臺大管理論叢 2015/9
第 25 卷 第 3 期 1-38
DOI: 10.6226/NTUMR.2015.JUN.OB10

凝聚力在主動人格與角色外行為之調節角色

Moderation of Cohesiveness between Proactive Personality and Extra-Role Behaviors

陳曉鈴 / 國立成功大學企業管理研究所博士生
Hsiao-Ling Chen, Doctoral Student, Department of Business Administration, National Cheng Kung University

賴鳳儀 / 國立屏東科技大學企業管理系副教授
Fong-Yi Lai, Associate Professor, Department of Business Administration, National Pingtung University of Science and Technology

賴春錦 / 新北市立林口高中校長
Chun-Chin Lai, Principal, New Taipei Municipal Lin-Kou Senior High School

高月慈 / 私立義守大學醫務管理學系助理教授
Yueh-Tzu Kao, Assistant Professor, Department of Healthcare Administration, I-Shou University

Received 2013/7, Final revision received 2014/6

摘 要

主動人格的研究中，論及所處環境對於主動人格者所帶來的影響的實徵成果並不多。本研究透過整合特質活化理論、社會資訊處理理論以及強／弱情境假說，以多層次研究檢驗凝聚力（團隊層次變數）在主動人格者與建言行為及助人行為關係的調節角色。研究透過兩個子研究進行，研究一以「時間區隔法」針對一般企業 18 個工作團隊的 187 位員工進行調查；研究二以「主管－員工」配對問卷，針對來自 29 所學校的 48 個處室團隊的 319 位員工進行調查。透過階層線性模型分析 (Hierarchical Linear Modeling; HLM)，兩個研究結果均發現，相較於高任務凝聚力的情境，任務型凝聚力越低時，主動人格者將有越多建言行為；相較於高人際凝聚力的情境，人際型凝聚力越低時，主動人格者越有助人行為表現。

【關鍵字】主動人格、任務型凝聚力、人際型凝聚力、建言行為、助人行為

Abstract

This study utilized trait activation theory (TAT), social information processing theory, and the strong/weak situation hypothesis to examine the group-level effects of cohesiveness on relationships between proactive personality and voice/helping behavior. Two studies were conducted to test the research hypotheses. Study 1 used a multi-temporal point survey. Samples were drawn from questionnaires completed by 187 employees from 18 working groups. Study 2 used dyadic questionnaires, which were completed by 319 administrative school staff members and 48 of their supervisors from 29 high schools. Results of hierarchical linear modeling (HLM) showed a moderating effect of group-level cohesiveness in both studies. Specifically, results indicated that a higher degree of task/interpersonal cohesiveness was positively associated with weaker relationships between proactive personality and voice/helping behavior. Based on the research findings, implications and suggestions for theories and practical implementations are discussed.

【Keywords】proactive personality, task cohesiveness, interpersonal cohesiveness, voice behavior, helping behavior

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

隨著企業競爭環境的快速變遷，組織需要具有主動能力的員工以因應全球競爭與持續的創新 (Frese and Fay, 2001; Frese, Garst, and Fay, 2007; Grant and Ashford, 2008)。同時，組織也不再以員工勝任工作任務為滿足，而是更看重具有積極主動性的員工，並與員工溝通主動行為 (Proactive Behavior) 的價值 (Erdogan and Bauer, 2005; Zhang, Wang, and Shi, 2012)。

影響主動行為的其中一個個體因素是主動人格 (Proactive Personality; PP) (e.g., Parker, Williams, and Turner, 2006)。主動人格是指個體主動採取行動以回應所面臨的挑戰，具有試圖影響環境的傾向，不會受制於環境，反而會為了解決問題，積極尋找解決之道 (Crant, 2000)。Bateman and Crant (1993) 提出主動人格的概念後，至今已被學者廣泛討論與研究 (e.g., Crant and Bateman, 2000; Fuller and Marler, 2009; Li, Harris, Boswell, and Xie, 2011; Thompson, 2005; 陳佳雯、陸洛與許雅玉，2012)。

就主動人格對員工工作行為與態度影響的研究而言，整體來說，是以驗證對角色內行為助益為主 (e.g., Seibert, Crant, and Kraimer, 1999; Zhang et al., 2012)，包含工作績效 (Job Performance) (Crant, 1995; Thompson, 2005)、創新與創造力 (Parker et al., 2006)、工作滿意 (Job Satisfaction) (Erdogan and Bauer, 2005)、職涯成功 (Career Success) (Seibert et al., 1999; Van Scotter, Motowidlo, and Cross, 2000)。對於角色外行為影響的探究，相對較少 (e.g., Li, Liang, and Crant, 2010; Seibert, Kraimer, and Crant, 2001; 田新民、解志韜與祝金龍，2009)。對一個高績效的組織而言，員工必須能夠展現工作角色內與角色外行為 (Katz, 1964)；且角色外行為對組織、個人或者團隊具有正面影響 (MacKenzie, Podsakoff, and Fetter, 1991; Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie, 1997; Podsakoff and MacKenzie, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach, 2000)，而有些角色外行為是屬於尋常行為 (Mundane Behavior) (Van Dyne and LePine, 1998)，更容易在工作環境中被觀察與評量。基於主動人格相關研究較少著墨於角色外行為，本研究將以角色外行為做為觀察的行為變項。

由於個體特質與行為回應具有關聯性，因此，工作情境是個體特質與工作行為展現的關鍵線索，而任何工作情境內容都可能是驅動該特質的潛在因素 (e.g., Lievens, Chasteen, Day, and Christiansen, 2006)。人是社會的動物，而工作環境具有互動特性，工作情境所扮演的角色有其重要性。例如，管理實務裡，組織管理者可能一方面鼓勵員工的積極性，但是當員工主動挑戰既有的做法時，可能會對管理者產生心理威脅，而導致管理者不接受或不鼓勵該行為 (cf. Frese and Fay, 2001; Morrison and Phelps, 1999; Parker et al., 2006)，造成 Campbell (2000) 所稱「積極主動悖論 (Initiative Paradox)」的情形。Li et al. (2010) 以及 Zhang et al. (2012) 的研究結果也明確指出，工作環境裡的利害關係人在主動人格對工作行為影響之間扮演重要角色。主動人格員工

臺灣大學圖書館期刊資料庫

要能辨識與判定環境線索，決定表現積極主動行為的時機，才能適時適當的展現組織接受的行為。這也顯示出工作環境的各項動態因素，都將影響具有主動人格員工的行為展現方式與程度。

從理論發展角度而言，理論建立的初期主要在於找到核心命題，而後續研究可透過檢驗中介變數，更完整說明核心命題的關聯 (Colquitt and Zapata-Phelan, 2007)；或者透過檢驗調節變數，以說明邊際條件 (Boundary Condition) (Colquitt and Zapata-Phelan, 2007)。主動人格相關研究的進程，也反映了前述理論發展；早期主動人格的研究多以員工人格如何獨立地影響／改善既有的工作環境及工作行為，近年則逐漸增加個人特質與環境關聯 (Situation Relevance) 的論述和驗證 (Lievens et al., 2006)。

國內外研究在工作情境對主動人格者及其行為影響，究竟哪些情境邊際條件會強化或弱化主動人格和角色外行為的關係，仍有許多值得被探究的空間。本研究欲以凝聚力作為情境條件，進行實徵驗證 (Empirical Test)，以呼應近年主動人格研究在工作環境利害關係人的論述，並拓展理論發展的邊際條件論述。選擇凝聚力的主要理由在於個體在組織中工作時，「工作群體的氣氛」是最顯著影響工作行為的社會情境 (Hackman, 1992)；而「談到群體成員的態度、信念、行為及其對於團體生產力、績效表現、倫理及溝通結構影響時，群體凝聚力 (Group Cohesiveness) 則是關鍵的理論觀念」 (Hogg, 1993)。透過檢驗凝聚力對主動人格與角色外行為關係間之影響，得以進一步擴充目前相關理論以及相關管理實務意涵的討論。

貳、文獻探討與假設發展

一、主動人格對角色外行為的影響

既有組織行為研究將主動行為分為三大類 (Parker and Collins, 2010)，分別為主動工作行為 (Proactive Work Behavior)、主動策略行為 (Proactive Strategic Behavior) 以及主動個人環境適配行為 (Proactive Person-Environment Fit Behavior)。主動工作行為主要在於改變工作方式或影響同事，進而改變組織內部；主動策略行為在於提供策略，促進組織策略修訂，以面對外部環境的改變；主動個人與環境適配行為在於主動積極建立社會網絡以因應工作要求。主動行為是一種高槓桿作用 (High-leverage) 的概念，能夠增進組織的效能。研究發現具主動工作行為的員工在工作表現更有效率 (Ashford and Black, 1996; Morrison, 1993a, 1993b; Thompson, 2005)，也更能適應壓力 (Aspinwall and Taylor, 1997)，或形塑所處的工作環境 (Wrzesniewski and Dutton, 2001)。

主動人格被視為是影響主動行為的前因之一 (Parker et al., 2006)，近年已累積不少成果 (Fuller, Hester, and Cox, 2010; Kammeyer-Mueller and Wanberg, 2003; Seibert et al., 2001; Thompson, 2005)。Bateman and Crant (1993) 將主動人格定義為「個體具有直接

臺灣大學學術期刊資料庫

主動地影響、改變或塑造他們所處環境的傾向」。因此，主動人格者具有主動與行動導向特質，不會被動接受環境的壓力而受制於現狀，反而會採取主動的行為，尋找機會回應挑戰，並試圖影響環境直到能達到「有意義的改變」為止 (Seibert et al., 1999)。他們通常會發現並解決問題，也常是改變組織現狀，或是創造新環境的開創者 (Crant, 2000; Fuller and Marler, 2009; Seibert et al., 2001)。

主動人格對組織的正向助益，包含角色內行為例如工作績效 (Crant, 1995; Pitt, Ewing, and Berthon, 2002; Seibert et al., 2001; Thompson, 2005; Zhang et al., 2012)，角色外行為例如組織公民行為 (Organization Citizenship Behavior; OCB)（田新民等，2009）及建言 (Voice) (Seibert et al., 2001)。不過，從過去的研究可看出主動人格相關行為研究，多以角色內行為為主 (e.g., Seibert et al., 1999; Zhang et al., 2012)。角色外行為對組織的重要性在於對組織、員工個人、或者團隊績效具有正面影響 (MacKenzie et al., 1991; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff and MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000)，管理者更能藉此看出員工對於組織的價值 (Grant, Parker, and Collins, 2009)。角色外行為屬於脈絡行為 (Contextual Behaviors) (Borman and Motowidlo, 1993; LePine and Van Dyne, 2001)，不需要特殊技能展現該行為，且常見於一般工作環境互動之中。

角色外行為就 Van Dyne, Cummings, and McLean Parks (1995) 分類，包含促進型 (Promotive)、禁止型 (Prohibitive)、親和型 (Affiliative) 以及挑戰型 (Challenging)。促進型會表現出主動行為；禁止型會表現出保護性與預防性的行為；親和型較注重人與人之間的關係與合作性；挑戰型的行為則強調創意與議題的發想，屬於變革導向且會損害人際關係 (Van Dyne and LePine, 1998)。結合以上四種類型，衍生出四種普遍的角色外行為，分別是：(1) 促進挑戰行為 (Challenging Promotive Behavior)，例如建言 (Voice)；(2) 促進親和行為 (Affiliative Promotive Behavior)，例如助人行為 (Helping)；(3) 禁止挑戰行為 (Challenging Prohibitive Behavior)，例如告密 (Whistle-blowing)；(4) 禁止親和行為 (Affiliative Prohibitive Behavior)，例如管事的職務 (Stewardship)。

本研究選擇促進與挑戰型角色外行為—建言，以及促進與親和型角色外行為—助人行為，作為結果變項進行討論。因為這兩項均為促進型行為，不僅具有主動性 (Van Dyne et al., 1995)，是尋常行為 (Mundane Behavior) (Van Dyne and LePine, 1998)，且對組織具有正向助益。另一方面，Van Dyne and LePine (1998) 認為，建言與助人行為表現不會影響組織運作標準，容易被觀察與評量，且兩者具有可區分性及相關性。相反的，禁止類型的角色外行為偏向保守主義，有礙組織的發展與進步，甚至可能涉及極端的行為 (Dramatic Behavior)，例如偏袒，並非組織樂見的行為。

建言行為是組織內成員利用向上溝通的方式，針對工作的標準作業流程或組織變革提出個人見解，LePine and Van Dyne (2001) 將其定義為一種自發性並具有改變導向的建設性溝通；就算與眾人意見相左，仍會提出建議企圖改善現況，而非僅止於口頭

臺灣大學圖書館

批評。Seibert et al. (2001) 的研究已證實主動人格對於建言有正面影響。而助人行為則強調組織中，體諒他人或不引起爭議的合作行為，以親和力表現於建立與維持關係並注重人際和諧。助人行為是員工自願性地幫助團隊成員解決工作相關的問題，例如協助、分享、互惠與合作等，是「團隊導向」的組織公民行為之一 (Van Dyne and LePine, 1998)。田新民等 (2009) 研究也發現主動人格對組織公民行為具有正向影響。因此，本研究提出以下假說：

假說一：主動人格與員工建言具正向關係。

假說二：主動人格與助人行為具正向關係。

二、情境在主動人格者與角色外行為的影響

Bindl and Parker (2011) 指出，影響主動行為的前因主要來自個體差異（例如：人格、人口統計、能力或知識）與情境差異（例如：領導、工作設計或與組織氣候相關構念），兩者可能獨立存在，也可能產生交互作用。工作情境是個體特質影響行為展現的關鍵線索 (e.g., Lievens et al., 2006)，組織和工作團隊的特性等都是社會情境的要素，對於群體中個體態度與行為也都有影響 (Kidwell, Mossholder, and Bennett, 1997)。有關工作情境對於主動行為的影響，以下從三個理論角度探討，藉以推論本研究情境條件假說。

（一）特質活化論

在主動人格與情境關聯研究，特質活化理論 (Trait Activation Theory; TAT) 最常被用來解釋人格與環境因素如何對行為產生綜合影響 (Kamdar and Van Dyne, 2007; Lievens et al., 2006)。特質活化理論強調，個人的特質組成，只有在情境線索透露出信號，且個體能清楚瞭解，所表現的行為與反應在此情境是重要且適當的，該人格特質就會被活化或激發出來 (Tett and Burnett, 2003; Tett and Guterman, 2000)；所以，特質相關的線索 (Trait-relevant Cues) 是啟動主動人格者行為回應的重要關鍵。

原則上，所有的情境只要強度夠高，將會啟動環境中大多數個體的反應 (Mischel, 1977; Monson, Hesley, and Chernick, 1982)。但是特質活化論說明著，只要個體能知覺到自己和環境產生共鳴的線索，弱的信號也能啟動該特質，也就是說即使情境強度不高的環境裡，個體特質也會被活化，進而展現相關行為回應 (Tett and Guterman, 2000)，因此，端視情境因素是否能激勵個體回應 (Relevant to Situation) (Kacmar, Collins, Harris, and Judge, 2009)。所以，對主動人格者而言，影響行為回應的「情境強度」(Situational Strength)，取決於個體主觀認知情境條件是否適合特質的啟動 (Bateman and Crant, 1993)。

（二）社會資訊處理理論

社會資訊處理理論 (Social Information Processing Theory) 係由 Salancik and Pfeffer

臺灣大學學術期刊資料庫

(1978) 提出，強調社會脈絡提供相關內容，以建立工作經驗與形塑工作態度；而過去的經驗影響效果，往往大於個人態度傾向和理性決策過程。個體形塑工作互動方式及關係 (Wrzesniewski and Dutton, 2001)，取決於對工作環境的整體認知、工作任務、關係界定 (Relationship Boundary) 等條件，其中，工作夥伴常是社會訊息的來源。工作夥伴對於個體如何詮釋工作環境所發生的事情，具有相當的影響力 (O'Reilly and Caldwell, 1979)，尤其，當員工所處的團隊情境具有不確定性或複雜性特質，成員會更依賴社會訊息形塑個人的信念與態度 (Larson and Callahan, 1990; Lau and Liden, 2008)，從而影響行為表現。

（三）強／弱情境假說

在人格與情境對於組織行為影響的相關文獻討論，行為普遍被認為是人格與情境的共同產物 (Endler and Parker, 1992; Lott and Lott, 1965)。個體行為會隨著情境變化的程度而有不同的展現方式，而情境對於人格的箝制效果，最常見的解釋是「情境強度」(Situation Strength) (Lott and Lott, 1965)，與強／弱情境假說 (Strong/Weak Situation Hypotheses)。Mischel (1977) 認為，強情境提供的訊息明確，個體對結果預期的一致性高，此時群體裡人格差異的作用較不明顯。相對的，弱情境時，訊息較不明確，較有可能展現個體特質的行為。因此，Mischel (1977) 提出，強情境時，人格影響會較弱；弱情境時，人格的影響較強。除此之外，Trimpop and Kirkcaldy (1997) 以及 Mischel (2004) 進一步提出相關研究必須考量人與情境的交互作用；也有學者提出，研究需要考量情境在集體層次 (Collective Level) 的效應 (Lott and Lott, 1965; O'Reilly and Chatman, 1996)。由此可知，在人格與相關工作行為後果的研究，情境在團體層次的調節效果將是研究的關鍵焦點。

（四）以凝聚力為團隊層次情境條件

凝聚力普遍被認為是反映團隊成員聚集傾向的一種過程 (Process of “Groupness”) (Carron, 1982; Festinger, 1950; Gross and Martin, 1952)。傳統的觀念認為，凝聚力可能因為某些使得人留在團體的力量，或者是被吸引至團體，並對團體產生承諾 (e.g., Back, 1950; Schachter, 1952)，所以將它視為單一的構念 (Unitary Construct)。這種看法後來被批評的主因，在於缺乏足夠的理論釐清其內涵，操作型定義與衡量似乎只停留在個體被團體吸引 (Attraction-to-group) 以及促使個體留在團體的力量的詮釋 (Hogg, 1993)。

後期學者認為凝聚力應該是多元構念 (Multidimensional)，凝聚力應有多種類型，而每一種類型有其功能，得以促使組織成員加入或者留在團體中 (Gross and Martin, 1952; Tziner, 1982; Zaccaro and Lowe, 1986)。其中，Zaccaro and McCoy (1988) 以 Anderson (1975) 定義團隊的任務導向 (Task-oriented) 及社會－情緒導向功能為基礎 (Socio-emotion Oriented) (Hogg, 1993; Zaccaro and McCoy, 1988)，將凝聚力分為任務型

臺灣大學學術期刊資料庫

凝聚力 (Task Cohesiveness; TC) 與人際型凝聚力 (Interpersonal Cohesiveness; IC)。任務型凝聚力是指團隊的目標或任務吸引著團隊成員，使個體給予更多承諾及投入更多努力 (Festinger, Back, and Schachter, 1950; Mullen and Copper, 1994; Hackman, 1976, 1992)。任務型凝聚力可以促進團隊成員對任務的執行方向維持一致性 (Man and Lam, 2003)，因此，高任務型凝聚力的團隊能夠順暢地運作 (Hirunyawipada, Beyerlein, and Blankson, 2010)，成員也會為了任務的協調合作付出和奉獻。人際型凝聚力則是指團隊成員間存在令人滿意的人際關係或友誼情分 (Festinger et al., 1950)，且成員在共同努力的過程中，存有很多有效的溝通和協調 (Evans and Jarvis, 1980)，是一種強調成員團結性的凝聚力。

對於工作行為的影響方面，Hackman (1976) 和 Hackman and Morris (1975) 研究發現，任務導向凝聚力將提升團體共同承諾，促使成員更努力的完成共同的任務目標；人際凝聚力與團隊生產力則產生負向的結果。Davis (1969)、Hackman (1976) 以及 Lott and Lott (1965) 研究均發現人際吸引越高的團隊，將使成員互動內容越偏離任務相關，甚至降低目標達成。Zaccaro and Lowe (1986) 透過實驗法證實：(1) 任務型凝聚力越高，因為成員的投入與激勵皆因而提高，越增加團隊績效；人際型凝聚力則是對於生產績效無影響。(2) 人際型凝聚力越高越提高團隊互動，但是團隊互動卻與工作任務無關（例如：聊天）。Brockman, Rawlston, Jones, and Halstead (2010) 的研究發現，團隊人際型凝聚力越高，團隊迷思的程度越高，而團隊迷思越高，對生產績效產生負面效果。而且，人際型凝聚力越高，認同團隊的程度越高，對於團隊成員滿意度越有正向影響效果。由以上討論可知，任務型凝聚力與工作相關績效具有關聯，而人際型則是對非任務績效具有關聯。綜合上述，配合本研究假說一和假說二，建言是任務導向，助人行為是人際導向；因此，就凝聚力與建言或助人行為的關聯而言，任務型凝聚力將對建言具有影響，而人際型凝聚力則對助人行為具有影響。

進一步來說，社會資訊處理理論認為形塑個體在工作互動方式及關係，取決條件在於對工作環境的整體認知、工作任務及關係界定 (Relationship Boundary) (Wrzesniewski and Dutton, 2001)。而特質活化論強調，個體特質的啟動與情境所透露的訊息線索有關聯 (Tett and Burnett, 2003)。加上強／弱情境假說認為團隊層次情境強時，人格的影響效果較弱；情境弱時，人格的作用較強 (Mischel, 1977)。綜合這三個理論，可以推知，任務型凝聚力越高，團隊成員的工作信念與態度的正向積極性越強，屬於強情境，個體會為了顧及自身在團隊中的角色及團隊工作任務的目標，主動人格特質反而會被情境箝制而弱化，進而減少建言行為。相反的，在任務型凝聚力越低的情境，屬於社會訊息不明確的弱情境，反而活化主動人格者的特質，建言行為也隨之提高。同時，考量學者建議情境在集體層次的效應 (Lott and Lott, 1965; O'Reilly and Chatman, 1996)，凝聚力應以團隊層次變數檢視。此外，在人際型凝聚力越高的情境，

臺灣博碩士論文知識加值系統

團隊成員越以社交方式接近或依附彼此，受制於這樣的氛圍，成員大多會聚焦於維持人際關係和合作協調性 (Bateman, Griffin, and Rubinstein, 1987)。在此強情境裡，主動人格者可能因為顧慮成員想法與關係，特質展現將被削弱，因而減少助人行為的產生。相反地，低度人際型凝聚力屬於弱情境，將活化主動人格特質，進而強化他們表現助人的行為。基此，我們提出以下假說：

假說三：相較於高任務型凝聚力，低任務型凝聚力的團隊情境激發活化個體的主動人格，使個體展現更多的建言行為；低任務型凝聚力會強化主動人格與建言行為之間的正向關係。

假說四：相較於低人際型凝聚力，高人際型凝聚力的團隊情境弱化個體的主動人格，使個體展現較少的助人行為；低人際型凝聚力會強化主動人格與主動行為之間的正向關係。

參、研究方法

本研究透過兩個研究進行假設檢驗，研究一以一般企業員工為樣本進行調查，研究二則以主管－員工配對問卷方式進行檢驗。有關二份研究詳細抽樣、施測與衡量工具如下所述。

一、研究對象與施測程序

研究一透過「時間隔離法」發放問卷，透過不同時間點進行變數資料的蒐集。以一般企業工作團隊的員工為主要施測對象，在台北市、桃園縣、台中市、彰化縣、台南市以及高雄市等地區針對會計業、製造業、服務業、餐飲業及護理人員進行便利抽樣，受測者條件為每一團隊至少包含三位以上的員工以及一位直屬主管。研究時間共有兩個階段，第一階段 (Time 1; T1)，確定符合施測條件的公司與員工名單，並將名單與問卷進行配對編號，施測過程委託一位負責人協助配對問卷發放，並在一個星期內回收。第二階段 (Time 2; T2) 問卷寄出前，先以電子郵件或電話與受測單位聯繫後，將配對編號問卷寄出，同樣在發放後的一個星期內完成回收作業。一般常見時間間隔法實施，T1 和 T2 間隔從兩星期 (e.g., Zhao and Liden, 2010) 到六個月 (e.g., Tepper, 2000) 不等。本研究時間間隔為二至三個月，主要為了避免間隔太久導致無關變數的干擾介入，或是間隔太短造成的記憶效果 (Mitchell and James, 2001)。

研究二以「配對問卷法」並採取自評與他評方式進行，一份由主管評估員工行為表現，另一份是員工自評問卷。研究對象為全國高中職學校行政處室的主管與員工。抽樣依據教育部統計處 (2011) 公布之「高中職學校縣市分布」，在臺灣及金馬地區總計 336 所高中及 155 所高職，依照地區及學校類別抽樣 10%，每所學校選取 2 個處室為抽樣群體 (Group)，每一處室發放 10 組問卷。發放問卷方式採取事前電話詢問，確認受測單位同意受訪後，以郵寄方式發放與回收。

臺灣人文學術研究資料庫

二、樣本特性

研究一在 T1 發放 320 份問卷，扣除無效問卷後，有效問卷 291 份，回收率為 90.93%；T2 同樣發放 320 份問卷，有效回收率為 81.88%。將兩時間點的問卷進行比對，經刪除無效樣本（兩人以下團隊）以及填答不全樣本後，有效樣本為 187 份，有效回收率為 58.44%。共有 18 個工作團隊。團隊規模介於 3 至 29 人，平均團隊人數為 10.39 人 (SD = 6.92)，其中 11.76% 為 5 人以下的團隊，22.99% 為 6 至 10 人的團隊，20.32% 為 11 至 15 人的團隊，44.92% 為 16 人以上的團隊。在產業別的分布上，會計業 25.13%，製造業 20.32%，服務業 39.03%，餐飲業 9.09% 以及護理人員 6.43%。

研究二發出 980 份配對問卷，回收 740 份，回收率為 75.51%，扣除資料不全及無法配對之無效問卷後，總計 347 份，有效回收率為 35.41%。在分析過程中，扣除掉任何有遺漏值的樣本後，共有 29 所學校的 48 個處室團隊，包含 48 位主管及 319 位員工，處室規模介於 3 至 10 人，平均團隊人數為 6.55 人 (SD = 2.18)，其中 14.99% 為 4 人以下的工作團隊，27.67% 為 5 至 7 人的工作團隊，57.34% 為 8 人以上的工作團隊。

三、測量

研究一採員工自評進行，所有變數的資訊皆由員工提供。研究二則採取主管－員工配對評量，其中主動人格、任務型凝聚力、人際型凝聚力以及領導－成員關係（控制變數）等四個變數由員工自評取得，而員工建言與助人行為則由主管他評取得。以下分別說明研究所使用量表內容。

（一）主動人格

量表來自 Seibert et al. (1999) 修改自 Bateman and Crant (1993) 的主動性人格量表 (Proactive Personality Scale)，共 10 題，該量表在其他研究均顯示穩定信度 (Chan, 2006; Fuller, Marler, and Hester, 2006)。範例題項如：「在生活中，我經常想辦法改善我目前的生活」；信度方面，研究一的 Cronbach's α 值為 0.78；研究二為 0.88。衡量尺度採李克特 (Likert) 五點量尺，分別從非常不同意（1 分）到非常同意（5 分）。

（二）任務型凝聚力

採用 Craig and Kelly (1999) 的量表，共計 3 題，範例題項如：「我所工作的這個團隊，使工作任務順利進行是首要之務」。信度方面，研究一的 Cronbach's α 值為 0.85；研究二為 0.83。衡量尺度採用李克特五點量尺，分別從非常不同意（1 分）到非常同意（5 分）。

（三）人際型凝聚力

採用 Craig and Kelly (1999) 的量表，共計 5 題，範例題項如：「我的工作團隊是一個彼此相互喜愛與凝聚的團隊」。信度方面，研究一的 Cronbach's α 值為 0.88；研究二為 0.91。衡量尺度採李克特五點量尺，分別從非常不同意（1 分）到非常同意（5 分）。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

（四）員工建言

研究一採用 Van Dyne and LePine (1998) 的量表，共計 6 題，範例題項如：「我會提出一些會影響公司運作的建議」；信度方面，Cronbach's α 值為 0.87。研究二改採用 Parker and Collins (2010) 的量表，共計 4 題，範例題項如：「他／她會提出對學校未來發展的意見」；在信度方面，整體的 Cronbach's α 值為 0.89。衡量尺度採李克特五點量尺，分別從非常不同意（1 分）到非常同意（5 分）。

（五）助人行為

研究一採用 Van Dyne and LePine (1998) 的量表，共計 4 題，範例題項如：「為了團隊的利益，我會自願為團隊付出額外的努力」；在信度方面，Cronbach's α 值為 0.84。研究二改採用 Williams and Anderson (1991) 的量表，共計 7 題，範例題項如：「他／她會主動幫助請假的同事」；信度方面，整體的 Cronbach's α 值為 0.94。衡量尺度採李克特五點量尺，分別從非常不同意（1 分）到非常同意（5 分）。

（六）控制變數

研究一的控制變數包含性別、年齡、學歷、在這家公司的工作年資以及與目前主管共事時間。研究二的控制變數包含性別、年齡、教育程度、服務年資、本校年資、現任職務以及領導—成員關係 (Leader-Member Exchange; LMX)。研究二加入 LMX 為控制變數，主因在於考量該研究以主管評員工助人行為，主管與成員的關係在此可能有著影響作用，進而影響對依變數的預測。LMX 採用 Scandura and Graen (1984) 的量表，共計 7 題，範例題項如：「一般來說，我很清楚主任是否滿意我的工作表現」，在信度方面，Cronbach's α 值為 0.85。衡量尺度採用李克特五點量尺，分別從非常不同意（1 分）到非常同意（5 分）。

四、未回應偏差檢測

研究一透過未回應偏差 (Nonresponse Bias) 檢定，以避免 Time 2 的未回應樣本而產生範圍限制 (Range Restriction) 的疑慮，並確保兩時間點的樣本特性無顯著差異。類別變數的部分透過卡方檢定進行檢測，在性別 ($\chi^2 = 0.16$, $p > 0.05$) 與教育程度 ($\chi^2 = 2.70$, $p > 0.05$) 兩方面，卡方檢定均顯示兩者間無顯著差異。連續變數則透過 T 檢定進行檢測，在年齡 ($t = 0.60$, $p > 0.05$)、工作年資 ($t = 0.13$, $p > 0.05$) 以及與主管共事 ($t = 0.03$, $p > 0.05$) 等三方面，T 檢定均顯示兩者間無顯著差異。

五、資料整合

本研究資料包含兩層次變數，個人層次的資料若要彙總成為團隊層次的資料，必須同時符合組內一致性與組間差異兩個條件（林鉦棽與彭台光，2006）。在統計的判斷準則上，前者通常使用 r_{wg}「群組內評估者一致性 (Inter-rater Agreement)」指標 (James,

臺灣大學學術期刊資料庫

Demaree, and Wolf, 1993)，評量同一群組內所有成員對某一標的的一致性程度；後者常使用 Intraclass Correlation 1 (ICC(1))、Intraclass Correlation 2 (ICC(2))。針對研究一，我們將團隊層次的變數 (TC 與 IC) 進行檢測，結果顯示 TC 的 r_{wg} 結果大於 0.7 （最小值 0.79、最大值 0.99、平均值 0.93）；IC 的 r_{wg} 結果大於 0.7（最小值 0.96、最大值 0.99、平均值 0.98），說明資料整合的可行性。TC 與 IC 的 ICC(1) 值分別為 0.06、0.09，分別代表有 6%、9% 來自群體的影響；而 ICC(2) 值分別為 0.37、0.45，分別代表群體平均數有 37%、45% 的可信程度。根據 ANOVA 檢定，TC 與 IC 的 F 值分別為 1.69 ($p < 0.05$) 與 1.85 ($p < 0.05$)，顯示組間具有顯著差異。研究二的部分，結果顯示其中有一群體，在 TC 的 r_{wg} 值為 0.34，未達判定值 0.7，因此予以刪除，其餘皆大於 0.7（最小值 0.82、最大值 0.99、平均值 0.92）；而 IC 的 r_{wg} 結果均大於 0.7（最小值 0.94、最大值 1、平均值 0.98），因此將個人層次的資料彙總平均成為群體分數。TC 與 IC 的 ICC(1) 值分別為 0.03、0.03，同樣有 3% 來自組間的變異；而 ICC(2) 值分別為 0.17、0.19，分別代表群體平均數有 17%、19% 的可信程度。根據 ANOVA 檢定，TC 與 IC 的 F 值分別為 1.40 ($p > 0.05$) 與 1.36 ($p > 0.05$)，顯示研究樣本間不具有顯著差異。

六、確認性因素分析

本研究將凝聚力分為兩種類型，因此透過確認性因素分析，建立單因子模式（任務型凝聚力與人際型凝聚力合併（與二因子模式進行比較，以檢測凝聚力量表結構的適當性。研究一單因子模式 χ^2 為 383.18 ($p < 0.001$)，自由度為 20，NNFI 為 0.85，CFI 為 0.89，RMSEA 為 0.25，SRMR 為 0.075；在二因子模式，χ^2 為 297.90 ($p < 0.001$)，自由度為 19，NNFI 為 0.89，CFI 為 0.92，RMSEA 為 0.22，SRMR 為 0.066。兩模式進行比較後，$\Delta\chi^2$ 為 85.28，Δdf 為 1 ($p < 0.05$)，二因子模式獲得較佳結果。研究二單因子模式 χ^2 為 320.22 ($p < 0.001$)，自由度為 20，NNFI 為 0.89，CFI 為 0.92，RMSEA 為 0.21，SRMR 為 0.059；二因子模式 χ^2 為 256.93 ($p < 0.001$)，自由度為 19，NNFI 為 0.91，CFI 為 0.94，RMSEA 為 0.19，SRMR 為 0.056。兩模式進行比較後，$\Delta\chi^2$ 為 63.29，Δdf 為 1 ($p < 0.05$)，二因子模式獲得較佳的結果。

雖然兩個研究的所有變數，經內部一致性檢定顯示量表具穩定度，我們仍以確認性因素分析檢測各變數量表是否具備可接受之幅合效度。研究一結果以五因子模式 ($\chi^2 = 677.91$，$p < 0.001$，NNFI = 0.93，CFI = 0.93，RMSEA = 0.073，SRMR = 0.071) 最佳（如表 1）；研究二則是六因子模式 ($\chi^2 = 1535.62$，$p < 0.001$，NNFI = 0.96，CFI = 0.96，RMSEA = 0.069，SRMR = 0.053) 為最佳（如表 2）。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 1 各變數間之確認性因素分析比較表（研究一）

	χ^2	*df*	$\Delta\chi^2$	Δdf	NNFI	CFI	RMSEA	SRMR
單因子模式	2683.14***	350			0.73	0.75	0.190	0.140
二因子模式	1382.02***	349	1301.12	1	0.84	0.85	0.130	0.110
三因子模式	895.31***	347	486.71	2	0.89	0.90	0.092	0.085
四因子[a]模式	837.13***	344	58.18	3	0.90	0.91	0.088	0.083
四因子[b]模式	737.52***	344	99.61	0	0.91	0.92	0.078	0.073
五因子模式	677.91***	340	59.61	4	0.93	0.93	0.073	0.071

註 1：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$。

註 2：二因子模式包含主動人格與任務型凝聚力與人際型凝聚力、建言行為與助人行為。
三因子模式包含主動人格、任務型凝聚力與人際型凝聚力、建言行為與助人行為。
四因子[a]模式包含主動人格、任務型凝聚力、人際型凝聚力、建言行為與助人行為。
四因子[b]模式包含主動人格、任務型凝聚力與人際型凝聚力、建言行為、助人行為。
五因子模式包含主動人格、任務型凝聚力、人際型凝聚力、建言行為、助人行為。

表 2 各變數間之確認性因素分析比較表（研究二）

	χ^2	*df*	$\Delta\chi^2$	Δdf	NNFI	CFI	RMSEA	SRMR
單因子模式	13810.05***	594			0.74	0.76	0.250	0.220
二因子[a]模式	7722.35***	593	6087.70	1	0.82	0.83	0.190	0.190
二因子[b]模式	5344.33***	593	2378.02	0	0.86	0.87	0.150	0.110
三因子模式	3561.22***	591	1783.11	2	0.83	0.91	0.120	0.085
四因子模式	3220.72***	588	340.50	3	0.91	0.92	0.110	0.082
五因子[a]模式	1897.99***	584	1322.73	4	0.94	0.95	0.081	0.057
五因子[b]模式	1604.14***	584	293.85	0	0.95	0.96	0.071	0.054
六因子模式	1535.62***	579	68.52	5	0.96	0.96	0.069	0.053

註 1：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$。

註 2：二因子[a]模式包含主動人格與建言行為與助人行為與領導 - 成員交換、任務型凝聚力與人際型凝聚力。
二因子[b]模式包含主動人格與任務型凝聚力與人際型凝聚力與領導 - 成員交換、建言行為與助人行為。
三因子模式包含主動人格、任務型凝聚力與人際型凝聚力與領導 - 成員交換、建言行為與助人行為。
四因子模式包含主動人格、任務型凝聚力與人際型凝聚力與領導 - 成員交換、建言行為、助人行為。
五因子[a]模式包含主動人格、任務型凝聚力、人際型凝聚力、領導 - 成員交換、建言行為與助人行為。
五因子[b]模式包含主動人格、任務型凝聚力與人際型凝聚力、領導 - 成員交換、建言行為、助人行為。
六因子模式包含主動人格、任務型凝聚力、人際型凝聚力、領導 - 成員交換、建言行為、助人行為。

臺灣大學圖書館資料庫

肆、分析結果

一、研究一

首先，研究一各變數間相關程度強弱以皮爾森相關係數 (Pearson Correlation Coefficient) 分析，結果如表 3 所示。其次，假設驗證使用跨層次資料，依據 Hofmann (1997) 所提出的分析程序，以階層線性模型 (Hierarchical Linear Modeling; HLM) 統計軟體進行假設驗證。單因子變異數分析的模式 (One-way Analysis of Variance) 透過 ICC(1) 檢測，將建言行為與助人行為的變異區分為組內與組間變異，結果顯示分別有 3.31% 與 4.46% 是來自組間的變異，雖然依變數並沒有達到判定水準 12% (Bliese, 2000)，但考量本研究調節變數在理論上屬團隊層次變數，仍以 HLM 進行分析。假說一與假說二分別為主動人格對依變數的主效果，透過隨機係數迴歸模式 (Random Coefficient Regression Model)，並將控制變數以總體平均平準化 (Grand-mean Centering) 加入迴歸式中。假說三與假說四則以斜率預測模式 (Slope-as-outcomes) 分析，加入團隊層次的變數，藉以了解其對於主效果的調節效果。此外，為避免調節變數對依變數的直接效果會影響分析的結果，同時在截距項的迴歸式加入調節變數，以控制其對於依變數的直接效果。分析結果如表 4 說明。

在主效果部份，主動人格對於建言行為有顯著正向的預測力 ($\beta = 0.42$, SE = 0.06, $p < 0.001$)；同時主動人格對於助人行為也有顯著正向的預測力 ($\beta = 0.37$, SE = 0.09, $p < 0.001$)，故假說一與假說二獲得支持。調節效果方面，任務型凝聚力對於主動人格與建言行為關係有顯著負向的調節效果 ($\beta = -0.13$, SE = 0.05, $p < 0.05$)；同時，人際型凝聚力對於主動人格與助人行為也存在顯著負向的調節作用 ($\beta = -0.35$, SE = 0.07, $p < 0.001$)。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 3 各變數相關分析及基本描述性統計分析表（研究一）

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性別	1.32	0.47	—									
2. 年齡	30.95	8.54	.03	—								
3. 教育程度	3.61	1.72	-.08	-.28**	—							
4. 工作年資	4.12	6.07	-.09	.69**	-.20**	—						
5. 與主管共事（年）	2.78	4.48	-.14	.51**	-.24**	.72**	—					
6. 主動人格	3.48	0.45	-.10	-.02	.02	-.09	-.03	(.78)				
7. 建言行為	3.45	0.55	.17*	.17*	.00	.20**	.17*	.30**	(.87)			
8. 助人行為	3.69	0.55	.08	.13	.05	.09	.05	.24**	.60**	(.84)		
9. 任務型凝聚力	3.94	0.69	.06	.01	.00	-.05	.10	.24**	.11	.34**	(.85)	
10. 人際型凝聚力	3.89	0.62	-.01	-.08	.07	-.09	.01	.33**	.17*	.41**	.65**	(.88)

註 1：對角線的數值為 Cronbach's α 信度值。
註 2：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$。

為了更瞭解凝聚力的調節效果，我們將凝聚力和主動人格平均值各加減一個標準差分為高低兩群，透過簡單斜率 (Simple Slope) 分析後，繪製調節作用圖。由圖 1 可知，在低任務型凝聚力的環境中，當員工主動人格愈高時，愈容易表現出建言的行為 (β = 0.51, SE = 0.12, $p < 0.001$)。而在高任務型凝聚力的環境中也是如此 ($\beta = 0.33$, SE = 0.10, $p < 0.01$)；不過在低任務型凝聚力的環境中其關係較強，故假說三獲得支持。

由圖 2 可知，在低人際型凝聚力的環境中，當員工主動人格愈高時，愈容易表現出助人的行為 ($\beta = 0.60$, SE = 0.15, $p < 0.001$)。但在高人際型凝聚力的環境中，員工主動人格愈高，對於助人行為的影響未達顯著水準 ($\beta = 0.17$, SE = 0.13, $p = 0.18$)，故假說四獲得支持。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 4 階層線性模式之驗證結果（研究一）

	建言行為				助人行為			
	隨機係數迴歸模式		斜率模式		隨機係數迴歸模式		斜率模式	
	γ 係數	標準誤	γ 係數	標準誤	γ 係數	標準誤	γ 係數	標準誤
個人層次								
截距	3.45***	(0.04)	3.42***	(0.04)	3.73***	(0.03)	3.72***	(0.03)
控制變數								
性別	0.20*	(0.09)	0.15	(0.09)	0.07	(0.11)	0.04	(0.10)
年齡	0.00	(0.00)	0.00	(0.01)	0.01*	(0.01)	0.01*	(0.00)
教育程度	0.02	(0.02)	0.01	(0.02)	0.03	(0.02)	0.03	(0.02)
工作年資	0.01	(0.01)	-0.01	(0.02)	0.01	(0.01)	0.02	(0.01)
與主管共事時間（年）	0.02*	(0.01)	0.04*	(0.01)	-0.00	(0.01)	-0.02	(0.01)
自變數								
主動人格	0.42***	(0.06)	0.42***	(0.05)	0.37**	(0.09)	0.38***	(0.09)
團隊層次								
調節變數（控制效果）								
任務型凝聚力			-0.15***	(0.03)				
人際型凝聚力							-0.08*	(0.03)
調節變數（調節效果）								
任務型凝聚力			-0.13*	(0.05)				
人際型凝聚力							-0.35***	(0.07)

註 1：N 個人層次 = 187，N 團隊層次 = 18。

註 2：*$p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$。

註 3：Level-1：建言行為／助人行為 = β0 + β1*（性別）+ β2*（年齡）+ β3*（教育程度）+ β4*（工作年資）+ β5*（與主管共事年資）+ β6*（主動人格）。

Level-2：β o = γ00 + γ01*（任務型凝聚力／人際型凝聚力）+ μ0。

β1 = γ10 + μ1。

β2 = γ20 + μ2。

β3 = γ30 + μ3。

β4 = γ40 + μ4。

β5 = γ50 + μ5。

β6 = γ60 + γ61*（任務型凝聚力／人際型凝聚力）+ μ6。

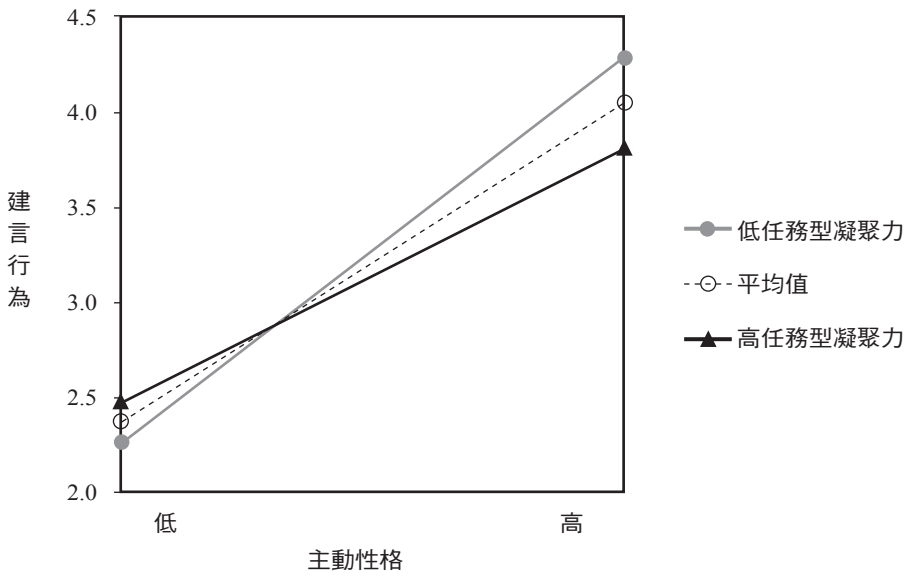


圖 1 任務型凝聚力調節作用圖

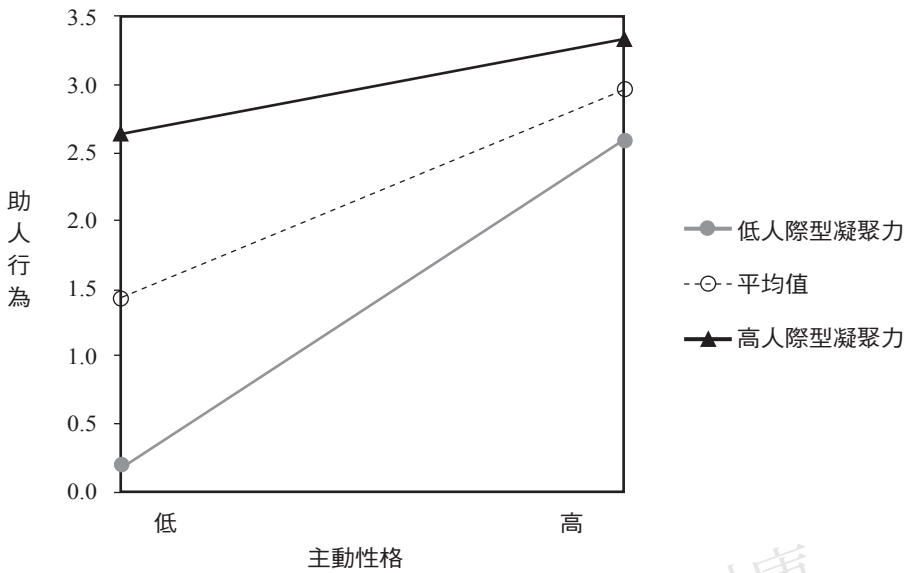


圖 2 人際型凝聚力調節作用圖

臺灣大學學術期刊資料庫

二、研究二

研究二變數間的皮爾森相關係數分析如表 5 所示。研究二分析程序與研究一相同。ICC(1) 檢測結果顯示，建言行為與助人行為分別有 28.22% 與 35.32% 是來自組間的變異，達到判定水準 12% (Bliese, 2000)。在假設驗證的部份，唯一不同的是，雖然依變數是透過主管評量員工（他評變數），但依據 ICC(1) 檢測發現超過 12% 的組間變異，存在明顯的組間變異。為了能更釐清調節變數對於個體差異影響效果，我們將群體影響效果加以排除，因此，控制依變項的團隊層次。將依變數加入截距項的迴歸式，所得控制團隊層次的依變數對個人層次的依變數的影響效果，分析結果如表 6。

由表 6 可知主動人格對於建言行為有顯著正向的預測力 (β = 0.18, SE = 0.07, p < 0.01)，假說一獲得支持。但是，主動人格對於助人行為沒有顯著的預測力 (β = 0.09, SE = 0.07, p = 0.21)，假說二未獲得支持。調節效果部份，任務型凝聚力對主動人格與建言行為存在顯著負向的調節關係 (β = -0.23, SE = 0.08, p < 0.01)；人際型凝聚力對於主動人格與助人行為的關係，也存在顯著負向的調節效果 (β = -0.22, SE = 0.08, p < 0.01)。

表 5 各變數相關分析及基本描述性統計分析表（研究二）

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性別	1.59	0.49	—									
2. 年齡	39.88	8.10	.79	—								
3. 教育程度	3.12	0.96	.15**	.15**	—							
4. 服務年資	13.21	8.07	.11*	.86***	.16**	—						
5. 本校年資	9.56	7.45	.06	.70***	.06	.80***	—					
6. 現任職務	2.50	1.22	.27***	.16**	.17**	.15**	.07	—				
7. 領導－成員交換	3.56	0.64	-.13*	.05	-.02	.01	.01	-.23***	(.85)			
8. 主動人格	3.71	0.54	-.09	.03	-.02	-.01	.03	.02	.28***	(.88)		
9. 建言行為	3.71	0.71	-.12*	.08	-.04	.10	.09	-.25***	.22***	.21***	(.89)	
10. 助人行為	3.83	0.74	.01	.07	.05	.09	.06	-.21***	.25***	.12*	.76***	(.94)
11. 任務型凝聚力	3.79	0.69	-.07	.04	.09	-.01	.02	-.06	.42***	.42***	.13*	.12*
12. 人際型凝聚力	3.90	0.65	-.08	.03	.05	-.02	.02	-.04	.48***	.42***	.16**	.13*

註 1：對角線的數值為 Cronbach's α 信度值。
註 2：* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 6 階層線性模式之驗證結果（研究二）

	建言行為				助人行為			
	隨機係數迴歸模式		斜率模式		隨機係數迴歸模式		斜率模式	
	γ 係數	標準誤	γ 係數	標準誤	γ 係數	標準誤	γ 係數	標準誤
個人層次								
截距	3.72***	(0.06)	3.73***	(0.05)	3.81***	(0.00)	3.81***	(0.05)
控制變數								
性別	-0.01	(0.07)	0.01	(0.08)	0.12	(0.08)	0.13	(0.08)
年齡	-0.01	(0.01)	-0.01	(0.01)	-0.01	(0.01)	-0.01	(0.01)
教育程度	0.01	(0.04)	0.00	(0.04)	0.04	(0.04)	0.02	(0.04)
服務年資	0.02	(0.01)	0.02	(0.01)	0.02*	(0.01)	0.02	(0.01)
本校年資	0.00	(0.01)	0.00	(0.01)	-0.01	(0.01)	-0.01	(0.01)
現任職務	-0.12**	(0.03)	-0.11**	(0.03)	-0.12**	(0.03)	-0.10**	(0.03)
領導－成員關係	0.11	(0.06)	0.11	(0.06)	0.21**	(0.07)	0.21**	(0.07)
自變數								
主動人格	0.18**	(0.07)	0.21**	(0.06)	0.09	(0.07)	0.11	(0.06)
團隊層次								
依變數（控制效果）								
建言行為			0.43***	(0.07)				
助人行為							0.40***	(0.06)
調節變數（控制效果）								
任務型凝聚力			0.04	(0.07)				
人際型凝聚力							0.02	(0.09)
調節變數（調節效果）								
任務型凝聚力			-0.23**	(0.08)				
人際型凝聚力							-0.22**	(0.08)

註 1：N 個人層次 = 319，N 團隊層次 = 48。

註 2：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$。

註 3：Level-1：建言行為／助人行為 = β0 + β1*（性別）+ β2*（年齡）+ β3*（教育程度）+ β4*（服務年資）+ β5*（任教本校年資）+ β6*（現任職務）+ β7*（領導－成員關係）+ β8*（主動人格）。

Level-2：$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01}$*（建言行為／助人行為）+ γ_{02}*（任務型凝聚力／人際型凝聚力）+ μ_0。

$\beta_1 = \gamma_{10} + \mu_1$。

$\beta_2 = \gamma_{20} + \mu_2$。

$\beta_3 = \gamma_{30} + \mu_3$。

$\beta_4 = \gamma_{40} + \mu_4$。

$\beta_5 = \gamma_{50} + \mu_5$。

$\beta_6 = \gamma_{60} + \mu_6$。

$\beta_7 = \gamma_{70} + \mu_7$。

$\beta_8 = \gamma_{80} + \gamma_{81}$*（任務型凝聚力／人際型凝聚力）+ μ_8。

研究二的調節作用，同樣將凝聚力和主動人格平均值各加減一個標準差分為高低兩群，透過簡單斜率分析，繪製出圖 3 與圖 4。由圖 3 可知，在低任務型凝聚力的環境中，當員工主動人格愈高時，愈容易表現出建言的行為 (β = 0.36, SE = 0.10, p < 0.001)；但在高任務型凝聚力的環境中，員工主動人格愈高，對於建言行為並沒有顯著的影響 (β = 0.06, SE = 0.09, p = 0.54)，假說三獲得支持。由圖 4 可知，在低人際型凝聚力的環境中，當員工主動人格愈高時，愈容易表現出助人的行為 (β = 0.25, SE = 0.10, p < 0.05)；但反觀在高人際型凝聚力的環境中，員工主動人格對於助人行為的影響未達顯著水準 (β = -0.02, SE = 0.10, p = 0.81)，假說四獲得支持。

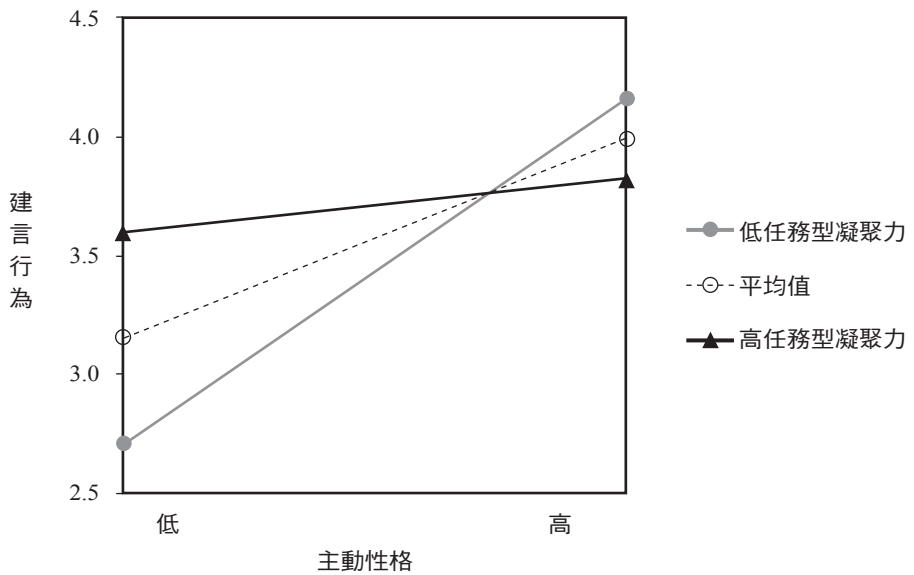


圖 3 任務型凝聚力調節作用圖

臺灣大學學術期刊資料庫

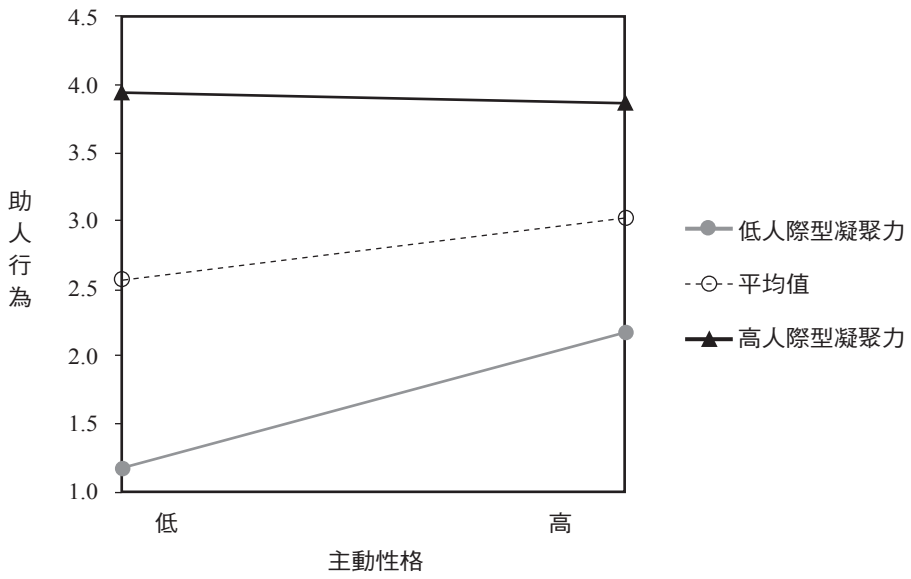


圖 4 人際型凝聚力調節作用圖

伍、綜合討論

一、研究結果與討論

實證分析結果發現，研究假說的驗證在研究一全部獲得支持，研究二除了主動人格對助人行為不成立之外，其餘假說也都獲得支持。不過，就細部而言，有部分結果與研究假說不完全相符。首先，研究一結果顯示不論高或低任務型凝聚力，員工主動人格愈高愈容易表現出建言的行為，但在低任務型凝聚力的環境關係較強。研究二發現主動人格越高，建言行為越高。不過，在低任務型凝聚力環境，主動人格員工較會展現建言行為；在高任務型凝聚力環境卻沒有影響。其次，研究一與研究二均發現在低人際型凝聚力的環境中，主動人格員工愈有助人行為表現；在高人際型凝聚力的環境則無影響。

綜合而論，兩研究結果確實呈現部份理論複現，共有以下兩點：(1) 不論是一般企業或是教育組織的工作環境中，具主動人格者較會有建言行為，結果與過去研究結果相符 (Crant, Kim, and Wang, 2011; Parker and Collins, 2010; Seibert et al., 2001)。(2) 主動人格者處於低凝聚力情境時，將促使主動人格者更積極主動回應問題並改進現狀。也就是說，弱情境是啟動激發主動人格者挑戰並展現其不受制於現況的特質，以謀求改進改善契機的關鍵，這些結果與 Mischel (1977) 論述也相符。所以，雖然主動人格者會主動積極改變環境，且不受制於環境現狀 (Bateman and Crant, 1993)，但是採取行動

臺灣人力資源管理學會版權所有

回應環境也需尋找適當機會 (Seibert et al., 1999)，並非無視情境條件而任意採取作為。

除此之外，兩研究還有一處發現相同，不過與研究假說不完全符合：高人際凝聚力在一般企業和教育組織環境均無調節作用。這一點，若以社會資訊處理理論觀點來看，我們懷疑是否在高人際凝聚力環境，因個體受到團體價值觀影響更鉅，而使主動人格特質不但被箝制，甚至導致不反應的情形。或者是，凝聚力本身可能已經反應若干程度的「積極主動悖論」情況，在人際凝聚力越強的情境中，員工展現主動行為，將被視為是問題製造者，如此情境也將無法活化主動人格特質。

本研究提出團隊層次的任務型凝聚力與人際型凝聚力為情境條件，就整體研究結果而論，任務型凝聚力的調節效果已可確知：低任務型凝聚力情境與主動人格的交互作用，大於高任務型凝聚力的作用。不過，在高任務型凝聚力情境，一般企業主動人格員工仍會建言，但在教育組織則完全無作用。這部分是否因為企業與教育組織工作環境不同所致，值得進一步了解。至於人際型凝聚力的情境效果，本研究無法獲得複現結果。

二、學術意涵

本研究援引三個理論來說明凝聚力的調節效果，整體而言，研究結果支持三個理論觀點整合。學術意涵透過以下幾點說明：

第一，學者們近年在學術上開始關注主動人格所產生的正面效益及相關的邊際條件 (Boundary Condition)，但成果並不多 (Fuller et al., 2010; Parker and Collins, 2010; Zhang et al., 2012)，考量團隊層次的實徵研究更是寥寥可數 (Zhang et al., 2012)。本研究考量近期學者呼籲以集體層次的情境效果與特質聯合效應 (Joint Effect) (Mischel, 2004; O'Reilly and Chatman, 1996; Trimpop and Kirkcaldy, 1997)，透過實證分析團隊層次凝聚力在主動人格與行為之間關係的影響效果，凸顯團隊變數在高層次 (Level 2) 的影響效果。具體而言，團隊層次的低任務型凝聚力和低人際型凝聚力都將強化主動人格者在角色外行為表現，而高人際型凝聚力則不利主動人格展現角色外行為。

第二、本研究以特質活化理論為主軸，配合社會資訊處理理論和強／弱情境假說，驗證何種情境是激發主動人格特質表現的關鍵線索。特質活化論說明個人特質與情境因素產生共鳴時，會強化相對應行為的展現 (Tett and Burnett, 2003; Tett and Guterman, 2000)，但是情境與人格交互作用的影響，特質活化論則無法完整說明。透過加入社會資訊處理理論和強／弱情境假說，補強了特質活化論的論述。社會資訊處理理論認為，個體會因所處整體環境經驗，為被團體所接受，會受周遭成員或訊息的影響而修正自身的反應行為。強／弱情境假說認為「弱情境時人格效果強，而強情境時人格影響較弱」的論點 (Mischel, 1977)，本研究實徵驗證團隊層次凝聚力情境，不論是一般企業或教育界樣本均發現弱情境時結果與理論一致；不過，在強情境時則與理論相異。

臺灣博碩士論文知識加值系統

第三、本研究預期透過不同的研究設計方法，以不同產業的樣本分析檢驗研究結果的複現邏輯 (Replication) (Kerlinger and Lee, 2000; McKinley, 2010; Schwab, 2005)。Lykken (1968) 指出，雖然採用相同的程序（如同一研究設計）與工具（如同一套測量工具）的操作型複現 (Operational Replication) 有其價值，但是透過克服之前研究的限制並以更嚴格的研究設計之建構型複現 (Constructive Replication)，相較於操作型複現，對於理論驗證更是重要 (Eden, 2002; Tsang and Kwan, 1999)。依此，我們遵循 Lykken (1968) 的建議，以不同的研究設計條件（資料收集來源、樣本、測量工具等）來驗證同一組研究假設，以達到外部概化 (External Generalization) (Schwab, 2005)。本研究發現主動人格相關行為部分情境條件，也因此拓展相關構念的理論貢獻 (Colquitt and Zapata-Phelan, 2007)。

三、實務意涵

招聘具有主動人格員工，並給予適當的發揮空間，的確能為組織帶來正面的助益，團隊凝聚力能為組織帶來正面的效益 (Mullen and Copper, 1994; Zaccaro and Lowe, 1986)。兩者分別而論，企業均應該重視。但是，從本研究結論可見，凝聚力愈高的工作團隊，不一定能刺激主動人格者表現出角色外行為，而是弱化角色外行為。如此一來，將使管理者面臨兩難的狀況。我們建議管理人員需注意員工與工作環境的特性之間的契合，使主動人格員工在團隊中仍有能適度發揮主動行為的空間，否則組織成員凝聚力高，反而潛藏成員無法為組織進步帶來正面貢獻的問題。尤其需要注意的是，組織成員的人際凝聚力高時，不但對任務績效無益，也可能對角色外行為無益。

另一方面，管理者也需要了解自身是否是影響主動人格成員不採取主動行為的因素，例如，管理者是否有積極主動悖論的情形，或者是管理者是影響團隊價值態度的主因。主管的督導方式，以及是否鼓勵主動行為，都將影響團隊成員價值觀和行為展現，建議主管在營造團隊凝聚力時，鼓勵成員展現主動行為，並在員工展現主動行為時，適時給予正面的回饋。

四、研究限制與建議

首先，在研究方法方面，研究一的依變數是由員工自評，研究二的依變數是由主管他評，且兩者量表不同。就信度值而言，研究二所使用的量表信度值較佳。不過，從兩個研究的組間變異問題看來，自評的確可能是導致組間變異不足的原因；相對而言，他評的資料應較為客觀可信。不過，我們仍無法確定量表信度的優劣是因為自評或者他評所產生的效果，或者是樣本特性帶來的效果。

其次，在研究變數方面，本研究所使用的調節變數—任務型和人際型凝聚力，在研究一兩者相關係數偏高，可以合理懷疑可能因為自評問卷的共同方法變異 (Common

臺灣大學圖書館期刊資料庫

Method Variance; CMV)（彭台光、高月慈與林鉦棽，2006）問題所導致。但是，透過研究二的配對問卷方式衡量，已經排除 CMV 的可能，但兩者的相關係數仍然偏高。因此，我們認為相關係數偏高應非 CMV 問題所導致。另外，我們也針對兩研究變數構面進行確認性因素分析，結果也顯示它們具有可區分性，因此概念重疊的可能性也降低。即便如此，我們仍無法完全排除構面高相關對於研究結果可能產生的干擾。

雖然本研究依循 Lykken (1968) 的建構型複現邏輯，在不同研究中採取不同的研究設計與測量工具，但兩個研究的主動人格與任務型及人際型凝聚力的測量工具均相同，就我們所知，這些變數目前並無其他具高度信效度的量表可供使用，此點將導致在建構型複現貢獻度稍有不足。但是，藉由不同的資料收集方法、研究樣本與使用不同量表量測依變數等作法，本研究所得到的一致性結論仍有其參考價值 (Colquitt and Zapata-Phelan, 2007)。儘管如此，在未來研究中，我們建議研究者或可採取不同的研究設計方式（如實驗法），或許可以進一步地檢驗本研究發現的概化的程度。

最後，在分析結果方面，研究二結果與文獻理論有抵觸之處：(1) 主動人格對助人行為無影響效果。(2) 兩種凝聚力對於建言和助人行為均無直接影響效果。是否因為教育工作環境與體制對結果變項有影響，或是有其他因素導致結果與理論相異，無法透過本研究證實，留待後續研究進一步探究。

臺灣大學學術期刊資料庫

Moderation of Cohesiveness between Proactive Personality and Extra-Role Behaviors

Hsiao-Ling Chen, Doctoral Student, Department of Business Administration, National Cheng Kung University

Fong-Yi Lai, Associate Professor, Department of Business Administration, National Pingtung University of Science and Technology

Chun-Chin Lai, Principal, New Taipei Municipal Lin-Kou Senior High School

Yueh-Tzu Kao, Assistant Professor, Department of Healthcare Administration, I-Shou University

1. Introduction

Nowadays, organizations require employees whom are capable of coping with pressure from continuous innovation in the extremely competitive business environment. Therefore, organizations are no longer satisfied merely with employees' ability to comply with job task, but place more value in their proactive behaviors. Proactive behavior is becoming increasingly important in job performance.

One of the antecedences of proactive behaviors is proactive personality. An individual with a proactive personality will proactively take actions when faced with a challenge in the environment and tend to solve problem without being constrained by the situation forces. The concept of proactive personality has been widely used in organizational studies since it was introduced in the early 1990s. Previous research has demonstrated proactive personality associated with work-related outcomes, such as job performance, job satisfaction, and career success. Whereas researchers have exerted efforts to understand proactive personality and work-related outcomes, there have been less empirical works on those traits associated with extra-role behaviors. Further, in recent years, research focus started to shift to notice the importance of situation variables' effects between the proactive personality and consequent behaviors. In particular, there is a call for consideration of group-level moderation effects in the above mentioned causal relationship. Thus, this research attempts to integrate trait-activation theory, social processing theory, and strong/weak situation hypotheses concept, and we proposed that group-level cohesiveness is an important moderator between the relationship of proactive personality and extra-role behaviors. In other words, we argued that group-level cohesiveness is a boundary condition between proactive personality and voice/helping (Extra-role) behaviors. Four research hypotheses were developed: H1 states that proactive personality is positively related to voice; H2 states that proactive personality is positively related to helping behavior; H3 states that task-cohesiveness moderates the relationship between proactive personality and voice; H4 states that inter-personal

臺灣大學學術期刊資料庫

cohesiveness moderates the relationship between proactive personality and helping behavior.

2. Research Design and Method

2.1 Participant and Procedure

This study adopted survey method and research design conducted on two studies with different data collection methods. Study 1 used multi-temporal point survey. Samples were drawn from accounting, manufacturing, hospitality, and nursing industries in southern metropolitan areas in Taiwan. Survey participants' work-tasks are required to be in team bases, and each team size must contain more than three members. A questionnaire includes self-evaluation constructs and evaluation of their direct supervisors was developed. Time interval for study 1 was two to three months. In total, data from 187 employees of 18 working groups from business organizations were surveyed, with time interval of two to three months. Study 2 used dyadic questionnaires on 319 school administrative staff and 48 of their supervisors in 29 high schools in Taiwan. Questionnaires were distributed and returned either by the authors or via postal mails.

2.2 Measures

(1) Proactive personality measure uses Seibert et al. (1999) modified version of Bateman and Crant (1993) proactive personality scale, 10-item Likert scales, from very disagree to strongly agree. Scale Cronbach's α in study 1 is 0.78; study 2 is 0.88. (2) Task-oriented cohesiveness measure uses Craig and Kelly (1999) 3-item self-reported scale. Responses are indicated in five-point Likert scales, ranging from very disagree to strongly agree. Scale Cronbach's α in study 1 Cronbach's α is 0.85; study 2 is 0.83. (3) Interpersonal cohesiveness measure uses Craig and Kelly (1999) 5-item self-report scale. Likert scale from strongly disagree to strongly agree. Scale Cronbach's α in study 1 is 0.88; study 2 is 0.91. (4) Voice study 1 uses Van Dyne and LePine (1998) scale, with 6 items. Cronbach's α in study 1 is 0.87. Study 2 uses Parker and Collins (2010) 4-item self-report scale. Responses are indicated in five-point Likert scale, ranging from strongly disagree to strongly agree. Cronbach's α is 0.89. (5) Helping study 1 uses Van Dyne and LePine (1998) scale, 4-item Likert scale, from strongly disagree to strongly agree. Cronbach's α is 0.84. Study 2 uses Williams and Anderson (1991) 7-item scale. Responses are indicated in five-point scale, ranging from strongly disagree to strongly agree. Cronbach's α is 0.94. (6) Study 1's control variables include gender, age, education, year in the company, and year work with current

臺灣大學學術期刊資料庫

supervisor. Study 2's control variables include gender, age, education, year in the company, year work with current supervisor, and leader-member exchange relationship (LMX). LMX is used because we considered the relationship between employee and supervisor who might have effect on the casual relation which this study attempts to examine. The LMX measurement uses Scandura and Graen (1984) 7-item self-report scale. Responses are indicated in five-point Likert scale, ranging from strongly disagree to strongly agree.

2.3 Data Aggregation

First, in study 1 we used non-response bias tests to ensure data collected from two temporal points are not significantly different. Second, in both study 1 and study 2, we aggregate group-level data by evaluating in-group consistence (r_{wg}) and between-group differences (Intraclass correlation 1, ICC(1); Intraclass correlation 2, ICC(2)). Except for one group was eliminated due to low r_{wg} coefficience, while all groups were included into statistical analyses. Prior the statistically tested research hypotheses, confirmatory factor analyses (CFA) for research variables were performed. Results of CFA are reported in table 1 and 2. Means, standard deviations, reliabilities, and correlations for all variables are reported in table 3.

3. Results

Study 1 hypothesis tests used hierarchical linear modeling (HLM). Main effect of proactive personality to voice behavior is significant (β = 0.42, SE = 0.06, $p < 0.001$); proactive personality to helping behavior is also significant (β = 0.37, SE = 0.09, $p < 0.001$). Therefore, H1 and H2 are supported. In the regards of moderating effects, task-cohesiveness negatively moderates the relationship between proactive personality and voice behavior (β = -0.13, SE = 0.05, $p < 0.05$); interpersonal-cohesiveness also negatively moderates the relationship between proactive personality and helping behavior (β = -0.35, SE = 0.07, $p < 0.001$). Results are reported in table 4. In order to understand the moderating effects, we plotted the results into graphs by grouping cohesiveness and proactive personality into two groups of high/low. Interaction graphs are drawn based on the simple slope analyses. From figure 1 and figure 2, we can see when high proactive personality employees are in low task-cohesive environment, and they tend have voice behaviors; in low interpersonal-cohesive environment, the effect to helping behaviors is also significant. Therefore, H3 and H4 are both supported.

臺灣大學學術期刊資料庫

Study 2 hypothesis tests used HLM, and main effect of proactive personality on voice behavior is significant (β = 0.18, SE = 0.07, p < 0.01). H1 is supported. Nevertheless, proactive personality is not positively related to helping behavior, H2 is not supported. In terms of moderating effects, task-cohesiveness negatively moderates the relationship between proactive personality and voice behavior (β = -0.23, SE = 0.08, p < 0.01); interpersonal cohesiveness negatively moderates the relationship between proactive personality and helping behavior (β = -0.22, SE = 0.08, p < 0.01). We also plotted the moderation results into interaction graphs (figure 3 and figure 4). From the graphs we can see that when high proactive personality employees are in low task-cohesiveness environment, they tend to show more voice behaviors. Therefore, H3 is supported. In the low interpersonal environment, they tend to perform more helping behaviors. H4 is supported.

4. Discussion and Conclusion

4.1 Discussion

The empirical analyses find that all hypotheses in study 1 were supported. In study 2, with exception to how proactive personality has no effect on helping behavior, all the other hypotheses were supported as well. In general, results from these two studies have partially demonstrated theoretical replication. Hence we drew to our conclusion: (1) in business and education environment, employees with proactive personality will have more voice behaviors. The results are consistent with prior research. (2) When employees with proactive personality situated in a low tasks or low interpersonal cohesiveness environment, they will be more proactively responsive to the situation and try to improve it. In other words, weak situation is the key to activate proactive personality traits. Theoretically to begin with, our findings answer to the call from recent research of the findings boundary conditions for proactive personality and consequent behaviors. Particularly, in our study we consider the moderator at group-level, which was very limited in prior research. Second, the findings suggested proactive personality is stronger when situation is weak; however, in strong situation, proactive personality is not necessary weaker and thus is not completely consistent with strong-weak situation hypotheses theory. Third, this study expected to adopt different research designs and data collection methods to produce constructive replication, and the results suggest boundary conditions are partially confirmed. We believe it extends our understanding on related theories and implications.

臺灣大學學術期刊資料庫

4.2 Practical Implication

Recruitment of proactive personality employees will contribute positively to the organization. However, from this study we noticed high-cohesive environment does not encourage proactive personality employees to react; high interpersonal cohesiveness environment will weaken their extra-role behaviors. We suggest managers should pay attention to employees' person-environment fit and make sure their proactive behavior will be encouraged. We also suggest managers should understand if they are the sources of "initiative paradox" that cause low employees proactive behaviors.

4.3 Limitation and Conclusion

First, in research method, the independent variable in study 1 was employee self-reported, while report by supervisor was conducted in study 2. In terms of internal reliability, it seems that study 2 is better as it has higher Cronbach's α. However, we are not sure if higher reliability is due to the reporter or other causes, or basically is from the sample characteristics. Second, in study variables, task-cohesiveness and interpersonal-cohesiveness are highly correlated, possibly due to common method variance (CMV). In study 2, we adopted dyadic questionnaires, which can exclude the possibility of CMV; however, the correlation between these two cohesiveness are still high. CFA tests suggest these two cohesiveness constructs are separable. Nevertheless, we are still unable to exclude the possible interferences of such high correlation to the research results.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

田新民、解志韜與祝金龍，2009，員工主動性人格對組織公民行為和團隊績效的影響－檢測一個路徑模型，***人力資源管理學報***，9 卷 2 期：19-32。(Tian, Xin-Min, Xie, Zhi-Tao, and Zhu, Jin-Long. 2009. The impact of proactive personality on organizational citizenship behavior and team performance: Examining a path model. ***Journal of Human Resource Management***, 9 (2): 19-32.)

林鉦棦與彭台光，2006，多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法，***管理學報***，23 卷 6 期：649-675。(Lin, Cheng-Chen, and Peng, Tai- Kuang. 2006. Multilevel research in management: Conceptual, theoretical, and methodological issues in level of analysis. ***Journal of Management***, 23 (6): 649-675.)

教育部統計處，2011，***高中職學校縣市分布***， https://stats.moe.gov.tw/files/important/OVERVIEW_H03.XLS，搜尋日期：2011 年 10 月 15 日。(Ministry of Education, Department of Statistics. 2011. ***Statistic summaries of numbers of high schools***. https://stats.moe.gov.tw/files/important/OVERVIEW_H03.XLS. Accessed Oct. 15, 2011.)

陳佳雯、陸洛與許雅玉，2012，工作要求、工作資源與員工工作態度之關聯：以勤勉審慎性及主動性人格為調節變項，***人力資源管理學報***，12 卷 1 期：23-49。(Chen, Jia-Wun, Lu, Luo, and Hsu, Ya-Yu. 2012. The associations among job demands, work resources and work attitudes: Conscientiousness and proactive personality traits as moderators. ***Journal of Human Resource Management***, 12 (1): 23-49.)

彭台光、高月慈與林鉦棦，2006，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、 測試和補救，***管理學報***，23 卷 1 期：77-98。(Peng, Tai-Kuang, Kao, Yueh-Tzu, and Lin, Cheng-Chen. 2006. Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. ***Journal of Management***, 23 (1): 77-98.)

Anderson, A. B. 1975. Combined effects of interpersonal attraction and goal-path clarity on the cohesiveness of task-oriented groups. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 31 (1): 68-75.

Ashford, S. J., and Black, J. S. 1996. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. ***Journal of Applied Psychology***, 81 (2): 199-214.

Aspinwall, L. G., and Taylor, S. E. 1997. A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. ***Psychological Bulletin***, 121 (3): 417-436.

Back, K. 1950. The exertion of influence through social communication. In Festinger, L.,

臺灣大學學術期刊資料庫

Back, K., Schachter, S., Kelly, H. H., and Thibaut, J. (Eds.), ***Theory and Experiment in Social Communication***: 21-36. Ann Arbor, MI: Edwards.

Bateman, T. S., and Crant, J. M. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. ***Journal of Organizational Behavior***, 14 (2): 103-118.

Bateman, T. S., Griffin, R. W., and Rubinstein, D. 1987. Social information processing and group-induced shifts in responses to task design. ***Group and Organization Studies***, 12 (1): 88-108.

Bindl, U. K., and Parker, S. K. 2011. Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In Zedeck, S. (Ed.), ***APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization***: 567-598. Washington, DC: American Psychological Association.

Bliese, P. D. 2000. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J. (Eds.), ***Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions***: 349-381. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N., and Borman, W. C. (Eds.), ***Personnel Selection in Organizations***: 71-98. New York, NY: Jossey-Bass.

Brockman, B. K., Rawlston, M. E., Jones, M. A., and Halstead, D. 2010. An exploratory model of interpersonal cohesiveness in new product development teams. ***Journal of Product Innovation Management***, 27 (2): 201-219.

Campbell, D. J. 2000. The proactive employee: Managing workplace initiative. ***Academy of Management Perspectives***, 14 (3): 52-66.

Carron, A. V. 1982. Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. ***Journal of Sport Psychology***, 4 (2): 123-138.

Chan, D. 2006. Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. ***Journal of Applied Psychology***, 91 (2): 475-481.

Colquitt, J. A., and Zapata-Phelan, C. P. 2007. Trends in theory building and theory testing: A five decade study of the Academy of Management Journal. ***Academy of Management Journal***, 50 (6): 1281-1303.

Craig, T. Y., and Kelly, J. R. 1999. Group cohesiveness and creative performance. ***Group Dynamics: Theory, Research, and Practice***, 3 (4): 243-256.

臺灣大學圖書館期刊資料庫

Crant, J. M. 1995. The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. ***Journal of Applied Psychology***, 80 (4): 532-537.

_____. 2000. Proactive behavior in organizations. ***Journal of Management***, 26 (3): 435-462.

Crant, J. M., and Bateman, T. S. 2000. Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. ***Journal of Organizational Behavior***, 21 (1): 63-75.

Crant, J. M., Kim, T. Y., and Wang, J. 2011. Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. ***Journal of Business and Psychology***, 26 (3): 285-297.

Davis, J. H. 1969. ***Group Performance***. Reading, MA: Addison-Wesley.

Eden, D. 2002. Replication, meta-analysis, scientific progress, and AMJ's publication policy. ***Academy of Management Journal***, 45 (5): 841-846.

Endler, N. S., and Parker, J. D. A. 1992. Interactionism revisited: Reflections on the continuing crisis in the personality area. ***European Journal of Personality***, 6 (3): 177-198.

Erdogan, B., and Bauer, T. N. 2005. Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. ***Personnel Psychology***, 58 (4): 859-891.

Evans, N. J., and Jarvis, P. A. 1980. Group cohesion: A review and reevaluation. ***Small Group Behavior***, 11 (4): 359-370.

Festinger, L. 1950. Informal social communication. ***Psychological Review***, 57 (5): 271-282.

Festinger, L., Back, K. W., and Schachter, S. 1950. ***Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing***. Stanford, CA: Stanford University Press.

Frese, M., and Fay, D. 2001. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. ***Research in Organizational Behavior***, 23: 133-187.

Frese, M., Garst, H., and Fay, D. 2007. Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. ***Journal of Applied Psychology***, 92 (4): 1084-1102.

Fuller, J. B., Hester, K., and Cox, S. S. 2010. Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. ***Journal of Managerial Issues***, 22 (1): 35-51.

Fuller, J. B., and Marler, L. E. 2009. Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. ***Journal of Vocational Behavior***, 75 (3): 329-345.

臺灣大學學術期刊資料庫

Fuller, J. B., Marler, L. E., and Hester, K. 2006. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. ***Journal of Organizational Behavior***, 27 (8): 1089-1120.

Grant, A. M., and Ashford, S. J. 2008. The dynamics of proactivity at work. ***Research in Organizational Behavior***, 28: 3-34.

Grant, A. M., Parker, S., and Collins, C. 2009. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. ***Personnel Psychology***, 62 (1): 31-55.

Gross, N., and Martin, W. E. 1952. On group cohesiveness. ***American Journal of Sociology***, 57 (6): 546-554.

Hackman, J. R. 1976. Group influences on individuals in organizations. In Dunnette, M. D. (Ed.), ***Handbook of Industrial and Organizational Psychology***: 1455-1525. Chicago, IL: Rand-McNally.

_____. 1992. Group influences on individuals in organizations. In Dunnette, M. D., and Hough, L. M. (Eds.), ***Handbook of Industrial and Organizational Psychology***: 1455-1525. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackman, J. R., and Morris, C. G. 1975. Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In Berkwitz, L. (Ed.), ***Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 8)***: 1-55. New York, NY: Academic.

Hirunyawipada, T., Beyerlein, M., and Blankson, C. 2010. Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. ***Industrial Marketing Management***, 39 (4): 650-660.

Hofmann, D. A. 1997. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. ***Journal of Management***, 23 (6): 723-744.

Hogg, M. A. 1993. Group cohesiveness: A critical review and some new directions. ***European Review of Social Psychology***, 4 (1): 85-111.

James, L. R., Demaree, R. G., and Wolf, G. 1993. R_{wg}: An assessment of within-group interrater agreement. ***Journal of Applied Psychology***, 78 (2): 306-309.

Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., and Judge, T. A. 2009. Core self-evaluations and job performance: The role of the perceived work environment. ***Journal of Applied Psychology***, 94 (6): 1572-1580.

Kamdar, D., and Van Dyne, L. 2007. The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship

臺灣大學學術期刊資料庫

performance. ***Journal of Applied Psychology***, 92 (5): 1286-1298.

Kammeyer-Mueller, J. D., and Wanberg, C. R. 2003. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (5): 779-794.

Katz, D. 1964. Motivational basis of organizational behavior. ***Behavioral Science***, 9 (2): 131-146.

Kerlinger, F. N., and Lee, H. B. 2000. ***Foundations of Behavioral Research (4th ed.)***. Belmont, CA: Cengage Learning.

Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., and Bennett, N. 1997. Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. ***Journal of Management***, 23 (6): 775-793.

Larson, J. R., and Callahan, C. 1990. Performance monitoring: How it affects work productivity. ***Journal of Applied Psychology***, 75 (5): 530-538.

Lau, D. C., and Liden, R. C. 2008. Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. ***Journal of Applied Psychology***, 93 (5): 1130-1138.

LePine, J. A., and Van Dyne, L. 2001. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. ***Journal of Applied Psychology***, 86 (2): 326-336.

Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., and Xie, Z. 2011. The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. ***Journal of Applied Psychology***, 96 (6): 1317-1327.

Li, N., Liang, J., and Crant, J. M. 2010. The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. ***Journal of Applied Psychology***, 95 (2): 395-404.

Lievens, F., Chasteen, C. S., Day, E. A., and Christiansen, N. D. 2006. Large-scale investigation of the role of trait activation theory for understanding assessment center convergent and discriminant validity. ***Journal of Applied Psychology***, 91 (2): 247-258.

Lott, A. J., and Lott, B. E. 1965. Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. ***Psychological Bulletin***, 64 (4): 259-309.

Lykken, D. T. 1968. Statistical significance in psychological research. ***Psychological Bulletin***, 70 (3): 151-159.

臺灣大學學術期刊資料庫

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Fetter, R. 1991. Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 50 (1): 123-150.

Man, D. C., and Lam, S. S. K. 2003. The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. ***Journal of Organizational Behavior***, 24 (8): 979-1001.

McKinley, W. 2010. Organizational theory development: Displacement of ends?. ***Organization Studies***, 31 (1): 47-68.

Mischel, W. 1977. On the future of personality measurement. ***American Psychologist***, 32 (4): 246-254.

_____. 2004. Toward an integrative science of the person. ***Annual Review of Psychology***, 55: 1-22.

Mitchell, T. R., and James, L. R. 2001. Building better theories: Time and the specification of when things happen. ***Academy of Management Review***, 26 (4): 530-547.

Monson, T. C., Hesley, J. W., and Chernick, L. 1982. Specifying when personality traits can and cannot predict behavior: An alternative to abandoning the attempt to predict single-act criteria. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 43 (2): 385-399.

Morrison, E. W. 1993a. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. ***Journal of Applied Psychology***, 78 (2): 173-183.

_____. 1993b. Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. ***Academy of Management Journal***, 36 (3): 557-589.

Morrison, E. W., and Phelps, C. C. 1999. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. ***Academy of Management Journal***, 42 (4): 403-419.

Mullen, B., and Copper, C. 1994. The relation between group cohesiveness and performance: An integration. ***Psychological Bulletin***, 115 (2): 210-227.

O'Reilly, C. A., and Caldwell, D. F. 1979. Informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. ***Journal of Applied Psychology***, 64 (2): 157-165.

O'Reilly, C. A., and Chatman, J. A. 1996. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. ***Research in Organizational Behavior***, 18: 157-200.

Parker, S. K., and Collins, C. G. 2010. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. ***Journal of Management***, 36 (3): 633-662.

臺灣大學圖書館期刊資料庫

Parker, S. K., Williams, H. M., and Turner, N. 2006. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. ***Journal of Applied Psychology***, 91 (3): 636-652.

Pitt, L. F., Ewing, M. T., and Berthon, P. R. 2002. Proactive behavior and industrial salesforce performance. ***Industrial Marketing Management***, 31 (8): 639-644.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. ***Journal of Applied Psychology***, 82 (2): 262-270.

Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. 1997. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. ***Human Performance***, 10 (2): 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. ***Journal of Management***, 26 (3): 513-563.

Salancik, G. R., and Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. ***Administrative Science Quarterly***, 23 (2): 224-253.

Scandura, T. A., and Graen, G. B. 1984. Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. ***Journal of Applied Psychology***, 69 (3): 428-436.

Schachter, S. 1952. Comment. ***American Journal of Sociology***, 57: 554-562.

Schwab, D. P. 2005. ***Research Methods for Organizational Studies*** **(2nd ed.)**. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Seibert, S. E., Crant, J. M., and Kraimer, M. L. 1999. Proactive personality and career success. ***Journal of Applied Psychology***, 84 (3): 416-427.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., and Crant, J. M. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. ***Personnel Psychology***, 54 (4): 845-874.

Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. ***Academy of Management Journal***, 43 (2): 178-190.

Tett, R. P., and Burnett, D. D. 2003. A personality trait-based interactionist model of job performance. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (3): 500-517.

Tett, R. P., and Guterman, H. A. 2000. Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. ***Journal of Research in Personality***, 34 (4): 397-423.

Thompson, J. A. 2005. Proactive personality and job performance: A social capital

臺灣大學學術期刊資料庫

perspective. ***Journal of Applied Psychology***, 90 (5): 1011-1017.

Trimpop, R., and Kirkcaldy, B. 1997. Personality predictors of driving accidents. ***Personality and Individual Differences***, 23 (1): 147-152.

Tsang, E. W. K., and Kwan, K. M. 1999. Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. ***Academy of Management Review***, 24 (4): 759-780.

Tziner, A. 1982. Differential effects of group cohesiveness types: A clarifying overview. ***Social Behavior and Personality***, 10 (2): 227-239.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., and McLean Parks, J. 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). ***Research in Organizational Behavior***, 17: 215-285.

Van Dyne, L., and LePine, J. A. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. ***Academy of Management Journal***, 41 (1): 108-119.

Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., and Cross, T. C. 2000. Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. ***Journal of Applied Psychology***, 85 (4): 526-535.

Williams, L. J., and 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.

Wrzesniewski, A., and Dutton, J. E. 2001. Crafting a Job: Revisioning employees as active crafters of their work. ***Academy of Management Review***, 26 (2): 179-201.

Zaccaro, S. J., and Lowe, C. A. 1986. Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality. ***Journal of Social Psychology***, 128 (4): 547-558.

Zaccaro, S. J., and McCoy, M. C. 1988. The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task. ***Journal of Applied Social Psychology***, 18 (10): 837-851.

Zhang, Z., Wang, M., and Shi, J. 2012. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. ***Academy of Management Journal***, 55 (1): 111-130.

Zhao, H., and Liden, R. C. 2010. Internship: A recruitment and selection perspective. ***Journal of Applied Psychology***, 96 (1): 221-229.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

陳曉鈴

國立屏東科技大學企業管理碩士。目前為國立成功大學企業管理研究所博士生。主要研究領域為組織行為相關議題。

*** 賴鳳儀**

澳洲葛里菲斯大學行銷暨管理研究所博士。目前任教於國立屏東科技大學企業管理系。主要教授行銷管理相關課程。研究領域為服務行為與運動管理。學術論文曾發表於管理學報、組織與管理、Sport Management Review、International Journal of Sport Management and Marketing 等期刊。

賴春錦

國立台北教育大學教育博士。目前為新北市立林口高中校長。主要研究領域為學校行政、教育組織行為與課程領導。

高月慈

美國印第安那大學博士，主修健康行為。目前任教於私立義守大學醫務管理學系，主要教授組織行為、人力資源管理、社會心理學。研究領域為正向組織行為、職場健康相關議題。學術論文曾發表於管理學報、組織與管理、台灣公共衛生雜誌等期刊。

* E-mail: fylai@mail.npust.edu.tw

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫