

中國醫藥大學

醫務管理學研究所碩士論文

編號：IHASEP-035

主管德行領導與其部屬公民行為之相關性研究：  
以某區域教學醫院為例

**Investigations of the Relationship between Managers' Moral  
Leadership Behavior and Subordinates' Citizenship  
Behavior:  
An Example of a Regional Teaching Hospital**

指導教授：林妍如 博士

研究生：施孝龍 撰

中華民國九十八年七月

## 致 謝

還記得在入學口試時，懷著忐忑的心情，回答著戴志展所長、林光華老師、林妍如老師的問題。很快的，兩年的時間就已經過去了，在這往返埔里與台中兩地的過程中，時間雖然匆促，但是在師長的教導、同學的相互學習中，有著如沐春風的感受，讓這兩年的學習時光過的非常的充實。

在這兩年的學習過程中，要感謝許多師長的教導，但其中最重要的老師是我的指導教授-林妍如老師，從一年級的醫管論壇期刊報告，研究法的報告，乃至於最重要的論文，均給予非常仔細、細心的講解與指導，讓我對相關的知識有更深入的學習與思考。另外也要感謝其他師長，蔡文正所長、戴志展所長、李采娟老師、龍紀萱老師、黃光華老師、王中儀老師、郝宏恕老師、馬作鏹老師、陳永福老師，給予學識上得教導，使孝龍的學習之旅更加充實。

在這兩年的時間，最要感謝的人是我的老婆，伶佳。兩年的時間，家中大小事情都是她幫處理，需要上課的日子，她總是在我下班的時候即準備好晚餐讓我帶在車上，在往台中的路途中可以先填飽肚子。這期間，我們的第一個小寶貝也誕生了，除了高興以外，她的負擔也加重了，感謝她無私無悔的付出，才能讓我在無後顧之憂的情況下完成學業，謝謝妳，老婆。

另外要感謝秀珍同學，這兩年來我們一起開車上課，謝謝她先生放心讓我開著他們的車往返，在路上對課業也有討論時間。感謝我所服務的醫院，有劉建志副院長推薦及同仁的協助，才能順利完成學業和這一篇論文，謝謝大家。

## 摘要

在健保總額制度下，台灣醫療產業競爭日趨激烈。面對快速變動的外在環境，領導者的角色日趨重要。現代管理的領導學多以美國企業為研究背景，在許多文化觀點上有著不同的差異；然而對於領導者期望，看法一致之處就是倫理。領導者是運作核心人物，必須以身作則奉行倫理價值。本研究欲探討醫院員工知覺主管德行領導行為，與其部屬公民行為的相關性。

本研究以中部某區域醫院之醫療、醫事、護理、行政部門之所有員工為研究對象，使用結構式問卷調查，題項包括主管德行領導行為、員工公民行為、員工對主管信任度，以及員工基本資料等，並以李克特 5 點量尺來衡量行為符合程度。共發放問卷 385 份，回收有效問卷 289 份，回收率 75.06%。以描述性統計、因數分析、變異數分析、簡單迴歸與複迴歸分析等統計方法進行分析。

研究結果指出，主管德行領導行為與其部屬的利他行為、人際間和諧、保護組織資源呈現正相關；另外，本研究發現，員工年齡愈高，其認同組織、利他、敬業守法、人際間和諧、保護組織資源等公民行為亦較高；而部屬對主管的信任，與其認同組織的行為呈現正相關。

結論：主管德行領導行為確實與其部屬之公民行為呈現相關性，而部屬對主管的信任，在部屬的公民行為表現上亦呈現相關性。本研究結果將可幫助醫院機構主管了解員工對其領導角色之期待，並且了解其領導特質將對部屬公民行為施展所產生的重要影響。

關鍵詞：德行領導、公民行為、員工信任

## Abstract

Under the global budgets limits system of NIH, Taiwan's medical industry has become increasingly competitive. Facing a rapidly changing external environment, the leader's role has become increasingly important. Leadership studies in modern management tend to use American corporations as research background, and there are many differences in terms of cultural perspectives. However, for leadership expectations, the consistency is morality. Leaders are in the operational core, and must abide by moral values and be examples. This study seeks to explore the moral leadership behavior of managers as perceived by hospital employees, and the correlation to employee citizenship behavior.

This study uses all employees in the medical, medical technical, nursing, and administrative departments in a regional teaching hospital in central Taiwan as research subjects. A structural questionnaire is utilized, including questions about manager moral leadership behavior, employee citizenship behavior, employee trust for managers, as well as basic data of employees. The Likert 5-point scale is used to measure the extent of conformity. 385 questionnaires were released, 289 valid questionnaires were retrieved, with a retrieval rate of 75.06%. Descriptive statistics, factor analysis, analysis of variation, simple linear regression, and multiple regression analysis are used to conduct analysis.

The research results point out that manager moral leadership behavior shows a positive correlation to the subordinates' altruism toward colleagues, interpersonal harmony, protecting company resources. In addition, this study finds that older the employees, higher their citizenship behavior such as identification with the company, altruism toward colleagues, conscientiousness, interpersonal harmony, and protecting company resources. Employee trust for managers also shows a positive

correlation to identification with the company.

Conclusion: manager moral leadership behavior is indeed correlated with employee citizenship behavior, and employee trust for managers also shows correlation to employee citizenship behavior. The results of this study can help hospital directors and managers to understand the employee expectations regarding leadership roles, and to help them understand the important influences of leadership qualities on the expression of employee citizenship behavior.

Keywords: leadership, citizenship behavior, employee trust



# 目 錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的 .....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 德行領導 .....	5
一、 德行領導的定義.....	5
二、 德行領導的面向.....	6
第二節 組織公民行為 .....	8
一、 組織公民行為的定義 .....	8
二、 組織公民行為的面向 .....	9
第三節 其他影響組織公民行為的因素.....	10
一、 信任 .....	10
二、 人口學因素.....	12
第三章 研究設計與方法.....	14
第一節 研究架構 .....	14
第二節 研究假設 .....	15
第三節 研究對象 .....	15
第四節 研究工具 .....	15
一、 員工基本資料.....	15
二、 員工知覺主管德行領導行為量表 .....	15
三、 員工對主管信任量表 .....	16
四、 組織公民行為量表 .....	16
第五節 研究變項操作型定義 .....	16
第六節 資料收集 .....	19
第七節 統計分析方法 .....	19
第四章 研究結果.....	21
第一節 員工人口學特質、對主管的信任、主管德行領導行為及員工 組織公民行為的描述性統計分析 .....	21
一、 員工人口學特質之描述性統計分析 .....	21
二、 員工對主管的信任之描述性統計分析 .....	24
三、 員工知覺主管德行領導行為之描述性統計分析 .....	26
四、 員工組織公民行為之描述性統計分析 .....	29
第二節 員工人口學特質、對主管的信任、主管德行領導行為和員工 組織公民行為之相關性分析.....	32

第三節 德行領導、對主管的信任之因素分析 .....	36
第四節 員工人口學特質、對主管的信任、主管德行領導行為與員工 組織公民行為的單變量分析.....	37
一、 員工人口學特質與員工組織公民行為的單變量分析 .....	37
二、 對主管的信任、主管德行領導行為與組織公民行為的簡單迴 歸分析 .....	41
第五節 複迴歸分析的結果 .....	42
第五章 討論與建議 .....	44
第一節 研究主要發現 .....	44
第二節 研究討論 .....	44
一、 主管德行領導行為與部屬組織公民行為的相關性 .....	44
二、 對主管的信任和年齡與組織公民行為的相關性 .....	47
第三節 研究限制 .....	48
第四節 結論 .....	49
第五節 研究建議 .....	49
參考文獻 .....	50
一、 英文部分 .....	50
二、 中文部份 .....	51



## 表目錄

表 2-1、主管德行領導行為與部屬反應之關係.....	6
表 3-1、員工知覺主管德行領導行為之操作型定義.....	17
表 3-2、員工組織公民行為之操作型定義.....	17
表 3-3、員工對主管信任和員工人口學特質之操作型定義.....	18
表 4-1、員工人口學特質 (N=289) .....	23
表 4-2、員工對主管的信任.....	25
表 4-3、直屬主管之德行領導風格.....	28
表 4-4、員工組織公民行為.....	31
表 4-5、各變項相關性分析.....	34
表 4-6、德行領導行為之因素分析.....	36
表 4-7、對主管的信任之因素分析.....	36
表 4-8、員工人口學特質與員工組織公民行為之單變量分析....	38
表 4-9、對主管的信任、德行領導行為與組織公民行為之簡單迴 歸分析	41
表 4-10、組織公民行為與各變相之複迴歸分析.....	43



## 圖目錄

圖 3-1、研究架構圖 .....	14
-------------------	----



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

在健保總額制度下，台灣醫療產業競爭日趨激烈。面對快速變動的外在環境（法令、評鑑、他院競爭），醫院為了生存的壓力，無不使出各種管理活動應變。在此過程中，為了達成種種目標，管理者與員工可能會尋找法律或規定的漏洞，挑戰組織的倫理規範，做出一些不合社會期盼的行為。2005年高雄某醫院涉嫌透過高屏地區的安養中心業者或醫院員工仲介，以遊民與安養中心老人當人頭，持假病歷及不實的就醫紀錄，向中央健保局詐領健保給付；2009年某些醫院急診室爆發疑似假醫師代診事件。這些事件暴露出某些醫院在生存壓力下，可能製作不實的就醫紀錄或默許違反道德法律行為的發生。因此，社會大眾對醫療從業人員倫理道德的要求更加提高。

在政經界，領導者的行為倫理更是大眾的關注焦點。美國前總統柯林頓因為「白水事件」與「李雯斯基」性醜聞案而遭到彈劾，使得美國人民對於總統的操守產生質疑。美國前總統尼克森也因「水門案」成為美國史上首位自行下台的總統。泰國總理塔克辛因其貪瀆行為引發人民發動長達數週激烈之抗議示威活

動，塔克辛政治生涯因而結束，更重創泰國整體經濟。而 90 年代末期安隆（Enron）、安達信（Arthur Anderson）公司一系列弊案爆發，更顯示了以利潤掛帥、股東第一的趨勢下，企業主的價值認知和行為已經產生了扭曲。以上皆因領導人違背了社會的倫理道德觀，致使其領導出現了危機，缺乏倫理道德的領導小則損傷個人領導威信，大則造成社會動盪不安。

喬治（1997/2003）年所寫的「真誠領導」中，明白指出不可能透過立法程序來規範領導正直誠實的人格、經營管理的精神與健全的公司管理。因此無法透過法律來加以規範的部分，則需要道德規範的制衡力量。領導者掌握相對多的權力及資源，決策過程中若不注重道德考量，則職位愈高對利害關係人危害愈大。現代管理的領導學多以美國企業為研究背景，在許多文化觀點上有著不同的差異；然而對於領導者期望，東西方看法一致的應該就是道德了。如論語為政篇：「為政以德，譬如北辰，居其所而眾星拱之。」、《論語·顏淵》：「君子之德，風；小人之德，草；草上之風，必偃。」領導者是運作核心人物，必須以身作則奉行倫理價值。余坤東與徐木蘭(民 87)研究發現經營者的道德特質與企業倫理行為有關聯，而管理制度與經營者配合是落實企業倫理的要素。彼得杜拉克強調主管人員品格的重要，因為領導者的精

神是帶動公司精神的主要力量。

領導者的角色日趨重要。領導理論由特質論到行為論，接續為權變論，乃至現代廣受討論的交易型、轉換型及魅力型等領導理論，主要目的都是為了建構有效領導的模式(Mcshane & Glinow, 2001)。但是由於東西方文化背景不同，使得西方的領導理論是否能貼切地描繪出台灣等華人社會的領導行為，是值得討論的 (Smith & Bond, 1993)。

鄭伯璜等人從華人本位的立場出發，觀察華人企業家的領導行為，提出了家長式領導 (paternalistic leadership) (鄭伯璜，1990；Farh & Chen，2000)。家長式領導包含三個獨立構面：威權領導 (立威)、仁慈領導 (施恩)、德行領導 (樹德)。前面兩個構面適於分析的對象為家族企業、所有權與經營權不分、創業式結構企業或處於穩定環境的企業。而德行領導為華人企業或組織較普遍認同的領導特質。

雖然倫理道德日受重視，也對領導者在實踐倫理上所扮演的角色給予諸多關注，但是在倫理 (德行) 領導上的研究並不多，所以將焦點放在德行領導上，瞭解醫院主管道德行為層面的表現。

因外在環境要求提昇，醫療人員需要隨時調整工作行為以符

合組織、主管或病患的需求，所以在常規工作職責外，需要表現出其角色未規範的利組織行為，讓組織能持續運作發展。而此工作角色未規範的利組織行為稱為組織公民行為。Organ (1988) 指出組織公民行為能提升組織成員對於偶發事件的彈性與應變能力。醫院工作環境充滿高度的醫療專業，各專業之間極度分工，然而對於其服務的病患，需要有整體的照顧。因此醫院員工一些工作角色外、自發性的公民行為表現，如主動關懷病人的病情，協助他人，自動加班完成工作等行為，可補足其專業角色的內涵，並促進醫院組織的發展，提昇社區民眾的信賴感。

在職場上，員工與部門主管朝夕相處，主管的領導行為對員工個人的態度或行為必然會有影響，因此本研究希望瞭解領導者的德行領導行為表現是否與員工的組織公民行為有相關性。

## 第二節 研究目的

根據上述的背景與動機，本研究想要探討醫院員工知覺主管德行領導行為與其展現組織公民行為的相關性，希望藉此相關性分析，幫助醫療機構管理者瞭解員工對其主管德行領導角色的期待，以及影響員工展現組織公民行為的相關性因素，並作為遴選或培訓主管及相關人力資源管理政策之參考。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 德行領導

#### 一、 德行領導的定義

華人組織行為研究者主張華人領導中的一個重要面向即為領導者的德行。如 Silin (1976) 曾經指出，華人領導者的道德領導是指領導者必須展現財務與商業上的成就，以及大公無私；Redding (1990) 則強調華人道德綱常對華人組織的重要性，認為儒家所強調的修為，如孝道、人心、知理、寬容、合理、長幼有序及責任感等道德綱常是華人組織管理中重要的特色。Westwood (1997) 指出華人德行領導有兩個面向：領導者要表現出合於歸範與美德的行為，作為他人表率；必須表明其角色中的權威並非只是為個人利益考量，而是將眾人關心的事情列入考量。鄭伯璦、莊仲仁 (1981) 在基層軍事領導研究中也發現，公私分明（指領導者不會徇私或圖利自己）是德行領導一個重要的面向。Farh & Chen(2000)綜合各學者的觀察，大家幾乎都同意領導者必須擁有高操的品德，能以身作則。領導者的道德與操守含有許多的美德，特別是克己奉公、不循私(尤指不濫用權力、牟取私利或竊佔他人的利益) 與以身作則，相對於領導者的行為，部屬表現出認同與效法的反應（鄭伯璦，2000）（表 2-1）。

表 2-1、主管德行領導行為與部屬反應之關係

主管行為	部屬反應
公私分明 ◇ 一視同仁 ◇ 犧牲私利	認同 ◇ 認同價值與目標 ◇ 內化價值與目標
以身作則 ◇ 做為表率	效法 ◇ 模仿領導者行為

資料來源：鄭伯璦等（2000）家長式領導：三元模式的建構與測量。本土心理學研究

## 二、德行領導的面向

在過去研究的基礎上，樊景立與鄭伯璦（2000）提出一個包含德行領導的華人家長式領導模式，並認為過去的研究者似乎特別強調領導者的三種美德，即公私分明（尤指不濫用權力、牟取私利）、為人公正、以及以身作則。鄭伯璦等人在發展德行領導量表並加以實徵檢驗後，以因素分析得出三個主要的因素，分別為正直盡責、不佔便宜、無私典範（鄭伯璦、周麗芳、樊景立，2000）。其後的實徵研究，則陸續發現德行領導對於部屬對領導者的忠誠、信任、以及部屬的領導滿意、工作滿意、組織承諾等均有影響（鄭伯璦、謝佩鴛、周麗芳，2002；鄭伯璦等人，2003）。

王榮春與陳彰儀（2003）以訪談的質性研究方式，探討部屬對主管的知覺因素，結果發現華人部屬對主管領導行為知覺，得出四個因素，其中之一即為「品格風範」，包含了如不徇私、不偏袒、能以身作則的「品格道德」，信任、接納部屬的「心胸氣度」，以及堅守專業、負起工作職責「擔當負責」等三種。

華人本土組織行為追求卓越計畫中，透過歸納的方式得出七個德行領導的向度（黃敏萍等人，2003）。此七種向度分別為：公平無私、正直不阿、廉潔不苟、誠信不欺、擔當負責、心胸開闊、以及以身作則。「公平無私」之向度為領導者在做決定時能公正、不會偏袒與包庇自己親近的人，例如賞罰能公平、不會包庇自己人，或能做到公私分明、不會因為與部屬關係不同而有不同的對待。「正直不阿」之向度為領導者為人剛正不阿，且具有道德勇氣，在面對不合理或不合法之事時，必須有勇氣挺身而出。「廉潔不苟」之向度為領導者不會為了追求私利，而做違規或侵害別人利益的事。「誠信不欺」之向度為領導人能夠誠實、守信且言行一致，不會虛偽作假。「擔當負責」之向度為領導者勇於承擔應負的責任，不會推諉卸責，且勇於自我檢討，也願意承認與改正自己的錯誤。「心胸開闊」之向度為領導者虛心接受不同意見與批評，且能寬容別人、不會嫉妒或猜疑。「以身作則」



之向度為領導者不僅能為部屬表率，而且要求部屬做的事，自己都可以先做到。在此系列研究中發現，擔當負責與以身作則兩個德行領導向度無法區分，將此向度合併成「盡責模範」，而此六個向度即構成德行領導的重要因素。

## 第二節 組織公民行為

### 一、 組織公民行為的定義

Katz (1964) 認為若要增進組織效能，則員工必須具備三個要素。一、個體進入組織當中，並且持續留在組織中；二、個體必須執行工作角色的要求；三、個體必須從事創新、自發性的行為，而這些行為不是工作角色中所規定的行為。Smith、Organ、及 Near (1983) 定義第三個要素為組織公民行為。Organ (1988) 指出：任何組織系統的設計不可能完美無缺，若只依靠員工的角色內行為，可能很難有效達成組織目標，必須仰賴員工主動執行某些角色要求以外的行為，以補角色定義之不足並促進組織目標的達成。Organ 將此類行為稱之為組織公民行為，並做這樣的定義：組織公民行為是個體自發性的行為，此行為不會直接或明確的受到正式酬賞系統所肯定，但整體而言，會增進組織功能的發揮。

## 二、 組織公民行為的面向

過去組織公民行為的研究，早期 Bateman 與 Organ (1983) 之研究問卷只得到一個構面。Smith 等人 (1983) 提出組織公民行為的兩個構面：利他 (altruism)：員工在組織的相關任務或問題上主動協助特定他人、盡職 (conscientiousness)：員工在某些角色行為上主動超越組織的要求標準，如放棄休息時間。Organ (1988) 補充三個構面：事前知會 (courtesy)：員工能主動事前知會他人以防範工作上可能發生的問題、運動家精神 (sportsmanship)：員工能容忍不理想之情境而毫無怨言、及公民美德 (civic virtue)：員工主動參與及關切組織中的政治活動，如出席會議、參與表決及提出建議等，擴充為五個構面。

Farh、Earley、及 Lin (1997) 採用華人的樣本，並且在華人的社會文化之下，定義出華人本土的組織公民行為建構，共具有五個建構，分別為：認同公司 (identification with company)：指員工努力維護公司形象、積極參與有關活動及公司會議，主動提出建設性的改善方案等對公司整體有利的行為；利他行為 (altruism toward colleagues)：員工在工作上樂意協助同事，主動與同事協調溝通等行為；敬業守法 (conscientiousness)：員工工作認真，出勤表現良好、恪守公司規定等超越組織基本要求的

行為；人際間和諧（interpersonal harmony）：員工不會為了牟取個人利益，做出可能破壞組織和諧的政治行為；及保護公司資源（protecting company resources）：員工不會利用上班時間或公司資源處理私人事務之行為。

由 Farh 等人（1997）的研究可得知，華人的組織公民行為建構與西方的組織公民行為建構不盡相同。由於本研究的對象是台灣地區醫療業的員工，因此對於組織公民行為的建構採取 Farh 等人所建立的五個建構模式。

### 第三節 其他影響組織公民行為的因素

#### 一、 信任

近幾年，信任的研究已引起不同學科的重視和興趣，在組織行為領域中，有關信任研究主題在溝通、領導、目標管理、協調、賽局理論、績效評估、員工關係管理及自我管理團隊實施等，引起廣泛討論（Mayer, Davis & Schoorman, 1995）。

一般對信任的基本看法，第一、信任是個體的一種預期，而此一預期會影響個體所採取的行動。第二、信任產生的情境，是在不能確保未來事件情況下。最後信任是一種非理性的行為，是當個體在作純理性的決策時，不會做出的行為（楊中芳、彭泗清，

2001)。信任乃指信任者不論在有無能力監督或控制對方的情況下，基於期待對方可能會採取一些對自己頗為重要的行為下，願意將自己暴露在容易被傷害的情況（Mayer, Davis & Schoorman, 1995；林鈺琴，1996）。其中，使自己暴露在容易被傷害的情況下，代表著風險的承擔；亦即信任之本質並非被動的承擔風險，而是願意主動承擔風險（鄭林偉，林進財，邵琳，1998）。

根據 McAllister（1995）認為信任是一個人相信以及願意（willing）以他人的說法、行動和決定為基礎而採取行為的程度。根據他對信任的分類，信任可分為情感型信任（affect-based trust）因情感結合而產生的信任和認知型信任（cognition-based trust）植基於個人對他方可靠性和可依賴性的信念。

個人信任態度行為傾向的出現受到週遭人們行為及組織文化特性所影響，信任需要長時間良性互動方能產生。由於個體難以監控整個環境，因此對未來事件的發展存有很多假設，若個體考量過去與被信任者的互動經驗後，認為對方具有善意、可信賴，對方的行為將朝個體所期待的方向，而非從事投機行為，個體則可簡化很多假設，降低不確定感（Luhmann, 1979）。

Mishra 與 Morrissey（1990）指出，信任不僅是一種信念，也是一種感覺；當信任者從經驗累積被信任者是可信任的、可依

賴的，則會產生一種禍福相依、相互關懷的依附情緒 (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998)。因此，個體認為其他成員的可信度愈高，愈會對他人產生情緒依附，而這些人是團隊的組成份子，個體就會對所屬團隊承諾感愈高 (王婷玉，2002)。

## 二、 人口學因素

過去研究發現許多人口學因素在組織公民行為上有顯著的差異。例如有研究支持性別與組織公民行為具有影響關係，女性的組織公民行為高於男性 (蔡百倉，2001)；但是仍有研究顯示性別與組織公民行為並無顯著影響 (胡瓊泰，1999；張石光，2000；陳威菴，1997)。

年齡與組織公民行為的關係方面，研究顯示年齡越高，組織公民行為表現越高 (張石光，2000)。不過也同樣有研究發現年齡與組織公民行為並無顯著的差異 (胡瓊泰，1999；陳威菴，1997)。這樣的結果是否也是研究對象不同所造成的差異，值得再就不同研究對象加以探究。此外任職機構類型不同，成員的組織公民行為也會有差異；根據陳威菴 (1997) 研究顯示任職郵局人員的組織公民行為高於任職在私人金融機構者。另外，在教育程度方面，研究發現學歷較低者在組織公民行為上有較佳的展現 (張石光，2000)。但是，侯堂柱 (2001) 的研究卻顯示出學歷越

高的員工，其組織公民行為越高。同時仍然有許多研究發現教育程度對於組織公民行為的展現並無差異(胡瓊泰，1999；陳威菖，1997)。在職位與組織公民行為的關係上，胡瓊泰(1999)的研究顯示主管人員的組織公民行為高於非主管人員。

與主管互動時間與頻率方面，根據領導者-部屬交換理論(Leader-Member Exchange theory)認為，領導者對待成員的方式是不盡相同的，領導者與部屬間會建立不同的交換關係，而此交換關係是建立在情緒支持程度與重要資源交換的基礎上。依不同的交換關係，員工會被領導者視為是「圈內人」(in-group)或「圈外人」(out-group)。知覺自己與主管互動較頻繁的員工，容易認為自己被主管歸類為「自己人」，因此產生回報的心理，會展現出較多的組織公民行為。

從以上的文獻探討，本研究想要探討在醫療環境中，主管的德行領導行為與組織公民行為的相關性，以作為人力資源管理的參考。

### 第三章 研究設計與方法

#### 第一節 研究架構

由文獻探討可以發現，員工組織公民行為是展現員工效能與促進組織發展的重要因素。而直屬主管的行為對其員工有一定影響，故本研究欲探討在控制了員工人口學特質與對主管的信任下，主管德行領導行為與員工組織公民行為的相關性。研究架構如圖 3-1 所示。



圖 3-1、研究架構圖

## 第二節 研究假設

在控制員工人口學特質與對主管的信任程度下，醫院員工知覺主管德行領導行為對其展現組織公民行為有正相關。

## 第三節 研究對象

中部某區域醫院之醫療、醫事、護理、行政部門之所有員工，共發放問卷 385 份，回收有效問卷 289 份，回收率 75.06%。

## 第四節 研究工具

本研究使用結構式問卷作為資料收集的工具，內容包含：

### 一、 員工基本資料

員工基本資料包含：性別、年齡、教育程度、年資、與主管相識時間、與主管共事時間、主管職級、與主管溝通頻率、員工部門、單位人數等共 10 項。

### 二、 員工知覺主管德行領導行為量表

使用徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯璦、樊景立(2006)所編製德行領導行為量表進行量測，包含六個向度：公正無私（5 題）、正直不阿（4 題）、廉潔不苟（6 題）、誠信不欺（5 題）、盡責模範（10 題）、心胸開闊（6 題）等，共 36 題。

採用李克特式 5 點量尺來衡量部屬知覺到直屬主管表現出



領導行為的「次數」，由 1 分到 5 分，分別為「從未如此」、「很少如此」、「偶而如此」、「經常如此」以及「總是如此」。

### 三、 員工對主管信任量表

以員工對主管信任進行量測，McAllister (1995) 所編製之主管信任量表，包含兩部份：情感型信任（5 題）和認知型信任（5 題），共 10 題。採用李克特式 5 點量尺，由 1 分到 5 分，量尺上分別標明「非常不同意」、「不同意」、「尚可」、「同意」、「非常同意」。

### 四、 組織公民行為量表

使用 Farh 等人 (1997) 所發展的華人組織公民行為量表來量測，包含五個向度：認同組織（4 題）、利他行為（4 題）、敬業守法（5 題）、人際間和諧（4 題）、保護組織資源（3 題）等，共 20 題。使用李克特式 5 點量尺來衡量行為出現次數，由 1 分到 5 分，分別為「從未如此」、「很少如此」、「偶而如此」、「經常如此」以及「總是如此」。

## 第五節 研究變項操作型定義

研究變項包含三大部份。第一部份為自變項：員工知覺主管德行領導行為；第二部份為依變項：員工組織公民行為；第三部

份為控制變項，包含員工人口學特質和員工對主管的信任。詳見表 3-1、3-2 & 3-3 說明。

表 3-1、員工知覺主管德行領導行為之操作型定義

第一部份 員工知覺主管德行領導行為		
變項名稱	操作型定義	變項性質
德行領導	<p>包含六個面向：公正無私（5 題）、正直不阿（4 題）、廉潔不苟（6 題）、誠信不欺（5 題）、盡責模範（10 題）、心胸開闊（6 題）。用李克特式五點量尺來衡量部屬知覺到直屬主管表現出領導行為的「次數」，由 1 分到 5 分，分別為「從未如此」、「很少如此」、「偶而如此」、「經常如此」以及「總是如此」。N 代表無相關經驗可回答。</p> <p>各面向使用因素分析的方法將同一面向內的題目轉換成單一個變項，使用因素值代表該變項之分數。因此德行領導包含 6 個變項。</p>	連續變項 (等距尺度)

表 3-2、員工組織公民行為之操作型定義

第二部份 員工組織公民行為		
變項名稱	操作型定義	變項性質
組織公民行為	<p>包含五個面向：認同組織（4 題）、利他行為（4 題）、敬業守法（5 題）、人際間和諧（4 題）、保護組織資源（3 題）等。使用李克特式 5 點量尺來衡量行為出現次數，由 1 分到 5 分，分別為「從未如此」、「很少如此」、「偶而如此」、「經常如此」以及「總是如此」。</p> <p>各面向使用因素分析的方法將同一面向內的題目轉換成單一個變項，使用因素值代表該變項之分數。因此組織公民行為包含 5 個變項。</p>	連續變項 (等距尺度)

表 3-3、員工對主管信任和員工人口學特質之操作型定義

第三部份 員工對主管信任和員工人口學特質		
變項名稱	操作型定義	變項性質
對主管的信任	包含兩部份：情感型信任（5題）和認知型信任（5題）。使用李克特式5點量尺，由1分到5分，量尺上分別標明「非常不同意」、「不同意」、「尚可」、「同意」、「非常同意」。N代表無相關經驗可回答。 各面向使用因素分析的方法將同一面向內的題目轉換成單一個變項，使用因素值代表該變項之分數。因此對主管的信任包含2個變項。	連續變項 (等距尺度)
性別	1.男；2.女	類別變項
年齡	年數	連續變項
教育程度	1.高中職(含)以下；2.專科；3.大學；4.研究所(含)以上	類別變項
年資	年數	連續變項
與直屬主管相識時間	年數	連續變項
與直屬主管共事時間	年數	連續變項
直屬主管職級	1.組長；2.二級主管；3.一級主管	類別變項
與主管溝通頻率	1.每月少於一次；2.每月1次(含)以上；3.兩週1次(含)以上；4.每週1次(含)以上；5.每日1次(含)以上	類別變項
員工部門	1.醫護；2.醫技；3.行政	類別變項
單位人數	1.5人(含)以下；2.6~10人；3.11~15人；4.16~20人；5.21人(含)以上	類別變項

## 第六節 資料收集

本研究於 98 年 3 月 30 日至 98 年 4 月 30 日進行全院員工之問卷調查。問卷發放至各單位之一位員工，再由此員工發給單位內其他人員；每份問卷均附一個空白信封袋，採無記名方式填答；填答完成後，將問卷放入信封袋中，研究者再到各單位進行問卷回收。

## 第七節 統計分析方法

本研究採用統計分析軟體 SPSS 15.0 版進行資料分析工作，方式如下：

### 一、 描述性統計

分析員工基本資料的次數、百分比、平均值、標準差；德行領導、對主管的信任、組織公民行為分數的平均值、標準差。

### 二、 推論性統計

使用 Spearman 相關係數(Spearman correlation coefficient)，瞭解兩兩變項間之相關性。獨立樣本 t 檢定(Independent-sample t test)，用以檢定兩個母體間平均數是否有顯著性的差異存在。變異數分析(Analysis of variance，簡稱 ANOVA)，用以檢定三個(含)以上的母體平均數是否有顯著性的差異存在，若經 ANOVA

分析達顯著差異者，再依變異數同質性檢定結果，進行 Scheffe 檢定。

### 三、 因素分析

在本研究中，使用因素分析的方法來縮減研究變項，將相同構念的題目轉換成單一變項。採用主成份分析法，各構念以萃取一個因素為原則，將 36 個德行領導行為的題項轉換成 6 個領導變項；10 個對主管的信任題項轉換成 2 個信任變項；36 個組織公民行為的題項轉換成 5 個結果變項。各變項均用因素分析後之因素值當作各變項之分數，使用此分數做後續之分析。

### 四、 複迴歸分析

將組織公民行為之認同組織、利他行為、敬業守法、人際間和諧、保護組織資源等五個面向的因素值（factor score）作為依變項，主管德行領導行為當自變項，對主管的信任與員工人口學變項為控制變項，進行複迴歸分析，以瞭解各相互獨立變項與依變項之相關性。

## 第四章 研究結果

本章研究結果共分為五節。第一節為醫院員工人口學特質、員工對主管的信任、員工知覺主管德行領導行為及員工組織公民行為的描述性統計；第二節為各變項之間的相關性分析。第三節為德行領導行為與對主管的信任之因素分析結果。第四節為醫院員工人口學特質、對主管的信任、主管德行領導行為與員工組織公民行為的單變量分析。第五節為員工人口學特質、對主管的信任、主管德行領導行為與員工組織公民行為的複迴歸分析結果。

### 第一節 員工人口學特質、對主管的信任、主管德行領導行為及員工組織公民行為的描述性統計分析

#### 一、 員工人口學特質之描述性統計分析

員工人口學特質包含：性別、年齡、教育程度、服務年資、與直屬主管相識時間、與直屬主管共事時間、直屬主管職等、溝通頻率、員工部門、單位人數等，詳如表 4-1。

於性別方面，女性居多，佔 82.87%；員工平均年齡為 32.93 歲。在員工教育程度上，大學最多，佔 45.58%；其次為專科，佔 39.93%。服務年資平均為 6.88 年；與主管相識時間平均為 4.44

年；與主管共事時間平均為 3.40 年。其主管職等大部分為二級主管，佔 58.21%，其次分別為一級主管。溝通頻率大部分為每週一次（42.53%），其次為每日一次（28.89%）。員工部門別方面，以護理人員最多，佔 45.35%，其次為行政人員，佔 29.74%；員工所屬單位人數大多為 11~15 人（佔 31.68%），其次為 6~10 人（佔 26.84%）。



表 4-1、員工人口學特質 (n=289)

	次數	百分比 (%)	平均值	標準差
<b>性別</b>				
男性	49	17.13		
女性	237	82.87		
<b>年齡</b>			32.93	8.67
<b>教育程度</b>				
高中職及以下	27	9.54		
專科	113	39.93		
大學 (含四技、二技)	129	45.58		
碩士 (含) 以上	14	4.94		
<b>服務的年資</b>			6.88	6.46
<b>與直屬主管相識時間 (年)</b>			4.44	4.56
<b>與直屬主管共事時間 (年)</b>			3.40	3.11
<b>直屬主管職等</b>				
一級主管	74	27.61		
二級主管	156	58.21		
組長	38	14.18		
<b>溝通頻率</b>				
每日 1 次 (含) 以上	78	28.89		
每週 1 次 (含) 以上	115	42.59		
兩週 1 次 (含) 以上	23	8.52		
每月 1 次 (含)	39	14.44		
<b>員工部門</b>				
醫療 (醫師)	15	5.58		
護理	122	45.35		
醫技	52	19.33		
行政	80	29.74		
<b>單位人數</b>				
5 人 (含) 以下	29	10.66		
6~10 人	73	26.84		
11~15 人	86	31.62		
16~20 人	45	16.54		
21 人 (含) 以上	39	14.34		



## 二、 員工對主管的信任之描述性統計分析

員工對主管的信任，包含情感型信任（第 1-5 題）和認知型信任（第 6-10 題），共計 10 題，詳見表 4-2。

結果顯示，員工對主管的認知型信任（平均值 3.72）高於情感型信任（平均值 3.49）。情感型信任分數最高的題項是「我可以很輕易地告訴我的直屬主管關於我在工作上遇到的困難，而且他也很願意聽」（平均值 3.73）；分數最低的題項是「如果我和我的直屬主管其中一個人離開而無法在一起工作，我們都會有失落感」（平均值 3.22）。認知型信任分數最高的題項是「根據我的直屬主管過去紀錄，我毫不懷疑他的才能和工作上的準備」（平均值 3.81）；分數最低的題項是「工作上其他的同事和我的直屬主管互動時，都認為他是值得信任的」（平均值 3.62）。

表 4-2、員工對主管的信任

研究變項	平均值	標準差	因素 負荷量 <sup>a</sup>
<b>一、情感型信任</b>			
1. 我和我的直屬主管之間有很好的默契，可以很輕易地分享彼此的意見、感受及願望。	3.51	0.97	.906
2. 我可以很輕易地告訴我的直屬主管關於我在工作上遇到的困難，而且他也很願意聽。	3.73	0.96	.885
3. 如果我和我的直屬主管其中一個人離開而無法在一起工作，我們都會有失落感。	3.22	1.13	.831
4. 如果我告訴我的直屬主管有關我的困難，他會很建設性、很關心地回應我。	3.63	0.97	.926
5. 在工作關係上，我和我的直屬主管都做了相當多的情感性投資。	3.37	0.99	.893
<b>平均值</b>	<b>3.49</b>		
<b>二、認知型信任</b>			
6. 我的直屬主管投注在他的工作上相當地專業和犧牲奉獻。	3.77	1.00	.911
7. 根據我的直屬主管過去紀錄，我毫不懷疑他的才能和工作上的準備。	3.81	0.95	.917
8. 我可以信任我的直屬主管，不會因他粗心而使我的工作變得更困難。	3.73	0.96	.930
9. 大多數的人都很相信及尊敬我的直屬主管，即使不是他親近的朋友也一樣。	3.65	0.96	.921
10. 工作上其他的同事和我的直屬主管互動時，都認為他是值得信任的。	3.62	0.98	.928
<b>平均值</b>	<b>3.72</b>		

a：使用主成份因素分析法

### 三、 員工知覺主管德行領導行為之描述性統計分析

主管德行領導行為包含六個向度：公正無私（5題）、正直不阿（4題）、廉潔不苟（6題）、誠信不欺（5題）、盡責模範（10題）、心胸開闊（6題）等，共36題，詳見表4-3。

德行領導行為的六個向度中，員工知覺其直屬主管在「廉潔不苟」的行為方面表現最佳（平均值4.02），相對認為主管在「公正無私」方面的行為表現較差（平均值3.61）。在公正無私的向度內，分數最高的題項是「我的直屬主管公平對待所有部屬」（平均值3.82），最低的是「我的直屬主管不會以部屬與他的交情，來決定賞罰」（平均值3.40）。在正直不阿的向度內，分數最高的題項是「我的直屬主管有道德勇氣不同流合污」（平均值3.77），最低的是「我的直屬主管看到別人受到不公平對待會仗義直言」（平均值3.62）。在廉潔不苟的向度內，分數最高的題項是「我的直屬主管不因職權之便收受金錢或禮物」（平均值4.12），最低的是「我的直屬主管不會假公濟私」、「我的直屬主管不會利用個人職權來圖利自己人」（平均值3.94）。在誠信不欺的向度內，分數最高的題項是「我的直屬主管為人誠實不說謊話」（平均值3.93），最低的是「我的直屬主管言行一致說到做到」（平均值3.66）。在盡責模範的向度內，分數最高的題項是「我的直屬主

管對於工作單位內的事會負起責任」(平均值 3.95),最低的是「我的直屬主管遇到困難的工作時會帶頭做起」、「我的直屬主管是我們做人做事的好榜樣」(平均值 3.73)。在心胸開闊的向度內,分數最高的題項是「我的直屬主管不會妒嫉比他有才華的人」(平均值 3.89),最低的是「我的直屬主管不會介意別人不接受他的意見」(平均值 3.54)。



表 4-3、直屬主管之德行領導風格

研究變項	平均值	標準差	因素負荷量 <sup>a</sup>
<b>一、公正無私</b>			
1. 我的直屬主管不會以部屬與他的交情，來決定賞罰	3.40	1.32	.764
2. 我的直屬主管不偏袒與自己親近的人	3.43	1.27	.847
3. 我的直屬主管公平對待所有部屬	3.82	1.03	.813
4. 我的直屬主管處事公正，不包庇自己人	3.72	1.13	.882
5. 我的直屬主管不會為親近的部屬掩飾過錯	3.68	1.15	.866
<b>平均值</b>	<b>3.61</b>		
<b>二、正直不阿</b>			
6. 我的直屬主管看到別人受到不公平對待會仗義直言	3.62	1.14	.924
7. 我的直屬主管看到不合理的事會挺身而出	3.63	1.15	.936
8. 我的直屬主管有道德勇氣不同流合污	3.77	1.16	.925
9. 我的直屬主管不畏權勢堅持是非原則	3.65	1.12	.919
<b>平均值</b>	<b>3.67</b>		
<b>三、廉潔不苟</b>			
10. 我的直屬主管不貪求不法所得	4.04	1.08	.915
11. 我的直屬主管不會利用職務之便接受不正當招待	4.06	1.07	.939
12. 我的直屬主管不會假公濟私	3.94	1.11	.931
13. 我的直屬主管不佔別人或組織的便宜	3.99	1.09	.948
14. 我的直屬主管不因職權之便收受金錢或禮物	4.12	1.11	.924
15. 我的直屬主管不會利用個人職權來圖利自己人	3.94	1.19	.894
<b>平均值</b>	<b>4.02</b>		
<b>四、誠信不欺</b>			
16. 我的直屬主管言行一致說到做到	3.66	1.14	.942
17. 我的直屬主管為人誠實不說謊話	3.93	1.06	.923
18. 我的直屬主管信守承諾說話算數	3.80	1.09	.956
19. 我的直屬主管人前人後對同一件事的說詞一致	3.73	1.17	.958
20. 我的直屬主管心裡想的和行為表現一致	3.74	1.10	.918
<b>平均值</b>	<b>3.77</b>		

a：使用主成份因素分析法

表 4-3、直屬主管之德行領導風格（續）

研究變項	平均值	標準差	因素負荷量 <sup>a</sup>
<b>五、盡責模範</b>			
21.我的直屬主管出錯時不會把責任推給別人	3.88	1.11	.875
22.我的直屬主管對於工作單位內的事會負起責任	3.95	1.09	.900
23.我的直屬主管勇於承擔應負的責任	3.91	1.07	.913
24.我的直屬主管做事有擔當不會推卸責任	3.88	1.06	.911
31.我的直屬主管要求別人之前一定會先要求自己	3.75	1.10	.917
32.我的直屬主管不會要求別人做他自己也做不到的事情	3.79	1.04	.866
33.我的直屬主管會遵守他自己訂下的規矩	3.78	1.08	.907
34.我的直屬主管遇到困難的工作時會帶頭做起	3.73	1.07	.923
35.我的直屬主管能夠以身作則作部屬的好表率	3.75	1.13	.941
36.我的直屬主管是我們做人做事的好榜樣	3.73	1.11	.921
<b>平均值</b>	<b>3.82</b>		
<b>六、心胸開闊</b>			
25.我的直屬主管有接受別人批評的度量	3.75	1.16	.867
26.我的直屬主管能虛心接受別人的意見	3.69	1.02	.926
27.我的直屬主管不會介意別人不接受他的意見	3.54	1.01	.902
28.我的直屬主管不會計較別人的無心之過	3.76	0.99	.908
29.我的直屬主管心胸開闊不會斤斤計較	3.75	1.02	.936
30.我的直屬主管不會妒嫉比他有才華的人	3.89	1.00	.866
<b>平均值</b>	<b>3.73</b>		

a：使用主成份因素分析法

#### 四、員工組織公民行為之描述性統計分析

員工組織公民行為包含五個向度：認同組織（4題）、利他行為（4題）、敬業守法（5題）、人際間和諧（4題）、保護組織資源（3題）等，共計 20 題。詳見表 4-4。

組織公民行為的五個向度中，員工表現最多的行為是「保護

組織資源」(平均值 4.06)，最少的行為是「認同組織」(平均值 3.48)。在認同組織方面，分數最高的題項是「我努力維護醫院形象，並積極參與有關活動」(平均值 3.68)，最低的是「我主動提出建設性的改善方案，供醫院有關單位參考」(平均值 3.24)。在利他行為方面，分數最高的題項是「我樂意協助同事解決工作上的困難」(平均值 4.07)，最低的是「我主動分擔或代理同事的工作」(平均值 3.91)。在敬業守法方面，分數最高的題項是「我即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守醫院規定」(平均值 4.08)，最低的是「我上班時經常提早到達，並動手處理公務」(平均值 3.80)。在人際間和諧方面，分數最高的題項是「我能與同事建立融洽而良好的關係」(平均值 4.05)，最低的是「我維護醫院團結，從不在背後批評同事或上司」(平均值 3.64)。在保護組織資源方面，分數最高的題項是「我愛惜維護單位的辦公設備」(平均值 4.20)，最低的是「醫院發生急難時，我會主動提供幫助」(平均值 3.87)。

表 4-4、員工組織公民行為

研究變項	平均值	標準差	因素負荷量 <sup>a</sup>
<b>一、認同組織</b>			
1. 我努力維護醫院形象，並積極參與有關活動	3.68	0.82	.876
2. 我以積極的態度參與醫院內相關會議	3.58	0.84	.868
3. 我主動提出建設性的改善方案，供醫院有關單位參考	3.24	0.94	.851
4. 我努力對外介紹或宣傳醫院的優點	3.42	0.97	.882
<b>平均值</b>	<b>3.48</b>		
<b>二、利他行為</b>			
5. 我主動分擔或代理同事的工作	3.91	0.74	.852
6. 我樂意協助同事解決工作上的困難	4.07	0.69	.901
7. 我主動與同事溝通協調	3.98	0.77	.895
8. 我主動幫助新來的同事適應工作環境	3.97	0.73	.856
<b>平均值</b>	<b>3.98</b>		
<b>三、敬業守法</b>			
9. 我工作認真，並且很少出差錯	3.83	0.74	.774
10. 我為提昇工作品質而努力自我充實	3.83	0.77	.819
17. 我從不挑揀工作，盡可能接受新的或困難的任務	3.91	0.76	.836
18. 我即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守醫院規定	4.08	0.74	.835
19. 我上班時經常提早到達，並動手處理公務	3.80	0.91	.763
<b>平均值</b>	<b>3.89</b>		
<b>四、人際間和諧</b>			
11. 我協助解決同事之間的誤會和糾紛，以維護人際和諧	3.69	0.81	.792
12. 我維護醫院團結，從不在背後批評同事或上司	3.64	0.84	.813
13. 我能與同事建立融洽而良好的關係	4.05	0.71	.863
14. 我維持人際和諧，不計較與同事之間的過節	4.02	0.72	.861
<b>平均值</b>	<b>3.85</b>		
<b>五、保護組織資源</b>			
15. 我節約使用企業資源，如水、電、辦公用品	4.11	0.74	.920
16. 我愛惜維護單位的辦公設備	4.20	0.70	.907
20. 醫院發生急難時，我會主動提供幫助	3.87	0.79	.793
<b>平均值</b>	<b>4.06</b>		

a：使用主成份因素分析法



## 第二節 員工人口學特質、對主管的信任、主管德

### 行領導行為和員工組織公民行為之相關性分析

在 Spearman 相關係數分析中，員工的人口學特質中，年齡與年資有高度正相關 ( $r=.708$ )，與主管相識時間為中度正相關 ( $r=.538$ )。詳見表 4-5。年資與主管相識時間有高度正相關 ( $r=.729$ )，與主管共事時間為中度正相關 ( $r=.549$ )。相識時間與共事時間為高度正相關 ( $r=.807$ )。

對主管的信任方面，情感型信任和認知型信任之間有高度的正相關 ( $r=.853$ )。員工對主管的信任也與德行領導行為各向度呈現中度到高度的正相關 ( $r=.547\sim.835$ )。

主管德行領導行為的六個向度間皆呈現高度的正相關 ( $r=.661\sim.884$ )。

在相關性分析之中發現，對主管的信任和主管德行領導行為內部各向度間皆呈現高度相關，在進入複迴歸模型因恐會有共線性問題，所以在進行後續的統計分析之前，先使用因素分析的方法，將情感型信任和認知型信任兩個變項轉換成一個變項為「對主管的信任」，且將德行領導六個向度轉換成單一個「德行領導」變項，作為後續分析對組織公民行為的影響。

在人口學變項方面，年齡與年資、年資與主管相識時間、

主管相識時間與共事時間等皆有高度的相關性 ( $r > .7$ )，為避免共線性問題，所以選取年齡、共事時間和其他變項共同放入迴歸模型中進行複迴歸分析。



表 4-5、各變項相關性分析

	性別	年齡	教育程度	年資	相識時間	共事時間	主管職級	溝通頻率	人員數	情感型信任	認知型信任
性別	1.000										
年齡	-.316(**)	1.000									
教育程度	-.225(**)	.093	1.000								
年資	-.033	.708(**)	-.051	1.000							
相識時間	-.129(*)	.538(**)	.129(*)	.729(**)	1.000						
共事時間	-.173(**)	.390(**)	.202(**)	.549(**)	.807(**)	1.000					
主管職級	-.163(**)	.245(**)	.147(*)	.145(*)	.047	-.015	1.000				
溝通頻率	.004	.114	.022	.069	.132(*)	.097	-.133(*)	1.000			
單位人數	.034	-.176(**)	-.189(**)	-.138(*)	-.219(**)	-.125(*)	-.032	-.116	1.000		
情感型信任	-.153(*)	.012	-.048	-.148(*)	-.063	-.088	-.087	.238(**)	.041	1.000	
認知型信任	-.133(*)	.042	-.023	-.138(*)	-.097	-.140(*)	-.040	.193(**)	.008	.853(**)	1.000
公正無私	-.070	-.042	-.099	-.149(*)	-.123	-.183(**)	.052	.012	.108	.547(**)	.607(**)
正直不阿	-.037	-.071	-.118	-.207(**)	-.212(**)	-.202(**)	.024	.092	.109	.704(**)	.729(**)
廉潔不苟	-.030	-.066	-.098	-.155(*)	-.112	-.106	.075	.045	.094	.576(**)	.661(**)
誠實不欺	-.030	-.024	-.163(*)	-.128(*)	-.193(**)	-.205(**)	-.025	.050	.085	.706(**)	.727(**)
盡責模範	-.107	-.011	-.129(*)	-.168(**)	-.182(**)	-.198(**)	-.009	.116	.145(*)	.803(**)	.835(**)
心胸開闊	-.087	-.013	-.086	-.166(*)	-.134(*)	-.126	-.051	.088	.055	.771(**)	.770(**)
認同組織	-.246(**)	.371(**)	.075	.211(**)	.162(*)	.132(*)	.213(**)	.073	-.043	.417(**)	.376(**)
利他行為	-.081	.249(**)	.026	.124(*)	.056	.033	.059	.017	.063	.301(**)	.303(**)
敬業守法	-.153(*)	.331(**)	.029	.177(**)	.112	.133(*)	.099	.094	.049	.316(**)	.280(**)
人際間和諧	-.111	.219(**)	-.005	.125(*)	.095	.086	.058	.087	-.012	.358(**)	.322(**)
保護組織資產	-.192(**)	.352(**)	.068	.197(**)	.165(**)	.109	.109	.041	-.071	.277(**)	.262(**)

表 4-5、各變項相關性分析 (續)

	公正無私	正直不阿	廉潔不苟	誠實不欺	盡責模範	心胸開闊	認同組織	利他行為	敬業守法	人際間和諧	保護組織資產
性別											
年齡											
教育程度											
年資											
相識時間											
共事時間											
主管職級											
溝通頻率											
人員數											
情感型信任											
認知型信任											
公正無私	1.000										
正直不阿	.719(**)	1.000									
廉潔不苟	.700(**)	.760(**)	1.000								
誠實不欺	.710(**)	.790(**)	.782(**)	1.000							
盡責模範	.718(**)	.789(**)	.745(**)	.884(**)	1.000						
心胸開闊	.661(**)	.725(**)	.684(**)	.822(**)	.877(**)	1.000					
認同組織	.313(**)	.377(**)	.222(**)	.332(**)	.391(**)	.383(**)	1.000				
利他行為	.328(**)	.284(**)	.323(**)	.341(**)	.333(**)	.302(**)	.570(**)	1.000			
敬業守法	.242(**)	.285(**)	.264(**)	.280(**)	.277(**)	.245(**)	.652(**)	.708(**)	1.000		
人際間和諧	.299(**)	.302(**)	.328(**)	.325(**)	.326(**)	.318(**)	.584(**)	.742(**)	.742(**)	1.000	
保護組織資產	.231(**)	.290(**)	.288(**)	.282(**)	.282(**)	.256(**)	.614(**)	.663(**)	.780(**)	.660(**)	1.000

Spearman 相關係數, \*p<.05, \*\*p<.01,

### 第三節 德行領導、對主管的信任之因素分析

德行領導行為因素分析結果如表 4-6。各向度的成分值皆很高，表示均屬於同一成分：德行領導。對主管的信任之因素分析結果如表 4-7。其成分值達.964，可代表單一構念：對主管的信任。

表 4-6、德行領導行為之因素分析

德行領導行為	因素負荷量
公正無私	.825
正直不阿	.905
廉潔不苟	.843
誠實不欺	.938
盡責模範	.927
心胸開闊	.884
特徵值	4.732
解釋總變異量	78.868%

表 4-7、對主管的信任之因素分析

對主管的信任	因素負荷量
情感型信任	.964
認知型信任	.964
特徵值	1.859
解釋總變異量	92.935%

#### 第四節 員工人口學特質、對主管的信任、主管德

##### 行領導行為與員工組織公民行為的單變量分析

###### 一、 員工人口學特質與員工組織公民行為的單變量分析

在性別方面，男性員工表現出認同組織、敬業守法、保護公司資源等行為的次數多於女性 ( $p < .05$ )。年齡大的員工表現出較多的組織公民行為 ( $p < .001$ )。研究所以上學歷的員工，在認同組織、保護組織資源等行為，表現顯著高於大學或專科畢業的員工 ( $p < .05$ )。年資較長的員工會表現出較多的組織公民行為 ( $p < .05$ )。員工與主管相識時間、共事時間越久，越會產生認同組織的行為 ( $p < .05$ )。若員工的直屬主管是一級主管，其認同組織的表現會優於其直屬主管是組長的員工 ( $p < .05$ )。員工所屬部門方面，行政人員比一般醫護人員保護組織資源 ( $p < .05$ )。

表 4-8、員工人口學特質與員工組織公民行為之單變量分析

	組織公民行為									
	認同組織		利他行為		敬業守法		人際間和諧		保護組織資源	
	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value
性別										
1.男	4.151	.000	1.209	.228	2.066	.040	1.717	.087	2.798	.006
2.女										
組間比較 <sup>b</sup>	1 > 2***		—		1 > 2*		—		1 > 2**	
年齡										
	.368	.000	.216	.000	.274	.000	.219	.000	.308	.000
教育程度										
1.高中職(含)以下	4.632**	.004	2.252	.083	3.041*	.029	2.165	.093	3.614*	.014
2.專科										
3.大學										
4.研究所(含)以上										
組間比較 <sup>b</sup>	4 > 2* ; 4 > 3*		—		—		—		4 > 2* ; 4 > 3*	
年資										
	.212**	.001	.122*	.048	.152*	.012	.143*	.020	.188**	.002
與直屬主管相識時間										
	.130*	.039	.028	.658	.067	.277	.064	.310	.094	.133

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001 ; a:若為 2 個類別變項，則為 t 值；若為 3 個以上類別變項，則為 F 值；若為連續變項，則為 beta 值。

b: a:若為 2 個類別變項，則使用 t-test；若為 3 個以上類別變項，則使用 ANOVA，並用 scheffe 做事後檢定。

表 4-8、員工人口學特質與員工組織公民行為之單變量分析（續一）

	組織公民行為									
	認同組織		利他行為		敬業守法		人際間和諧		保護組織資源	
	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value
與直屬主管共事時間	.124*	.049	.001	.988	.064	.302	-.005	.937	.061	.333
直屬主管職級										
1.組長	4.769**	.009	1.298	.275	.709	.493	.429	.652	1.891	.153
2.二級主管										
3.一級主管										
組間比較 <sup>b</sup>	3 > 1*		—		—		—		—	
與主管溝通頻率										
1.每月少於一次	.911	.458	.431	.786	1.457	.216	2.236	.066	1.103	.355
2.每月1次 (含)以上										
3.兩週1次 (含)以上										
4.每週1次 (含)以上										
5.每日1次 (含)以上										
組間比較 <sup>b</sup>	—		—		—		—		—	

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001; a:若為 2 個類別變項，則為 t 值；若為 3 個以上類別變項，則為 F 值；若為連續變項，則為 beta 值。

b: a:若為 2 個類別變項，則使用 t-test；若為 3 個以上類別變項，則使用 ANOVA，並用 scheffe 做事後檢定。



表 4-8、員工人口學特質與員工組織公民行為之單變量分析（續二）

	組織公民行為									
	認同組織		利他行為		敬業守法		人際間和諧		保護組織資源	
	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value	t/F/B <sup>a</sup>	p-value
員工部門										
1. 醫護	.392	.676	1.853	.159	.507	.603	.309	.735	3.675*	.027
2. 醫技										
3. 行政										
組間比較 <sup>b</sup>	—		—		—		—		3>1	
單位人員數										
1. 5 人（含）以下	4.971**	.001	1.983	.097	5.950***	.000	2.902*	.022	5.981***	.000
2. 6~10 人										
3. 11~15 人										
4. 16~20 人										
5. 21 人（含）以上										
組間比較 <sup>b</sup>	3>4；5>4		—		5>4		5>4		2>4；5>4	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001；a:若為 2 個類別變項，則為 t 值；若為 3 個以上類別變項，則為 F 值；若為連續變項，則為 beta 值。

b: a:若為 2 個類別變項，則使用 t-test；若為 3 個以上類別變項，則使用 ANOVA，並用 scheffe 做事後檢定。

## 二、 對主管的信任、主管德行領導行為與組織公民行為的簡

### 單迴歸分析

從表 4-9 可以得知，愈信任主管的員工，會展現出較多的組織公民行為 ( $p < .001$ )。

當主管表現出較多的德行領導行為，其員工也會展現出較多的組織公民行為 ( $p < .001$ )。

表 4-9、對主管的信任、德行領導行為與組織公民行為之簡單迴歸分析

研究變項	組織公民行為				
	認同組織	利他行為	敬業守法	人際間和諧	保護組織資源
對主管的信任					
β 值	.426***	.295***	.311***	.366***	.295***
R <sup>2</sup>	.181	.087	.097	.134	.087
德行領導行為					
β 值	.381***	.386***	.317***	.417***	.364***
R <sup>2</sup>	.145	.149	.101	.174	.133

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

## 第五節 複迴歸分析的結果

由複迴歸分析的結果顯示(表 4-10)，主管德行領導行為與員工組織公民行為中的利他行為 ( $p < .001$ )、人際間和諧 ( $p < .01$ )、保護公司資源 ( $p < .001$ ) 具有正相關，顯示當主管表現出越多的德行領導行為，則員工也會展現出越多的利他、人際間和諧、保護公司資源等公民行為；但與認同組織、敬業守法未達統計上的相關性

在其他的控制變項中，愈信任主管的員工，愈會表現出認同組織的行為 ( $p < .05$ )。年齡較大的員工，較會表現出認同組織、利他、敬業守法、人際間和諧、保護組織資源等組織公民行為 ( $p < .01$ )。

表 4-10、組織公民行為與各變項之複迴歸分析

	認同組織	利他行為	敬業守法	人際間和諧	保護組織資源
一、研究變項					
德行領導	.157	.522***	.243	.499***	.531***
二、控制變項					
對主管信任	.291*	-.144	.091	-.085	-.154
性別	-.071	.034	.007	-.020	-.027
年齡	.302***	.267**	.286***	.247**	.295***
教育程度	.061	.081	.063	.018	.086
共事時間	.036	-.008	.007	-.018	.020
主管職級	.107	-.057	-.002	-.037	-.036
溝通頻率	-.001	.005	.047	.119	.011
員工部門--醫 護					
醫技	-.033	.082	.049	.008	.049
行政	-.061	.003	-.024	-.067	.073
單位人數	-.027	.012	.066	-.052	-.085
R <sup>2</sup>	.340	.224	.197	.247	.266
adj.R <sup>2</sup>	.300	.177	.148	.201	.221
F value	8.486***	4.745***	4.040***	5.385***	5.958***

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

## 第五章 討論與建議

本章共分為五節，第一節為研究主要發現；第二節為研究結果討論與建議；第三節為結論；第四節為研究限制。

### 第一節 研究主要發現

本研究的目的是在於探討醫院員工知覺主管德行領導行為與其展現組織公民行為的相關性，透過問卷調查的方式，瞭解某一區域教學醫院主管的德行領導行為與員工組織公民行為的相關性。

研究結果顯示，當員工觀察到主管表現出較多的德行領導行為，員工也會展現出較多的利他、人際間和諧、保護公司資源等公民行為；但與認同組織、敬業守法沒有統計相關性。

另外，當員工愈信任主管時，愈會展現出認同組織的行為。在員工人口學特質方面，年齡較大的員工，比較會表現出認同組織、利他、敬業守法、人際間和諧、保護組織資源等組織公民行為。

### 第二節 研究討論

#### 一、 主管德行領導行為與部屬組織公民行為的相關性

在本研究中，當醫院主管表現出較多的德行領導行為，員

工也會展現出較多的組織公民行為。此項研究結果與之前以學校老師為對象的研究結果相似（鄭伯璫、謝佩鴛、周麗芳，2002），校長的德行領導與教師的組織公民行為具有正相關性。Cheng(2004)針對企業組織的研究指出，德行領導行為對部屬的認同效法、順從無違和感恩圖報等行為均有正面的相關性。許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯璫、周麗芳（2004）的研究指出，當軍事主官採取德行領導風格，部屬會展現出較多的組織公民行為。賴明政（2004）企業倫理行為與組織公民行為關係的研究中發現，當企業內部人員越重視倫理行為，確實會影響員工公民行為的展現，員工越認同企業的倫理作法，將會提升員工自發性、非角色內的必要行為，且主動的分享與合作，以利於他人或組織的行為。

由上述的結果可以發現，主管的德行領導與員工公民行為是有密切相關性。因此建議主管應重視德行領導行為的展現，使員工能夠認同效法；而醫院管理者在選派主管時，也需要考量其品格操守，並給予適當的要求與提醒，以符合員工對德行領導的期待；另外，應塑造重視倫理道德組織文化，使主管的行為能遵循倫理規範，讓員工與主管產生良好的互動，促使員工展現更多自發性的組織公民行為。

另外，本研究中發現，主管的德行領導行為並未與整個組織公民行為呈正相關，在利他行為、人際間和諧、保護公司資源有正相關，但在認同組織、敬業守法的行為上並沒有統計顯著相關。過去研究指出，組織公民行為不一定在道德判斷上是具有道德的，Valsequez (1988) 指出儘管這個行為對他人、或組織有益，但這個行為不符合社會法律的規範，仍可能被判斷為不道德。因此，認同組織雖然都可以帶給組織利益，但並不代表這樣的行為具有道德。認同組織的行為並不包含道德判斷，主要在於員工因為認同組織而積極參與組織內外的活動(表 4-4)，較不易受主管德行領導行為的影響。

本研究發現員工的敬業守法行為與其主管的德行領導行為並沒有統計顯著相關。在醫療環境之中，各醫療專業人員均有其法律規範，在養成教育的過程，也不斷地強調醫療倫理與法律的議題，在種種的規範下，醫療從業人員會對自己的行為自律，遵循相關的規定；也因為他們是專業人員，重視自我的專業表現，對自我的要求與期許也較高，所以會自然而然的表現出敬業守法的行為，因此可能造成員工與主管的領導行為沒有達到統計顯著相關性。

## 二、 對主管的信任和年齡與組織公民行為的相關性

本研究顯示，當員工對主管的信任程度愈高，愈會表現出認同組織的公民行為。在領導-部屬交換論(Graen& Uhl-Bien, 1995)中，主管與員工的交換品質越好，越能拉近彼此間的距離，員工對主管會產生較佳的信任感。主管是組織的管理者之一，是代表組織的一部分，因此當員工對主管產生信任，就會將自己視為組織的一分子，積極參與活動，提出建議，促進組織的發展。

根據此研究結果，建議主管應加強信任關係的培養。由於信任關係是衡量領導者與部屬之間關係品質的重要指標，且對員工的心理會有很大的影響，所以主管在與員工的互動過程，應從日常工作當中，累積員工的信任感，進而增加員工認同主管、認同組織的行為表現。

本研究也發現，年齡較大的員工，會表現出較多組織公民行為。在方妙玲（2007）組織領導與組織承諾的研究中發現，年齡與情感承諾以及持續承諾有正相關，即年齡愈大則情感承諾及持續承諾愈高。賴明政（2004）的研究也有相似的結果，20到30歲間的組織成員，人際利他的行為明顯低於其他年齡



較大的成員，亦即年齡較大的組織成員，會表現出較多的利他行為，與本研究的結果相符。在職場上，年齡較大的員工，工作經驗相對也較豐富，對於所負責的事物較為熟練，因此在其常規工作職責外，有較多的時間協助其他同事，維持人際互動的和諧；年齡大的員工，待在組織的時間也較長，對於組織的認同度較高，相對也會重視組織的資源使用，展現較多的組織公民行為。

根據此項結果，建議醫療院所應檢視年齡較長員工的工作環境與工作安排，目的在於使他們能夠展現利組織的公民行為，並引導新進員工儘快融入組織、適應工作，並起見賢思齊的效用。

### 第三節 研究限制

本研究有一些的研究限制。採用立意取樣，樣本僅限於一家醫院，外推性不足。本研究採用問卷填答的方式，且各變項都是來自員工的自評問卷，組織公民行為與其他變項均為員工自評，可能會有共同方法變異（common methods variance）的問題，膨脹了變項間的相關，使預測變項與組織公民行為的相關性會高於由主管評定的方式。

本研究的對象機構為一家宗教型區域教學醫院，主管與員工宗教信仰的異同是否會對研究變項（年齡與組織公民行為、德行領導與敬業守法）的相關性產生影響，受限於樣本資料，在之後的研究中可以納入非宗教型醫院，瞭解在不同屬性的醫院文化下，主管德行領導行為與員工組織公民行為的相關性。

#### 第四節 結論

主管德行領導行為確實與其部屬之公民行為呈現相關性，而部屬對主管的信任，在部屬的公民行為表現上亦呈現相關性。本研究結果將可幫助醫院機構主管了解員工對其領導角色之期待，並且了解其領導特質將對部屬公民行為施展所產生的重要影響。

#### 第五節 研究建議

根據研究結果，本研究給予以下幾點建議：

1. 主管應重視德行領導行為的展現，使員工能夠認同效法；而醫院管理者在選派主管時，也需要考量其品格操守，並給予適當的要求與提醒，以符合員工對德行領導的期待
2. 應塑造重視倫理道德組織文化，使主管的行為能遵循倫理規範，讓員工與主管產生良好的互動，促使員工展現更多自發

性的組織公民行為。

3. 主管應加強信任關係的培養。由於信任關係是衡量領導者與部屬之間關係品質的重要指標，且對員工的心理會有很大的影響，所以主管在與員工的互動過程，應從日常工作當中，累積員工的信任感，進而增加員工認同主管、認同組織的行為表現。
4. 醫療院所應檢視年齡較長員工的工作環境與工作安排，目的在於使他們能夠展現利組織的公民行為，並引導新進員工儘快融入組織、適應工作，並起見賢思齊的效用。

## 參考文獻

### 一、 英文部分

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Farh, J. L. Early, 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, 421-444.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393~404.
- Smith, C.A, Organ, D.W. & Near, J.P., 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent, *Journal of Applied Psychology*, pp.653-63
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. 1990. Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443~486.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and power: Two works*. New York: John Wiley.
- Yukl, G., 2002. *Leadership in Organization*, 5th ed. Prentice Hall Inc., N.J.,

## 二、 中文部份

- 王婷玉 (2003)。團隊成員間價值觀契合與個人效能：人際信任的中介效果。國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 方妙玲 (2007)。倫理領導、信任、個人需求實現對組織承諾的影響。企業管理學報，74，1-40。
- 林鈺琴 (1996)。組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點。管理科學學報，13(3)，391-415。
- 賴明政 (2004)。企業倫理行為、組織承諾、工作滿足與組織公民行為關

- 係之研究。企業管理學報，60，31-60。
- 姜定宇、鄭伯璦(2003)。組織忠誠、組織承諾及組織公民行為研究之回顧與前瞻。應用心理研究，19，175-209。
- 許金田、胡秀華、凌孝慕、鄭伯璦、周麗芳(2004)。家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果。交大管理學報，24(2)，119-149
- 徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯璦、樊景立(2006)。德行領導。鄭伯璦、姜定宇(主編)，華人組織行為：議題、作法及出版，第四章，122-144頁。台北：華泰。
- 楊中芳(主編)(2001)：《中國人的人際關係、情感與信任——一個人際交往的觀點》。台北：遠流。
- 黃怡姿(1997)。員工之組織信任的形成與影響。台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 侯堂柱(2001)。轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係——以台灣電子業為例。未出版碩士論文，中山大學人力資源管理研究所。
- 胡瓊泰(1999)。工作生活品質、組織承諾與組織公民行為之觀相關性研究——以高科技產業為例。未出版碩士論文，中山大學人力資源管理研究所。
- 陳彩鳳(2006)。上下屬間的距離對其溝通與信任之影響研究。長榮大學經營管理研究所 95 學年度博士論文。
- 陳威萇(1997)。組織承諾與工作滿足對組織行為的影響：以工作疏離感為中介模式。未出版碩士論文，中山大學人力資源管理研究所。
- 張石光(2000)。領導風格行政倫理對組織公民行為影響之研究。未出版碩士論文，中山大學人力資源管理研究所。
- 喬治(Geroge, B., 1997/2003)。「真誠領導」(陳景蔚、鄭新嘉譯)。台北：天下雜誌。

- 蔡百倉(2001)。倫理氣候認知、組織承諾與組織公民行為影響之研究—以中華電信新營營運處與佳里營運處為例。未出版碩士論文，中山大學人力資源管理研究所。
- 鄭伯璦、謝佩鶯;周麗芳(2002)。校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為：轉型式與家長式領導的效果。本土心理學研究，17，105-161。
- 鄭伯璦、周麗芳;樊景立(2000)。家長式領導：三元模式的建構與測量。本土心理學研究，14，3-64。
- 鄭伯璦(2003)。台灣的組織行為研究：過去、現在、及未來。應用心理研究，19，35-87。
- 鄭伯璦、樊景立、周麗芳(2006)。家長式領導。華泰文化。
- 鄭伯璦、樊景立(2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，13，126-180。
- 鄭仁偉、林進財、邵琳(1998)：〈台灣汽車產業行銷通路成員信任-承諾模式實證研究〉《交大管理學報》，18卷(2期)，143-169。