

國立臺灣大學管理學院國際企業學研究所

博士論文

Department of Graduate Institute of International Business

College of Management

National Taiwan University

Doctoral Dissertation

個人與環境契合之前因與後果—台美國家文化干擾效果

Antecedents and Consequences of Person-Environment Fit:

Moderating Effects of National Culture between Taiwan and USA



謝育萍

Hsieh, Yu-Ping

指導教授：趙義隆 博士

Advisor: Jaw, Yi-Long, Ph.D.

中華民國 100 年 6 月

June, 2011

國立臺灣大學博士學位論文
口試委員會審定書

個人與環境契合之前因與後果—台美國家文化干擾效果
Antecedents and Consequences of Person-Environment Fit:
Moderating Effects of National Culture between Taiwan and USA

本論文係謝育萍君 (D90724002) 在國立臺灣大學國際企業研究所完成之博士學位論文，於民國一百年五月六日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

論文考試委員：

黃同洲
李及瑞
戚樹訢

張子
趙承陸

指導教授：

趙承陸

所長：

任立中

中華民國一百年五月六日

誌謝

博士求學生涯，是我認識自己最重要的時期，也是我接受大家幫助最多的時期，謝謝幫助我的所有一切人、事與物。

首先，感謝指導教授 趙義隆老師，老師治學嚴謹，猶如其對登山的執著，並且勉勵學生，只要 keep walking，一定會到達目的地，其帶領「曉天下」登山社，如社名一般，提醒學生氣度宏觀的養成，避免見樹不見林，感恩老師的教誨。再者，感謝口試委員 黃同圳老師、 李文瑞老師、 戚樹誠老師，以及 沈介文老師，於口試時給予指導與建議，有賴老師們的寶貴意見，讓論文更為嚴謹。在此，還要特別謝謝 沈介文老師，私下請教時，耐心熱忱的解惑，讓我銘記在心。

接著，我要感謝致理技術學院的長官與同事：張弘遠主任、陳瑛琪主任、蘇志雄處長、芳秋、峰瑜、心強、代志、美玉、瑜芬、昭婧、麗芬的幫忙與鼓勵，讓我感受到正面能量。也要感謝台大學長逸庭、啟瑞，同學韓宜、義杰、季芸與學妹膺郁、貴揚的協助與加油，特別是逸庭學長對於研究方向的啟發與幫忙。另外，感謝小龍夥伴們的相互關懷，認識你們真好！

在博班期間，我要感謝公婆、大哥正山與大嫂聖鳳對於女兒以知特別的照顧，讓以知更多在愛中成長，謝謝大姊淑芳與二姐淑慧對我的關心與協助。最後，我要用力的謝謝我的老公正中，以及可愛漂亮的女兒以知，在我充滿壓力的博班生活，照料你們，是我舒壓的最佳良方，你們是我快樂的泉源。此生最大的幸運，就是遇到正中，最大的幸福，就是能與你們共度每一天，期許博班期間所學習與體悟到的人生，能讓以知獲益，增進以知一生的幸福指數。

謝育萍

于台灣大學國企所

民國一百年六月

中文摘要

在知識經濟與全球化影響之下，企業員工面臨不斷的組織變革與工作內容變動，而如何持續促進個人與環境契合，即顯得格外重要。再者，個人與環境契合如何影響員工之態度與行為，也一直是各界研究的重點，然而實證結果卻多有分歧，是故探討個人與環境契合對員工態度行為的影響受到何種因素干擾，遂成為重要研究趨勢。本研究提出員工可以運用個人社會資本以促進個人與環境契合，並提出個人與環境契合對員工態度行為的影響，會受到國家文化之干擾。在探討上述議題時，對個人與環境契合乃採多構面觀點，包括：個人能力符合工作要求的契合、工作供給滿足個人需要的契合，以及個人與組織價值觀的契合。

本研究使用層級迴歸分析來驗證相關假設。研究結果顯示：整體而言，個人社會資本確實是促進個人與環境契合的重要因素，然而其個別構面之影響大小，會受到國家文化的干擾。例如，相較於台灣，美國傾向弱化個人與上司認知資本正向預測各構面的個人與環境契合，但是強化個人與同事關係資本、個人與同事認知資本正向預測個人與組織價值觀契合。

此外，雖然個人與環境契合對員工態度行為的影響，也受到國家文化干擾，大致上美國員工在知覺個人能力符合工作要求時，更能正向影響員工態度行為，台灣員工則在知覺個人與組織價值觀契合時，更能正向影響員工態度行為。然而，上述國家文化干擾效果並不影響下列論點：同時探討個人與環境契合三構面，個人能力符合工作要求的契合最能正向影響工作績效，工作供給滿足個人需要的契合最能正向影響工作滿意，個人與組織價值觀契合最能正向影響組織認同。

對個人與環境契合之前因與被干擾的研究，為相關領域重要議題。本研究提出個人社會資本是促進個人與環境契合的重要前因，引用國家文化來分析人們如何評價與回應不同構面的個人與環境契合，以豐富個人與環境契合理論的發展。從本研究可知，個人社會資本如何影響個人與環境契合，以及個人與環境契合如何影響員工態度行為，是有疆界限制的，此可提供組織與員工在實務上的應用，特別是多國籍企業進行跨國管理時，建議應將國家文化差異納入考量。

關鍵字：個人與環境契合、國家文化、社會資本、關係資本、認知資本。

Abstract

Under the impact of knowledge economy and globalization, corporate employees are facing constant organizational change and job content alteration, so how to continuously enhance person-environment Fit (PE fit) becomes extraordinarily crucial. Furthermore, how PE fit influences employee attitude and behavior has been a research focus of academics, but empirical study results indicate divergence, so there is a significant trend to explore the factors that moderate the influence of PE fit on employee attitude and behavior. This research proposes that employees can use individual social capital to enhance their PE fit, and that PE fit's influence on employee attitude and behavior is subject to moderation from national culture. When approaching the above issues, this research adopts a multidimensional viewpoint on PE fit, including demands-abilities person-job fit (D-A PJ fit), needs-supplies person-job fit (N-S PJ fit), and person-organization fit (PO fit).

This research utilizes hierarchical regression analysis to test related hypotheses. Research results show the following: in general, individual social capital is indeed an important factor in enhancing PE fit, but the scale of influence on its individual dimension is subject to moderation from national culture. For example, compared to Taiwan, the United States tends to weaken positive prediction via person-supervisor cognitive capital on various PE fit dimensions, but strengthen positive prediction via person-colleague relational capital and person-colleague cognitive capital on PO fit.

Besides, although influence of PE fit on employee attitude and behavior is also subject to moderation from national culture, generally employees in the States incur more positive influence on employee attitude and behavior when perceiving D-A PJ fit, while employees in Taiwan incur more positive influence on employee attitude and behavior when perceiving PO fit. The above-mentioned moderating effects of national culture, however, do not affect the following propositions: when the three PE fit dimensions are simultaneously studied, D-A PJ fit shows the most positive influence on job performance, N-S PJ fit shows the most positive influence on job satisfaction, and PO fit shows the most positive influence on organizational identification.

Study on PE fit's antecedents and being moderated is an important topic in related fields. This research proposes that individual social capital is an important antecedent enhancing PE fit, and resorts to national culture to analyze how people evaluate and respond to different dimensions of PE fit, in order to enrich development of the PE fit

theory. It is realized from this research that how individual social capital influences PE fit and how PE fit influences employee attitude and behavior are subject to boundary conditions, and this can be offered to organizations and employees for practical application, especially for transnational management of multinational corporations, which are advised to take national culture difference into consideration.

Keywords: person-environment fit, national culture, social capital, relational capital, cognitive capital.

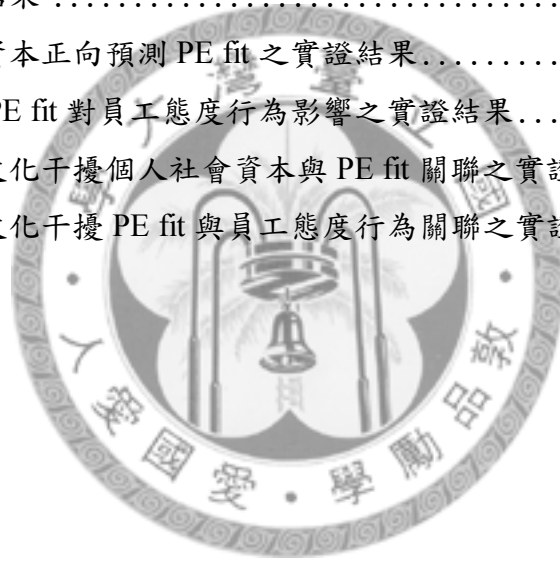


目錄

| | |
|-----------------------|-----|
| 口試委員會審定書 | i |
| 誌謝 | ii |
| 中文摘要 | iii |
| 英文摘要 | iv |
| | |
| 第一章 續論 | 1 |
| 第一節 研究背景與動機 | 1 |
| 第二節 研究問題與目的 | 4 |
| 第二章 文獻探討 | 7 |
| 第一節 PE fit 理論 | 7 |
| 第二節 社會資本理論 | 20 |
| 第三節 國家文化理論 | 29 |
| 第三章 研究方法 | 35 |
| 第一節 研究架構 | 35 |
| 第二節 研究假設 | 36 |
| 第三節 研究變項定義與衡量 | 65 |
| 第四節 研究對象與資料蒐集 | 68 |
| 第五節 資料分析方法 | 69 |
| 第四章 研究結果 | 70 |
| 第一節 基本資料分析 | 70 |
| 第二節 因素分析與信度分析 | 73 |
| 第三節 相關分析 | 75 |
| 第四節 迴歸分析 | 77 |
| 第五章 結論與建議 | 92 |
| 第一節 假設檢定結果 | 92 |
| 第二節 討論 | 94 |
| 第三節 研究限制與未來研究建議 | 104 |
| 第四節 理論貢獻與管理意涵 | 107 |
| 參考文獻 | 110 |
| 附錄一：中文問卷 | 117 |
| 附錄二：英文問卷 | 119 |

表目錄

| | | |
|-------|---|-----|
| 表 2-1 | D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 的分類..... | 13 |
| 表 2-2 | Hofstede 台美國家文化五構面分數比較..... | 34 |
| 表 4-1 | 樣本基本特性分析表 | 72 |
| 表 4-2 | 量表因素負荷與信度 | 74 |
| 表 4-3 | 平均數、標準差與相關分析 | 76 |
| 表 4-4 | 影響 PE fit 因素之迴歸分析 | 79 |
| 表 4-5 | 影響員工態度行為因素之迴歸分析 | 80 |
| 表 4-6 | 影響 PE fit 因素之迴歸分析的 VIF 值 | 81 |
| 表 4-7 | 影響員工態度行為因素之迴歸分析的 VIF 值 | 82 |
| 表 5-1 | 假設檢定結果 | 93 |
| 表 5-2 | 個人社會資本正向預測 PE fit 之實證結果..... | 94 |
| 表 5-3 | 不同構面 PE fit 對員工態度行為影響之實證結果..... | 96 |
| 表 5-4 | 台美國家文化干擾個人社會資本與 PE fit 關聯之實證結果..... | 97 |
| 表 5-5 | 台美國家文化干擾 PE fit 與員工態度行為關聯之實證結果..... | 101 |



圖目錄

| | | |
|--------|---|-----|
| 圖 3-1 | 研究架構圖 | 35 |
| 圖 4-1 | 台美國家文化干擾個人與上司關係資本對 D-A PJ fit 的影響 | 84 |
| 圖 4-2 | 台美國家文化干擾個人與同事關係資本對 P0 fit 的影響 | 85 |
| 圖 4-3 | 台美國家文化干擾個人與上司認知資本對 N-S PJ fit 的影響 | 86 |
| 圖 4-4 | 台美國家文化干擾個人與上司認知資本對 P0 fit 的影響 | 86 |
| 圖 4-5 | 台美國家文化干擾個人與同事認知資本對 D-A PJ fit 的影響 | 87 |
| 圖 4-6 | 台美國家文化干擾個人與同事認知資本對 P0 fit 的影響 | 88 |
| 圖 4-7 | 台美國家文化干擾 D-A PJ fit 與工作滿意關聯 | 89 |
| 圖 4-8 | 台美國家文化干擾 D-A PJ fit 與組織認同關聯 | 89 |
| 圖 4-9 | 台美國家文化干擾 P0 fit 與工作滿意關聯 | 90 |
| 圖 4-10 | 台美國家文化干擾 N-S PJ fit 與工作績效關聯 | 91 |
| 圖 4-11 | 台美國家文化干擾 N-S PJ fit 與組織認同關聯 | 91 |
| 圖 5-1 | 台美國家文化干擾個人與上司認知資本對 P0 fit 的影響 | 98 |
| 圖 5-2 | 台美國家文化干擾個人與同事認知資本對 P0 fit 的影響 | 98 |
| 圖 5-3 | 台美國家文化干擾個人與同事關係資本對 P0 fit 的影響 | 98 |
| 圖 5-4 | 台美國家文化干擾個人與上司認知資本對 N-S PJ fit 的影響 | 99 |
| 圖 5-5 | 台美國家文化干擾個人與上司認知資本對 P0 fit 的影響 | 99 |
| 圖 5-6 | 台美國家文化干擾個人與上司關係資本對 D-A PJ fit 的影響 | 100 |
| 圖 5-7 | 台美國家文化干擾個人與同事認知資本對 D-A PJ fit 的影響 | 100 |
| 圖 5-8 | 台美國家文化干擾 P0 fit 與工作滿意關聯 | 102 |
| 圖 5-9 | 台美國家文化干擾 D-A PJ fit 與工作滿意關聯 | 102 |
| 圖 5-10 | 台美國家文化干擾 D-A PJ fit 與組織認同關聯 | 102 |
| 圖 5-11 | 台美國家文化干擾 N-S PJ fit 與工作績效關聯 | 102 |
| 圖 5-12 | 台美國家文化干擾 N-S PJ fit 與組織認同關聯 | 102 |

第一章 續論

第一節 研究背景與動機

員工個人與環境契合 (Person-Environment fit; PE fit)，包括：個人與工作契合 (Person-Job fit; PJ fit)、個人與組織契合 (Person-Organization fit; PO fit) ...等，因為會影響員工個人的態度與行為，例如：影響員工的工作滿意，進而影響組織的績效，一直是員工個人，以及組織所關心的議題 (Kristof-Brown et al., 2005)。因此，不管對於員工個人，或是組織本身而言，如何利用可行的方法，來促進 PE fit，是非常重要的議題。然而，學者對於如何促進 PE fit 之研究，是相對的不足。PE fit 的研究，大都集中在 PE fit 如何影響員工個人的態度與行為。

在現今知識經濟時代與全球化的浪潮下，如何促進 PE fit 之議題，更顯得重要性與急迫性。因為現今的組織與員工至少面臨下列兩種挑戰：其一是組織因應環境的快速變遷，對於員工在工作上的要求，是一直在變動著，員工也必須不斷的在知識、技術與能力 (Knowledge, Skill, Ability; KSA) 上加強，使自己的 KSA 能契合組織所需，亦即員工需要致力於要求-能力型的個人與工作契合 (Demands-Abilities Person-Job fit; D-A PJ fit) 之維持與增進。其二是全球化帶來的組織購併、精簡、彈性的浪潮下，員工面臨組織不斷之變革與重組，組織價值觀可能也因此而有所調整，員工如何利用一些方法，在最快速的時間內，融入新的組織價值中，使其個人價值觀能與組織價值觀相互契合，也就是 PO fit 之維持與促進，對於員工而言，也是一種挑戰。

上述兩個重大課題，皆涉及 D-A PJ fit 與 PO fit 之動態概念。但是，在以往文獻研究中，甚少探討 PE fit 在員工職涯一生中變化的動態觀點，亦即研究只集中在探討尋找工作過程涉入程度高低 (Saks and Ashforth, 1997)，以及應徵時，徵選人對求職者之知覺 (Cable and Judge, 1996, 1997) 對 PE fit 之影響，研究進入組織前 (pre-entry) 之因素如何影響 PE fit，少有研究探究員工進入組織後 (post-entry)，哪些因素會影響其 PE fit。除了少數的文獻，研究進入組織初期時，組織提供正式的社會化戰術 (socialization tactics) 對 PO fit 的影響 (Chatman, 1991; Cable and

Parsons, 2001)。然而，員工在進入組織前與進入組織初期時的 PE fit 水準，並不代表其往後在組織中依然持有相同之 PE fit 水準。如前述所言，面對激烈競爭環境，組織與個人之因素，隨時皆在更動，故而研究員工在工作多年後，如何維持與促進 PE fit，就有其理論與實務的重要意涵。再者，現在的組織越來越多採取約聘制度，這些短期約聘人員，基本上組織不大會提供正式的機制來促進約聘人員的 PE fit，短期約聘人員如何利用個人可茲利用的方法來增加自己的 PE fit 水準，使自己有更大機會能成為正式員工，也是目前個人所關心的議題。

其實如何促進員工 PE fit 的問題，不僅對員工個人很重要，對組織也是很重要的議題，特別是對多國籍企業 (Multinational Corporation; MNC) 而言。MNC 基於全球佈局與回應當地需求等種種因素，越來越多時候，MNC 需要與本土當地公司競奪優秀員工，如何吸引、招募，並留下優秀員工，是 MNC 持續競爭力的重要來源 (Newburry et al., 2006)。但是一般當地員工知覺 MNC 或外商公司是有一些負面觀感知覺，例如：當發生營運不良狀況時，外商公司可能隨時撤資。基於海外投資的一些既存的負面知覺，因此 MNC 必須更加強化當地員工其他面向的正面知覺，故而如何促進地主國員工知覺 PE fit，就成為 MNC 的重要議題。

關於 PE fit 研究的另一個需繼續努力的方向是：同時研究不同契合類型對於員工態度行為的影響。過去研究大都採用單一層次、單一構面，多是研究 PO fit 或 D-A PJ fit 對於員工態度行為的預測。但是員工任職於某一組織中，所面對的環境是多層次與複雜的，不同層次與不同類型的契合，對於不同員工態度行為的影響程度是不太一樣的 (Lauver and Kristof-Brown, 2001)，單只探討 PO fit 或 D-A PJ fit 是不足以充分解釋員工的態度與行為。Cable and DeRue (2002) 建議同時探討 D-A PJ fit、需要-供給型的個人與工作契合 (Needs-Supplies Person-Job fit; N-S PJ fit) 與 PO fit 三構面對於員工態度行為的預測。除了 Cable and DeRue (2002) 外，越來越多學者呼籲多構面一起討論 PE fit 對於員工態度行為的影響 (Kristof-Brown et al., 2005; Lauver and Kristof-Brown, 2001)。

另外，關於 PE fit 的一個重要研究趨勢為：是否有些因素會干擾 PE fit 對於員工態度行為的影響？對於 PE fit 的研究，實證上產生某些意外與分歧，而並非完全

如假設所言，例如：有些研究實證結果發現 PO fit 與員工態度之間的關聯薄弱，不如假設預期 (Kalliath et al., 1999; Saks and Ashforth, 1997)。學者推論其中關鍵問題之一，可能是受到情境因素而有所影響結果，例如：Lee and Antonakis (2006) 實證顯示：國家文化若為權力距離 (power distance) 高者，個人與工作不契合 (Person-Job misfit; PJ misfit) 不會影響到員工的工作滿意。Chatman (1989) 討論環境特徵會影響到人們如何回應 PO fit，亦即 PO fit 對於員工態度與行為的影響，受到環境系絡的干擾。

其實早在 1996 年時，Kristof 即呼籲學者應針對情境因素對 PO fit 與員工態度行為關聯之干擾作研究，但直到現在對於這方面的研究，依然還是大家較少涉及的部分。近年來，越來越多研究 PE fit 的學者呼籲，需要有更多的投入研究，來找出哪些因素會干擾到 PE fit 的影響效果 (Erdogan et al., 2004; Ostroff and Schulte, 2007; Kristof-Brown and Jansen, 2007)。

再者，PE fit 的研究儘管在實證上蓬勃發展，但是在理論的發展上卻顯得相對不足。此種缺陷同時也出現在研究干擾變數時，常常缺乏強而有力的理論基礎 (Kristof-Brown and Jansen, 2007)。Kristof-Brown and Jansen (2007) 提醒在研究 PO fit 時，需要更多對情境系絡 (boundary conditions) 的瞭解，以及當人們被問到 PO fit 時，其所經歷與涉入的認知與情感過程 (cognitive and affective processes) 為何。亦即，需要探討人們如何評價與回應不同構面之 PE fit，造成不同構面之 PE fit，分別對不同員工態度行為有所差異影響。

觀察上述實務需求，以及理論與實證發現，引發本文對於探討員工個人可以利用何種方法來促進 PE fit、同時多構面的研究 PE fit，以及找出主要干擾 PE fit 和員工態度行為關聯因素之研究動機。

第二節 研究問題與目的

根據前一節，我們可以歸納目前關於 PE fit 的重要研究趨勢，以及欲解決的問題至少有下列三點：

- 一、員工個人如何運用可行的方法來促進 PE fit？
- 二、多構面的 PE fit，同時如何影響不同的員工態度行為？
- 三、哪些因素會干擾到 PE fit 與員工態度行為之關聯？員工如何評價與回應不同構面的 PE fit？

針對第一個問題，除了組織正式提供的機制以外，員工個人是否可以利用非正式的方法來促進 PE fit？本文提出員工可以運用個人社會資本 (social capital) 來促進 PE fit。本文以為個人社會資本可以促進 PJ fit (包括：D-A PJ fit、N-S PJ fit) 與 PO fit。

個人社會資本，本文區分為：個人與上司關係資本、個人與同事關係資本、個人與上司認知資本，以及個人與同事認知資本，是指個人與組織成員的信任、支持與共享、共知，能提供合作、協調、防禦，以及溝通...等機制，有助資源、資訊與知識的交換、結合與分享，能幫助員工個人快速獲得與學習工作相關的知識、提升員工賦能 (empowerment) 知覺 (包括：自我決定、影響力、自我效能與意義性)，來滿足個人基本需求 (包括：自主性、能力與關係需求)，以及快速獲得與學習組織相關的知識，因而分別能促進 PE fit 構面中的 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit。

以員工如何維持 D-A PJ fit 而言，主要決定於個人 KSA 的增進與取得，而個人 KSA 的增進與取得，可以靠著環境 (Environment; E) 中組織提供正式人力資源管理措施來協助加強 KSA，或者經由個人自身 (Person; P) 的內外努力來改善，使其從回 D-A PJ fit。所謂的自身內在，是指靠著自己的自學，來提升個人的人力資本，但是由於缺乏與他人的互動與激盪，KSA 頂多只是加法成長。另一方面，若是個人可以有效的利用社會關係所產生的社會資本，包括：個人與上司，以及個人與同事的良好互動，是可以藉助外力來達到個人的目標 (Adler and Kwon, 2002;

Nahapiet and Ghoshal, 1998), 對於 KSA 的成長, 極可能是倍數成長 (Nonaka and Takeuchi, 1995)。

針對第二個問題, 多構面的 PE fit, 同時如何影響不同的員工態度行為? 本研究主要採用 Cable and DeRue (2002) 觀點, 一起探討 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 三構面對於不同員工態度行為的影響。

前述已說明, 過去研究契合的學者, 大都以單一構面來討論某一契合對於員工態度行為的預測 (Chatman, 1989; Cable and Judge, 1996), 集中研究 D-A PJ fit 對於員工態度行為的預測, 或是 PO fit 對於員工態度行為的預測。而上述皆是以組織的角度來探討契合的概念, 因為 PO fit 是指員工的價值觀要能與組織價值觀契合, D-A PJ fit 是指員工的 KSA 能合乎組織的要求。對於組織而言, 員工若都能符合上述兩種契合, 就是組織所想要的員工 (Kristof-Brown, 2000), 由於大部分學者都是從組織角度來研究, 因而著重在探討 PO fit 與 D-A PJ fit 的影響 (Kristof-Brown, 2000; Saks and Ashforth, 1997)。然而, 以員工角度觀之, 其更重視工作所供給的, 是否合乎員工所需要的, 亦即對於員工而言, N-S PJ fit 或許更能影響員工的態度行為 (Cable and DeRue, 2002)。因此, 本文同時探討 PO fit、D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 三構面對於員工態度行為的影響, 同時兼顧組織與員工的觀點。再者, 實證結果也顯示利用三構面來預測員工態度行為優於只有兩構面或一構面來預測 (Cable and DeRue, 2002)。Cable and DeRue (2002) 的假設, 大致上都得到證實, 但是少數還需要再次證實, 例如: 其文章中主張控制 PO fit 與 N-S PJ fit 之後, D-A PJ fit 與工作績效有關聯之假設, 並未得到支持。本文再次探討與驗證多構面的 PE fit, 同時如何影響不同的員工態度行為。

針對第三個問題, 哪些因素會干擾到 PE fit 與員工態度行為? 本文特別提出國家文化可能是干擾 PE fit 與員工態度行為關聯的重要關鍵因素。原因在於 PE fit 研究大都針對美國樣本來進行驗證, 至於是否具有文化普遍性, 可以推論至其他國家文化系絡, 是一個非常值得探討深究的議題, 不少學者呼籲需要將研究對象擴大至其他國家文化系絡 (Sekiguchi, 2006; Lee and Antonakis, 2006)。

PE fit 如何影響員工態度行為，是否有疆界限制？這個問題在當今國際化、全球化無所不在的時代，更是突顯其研究價值，特別是對於 MNC 與國際化程度較高的組織而言，面對的員工多元性差異機率是更大的，尤其在文化方面的多元性，更有機會雇用到不同國籍、不同國家文化的員工。是否不同國家文化的員工，在評價不同構面的 PE fit 時，其經歷的心理認知是有所不同的？因而造成員工對於不同構面的 PE fit 重視程度有所差異，導致 PE fit 影響員工態度行為的效果強弱有所不同。MNC 的管理者應該進一步瞭解與探索國家文化差異對於員工在認知與重視不同構面 PE fit 會產生何種干擾影響。

有趣的是，本文在探索個人社會資本如何促進多構面 PE fit 時，亦發現彼此之間的關聯也會受到國家文化的干擾，因此本文除了研究國家文化如何干擾 PE fit 與員工態度行為關聯，也探討其對於個人社會資本與 PE fit 關聯的干擾影響。

綜合上述，本文的研究目的可歸納如下：

- 一、探討個人社會資本如何促進 PE fit 構面中的 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit。
- 二、同時探討與驗證 PE fit 構面中的 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 對於不同員工態度行為的不同預測力。
- 三、國家文化如何干擾個人社會資本與 PE fit 關聯。
- 四、國家文化如何干擾 PE fit 與員工態度行為關聯。

第二章 文獻探討

第一節 PE fit 理論

學者對於個人與環境契合的研究，雖然已有一百年的歷史，但此研究議題一直是學者持續關心的議題 (Kristof-Brown et al., 2005; Ostroff and Schulte, 2007)。近年來，研究 PE fit 的重量學者，紛紛對 PE fit 的研究，指出未來應該努力的方向，主要包括：(一) PE fit 多構面觀點，以及建議 PE fit 多構面必須一起探討 (Cable and DeRue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005; Edwards and Shipp, 2007; Ostroff and Schulte, 2007)。(二) 強化 PE fit 前因與 PE fit 被干擾的研究 (Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996; Erdogan et al., 2004; Edwards and Shipp, 2007; Kristof-Brown and Jansen, 2007; Ostroff and Schulte, 2007)。本文針對上述研究趨勢建議，結合本文研究議題，作有關的文獻探討，分別說明如下：

一、PE fit 的多種概念、構面與衡量觀點

個人與環境契合概念，泛指個人與環境的互動契合，一般認為個人與環境的互動契合度越高，越會對個人造成正向感受，例如：工作滿意的提高 (Cable and Judge, 1996; Saks and Ashforth, 1997; Cable and DeRue, 2002)、組織認同的提升 (Cable and Judge, 1996; Saks and Ashforth, 1997; Cable and DeRue, 2002)，以及促進工作績效 (Cable and DeRue, 2002)。

此種概念源於組織行為研究對於人格與環境情境的爭論，此爭論焦點在於人的行為究竟是受個人的人格特徵或是外在環境的影響。人格學派 (personality) 以為人的行為是受到個人人格特徵影響，傾向長久不變 (Epstein, 1983)。情境觀點主張個人的行為主要是受到外在環境影響 (Mischel, 1968)。

Lewin 於 1935 年提出 $B=f(P, E)$ 方程式，說明個人的行為是受到個人與環境互動所影響，其中 B 代表個人的行為，P 是指個人，E 則是指環境。個人處於複雜的環境中，與多種不同層面的環境互動，因此產生了各種不同層面與構面的互動契合，所以 PE fit 也就有多層面、多構面的契合觀點。本文主要研究 PE fit 中的 PJ

fit 與 PO fit 構面，並將 PJ fit 分為 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit。

PE fit 有多種不同概念與分類，主要可分為補充性契合 (supplementary fit) 與互補性契合 (complementary fit)，補充性契合定義為個人特徵與環境特徵的一致性與相似性，特徵包括：目標、價值觀...等，PO fit 即為補充性契合之概念。互補性契合意指互相補足對方的不足，可定義為個人補足環境的不足，或是環境補足個人的不足 (Muchinsky and Monahan, 1987)。Edward (1991) 回顧九十二篇關於 PJ fit 的研究，以供需互補觀點建立 PJ fit 模型。其認為當個人的能力 (ability) 符合工作的要求 (demand)，或是工作的供給 (supply) 滿足個人需要 (need)，皆可稱為 PJ fit。前者稱為 D-A PJ fit，後者稱為 N-S PJ fit。以供需互補為概念者，其實即為互補性契合概念，因此 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 合併稱為互補性契合。Kristof (1996) 結合學者觀點，整體性提出 PO fit 模式，其認為：個人與組織若是達成契合時，則表示至少有一方，其供給的資源恰是對方所需要的，或是雙方共同擁有相似的特徵，或是前兩者都具備。其將 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 歸納為廣義的 PO fit 中，D-A PJ fit、N-S PJ fit 稱為互補性契合，狹義的 PO fit 稱為補充性契合。

另外，在 PE fit 的契合衡量上，有很多種衡量方式，主要歸納為直接測量 (direct measurement) 與間接測量 (indirect measurement) 兩類 (Kristof, 1996)。茲將本文應用到 PE fit 中 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 三構面，以及關於契合衡量議題，分述如下：

(一) D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit

過去研究契合的學者，大都以單一構面來討論某一構面的契合對員工態度行為的預測 (Chatman, 1989; Cable and Judge, 1996)，並且以組織的角度來探討契合概念，集中研究 D-A PJ fit 對於員工態度行為的預測，或是 PO fit 對於員工態度行為的預測。直到 Kristof (1996) 將 PO fit 與 D-A PJ fit 一起同時討論，但是區別為不同構面，不過其還是以組織的角度來探討契合概念，因為 PO fit 是指員工的價值觀能與組織價值觀契合，D-A PJ fit 是指員工的 KSA 能合乎組織的要求。對於組織而言，員工若都能符合上述兩種契合，就是組織所想要的員工 (Kristof-Brown,

2000)。由於大部分學者都是從組織角度來研究，因而著重在探討 PO fit 與 D-A PJ fit 的影響力 (Kristof-Brown, 2000; Saks and Ashforth, 1997)。然而，以員工角度觀之，其更重視工作供給的是否合乎員工所需要的，亦即對於員工而言，N-S PJ fit 或許更能影響員工的態度行為 (Cable and DeRue, 2002)。因此，Cable and DeRue (2002) 同時探討 PO fit、D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 三構面對於員工態度行為的影響，同時兼顧組織與員工的觀點。實證結果也顯示利用三構面來預測員工的態度行為優於只有兩種構面或一種構面來預測 (Cable and DeRue, 2002)。

本研究主要採用 Cable and DeRue (2002) 觀點，同時一起探討 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 三構面對於員工的影響。以下分別說明 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 三構面。

1. D-A PJ fit

PJ fit 可廣泛定義為個人與其工作之契合。Edward (1991) 回顧九十二篇關於 PJ fit 的研究，以供需互補觀點建立 PJ fit 模型。其認為當個人能力符合工作要求，或是工作供給滿足個人需要，皆可稱為 PJ fit。前者稱為 D-A PJ fit，後者稱為 N-S PJ fit。而這兩種構面皆是屬於互補性契合概念 (Kristof, 1996)。一般學者將 D-A PJ fit 定義為：個人能力符合工作要求的程度 (Kristof-Brown, 2000; Saks and Ashforth, 1997; Cable and DeRue, 2002)。

之前有關 PJ fit 的實證研究，大都是以 D-A PJ fit 為主要構念 (Kristof, 1996; Saks and Ashforth, 1997)，直到 Cable and DeRue (2002)，PJ fit 分為 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 兩構面來實證。由於 D-A PJ fit 專注於探討員工是否有足夠的能力來達成工作目標，因此比較能預測與工作層面相關的結果變項，例如：學者認為 D-A PJ fit 能有效預測工作績效 (Cable and DeRue, 2002)，而與組織層面相關的結果變項，例如：組織認同，其預測力就比較弱 (Cable and Judge, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Cable and DeRue, 2002)。

以 D-A PJ fit 對於工作績效為例說明，D-A PJ fit 對於工作績效具有比較強的預測力 (Cable and DeRue, 2002)。Edwards and Shipp (2007) 引用績效的文獻說明，能力是工作績效的重要預測指標，並指出有些研究者進一步強調績效高低取決於

自身能力與工作要求的配適，而自身能力與工作要求配適，即是 D-A PJ fit 的概念，因此 D-A PJ fit 特別對工作績效有重要影響力。

2. N-S PJ fit

N-S PJ fit 概念其實早已存在 (Edward, 1991; Kristof, 1996; Saks and Ashforth, 1997)，以往不是將 N-S PJ fit 與 D-A PJ fit 歸在互補性契合一起探討，就是將 N-S PJ fit 納入 PJ fit 概念中。直到 Cable and DeRue (2002) 才將 N-S PJ fit 與 D-A PJ fit、PO fit 分開實證，強調 N-S PJ fit 的獨特性，以及用員工角度來思索的觀點。Cable and DeRue (2002) 實證結果也證實：D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 是三種不同構面的契合概念，員工個人能夠區別此三種不同構面，並且不同構面對於不同的員工態度行為，有著不同的預測力。在控制其他兩構面下，D-A PJ fit 對於工作績效，N-S PJ fit 對於工作滿意，PO fit 對於組織認同有顯著的預測力。Cable and DeRue (2002) 實證結果，除了在控制其他兩構面下，D-A PJ fit 對於工作績效有顯著的預測力未獲得支持，上述其他兩個假設是獲得支持的。

N-S PJ fit 意旨個人需要被工作供給所滿足的契合程度。個人需要與工作供給其實為一體兩面，個人在資源面上需要：財物、生理與心理，在機會面上需要：工作相關與人際關係，而工作相對的也會供給上述資源面與機會面的種種。

如前所述，早期研究 PE fit 議題的學者，大都從組織角度來研究，因而著重在探討 PO fit 與 D-A PJ fit 的影響力 (Kristof-Brown, 2000; Saks and Ashforth, 1997)，對於 N-S PJ fit 如何影響員工態度行為的實證研究，是相對缺乏的。然而以員工角度觀之，其更重視工作提供的，是否合乎員工所需要的，亦即對於員工而言，N-S PJ fit 或許更能影響員工的態度行為，特別對於員工的工作滿意而言，N-S PJ fit 的預測力應該是最顯著的 (Cable and DeRue, 2002)。Cable and DeRue (2002) 實證結果證明：在控制 PO fit 與 D-A PJ fit 的影響下，N-S PJ fit 顯著影響員工的工作滿意。

3. PO fit

組織在招募、徵選員工時，剛開始只著重在員工的 KSA 是否能符合工作要求，亦即組織比較重視 D-A PJ fit。但是隨著知識經濟與全球化的浪潮下，工作內容快

速變動，單是以 D-A PJ fit 來作為選才依據，是無法因應工作內容更動後，必須時常調職與重新學習的狀況，因此可能會影響員工的留職意願，造成組織之前投入員工訓練的損失。基於上述原因使得組織越來越重視 PO fit 的議題，亦即越來越重視員工價值觀與組織價值觀是否相契合，可避免員工單因為工作轉變就輕易離職的狀況發生。因而，在 PE fit 多構面中，屬 D-A PJ fit 與 PO fit 構面是最多學者研究的。

PO fit 意指個人特徵與組織特徵的一致性或是相似性程度，是屬於補充性契合概念 (Muchinsky and Monahan, 1987; Kristof, 1996)。個人特徵可指人格特質、個人價值觀、個人目標...等，組織特徵可指組織文化、組織價值觀、組織目標與行為規範...等 (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Cable and Judge, 1996, 1997; Cable and Parsons, 2001)，因此 PO fit 可指個人的人格特質與組織文化的相似契合、個人價值觀與組織價值觀的相似契合或者個人目標與組織目標的相似契合...等。上述的差別，在於如何衡量契合的內容 (content)。

關於 PO fit 的概念，可追溯到 Schneider (1987) 的吸引-選擇-留下 (Attraction-Selection-Attrition; ASA) 模型，其認為個人會被具有相似特徵的組織所吸引，而組織也會選擇具有相似特徵的員工。進入組織後，若個人知覺組織的價值觀、目標或是其他特徵與自身不契合時，則會離開組織，留下來的個人，其價值觀、目標或是特徵是與組織相互契合的。

前面提到，補充性契合觀點的 PO fit 其衡量契合的內容，有以價值觀契合、人格特質契合、目標契合等來衡量。由於價值觀具有持久性，一般在衡量 PO fit，大都採用價值觀契合概念 (Cable and Parsons, 2001; Cable and DeRue, 2002; Saks and Ashforth, 1997; Lauver and Kristof-Brown, 2001)。很多實證結果也顯示，以價值觀來衡量的 PO fit，其對員工態度行為的預測力比較好，例如：Kristof-Brown et al. (2005) 對契合研究作後設分析 (meta-analyses) 發現，以價值觀來衡量 PO fit 比其他補充性的 PO fit 對工作滿意的影響力大。Verquer et al. (2003) 也有同樣的發現。因此，本文研究 PO fit 乃採用價值觀契合觀點，PO fit 在本文定義為：個人與組織在價值觀的契合程度。

關於 PO fit 對員工態度行為影響的研究，學者探討非常多（Cable and DeRue, 2002; Saks and Ashforth, 1997; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003）。PO fit 正向影響員工態度行為，大都引用相似-吸引典範（similarity-attraction paradigm），其基本邏輯在於：補充性契合的 PO fit 透過相似-吸引之機制，有效促進關係的發展，以及價值觀相似能促進溝通、協調與合作的機制，進而引發員工正面感受，影響員工態度行為。

相似-吸引典範認為當人們具有相似特徵會彼此吸引，比不具相似特徵的人們，會產生比較正面的情感結果（Byrne, 1971）。上述相似-吸引機制即是補充性契合能促進員工正向感受的基礎途徑。透過相似性所產生的機制：與人聯合（affiliation）、歸屬（belonging）、親密（closure），滿足了個人對於關係的需求（Edwards and Shipp, 2007）。例如：當 PO fit 時，透過相似-吸引的機制，物以類聚，吸引具有相似價值觀的其他組織成員與之互動，因而滿足一般個人對於關係的需求，從而有正向感受的產生。

如同學者認為 D-A PJ fit 比較能預測與工作層面相關的結果變項，PO fit 比較能預測與組織層面相關的結果變項，例如：組織認同（Cable and Judge, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Cable and DeRue, 2002）。對於工作績效的預測，PO fit 的影響力就比較弱（Kristof-Brown et al., 2005; Cable and DeRue, 2002）。Saks and Ashforth（1997）以為當人們知覺與組織相契合時，會容易將自己的某部分與組織定義在一起，將組織視為心理團體（psychological group），並且認知自己加入了此團體。此種心理團體，Turner（1984）將其定義為：一群人分享相同的社會認同或定義此群人是屬於同一社會層級的成員，因而認為 PO fit 會對組織認同有正面影響。

綜合上述得知，D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 依照互補性契合/補充性契合，以及是以組織/員工為出發點來思考，可區分如下表：

表 2-1 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 的分類

| | 組織為出發 | 員工為出發 |
|-------|------------|------------|
| 互補性契合 | D-A PJ fit | N-S PJ fit |
| 補充性契合 | PO fit | |

資料來源：本研究整理

(二) 契合的衡量方法與內容

Kristof (1996) 將契合的衡量方式，主要歸納為直接測量與間接測量兩類。直接測量是指直接詢問員工個人，其與環境的契合程度，特別強調個人的知覺，利用此種方法測得的契合又稱為知覺契合 (perceived fit)。另外，間接測量是指利用比較的方法，先分別測出個人特性，以及環境特性，之後再選用適當的方式來計算契合度。利用直接測量方式的優點在於探討契合影響員工態度行為時，員工態度行為是屬於個人知覺構念時，契合也是採用知覺構念是比較合宜的。不過採用此種方式的缺點是個人與環境混合建構，無法細究個人因素或是環境因素對於契合的個別影響 (Kristof-Brown et al., 2005)，並且容易出現一致性偏誤 (consistency bias) 的疑問。

對於契合的衡量，本文乃是採用直接測量方式測得的知覺契合，而非以間接測量方式來測得，主要原因是本研究的結果變項為員工態度行為，包括：工作滿意、組織認同，以及員工個人知覺的工作績效，上述構念皆是屬於個人知覺，因此 PE fit 的衡量方式適合採用直接衡量的知覺契合 (Kristof, 1996)。文獻研究指出，直接測量的知覺契合比間接測量的真實契合更能預測員工態度行為 (Kristof, 1996; Cable and Judge, 1997; Cable and DeRue, 2002)。不少學者對契合文獻作後設分析的結果也顯示，知覺契合與員工的態度有比較強的關聯性 (Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003; Kristof-Brown and Jansen, 2007)。因此，本研究採用直接測量的知覺契合觀點。

(三) 小結

本研究主要採用 Cable and DeRue (2002) 觀點，一起同時探討 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 三構面對於員工態度行為的影響。

PE fit 在理論上與實務上，有一個極需被澄清的觀點，就是如何區別不同構面的 PE fit。Kristof (1996) 提及區別不同 PE fit 構念，可以利用各種 PE fit 構面對不同結果變項的不同預測力來區別。Cable and DeRue (2002) 也是沿用 Kristof (1996) 觀點，認為不同構面的 PE fit 要能真正被區辨，它們需要對不同結果變項有不同影響。Lauver and Kristof-Brown (2001) 也提出不同層次與不同類型的契合，對於不同員工態度行為的影響程度是不太一樣的。Cable and DeRue (2002) 建議同時探討 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 三構面對於員工態度行為的預測。根據上述，本研究同時嘗試探討不同 PE fit 構面對於不同員工態度行為影響，來區別不同契合構念。

另外，本文在衡量契合上是採用直接衡量法，而衡量契合的內容，在 PO fit 方面是採用價值觀為內容來衡量。

二、PE fit 前因與被干擾的研究

(一) PE fit 前因的研究

如研究背景與動機中所陳述的，PE fit 會影響員工的態度行為，進而影響組織的績效，一直是大家所關心的議題 (Kristof-Brown et al., 2005)。因此，如何利用可行的方法來促進 PE fit，是非常重要的議題。特別在知識經濟與全球化競爭激烈時代下，如何促進動態的 PE fit，使員工不管在進入組織前、進入組織初期或是進入組織多年後，皆能快速維持或促進 PE fit，都是重要與急迫的研究。然而，學者對於如何促進 PE fit 之研究，是相對的不足。學者 Kristof-Brown et al. (2005) 呼籲朝此方向研究。Kristof-Brown et al. (2005) 將關於 PE fit 的各種研究文獻，用後設分析法來探討，歸納未來研究需將 PE fit 當成依變項，來探討如何利用方法來促進 PE fit。

對於 PE fit 的前因研究，大都集中在探討 PO fit 構面 (Cable and Judge, 1996, 1997; Cable and Parsons, 2001; Chatman 1989, 1991)，少數同時探討 PO fit 與 PJ fit 兩構面 (Saks and Ashforth, 1997)。並且學者只探討尋找工作過程涉入程度高低對 PO fit 與 PJ fit 的影響 (Saks and Ashforth, 1997)，以及招募徵選過程時，招募徵選人對求職者的知覺 (Cable and Judge, 1996, 1997; Chatman 1989, 1991) 對 PO fit 的

影響，研究進入組織前之因素如何影響 PE fit。少有研究者探討員工進入組織後，哪些因素會影響其 PE fit，除了少數的文獻研究進入組織初期時，組織提供社會化戰術對 PO fit 之影響 (Cable and Parsons, 2001; Chatman 1991)。

Saks and Ashforth (1997) 研究應徵者的工作尋找密度 (job search intensity) 與應徵者的工作選擇數目 (the number of job offers) 如何影響 PO fit 與 PJ fit (其將 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 兩種概念歸在同一 PJ fit 構面)，工作尋找密度是指工作資訊來源的數目多寡。Saks and Ashforth (1997) 將尋找工作的資訊來源分為正式與非正式，正式工作資訊來源是指透過正式的仲介公司介紹，例如：人力資源公司介紹；非正式工作資訊來源是指透過朋友或親戚等介紹。實證結果說明：正式工作資訊來源的數目會正向影響 PO fit 與 PJ fit，但是應徵者的工作選擇數目並不會影響到 PO fit 與 PJ fit。

Chatman (1989) 提出 PO fit 模型，當中說明 PO fit 受兩種過程所影響：招募徵選過程與社會化過程。招募徵選過程主要在研究徵選人員對於應徵者的認知評價對於 PO fit 的影響，通常徵選人員比較會雇用與自身特徵相似的應徵者，而徵選人員的特徵通常與組織特徵契合度高，導致被雇用的人，其 PO fit 自然比較高。而社會化過程主要在研究應徵者正式成為組織員工時，在進入組織初期，組織利用各種社會化戰術來管理員工，主要藉由增加對於組織與工作角色等瞭解，降低不確定性，使員工能朝向組織所重視的方向來調整。

Chatman (1991) 認為組織社會化正向影響 PO fit。組織社會化構面可分為：員工與組織成員社會互動 (social interaction with firm members)、師徒關係 (mentor relationships)、員工得到正式訓練的程度，以及員工知覺組織對招募、徵選、職涯規劃與清楚的組織價值觀之重視程度。其認為當組織社會化越高時，越能促進 PO fit 的增加。實證結果說明：員工與組織成員社會互動，以及師徒關係顯著正向影響 PO fit。

Cable and Parsons (2001) 研究各種組織社會化戰術對於 PO fit 的影響。其將組織社會化戰術分為三大觀點，包括：系絡 (context)、內容 (content) 與社會

(social)。系絡觀點又分為「集體 (collective) vs. 個別 (individual)」、「正式 (formal) vs. 非正式 (informal)」兩構面，內容觀點又分為「序列 (sequential) vs. 隨機 (random)」、「固定 (fixed) vs. 變動 (variable)」兩構面，社會觀點又分為「伴隨 (serial) vs. 分離 (disjunctive)」、「授與 (investiture) vs. 剝奪 (divestiture)」兩構面。其假設組織社會化戰術採取集體、正式、序列、固定、伴隨和授與，能促進 PO fit。實證結果支持社會化戰術中的序列、固定、伴隨和授與構面，正向影響 PO fit。文中伴隨戰術是指有經驗的組織成員為新進員工的角色模範，授與戰術是指新進員工得到正面社會支持。

Cooper-Thomas et al. (2004) 結合 Chatman (1991) 與 Cable and Parsons (2001) 的研究，提出師徒功能 (mentoring)、授與，以及伴隨三種組織社會化戰術會正向影響 PO fit，實證結果支持授與戰術對 PO fit 的正向影響。

最近，Chi and Pan (2011) 提出轉型領導 (transformational leadership) 會影響員工任務績效，乃是轉型領導透過影響部屬的 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 知覺，再影響員工任務績效，強調 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 的中介角色，其中闡述轉型領導對部屬 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 知覺的正向影響，間接說明了轉型領導是 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 的前因之一。

(二) PE fit 被干擾的研究

關於 PE fit 的一個重要研究趨勢：是否有些因素會干擾 PE fit 對員工態度行為的影響？對於 PE fit 的研究，實證上產生分歧，並非完全如假設所言，例如：有些研究實證結果發現 PO fit 與員工態度之關聯薄弱，不如假設預期 (Kalliath et al., 1999; Saks and Ashforth, 1997)。學者推論其中關鍵問題之一，可能是受到情境因素干擾，而有所影響結果。

其實早在 1996 年時，Kristof 即呼籲學者應針對情境因素對 PO fit 與結果變項關聯之干擾作研究，但直到現在對於這方面的研究，依然還是大家較少涉及的部分。近年來，越來越多研究 PE fit 的學者呼籲，需要有更多的投入研究，來找出哪些因素會干擾到 PE fit 的影響效果 (Erdogan et al., 2004; Ostroff and Schulte, 2007;

Kristof-Brown and Jansen, 2007)。並且利用理論為基礎，深入探討當人們被問到 PE fit 時，其所經歷與涉入的認知與情感過程為何，因而強化或弱化 PE fit 對結果變項的影響 (Kristof-Brown and Jansen, 2007)。

如上所述，學者對於 PE fit 被干擾的研究是非常缺乏的。對於如何干擾，以及干擾機制的作用過程，在理論上有完整的交代，更是少之又少。除了 Erdogan et al. (2004) 探討領導者-成員交換關係品質 (Leader-Member Exchange; LMX) 與知覺組織支持 (Perceived Organizational Support; POS) 對於 PO fit 與工作滿意關聯的弱化干擾，作者不僅在理論上有完整推論交代，實證結果也支持其論點。

Erdogan et al. (2004) 說明經由下列三種機制作用，員工 PO fit 低時，其工作滿意也會比較低。(1) 個人價值觀與組織價值觀分歧，員工在行動時的指導方針，以及遇到情境事件時，個人如何詮釋，會有不同的標準，導致個人與其他組織成員溝通與合作困難。而個人與其他組織成員溝通與合作困難，與較低的工作滿意是有相關聯的；(2) 員工 PO fit 低時，容易經歷認知失調 (cognitive dissonance)，根據認知失調理論 (cognitive dissonance theory)，當個人行為與其信念、價值觀不一致時，個人會經歷到不滿意。員工價值觀若是與組織價值觀契合度低時，因為身處在組織中，個人需根據組織價值觀來行動，致使其行動違背個人本身之價值觀，產生認知失調的感覺，而導致疏離、錯亂與不滿意的感受；(3) 個人與組織價值觀不同時，比較少對組織認同。而員工對組織認同，根據研究顯示，比較會產生工作滿意，員工在心理上對組織有歸屬感時，比較會有較高的滿意度。

不過 Erdogan, et al. (2004) 認為當 LMX 與 POS 高時，個人與組織不契合 (Person-Organization misfit; PO misfit) 的員工也可能會感覺工作滿意，原因在於 LMX 與 POS 各代表上司支持與組織支持，其可以減緩 PO misfit 透過上述三種機制的負面影響。例如：員工與上司有比較高的 LMX，上司會提供情感面與資源面的支持，有效促進上司與員工，以及同事與員工的合作與溝通，並且降低員工認知失調的感覺，阻斷上述 (1) 與 (2) 的機制作用，彌補 PO misfit 的負面感受，故而弱化 PO misfit 對於工作滿意的負向影響。

另外，Lee and Antonakis (2006) 實證顯示：國家文化為權力距離高時，需要-供給型的個人與工作不契合 (Needs-Supplies Person-Job misfit; N-S PJ misfit)，不會影響到員工的工作滿意。其證實國家文化會干擾 PE fit 與員工態度行為之關聯。根據一般 PE fit 理論的基本假設：N-S PJ fit 時，員工會有正面感受，會正向影響工作滿意；N-S PJ misfit 時，員工會有負面感受，會負向影響工作滿意。但是 Lee and Antonakis (2006) 證實，權力距離高的國家文化會干擾 N-S PJ misfit 與工作滿意的負向關聯，弱化了 N-S PJ misfit 與工作滿意的負向關聯，使得 N-S PJ misfit 也不會影響到員工的工作滿意。不過，Lee and Antonakis (2006) 也同時研究：國家文化為權力距離低時，是合乎一般 PE fit 理論的基本假設：N-S PJ fit 會正向影響工作滿意。

本研究在整理國內外文獻過程中，發現美國文獻實證結果顯示：N-S PJ fit 只會影響工作滿意，不會影響組織認同 (Cable and DeRue, 2002)，但是國內文獻實證結果顯示：N-S PJ fit 除了會影響工作滿意，也會影響組織認同 (陳智遠, 2005)。上述實證結果的差異，是否隱含存在國家文化干擾因素，使得典型美國員工樣本在知覺 N-S PJ fit，不會用組織認同來回饋組織，但是在典型的台灣員工樣本在知覺 N-S PJ fit，會以組織認同來回饋組織，因而造成 N-S PJ fit 顯著預測組織認同。

國家文化是否會干擾 PE fit 與結果變項的關聯？不少學者質疑 PE fit 研究大都針對美國樣本來進行驗證。關於 PE fit 對結果變項的影響，是否具有文化普遍性，可以推論至其他系絡，是一個非常值得探討深究的議題。近年來，學者極力呼籲需將研究對象擴大至其他國家文化系絡 (Lee and Antonakis, 2006; Sekiguchi, 2006)。

(三) 小結

根據上述文獻分析，得出過去對於 PE fit 的前因研究，大都集中在探討 PO fit 構面，少數同時探討 PO fit 與 D-A PJ fit 兩構面，探討哪些因素同時對於 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 三構面影響，更是缺乏。並且文獻只探討在尋找工作過程、招募徵選過程與進入組織初期時，社會化過程對 PO fit 或 D-A PJ fit 影響。缺乏研究員工在進入組織多年後，哪些因素會影響 PE fit。面對激烈競爭環境，組織與個人

因素，隨時皆在更動，故而探討員工進入組織一段時日後，如何維持與促進 PE fit，就有其理論與實務的重要意涵。

另外，PE fit 的被干擾研究是一個重要的研究趨勢，但直到現在對於這方面的探討，是大家較少涉及的。部分研究跡象初步顯示，文化可能是一個重要的干擾變數。因此，本研究嘗試以國家文化當干擾變數，並且引用理論，深入探討不同國家文化的人們被問到 PE fit 時，如何評價與回應不同構面之 PE fit，導致持有某些國家文化的人們比較重視或者比較不重視某一構面的 PE fit，因而強化或弱化了某一構面的 PE fit 對於員工態度行為的影響。



第二節 社會資本理論

一、社會資本的意義、來源與構面

社會資本概念起源於社會學，後來廣泛被應用來探討有關個體（Granovetter, 1973, 1995; Burt, 1992, 1997; Perry-Smith and Shalley, 2003; Belliveau et al., 1996; Geletkanycz et al., 2001）、家庭（Coleman, 1988）、組織（Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998）、組織與市場和網絡（Bradach and Eccles, 1989; Zajac and Olsen, 1993; Zaheer and Venkatraman, 1995; Tallman and Shenkar, 1994; Poppo and Zenger, 2002; Ring and Van de Ven, 1992; Uzzi, 1996, 1997），以及組織與組織之間的連結合作（Gulati and Singh, 1998; Kale et al., 2000）議題等。

以往研究者對於社會資本有不同的定義與看法。Coleman（1988）以為社會資本存在於社會關係結構中，有助於特定目標的達成。Burt（1992）定義：社會資本乃是一種使用資源之機會，而機會是源於以往與他人關係的建立。Nahapiet and Ghoshal（1998）以為社會資本是鑲嵌在社會網路中的資源，個人或社會單位可以由網路中取得。上述定義說明社會資本的來源為社會結構、社會網路與社會關係，並且說明社會資本觀點與鑲嵌觀點的關聯。

以社會資本觀點來研究社會系絡對於經濟行為與結果之影響，基本上是延續Granovetter（1985）的鑲嵌觀點。鑲嵌觀點主要說明經濟行動與結果受到社會系絡（social context）影響。Granovetter（1992）將鑲嵌定義為：經濟行動與結果，受到行動者之對偶關係（dyadic relation）與整體關係網路之結構影響。其又將鑲嵌分為關係鑲嵌和結構鑲嵌，關係鑲嵌說明對偶雙邊關係如何影響經濟交易，結構鑲嵌解釋整體網路之結構如何影響經濟行動與結果。後來學者以上述兩分類作為社會資本的來源，以及社會資本構面的基礎。Nahapiet and Ghoshal（1998）採用其觀點，並且將之再延伸，將社會資本構面分成結構構面與關係構面，再加上自己額外提出的認知構面。

Adler and Kwon（2002）整合文獻，將社會資本定義為：社會資本是個人或是群體所獲得的善意，此善意的來源是行動者社會關係的結構與內容，此種善意可使行動者獲得資訊、影響力，以及團結精神（social capital is the goodwill available

to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor's social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available to the actor, p23)。從 Adler and Kwon (2002) 的定義中，可知其將社會資本來源區分為結構面與內容面。吾人以為 Nahapiet and Ghoshal (1998) 之三種構面：結構構面、關係構面與認知構面，後兩者可歸類於內容面。

結構面主要強調位置 (position)，可獲得多元、不重複與大量的資訊 (Koka and Prescott, 2002)。然而本文主要是在探討員工進入組織一段時間後，個人如何利用社會資本來維持與增進 PE fit，比較強調深度的互動，以及深度資訊的取得，因此內容構面比較貼切本文所關心的議題，也比較會對本文所研究的變項產生預測力，故而本文之社會資本只限於研究內容面，探討關係構面與認知構面如何促進各種構面的 PE fit。

另外，雖然研究社會資本的學者，有一大部分將研究層次訂在組織或團體層次，例如：研究組織的社會資本如何影響組織智慧資本的創造 (Nahapiet and Ghoshal, 1998)，或者團體的社會資本如何影響團體績效，例如：組織內事業單位的連結如何影響事業單位的創新與績效 (Tsai and Ghoshal, 1998)。其實社會資本也常被應用來探討有關個體的議題，其研究層次是訂在個人層次。例如：研究社會資本如何影響個人創造力 (individual creativity) (Perry-Smith and Shalley, 2003)、高階經理人薪酬 (executive compensation) (Belliveau et al., 1996; Burt, 1997; Geletkanycz et al., 2001) 與個人生涯成功 (career success) (Burt, 1992; Burt, 1997; Podolny and Baron, 1997; Gabbay and Zuckerman, 1998)，如何幫助個人找到工作 (Granovetter, 1973, 1995; Lin and Dumin, 1986) 與降低學生的中輟率 (Coleman, 1988)。

Perry-Smith and Shalley (2003) 研究社會資本如何影響個人創造力，其結論得出：弱連結 (weak ties) 與位居網絡位置周圍 (peripheral network position) 對於個人創造力比較有幫助。其原因在於個人與他人的弱連結，以及個人位居網絡位置的周圍，比較能接觸外界的多元資訊，因而有助於提升個人的創造力。

Burt (1997) 研究社會資本如何影響經理人提早升遷 (early promotion)，以及

經理人的薪酬與利潤 (compensation and profit)。其以經理人網絡的結構洞多寡來衡量社會資本，實證結果說明：經理人網絡的結構洞越多，表示經理人社會資本越多，則個人的升遷越早，並且得到的薪酬紅利越多。其主要邏輯在於：結構洞提供經理人資訊益處 (information benefit) 與控制益處 (control benefit)，前者有利經理人及時接近資訊，並且具有參考引薦功能 (access, timing and referrals)，提供經理人多元與不重複資訊；後者是指經理人可以利用位居橋樑與仲介的位置，來取得影響力、控制力與權力。透過資訊益處與控制益處，經理人得以提早升遷，並取得比較多的紅利薪酬。

再者，我們亦可從社會資本的定義來瞭解其研究的層次，可為組織團體，亦可以是個人層次。例如：Adler and Kwon (2002) 將社會資本定義為：社會資本是個人或是群體所獲得的善意，...此種善意可使行動者獲得資訊、影響力，以及團結精神。其中所指的行動者，可以為個體或是組織團體。

由於國內對社會資本的研究，大部分研究層次侷限於組織或團體的層次，以個體為研究層次則相對比較少，吾人特將本文的社會資本加上個人，形成「個人社會資本」一詞，用來強調個體的研究層次，以區別組織或是團體的社會資本。國內也有類似作法，例如：賴志維 (2005) 研究高階經理人的社會資本透過創新績效的中介，正向影響高階經理人的薪酬，其在社會資本前冠上高階管理者，形成「高階管理者社會資本」。

二、社會資本與隱含的機制

如前所言，本文的社會資本只限討論內容面，研究探討關係構面與認知構面如何利用各種隱含的機制來促進多構面的 PE fit。以下將說明關係構面與認知構面，以及其各自隱含的機制。

(一) 關係構面與隱含的機制

社會資本的關係構面是說明行動者與他人的對偶雙邊關係如何對行動者響。關係構面首重信任與信賴 (trust and trustworthiness) (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)，其中信任可以作為管理行動者間合作關係的重要機制

(Zajac and Olsen, 1993; Zaheer and Venkatraman, 1995; Tallman and Shenkar, 1994; Gulati and Singh, 1998; Poppo and Zenger, 2002; Ring and Van de Ven, 1992; Uzzi, 1996, 1997)。信任是指對方不會藉機佔便宜，並且自願追求對雙方皆有益處之交易，具有互惠與利他動機 (Uzzi, 1996, 1997)。信任可作為協調與防禦機制，降低協調成本與防禦成本，因而有效促進知識的移轉，特別是對內隱知識的移轉。亦即，當雙方存在信任時，比較願意進行知識交換與分享 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)。例如：Dyer and Singh (1998) 以為信任可作為非正式自我執行防禦機制，若合作雙方存有信任，可降低投機行為 (Bradach and Eccles, 1989; Chiles and McMackin, 1996)、有限理性、資訊不對稱與風險 (Ring and Van de Ven, 1992; Chiles and McMackin, 1996)，並在合作過程中，使複雜協調成本下降。再者，因為自我監督，所以監督成本 (monitoring cost) 減少，而上述種種皆可降低交易成本 (Chiles and McMackin, 1996; Uzzi, 1996, 1997)。特別在不確定因素下，致使交易標的物不容易評價，市場價格不能發揮作用，使用契約風險較高時，信任可以替代價格與層級，作為控制與協調的機制 (Zajac and Olsen, 1993; Ring and Van de Ven, 1994; Tallman and Shenkar, 1994; Gulati and Singh 1998)。

Bradach and Eccles (1989) 則主張信任、職權與價格等非正式機制與正式機制可相互組合配搭，而為複合型態 (plural form)。某些學者亦認為信任與正式契約、或層級治理結構安排是互相強化，而非相互取代 (Zaheer and Venkatraman, 1995; Poppo and Zenger, 2002)。然而，不管主張信任、職權與價格機制是替代或互補，皆同意信任可作為雙方之防禦機制與協調機制，有助於減緩投機與增進協調 (Kale et al., 2000; Nahapiet and Ghoshal, 1998)。

Nahapiet and Ghoshal (1998) 提出社會資本透過不同構面而有不同途徑，可影響資源交換與結合，進而影響智慧資本的創造。關係構面之社會資本，主要透過下列三種途徑來影響資源交換與結合：接近 (accessibility)、預期交換價值 (anticipation of value)、動機 (motivation)。以信任為例，信任使雙方彼此較易開放，也比較會溝通對話，故而方便接近資源，並且能瞭解與預期資源交換所帶來的價值，以利資源交換與結合。此外，信任導致雙方願意為對方多承擔風險，因而比較有動機交換資源。上述之資源包括資訊、知識...等，故而信任有利於雙方知

識交換、分享與結合，不僅有助於整體智慧資本的創造，也提升雙方個別的能力。

根據社會互動觀點，在社會互動下所產生的信任可分為認知型信任與情感型信任 (Lewis and Weigert, 1985; McAllister, 1995; Johnson and Grayson, 2005)。所謂認知型信任是指基於個人對他方可信賴和可靠性的信念，是建立在個體交往對象的可靠性與可信性上；情感型信任是指因情感結合而產生的信任，是建立在人際的互相關心和關懷上。人們在信任關係上會作情感上的投資，會表現真心的關心與關懷 (McAllister, 1995)，因此情感型信任即是支持的概念。

當個人與上司或同事彼此之間建立了認知型的信任，表示個人是可信賴的、可靠的，個人獲得上司或是同事的能力肯定，因而更加知覺自身能力。特別當個人知覺自己在上司眼中被認為是可靠時，上司也會提供支持與協助，進而提升個人賦能知覺。上述觀點猶如高品質的 LMX，正向影響員工賦能知覺 (Pellegrini and Scandura, 2006; Schriesheim et al., 1998)。

由於國內外的研究大都將社會資本理論應用來討論組織層次之相關議題，研究整體組織的社會資本對於組織結果變項的影響，對於個人層次的研究，相對缺乏，故而社會資本在個人層次的研究比較不多。因此，就吾人的瞭解，到目前為止，國內外文獻並沒有將社會資本區分為個人與上司的社會資本，以及個人與同事的社會資本來進行討論與研究，分別探討兩者對於個人的影響是否有所差異。

然而，我們倒是可以引用組織行為的文獻，學者在研究個人與組織成員的交換關係品質，是有區分為個人與上司的交換關係品質和個人與同事的交換關係品質，前者稱為 LMX，後者稱為團隊同事-成員交換關係品質 (Team-Member Exchange; TMX)，兩者皆強調個人與組織成員之間的對偶雙邊關係對於個人或是組織結果變項的影響，其觀點類似社會資本的關係構面，強調信任與支持的影響力。本文借用與結合組織行為中 LMX 與 TMX 的觀點，來說明個人與上司的關係構面社會資本 (以下簡稱為個人與上司關係資本)，以及個人與同事的關係構面社會資本 (以下簡稱為個人與同事關係資本) 對於個人 PE fit 知覺的影響。

如前所言，LMX 強調信任與支持 (Scandura and Graen, 1984)，與本文所提出

之個人與上司關係資本概念是相通的。文獻指出 LMX 正向影響員工的賦能知覺 (Pellegrini and Scandura, 2006; Schriesheim et al., 1998), 賦能知覺主要包括自我效能 (self-efficacy) 的知覺, 知覺自我效能即是指個人知覺有足夠的 KSA 來從事目前工作 (Tomas and Velthouse, 1990), 類似知覺 D-A PJ fit 概念, 因此當員工知覺上司的信任與支持時, 會經由上司對員工的能力肯定回饋 (feedback), 而知覺自己的能力是符合工作要求的, 進而知覺 D-A PJ fit。

根據 Ryan and Deci (2000) 所提出之自我決定理論 (self-determination theory), 人們有基本三種需求, 包括: 對自主性的需求 (need for autonomy)、對關係的需求 (need for relatedness) 與對能力的需求 (need for competent)。過去文獻指出 LMX 正向影響員工的賦能知覺 (Pellegrini and Scandura, 2006; Schriesheim et al., 1998), 賦能知覺又細分為: 自我決定 (self-determination)、影響力 (impact)、自我效能與意義性 (meaning) (Tomas and Velthouse, 1990), 亦即 LMX 正向影響著員工的自我決定、影響力、自我效能與意義性。其中吾人以為, 自我決定可以滿足個人對自主性的需求, 影響力與自我效能可以滿足個人對能力的需求。再者, Pellegrini and Scandura (2006) 提出 LMX 正向影響授權 (delegation) 與家長式領導, 而家長式領導描述上司扮演猶如父親一般, 照顧員工、提供支持、給予忠告, 可以滿足人對於關係的需求。亦即, 高品質的 LMX 能滿足 Ryan and Deci (2000) 所提出的三種人們基本需求, 同時也表示個人與上司關係資本越高, 越會滿足人們的基本三種需求。

(二) 認知構面與隱含的機制

認知構面強調行動者與他人的認知看法一致性, 對於行動者帶來的益處。Nahapiet and Ghoshal (1998) 提出認知構面的衡量為共享密碼與語言 (shared codes and language)、共享故事 (shared narrative); Tsai and Ghoshal (1998) 認知構面的衡量是共享願景 (shared vision)。

Nahapiet and Ghoshal (1998) 提出認知構面社會資本中的共享密碼與語言、共享故事, 可透過三種途徑機制, 包括: 接近、預期交換價值, 以及結合能力 (combination capability), 來影響資源交換與結合, 進而影響智慧資本的創造。認

知看法一致性，是有效的協調與溝通機制，除了有助於資源的接近、對於知識結合與交換的價值有所預期，也有利於合作者結合能力的提升。因此，認知構面社會資本有利於雙方知識交換、分享與結合，不僅有助於整體智慧資本的創造，也分別提升合作者個別的能力。

認知構面社會資本猶如 Jones et al. (1997) 所提之總體文化 (macroculture) 與 Ouchi (1980) 所提的派閥控制 (clan control)。總體文化是指行動者彼此間共同分享的價值與信念，透過一些方法來形成成員間 (a) 期望的收斂 (convergence of expectation)；(b) 建立特殊 (idiosyncratic) 語言來傳達複雜慣例與資訊；(c) 分享一般內隱規範，以便成員能對未明狀況作適當調整，促使成員協調成本降低，因此總體文化可以作為協調與溝通機制 (Jones et al. 1997)。同理，Nahapiet and Ghoshal (1998) 所提出之認知構面社會資本，透過分享共通密碼與語言，以及分享共同故事，有助於溝通與協調，促進成員間目標一致 (Tsai and Ghoshal, 1998)。

另外，認知構面社會資本極有可能與瞭解組織呈正向相關，個人與組織成員對於組織所重視的、看法越一致，可能表示此員工對於組織瞭解的程度越高。Taormina (1994, 1997, 1998) 將瞭解組織定義為：員工明瞭在組織中所要扮演的角色，明瞭組織的目標，以及組織如何運作。故而，瞭解組織即是在清楚闡釋組織所重視的與期望的，經由瞭解組織可以指導員工在組織有適宜的行為 (Bowen and Ostroff, 2004)。研究社會資本的學者說明，認知構面社會資本可促進成員對集體目標的共同瞭解與成員在社會系統中行動時有適宜的方法 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)。根據上述，認知構面社會資本與組織社會化的瞭解組織機制 (Taormina, 1994, 1997, 1998) 產生的作用，有異曲同工之處，皆是促進成員 (員工) 在社會系統 (組織) 有適宜的行為。因此，認知構面社會資本與瞭解組織，極可能呈正向相關，認知構面社會資本越高，代表員工越是瞭解組織，陳智遠 (2005) 也說明瞭解組織主要強調在學習有關工作環境的認知部分。

再者，認知構面社會資本極有可能與組織文化強度 (culture strength) 呈正向相關。研究組織文化強度的文獻指出，當組織價值觀越多被分享於組織成員間，則組織文化強度越強。組織價值系統提供詳盡與一般化的規則，來作為員工適當

行為與組織系統活動與功能運作的基準 (Chatman, 1989)，這些價值系統可以組織成員所擁有的強度，具體化以及組織成員分享的廣度來形容，而所謂強勢文化 (strong culture) 是指那些組織價值觀與信念被廣泛分享 (Badovick and Beatty, 1987)。當員工與組織成員對於組織方面的認知越是一致時 (個人與組織成員認知資本越高)，表示組織價值觀與信念越有可能強烈、清楚與清晰的存在於組織中，亦即認知構面社會資本與組織文化強度是具有正向關聯。

Barnes et al. (2006) 之組織文化強度衡量方式包括：組織價值強度 (value strength)、故事/英雄強度 (story/ hero strength) 與儀式強度 (rite strength) 來衡量，而故事/英雄，以及儀式是用來強化共享價值 (shared values)。其與 Nahapiet and Ghoshal (1998) 提出認知構面的衡量：共享密碼與語言、共享故事，以及 Tsai and Ghoshal (1998) 認知構面的衡量：共享願景，是有異曲同工之處，都是用來強化共享價值。因此，吾人以為認知構面社會資本與組織文化強度呈正向關聯。

(三) 小結

綜合文獻得知，社會資本可以概分為結構面與內容面，其中內容面包括 Nahapiet and Ghoshal (1998) 的關係構面與認知構面。本文主要是在探討員工進入組織一段時間後，個人如何利用社會資本來維持與增進 PE fit，比較強調深度的互動，以及深度資訊的取得，故而本文之社會資本只限於研究內容面，探討關係構面與認知構面如何促進各構面的 PE fit。

關係構面最重要的概念為信任與支持，信任是合作的前提，可當作合作、協調與防衛機制，透過接近、預期交換價值、動機等三種途徑，因而能促進彼此間的知識交換、分享與結合。認知構面強調行動者與他人的認知一致性，對於行動者帶來的益處。認知一致性，可當作合作雙方之間的協調與溝通機制，透過接近、預期交換價值與結合能力等三種途徑，也能促進雙方彼此間的知識交換、分享與結合，並且幫助個人快速獲得資源、學習與瞭解工作相關知識，以及學習與瞭解組織相關知識。本文關係構面社會資本分為個人與上司關係資本，以及個人與同事關係資本。個人與上司關係資本，強調信任與支持，概念上與 LMX 是相通的。LMX 能正向影響員工賦能知覺 (包括：自我決定、影響力、自我效能與意義性)，

來滿足人們基本的三種需求（包括：自主性、能力與關係需求），並且透過上司回饋，員工可以知覺自身能力。另外，認知構面社會資本極可能與瞭解組織、組織文化強度呈正向關聯。

國內外的研究大都將社會資本理論應用來討論組織層次之相關議題，對於個人層次的研究，相對缺乏。由於社會資本在個人層次的研究比較不多，國內外文獻並沒有將社會資本區分為個人與上司的社會資本，以及個人與同事的社會資本來進行討論與研究，本文引用組織行為的 LMX 與 TMX 研究，其觀點類似社會資本的關係構面，強調信任與支持的影响力。

本文除了借用與結合組織行為中 LMX 與 TMX 的觀點，來說明個人與上司關係資本，以及個人與同事關係資本對於個人 PE fit 知覺的影響，同時也分別探討個人與上司的認知構面社會資本（以下簡稱為個人與上司認知資本），以及個人與同事的認知構面社會資本（以下簡稱為個人與同事認知資本）對於個人 PE fit 知覺的影響。



第三節 國家文化理論

對於文化差異的研究，學者所採用的論點各有不同，故而形成不同的文化構面分類（Hofstede, 1980, 1993, 2001; Trompenaars, 1993; House et al., 2004）。由於 Hofstede（1980, 1993, 2001）的五種國家文化構面，廣泛應用在探討各種有關文化的議題上，所以本文採用其五種國家文化構面分類，來探討國家文化如何干擾個人社會資本與 PE fit 關聯，以及 PE fit 與員工態度行為關聯。

Hofstede（1980）針對多國籍企業 IBM 在 40 多個國家的員工，從事問卷調查，提出四種國家文化構面，分別是：個人主義-群體主義（individualism-collectivism）、權力距離、男性作風（masculinity）與不確定性避免（uncertainty avoidance），並在 1993 年加上第五構面：長期導向-短期導向（long term orientation- short term orientation），成為被研究最多的五種國家文化構面。茲分述探討如下：

一、群體/個人主義

個人主義是指社會結構鬆散，個人只關心自身與自身直屬家庭的利益，重視工作是否有自己的時間、自由、挑戰，至於組織是否提供訓練、協助與支持，則相對不是重點（Hofstede, 1986, 2001; Hofstede and McCrae, 2004）。亦即，個人主義重視自我取向，追求自主性，相信個人決策；相反的，群體主義意指社會結構緊密，在此結構中，人們會區分內團體（in-group）與外團體，人們期望內團體（例如：組織）來照顧，期待歸屬於內團體，並且期待內團體會照顧保護他們，對他們負責，將內團體視為家庭的延伸（extended family），而人們會忠誠來回應內團體（Hofstede, 1986, 2001; Hofstede and McCrae, 2004）。亦即，個人視自己為內團體的一部份，個人必須顯現對內團體的忠誠，也必須考量整體利益，個人行事不能只顧自己，而是群體取向，個人對內團體依賴，強調歸屬於內團體，由內團體提供指示、責任劃分與安全保障，並且相信群體決策。

Hofstede（1980, 1993）所提之五種國家文化構面中，群體/個人主義最是被學者大量沿用來探討文化與管理的議題（Blodgett et al., 2001; Parkes et al., 2001; Alavi and McCormick, 2007）。本文將群體/個人主義的特色差異，歸納如下：

(一) 群體/個人主義對於關係需求與自我實現需求的強度不同

國家文化為群體主義比較重視關係需求 (need for relationships)，國家文化為個人主義比較重視自我實現需求 (need for self-actualization)。由於群體主義強調與群體內之關係，個人的快樂與否，端視於與群體內維持穩定良好關係的程度 (Jung and Kellaris, 2001)，與其群體相互依賴，對於合作與群體和諧有所偏好 (Parkes et al., 2001)，因而對於關係的需求比較強烈。相反的，個人主義強調自我認同與獨立於群體 (Singelis, 1994; Triandis and Gelfand, 1998)，並且重視自我實現 (Oyserman, 1993)，對於自我實現的需求較為強烈。

(二) 群體/個人主義對於相似性的需求和與眾不同之需求的強度不同

人們同時有與眾不同之需求 (need to be different) (Hornsey and Jetten, 2004) 與相似性的需求 (need for similarity)，只是不同人對於個人獨特性與群體相似性需求程度的權重有所不同 (Edwards and Shipp, 2007)。國家文化為群體主義，追求群體相似性似乎大於追求個人獨特性，而國家文化為個人主義，保有與發展個人的獨特性是其所重視的。

群體主義視個人為群體的一份子，與其群體相互依賴，個人目標與群體目標要相配，個人也要對於群體的需求要瞭解 (Oyserman, 1993)。再者，群體主義強調與群體內維持穩定良好關係 (Jung and Kellaris, 2001)，藉由遵守奉行群體內規範 (Jung and Kellaris, 2001) 與規則，來促進群體內和諧 (Jackson et al., 2006)。

個人主義強調個人自主性，獨立於群體與自我認同，知覺自我是獨特、個別與獨立是重要的 (Parkes et al., 2001; Singelis, 1994; Triandis and Gelfand, 1998)，表達自我意見、自我觀點是非常重要的，即使意見、觀點與別人不同也無所謂 (Oyserman, 1993)。因此，對於個人主義的人們而言，個人價值觀與群體或者組織的價值觀相似，不是頂重要的，有時甚至可能有負面影響，因為當個人主義的人們發現，其與群體中其他人非常相似時，可能會感覺到不舒服 (Oyserman, 1993)。

(三) 群體/個人主義對於組織的期待與要求是不同的

群體主義將組織視為家庭的延伸，期待與組織是建立社會性交換關係；個人主義將組織視為工作場所，期待與組織是建立經濟性交換關係。由於個人主義的社會結構是比較鬆散的，個人主義者只關心自己與其最直接的家人（丈夫、太太、小孩），也只照顧自己與最直接的家人，對自己與最直接的家人負責而已。相對的，群體主義的社會結構是緊密的整合在一起，國家文化為群體主義，人們往往歸屬於一個或多個群體，期待其宗族、黨派與組織會照顧保護他們，對他們負責，而他們也會以永遠的忠誠來回饋（Hofstede, 1986; Hofstede and McCrae, 2004）。因此，兩者對於組織的期待與要求是不同的。

個人主義，重視工作是否有自己的時間、自由、挑戰，至於組織是否提供訓練、工作環境與福利，則相對不是重點，因為其強調個體，靠自己，個人責任；然而，對於群體主義，其依賴組織提供訓練、重視工作環境與福利（Hofstede, 1983），依賴群體與組織提供其所需求，群體照顧其利益，強調群體責任（Jung and Kellaris, 2001）。亦即，個人主義將組織視為工作場所，而群體主義則將組織視為家庭的延伸（Hofstede, 1986）。

從上述可推論，個人主義期待與組織是訂定交易型契約，建立經濟性交換關係，強調的是結果導向的績效評估。而群體主義期待與組織是訂定關係型契約，建立社會性交換關係，人們與組織交換的內涵除了經濟面外，還多了社會面，包括：情感、歸屬、認同與親密等。

二、權力距離高/低

權力距離是指一個社會對於權力分配不平等的現象，其接受的程度為何。在組織內，權力距離會對集權程度、正式層級數目有正向影響，對決策參與人數有負向影響。在權力距離高的社會中，人們會接受不平等，接受組織中權力有顯著差異的現象，在此種社會文化下，地位、頭銜與層級是有重要的代表意義，權力通常集中在少數人的手中，員工對於持有職權的上司非常的敬畏，員工非常依賴上司，希望上司獨自作決策，而不需要徵詢部屬，並且上司享有特權。相對的，權力距離低的社會，儘量降低不平等現象，強調全體參與決策的重要，部屬也喜歡參與決策，並且喜歡被諮詢意見。

權力距離高低會顯著影響是否實施參與管理與授權。國家文化為權力距離低者，例如：在美國，部屬參與決策，被視為是適當的管理方式。但是，對國家文化為權力距離高者，根深蒂固順服威權，上司諮詢員工，上司會被視為軟弱者，並且員工參與決策，員工會感到焦慮。Pellegrini and Scandura (2006) 說明授權在權力距離高的國家有負面作用。權力距離高的員工，不喜歡被授權，認為公司的事大部分應由上司作主，不喜歡上司在作決策時徵詢員工個人的意見，喜歡上司能詳細指導員工工作細則 (Hofstede, 2001; Hofstede and McCrae, 2004; Blodgett et al., 2001)。

前述提及，權力距離會對集權程度、正式層級數目有正向影響，本文以為在權力距離高的社會，一般員工在組織內接觸的層級人員有限，因此導致接觸的資訊是有限的，故而容易把層級高的上司視為組織的代表，容易把上司對於組織價值觀的知覺視為是組織的價值觀。

權力距離高的國家文化，員工非常依賴上司的指示與引導 (Hofstede, 1980, 2001)，造成上司對員工影響力更大，員工對組織的瞭解、認同更多是從上司而來，強化上司為組織代理人之觀點，因此認為上司所知覺的組織價值觀，真的就是組織的價值觀。反之，權力距離低的國家文化，全體權力平等，部屬員工積極參與決策 (Hofstede, 1980, 2001; Pellegrini and Scandura, 2006)，較容易與組織各層面人員接觸，互動範圍較為廣泛，可從多方面接收瞭解組織，資訊來源不限於上司，上司所知覺的組織價值觀，此時不一定是真正的組織價值觀，因而降低上司對員工的影響力。

三、男性作風高/低

男性作風是指社會價值強調追求外在成就，其特質是獨斷獨行，為了賺錢與達成目標，而不會去關心他人，以及不會關心生活品質，亦即男性作風是比較理性、外向，並且重視實質利益。所以男性作風可定義為對成就、男性氣概、自信與物質成功的喜好 (Hofstede, 2001; Blodgett et al., 2001)。在高度男性作風之社會，比較有企業家精神與冒險精神，並且對於額外的成就感到興奮。女性作風意旨感性，特別重視人際關係，會關心別人，以及重視生活品質。亦即，相對於女性作

風，男性作風對成就需求 (need for achievement) 與能力需求 (need for competence) 有特別大的需要，對於人際關係需求 (need for interpersonal relationships) 則無太大需求，其具有自信、進取好鬥、雄心抱負與好競爭特質，傾向追求金錢與物質目標 (Hofstede, 2001; Blodgett et al., 2001)。

男性作風，重視工作，以及工作所帶來的成就感，奉行金錢與物質成功導向的價值，重視工作升遷機會與高薪獲得。亦即，國家文化為男性作風的人們，一個有升遷機會，以及能夠提供高薪機會的工作，對其是很重要的 (Hofstede, 1980, 2001)。工作對其而言，在於金錢物質、地位、權力與成功的取得。另外，男性作風的國家文化，重視績效，不重視人際關係，不會關心別人，不會幫助他人，個人的成功比幫助他人更為重要 (Hofstede, 1980, 2001)。綜合上述，國家文化為男性作風的人們，為工作而生活，以成就表現為典範，在能力表現上，往往極力追求完美。

四、不確定性避免高/低

不確定性避免是指一個社會對於模糊或是不確定環境感到威脅，並且加以規避的程度。因此，在不確定性避免高的社會下，需要設計更多的正式機制與規定來降低風險與提高保障。在高度不確定性避免的文化，通常要求工作要有較大的穩定性，並且建立比較多的規則，確信絕對的真理，不允許有脫軌行為與想法，以此來避免不確定的情況發生 (Hofstede, 1980; Blodgett et al., 2001; House et al., 2004)。

國家文化為不確定性避免高的人們，對於一致性 (consistency) 與明確有更大的需求，著重安全性，對於不確定性會產生焦慮。因此，在選擇公司時，員工留職率高對其是重要的考量因素 (Hofstede, 1980, 2001; Blodgett et al., 2001)，儘量避免不必要的異動。對於不確定性避免的人們，可預期性 (predictability) 與一致性是其所重視強調的 (Hofstede, 1980; House et al., 2004)。亦即，其有可預期性需求 (need for predictability) 與明確需求 (need for clarity)。

五、長/短期導向

Hofstede (1993) 再加入長/短期導向構面，使國家文化構面從四個增加到五個構面。此構面說明不同社會文化對於時間的態度是有所差別的。重視時間導向的，將時間視為有限的資源，因此對時間比較沒有耐性，例如：美國比較重視時間導向，造成短期導向的社會文化，強調短期與即時的回報，期望快速的成果。反之，忽略時間導向的，視時間為無限資源，因此比較有耐性，例如：中東與亞洲國家社會比較忽略時間，造成長期導向的社會文化，強調長遠發展，並且顧及未來，比較重視節儉與對達成目標的堅持，重視毅力、不屈不撓，以及能忍受緩慢成果 (Hofstede, 2001)。此構面與 House et al. (2004) 未來取向概念相似，重視未來的規劃甚於對眼前問題的解決 (House et al., 2004)。

Hofstede (1980, 1986, 1993) 針對不同國家進行文化調查，每一個國家根據上述各個構面算出一個分數，來比較各國的國家文化差異。台灣與美國各個構面的分數如表 2-2，分數越高，代表某國在該構面的文化特性越強。在個人主義方面，相對於台灣 (17)，美國是屬於個人主義高的國家 (91)，並且差距很大；在權力距離方面，相對於台灣 (58)，美國是屬於權力距離低的國家 (40)；在男性作風方面，相對於台灣 (45)，美國是屬於男性作風高的國家 (62)；在不確定性避免方面，相對於台灣 (69)，美國是屬於不確定性避免低的國家 (46)；在長期導向方面，相對於台灣 (87)，美國是屬於長期導向低，亦即為短期導向的國家 (29)。

表 2-2：Hofstede 台美國家文化五構面分數比較

| | 權力距離 | 個人主義 | 男性作風 | 不確定性避免 | 長期導向 |
|----|------|------|------|--------|------|
| 台灣 | 58 | 17 | 45 | 69 | 87 |
| 美國 | 40 | 91 | 62 | 46 | 29 |

資料來源：摘自 Hofstede 網站

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本文擬探討（一）員工如何利用個人社會資本來促進多構面的 PE fit；（二）多構面的 PE fit，同時如何影響員工態度行為；（三）上述個人社會資本與 PE fit 的關聯、PE fit 與員工態度行為的關聯，是否會受到國家文化干擾。多構面的 PE fit 是指 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 三構面；個人的社會資本區分為個人與上司關係資本、個人與同事關係資本、個人與上司認知資本，以及個人與同事認知資本。本文的研究架構如下：

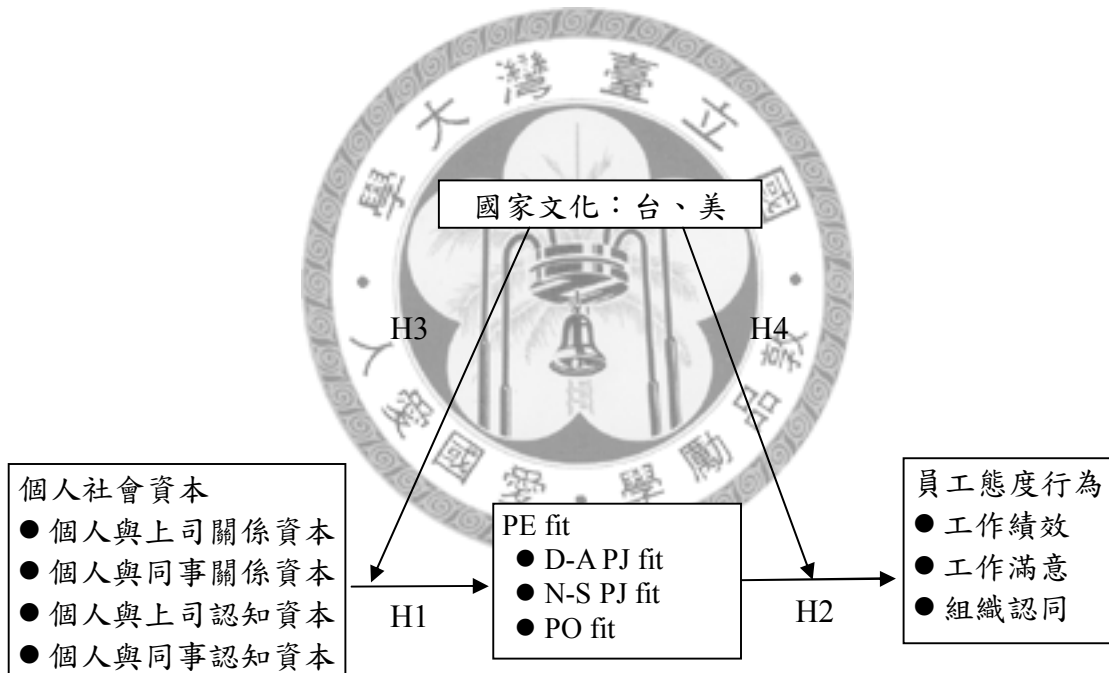


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究假設

根據上述研究架構，本文主要結合與引用 PE fit 理論、社會資本理論與國家文化理論，來探討員工如何透過個人社會資本來促進多構面的 PE fit，國家文化如何干擾個人社會資本與 PE fit 的關聯，以及 PE fit 與員工態度行為的關聯。各個研究假設與推論如下：

一、個人的關係構面社會資本與 PE fit

社會資本的關係構面首重信任與信賴 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)，其中信任可以作為管理合作關係的重要機制 (Zajac and Olsen, 1993; Zaheer and Venkatraman, 1995; Tallman and Shenkar, 1994; Gulati and Singh, 1998; Poppo and Zenger, 2002; Ring and Van de Ven, 1992; Uzzi, 1996, 1997)。因為信任可以當協調與防禦機制，降低協調成本與防禦成本，因而有效促進知識的移轉，特別是對內隱知識的移轉。當雙方存在信任時，比較願意進行深度的知識交換與分享 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)，不僅有益於整體智慧資本的創造 (Nahapiet and Ghoshal, 1998)，也提升雙方個別的能力。亦即，個人可以藉由與他人的知識交換與分享，快速獲得與學習、瞭解工作相關知識，提升自身能力，因而能促進個人的 D-A PJ fit。

信任意旨對方不會藉機佔便宜，並且自願追求對雙方皆有益處之交易，具有互惠與利他動機 (Uzzi, 1996, 1997)，所以信任被視為是合作的前提 (Ring and Van de Ven, 1994; Tsai and Ghoshal, 1998)。根據 Blau (1964) 之社會交換理論觀點，當人們交換是以信任為基礎時，即存有互惠的認知，若一方付出，則會期待對方也會有相同的回饋行為，並且是基於長期的觀點，來進行交換。因此，當雙方彼此互信時，因為不需擔心會被對方佔便宜，故而比較願意分享自己的資源、資訊與知識 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)。前述說明當彼此雙方存在信任時，比較容易發生合作行為，而此合作行為當中即隱含資源、資訊與知識的交換 (Tsai and Ghoshal, 1998)。Jones and George (1998) 也說明信任是團隊合作的前提，能夠增進團隊合作，以及知識分享，當信任越強時，知識分享也會越多 (McAllister, 1995)。林鈺琴、蕭淑月 (2005) 實證結果支持個人對上司的信任，

以及個人對同事的信任是會正向影響工作任務的知識分享。

Nahapiet and Ghoshal (1998) 提出關係構面社會資本，透過接近、預期交換價值、動機等三種途徑，來影響資源交換與結合。以信任為例，信任使得雙方彼此較易開放，也比較會溝通對話，故而方便接近資源，並且能瞭解與預期資源交換所帶來的價值，以利資源交換與結合。此外，信任導致雙方願意為對方多承擔風險，因而比較有動機交換資源。根據上述，信任有利於雙方知識交換、分享與結合，有助於智慧資本的創造 (Tsai and Ghoshal, 1998)。

再者，員工透過與他人資源、資訊與知識的交換與分享，再與自己原先的 KSA 進行新的結合與重組 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)，可加速提升自身之 KSA，使其能不斷的達成與維持 D-A PJ fit。Nonaka and Takeuchi (1995) 指出，個人與他人進行知識分享時，參與知識分享的雙方，其資訊與經驗都將獲得倍數的成長。因此，當個人與上司或是個人與同事，基於信任基礎而進行資源、資訊與知識的交換與分享，能幫助個人快速獲得與學習、瞭解工作相關知識，個人可藉由此種途徑，迅速累積自身的能力，因此能快速增進 D-A PJ fit。

關係構面社會資本隱含認知型信任與情感型信任，認知型信任可以透過自身能力回饋機制與支持機制，正向影響員工 D-A PJ fit 知覺。情感型信任透過支持機制與個別關懷機制，正向影響員工 D-A PJ fit 知覺。

根據社會互動觀點，在社會互動下所產生的信任可分為認知型信任與情感型信任 (Lewis and Weigert, 1985; McAllister, 1995; Johnson and Grayson, 2005)。認知型信任是基於個人對他方可信賴和可靠性的信念，是建立在個體交往對象的可靠性與可信賴上。當個人與上司或是個人與同事彼此之間建立了認知型的信任，表示個人是可信賴與可靠的，個人從上司或是同事之處，獲得個人能力肯定，透過他人的回饋途徑，因而強化知覺自身能力是符合工作所要求，進而促進自身知覺 D-A PJ fit 水準。Chi and Pan (2011) 也認為當領導者表達對於部屬員工能力的信心，則會提升部屬員工對於 D-A PJ fit 的知覺。

再者，Tsai and Ghoshal (1998) 提到：一個被信任的行動者比較可能得到其他

行動者的支持來達到目標，亦即人們比較會對可信賴的人提供協助與支持；McAllister (1995) 也說明認知型的信任會促進情感型信任（協助支持）發展。特別當個人知覺自己在上司眼中是被認為是可靠時，上司也會提供支持與協助，當中包括提供與工作相關的資源、資訊與知識，員工獲得資源，以及學習與瞭解工作相關知識，進而提升個人的自身能力，因此促進員工的 D-A PJ fit。

除了關係構面社會資本所隱含的認知型信任，透過自身能力回饋機制與支持機制正向影響員工的 D-A PJ fit。關係構面社會資本所隱含的情感型信任，也會透過下列兩種機制：支持機制與個別關懷機制，正向影響員工的 D-A PJ fit。如同前述，當個人獲得組織成員支持，特別是上司的支持，會得到與工作相關的資源、資訊與知識，因而提升個人的自身能力，促進員工的 D-A PJ fit。另外，Chi and Pan (2011) 闡述轉型領導透過對部屬員工展現個別關懷，會正向影響部屬員工的 D-A PJ fit。因為領導者表達對於部屬員工個別關懷的行為，會增加部屬員工改進自己技能來符合工作要求的動機，因而促進部屬員工的 D-A PJ fit。而情感型信任本身即是具有個別關懷機制，因為情感型信任是因情感結合而產生的信任，是建立在人際互相關心和關懷上。人們在信任關係上會作情感上的投資，會表現真心的關心與關懷 (McAllister, 1995)。因此，情感型信任同樣會增加員工改進自己技能來符合工作要求的動機，因而促進員工的 D-A PJ fit。

個人與上司關係資本和 LMX 理論概念是相通的，皆強調個人與上司的信任與支持，而 LMX 透過員工賦能、自我效能機制，正向影響員工的 D-A PJ fit。因此，個人與上司關係資本也同樣透過上述機制，來促進員工的 D-A PJ fit。

許多研究顯示 LMX 正向影響員工的賦能知覺 (Pellegrini and Scandura, 2006; Schriesheim et al., 1998)，賦能知覺主要包括自我效能知覺，自我效能知覺即是指個人知覺有足夠的 KSA 來從事目前工作 (Tomas and Velthouse, 1990)，類似知覺 D-A PJ fit 概念，因此當員工知覺上司的信任與支持時，會經由上司對員工的能力肯定回饋，而知覺自己的能力是符合工作要求的，進而知覺 D-A PJ fit。此概念如同 Chi and Pan (2011) 闡述轉型領導對於部屬員工 D-A PJ fit 知覺的正向影響因素之一，在於轉型領導者會表達對於部屬員工能力的信心，因而提升部屬員工對於

D-A PJ fit 的知覺。同理，員工知覺到同事對其信任與支持，也能知覺到自己的能力，因而正向影響員工 D-A PJ fit 知覺。綜合上述，當員工個人與組織成員關係資本越高，員工會知覺個人的能力越高，因此越能促進 D-A PJ fit 知覺。

N-S PJ fit 意指工作供給滿足個人需要的程度 (Edward, 1991; Kristof, 1996; Cable and DeRue, 2002)。其中工作供給能滿足個人需要，主要是指工作能提供：金錢、資源、人際關係、成就，以及有意義的工作 (Edward, 1991; Chi and Pan, 2011)。

個人與上司關係資本、個人與同事關係資本分別意指個人與上司的信任與支持、個人與同事的信任與支持 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; Scandura and Graen, 1984)。如同前述，信任透過各種機制，促進個人與組織成員作資源交換與分享 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; 林鈺琴、蕭淑月, 2005)，不管個人與組織成員是建立認知型信任，或是情感型信任，個人都會得到組織成員提供的協助與支持，包括實質面的資源，以及情感面的關心與關懷 (McAllister, 1995)，滿足個人對於資源與人際關係的需要，因而正向預測 N-S PJ fit。陳智遠 (2005) 實證結果：同事支持正向影響 N-S PJ fit，即為上述論點提供支持。

除了同事支持會正向影響 N-S PJ fit (陳智遠, 2005)，本文認為上司支持與同事支持一樣，會影響到個人對於 N-S PJ fit 的知覺。羅新興、周慧珍 (2006) 研究員工知覺上司支持對離職傾向的影響，發現知覺上司支持對離職傾向是有負向影響，亦即知覺上司支持會降低員工的負面態度。本文主張知覺上司支持，不僅會降低員工負面態度，也會增加員工之正向態度，包括對 N-S PJ fit 的知覺，如同知覺同事支持正向影響 N-S PJ fit。

再者，知覺自己的工作是有意義的，能滿足個人需求，正向影響 N-S PJ fit (Edward, 1991)。LMX 可藉由提升員工知覺工作意義性來促進員工 N-S PJ fit 知覺。Chi and Pan (2011) 解釋轉型領導對於部屬員工 N-S PJ fit 知覺的正向影響，主要在於轉型領導者藉由強化部屬員工知覺其工作的重要性，亦即藉由提升工作

意義性的機制，來促進部屬員工 N-S PJ fit 知覺，實證結果支持其論點。本文以為 LMX 同樣具有提升員工知覺工作意義性的機制，因而能促進員工 N-S PJ fit 知覺。文獻指出 LMX 正向影響員工的賦能知覺 (Pellegrini and Scandura, 2006; Schriesheim et al., 1998)，賦能主要包括意義性 (Tomas and Velthouse, 1990)，故而 LMX 可透過提升員工知覺工作意義性，來促進員工 N-S PJ fit 知覺。

本文以為 LMX 除了透過上述工作意義性機制，同時也透過下列機制：自我決定、影響力、自我效能，以及支持機制，滿足人們基本的需求，正向影響 N-S PJ fit 知覺。Chi and Pan (2011) 引用 Piccolo and Colquitt (2006) 實證文獻，來支持其轉型領導對部屬員工 N-S PJ fit 知覺正向影響之論點。Piccolo and Colquitt (2006) 提出轉型領導正向影響員工知覺核心工作特徵，例如：重要性、自主，以及回饋等。亦即，除了工作意義重要性，自主與回饋也是促進部屬員工 N-S PJ fit 知覺的機制。本文以為 LMX 與轉型領導所產生的機制很相似，LMX 不僅透過工作意義性機制，同時也透過自我決定 (類似自主機制)、影響力、自我效能 (類似回饋) 等機制，正向影響 N-S PJ fit。

根據 Ryan and Deci (2000) 提出之自我決定理論，人們有基本的三種需求，包括：對自主性的需求、對關係的需求與對能力的需求。文獻指出 LMX 正向影響員工的賦能知覺 (Pellegrini and Scandura, 2006; Schriesheim et al., 1998)，賦能知覺又可細分為：自我決定、影響力、自我效能與意義性 (Tomas and Velthouse, 1990)，亦即 LMX 正向影響著員工的自我決定、影響力、自我效能與意義性。其中吾人以為，自我決定可以滿足個人對自主性的需求，影響力與自我效能可以滿足個人對能力的需求。再者，Pellegrini and Scandura (2006) 提出 LMX 正向影響家長式領導，而家長式領導描述上司扮演猶如父親一般，照顧員工、提供支持，並且給予忠告，猶如情感型信任，可以滿足個人的關係需求。因此，本文認為高品質的 LMX 能滿足 Ryan and Deci (2000) 所提出的一般人們的基本三種需求，故而整體來說，LMX 對於 N-S PJ fit 有正向的影響。綜合上述，關係構面社會資本正向影響 N-S PJ fit。

員工越瞭解組織，越會促進 PO fit (陳智遠，2005)。而員工透過關係構面社

會資本之信任，交換與分享有關組織方面的資訊與知識，使員工個人更加瞭解組織，因而能增進 PO fit 水準。

Taormina (1994, 1997, 1998) 將瞭解組織定義為：員工明瞭在組織中所要扮演的角色，以及瞭解組織的目標與組織如何運作。陳智遠 (2005) 以為當員工瞭解自己在組織所扮演的角色，以及瞭解組織的目標與組織的核心價值觀，會激發員工自我概念，並將組織成為自我概念的一部份，因此促成員工對組織產生契合知覺，尤其是價值觀相似性的契合，而實證結果也支持瞭解組織對於 PO fit 的正向影響。個人與組織成員，透過信任所分享與交換的資訊與知識，除了包含工作方面的，同時也包括組織方面的資訊與知識。瞭解有關組織的目標、願景與價值觀等，可使員工不斷的針對組織的目標、願景，以及組織所重視的方向來調整 (Chatman, 1989, 1991; 陳智遠, 2005)，因而使員工個人的價值觀與組織的價值觀更加的配適，達到較高水準的 PO fit。

組織社會化乃透過社會互動、師徒關係與角色模範，提供學習機制與支持機制，正向影響 PO fit (Chatman, 1991; Cable and Parsons, 2001; Cooper-Thomas et al., 2004)，而關係構面社會資本，同樣也隱含學習機制與支持機制，因而也能正向影響 PO fit。

Chatman (1991) 認為當組織社會化越高，越能促進 PO fit。實證結果說明：員工與組織成員社會互動，以及師徒關係兩構面，顯著正向影響 PO fit。Cable and Parsons (2001) 研究各種組織社會化戰術對於 PO fit 的影響。實證結果證實社會化戰術中社會觀點的伴隨和授與戰術，顯著正向影響 PO fit。而伴隨和授與戰術是指有經驗的組織成員成為新進員工的角色模範，以及新進員工得到正面社會支持。

當新進員工有資深組織成員當角色模範，新進員工藉著與資深組織成員互動與學習，可以幫助新進員工調整，使其符合組織期望，並且透過資深組織成員支持性的互動，可以降低新進員工的不確定性與焦慮 (Ashforth and Saks, 1996)，因而會正向影響 PO fit 知覺 (Cable and Parsons, 2001)。本文以為，在目前大環境快速變遷下，員工經常面臨組織大大小小的變革，更多時候其處境猶如新進員工一

般，也需要重新調整自己的價值觀，才能跟得上轉變中組織的價值觀。因此吾人以為，員工藉著與上司、同事的互動與學習，以及員工獲得上司與同事的支持，對於舊員工一樣，同樣能促進其 PO fit。如同 Cooper-Thomas et al. (2004) 以為組織社會化不僅能增加新進員工的 PO fit 知覺，在組織變革時，也能用來幫助舊員工調整 (socialization ... could also be used to help tenured employees adjust during organizational change, p72)，以促進其 PO fit。

此外，Cooper-Thomas et al. (2004) 說明組織社會化會促進 PO fit，是在於新進員工與組織成員的非正式互動，或者師徒功能，能提供新進員工學習瞭解組織的機會。亦即，組織社會化提供學習機制，促進員工學習有關組織的知識，因而正向影響 PO fit。同樣地，個人與上司關係資本、個人與同事關係資本亦具有促進員工學習的機制，正向影響 PO fit。

本文個人與上司關係資本、個人與同事關係資本分別意指個人與上司的信任與支持、個人與同事的信任與支持 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; Scandura and Graen, 1984)，其中信任除了是人們長期互動所產生的結果，也是促進人們相互學習的重要機制。如同前述，信任透過各種機制，促進知識交換與分享 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)，加深了個人與上司、同事的相互學習，因而如同組織社會化提供員工學習機制一般，正向影響 PO fit 知覺。

綜合上述推論，個人的關係構面社會資本，本文分為：個人與上司關係資本、個人與同事關係資本，不管對於 D-A PJ fit、N-S PJ fit，以及 PO fit，都有正向影響力。因此，吾人歸納假設如下：

假設 1：個人社會資本正向預測 PE fit。

假設 1-1：個人與上司關係資本正向預測 (a) D-A PJ fit；(b) N-S PJ fit；
(c) PO fit。

假設 1-2：個人與同事關係資本正向預測 (a) D-A PJ fit；(b) N-S PJ fit；
(c) PO fit。

二、個人的認知構面社會資本與 PE fit

認知構面社會資本，可作為合作、溝通與協調機制，促進知識之交換、分享與結合 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)，快速獲得與學習、瞭解工作相關知識，提升自身能力，因而能促進個人的D-APJ fit。Nahapiet and Ghoshal (1998) 說明認知構面社會資本有助於知識之交換、分享與結合，透過成員間分享共通密碼、共通語言與共同故事，可以經由三種途徑：接近知識、對於知識結合與交換的價值有所預期，以及具備知識結合的能力，來促進有關工作任務方面的知識交換、分享與結合。透過與他人的知識交換、分享與結合，再與自己原先的 KSA 進行新的結合與重組 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)，可加速提升自身之 KSA (Nonaka and Takeuchi, 1995)，使其能不斷的達成與維持 D-A PJ fit。

其實認知構面社會資本猶如 Jones et al. (1997) 所提之總體文化與 Ouchi (1980) 所提的派閥控制。總體文化是指行動者彼此間共同分享的價值與信念，透過一些方法來形成成員間 (a) 期望的收斂；(b) 建立特殊語言來傳達複雜慣例與資訊；(c) 分享一般內隱規範，以便成員間能對未明狀況作適當調整，促使成員間協調與溝通成本降低，因此總體文化可以作為協調與溝通機制 (Jones et al. 1997)，有助於提升員工 D-A PJ fit 的水準。

認知構面社會資本極有可能與組織文化強度呈正向相關。而組織存在強勢文化，會降低員工的角色壓力，減少角色模糊 (role ambiguity) 與角色衝突 (role conflict)，員工面對的工作任務不確定性降低，故而會促進員工知覺 D-A PJ fit，因此推論認知構面社會資本對於 D-A PJ fit 有正向影響。

研究組織文化強度的文獻中指出，當組織價值觀越多被分享於組織成員間，則強勢文化越可能存在 (Badovick and Beatty, 1987)。而當員工與組織成員對於組織方面的認知越是一致時 (個人與組織成員認知資本越高)，表示組織價值觀與信念越有可能強烈、清楚與清晰的存在於組織中，亦即認知構面社會資本與組織文化強度是具有正向關聯。上述兩者之正向關聯，也可由兩者衡量方式來印證。舉例而言，Barnes et al. (2006) 之組織文化強度衡量方式包括：組織價值強度、故

事/英雄強度與儀式強度來衡量，而故事/英雄，以及儀式是用來強化共享價值，其與 Nahapiet and Ghoshal (1998) 提出認知構面的衡量：共享密碼與語言、共享故事，以及 Tsai and Ghoshal (1998) 認知構面的衡量：共享願景，是有異曲同工之處，都是用來強化共享價值。

前述說明認知構面社會資本與組織文化強度有正向關聯，而 Barnes et al. (2006) 提出組織文化強度愈強，員工的角色壓力愈低，而所謂的角色壓力，乃包括角色模糊與角色衝突。角色壓力來自於員工對於角色期待與如何將工作做好等等事宜的不確定性。Flaherty et al. (1999) 說明角色期待深受分享的價值觀影響。本文以為，當員工與組織成員對於組織價值觀認知越一致（個人與組織成員認知資本越高），組織越是存在強勢文化，可以有效降低員工心理認知的不確定感，同時對於如何將工作做好，也比較清楚知道，故而個人與組織成員認知資本能促進員工對於 D-A PJ fit 的知覺。

再者，Ostroff et al. (2005) 說明員工個人對於組織價值觀的知覺與上司對於組織價值觀的知覺，若是能契合，對於員工的工作滿意度、組織承諾與離職意圖有顯著的影響力。因為上司對於組織價值觀的認知看法，反映上司如何詮釋組織對於員工的期望與要求，而上司對於組織價值觀的認知看法，對於上司如何管理領導部屬有很大影響，例如：上司會以此種認知來與部屬進行溝通或要求部屬 (Ostroff et al., 2005)。若是個人與上司的認知不同時，例如：個人認知組織重視創新與彈性，但是上司可能不是如此認知時，個人會覺得受挫，並且無法與上司有效率的一起工作 (Ostroff et al., 2005)，而影響到員工對於 D-A PJ fit 的知覺。上述例子說明員工與上司認知一致性的重要性。當員工與上司的認知是一致時，可作為彼此之間合作、溝通與協調的機制，因此有助於提升員工 D-A PJ fit 的水準。

前述說明上司對於組織價值觀的認知看法，反映上司如何詮釋組織對於員工的期望與要求，上司會以此種認知來與部屬進行溝通或要求部屬 (Ostroff et al., 2005)，加上員工的獎懲報酬，大都由上司負責，透過獎懲報酬，上司可影響組織供給於員工的多寡，因此個人與上司的認知一致會影響 N-S PJ fit。再者，個人與組織成員認知一致時，有利於合作、協調與溝通 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai

and Ghoshal, 1998), 上司與同事比較會提供支持, 包括實質面的資源, 以及情感面的關心與關懷 (McAllister, 1995), 滿足個人對於資源與人際關係的需求, 因而正向預測 N-S PJ fit (陳智遠 2005)。

認知構面社會資本, 可作為合作者間之協調與溝通機制 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998), 並透過接近、預期交換價值、結合能力三種途徑, 促進知識交換、分享與結合 (Nahapiet and Ghoshal, 1998)。上述個人與組織成員間之知識交換與分享, 同時包括工作方面與組織方面的資訊與知識。若是交換與分享的知識是有關於組織的願景與價值觀, 有助於員工瞭解組織, 因而使員工個人的價值觀與組織的價值觀更加的契合, 達到較高水準 PO fit (陳智遠, 2005)。

認知構面社會資本極有可能與瞭解組織呈正向相關, 而員工越是瞭解組織, 越會促進 PO fit (陳智遠, 2005), 因此推論認知構面社會資本對於 PO fit 有正向影響。

認知構面社會資本極有可能與瞭解組織呈正向相關, 個人與組織成員對於組織所重視的、看法越一致, 可能表示此員工對於組織瞭解的程度越高。Taormina (1994, 1997, 1998) 將瞭解組織定義為: 員工明瞭在組織中所要扮演的角色, 明瞭組織的目標, 以及組織如何運作。故而, 瞭解組織即是在清楚闡釋組織所重視的與期望的, 經由瞭解組織可以指導員工在組織有適宜的行為 (Bowen and Ostroff, 2004)。研究社會資本的學者說明, 認知構面社會資本可促進成員對於集體目標的共同瞭解與成員在社會系統中行動時有適宜的方法 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)。根據上述, 認知構面社會資本與組織社會化中的瞭解組織機制 (Taormina, 1994, 1997, 1998) 所產生的作用, 有異曲同工之處, 皆是促進成員 (員工) 在社會系統 (組織) 有適宜的行為。因此, 認知構面社會資本與瞭解組織, 極可能呈正向相關, 認知構面社會資本越高, 代表員工越是瞭解組織。

另一方面, 陳智遠 (2005) 以為員工越是瞭解組織, 越會促進 PO fit, 其認為當員工瞭解自己在組織所扮演的角色, 以及瞭解組織的目標與組織的核心價值觀, 會激發員工自我概念, 並將組織成為自我概念的一部份, 因此促成 PO fit, 實

證結果也支持瞭解組織對於 PO fit 的正向影響。本文以為，若欲提高 PO fit 水準，前提在於使員工瞭解組織所重視的，員工才能針對組織所重視的方向，去作適當的調整。

員工瞭解組織正向影響 PO fit，加上前述個人與組織成員對組織方面認知一致與瞭解組織呈正向關聯，因此推論個人與組織成員認知資本正向影響 PO fit，特別員工個人與上司對於組織方面的認知一致性程度大小，可以推知員工個人對於組織的瞭解程度，進而影響個人對於 PO fit 的知覺。一般來說，因為組織層級劃分因素，相較於一般員工，上司對於組織的相關資訊與瞭解會比一般員工來的多，組織經常是透過上司來傳達一些組織的政策與目標等，並且上司對於組織價值觀的知覺經常是作為衡量組織價值觀最主要與最重要的代理變數 (Meglino et al., 1989)。若是員工與上司對於組織方面的看法認知一致時，則也表示員工個人對於組織的瞭解是更多的。因此，本文推論個人與上司認知資本對 PO fit 有正向影響。

此外，認知構面社會資本正向影響 PO fit 之觀點，可由組織文化強度正向影響 PO fit (Chatman, 1991; Barnes, et al., 2006) 來推論。Barnes et al. (2006) 之組織文化強度衡量方式包括：組織價值強度、故事/英雄強度與儀式強度來衡量，而故事/英雄，以及儀式是用來強化共享價值。其與 Nahapiet and Ghoshal (1998) 提出認知構面的衡量：共享密碼與語言、共享故事，以及 Tsai and Ghoshal (1998) 認知構面的衡量：共享願景，是有異曲同工之處，都是用來強化共享價值。所以組織文化強度正向影響 PO fit (Chatman, 1991; Barnes, et al., 2006)，也隱含認知構面社會資本正向影響 PO fit。

綜合上述推論，個人的認知構面社會資本，本文分為：個人與上司認知資本、個人與同事認知資本，不管對於 D-A PJ fit、N-S PJ fit，以及 PO fit，都有正向影響力。因此，吾人歸納假設如下：

假設 1-3：個人與上司認知資本正向預測 (a) D-A PJ fit；(b) N-S PJ fit；
(c) PO fit。

假設 1-4：個人與同事認知資本正向預測 (a) D-A PJ fit；(b) N-S PJ fit；
(c) PO fit。

三、PE fit 與員工態度行為

不少文獻研究 PE fit 能預測員工態度行為。但是，不同構面的 PE fit 與各項員工態度行為之間關聯性的強弱，可能有所差別 (Kristof, 1996; Lauver and Kristof-Brown, 2001; Cable and DeRue, 2002)。根據文獻結果顯示，PJ fit 比較會影響員工對於工作方面的態度行為，例如：工作績效 (Cable and DeRue, 2002)，PO fit 比較會影響員工對於組織方面的態度行為，例如：組織認同 (Cable and Judge, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Cable and DeRue, 2002)，但是對於工作績效的預測，PO fit 影響力就比較弱 (Kristof-Brown et al., 2005; Cable and DeRue, 2002)。

Cable and DeRue (2002) 同時探討 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 三構面對於員工態度行為的影響，其說明員工可以清楚知覺上述三種構面的不同，並且不同構面對於不同員工態度行為有著不同程度的影響力。其假設在控制 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 下，員工知覺的 PO fit 與組織認同有關；在控制 D-A PJ fit 與 PO fit 下，員工知覺的 N-S PJ fit 與工作滿意有關；在控制 N-S PJ fit 與 PO fit 下，員工知覺的 D-A PJ fit 與工作績效有關。

然而，為何 D-A PJ fit 對於工作績效、N-S PJ fit 對於工作滿意、PO fit 對於組織認同具有比較強的預測力？由於 D-A PJ fit 專注於探討員工是否有足夠的能力來達成工作目標，因此比較能預測與工作層面相關的結果變項，例如：工作績效 (Cable and DeRue, 2002)。Edwards and Shipp (2007) 引用績效的文獻說明，能力是工作績效的重要預測指標，並指出有些研究者進一步強調績效高低取決於自身能力與工作要求的配適，而自身能力與工作要求配適即是 D-A PJ fit 的概念，因此 D-A PJ fit 對工作績效有特別重要的影響力。研究 PE fit 的專家也指出，因為 D-A PJ fit 特別強調員工的能力與技術是否能與工作要求互相契合，從而達成工作目標，因此當員工具備 D-A PJ fit，對工作績效是有比較顯著的預測效果 (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Saks and Ashforth, 1997)。

Cable and DeRue (2002) 認為當員工知覺 N-S PJ fit，會對工作滿意有正向影響，其引用 Locke (1976) 說法與工作調整理論 (the theory of work adjustment) 來強調 N-S PJ fit 與工作滿意的特別關聯。Locke (1976) 認為：工作滿足個人的需

求或工作允許個人的需求得以滿足的程度決定其工作滿意的程度，而工作滿足個人的需求或工作允許個人的需求得以滿足的程度即是 N-S PJ fit 概念；工作調整理論以為：工作滿意代表個別員工對於他的要求被工作滿足的主觀評量程度 (Dawis and Lofquist, 1984)。亦即，從上述說明，可以明瞭 N-S PJ fit 對於工作滿意是具有特別顯著的預測效果。

Saks and Ashforth (1997) 以為 PO fit 可以正面影響組織認同，其認為當人們知覺與組織相契合時，會容易將自己的某部分與組織定義在一起，將組織視為心理團體，並且認知自己加入了此團體。此種心理團體，Turner (1984) 將其定義為：一群人分享相同的社會認同或定義此群人是屬於同一社會層級的成員，因而認為 PO fit 特別會對組織認同有正面影響。文獻結果也顯示，PO fit 比較會影響員工對組織方面的態度行為 (Cable and Judge, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Cable and DeRue, 2002; 陳智遠, 2005)，例如：Cable and DeRue (2002) 認為當員工知覺 PO fit 時，員工比較願意投入更廣的組織使命，其實證結果也說明 PO fit 對於組織認同的顯著正面影響。

本文綜合文獻假設，若是同時探討 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit，D-A PJ fit 比 N-S PJ fit 與 PO fit，更能預測工作績效；N-S PJ fit 比 D-A PJ fit 與 PO fit，更能預測工作滿意；PO fit 比 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit，更能預測組織認同。針對上述，本文形成以下推論：

假設 2：不同構面 PE fit 對於不同員工態度行為有不同程度的預測力。

假設 2-1：比起 N-S PJ fit 與 PO fit，D-A PJ fit 更能預測工作績效。

假設 2-2：比起 D-A PJ fit 與 PO fit，N-S PJ fit 更能預測工作滿意。

假設 2-3：比起 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit，PO fit 更能預測組織認同。

四、國家文化干擾效果

Chatman (1989) 曾經討論環境特徵會影響到人們如何回應 PO fit，亦即 PO fit 對於員工態度行為的影響，受到環境系絡的干擾。本文將上述概念擴大應用，不僅說明 PO fit，更廣泛討論 PE fit 對於員工態度行為的影響，如何受到環境系絡的干擾，其中環境系絡干擾乃是指國家文化如何影響員工對於各種 PE fit 構面的反

應。

國家文化的差異，不僅反映人們需求的不同，同時形成人們對於組織不同的雇用關係期待。而上述這些不同需求與不同期待，皆可能因此造成人們特別重視某一構面的 PE fit，或者特別不重視某一構面的 PE fit，進而影響到不同 PE fit 構面對員工態度行為的影響權重。

此外，本文在探索個人社會資本如何促進多構面 PE fit 時，亦發現彼此之間的關聯也會受到國家文化干擾。因此，本文除了研究國家文化如何干擾 PE fit 與員工態度行為的關聯，也探討其對於個人社會資本與 PE fit 關聯的干擾效果。茲分述如下：

(一) 國家文化干擾個人社會資本與 PE fit 關聯

個人社會資本與 PE fit 的關聯，受國家文化干擾，茲論述如下：國家文化為群體主義時，弱化個人與上司關係資本正向預測 D-A PJ fit。群體主義的台灣，重視相似性、關係取向，以及忠誠於內團體 (Hofstede, 1986, 2001; Hofstede and McCrae, 2004; Jung and Kellaris, 2001)，上司對於員工的信任與支持 (個人與上司關係資本)，可能反映員工對上司的忠誠、員工與上司的相似性或員工與上司的特殊關係，不見得是反映員工自身的能力，因此弱化個人與上司關係資本對於知覺 D-A PJ fit 的正向影響。然而，個人主義的美國，比較重視獨立於他人，凡事靠自己，以及獨特性、自我認同 (Hofstede, 1986, 2001; Hofstede and McCrae, 2004; Parkes et al., 2001; Triandis and Gelfand, 1998)，重視自我實現，強調個人的能力需能展現自我概念，體現自我 (Oyserman, 1993)，因而非常重視能力。上司對於員工的信任與支持，比較取決於員工能力的高低，而非員工對上司的忠誠、員工與上司的相似性或員工與上司的特殊關係，因此個人與上司關係資本高時，比較單純是反映員工自身的能力。亦即，當個人與上司關係資本越高時，美國員工越能從上司的肯定與回饋中，知覺自己的能力越高，所以美國強化個人與上司關係資本對知覺 D-A PJ fit 的正向影響。

國家文化為權力距離高時，弱化個人與上司關係資本正向預測 N-S PJ fit。

Pellegrini and Scandura (2006) 說明授權在權力距離高的國家有負面作用。因為權力距離高的人們，不喜歡被授權，認為公司的事大部分應該由上司來作主，不喜歡上司在作決策時徵詢員工個人的意見，喜歡上司能詳細指導員工工作細則 (Hofstede, 2001; Blodgett et al., 2001)。

然而，LMX 對於授權有正向影響 (Schriesheim et al., 1998; Pellegrini and Scandura, 2006)，表示 LMX 高時，隱含工作提供高的授權。但是對權力距離高的台灣員工，其偏好低授權，甚至不喜歡授權 (Pellegrini and Scandura, 2006)，因此會造成 N-S PJ misfit。由於 LMX 可代表個人與上司關係資本概念，故而說明在權力距離高的台灣，個人與上司關係資本可能引起部分的負面作用，減弱了個人與上司關係資本對於 N-S PJ fit 的正向影響。相反的，對於權力距離低的美國員工，通常對於授權有所偏好，反而增強個人與上司關係資本對於 N-S PJ fit 的正向影響。

國家文化為權力距離高時，強化個人與上司關係資本正向預測 PO fit。在組織內，權力距離會對集權程度、正式層級數目有正向影響，對決策參與人數有負向影響，亦即權力距離高，集權程度高、正式層級數目多、決策參與人數少。因此，國家文化為權力距離高時，一般員工是不會參與決策，導致其在組織內接觸的層級人員是有限的，造成一般員工接觸的資訊是有侷限的，故而容易把層級高的上司視為組織的代表，容易把上司支持視為組織支持，而組織支持對於 PO fit 有正向影響 (蘇弘文, 2004)。因此，權力距離高的台灣，上司猶如組織的代理人，對於員工的影響力是更大的，強化個人與上司關係資本正向預測 PO fit。

相反的，權力距離低的美國，弱化個人與上司關係資本對 PO fit 的影響力。權力距離相對低的美國，儘量降低不平等現象，強調全體參與決策的重要，而美國員工參與決策，被視為是適當的管理方式，導致美國員工比較容易與組織各層級人員接觸，互動範圍較為廣泛，因而美國員工可從多方面瞭解組織，資訊來源不限於上司，故而美國員工將上司與組織分的很清楚，將上司支持與組織支持也分的很清楚，因此弱化個人與上司關係資本正向預測 PO fit。

另外，權力距離高的台灣，由於集權、層級分明，一方面拉近員工知覺上司

與組織的差異，強化個人與上司關係資本對於 PO fit 的正向影響，另一方面也拉大員工知覺一般同事與組織的差異，弱化了個人與同事關係資本對於 PO fit 的正向影響。換言之，權力距離低的美國，則弱化個人與上司關係資本正向預測 PO fit，強化個人與同事關係資本正向預測 PO fit。

綜合上述，本文推論假設如下：

假設 3：國家文化干擾個人社會資本與 PE fit 關聯。

假設 3-1：相較於台灣，美國強化個人與上司關係資本正向預測 (a) D-A PJ fit；(b) N-S PJ fit。

假設 3-2：相較於台灣，美國弱化個人與上司關係資本正向預測 PO fit。

假設 3-3：相較於台灣，美國強化個人與同事關係資本正向預測 PO fit。

國家文化為群體主義、不確定性避免高的台灣，強化個人與組織成員認知資本正向預測 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit。群體主義的台灣，重視群體一致性，個人與組織成員認知一致能促進 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit。反觀個人主義的美國，重視個人獨特性，個人與組織成員認知一致對於 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 的增進無顯著的影響。再者，不確定性避免高的台灣，重視工作職責明確，個人與組織成員認知一致，能降低不確定性，促進 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit。反觀不確定性避免低的美國，可以容忍模糊，個人與組織成員認知一致對於 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 的增進無顯著影響。因此，相較於台灣，美國弱化個人與上司認知資本正向預測 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit，以及弱化個人與同事認知資本正向預測 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit。

認知構面的社會資本，透過分享共通密碼、語言與共同故事，可作為合作、溝通與協調機制，促進知識分享與交換 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)。員工透過與組織成員的知識分享與交換，再與自己原先的 KSA 進行新的結合與重組，可加速提升自身之 KSA (Nonaka and Takeuchi, 1995)，使其能不斷的達成與維持 D-A PJ fit。換言之，當員工與上司、同事認知是一致時，可作為彼此之間合作、溝通與協調的平台，因此正向影響員工知覺 D-A PJ fit。

但是，個人主義的美國，員工強調獨立作業，不依賴他人 (Hofstede, 1986, 2001; Parkes et al., 2001; Singelis, 1994; Triandis and Gelfand, 1998)，KSA 增進的主要途徑比較是靠自己，而非藉助與組織成員間的知識交換與分享，因此削落了員工與上司、同事認知一致作為合作、協調與溝通的機制來促進組織成員間的知識交換與分享的功能，弱化了個人與上司認知資本，以及個人與同事認知資本對於 D-A PJ fit 的正向作用。

再者，群體主義的台灣，重視群體一致性，因而個人與組織成員認知一致是人們在意、重視與需要的。當個人與組織成員認知一致時，可以滿足個人關係需求，故更能促進 N-S PJ fit。反觀個人主義的美國，重視個人的獨特性 (Hofstede, 1986, 2001; Parkes et al., 2001; Singelis, 1994; Triandis and Gelfand, 1998)，個人與組織成員認知一致，反而是個人極力想要避免，故而弱化個人與上司認知資本，以及個人與同事認知資本對於 N-S PJ fit 的正向影響。

認知構面社會資本對於 N-S PJ fit 與 D-A PJ fit 有正向影響。其中原由之一在於認知構面社會資本與組織文化強度之正向關聯。而組織存在強勢文化，可以有效降低工作任務不確定性與降低員工心理認知的不確定感，故而會促進員工知覺 N-S PJ fit 與 D-A PJ fit。當人們更加重視不確定性避免時，則認知構面社會資本對於 N-S PJ fit 與 D-A PJ fit 的正向影響會更明顯。

不確定性避免高的台灣，人們對於一致性與明確有更大的需求，重視工作職責明確 (Hofstede, 1980; House et al., 2004)，而個人與組織成員認知一致，具有降低工作任務不確定性與降低員工心理認知不確定的作用，因此提升了個人與組織成員認知一致性的重要性，強化認知構面社會資本對於 N-S PJ fit 與 D-A PJ fit 的正向影響。反觀不確定性避免低的美國，比較可以容許不確定性的存在，個人與組織成員認知一致能降低不確定性的功能，遂不如預期重要，因而弱化認知構面社會資本對於 N-S PJ fit 與 D-A PJ fit 有正向影響。

個人與上司認知資本對 PO fit 有正向影響。一般來說，因為組織層級劃分因素，相較於一般員工，上司對於組織的相關資訊與瞭解會比部屬來的多，組織經

常是透過上司來傳達一些組織的政策與目標等，並且上司對於組織價值觀的知覺經常是作為衡量組織價值觀最主要與最重要的代理變數 (Meglino et al., 1989)。若是員工與上司對於組織方面的看法認知一致時，則也表示員工個人對於組織的瞭解是更多的，而瞭解組織對於 PO fit 是有正向的影響 (陳智遠，2005)。因此，本文推論個人與上司認知資本對 PO fit 有正向影響。

國家文化為權力距離高時，更會強化個人與上司認知資本正向預測 PO fit。在組織內，權力距離會對集權程度、正式層級數目有正向影響，對決策參與人數有負向影響，亦即權力距離高時，集權程度高、正式層級數目多、決策參與人數少。因此，權力距離高的台灣，一般員工不會參與決策，導致在組織內接觸的層級人員更是有限，造成一般員工接觸的資訊是更有侷限的，故而更容易把層級高的上司視為組織的代表，更容易把上司對於組織價值觀的知覺視為是組織的價值觀。

換言之，權力距離高的台灣，上司對於員工的影響力是更大的，員工對組織的瞭解與認同，更多是從上司而來，強化上司為組織代理人之觀點。因此，員工認為上司所知覺的組織價值觀，真的就是組織的價值觀，故而當員工知覺個人與上司對於組織價值觀看法一致時，員工也會知覺其與組織的價值觀是契合的，亦即強化個人與上司認知資本對於 PO fit 的預測力。

反觀權力距離低的美國，弱化個人與上司認知資本對於 PO fit 的影響力。權力距離低的美國，儘量降低不平等現象，強調全體參與決策的重要，因而美國員工比較容易與組織各層級人員接觸，互動範圍較為廣泛，所以員工可從多方面瞭解組織，資訊來源不限於上司，上司所知覺的組織價值觀，此時不一定是真正的組織價值觀，因此美國員工將上司與組織分的很清楚，降低上司對其影響力，導致個人與上司認知資本對於 PO fit 無顯著影響。亦即，吾人以為權力距離低的美國，弱化個人與上司認知資本對於 PO fit 的正向影響。

有趣的是，權力距離低的美國，雖然會弱化個人與上司認知資本對於 PO fit 的正向影響，但是卻會強化個人與同事認知資本對於 PO fit 的正向影響。權力距離高的台灣，由於集權、層級分明，一方面拉近員工知覺上司與組織的差異，強化

了個人與上司認知資本正向預測 PO fit，另一方面也拉大員工知覺一般同事與組織的差異，弱化了個人與同事認知資本正向預測 PO fit。換言之，權力距離低的美國，則弱化個人與上司認知資本正向預測 PO fit，強化個人與同事認知資本正向預測 PO fit。

綜合上述論點，本文假設推論如下：

假設 3-4：相較於台灣，美國弱化個人與上司認知資本正向預測 (a) D-A PJ fit；
(b) N-S PJ fit；(c) PO fit。

假設 3-5：相較於台灣，美國弱化個人與同事認知資本正向預測 (a) D-A PJ fit；
(b) N-S PJ fit。

假設 3-6：相較於台灣，美國強化個人與同事認知資本正向預測 PO fit。

(二) 國家文化干擾 PE fit 與員工態度行為關聯

本文討論 PE fit 對員工態度行為的影響，如何受到國家文化的干擾。吾人認為，國家文化的差異，會影響到人們對於不同構面契合的重視程度，而當人們比較重視某一構面的 PE fit，則會強化此構面對於員工態度行為的預測力。亦即，人們比較重視 D-A PJ fit，則當人們知覺 D-A PJ fit 時，更會有正向的感受，所以強化 D-A PJ fit 對於員工態度行為的正向影響。人們比較重視 PO fit，則當人們知覺 PO fit 時，更會有正向的感受，所以強化 PO fit 對於員工態度行為的正向影響。

本文以為相較於台灣，美國國家文化為個人主義、男性作風高、不確定性避免低與短期導向，美國員工比較重視 D-A PJ fit，強化 D-A PJ fit 對於員工態度行為的正向影響；相反的，台灣國家文化為群體主義、男性作風低、不確定性避免高與長期導向，台灣員工比較重視 PO fit，強化 PO fit 對於員工態度行為的正向影響。群體/個人主義、男性作風高/低、不確定性避免高/低與長/短期導向，如何干擾 PE fit 與員工態度行為，茲分述如下。

另外，在此吾人要強調一點，本文推論美國員工比較重視 D-A PJ fit，台灣員工比較重視 PO fit，同時隱含國家文化可能會直接影響到 PE fit，以及國家文化干擾 PE fit 與員工態度行為關聯。在國家文化直接影響方面，因為美國員工比較重視

D-A PJ fit，自然希望 D-A PJ fit 比較高，因此可能造成美國致力於提高 D-A PJ fit，導致美國正向影響 D-A PJ fit，而台灣員工比較重視 PO fit，可能造成台灣追求較高的 PO fit，因而台灣正向影響 PO fit。在國家文化干擾方面，由於美國員工比較重視 D-A PJ fit，因此當美國員工知覺 D-A PJ fit 時，更會有正向的感受，所以強化 D-A PJ fit 對於員工態度行為的正向影響；相反的，由於台灣員工比較重視 PO fit，因此當台灣員工知覺 PO fit 時，更會有正向的感受，所以強化 PO fit 對於員工態度行為的正向影響。因為本研究專注在探討國家文化干擾效果，所以國家文化對於 PE fit 的直接影響，並沒有成立相關的假設。

1. 受國家文化為群體/個人主義干擾

國家文化的差異，不僅反映人們需求的不同，同時形成人們對於組織不同的雇用期待。而上述這些不同的需求與期待，皆可能因此造成人們特別重視某一構面的 PE fit，或者特別不重視某一構面的 PE fit，進而影響到不同 PE fit 構面對員工態度行為的權重。以下說明國家文化為群體主義或是個人主義，如何透過各種路徑，干擾了 PE fit 的影響力。

- (1) 不同國家文化的員工，對於關係需求與自我實現需求的強度不同。國家文化為群體主義的台灣員工，對於關係需求較為強烈，特別重視 PO fit。國家文化為個人主義的美國員工，對於自我實現需求較為強烈，特別重視 D-A PJ fit。

Ostroff and Schulte (2007) 提及當人們對於關係的需求較為強烈時，個人與工作群體之契合，就相形重要。當人們對於自我實現的需求較為強烈時，則特別重視 PJ fit (即本文的 D-A PJ fit)。國家文化為群體主義，人們強調與群體內之關係，個人的快樂與否，端視與群體內維持穩定良好關係的程度 (Jung and Kellaris, 2001)，與群體相互依賴，對於合作、群體和諧有所偏好 (Parkes et al., 2001)，對於關係的需求較為強烈，因而強化 PO fit 對於員工態度行為之影響。相反的，國家文化為個人主義，強調自我認同與獨立於群體 (Singelis, 1994; Triandis and Gelfand, 1998)，並且重視自我實現 (Oyserman, 1993)，對於自我實現的需求較為強烈，因而強化 D-A PJ fit 對於員工態度行為之影響。

雖然 Ostroff and Schulte (2007) 提到當人們對於關係的需求強烈時，會更加重視 PO fit，對於自我實現的需求強烈時，會更加重視 PJ fit (即本文的 D-A PJ fit)，但是卻沒有解釋為何會如此？人們在上述的心理評價過程是如何？本文以為 PO fit 具有相似性機制，透過相似性的與人聯合、歸屬、親密等機制，滿足人們對關係的需求 (Edwards and Shipp, 2007)。根據相似-吸引典範 (Byrne, 1971)，補充性契合 (即 PO fit) 能促進關係的發展 (Edwards and Shipp, 2007)。國家文化為群體主義，人們比較在意與人聯合、歸屬感與親密感，因此更加重視 PO fit。

另外，人們往往透過工作來自我實現，國家文化為個人主義，人們非常重視自我實現，強調個人的技術與能力需能展現自我概念，體現自我 (Oyserman, 1993)，因此重視自我實現，會更加重視 D-A PJ fit，因為當知覺達到 D-A PJ fit 時，同時也會產生自我實現的感覺，因此滿足個人主義對自我實現的需求，從而產生正面感受。

上述個人主義比較重視 D-A PJ fit，則強化 D-A PJ fit 對於員工態度行為的影響，群體主義比較重視 PO fit，則強化 PO fit 對於員工態度行為的影響。舉例說明，個人主義的美國，強化 D-A PJ fit 對於工作滿意的影響，群體主義的台灣，強化 PO fit 對於工作滿意的預測。Nerkar et al. (1996) 將工作滿意分為工具性滿意、利他滿意與利己滿意。工具性滿意乃指人們對於達到工作目標的滿意程度，與馬斯洛需求層級理論的自我實現需求概念一致；社會性滿意乃個人與組織成員人際互動的滿意程度，與馬斯洛的需求層級理論中的社會性需求概念一致；利己滿意乃指人們對於自身利益有關的種種的滿意程度 (鄭仁偉、郭智輝，2004)。

國家文化為個人主義的美國員工，當其認為工作滿意時，可能比較想到工作所帶來的工具性滿意，而 D-A PJ fit 與自我實現有直接相關，有效提升工具性滿意，故而個人主義的美國員工，強化 D-A PJ fit 對於工作滿意的感受。反觀國家文化為群體主義的台灣員工，當其認為工作滿意時，可能比較想到工作所帶來的社會性滿意，但是 D-A PJ fit 與自我實現有直接相關，而與情感互動之關聯，不是那麼的明顯，故而弱化 D-A PJ fit 對於工作滿意的感受。相反的，PO fit 透過相似性機制，

能促進關係發展，有效提升社會性滿意，因而群體主義的台灣員工，強化 PO fit 對於工作滿意的預測力。

(2) PO fit 相似性機制，對國家文化為群體主義與個人主義的影響大不相同。國家文化為群體主義的台灣員工，重視群體相似性，強化 PO fit 相似性機制作用。國家文化為個人主義的美國員工，重視個人獨特性與獨立，弱化 PO fit 相似性機制作用。

人們同時有與眾不同之需求 (Hornsey and Jetten, 2004) 與相似性的需求，只是不同人對於個人獨特性與群體相似性之需求程度的權重有所不同 (Edwards and Shipp, 2007)。國家文化為群體主義的台灣員工，追求群體相似性似乎大於追求個人獨特性，而對於國家文化為個人主義的美國員工，保有與發展個人的獨特性是其所重視的，因而造成 PO fit 相似性機制的發揮力不同。

群體主義的台灣員工，視個人為群體的一份子，與群體相互依賴，個人目標與群體目標要相配，個人對於群體的需求要瞭解 (Oyserman, 1993)。由於目標或是需求，常是人們價值觀的反應，故而隱含價值觀相似性是群體主義人們所重視的。再者，群體主義強調與群體內維持穩定良好關係 (Jung and Kellaris, 2001)，藉由遵守奉行群體內的規範 (Jung and Kellaris, 2001) 與規則來促進群體內的和諧 (Jackson et al., 2006)。當個人與群體或是組織有著相似的價值觀，則會很自然的認同與內化群體與組織的規範與規則，也很自然的遵守群體與組織的規範與規則，如此變會容易和群體與組織維持穩定良好的關係，因而產生正面的情緒，出現正面的態度行為。綜合而言，PO fit 相似性機制對國家文化為群體主義的台灣員工而言是正面的，強化 PO fit 對員工態度行為之預測力。

個人主義的美國員工，強調個人自主性，獨立於群體與自我認同，知覺自我是獨特的、個別與獨立是重要的 (Parkes et al., 2001; Singelis, 1994; Triandis and Gelfand, 1998)，表達自我意見、自我觀點是非常重要的，即使意見、觀點與別人不同也無所謂 (Oyserman, 1993)。因此，對於美國員工而言，個人與群體或者組織的價值觀相似，不是頂重要的，有時甚至可能有負面影響，因為當個人主義的

美國員工發現，其與群體中其他人非常相似時，可能會感覺到不舒服 (Oyserman, 1993)。亦即，PO fit 相似性機制對國家文化為個人主義的美國員工而言是不重要的，弱化 PO fit 對員工態度行為的預測力。

以 PO fit 影響工作績效與工作滿意為例說明，PO fit 可以促進個人與其他組織成員溝通、協調與合作 (Erdogan et al., 2004)，而溝通、協調與合作能使員工增加知識的取得、對自己的工作角色更明確清楚與行為更能預期，因而使個人能力更能符合工作要求，進而能增進工作績效 (Edwards and Shipp, 2007)。但是當個人傾向獨立工作時，與他人價值觀相似而能促進溝通、協調與合作的機制，則變的不重要了，因此減弱 PO fit 對工作績效的影響 (Edwards and Shipp, 2007)。而個人主義的美國員工，強調獨立，也表現在要求工作上的獨立自主，因而弱化 PO fit 對工作績效之預測力。

Erdogan et al. (2004) 說明經由下列三種機制作用，員工 PO fit 低時，其工作滿意會比較低，包括：(1) 個人價值觀與組織價值觀分歧，難與其他組織成員溝通與合作；(2) 員工 PO fit 低時，容易經歷認知失調；(3) 個人與組織價值觀不同時，比較少對組織認同。但是對於個人主義的美國員工，其重視獨立、自我認同，因此不需合作、溝通與協調，也不在意組織認同，故而 PO misfit 導致工作不滿意的影響機制，大都不會發生作用，因而相對於台灣，美國弱化 PO fit 對工作滿意之預測力。

(3) 不同國家文化的員工，對於組織的期待與要求是不同的。國家文化為群體主義的台灣員工，將組織視為家庭的延伸，期待與組織建立社會性交換關係，特別重視 PO fit，當台灣員工知覺 N-S PJ fit，比較會以組織認同來回饋組織。國家文化為個人主義的美國員工，將組織視為工作場所，期待與組織建立經濟性交換關係，特別重視 D-APJ fit，當員工知覺 N-S PJ fit，比較會以工作績效來回應組織。

員工與組織的雇用關係，其實就是不同交換關係的呈現。不同交換關係可引用 Blau (1964) 的經濟性交換與社會性交換來說明，雖然兩種交換類型皆是奠基

在互惠基礎上，亦即雙方都期望自身的貢獻能得到相當的回報，但是互惠的內涵與時間的長短是不一樣的。在經濟性交換的情境下，雙方交易是建立在明文規定的契約上，交換的範疇只限於契約上所規定的，雙方權利義務是有限的，交易標的乃是客觀的物質報酬，傾向經濟面的報償，並且是短期的交換。相對的，社會性交換是奠基於互信中，並且雙方有維持長期關係的認知，對於權利與義務是未明確的限定，交換標的除了經濟性，還包括社會情感內在面，是非常主觀的。雙方彼此會投入社會面的內涵，諸如：支持、忠誠、認同等，亦即社會性交換超越了明訂的合約中之基本權利與義務的交換。

上述經濟交換與社會交換觀點會影響員工在知覺 N-S PJ fit 時，對於不同經濟面或社會面的結果變項反應。從員工心理認知觀之，當員工期待與組織建立經濟性交換關係時，基於經濟交換理論，當個人需要被滿足時，只會以經濟面內涵來回應，例如：會以高的工作績效來交換。同理，當員工期望與組織是建立社會性交換關係時，基於社會交換理論，當個人需要被滿足時，會以社會面內涵來回應，例如：會以高的組織認同來交換。

本文以為個人主義的美國員工，期待與組織是建立經濟性交換關係，而群體主義的台灣員工，期待與組織是建立社會性交換關係。茲說明如下：個人主義與群體主義的人們，對組織的要求是不同的。個人主義的社會結構是比較鬆散的，人們只關心自己與其最直接的家人（丈夫、太太、小孩），也只照顧自己與最直接的家人，對自己與最直接的家人負責而已。相對的，群體主義的社會結構是緊密的整合在一起，國家文化為群體主義，人們往往歸屬於一個或多個群體，期待宗族、黨派與組織會照顧保護他們，對他們負責，而他們也會以永遠的忠誠來回饋（Hofstede, 1986; Hofstede and McCrae, 2004）。因此，兩者對於組織的期待與要求是不同的。

個人主義的美國員工，重視工作是否有自己的時間、自由、挑戰，至於組織是否提供訓練、工作環境與福利，則相對不是重點，因為其強調個體，靠自己，個人責任；然而，對於群體主義的台灣員工，其依賴組織提供訓練、重視工作環境與福利（Hofstede, 1983），依賴群體與組織提供其所需求，群體照顧其利益，強

調群體責任 (Hofstede, 2001; Jung and Kellaris, 2001)。亦即，個人主義的美國員工將組織視為工作場所，而群體主義的台灣員工則將組織視為家庭的延伸 (Hofstede, 1986)。

從上述可推論，個人主義的美國員工，期待與組織是訂定交易型契約，建立經濟性交換關係，強調結果導向的績效評估，個人要為工作結果負責，因此美國員工相對重視 D-A PJ fit。而群體主義的台灣員工，期待與組織是訂定關係型契約，是建立社會性交換關係，個人與組織交換的內涵除了經濟面外，還多了社會面，包括：情感、歸屬、認同與親密等，因此如前所述，台灣員工相對重視 PO fit。

個人期待與組織建立經濟性交換關係，以及建立社會性交換關係，其互惠的內涵是不一樣的。前述說明，在經濟交換觀點下，當員工知覺 N-S PJ fit，比較會出現高的工作績效，但是不會出現組織認同；在社會交換觀點下，當員工知覺 N-S PJ fit，比較會出現組織認同。引用上述可知，對於美國員工，N-S PJ fit 更能預測工作績效，但是 N-S PJ fit 對於組織認同的影響是減弱了。相反的，群體主義的台灣員工，依賴組織提供所需，當台灣員工知覺 N-S PJ fit，乃是知覺自己是團體內之一份子，故用認同回饋組織 (Hofstede, 1986; Hofstede and McCrae, 2004)，因而對於組織具有高度認同。亦即，台灣員工強化 N-S PJ fit 對組織認同的正向關係。換言之，相較於台灣，美國弱化 N-S PJ fit 正向預測組織認同。

本研究在整理國內外文獻過程中，發現美國文獻實證結果 N-S PJ fit 不會影響組織認同 (Cable and DeRue, 2002)，但是國內文獻實證結果 N-S PJ fit 會影響組織認同 (陳智遠, 2005)。上述實證結果的差異，可能隱含國家文化干擾，使得典型美國樣本在知覺 N-S PJ fit，不會用組織認同來回饋組織，但是典型的台灣樣本在知覺 N-S PJ fit，是會以組織認同來回饋組織，因而造成 N-S PJ fit 顯著預測組織認同。亦即，如上述本文推論，典型美國樣本為個人主義，當美國員工感受 N-S PJ fit，是不會出現組織認同；但是典型的台灣樣本為群體主義，當台灣員工知覺 N-S PJ fit，是會以組織認同來回饋組織。

2. 受國家文化為男性作風高/低干擾

國家文化為男性作風高的美國員工，對成就與能力是有特別大的需求，重視工作，因而特別重視 D-A PJ fit。國家文化為男性作風低的台灣員工，重視人際關係，特別重視 PO fit。

如前所述，國家文化的差異，反映人們偏好、需求與重視的不同。若國家文化為男性作風，人們重視工作，以及工作所帶來的成就感，為工作而生活，奉行金錢與物質成功導向價值，重視工作的升遷機會與高薪的獲得。工作對其而言，乃在於金錢物質、地位、權力與成功的取得。國家文化為男性作風，重視績效，不重視人際關係，不會關心別人，不會幫助他人，個人的成功比幫助他人更為重要 (Hofstede, 1980, 2001; Blodgett, et al., 2001)。

由上可知，國家文化為男性作風高的美國員工，對成就與能力有特別大的需求，對於人際關係則無太大需求。當美國員工之 KSA 滿足工作要求時，亦即當美國員工達到 D-A PJ fit 時，則其會經歷能力感 (a sense of competence)，此種勝任的感覺，可用來滿足其對於成就與能力的需求，因而美國員工會特別重視 D-A PJ fit，強化 D-A PJ fit 對員工態度行為的影響。Jansen and Kristof-Brown (2006) 也認為當人們比較重視成就時，人們會比較強調跟工作任務相關的契合，如 PJ fit (即本文的 D-A PJ fit)。

另外，根據相似-吸引典範 (Byrne, 1971)，補充性契合 (即 PO fit) 透過相似性之與人聯合、歸屬、親密等機制，能促進關係的發展 (Edwards and Shipp, 2007)，進而對於員工態度行為有正向影響。當 PO fit 時，透過相似-吸引機制，物以類聚，吸引具有相似價值觀的其他組織成員與之互動，因而滿足一般人們對於關係的需求，從而正向影響員工態度行為。然而，因為國家文化為男性作風高的美國員工，不太在意人際關係，致使 PO fit 透過相似性機制來促進關係發展，進而正向影響員工態度行為的途徑無法發揮，因此削弱 PO fit 對員工態度行為之影響力。

男性作風高的美國員工，期待與組織是建立經濟性交換關係，當美國員工知覺 N-S PJ fit，比較會以工作績效來回應組織。男性作風低的台灣員工，期待與組

織是建立社會性交換關係，當台灣員工知覺 N-S PJ fit，比較會以組織認同來回饋組織。

前述已知，個人與組織的雇用關係，其實就是不同交換關係的呈現，可分為經濟性交換與社會性交換 (Blau, 1964)。在經濟性交換的情境下，交易標的傾向經濟面的報償，並且是短期的交換，當員工個人需要被滿足時，只會以經濟面內涵來回應，例如：以高的工作績效來交換。相對的，社會性交換的標的除了經濟性，還包括社會情感性，諸如：支持、忠誠與認同，並且是長期的交換，當員工個人需要被滿足時，會以社會面內涵來回應，例如：會以高的組織認同來交換。

對於男性作風高的美國員工而言，一個有升遷機會與能夠提供高薪機會的工作，對其是很重要的 (Hofstede, 1980, 2001)。從其所重視的，推估美國員工期望與組織建立經濟性交換關係，故而當美國員工之 KSA 滿足工作要求，亦即達到 D-A PJ fit 時，其預期組織會以升遷、高薪來交換，此時工作績效也會比較高。同樣邏輯，基於經濟交換理論，當男性作風高的美國員工，其需要被滿足時，亦即達到 N-S PJ fit 時，會以經濟面內涵來交換，因此會以高的工作績效來回應。由於男性作風高的美國員工，不太會期望與組織關係是奠基在社會行交換基礎上，因此當其知覺需要被滿足時，比較不會以組織認同來回應。根據上述，相較於台灣，男性作風高的美國，強化 N-S PJ fit 正向預測工作績效，弱化 N-S PJ fit 正向預測組織認同。

3. 受國家文化為不確定性避免高/低干擾

Ravlin and Ritchie (2003) 實證結果說明：當個人在組織的任期越久時，強化 PO fit 對組織承諾的影響。當個人在組織的任期越久時，員工實際上與心理上認知個人變換工作的機會性越來越小，個人會繼續待在原來組織的機會也就會越來越大，知覺組織價值觀對其影響力越來越大，強化 PO fit 對於員工態度行為的正向預測。由上述可以推論，當個人心理認知自己會長期待在同一組織時，此時會加重組織方面的影響力，個人會更加重視 PO fit，導致 PO fit 影響力變大。相反的，若只是暫時性工作，例如：學生打工，組織方面的因素，對其影響力則會降低許多，

PO fit 就不是其重視的要點。又如短期約聘人員，能達成工作要求，亦即 D-A PJ fit 為重點，PO fit 的影響力也是相對變輕。

同樣邏輯下，國家文化為不確定性避免高的台灣員工，在選擇公司組織時，能長期待在同一公司組織，對其是重要的考量因素 (Blodgett et al., 2001; Hofstede, 2001)，人們會儘量避免不必要的異動。因此，不確定性避免高的台灣員工，決定在哪一家公司組織工作時，在心態上即打算要長期待在同一個公司組織裡。故而，台灣員工會更加重視 PO fit，強化 PO fit 對員工態度行為的正向影響。

此外，本文所探討的 PO fit，是一種相似性契合的概念，相似性提供了明確機制，降低模糊性，並且增加了可預期性 (Edwards and Shipp, 2007)。對於不確定性避免高的台灣員工，可預期性與一致性是其所重視強調的 (Hofstede, 1980; House et al., 2004)，故而與相似的人互動交往，在心理上應該會產生正面作用。實際上，相似性契合隱含溝通、協調與合作機制 (Adkins et al., 1996; Kalliath et al., 1999)。個人與組織的價值觀越是接近，當發生一些情況時，個人與其他組織成員對於解讀事件與指導行為時會有相同標準 (Erdogan et al., 2004) 與一致性，則個人越容易解讀組織的規範與運作，降低誤解機率，從其認知角度來說，即是增加了組織規範的明確度，而明確的組織規範，乃是不確定性避免高的台灣員工所特別重視的 (Hofstede, 2001; House et al., 2004)。因此，對於不確定性避免高的台灣員工，PO fit 提供明確機制的正向作用會更明顯，強化 PO fit 正向影響員工態度行為。

4. 受國家文化為長/短期導向干擾

知識經濟時代下，工作內容一直在變動，工作的 KSA 一直在更新，造成工作上短期的不契合，是越來越常遇到的情形。相對於工作要求，組織的價值觀是比較不會經常變動的。因此，長期導向的台灣員工，比較看重長遠，並且顧及未來 (Hofstede 2001; House et al., 2004)，故而特別重視 PO fit。再者，國家文化為長期導向，對目標比較能堅持，重視毅力、不屈不撓，以及能忍受緩慢的成果 (Hofstede, 2001)，因此長期導向的台灣員工，比較不受短暫 D-A PJ misfit 之影響。相反的，國家文化為短期導向，講求立即快速的成果，對時間沒有耐性，因而短期導向的

美國員工對於短暫 D-A PJ misfit，可能比較沒有耐心等待未來有一天達到契合，因此美國員工比較會受短暫 D-A PJ misfit 之影響。

此外，長期導向的台灣員工，期待與組織建立長期社會性交換關係，短期導向的美國員工，期待與組織建立短期經濟性交換關係。根據前述，員工期待與組織建立社會性交換關係，特別重視 PO fit，當員工知覺 N-S PJ fit，比較會以組織認同來回饋組織。員工期待與組織建立經濟性交換關係，特別重視 D-A PJ fit，當員工知覺 N-S PJ fit，比較會以工作績效來回應組織。因此，相較於台灣，短期導向的美國，強化 D-A PJ fit 正向預測員工態度行為，弱化 PO fit 正向預測員工態度行為，並且強化 N-S PJ fit 正向預測工作績效，以及弱化 N-S PJ fit 正向預測組織認同。

綜合上述 1-4，不管是從群體/個人主義、男性作風高/低、不確定性避免高/低，以及長/短期導向的不同構面國家文化來推論，個人主義、男性作風高、不確定性避免低與短期導向的美國，皆比較重視 D-A PJ fit，強化 D-A PJ fit 對於員工態度行為的影響。群體主義、男性作風低、不確定性避免高與長期導向的台灣，皆比較重視 PO fit，強化 PO fit 對於員工態度行為的影響。此外，不管從群體/個人主義、男性作風高/低與長/短期導向的國家文化構面來推論，美國員工期待與組織建立經濟性交換關係，強化 N-S PJ fit 對於工作績效的正向影響，弱化 N-S PJ fit 對於組織認同的正向影響。茲將上述國家文化如何干擾 PE fit 與員工態度行為，整理假設如下：

假設 4：國家文化干擾 PE fit 與員工態度行為關聯。

假設 4-1：相較於台灣，美國強化 D-A PJ fit 正向預測 (a) 工作績效；(b) 工作滿意；(c) 組織認同。

假設 4-2：相較於台灣，美國弱化 PO fit 正向預測 (a) 工作績效；(b) 工作滿意；(c) 組織認同。

假設 4-3：相較於台灣，美國強化 N-S PJ fit 正向預測工作績效。

假設 4-4：相較於台灣，美國弱化 N-S PJ fit 正向預測組織認同。

第三節 研究變項定義與衡量

本文的研究變項如下：個人社會資本（個人與上司關係資本、個人與同事關係資本、個人與上司認知資本、個人與同事認知資本）、PE fit 三構面（D-A PJ fit、N-S PJ fit、PO fit）與員工態度行為（工作績效、工作滿意、組織認同），茲將各研究變項之定義與衡量方式，說明如下。

一、PE fit

本文測量三種構面的 PE fit，包括：D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit，茲分述如下：

（一）D-A PJ fit

學者將 D-A PJ fit 定義為：個人能力符合工作要求的程度 (Edward, 1991; Kristof, 1996; Cable and DeRue, 2002)。本文英文題項採用 Cable and DeRue (2002) 所編製的三項題目，原量表 Cronbach $\alpha = 0.89$ 。中文題項採用蘇弘文 (2004) 翻譯 Cable and DeRue (2002) 的題項，原中文量表 Cronbach $\alpha = 0.89$ 。以 Likert 七點尺度量表來衡量題項，以「1」表示非常不同意，「7」表示非常同意。

（二）N-S PJ fit

N-S PJ fit 意指個人的需要被工作供給所滿足的程度 (Edward, 1991; Kristof, 1996; Cable and DeRue, 2002)。本文英文題項乃採用 Cable and DeRue (2002) 所編製的三項衡量題目，原量表 Cronbach $\alpha = 0.89$ 。中文題項採用與修正蘇弘文 (2004) 翻譯 Cable and DeRue (2002) 題項，原中文量表 Cronbach $\alpha = 0.93$ 。以 Likert 七尺度量表來衡量題項，以「1」表示非常不同意，「7」表示非常同意。

（三）PO fit

PO fit 意指個人價值觀與組織價值觀相似的程度 (Kristof, 1996; Saks and Ashforth, 1997; Cable and DeRue, 2002)。本文英文題項採用 Cable and DeRue (2002) 所編製的三項衡量題目，原量表 Cronbach $\alpha = 0.91$ 。中文題項採用蘇弘文 (2004) 翻譯 Cable and DeRue (2002) 的題項，原中文量表 Cronbach $\alpha = 0.94$ 。以 Likert 七尺度量表來衡量題項，以「1」表示非常不同意，「7」表示非常同意。

二、個人社會資本

個人社會資本包括：個人與上司關係資本、個人與同事關係資本、個人與上司認知資本，以及個人與同事認知資本。個人與上司關係資本、個人與同事關係資本分別意指個人與上司的信任與支持、個人與同事的信任與支持 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; Scandura and Graen, 1984)。個人與上司認知資本、個人與同事認知資本分別意指個人與上司的共享與共知、個人與同事的共享與共知 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; 方世杰、汪昭芬, 2006)。

個人與上司關係資本、個人與同事關係資本的量表主要參考 Nahapiet and Ghoshal (1998)、Tsai and Ghoshal (1998) 與 Graen et al. (1982) 等學者的文獻與量表後修正改編。個人與上司認知資本、個人與同事認知資本的量表主要參考 Tsai and Ghoshal (1998) 與方世杰、汪昭芬 (2006) 等學者的文獻與量表後修正改編。個人與上司關係資本、個人與同事關係資本、個人與上司認知資本，以及個人與同事認知資本，各分別有三題衡量題項。上述題項皆以 Likert 七尺度量表來衡量，以「1」表示非常不同意，「7」表示非常同意。

三、員工態度行為

(一) 工作績效

工作績效定義為：員工能完成工作指定的程度 (McAllister, 1995)。本文採用 Van Dyne and LePine (1998) 文章中的量表，量表共有四項衡量題目，文章分兩時段作問卷，原量表中有員工自評與主管/同事他評，員工自評的 Cronbach $\alpha = 0.85$ (time 1)，Cronbach $\alpha = 0.86$ (time 2)。Cable and DeRue (2002) 也採用 Van Dyne and LePine (1998) 的四項衡量題目，但是量表中只有主管他評，Cronbach $\alpha = 0.92$ 。中文題項直接從此四題翻譯而得。以 Likert 七尺度量表來衡量題項，「1」表示非常不同意，「7」表示非常同意。

(二) 工作滿意

工作滿意定義為：員工對整體工作的滿意程度。本文乃採用 Tepper (2000) 文章中的量表，量表共有三項衡量題目，Cronbach $\alpha = 0.89$ 。Saks and Ashforth

(1997) 也採用此三題衡量工作滿意，Cronbach $\alpha = 0.93$ 。中文題項則直接從此三題翻譯而得。以 Likert 七點尺度量表來衡量題項，「1」表示非常不同意，「7」表示非常同意。

(三) 組織認同

組織認同意旨員工對於某一特定組織的認同程度。本文乃採用與修正 van Knippenberg et al. (2002) 文章中的量表，量表共有三項衡量題目，文章分兩樣本作問卷，Cronbach $\alpha = 0.86$ (sample 1)，Cronbach $\alpha = 0.92$ (sample 2)。李祥銘 (2009) 曾經翻譯 van Knippenberg et al. (2002) 文章中的量表，Cronbach $\alpha = 0.90$ ，本文大致採用其翻譯。以 Likert 七點尺度量表來衡量題項，「1」表示非常不同意，「7」表示非常同意。

四、國家文化

本文直接將國家變數作為國家文化的代理變數。台灣、美國兩相比較之下，台灣的國家文化為群體主義、權力距離高、男性作風低、不確定性避免高與長期導向；相反的，美國的國家文化為個人主義、權力距離低、男性作風高、不確定性避免低與短期導向。在實證時，本文引用虛擬變數，將台灣設為 0，美國設為 1。



第四節 研究對象與資料蒐集

為了瞭解國家文化對於研究變數間所造成的干擾影響，本研究針對在資訊產業的台灣員工與美國員工進行調查。本文所謂的台灣員工是指單純擁有中華民國國籍並且在中華民國國籍企業任職的員工，排除任職於外商企業的中華民國國籍員工與擁有多國籍的台灣員工，目的是避免台灣樣本被企業國籍與員工多國籍身份污染，儘量蒐集具有代表性的台灣樣本。同樣理由，本文所謂的美國員工是指單純擁有美國國籍並且在美國國籍企業任職的員工。選擇單一資訊產業為調查對象，是為了控制產業的影響效果。由於資訊產業是全球化、國際化程度相當高的產業，加上台灣的資訊產業在全球佔有舉足輕重的地位，所以特別針對此產業作為研究對象。

本文採用網路問卷調查作為資料蒐集的方法，並委託國內知名人力銀行的市調中心來協助蒐集資料。市調中心採用其市調平台，進行問卷題項設定，並寄發電子郵件，邀請符合資格之受訪者上網填寫問卷。台灣樣本蒐集，是利用上述國內人力銀行的求職者資料庫，抽取符合調查條件之台灣受訪者進行調查。美國樣本蒐集，則由上述市調中心之美國同業合作夥伴提供資料庫，同樣抽取符合調查條件之美國受訪者進行調查。再者，為更進一步確保受訪者符合調查條件資格，問卷前幾題為受訪者篩選題，如不符合設定的要求條件，則網路問卷畫面自動設定跳開並且結束調查，以確保調查資格的符合。

台灣樣本調查時間為西元 2010 年 5 月 14 日至 2010 年 5 月 19 日，問卷蒐集 430 份，有效問卷為 379 份。美國樣本調查時間為西元 2010 年 8 月 10 日至 2010 年 8 月 23 日，問卷蒐集 119 份，有效問卷為 112 份。因為美國人一般對於填答問卷採取比較謹慎的態度，所以美國方面的樣本數通常偏低。

第五節 資料分析方法

本研究在問卷回收之後，先進行有效問卷的篩選，以作為後續各種統計分析之基礎。本研究主要採用 SPSS 統計套裝軟體來進行實證，首先針對樣本進行敘述性統計 (descriptive statistics)，藉此瞭解樣本基本特性，然後針對研究變項的測量題項進行因素分析，得到因素負荷量，之後算出各別研究變項的題項間內部一致性 (Cronbach α)，以確認各別研究變項的信度，之後再進行研究變項間之相關分析 (correlation analysis)，藉以瞭解研究變項間之相關性。最後，以層級迴歸分析 (hierarchical regression analysis) 來驗證本文所提之假設。

本文之層級迴歸分析分為四步驟，步驟一：將控制變項 (年齡、教育程度、年資) 納入迴歸方程式；步驟二：將自變項再加入迴歸方程式；步驟三：再將干擾變項 (以國家為國家文化代理變數，國家設為虛擬變數，台灣=0，美國=1) 納入迴歸方程式；最後，步驟四：國家與自變項之交乘項 (交互作用項) 再加入迴歸方程式。步驟二主要用來檢驗假設 1 與假設 2。步驟三、四是為了檢驗國家文化是否對自變項與依變項之間的關聯產生干擾，若交乘項 (交互作用項) 之迴歸係數顯著，則存在國家文化干擾效果，是用來檢驗假設 3 與假設 4。

第四章 研究結果

第一節 基本資料分析

本文針對在資訊產業的台灣員工與美國員工進行調查。台灣員工是指擁有中華民國單一國籍且在中華民國國籍企業任職的員工，問卷蒐集 430 份，扣除接連的題項，連續很長都填相同數字之不合理問卷，有效問卷為 379 份，有效問卷回收率為 88.1%；美國員工是指擁有美國單一國籍且在美國國籍企業任職的員工，問卷蒐集 119 份，扣除接連的題項，連續很長都填相同數字之不合理問卷，有效問卷為 112 份，有效問卷回收率為 94.1%。

樣本基本特性分析如表 4-1，台灣樣本：男性佔 67.55%，女性佔 32.45%；年齡 30-34 歲最多，佔 35.88%，25-29 歲次之，佔 31.13%；教育程度大學（專）最多，佔 73.35%，碩士次之，佔 19.26%；年資 3-5 年最多，佔 26.91%，6-10 年次之，佔 24.54%；職位一般人員最多，佔 78.36%，基層經理人次之，佔 13.72%。

美國樣本：男性佔 61.61%，女性佔 38.39%；年齡 30-34 歲最多，佔 23.21%，25-29 歲與 35-39 歲次之，都佔 22.32%；教育程度大學（專）最多，佔 63.39%，碩士次之，佔 23.21%；年資 3-5 年最多，佔 39.29%，6-10 年次之，佔 37.50%；職位基層經理人最多，佔 35.71%，一般人員次之，佔 33.93%。

總樣本：男性佔 66.19%，女性佔 33.81%；年齡 30-34 歲最多，佔 32.9%，25-29 歲次之，佔 29.12%；教育程度大學（專）最多，佔 71.08%，碩士次之，佔 20.16%；年資 3-5 年最多，佔 29.74%，6-10 年次之，佔 27.49%；職位一般人員最多，佔 68.23%，基層經理人次之，佔 18.74%。

在資訊產業任職者，通常男性員工佔大多數，所以不管台灣或是美國樣本，男性員工比例皆大於女性員工。另外，資訊產業屬於知識密集產業，所以員工教育程度相對比較高，所有樣本皆無國中及以下之教育程度，台美樣本皆是大學（專）最多，碩士次之。因為產業對教育程度有一定的要求水準，求學使員工就業年齡

往後延，所以台美樣本中皆無未滿 20 歲之員工，年齡皆是 30-34 歲最多，25-29 歲次之。年資方面，台美樣本皆是 3-5 年最多，6-10 年次之。不過，在職位方面，台美樣本有一些差異，台灣是一般人員最多，基層經理人次之，而美國是基層經理人最多，一般人員次之。吾人以為，由於美國國籍企業，比較不吝惜給予頭銜與管理職，所以導致基層經理人偏多。



表 4-1 樣本基本特性分析表

| 變項 | 台灣樣本 N=379 | 美國樣本 N=112 | 總樣本 N=491 |
|-------------------|---------------|---------------|--------------|
| 性別 | | | |
| 男 | 256(67.55) | 69(61.61) | 325(66.19) |
| 女 | 123(32.45) | 43(38.39) | 166(33.81) |
| 年齡 (註 1) | | | |
| 20-24 歲 | 12(3.17) | 6(5.36) | 18(3.67) |
| 25-29 歲 | 118(31.13) | 25(22.32) | 143(29.12) |
| 30-34 歲 | 136(35.88) | 26(23.21) | 162(32.99) |
| 35-39 歲 | 66(17.41) | 25(22.32) | 91(18.53) |
| 40-49 歲 | 42(11.08) | 23(20.54) | 65(13.24) |
| 50 歲以上 | 5(1.32) | 7(6.25) | 12(2.44) |
| 教育程度 (註 2) | | | |
| 高中(職) | 24(6.33) | 11(9.82) | 35(7.13) |
| 大學(專) | 278(73.35) | 71(63.39) | 349(71.08) |
| 碩士 | 73(19.26) | 26(23.21) | 99(20.16) |
| 博士 | 4(1.06) | 4(3.57) | 8(1.63) |
| 年資 | | | |
| 未滿一年 | 54(14.25) | 8(7.14) | 62(12.63) |
| 1-2 年 | 82(21.64) | 12(10.71) | 94(19.14) |
| 3-5 年 | 102(26.91) | 44(39.29) | 146(29.74) |
| 6-10 年 | 93(24.54) | 42(37.50) | 135(27.49) |
| 11-15 年 | 35(9.23) | 4(3.57) | 39(7.94) |
| 16 年以上 | 13(3.43) | 2(1.79) | 15(3.05) |
| 職位 | | | |
| 一般人員 | 297(78.36) | 38(33.93) | 335(68.23) |
| 基層經理人 | 52(13.72) | 40(35.71) | 92(18.74) |
| 中階經理人 | 28(7.39) | 26(23.22) | 54(11.00) |
| 高階經理人 | 2(0.53) | 8(7.14) | 10(2.03) |

註 1：樣本中年齡未滿 20 歲者無，故無列於表上。

註 2：樣本中教育程度為國中及以下者無，故無列於表上。

註 3：() 為百分比。

第二節 因素分析與信度分析

本文大多數的研究變項是採用學者常用的量表來衡量，包括 PE fit 三構面：D-A PJ fit (Cable and DeRue, 2002)、N-S PJ fit (Cable and DeRue, 2002)、PO fit (Cable and DeRue, 2002)，員工態度行為：工作績效 (Van Dyne and LePine, 1998)、工作滿意 (Tepper, 2000)、組織認同 (van Knippenberg et al., 2002)，其內容效度與內部一致性都有一定的水準。少數研究變項因為沒有直接能引用的量表，所以參考相關學者的文獻與量表加以修正改編，包括個人社會資本四構面：個人與上司關係資本、個人與同事關係資本 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; Graen et al., 1982)，個人與上司認知資本、個人與同事認知資本 (Tsai and Ghoshal, 1998; 方世杰、汪昭芬，2006)。

為檢驗各量表的題項是否能反映該研究變項之構念，以及量表題項之間的內部一致性，本研究針對量表所有題項一起進行因素分析，並針對各量表進行信度分析。本文因素分析是利用 SPSS 統計軟體中的主成份法 (Principal Component Method)，並選擇最大變異的直交轉軸法 (Varimax Rotation) 進行因素萃取，其分析結果如表 4-2。從表 4-2 得知，所有的量表題項之因素負荷量皆大於 0.6，表示問卷的品質良好，各量表題項都能適切的反映該研究變項構念。此外，本文也利用 SPSS 統計軟體進行信度分析，各量表之 Cronbach α 介於 0.81 到 0.94 之間，顯示各量表題項間的內部一致性頗高。

表 4-2 量表因素負荷與信度

| 量表 | 題項 | 因素負荷 | 信度 |
|------------|---|-------|------|
| 個人與上司關係資本 | 1.不論我的『上司』在職位上有多少正式職權，他（她）總會運用他（她）所有可能的權力，來幫我解決工作上的問題 | 0.805 | 0.86 |
| | 2.當我真的需要『上司』時，『上司』願意幫我脫離困境，即使他（她）必須付出代價 | 0.804 | |
| | 3.上司認為我是值得信賴的 | 0.611 | |
| 個人與同事關係資本 | 1.不論我的『同事』在職位上有多少正式職權，他（她）總會運用他（她）所有可能的權力，來幫我解決工作上的問題 | 0.716 | 0.82 |
| | 2.當我真的需要『同事』時，『同事』願意幫我脫離困境，即使他（她）必須付出代價 | 0.749 | |
| | 3.同事認為我是值得信賴的 | 0.708 | |
| 個人與上司認知資本 | 1.我與『上司』經常討論工作上的意見與看法 | 0.814 | 0.89 |
| | 2.我與『上司』經常分享個人心情 | 0.797 | |
| | 3.我與『上司』對於公司所賦予的工作目標看法一致 | 0.664 | |
| 個人與同事認知資本 | 1.我與『同事』經常交換工作上的意見與看法 | 0.838 | 0.87 |
| | 2.我與『同事』經常分享個人心情 | 0.843 | |
| | 3.我與『同事』對於公司所賦予的工作目標看法一致 | 0.774 | |
| D-A PJ fit | 1.我所擁有的『專業技術』和我的工作所要求的相配合 | 0.849 | 0.93 |
| | 2.我的『能力與受過的訓練』和我的工作所要求的相配合 | 0.862 | |
| | 3.我的『能力與受過的教育』和我的工作所要求的相配合 | 0.870 | |
| N-S PJ fit | 1.我『目前的工作』和我『理想的工作』相近 | 0.845 | 0.92 |
| | 2.我『目前的』工作具備了我『想要的』工作特性 | 0.856 | |
| | 3.我現在的工作所提供給我的一切和我想要的相類似 | 0.846 | |
| PO fit | 1.我『對事物的看法』和我的公司對事物的看法相似 | 0.779 | 0.94 |
| | 2.我個人的『價值觀』和我公司的價值觀、文化相似 | 0.801 | |
| | 3.我公司的價值觀及文化和我生活中重視的事物相似 | 0.758 | |
| 工作績效 | 1.我充分達成工作上所明定的職責 | 0.865 | 0.92 |
| | 2.我充分完成份內的工作 | 0.864 | |
| | 3.我達到預期的績效 | 0.836 | |
| | 4.我適當的完成所交付的職責 | 0.887 | |
| 工作滿意 | 1.整體而言，我滿意我的工作 | 0.765 | 0.81 |
| | 2.大致上，我不喜歡我的工作 | 0.769 | |
| | 3.大致上，我喜歡目前的工作氣氛 | 0.707 | |
| 組織認同 | 1.我非常認同我的公司 | 0.678 | 0.89 |
| | 2.我認為當有人批評我的公司時，就好像是我自己受到侮辱 | 0.813 | |
| | 3.我認為自己與公司有很強的情感性連結 | 0.739 | |

第三節 相關分析

相關分析提供各研究變項之間關聯性的初步判斷，表 4-3 說明研究變項之間的相關分析，進一步說明如下。

一、個人社會資本與 PE fit 之相關

個人社會資本各構面與 PE fit 各構面之相關係數介於 0.20 至 0.57 之間，並且均達顯著 ($p < 0.01$)，表示當個人社會資本各構面越高，則 PE fit 各構面也越高，假設 1：個人社會資本正向預測 PE fit，初步得到證實。

整體而言，從個人社會資本各構面與 PE fit 各構面之相關係數得知，與 D-A PJ fit 相關最高的是個人與同事關係資本 ($r=0.38; p < 0.01$)，與 N-S PJ fit 相關最高的是個人與上司認知資本 ($r=0.41; p < 0.01$)，與 PO fit 相關最高的是個人與上司認知資本 ($r=0.57; p < 0.01$)。

二、PE fit 與員工態度行為之相關

PE fit 各構面與員工態度行為各構面之相關係數介於 0.16 至 0.74 之間，並且均達顯著 ($p < 0.01$)，表示當各構面的 PE fit 越高，則工作績效、工作滿意與組織認同也越高。

整體而言，從 PE fit 各構面與員工態度行為各構面之相關係數得知，D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 三者，與工作績效相關最高是 D-A PJ fit ($r=0.46; p < 0.01$)，與工作滿意相關最高是 N-S PJ fit ($r=0.59; p < 0.01$)，與組織認同相關最高的是 PO fit ($r=0.74; p < 0.01$)。從上述相關係數初步判斷與假設 2 是一致的：若同時探討 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit，比起 N-S PJ fit 與 PO fit，D-A PJ fit 更能預測工作績效；比起 D-A PJ fit 與 PO fit，N-S PJ fit 更能預測工作滿意；比起 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit，PO fit 更能預測組織認同。假設 2 將在層級迴歸分析中進一步得到證實。

表 4-3 平均數、標準差與相關分析

| 變項名稱 | 平均數 | 標準差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|--------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1.年齡 | --- | --- | --- | | | | | | | | | | | | |
| 2.教育程度 | --- | --- | 0.20** | --- | | | | | | | | | | | |
| 3.年資 | --- | --- | 0.51** | 0.07 | --- | | | | | | | | | | |
| 4.個人與上司關係 | 4.485 | 1.312 | 0.03 | 0.12** | -0.05 | (0.86) | | | | | | | | | |
| 5.個人與同事關係 | 4.328 | 1.185 | 0.00 | 0.12** | -0.01 | 0.59** | (0.82) | | | | | | | | |
| 6.個人與上司認知 | 4.061 | 1.342 | 0.09* | 0.10* | 0.01 | 0.66** | 0.54** | (0.89) | | | | | | | |
| 7.個人與同事認知 | 4.661 | 1.196 | 0.07 | 0.10* | 0.04 | 0.46** | 0.51** | 0.47** | (0.87) | | | | | | |
| 8.D-A PJ fit | 4.923 | 1.343 | 0.16** | 0.10* | 0.12** | 0.32** | 0.38** | 0.36** | 0.30** | (0.93) | | | | | |
| 9.N-S PJ fit | 3.867 | 1.453 | 0.09 | 0.11* | 0.04 | 0.40** | 0.40** | 0.41** | 0.20** | 0.41** | (0.92) | | | | |
| 10.PO fit | 3.733 | 1.390 | 0.09* | 0.13** | 0.04 | 0.53** | 0.51** | 0.57** | 0.41** | 0.36** | 0.49** | (0.94) | | | |
| 11.工作績效 | 5.415 | 0.992 | 0.04 | 0.01 | 0.05 | 0.27** | 0.32** | 0.25** | 0.35** | 0.46** | 0.20** | 0.16** | (0.92) | | |
| 12.工作滿意 | 4.372 | 1.219 | 0.11* | 0.10* | 0.00 | 0.47** | 0.41** | 0.45** | 0.30** | 0.40** | 0.59** | 0.46** | 0.26** | (0.81) | |
| 13.組織認同 | 3.981 | 1.324 | 0.12* | 0.10* | 0.06 | 0.51** | 0.51** | 0.55** | 0.42** | 0.36** | 0.41** | 0.74** | 0.22** | 0.46** | (0.89) |

註 1：*：p < 0.05; **：p < 0.01。

註 2：() 為 Cronbach α 值。

第四節 迴歸分析

本文以層級迴歸分析來驗證各個研究假設，實證結果如表 4-4 與表 4-5。吾人首先放入控制變項，包括：年齡、教育程度與年資，如表 4-4 與表 4-5 的模式一。之後放進所要探究的自變項（在表 4-4 為個人社會資本各構面，包括：個人與上司關係資本、個人與同事關係資本、個人與上司認知資本，以及個人與同事認知資本；在表 4-5 為 PE fit 各構面，包括：D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit），如模式二。然後再放進干擾變項國家（本文將國家作為國家文化的代理變數），如模式三；最後放進自變項與國家的交互作用項，如模式四。

此外，在進行模式四的迴歸分析之前，因為要避免增加交互作用項而產生共線性問題，造成迴歸係數的估計值不穩定，導致迴歸係數之解讀困擾，本文採用 Aiken and West (1991) 之建議，在增加交互作用項之前，先將自變項以中心化 (centering) 來處理，之後再進行干擾的假設檢驗。而一般共線性問題可由變異數膨脹因子 (Variance Inflation Factor; VIF) 的大小來判斷，VIF 值越大，則共線性問題越大，通常以 10 來作為判斷共線性嚴重與否之標準。表 4-6、表 4-7 分別為影響 PE fit 因素之迴歸分析的 VIF 值，以及影響員工態度行為因素之迴歸分析的 VIF 值，從表 4-6 與表 4-7 的 VIF 值皆小於 10 來判斷，顯示本研究無嚴重共線性問題存在。

表 4-4 為影響 PE fit 因素之迴歸分析，從表 4-4 模式一發現，年齡正向影響 D-A PJ fit ($\beta = 0.12; p < 0.05$)，教育程度正向影響 N-S PJ fit ($\beta = 0.10; p < 0.05$) 與 PO fit ($\beta = 0.11; p < 0.05$)。表 4-5 為影響員工態度行為因素之迴歸分析，從表 4-5 模式一發現，年齡正向影響工作滿意 ($\beta = 0.13; p < 0.05$)，教育程度正向影響工作滿意 ($\beta = 0.08; p < 0.1$)，年齡正向影響組織認同 ($\beta = 0.1; p < 0.1$)，教育程度正向影響組織認同 ($\beta = 0.08; p < 0.1$)。但上述影響，隨著加入本研究預測變數，其影響效果減弱或變為不顯著。

另外，本研究探討國家文化會干擾個人社會資本與 PE fit 關聯，以及 PE fit 與員工態度行為關聯，但從實證結果卻也發現，國家文化亦會直接影響到某些構面

的 PE fit，以及某些構面的員工態度行為。從表 4-4 模式三發現，相較於台灣，美國正向影響 D-A PJ fit ($\beta = 0.08; p < 0.1$) 與 N-S PJ fit ($\beta = 0.41; p < 0.001$)，從表 4-5 模式三發現，相較於台灣，美國負向影響組織認同 ($\beta = -0.12; p < 0.001$)。

至於本研究主要探討個人社會資本與 PE fit 關聯、PE fit 與員工態度行為關聯，以及國家文化干擾上述關聯之假設，實證結果分別說明如下。

一、個人社會資本對 PE fit 之預測結果

本文假設 1 提出個人社會資本各構面分別對 PE fit 各構面有正向的影響。從表 4-4 模式二之迴歸分析得知，D-A PJ fit 顯著受到個人與同事關係資本正向影響 ($\beta = 0.23; p < 0.001$)，以及個人與上司認知資本正向影響 ($\beta = 0.16; p < 0.01$)，因此本文假設 1-2a、假設 1-3a 獲得支持，但是不受個人與上司關係資本、個人與同事認知資本影響，因此本文假設 1-1a、假設 1-4a 不成立。

N-S PJ fit 同時受到個人與上司關係資本正向影響 ($\beta = 0.18; p < 0.01$)、個人與同事關係資本正向影響 ($\beta = 0.23; p < 0.001$)，以及個人與上司認知資本正向影響 ($\beta = 0.20; p < 0.001$)，因此本文假設 1-1b、假設 1-2b、假設 1-3b 獲得支持。N-S PJ fit 雖然受個人與同事認知資本的影響，但是為負向的影響 ($\beta = -0.10; p < 0.05$)，因此假設 1-4b 不成立。

PO fit 同時受到個人與上司關係資本正向影響 ($\beta = 0.18; p < 0.001$)、個人與同事關係資本正向影響 ($\beta = 0.19; p < 0.001$)、個人與上司認知資本正向影響 ($\beta = 0.30; p < 0.001$)，以及個人與同事認知資本正向影響 ($\beta = 0.08; p < 0.1$)，因此本文假設 1-1c、假設 1-2c、假設 1-3c，以及假設 1-4c 皆獲得支持。

根據上述，假設 1 大部分獲得支持，表示個人社會資本各構面大部分對 PE fit 各構面有正向的預測力。

表 4-4 影響 PE fit 因素之迴歸分析

| 變項 | D-A PJ fit | | | | N-S PJ fit | | | | PO fit | | | |
|-----------------|------------|---------|---------|--------|------------|---------|---------|----------|--------|---------|---------|---------|
| | 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 | | | | | | | | | | | | |
| 年齡 | 0.12* | 0.10* | 0.08+ | 0.09+ | 0.07 | 0.04 | -0.04 | -0.04 | 0.07 | 0.03 | 0.03 | 0.00 |
| 教育程度 | 0.07 | 0.02 | 0.02 | 0.03 | 0.10* | 0.04 | 0.04 | 0.03 | 0.11* | 0.03 | 0.03 | 0.02 |
| 年資 | 0.06 | 0.07 | 0.08+ | 0.07 | 0.00 | 0.03 | 0.07 | 0.06 | -0.01 | 0.03 | 0.03 | 0.03 |
| 自變項 | | | | | | | | | | | | |
| 個人與上司關係 | | 0.05 | 0.04 | 0.00 | | 0.18** | 0.15** | 0.07 | | 0.18*** | 0.18*** | 0.13* |
| 個人與同事關係 | | 0.23*** | 0.23*** | 0.20** | | 0.23*** | 0.23*** | 0.27*** | | 0.19*** | 0.19*** | 0.11+ |
| 個人與上司認知 | | 0.16** | 0.14* | 0.16* | | 0.20*** | 0.12* | 0.25*** | | 0.30*** | 0.30*** | 0.41*** |
| 個人與同事認知 | | 0.07 | 0.09+ | 0.15* | | -0.10* | -0.01 | -0.04 | | 0.08+ | 0.09* | -0.02 |
| 干擾變項 | | | | | | | | | | | | |
| 國家 | | | 0.08+ | 0.05 | | | 0.41*** | 0.45*** | | | 0.03 | 0.06 |
| 交互作用項 | | | | | | | | | | | | |
| 個人與上司關係 × 國家 | | | | 0.11+ | | | | 0.05 | | | | 0.05 |
| 個人與同事關係 × 國家 | | | | 0.07 | | | | -0.01 | | | | 0.14* |
| 個人與上司認知 × 國家 | | | | -0.03 | | | | -0.22*** | | | | -0.16** |
| 個人與同事認知 × 國家 | | | | -0.15* | | | | 0.07 | | | | 0.18** |
| R ² | 0.03*** | 0.21*** | 0.21*** | 0.22* | 0.02*** | 0.24*** | 0.39*** | 0.41*** | 0.02* | 0.41*** | 0.41*** | 0.45*** |
| ΔR ² | 0.03*** | 0.17*** | 0.01+ | 0.01 | 0.02* | 0.22*** | 0.16*** | 0.02*** | 0.02* | 0.39*** | 0.00 | 0.04*** |

註：預測變項之影響以標準化迴歸係數 (β) 表示，+：p < 0.10；*：p < 0.05；**：p < 0.01；***：p < 0.001。

表 4-5 影響員工態度行為因素之迴歸分析

| 變項 | 工作績效 | | | | 工作滿意 | | | | 組織認同 | | | |
|-----------------|------|---------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|----------|---------|
| | 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 | | | | | | | | | | | | |
| 年齡 | 0.02 | -0.04 | -0.03 | -0.03 | 0.13* | 0.07+ | 0.07+ | 0.08+ | 0.10+ | 0.03 | 0.05 | 0.05 |
| 教育程度 | 0.01 | -0.03 | -0.03 | -0.04 | 0.08+ | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.08+ | -0.01 | -0.01 | -0.01 |
| 年資 | 0.04 | 0.02 | 0.01 | 0.01 | -0.07 | -0.08+ | -0.08+ | -0.08+ | 0.01 | 0.01 | -0.01 | 0.00 |
| 自變項 | | | | | | | | | | | | |
| D-A PJ fit | | 0.46*** | 0.46*** | 0.45*** | | 0.16*** | 0.15*** | 0.11* | | 0.10** | 0.09** | 0.06 |
| N-S PJ fit | | 0.02 | 0.04 | -0.02 | | 0.43*** | 0.43*** | 0.48*** | | 0.03 | 0.10* | 0.15** |
| PO fit | | -0.01 | -0.01 | -0.04 | | 0.20*** | 0.19*** | 0.25*** | | 0.69*** | 0.67*** | 0.63*** |
| 干擾變項 | | | | | | | | | | | | |
| 國家 | | | -0.04 | -0.10+ | | | -0.01 | 0.05 | | | -0.12*** | -0.08* |
| 交互作用項 | | | | | | | | | | | | |
| D-A PJ fit × 國家 | | | | 0.00 | | | | 0.13** | | | | 0.09* |
| N-S PJ fit × 國家 | | | | 0.15* | | | | -0.16** | | | | -0.13* |
| PO fit × 國家 | | | | 0.06 | | | | -0.10* | | | | 0.04 |
| R ² | 0.00 | 0.21*** | 0.21*** | 0.23*** | 0.02* | 0.41*** | 0.41*** | 0.43*** | 0.02* | 0.56*** | 0.57*** | 0.58*** |
| ΔR ² | 0.00 | 0.21*** | 0.00 | 0.02* | 0.02* | 0.39*** | 0.00 | 0.02*** | 0.02* | 0.54*** | 0.01*** | 0.01* |

註：預測變項之影響以標準化迴歸係數 (β) 表示，+：p<0.10；*：p<0.05；**：p<0.01；***：p<0.001。

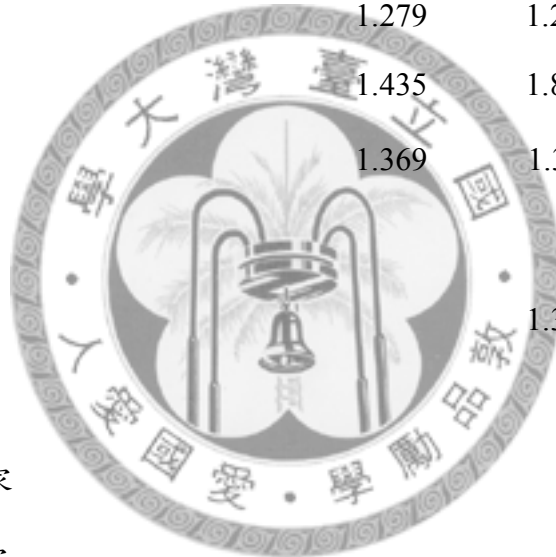
表 4-6 影響 PE fit 因素之迴歸分析的 VIF 值

| 變項 | D-A PJ fit / N-S PJ fit / PO fit | | | |
|--------------|----------------------------------|-------|-------|-------|
| | 模式一 | 模式二 | 模式三 | 模式四 |
| 控制變項 | | | | |
| 年齡 | 1.394 | 1.413 | 1.455 | 1.491 |
| 教育程度 | 1.043 | 1.062 | 1.062 | 1.072 |
| 年資 | 1.345 | 1.356 | 1.365 | 1.372 |
| 自變項 | | | | |
| 個人與上司關係 | | 2.085 | 2.089 | 3.432 |
| 個人與同事關係 | | 1.814 | 1.815 | 3.103 |
| 個人與上司認知 | | 1.959 | 2.003 | 3.017 |
| 個人與同事認知 | | 1.487 | 1.546 | 2.285 |
| 干擾變項 | | | | |
| 國家 | | | 1.100 | 1.244 |
| 交互作用項 | | | | |
| 個人與上司關係 × 國家 | | | | 2.771 |
| 個人與同事關係 × 國家 | | | | 3.071 |
| 個人與上司認知 × 國家 | | | | 2.623 |
| 個人與同事認知 × 國家 | | | | 2.976 |



表 4-7 影響員工態度行為因素之迴歸分析的 VIF 值

| 變項 | 工作績效/工作滿意/組織認同 | | | |
|-----------------|----------------|-------|-------|-------|
| | 模式一 | 模式二 | 模式三 | 模式四 |
| 控制變項 | | | | |
| 年齡 | 1.394 | 1.409 | 1.458 | 1.486 |
| 教育程度 | 1.043 | 1.059 | 1.059 | 1.062 |
| 年資 | 1.345 | 1.349 | 1.363 | 1.365 |
| 自變項 | | | | |
| D-A PJ fit | | 1.279 | 1.285 | 1.649 |
| N-S PJ fit | | 1.435 | 1.836 | 2.715 |
| PO fit | | 1.369 | 1.399 | 2.447 |
| 干擾變項 | | | | |
| 國家 | | | 1.340 | 1.723 |
| 交互作用項 | | | | |
| D-A PJ fit × 國家 | | | | 1.992 |
| N-S PJ fit × 國家 | | | | 3.207 |
| PO fit × 國家 | | | | 2.176 |



二、PE fit 對員工態度行為之預測結果

從表 4-5 模式二之迴歸分析得知，工作績效顯著受到 D-A PJ fit 影響 ($\beta = 0.46$; $p < 0.001$)，但是不受 N-S PJ fit 與 PO fit 影響，因此與本文假設 2-1 相符。工作滿意雖然同時顯著受到 D-A PJ fit 影響 ($\beta = 0.16$; $p < 0.001$)、N-S PJ fit 影響 ($\beta = 0.43$; $p < 0.001$) 與 PO fit 影響 ($\beta = 0.20$; $p < 0.001$)，但是以標準化迴歸係數 β 值來判斷影響力大小，N-S PJ fit 對工作滿意的影響力是最大的，因此假設 2-2 獲得支持。組織認同同時受到 D-A PJ fit 影響 ($\beta = 0.10$; $p < 0.01$) 與 PO fit 影響 ($\beta = 0.69$; $p < 0.001$)，同樣以迴歸係數 β 值來判斷影響力大小，PO fit 對組織認同的影響力是最大的，因此假設 2-3 獲得支持。

根據上述，假設 2 全部獲得支持，表示同時探討 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit，D-A PJ fit 比 N-S PJ fit 與 PO fit，更能預測工作績效；N-S PJ fit 比 D-A PJ fit 與 PO fit，更能預測工作滿意；PO fit 比 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit，更能預測組織認同。

三、國家文化干擾效果

本研究認為國家文化會干擾個人社會資本與 PE fit 關聯，以及 PE fit 與員工態度行為關聯，茲將假設檢定結果，說明如下。另外，本研究以交互作用圖來說明某些研究變數之間的關聯，是否受到國家文化干擾時，目的欲清楚呈現交互作用效果，因此本研究在畫某一交互作用圖時，將無關此一交互作用的研究變數設為固定值，例如：設為零，代回模式四之迴歸式，導致交互作用圖中依變項之數值，皆低於依變項的平均值，而此時交互作用圖中的依變項數值，顯示的是相對數值的差異，並非絕對數值的差異。由於研究變數眾多，想要單純看到交互作用效果，將與交互作用無關的研究變數排除，此作法不會影響原來交互作用效果，但是有利於在一平面上更清楚看到交互作用呈現的效果。

(一) 國家文化干擾個人社會資本與 PE fit 關聯

假設 3 探討個人社會資本各構面對 PE fit 某些構面之正向影響，是否會受到國家文化的干擾。從表 4-4 模式四之交互作用項(個人與上司關係資本 \times 國家)得知，個人與上司關係資本對 D-A PJ fit 的正向影響，受到國家文化干擾 ($\beta = 0.11$; $p < 0.1$)。交互作用以圖 4-1 表示，說明美國樣本之個人與上司關係資本對 D-A PJ fit

的正向預測顯著強過台灣樣本之個人與上司關係資本對 D-A PJ fit 的正向預測，因此假設 3-1a：相較於台灣，美國強化個人與上司關係資本正向預測 D-A PJ fit，獲得支持。

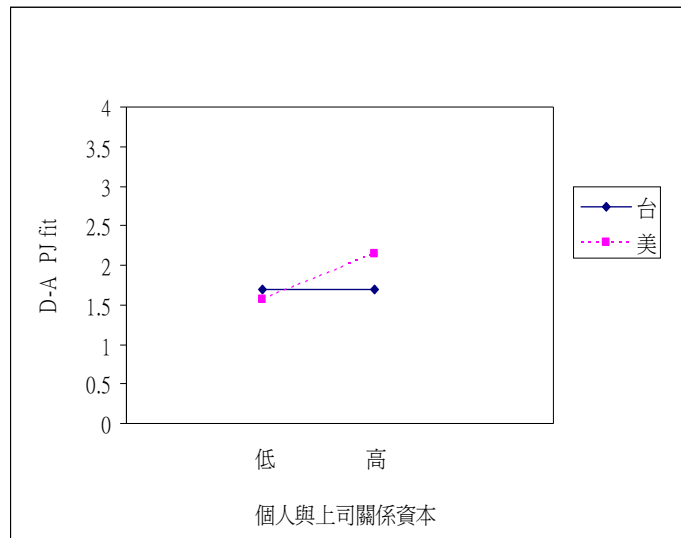


圖 4-1 台美國家文化干擾個人與上司關係資本對 D-A PJ fit 的影響

從表 4-4 模式四之交互作用項（個人與上司關係資本 × 國家）得知，個人與上司關係資本對 N-S PJ fit 的正向影響，不會因為國家文化差異而有所不同 ($\beta = 0.05$; $p > 0.1$)，因此假設 3-1b：相較於台灣，美國強化個人與上司關係資本正向預測 N-S PJ fit，未獲得支持。

由表 4-4 模式四之交互作用項（個人與上司關係資本 × 國家）得知，個人與上司關係資本對 PO fit 的正向影響，不會因為國家文化差異而有所不同 ($\beta = 0.05$; $p > 0.1$)，因此假設 3-2：相較於台灣，美國弱化個人與上司關係資本正向預測 PO fit，未獲得支持。

由表 4-4 模式四之交互作用項（個人與同事關係資本 × 國家）得知，個人與同事關係資本對 PO fit 的正向影響，受到國家文化干擾 ($\beta = 0.14$; $p < 0.05$)。交互作用以圖 4-2 表示，說明美國樣本之個人與同事關係資本對 PO fit 的正向預測顯著強過台灣樣本之個人與同事關係資本對 PO fit 的正向預測，因此假設 3-3：相較於台灣，美國強化個人與同事關係資本正向預測 PO fit，獲得支持。

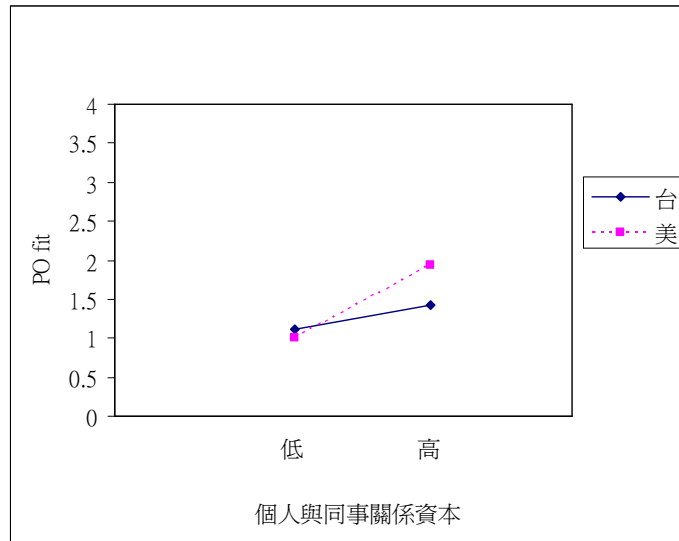


圖 4-2 台美國家文化干擾個人與同事關係資本對 PO fit 的影響

從表 4-4 模式四之交互作用項（個人與上司認知資本 × 國家）得知，個人與上司認知資本對 D-A PJ fit 的正向影響，不會因為國家文化差異而有所不同 ($\beta = -0.03; p > 0.1$)，因此假設 3-4a：相較於台灣，美國弱化個人與上司認知資本正向預測 D-A PJ fit，未獲得支持。

從表 4-4 模式四之交互作用項（個人與上司認知資本 × 國家）得知，個人與上司認知資本對 N-S PJ fit 的正向影響，受國家文化干擾 ($\beta = -0.22; p < 0.001$)。交互作用以圖 4-3 表示，說明美國樣本個人與上司認知資本對 N-S PJ fit 的正向預測顯著弱於台灣樣本個人與上司認知資本對 N-S PJ fit 的正向預測，甚至美國樣本之個人與上司認知資本對 N-S PJ fit 的預測為負向的。因此，假設 3-4b：相較於台灣，美國弱化個人與上司認知資本正向預測 N-S PJ fit，獲得支持。

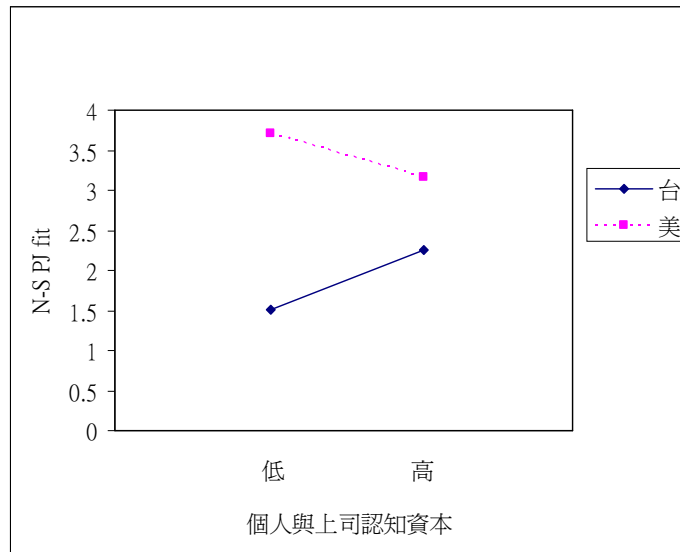


圖 4-3 台美國家文化干擾個人與上司認知資本對 N-S PJ fit 的影響

由表 4-4 模式四之交互作用項（個人與上司認知資本 × 國家）得知，個人與上司認知資本對 PO fit 的正向影響，受到國家文化干擾 ($\beta = -0.16; p < 0.01$)。交互作用以圖 4-4 表示，說明美國樣本之個人與上司認知資本對 PO fit 的正向預測顯著弱於台灣樣本之個人與上司認知資本對 PO fit 的正向預測，因此假設 3-4c：相較於台灣，美國弱化個人與上司認知資本正向預測 PO fit，獲得支持。

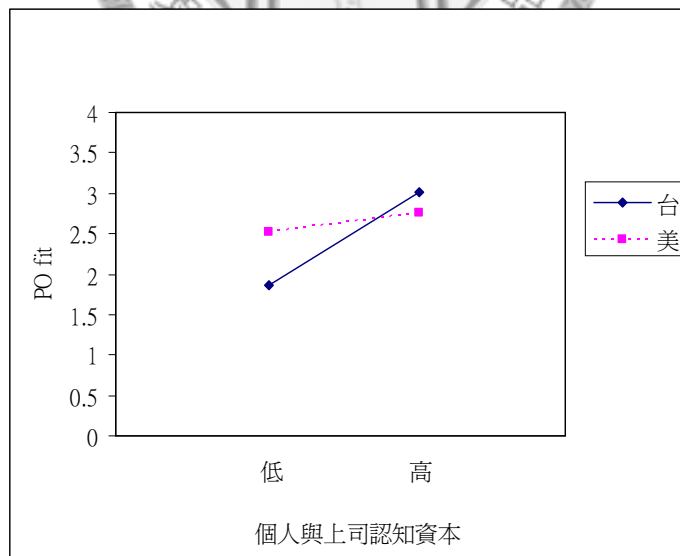


圖 4-4 台美國家文化干擾個人與上司認知資本對 PO fit 的影響

由表 4-4 模式四之交互作用項（個人與同事認知資本 × 國家）得知，個人與同事認知資本對 D-A PJ fit 的正向影響，受國家文化干擾 ($\beta = -0.15; p < 0.05$)。交互

作用以圖 4-5 表示，說明美國樣本個人與同事認知資本對 D-A PJ fit 的正向預測顯著弱於台灣樣本個人與同事認知資本對 D-A PJ fit 的正向預測，甚至美國樣本之個人與同事認知資本對 D-A PJ fit 的預測為負向的。因此，假設 3-5a：相較於台灣，美國弱化個人與同事認知資本正向預測 D-A PJ fit，獲得支持。

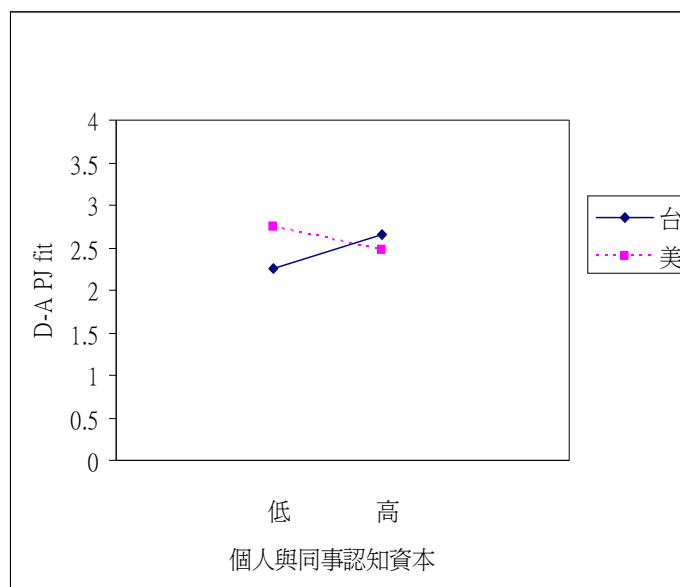


圖 4-5 台美國家文化干擾個人與同事認知資本對 D-A PJ fit 的影響

從表 4-4 模式四之交互作用項（個人與同事認知資本 × 國家）得知，個人與同事認知資本對 N-S PJ fit 的正向影響，不會因為國家文化差異而有所不同 ($\beta = 0.07$; $p > 0.1$)，因此假設 3-5b：相較於台灣，美國弱化個人與同事認知資本正向預測 N-S PJ fit，未獲得支持。

從表 4-4 模式四之交互作用項（個人與同事認知資本 × 國家）得知，個人與同事認知資本對 PO fit 的正向影響，受到國家文化干擾 ($\beta = 0.18$; $p < 0.01$)。交互作用以圖 4-6 表示，說明美國樣本之個人與同事認知資本對 PO fit 的正向預測顯著強過台灣樣本之個人與同事認知資本對 PO fit 的正向預測，因此假設 3-6：相較於台灣，美國強化個人與同事認知資本正向預測 PO fit，獲得支持。

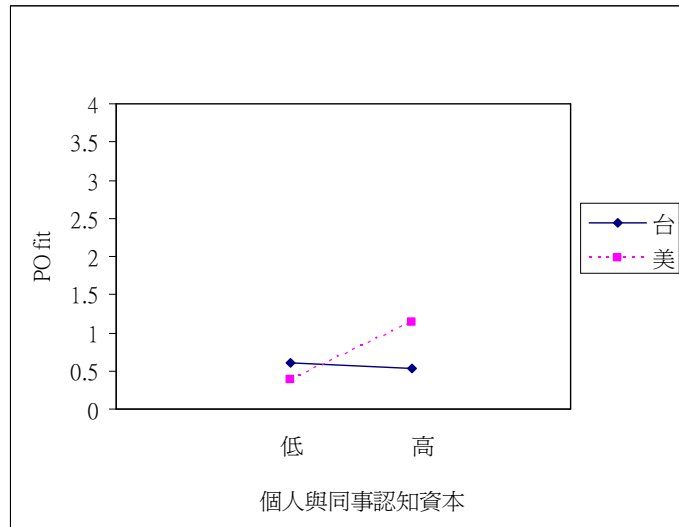


圖 4-6 台美國家文化干擾個人與同事認知資本對 PO fit 的影響

(二) 國家文化干擾 PE fit 與員工態度行為關聯

假設 4 探討 PE fit 各構面對員工態度行為之正向影響，是否會受到國家文化的干擾。從表 4-5 模式四之交互作用項 (D-A PJ fit × 國家) 得知，D-A PJ fit 對工作績效的正向影響，不會因為國家文化差異而有所不同 ($\beta = 0.00; p > 0.1$)，因此假設 4-1a：相較於台灣，美國強化 D-A PJ fit 正向預測工作績效，未獲得支持。

從表 4-5 模式四之交互作用項 (D-A PJ fit × 國家) 得知，D-A PJ fit 對工作滿意的正向影響，受到國家文化干擾 ($\beta = 0.13; p < 0.01$)。交互作用以圖 4-7 表示，說明美國樣本之 D-A PJ fit 對工作滿意的正向預測顯著強過台灣樣本之 D-A PJ fit 對工作滿意的正向預測，因此假設 4-1b：相較於台灣，美國強化 D-A PJ fit 正向預測工作滿意，獲得支持。

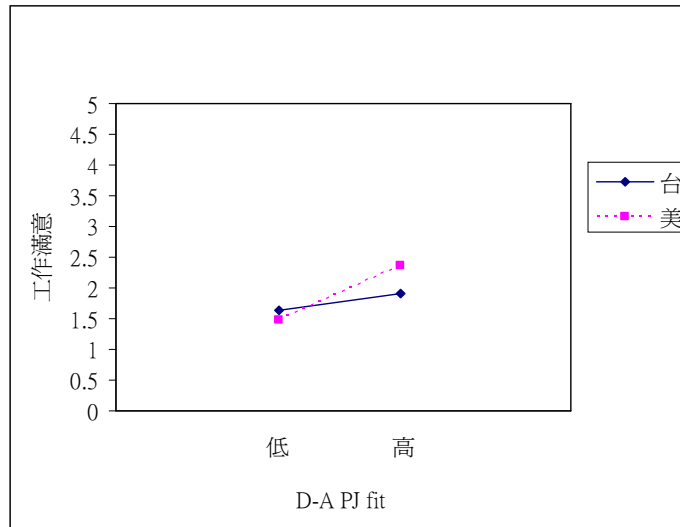


圖 4-7 台美國家文化干擾 D-A PJ fit 與工作滿意關聯

由表 4-5 模式四之交互作用項 (D-A PJ fit × 國家) 得知，D-A PJ fit 對組織認同的正向影響，受到國家文化干擾 ($\beta = 0.09; p < 0.05$)。交互作用以圖 4-8 表示，說明美國樣本之 D-A PJ fit 對組織認同的正向預測顯著強過台灣樣本之 D-A PJ fit 對組織認同的正向預測，因此假設 4-1c：相較於台灣，美國強化 D-A PJ fit 正向預測組織認同，獲得支持。

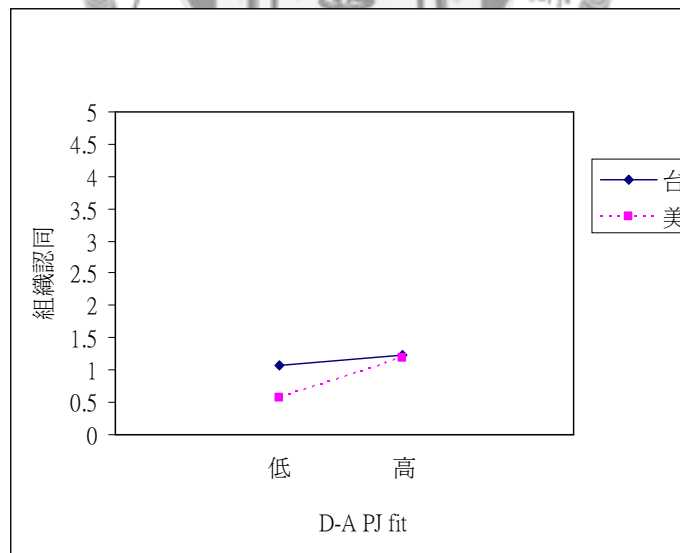


圖 4-8 台美國家文化干擾 D-A PJ fit 與組織認同關聯

根據上述，相較於台灣，美國強化 D-A PJ fit 正向預測員工態度行為假設，大部分獲得支持。表示因為國家文化差異，美國員工比台灣員工更重視 D-A PJ fit，因此強化 D-A PJ fit 對於員工態度行為的影響。

由表 4-5 模式四之交互作用項 (PO fit × 國家) 得知，PO fit 對工作績效的正向影響，不會因為國家文化差異而有所不同 ($\beta = 0.06; p > 0.1$)，因此假設 4-2a：相較於台灣，美國弱化 PO fit 正向預測工作績效，未獲得支持。

從表 4-5 模式四之交互作用項 (PO fit × 國家) 得知，PO fit 對工作滿意的正向影響，受到國家文化干擾 ($\beta = -0.10; p < 0.05$)。交互作用以圖 4-9 表示，說明美國樣本之 PO fit 對工作滿意的正向預測顯著弱於台灣樣本之 PO fit 對工作滿意的正向預測，因此假設 4-2b：相較於台灣，美國弱化 PO fit 正向預測工作滿意，獲得支持。

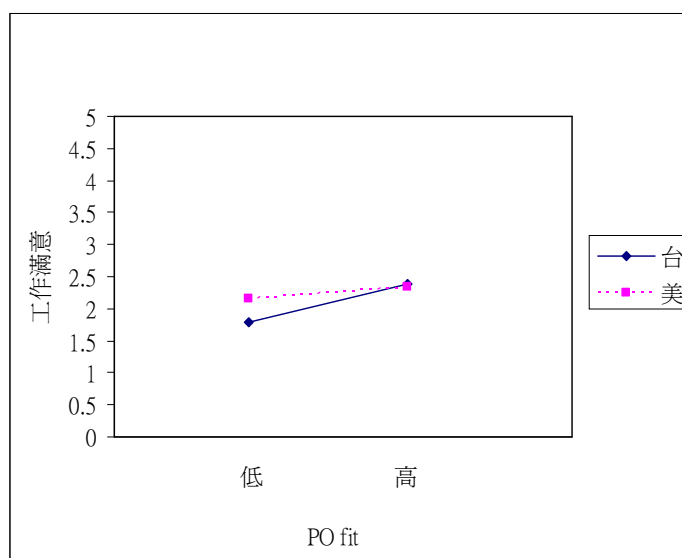


圖 4-9 台美國家文化干擾 PO fit 與工作滿意關聯

從表 4-5 模式四之交互作用項 (PO fit × 國家) 得知，PO fit 對組織認同的正向影響，不會因為國家文化差異而有所不同 ($\beta = 0.04; p > 0.1$)，因此假設 4-2c：相較於台灣，美國弱化 PO fit 正向預測組織認同，未獲得支持。

根據上述，相較於台灣，美國弱化 PO fit 正向預測員工態度行為之假設，部分獲得支持。表示因為國家文化差異，比起台灣員工，美國員工比較不重視 PO fit，因此而弱化 PO fit 對於員工態度行為的影響，只有部分成立。

由表 4-5 模式四之交互作用項 (N-S PJ fit × 國家) 得知，N-S PJ fit 對工作績效的正向影響，受到國家文化干擾 ($\beta = 0.15; p < 0.05$)。交互作用以圖 4-10 表示，說

明美國樣本之 N-S PJ fit 對工作績效的正向預測顯著強過台灣樣本之 N-S PJ fit 對工作績效的正向預測，因此假設 4-3：相較於台灣，美國強化 N-S PJ fit 正向預測工作績效，獲得支持。

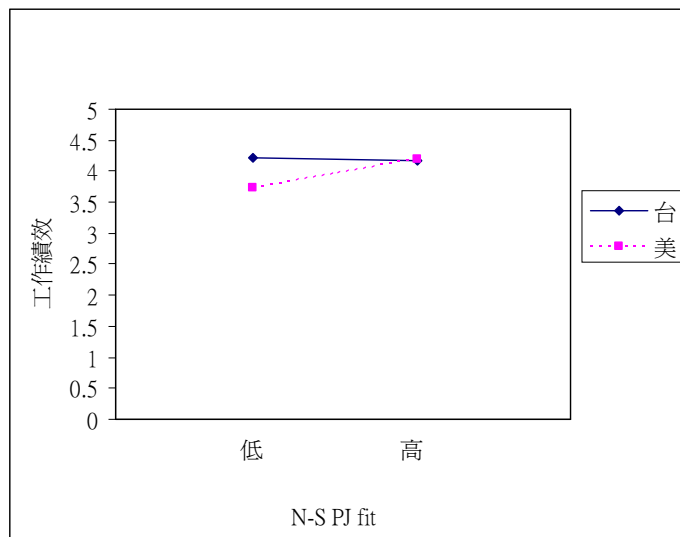


圖 4-10 台美國家文化干擾 N-S PJ fit 與工作績效關聯

由表 4-5 模式四之交互作用項 (N-S PJ fit × 國家) 得知，N-S PJ fit 對組織認同的正向影響，受國家文化干擾 ($\beta = -0.13; p < 0.05$)。交互作用以圖 4-11 表示，說明美國樣本之 N-S PJ fit 對組織認同的正向預測顯著弱於台灣樣本之 N-S PJ fit 對組織認同的正向預測，因此假設 4-4：相較於台灣，美國弱化 N-S PJ fit 正向預測組織認同，獲得支持。

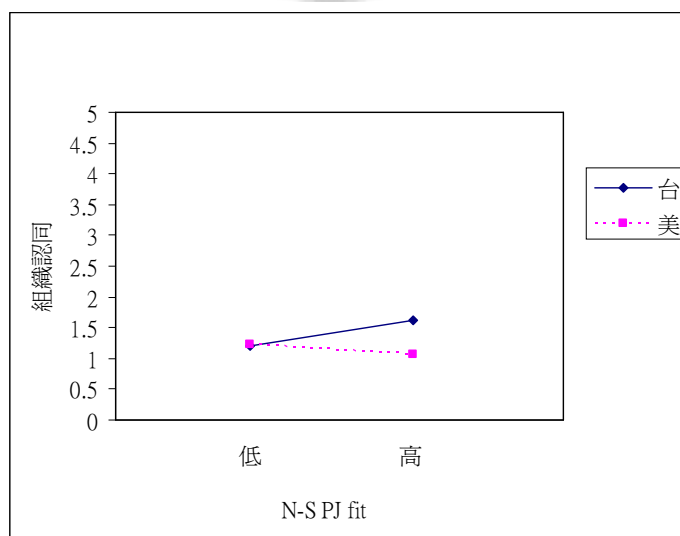


圖 4-11 台美國家文化干擾 N-S PJ fit 與組織認同關聯

第五章 結論與建議

本文主要研究目的：(一) 個人社會資本如何促進多構面的 PE fit；(二) 不同構面的 PE fit 如何影響不同的員工態度行為；(三) 個人社會資本與 PE fit 的關聯，是否會受到國家文化干擾；(四) PE fit 與員工態度行為的關聯，是否會受到國家文化干擾。茲將本研究結果與討論、研究限制與未來研究建議，以及理論貢獻與管理意涵，說明如下。

第一節 假設檢定結果

本研究的假設檢定結果整理如表 5-1，大部分假設是成立的。



表 5-1 假設檢定結果

| | | |
|--------|--|------------------------------|
| 假設 1 | 個人社會資本正向預測 PE fit。 | |
| 假設 1-1 | 個人與上司關係資本正向預測 (a) D-A PJ fit; (b) N-S PJ fit; (c) PO fit。 | (a) 不成立 (b) 成立 (c) 成立 |
| 假設 1-2 | 個人與同事關係資本正向預測 (a) D-A PJ fit; (b) N-S PJ fit; (c) PO fit。 | (a) 成立 (b) 成立 (c) 成立 |
| 假設 1-3 | 個人與上司認知資本正向預測 (a) D-A PJ fit; (b) N-S PJ fit; (c) PO fit。 | (a) 成立 (b) 成立 (c) 成立 |
| 假設 1-4 | 個人與同事認知資本正向預測 (a) D-A PJ fit; (b) N-S PJ fit; (c) PO fit。 | (a) 不成立 (b) 不成立 (c) 成立 |
| 假設 2 | 不同構面 PE fit 對於不同員工態度行為有不同程度的預測力。 | |
| 假設 2-1 | 比起 N-S PJ fit 與 PO fit, D-A PJ fit 更能預測工作績效。 | 成立 |
| 假設 2-2 | 比起 D-A PJ fit 與 PO fit, N-S PJ fit 更能預測工作滿意。 | 成立 |
| 假設 2-3 | 比起 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit, PO fit 更能預測組織認同。 | 成立 |
| 假設 3 | 國家文化干擾個人社會資本與 PE fit 關聯。 | |
| 假設 3-1 | 相較於台灣, 美國強化個人與上司關係資本正向預測 (a) D-A PJ fit; (b) N-S PJ fit。 | (a) 成立 (b) 不成立 |
| 假設 3-2 | 相較於台灣, 美國弱化個人與上司關係資本正向預測 PO fit。 | 不成立 |
| 假設 3-3 | 相較於台灣, 美國強化個人與同事關係資本正向預測 PO fit。 | 成立 |
| 假設 3-4 | 相較於台灣, 美國弱化個人與上司認知資本正向預測 (a) D-A PJ fit; (b) N-S PJ fit; (c) PO fit。 | (a) 不成立 (b) 成立 (c) 成立 |
| 假設 3-5 | 相較於台灣, 美國弱化個人與同事認知資本正向預測 (a) D-A PJ fit; (b) N-S PJ fit。 | (a) 成立 (b) 不成立 |
| 假設 3-6 | 相較於台灣, 美國強化個人與同事認知資本正向預測 PO fit。 | 成立 |
| 假設 4 | 國家文化干擾 PE fit 與員工態度行為關聯。 | |
| 假設 4-1 | 相較於台灣, 美國強化 D-A PJ fit 正向預測 (a) 工作績效; (b) 工作滿意; (c) 組織認同。 | (a) 不成立 (b) 成立 (c) 成立 |
| 假設 4-2 | 相較於台灣, 美國弱化 PO fit 正向預測 (a) 工作績效; (b) 工作滿意; (c) 組織認同。 | (a) 不成立 (b) 成立 (c) 不成立 |
| 假設 4-3 | 相較於台灣, 美國強化 N-S PJ fit 正向預測工作績效。 | 成立 |
| 假設 4-4 | 相較於台灣, 美國弱化 N-S PJ fit 正向預測組織認同。 | 成立 |

第二節 討論

本文主要研究個人社會資本是否可以促進 PE fit 各構面、驗證 PE fit 不同構面對於員工態度行為的不同權重影響，以及國家文化是否會干擾個人社會資本與 PE fit 關聯、PE fit 與員工態度行為關聯，茲將研究結果與討論，說明如下：

一、影響 PE fit 之前因

假設 1 推論個人社會資本正向預測 PE fit。根據前述，將實證結果彙整如表 5-2，假設 1 大部分獲得支持，表示整體而言，個人社會資本確實是影響 PE fit 的重要前因。所以不管就個人或組織而言，大致皆可以利用增進個人社會資本的方法來促進 PE fit，進而提升工作績效、工作滿意與組織認同等員工態度行為。

表 5-2 個人社會資本正向預測 PE fit 之實證結果

| | D-A PJ fit | N-S PJ fit | PO fit |
|-----------|------------|------------|--------|
| 個人與上司關係資本 | × | ○ | ○ |
| 個人與同事關係資本 | ○ | ○ | ○ |
| 個人與上司認知資本 | ○ | ○ | ○ |
| 個人與同事認知資本 | × | × | ○ |

註：由表 4-4 模式二歸納而得，○表示假設成立，×表示假設不成立。

如同文獻探討中所提，過去對於 PE fit 前因的研究是很有限的，並且大都集中在 PO fit 構面，更少文獻研究 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 的前因，導致本研究在推論個人社會資本正向預測 PE fit 時，可引用的直接理論很少，只能引用類似概念來間接推論。雖然只能以類似概念來推論，但是實證結果大致支持個人與組織成員關係資本，以及個人與組織成員認知資本，可以用來提升 PE fit。

個人與組織成員關係資本意指個人與組織成員的信任與支持，吾人以為其提供合作、協調、防禦、資源交換與分享、知識交換與分享、學習、瞭解工作、賦能、自我效能、自身能力回饋、支持與個別關懷...等機制，正向影響 D-A PJ fit 知覺。個人與組織成員的信任與支持，提供資源交換與分享、支持、賦能、工作意

義性、自我決定、影響力、自我效能與關懷...等機制，正向影響 N-S PJ fit 知覺。個人與組織成員的信任與支持，提供合作、協調、防禦、資源交換與分享、知識交換與分享、學習、支持與瞭解組織...等機制，正向影響 PO fit 知覺。研究結果證實，上述論點大致成立。

個人與組織成員認知資本意旨個人與組織成員的共享與共知，吾人以為其提供合作、協調、溝通、資源交換與分享、知識交換與分享、學習、瞭解工作、降低不確定性、支持、關懷與瞭解組織...等機制，分別正向影響 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 知覺。研究結果證實，上述論點大致成立。至於部分的個人社會資本構面對於某些構面 PE fit 之影響不顯著，主要可能是因為個別構面的個人社會資本對於某些構面 PE fit 的影響，受到國家文化干擾。

此外，本研究專注在探討國家文化干擾效果，沒有假設國家文化對於 PE fit 的直接影響。不過，在探討 PE fit 與員工態度行為關聯受到國家文化干擾時，推論美國比較重視 D-A PJ fit，台灣比較重視 PO fit，也同時隱含國家文化可能會直接影響到 PE fit。因為美國比較重視 D-A PJ fit，自然希望 D-A PJ fit 比較高，因此可能造成美國致力於提高 D-A PJ fit，導致美國正向影響 D-A PJ fit，而台灣比較重視 PO fit，可能造成台灣追求較高的 PO fit，因而台灣正向影響 PO fit。從實證結果發現，相較於台灣，美國是正向影響 D-A PJ fit。

二、PE fit 對員工態度行為之預測結果

假設 2 主要的目的在於：藉由不同構面 PE fit 對不同員工態度行為有著不同程度的預測力，來證明 D-A PJ fit、N-S PJ fit、PO fit 三者具有明顯的區別構念。亦即，同時探討 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit，(一) D-A PJ fit 比 N-S PJ fit 與 PO fit，更能預測工作績效；(二) N-S PJ fit 比 D-A PJ fit 與 PO fit，更能預測工作滿意；(三) PO fit 比 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit，更能預測組織認同。其在 Cable and DeRue (2002) 實證結果中，(二) 與 (三) 獲得支持，不過 (一) 則不成立。

本研究將實證結果整理如表 5-3，假設 2 全部獲得支持。從表 5-3 之數值（標準化迴歸係數 β 值）大小得知，同時考慮 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 對員工態

度行為之影響，D-A PJ fit 最能預測工作績效，N-S PJ fit 最能預測工作滿意，PO fit 最能預測組織認同。

表 5-3 不同構面 PE fit 對員工態度行為影響之實證結果

| | 工作績效 | 工作滿意 | 組織認同 |
|------------|---------|---------|---------|
| D-A PJ fit | 0.46*** | 0.16*** | 0.10** |
| N-S PJ fit | 0.02 | 0.43*** | 0.03 |
| PO fit | -0.01 | 0.20*** | 0.69*** |

註：由表 4-5 模式二歸納而得，數值為標準化迴歸係數 β 值。

文獻說明 D-A PJ fit 最能預測工作績效，是因為能力是工作績效的重要預測指標，而 D-A PJ fit 專注於探討員工是否有足夠的能力來達成工作目標，因此特別能預測工作績效 (Cable and DeRue, 2002; Edwards and Shipp, 2007; Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Saks and Ashforth, 1997)。

另外，文獻說明 N-S PJ fit 最能預測工作滿意，是因為工作滿意代表個別員工對於他的要求被工作滿足的主觀評量程度 (Dawis and Lofquist, 1984)，以及工作滿足個人的需求或工作允許個人的需求得以滿足的程度決定其工作滿意的程度 (Locke, 1976)，而工作滿足個人的需求或工作允許個人的需求得以滿足的程度即是 N-S PJ fit 概念，因此 N-S PJ fit 特別能預測工作滿意。

PO fit 最能預測組織認同，是因為當員工知覺 PO fit 時，員工比較願意投入更廣的組織使命 (Cable and DeRue, 2002)。Saks and Ashforth (1997) 認為當人們知覺與組織相契合時，會容易將自己的某部分與組織定義在一起，將組織視為心理團體，分享相同的社會認同，因而認為 PO fit 特別會對組織認同有正面影響。

本研究結果再次證實上述文獻論點的成立，並且進一步證實 Cable and DeRue (2002) 的觀點，員工能有效區別 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit，三者是屬於不同的構念。

值得一提的是，本研究探討 PE fit 與員工態度行為關聯，受到國家文化干擾，

如前述之研究結果，大致獲得支持。不過，國家文化干擾效果不會影響到假設 2 的結果。亦即，不管對於台灣員工，或是對於美國員工而言，同時探討 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 對員工態度行為之影響，D-A PJ fit 都是最能預測工作績效，N-S PJ fit 都是最能預測工作滿意，PO fit 都是最能預測組織認同。

三、國家文化干擾效果

本研究認為國家文化會干擾個人社會資本與 PE fit 關聯，以及 PE fit 與員工態度行為關聯。茲將研究結果與討論，說明如下：

(一) 國家文化干擾個人社會資本與 PE fit 關聯

整體而言，假設 3 說明個人社會資本與 PE fit 關聯，受到國家文化的干擾，大致獲得支持。吾人將個人社會資本與 PE fit 關聯，受國家文化干擾，假設獲得證實的部分，整理如表 5-4。

表 5-4 台美國家文化干擾個人社會資本與 PE fit 關聯之實證結果

| | D-A PJ fit | N-S PJ fit | PO fit |
|-----------|------------|------------|--------|
| 個人與上司關係資本 | + | | |
| 個人與同事關係資本 | | | + |
| 個人與上司認知資本 | | - | - |
| 個人與同事認知資本 | - | | + |

註：由表 4-4 模式四歸納而得，只列假設成立部分。+表相較於台灣，美國強化個人社會資本某構面正向預測 PE fit 某構面；-表相較於台灣，美國弱化個人社會資本某構面正向預測 PE fit 某構面。

另外，吾人將相關干擾圖整理一起比較，可以更清楚看到台美國家文化差異對個人社會資本與 PE fit 關聯所帶來的干擾影響。

假設 3 其中主要推論之一為：權力距離高的台灣，由於集權、層級分明，員工容易將上司視為組織代理人，一方面拉近員工知覺上司與組織的差異，強化了個人與上司關係資本、個人與上司認知資本正向預測 PO fit，另一方面也拉大員工知覺一般同事與組織的差異，弱化了個人與同事關係資本、個人與同事認知資本

正向預測 PO fit。相反的，權力距離比較低的美國，員工將上司與組織分的很清楚，並且強調全體參與決策，弱化了個人與上司關係資本、個人與上司認知資本正向預測 PO fit，但是強化了個人與同事關係資本、個人與同事認知資本正向預測 PO fit。比較圖 5-1、圖 5-2 與圖 5-3，對於 PO fit 的正向影響，個人與上司認知資本的影響力，台灣是強過美國的。但是，在個人與同事關係資本、個人與同事認知資本的正向影響，美國卻強過台灣，所以上述推論大部分獲得支持。研究結果指出：若要促進美國員工的 PO fit 知覺，個人與同事關係資本、個人與同事認知資本的增進，比增進個人與上司認知資本來得更有效。

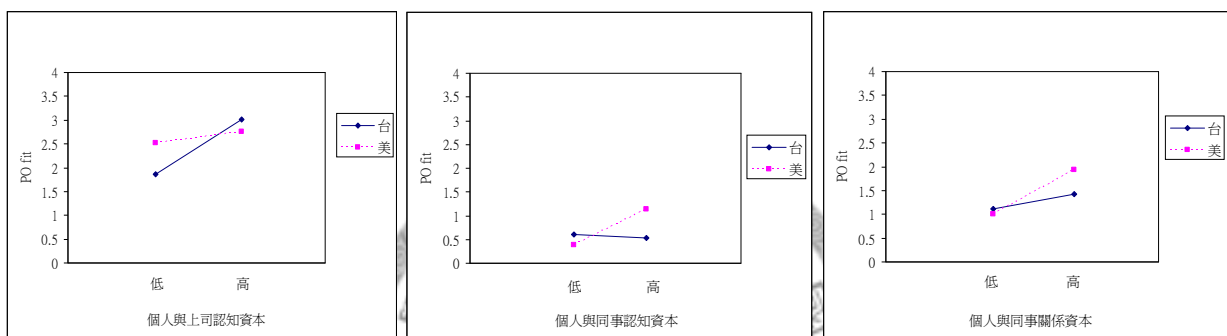


圖 5-1 台美國家文化干擾個人與上司認知資本對 PO fit 的影響（上左圖）

圖 5-2 台美國家文化干擾個人與同事認知資本對 PO fit 的影響（上中圖）

圖 5-3 台美國家文化干擾個人與同事關係資本對 PO fit 的影響（上右圖）

假設 3 其他主要推論為：群體主義的台灣，重視群體一致性，群體一致性是員工個人所需要的，個人與上司認知一致能促進 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit。反觀個人主義的美國，重視個人獨特性，個人與上司認知一致卻是個人極力想要避免，弱化個人與上司認知資本對於 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 的正向影響。再者，不確定性避免高的台灣，重視工作職責明確，個人與上司認知一致能降低不確定性，促進 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit。反觀不確定性避免低的美國，可以容忍模糊，個人與上司認知一致對於 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 的增進無顯著影響。加上前述推論：權力距離高的台灣，容易將上司視為組織代理人，個人與上司認知一致會促進 PO fit。權力距離低的美國，將上司與組織分的很清楚，個人與上司認知一致對於 PO fit 的增進無顯著影響。

整合上述，不管從群體/個人主義、不確定性避免高/低，以及權力距離高/低的

國家文化不同構面來推論，群體主義、不確定性避免高與權力距離高的台灣，個人與上司認知資本對於 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 的正向影響皆強過美國個人與上司認知資本對於 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 的正向影響。比較圖 5-4 與圖 5-5，個人與上司認知資本對於 N-S PJ fit 與 PO fit 的正向影響，台灣都強過美國(個人與上司認知資本對於 D-A PJ fit 的正向影響，也是台灣強於美國，只是差異不顯著)，證實上述推論大部分成立。

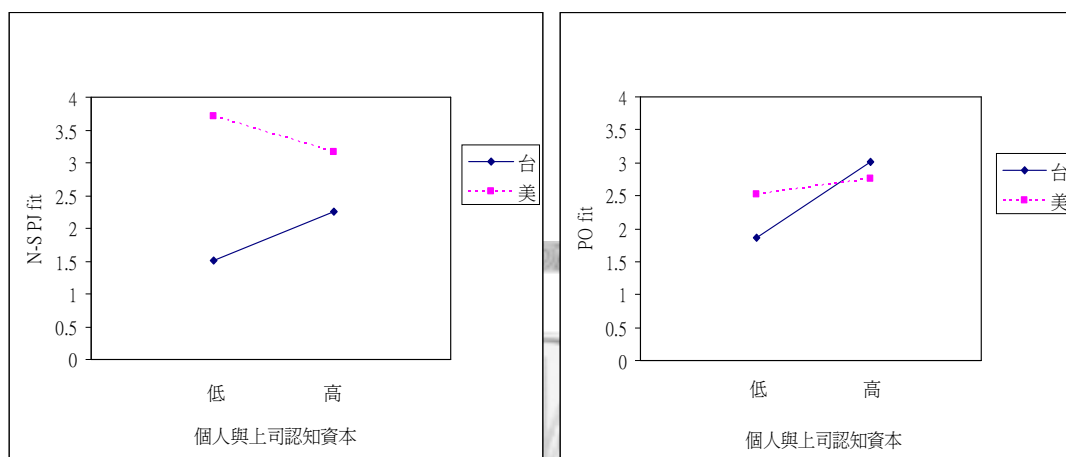


圖 5-4 台美國家文化干擾個人與上司認知資本對 N-S PJ fit 的影響 (上左圖)

圖 5-5 台美國家文化干擾個人與上司認知資本對 PO fit 的影響 (上右圖)

國家文化干擾個人社會資本與 D-A PJ fit 關聯，發生在個人與上司關係資本和 D-A PJ fit，以及個人與同事認知資本和 D-A PJ fit 關聯，亦即假設 3-1a 與假設 3-5a 獲得支持。假設 3-1a：相較於台灣，美國強化個人與上司關係資本正向預測 D-A PJ fit，獲得支持，表示群體主義的台灣，重視相似性、關係取向，以及忠誠於內團體，員工與上司關係資本高，可能反映員工對上司的忠誠、員工與上司的相似性或員工與上司的特殊關係，不見得是反映員工自身的能力。個人主義的美國，比較重視獨立於他人，凡事靠自己，以及獨特性、自我認同、自我實現與重視能力，員工與上司關係資本高，比較單是反映員工自身的能力之推論，獲得證實。

假設 3-5a：相較於台灣，美國弱化個人與同事認知資本正向預測 D-A PJ fit，獲得支持，表示個人主義的美國，重視個人獨特性，個人與同事看法一致，反而是個人極力想要避免的，弱化個人與同事認知資本對於 D-A PJ fit 的正向影響。加上不確定性避免低的美國，可以容忍模糊，個人與同事認知一致對於 D-A PJ fit 的

增進無顯著影響等之推論，獲得證實。比較圖 5-6 與圖 5-7，對於 D-A PJ fit 的正向影響，個人與上司關係資本的影響力，美國強過台灣。但是，個人與同事認知資本的影響力，美國卻弱於台灣，甚至轉為負向影響。研究結果指出：若要促進美國員工的 D-A PJ fit 知覺，可提高個人與上司關係資本，卻不宜增進個人與同事認知資本，但是對於台灣員工而言，卻是完全相反，應該提高個人與同事認知資本，而增進個人與上司關係資本，看似無效。

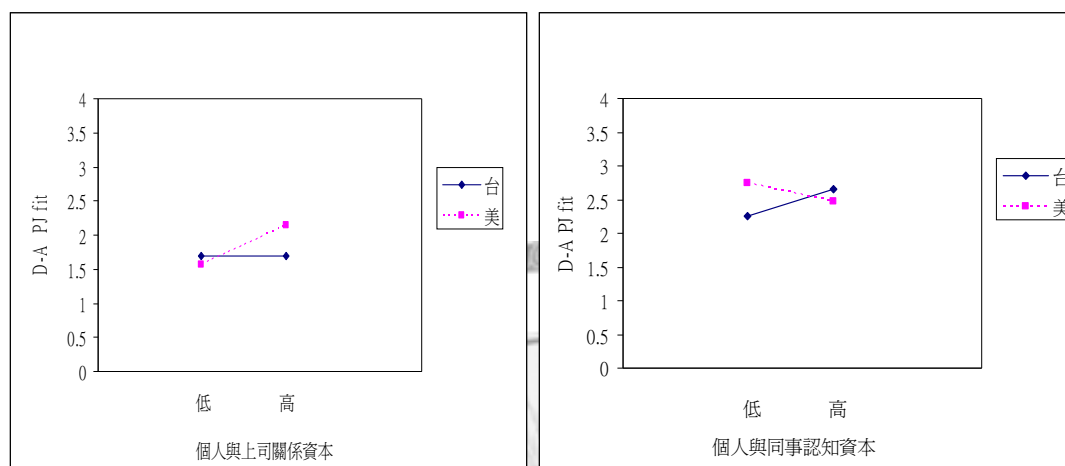


圖 5-6 台美國家文化干擾個人與上司關係資本對 D-A PJ fit 的影響（上左圖）

圖 5-7 台美國家文化干擾個人與同事認知資本對 D-A PJ fit 的影響（上右圖）

個人社會資本在本文區分為個人與上司關係資本、個人與同事關係資本、個人與上司認知資本，以及個人與同事認知資本。從整體實證結果得知，台美國家文化差異，對於後兩者與 PE fit 關聯的干擾比對於前兩者與 PE fit 關聯的干擾，來得多，亦即顯示：因為國家文化差異緣故，台美對於個人與上司認知一致、個人與同事認知一致所扮演的功能角色，看法有比較大的差異。大致上，對於台灣員工而言，個人與上司認知資本在增進 PE fit 知覺上，其影響力大都強過美國，並且美國方面之個人與上司認知資本對於增進 PE fit 知覺，不僅弱於台灣，且未必有正向影響，例如：對美國員工而言，個人與上司認知資本對 N-S PJ fit 的影響，甚至有負向影響。

研究結果指出：若要增進台灣員工的 PE fit 知覺，鼓勵個人與上司認知資本的增進，是個不錯的策略，但此策略不適用於美國員工，特別不能利用鼓勵個人與上司認知資本來促進 N-S PJ fit 知覺。此外，整體實證另一重點發現：若要增進台

灣員工的 PO fit 知覺，如上述，發展與上司相關方面的社會資本比較有效，亦即組織可以鼓勵與促進個人與上司認知資本。但是，對於美國員工，卻是要發展與同事相關方面的社會資本比較有效，亦即組織可以鼓勵與促進個人與同事關係資本、個人與同事認知資本。

(二) 國家文化干擾 PE fit 與員工態度行為關聯

整體而言，假設 4 說明 PE fit 與員工態度行為關聯，受到國家文化的干擾，大部分獲得支持。吾人將 PE fit 與員工態度行為關聯，受國家文化干擾，假設獲得證實的部分，整理如表 5-5。

表 5-5 台美國家文化干擾 PE fit 與員工態度行為關聯之實證結果

| | 工作績效 | 工作滿意 | 組織認同 |
|------------|------|------|------|
| D-A PJ fit | | + | + |
| N-S PJ fit | + | | - |
| PO fit | | - | |

註：由表 4-5 模式四歸納而得，只列假設成立部分。+表相較於台灣，美國強化 PE fit 某構面正向預測員工態度行為某構面；-表相較於台灣，美國弱化 PE fit 某構面正向預測員工態度行為某構面。

假設 4 主要立論為：不管是從群體/個人主義、男性作風高/低、不確定性避免高/低，以及長/短期導向的國家文化不同構面來推論，個人主義、男性作風高、不確定性避免低與短期導向的美國，皆比較重視 D-A PJ fit，強化 D-A PJ fit 對於員工態度行為的影響。群體主義、男性作風低、不確定性避免高與長期導向的台灣，皆比較重視 PO fit，強化 PO fit 對於員工態度行為的影響。舉例說明：群體主義的台灣，強調關係需求，特別重視 PO fit，因而強化 PO fit 對於員工態度行為的正向影響。個人主義的美國，強調自我實現，特別重視 D-A PJ fit，因而強化 D-A PJ fit 對於員工態度行為的正向影響。

吾人將相關干擾圖整理一起比較，可以更清楚看到台美國家文化差異對 PE fit 與員工態度行為關聯所帶來的干擾影響。比較圖 5-8 與圖 5-9，同樣對工作滿意正向影響，台灣 PO fit 的影響力強過美國 PO fit 的影響力，但是美國 D-A PJ fit 的影

響力卻強過台灣 D-A PJ fit 的影響力。比較圖 5-9 與圖 5-10，D-A PJ fit 對於工作滿意與組織認同的正向影響，美國皆強過台灣。

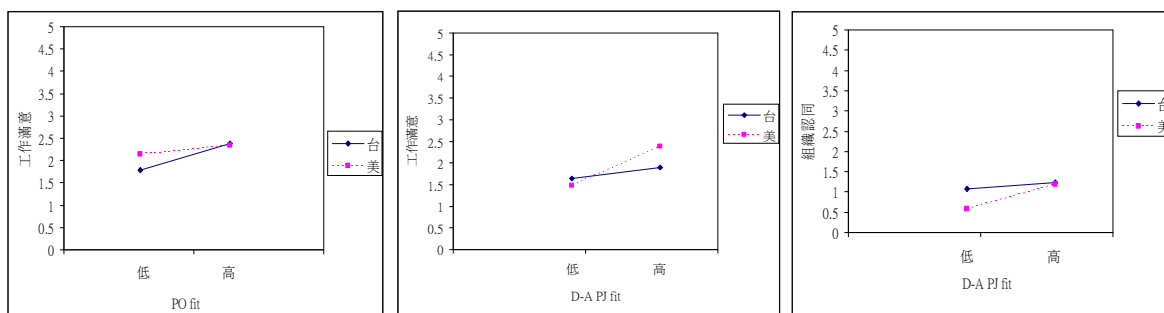


圖 5-8 台美國家文化干擾 PO fit 與工作滿意關聯 (上左圖)

圖 5-9 台美國家文化干擾 D-A PJ fit 與工作滿意關聯 (上中圖)

圖 5-10 台美國家文化干擾 D-A PJ fit 與組織認同關聯 (上右圖)

另外，假設 4-3：相較於台灣，美國強化 N-S PJ fit 正向預測工作績效，以及假設 4-4：相較於台灣，美國弱化 N-S PJ fit 正向預測組織認同，皆獲得支持。本研究主要推論為：個人主義、男性作風高與短期導向的美國員工，期待與組織是建立經濟性交換關係，當員工知覺 N-S PJ fit，比較會出現高的工作績效，但是不會出現組織認同；而群體主義、男性作風低與長期導向的台灣員工，期待與組織建立社會性交換關係，當員工知覺 N-S PJ fit，比較會出現組織認同。比較圖 5-11 與圖 5-12，N-S PJ fit 對於工作績效的正向影響，美國強過台灣，但是 N-S PJ fit 對於組織認同的正向影響，反而台灣強過美國。

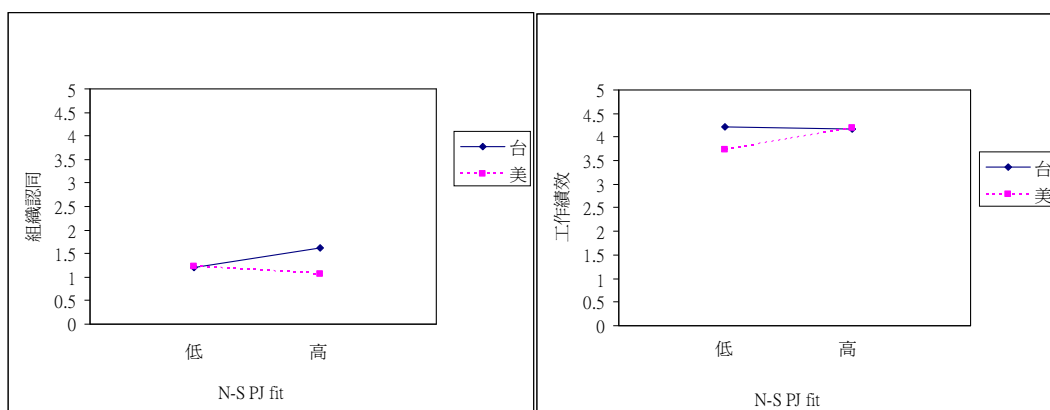


圖 5-11 台美國家文化干擾 N-S PJ fit 與工作績效關聯 (上左圖)

圖 5-12 台美國家文化干擾 N-S PJ fit 與組織認同關聯 (上右圖)

少數假設未獲得支持，例如假設 4-1a：相較於台灣，美國強化 D-A PJ fit 正向

預測工作績效，假設 4-2c：相較於台灣，美國弱化 PO fit 正向預測組織認同。主要原因可能是因為本身 D-A PJ fit 與工作績效的關聯、PO fit 與組織認同的關聯，已經是很強了，所以要再比較台美差異，則不容易有明顯差異，因此導致假設 4-1a 與假設 4-2c 不成立。

根據相關文獻與本文假設 2（假設 2 在本文是全部成立的）指出：比起 N-S PJ fit 與 PO fit，D-A PJ fit 更能預測工作績效，說明 D-A PJ fit 是預測工作績效最為重要的因素（Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Cable and DeRue, 2002）；比起 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit，PO fit 更能預測組織認同，說明 PO fit 是預測組織認同最為重要的因素（Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Cable and DeRue, 2002）。因此，在 D-A PJ fit 與工作績效，以及 PO fit 與組織認同具有強烈關聯的基礎下，是不容易再看到台美國家文化所造成的差異。



第三節 研究限制與未來研究建議

一、共同方法變異

一般研究若透過問卷方式來蒐集資料，在測量兩個以上的構念時，利用單一問卷向單一受訪者測得資料，則此研究存在共同方法變異（Common Method Variance; CMV）問題，造成變項間關聯不當被膨脹或減弱（Avolio et al., 1991）。為了解決 CMV 所帶來的問題，可以採取事前預防措施與事後檢驗（Podsakoff et al., 2003），前者可利用問卷設計內容編排方式來減低受測者受到干擾，包括：受訪資訊隱匿法、題項意義隱匿法、題項隨機配置法與反向題項設計法等方式來降低同源偏誤（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006）。而在事後檢驗 CMV 上，哈門氏單因子測試法（Harman's one-factor test）是最常使用的方法。此方法是將問卷所有的題項放在一起作探索式因素分析，檢驗未轉軸的情況下，利用萃取的因子數來判斷 CMV。如果測試只得到一因子，或某因子的解釋力特別大（以大於 50% 來做判斷），則表示此因子解釋了自變項與依變項的主要變異，亦即存在嚴重的 CMV

（Podsakoff and Organ, 1986）。此外，也可以利用一因子的驗證式因素分析來偵測 CMV（Podsakoff et al., 2003），亦即將所有題項放在一起作一因子檢驗。如果存在 CMV，表示接受一因子模式，則一因子模式的各主要配適指標應該達到某些水準。

本研究同時測量兩個以上構念，並且受測對象單一只有員工，故為了事先預防 CMV，特別在問卷的設計內容編排上下了很大功夫。在問卷填答前，一再強調本問卷是採用匿名方式蒐集，個別資料絕不會揭露，以確保受測者可以在安全無虞下填答。再者，本問卷不像一般問卷設計，將研究目的與各個變項名稱顯現在問卷中，亦即將題項意義隱匿，以減低受測者在填答時的疑惑。此外，在問卷編排上，依據 Podsakoff et al.（2003）的建議，將依變項放在自變項前面，避免受測者猜出欲研究變項之間的關聯而影響作答。同時，為了提高受測者能更專心注意填答問卷，減低受測者的一致性動機與不經心的填答，特別安排反向題項。加上本問卷是採用網路問卷蒐集資料，受訪者無須擔心公司、上司與同事會知道回答的內容，因而能更加放心與誠實的回答。利用上述種種問卷編排設計法來作事前預防 CMV，最後問卷如附錄一、二。

在事後檢驗 CMV 上，本研究採用哈門氏單因子測試法與單一因子驗證式因素分析。吾人將問卷所有的題項放在一起作探索式因素分析，檢驗未轉軸的狀況下，萃取出 10 個因子，並且所有題項皆歸在應屬的研究變項內，而第一個因子的解釋能力是 38.83%，並沒有大於 50%。再者，利用 AMOS 統計套裝軟體，將所有題項放在一起作單一因子模式驗證，其主要配適指標顯示資料並不符合單一因子模式假設($\chi^2=6810.51$, $\chi^2/df=15.692$, $RMSEA=0.173$, $GFI=0.461$, $NFI=0.461$, $NNFI=0.439$, $IFI=0.478$, $CFI=0.476$)。綜合兩種檢驗方法，可以判斷本研究並無嚴重的 CMV 問題存在，CMV 在本研究之影響是有限的。

二、因果驗證問題

由於本研究的自變項與依變項是在同一時點蒐集，因而是屬於橫斷面資料 (Cross-Sectional Data)，所以在因果驗證上稍嫌欠缺。未來建議可蒐集縱貫面資料 (Longitudinal Data) 來驗證因果關聯假設。

三、工作績效衡量問題

本研究的工作績效是用員工個人知覺的工作績效來衡量，乃是採用主觀自我評估，而非上司評估或是客觀的工作績效數值代入，故而容易因為員工個人的知覺偏誤，導致主觀知覺的工作績效與客觀實際的工作績效的差異。因此，工作績效的衡量為本研究的限制之一。

四、未來研究建議

PE fit 是影響員工態度行為的重要因素，但是在實證上產生分歧，哪些因素干擾 PE fit 對員工態度行為的影響，是 PE fit 研究需努力的方向。本文提出且證實：國家文化是干擾 PE fit 與員工態度行為關聯的重要關鍵因素。吾人以為除了國家文化，未來可以研究其他情境因素，以及員工個別差異對 PE fit 與員工態度行為關聯之干擾，如同 Kristof (1996) 呼籲學者應針對情境因素或個別差異對 PO fit 與結果變項關聯之干擾作研究。

PE fit 的研究，一直是員工個人與組織所關心的重要議題，但 PE fit 的研究，大都集中在 PE fit 如何影響員工態度行為，學者對於如何促進 PE fit 之研究，是相

對的不足。本文提出且證實：個人社會資本是影響PE fit的重要前因。未來可以研究其他員工個人或者組織可行的機制，來促進各構面的PE fit，並且還可以進一步研究上述促進PE fit的機制，對於個別構面PE fit的影響效果，是否也會被其他情境因素，以及員工個別差異所干擾。猶如本文不僅發現個人社會資本是影響PE fit的重要前因，同時也發現各構面的個人社會資本對於個別構面PE fit的正向影響，受到國家文化干擾。

此外，未來在研究個人社會資本的衡量方面，某些構面或許可以再細分，或者可以進一步探討其背後的影響因素。例如：台美對於個人與上司關係資本背後所隱含的內涵，其解釋是不同的。對美國而言，個人與上司關係資本高，背後表示員工個人的能力是高的，所以上司才認為是值得信任，並且願意支持。亦即，上司願意幫助員工，表示員工是有能力的，信任比較純粹偏向認知型信任。而在台灣，個人與上司關係資本高，不見得是反映員工個人能力高，也可能是反映情感、忠誠、特殊關係...等能力以外的面向，信任除了包含認知型信任，也包括了情感型信任。未來研究可進一步將個人與上司關係資本再細分。最後，本研究只針對資訊產業作為調查對象，未來研究可以擴大至其他產業。

第四節 理論貢獻與管理意涵

本文根據文獻探討，歸納目前關於 PE fit 的重要研究趨勢，以及欲解決的問題如下列三點：(一)不管對於個人或組織而言，維持與促進 PE fit 的前因為何？(二)多構面的 PE fit，同時如何影響不同的員工態度行為？(三)是否有些因素會干擾 PE fit 和員工態度行為之關聯？員工如何評價與回應不同構面的 PE fit？

本文提出並且證實：個人社會資本是維持與促進 PE fit 的重要關鍵前因，不同構面 PE fit 確實對不同員工態度行為有著不同權重的影響，以及國家文化不僅是干擾個人社會資本與 PE fit 關聯的關鍵因素，也是干擾 PE fit 與員工態度行為關聯的重要因素。因此，本文對於理論或許有些許貢獻，茲進一步說明如下。

一、理論貢獻

- (一) 本文不僅發現個人社會資本是影響 PE fit 的重要前因，同時也發現上述關聯會受到國家文化的干擾。亦即，不同構面的個人社會資本在不同國家文化下，各自對於不同構面 PE fit 的維持與促進，扮演不同的影響力。
- (二) PE fit 是影響員工態度行為的重要因素，但是在實證上產生眾多分歧，PE fit 對員工態度行為的影響，如何被干擾的研究，即成為 PE fit 研究需努力的方向。本文提出國家文化可能是干擾 PE fit 與員工態度行為關聯的重要關鍵因素，試圖解決 PE fit 在實證結果上所產生的不一致問題。實證結果顯示：國家文化確實會干擾 PE fit 與員工態度行為關聯，對於過去探討 PE fit 與員工態度行為關聯之研究，提供更完整的理論架構，也了解 PE fit 如何影響員工態度行為，是有疆界限制的。
- (三) 從前述文獻探討得知，PE fit 的研究儘管在實證上蓬勃發展，但是在理論發展上卻顯得相對不足。學者提醒在研究 PE fit 時，需要更多對情境系絡的瞭解，以及當人們被問到 PE fit 時，其所經歷與涉入的認知與情感過程為何。本文從群體/個人主義、男性作風高/低、不確定性避免高/低，以及長/短期導向不同構面，來討論國家文化如何干擾 PE fit 與員工態度行為關聯，深入探討台灣員工與美國員工如何評價與回應不同構面之 PE fit，因而瞭解持有

不同國家文化的人們分別重視不同構面的 PE fit，進而造成不同構面之 PE fit 分別對不同員工態度行為產生差異影響。亦即，本文連結 PE fit 理論與國家文化理論，引用國家文化理論來分析人們如何評價與回應各種構面的 PE fit，試圖對 PE fit 的理論發展提供稍許貢獻。

(四) Cable and DeRue (2002) 強調 PE fit 多構面觀點，提出 PE fit 至少要同時探討三構面：D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit，並且利用不同構面對於不同員工態度行為有著不同程度的預測力來證明 D-A PJ fit、N-S PJ fit、PO fit 三者是具有明顯的區別構念。其大部分假設皆獲得支持，例如：在控制 D-A PJ fit 與 N-S PJ fit 下，員工知覺的 PO fit 與組織方面的變數有關；在控制 D-A PJ fit 與 PO fit 下，員工知覺的 N-S PJ fit 與工作滿意有關。但是，在控制 N-S PJ fit 與 PO fit 下，員工知覺的 D-A PJ fit 與工作績效有關，則不成立。本文大致採用 Cable and DeRue (2002) 作法，再次驗證其假設，實證結果皆獲得支持，包括：在控制 N-S PJ fit 與 PO fit 下，員工知覺的 D-A PJ fit 與工作績效有關是成立的，更加證實員工能有效區別 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit，三者是屬於不同構念。

二、管理意涵

由本文實證結果得知，國家文化不僅會干擾個人社會資本與 PE fit 關聯，也會干擾 PE fit 與員工態度行為關聯，因而瞭解個人社會資本如何影響 PE fit，以及 PE fit 如何影響員工態度行為，是有疆界限制的。針對國家文化所引起的干擾效果，吾人提供一些想法，作為組織與個人參考。

(一) 對組織而言

整體而言，個人社會資本確實是影響 PE fit 的重要前因，但是其個別構面的影響力大小受到國家文化干擾。對於組織而言，特別是對於 MNC 在作跨國管理時，需將國家文化差異納入考量。大致上，對台灣員工而言，個人與上司認知資本是影響 PE fit 的重要因素，但是對美國員工而言，則不成立。所以為了增進台灣員工的 PE fit 知覺，MNC 可利用方法策略來鼓勵個人與上司認知資本的增進，但此法不適用於美國員工。另外，對美國員工而言，個人與同事認知資本是影 PO fit 的重

要因素，但是對台灣員工而言，則不成立。所以為了增進美國員工的 PO fit 知覺，MNC 可鼓勵個人與同事認知資本的增進，但對於台灣員工則行不通。

另外，雖然 PE fit 對員工態度行為的影響，也受到國家文化干擾，大致上台美兩相比較，美國強化 D-A PJ fit 對員工態度行為的正向影響，台灣強化 PO fit 對員工態度行為的正向影響，不過上述國家文化干擾 PE fit 與員工態度行為關聯，不會影響下列論點：同時考慮 D-A PJ fit、N-S PJ fit 與 PO fit 對員工態度行為之影響，D-A PJ fit 最能正向影響工作績效，N-S PJ fit 最能正向影響工作滿意，PO fit 最能正向影響組織認同。亦即，不管對於台灣員工，或是對於美國員工而言，MNC 利用加強員工 D-A PJ fit 知覺來提升工作績效，加強員工 N-S PJ fit 知覺來提升工作滿意，加強員工 PO fit 知覺來提升組織認同，皆是最有效與最可行的方法。

(二) 對個人而言

面對知識經濟與全球化下的激烈競爭環境，不管組織或個人方面，隨時皆在更動，員工在工作多年後，如何維持與促進 PE fit，是有其重要實務意涵。從實證結果得知：個人社會資本確實是影響 PE fit 的重要前因。亦即，本研究證實：除了運用組織正式提供的機制以外，個人是可以利用個人社會資本等非正式的方法來維持與促進 PE fit。透過個人與上司關係資本、個人與同事關係資本、個人與上司認知資本，以及個人與同事認知資本的增進，大致上有利提升 PE fit。換言之，員工個人可以藉由與組織成員間信任、支持與認知一致來提升 PE fit。

不過，如前述，個人社會資本與 PE fit 之關聯，受到國家文化干擾，因而台美員工用來促進各構面 PE fit 的方法是有差別的。例如：相較於美國，台灣強化個人與上司認知資本正向影響各構面 PE fit，因此對於台灣員工，如何增加與上司認知的一致性，對於個人是非常重要的。根據本研究得知，個人應該利用各種機會，經常與上司討論工作上的一些看法、經常與上司分享個人心情，並且瞭解上司對於工作目標的看法等。相較之下，美國之個人與上司認知資本對於各構面 PE fit 的正向影響是比較不顯著，甚至對於 N-S PJ fit 有負向影響，所以對於美國員工個人而言，增加與上司認知的一致性，反而是錯誤策略。

參考文獻

1. 方世杰、汪昭芬 (2006)，連鎖加盟體系知識創造影響因素之實證研究—雙重鑲嵌觀點，*管理評論*，25 (2)，1-28。
2. 李祥銘 (2009)，我國金融產業購併後組織認同與組織承諾之研究，國立台北大學企業管理學系博士論文。
3. 林鈺琴、蕭淑月 (2005)，社會支持信任關係品質與組織知識分享行為之關係研究，*商管科技季刊*，6 (3)，373-400。
4. 陳智遠 (2005)，人與組織契合類型的區分：組織社會化之應用，私立中原大學心理學研究所碩士論文。
5. 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、測試與補救，*管理學報*，23 (1)，77-98。
6. 鄭仁偉、郭智輝 (2004)，個人與組織契合、工作滿足與組織公民行為關係之研究，*人力資源管理學報*，4 (4)，85-104。
7. 賴志維 (2005)，高階管理者社會資本、創新績效與薪酬關連性之研究，國立中正大學會計研究所碩士論文。
8. 蘇弘文 (2004)，個人與環境主觀適配之前因與後果，國立台灣科技大學企業管理系碩士論文。
9. 羅新興、周慧珍 (2006)，組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響—探討工作負荷與成就動機之干擾作用，*人力資源管理學報*，6 (4)，67-80。
10. Adkins, C. L., Ravlin E. C., and Meglino, B. M. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group and Organization Management*, 21(4), 439-460.
11. Adler, P. and Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
12. Aiken, L. S., and West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
13. Alavi, S. B., and McCormick, J. (2007). Measurement of vertical and horizontal idiocentrism and allocentrism in small groups. *Small Group Research*, 38(4), 556-564.
14. Ashforth, B. E., and Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
15. Avolio, B., Yammarino, F. J., and Bass, B. M. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue, *Journal of Management*, 7(3), 571-587.
16. Badovick, G. J., and Beatty, S. E. (1987). Shared organizational values: Measurement and impact upon strategic marketing implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(1), 19-26.
17. Barnes, J. W., Jackson, D. W., Hutt, M. D., and Kumar, A. (2006). The role of culture strength in shaping sales force outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 255-70.
18. Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., III, and Wade, J. B. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1568-1593.
19. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. In John Wiley and Sons, New York.
20. Blodgett, J. G., Lu, L., Rose, G. M., and Vitell, S. J. (2001). Ethical sensitivity to

- stakeholder interests: A cross-cultural comparison. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 190-202.
21. Bowen, D. E., and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
 22. Bradach, J., and Eccles, R. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review Sociology*, 15, 97-118.
 23. Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard university press.
 24. Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
 25. Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic press.
 26. Cable, D. M., and DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
 27. Cable, D. M., and Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
 28. Cable, D. M., and Judge, T. A. (1997). Interviewers’ perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
 29. Cable, D. M., and Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
 30. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
 31. Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
 32. Chi, N. W., and Pan, S. Y. (2011). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*.
 33. Chiles, T., and McMackin, J. (1996). Integrating variable risk preference, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73-99.
 34. Coleman, J. (1988). Social capital in creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
 35. Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A., and Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78.
 36. Dawis, R. V., and Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota press.
 37. Dyer, J., and Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and resources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
 38. Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 6, 283-357. Chichester, UK: Wiley.
 39. Edwards, J. R., and Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff and T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit*. New York:

Lawrence Erlbaum Associates.

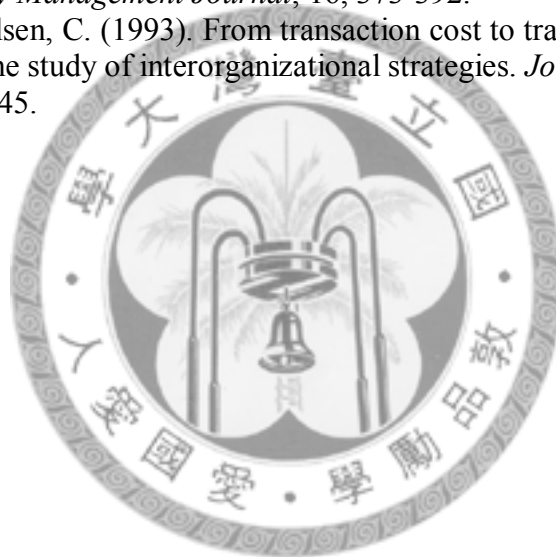
40. Epstein, S. (1983). The stability of confusion: A reply to Mischel and Peake. *Psychological Review*, 90(2), 179-184.
41. Erdogan, B., Kraimer, M.L., and Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
42. Flaherty, T. B., Robert, D., and Steven, J. S. (1999). Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(2), 1-18.
43. Gabbay, S. M., and Zuckerman, E. W. (1998). Social capital and opportunity in corporate R&D: The contingent effect of contact density on mobility expectations. *Social Science Research*, 27(2), 189-217.
44. Geletkanycz, M. A., Boyd, B. K., and Finkelstein, S. (2001). The strategic value of CEO external directorate networks: Implications for CEO Compensation. *Strategic Management Journal*, 22, 889-898.
45. Graen, G., Liden, R., and Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868-872.
46. Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
47. Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
48. Granovetter, M. S. (1992). Problems of explanation in economic sociology. In N. Nohria, and R. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, 25-56. Boston: Harvard Business School Press.
49. Granovetter, M. S. (1995). *Getting a job: A study of contacts and careers* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
50. Gulati, R., and Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
51. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
52. Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organization*, 13(1-2), 46-74.
53. Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(4), 301-320.
54. Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
55. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). London: Sage.
56. Hofstede, G., and McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-89.
57. Hornsey, M. J., and Jetten, J. (2004). The individual within the group: Balancing the need to belong with the need to be different. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 248-264
58. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
59. Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., and Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member

- performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 884-899.
60. Jansen, K. J., and Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.
 61. Johnson, D., and Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.
 62. Jones, G., and George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
 63. Jones, C., Hesterly, W., and Borgatti, S. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
 64. Jung, J. M., and Kellaris, J. J. (2001). *Measuring individualism and collectivism at the level of the individual: Preliminary report on the development and assessment of a parsimonious scale*. Paper presented at the American marketing association.
 65. Kale, P., Singh H., and Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategy Management Journal*, 21(3), 217-238.
 66. Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., and Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1175-1198.
 67. Koka, B. R., and Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816
 68. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
 69. Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
 70. Kristof-Brown, A. L., and Jansen, K. J. (2007). Issues of person-organization fit. In C. Ostroff and T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
 71. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
 72. Lauver, K. J., and Kristof-Brown, A. L. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
 73. Lee, Y. T., and Antonakis, J. (2006). *Satisfaction and individual preference for structuring: What is fit depends on where you are from*. Academy of Management Best Paper Proceedings, Atlanta.
 74. Lewin, K. (1935). *Dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
 75. Lewis, J. D., and A., Weigert, (1985). Trust as a social reality, *Social Forces*, 63(4), 967-985.
 76. Lin, N., and Dumin, M. (1986). Access to occupations through social ties. *Social Networks*, 8, 365-385.
 77. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
 78. McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
 79. Meglino, B. M., Ravlin, E. C., and Adkins, C. L. (1989). A work value approach to

- corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
80. Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
 81. Muchinsky, P. M., and Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
 82. Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
 83. Nerkar, A. A., McGrath, R. G., and MacMillan, I. C. (1996). Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing*, 11, 167-188.
 84. Newbury, W., Gardberg, N. A., and Belkin, L. Y. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 666-686.
 85. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford, England: Oxford university press.
 86. Ostroff, C., and Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. In C. Ostroff and T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit*. New York: Lawrence Erlbaum Associates
 87. Ostroff, C., Shin, Y., and Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591-623.
 88. Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
 89. Oyserman, D. (1993). The lens of personhood: Viewing the self and others in a multicultural society. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 993-1009.
 90. Parkes, L. P., Bochner, S., and Schneider, S. K. (2001). Person-organisation fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 81-108.
 91. Pellegrini, E. K., and Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
 92. Perry-Smith, J. E., and Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
 93. Piccolo, R. F., and Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
 94. Podolny, J. M., and Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673-693.
 95. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and 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.
 96. Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(3), 69-82.
 97. Poppo, L., and Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8),

- 707-725.
98. Ravlin, E. C., and Ritchie, C. M. (2003). *Sharing in-use and espoused values: Attitudinal and behavioral outcomes*. Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Seattle, WA.
 99. Ring, P., and Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
 100. Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
 101. Saks, A. M., and Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
 102. Scandura, T. A., and Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
 103. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
 104. Schriesheim, C. A., Neider, L. L., and Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
 105. Sekiguchi, T. (2006). How organizations promote person-environment fit: Using the case of Japanese firms to illustrate institutional and cultural influences. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 27-69.
 106. Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 580-591.
 107. Tallman, S., and Shenkar, O. (1994). A managerial decision model of international cooperative venture formation. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 91-114.
 108. Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145
 109. Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47
 110. Taormina, R. J. (1998). Employee attitudes toward organizational socialization in the People's Republic of China, Hong Kong, and Singapore. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), 468-485.
 111. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management*, 43(2), 178-190.
 112. Thomas, K. W., and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
 113. Triandis, H. C., and Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128
 114. Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Chicago, IL: Irwin.
 115. Tsai, W., and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm network. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
 116. Turner, J. C. (1984). Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Eds.), *The social dimension: European developments in social psychology*, 2, 518-538. Cambridge, England: Cambridge University Press.

117. Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
118. Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
119. Van Dyne, L., and LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
120. van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., and de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233-252.
121. Verquer, M. L., Beehr, T. A., and Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
122. Zaheer, A., and Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategy Management Journal*, 16, 373-392.
123. Zajac, E., and Olsen, C. (1993). From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30, 131-145.



附錄一 中文問卷

感謝您協助本研究。本問卷採匿名方式進行，所得資料僅做為學術研究之用，絕不會洩漏任何個人資料，請您放心並仔細填答，非常謝謝您！

- 一、請問您的國籍為何？
1 中華民國(台灣) 2 除了中華民國，還擁有其他國籍 3 只有其他國籍
- 二、請問您目前的身分為何？
1 上班族 2 SOHO 3 老闆/自營商 4 學生 5 家庭主婦 6 退休/待業
- 三、請問貴公司的行業別？
1 資訊/電子 2 傳統製造 3 批發零售 4 金融保險 5 文教服務
6 大眾傳播 7 旅遊休閒 8 法律服務 9 會計服務 10 顧問
11 一般服務 12 物流倉儲 13 營建土木 14 醫療 15 政府
16 農林漁牧 17 礦業開採 18 其他
- 四、請問您目前任職之公司是外商公司或本國企業？
1 本國企業 2 美商 3 日商 4 歐商 5 其他，請說明_____
- 五、性別：
0 男 1 女
- 六、年齡：
1 未滿 20 歲 2 20-24 歲 3 25-29 歲 4 30-34 歲 5 35-39 歲
6 40-49 歲 7 50-59 歲 8 60 歲以上
- 七、教育程度：
1 國中及以下 2 高中(職) 3 大學(專) 4 碩士 5 博士
- 八、工作年資(現在或目前公司工作年資)：
1 未滿一年 2 一年以上，未滿二年 3 二年以上，未滿三年
4 三年以上，未滿四年 5 四年以上，未滿五年 6 五年以上，未滿六年
7 六年以上，未滿七年 8 七年以上，未滿八年 9 八年以上，未滿九年
10 十年以上，請說明您的實際工作年資：_____
- 九、職位：
1 高階經理人(如總經理、副總經理等) 2 中階經理人(如經理、處長等)
3 基層經理人(如課長、領班等) 4 一般人員

以下各題是針對您『目前的工作』或『目前任職的公司』作評估，請仔細填答。

| 項 目 | 普 通 | | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | 常 同 | 點 不 同 | 點 同 | 點 不 同 | 點 同 | 點 不 同 | 常 同 |
| 1. 整體而言，我滿意我的工作 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. 大致上，我不喜歡我的工作 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. 大致上，我喜歡目前的工作氣氛 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 二、請您針對您的工作期許作評估： | | | | | | | |
| 1. 我『目前的工作』和我『理想的工作』相近 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. 我『目前的』工作具備了我『想要的』工作特性 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. 我現在的工作所提供給我的一切和我想要的相類似 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 三、請您針對您個人與『同事』的情況作評估： | | | | | | | |
| 1. 不論我的『同事』在職位上有多少正式職權，他(她)總會運用他(她)所有可能的權力，來幫我解決工作上的問題 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. 當我真的需要『同事』時，『同事』願意幫我脫離困境，即使他(她)必須付出代價 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. 同事認為我是值得信賴的 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

四、請您依照『目前的工作』情況，針對下列各項作評估：

- | | | | | | | | |
|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1.我充分達成工作上所明定的職責 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2.我充分完成份內的工作 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3.我達到預期的績效 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 4.我適當的完成所交付的職責 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

五、請您針對您的各方面能力作評估：

- | | | | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1.我所擁有的『專業技術』和我的工作所要求的相配合 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2.我的『能力與受過的訓練』和我的工作所要求的相配合 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3.我的『能力與受過的教育』和我的工作所要求的相配合 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

六、請您針對您個人與『上司』的情況作評估：

- | | | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1.不論我的『上司』在職位上有多少正式職權，他（她）總會運用他（她）所有可能的權力，來幫我解決工作上的問題 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2.當我真的需要『上司』時，『上司』願意幫我脫離困境，即使他（她）必須付出代價 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3.『上司』認為我是值得信賴的 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

七、請您依照『目前任職的公司』情況，針對下列各項作評估：

- | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1.我非常認同我的公司 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2.我認為當有人批評我的公司時，就好像是我自己受到侮辱 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3.我認為自己與公司有很強的情感性連結 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

八、請您針對下列各項作評估：

- | | | | | | | | |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1.我『對事物的看法』和我的公司對事物的看法相似 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2.我個人的『價值觀』和我公司的價值觀、文化相似 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3.我公司的價值觀及文化和我生活中重視的事物相似 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

九、請您針對您個人與『上司』的情況作評估：

- | | | | | | | | |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1.我與『上司』經常討論工作上的意見與看法 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2.我與『上司』經常分享個人心情 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3.我與『上司』對於公司所賦予的工作目標看法一致 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

十、請您針對您個人與『同事』的情況作評估：

- | | | | | | | | |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1.我與『同事』經常交換工作上的意見與看法 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2.我與『同事』經常分享個人心情 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3.我與『同事』對於公司所賦予的工作目標看法一致 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

附錄二 英文問卷

Thank you for taking the survey. This survey is anonymous and for academic use only. We will not disclose any personal information. Individual response will be kept confidential. Please help us on filling out this survey, thanks!!

- 一、What is your nationality ?
1 Only American nationality 2 Multiple nationalities (American AND other nationalities)
3 Other nationalities (except American nationality)
- 二、Please state your current working status
1 Employed 2 SOHO 3 Boss/Self-employed 4 Student 5 Housekeeper
6 Retired/unemployed
- 三、Which industry do your company fall under ?
1 IT 2 Traditional manufacturing 3 Retail 4 Finance
5 Education 6 Communication 7 Travel/Leisure 8 Law service
9 Accounting 10 Consulting 11 General service 12 Logistics
13 Construction 14 Hospital 15 Government 16 Agriculture
17 Mining 18 Others
- 四、What country is the "parent company" located ?
1 U.S.A 2 Others
- 五、Please state your sex
0 Male 1 Female
- 六、What is your age
1 Below 20 years old 2 20-24 years old 3 25-29 years old 4 30-34 years old
5 35-39 years old 6 40-49 years old 7 50-59 years old 8 60 years old or above
- 七、Please state your education level
1 Junior high school or below 2 Senior high school
3 Bachelor's degree/College degree 4 Master's degree
5 Doctoral degree
- 八、How many years do you work for current company ?
1 Less than 1 year 2 1 year above, less than 2 years
3 2 years above, less than 3 years 4 3 years above, less than 4 years
5 4 years above, less than 5 years 6 5 years above, less than 6 years
7 6 years above, less than 7 years 8 7 years above, less than 8 years
9 8 years above, less than 9 years 10 9 years above, less than 10 years
11 10 years above, please specify _____
- 九、Please state your job position
1 Upper level manager 2 Middle level manager
3 Beginning (basic level manager) 4 Employee

Please answer the following questions based on your "current job" or "current employed company"

一、According to your "current job" condition, please evaluate the following description

| | Strongly disagree | Disagree | Somewhat disagree | Undecided | Somewhat agree | Agree | Strongly agree |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. All in all, I am satisfied with my job | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. In general, I don't like my job | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. In general, I like working here | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

二、Please evaluate the agree level for the following description

| | | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. There is a good fit between what my job offers me and what I am looking for in a job | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. The attributes that I look for in a job are fulfilled very well by my present job | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. The job that I currently hold gives me just about everything that I want from a job | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

| | |
|--|--|
| 三、Please evaluate your relation with your "colleagues" | |
| 1. Regardless of how much formal organizational authority my "colleagues" have built into their positions, they would be personally inclined to use their power to help me solve problems in my work | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. I can count on my "colleagues" to "bail me out," at their expense, when I really need them | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. My "colleagues" think I am trustworthy | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 四、According to your "current job" condition, please evaluate the following description | |
| 1. I fulfill the responsibilities specified in my job description | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. I perform the tasks that are expected as part of the job | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. I meet performance expectations | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 4. I adequately complete responsibilities | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 五、Please evaluate the agree level for the following description | |
| 1. The match is very good between the demands of my job and my personal skills | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. My abilities and training are a good fit with the requirements of my job | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. My personal abilities and education provide a good match with the demands that my job places on me | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 六、Please evaluate your relation with your "supervisor" | |
| 1. Regardless of how much formal organizational authority my "supervisor" has built into his/her position, he/she would be personally inclined to use his/her power to help me solve problems in my work | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. I can count on my "supervisor" to "bail me out," at his/her expense, when I really need him/her | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. My "supervisor" thinks I am trustworthy | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 七、According to your "current employed company" condition, please evaluate the following description | |
| 1. I identify strongly with my organization | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. When someone criticizes my organization, it feels like a personal insult | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. I feel strong ties with my organization | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 八、Please evaluate the agree level for the following description | |
| 1. The things that I value in life are very similar to the things that my organization values | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. My personal values match my organization's values and culture | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 九、Please evaluate your relation with your "supervisor" | |
| 1. My "supervisor" and I often discuss our opinions and viewpoints about work | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. My "supervisor" and I often share our personal feelings | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. My "supervisor" and I share consistent view on work objectives set by the organization | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 十、Please evaluate your relation with your "colleagues" | |
| 1. My "colleagues" and I often exchange our opinions and viewpoints about work | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 2. My "colleagues" and I often share our personal feelings | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| 3. My "colleagues" and I share consistent view on work objectives set by the organization. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |