

主管關係、心理契約滿足與組織公民行為：資源配置與社會資本觀點

Supervisor, Psychological Contract Fulfillment and Organizational Citizenship Behavior: Perspectives of Resource Allocation and Social Capital

施智婷 林鈺琴

國立屏東商業技術學院企管系

國立屏東科技大學企業管理系

摘要

心理契約理論中主張「主管為員工心理契約之制定者」的觀點但卻鮮有研究進行驗證。因此，為了彌補此一缺口，本研究以領導成員交換關係探討主管和部屬心理契約制訂之間的關係，並從主管之資源配置與員工之社會資本的觀點，檢驗資源獲取、資訊獲取與情感支持之中介效果，最後並檢驗與組織公民行為的理論模型。本研究以結構模式中之隨機係數路經分析法分析金融業228筆「主管-部屬」配對資料，研究結果大致符合本研究的預期。結果顯示當主管和部屬有高品質的交換關係時，部屬透過獲得有益於完成工作任務的資源與資訊，進而提高員工知覺組織履行心理契約的程度並表現組織公民行為；然而，主管給予部屬的情感支持則不具中介效果。針對上述結果，本研究提出相關的討論與後續研究建議。

關鍵詞：心理契約滿足、領導成員交換理論、社會資本、資源配置、組織公民行為。

Abstract

Psychological contract theory contend that supervisors as the contract maker. However, little is known about how supervisors impact on subordinate's psychological contract. The study is designed to shed the light of the relationship between leader-member exchange and psychological contract fulfillment. From perspectives of resource allocation and social capital, we examined whether leader-member exchange increased acquired information, acquired resources and emotional support from supervisors and enhance psychological contract fulfillment and in turn increase organizational citizenship behaviors. We employed random coefficient model in structure model to analyze a sample of 228 supervisor-subordinate dyad obtained in financial industries. Results generally support our hypotheses, in that acquired information and acquired resources have significant mediating effects between leader-member exchange and psychological contract fulfillment, but emotional support does not. Further theoretical and practical implications are discussed.

Key words: leader-member exchange, psychological contract fulfillment, resource allocation, social capital, and organizational citizenship behavior

1. 緒論

近年來學者們對於新形態的雇傭關係著墨很多，其中最重要的觀點莫過於學者 Rousseau(1995)提出的心理契約理論(psychological contract theory)。Rousseau(1995)對心理契約的形成因素提出理論架構與想法。她指出員工的心理契約認知會受到個人內在特質（例如人格特質）、外部環境（例如組織文化與人力資源管理制度）或是重要契約制定者(contract makers)（例如面試官與直屬主管）等因素的影響(Rousseau & Greller, 1994; Rousseau, 1995)。然而，回顧文獻後發現，探討心理契約滿足的前置因素的實徵研究相對於探討心理契約滿足的結果因素的研究卻不成比例。此外，在影響心理契約的因素中，員工本身內在特質在進入組織前早已養成不易改變，實際上管理者能夠進行管理的部份為組織文化與制度以及與員工制定契約者，是管理者優先關心的議題。不過，經分析目前少數探討心理契約滿足的型塑因素的研究後發現，學者僅偏重討論個人的人格特質，例如公平敏感度、自尊感、五大人格特質 (Morrison & Robinson, 1997; Raja, Johns, & Ntalianis, 2004)以及組織因素，例如組織公平(Lo & Aryee, 2003; Coyle-Shapiro, 2002)、義務明確性(Robinson & Morrison, 1995)、信任與互惠原則(Coyle-Shapiro, 2002)，對於重要契約制定者的實證探討仍未受到重視 (Rousseau & Greller, 1994)。

心理契約的契約制定者(contract makers)除了面試官，就屬直屬主管最為重要。由於心理契約理論強調每位員工的心理契約內容皆有其獨特性(idiosyncratic)(Rousseau 1995, 2001; Tallman, 2008)，相較於面試時面試官短暫的面談，也無法在短時間針對個別員工制定專屬的契約內容，對於員工的心理契約的型塑與部屬接觸頻繁且有直接指揮監督的主管，對PCF的影響主管更勝面談者。目前心理契約研究中尚未對主管與部屬的心理契約滿足的關係有深入研究，為了彌補此一缺口，本研究擬探討領導成員交換關係與部屬的心理契約滿足的關係，並進一步以資源配置(resource allocation)(Becker, 1965; Hockey, 1997)與社會資本(social capital)(Coleman, 1990; Burt, 1992)，檢驗部屬是否能從與主管有較佳的交換關係中獲得較多的資源與資訊，進而提高部屬對心理契約滿足的認知與組織公民行為的表現。

2. 文獻探討

2.1 領導成員交換關係與員工心理契約滿足

所謂領導成員間的交換關係是指主管與部屬之間垂直關係品質(Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, & Uhl-Bien, 1995)指出。在正式組織構下，主管與部屬的關係只限於工作契約的規範，部屬承認組織上級的正式領導權威，也遵守組織的工作準則與工作規範，組織亦相對地給予部屬金錢或其它利益以換取組織成員遵循上述的要求，屬於一種結構式的相處規則。然而，主管會運用其職權與不同的部屬發展出不同關係品質，主管只會與一部分之部屬發展出較佳的交換品質，視為內團體成員(insider)，形成領導者與成員間的個別交換關係。研究顯示此種特殊關係在雙方互動的兩週後到二個月就已經形成(Dansereau, et al., 1975; Liden, Wayne & Stilwell, 1993)。過去LMX的研究已顯示主管與部屬建立起不同的關係類別及關係品質後，雙方的關係內涵將會影響後續的互動行為，進而影響員工的態度、行為、工作績效、職涯發展及社會資本(Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000)。

本研究綜觀領導成員交換關係的文獻發現，學者大都基於社會交換理論的互惠原則解釋領導成員交換關係與組織承諾、工作績效、工作滿意與組織公民行為的正向關係 (Green, Anderson & Shivers, 1996; Gerstner & Day, 1997; Settoon, Bennett, &

Liden, 1996; 黃品全, 2003; 陳儀蓉, 2007), 然而, 這是否也適用於解釋與心理契約滿足的關係呢? 領導成員交換關係與心理契約皆屬於社會交換理論(social exchange theory)中的重要概念, Dulac, Coyle-shapiro, Henderson & Wayne(2008)指出兩者所關注的“交換內涵”則有所不同; 心理契約強調員工與組織對於彼此義務(obligations)的承諾與互惠, 而領導成員交換理論所討論的領導者與部屬間的社會交換範圍並不局限於彼此義務(obligations), 交換物亦沒有事先界定與承諾(promised); 此外, 領導成員交換關係是主管與部屬員工交換, 而心理契約強調組織與員工的交換, 因此由社會交換理論來解釋領導成員交換與心理契約滿足並不適切。

領導成員交換關係是否會影響員工的心理契約滿足, 以及透過何種機制影響, 本研究回顧文獻發現學者著墨甚少。其中, Tekleab & Taylor (2003)採取配對方式針對298位大學教職員及151位教職人員主管, 進行領導成員關係對員工及組織義務履行影響之研究。結果發現, 員工認知的領導成員關係與主管認知或員工認知的組織履行義務無顯著關係, 而主管認知的領導成員交換關係與主管認知的組織履行義務有關, 但與員工認知的組織履行義務卻無關連。另外, Suazo et al. (2008)的研究發現, 員工所認知的領導成員交換關係和員工心理契約違背間存在著負向關係, 對兩個理論的連結提供初步的實徵證據。近年得到關注的研究則是Dulac et al. (2008)針對比利時的私人企業進行兩個時點的實徵調查, 研究證實領導成員交換關係顯著預測6個月後員工的心理契約違反(負向影響)。雖然Suazo et al. (2008)與Dulac et al. (2008)的研究提供了兩個變數關係的實徵結果, 然其未進一步檢驗兩者間的關係是透過何種機制連結而來。因此, 在這個基礎上, 本研究欲進一步探討連結兩者間的關係的機制, 亦即主管與部屬間的關係品質如何影響部屬的心理契約滿足的認知。

2.2 領導成員交換關係與主管資源配置

領導成員交換理論主張主管與部屬的關係存在差異性。主管與部屬間的領導成員交換關係程度愈高, 代表主管願意和部屬維持良好關係且主管和部屬形成了一種成員內的體制化關係, 彼此間的接觸程度變得頻繁與深入。從資源配置的觀點論領導成員交換關係, 主管有權運用、分配其權限內的資源以指揮部屬完成組織交付的任務, 由於資源有限, 主管將分配較多的資源給「自己人」(Dienesch & Liden, 1986), 然而在分配較多資源給內團體的情況下勢必需要犧牲外團體的成員, 形成零和的資源分配。資源配置觀點可以用來解釋過去LMX的文獻: 主管與外團體的互動將純粹地依照工作契約所訂定的經濟交易行為來運作, 雙方只稟持著公事公辦的態度, 然而對於內團體會則會發展出具有社會元素的複雜交換關係(Blau, 1964; Schriesheim, Castro, & Coglisier, 1999; Graen & Uhl-Bien, 1995)。LMX研究指出, 主管與內團體成員關係的交換包含金錢、時間、分派有挑戰性的工作、賦予較寬的職權等, 也包括主管對內團體成員表現出的無形的高度信任、情感支持、讚賞及擁有共同的目標 (Yukl, 1994; Northouse, 2001)、酬賞(Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002; Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004)、資源與資訊(Kramer, 1995; Liden & Graen, 1980)以及心理賦能(psychological empowerment)。由上可歸納, 主管給予內團體成員不論在有形或無形的資源、資訊與情感支持上皆提供更多的支援。

假設一：領導成員交換關係正向影響部屬在資源、資訊與情感資源之獲取

2.3 部屬社會資本與心理契約滿足

Rousseau (1994)認為員工心理契約的建立在於每位員工相信組織會遵循彼此約定的內容, 亦即員工根據組織履行組織承諾員工的義務的程度(例如, 提供員工工作保障、合理的薪資、以及安全的工作環境等), 作為履行其承諾組織應盡義務(例如, 提高忠誠

度、努力工作等)的依據。然而，學者卻忽略了組織履行承諾員工應盡的義務程度，事實上，亦與員工是否履行員工對組織應盡義務有關。當員工的工作表現愈佳、愈符合組織的期待，組織則愈能履行對員工的承諾作為回饋，進而滿足員工的心理契約。根據社會資本理論，個體的社會資本存在於特定行動者與其他行動者之間社會網絡的資源(Adler & Kwon, 2002; Lin, 2001)，透過人際間信任、互動，進行資源與資訊的交換，其有助於團體成員達成期望目標 (Coleman, 1988)。從社會資本理論的觀點論主管部屬的交換關係，員工進入組織後可透過與主管建立特殊的關係而獲得社會資本。Erdogan et al. (2004) 指出部屬與主管建立高品質的交換關係使得部屬如同擁有至少一個重要的聯盟 (alliance)，建立起獲取資源的重要管道。社會資本能夠助個人獲得訊息完成工作任務所需的資源與需求(Lin, 1999)，有效促進個人工作績效的表現(Burt, 2000)。Seibert, Kraimer, & Liden (2001) 發現員工和組織高層的接觸之程度有助於員工獲得較多之資訊(指知識、訊息的傳遞)、資源(指實質設備及人力的支援)與情感支持(指關心及信任)，而提升員工的薪資、升遷及職涯滿意度。綜合上述，當員工能夠向上建構出關係網絡並從中獲取愈多對工作有助益之資源、資訊、情感支持，將有助於員工更盡心力完成任務，提昇工作目標達成率，促使組織給予員工期待的合理的薪資、工作保障及升遷機會等，進而讓員工知覺較高的心理契約滿足。

假設二：部屬在資源、資訊與情感資源之獲取正向影響心理契約滿足

2.4 理論模型的驗證

領導成員交換關係與心理契約扎根於社會交換理論作為解釋員工與組織互惠的重要理論基礎。社會交換理論的擁護者主張員工與組織的互惠觀點，只有建立於高品質的社會交換關係才會讓員工產生互惠的義務感(felt obligation)，而實徵結果亦加以證實(Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002)。本研究試著連結傳統的社會交換理論並加入資源配置與社會資本的觀點後，建立本研究之完整的理論模式：主管與部屬個別的關係品質是否係透過主管配置予內團體成員較多資源、資訊與情感等資源，使部屬獲得較多心理契約滿足，進而報以正式工作要求外的組織公民行為。基此，本研究提出假設3、假設4與假設5。

假設三：心理契約滿足正向影響組織公民行為

假設四：資源獲取與心理契約滿足中介領導成員交換關係與組織公民行為的關係

假設五：資訊獲取與心理契約滿足中介領導成員交換關係與組織公民行為的關係

假設六：情感支持與心理契約滿足中介領導成員交換關係與組織公民行為的關係

3. 研究方法

3.1 研究對象

本研究針對金融從業人員作為研究對象，調查區域包括台北市、新竹市、高雄市三大都會區。由於本研究主題是領導成員交換關係、心理契約滿足與組織公民行為的關係，為避免受到變數間的關係受到共同方法變異(common-method variance)的影響(Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003; 彭台光、高月慈、林鈺琴, 2006)，本研究採取「主管-部屬」配對(dyad)的方式進行資料收集。研究人員首先聯繫金融業的主管並取得參與研究的同意後，親自交付或郵寄予主管一份問卷套件。本研究總共發出120套問卷，共計600份「主管-部屬」配對問卷。回收問卷數為276份，回收率約為46%。經剔除無效問卷

48份（包括填寫不完全及答題的規律性太高），最後有效的配對問卷共有228份，有效問卷回收率為38%。在228份「主管-部屬」配對有效問卷中，共計有63位主管。樣本主要來自業務部門(67.8%)，其餘分布在人事與總務方面部門；部屬樣本特性上，男性佔32.89%，已婚佔42.54%；年齡層則集中在30歲(含)以下(39.31%)及31~40歲(37.72%)；年資則以5年以下之層級最多(54.82%)；教育程度而言，最多為大學與專科學歷(82.89%)。主管和部屬的共事時間，集中於1年以下(38.16%)及1~3年(40.35%)。主管樣本特性方面，男性佔52.54%，已婚佔79.66%，年齡31~40歲者居多，有50.85%；年資主要集中於6~10年(33.89%)與20年以上(22.04%)。

3.2 研究變數之操作性定義與衡量

3.2.1 領導成員交換關係

本研究採取Graen et al.(1975)的觀點，將領導成員交換關係定義為：主管在其擁有的資源有限下，會採取和每位部屬發展出不同交換關係之領導行為。本研究採用Graen, Wayne & Stielwell (1993)發展的7題的LMX量表，由部屬來衡量與主管的領導成員交換關係。量表計分方式以Likert七點量表，從1分「非常不同意」到7分「非常同意」。量表之Cronbach's α 值為.93。驗證性因素分析(confirmatory factor analysis; CFA)顯示模型配適度良好 ($\chi^2_{(13)} = 44.07$, CFI=.99, NNFI=.98 GFI=.95, RMSEA=.10, SRMR=.03)，顯示量表具有良好效度。

3.2.2 資源、資訊與情感支持

本研究所謂資源取得，為部屬在工作上遇到困難時，透過主管得到實質設備及人力的支援；而資訊取得則為部屬在工作上遇到困難時，透過主管得到橫跨面知識、訊息的傳遞；情感支持，為部屬在工作場所以外，與主管發展的私人情誼的程度。本研究參考Spreitzer (1996)所設計的問卷經修改後而得5題資訊取得，例題為：「我可以獲得必要的資源來支援我的新想法或計劃」，以及5題資訊取得，例題為：「我能夠獲得那些能讓我把工作做好的重要資訊」；情感支持方面，採用Scandura & Ragins (1993)所發展的「社會心理支持」問卷，共5題，例題為：「我把直屬主管視為朋友」。所有題項以Likert七點尺度計分，從1分「非常不同意」到7分「非常同意」。三個量表的Cronbach's α 值依序為.92、.86與.91，顯示量表內部一致性良好(DeVellis, 1991)。三因素之CFA模型配適度良好($\chi^2_{(40)} = 121.80$, CFI=.98, NNFI=.97 GFI=.91, RMSEA=.10, SRMR=.06)，顯示量表具有良好效度。

3.3 心理契約滿足

本研究採用Robinson & Rousseau (1994)的說法，員工心理契約為每位員工相信組織會遵循彼此關係的內容，執行應盡之義務。本研究問卷設計參考Robinson (1996)與Robinson & Rousseau (1994)量表修改而成。部屬被要求針對17個公司的義務，例如升遷機會、教育訓練機會、職責與權力賦予，衡量這些指標在「剛進公司服務時公司給你的承諾」與「現在公司實際提供給您」兩者之間的差距。為了讓填答者能夠清楚分辨心理契約屬於實踐或違背，量表計分方法以為「符合當初承諾」為基礎點給予零分，「比承諾多一點」給正1分，「超出承諾很多」給正2分；反之，「比承諾少一點」給負1分與「低於承諾很多」給負2分。量表之Cronbach's α 值為.92。CFA模型配適度良好($\chi^2_{(109)} = 232.79$, CFI=.98, NNFI=.97 GFI=.90, RMSEA=.07, SRMR=.05)，顯示量表效度良好。

3.4 組織公民行爲

組織公民行爲量表採用Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie (1997) 之問卷，由主管評量其直屬部屬，分爲三個構面：1.協助同事：意指員工在工作上願意主動協助同事，主動關心同事的行爲表現，共7題，例題爲：「這位員工願意花時間幫助在工作上遇到問題的同事」。2.公民道德：意指員工表現出主動參與與關心公司的行爲，共3題，例題爲：「這位員工會提出建設性的意見來改進公司的效能」。3.運動家精神：意指員工願意容忍並不抱怨工作環境的不方便，共3題，例題爲：「這位員工總是看事情的負面而不看好的那一面(反向題)」。所有題項以Likert七點尺度計分，從1分「非常不同意」到7分「非常同意」。總量表與三個次量表的Cronbach's α 值依序爲.89、.91、.85與.92。經CFA分析顯示，三因素模型配適度良好($\chi^2(59)=154.63$, CFI=.98, NNFI=.97, GFI=.91, RMSEA=.08, SRMR=.05)。

3.4.1 控制變數

過去文獻普遍認爲部屬的性別（男性爲0，女性爲1）、年齡(採直接測量年數)、婚姻狀況(未婚爲1，已婚爲0)、教育程度(採直接測量年數)、年資(採直接測量年數)及和主管共事時間(採直接測量年數)，對組織公民行爲有所影響 (Liden et al.,1993；Tekleab & Taylor 2003)，故本研究將上述六個統計變項納入控制變數。

3.5 量表信效度檢測

爲確保變數之區別效度與聚合效度，本研究以巢套式驗證性因素分析(nested structure of CFA)檢驗領導成員交換關係、心理契約滿足、資源獲取、資訊獲取、情感支持與組織公民行爲等六個研究變數量表結構的適當性，其中題目較多的心理契約滿足僅選取單數題，以縮減題項簡化模式。本研究在比較不同模式後確認六因子模式較佳(見表1)。此外，各研究變數之平均變異數萃取量 (average variance extracted；AVE)，除了心理契約滿足略低但仍可以接受外(.40)，最大值爲.83，最小值.50；建構信度值 (construct reliability；CR) 最大值.93，最小值.71，皆高於建議值.50 (Fornell & Larcker, 1981) (見表2)。由以上檢驗結果顯示，本研究六個研究變數具備構念信度、區別效度與聚合效度。

表1 巢套式驗證性因素分析結果

Factor Structure	χ^2	d.f.	$\Delta\chi^2$	$\Delta d.f.$	GFI	CFI	NNFI	RMSEA
單因子模式	2276.31	405			.55	.86	.85	.16
三因子模式 ^a	1725.90	402	550.41***	3	.65	.90	.89	.13
四因子模式 ^b	1653.36	399	622.95***	6	.58	.90	.89	.15
六因子模式 ^c	705.45	385	1570.86***	20	.83	.98	.97	.06

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

a.三因子模式含LMX、資源獲取與資訊獲取與情感支持、心理契約滿足與OCB

b.五因子模式含LMX與資源獲取、資訊獲取、情感支持與心理契約滿足、OCB

c.六因子模式含LMX、資源獲取、資訊獲取、情感支持、心理契約滿足、OCB

4. 研究結果與分析

4.1 描述性統計

表2列出變數之平均數、標準差、相關係數及信度等描述性統計資訊。由相關

表2 變數平均數與標準差與皮爾森相關係數 (n=228)

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.領導成員交換關係	4.95	1.10	.92(.64)										
2.資源獲取	4.70	1.13	.77***	.93(.83)									
3.資訊獲取	4.90	1.13	.57***	.59***	.77(.53)								
4.情感支持	4.18	1.34	.64***	.58***	.43***	.90(.66)							
5.心理契約滿足	.014	.57	.43***	.39***	.38***	.31***	.81(.40)						
6.組織公民行為	5.19	.78	.27***	.22**	.23**	.23**	.19**	.71(.50)					
7.性別	1.66	.47	-.13*	-.08	-.03	-.11	-.02	-.00					
8.婚姻	1.57	.49	-.10	-.10	-.13	-.16*	-.16*	.06	.14*				
9.年齡	34.43	7.61	-.09	-.05	-.04	-.11	-.11	.26***	.05	.57***			
10.教育	3.65	.75	.06	.02	.08	.02	-.01	-.06	-.23***	-.32***	-.34**		
11.年資	7.54	6.80	-.09	-.04	-.02	-.08	-.13*	.25***	.08	.47***	.80***	-.27***	
12.與主管共事時間	2.92	3.91	.02	.02	.01	-.03	.02	.30***	.07	.19**	.41***	-.20**	.38***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; 對角線部分為CR(AVE)

表3 模式比較結果 (n=228)

	卡方值(自由度)	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	卡方值差(自由度)
基礎模式	68.16(28)***	0.92	0.89	0.08	0.05	比較基準
替代模式一 ^a	55.75(27)***	0.95	0.92	0.06	0.03	12.41(1)***
替代模式二 ^b	52.72(24)***	0.95	.091	0.07	0.04	3.03(3)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

a. 此模式在基礎模式中加入LMX對OCB的路徑

b. 此模在替代模式一中加入資源獲取、資訊獲取、情感支持對OCB的路徑

表4 路徑係數與中介效果分析結果 (n=228)

至	資源獲取 (M1)	資訊獲取 (M2)	情感支持 (M3)	心理契約滿足 (M4)	OCB (Y)
直接效果					
從					
LMX(X)	.79(.05)***	.59(.06)***	.77(.06)***		.17(.04)***
資源獲取				.10(.04)*	
資訊獲取				.11(.04)**	
情感支持				.05(.03)	
心理契約滿足					.16(.07)*
間接效果	常態估計法		拔靴估計值(標準誤)		
	估計值(標準誤)		T值	低2.5%	高2.5%
X-M1-M4-Y	.012(0.008)		1.54	.001	.032
X-M2-M4-Y	.010(0.007)		1.43	.001	.029
X-M3-M4-Y	.006(0.005)		1.17	-.001	.019

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

係數來看，LMX與三個資源獲取、資訊獲取、情感支持等皆呈顯著的正相關，初步支持假設一的說法。其次，假設二陳述資源獲取、資訊獲取、情感支持與心理契約滿足正向關聯，亦由表2中得到初步的支持。同樣地。心理契約滿足與OCB的正相關也與假設三的說法一致。

4.2 假設檢定

爲更嚴謹地驗證本研究所提出的假設，我們以結構模式(structure modeling)分析變數之間的關係；此外，由於一位主管同時評量多位員工，因此在實徵資料中有非獨立性的疑慮(Non-independence bias)(Bliese, 2000; Kenny & Judd, 1986; 彭台光、林鈺琴, 2009)。在結構模式中，考量到非獨立性的議題，我們使用隨機係數路徑分析法(random coefficient model)，換言之，在分析上以多層次的架構討論路徑結構模式，此一方法的優點爲在多層次架構下同時考量資料鑲嵌特性與整體模式的檢驗。我們以圖1爲基礎模式，此模式是以最精簡的路徑關係定義（即完全中介模式）。

其次，我們也提出兩個替代模式。首先是替代模式一，此模式乃在基礎模式中加入LMX直接影響OCB的路徑；其次，在替代模式二中，則是在替代模式一中加入資源獲取、資訊獲取、情感支持對OCB的影響路徑。表3爲模式分析與比較的結果，由表3得知三模式的適配度皆在可接受範圍，然而比較模式間的相對適合度，我們發現以替代模式一表現較佳。

表4爲替代模式一中變數間的路徑係數表。由表4中可知，LMX對資源獲取（ $\beta = .79$, $p < .001$ ）、資訊取得（ $\beta = .59$, $p < .001$ ）、與情感支持（ $\beta = .77$, $p < .001$ ）的影響效果皆達顯著水準，因此假設一得到支持。此外，資源獲取（ $\beta = .10$, $p < .05$ ）與資訊獲取（ $\beta = .11$, $p < .05$ ）二者顯著地與心理契約滿足有關，至於情感支持（ $\beta = .05$, n.s.）的影響效果則未達顯著水準，顯示本研究的假設二僅部分獲得支持。最後，在控制LMX對OCB的主效果下，心理契約滿足顯著地預測OCB（ $\beta = .16$, $p < .05$ ），此結果支持假設三的说法。

假設四至假設六陳述三個中介路徑效果。由於此一分析形式牽涉至序列中介效果(Cook & Campbell, 1979)與多元中介模式(MacKinnon, 2000)，有關中介效果的驗證程序相形複雜。簡言之，因中介效果的估算牽涉至效果的之間的乘積與排除其他中介效果的效果，因此傳統以常態假設的顯著性考驗(e.g., Sobel test)常因此而有所誤差(MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002)，基此，我們同時計算常態考驗的統計量與拔靴法(bootstrapping method)的結果(見表4下半部)。由表4結果得知，以中介效果而言，在常態分配的假設下，三個中介效果皆未達到顯著水準，然而如同前述，常態估計法往往產生不精確的估計，學者建議效果估計應以拔靴法爲主。觀察拔靴分析結果可知，LMX透過資源獲取、心理契約滿足至OCB的中介效果達顯著水準(95%的信賴區間)，同樣地，經資訊獲取的中介效果也顯著異於零，惟情感支持的中介效果則不顯著。綜合來說，假設四與假設五得到支持，但假設六則未得到支持。

5. 討論與建議

5.1 理論貢獻

本研究對於心理契約理論中主張「主管可以被視爲員工心理契約制定者」(Rousseau & Greller, 1994; Rousseau, 1998) 的觀點提出了實徵證據。與本研究預期一致，領導成員交換關係能提升部屬的心理契約滿足，呼應Suazo et al. (2008)的研究發現。如同本研究文獻回顧所述，Tekleab & Taylor (2003)的研究並未發現主管認知的領導成員交換關係與與員工認知的組織履行義務(即本研究之心理契約滿足)有關連，相較於本研究與Suazo et al. (2008)皆以私人營利組織的樣本特性，Tekleab & Taylor (2003)研究非營利之學校教職人員的心理契約，其在組織履行義務的內涵、體制與做法上與私人營利組織的差異或許

可以解釋研究結果歧異的原因。

過去關於領導成員交換關係的文獻中，學者大都同意以社會交換理論的互惠原則，做為解釋領導成員交換關係與員工的工作態度或行為間關係(例如Green, Anderson & Shivers, 1996; Settoon, Bennett, & Liden, 1996)，對於同屬以社會交換理論為基礎的心理契約滿足，就本研究所知，本研究是首次主張這個影響歷程必須同時從主管的資源配置與部屬的社會資本的觀點分析，以資源獲得、資訊獲得與情感支持等三個因素檢驗兩變數影響歷程的研究。如同本研究預測，資源與資訊扮演了領導部屬交換關係與心理契約滿足的中介角色。從主管的觀點而言，透過給予內團體成員較多的資源與資訊，能提升部屬知覺組織履行心理契約的程度，此結果呼應資源配置的理論主張；相對地，從員工的觀點而言，員工之向上管理行為有助於獲得在組織內的社會資本，促進心理契約的滿足感，此點符合社會資本理論主張個體能透過特定的關係結構獲得有益於達成目標的資源(Coleman, 1988; Lin, 2001)。

與既有的實徵研究相比，本研究結果與Seibert et al.(2001)的研究發現相呼應，員工與組織高層接觸確實有助個人在組織中獲得資訊與職涯諮詢。相較於Seibert et al. (2001)以「與高層接觸人數」作為變數，而本研究直接測量主管與直屬部屬的領導交換關係，有助於從建立高層關係的品質面向上瞭解主管對心理契約的影響性。此外，如同前述，Suazo et al. (2008)的研究是少數探討LMX與心理契約違反(滿足)的研究之一，本研究延伸了Suazo et al. (2008)的研究結果，針對影響LMX與心理契約滿足關係的歷程因素進行檢驗，有助於瞭解主管與部屬的互動機制。本研究結果中沒有符合當初預期的是，情感支持並無顯著中介LMX與心理契約滿足的關係，可能與本研究並未將心理契約進行類別的區分有關。近年來學者發現傳統學者將心理契約的區分為交易型與關係型實有其理論與實徵的意義，然大多數學者並未在實徵研究徵進行區分 (Zhao, Wayne & Glibkowski, 2007; Li, Rousseau & Silla-Guerola, 2008)，使得目前對於不同心理契約類型的滿足尚未建立完整的理論模型。

5.2 管理意涵

由主管角度而言，藉由賦與部屬工作上對有幫助的資源協助來和部屬保持良好的人際關係，確實能幫助組織讓部屬的心理契約被滿足；當部屬心理契約被滿足時，有助於部屬之高工作滿意度、高績效及低離職率產生(Coyle-Shapiro, 2000)，當部門內生產力提升，對於主管而言，不論在組織交付的任務的執行力或達成率上是具有助益性。不過，在運用上，由於主管資源有限，主管需要謹慎選擇「內團體」成員，同時，仍須考慮到「外團體」成員是否有負面的情緒產生，因此，在資源分配上應需加以考慮組織公平的分配與程序原則，確保部門內和諧的工作士氣。此外，針對本研究之金融產業面臨著雇傭關係外部化的情形，對於關鍵人才應可多加運用領導與部屬交換理論，培養與關鍵人才獨特的一對一的主從關係，將可達到較長期的育留效果。

由部屬角度而言，和主管保持良好關係，確實能獲取對完成任務有助益的資源，進而促使組織履行承諾。不過，由於領導成員交換關係並非單向關係，仍視主管是否願意保持此種特殊的關係，因此，部屬應需注意的是，領導成員交換關係的建立關鍵期，往往在與主管互動開始兩個星期到兩個月間即已成形(Liden et al., 1993; Dansereau et al., 1975)。除了黃金關鍵期外，部屬亦應注意向上建立關係行為的尺寸拿捏，避免弄巧成拙被視為奉承性的印象管理行為。最後，當部屬獲得主管的資源或情緒支持，必須好好善用主管所賦予的資源，努力達成工作任務，如此組織不但可能會付出超出自我預期的承諾，也有助於未來在組織內的職涯發展。

5.3 研究限制與後續研究建議

本研究在設計與執行過程中有一些不足與限制。本研究在資料蒐集與樣本特性上，目前國內金融業眾多，雖盡力針對國內 14 家相關金融企業進行調查，鑑於國內問卷調查回收日趨困難，因此，本研究雖有效回收樣本數雖然已有 228 份，達到中大型樣本的標準，但仍不足以代表金融業之全體，所得結論在外部效度上自然有其限制。再者，本研究內容涉及主管和部屬交換關係敏感問題，在問卷填寫上有兩個問題。首先，雖然本研究請主管自行隨機選擇直屬部屬參與問卷填寫，然在實際狀況中仍不能完全排除主管依個人偏好選擇部屬人選，產生選擇誤差(selection bias)；其次，部屬填寫方面，雖然附有保密信封袋給予部屬填答問卷完畢後進行彌封，但大部分的部屬在問卷填寫完後，因需交付給主管，心理防衛的問題可能使受試者並未填寫真實的答案。

對於後續研究的建議方面，除了針對不同產業覆驗本研究之架構外，本研究建議三個後續的研究方向。第一，研究者可從心理契約另一個重要的制定者：同事，著手。本研究認為部門內成員間的訊息交流與互動，亦可以獲取對工作有助益之資訊，相較於與主管保持良好互動關係，同事間的平行關係如何影響心理契約滿足，可分別從社會資本、社會比較理論、競爭合作等觀點探討；另外可以繼續延伸的另一個議題則是：平行管理與向上管理何者對於心理契約滿足的影響力較高。因此，同事間的關係網絡對心理契約滿足的影響力仍有很大的討論空間。

6. 參考文獻(部份)

- 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 卷 1 期，77-98。
- 陳儀蓉，2007。逢迎動機、上下司交換關係與員工展現組織公民行為之對象的關聯性，*管理評論*，26 卷 4 期，1-25。
- 黃品全，2003。顧客接觸人員與上司、同事關係對賦能及服務工作之影響－社會交換的觀點，*管理評論*，22 卷 4 期，57-80。
- 陳銘薰與方妙玲，2004。心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究--以高科技產業為例，*輔仁管理評論*，11:21-32。
- Adler, P. S., & Kwon, S. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-31.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Becker, G. S. 1965. A theory of the allocation of time. *Economic Journal*, 75, 493-517.
- Brislin R. W. 1970. Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Bourdieu, P. 1977. *Outline of a theory of practice*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: The Belknap Press of

Harvard University Press.

- Cook, T. D., & Campbell, D. T. 1979. **Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings**. Chicago: Rand McNally.
- Coyle-Shapiro, J. 2002. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. 2002. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 927-946.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 46-78.
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 46-78.
- Devellis, R. F. 1991. *Scale Development Theory and Applications*. London: Sage.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. **Academy of Management Review**, 11(3), 618-634.
- Dulac, T., Coyle-shapiro, J., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. 2008. Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. **Academy of Management Journal**, 51(6), 1079-1098.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. 2004. Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational supports. **Personnel Psychology**, 57, 305-332.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18, 39-50.
- Graen, G. B., & Uhi-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of Leader-Member Exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective. **Leadership Quarterly**, 6(2), 219-247.
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. 1986. Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. **Psychological Bulletin**, 99(3), 422-431.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. 1998. Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), **Handbook of Social Psychology**, 4th ed., Vol. 1, 233-265. New York: McGraw-Hill.
- Li, Y., Rousseau, D., & Silla-Guerola, I. 2008. Meta-analysis of the content of the psychological contract and its effects. **Unpublished manuscript** (under review), Carnegie Mellon University.
- Liden R., Wayne, S., & Stilwell, D. 1993. A Longitudinal study on the early development of leader-member exchange. **Journal of Applied Psychology**, 78, 87-128.
- Lin, N. 1999. Building a network theory of social capital. **Connections**, 22(1): 28-51.
- Lin, N. 2001. **Social capital: A theory of social structure and action**. UK: Cambridge University Press.
- Lo, S., & Aryee, S. 2003. Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. **Journal of Management Studies**, 40:1005-1020.

- MacKinnon, D. P. 2000. Contrasts in multiple mediator models. In J. Rose, L. Chassin, C. C. Presson, & S. J. Sherman (Eds.), **Multivariate applications in substance use research: New methods for new questions** (pp. 141-160). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test the significance of the mediated effect. **Psychological Methods**, 7, 83-104.
- MacNeil, Ian R., 1985. **Relational contract: what we do and do not know**. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Morrison, E. W., & S. L. Robinson. 1997. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, 22(1), 226-256.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, 23(2), 242-266.
- Northouse, P. 2001. **Leadership: Theory and Practice (2nd ed.)**. USA: Sage Publications.
- O'Neill, H. M., and Lenn, D. J., 1995. Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear. **Academy of Management Executive**, 9(4), 23-33.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. 1997. Organizational citizenship Behavior and the quantity and quality of work group performance. **Journal of Applied Psychology**, 82(2), 262-27
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, 88, 879-903.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. 2004. The impact of personality on psychological contracts. **Academy of Management Journal**, 47, 350-367.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, 87, 698-714.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. 1994. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. **Journal of Organization Behavior**, 15: 245-259.
- Robinson, S. L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. 1995. Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 16, 289-298.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. 1994. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. **Academy of Management Journal**, 37(1), 137-152.
- Robinson, S.L. 1996. Trust and breach of the psychological contracts. **Administrative Science Quarterly**, 41, 547-599.
- Rousseau, D. M. 1995. **Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements**. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. 2001. Promise and mutuality: the building blocks of the psychological

- contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M. 2005. *I-Deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. M. E. Sharpe, New York.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. 1994. Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- Scandura, T. A., & Ragins, B. R. 1993. The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), 251-265.
- Seibert, R.T., Kraimer, M.L., & Liden, R.C. 2001. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. 1996. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai-Dalton, R. R. 2008. Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological contract breach. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 295-312.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. 2003. Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. 2003. The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 29, 187-206.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598
- Yukl, G. 2006. *Leadership in organization*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Zhao, H., Wayne, S. J., & Glibkowski, B. C. 2007. The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.