

科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

高績效工作系統對組織公民行為與主動行為的影響研究：關係
作為與主管部屬關係品質之調節效果

計畫類別：個別型計畫
計畫編號：MOST 106-2410-H-194-089-SSS
執行期間：106年08月01日至107年07月31日
執行單位：國立中正大學勞工關係學系

計畫主持人：黃良志
共同主持人：林淑慧
計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理：陳昱竹
碩士班研究生-兼任助理：吳禎殷
碩士班研究生-兼任助理：李心瑜
碩士班研究生-兼任助理：謝郁禪
博士班研究生-兼任助理：許昌隆

報告附件：出席國際學術會議心得報告

中華民國 107 年 10 月 31 日

中文摘要：本研究將高績效工作系統的影響歷程分為實際高績效工作系統與認知高績效工作系統，並探討後者是否才是管理實踐能有效引導員工從事組織公民行為與主動行為的關鍵。整合歸因理論以及人力資源管理強度的觀點，本研究認為在實際與認知高績效工作系統的關係中，關係作為以及主管部屬關係品質差異將扮演重要的調節角色。

本研究將透過主管與部屬配對及二階段問卷調查方法，針對連鎖服務業進行資料蒐集，最後回收有效配對問卷，主管147份、員工478份，經信效度檢驗後，分析發現研究結果如下：(1) 實際HPWS對認知HPWS具正向顯著的影響；(2) 關係作為在實際HPWS對認知HPWS的影響關係不具調節效果；(3) 主管部屬關係品質在實際HPWS對認知HPWS的影響關係具調節效果；(4) 認知HPWS對服務導向組織公民行為具正向顯著的影響；(5) 認知HPWS對主動行為具正向顯著的影響；(6) 實際HPWS對員工服務導向組織公民行為與主動行為的影響，是透過認知HPWS產生，而認知HPWS的中介效果也受到關係作為和主管部屬關係差異的調節作用所影響。

依據研究結果，提出具體研究結論與建議供實務界與後續研究之參考。

中文關鍵詞：高績效工作系統、關係作為、主管部屬關係品質差異、組織公民行為、主動行為

英文摘要：Firstly, the relationship between practical high performance work system (HPWS) and perceived high performance work system is examined in the study. Meanwhile, whether perceived high performance work system is the key to impact employees' organizational citizenship behavior and proactive behavior is explored in the study. Based on point of views of attribution theory and human resources management strength, we also discuss whether guanxi practice and supervisor-subordinate guanxi differentiation respectively moderate the relationship between practical HPWS and perceived HPWS of employees.

Through dyad of supervisor-subordinate and two-wave questionnaire survey methods, the data is collected from chain stores of the service industry. Totally, the returned valid questionnaires are 147 of supervisors and 478 of employees in the study. After reliability and validity test, the results of data analysis are as below: (1) Practical HPWS has a significantly positive influence on perceived HPWS. (2) Guanxi practice does not have moderating effect between practical HPWS and perceived HPWS. (3) Supervisor-subordinate guanxi differentiation has a moderating effect between practical HPWS and perceived HPWS. (4) Perceived HPWS has a significantly positive influence on service-oriented organizational citizenship behavior. (5) Perceived HPWS has a significantly positive influence on proactive behavior. (6) Guanxi practice and Supervisor-subordinate guanxi differentiation have a

moderated mediation effect among practical HPWS, perceived HPWS, service-oriented organizational citizenship behavior and proactive behavior.

According to the research results and findings, the concrete conclusions and related suggestions also provide to further researchers and practitioners to take as references.

英文關鍵詞：High performance work system, Guanxi practice, Supervisor-subordinate guanxi differentiation, Organizational citizen behavior, Proactive behavior

1.前言

策略性人力資源管理的學者認為，人力資源管理制度的建立與運作需以企業策略為依歸，以全面地規劃人力資源的發展與活動，讓企業具備達成企業使命與目標的能力（Arthur,1992; Wright & MaMahan, 1992）。因此，有別於傳統人事管理的思維，策略性人力資源管理強調企業的人力資源管理是一個內外整合的產物。對內整合（即：水平整合或是內部配適）強調人力資源管理系統的各项管理實務（如：招募、甄選、績效考核等）必需彼此互相配合；對外整合（即：垂直整合或是外部配適）強調人力資源管理系統的制定方向需與企業系統（如：策略方向、組織文化等）的搭配（Barid & Meshoulam, 1988; Paauwe, Boon, Boselie, & DenHartog, 2013）。透過這種內外的整合，人力資源管理系統不僅是企業保有或創造持久性競爭力的關鍵元素，它同時也是企業提升績效表現或持續成長的要件（Barid & Meshoulam, 1988）。

基於策略性人力資源管理的重要性，學者透過企業人力資源管理實務的狀況觀察，辨別出許多不同而有助於績效提升的人力資源管理系統，包括了：「高承諾管理」（high commitment management）（Wood & Albanese, 1995）、「高涉入工作措施」（high involvement work practices）（Guthrie, 2001; Pil & MacDuffie, 1996）、「高績效工作系統」（high performance work systems, HPWS）（Appelbaum, Beiley, Berg, & Kalleberg, 2000; Huselid, 1995; Way, 2002）。在這些系統中，又以HPWS最受矚目。Zacharatos, Barling, & Iverson（2005）認為，HPWS的實質內涵是融合了高承諾與高涉入管理系統的優點，因此，該系統的運作往往能對組織績效的形成有正向的影響。從適用性的觀點來看，許多的研究也一致性地指出，不論是企業規模的大小還是行業類型，HPWS多能有效地預測組織績效的形成（e.g., Chuang & Liao, 2010）。

有鑒於HPWS對企業績效的影響力，本研究將以HPWS為核心，探討哪些要素將決定HPWS執行的機制。研究主要從跨層次的觀點討論實際HPWS（即：部門內執行HPWS的狀況）與認知HPWS（即：員工對於HPWS的認知/知覺程度）之間落差的問題以及對員工行為的影響（Huang, Ahlstrom, Lee, Chen, & Hsieh, 2016）。此不同於過去的研究從組織策略的角度，討論在各種不同的組織策略下，人力資源管理制度（e.g., HPWS）與績效間的關連（e.g., Paauwe et al., 2013; Huselid, 1995）。本研究根據Bowen & Ostroff（2004）的主張，討論員工對HPWS的認知與知覺的形成。討論這個議題是重要的，因為，員工只會對他知覺到的人力資源管理實務（HRM Practice）產生相對應的態度與行為，而非HR政策的宣示（Den Hartog, Boon, Verburg, & Croon, 2013; Nishii & Wright, 2008; Wright & Nishii, 2013）。為了探究人力資源管理（Human Resource Management, HRM）對於員工的影響，研究者根據Bowen & Ostroff（2004）的理論架構，識別出哪些因素降低了HRM強度（HRM strength）的低下，最終造成實際HPWS與認知HPWS間的落差。根據HRM歸因理論的觀點（Bowen & Ostroff, 2004），本研究認為

關係作為 (Guanxi Practice; Chen, Chen, & Xin, 2004) 以及主管部屬關係的差異 (Supervisor-Subordinates Guanxi Differentiation) 將造成實際與認知上的落差。前者, 主要探討組織正式管理制度運作過程中的關係問題來進行檢驗; 後者, 則從主管與部屬之間互動與支持的角度來進行討論。根據歸因理論, 不論是關係作為還是主管部屬關係的差異, 都有可能讓員工對無法知覺到公司的實際人力資源管理政策, 而這種知覺上的偏誤將有可能進一步限制 HPWS 對員工後續的影響力。總體而言, 本研究主要討論 HPWS 的影響機制, 從跨層次的觀點, 以連鎖服務業為問卷調查對象, 檢驗關係作為及主管部屬關係差異在實際 HPWS 與認知 HPWS 間的調節作用, 並進一步探討認知 HPWS 對員工行為的影響。根據研究的結果, 將有助於學術界與實踐工作者, 更加了解 HPWS 在執行過程中可能面臨的問題。

2. 文獻回顧與假設

2.1 高績效工作系統：從實際到知覺

高績效工作系統 (HPWS) 源自於過去策略性人力資源管理對於管理系統的討論與整合 (e.g., Huselid, 1995)。Becker & Huselid (1998) 認為, HPWS 是指有助於企業有效整合經營策略且大量投資在人力資本上的管理系統, 透過系統內管理實務的作為, 以有效達到營運目標。Zacharatos et al. (2005) 更指出, HPWS 融合了高承諾與高涉入之兩種人力資源管理取向的內涵, 企業可透過人力資源實務的執行, 為組織帶來明顯的競爭優勢。從 HPWS 的內涵可知, 它不是單一人力資源管理實務, 相對地它是由一系列、彼此相關且與組織策略適配的人力資源實務組成的概念 (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Milgrom & Roberts, 1995; Pfeffer, 1994)。Pfeffer (1998) 認為, HPWS 的基本精神與內涵應包括了「嚴格的遴選任用」、「廣泛的訓練」、「團隊與分權化政策」、「減少地位的差異」、「工作保障」、「資訊分享」與「績效獎酬」等; Sun, Aryee, & Law (2007) 在對高績效工作系統的內涵探討, 則認為應包含新進人員的招募甄選、員工的教育訓練措施、明確的工作說明書、員工工作保障、內部升遷制度、績效評估、激勵制度和鼓勵員工參與的制度。Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi (2007) 則認為 HPWS 包含嚴謹的人員配置、全面培訓的人力資本、薪酬獎勵制度、員工的福利、提供員工學習和發展技能的機會等。換言之, 企業可透過上述管理制度的執行, 改進員工的知識、技巧及能力, 增加員工的動機、降低員工對責任的規避, 以及對優良的員工提高留任率, 同時也讓績效不佳的員工離開企業組織 (Huselid, 1995)。而 Lepak, Liao, Chung, & Harden (2006) 也認為隨著 HPWS 的執行, 將能有效地提升員工的工作能力、強化其工作動機或是提供員工參與決策或組織事務的機會, 不論何者都將直接地影響組織經營績效的提升。

Wright & Nishii (2013) 的主張, 在高績效工作系統與績效的影響途徑中, 必須將管理實踐再進行細分。他們認為, 管理實踐可以分為實際層面的 HRM (Practical HRM) (即: 實際 HPWS) 以及認知層面的 HRM (Perceived HRM) (即:

認知HPWS)。近年來，許多研究(Bowen & Ostroff, 2004; Guest, 1999; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009; Nishii & Wright, 2008)從員工認知的層面討論HRM或HPWS對員工態度與行為的影響。因為，HRM做為資訊傳遞的角色，它告訴了員工在組織裡應該產生何種工作態度與工作行為(Bowen & Ostroff, 2004; Guzzo & Noonan, 1994; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997)。然而，在HRM傳遞訊息的過程中，員工可能會產生歧見(Bowen & Ostroff, 2004)。也就是說，即便是相同的HRM可能在不同的員工心中，有著不同的解讀與了解，而隨著員工對於HRM理解上的不同，將有可能出現非組織預期的效果。舉例來說，Nishii & Wright(2008)從歸因理論的觀點指出，員工對管理實務的知覺歸因影響了他們的工作態度與行為，一旦員工將管理實務賦予負面的意義，他們將對企業與工作有較負面的看法。而上述的研究指出二個重要的命題，第一、HRM是一種組織與員工間溝通的媒介，前者告訴了員工在公司裡應該投入精力從事何種行為；第二、HRM的政策宣示並不能主導員工的行為，特定行為的出現取決於員工對於管理實務的認知。

為了釐清不同階層HRM的概念，Wright & Nishii (2013)將HRM作用以及理論層次細化為意圖層面、實際層面以及認知層面的HRM。其中，意圖層面的HRM是組織層面的概念，此部份強調公司的決策階層依其整體目標與政策制定企業整體的HRM策略方針；實際層面的HRM是工作團體或部門層次的概念，此部份在意圖層面的HRM指導下，根據各個工作團體或部門的實際需要，制定出合宜的管理方案；最後，認知層面的HRM是屬於員工個人的知覺，它強調員工對於HRM的實際了解與認識。同時，在Wright & Nishii (2013)的理論架構中也指出實際層面的到認知層面的HRM，溝通扮演關鍵性的地位；Tang, Yu, Cooke, & Chen (2017)更指出，由於組織推動HPWS使得員工之間更願意交流，並從中獲得更多的信息和知識而產生更多的創新想法。明確來說，溝通的效率與品質決定了HRM的各項作為與宣示能否被員工充份的了解(Den Hartog et al., 2013)。

根據Wright & Nishii (2013)所建構的策略性人力資源管理影響模型以及過去的研究(e.g., Liao et al., 2009; Den Hartog et al., 2013)，本研究認為部門內部執行HPWS的狀況(即：實際HPWS)將影響員工對於HPWS的認知(即：認知HPWS)。的確在Liao et al. (2009)的研究也指出，兩者存在中度的相關關係。根據上述的論點，提出本研究之假設1如下：

假設1：實際HPWS對認知HPWS具正向顯著的影響。

2.2 關係作為與主管部屬關係差異之調節作用討論

儘管HRM做為溝通的媒介應該能讓員工清楚地了解自己在組織中應該從事那些行為，然而在員工對HRM的認知以及HRM對員工的影響，HRM的優勢扮演著重要的角色(Bowen & Ostroff, 2004)。Bowen & Ostroff (2004)認為人力資源管理實踐就如同組織氣候一樣，可以視為從組織到員工的溝通，能讓組織的要求與規範準確無誤的傳達給員工並引導所有員工的行為。而Bowen & Ostroff

(2004)更進一步從歸因理論說明，管理者該如何增加HRM的強度，進而讓HRM的各項作為發揮最大的效果。據此，本研究認為關係作為以及主管部屬關係（Guanxi）差異化程度將改變HRM的強度，而強度的改變將導致HRM是否被員工所了解。

關係是一種非正式的人際連結（relationship），它是指一個或一個以上的個人或團體間相互影響的狀態（喬健，1982; Chen et al., 2004）。Bian（1994）認為，當不同個體認識某特定的第三者、個體間過去具有實質的互動或是彼此有接觸的情況出現時，即代表關係的存在。Yang（1994）則進一步補充說明關係的強度，他認為關係的親近與否決定於個人的投入與經營。換言之，關係的形成與強化是透過人情的交換或互惠所形成的特殊網路，而隨著人與人之間親疏遠近的不同，主管將對員工產生自己人與外人的歸類，並對自己人有較佳的評價與反應，而對外人有較負面的評價與反應（李美枝，1993；Wilder, 1986; 樊景立，1995；鄭伯璜，1993）。

而這種差別對象將有可能反映在管理制度上以及主管與員工的關係差異上。關係作為是指組織在管理決策時，執行人（即主管或經理）是否會因自己與員工間關係的親疏而產生差別對待的程度（Chen et al., 2004）。而Chen et al.（2004）也指出，當政策執行人透過假公濟私的手段來拉攏部屬，這樣的作為將帶來負面的影響，如：造成部屬覺得自己受到不公正對待或是對管理團隊高度不信任感。

主管部屬關係（Guanxi）是指在非工作場合的情境下，主管與部屬之間的社會互動程度（Law, Wong, Wang, & Wang, 2000）。Chen, Friedman, Yu, Fang, & Lu（2009）則強調它是一種主管與部屬從事正式的契約基礎（即：管理者與員工）轉變成共享基礎（即：朋友）的程度。由於在組織實際的運作過程中，領導人與每名部屬不可能發展等同的關係，此時主管與部屬關係差異化將產生（鄭伯璜，1993）。有鑑於西方主管與部屬關係品質差異（Leader-Membership Relationship Quality）的概念，亦即主管和部屬是基於信任與責任的基礎上，展現良好的工作關係，本研究認為華人的主管部屬關係差異是指在團體或部門內，主管與部屬間關係的均衡程度，當差異程度大時，代表主管可能會對其圈內人（即：關係好的部屬），不論是在正式還是非正式的部份會給予特別關照，相對地對於關係不好的員工，僅給予有限的支持。換句話說，在差異化程度很大的情況下，主管將有明顯的差別對待，而這種因關係而異的差別對待，將可能產生不利的結果，如：較低的同事互助行為或是團體內部的人際和諧（e.g., Erdogan & Bauer, 2010）。

不論是關係作為還是主管部屬關係差異，兩者都有可能阻礙員工對HPWS認知的形成。誠如先前所提，HRM是一種雇主與員工間溝通的媒介（Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau, 1995; Tsui et al., 1997），因此，員工對於HRM的歸因歷程決定了HRM各項作為的訊息是否能準確無誤的傳達給每名員工（Bowen & Ostroff, 2004）。根據Bowen & Ostroff（2004）的論點，HRM強度是由獨特性（Distinctiveness: HR 各項實務是否被成員所知曉程度）；一致性（Consistency: HR 各項實務是長期一致）以及共同性（Consensus: 成員之間對於HR 各項實務

是否有共同的想法)等要素共同決定,而強勢的HRM應該具備高度獨特性、一致性以及共同性。根據HRM強度的論點,關係作為以及主管部屬關係差異將可能影響實際HPWS對認知HPWS的歷程。就關係作為來說,它是指執行人在執行HRM時,是否會視員工與自己的關係的不同而有所差別對待(Chen et al., 2004)。這樣的作法將有可能造成努力與報酬的因果關係不明確,讓HRM獨特性降低。同時,由於各項管理作法的確是因人而異,將有可能造成不公平的氛圍,進而導致共同性程度的低下(Chen et al., 2004)。不論是獨特性還是共識性的低下,都有可能對HRM的強度大幅度的降低,阻礙員工對HPWS認知的形成。而主管部屬關係差異化也有類似的效果,當主管部屬關係差異化較高的情況下,主管將出現差別對待。這種因關係親疏給予差別對待的方式,將有可能造成外團體成員不論是在溝通上還是獎酬處罰上受到不公平的對待,導致低共識性的情境。由此可知,不論是關係作為還是主管部屬關係差異程度,都有可能改變HRM的強度。根據人力資源管理的歸因理論可知(Bowen & Ostroff, 2004),將有可能造成實際HPWS與認知HPWS的落差。基於此,提出本研究之假設2 與假設3 如下:

假設2: 關係作為將調節實際HPWS對認知HPWS的影響關係。明確來說,高關係作為的情況下,將阻礙認知HPWS的形成。

假設3: 主管部屬關係差異將調節實際HPWS對認知HPWS的影響關係。明確來說,主管部屬關係差異化高的情況下,將阻礙認知HPWS的形成。

2.3 認知HPWS與服務導向組織公民行為、主動行為間的關係

組織公民行為意指個人對於組織沒有提供任何正式獎酬,且未在員工的角色要求與工作說明書中呈現,自動自發地從事任何有利組織的行為(Organ, 1988)。儘管不同的學者對於組織公民行為內涵的看法不同(e.g., Farth, Earley, & Lin, 1997; Williams & Anderson, 1991; Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001),但是在服務業的場合中,公民行為的展現往往決定了服務的品質與績效(Chuang & Liao, 2010),也因此談及服務導向組織公民行為。關於「服務導向組織公民行為」(service-oriented organizational citizenship behavior, SOCB)部分,余明助、陳婉青、洪啟強(2014)曾定義為,服務人員提供一種滿足顧客需求的服務態度,而此種服務態度具備服務導向的性質,並能代表組織的主動服務與傳遞等相關的組織行為。而本研究主要研究對象為連鎖服務業各分店主管與第一線服務之員工,故本研究以服務導向組織公民行為進行後續之探討。至於主動行為乃指員工自發性改變自身現況或主動改善目前工作環境及工作流程的行為(Park, Williams, & Turner, 2006)。改變自身的狀況則強調員工主動學習新知與技能,以為未來的工作所需;改善目前的工作環境意指員工主動導入新的工作流程,以改善或強化目前的工作運作模式(Crant, 2000)。Raub & Liao(2012)的研究指出,員工主動行為的展現將是服務能否有效傳遞的重要關鍵。

Wright & Nishii(2013)認為,一旦員工認知到HPWS的各項作為後,這樣的認知將進一步引導員工從事組織所期望的行為。的確,在策略性人力資源管理

的行為學派也指出，企業可以透過HRM制度來有效地引導員工從事企業期望的員工行為（Jackson, Schuler, & Rivero, 1989; Schuler & Jackson, 1987）。根據行為學派的觀點，本研究認為在服務業的背景下，一旦認知HPWS形成時，員工將投入更多的時間與精力從事有助於提升服務表現的行為，即組織公民行為以及主動性行為。而Chuang & Liao（2010）的研究也指出，對於服務產業來說，HPWS與角色外行為的提升有正向且顯著的影響。基於此，提出本研究假設4 與假設5如下：

假設4：認知HPWS對服務導向組織公民行為具正向顯著的影響。

假設5：認知HPWS對主動行為具正向顯著的影響。

2.4 認知 HPWS 在實際 HPWS 與服務導向組織公民行為和主動行為間的關係

由於將高績效工作系統對績效的影響區分成實踐的實際層面與認知層面（Wright & Nishii, 2013），而從認知層面 HPWS 討論其對員工行為的影響（Bowen & Ostroff, 2004; Guest, 1999; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009; Nishii & Wright, 2008）；透過員工對 HPWS 的認知作為資訊傳遞的角色，引導員工在組織產生相對應有的工作態度與工作行為（Bowen & Ostroff, 2004; Guzzo & Noonan, 1994; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997）。因此，員工的對 HPWS 的認知行為，在組織實際推動 HPWS 和員工工作態度與工作行為間，應該存在著中介的效果。

另外，由於關係作為和主管部屬關係差異，本研究認為在組織中的實際 HPWS 對認知 HPWS 的影響關係中存在著調節的效果。Chen et al.（2004）曾認為，當主管推動 HRM 工作時，對於和自己關係較佳的部屬會給予較好的待遇。當管理作法因人而異時，就會有不公平的氛圍產生（Chen et al., 2004），相對地就會阻礙員工對 HPWS 認知的形成。而員工對 HPWS 的各項作為產生認知後，會進一步引導員工從事組織所期望的行為（Wright & Nishii, 2013）。基於此，本研究提出假設 6 如下：

假設 6：實際 HPWS 對員工服務導向組織公民行為與主動行為的影響，是透過認知 HPWS 產生，而認知 HPWS 的中介效果也受到關係作為和主管部屬關係差異的調節作用所影響。

因此，根據本研究目的、文獻探討與推導提出之研究假設，本研究之研究架構如圖 1 所示。

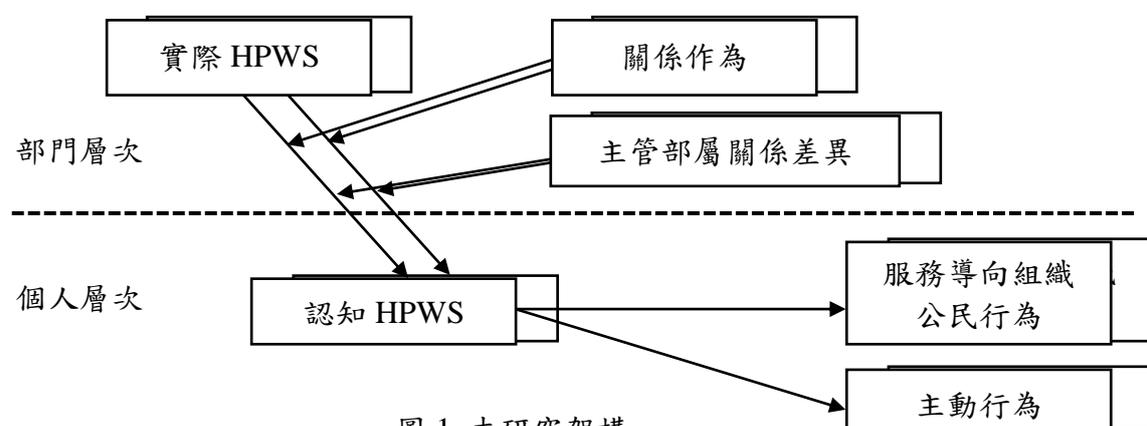


圖 1 本研究架構

3.測量方法

3.1 研究設計與抽樣

本研究主要以連鎖服務業各分店為樣本對象，進行高績效工作系統執行狀況的調查研究。由於採用問卷調查法來完成整個計劃，本研究從用二個不同的施測來源及時間點來完成。在第一個時間段，本研究邀請主管來評價部門HPWS執行狀況（即：實際HPWS）。同時，邀請部門員工測量部門內關係作為及主管部屬關係。其中主管部屬關係差異化的部份，本研究參考過去西方主管部屬關係品質差異化的作法，計算部門內關係品質的平均數分數來做為主管部屬關係差異化的指標。在第二階段的問卷調查中，請員工評量他們對HPWS之知覺（即：認知HPWS）、控制變項及組織公民行為與主動行為。第一階段與第二階段之間卷調查間隔4週時間，並透過此兩個階段的調查及主管部屬的問卷配對，以有效避免不同方法變異的問題（Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003），同時也有助於從時間序列上確認變項間因果關係。

問卷發放先於問卷編寫識別碼，在第一階段共發出主管問卷200份，員工問卷700份，共回收完成配對之主管卷147份，員工卷478份；由於第二階段僅對員工施測，因此，再針對第一階段回收員工有效問卷478份進行第二次測量，第二階段計回收有效問卷329份，經與主管問卷完成配對，主管有效問卷僅剩89份，本研究即以此回收有效問卷進行分析。

3.2 測量變項

3.2.1 高績效工作系統

關於高績效工作系統本研究採用 Chuang & Liao(2010)所發展出來的量表，共區分「招募甄選」（如：招募員工會強調必須具備提供顧客高品質服務所需要的特質和能力）5題；「訓練發展」（如：我們公司對員工教育訓練的內容很廣泛，不限於專業訓練）5題；「投入及參與」（如：我們公司的員工有自主權解決顧客的抱怨，不一定要經由主管或其他專門人員處理）7題；「績效管理」（如：員工工作表現的評量會給員工改善建議，以幫助他們進步發展）6題；「薪酬獎勵」（如：努力付出、表現良好的員工就可得到金錢或其他形式的獎勵）7題；「關懷措施」（如：我們公司重視員工在工作上的安全和健康）5題；計六個構面，35題。問卷填寫分由主管及員工填答，員工填答對高績效工作系統的認知；主管所填則為對高績效工作系統的實際操作行為。量表採李克特（Likert）六點量表做計分標準，依「完全不同意=1分、不同意=2分、有點不同意=3分、有點同意=4分、同意=5分、非常同意=6分」以上原則依序給予1至6分，分數愈高表示對高績效工作系統的知覺反應和實際操作情形的程度越高。

在員工對高績效系統的認知，收斂效度的檢驗，各題項之標準化因素負荷量（factor loading）均 >0.5 （0.570~0.960），顯示本研究所使用的量表具有收斂效度。而模型之配適度： $\chi^2=1111.51$ （df=545， $\chi^2/df=2.039$ ， $p<0.001$ ），SRMR=0.059，CFI=0.872，TLI=0.856，RMSEA=0.079。而對高績效工作系統認知之「招募甄選」、「訓練發展」、「投入及參與」、「績效管理」、「薪酬及獎勵」、「關懷措施」的六個子構面 Cronbach's α 值分別為 0.845、0.887、0.807、0.876、0.878、0.865，整體量表的 Cronbach's α 值為 0.943，顯示整體量表的內部一致性良好。

在主管對實際高績效系統的作為，收斂效度的檢驗，各題項之標準化因素負

荷量 (factor loading) 均 >0.5 (0.510~0.874)，顯示本研究所使用的量表具有收斂效度。而模型之配適度： $\chi^2=2625.284$ (df=545, $\chi^2/df=4.817$, $p<0.001$)，SRMR=0.086, CFI=0.707, TLI=0.662, RMSEA=0.128。而對實際高績效工作系統作為之「招募甄選」、「訓練發展」、「投入及參與」、「績效管理」、「薪酬及獎勵」、「關懷措施」的六個子構面 Cronbach's α 值分別為 0.816、0.883、0.775、0.768、0.822、0.778，整體量表的 Cronbach's α 值為 0.928，顯示整體量表的內部一致性良好，而收斂效度則在勉強可以接受的範圍。

3.2.2 關係作為

此部份參考 Chen et al. (2004) 所編製的關係作為量表，共 5 題。本研究請員工就關係作為的程度以 6 點量尺 (1：完全不同意-6：完全同意) 進行評比。其題項例題如：「紅利與薪資通常是由關係來決定的」與「績效考核通常會因關係而異」。各題項之標準化因素負荷量 (factor loading) 均 >0.5 (0.615~0.930)，顯示本研究所使用的量表具有收斂效度。而模型之配適度： $\chi^2=76.061$ (df=5, $\chi^2/df=11.51$, $p<0.001$)，SRMR=0.043, CFI=0.947, TLI=0.894, RMSEA=0.208。依 Diamantopoulos & Sigauw (2000) 的判斷標準，由於 RMSEA 取決於樣本數大小與題項數多寡，當樣本數愈大、題項數愈少，RMSEA 就能有效降低 (分母愈大，分子愈小)。而對關係作為之 Cronbach's α 值分別為 0.918，顯示整體量表的內部一致性良好。

3.2.3 主管部屬關係差異

主管部屬關係差異，本研究主要是採用 Graen & Uhl-Bien (1995) 的 LMX 量表，如「一般來說，我很清楚店長是否滿意我的工作表現」等七題。量表採李克特 (Likert) 六點量表做計分標準，(1：完全不同意-6：完全同意) 進行評比。各題項之標準化因素負荷量 (factor loading) 均 >0.5 (0.691~0.920)，顯示本研究所使用的量表具有收斂效度。而模型之配適度： $\chi^2=77.67$ (df=14, $\chi^2/df=5.54$, $p<0.001$)，SRMR=0.029, CFI=0.961, TLI=0.941, RMSEA=0.118。整體量表的 Cronbach's α 值為 0.925，顯示整體量表的內部一致性和收斂效度良好。

3.2.4 服務導向組織公民行為

服務導向組織公民行為量表則修正自 Bettencourt et al. (2001) 針對服務人員所發展的服務導向組織公民行為量表原本發展為 16 題量表，後經修再測修正為 11 題，共分為「忠誠」如「我會告訴其他人，這裡是一個工作的好地方」、「服務轉移」如「我在服務客戶時，會非常謹慎地遵守公司既有的規定和方針」與「參與」如「我提供了很多建設性的建議，使公司的服務更好」等三構面，共計 11 題。量表採李克特 (Likert) 六點量表做計分標準 (1：完全不同意-6：完全同意) 進行評比。各題項之標準化因素負荷量 (factor loading) 均 >0.5 (0.625~0.877)，顯示本研究所使用的量表具有收斂效度。而模型之配適度： $\chi^2=175.93$ (df=41, $\chi^2/df=4.29$, $p<0.001$)，SRMR=0.064, CFI=0.939, TLI=0.918, RMSEA=0.100。而對服務導向組織公民行為之「忠誠」、「服務移轉」及「參與」三個子構面 Cronbach's α 值分別為 0.892、0.856、0.874，整體量表的 Cronbach's α 值為 0.900，顯示整體量表的內部一致性和收斂效度良好。

3.2.5 主動行為

主動行為的部份，則參考參考 Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag (1997) 所編製的主動性行為，共 7 題。研究中以 5 點量尺來進行衡量(1:完全不同意-5:完全同意)，而其題項例題如：「當事情不對勁時，我會立刻找尋解決方法」。各題項之標準化因素負荷量 (factor loading) 均>0.5 (0.643~0.796)，顯示本研究所使用的量表具有收斂效度。而模型之配適度： $\chi^2=143.871$ (df=14, $\chi^2/df=10.25$, $p<0.001$)，SRMR=0.049，CFI=0.892，TLI=0.838，RMSEA=0.168。而 Cronbach's α 值為 0.829，顯示整體量表的內部一致性良好。

3.3 理論模型適配度區辨檢驗

本研究以 SEM 模式檢驗基準模型的區辨效度，並整理如表 1 所示。由表 1 得知，模型適配度的檢驗仍以本研究所提的基準模型適配度， $\chi^2=8263.891$ (df=3543, $\chi^2/df=2.332$, $p<0.001$)，SRMR=0.075，CFI=0.764，TLI=0.757，RMSEA=0.064 各項指標大致上都在判定標準的合理範圍，和其他模型的是配度比較，顯然本研究所使用的模型較為可行，因此，本研究的理論模型具有區辨效度。

表 1 區辨效度檢驗表

測量模式	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
基準模型	8263.891	3543	2.332	.064	.764	.757	.075
合併實際 HPWS、認知 HPWS 及 SOCB	11134.081	3558	3.129	.080	.622	.621	.079
合併 SOCB 及主動行為	11216.332	3561	3.150	.081	.618	.608	.079
合併認知 HPWS、SOCB 及主動行為	13849.691	3563	3.887	.094	.487	.473	.123
合併實際 HPWS、認知 HPWS、關係作為及 LMX	8883.399	3549	2.503	.068	.734	.726	.106
合併 LMX、認知 HPWS、SOCB 及主動行為	9043.461	3549	2.548	.069	.726	.718	.138

HPWS：高績效工作系統；LMX：主管部屬關係；SOCB：服務型組織公民行為

4.研究結果

4.1 樣本描述性統計

本研究兩階段抽樣結果及獲得的有效樣本，主管卷 89 份、員工卷 329 份，樣本特性如表 2 所示。

由表 2 得知，在員工的性別以女性居多，教育程度以大學程度居多，平均在分店的工作年資大約 43 個月，而與主管共識年資平均為 36 個月左右，也就是說，本研究對員工的抽樣樣本，以年輕女性居多。而對主管的抽樣共有 89 位主管，仍以女性主管居多，主管的教育程度大多為大學學歷，平均服務年資大約 119 個

月。由此看來，主管平均服務年資大約 10 年左右，因此，對於公司推動的各項策略應該都屬熟悉。

表2 樣本描述性統計

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
員工年齡	329	40	89	74.26	8.976
員工性別	329	1	2	1.61	.488
員工教育程度	329	1	3	1.70	.496
員工在分店年資	329	2	336	43.21	46.983
員工與店長共事年資	329	1	240	36.30	40.133
主管年齡	89	48	80	64.42	7.760
主管性別	89	1	2	1.54	.501
主管教育程度	89	1	3	1.74	.534
主管服務年資	89	4	420	118.89	85.375

4.2 各研究變項間相關係數

本研究將各變項間相關係數整理如表3所示。由表3得知，自變項(實際HPWS)對各變項間均達到顯著相關，依變項服務導向組織公民行為和主動行為對各研究變項亦達顯著相關水準，但是，中介變項和調節變項間卻不具顯著水準的相關，而其間的關聯性，本研究將透過下節階層線性模型進行討論。

表3 各研究變項間相關係數

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
階層二						
實際HPWS(1)						
關係作為整體(2)		-.170**				
主管部屬關係差異(3)		.633**	-.164**			
階層一						
認知HPWS (4)						
服務導向組織公民行為(5)				.157**		
主動行為(6)				.180**	.797**	

* p<.05 ** p<0.01

4.3 階層線性模式

由於本研究的實際HPWS、關係作為及主管部屬關係差異屬由於是主管填寫，所以，應屬於組織層次變項，其跨層次的調節式中介效果分析，依Hayes (2013) 所提出調節式中介圖如圖2、圖3所示，並使用Hayes (2013) 所提供的SPSS-PROCESS 3.0版程式之model 9，及bootstrap=1000進行分析，結果整理如表4所示，調節效果圖，如圖2所示。

由表4得知，實際HPWS和LMX的交互作用對認知HPWS的直接效果顯著水準，由於調節效果在第一階段進行，因此，自變項、調節變項的效果均指向認知HPWS，不同依變項的效果，只有在 c 和 b_i 的效果不同而已，另外，由於實際HPWS和關係作為的交互作用項對認知HPWS的調節效果雖然不顯著，由於95%CI[-0.03, 0.135]，臨界值接近0，因此，本研究亦將其調節效果分析繪製如圖3所示。

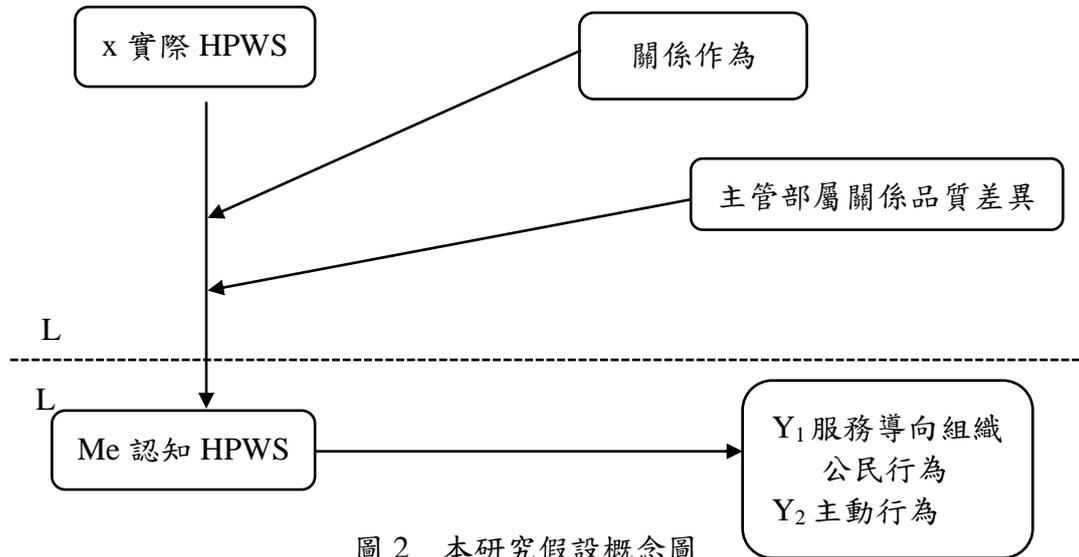


圖 2 本研究假設概念圖

資料來源：修改自 Hayes (2013). model-9.

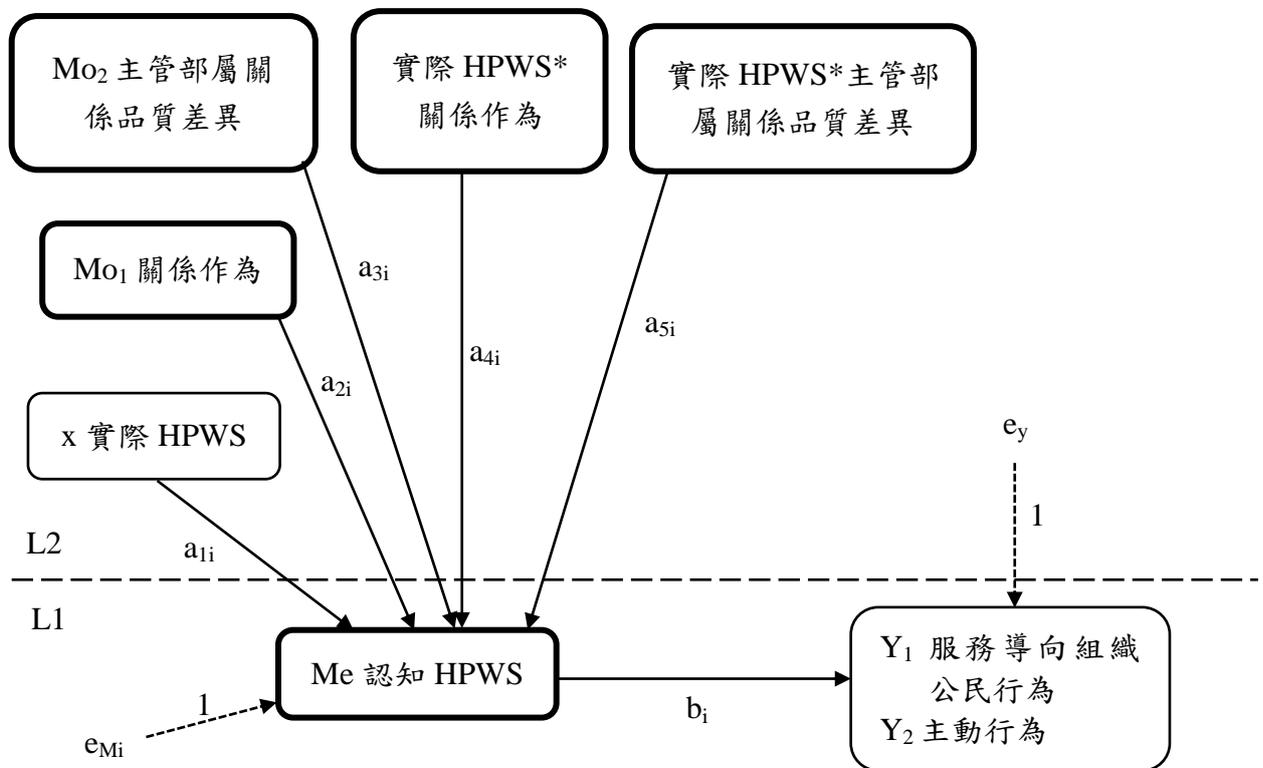


圖 3 本研究測量模式圖

資料來源：修改自 Hayes (2013). model-9.

表4 LMX和關係作為的調節效果整理摘要

	Y ₁ =服務導向組織公民 行為[95%CI]	Y ₂ =主動行為 [95%CI]
實際HPWS→認知HPWS(a _{1i})	.274 ^{***} [.167, .380]	.274 ^{***} [.167, .380]
關係作為→認知HPWS(a _{2i})	-.034[-.083, .015]	-.034[-.083, .015]
主管部屬關係品質差異→認知 HPWS(a _{3i})	.478 ^{***} [.413, .543]	.478 ^{***} [.413, .543]
實際HPWS*關係作為 →認知HPWS(a _{4i})	.052[-.030, .135]	.052[-.030, .135]
實際HPWS*主管部屬關係品質差異 →認知HPWS(a _{5i})	.117* [.005, .229]	.117* [.005, .229]
實際HPWS → Y _n	.049 [-.076, .0174]	.096 [-.034, .225]
認知HPWS → Y _n (b _i)	.435 ^{***} [.336, .534]	.394 ^{***} [.292, .497]
R	.454	.420
R ²	.206 ^{***}	.176 ^{***}
F	42.243 ^{***}	34.843 ^{***}

* p<.05 ; *** p<.001

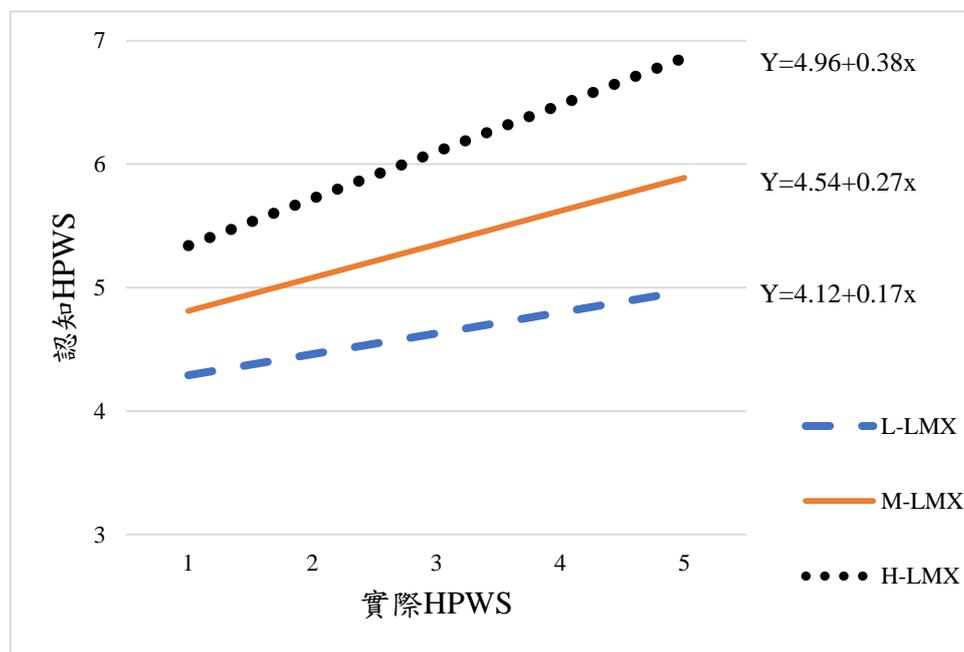


圖4 LMX調節效果圖

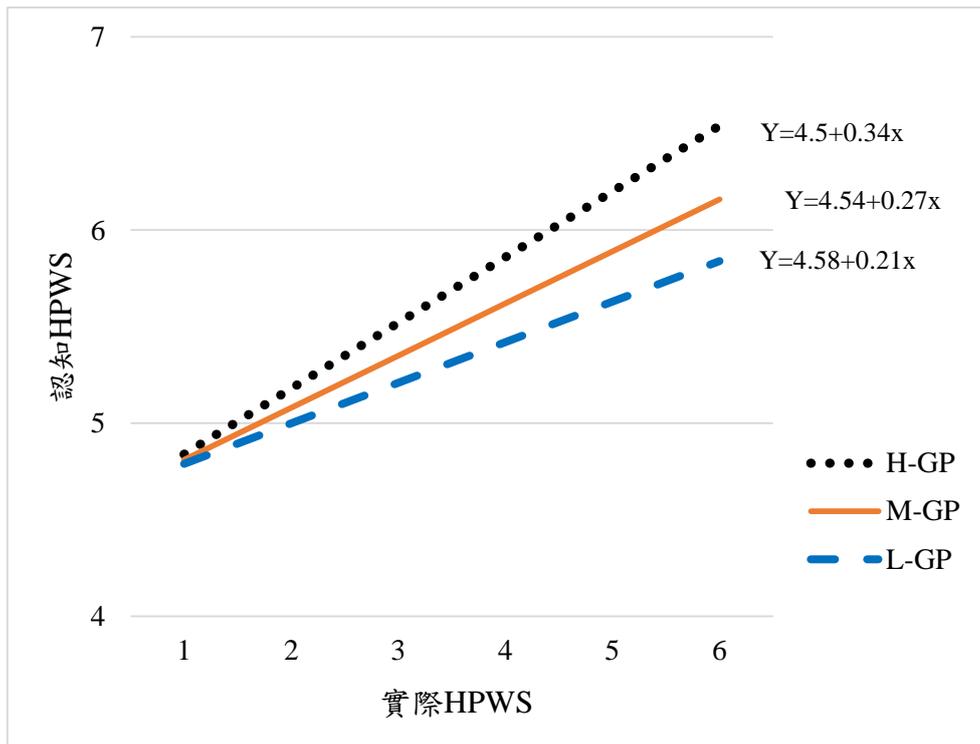


圖5 關係作為調節效果圖

在LMX的調節效果部分，由圖4得知，實際HPWS實施程度低，員工的認知HPWS也會低，但是這種的影響效果會透過主管部屬交換關係差異產生調節的作用。當透過高程度的主管部屬交換關係，會提升員工對HPWS的認知，進而提升員工的服務導向組織公民行為或主動行為。而較低程度的主管部屬交換關係，提升的作用相對較不明顯，因為，高分組自變項變動1單位，可以提升依變項0.38單位，而低分組僅能提升0.17個單位，相差一倍。

而由圖5調節效果方程式觀之，可以得知關係作為的調節效果無法達到顯著的原因，雖然將圖形座標軸放大觀察，似乎應該具備調節效果，但卻無法達到顯著的測量水準。由圖5，高關係作為和低關係作為，常數項僅差0.08，x變項差距也僅0.13個單位，也就是說，當自變項改變一單位時，依變項才改變0.13個單位，因此，使得關係作為在模型中的調節效果未達顯著的統計水準。因此，本研究的假設3獲得驗證，而假設2未獲得驗證。

而假設1的驗證，可從表4觀察中獲得。實際HPWS對認知HPWS的影響效果 (a_{1i}) 為0.274且達顯著水準，也就是說，當組織實施HPWS的程度愈高時，員工對組織的HPWS認知程度就會愈高。因此，本研究假設1亦獲得驗證。

假設4、5的驗證亦可從表4觀察中獲得。認知HPWS對依變項的影響效果 (b_i)，對服務導向組織公民行為的影響效果為0.435，達顯著水準，亦即當員工對HPWS的認知程度愈高，展現出來的服務導向組織公民行為也會愈高，因此，假設4獲得驗證。而假設5的影響效果為0.394，亦達顯著水準，也就是說，員工展現主動行為的程度高低是受到對HPWS的認知程度高低所影響，HPWS認知程度愈高就愈會展現出主動行為，因此，本研究假設5亦獲得驗證。

在假設6的驗證，從表4可以得知，實際HPWS對Y（服務導向組織公民行為和主動行為）的影響的直接效果都未達顯著，而認知HPWS對Y（服務導向組織公民行為和主動行為）的影響的直接效果都達顯著，由於Hayes（2013）所提供的PROCESS程式所進行的是整體模型估計，因此，實際HPWS對Y的直接效果已被認知HPWS對Y的影響效果所吸收，因此，本研究假設6亦獲得驗證。

5. 結論與建議

5.1 結論

5.1.1 理論意涵

高績效工作系統理論模型的豐富。誠如 Wright & Nishii（2013）對高績效工作系統的主張，本研究運用高績效工作系統進行測量時，發現兩者間的直接影響效果達顯著水準，高績效工作系統的理論模型應該可以區分成實際層面和認知層面進行探討。實際層面為政策的推動，屬於組織階層，而認知層面則為員工對組織推動政策的知覺感受程度。相同的政策，不同的員工可能會有不同的知覺反應（Bowen & Ostroff, 2004），從訊息傳遞的過程中，經過不同人的接收、再編碼的過程，最終訊息的結果也會不同。因此，透過本研究對高績效工作系統的探討，使得高績效工作系統除一般學者用於探討實際面的變項，亦可作為認知層面的探討，更加豐富了高績效工作系統的理論模型。

主管部屬關係差異調節效果的确立。主管部屬交換關係品質會影響主管對部屬的對待關係（Bauer & Green, 1996; Gerstner & Day, 1997; Liden & Maslyn, 1998; Sparrowe & Liden, 2005），這在相關文獻中都已經獲得證實，畢竟對待圈內人和圈外人，本來就會存在著兩種標準，本研究為跳脫此種關聯關係影響的探討，改採用調節變項的模式討論，試圖討論主管部屬關係差異的調節效果。而此種的調節效果也驗證成立，換句話說，主管部屬關係差異做為調節變項討論，是一項合理、可行的方法。

從實際透過認知影響員工行為理論模型的可行。在以往文獻中，通常探討組織實際行為對員工行為的影響（Huang, Ahlstrom, Lee, Chen, & Hsieh, 2016），或者以員工對組織行為的認知討論員工的工作行為（Bowen & Ostroff, 2004; Guest, 1999; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009; Nishii & Wright, 2008），本研究試圖以組織實際 HPWS 透過對員工認知 HPWS 而對員工服務導向組織公民行為和主動行為產生影響的中介效果模型的探討，討論員工認知 HPWS 的中介效果。由分析結果得知，此一中介效果亦被證實是可行的效果，也就是說，組織的實際 HPWS 確實會透過員工對 HPWS 的認知而影響以後的員工行為，此種中介效果的模型，亦提供認知行為作為中介變項的可行性。

5.1.2 管理意涵

1. 組織應該更落實對高績效工作系統的實踐，藉以提升員工對高績效工作系統的認知，進而提高員工的服務導向組織公民行為與主動行為。

本研究發現組織推動高績效工作系統的實踐，讓員工產生認知的行為，並

透過此種認知的行為，而實際正向影響到服務導向的組織公民行為和主動行為。服務導向組織公民行為是指第一線的服務人員提供顧客服務時是採取足以滿足顧客需求導向的一種服務行為，而此種行為代表組織各方面有關的主動服務（Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001），而主動行為則是確保服務品質的展現（Raub & Liao, 2012），兩者都是利組織的員工行為。然而，組織對高績效工作系統的策略是否落實，關係著員工對其感受的知覺反應，兩者是屬於正向的關係，因此，組織愈落實高績效系統的實踐，員工的認知感受就會愈高，而且也會對公民行為和主動行為具有提升的效用。

2. 組織應重視主管與部屬交換關係品質差異，避免過多的圈外人產生。

團隊之中常因主管的關係產生所謂圈內人和圈外人的差別待遇，主管通常會對屬於自己的圈內人展現較多較優渥的福利與對待。本研究結果發現，主管部屬此種交換關係的差異，對於高績效工作系統的實踐所產生的知覺反應的影響會產生調節效果。當組織的高績效工作系統實踐程度較低時所導致員工認知程度低的時候，主管部屬關係程度高就可以提升員工對高績效工作系統實踐的認知。因此，主管部屬的交換關係就變成一項舉足輕重的變項，而對如何改善主管部屬關係的差異，對組織、對主管，甚至對員工都是一項課題。

5.2 建議

5.2.1 管理建議

落實高績效工作系統六個面向，提升員工的認知知覺反應。基於上述，本研究建議組織對高績效工作系統的實踐應從其六個面向落實，在「招募甄選」方面，對所招募員工的條件，應該根據其職務說明書或工作說明書等進行人員資格篩選後再進行面試；在面試的階段則應著重在招聘的職位所需技能的展現。在「訓練發展」方面，依據員工發展方案，或是組織為員工所做的職涯規劃等方案，進行教育訓練，教育訓練的推動應深入。以往無論新進與資深都實施同一課程的訓練，應該避免。關於員工的「投入及參與」更應該鼓勵員工打破現有思維框架，要求員工積極提出有利組織改進的看法，但是，切忌漫無目的的批評；而團隊、組織的任何決策更應要求員工積極表達意見，組織對於員工表達的意見應給予肯定和重視，如此，才能更加觸發員工投入和參與。在「績效管理」與「薪酬及獎勵」方面，更應該落實績效考核制度，並結合實質的獎勵與薪酬，績效考核制度的制定主要是在避免主管考績評定過程中，受個人情緒所影響而導致部屬受到不公平的對待，因此，必須落實績效管理，而結合薪酬獎勵制度則使績效考核制度的成果更凸顯出來。最後在「關懷措施」方面，雖然目前企業推動員工協助方案，但是，關於關懷措施不應只有員工協助方案而已，舉凡友善的工作環境、職場工作安全、同儕間的互動等都是企業所必須重視的。由此看來，高績效工作系統的實踐是一項不可忽視的工作。也唯有落實政策的實踐，員工才能有正向的知覺反應。

培養主管公平公正的職業態度及員工勇於任事的精神，提升主管部屬關係以減緩其關係差異。主管在團隊的運作中經常會產生圈內人和圈外人的差別待遇，

當主管遇問題尋求協助時，會主動協助的員工成為圈內人的機率較高，爾後獲得來自主管的資源和獎勵也會相對較多。關於主管公平公正的職業態度大部分取決於員工勇於任事和主動積極的表現，此與主管部屬關係同樣是一體兩面，存在著對價關係。主管平常時期就應多鼓勵部屬展現主動行為，即使是小型任務也應該讓部屬提出建議，甚至由部屬進行規劃，訂定執行計畫，然後再從旁協助。利用此種任務交付的方式，誘導部屬融入成為圈內人，當所有部屬均能主動積極接受任務交付，主管對待部屬的關係就會正向提升，圈內圈外的問題就會降至最低，主管的公平公正的職業態度也較能讓部屬感受到。

組織應透過對 HPWS 的落實與實踐，培養員工服務導向的組織公民行為。因組織推動 HPWS 的效果會透過員工對 HPWS 的認知而影響員工的服務導向組織公民行為在本研究已獲得驗證，而服務導向組織公民行為主要強調員工在展現組織公民行為時，是以服務導向的主動表現，不在於組織正式的要求之中，卻能自動自發地展現出來，而且並不要求組織正式的回饋，此種有利組織的行為卻可透過組織推動 HPWS 的實際行動所影響，由於 HPWS 包含從新進人員的招募甄選到員工的協助方案和政策參與等措施，讓員工體會到自己真正屬於這個組織的一分子，因此，對組織的付出而不求回報就會視為理所當然。

5.2.2 研究限制與後續研究建議

1. 加強從實際政策的實踐到對政策推動成果的認知反應衡量的研究。

如同Wright & Nishii (2013)的主張，一般對於組織政策推動的研究，通常會將組織或員工被影響的層面納為依變項處理。而Wright & Nishii (2013)的主張使得後續研究不得不重視因政策推動所產生的認知知覺反應的問題，尤其對員工所產生的知覺反應，從本研究證實，組織所推動的高績效工作系統確實會對員工的認知知覺產生正向的反應，因此，本研究建議後續研究關於組織議題的推動，如人力資源管理措施的實踐等，都應該對員工的認知知覺反應進行施測，以瞭解員工對政策推動的知覺反應如何。

2. 關係作為量表的引用應再多元化探討。

本研究使用Chen et al. (2004)所編製的關係作為量表作為測量工具，在整體模型檢驗中其調節效果卻無法顯著呈現，而關係作為量表上有Chiu et al. (2018)所使用的「相互理解(Mutual Understanding)」、「互惠偏愛(Reciprocal Favor)」及「和諧關係(Relationship Harmony)」三構面區分，而且均使用Ou et al. (2014)的量表，對關係作為的量表引用，目前學者也尚未有較一致的看法，因此，本研究建議爾後學者對關係作為量表的引用應該從多元化再逐漸聚焦，使關係作為此一量表能更臻完善。

3. 研究變項應再增加，整體模型更加豐富化。

依目前統計軟體的功能已逐漸增強，尤其Hayes (2013)所提供PROCESS免費統計軟體功能，更能處理第一階段、第二階段的調節式中介效果，而且其免費軟體的處理模型多達30多種，因此，後續研究者更應該依其所提供之理論模型樣式，考慮所欲探討主題的前因後果，並將潛在變項納入，豐富整體的研

究模型。

4. 量表引用的限制。

目前國內學者對關係作為在管理學界的研究較不多見，相對地影響對量表的使用，本研究所使用的量表雖然較多學者運用，然而，在驗證性因素分析時，RMSEA高達0.208，而其他模型適配度指標也大致上在合格邊緣。此亦關係本研究後續研究推論的進行。另外，對認知HPWS的測量也是相同情形，目前對高績效工作系統認知行為的測量量表都是採用HPWS的原本量表進行測量，相同量表分別對主管與部屬進行測量，此法是否可明確地區分為實際面和認知面，雖然本研究的結果證明可以明確區分，但是，仍需相當注意。

5. 有關共同分法變異的問題。

本研究雖然已經採取主管部屬配對、分階段發放問卷的方式進行，以往研究中對CMV的避免大都採取此兩種方式進行，相對地造成樣本的流失卻是無法避免，如何在此種情況下取得平衡，本研究建議後續學者可以透過資料庫之資料進行分析，或者採用實驗設計的方式進行。畢竟進行量化研究的資料收集，對CMV的問題解決方案，雖然本研究已盡力避免，但是，樣本流失卻是另一項損失。而採資料庫分析的方式，則可以避免樣本流失，整理出所需資料進行分析。或者採用實驗設計的方式，將可能影響的因素逐一控制，在依序進行，也未嘗不是另一種可行方式。

6. 樣本取得類推的限制。

本研究另一項限制即樣本以連鎖服務業第一線服務人員為抽樣對象，然而，對高績效工作系統而言，並非僅存在服務業，其他如製造業、高科技產業等應該都有推行，本研究僅以連鎖服務業為抽樣對象，相對地對研究結果進行類推時，將會產生部分的限制。吳宗祐（2013）曾指出，主管和部屬的互動關係不僅存在第一線工作人員，更應擴充到組織內成員。因此，本研究建議爾後學者的研究可以將研究樣本來源在多樣化，如此，研究結論的概化推論就能更加完善。

6. 參考文獻

- 李美枝（1993）。從有關公平判斷的研究結果看中國人之己關係的界限。本土心理學研究，**1**，267-300。
- 余明助、陳婉青、洪啟強（2014）。正向心理資本、工作敬業心、服務氣候與服務導向組織公民行為之研究-以電信產業門市人員為例。服務業管理評論，**11**，25-42。
- 吳宗祐（2013）。主管與部屬互動中情緒勞動：回顧、釐清、及前瞻。人力資源管理學報，**13**（3），57-105。
- 喬健（1982）。關係芻議。載于楊國樞、文崇一（主編），社會及行為科學研究的中國化（頁345-390）。臺北：中央研究院民族學研究所。
- 樊景立（1995）。我對〈差序格局與華人組織行為〉的一些看法。本土心理學研究，**3**，229-237。

- 鄭伯璦 (1993)。家長權威價值與領導行為之關係探討。行政院國家科學委員會專題研究報告 (編號: NSC82-0301-H002-029)。臺北: 行政院國家科學委員會。
- Appelbaum, E., Beiley, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Belschak, F. D., & Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bian, Y. (1994). Guanxi and the allocation of urban jobs in China. *The China Quarterly*, 140, 971-999.
- Bowen, D. E., & 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.
- Chen, C. C., Chen, Y.-R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15(2), 200-209.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Fang, W., & Lu, X. (2009). Supervisor-subordinate Guanxi: Developing a three-dimensional model and scale. *Management and Organization Review*, 5(3), 375-399.
- Chiu, T. S., Chih, W. H., Ortiz, J., & Wang, C. Y. (2018). The contradiction of trust

- and uncertainty from the viewpoint of swift guanxi. *Internet Research*, 28(3), 716-745.
- Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1),153-196.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6),1637-1665.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104-1120.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Huang, Liang-Chih, Ahlstrom, David, Lee, Amber Yun-Ping, Chen, Shu-Yuan, & Hsieh, Meng-Jung (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of*

Management Journal, 38(3), 635-672.

- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Law, K. S., Wong, C.-S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217-271.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 41-72.
- Luk, C. L., Yau, O. H., Sin, L. Y., Alan, C. B., Chow, R. P., & Lee, J. S. (2008). The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 589-612.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2), 179-208
- Nishii, L. H., & Wright, P. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place* (pp.225-248). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ou, C. X., Pavlou, P., & Davison, R. (2014). Swift guanxi in online marketplaces: The role of computer-mediated communication technologies. *MIS Quarterly*, 38(1), 209-230.

- Ou, C. X., Pavlou, P. A., & Davison, R. M. (2014). Swift guanxi in online marketplaces: The role of computer-mediated communication technologies. *MIS Quarterly*, *38*(1), 209-230.
- Paauwe, J., Boon, C. T., Boselie, P., & den Hartog, D. N. (2013). Reconceptualizing fit in strategic human resource management: "Lost in translation"? In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp.61-77), Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 636-652.
- Pavlou, P. A., & Fygenon, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior. *MIS Quarterly*, *30*(1), 115-143.
- Pavlou, P. A., Liang, H., & Xue, Y. (2007). Understanding and mitigating uncertainty in online environments: A principal-agent perspective. *MIS Quarterly*, *31*(1), 105-136.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, *36*(2), 61-73.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pil, F. K., & MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *35*(3), 423-455.
- Qureshi, I., Fang, Y., Ramsey, E., McCole, P., Ibbotson, P., & Compeau, D. (2009). Understanding online customer repurchasing intention and the mediating role of trust- An empirical investigation in two developed countries. *European Journal of Information Systems*, *Vol. 18*(3), 205-222.
- Raub, S., & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 651-667.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, *1*(3), 207-219.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, *50*(4), 505-535.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational

- perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organizational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Wilder, D. A. (1986). Social categorization: Implications for creation and reduction of intergroup bias. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 19, pp.293-355). New York: Academic Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wood, S., & Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 215-247.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple level of analysis. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM & performance: Achievements and challenges* (pp.1-13). Chichester, England: Wiley.
- Yang, M. H. (1994). *Gift, favors, banquets: The art of social relationship in China*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.

科技部補助專題研究計畫出席國際學術會議心得報告

日期：2018 年 07 月 13 日

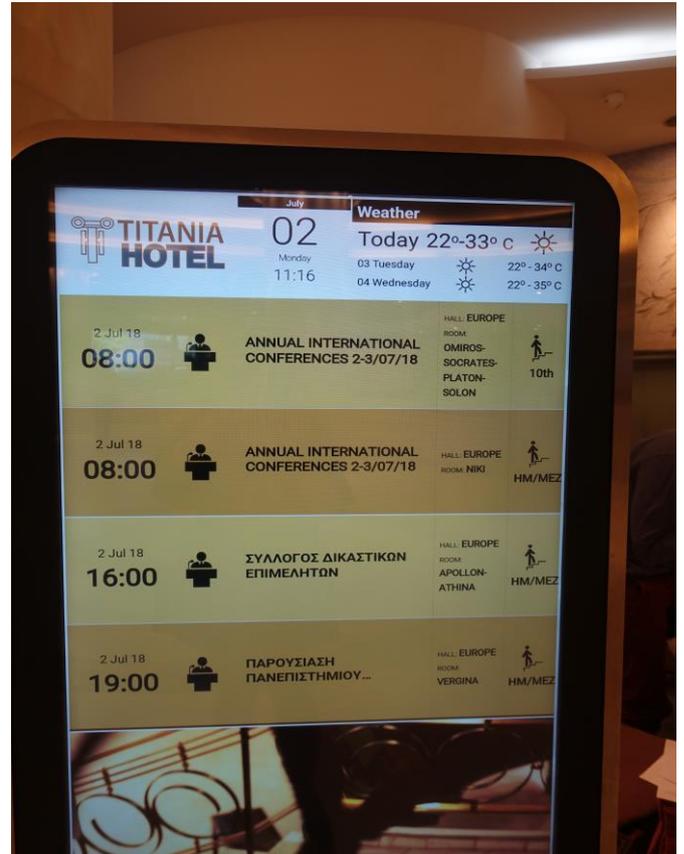
計畫編號	MOST 106-2410-H-194-089 -SSS		
計畫名稱	高績效工作系統對組織公民行為與主動行為的影響研究：關係作為與主管部屬關係品質之調節效果		
出國人員姓名	黃良志	服務機構及職稱	國立中正大學勞工關係學系 教授
會議時間	2018 年 7 月 2 日至 2018 年 7 月 5 日	會議地點	Athens, Greece.
會議名稱	(英文) 13th Annual International Symposium on Economic Theory, Policy and Applications		
發表題目	(英文) Huang, Liang-Chih, Chen, Shu-Yuan, Ahlstrom, David, Lee, Amber Yun-Ping, & Chen, Pei-Fen. Develop Rebel Talents: HPWS, Perceived Employee Value and Constructive Employee Behaviour.		

一、參加會議經過

本次參加” 13th Annual International Symposium on Economic Theory, Policy and Applications”，是由 Economics Unit of ATINER 主辦，*The Athens Journal of Business & Economics* 贊助協辦，於 Titania Hotel (52 Panepistimio Avenue, Athens, Greece (close to Panepistimio metro station)) 舉行，研討會自 2018 年 7 月 2 日至 7 月 5 日，7 月 2 日共有 12 場次的不同主題內容之論文發表，另加一 Roundtable Discussion；7 月 3 日則有 8 個場次之論文發表與討論，整體研討會共有約百篇論文發表，主題包括則較為廣泛；除學術交流外，此次研討會亦著重在文化之旅，如 7 月 4 日安排 Mycenae and Island of Poros Visit 與 Educational Island Tour 供選擇參加；7 月 5 日則是 Delphi Visit，另外再多加安排 7 月 6 日 Ancient Corinth and Cape Sounion 的額外參訪行程，也充分展現南歐民族的熱情與具深度的文化底蘊。惟研討會期間的晚餐時間均安排在稍晚的 20:00 以後進行，應與日落較晚有關，但卻與我們的生活作息習慣還是有點不同。

本論文論文是安排於第一天上午第一場的 Session I (Room A-10th Floor): Human Resources 主題作報告，由 Sharon Claire Bolton (Head, Management Unit, ATINER & Dean, The Management School, University of Stirling, UK) 擔任主持人，該場次共有 6

篇論文發表，發表者分別來自 Canada, Taiwan, Japan, Mexico, Turkey, and Russia 等國家，是一屬相當國際化的學術交流場域，可彼此交換研究心得，雖然投稿時已提供相關審查意見，但再透過分組報告與討論，亦能激盪出一些研究的新想法，以提升研究品質。所附相片為報到處與研討會報告會場場景的一部份。



二、與會心得

此次參加研討會的主要目的：(1) 研究成果發表；(2) 吸取各方學者對目前管理的新見解；(3) 拓展研究新視野。參加本次國際研討會可說獲益良多，除了達成上述與會目的外，也對爾後研究視野與方向有很大的助益。

由於管理學界思維日新月異，參加國際研討會，除了發表論文、吸取新知外，最重要的是國際研討會的學術交流平台，能讓我們體認到同樣議題的研究，在其他地方是如何做的，其他學者的思維角度是如何看待的，以及對研究方法的採用是如何考慮的，所以，參加國際學術研討會，除了論文發表將我們的研究成果展現外，還可以透過這一個學術交流的平台拓展研究的新視野。

三、發表論文全文或摘要

Develop Rebel Talents: HPWS, Perceived Employee Value and Constructive Employee Behavior

ABSTRACT

Constructive employee behavior is growing its attention in these years that was demonstrated its significance on improved organizational performance. Organizations need to develop the appropriate approaches to link with those behaviors. Job crafting perspectives suggested that organizations are able to create certain work context to craft employees' job interpretation in order to develop the expected behaviors. While a number of studies have suggested the importance of high performance work system on firm performance, few have given substantive empirical evidences on the constructive employee behaviors. This study further explored the significance of constructive employee behaviors, in terms of employee creativity and compliance as well as examined the influence of HPWS on the constructive employee behavior through the mediation effect of perceived employee values. The data were collected from 401 employees from 80 chain stores in service sector in Taiwan through two-time wave data collection procedure. This study provided the theoretical and methodological contributions to identify the importance of the constructive employee behaviors and suggest that how organizations are able to develop those constructive employee behaviors. The practical contributions are also discussed as an important reference for organizations.

Keywords: High-performance work system (HPWS), socioemotional value, economic value, creativity, compliance, constructive employee behavior, rebel talents

四、建議

透過參加研討會與不同國家學者的對話，是一項很好的經驗。但仍建議如下事項：

1. 應多鼓勵博士生們參與國際級的學術研討會，促進國際交流外，亦可增廣見聞提前掌握前瞻性的學術研究方向。
2. 科技部應可再藉由政府力量鼓勵相關之台灣學術團體能多與具國際學術影響力之學術組織加強交流。

五、攜回資料名稱及內容

攜回議程與摘要之相關會議資料，其餘資料以網站平台呈現為主。

106年度專題研究計畫成果彙整表

計畫主持人：黃良志		計畫編號：106-2410-H-194-089-SSS				
計畫名稱：高績效工作系統對組織公民行為與主動行為的影響研究：關係作為與主管部屬關係品質之調節效果						
成果項目		量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)		
國內	學術性論文	期刊論文	0	篇	發表於「2018年科技部管理一學門研究成果發表會&臺灣組織與管理學會年會暨研討會」，2018年9月14日，國立政治大學，論文名稱分別為：個人-工作適配對組織績效的影響：高績效工作系統為干擾變數、相對領導者與部屬關係、組織正義和員工績效間的關係：高績效工作系統的調節角色。	
		研討會論文	2			
		專書	0			本
		專書論文	0			章
		技術報告	0			篇
		其他	0			篇
	智慧財產權及成果	專利權	發明專利	申請中	0	件
				已獲得	0	
			新型/設計專利	0		
		商標權	0			
		營業秘密	0			
		積體電路電路布局權	0			
		著作權	0			
		品種權	0			
		其他	0			
	技術移轉	件數	0	件		
		收入	0	千元		
	國外	學術性論文	期刊論文	0	篇	分別發表於EURAM 2018 Conference, 20-23 June, Reykjavik, Iceland、13th Annual International Symposium on Economic Theory, Policy and Applications, 2-5 July 2018, Athens, Greece
研討會論文			2			
專書		0	本			
專書論文		0	章			
技術報告		0	篇			

		其他		0	篇	
智慧財產權 及成果	專利權	發明專利	申請中	0	件	
			已獲得	0		
		新型/設計專利		0		
		商標權		0		
	營業秘密		0			
	積體電路電路布局權		0			
	著作權		0			
	品種權		0			
	其他		0			
	技術移轉	件數		0		件
收入		0	千元			
參與計畫 人力	本國籍	大專生		0	人次	
		碩士生		4		共有四位研究生參與：陳昱竹、吳禎殷、李心瑜、謝郁禪
		博士生		1		博士生為：許昌隆
		博士後研究員		0		
		專任助理		0		
	非本國籍	大專生		0		
		碩士生		0		
		博士生		0		
		博士後研究員		0		
		專任助理		0		
其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)						

科技部補助專題研究計畫成果自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現（簡要敘述成果是否具有政策應用參考價值及具影響公共利益之重大發現）或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以100字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形（請於其他欄註明專利及技轉之證號、合約、申請及洽談等詳細資訊）

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以200字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性，以500字為限）

藉由關係作為及主管部屬關係品質差異在高績效工作系統與組織公民行為及主動行為的調節效果探討，藉以建立連鎖服務業經營管理的理論架構與觀念，提供政府在輔導其未來進

行國際化時之參考，本研究結果亦期能提供相關企業在人力資本運作過程中，能以最有效率的人力投資，達到最佳的人力運用，並提高企業之競爭力。

4. 主要發現

本研究具有政策應用參考價值： 否 是，建議提供機關

（勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關）

本研究具影響公共利益之重大發現： 否 是

說明：（以150字為限）