

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫期末精簡報告

工作資源對員工與顧客角色內、外行為之影響：

自我中心取向/集體中心取向的干擾

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 96-2416-H-164-001

執行期間：96 年 8 月 1 日至 97 年 8 月 31 日

計畫主持人：劉淑寧

共同主持人：

計畫參與人員：王南喻、洪承碩

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：修平技術學院行銷與流通管理系

中 華 民 國 97 年 9 月 5 日

工作資源對員工與顧客角色內、外行為之影響： 自我中心取向/集體中心取向的干擾

The Effects of Job Resource on In-Role / Extra-Role Behaviors of Employee and Customer: A Test of the Moderating effects of Idiocentrism / Allocentrism

摘要

近年來，組織行為的研究漸漸注意到正向組織行為的重要性，從傳統注重缺點及失靈，朝向注重優點及最適功能；同樣的轉變出現在職業倦怠的研究上，其相反概念為「敬業貢獻」，員工敬業貢獻的重要性被少數的研究所肯定，因此延續過去學者之研究脈絡，將屬於正面情緒之敬業貢獻與屬於負面情緒之職業倦怠置入同一研究架構中，對其前因後果做進一步探究，為本研究之主要目的。

前因部份，過去研究忽略深入瞭解何種特質員工需搭配何種資源才得以誘發員工之敬業貢獻，不同文化價值取向之員工所重視的工作資源有所差異，因此本研究首先從契合觀點出發，了解工作資源對員工職業倦怠與敬業貢獻的直接影響與自我中心取向/集體中心取向在此直接影響上的干擾效果。後果部分，鑒於顧客服務導向時代，員工的角色內、外行為(任務績效與服務導向公民行為)與顧客的角色內、外行為(合作生產與顧客公民行為)同等重要，故進一步探究員工職業倦怠與敬業貢獻對員工與顧客角色內、外行為的影響效果，及是否會成為工作資源對員工與顧客角色內、外行為為影響的中介變項。

以問卷調查法對會計事務服務業之 194 位記帳人員進行研究，利用階層迴歸及區段迴歸方法分析資料，結果發現，(1)工作控制、社會支持對員工職業倦怠有負向影響，對敬業貢獻有正向影響，(2)職業倦怠對員工任務績效、員工服務導向公民行為、顧客合作生產有負向影響，(3)敬業貢獻對員工任務績效、員工服務導向公民行為、顧客合作生產、顧客公民行為有正向影響，(4)自我中心取向會強化工作控制對敬業貢獻的正向影響，集體中心取向會強化社會支持對敬業貢獻的正向影響。

關鍵詞：工作資源、職業倦怠、敬業貢獻、角色內行為、角色外行為、自我中心取向、集體中心取向

Abstract

The importance of positive feelings has been recognized through the years in the academic OB and popular literature. So, it is not surprising that the emerging positive psychology proposes a shift from this traditional focus on weaknesses and malfunctioning towards human strengths and optimal functioning. A similar switch from burnout towards its opposite – engagement – has recently been put forward by Maslach, Schaufeli, & Leiter(2001). Engagement is important for managers to cultivate given that disengagement, or alienation, is central to the problem of workers' lack of commitment and motivation. Little work exists found that engagement in work can lead to positive work behavior and performance, so, this paper examined antecedent and consequence of burnout and engagement.

According to past researches, job resource is an important antecedent of burnout and engagement. But the congruence between individual culture value and job resource had been ignored by these researches. So, the first, this study explored the effects of job resource on employee burnout and engagement. The second, this study explored the moderate effect of idiocentrism/allocentrism on the effect of job resource on employee burnout and engagement.

Employee engagement is a persistent, positive affective-motivational state of fulfillment, individuals feel more vigorous, and it can accomplish their work tasks with less effort, and cultivates employee in-role behavior (task performance)/extra-role behavior (service-oriented citizenship behavior) and customer in-role behavior(coproduct) /extra-role behavior (customer citizenship behavior). The last, this study explored the effects of burnout and engagement on employee in-role/extra-role behaviors and customer in-role/extra-role behaviors.

The study, based on the questionnaire survey from the fields of tax agents, uses hierarchical multiple regression analysis and block regression to our hypotheses. The results revealed that: (1) job control and social support have negative impact on burnout, and they have positive impact on engagement, (2) burnout has negative impact on employee in-role behavior (task performance)/extra-role behavior (service-oriented citizenship behavior) and customer in-role behavior(coproduct), (3) engagement has positive impact on employee in-role behavior (task

performance)/extra-role behavior (service-oriented citizenship behavior) and customer in-role behavior(coproduct)/extra-role behavior (customer citizenship behavior)t, (4) high idiocentrism will increase the positive impact of job control on engagement, (5) high allocentrism will increase the positive impact of social support on engagement.

Keywords: Job Resource, Burnout, Engagement, In-Role Behavior, Extra-Role Behavior, Idiocentrism, Allocentrism

壹、緒論

近年來，在組織行為的學術研究上漸漸注意到正向組織行為的重要性，從傳統注重缺點及失靈，朝向注重優點及最適功能；同樣的轉變出現在職業倦怠的研究上，其相反概念最近由 Maslach, Schaufeli 與 Leiter(2001)所提出，將其稱為「敬業貢獻」(engagement)，員工敬業貢獻對於缺乏承諾及動機員工之問題改善管理上是重要的，雖然員工敬業貢獻的重要性被少數的研究所肯定，但卻未如其相反概念職業倦怠有較明確的整合分析及前因後果架構出現，因此延續過去學者之研究脈絡，將屬於正面情緒之敬業貢獻與屬於負面情緒之職業倦怠置入同一研究架構中，對其前因後果做進一步探究，為職業倦怠與敬業貢獻概念做更完整的理論建構，為本研究之主要目的及預期貢獻。

既然高度的敬業貢獻如此受到過去相關研究之肯定，然而，此種正向反應究竟源於何種因素？Kahn(1990)與 May, Gilson 與 Harter(2004)認為源自於個人的三種心理經驗：工作意義性、安全性與有效性；Demerouti, Bakker, Nachreiner 與 Schaufeli(2001)及 Schaufeli 與 Bakker(2004)認為源自於工作資源的提供，包括內部的組織資源與外部的社會資源；蓋洛普的研究認為源於組織內部的十二個關鍵因素，當員工對此十二個關鍵因素有較高的肯定時，便會有高敬業貢獻(Buckingham & Coffman, 1999)。深入研讀各家研究得以發現，其共同的前因皆可歸屬於工作資源的提供，組織資源包括工作控制、決策參與、任務多樣性等，社會資源包括主管支持、同事支持、團體支持等，而這些資源在 Kahn(1990)、May 等(2004)的研究中發現得以影響工作意義性、安全性與有效性，進而影響員工敬業貢獻；而蓋洛普研究中所提的十二個關鍵因素正是對於工作上的有形、無形資源之提供。故從工作資源觀點出發，深入探究工作資源對員工職業倦怠與敬業貢獻的影響效果，是本研究的目的之一。

工作資源確實得以提高員工之敬業貢獻與降低員工之職業倦怠，但不同特質的個人對於所期待的資源亦有所不同，個人的行為反應是個人特質與工作系絡情境互動所產生的結果，此為契合觀點學者所支持的，在員工職業倦怠與敬業貢獻的研究領域上，過去學者只單純探討工作資源提供對員工敬業貢獻的正向效果與對職業倦怠的負向效果，卻忽略進一步去深入瞭解何種特質員工需搭配何種資源才得以誘發員工之敬業貢獻及抑制員工之職業倦怠，亦即忽略個人與工作資源二者對員工後續表現的互動關係，當全球化效應出現之後，深嵌於多元文化社會下的多元文化價值觀之勞動者同時出現在一個組織之內，更突顯出個人與工作資源契合的重要性。故從個人文化價值取向與工作資源的契合觀點出發，深入探究個人文化價值取向在工作資源對員工職業倦怠與敬業貢獻影響上的干擾效果，是本研究的目的之二。

此外，在職業倦怠與敬業貢獻的後果變項上，除延續過去研究將其放在員工身上，了解對員工角色內行為(任務績效)與角色外行為(服務導向公民行為)之影響外，更將研究觸角擴及顧客面，利用 Groth(2005)提出之顧客角色內行為(合作生產)與角色外行為(顧客公民行為)二概念，了解員工的正、負面情緒對顧客行為可能產生的影響。因此，進一步探究員工職業倦怠與

敬業貢獻對員工與顧客角色內、外行為的影響效果及是否會成為工作資源對員工與顧客角色內、外行為影響的中介變項，是本研究的目的之三。

本計畫希望透過上述三項研究目的的完成，從不同文化價值觀點出發，為員工職業倦怠與敬業貢獻此二正、負向情緒概念之完整理論建構提供貢獻。

貳、研究方法

一、研究架構

根據文獻探討，本研究之架構分為四部分，即前置變項、中介變項、干擾變項與結果變項。前置變項為工作資源，包括工作控制與社會支持；中介變項為心理狀態，包括職業倦怠與敬業貢獻；干擾變項為個人文化價值取向，包括自我中心取向與集體中心取向；最後結果變項分為員工角色內、外行為與顧客角色內、外行為，員工行為包括任務績效與服務導向公民行為，顧客行為包括合作生產與顧客公民行為。完整研究架構如圖 1 所示。

從研究架構中可知，本研究主要探討：(1)工作資源對員工職業倦怠與敬業貢獻之影響；(2)職業倦怠與敬業貢獻對員工角色內、外行為之影響；(3)職業倦怠與敬業貢獻對顧客角色內、外行為之影響；(4)個人文化價值取向對工作資源在員工職業倦怠與敬業貢獻影響上之干擾效果。

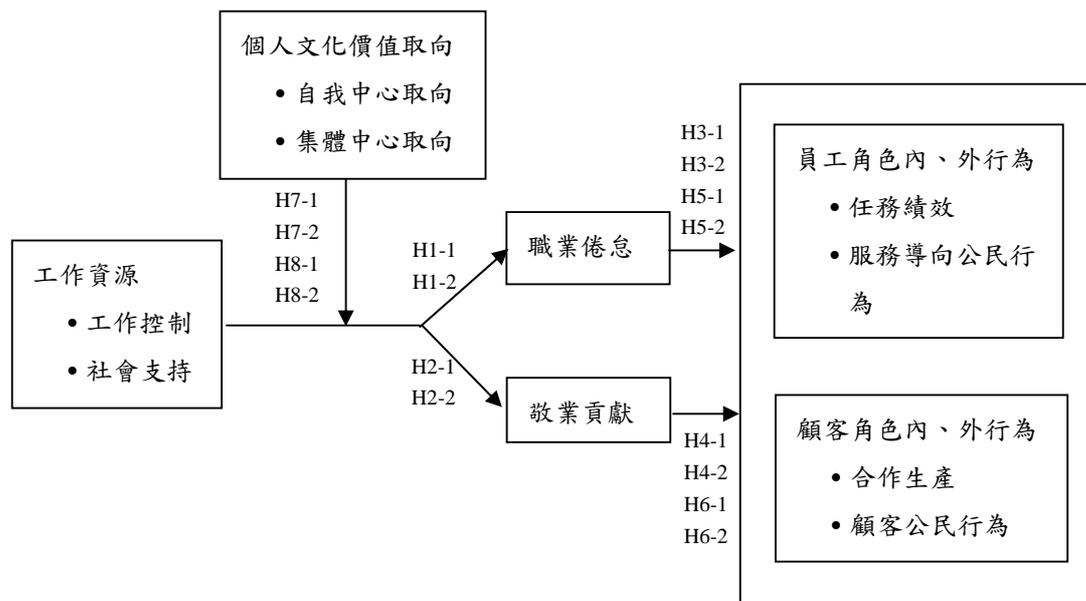


圖 1 研究架構

二、研究假設

- H₁** 工作資源對職業倦怠有負向影響。
- H₁₋₁ 工作控制對職業倦怠有負向影響。
- H₁₋₂ 社會支持對職業倦怠有負向影響。
- H₂** 工作資源對敬業貢獻有正向影響。
- H₂₋₁ 工作控制對敬業貢獻有正向影響。
- H₂₋₂ 社會支持對敬業貢獻有正向影響。
- H₃** 職業倦怠對員工角色內、外行為有負向影響。

- H₃₋₁ 職業倦怠對任務績效有負向影響。
- H₃₋₂ 職業倦怠對服務導向公民行為有負向影響。
- H₄ 敬業貢獻對員工角色內、外行為有正向影響。**
- H₄₋₁ 敬業貢獻對任務績效有正向影響。
- H₄₋₂ 敬業貢獻對服務導向公民行為有正向影響。
- H₅ 職業倦怠對顧客角色內、外行為有負向影響。**
- H₅₋₁ 職業倦怠對顧客合作生產有負向影響。
- H₅₋₂ 職業倦怠對顧客公民行為有負向影響。
- H₆ 敬業貢獻對顧客角色內、外行為有正向影響。**
- H₆₋₁ 敬業貢獻對顧客合作生產有正向影響。
- H₆₋₂ 敬業貢獻對顧客公民行為有正向影響。
- H₇ 自我中心取向對工作控制在職業倦怠與敬業貢獻的影響上具干擾效果。**
- H₇₋₁ 高自我中心取向者其工作控制對職業倦怠的負向影響大於低自我中心取向者。
- H₇₋₂ 高自我中心取向者其工作控制對敬業貢獻的正向影響大於低自我中心取向者。
- H₈ 集體中心取向對社會支持在職業倦怠與敬業貢獻的影響上具干擾效果。**
- H₈₋₁ 高集體中心取向者其社會支持對職業倦怠的負向影響大於低集體中心取向者。
- H₈₋₂ 高集體中心取向者其社會支持對敬業貢獻的正向影響大於低集體中心取向者。

三、研究樣本

以國內會計事務代理服務業記帳人員為研究對象，針對記帳人員及其直屬主管發放問卷，考量問卷配對，在公司與填答人員的選擇，皆採立意抽樣，共對 60 家會計事務代理服務業者發出 200 份主管問卷及 600 份員工問卷，回收 80 份主管問卷以及 235 份員工問卷，扣除填答不完整及無法配對之 41 份員工問卷，最後獲得 194 對完整的有效配對樣本資料，有效回收率為 32.3%。

四、研究工具

為達成本研究之目的，依據研究架構，參考相關文獻，編製問卷做為實證資料蒐集的工具。問卷分為七個部分。第一部分為工作資源，包括工作控制及社會支持；第二部分為職業倦怠，第三部分為敬業貢獻，第四部份為員工角色內、外行為，包括任務績效與服務導向公民行為之忠誠、服務傳遞、參與三構面，第五部分為顧客角色內、外行為，包括合作生產與顧客導向公民行為之推薦、助人行為、回饋三構面，第六部分為個人文化價值取向，包括自我中心取向及集體中心取向；最後則為個人基本資料。茲將各量表的來源、編製及修正，分別說明如下。

1、工作資源量表

此量表計分工作控制與社會支持二個分問卷，採用 R.A. Karasek 所編製的工作特質問卷中之工作控制與社會支持二個次量表，在 Janssen 等學者(2004)之研究中即採用此二次量表衡量工作資源，工作控制有 8 題，社會支持有 8 題，為一李克特四等尺度量表。為確認此些題項的確分屬技能多樣、決策自主、主管支持與同事支持四個不同的構念，同時此四構念又分屬於工作控制與社會支持二構念，因此進一步以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度。

檢討刪除部分負荷量較低的題項，在一階部分，獲得技能多樣(3題)、決策自主(3題)、主管支持(4題)、同事支持(4題)四構面，因素負荷量介於.33至.94之間，各題項之t值皆達.01顯著水準(3.50~10.53)，在二階部分，又獲得工作控制、社會支持二構面，因素負荷量介於.47至.97之間，t值皆達.01顯著水準(3.03~4.35)， $\chi^2/df=1.98$ 、RMSEA=.07、GFI=.91、CFI=.94、IFI=.94，顯示二階二構面的建構適配度良好，Cronbach's α 值為.66與.87。

2、職業倦怠量表

此量表採 Schaufeli、Leiter、Maslach 與 Jackson(1996)發展之 MBI-GS 問卷，共計三個構面、16個題項，其中5題測量情緒耗竭，5題測量情感疏離，6題測量降低專業效能，為一李克特七等尺度量表。為確認此些題項的確分屬情緒耗竭、情感疏離、降低專業效能三個不同的構念，同時此三構念又歸屬於職業倦怠單一構面，因此進一步以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度。在一階部分，獲得情緒耗竭(5題)、情感疏離(5題)、降低專業效能(6題)三構面，因素負荷量介於.67至.96之間，各題項之t值皆達.001顯著水準(9.66~21.81)，在二階部分，又獲得職業倦怠單一構面，因素負荷量介於.33至.97之間，t值皆達.01顯著水準(3.18~3.55)， $\chi^2/df=2.46$ 、GFI=.86、CFI=.94、IFI=.94、RMSEA=.08，顯示二階單一構面的建構適配度尚可，Cronbach's α 值為.91。

3、員工敬業貢獻量表

此量表採 Schaufeli 等(2002)所發展的 UWES(Utrecht Work Enthusiasm Scale)問卷，為一李克特七等尺度量表。為確認此些題項的確分屬活力、奉獻、投入三個不同的構念，同時此三構念又歸屬於敬業貢獻單一構面，因此進一步以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度。在一階部分，獲得精力旺盛(6題)、積極奉獻(5題)、工作沉迷(6題)三構面，因素負荷量介於.33至.88之間，各題項之t值皆達.001顯著水準(4.07~10.77)，在二階部分，又獲得敬業貢獻單一構面，因素負荷量介於.86至.91之間，t值皆達.001顯著水準(6.31~7.07)， $\chi^2/df=2.51$ 、GFI=.84、CFI=.91、IFI=.91、RMSEA=.08，顯示二階單一構面的建構適配度尚可，Cronbach's α 值為.93。

4、員工角色內、外行為—任務績效與服務導向公民行為量表

任務績效量表採用 Motowidlo & Van Scotter(1994)所發展的問題卷，並選取其任務績效之部分，共有4個題項，服務導向公民行為量表計分忠誠、服務傳遞與參與三個分問卷，採用 Bettencourt 等(2001)所編製的服務導向公民行為問卷，忠誠有5題，服務傳遞有6題，參與有5題，為一李克特七等尺度量表，此部分量表由直屬主管填答。為確認此些題項的確分屬任務績效、忠誠、服務傳遞、參與四個不同的構念，同時此四構念又歸屬於任務績效、服務導向公民行為此二構面，因此進一步以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度。

在一階部分，獲得任務績效(4題)、忠誠(5題)、服務傳遞(6題)、參與(5題)四構面，因素負荷量介於.39至.94之間，各題項之t值皆達.001顯著水準(5.07~24.43)，在二階部分，又獲得任務績效、服務導向公民行為二構面，因素負荷量介於.66至.98之間，t值皆達.001顯著水準(4.31~6.80)， $\chi^2/df=2.50$ 、GFI=.84、CFI=.91、IFI=.92、RMSEA=.08，顯示二階單一構面的建構適配度尚可，Cronbach's α 值分別為.91與.95。

5、顧客角色內、外行為—合作生產與顧客公民行為量表

合作生產量表採用 Groth(2005)所發展的問卷，此問卷乃修改自 Bettencourt 與 Brown(1997)之原始問卷，共有 4 個題項，顧客公民行為量表計分推薦、助人行為、回饋三個分問卷，採用 Groth(2005)利用 Q-Sort 方式自編的顧客公民行為問卷，共計 12 個題項，推薦有 4 題，助人行為有 4 題，回饋有 4 題，為一李克特七等尺度量表，此部分量表由員工填答。為確認此些題項的確分屬合作生產、推薦、助人行為、回饋四個不同的構念，同時此四構念又歸屬於合作生產、顧客公民行為此二構面，因此進一步以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度。

在一階部分，獲得合作生產(4 題)、推薦(4 題)、助人行為(4 題)、回饋(4 題)四構面，因素負荷量介於.69 至.95 之間，各題項之 t 值皆達.001 顯著水準(11.09~20.56)，在二階部分，又獲得合作生產、服務導向公民行為二構面，因素負荷量介於.74 至.95 之間， t 值皆達.001 顯著水準(8.29~10.04)， $\chi^2/df=2.88$ 、 $GFI=.86$ 、 $CFI=.94$ 、 $IFI=.94$ 、 $RMSEA=.08$ ，顯示二階單一構面的建構適配度尚可，Cronbach's α 值分別為.95 與.93。

6、個人文化價值取向量表

此量表計分自我中心取向及集體中心取向二個分問卷，採 Triandis 與 Gelfand(1998)所發展的問卷，自我中心取向與集體中心取向分別有 8 題，為一李克特七等尺度量表。為確認此些題項的確分屬平等型自我中心取向、層級型自我中心取向、平等型集體中心取向與層級型集體中心取向四個不同的構念，同時此四構念又分屬於自我中心取向與集體中心取向，因此進一步以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度。檢討刪除部分負荷量較低的題項，在一階部分，獲得平等型自我中心取向(3 題)、層級型自我中心取向(3 題)、平等型集體中心取向(4 題)、層級型集體中心取向(4 題)四構面，因素負荷量介於.50 至.95 之間，各題項之 t 值皆達.001 顯著水準(6.92~19.39)，在二階部分，又獲得自我中心取向、集體中心取向二構面，因素負荷量介於.71 至.95 之間， t 值皆達.001 顯著水準(3.47~3.91)， $\chi^2/df=2.20$ ， $RMSEA=.08$ 、 $GFI=.90$ 、 $CFI=.94$ 、 $IFI=.94$ ，顯示二階二構面的建構適配度尚可接受，Cronbach's α 值為.80 與.90。

5、個人資本資料

將性別、年齡、教育程度、工作年資列為控制變項。

五、資料處理

利用 SPSS10.0 及 LISREL8.3 軟體進行統計分析，以驗證性因素分析及內部一致性分析考驗各問卷之效度與信度，再進行各項統計考驗本研究的各項假設。主要採用區段迴歸和階層迴歸兩種統計分析方法，進行假設的驗證。以區段迴歸分析檢定職業倦怠與敬業貢獻之中介效果；參考 Baron & Kenny (1986) 的理論，以三步驟進行中介效果的驗證：第一，自變數(工作資源)對中介變數(職業倦怠、敬業貢獻)有顯著影響；其次，中介變數對依變數(員工角色內、外行為，顧客角色內、外行為)有顯著影響；最後，中介變數的加入，會降低自變數對依變數的影響力；若自變數對依變數的直接影響在加入中介變數後，仍呈顯著，則此中介變數的效果為部份中介影響，若為不顯著，則為完全中介影響。以此方法驗證本研究的假設 1-1、1-2、2-1、2-2、3-1、3-2、4-1、4-2、5-1、5-2、6-1 與 6-2。

同時，以二階階層迴歸分析驗證工作資源和個人文化價值取向之交互項對職業倦怠、敬業

貢獻的影響；以職業倦怠、敬業貢獻為依變項，而控制變項及干擾變項則分三個連續步驟進入程式：(1)放入控制變項，(2)再放入工作資源(工作控制和社會支持)和個人文化價值取向(自我中心取向和集體中心取向)，(3)最後再放入工作資源和個人文化價值取向的交互項，逐一檢視每個步驟的 ΔR^2 值，如此可以得知個別預測變項對迴歸模式的貢獻程度。以此方法驗證本研究的假設7-1、7-2、8-1與8-2。

由於迴歸分析中加入自變項的相乘項，往往會產生共線性的問題，因而影響統計分析的正確性，因此本研究將採用 Aiken & West(1991)、Jaccard, Turrisi & Wan(1990)之建議，首先將所有變項標準化。其次，包含相乘項的迴歸分析也會使得主要效果與交互效果產生混淆(Stone & Hollenbeck, 1984)，而使得統計結果無法正確從事解釋。因此本研究進一步採用 Lance(1988)之誤差中心化的方式，將相乘項先行處理，以排除主要效果的影響，然後將經過誤差中心化後的相乘項納入模式，從事迴歸分析，如此不但避免了共線性的問題，其相乘項的迴歸分析係數才能正確地解釋交互效果的預測能力。

參、資料分析結果

從表 1 的 M2 分析結果得知，工作控制、社會支持對於職業倦怠皆有顯著的負向影響($\beta=-.23$, $p<.001$ 、與 $\beta=-.32$, $p<.001$)，故假設 1-1 與 2-1 獲得支持；從 M6 的分析結果得知，工作控制、社會支持對於敬業貢獻皆有顯著的正面影響($\beta=.16$, $p<.05$ 、與 $\beta=.33$, $p<.001$)，故假設 1-2 與 2-2 獲得支持。從表 2 的 M10、M12 分析結果得知，職業倦怠對任務績效及服務導向公民行為皆有顯著的負向影響($\beta=-.36$, $p<.001$ 、與 $\beta=-.21$, $p<.01$)，故假設 3-1 與 3-2 獲得支持；從表 2 的 M10、M12 分析結果得知，敬業貢獻對任務績效及服務導向公民行為皆有顯著的正面影響($\beta=.18$, $p<.05$ 、與 $\beta=.36$, $p<.001$)，故假設 4-1 與 4-2 獲得支持。

從表 2 的 M14、M16 分析結果得知，職業倦怠對合作生產有顯著的負向影響，對顧客公民行為的負向影響則不顯著($\beta=-.24$, $p<.05$ 、與 $\beta=-.11$, n.s.)，故假設 5-1 獲得支持，假設 5-2 則未獲得支持；從表 2 的 M14、M16 分析結果得知，敬業貢獻對合作生產與顧客公民行為皆有顯著的正面影響($\beta=.17$, $p<.05$ 、與 $\beta=.20$, $p<.05$)，故假設 6-1 與 6-2 獲得支持。從表 1 的 M4 得知，工作控制與自我中心取向的交互項、社會支持與集體中心取向的交互項對職業倦怠皆無顯著的影響($\beta=-.01$ 與 $-.05$, n.s.)，故假設 7-1 與 7-2 未獲得支持，工作控制與自我中心取向的交互項、社會支持與集體中心取向的交互項對敬業貢獻皆有顯著的正面影響($\beta=.14$, $p<.05$ 、與 $\beta=.17$, $p<.05$)，故假設 8-1 與 8-2 獲得支持。

肆、結果與討論

一、工作控制與社會支持對於員工的職業倦怠具負向預測效果，對員工的敬業貢獻具正向預測效果

資料分析結果顯示，當員工在高度工作控制及社會支持的情況下會有較低的職業倦怠及較高的敬業貢獻表現。如同資源保存理論之論述，當個人在工作過程中獲得越多外在工作資源時，便能使資源不斷的補充，所需付出的心力亦較小，此時，內在資源消耗的程度便會減少；內在資源持續遭到剝奪的結果，便會導致個人慢慢走向職業倦怠一途(Lee & Ashforth, 1996)，工作資源被視為額外珍貴資源獲得的影響因素，可以減緩情緒耗竭、乏人性化和個人成就感低

落的發生，當個人缺乏組織、社會等外部資源時，將無法有效處理工作要求所造成的負面影響，進而無法達成目標，在此一情境之下，個人可能會動機低落，進一步採取自我保護機制從工作中退卻，以防更深一層的挫折(Demerouti et al., 2001)。所以，反之當有高工作資源時，便會降低職業倦怠的發生。

而工作資源可以滿足基本的個人需求(Schaufeli & Bakker, 2004)，如自主、能力及關係需求，根據自我決定理論(Self-determination Theory)(Deci & Ryan, 1985)，支持員工自主、能力及關係需求的工作系絡將會提高員工個人福祉及增加其內在動機，例如，適時正確的回饋助長員工學習，進而增加工作能力，而決策自由及社會支持滿足員工自主性及歸屬感的需求；同時，工作特質理論(Job Characteristics Theory)(Hackman & Oldham, 1980)亦可解釋此一現象，五種工作特質會透過重要的心理狀態產生正面的結果，如高品質工作績效、工作滿意及低缺勤率、流動率；此外，根據努力—修復模式(Effort-Recovery model)，提供許多資源的工作環境會助長個人貢獻個人努力及能力在工作任務上，例如，同事支持、主管正確適時的回饋，便會增加成功達成工作目標的機率。不論是何種理論皆說明，工作資源的提供皆會透過個人基本需求的滿足，誘發出個人正面的工作相關心理狀態—敬業貢獻。故 Janssen 等學者(2004)的研究認為，工作資源如工作自主、技能多樣與社會支持等，其利用美國與荷蘭樣本皆獲得支持。

二、員工的職業倦怠對於員工角色內、外行為具負向預測效果；員工的敬業貢獻對於員工角色內、外行為具正向預測效果

資料分析結果顯示，當員工在低度職業倦怠情況下，會有較高的員工角色內(任務績效)、外行為(服務導向公民行為)表現，又當員工在高度的敬業貢獻情況下，會有較高的員工角色內(任務績效)、外行為(服務導向公民行為)表現。

職業倦怠是工作本身的個人能力、精力及資源的過度需求，致使工作者感到精力耗盡、精疲力竭，而在工作上束手無策以及情緒耗竭的一種狀態，Cordes 與 Dougherty(1993)整合有關職業倦怠之研究，發現職業倦怠會降低員工工作績效品質及數量，Wright 與 Bonett(1997)及 Wright 與 Cropanzano(1998)之研究皆發現情緒耗竭對工作績效有負向影響，同時，Fogarty et al.(2000)的研究也發現職業倦怠三構面對工作績效的顯著負向影響。又 Cropanzano 等人(2003)認為情緒耗竭對公民行為有顯著的負向影響，而情感疏離或去人性化意謂著「拉長與人之間的距離」，較偏向顧客面的概念(Wright & Bonett, 1997)，故對服務導向公民行為產生負向影響，降低專業效能意謂著此工作對其個人本身可能不再具有挑戰性，抑或與本身興趣不符，使得員工較無意願投入此工作，故不願意展現出服務導向公民行為，而產生負向影響。

高度敬業貢獻的員工會同時有自我專注及自我表現的反應，有助於角色績效的達成。如同過去研究顯示敬業貢獻會直接或間接的影響員工生產力及任務績效(Harter et al., 2002; Salanova et al., 2005; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez, & Schaufeli, 2003)。此外，員工敬業貢獻的目的即是促使員工付出無條件的努力，而此種無條件的努力能夠驅動員工提供良好產品與服務，以及顧客滿意(Kowalski, 2003)，敬業貢獻能夠幫助員工轉化工作的壓力(Britt, Adler, & Bartone, 2001)，同時改善員工異化，以及解決缺乏承諾與投入的問題(Douglas, Richard, & Lynn, 2004)；又員工投入足夠的體力、在乎他們的工作、認為此工作是值得付出額外努力的及樂於工作，對於個人自發性的專業主動行為會有正向的影響(Sonnentag, 2003)，而員工服務導向公

民行為亦是一種員工自發性的任意行為，故員工的高度敬業貢獻對其服務導向公民行為有正向的影響。

三、員工的職業倦怠對於顧客角色內行為具負向預測效果；員工的敬業貢獻對於顧客角色內、外行為具正向預測效果

資料分析結果顯示，當員工在低度職業倦怠情況下，其所服務的客戶亦會有較高的顧客角色內行為(合作生產)表現；又當員工在高度的敬業貢獻情況下，其所服務的客戶亦會有較高的顧客角色內(合作生產)、外行為(顧客公民行為)表現。

如同前述，職業倦怠是工作本身的個人能力、精力及資源的過度需求，致使工作者感到精力耗盡、精疲力竭，而在工作上束手無策以及情緒耗竭的一種狀態；情緒耗竭意謂工作者資源耗盡、無力應付工作上之要求，情感疏離或去人性化意謂著「拉長與人之間的距離」(Wright & Bonett, 1997)，降低專業效能意謂著員工較無意願投入此工作，故工作者將無心及無力於教導顧客如何有效使用服務及協助服務，負向影響顧客進行合作生產。

又如同前述，高度敬業貢獻之員工會將個人自我充分溶入其擔任的工作角色之中，生理地、認知地、情感地專注及表現自己(Kahn, 1990)，進而對其工作投入、滿足及熱愛(Buckingham & Coffman, 1999)，不論是一個人或與他人一起，個人會生理地投入任務之中，與共事的他人有情感上的連結(Kahn, 1990)，因而有較高的顧客滿意與顧客忠誠(Harter et al., 2002; Salanova et al., 2005)。故高敬業貢獻之員工在顧客的學習過程中，會高度投入及專注、表現自己，將更有效教導顧客如何有效使用服務及協助服務，正向影響顧客進行合作生產，更會因與顧客之間的情感連結，而建立雙方間之信任感，而誘發顧客的自發性回報行為—顧客公民行為。

四、自我中心取向會強化工作控制對敬業貢獻的正向影響，集體中心取向會強化社會支持對敬業貢獻的正向影響

對高自我中心取向者而言，工作控制是較適合的工作資源，故高自我中心取向員工之工作控制對敬業貢獻的正向影響大於低自我中心取向員工，而對高集體中心取向者而言，則社會支持可能是較適合的工作資源，故高集體中心取向員工之社會支持對於敬業貢獻的正向影響大於低自我中心取向員工。

高自我中心取向員工重視個人角色，除了自我利益之外，少有其他激勵因子可以刺激其正向的工作回應，高自我中心取向者鮮少認為與他人互動是其團體責任，因為他們重視個人成就及自主性(Lam et al., 2002)。對於高自我中心取向者而言，高度的工作控制所產生的工作資源，可以幫助其知曉工作的績效回饋，並且會覺得工作更具挑戰性，對其完成工作有所幫助與增加對工作的投入及興趣，故對自我中心取向者而言個人工作成就所扮演的重要角色與工作控制型工作資源所要傳達的核心利益是一致的。

集體中心取向者重視團體，將自己與團體並列考量，未明顯區分個人目標與團體目標，即使有區別，亦是團體目標優於個人目標，且與團體成員的互依關係很強，安全性、服從、責任、內團體和諧、階級、私人關係等是他們所重視的價值觀(Triandis, 1989)，多數跨文化的研究顯示，集體中心取向者對組織有較高的依附度(Triandis, 1995)，與組織間維持著長期的關係，重視人際技能及關係甚於特定工作知識及技能，事實上，許多集體文化下的組織皆強調維持長期

關係與內團體和諧的重要性(Ungson et al., 1997)。社會支持型的工作資源包含了同儕支持與主管支持，高集體中心取向者在感受到人際關係和諧、同儕之間彼此扶助，並且對於組織會產生正向的看法，願意發展長期的關係，故對集體中心取向者而言人際關係和諧所扮演的重要角色與社會支持型工作資源所要傳達的核心利益是一致。

表 1 各變項對職業倦怠、敬業貢獻之直接與二階交互影響

變項	職業倦怠				敬業貢獻			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
步驟 1								
性別	0.09	0.09	0.10	0.10	-0.09	-0.09	-0.09	-0.10
年齡	-0.14	-0.16	-0.15	-0.16	0.13	0.13	0.13	0.13
年資	-0.26*	-0.21*	-0.14	-0.14	0.15	0.12	0.01	-0.01
步驟 2								
工作控制		-0.23***	-0.23***	-0.24***		0.16*	0.16*	0.15*
社會支持		-0.32***	-0.21**	-0.17*		0.33***	0.20**	0.14+
步驟 3								
自我中心			-0.09	-0.08			0.24***	0.25***
集體中心			-0.24***	-0.25***			0.20***	0.23***
步驟 4								
控制 x 自我				-0.01				0.14*
支持 x 自我				-0.12				-0.03
控制 x 集體				0.05				0.06
支持 x 集體				-0.05				0.17*
F 值	10.35	19.96	18.14	12.30	4.62	11.75	13.52	10.54
R ²	0.15***	0.36***	0.42***	0.44***	0.07**	0.25***	0.35***	0.40***
△R ²		0.21***	0.06***	0.02		0.18***	0.10***	0.05**

陸、管理意涵

首先，從本研究之各項直接影響效果得知，工作控制與社會支持此二工作資源可有效的降低員工的職業倦怠並提高員工的敬業貢獻，而低度的職業倦怠與高度的敬業貢獻又可以有效的提高員工的角色內、外行為與提高顧客的角色內、外行為，可見工作資源在員工及顧客有利的工作心理及行為反應上的重要性。故根據此些結論，提出下列管理上的建議供實務界參考。

表 2 各變項對員工及顧客角色內、外行為之影響

變項	任務績效		服務導向公民行為		合作生產		顧客公民行為	
	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
步驟 1								
性別	-0.07	-0.02	-0.17*	-0.11*	-0.19*	-0.15*	-0.12	-0.09
年齡	0.03	-0.05	0.09	0.01	0.13	0.07	0.15	0.10
年資	0.26*	0.16	0.27*	0.18+	0.04	-0.03	0.11	0.06
步驟 2								
工作控制	0.10	-0.01	0.14*	0.03	0.09	0.01	0.23**	0.18*
社會支持	0.27***	0.10	0.30***	0.12+	0.24**	0.10	0.22**	0.12
步驟 3								
職業倦怠		-0.36***		-0.21**		-0.24*		-0.11
敬業貢獻		0.18*		0.36***		0.17*		0.20*
F 值	8.56	12.93	14.44	21.17	5.96	7.37	10.34	9.65
R ²	0.19***	0.34***	0.29***	0.45***	0.14***	0.23***	0.22***	0.27***
△R ²		0.15***		0.16***		0.09***		0.05**

1、建立客觀的記帳人員之職能標準，作為選任及教育訓練之基礎，藉由提高工作適任度，提高員工工作控制感受

可利用問卷調查、專家訪談等各項方法，建立職能導向的工作規範，以此工作規範作為員工事前選任及事後教育訓練之基礎，當員工越具備工作上的能力時，將更能提高工作效率，利用較短的時間完成工作，進而降低工作過量的知覺，此外，將適當的人安置在適當的職位上，將更能發揮個人的專長，獨立自主完成工作，進而提高工作控制的知覺。

2、建立『團隊導向』的工作方式，增進同事間的合作關係及情誼，提高記帳人員之同事支持感受

記帳人員要同時面對客戶群及公司的要求，壓力及挫折感通常很大，如何面對及處理壓力與挫折感，同儕間的互助及關心通常相當有效，因此利用團隊運作方式，建立同儕間的合作與共生關係，將能互相支援，有效提供支持。

3、讓員工參與決策及適度授權，提高記帳人員之工作控制感受

定期開會，讓員工有機會表達個人的想法，並且適度的聽取員工意見，此外，階段性的授權給員工，讓員工對於自己的工作有自主權，並有機會發揮個人所長，如此，將能提高員工對於工作控制的知覺。

其次，對於高自我中心取向員工而言，工作控制是較有利的工作資源，而對高集體中心取

向員工而言，社會支持是較有利的工作資源。價值觀是一種基本信念，是個人對某特定行為的最終看法，此種先入為主的認知通常是穩定持久、不容易改變的(Robbins, 2003)，因此，企業在提供工作資源時，需審視、了解員工的價值觀點，採取適當的管理方式以提供合適的工作資源，方能更有效激發出不同價值觀員工的高度敬業貢獻表現，及預防降低不同價值觀員工的職業倦怠，而非希望改變員工的價值觀。

REFERENCES

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA : Sage.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bettencourt, L. & Brown, S. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- 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.
- Britt, T.W., Adler, A. B., & Bartone, P.T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 53-63.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Simon & Schuster.
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.
- Deci, W.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. N.Y. : Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Douglas, R.M., Richard, L.G., & Lynn, M.H. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Fogarty, G.J., Machin, M.A., Albion, M.J., Sutherland, L.F., Lalor, G.I., & Revitt, S. (1999). Predicting occupation strain and job satisfaction: The role of stress, coping, personality, and affectivity variable. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 429-452.

- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in Internet service deliveries. *Journal of Management*, 31(1), 7-27.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Harter, H.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA : Sage.
- Jassen, P.P.M., Peeters, M.C.W., Jonge, J., Houkes, I., & Tummers, G.E.R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 411-429.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Kowalski, B. (2003). The engagement gap. *Training*, 40(4), 62.
- Lance, C.E. (1988). Residual centering, exploratory and confirmatory moderator analysis, and decomposition of effects in path models containing interactions. *Applied Psychological Measurement*, 12, 163-175.
- Lam, S.S.K., Chen, X.P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures : The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Lee, R., & Ashoforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25,

293-315.

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, L., & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34(1), 43-73.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., & Jackson, S.E. (1996). *The Maslach burnout inventory manual (3rd ed.)*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout : A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Stone, E.F., & J.R. Hollenbeck. (1984). Some issues associated with the use of moderated regression. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 195-213.
- Triandis, H.C., & Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO : Westview Press.
- Ungson, G.R., Steers, R.M., & Park, S. (1997). *Korean enterprise: The quest for globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wright, T. S., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499.