誠，主要是透過主管忠誠以達成組織目標（鄭伯壘、姜定宇，2005），因此員工展現上述組織忠誠行為時，可能受到效忠組織的動機影響，也可能受到效忠主管的動機影響。故探討特定變項對於組織忠誠的影響效果，上述之行為不僅會受到部屬回報組織的動機影響，也會受到部屬回報主管的動機影響，在解釋時需要特別留意。

表一

組織忠誠各向度內涵。

概念向度	內涵
態度層面	
內化義務	內化公司價值與對公司的責任義務
認同組織	個人認同公司的價值觀，以身為公司的一員為榮，並且在行為上展現出對組織的高度認同
行為層面	
犧牲為公	願為公司犧牲，意指當個人利益與公司利益發生衝突時，願意配合公司的需要。視公司如己業，意指個人與公司緊密結合，而把公司的發展當為自己職業生涯的一部份。
建議獻策	維護公司形象，意指對外宣傳公司，加強他人對組織的正面印象。 主動提案建議，意指主動提出對公司有利的建議與訊息，並且積極爭取公司的利益。
協助同事	同事間互助合作並維持良好的工作氣氛。
積極進取	工作積極認真，意指在工作上負責盡職，並且能夠配合業務需要盡力將工作完成。 提升自我績效，意指個人主動提升自己的工作能力，並進而增進工作效率。
維護公利	不因個人方便而利用公司的資源，或是不會因為個人利益而損害公司的利益。
配合順從	遵從公司的規章與程序。

表二

組織忠誠與主管忠誠、主管知覺部屬效忠內涵之比較。

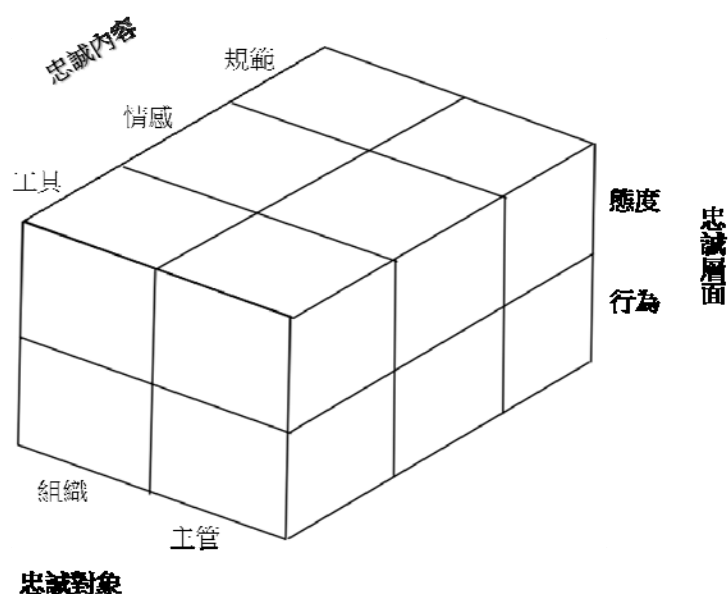
組織忠誠		主管忠誠		華人企業主管知覺部屬效忠	
概念向度	內涵	概念向度	內涵	概念向度	內涵
態度層面					
內化義務	內化公司價值與對公司的責任義務	—		—	
認同組織	個人認同公司的價值觀，以身為公司的一員為榮，並且在行為上展現出對組織的高度認同	—		—	
行為層面					
犧牲為公	願為公司犧牲 視公司如己業	—		—	
建議獻策	維護公司形象 主動提案建議	—		—	
協助同事	同事間互助合作並維持良好的工作氣氛。	—		管理輔佐	增進單位合諧並促進合作
積極進取	工作積極認真 提升自我績效	主動配合	主動做好份內的工作，以配合主管的要求。	克盡職守	有效執行工作並能解決問題 工作勤奮並投入 勇於承擔責任並接受挑戰
維護公利	不因個人方便而利用公司的資源， 或是不會因為個人利益而損害公司的利益。	—		謹守分際	支持主管並服從領導 謹守職場倫理與公司紀律
配合順從	遵從公司的規章與程序。	服從不貳	無條件地遵從主管的命令。	謹守分際	支持主管並服從領導 謹守職場倫理與公司紀律



參、 華人組織忠誠與西方組織承諾、組織公民行為

回顧西方組織忠誠的研究發展軌跡，西方研究者以態度與行為兩個成份，切割組織忠誠的概念，前者為組織承諾的研究，後者則為組織公民行為的研究（姜定宇、鄭伯壘，2003）。姜定宇等人（2003）比較華人組織忠誠與西方組織承諾、組織公民行為之內容，比較結果見表三。華人組織忠誠與西方組織承諾具有相同的概念組成，與組織公民行為具有相似的概念組成。華人組織忠誠內化義務與認同組織兩向度，即態度層面可稱為跨文化之共同面。華人組織忠誠行為層面與西方組織公民行為具有部分的重疊性。

姜定宇等人（2003）進一步從忠誠對象（主管與組織）、忠誠層面（態度與行為）以及忠誠內容（情感、規範與工具）三向度，整合現有的華人忠誠研究。圖一呈現以此三向度為主軸的立體結構。就忠誠對象而言，華人忠誠的主要對象為主管與組織，甚至有主管重於組織，或私忠重於公忠的現象；西方則是組織忠誠重於主管忠誠。就忠誠層面而言，西方組織忠誠態度與行為層面分立，組織承諾為態度層面，組織公民行為為行為層面；華人忠誠則是兼顧行為與態度層面。就忠誠內容而言，西方組織忠誠涵蓋情感、規範與工具忠誠，強調工具利益；華人組織忠誠內容上較缺少工具忠誠，強調角色義務。



圖一：忠誠概念結構（引自姜定宇等人，2003）。

表三

華人組織忠誠與西方相關概念之比較（引自姜定宇，2003）。

概念來源	華人組織忠誠	組織承諾	組織公民行為	
			西方	華人
跨文化共同面 組織忠誠	內化義務 認同公司	認同承諾 內化承諾 (Meyer & Allen, 1991)	支持組織 (organizational loyalty) (Dyne, Graham, & Dienesch, 1994)	認同公司 (identification with company) (Farh et al., 1997, 2004)
華人文化獨特面組 織忠誠	積極進取	—	自動自發 (individual initiative) (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Organ, 1988) 自我成長 (self development) (George & Brief, 1992)	恪守本份 (conscientiousness) (Farh et al., 1997) 自我學習 (self learning) (Farh et al., 2004)
	配合順從	—	組織順從 (organizational compliance) (Dyne, et al., 1994)	—
	協助同事	—	—	協助同事 (altruism toward colleague) 維持和諧 (interpersonal harmony) (Farh et al., 1997, 2004)
	維護公利	—	—	維護公利 (protecting company resource) (Farh et al., 1997)
	建議獻策	—	—	—
	犧牲為公	—	—	—

綜合上述，華人組織忠誠與西方組織承諾、組織公民行為之概念固然有重疊之處，然而三者仍是可區分的概念。劉兆明（2005）指出，組織承諾、組織公民行為是西方組織心理學研究的重要變項，反映西方社會文化價值。在華人社會文化下，難以將「承諾」或「公民行為」概念與自身的組織經驗相結合，「組織忠誠」此概念貼近華人社會組織經驗及文化價值，也較能與自身的組織經驗相結合，較適合在華人企業組織中進行研究。因此，本研究選用組織忠誠描述員工與組織之間的關係，並且選用此變項作為結果變項，以貼進華人社會文化。



第三節 知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果

員工知覺主管支持時，依據代理人理論 (Levinson, 1965) 的觀點，員工會將主管視為組織的代理人，進而將來自主管的支持視為來自組織的支持，因此知覺到組織的支持。相關研究透過橫斷性或縱貫性的方式收集資料實徵檢驗，並且針對相關研究進行後設分析，證實知覺主管支持對於知覺組織支持的影響效果 (DeConinck & Johnson, 2009; Eisenberger, et al., 2002; JR, et al., 2007; Lapalme, et al., 2009; Ng & Sorensen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades, et al., 2001; Shanock & Eisenberger, 2006)。

員工知覺組織支持時，依據社會交換理論與互惠規範 (Blau, 1964; Gouldner, 1960) 之觀點，員工將會產生回報組織的責任與義務感，形成對於組織的正向態度，採取有利於組織的行為。西方研究結果顯示，知覺組織支持正向影響員工組織承諾與組織公民行為等意涵著組織忠誠的相關概念 (Gagnon & Michael, 2004; Lavelle, et al., 2007; Pazy & Ganzach, 2009; Shanock & Eisenberger, 2006)。

在華人文化中，當員工感受到組織對於個人的重視與照顧時，員工為回報組織的恩情，將會產生效忠組織的工作動機 (劉兆明, 1992)。實徵研究結果顯示員工知覺組織支持時，將會展現忠於組織的態度與行為，以效忠組織做為回報組織的方式 (姜定宇等人, 2003; 楊豐華、陳建隆、吳能惠、楊雅棠, 2009)。

綜合上述，當部屬知覺主管支持時，部屬會將主管視為組織代理人，將主管支持歸因於組織，因而知覺組織支持，產生回報組織的責任與義務，提升部屬組織忠誠，因此提出本研究之假設：

H1：部屬知覺主管支持正向影響部屬組織忠誠。

第四節 主管與組織之間的互動如何影響部屬對於主管其組織代理人身份之認同

壹、 探討影響部屬認同主管其組織代理人身份因素之相關研究

根據代理人理論的觀點，員工與主管互動時，員工會將主管視為組織的代理人，歸因主管之行為於組織（Levinson, 1965）。因此，員工與主管之間的互動，將會影響員工與組織之間的關係。

然而，後續研究者認為，員工與主管互動時，員工並非總是將主管視為組織代理人（Coyle-Shapiro & Shore, 2007）。由於主管能夠以組織的代理人或是獨立的行為者身份提供員工支持，在某些情況下員工應能區分主管與組織，與兩者分別發展交換關係（JR, et al., 2007）。此時，員工與主管之間的互動，僅影響員工與主管之間的關係，而不會影響員工與組織之間的關係（Ferris, et al., 2009）。故後續研究者建議未來研究尋找決定部屬將主管視為組織代理人或個別行為者的性格變項或情境變項。

由於不同的社會關係與人們所身處的社會環境相連，因此不同的社會關係組合而成關係情境（Hinde, 1997）。Lavelle 等人（2007）提出整合的理論模型，認為不同焦點的交換關係，例如知覺主管支持與知覺組織支持，彼此之間會相互影響。其中主管與部屬之間的互動關係，鑲嵌於主管與其直屬主管或是主管與組織之間的關係之中（Sluss, et al., 2008）。主管與其直屬主管的交換關係

（Leader-leader exchange, LLX）或是主管知覺組織支持程度不同，直接影響主管可以支配的資源多寡。此外，部屬會觀察組織對待主管的方式，形成對於主管在組織地位或是內外團體的判斷（Tangirala, et al., 2007）。因此，代理人理論後續研究探討主管與組織、其直屬主管之間的關係，如何影響部屬對於主管代理人身份的判斷，改變主管與員工之間的關係，例如知覺主管支持、領導者部屬交換，對於部屬對於組織抱持的態度、展現的行為的影響效果。

Eisenberger 等人（2002）研究探討主管與組織之間的關係，如何影響部屬對於主管代理人身份的判斷。其研究結果顯示，主管組織地位（supervisor's organizational status）改變部屬對於主管代理人身分的認同，導致知覺主管支持

對於知覺組織支持的影響效果產生變化。主管組織地位包含三向度：組織重視主管貢獻並且關心主管福祉、能夠影響組織重要決策、擁有自主與權威。在主管組織地位高的情況下，知覺主管支持對於知覺組織支持的影響效果較強。由於組織通常重視展現組織喜愛的特質的員工，因此部屬若是知覺主管在組織中具有較高的地位，會被部屬視為主管展現組織支持的例證，而將主管視為組織的代理人。

然而，Eisenberger 等人（2002）在文章中亦提到，主管之所以擁有較高的組織地位，可能是組織對於主管特質的錯誤知覺。若是主管的行為偏離組織政策與規範，部屬是否依舊使用主管組織地位此指標判斷主管組織代理人的身份？

Eisenberger 等人並沒有回答此問題。

此外，Eisenberger 等人（2002）在說明主管組織地位對於部屬判斷主管代理人的影響效果時，主要論述是基於主管組織地位中組織重視主管貢獻以及關心主管福祉此向度，也就是部屬觀察主管知覺組織支持的程度差異，如何影響代理人判斷的歷程，對於另外兩向度著墨甚少。後續研究發現，主管在組織中具有的影響力、自主性和權威，影響主管與部屬之間的關係，進而改變主管與部屬之間的關係對於部屬工作滿意度、離職傾向的影響，而不是改變部屬對於主管代理人身份的認同（Venkataramani et al., 2010）。針對主管知覺組織支持調節效果的研究，則獲得支持的結果（Erdogan & Enders, 2007）。因此，應是主管知覺組織支持能夠影響部屬對於主管代理人身份的判斷，然而此影響效果需要考量主管個人目標與行為是否合於組織目標、規範與政策。

Tangirala 等人（2007）研究則是探討主管與其直屬主管之間的關係，如何影響部屬對於主管代理人身份的判斷。研究結果顯示，主管與其直屬主管之間的交換關係，影響部屬對於主管代理人身份的判斷，改變主管與部屬之間的關係對於組織認同、知覺組織支持的影響效果。Tangirala 等人解釋，在主管與其直屬主管之間的交換關係良好的情況下，附屬於良好交換關係的高組織地位，增強部屬觀察組織所增強和允許的主管行為。因此，主管的行為較可能歸因於組織，強化主管與部屬之間的關係對於結果變項的影響效果。然而，Sluss 等人（2008）重複驗證 Tangirala 等人的研究，卻獲得相反的結果。目前尚未有研究回答此衝突的研究結果，主管與其直屬主管之間的關係是否影響部屬對於主管代理人身份的判斷，需要未來更進一步的研究回答。

Coyle-Shapiro 與 Shore（2007）回顧上述探討代理人機制的相關研究指出，

現有研究忽略主管與組織之間的互動關係是動態的與雙向的(Bentein & Guerrero, 2008)。由於員工與組織之間的僱用關係是以社會交換理論來定義，因此交換關係是雙向履行的。現有探討代理人機制的相關研究，假設組織代理人追求組織利益(Coyle-Shapiro & Shore, 2007)，認為管理者尋求協調員工以及組織的利益，以組織利益作為管理的引導方針(Shore, et al., 2004)。因此皆是探討組織對待主管的方式，如何影響部屬對於主管代理人身份的認同(Kozlowski & Klein, 2000)。從未說明主管對於組織的行為與態度，將會如何影響部屬對於主管代理人身份的認同(Tetrick, 2004)。

Coyle-Shapiro 與 Shore (2007) 指出，至少有以下三點原因，可以說明主管可能將組織利益置於其次，追求個人利益或目標的情況：

1. 組織是由不同的團體所組成的實體，不同團體（例如不同部門）之間的目標與價值可能相互衝突(Reichers, 1985)。管理者在決策判斷時，可能基於所屬次團體利益的考量，並非總是以組織的利益為依歸。
2. 中階管理者在組織之中是兩種僱用關係的當事人：身為員工有個人與組織的僱用關係，身為管理者代表雇主管理與組織與員工之間的僱用關係(Hallier & James, 1997)。中階管理者在維護個人利益以及組織利益的時候時常發生衝突，在個人利益將會受損的情況之下，可能不願意為了追求組織利益而放棄個人利益。
3. 主管會與某些部屬發展人際連結，將部屬區分為內團體與外團體成員(Liden & Graen, 1980)。決策判斷時可能考量部屬的利益而將組織的利益置於其次，例如在績效考核時的寬大偏誤(Saal & Knight, 1988)。

因此，主管的態度與行為未必合於組織規範，也未必將組織目標置於首要地位。主管對於組織所抱持的態度，以及對於組織所展現的行為，在探討部屬對於主管代理人身份的判斷歷程時，需要納入理論模型之中加以考量。

在華人家族主義的影響之下，華人企業組織員工會經由擬家族化歷程，將家族中的上下應對方式，類化到組織情境，形成個人在組織中的忠誠意識(姜定宇等人, 2003)，並以組織忠誠描述說明個人與組織的互動關係(劉兆明, 2005)。在華人企業組織中員工與組織是以知覺組織支持與組織忠誠雙向互動，以知覺組織支持與組織忠誠互惠交換(姜定宇等人, 2003)。

鄭伯壘與姜定宇（2005）認為在華人文化中強調垂直整合，強調直屬主管的優位，於是個人首要的效忠對象是其直屬或最高主管，之後才兼顧對組織本身的效忠。這樣的雙軌式忠誠結果，不但確保上下關係緊密結合，更能確保所有連結都能擁有一致的目標。也就是說，華人的組織忠誠主要是透過主管忠誠而完成整體目標，而非直指組織目標的忠誠概念。因此，在華人企業組織中，直屬主管自身的組織忠誠，對於組織的維持具有不可輕忽的影響效果。

然而，隨著企業環境變得複雜、企業規模逐漸擴大，主管目標與組織目標未必一致，主管未必效忠於組織，可能將個人利益置於組織利益之上（姜定宇、鄭伯壘，2003）。此時，在華人文化下的企業組織中，主管組織忠誠與主管知覺組織支持之間如何交互作用影響部屬對於主管代理人身份的判斷，改變主管與部屬關係對於部屬態度與行為的影響效果，需要進一步研究來回答。

貳、 主管組織忠誠與主管知覺組織支持對於部屬判斷主管代理人身份之影響

如同 Coyle-Shapiro 與 Shore（2007）所述，主管之角色較基層員工複雜，必須同時考量個人、部屬、所屬部門或次團體、及組織的利益，彼此之間的利益時常產生衝突，因此主管與組織之間的互動有時並非依循社會交換理論，即是主管知覺組織支持時，主管不必然忠於組織，反之亦然。因此，主管對於組織的忠誠度與主管知覺組織支持程度高低的差異將會產生四類情境：一、主管不忠於組織，同時主管知覺組織支持低；二、主管不忠於組織，然而主管知覺組織支持高；三、主管忠於組織，然而主管知覺組織支持低；四、主管忠於組織，同時主管知覺組織支持高。以下將會說明上述四類情境如何影響部屬判斷主管代理人身分。

在主管不忠於組織的情況之下，主管的角色與組織脫離，個人目標與組織目標衝突，將個人的利益置於組織利益之上，不會主動為組織付出。部屬之所以能夠將主管視為組織的代理人，是因為主管的行為與組織慣例、傳統、政策與規範一致，具有組織的特徵（Levinson, 1965），此為代理人理論之基本假設

（Coyle-Shapiro & Shore, 2007）。主管不忠於組織違反上述基本假設，Ferris 等人（2009）認為，此時部屬將主管視為獨立的個體而非組織代理人，不會將主管的行為歸因於組織，進入與組織之間的交換關係。

在組織對於主管支持低的情況下，部屬觀察主管對於組織是可有可無的存在，因此，部屬難以將此主管視為組織社群的一員（Masterson & Stamper, 2003; Stamper & Masterson, 2002）。此時部屬能夠明顯區隔該主管與其他組織成員，較不容易將其行為歸因於組織（Levinson, 1965; Tangirala, et al., 2007）。因此，部屬對於主管代理人身份認同下降，主管的行為較不容易歸因於組織。

在主管忠於組織同時組織支持主管的情況下，主管與組織之間為良性互動關係。主管的行為與組織慣例、傳統、政策與規範一致，具有組織的特徵（Levinson, 1965），符合代理人理論之基本假設（Coyle-Shapiro & Shore, 2007）。同時，部屬觀察主管對於組織是重要的組織社群的一員（Masterson & Stamper, 2003; Stamper & Masterson, 2002），認為此主管能夠代表組織（Tangirala, et al., 2007）。因此，部屬能夠將此主管視為組織的代理人，主管個人的行為將會被歸因於組織，主管的行為影響部屬回報組織的責任與義務，進而影響部屬對於組織的態度和行為。

綜合上述，唯有主管忠於組織且組織支持主管，部屬才能夠將主管完全視為組織代理人。在主管不忠於組織的情況下，或是組織不支持主管的情況下，部屬對於主管代理人身份的認同將會下降，部屬較不會將其行為歸因於組織。

第五節 主管知覺組織支持與主管組織忠誠對於知覺主管支持與知覺組織支持、組織忠誠之間關係的調節效果

壹、 主管知覺組織支持與主管組織忠誠對於知覺主管支持與知覺組織支持關係的調節效果

根據代理人理論，部屬會將主管視為組織的代理人，因此部屬知覺主管支持時，會將主管支持視為組織支持，進而知覺組織支持。西方相關研究已證實知覺主管支持對於知覺組織支持的影響效果 (DeConinck, 2010; DeConinck & Johnson, 2009; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Eisenberger, et al., 2002; JR, et al., 2007; Lapalme, et al., 2009; Ng & Sorensen, 2008; Pazy & Ganzach, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades, et al., 2001; Shanock & Eisenberger, 2006)。

在主管忠於組織且組織支持主管的情況下，部屬能夠將主管視為組織代理人，因此部屬知覺主管支持時，會將來自於主管的支持歸因於組織，進而知覺組織支持。然而，在主管不忠於組織或是組織不支持主管的情況下，部屬對於主管代理人身份的認同下降。因此，部屬知覺主管支持時，由於部屬對於主管代理人身份的認同下降，較不會將來自於主管的支持歸因於組織，導致知覺組織支持提升程度下降，減弱知覺主管支持對於知覺組織支持的影響效果。

綜合上述，唯有在主管忠於組織，且組織支持主管的情況下，部屬才能夠將主管視為組織代理人，維持知覺主管支持對於知覺組織支持的影響效果。在其他三類情況下，部屬對於主管組織代理人身份的認同下降，因此減弱知覺主管支持對於知覺組織支持的影響效果，因此提出本研究之假設：

H2：部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬知覺組織支持存在三階交互作用。在主管忠於組織且組織支持主管以外的三類情況下，部屬知覺主管支持對於部屬知覺組織支持影響效果下降。

貳、 主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於知覺主管支持與組織忠誠之關係的調節效果

在主管忠於組織且組織支持主管的情況下，部屬能夠將主管視為組織代理人。此時，部屬會將來自於主管的支持歸因於組織，因而知覺組織支持。知覺組織支持導致部屬產生回報組織的責任與義務感，因此提升部屬組織忠誠。

在主管不忠於組織或組織不支持主管的情況下，部屬對於主管代理人身份的認同下降。此時，來自於主管的支持較不會歸因於組織，知覺主管支持對於知覺組織支持的正向影響效果減弱，知覺組織支持提升程度下降。知覺組織支持提升程度下降，導致部屬回報組織之責任與義務感下降，降低部屬組織忠誠。因此，知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果下降。

綜合上述，唯有在主管忠於組織，且組織支持主管的情況下，部屬才能夠將主管視為組織代理人，維持知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果。在其他三類情況下，部屬對於主管組織代理人身份的認同下降，因此減弱知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果，因此提出本研究之假設：

H3：部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠存在三階交互作用。在主管忠於組織且組織支持主管以外的三類情況下，部屬知覺主管支持對於部屬組織忠誠的影響效果下降。

參、 知覺組織支持之中介效果

上述主管組織忠誠與主管知覺組織支持兩調節變項對於知覺主管支持與組織忠誠之間關係的調節效果，是藉由影響部屬對於主管代理人身份判斷，改變知覺主管支持對於知覺組織支持的影響效果，進而透過知覺組織支持影響組織忠誠，改變知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果。

西方相關研究指出，知覺組織支持確實中介知覺主管支持對於組織承諾、績效、組織信任等變項的影響（DeConinck, 2010; Eisenberger, et al., 2002; JR, et al., 2007; Pazy & Ganzach, 2009），知覺主管支持是經由知覺組織支持影響上述結果變項。

過去探討影響代理人機制的理論模型，以 Eisenberger 等人（2002）的理論模型為例，其理論認為影響部屬判斷主管代理人身份的變項－主管組織地位，是調節知覺主管支持與知覺組織支持之間的關係，進而改變知覺主管支持對於員工

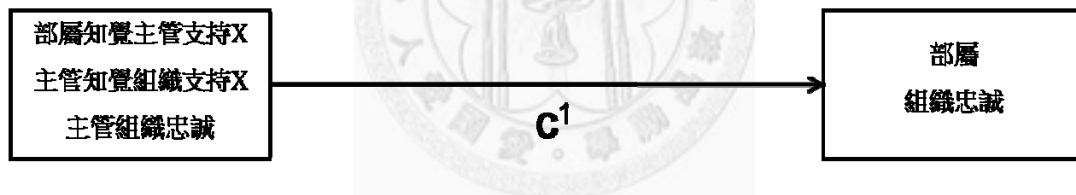
行為—離職的影響效果。

因此，知覺組織支持將會中介主管組織忠誠和主管知覺組織支持兩調節變項對於知覺主管支持與組織忠誠之間關係的調節效果。主管組織忠誠和主管知覺組織支持兩調節變項影響部屬對於主管代理人身份的判斷，改變知覺主管支持對於知覺組織支持的影響效果，藉由知覺組織支持程度的改變影響組織忠誠，造成知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果產生差異，故能夠調節知覺主管支持與組織忠誠之間關係，因此提出本研究之假設：

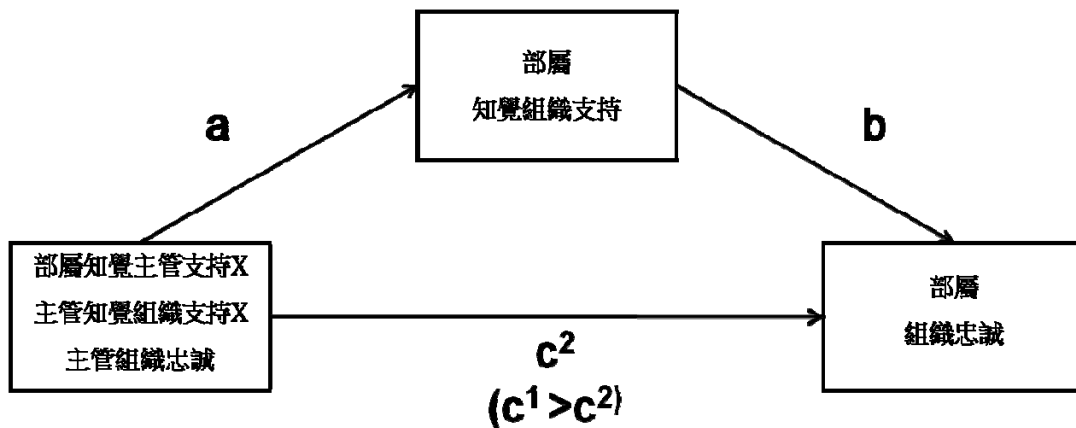
H4：知覺組織支持中介知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持與組織忠誠之間的調節關係。

H3 與 H4 組成中介的調節模型 (Baron & Kenny, 1986; Muller, et al., 2005) (Baron & Kenny, 1986; Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005)，如圖二所示。

H3：整體調節效果



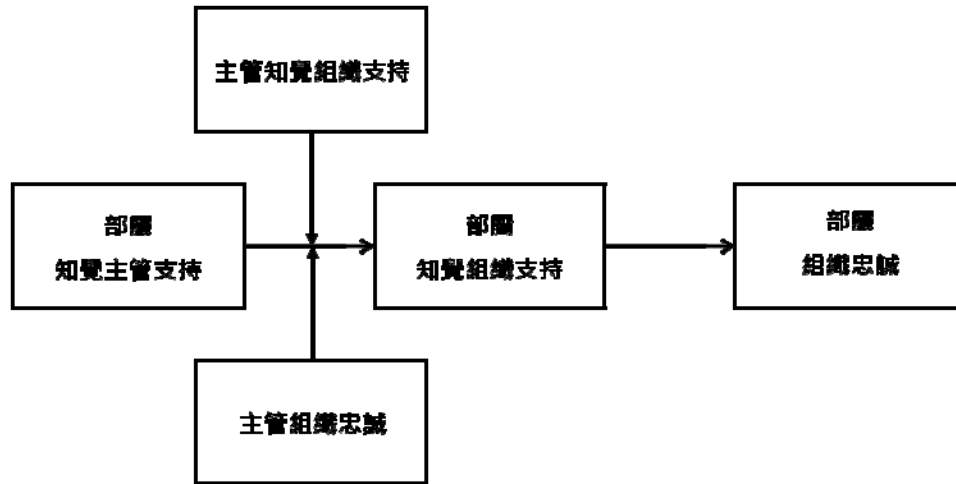
H4：中介的調節效果



圖二：H3 與 H4 圖示模型。

第六節 研究架構與假設

圖三為經由文獻回顧所發展之研究架構圖，所提出之研究假設整理如表四。



圖三：研究架構圖。

表四
研究假設。

H1	部屬知覺主管支持正向影響部屬組織忠誠。
H2	部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬知覺組織支持存在三階交互作用。在主管忠於組織且組織支持主管以外的三類情況下，部屬知覺主管支持對於部屬知覺組織支持影響效果下降。
H3	部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠存在三階交互作用。在主管忠於組織且組織支持主管以外的三類情況下，部屬知覺主管支持對於部屬組織忠誠的影響效果下降。
H4	知覺組織支持中介知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持與組織忠誠之間的調節關係。

第三章 研究方法

本研究透過問卷施測的方式蒐集資料。問卷採用情境故事法(scenario)之實驗設計，使受試者在模擬的情境中填寫組織忠誠與知覺組織支持量表。研究所採用的量表引用自相關研究者已發展完成之量表。研究對象為企業組織中擁有直屬主管的在職員工。資料分析根據研究假設，採取適當的統計分析。以下將依序說明研究對象的選取、研究設計、研究工具、研究程序與資料分析方法。

第一節 研究對象

由於本研究從部屬的角度探討主管與組織之間的關係，是否影響部屬知覺主管支持對於部屬組織忠誠的影響效果，因此採用立意取樣的方式，選取在企業組織中擁有直屬主管的員工作為研究對象。總計發放 400 份問卷，回收了 364 份問卷，回收率 91%。刪除 4 份未填寫的問卷，有效問卷共計 360 份。

受試者樣本的基本資料，如表五所示。考量軍公教人員之組織特性與民營企業有所差異，可能削弱其組織忠誠（孫茄綾，2007）或提升其組織忠誠（姜定宇等人，2003），且軍公教人員之組織忠誠與民營企業員工之組織忠誠是否相同不得而知，因此排除 60 份軍公教人員所填寫之問卷，樣本數合計 300 人。在性別方面，男性佔 38.3%，女性佔 60.0%。在年齡方面，以 31-40 歲佔 36.7% 比例最高，其次是 21-30 歲與 41-50 歲，各佔 22.0%。在教育程度方面，以大學畢業 43.3% 所佔比例最高，其次是專科畢業，佔 28.7%。在職級部份，以一般職員 66% 所佔比例最高，其次是基層主管，佔 11.3%。在工作年資方面，以 5-10 年 22.7% 所佔比例最高，其次是 1-3 年與 3-5 年，各佔 16.3%。在產業部份，以製造業 27% 所佔比例最高，其次是教育服務業，佔 17%，其次是金融及保險業，佔 16.7%。在部門部分，以業務 30.7% 所佔比例最高。

表五

樣本背景組成。

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比
性別			年資		
男	115	38.3	未滿1年	34	11.3
女	180	60	1-3年	49	16.3
未填	5	1.7	3-5年	49	16.3
年齡			5-10年	68	22.7
20歲以下	1	0.3	10-15年	38	12.7
21-30歲	66	22	15-20年	22	7.3
31-40歲	110	36.7	20年以上	22	7.3
41-50歲	66	22	未填	18	6
51-60歲	41	13.7	產業		
60歲以上	4	1.3	製造業	81	27
未填	12	4	教育服務業	51	17
教育程度			金融及保險業	50	16.7
高中職以下	50	16.7	其他服務業	26	8.7
專科	86	28.7	批發及零售業	25	8.3
大學	130	43.3	運輸、倉儲及通信業	13	4.3
研究所	27	9	醫療保健及社會福利服務業	13	4.3
未填	7	2.3	專業、科學及技術服務類	11	3.7
職級			營造業	7	2.3
一般職員	198	66	住宿及餐飲業	6	2
基層主管	34	11.3	不動產及租賃業	6	2
中階主管	14	4.7	文化、運動及休閒服務業	4	1.3
高階主管	7	2.3	水電燃氣業	1	0.3
未填	47	15.7	其他	2	0.7
			未填	4	1.3

第二節 研究設計

本研究採取情境故事法之實驗設計，讓受試者在模擬的情境中，以想像的方式來進行實驗。此研究方法參考 Hammond (1954) 所提出的策略擷取法之精神所設計，是一種利用情境實驗設計所創造的研究方法，將研究者所欲操控的自變項設計入實驗材料中（通常稱之為故事腳本），再讓受試者針對實驗材料做出判斷並加以反應。此方法曾被廣泛的應用於領導決策（胡秀華，2004；徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍，2002；Zhou & Martocchio，2001）、領導效能（謝貴枝、梁覺，1998；Deluga & Souza，1991；Knippenberg & Knippenberg，2005）以及部屬知覺（Trempe, Rigny, & Haccoun, 1985）相關的實徵研究。

本研究所要探討的是主管對於組織的忠誠，如何與組織對於主管的支持產生交互作用，影響部屬對於主管代理人身份的判斷，改變知覺主管支持對於相關變項的影響效果。基於下述原因，採用情境故事法之實驗設計：

一、Coyle-Shapiro 等人 (2007) 指出，員工可能不知道主管的動機以及這些動機與組織利益的一致性。因此，當主管的行為與普遍認為對於組織是好的行為相違背時，員工可能並不知情。故 Coyle-Shapiro 等人建議以實驗法系統性檢驗主管對於組織的態度與行為的調節效果。因此，欲探討主管對於組織的忠誠，較適合以實驗操弄的方式進行。

二、組織忠誠為華人社會文化所期許之反應，組織忠誠相關研究所得之組織忠誠分數，以六點量尺測量平均數落於 4.5 分左右，變異數落於 0.5 至 0.7 之間，分數高分群較多（林宜蓁，2008；姜定宇，2005）。此外，知覺組織支持與組織忠誠各向度具有低度至中度正相關（姜定宇等人，2003；楊豐華等人，2009）。如此一來，若是採用問卷法之研究設計，取樣時可能難以獲得主管忠於組織然而組織不支持主管此情境與相反之情境的樣本。利用情境故事法所創造的情境，可以讓受試者的條件不必局限於研究理論背景所指涉者，也就是說受試目前不必與故事腳本中所描述的主管共事，可以依照過去個人的親身經驗，或是直接觀察與間接聽聞的實例，想像該情境進行作答。同時，採取情境故事法之實驗設計，能夠極大實驗變異量，使獨變項彼此之間有很大的不同，如此他們所造成的實驗變異量，才容易從總變異當中顯示出來。

第三節 研究工具

壹、 情境故事腳本編製與驗證

一、 情境故事腳本編製

1. 主管知覺組織支持情境故事編製

參考 Lynch、Eisenberger 及 Armeli (1999) 所編製的知覺組織支持量表，所編寫之主管知覺組織支持高低情境故事內容如下：

(1) 主管知覺組織支持高情境故事內容

這間公司十分重視林主管個人的目標和價值，相當在意他所提出的意見，也十分關心他的福祉。當林主管在工作上遇到問題時，能夠立即從公司獲得幫助，就算是他的私人特殊需要，公司也願意幫助他。一旦在工作上犯了錯，只要林主管能坦誠，公司多半都會願意原諒他。

(2) 主管知覺組織支持低情境故事內容

這間公司不太重視林主管個人的目標和價值，時常忽略他所提出的意見，也不太關心他的福祉。當林主管在工作上遇到問題時，無法馬上從公司獲得幫助，也不太可能請求公司對他的私人特殊需要提供協助。一旦在工作上犯了錯，即使林主管願意坦誠，公司也會追究到底。

2. 主管組織忠誠情境故事編製

參考姜定宇等人 (2003) 所編製的組織忠誠問卷，所編寫之主管組織忠誠高低情境內容如下：

(1) 主管組織忠誠高情境故事內容

林主管的價值觀和公司的經營理念一樣，總覺得公司的問題就是自己的問題，他時常主動針對公司政策或程序提出建議。他不只做好自己份內的工作，也會額外多做一些責任範圍以外的工作。若能對公司有好處，就會盡力配合公司的規定，有時候甚至會為了公司而犧牲自己的利益。

(2) 主管組織忠誠低情境故事內容

林主管的價值觀和公司的經營理念不一樣，總覺得公司的問題與自己無關，他很少主動針對公司政策或程序提出建議。他只做自己份內的工作，不會額外多做一些責任範圍以外的工作。就算對公司有好處，也會先考量自身利益才配合公司規定，從不會為了公司而犧牲自己的利益。

3. 知覺主管支持情境故事編製

參考 Kottke 與 Sharafinski (1988) 所編製的知覺主管支持量表，所編寫之知覺主管支持高低情境內容如下：

(1) 知覺主管支持高情境故事內容

林主管會關心你是否滿意自己的工作，也會主動替你爭取福利。做決定的時候，他會盡可能考慮你的個人利益。他也相當關心你，當你提出意見時，他一定會非常重視。當你盡力將工作做到最好的時候，他總會對你的工作成果感到驕傲。

(2) 知覺主管支持低情境故事內容

林主管不太關心你是否滿意自己的工作，也不會替你爭取福利。做決定的時候，他也不一定會考慮你的個人利益。他不太關心你，當你提出意見時，他不一定會特別重視。當你盡力將工作做到最好的時候，他也不一定會對你的工作成果感到驕傲。

二、操弄檢核量表

為驗證主管知覺組織支持、主管組織忠誠與知覺主管支持操弄是否有效，故在問卷中加入主管知覺組織支持、主管組織忠誠與知覺主管支持操弄檢核題項測量受測者對於情境故事的瞭解程度。各操弄檢核測量題項說明如下：

1. 主管知覺組織支持操弄檢核題項

參考 Eisenberger 等人 (1986) 所編製的知覺組織支持量表，從中選取因素負

荷量最高、貼近知覺組織支持定義的兩題做為操弄檢核題項，題項內容如下：

「這間公司相當重視林主管的個人目標與價值」、「這間公司很關心林主管個人的福祉」。

量尺採用李克特式 (Likert-type) 六點量尺，選項由最低 (1 分) 至最高 (6 分) 分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。受測者對主管知覺組織支持的瞭解程度是由這二題得分的平均分數表示，分數越高代表受測者對於主管知覺組織支持的瞭解程度越高。

2. 主管組織忠誠操弄檢核題項

由於姜定宇等人 (2003) 所發展的組織忠誠此構念包含態度與行為兩層面，其中態度層面包含兩向度，行為層面包含六向度，合計八向度。若是從各向度題項中各抽取一題做為操弄檢核題項，題項數目將會過多。因此，根據組織忠誠此構念定義，編寫兩題做為操弄檢核題項，題項內容如下：「林主管會主動為公司付出」、「林主管願意將公司利益看得比個人利益更重要」。

量尺採用李克特式 (Likert-type) 六點量尺，選項由最低 (1 分) 至最高 (6 分) 分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。受測者對主管組織忠誠的瞭解程度是由這二題得分的平均分數表示，分數越高代表受測者對於主管組織忠誠的瞭解程度越高。

3. 知覺主管支持操弄檢核題項

參考 Kottke 與 Sharafinski (1988) 所編制的知覺主管支持量表，從中選取因素負荷量最高的兩題做為操弄檢核題項，題項內容如下：「林主管對部屬顯示出相當程度的關心」、「林主管對部屬的工作目標及個人價值能詳加考慮」。

量尺採用李克特式 (Likert-type) 六點量尺，選項由最低 (1 分) 至最高 (6 分) 分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。受測者對知覺主管支持情境的瞭解程度是由這二題得分的平均分數表示，分數越高代表受測者對於知覺主管支持情境的瞭解程度越高。

三、前測

前測的目的是為了檢驗情境操弄是否成功，以及實驗程序的問題。按照前測結果以及受試者反應發現的問題，作為情境故事腳本與實驗程序修改的依據。

1. 前測樣本

透過課堂施測的方式，筆者回收 45 份問卷。在性別方面，男性佔 41.4 %，女性佔 56.1 %。在年齡方面，平均年齡 22.6 歲，標準差為 2.68。在學歷方面，大學部 51.1%、碩士班 33.3%、博士班 15.6%。在工讀經驗方面，平均工讀經驗為 1.15 年。

2. 前測程序

前測採用 2X2X2 三因子混合設計，受試者間變項為主管組織忠誠，受試者內變項為主管知覺組織支持與知覺主管支持，每位受試者接受四種情境故事操弄。首先請受試者閱讀指導語，施測者針對保密原則、問卷內容與填寫方式進行說明。在說明填寫方式時，要求受試者在閱讀情境故事時想像自己是情境中的角色，融入該情境之後再填寫後續題項。確認受試者沒有問題之後，開始進行實驗。受試者閱讀每一份情境故事腳本後，根據故事的內容依序填寫操弄檢核題項、組織忠誠量表與人口統計變項資料。問卷填答完成之後，受試者自行交給主試者，並且領取紀念品，完成本實驗。

3. 前測之操弄檢核結果

操弄檢核部份受試者內變項採相依樣本平均數差異之 t 檢定，受試者間變項採獨立樣本平均數差異之 t 檢定，分析結果如表六所示。受試者間變項主管組織忠誠操弄成功 ($t(43) = 13.01, p < .001$)，受試者內變項主管知覺組織支持 ($t(44) = 15.19, p < .001$) 與知覺主管支持 ($t(44) = 22.27, p < .001$) 操弄成功。

表六

前測操弄檢核結果。

操弄變項	樣本數	高水準 平均數	低水準 平均數	t 值	df	顯著性
主管組織忠誠	45	4.64	2.60	13.01	43	.000
主管知覺組織支持	45	4.81	2.29	15.19	44	.000
知覺主管支持	45	4.93	2.07	22.27	44	.000

由於多數受試者反應連續填寫四份情境故事問卷對於認知資源負荷過重，導致疲勞與注意力渙散。因此在正式施測時採三因子受試者間設計，以降低受試者的認知負荷程度。

四、情境故事腳本存在於真實組織場域之驗證

本研究所採用之四種主管與組織互動類型為依據理論推導獲得。姜定宇等人（2003）研究顯示，知覺組織支持與組織忠誠各向度呈現低度至中度正相關，引發「主管忠於組織然而組織不支持主管」與「主管不忠於組織然而組織支持主管」兩相反情境是否存在於真實組織場域之中的疑問？因此，在確認情境故事操弄有效性之後，進一步透過半結構式訪談訪問在職工作者，確認上述兩情境是否存在於真實組織場域之中。

情境故事腳本存在於真實組織場域之驗證透過非結構式中的半結構式（semi-structured）訪談進行（Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009）。訪談時描述研究者所編寫的「主管忠於組織然而組織不支持主管」與「主管不忠於組織然而組織支持主管」兩情境，請受訪者就個人的親身經驗，或是曾經聽過的例子當中回想相關事例，針對受訪者所描述之事例進行追問。訪談大綱見附錄一。

本研究依據立意取樣（purposeful sample）（Patton, 1990），刻意選擇特定的場景、人物以及事件，以獲取其他抽樣方法無法得到的重要資訊（Maxwell, 2005）。此抽樣之邏輯與效力，在於選擇資訊豐富的個案（information-rich case），進行深度的研究。資訊豐富之個案是指樣本中含有大量對研究目的至關重要問題的資訊（Patton, 1990）。考量組織忠誠研究資訊的異質性，進行以下對象的選定（孫茄

綾，2007)：

1. 必須服務於私人企業：公務人員受工作權保護，相對於私人企業員工較能夠展現組織不忠的行為。主管與組織之間的互動模式與一般私人企業有所差異。
2. 具有一定的工作年資：受訪者需有一定的工作年資累積與主管共事的經驗，觀察直屬主管或組織中其他主管與組織的互動。
3. 人口背景特徵盡量廣泛：在性別、年齡、職級、所屬服務產業別、職務屬性盡量採取差異化，以避免收集資料太過於侷限。

進行立意抽樣訪談後，共收集 10 位訪談稿資料。訪談對象背景請見表七。

表七

訪談對象背景。

性別	年齡	學歷	職級	年資	產業別	職務別
女性	51 歲	專科	高階主管	9 年	金融業	管理部
女性	50 歲	大學	中階主管	23 年	教育服務業	園長
男性	59 歲	專科	高階主管	25 年	製造業	廠長
女性	52 歲	大學	中階主管	12 年 9 月	成衣代理	業務
女性	51 歲	專科	中階主管	17 年 5 月	保險業	業務
女性	48 歲	專科	基層主管	5 年	製造業	財務
女性	58 歲	高中職以下	基層主管	32 年	保險業	業務
男性	45 歲	研究所	中階主管	12 年	醫院	內科
男性	49 歲	專科	中階主管	3 年	製造業	研發
男性	37 歲	研究所	中階主管	2 年 9 月	醫療保健業	管理部

受訪時間遵從 Seidman (2006) 的建議，每次訪談以不超過 90 分鐘為主。整段訪談程序控制在 60-90 分鐘結束。並於一開始訪談時，請求受試者接受現場同步錄音以及訪談後之訪談稿的檢閱協助。

以下呈現訪談所獲得的代表性事例，表八為「主管不忠於組織然而組織支持主管」的事例，表九為「主管忠於組織然而組織不支持主管」的事例。由訪談結果可知，上述兩種情境的確存在於真實組織場域之中，而非研究者依據理論所憑空杜撰、不具意義的情境。

表八

主管不忠於組織然而組織支持主管事例。

公司基本上都是很重視員工、也很關心員工的表現貢獻之類的。以前某位處長，可以喊口號喊得非常厲害。……但是實際上她不做事情，市場的情況不了解、業績也不了解，都做那種向上管理的工作。……她的時間是花在解釋一個她做不好的事情，而不是在做好她應該要做的事情，花的時間並不會比較少，但是花在別的地方了。

雖然醫院很關心他，可是他覺得開業有得賺，自己的工作就不是很認真做，心思就是在外面，一開業有千頭萬緒很多事都要煩惱，找護士小姐、找地點啦……很多問題。

因為他的學歷好，然後覺得這個人的能力好，所以聘他進來，很重視他。他一進到公司以後，並不是他想像的那樣有制度，或者能夠發揮，要往上爬的話有一點困難。看到其他人的能力怎麼是這個樣子，覺得主管怎麼是這個樣子。……認為自己年輕，有實力、有能力找到更好的工作，覺得沒有必要多做什麼，每天就該上班上班，該下班下班，積極向外找工作，待到他找到另外一個工作就辭掉了。

他的能力，或是說某方面特殊專長，別人沒辦法取代的。……高薪挖進來，公司靠他吃飯，要看他面子臉色。……給他很高的地位，給他很大的 power。……可是他有目的而來的……進來就把整個公司的資源技術吃掉，整個掏空。

這間公司強調新產品的銷售跟新產品的獲利，那個朋友其實他很厲害，在市場上很多醫院人家進不去的他都進得去，然後在那邊銷售的很好。公司覺得說這個人太厲害幫我賺了太多的錢。……但是他本身的價值觀跟公司的經營理念的話不一樣。公司的價值觀跟理念在於要把公司的業務擴大，他的價值觀在於利用公司的資源培養自己的人脈。進這麼多家醫院的主要的目的是在為以後的跑單幫鋪路，一旦熟了多個醫院之後，就要離職自己去代理一些其他的藥進來。……雖然很認真工作，可是實際上骨子裡跟公司要的東西完全不一樣，而且會把公司的客戶洗掉，所以這種人滿恐怖的喔。……公司的問題跟自己有沒有關係？公司的東西出問題，或者說被客戶抱怨，這跟我沒有關係啊。抱怨我的服務不好或是我的關係不好，跟個人有關的才會在乎。……過一段時間，他覺得市立醫院系統或其他系統的人脈已經非常的穩固，就準備衝了，就帶人走了。

表九
主管忠於組織然而組織不支持主管。

公司合併起來之後產品線合併，原來負責 p 產品線主管就繼續負責 p 產品線。他把那個產品線帶進來之後他還繼續做，然後他也非常的認真的在做。……兩個企業併起來之後，公司在經營上的理念出現分歧，公司覺得這個部門其實獲利不好，變成說完全不注重他們的貢獻，一點都不注重，甚至把他們的產品線的辦公室放在邊疆地帶。……他們卻是非常辛苦，非常重視公司的這塊產品，然後也經營得很好這樣子。

有一個女性主管，已經做到經理級的職務。她的業務表現，或是她的提案，公司這個時間階段不是最優先的。所以就被忽略掉了，或是說不受重視。……然後因為在工作上有一點疏忽的地方，因此被下放到比較偏遠的地方服務，譬如說台北一級戰區或是總公司，被下放到南部去服務了。到南部去之後，她還是很努力的在做她的工作，繼續做她該做的事情。…這位主管的價值觀跟公司的經營理念應該是一樣的，她還是會很願意跟公司一起往前走。

以前看到一個主管，看到最新的勞動基準法要施行，未來大陸市場，包括人工費用那部分，不會像以前那麼優惠、沒有佔有優勢。他就就把這些訊息整理報告給老闆，可是老闆就是要往大陸市場，這個主管呈報給老闆就跟老闆相衝突，變成跟老闆的理念不一樣。可是這個主管認為說，這個作法是對的。結果老闆就把他犧牲掉，就是 fire。

貳、 結果變項

一、組織忠誠

組織忠誠的測量是採用姜定宇等人（2003）所編製的華人組織忠誠量表中，內化義務、認同組織、犧牲為公與建議獻策此四向度題項，共計十一題。在文獻回顧部份分析組織忠誠與主管忠誠、華人企業主管知覺部屬效忠兩構念向度的異

同，顯示組織忠誠另外四向度（協助同事、積極進取、維護公利與配合順從）與主管忠誠或華人企業主管知覺部屬效忠部份向度內涵重疊。由於本研究探討的焦點在於主管與組織互動如何影響部屬對於主管代理人身份的認同，改變知覺主管支持對於部屬回報組織動機的影響。若是部屬展現重疊的四向度的行為，可能是基於效忠主管的動機而非效忠組織的動機，如此一來在結果解釋上便會有所混淆。因此採用組織忠誠與主管忠誠、華人企業主管知覺部屬效忠兩構念不重疊之向度進行測量。量表採用李克特式（Likert-type）六點量尺，選項由最低（1分）至最高（6分）分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。內部一致性係數為.96。

二、知覺組織支持

知覺組織支持的測量是採用 Lynch 等人(1999)擷取至 Eisenberger 等人(1986)的八題短版量表。量尺測量採用李克特式（Likert-type）六點量尺，選項由最低（1分）至最高（6分）分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。內部一致性係數為.93。

三、控制變項

1. 人口統計變項

相關研究顯示，員工的性別、年齡、教育程度、職級以及年資，對於組織忠誠具有預測效果（姜定宇等人，2003），在組織忠誠研究相關研究中會針對上述人口統計變項進行控制，避免其對於依變項結果的混淆（林宜蓁，2008；姜定宇，2005）。本研究控制上述變項，以讓依變項之效果確實來自變項之操弄。

2. 傳統性與權力距離傾向

Farh、Hackett 及 Liang（2007）在華人地區進行的研究指出，傳統性與權力距離傾向高的華人員工，行為表現遵循角色義務與規範，互惠規範的影響效果因

此下降。因此，運用互惠規範解釋華人組織行為時，必須考量華人的傳統性與權力距離傾向的影響效果。本研究在推論知覺主管支持對於員工組織忠誠的影響時，借由社會交換理論與互惠規範進行說明。因此本研究將傳統性以及權力距離傾向納入控制，避免其對於依變項結果之混淆。

傳統性的測量採用 Farh 等人(1997)擷取自楊國樞、余安邦與葉明華(1991)的五題短版量表。量尺測量採用李克特式 (Likert-type) 六點量尺，選項由最低(1分)至最高(6分)分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。內部一致性係數為.81。

權力距離傾向測量採用 Dorfman 與 Howell (1988) 針對台灣使用所發展的六題量表。量尺測量採用李克特式 (Likert-type) 六點量尺，選項由最低(1分)至最高(6分)分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。內部一致性係數為.80。

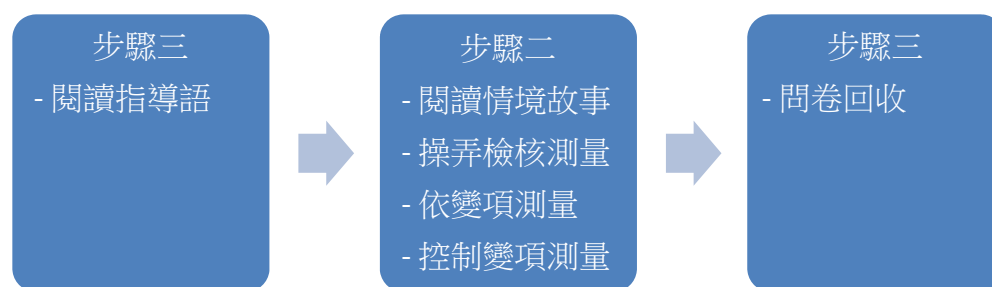


第四節 研究程序

本研究採用三因子受試者間設計，所操弄的因子包含主管知覺組織支持、主管組織忠誠以及知覺主管支持三變項，每個變項皆有高低兩水準，共有八種不同版本的情境問卷（詳細問卷版本內容見附錄二）。受試者隨機分配填寫其中一種版本的情境問卷，以避免受試者因為疲勞和認知負荷過重影響研究問卷品質。

本研究採取委託施測的方式，請協助施測者在其公司協助發放問卷。在發放問卷之前每位協助施測者先填寫問卷，研究者實際示範施測方式，例如指導語說明或受試者問題回答等。填寫完之後，給予協助施測者一份協助施測者說明函（詳細說明函內容見附錄三），說明施測相關重點，以確保施測程序標準化。

施測包含下列三步驟，如圖四所示。步驟一，請受試者閱讀指導語，施測者針對保密原則、問卷內容與填寫方式進行說明。在說明填寫方式時，要求受試者在閱讀情境故事時想像自己是情境中的角色，融入該情境之後再填寫後續題項。步驟二，受試者開始閱讀情境故事，閱讀完畢後請受試者根據故事的內容填寫操弄檢核題項，接著填寫組織忠誠與知覺組織支持量表。為避免共同方法變異，受試者先填寫組織忠誠量表，接著填寫知覺組織支持量表。最後，受試者根據個人情況填寫傳統性與權力距離量表，並且填寫相關人口統計變項資料。步驟三，協助施測者收集受試者問卷，並提醒希望自行利用回郵信封寄回問卷的受試者於一週內寄回。



圖四：問卷施測流程。

第五節 資料分析

本研究使用 SPSS 17.0 版套裝軟體進行資料分析。分析方法如下所述：

壹、 描述性統計分析

對受試者樣本的背景資料及各變項題目進行描述性統計分析，包含平均數、標準差、各佔人數及百分比，來加以說明。

貳、 相關分析

針對受試者的人口統計變項、控制變項、操弄變項與結果變項進行相關分析，以瞭解各變項之間的關係。

參、 操弄檢核

檢驗知覺主管支持、主管知覺組織支持與主管組織忠誠的操弄是否成功。對於各個操弄變項的高分組與低分組進行獨立樣本平均數 t 檢定，高分組與低分組操弄檢核題項的分數應具有顯著的差異。

肆、 迴歸分析

階層迴歸分析 (hierarchical regression) 的使用，旨在檢驗本研究的三階交互作用是否能夠有效預測結果變項。在排除控制變項之後，檢視其交互作用向是否仍然能夠增加對結果變項的解釋變異量。為避免多元共線性的問題，研究者將變項標準化後再相乘 (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003)。

針對中介的調節理論模型 (mediated moderation model)，本研究採用 Baron 與 Kenny (1986) 和 Muller 等人 (2005) 所提出的驗證方式。中介的調節效果必須滿足三個條件：1. 交互作用項 (主管知覺組織支持 X 主管組織忠誠 X 知覺主管支持) 顯著預測結果變項 (組織忠誠)。2. 交互作用項 (主管知覺組織支持

X 主管組織忠誠 X 知覺主管支持) 顯著預測中介變項 (知覺組織支持)。3. 控制中介變項與調節變項的交互作用項之後 (主管知覺組織支持 X 知覺組織支持、主管組織忠誠 X 知覺組織支持、主管知覺組織支持 X 主管組織忠誠 X 知覺組織支持), 中介變項顯著預測結果變項。控制中介變項之後, 交互作用項對於結果變項的預測效果下降 (部份中介) 或是變得不顯著 (完全中介)。若三階交互作用項 (主管知覺組織支持 X 主管組織忠誠 X 知覺主管支持) 顯著預測組織忠誠與知覺組織支持, 表示調節效果存在, 將會進一步繪製交互作用圖以檢視交互作用的型態 (Aiken & West, 1991)。



第四章 研究結果

本章說明本研究分析知結果。第一節說明控制變項、前置變項與結果變項之間的相關分析結果；第二節說明獨變項操弄檢核結果；第三節說明研究假設檢驗結果。

第一節 各變項間的相關分析

本研究以 Pearson 積差相關分析各變項間的關係。以下將說明控制變項、前置變項與結果變項之間的關係。

壹、 控制變項之間的關係

控制變項之間的關係分析結果見表十。在控制變項之間的關係方面，以性別變項而言，性別與職級呈現負向關聯性 ($r = -.14, p < .05$)，顯示男性的職級高於女性。以年齡而言，年齡與教育程度呈現負向關聯 ($r = -.47, p < .01$)，顯示年齡越低，教育程度越高；年齡與職級呈現正向關聯 ($r = .24, p < .01$)，顯示年齡越高，職級越高；年齡與年資呈現正向關聯 ($r = .64, p < .01$)，顯示年齡越高，工作年資越長；年齡與傳統性呈現正向關聯 ($r = .14, p < .05$)，顯示年齡越高，傳統性越高。以教育程度而言，教育程度與職級呈現正向關聯 ($r = .13, p < .05$)，顯示教育程度越高，職級越高；教育程度與年資呈現負向關聯 ($r = -.36, p < .01$)，顯示教育程度越高，年資越低；教育程度與傳統性呈現負向關聯 ($r = -.15, p < .05$)，顯示教育程度越高，傳統性越低。以職級而言，職級與權力距離傾向呈現正向關聯 ($r = .20, p < .01$)，顯示職級越高，權力距離傾向越高。以年資而言，年資與傳統性呈現正向關聯 ($r = .12, p < .05$)，顯示年資越高，傳統性越高。以傳統性而言，傳統性與權力距離傾向呈現正向關聯 ($r = .32, p < .01$)，顯示傳統性越高，權力距離傾向越高。

貳、 控制變項與結果變項之間的關係

在控制變項與結果變項的關係方面，以傳統性而言，傳統性與知覺組織支持呈現正向關聯 ($r = .17, p < .01$)，顯示傳統性越高，知覺組織支持越高。以權力距離傾向而言，權力距離傾向與知覺組織支持呈現正向關聯，顯示權力距離傾向越高，知覺組織支持越高 ($r = .18, p < .01$)；權力距離傾向與組織忠誠呈現正向關聯 ($r = .16, p < .01$)，顯示權力距離傾向越高，組織忠誠越高。

參、 前置變項與結果變項之間的關係

在前置變項與結果變項的關係方面，以主管知覺組織支持而言，主管知覺組織支持與部屬知覺組織支持呈現正向關聯 ($r = .30, p < .01$)，顯示主管知覺組織支持越高，部屬知覺組織支持越高。以主管組織忠誠而言，主管組織忠誠與部屬組織忠誠呈現正向關聯 ($r = .25, p < .01$)，顯示主管組織忠誠越高，部屬組織忠誠越高。以知覺主管支持而言，知覺主管支持與知覺組織支持呈現正向關聯 ($r = .26, p < .01$)，顯示知覺主管支持越高，知覺組織支持越高；知覺主管支持與組織忠誠呈現正向關聯 ($r = .35, p < .01$)，顯示知覺主管支持越高，組織忠誠越高。

肆、 結果變項之間的關係

在結果變項之間的關係方面，知覺組織支持與組織忠誠呈現正向關聯 ($r = .55, p < .01$)，顯示知覺組織支持越高，組織忠誠越高。

表十

人口統計變項、前置變項、控制變項與結果變項間的相關矩陣（N = 300）。

變項	描述統計值		相關係數矩陣											
	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
控制變項														
1.性別	1.61	.49	(-)											
2.年齡	37.41	9.66	.03	(-)										
3.教育程度	2.46	.88	-.06	-.47**	(-)									
4.職級	1.33	.71	-.14*	.24**	.13*	(-)								
5.年資	7.29	6.67	.08	.64**	-.36**	.00	(-)							
6.傳統性	3.41	.95	.04	.14*	-.15*	.10	.12*	(.81)						
7.權力距離傾向	3.20	.86	-.06	-.06	-.02	.20**	-.04	.32**	(.80)					
前置變項														
8.主管知覺組織支持	.50	.50	-.05	.05	.01	.07	.04	.00	.00	(-)				
9.主管組織忠誠	.50	.50	.02	.05	-.01	-.03	-.04	.03	.05	.01	(-)			
10.知覺主管支持	.50	.50	.02	-.07	.07	-.03	.02	.04	.07	-.02	.00	(-)		
結果變項														
11.知覺組織支持	3.62	.98	-.01	-.04	.02	.02	-.05	.17**	.18**	.30**	.07	.26**	(.93)	
12.組織忠誠	4.07	.82	-.03	.04	-.03	-.05	.03	.05	.16**	.08	.25**	.35**	.55**	(.96)

註：* $p < .05$; ** $p < .01$ (雙尾檢定)；括號內為內部一致性係數(Cronbach's α)

a.性別：1 = 男性、2 = 女性；b.教育程度：1 = 高中職以下、2 = 專科、3 = 大學、4 = 研究所、5 = 博士

c.職級：1 = 一般職員、2 = 基層主管、3 = 中階主管、4 = 高階主管

第二節 情境故事操弄檢核

情境故事操弄檢核結果顯示，實驗所操弄的知覺主管支持、主管知覺組織支持、主管組織忠誠三變項是有效的（見表十一）。主管知覺組織支持操弄成功， $t(298) = 19.55$ ， $p < .001$ ；主管組織忠誠操弄成功， $t(298) = 19.38$ ， $p < .001$ ；知覺主管支持操弄成功， $t(298) = 17.95$ ， $p < .001$ 。

表十一

情境故事操弄檢核表。

操弄變項	樣本數	高水準 平均數	低水準 平均數	t 值	df	顯著性
主管知覺組織支持	300	5.04	2.51	19.55	298	.00
主管組織忠誠	300	4.98	2.55	19.38	298	.00
知覺主管支持	300	4.85	2.48	17.95	298	.00

第三節 假設檢定

本研究以階層迴歸分析檢定假設檢定。我們依五步驟將變項輸入迴歸式中：(1) 控制變項；(2) 主管知覺組織支持、主管組織忠誠與知覺主管支持；(3) 二階交互作用項；(4) 三階交互作用項；(5) 中介變項、中介變項與調節變項交互作用項。檢定結果如表十二。

假設一為部屬知覺主管支持正向影響部屬組織忠誠。知覺主管支持主效果正向顯著 ($\beta = .43$ ， $p < .01$)，支持假設一（見模型一）。假設二為部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬知覺組織支持存在三階交互作用。三階交互作用效果正向顯著 ($\beta = .16$ ， $p < .01$)，支持假設二（見模型二）。為了進一步驗證三階交互作用效果，研究參照 Aiken 與 West (1991) 的作法，將預測變項與調節變項高於與低於平均數一個標準差的值代入迴歸式中，預測知覺組織支持，並繪製交互作用圖（見圖五）。結果顯示在主管忠於組織且組織支持主管以外的其他三種情況之下，部屬知覺主管支持對於部屬知覺組織支持影響

表十二
迴歸分析結果摘要。

獨變項	模型一: 組織忠誠	模型二: 知覺組織支持	模型三: 組織忠誠
步驟一：控制變項			
性別	-.08*	-.04	-.06
年齡	.03	-.02	.03
教育程度	-.04	-.01	-.03
職級	-.03	-.01	-.04
年資	.01	-.03	.03
傳統性	.15**	.19**	.06
權力距離傾向	.11	.10	.07
ΔR^2	.08**	.08**	.08**
步驟二：主要效果變項			
主管知覺組織支持	.08	.33**	-.07
主管組織忠誠	.24**	.04	.19**
知覺主管支持	.43**	.30**	.29**
ΔR^2	.25**	.20**	.25**
步驟三：二階交互作用變項			
主管知覺組織支持 X 主管組織忠誠	.00	.00	.02
主管知覺組織支持 X 知覺主管支持	.11*	.03	.10*
主管組織忠誠 X 知覺主管支持	.06	.05	.05
ΔR^2	.02	.01	.02
步驟四：三階交互作用變項			
主管知覺組織支持 X 主管組織忠誠 X 知覺主管支持	.11*	.16**	.02
ΔR^2	.01*	.02**	.01*
步驟五：中介變項、中介變項與調節變項交互作用項			
主管知覺組織支持 X 知覺組織支持			.00
主管組織忠誠 X 知覺組織支持			-.05
主管知覺組織支持 X 主管組織忠誠 X 知覺組織支持			.07
知覺組織支持			.45**
ΔR^2			.14**
合計 R^2	.36	.30	.50
F 值	9.07**	7.00**	12.44**
自由度	(14, 225)	(14, 225)	(18, 221)

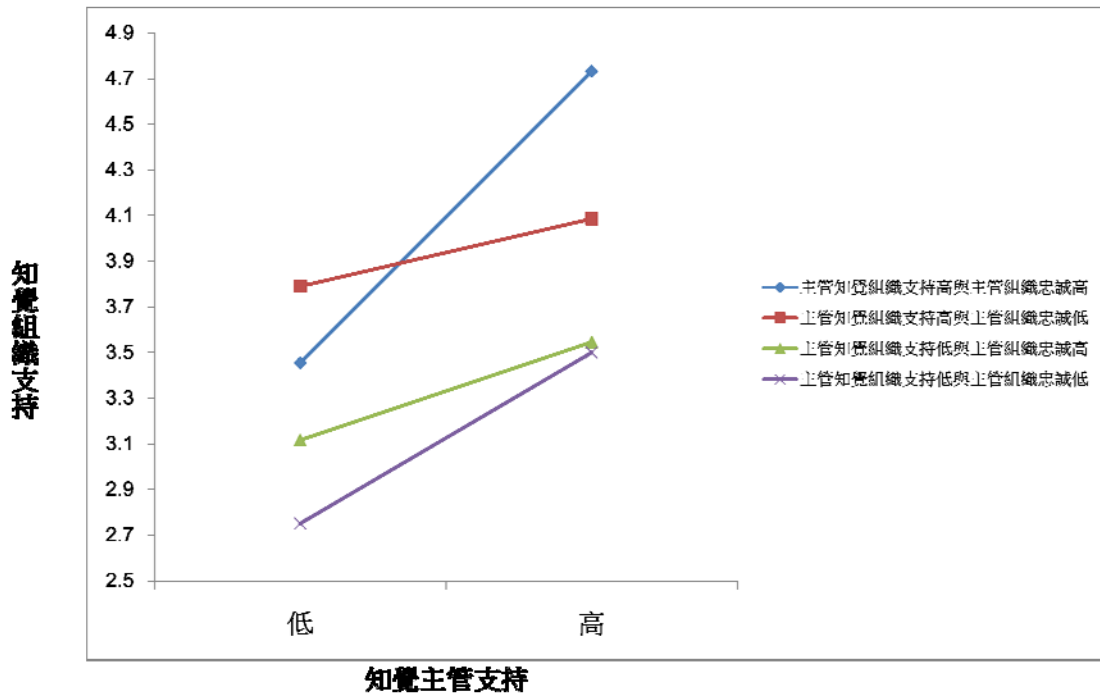
註：1. 表內所呈現為標準化係數 β 。

2. * $p < .05$; ** $p < .01$

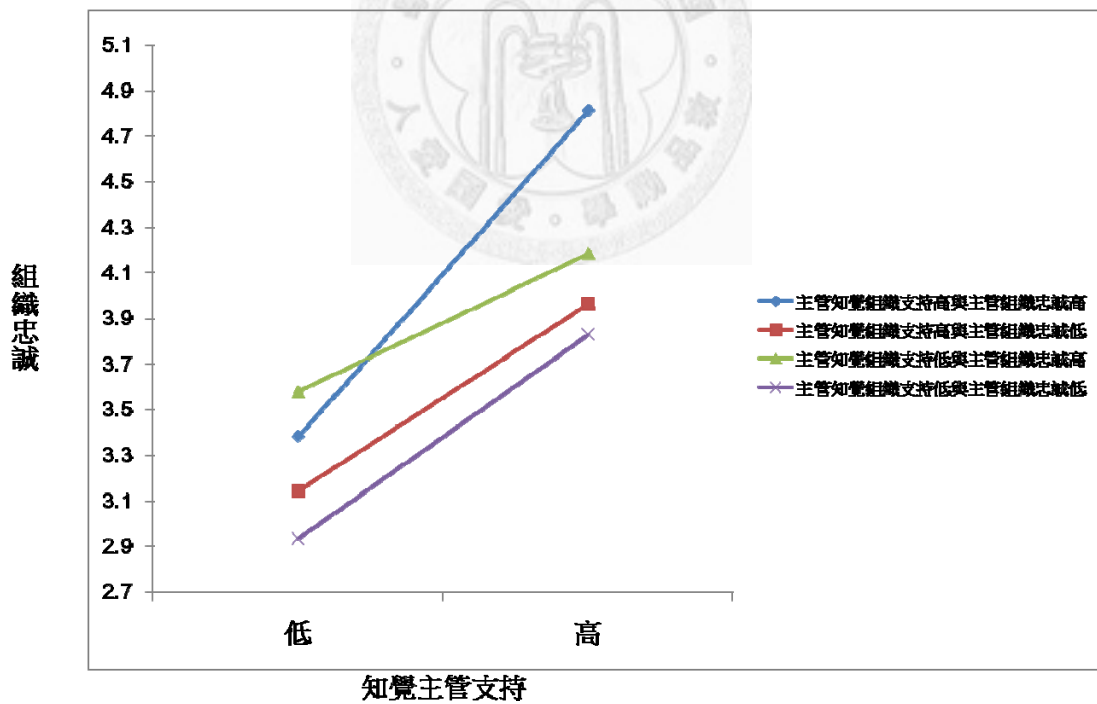
效果下降，支持假設二。進一步比較知覺主管支持高的情況下，主管忠於組織且組織測變項與調節變項高於與低於平均數一個標準差的值代入迴歸式中，預測知覺組織支持，並繪製交互作用圖（見圖五）。結果顯示在主管忠於組織且組織支持主管以外的其他三種情況之下，部屬知覺主管支持對於部屬知覺組織支持影響效果下降，支持假設二。進一步比較知覺主管支持高的情況下，主管忠於組織且組織支持主管此情況的知覺組織支持平均分數是否顯著高於另外三種情況的知覺組織支持平均分數。結果顯示主管忠於組織且組織支持主管此情況的知覺組織支持平均分數確實顯著高於另外三種情況的知覺組織支持平均分數（ $p = .00$ ）。

假設三為部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠存在三階交互作用。三階交互作用正向顯著（ $\beta = .11, p < .05$ ），支持假設三（見模型一）。參照 Aiken 與 West（1991）的作法繪製交互作用圖驗證三階交互作用效果（見圖六），結果顯示在主管忠於組織且組織支持主管以外的其他三種情況之下，部屬知覺主管支持對於部屬組織忠誠影響效果下降，支持假設三。進一步比較知覺主管支持高的情況下，主管忠於組織且組織支持主管此情況的組織忠誠平均分數是否顯著高於另外三種情況的組織忠誠平均分數。結果顯示主管忠於組織且組織支持主管此情況的組織忠誠平均分數確實顯著高於另外三種情況的組織忠誠平均分數（ $p = .017, .00, \& .00$ ）。

假設四為知覺組織支持中介知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持與組織忠誠之間的調節關係。假設三與假設四預測中介的調節效果（Muller et al., 2005）。本研究採用 Baron 與 Kenny（1986）和 Muller 等人（2005）所提出的驗證方式，中介的調節效果必須滿足三個條件：（1）三階交互作用項顯著預測結果變項（組織忠誠）；（2）三階交互作用項顯著預測中介變項（知覺組織支持）；（3）控制中介變項與調節變項的交互作用項之後（主管知覺組織支持 X 知覺組織支持、主管組織忠誠 X 知覺組織支持、主管知覺組織支持 X 主管組織忠誠 X 知覺組織支持），中介變項顯著預測結果變項。控制中介變項之後，交互作用項對於結果變項的預測效果下降（部份中介）或是變得不顯著（完全中介）。支持假設四，結果顯示（1）在模型一中，三階交互作用項與組織忠誠的係數顯著（ $\beta = .11, p < .05$ ）；（2）在模型二中，三階交互作用項與知覺組織支持的係數顯著（ $\beta = .16, p < .01$ ）；（3）在模型三中，控制中介變項與調節變項的交互作用項之後，知覺組織支持與組織忠誠的係數顯著（ $\beta = .45, p < .01$ ）。三階交



圖五：部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬知覺組織支持之三階交互作用效果。



圖六：部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠之三階交互作用效果。

交互作用項與組織忠誠的係數不顯著 ($\beta = .02, p > .05$)，知覺組織支持完全中介三階交互作用變項與組織忠誠之間的關係。進一步進行 Sobel test 檢驗間接效果是否顯著，結果顯示間接效果確實達顯著 (Sobel Test Statistic = 2.656113, $p = .00$)。



第五章 討論與建議

本研究採取情境故事法之實驗設計，本研究採取情境故事法之實驗設計，探討知覺主管支持對於組織忠誠的直接影響效果，主管與組織互動之調節效果，以及知覺組織支持之中介效果。以下將分別就研究結果與討論、研究限制與未來研究方向、及管理實務意涵進行說明。

第一節 研究結果之討論

本研究假設驗證之結果如表十三所示。本研究之假設皆獲得支持，以下將針對各假設結果做進一步的討論。

表十三

假設驗證之結果。

研究假設	驗證結果
知覺主管支持與組織忠誠	
H1 部屬知覺主管支持正向影響部屬組織忠誠。	支持
主管與組織互動之調節效果	
對於知覺主管支持與知覺組織支持之調節效果	
H2 部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬知覺組織支持存在三階交互作用。在主管忠於組織且組織支持主管以外的三類情況下，部屬知覺主管支持對於部屬知覺組織支持影響效果下降。	支持
對於知覺主管支持與組織忠誠之調節效果	
H3 部屬知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠存在三階交互作用。在主管忠於組織且組織支持主管以外的三類情況下，部屬知覺主管支持對於部屬組織忠誠的影響效果下降。	支持
知覺組織支持之中介效果	
H4 知覺組織支持中介知覺主管支持、主管組織忠誠、主管知覺組織支持與組織忠誠之間的調節關係。	支持

壹、 知覺主管支持對於組織忠誠之影響效果

研究結果顯示，知覺主管支持對於組織忠誠具有正向的顯著影響效果。主管身為組織的代理人，對於部屬的支持將會影響部屬回報組織的動機，提升部屬之組織忠誠。特別是在華人垂直集體主義文化之下，員工重視人際連結，員工對於組織的態度、對於組織展現特定行為的動機深受員工與主管之間關係的影響(Hui, et al., 2004)，知覺主管支持對於員工與組織之間的關係更具有重要的影響效果(Zhang, et al., 2008)。組織忠誠為華人描述個人與組織之間關係的重要變項之一，然而華人期刊已發表之研究卻未曾探討主管對於部屬組織忠誠的影響效果，僅有少數學術論文探討主管之領導方式(林挺世, 2007; 陳禹行, 2006; 黃巧吟, 2007)、價值觀(林宜蓁, 2008)、及領導者部屬交換關係(林道欽, 2002)，對於部屬之組織忠誠的影響效果。無論是已發表論文或是未發表學位論文，皆未曾探討知覺主管支持將會如何影響員工之組織忠誠。本研究因此補足現有組織忠誠前置變項研究之缺口。

貳、 主管與組織互動之調節效果

本研究進一步探討主管與組織之間的雙向互動，如何影響部屬對於主管代理人身份的判斷，改變知覺主管支持對於部屬知覺組織支持、組織忠誠的影響效果。研究結果顯示，部屬不僅觀察組織關心主管、重視主管貢獻的程度，同時觀察主管對於組織的忠誠度，形成對於主管代理人身份的整體判斷。在主管與組織互動良好的情況下，部屬能夠將主管視為組織的代理人，主管對於部屬的支持能夠替組織帶來最佳的正向影響效果，顯著提升部屬的知覺組織支持程度以及組織忠誠度。然而，在主管與組織互動不良的情況下，部屬對於主管組織代理人的認同程度下降，主管對於部屬的支持對於組織的正向影響減弱，部屬知覺組織支持程度以及組織忠誠度提升有限。

Levinson (1965) 與 Eisenberger 等人 (1986) 認為，主管在組織中扮演組織代理人的角色。因此，員工會將主管的行為歸因於組織，影響員工之組織承諾與對於組織有利的組織公民行為。後續研究從組織的觀點，預設主管的目標與行為與組織目標一致，單向探討組織對待主管的方式，例如主管知覺組織支持

(Tangirala, et al., 2007)、主管組織地位 (Eisenberger, et al., 2002) 對於部屬判斷主管代理人身份的影響。然而，本研究結果顯示，儘管組織支持主管，若是主管不忠於組織，員工也難以將主管視為組織代理人，主管對於部屬支持替組織帶來的正向影響效果有限。

西方相關研究之所以內隱假設管理者是理性決策者 (Shore, et al., 2004)，尋求協調員工以及組織的利益，以組織利益作為管理的引導方針，受其文化價值觀所影響。西方人之僱用關係是以組織為優位，個人直接與組織相連 (鄭伯壘、姜定宇, 2005; Hui, et al., 2004)。Eisenberger 等人 (2002) 從西方學者的觀點，認為華人受到垂直集體主義文化的影響，員工將個人視為組織高度整合的階層架構的一部份，增加員工知覺主管具體展現組織特徵，強化華人員工對於主管代理人的知覺。因此，Eisenberger 等人呼籲組織行為研究者探討華人文化是否強化知覺主管支持與知覺組織支持之間的關係。本研究結果顯示，知覺主管支持與知覺組織支持之相關係數為.26，為低度正相關，並未高於西方研究中知覺主管支持與知覺組織支持之相關係數，違反 Eisenberger 等人的預期。

其實，華人與西方之僱用關係具有顯著的差別，從西方對於僱用關係之觀點，推論華人文化之影響，本應產生偏誤。華人之僱用關係強調人際之間的連結 (Hui, et al., 2004)，並行主管忠誠與組織忠誠之雙軌式忠誠，員工首要效忠的對象為主管，藉由主管目標的完成層層向上效忠，以兼顧組織忠誠 (鄭伯壘、姜定宇, 2005)。在此目標環環相扣之組織體系中，華人部屬應是重視主管對於組織的忠誠度，而非假定主管忠於組織。若主管不忠於組織時，部屬將會面臨效忠的衝突，強烈影響部屬對於組織的忠誠度 (姜定宇、鄭伯壘, 2003)。因此，探討主管對於組織的忠誠度的調節效果，不僅有助於瞭解主管對於組織的態度與行為，如何影響部屬對於主管代理人身份的認同，更是具有華人文化意涵，在華人企業組織中的重要性更顯突出。

另外，Coyle-Shapiro 與 Shore (2007) 率先指出主管目標和行為與組織價值觀和規範一致性對於部屬判斷主管代理人身份的重要性。Coyle-Shapiro 與 Shore 認為在主管目標和行為偏離組織價值觀和規範的情況下，部屬應難以將主管視為組織代理人。本研究結果顯示，在主管不忠於組織的情況之下，部屬難以將主管視為組織代理人，導致知覺主管支持對於員工的知覺組織支持、組織忠誠的正向影響效果減弱。然而，在主管忠於組織的情況之下，部屬未必因此將主管視為組

織代理人。若是忠於組織的主管未獲得組織的支持，部屬也難以將此主管視為組織代理人，同樣導致知覺主管支持對於員工的知覺組織支持、組織忠誠的正向影響效果減弱。因此，僅由主管的組織忠誠解釋部屬對於主管之組織代理人身份的判斷是不足的，必須要同時考慮主管與組織之間的互動，才能充分理解部屬如何判斷主管之組織代理人身份。

本研究根據主管與組織之間的互動方式歸納所得到的四類情境，不僅僅是基於理論推導所產生，同時透過訪談獲得真實事例，增進研究者對於此四類情境在真實組織場域之中存在的信心。針對在職工作者進行半結構式訪談的結果，顯示「主管忠於組織然而組織不支持主管」以及「主管不忠於組織然而組織支持主管」這兩類矛盾的情境的確存在於真實組織場域之中。因此按照主管與組織之間的互動區分為四類情境，探討在不同的情況之下如何影響部屬判斷主管代理人身份，具有理論貢獻與實務意涵。

參、 知覺組織支持的中介效果

本研究結果顯示，知覺組織支持中介主管與組織互動對於知覺主管支持與組織忠誠關係的調節效果。主管與組織互動藉由改變知覺主管支持對於知覺組織支持的影響效果，透過知覺組織支持進一步影響組織忠誠。在主管忠於組織且組織支持主管以外的情境之中，部屬對於主管之組織代理人身分認同下降，導致知覺主管支持對於員工知覺組織支持的影響效果減弱，員工組織忠誠提升程度也因此隨之下降。此中介的調節模型，有助於詳盡地與全面地理解部屬判斷主管代理人身份的歷程（Bond, et al., 2008）。

過去探討代理人機制的相關研究中，未曾使用中介的調節模型進行假設驗證，而是分別檢驗中介效果與調節效果（例如：Eisenberger et al., 2002）。本研究之結果證實主管與組織互動確實影響部屬對於主管代理人身份的認同，與知覺主管支持產生交互作用影響部屬知覺主管支持，進而影響部屬組織忠誠。

肆、 涓滴模型之邊界條件

就主管知覺組織支持的直接影響效果而言，根據涓滴模型（trickle down

model) 的觀點，組織對待主管的方式影響主管對於組織的知覺，導致主管對於部屬的行為發生改變。由於主管扮演組織代理人的角色，因此，主管對待部屬的方式，將會影響部屬對於組織的知覺，改變部屬對於組織的組織承諾，角色內與角色外行為的展現 (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Masterson, 2001; Tepper & Taylor, 2003)。相關研究發現，當主管知覺組織支持時，將會產生回報組織的義務與責任感。此時，主管會以輔導部屬 (mentoring) 作為回報組織的方式，幫助部屬更好地完成他們的工作，部屬因此感受主管的支持。同時，由於部屬將主管視為組織的代理人，部屬將會知覺組織支持、提升績效表現與角色外行為的展現 (Shanock & Eisenberger, 2006)。

本研究的結果顯示，在部屬知覺主管支持低的情況下，主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠的影響效果下降。符合涓滴模型的預測，儘管組織支持主管，若是主管並未向下支持部屬，部屬難以產生回報組織的動機，削弱主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠的正向影響效果。

進一步檢視三階交互作用效果，發現在主管不忠於組織的情況下，無論主管是否支持部屬，主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠的正向影響效果皆會下降。之所以如此，是因為在此情況下部屬難以將此主管視為組織代理人，無論主管對待個人的方式為何，皆難以影響部屬回報組織的動機，削弱主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠的正向影響效果。

相對的，在主管忠於組織，然而主管不支持部屬的情況下，主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠具有負向的影響效果。之所以如此，是因為主管忠於組織已經符合代理人理論的基本假設，若是組織也支持此主管，部屬能夠將此主管完全視為組織的代理人，不支持部屬的主管導致部屬以負向的方式回報組織，主管知覺組織支持的提升反而造成組織忠誠的下降。

唯有在主管忠於組織，而且主管支持部屬的情況下，主管知覺組織支持對於部屬組織忠誠有最強的正向影響效果。因此，涓滴模型成立的關鍵，在於部屬是否將主管視為組織的代理人。在主管忠於組織且組織支持主管以外的互動情況之下，部屬對於主管之組織代理人身份認同下降，組織支持主管對於部屬展現利於組織的行為、發展正向組織態度的影響效果將會顯著下降。未來研究可以重複驗證上述的研究發現，檢驗此邊界條件之正確性。

第二節 研究限制與未來研究方向

壹、 研究限制

由於華人組織忠誠受到社會期許反應的影響，同時與知覺組織支持具有顯著相關性。若是採用問卷法，可能難以獲得部份情境的樣本，並且會縮小組織忠誠的變異量，導致無法發現真實的效果。因此，本研究以實驗設計的角度出發，設計不同的類型的操弄情境作為前置變項，以情境式問卷作為蒐集資料的工具，探討前置變項對於中介變項和結果變項的影響效果。然而，實驗設計的最大問題，在於實驗結果是否能夠類化至真實組織情境之中。因此，本研究在事前收集質性訪談資料，證實操弄情境存確實存在於真實組織情境之中。此外，情境式問卷需要受試者透過角色扮演的的方式，想像該情境進行作答。因此，在樣本選取上，本研究選擇具有工作經驗的實務工作者，請受試者根據個人的工作經驗想像該情境。避免無工作經驗的受試者難以想像該情境，導致受試者無法融入故事情境的問題。故本研究所操弄之情境為真實存在於組織中的情境，而非虛擬之情境。受試者之反應亦有真實工作經驗作為基礎，而非毫無工作經驗之學生憑空想像而得。

然而，本研究並未測量主管忠於組織然而組織不支持主管與相反之情境在真實組織中的發生頻率。若是上述兩情境在真實組織情境中發生頻率極低，則多數受試者可能缺乏此二情境之經驗或觀察機會，採取憑空猜測之方式作答，導致此二情境所得之結果產生偏誤，難以類化至真實組織情境。建議未來研究者實際測量此四類情境在真實組織情境中發生之頻率，以獲得此四類情境確實具有相似發生頻率之證據，強化研究者對於本研究結果類化之信心。

在測量部分，本研究知覺組織支持與組織忠誠皆為量表施測，由同一名受試者在同一時點填寫，可能存在共同方法變異問題。在問卷編排時，本研究調整題項的順序，讓受試者先填寫組織忠誠題項，再填寫知覺組織支持題項，以減少填答者的預期或是反應心向之影響（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006；Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003）。

由於本研究在同一時間點施測，難以確認中介變項與結果變項之間的因果關係。因此，本研究亦可以假設，主管組織忠誠與主管知覺組織支持，調節部屬知覺主管支持與部屬知覺組織支持的關係，其中組織忠誠中介此調節效果。然而，

西方過去研究發現，知覺組織支持確實中介知覺主管支持對於組織承諾、績效、組織信任等變項的影響效果（DeConinck, 2010; Eisenberger, et al., 2002; JR, et al., 2007; Pazy & Ganzach, 2009）。因此，知覺主管支持應是經由知覺組織支持，改變部屬回報組織的責任義務感，影響部屬回報組織的態度與行為。故本研究提出之理論模型是合理的，與過往研究結果一致。然而，知覺組織支持是否確實完全中介知覺主管支持的影響效果，亦或是部份中介，仍需要未來可以透過縱貫研究的方式，多時點收集資料進行驗證。

貳、 未來研究方向

第一、在結果變項的選取上，本研究為符合華人文化價值觀，並且填補現有主管與部屬互動關係對於組織忠誠影響的相關研究之缺口，因此採用組織忠誠作為結果變項。相關研究顯示知覺主管支持影響部屬的離職傾向（JR, et al., 2007）、組織信任（DeConinck & Johnson, 2009）等變項，未來研究可以將本研究之理論架構運用至過往研究發現之中，檢視理論模型之適用性，增進研究者對於此理論之信心，同時深化過去所提出的理論模型。

第二、在調節變項的選取上，為契合華人文化價值觀，選用組織忠誠與知覺組織支持兩變項描述主管與組織之間的互動關係。由於組織忠誠為華人特有之概念，在西方文化下若要探討組織與主管互動關係的調節效果，可以採用主管組織承諾與主管知覺組織支持描述主管與組織的雙向互動關係（Eisenberger, et al., 1986），在西方文化下驗證本研究之結果。

另外，未來可以採用其他的變項，描述組織與員工之間的互動關係。近年來僱用關係（Employee-Organization Relationship）受到研究者的重視，僱用關係是指雇主與員工之間正式的與非正式的、經濟的與心理的連結（Tsui & Wang, 2008; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997）。從雇主的觀點，僱用關係可以區分為四個不同的類別：相互投資（mutual investment）、過度投資（overinvestment）、投資不足（underinvestment）與準交易契約（quasi-spot contract）（Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997）。相關研究指出，組織與主管之間的僱用關係調節領導者部屬交換關係對於部屬利組織行為的影響（李思旻，2010）。主管與組織之間的僱用關係，是否與主管組織忠誠產生交互作用，改變部屬對於主管代理人身份的認同，例如

只有在相互投資與主管效忠組織的情況下，主管與組織之間互動良好，部屬才能夠將主管視為組織代理人。

此外，未來可以單獨探討在主管的個人－組織契合度(*person-organization fit*) (Chatman, 1989) 不同的情況下，如何影響部屬對於主管代理人身份的判斷，是否契合度較低的情況下部屬難以將主管視為組織的代理人。

最後，主管與組織之間的互動關係為動態歷程，Ferris 等人 (2009) 認為在工作關係的發展會經歷初步的互動、角色發展與擴展、擴展與承諾、以及提高人際承諾四個階段。未來可以透過縱貫研究的方式，探討隨著主管與組織關係發展階段的不同，將會如何影響部屬對於主管代理人身份的判斷，是否隨著關係發展部屬對於主管代理人身份認同逐漸提升。

第三、不同來源的支持對於組織忠誠影響效果之探討。在員工所鑲嵌在工作環境之中，同事、主管與組織為三個重要的實體 (Ng & Sorensen, 2008)。本研究與姜定宇等人 (2003)、及楊豐華等人 (2009) 的研究發現，知覺主管支持以及知覺組織支持對於員工的組織忠誠皆有正向的影響效果。Ng 與 Sorensen 認為在重視人與人之間關係的集體主義社會中，知覺同事支持 (*perceived coworker support*) 對於員工的組織承諾、離職傾向等變項影響效果應會增強。知覺同事支持是否影響員工的組織忠誠？三者對於組織忠誠的影響的相對影響效果為何？華人重視人際連結，是否知覺組織支持對於組織忠誠的影響效果最低？知覺主管支持與知覺同事支持是否經由知覺組織支持影響員工組織忠誠，亦或是具有直接的影響效果？三者所組成的在工作中支持的整體知覺又將會如何影響員工的組織忠誠？值得未來研究者進一步探討。

第四、主管忠誠中介效果之探討。相關研究顯示，知覺主管支持正向影響主管忠誠 (Jiang & Cheng, 2008)，主管忠誠多數向度正向影響組織忠誠 (姜定宇, 2005)。姜定宇等人 (2003) 認為，華人員工首要的效忠對象為直屬主管，透過主管忠誠而後兼顧對於組織本身的效忠。因此，未來研究值得探討，知覺主管支持對於組織忠誠的影響效果，是否受到主管忠誠的中介。此外，主管與組織的互動是否改變主管忠誠與組織忠誠之間的關係，也需要未來研究進一步探討。在主管不忠於組織的情況下，部屬難以將主管視為組織代理人，效忠於主管未必效忠於組織忠誠，主管忠誠與組織忠誠之間的關係可能因此而消失。即使主管忠於組織，若是未獲得組織的支持，部屬對於主管之組織代理人身份的認同也將顯著下

降，可能因此而削弱主管忠誠與組織忠誠之間的關聯。唯有在主管忠於組織且組織支持主管的情況下，才可能維持主管忠誠與組織忠誠之間的相關。

第三節 管理實務意涵

實務工作者根據近年來對於組織員工的觀察，指出員工對於公司忠誠的時代已經過去，員工逐漸忠於自己的專業（林宏達，2007；曠文琪，2010）。在此趨勢之下，如何維繫部屬對於組織的忠誠度受到企業組織的關注。企業常見方式為改善人力資源管理制度與尋找或培養有效能的領導者（楊淑娟，2005；楊瑪利、黃浩榮，2008）。在關注領導者對於員工之組織忠誠的影響時，似乎內隱假設有有效能的領導者能夠採取合適的領導方式，使員工感受到主管的支持，因此提升員工的組織忠誠度。

企業將多數資源置於領導者身上，重視領導者並且關心其貢獻，同時透過教育訓練改善領導者之管理效能，希望藉由領導者向下影響基層員工對於組織的忠誠度。然而，企業卻未重視領導者之組織忠誠的影響效果。在領導者不忠於組織的情況下，即使企業支持此領導者，同時此領導者支持員工，員工組織忠誠度的提升仍然有限。更有甚者，領導者可能借由組織給予個人的支持，利用個人所擁有的豐富資源，塑造部屬對於個人的私忠，培養個人的親信，在組織中上下其手、營取私利，甚至帶領所領導之團隊成員集體離職，對於組織帶來極大的傷害。

因此，唯有在組織與領導者處於良性的互動關係之下，領導者才能對於員工的組織忠誠發揮最大的影響效果。企業關注人力資源措施以及領導者之領導效能的同時，更應重視領導者對於組織的忠誠，方能透過領導者有效向下影響員工對於組織的忠誠，以成功提升整體員工之組織忠誠。

第四節 結論

本研究首度由主管與組織雙向互動之觀點，探討主管與組織之間的互動關係如何影響部屬對於主管代理人身份的判斷，改變知覺主管支持的影響效果。期望本文能夠發揮拋磚引玉之效果，引發未來主管與部屬關係之相關研究關注主管與組織之間互動關係的調節效果，開拓該領域研究的發展。

參考文獻

- 李思旻 (2010)。「組織、領導者、及成員間的社會交換：領導者－組織雇用關係之角色」(未發表之碩士論文)。國立台灣大學心理學研究所。
- 李慕華 (1992)。「組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果之探討－以台灣中小企業為例」(未發表之碩士論文)。私立輔仁大學應用心理學研究所。
- 林宏達 (2007)。「對公司忠誠的時代已經過去」, *商業周刊*, 1046, 160-164。
- 林宜蓁 (2008)。「華人主管與部屬之商業道德價值與員工效能」(未發表之碩士論文)。國立中正大學心理學研究所。
- 林昆玄、馬于雯 (2010)。「國軍連輔導長知覺組織支持與工作心流經驗對工作績效之影響效果」, *復興崗學報*, 99, 19-44。
- 林挺世 (2007)。「桃園縣國中校長家長式領導與教師組織忠誠關聯之研究」(未發表之碩士論文)。國立政治大學學校行政碩士在職專班。
- 林道欽 (2002)。「領導型態與員工效能之研究－以台灣南區郵政管理局為例」(未發表之碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所。
- 姜定宇 (2005)。「華人部屬與主管關係、主管忠誠及其後續結果：一項兩階段研究」(未發表之博士論文)。國立台灣大學心理學研究所。
- 姜定宇、鄭伯壘 (2003)。「組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻」, *應用心理研究*, 19, 175-209。
- 姜定宇、鄭伯壘、任金剛、黃政瑋 (2003)。「組織忠誠：本土化的建構與測量」, *本土心理學研究*, 19, 273-337。
- 胡秀華 (2004)。「主管與部屬之交換關係對獎酬決策的影響：台灣與美國之比較」(未發表之博士論文)。國立台灣大學商學研究所。
- 孫茄綾 (2007)。「華人組織不忠(逆)的概念初探」(未發表之碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班。
- 徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍 (2002)。「華人企業領導人的員工歸類與管理行為」, *本土心理學研究*, 18, 51-94。
- 陳禹行 (2006)。「領導行為與部屬忠誠－人治、法治企業文化脈絡之影響」(未發表之碩士論文)。私立輔仁大學心理學系研究所。
- 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。
- 黃巧吟(2007)。「台北縣國民小學校長家長式領導與教師組織忠誠之相關研究」(未發表之碩士論文)。輔仁大學教育領導與發展研究所。
- 黃光國(2009)。「儒家關係主義 哲學反思、理論建構與實徵研究」。臺北市：心理。
- 黃嘉雄(2006)。聚合或潛在構念：探討組織公民行為的構念特性。「人力資源管理學報」，6(1)，31-45。
- 楊國樞、余安邦、葉明華(1991)。中國人的個人傳統性與現代性：概念與測量。見楊國樞(主編)：「中國人的心理與行為」，頁241-306。台北：桂冠。
- 楊淑娟(2005)。放大假，員工忠誠更努力。「天下雜誌」，330，80-83。
- 楊瑪利、黃浩榮(2008)。專訪英國企管大師 丹娜·左哈 量子管理學，企業新聖經。「遠見雜誌」，259，98-102。
- 楊豐華、陳建隆、吳能惠、楊雅棠(2009)。知覺組織支持、組織忠誠與工作倦怠關係之研究：以國內銀行業為例。「商學學報」，17，247-269。
- 劉兆明(1992)。「報」的概念分析及其在組織研究上的意義。見楊國樞、余安邦(主編)：「中國人的心理行為—理念及方法篇」，頁293-318。台北：桂冠。
- 劉兆明(2005)。華人的工作動機與態度。見楊國樞、楊中芳主編(主編)：「華人本土心理學」，頁833-862。台北：桂冠。
- 鄭伯壘、姜定宇(2005)。華人企業組織中的忠誠。見楊中芳、楊國樞(主編)：「華人本土心理學」，頁789-831。台北：桂冠。
- 謝貴枝、梁覺(1998)。領袖的德行：現代儒學中的一個起點。見鄭伯壘、黃國隆、郭建志(主編)：「海峽兩岸之組織與管理」，頁227-242。台北：遠流。
- 曠文琪(2010)。破解八〇後管理密碼。「商業周刊」，1198，134-140。

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*: Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

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.

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement

- and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- 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.
- Baumol, W. J., Blinder, A., & Wolff, E. N. (2003). *Downsizing in America: Reality, Causes, and Consequences*. New York: Russell Sage Foundation.
- Bentein, K., & Guerrero, S. (2008). The employment relationship: Current research avenues. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 63(3), 409-424.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: Mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 645-654.
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 93-103.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2000). The new organizational reality: Transition and renewal. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The organization in crisis: Downsizing, restructuring, and privatization*(pp. 3-19). Oxford, UK: Blackwell.
- Butz, R. M., Dietz, J., & Konovsky, M. A. (2001). Top management and immediate supervisors as distinct targets of trust. *Paper presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23, 1-10.

- Chen, C. H. V., Wang, S. J., Chang, W. C., & Hu, C. S. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research, 16*(4), 321-328.
- Child, J. (1998). Trust and international strategic alliances: The case of Sino-foreign joint ventures. In C. Lane & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations* (pp. 241-272). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- 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.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review, 17*(2), 166-179.
- Cummins, R. C. (1990). Job stress and the buffering effect of supervisory support. *Group & Organization Management, 15*(1), 92-104.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Leadership & Organization Development Journal, 29*(3), 235 - 247.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63*(12), 1349-1355.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 29* (4).
- Deluga, R. J., & Souza, J. (1991). The effects of transformational and transactional leadership styles on the influencing behaviour of subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology, 64*(1), 49-55.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management, 3*, 127-150.
- DuBois, D. L., Burk-Braxton, C., Swenson, L. P., Tevendale, H. D., Lockerd, E. M.,

- & Moran, B. L. (2002). Getting by with a little help from self and others: Self-esteem and social support as resources during early adolescence. *Developmental Psychology, 38*(5), 822-839.
- Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal, 37*(4), 765-802.
- Eastburg, M. C., Williamson, M., Gorsuch, R., & Ridley, C. (1994). Social support, personality, and burnout in nurses. *Journal of Applied Social Psychology, 24*(14), 1233-1250.
- 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565-573.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 321-330.
- Farh, J. L., Hackett, R., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal ARCHIVE, 50*(3), 715-729.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly, 42*(3), 421-444.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic Work Relationships. *Journal of Management, 35*(6), 1379-1403.
- Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support

- for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54(12), 172-177.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793-809.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.
- Hallier, J., & James, P. (1997). Middle managers and the employee psychological contract: Agency, protection and advancement. *Journal of Management Studies*, 34(5), 703-728.
- Hammond, K. R. (1954). Representative vs. systematic design in clinical psychology. *Psychological Bulletin*, 51(2), 150-159.
- Hinde, R. A. (1997). *Relationships : A dialectical perspective*. Hove, East Sussex, UK: Psychology Press.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Employment relationships in China: Do workers relate to the organization or to people? *Organization Science*, 15(2), 232-240.
- Jiang, D. Y., & Cheng, B. S. (2008). Affect- and role-based loyalty to supervisors in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(3), 214-221.
- JR, M. C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41(1), 125-139.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and

- organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Smith, E. M., & Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 8 pp. 263-332). New York: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp. 3-90): San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Lapalme, M. È., Stamper, C. L., Simard, G., & Tremblay, M. (2009). Bringing the outside in: Can “external” workers experience insider status? *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 919-940.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *The Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Manning, M. R., Jackson, C. N., & Fusilier, M. R. (1996). Occupational stress, social support, and the costs of health care. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 738-750.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating

- employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594-604.
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 473-490.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *The Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Okun, M. A., & Lockwood, C. M. (2003). Does level of assessment moderate the relation between social support and social negativity?: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 25(1), 15 - 35.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pazy, A., & Ganzach, Y. (2009). Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management*, 35(4), 1007-1025.
- 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.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational

- commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saal, F. E., & Knight, P. A. (1988). *Industrial/organizational psychology: Science and practice*. Belmont, CA: Thomson Brooks.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow, England ; New York: Prentice Hall.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research : A guide for researchers in education and the social sciences* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shore, L. M., Porter, L. W., & Zahra, S. A. (2004). Employer-oriented strategic approaches to the employee–organization relationship (EOR). In L. M. S. Coyle-Shapiro, S. Taylor, & L. E. Tetrick (Ed.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? how employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875-894.
- Stinglhamber, F., Cremer, D. D., & Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309-320.
- Taylor, S. E., Sherman, D. K., Kim, H. S., Jarcho, J., Takagi, K., & Dunagan, M. S. (2004). Culture and social support: Who seeks it and why? *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 354-362.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *The Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Tetrick, L. E. (2004). Understanding the employment relationship: Implications for measurement and research design. In L. S. J. Coyle-Shapiro, S. Taylor, and L. Tetrick (Ed.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Trempe, J., Rigny, A. J., & Haccoun, R. R. (1985). Subordinate satisfaction with male and female managers: Role of perceived supervisory influence. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 44-47.
- Tsui, A., & Wang, D. (2008). *Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions*: John Wiley & Sons Ltd.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37.
- Venkataramani, V., Green, S. G., & Schleicher, D. J. (2010). Well-connected leaders: The impact of leaders' social network ties on LMX and members' work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1071-1084.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Kiewitz, C., & Restubog, S. L. D. (2009). Mentors, supervisors and role models: Do they reduce the effects of psychological contract breach? *Human Resource Management Journal*, 19(3), 237-259.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111-132.
- Zhou, J., & Martocchio, J. J. (2001). Chinese and american managers' compensation award decisions: a comparative policy-capturing study. *Personnel Psychology*, 54(1), 115-145.



附錄一 訪談大綱

您好，主管與組織之間的關係，一直是工商心理學研究關心的重點。本次訪談的目的是希望深入瞭解主管與公司之間的關係，收集實際的案例，以做為後續相關研究的參考依據。研究發表時會將您的姓名和公司名稱以匿名的方式呈現，以確保您和公司的隱私。訪談共有 2 個問題，進行時間約 30 分鐘。由於之後需要將訪談內容整理為逐字稿，請問在訪談進行的過程中是否可以錄音呢？

一般的情況下，若是公司關心某位主管也重視他的貢獻，通常主管的價值觀和公司的經營理念一樣，覺得公司的問題就是自己的問題，願意將公司的利益看得比個人的利益重要，主動為公司付出；相反的，若是公司不關心某位主管也不重視他的貢獻，通常主管的價值觀和公司的經營理念不一樣，覺得公司的問題與自己無關，將個人的利益看得比公司的利益重要，不會主動為公司付出。

1. 就您個人的親身經驗，或是曾經聽過的例子當中，是否有公司不關心某位主管也不重視他的貢獻，但是這位主管的價值觀和公司的經營理念一樣，覺得公司的問題就是自己的問題，願意將公司的利益看得比個人的利益重要，主動為公司付出這樣的情形？

請問您是否有想到其他的例子呢？那麼我們進入第二個問題，若是您有想到符合第一個問題的例子，可以隨時進行補充。

2. 就您個人的親身經驗，或是曾經聽過的例子當中，是否有公司關心某位主管也重視他的貢獻，但是這位主管的價值觀和公司的經營理念不一樣，覺得公司的問題與自己無關，將個人的利益看得比公司的利益重要，不會主動為公司付出這樣的情形？

請問您是否有想到其他的例子呢？非常謝謝您的幫忙，那我們今天的訪談就到這邊結束，訪談結果將會以匿名的方式發表，確保您與貴公司的隱私，謝謝。

員工態度調查

先生
親愛的 ，您好：
小姐

非常感謝您在百忙之中撥空填寫此份問卷，你的熱心協助對於學術研究的發展與突破將有莫大貢獻！本研究的主要目的是為了瞭解員工、主管以及組織之間的關係。

本研究所關心的是您個人的感受，題目本身並沒有標準答案或對錯，請依照您真實的想法回答即可。本研究採不記名方式，所有資料只會作為學術研究之用，不會移作其他用途，請您安心填答。

請您在全部填答完後，檢查有無漏答，因為您的每一個答案都直接影響到研究結果，而您的協助將是本研究成功的關鍵。本問卷填答所需時間約 10 分鐘。填答完成之後，請將問卷封入信封之中寄回，或是交給發放問卷者，請他/她代為轉交。

為感謝您的熱心幫忙，本研究將會從有效的問卷之中，抽出 **2000 元禮券 1 名**，**1000 元禮券 2 名**，以及 **500 元禮券 3 名**，以答謝您的付出。請您在完整作答完之後，確認是否填寫個人聯絡方式，以利未來抽獎時能與您連絡。

再次感謝您的參與和協助，祝您身體健康，工作順利！

國立台灣大學心理學研究所
指導教授：鄭伯壘教授
研 究 生：劉駿叡 謹上

每個人在企業組織的工作經驗中，可能曾經遇過形形色色的主管。本研究的主要目的是為了瞭解員工、主管以及組織之間的關係。以下摘錄近期天下雜誌針對某企業主管專訪的內容（以林主管代稱之），請您仔細閱讀以下對於林主管的敘述，想像您是林主管的部屬，與林主管在同一間公司服務。

這間公司不太重視林主管個人的目標和價值，時常忽略他所提出的意見，也不太關心他的福祉。當林主管在工作上遇到問題時，無法馬上從公司獲得幫助，也不太可能請求公司對他的私人特殊需要提供協助。一旦在工作上犯了錯，即使林主管願意坦誠，公司也會追究到底。

同時，林主管的價值觀和公司的經營理念不一樣，總覺得公司的問題與自己無關，他很少主動針對公司政策或程序提出建議。他只做自己份內的工作，不會額外多做一些責任範圍以外的工作。就算對公司有好處，也會先考量自身利益才配合公司規定，從不會為了公司而犧牲自己的利益。

而且，林主管不太關心你是否滿意自己的工作，也不會替你爭取福利。做決定的時候，他也不一定會考慮你的個人利益。他不太關心你，當你提出意見時，他不一定會特別重視。當你盡力將工作做到最好的時候，他也不一定會對你的工作成果感到驕傲。

以下是關於林主管的敘述句。請依照您對於林主管的印象與觀感，表達您的同意程度。「1」代表「非常不同意」，「6」代表「非常同意」。

	非 常 不 同 意	1	2	3	4	5	6
1. 這間公司相當重視林主管的個人目標與價值。.....	1	2	3	4	5	6	
2. 這間公司很關心林主管個人的福祉。.....	1	2	3	4	5	6	
3. 林主管會主動為公司付出。.....	1	2	3	4	5	6	
4. 林主管願意將公司利益看得比個人利益更重要。.....	1	2	3	4	5	6	
5. 林主管對部屬顯示出相當程度的關心。.....	1	2	3	4	5	6	
6. 林主管對部屬的工作目標及個人價值能詳加考慮。.....	1	2	3	4	5	6	

假設您在這間公司工作，接受林主管的領導已經一段時間了。以下是描述個人對於這間公司的態度的陳述句，請想像您對於這間公司會有何種態度，針對下列陳述句，圈選出適當的數字，表達您的同意程度。「1」代表「非常不同意」，「6」代表「非常同意」。

	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 來這裡工作之後，我的價值觀和公司的經營理念愈來愈接近。.....	1	2	3	4	5	6
2. 我發現自己的價值觀和公司的經營理念一樣。.....	1	2	3	4	5	6
3. 我覺得我有義務繼續留在公司。.....	1	2	3	4	5	6
4. 我覺得公司的問題就是我的問題。.....	1	2	3	4	5	6
5. 當有人稱讚公司時，我覺得很光榮。.....	1	2	3	4	5	6
6. 當公司目標和個人目標有衝突時，我願犧牲個人目標以達成公司目標。.....	1	2	3	4	5	6
7. 當家庭與公司的要求發生衝突時，我會以公司為優先。.....	1	2	3	4	5	6
8. 為了配合公司發展需要，我願意犧牲個人的志向。.....	1	2	3	4	5	6
9. 公司有需要時，我會針對自己的工作提出改善方案。.....	1	2	3	4	5	6
10. 我會主動提出對公司有益的改善方案。.....	1	2	3	4	5	6
11. 當公司政策或程序不利於公司的未來發展時，我會主動提出建言。.....	1	2	3	4	5	6
12. 公司會考慮我的意見。.....	1	2	3	4	5	6
13. 公司確實顧及我的福利。.....	1	2	3	4	5	6
14. 公司會考慮我個人的目標與價值觀。.....	1	2	3	4	5	6
15. 當我有困難時，公司會幫助我。.....	1	2	3	4	5	6
16. 如果我因好心而做錯事，公司會原諒我。.....	1	2	3	4	5	6
17. 有機會，公司就千方百計利用我。.....	1	2	3	4	5	6
18. 如果我需要特別的幫助，公司會施以援手。.....	1	2	3	4	5	6
19. 公司對我十分照顧。.....	1	2	3	4	5	6

以下的句子都是有關個人情形的描述。請仔細閱讀每個句子，然後判斷該語句所描述的是否符合您自己的真實情形，於 1 至 6 的數字中，圈選出最能代表您真實情況的數字。

	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 政府首長等於是大家長，一切國事都應聽從他的決定。……	1	2	3	4	5	6
2. 要避免發生錯誤，最好的辦法是聽從長者的話。……	1	2	3	4	5	6
3. 女人婚前接受父親管教，出嫁後則應順從丈夫。……	1	2	3	4	5	6
4. 如果因事爭執不下，應請輩份最高的人主持公道。……	1	2	3	4	5	6
5. 父母所敬愛的人，子女也應該敬愛。……	1	2	3	4	5	6
6. 主管進行大多數決策時，並不需要諮詢部屬的意見。……	1	2	3	4	5	6
7. 主管在處理部屬相關事務時，通常需要運用權威與權力。……	1	2	3	4	5	6
8. 主管並不需要常常徵詢部屬的意見。……	1	2	3	4	5	6
9. 主管應該避免與員工有上班時間以外的社交活動。……	1	2	3	4	5	6
10. 部屬不應對主管的決策有質疑。……	1	2	3	4	5	6
11. 主管不該將重要的任務授權給員工自行處理。……	1	2	3	4	5	6

請您填下以下基本資料，提供分析資料所用，我們將嚴守保密原則，不會將您的資料外流或曝光。

性別： 1. 男 2. 女

年齡：_____歲

學歷： 1. 高中職以下 2. 專科 3. 大學

4. 研究所 5. 博士

職務 1. 一般職員 2. 基層主管 3. 中階主管

4. 高階主管

您在您的公司服務的年資是 _____年_____月

您的公司屬於 1. 民營企業 2. 外商企業 3. 國營企業

您目前的工作所屬的產業別

1. 軍/公/教人員（請圈選） 2. 製造業 3. 營造業
4. 運輸、倉儲及通信業 5. 批發及零售業 6. 水電燃氣業
7. 醫療保健及社會福利服務業 8. 住宿及餐飲業 9. 金融及保險業
10. 專業、科學及技術服務類 11. 不動產及租賃業 12. 教育服務業
13. 文化、運動及休閒服務業 14. 其他服務業
15. 其他 _____（若不確定請填寫公司主要的產品或服務）

您隸屬於貴公司的哪一個部門：

1. 研發 2. 採購 3. 創意 4. 業務 5. 客服
6. 行銷 7. 企劃 8. 生產 9. 資訊 10. 人事
11. 財務 12. 會計 13. 總務 14. 公關 15. 品管
16. 法務 17. 其他_____

請留下您的手機或是電子郵件信箱，以通知您抽獎結果

手機 _____ 電子郵件信箱 _____

問卷到此結束，辛苦您了！

麻煩請您檢查確認每一頁每一題都有填答。

並請您確認個人聯絡方式是否正確填寫，以利抽獎時能夠順利與您連絡。

再次感謝您的幫忙！並助您幸運中獎！

附錄三 協助施測者說明函

親愛的協助施測者：

您好，感謝您在貴公司協助發放問卷，您的協助對於本研究十分重要，在此致上最大的謝意。

本研究的目的是在於探討員工、主管與組織之間的關係。在貴公司以問卷調查方式進行研究，請您代為發放問卷，並且向問卷填寫者說明進行方式：

1. 此份問卷以匿名方式作答，問卷資料僅做為統計分析使用，不會透露個人隱私資訊，請放心填寫。填寫問卷所需時間約 10 分鐘。
2. 本問卷第一頁摘錄近期天下雜誌針對某企業主管(以林主管代稱之)的訪談內容，請填答者想像他/她是林主管的部屬，與林主管在同一間公司服務。
3. 閱讀完畢之後，請他/她根據自己對於林主管以及這間公司的印象與觀點，填寫後續題項。
4. 填寫完畢之後，請他/她將問卷交給您，由您代為轉交。或是運用問卷所附之回郵信封，直接將問卷寄回。

誠摯感謝您的支持與協助，若有任何問題請與國立台灣大學心理學研究所劉駿叡同學聯繫，地址：臺北市羅斯福路四段一號心理學研究所工商心理學組。

敬頌 祺安

國立台灣大學心理學研究所
碩士班研究生 劉駿叡謹上