

科技產業中領導行為與 組織公民行為之關係： 檢驗督導信任的情境效應

The Relationships between Leadership Behaviors
and Organizational Citizenship Behaviors in the
High-tech Industries: Examine the Contingent
Effects of Trust to the Supervisors

余德成 *Te-Cheng Yu*

國立高雄海洋技術學院

National Kaohsiung Institute of Marine Technology

溫金豐 *Jin-Feng Uen*

國立中正大學

National Chung Cheng University

陳泰哲 *Ted Chen*

台灣飛利浦建元電子公司

Philips Semiconductors Kaohsiung

90年4月25日收稿、90年7月4日一次修改、91年1月3日二次修改、91年1月20日接受刊登

摘 要

本研究根據領導行為的情境理論，應用問卷調查法，以台灣高科技產業為對象，有效樣本共 332 份。研究主題是以督導信任作為情境因素，檢驗上司的領導行為與員工的組織公民行為之間的關係。資料分析結果大致支持領導的情境觀點：(1) 轉換型領導對組織公民行為具直接效果，特別是強調個人支持的領導行為是直接影響組織公民行為的主要因素。(2) 督導信任在「建立並傳達願景與運動家精神」的關係間存在顯著的情境效應，以及(3) 督導信任在「強調任務績效與利他行為」的關係上亦扮演顯著的調節角色。此一研究結果對後續情境

領導理論的發展，特別是強調信任因素的情境效應，具有啟發性的作用，對台灣高科技產業基層主管的領導實務也有明顯而正面的管理意涵。

關鍵詞：領導行為、督導信任與組織公民行為

Abstract

This study is based on the contingent theory of leadership. We adopt the empirical survey approach to examine the relationship between leadership behaviors and organizational citizenship behaviors (OCBs) in the high-tech context in Taiwan. The trust to supervisor is also included in the research framework. Samples of 332 are valid. The results show that (1) transactional leadership behaviors have direct effects on OCBs; especially, emphasizing individual support is the main leadership behavior affecting OCBs; (2) trust to supervisor has significant contingent effects on the relationship between articulating visions and sportsmanship, and (3) trust to supervisor has significant contingent effects on the relationship between emphasizing task performance and altruism also. Not only such results will benefit the future development concerning contingency theory of leadership, especially trust as the contingency, but also play an important and positive role on shop floor leadership practices in Taiwan high-tech industries.

Keywords: Leadership Behaviors, Trust to Supervisors, Organizational Citizenship Behaviors

壹、緒 論

過去的台灣管理經驗主要來自傳統產業的管理實務，根據專業分工 (division of labor) 的思考模式，由兼任業主與領導者的身分決定企業要做什麼，部屬多半只能聽命行事，被動地扮演規定好的工作角色。在企業總體環境穩定的時代，傳統的管理與領導方式往往是比較有效率的，也是奠定台灣經濟發展的基礎。

然而，近十幾年來，台灣的高科技產業崛起，其總產值已經佔國民生產毛額的 40% 左右，具有舉足輕重的影響力；相對於傳統產業，高科技產業的環境比較複雜，變化速度也比較快，不但產品的生命週期愈來愈短，技術也不斷推

陳出新，產業與環境的關係變得較難以預測，組織的創新與適應能力變得極為重要，此時傳統專業分工並講究效率的管理方式慢慢就顯得難以適應。

在難以預測的動盪環境中，很多事情無法事先作完善的規劃，隨機應變的發展式策略規劃 (developmental strategic planning) 是無可避免的作法；企業經營績效不但決定於領導者的能力有多強，更決定於全體員工是否主動積極與負責盡職。科技產業的員工除了需要表現應有的角色內行為 (in-role behaviors)，更要主管當局授權賦能 (empowerment)，表現出主動積極的角色外行為 (extra-role behavior)，企業組織才能快速適應環境，帶來企業經營的綜效 (synergy) (Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988)。

過去許多管理與組織行為的研究，所建構的一些管理機制，例如工作豐富化 (Herzberg, 1966)、參與式管理 (Likert, 1961)、授權賦能 (Kirkman & Rosen, 1999) 與轉換型領導 (transformational leadership) (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1992) 等，主要的企圖均在於擴張員工的工作角色 (Campbell, 2000)。而綜合前述的管理研究結果，似乎得到一個合理的推論：在這些理論下，企業不能，也無法運用整個「人」的效能 (Katz & Kahn, 1978)；企業似乎只是要求工作者能夠在必要的工作情境下滿足其特定的業務需求即可；其實，除了任務績效 (task performance) 之外，企業，尤其是科技組織，對員工所扮演的工作角色應該要有更多期待，因為在快速變化的環境中，員工的工作內容有時不易被清楚的界定；對工作現場與外部環境日趨複雜的現代企業組織，如果各級主管與人員無法正確判斷形勢，主動解決組織的問題，及時滿足顧客需求，勢必難以建立競爭優勢。

組織公民行為是研究員工主動積極幫助行為的重要領域。Katz & Kahn (1978) 認為組織是一個開放性社會系統，而如果組織成員只會單純地表現組織規範的行為，則組織可能成爲一個非常脆弱的社會系統，因為每個公司、辦公室或行政管理當局，需要員工表現出善意的態度，也需要員工表現許多合作、幫忙、建議與一些利他的行為，這些都是組織難以規範的部分，而這些行為或態度就是公民行為 (Bateman, 1983) 或組織公民行為 (organizational citizenship behaviors, OCBs) (Organ, 1988) 研究的範圍。

就一般管理的觀點，維持或不斷提昇經營績效是所有企業關係人的共同努力的目標，問題在於如何決定企業經營績效？哪些因素會影響個人層次與組織層次的績效？根據體制 (institutions) 學派的觀點，企業體制會影響員工的行為，並決定企業經營的績效 (Campbell, 2000)。國內亦有一些研究對此加以討論，

例如林鈺琴（1996）以銀行業員工為對象，根據社會交換論檢定組織公正與組織公民行為的影響途徑；余德成、溫金豐與陳泰哲（2001）也以高科技產業的從業員工為例，得到類似的結果。總之，隨著社會民主化，強調效率與公平的企業體制是未來組織社會的典範(Campbell, 2000)。

另外一個決定個人或組織績效的重要因素是領導 (leadership)。一般相信，強調個人主義，單打獨鬥的時代已經過去，尤其科技產業的特質強調的不在於產品攸關的科技，而是如何發揮整體綜效的組織能力相關問題。如果高科技企業希望改造成為一個能夠因應外部環境快速變遷的有機體（或稱為開放性社會系統，Katz & Kahn, 1978），主管當局必須先調整內在的組織環境，特別是主管階層的領導與員工的行為，還有兩者之間的配對關係，須建構在一個監督成本極小化而富有彈性的情境中，較能符合高科技產業發展的需求，以因應外部環境的快速變遷。因此，領導不能排除，也不必排除效率與公平的企業體制考慮，而需要做適當的整合或搭配。

根據上述推論邏輯，高科技產業發展所面臨的問題變成：什麼情境能夠讓企業的內部環境變成監督成本極小化而富有彈性？本研究以為督導信任 (supervisory trust) 可能是適當的情境因素，因為信任是一種組織氣候，可能影響各種管理措施及管理行為的有效性 (Condrey, 1995)。本研究的設計選擇台灣發展最成熟的半導體封裝產業作為研究對象，應用問卷調查方法，檢驗督導信任在領導行為與組織公民行為之間的情境效應。希望本研究除了有助於領導與組織公民行為理論的發展，進而提升經營績效之外，對於組織行為及科技組織管理領域的研究及實務，也能有新的啟發。

貳、文獻探討

一、組織公民行為

一個現代化企業的成功，需要員工有意願，而且有能力做事前的快速反應，預防各種可能在事前所發生的失誤，個人工作績效或行為成為衡量員工表現的重要概念(Campbell, 2000)。Katz (1964)及 Katz & Kahn (1978) 在探討開放性社會系統做為管理新架構時，便明白指出：一個有效運作的組織，需要員工表現三種行為：(1) 實際參與並留任於組織中：員工實際加入組織，且很少缺勤及離職；(2) 達成角色內績效：員工的工作符合組織所要求的績效標準，包括數量及

質量方面的標準；以及 (3) 創新及自發性行爲：員工主動執行超越工作角色的要求，特別是那些對組織目標有貢獻的事項，包括與同事協調合作、保護組織系統、提出增進組織效能的建議、自我訓練以提高工作能力、營造對組織有利的環境等等。

組織公民行爲的概念主要是源自 Katz & Kahn (1978)對組織系統的看法：組織中的工作行爲可以區分爲角色內行爲及角色外行爲，而且後續對組織公民行爲的研究，學者試圖將此一概念集中於角色外行爲（例如，Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983; Organ, 1988），可是這種描述方式是否真能精確地描述出組織中所有角色外行爲？而且是否適用於不同的組織或產業？研究者之間仍然存有爭議 (Schnake, 1991)，因爲角色內與角色外的行爲有時很難加以區分，例如準時打卡一直被組織公民行爲的研究者認定是角色外行爲 (Bateman & Organ, 1983)，然而不可否認的是，該項行爲極有可能也是組織所要求的 (Schnake, 1991)。

另外，關於組織公民行爲的變異來源，也是此一領域的重要研究主題，希望能夠解釋存在許多組織中的主動幫忙現象 (Organ, 1988)。Organ (1988) 的研究動機來自態度與行爲關係的爭辯，目的在於透過組織公民行爲的研究而支持「先有快樂員工才有高績效的表現」爲命題。至於組織公民行爲的其他理論基礎，許多學者試圖透過社會交換理論予以解釋 (Blau, 1964; 林鈺琴, 1996)。一般相信，組織改變或進步的原因很多，但是最終的原因既不在於成員的腦袋之中，也不是大家對終極真理或正義有了更高明的看法，而可能是在於生產或交易方式的改變 (Engels, 1980)，這是社會交換理論最早的觀點 (黃光國, 1995)。

可是人際之間的互動往往是複雜而難以觀察，組織內的行爲不能完全以「貢獻」換取「利益」的觀念加以分析，因爲不是所有社會行爲都可以化約爲單純的「貢獻-利益」之交換行爲 (Blau, 1964)。就組織公民行爲的研究而言，Organ (1988) 指出任何組織系統設計均不可能完美無缺，若只依靠員工份內的角色行爲，可能很難有效達成組織目標，而必須仰賴員工主動執行某些角色要求以外的行爲，以彌補角色定義之不足並促進組織目標的達成，此一觀點合乎 Blau (1964) 對社會交換的看法。

有關組織公民行爲的定義雖然沒有定論 (林鈺琴, 1996)，但是如果衡量上採取廣義的界定方法，而研究焦點放在組織公民行爲的前因、影響途徑或情境因素，研究限制可以減少，藉此種研究也可以回頭檢視組織公民行爲的內容。本研究試圖檢驗領導行爲對組織公民行爲的影響效果與影響途徑，特別是考慮

督導信任的調節角色，不但有助於領導理論的發展，對組織公民行為的後續研究亦有所貢獻。

二、領導與組織公民行為

最近有關領導行為的研究焦點已從檢驗一般領導行為的效能，逐漸轉移到搜集、證明和解釋那些領導行為，使得追隨者更能體認，工作需要組織，而且還要超越自我的利益 (Bass, 1985; Yukl, 1989)。J. M. Burns (1978) 根據政治觀點觀察領導現象，他發現領導有兩種主要類型：交易型領導 (transactional leadership) 與轉換型領導 (transformational leadership)。所謂交易型領導是一個人主動與別人明訂契約，目的在於交換特定有價值的事物；換言之，交易型的領導者運用交易而影響部屬。而轉換型領導則以追隨者的真心服從為基礎，此一基礎則來自信仰、需求與價值的轉換。Bass (1985) 應用 Burns (1978) 的構想於組織管理，界定轉換型領導行為 (transformational leader's behaviors) 是一種過程，領導者藉著合法權力與組織制度的尊重，以獲得團隊成員之間的誠實、公平、負責與互惠價值，進而達成或超過組織所預期的工作結果 (Bass, 1985)。

根據前述有關組織公民行為的討論，此一行為主要強調角色外的部分，組織在正式報償系統之外，必須有所為而有所不為，以便激勵員工表現適當的組織公民行為，而主管的領導可能是其中的關鍵因素之一。如果以「領導能否引導員工主動積極的組織公民行為？」為主題，回顧強調領導者的行為論與情境論，以及最近逐漸受到重視的領導觀點，例如追隨者模式與轉換型領導等，關照追隨者與領導者關係的研究結果，實證研究的結果似乎可以支持這樣一個命題：適當的領導行為可能造就主動積極的員工。以目前相當流行的情境領導理論為例，雖然研究的焦點放在領導的情境，但是許多著名的領導模式強調追隨者的主動積極，並作為領導效能的主要訴求部份 (Goleman, 2000)，例如 House (1971) 的途徑－目標理論，Fiedler (1967) 的權變模式，以及 Hersey & Blanchard (1993) 的情境理論，這些理論均主張領導者考慮的情境因素，而用此引導與激發員工的努力，以提升任務績效。

當領導行為與工作績效的關係引起學者的興趣時，一般研究並未將領導行為與「角色外」工作績效間的關係進行有系統的檢驗，Organ (1988) 曾注意到此一研究的空間，乃結合轉換型與交易型領導行為模型，深入探討組織公民行為的定義性問題與組織公民行為的影響途徑。「轉換型領導行為」的本質是「提昇一般人至非凡的高度」以及使追隨者「做出超過他們所被預期的」(Bass,

1985)；而 Graham (1988) 則指出的，轉換型領導者最重要的效果應是在「角色外」的績效，而非「角色內」的績效。

Organ (1988) 的實證結果顯示，在同樣途徑下，轉換型領導行為與「角色外」績效的關係，比交易型領導行為與「角色內」績效關係更為顯著，這與 Smith, Organ, & Near (1983) 及 Howell & Frost (1989) 的發現是一致的，亦即領導者的「強調個人支持行為」與組織公民行為有直接的影響；而 Bass (1985) 則證實「強調個人支持」為轉換型領導行為的一種，並在某些型式上的企業公民行為，例如負責態度 (conscientiousness) 方面，可能有直接的影響。

綜合上述領導行為與組織公民行為研究的討論，領導行為可以大略區分為兩個主要取向：交易型與轉換型的領導行為，兩者均可能對組織公民行為具有顯著的影響效果。如果就高科技產業而言，因為從業人員的教育程度及收入水準通常比一般傳統產業高，產業民主的意識也會隨之提高，在這種環境中，轉換型領導行為可能比較容易得到認同，其與組織公民行為的關係也可能較為密切。

另外，從過去領導的研究中可發現，特質論重視領導者個人特質與行為面的研究，雖然獲致領導者所應具備的某些特質或可以表現出何種領導行為，卻無法有效說明為何某些人具有這些特質或知道採取何種領導方式，其成就卻有差異？後續許多領導行為的研究開始發現到不同的情境需要有不同的領導，使得不少研究者考慮到情境因素的重要性。截至目前為止，不少學者在建立各式領導理論時，已經不再視領導者為領導現象中唯一的焦點，情境因素也大量被開發出來，稱之為情境論 (situational theory) 或權變論 (contingency theory)。

因此，領導不能決定一切，企業文化已經被許多學術與實務人士認定為關鍵因素，本研究以督導信任為焦點，檢驗督導信任在領導行為與組織公民行為之間的情境效應。

三、督導信任的情境效應

信任經常被比喻為人與人之間的凝固劑，是社會合作的重要基礎 (Fukuyama, 1995)；F. Fukuyama 引用 J. Goleman 的社會觀點，認為人與人之間的信任，進而聚合成為共事能力，是一種極具經濟價值的「社會資本」。就文化的作用而言，企業內部的信任感是個人的工作環境的一部份，所以信任似乎也可能扮演領導與工作績效之間的調節角色 (Fukuyama, 1995)。而部分過去的研究，也認為組織信任對於管理措施的有效性有重要的影響，是重要的情境因素

(Condrey, 1995)。

信任可以區分為組織信任、上司信任與同儕信任，一般作為中介變數，探討組織公正與組織公民行為的關係（例如林鈺琴，1996；余德成、溫金豐與陳泰哲，2001）。林鈺琴（1996）發展出以信任為中介變數之研究架構，探討組織公正與組織公民行為的明顯路徑，依序為組織信任、上司信任與同儕信任；而余德成、溫金豐與陳泰哲(2001)的研究則以上司信任為焦點，檢驗信任的中介效果，信任作為中介變數的結果似乎有證據可以支持。

雖然 Bennis & Naus (1985) 曾經建議有效領導者在於獲取追隨者信任，信任似乎成爲一種領導與效能之間的中介變數，可是他們並未經由實證研究檢驗信任在領導行為與組織公民行為之間的中介效果，過去研究則只有 Podsakoff et al. (1990) 檢驗過三者間有部分中介效果。而檢視過去領導的研究（例如：House, 1971; Bass, 1992; Yukl, 1989）發現，雖然領導研究往往分別針對某些不同的、特定的領導行為，但是多數研究共有的看法就是：領導效能的關鍵在於追隨者的價值觀、信念及態度。Yukl (1989) 認為追隨者願意表現出超過組織最低要求的績效水準及行為，主要原因是「追隨者覺得領導者對他們信任和尊重，這使得追隨者能夠做得比他們被預期的還多」。

Kouzes & Posner (1987) 綜合許多領導研究文獻後做出結論：被追隨者認為管理者最有價值的領導特質是誠實、公平與整合；在 Boal & Bryson (1988) 的領導行為模型中，則強調對領導者的信任或忠誠扮演重要的情境角色；因此，領導者應該塑造一種值得信任的情境，然後藉由領導風格或行為有效刺激追隨者履行「超過例行性組織管理的機械式服從」的作為（Katz & Kahn, 1978）。所以，雖然過去對於信任可能對於組織公民行為的影響有諸多驗證，但是對其可能的情境效應則比較缺乏討論，本研究希望藉由實證資料對此一觀點加以討論，以進一步澄清信任的概念對組織公民行為的意義。

另外，過去的研究也可以看到組織信任是有多個前因 (multi-antecedents) 的，不一定僅是領導行為的結果；而以 Fukuyama (1995) 的跨文化信任觀點而言，信任是重要的經濟要素之一，而華人社會的信任基礎較為不穩定，在這種文化情境下，台灣企業的員工中，信任是否可能是一個情境因素 (contingent factor)，使領導行為與組織公民行為的關係受到影響，可能是值得關注的重要課題。這也是本研究將督導信任納入研究架構，做為情境變項的原因。

參、研究設計

一、研究架構

本研究希望檢驗高科技組織中，管理者或督導的領導行為與員工組織公民行為的關係，分別討論「直接效應」與「情境效應」，藉以瞭解領導行為對員工主動積極工作行為的影響，發展出以下的研究架構（參考圖 1）：以領導行為為預測變數，組織公民行為為效標變數，同時納入督導信任做為情境變數。所謂的直接效應是希望瞭解督導的領導行為在高科技的環境中，是否對員工的組織公民行為有顯著的影響，其方向如何？而情境效應主要則希望討論考量督導信任的變數後，領導行為與組織公民行為的關係是否會有顯著的改變？

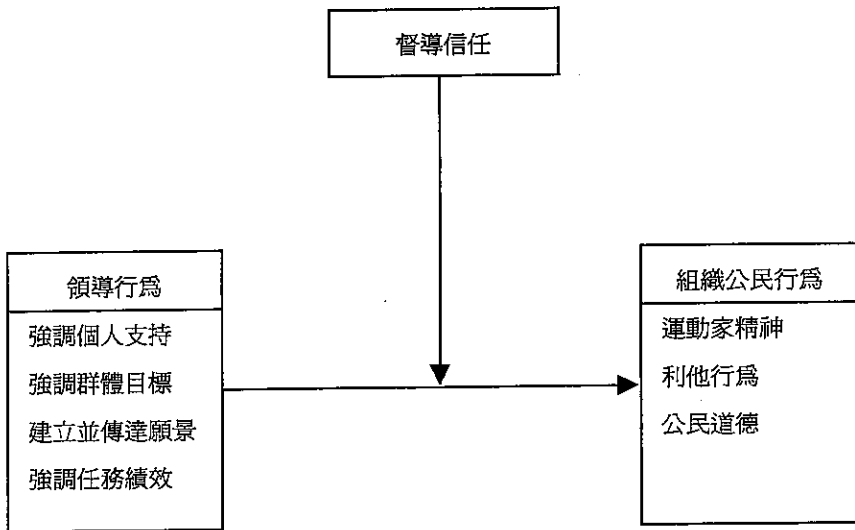


圖 1 督導信任調節領導行為與組織公民行為關係之研究架構

二、變數衡量

本研究主要的變項包括「組織公民行為」、「領導行為」、「督導信任」與「控制變項」四部分，以下分別說明之。

(一)組織公民行為

Bateman & Organ (1983) 以「單一構面—單一影響途徑」(one construct -

one path) 的方式來描述組織公民行為，然而，在後續的實證研究中，Smith, Organ, & Near (1983) 發現組織公民行為乃是一種多構面的構念，而且不同的組織公民行為因子存在不同的影響因素；之後，McNeely & Meglino (1994) 的實證結果似也同樣支持這種說法。

本研究使用的量表主要參考 Podsakoff et al. (1990) 所修定的量表，以 Likert 五點量表格式設計，共 24 題。由於本研究對象是高科技組織中的中低層級員工為主，與 Podsakoff et al. (1990) 的對象不同（他們的樣本來源多數為管理者），因此透過探索性因素分析(exploratory factor analysis) 對「組織公民行為」下的因素建構 (factor constructs) 進行分析¹。

經過前述的因素分析，本研究發現組織公民行為可以分成三個變數 (variables)：「運動家精神」、「利他精神」與「公民道德」，詳細的量表及題目分佈請參考附表 1，此結果與 Podsakoff et al. (1990) 使用的五構面略有不同。此外，本研究進一步做各變數的內部一致性檢定（參考附表 2），發現信度係數 (α 值) 均大於 0.7，顯示量表的內部一致性高，信度良好。

(二) 領導行為

領導行為一直受到學者的重視與研究，最近研究人員的焦點開始移到轉換型領導行為與交易型領導行為的探討，並積極研究領導行為的衡量模式。根據 Schwab (1980) 與 Churchill (1979) 所建議的衡量與發展方法，Podsakoff et al. (1990) 在 1984 年利用 Q-sort 的方法，發展出多重構面的領導行為量表，本研究也採用他們的設計，共計 28 題；此一量表同時包括轉換型領導與交易型領導行為兩種概念。

經過因素分析，本研究將領導行為歸納為四個變數：「強調個人支持」(emphasizing individual support)、「強調群體目標」(emphasizing group objectives)、「建立與傳達願景」(building and articulating visions) 及「強調任務績效」(emphasizing task performance)。其中前三項偏向轉換型領導行為，最後一項則偏向交易型領導行為，詳細的量表內容及信度係數參考附表 2；

¹ 本研究的因素分析採主成分分析法進行，找出特徵值 (eigenvalue) 大於 1 的因素後，再以最大變異法 (varimax method) 進行正交轉軸 (orthogonal rotation)，最後再利用轉軸後的因素分數 (factor coefficients)，經標準化 (standardization) 的程序，轉換出各變數的分數（詳細轉換過程請讀者參考 SAS 的使用手冊）。透過此程序，各因素（變數）間是線性獨立的（經過正交轉軸），故相關係數 = 0，且平均值為 = 0，標準差 = 1（經過標準化程序）。

信度係數均大於 0.7，顯示量表的內部一致性高，信度良好。比較 Podsakoff et al. (1990) 的分析，本研究將原有六種轉換型領導行為，簡化為三種，相信對於基層管理者而言，反而容易理解及應用。

(三)督導信任

有關信任的定義與衡量甚多(Cook & Wall, 1980; Rotter, 1967)，至今仍是沒有一致性的看法 (Podsakoff et al., 1990；林鈺琴，1996)。基本上，組織信任主要描述員工對組織中人際關係的信任程度，雖然研究者對組織信任的分類有所不同，但是在討論或分析組織公民行為的文獻裡，主要以工作者對督導的信任加以發展，描述部屬「對領導者的信任或忠誠」(trust-in / loyalty to the leader) 的概念；在 Podsakoff et al. (1990) 的研究中，信任亦被概念化為「對領導者的信任或忠誠」。本研究則採 Cook & Wall (1980) 的量表加以修改，以適用於基層工作者，共有 6 題，信度係數參考附表 2；信度係數亦大於 0.7。

(四)控制變項

社會學研究無法控制研究環境，有時有必要納入控制變數於資料檢定模式。本研究在研究設計時，即考慮納入性別、年齡、教育程度及年資做為控制變項；這四個控制變數是重要的個人因素，本研究認為有可能影響組織公民行為，干擾到本研究所欲檢定的關係，尤其是後段將提到本研究無法進行嚴格的隨機抽樣，為了降低抽樣可能導致的偏誤，降低這些個人因素對結果推論可能發生的影響，所以將這些因素納入分析模型中。雖然最後分析的結果，證實這些因素可能不會直接影響組織公民行為，但是為了讓讀者瞭解研究設計的考量，所以各項分析中，仍按研究者原來的想法納入模型中。

三、研究工具

本研究採問卷調查方式收集資料，問卷設計採甲乙兩卷的方式。甲卷只有一個量表，衡量員工的組織公民行為，由主管填答，分開編印成一份。至於乙卷包括：領導行為與信任量表，以及個人變項：包括性別、年齡、教育程度、服務年資等。問卷必須甲乙兩卷配對分析，故需兩卷均回收始為有效樣本。

四、抽樣與結果

本研究以半導體封裝產業為例，此一產業為整個臺灣半導體產業(包括設計、製造、封裝與測試業)的主體之一，僱用的人數極多，適於本研究之背景，

進行大量資料蒐集，藉以檢定所發展出來的研究假設。

根據工研院電子所在 1997 年所做的調查，台灣本土企業從事半導體封裝的廠商共有 18 家、美資有 3 家、德資 1 家、荷資 1 家，以及日資 1 家。本研究聯絡全部 18 家廠商，徵得八家廠商同意作為樣本公司，包括：日月光半導體、鑫城科技、大眾、菱城精密工業、華泰電子、矽豐電子、矽品精密工業、華新先進電子與飛利浦建元等公司。此外還有一些半導體裝配廠商沒有列入此一名錄（例如，高雄日立電子、吉梯電子），也在本研究的抽樣範圍，本研究選擇吉梯電子公司，總共得到 9 家樣本廠商。

至於受試者的選擇，由於組織公民行為強調個別員工行為的重要性，可能產生小兵立大功的綜效，也適合以中低級員工作為研究對象。另外，領導關係是由主管與部屬配對，本研究的焦點在於員工對督導的信任，而督導在企業中的職位並不是很高，主要帶領班長、組長或基層員工，故選擇中基層員工為研究對象。因此，本研究的抽樣主要配合現場工作的安排，由各樣本廠商的聯絡人依當時工作配置情況，分發調查問卷，並負責回收問卷。

問卷調查方法採用甲乙兩卷的方式，乙券以中低層員工的為發放對象，甲卷為這些員工的主管，衡量他們的組織公民行為。本研究總共發出 480 份乙卷，96 份甲卷，搭配比率為 5:1，也就是要求 96 位主管，各為 5 位部屬評量他們的組織公民行為，然後合併成完整的問卷回收。總共回收 368 份問卷，回收率為 77%；剔除填答不完整的問卷，有效樣本數為 332 份。

本研究因為需要受測者高度配合，故需事先徵得廠商及管理者的同意，以協助代為發放，故抽樣的性質較偏向「便利抽樣」，從整個樣本的個人特性來看（參考附表 1），本研究的樣本以女性居多（80%），可以反應台灣地區電子製造業基層員工的性別結構；在年齡方面，以 21-40 歲的受試者居多，大致呈現常態分配，合乎就業人口的年齡結構；在婚姻方面，已婚與未婚的比率相當接近；在教育程度方面，以高中職程度者為主（52%），這個數據似乎也可以反應國內一般企業僱用基層員工的教育水準。

另外，在服務年資方面，主要集中在 10 年以內者，各組間的比例亦相當接近，可以反應基層員工在服務年資的偏低結構，因為資深員工已經晉升到管理職位，不在現場擔任基層的工作。至於在職位別方面，本研究的樣本主要區分為「作業員」、「行政人員」、「管理人員」與「其它」，資料顯示「作業員」佔 58%，也應能反應半導體封裝公司在人力結構上的分配，屬於資本與勞力密集產

業。

五、研究限制

前面提到，本研究半導體封裝產業為調查樣本的來源，能否代表所有的高科技產業可能是一個問題。雖然在某些時候，此一產業的經營環境變化很快，但是某些生產線的產品與技術仍然相對穩定；未來研究在對象的選擇上，可能需要針對國內產業性質做前置分析，以界定研究母體，然後進行資料蒐集，研究的外在效度才可以提高。否則對於言記結果的推論將形成一定的限制。另外在個別樣本的選取上，由於需配合他們的意願，並將主管與員工的問卷進行配對，也都容易造成問卷填答的偏誤。這些問題，研究者雖已在事前有所考量，但基於研究者的產業關係，考慮抽樣的方便與回收率，只能選擇在結果分析的處理上做事後的控制，也請讀者注意這些限制。

肆、結果分析與討論

一、領導行為與組織公民行為之直接效應

由表 1 的 Pearson 相關分析發現，在領導行為中，強調個人支持分別與運動家精神及利他行為等組織公民行為達到極顯著水準 ($p < 0.01$) 的正相關，而與公民道德之間的關係則不明顯。再比較表 2 迴歸分析的結果，也發現相同的推論（模型 1-1 與模型 2-1），所以本研究認為在上司對部屬展現「強調個人支持」的領導行為時，可以促進員工表現出運動家精神與利他行為。

其次，再由表 1 及表 2 的模型 1-1 分析結果發現，強調群體目標的領導行為會有助於員工表現運動家精神。

最後，由表 1 及表 2 的模型 1-1 中可以看到，「強調任務績效」的領導行為似乎與員工的運動家精神存在著負面關係。

由這些結果，本研究認為大體上可以推論在高科技的環境中，轉換型領導行為對於促進組織公民行為的運動家精神與利他行為兩項，有正向的影響；而交易型領導行為則有可能使員工的運動家精神降低。

二、督導信任的情境效應

前面已經討論到，信任的概念在許多關於組織公民行為的研究中視為重要

的影響變數。本研究認為信任也可能是一個情境因素，透過督導的領導行為與部屬對督導信任的交互作用，可能會對部屬的組織公民行為有顯著的影響。

這個部分的討論，本研究透過迴歸分析來進行，分析的結果參考表 2。由表 2 中可以發現，模型 1-2 中有一個交互作用項（督導信任*建立並傳達願景， $p=0.047$ ）是顯著的 ($p<0.05$)，而模型 2-2 中也有一個交互作用項（督導信任*強調任務績效， $p=0.037$ ）是顯著的，這兩個項目的效應將在以下的分析中，進一步加以討論。模型 3-2 中的最後一項（督導信任*強調任務績效）雖然接近顯著水準 ($p=0.052$)，但是為維持一貫的判斷準則，將不進一步討論。

表 1 主要變數的信度係數及相關分析

相關係數 (p)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)運動家精神							
(2)利他行為	0						
	(1)						
(3)公民道德	0	0					
	(1)	(1)					
(4)強調個人支持	0.267**	0.212**	0.009				
	(0.000)	(0.000)	(0.866)				
(5)強調群體目標	0.184**	0.043	0.097	0			
	(0.000)	(0.425)	(0.076)	(1)			
(6)建立與傳達願景	0.096	-0.017	-0.019	0	0		
	(0.077)	(0.745)	(0.726)	(1)	(1)		
(7)強調任務績效	-0.112*	0.008	0.042	0	0	0	
	(0.040)	(0.883)	(0.436)	(1)	(1)	(1)	
(8)督導信任	0.256**	0.093	0.088	0.438**	0.432**	0.306**	-0.243**
	(0.000)	(0.088)	(0.106)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

(一)督導信任對建立並傳達願景與組織公民行為關係的情境效應

從模型 1-2 可以看出決定運動家精神的影響因素包括強調個人支持、強調群體目標與「督導信任*建立並傳達願景」所示的交互作用等項。本研究接下來針對交互作用之關係進行討論。

為進一步瞭解不同的信任程度會不會造成「建立並傳達願景」與「運動家精神」兩者間的關係產生變化，本研究分析先將樣本依照督導信任程度高低分為兩群（以平均值為準），然後分別以「建立並傳達願景」為自變數，「運動家精神」為因變數，計算出兩個迴歸模型：

1. 運動家精神_{高信任} = 0.248 - 0.053 * 建立並傳達願景

2. 運動家精神_{低信任} = -0.230 + 0.133 * 建立並傳達願景

根據上述兩個迴歸方程式，迴歸係數為一正一負，做成示意圖（參考圖 2），可以看出兩條迴歸線是不平行的；這表示員工對督導的信任程度可以改變建立並傳達願景與運動家精神之間的關係。在員工對督導信任程度較高的情況下，轉換型領導（建立並傳達願景）對員工的運動家精神可能有消滅的作用，顯示在員工與上司有高度互信的情況下，上司可能無須特意干涉員工的工作，即使是傳達願景可能也是不必要的，只要讓員工發揮即可。

而在員工對督導信任程度較低的情況下，轉換型領導（建立並傳達願景）對員工的運動家精神則有顯著的加分作用，亦即上司應該經常讓員工知道未來的方向，慢慢的使員工願意在工作崗位上負責盡職，表現運動家精神。

表 2 迴歸分析結果

因變數→ β (p) 自變數↓	運動家精神		利他行為		公民道德	
	模型 1-1	模型 1-2	模型 2-1	模型 2-2	模型 3-1	模型 3-2
截距	0.766 (0.076)	0.895 (0.042)	-0.367 (0.410)	-0.439 (0.332)	0.215 (0.632)	0.190 (0.676)
性別	-0.206 (0.199)	-0.229 (0.157)	0.228 (0.168)	0.245 (0.142)	-0.271 (0.106)	-0.253 (0.133)
年齡	-0.066 (0.368)	-0.079 (0.290)	0.045 (0.546)	0.055 (0.474)	0.037 (0.625)	0.009 (0.906)
教育程度	-0.046 (0.338)	-0.052 (0.277)	-0.050 (0.312)	-0.048 (0.333)	0.096 (0.055)	0.093 (0.064)
年資	-0.030 (0.469)	-0.039 (0.348)	-0.008 (0.841)	-0.001 (0.969)	-0.014 (0.737)	-0.013 (0.766)
強調個人支持	0.232** (0.000)	0.198** (0.002)	0.253* (0.000)	0.274** (0.000)	-0.035 (0.539)	-0.090 (0.189)

科技產業中領導行為與組織公民行為之關係：檢驗督導信任的情境效應

強調群體目標	0.163** (0.002)	0.129* (0.046)	0.001 (0.975)	0.004 (0.945)	0.086 (0.123)	0.040 (0.542)
建立並傳達願景	0.103 (0.057)	0.097 (0.101)	-0.002 (0.961)	0.000 (0.999)	-0.044 (0.429)	-0.075 (0.223)
強調任務績效	-0.103 (0.052)	-0.078 (0.171)	-0.007 (0.891)	-0.036 (0.539)	0.053 (0.336)	0.084 (0.160)
督導信任		0.048 (0.545)		-0.032 (0.693)		0.086 (0.088)
督導信任* 強調個人支持		0.016 (0.741)		-0.008 (0.859)		0.034 (0.482)
督導信任*強調群體目標		0.047 (0.310)		-0.070 (0.142)		0.070 (0.200)
督導信任*建立並傳達願景		-0.105* (0.047)		-0.007 (0.890)		0.007 (0.883)
督導信任*強調任務績效		0.028 (0.581)		-0.112* (0.037)		0.161 (0.052)
F	5.74**	4.00**	2.84**	2.25**	1.87	1.80*
p	0.000	0.000	0.004	0.007	0.065	0.041
R ²	0.130	0.147	0.069	0.088	0.046	0.072
△R ²		0.017		0.019		0.026

* p<0.05 ** p<0.01

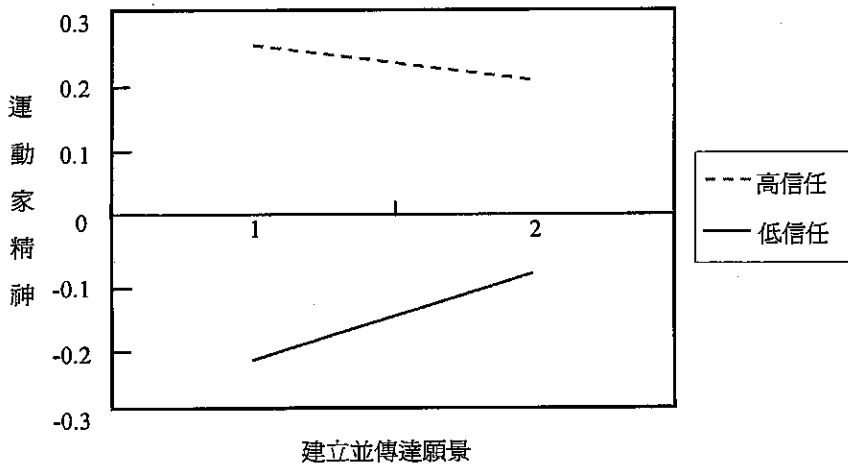


圖 2 督導信任與強調群體目標交互作用示意圖

(二)督導信任對強調任務績效與組織公民行為關係的情境效應

從表 2 所示之模型 2-2 可以看出決定利他行為的影響因素包括強調個人支持 ($p < 0.01$) 與「督導信任*強調任務績效」所示的交互作用 ($p < 0.05$) 等項。依照前述程序，進一步針對該交互作用項進行分析，可以針對強調任務績效與利他行為發現兩個迴歸方程式：

1. 利他行為_{高信任} = $0.088 - 0.064 * \text{強調任務績效}$

2. 利他行為_{低信任} = $-0.141 + 0.116 * \text{強調任務績效}$

根據上述兩個迴歸方程式，迴歸係數為一正一負，做成示意圖（參考圖 3）後，可以看出兩條迴歸線並不平行，這表示員工對督導的信任程度不同可能改變「強調任務績效」與「利他行為」之間的關係。

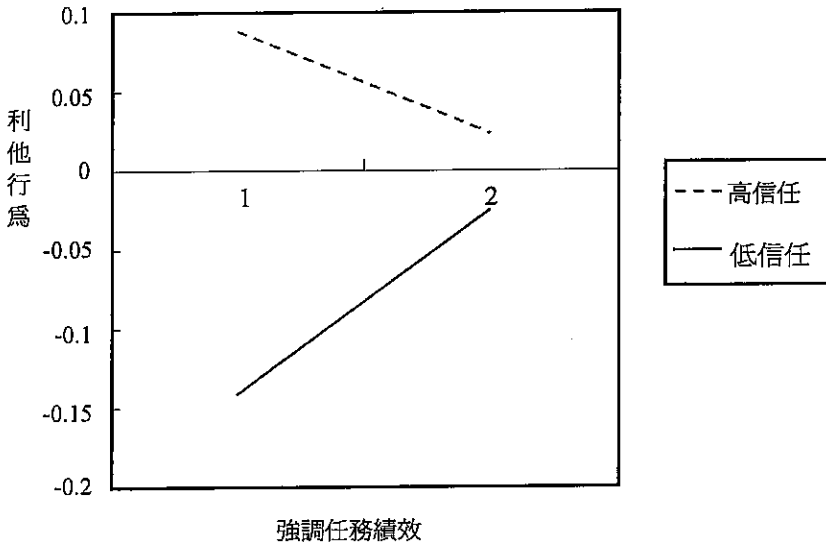


圖 3 督導信任與強調任務績效交互作用示意圖

在員工對督導信任程度較高的情況下，交易型領導行為(強調任務績效)不利於員工表現利他行為；亦即如果部屬與上司間有高度信任時，上司無須花費太多的心力與時間嚴格監督部屬的工作績效，否則可能影響員工情緒，不利於員工表現利他行為。

而在員工對督導信任程度較低的情況下，交易型領導行為(強調任務績

效)會對員工表現利他行為可能產生正面的效果；因為高度的績效控制壓力，可能使員工之間產生某種程度的一革命情感，進而表現出利他行為。

伍、結論與建議

過去研究組織公民行為議題的文章，主要從體制的觀點出發，討論組織公民行為的內容與變異來源，特別是個人有關的態度因素；而本研究則是關注上司與部屬之間的領導關係，雖然研究架構主要延續情境領導的觀念，但是在研究對象、情境因素與問卷設計方面具有突破性的做法，衡量工具與資料蒐集的設計是本研究主要努力的方向，值得未來研究的參考。

本研究主要根據最近普遍受到重視的轉換型與交易型領導行為模式，並考慮督導信任作為情境因素，以高科技產業的主管與部屬之間的關係為分析單位，得到以下幾點結論：

- 一、強調個人支持與強調群體目標對於員工表現負責盡職的運動家精神有顯著的影響；而強調對個人的支持也能促進員工的利他精神。基於此，我們可以推論，在高科技組織中，應該多強調個人支持與團隊精神，鼓勵主管設立群體目標；而也必須在工作中適時表達對部屬的個人表現的認同並協助員工解決問題。
- 二、建立並傳達願景雖然也是轉換型領導行為研究經常提到的觀念，然而，在分析的結果中並未顯現對組織公民行為有顯著的的影響，可能是因為本研究收集的樣本多以中低階層員工為主有關；另外，願景的概念或許與員工的「角色內」行為比較有關係，而對「角色外」行為關係比較不明顯。這些推理當然仍有待進一步的研究才能夠加以驗證。
- 三、交易型領導行為（強調任務績效）對於員工的運動家精神的表現，可能有負向的影響，也就是說當上司強調工作績效並且嚴格的加以控制與監督時，員工可能在心理上出現反抗心理，而不願意表現自動自發、負責盡職的運動家精神，凡事只是照章行事而已，這正是高度專業分工所可能帶來的結果，也是高度變動的環境下，科技組織所需避免的，值得組織管理者注意。
- 四、本研究納入督導信任為情境因素，資料分析結果顯示：信任分別在「建立並傳達願景與運動家精神」、「強調任務績效與利他行為」之間存在顯著的

情境效應。大體而言，員工對督導的信任度高時，管理者無須花費太多的心力建立並傳達願景，以及過度強調任務績效，因為會不利於員工表現組織公民行爲。而在員工對督導的信任程度較低的情況下，建立並傳達願景與強調任務績效的領導行爲則可能對員工的運動家精神與利他行爲有加分的作用。

大體而言，以上的研究結果與 Podsakoff et al. (1990) 的發現有若干異同，首先由他們的研究中認爲轉換型領導行爲對於組織公民行爲沒有直接效應，而本研究則發現兩者有若干的顯著直接關係；其次他們認爲交易型的領導行爲對組織公民行爲有正面影響，但本研究的發現反而相反。這些當然有待就研究設計及分析方法上再行進一步澄清。以下，本研究僅根據各項的研究結論與過程經驗，針對後續研究及實務應用綜合的提出以下建議：

- 一、提高資料蒐集的效率與效能：唯有蒐集到好的資料集，才能作出好的實證研究。領導行爲與組織公民行爲已經發展出可用的量測工具，但是問卷回收率與受試者的選擇往往是抽樣的問題所在。本研究採用甲乙兩卷的方式，而且回收率達到 77%，提高資料蒐集的效率與效能。可是研究母體的選擇仍是問題，本研究以高科技產業爲母體，並以半導體封裝產業爲例，主要受試者是中低階層員工，成爲本研究的限制。未來研究在研究對象的選擇之前，可能需要針對國內產業性質做前置分析，界定研究母體；如果是衡量領導行爲，受試者的層級也可能需要提昇。
- 二、文化因素的考慮：根據 Fukuyama(1995)的觀察，華人社會的信任基礎較爲薄弱且不穩定，其實這是社會文化的議題，但是社會文化的概念又太大，本研究只針對督導信任，作爲領導行爲與組織公民行爲之間的情境因素，檢定此一因素的情境效應。就文化的觀點而言，這樣的研究顯然有所不足，後續研究可以廣泛探討文化因素的直接影響或情境效應。
- 三、強調個人支持、團隊精神並設定群體目標的轉換型領導行爲：當代領導研究普遍接受轉換型領導行爲，本研究結果大致支持此一想法，只有傳達願景的部分未達於顯著水準。因此，如果高科技企業注意到中低層員工的組織公民行爲，主管可以根據轉換型領導行爲的理念與行動，在工作中適時表達對部屬的個人表現的認同並協助員工解決問題，強調各事業單位的團隊精神並設定群體目標，對員工在工作場所表現組織公民行爲應該有所幫助。

四、強調任務績效的交易型領導行為不應該強調督導信任，可能需要建立組織信任或同儕信任：由於交易型領導行為對於員工的運動家精神的表現可能有負向的影響，同時本研究也發現：在員工對督導的信任程度較低的情況下，強調任務績效的交易型領導行為對員工的利他行為與運動家精神有正面的作用。換言之，強調任務績效的交易型領導行為需要搭配其他體制方面的管理措施(Kim & Mauborgne, 1997)，例如組織公平，結果可能會更好。

參考文獻

- 余德成、溫金豐、陳泰哲，2001，「組織公平與組織公民行為關係之研究：以半導體封裝業為例」，科技管理學刊，6(1)：131~150。
- 林鈺琴，1996，「組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換之理論之觀點」，管理科學學報，13(3)：391~415。
- 陸儀勳，1996，員工認知因素與工作價值對組織公民行為影響之研究：以高雄地區金融業櫃檯從業人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃光國，1995，知識與行動：中華文化傳統的社會心理詮釋，台北：心理出版社。
- Bass, B. M. & B. Avolio. 1992. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of european industrial training*, 14(5): 21-27.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. N. Y.: Free Press.
- Bateman, T. S. & D. W Organ. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of management journal*, 26: 587-595.
- Bennis, W. & B. Naus. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper Collins Publishers.
- Bridf, A. & S. Morowidlo. 1986. Prosocial organizational behaviors. *Academy of management review*, 11: 710-725.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. N.Y.: Harper & Row.
- Campbell, D. J. 2000. The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of management executive*, 14(3): 52-66.
- Churchill, G. A. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16: 64-73.
- Condrey, S. E. 1995. Reforming human resource management systems: Exploring the importance of organizational trust. *American review of public administration*, 25(4): 341-354.

- Cook, J. & T. Wall. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of occupational psychology*, 53: 39-52.
- Engels, F. 1980. Socialism: Utopian and scientific. in L. S. Feuer (ed.), *Max and engels: Basic writings on politics and philosophy*. NY: Doubleday
- Fiedler, F. 1967. *A contingency model of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, N. Y.: Free Press.
- George, J. M. & A. P. Brief. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112: 310-329.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78: 78-90.
- Graham, J. W. 1988. Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. in J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (eds.), *Emerging Leadership Vistas*. Lexington, M.A.: Lexington Books.
- Hersey, P. & K. Blanchard. 1933. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. 1966. *Work and nature of man*. Cleveland; World Publishing Co..
- House, R. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*. 16: 321-338.
- Howell, J. M. & P. J. Frost. 1989. A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational behavior and human decision processes*, 43: 243-269.
- Katz, D. & R. L. Kahn. 1978. *The social psychology of organizations*, (2nd ed.). New York: Wiley.
- Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9: 131-133.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 1997. Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard business review*, Jul.-Aug.
- Kirkman, B. & B. Rosen. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team Empowerment. *Academy of management journal*, 42: 58-74.
- Kouzes, J. M., & B. Z. Posner. 1987. *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Likert, R. 1961. *New patterns of management*, N. Y.: McGraw-Hill
- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and personality*. N. Y.: Harper & Row.
- McNeely, B. L. & B. M. Meglino. 1994. The role of dispositional and situational antecedents in prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 79: 836-844.

- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric theory*. N. Y.: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. & J. Chatman. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71: 492-499.
- Organ, D. 1988. Organizational cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74: 157-164.
- Organ, D. W. & M. Konovsky. 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74: 157-164.
- Podsakoff, P. M., S. B Mackenzie, R. H. Moorman, & R. Fetter. 1990. Transformational leader behaviors and their effects of followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership quarterly*, 1: 107-142.
- Rotter, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality*, 35: 651-665.
- Schnake, M. 1991. Organizational citizenship: A review, proposed model and research agenda. *Human relations*, 44: 735-759.
- Schwab, D. P., 1980. Construct validity in organizational behavior. in L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 2: 3-43. Greenwich, CT: JAI Press.
- Smith, C. A., D. W. Organ, & J. P. Near 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68: 653-663.
- Yukl, G. A. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Yearly review of management*, 15: 251-289.

附表 1 樣本分佈

個人變項名稱	變項水準	次數*	百分比
性 別	男性	65	20
	女性	260	80
年 齡	20 以下	23	7
	21-30	132	40
	31-40	123	37
	41-50	51	16
	51 以上	31	10
婚 姻	已婚	180	56
	未婚	140	43
教育程度	國中以下	66	20
	高中(職)	171	52
	專科	47	14
	大學	33	10
	研究所	12	4
服務年資	1 年以內	75	23
	1-3 年	91	28
	4-5 年	54	17
	6-10 年	62	19
	11 年以上	44	13
職 位	作業員	186	58
	技術人員	71	22
	行政人員	20	6
	管理人員	32	10
	其它	12	4

* 部分變項有遺漏值

附表 2 本研究的量表

【組織公民行為】

運動家精神 [$\alpha=0.886$]

- 1.總是挑剔公司所正在推行的工作事項。
- 2.該員工經常抱怨一些瑣碎的事情。
- 3.對事情的看法總是專注於看壞的一面而非好的一面。
- 5.該員工傾向於「小題大做」。
- 6.工作中，不會有額外的休息。
- 7.不會濫用權力。
- 8.該員工是否為最正直、誠實的部屬之一。
- 9.該員工工作時常漫不經心，需要耳提面命。
- 10.即使無人在旁督導，該員工亦會遵從公司的規章。

利他行為 [$\alpha=0.907$]

- 1.該員工識圖避免給合作的夥伴引起問題。
- 2.樂意協助身邊周圍的同事。
- 3.樂意協助同事解決工作上的問題。
- 4.該員工會主動幫助工作負荷較重的同事。
- 5.該員工會考慮所做所為對夥伴所產生的影響。
- 6.該員工主動協助新進同仁去適應新工作環境。
- 7.採取適當的措施，以避免引起同事間的麻煩。
- 8.在意他（她）的行為會影響其他同事的工作。
- 9.該員工拿公司的薪水，就應該做好本份內的工作。

公民道德 [$\alpha=0.766$]

- 1.參與非必要但可提昇公司的有關活動。
- 2.該員工參與公司非強制性但自認為重要的會議。
- 3.所參與的工作，超過標準工作量。
- 4.會閱讀保存公司的公告、便箋、備忘錄等文。
- 5.該員工會隨著組織改變的腳步，而努力自我充實。

【督導信任】 [$\alpha=0.877$]

- 1.我相信主管會很公平的對待我。
- 2.我的主管從來沒有試圖欺瞞員工以得利益。
- 3.我完全相信主管的正直與廉潔。
- 4.我對主管有很強的忠誠度。
- 5.在任何緊急情況下，我會支持主管的作法。
- 6.對我的主管而言，我只有部份的忠誠度。

【領導行為】

強調個人支持 [$\alpha=0.920$]

- 1.當我表現很好的時，主管會給我特別的讚揚。
- 2.當我的表現非常出色時，主管會稱讚我。
- 3.當我的表現超過平均水準時，主管會讚美我。
- 4.當我表現優良時，主管總是不忘給我正面的回饋。
- 5.主管相當尊重我的個人感覺或感受。
- 6.主管會對我的個人需求，表現體貼的態度。
- 7.主管明白地表示，對我的期望很高。

強調群體目標 [$\alpha=0.901$]

- 1.主管會鼓勵工作團隊內部的合作。
- 2.主管堅持最好的團隊績效。
- 3.主管會對我提供工作方法或模式，以作為遵循的依據。
- 4.主管會發展員工間的團隊工作態度和精神。
- 5.主管鼓勵員工成爲一個「團隊工作者」。
- 6.主管會使大家爲共同的目標而一起努力工作。
- 7.主管不僅告訴我們如何去做，而且以身做則。
- 8.主管相當清楚了解我們未來的發展走向。
- 9.主管會描繪我們部門未來美好的遠景。
- 10.主管善於應用實例來領導部屬。

建立並傳達願景 [$\alpha=0.866$]

- 1.主管利用他（或她）的未來發展計劃去鼓舞別人。
- 2.主管有能力使別人認同他（或她）的夢想。
- 3.主管會要求我，以創新的方法去思考陳舊的問題。
- 4.主管經常刺激我，重新思考目前的做事方式。
- 5.主管一直替組織尋找新的機會。
- 6.主管會問一些問題，以激勵我去做多方面的思考。
- 7.主管有不少意見，讓我重新考慮我工作的一些基本假設。

強調任務績效 [$\alpha=0.700$]

- 1.主管做事的方式，常不考慮我的感受。
- 2.主管不會接受次佳的方案。
- 3.主管不會考慮我個人的感受。

4.主管經常不認同我好的工作績效。

