

員工情感特質與幫助同事行為間之 關係：職務類型的干擾效果

The Relationship Between Employee Affective Traits and Helping Coworker Behavior: The Moderating Role of Job Type

陳建丞* *Chien-Cheng Chen*

國立臺北科技大學經營管理系

Department of Business Management,
National Taipei University of Technology

孫婉嫻 *Wan-Hsien Sun*

和碩聯合科技股份有限公司人力資源部

Department of Human Resources,
Pegatron Corporation

摘要

在工作中，情感是影響工作態度重要的因素，也是一些工作行為重要的預測因子 (Weiss & Cropanzano, 1996; Brief & Weiss, 2002)。過去研究發現員工的情感特質會影響員工所表現出來助人行為，本研究延伸過去的研究，探討員工正、負向情感與幫助同事行為間的關係，並檢視職務類型之干擾角色。本研究以 15 家不同公司中的 191 位員工為樣本，研究發現員工正向情感特質與幫助同事行為有顯著的正向關係，且當職務的團隊導向或內部服務導向愈高時，正向情感特質與幫助同事行為間的正向關係會愈強。

關鍵詞：正向情感特質、負向情感特質、幫助同事行為、職務類型

* 通訊作者：陳建丞

Abstract

Past research suggest that affect is an important component of job attitudes and an important predictor of some job behaviors (Weiss & Cropanzano, 1996; Brief & Weiss, 2002). This study extends previous research by investigating the relationships between positive and negative affectivity and employee helping coworker behavior, and examining the moderating roles of job type. Result from 191 employees of 15 firms partially supported our hypotheses and showed that positive affectivity was significantly positive related with helping coworker behavior. In addition, when the team orientation or internal-service orientation of job was high, the positive relationship between positive affectivity and helping coworker behavior became stronger.

Keywords: Positive affectivity, Negative affectivity, Helping Coworker Behavior, Job type

壹、緒論

過去組織行為之研究，大多數都是探討組織中成員的認知與行為等議題 (Forgas & George, 2001)，而只有少數研究去探討個人情感(affect)的影響 (Pelled & Xin, 1999)。近年來，這趨勢慢慢改變，研究者逐漸將情感理論應用到工作情境中，並試圖去探索員工情感與行為之間的關係。但即使如此，有關情感的研究仍大部分出現在社會學與心理學的領域中，雖然工作情境提供了人們許多經歷不同情感的機會，但仍缺乏研究廣泛地去探討員工情感在組織行為中的角色 (Muchinski, 2000)。

情感特質是形容一個人時常感覺到某種情感狀態的人格特質，並且可以區分成正向情感特質(positive affectivity)與負向情感特質(negative affectivity)兩種 (Tellegen, 1982, 1985; Watson & Clark, 1984)。具高度正向情感特質的人會經常感覺到正向的心情與情緒，例如開心、愉悅或熱情，他們也會積極參與週遭的世界、追求成就感與人際關係。相反地，具高度負向情感特質的人則會容易感覺到負向的心情與情緒，例如焦慮、生氣或害怕的感覺，且極容易受到自己或他人思想或行為影響而心情低落。在過去研究中，這兩種情感特質時常被

連結到員工的認知、行為與績效上 (Forgas & George, 2001)，已然成為組織行為研究中不可忽視的重要人格變數。

本研究的主要目的之一，在探討員工情感特質對於員工幫助同事行為的效應。幫助同事行為是指員工在工作中，對同事提供實質上與精神上的協助 (Tsai et al., 2007)，這種行為在概念上屬於組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)或輔助性績效 (contextual performance)的重要一環，而過去研究亦普遍證實助人行為對於團隊或組織績效的正向關係 (e.g., George & Bettenhausen, 1990)。雖然員工情感特質已普遍被證實是影響助人行為的重要前因之一 (e.g., Organ & Ryan, 1995)，但卻鮮少研究在西方以外的國家去驗證上述的關係，以致於我們無法確知情感特質與員工行為的理論是否適用於東方世界。因此，本研究的第一個目的則在於東方社會的情境(i.e., 台灣地區的企業)，去探討員工情感特質與助人行為間的關係。而在不同文化的國家去探討員工情感與助人行為的關係，不僅將有助回應我們了解不同的文化對於情感效應的影響 (Barsade & Gibson, 2007)，且亦有助於組織公民行為相關理論的累積 (Podsakoff et al., 2000)。

此外，本研究的另一個目的，是在同時探討員工正、負向情感特質對幫助同事行為的效應。過去學者曾提出正向情感與負向情感不僅在本質上是獨立的概念，且在產生的效應上也不一定會有對稱的情形 (Isen, 1999)，因此若任意將高正向情感與低負向情感視為是同一種現象，而粗略地套用同一種理論，或在研究中只有單獨探討正向情感的效應 (例如 George, 1991; Tsai et al., 2007) 時，而天真地以為負向情感也會有相對的效應時，可能無法完整地掌握正、負向情感對員工行為的影響 (Lyubomirsky et al., 2005)。因此本研究將同時探討正、負向情感特質的效應，應能有助於正、負向情感理論的累積 (Watson & Tellegen, 1985)。

再者，本研究的第三個目的在於探索是否職務類型，會干擾情感特質與員工幫助同事行為間的關係。過去探討員工情感特質的研究，大多在於探討情感特質對於依變項的主效果，而是否環境變數能影響情感的效應便是一個值得探索的問題 (Pelled & Xin, 1999)。探討職務類型的干擾角色是有趣的，Borman et al. (2001) 認為，情感特質對於公民行為的效應可能會隨著職務內容而異，例如當職務類型的結構化較低或彈性較大(例如保險業務員)時，正向情感特質與公民行為間的關係可能較強。Lepine & Van Dyne (2001) 亦有類似的看法，他們認為由於不同的職務類型可能需要不同的好行為，例如負責組織再造的人員需要提出較多的建言，因此在探索人格特質與績效間的關係之前，應試圖先找出每種職務的差異在哪裡，以便我們以更複雜而深入的模型去探索績效的前

因。因此，我們相信本研究對於職務內容干擾作用的探討，將會有助於人格特質與助人行為間關係的理論累積。

在一篇同樣探討情感特質與助人行為間關係干擾變數的研究中，Toegel et al. (2007) 針對一家管理顧問公司的 94 位員工做實地調查，發現當員工的管理責任(managerial responsibility)愈高時，正向情感特質與情感協助(emotional helping)之間的關係愈強。本研究與上述研究有四點不同之處：首先，相較於 Toegel et al. (2007) 的研究只探討正向情感特質的效應，本研究同時探討正向與負向情感特質的效應，因此較該研究為完整；其次，相較於 Toegel et al. (2007) 只以一家公司的員工為樣本，本研究廣採多重產業的公司員工為樣本，因而能夠有較高的外在類推性。第三，相較於 Toegel et al. (2007) 所探討屬於「情緒上」的助人行為(例如幫助同事抒解心中壓力)，本研究則同時探討包含情緒上與實質上(例如幫助同事解決工作上的問題)的助人行為。最後，相較於 Toegel et al. (2007) 探討的干擾變數是員工的「管理責任」，本研究則探討兩個不同的干擾變數：職務的團隊導向與內部服務導向。而探討理論之不同性質的限制情境，對於理論之累積是重要的 (Whetten, 1989)。

貳、文獻探討

一、情感特質與幫助同事行為間的關係

過去學者普遍認為，具有高正向情感特質的員工會表現較多的助人行為。有幾種可能的原因，首先，高正向情感特質的員工會時常感覺到好心情 (George, 1989)，他可能因而展現較多的助人行為，來持續維持他的好心情 (Carlson et al., 1988)；其次，具有高正向情感特質的員工，可能比較會將幫助同事行為視為份內工作的一部分 (Bachrach & Jex, 2000)，因而提高了對他人展現幫助同事行為的表現；第三，具高度正向情感特質的員工由於容易對他人有正面的評價與想法，因此較容易為他人所吸引而幫助他人 (Bell, 1978)；最後，高度正向情感特質的員工可能會高估助人行為的好處與自信心，而低估助人行為的成本，因而增加對助人行為的表現 (Clark & Waddell, 1983)。

過去研究亦普遍證實正向情感特質與幫助同事行為間的關係。例如 Organ & Konovsky (1989) 以兩家醫院的 58 位主管與 484 位員工為樣本，實地調查發現員工的正向情感特質與助人行為間有顯著的正向關係($r=.13, p<.05$)。此外，Van Scotter & Motowidlo (1996) 以 975 位空軍的技工與 268 位主管為樣

本，實地調查發現員工的正向情感特質與角色外行為中的人際促進面 (interpersonal facilitation，類似於利他行為)之間，有顯著的正向關係($r=.11$, $p<.01$)。而 Organ & Ryan (1995) 的後設分析(meta-analysis)顯示，正向情感特質與助人行為間有一定的正向關係($r=.15$)。因此，我們提出以下假說：

假說一：員工的正向情感特質與幫助同事行為之間有正向關係。

過去學者也曾認為負向情感特質可能是影響幫助同事行為的前因之一，並提出幾種可能的機制。例如，具有高度負向情感特質的人，比較會有將週遭事物給予負面評價的傾向 (Watson & Clark, 1984)，因此這一類的人可能比較會對週遭的人產生厭惡感，因而降低幫助他人的表現。此外，具有高度負向情感特質的人比較可能回憶起與他人互動的不愉快經驗(亦即「心情一致性(mood congruence)效果」) (Isen et al., 1978)，而且對於與他人互動的結果給予較為負面的評價 (Gray, 1987)。例如即使他過去曾有幫助他人的經驗，但是如此的經驗可能反而帶給他不快樂的感覺(例如感覺到浪費時間)，因而可能降低往後幫助他人的意願。最後，Hui et al. (1999) 認為，員工的負向情感特質亦可能降低他與主管間的交換關係(leader-member exchange, LMX)，與提升他心中的「工作可移動性(job mobility)」(概念上類似離職傾向)，進而導致組織公民行為的降低。

相較於正向情感特質與助人行為間的關係而言，過去有關於負向情感特質與助人行為間關係的研究發現則相對較少。例如 Hui et al. (1999) 以中國一家電池工廠的 126 位主管與 392 位員工為樣本，實地調查發現員工的負向情感特質與組織公民行為間有顯著的負向關係($r=-.13$, $p<.05$)。而 Miller et al. (1999) 則以 104 位來自於澳洲某公家機關的員工，實地調查發現員工的負向情感特質與輔助性績效間具有顯著的負向關係($r=-.29$, $p<.01$)。而在 Hertz & Donovan (2000) 的後設分析中發現，負向情感特質與角色外行為中的人際促進面間有一定的負向關係(校正後的相關係數為 $-.16$, 90%可信區間不包含 0)。綜合上述，我們提出以下假說：

假說二：員工的負向情感特質與幫助同事行為之間有負向關係。

二、職務類型的干擾效果

相較於過去研究只探討員工個人屬性(i.e., 員工的管理責任；Toegel et al., 2007) 的干擾效果，本研究則想要了解的是情境變數——亦即職務類型，是否會干擾員工情感特質與幫助同事行為之間的關係。根據「特質活化理論(trait activation theory)」(Tett & Gutterman, 2000)，當人們感覺到某種環境因素，恰好與自己某種特質相關的行為相符合時，此時他的此種特質會被「活化」出來，以至於讓此特質與行為間的關係更為增強。由於「幫助同事行為」可能會在與其他同事有頻繁互動機會的情況之下，才比較有可能發生，因此我們提出了兩種與「互動機會」較為相關的職務特性，來探討這兩種特性是否能「活化」員工情感特質與幫助同事行為之間的關係，首先是有關「職務的團隊導向」的干擾效果部份。當某種職務的工作情境中，平日的工作情境大多屬於單打獨鬥型，與其他員工互相合作的機會很少，我們稱之為「團隊導向低」的職務(例如保險業務員)。對於這一類型的職務而言，由於平日可以幫助同事的機會很少，因此無論正向(或負向)情感特質的高低與否，幫助同事行為的表現均呈現偏低的情形，而此將降低了正向與負向情感特質對幫助同事行為的影響。反之，對於那些時常必須在團隊情境下，與團隊成員共同合作，我們稱之為「團隊導向高」的職務(例如研發團隊)。這些職務的員工由於平時與其他成員接觸的機會很多，因而比一般員工有較多幫助他人的機會。即使低正向情感特質(或高負向情感特質)的員工，他仍將表現偏低的幫助同事行為，但高正向情感特質(或低負向情感特質)的員工，他將因為平日可以幫助同事的機會很多，因而表現較高的幫助同事行為 (Lucas & Diener, 2003)。

另一個可能的原因是，相對於團隊導向較低的員工而言，團隊導向高的職務員工，可能比較能體認到與他人互助合作的重要性。由於團隊導向高的職務，與其他職務之間的工作互賴性(task interdependence)較高，因此這類職務的員工比較會將工作績效方面的成功，歸因於自己平日的幫助同事行為的表現，因而提升自己對於幫助同事行為的重視 (Bachrach et al., 2006)。因此我們推論，對於這些團隊導向高的職務而言，因為對幫助同事行為的普遍重視，因而增強了正、負向情感特質與幫助同事行為間的關係。因此，我們提出以下假說：

假說三 a：職務的團隊導向會干擾員工正向情感特質與幫助同事行為之間的關係；明確地說，當職務的團隊導向愈高時，員工正向情感特質與幫助同事行為間的正向關係愈強。

假說三 b：職務的團隊導向會干擾員工負向情感特質與幫助同事行為之間的關係；明確地說，當職務的團隊導向愈高時，員工負向情感特質與幫助同事

行為間的負向關係愈強。

另一個可能干擾員工情感特質與幫助同事行為間的關係的變數，則源自於職務本身對於其他職務提供服務的程度(我們稱之為「內部服務導向」)。相對於一般職務而言，當某種職務本身服務的對象是公司內部員工時(亦即「高內部服務導向」)，例如人力資源部門人員，這一類的職務因為平日與其他職務員工接觸與服務的機會很多，根據「特質活化理論」(Tett & Gutterman, 2000)，當員工感覺到自己的職務必需經常表現的助人行為，恰好與自己情感特質相關的行為相符合時，此時他的情感特質會被激發出來，以至於讓情感特質與幫助同事行為間的關係更為增強。因而使得高正向情感特質(或低負向情感特質)的員工，有更高意願施展幫助同事行為，進而增加了正、負向情感特質與幫助同事行為間的關係。另一個可能的理由是，對於這些服務內部員工的職務(亦即「高內部服務導向」)而言，他們的績效評比可能與被服務對象(亦即內部員工)的滿意度有關。由於過去學者發現當助人行為會帶來快樂時，人的情感與助人行為間的關係會較強 (Carlson et al., 1988)，因此對於這些高內部服務導向的員工而言，因為他們對內部員工的協助將可能為自己帶來好處(例如：提升績效評分) (Lucas & Diener, 2003)，因而增強了他們的正、負向情感特質與幫助同事行為間的關係。因此，我們提出以下假說：

假說四 a：職務的內部服務導向會干擾員工正向情感特質與幫助同事行為之間的關係；明確地說，當職務的內部服務導向愈高時，員工正向情感特質與幫助同事行為間的正向關係愈強。

假說四 b：職務的內部服務導向會干擾員工負向情感特質與幫助同事行為之間的關係；明確地說，當職務的內部服務導向愈高時，員工負向情感特質與幫助同事行為間的負向關係愈強。

參、研究方法

一、研究對象與流程

由於樣本獲取不易，本研究採用便利抽樣法，透過親友引薦的方式，來增加受測的樣本公司與員工。根據 Takeuchi et al. (2009) 的看法，這種便利抽樣法雖然會產生較不具代表性的樣本，但相當有助於提升樣本的回收率。本研究

受測對象為 15 家不同行業別的員工，共包含 7 家高科技產業、4 家服務業、3 家金融業與 1 家傳統製造業的公司。為了能盡量囊括不同工作特性的受測者，我們在同一家公司中發放問卷不超過 20 份。在全部回收的 216 份問卷中，剔除無效問卷（例如明顯亂填或多題未填者）後仍有 191 份有效樣本。而在這 191 位有效樣本中，平均年齡為 30.52 歲，平均年資為 3.69 年，其中有 73 位男性（占 38%）。

在取得公司內部人員同意引薦之後，本研究的第二作者遂前往該公司施行問卷施測。每家公司的受測者乃由引薦者代為邀請，以每家公司不超過 10 人為原則。在問卷施測之前，第二作者會事先請引薦者協助，務必能讓受測員工在沒有壓力的情境之下（例如安靜的會議室）填答問卷。而在問卷填答之前，第二作者會與填答者講解施測流程，而後便離開填答場地並在場地外頭等候。當填答者填答完畢之後，第二作者便親自向受測者收取問卷，並致上感謝之意。為了避免受試者因為知道本研究的目的，而影響其對問卷填寫的傾向，我們沒有將本研究真正的目的透露給受試者知道，而僅告知本研究的目的與員工行為有關。此外，為了降低問卷中某些變數的測量會有社會期許(social desirability)的疑慮，我們沿用過去學者 (e.g., Arnold & Feldman, 1981) 的建議採取以下步驟：首先，在問卷的回收方式方面，我們盡量讓受測員工在主管不在場的情境下填答，以試圖降低受試者的防衛心理；其次，我們會在施測前告知所有受試者，本問卷純粹只是研究性質，並不會透露給公司內的其他人知道，以避免受試者產生恐懼心理；第三，我們也會告知受試者，我們會將所有受試者的問卷資料以整體(aggregate)的方式來分析，因此分析結果不會顯示個人的部份。

二、研究變數之衡量

(一)正向與負向情感特質

正向與負向情感特質的測量利用 Positive and Negative Affect Schedule (PANAS; Watson et al., 1988) 之題項來衡量，共 10 個描述正向情感的形容詞，例如精力充沛的、興奮的、感興趣的等，以及 10 個描述負向情感的形容詞，例如憂傷的、苦惱的、緊張的等。我們以這些題項詢問受測者，在一般日常生活中時常感受到這些形容詞的程度 (1=並無此感覺，5=有強烈感覺)。而正向情感特質量表之 Cronbach's α 值為.90，而負向情感特質量表則為.92。

(二)幫助同事行為

我們採用 Coleman & Borman (2000) 所發展的 4 個問項，例如「我樂於與公司其他成員一起合作」及「我樂於協助同事解決工作方面的困難」等來測量這個概念。採 Likert 五點尺度來衡量(1=非常不同意，5=非常同意)。此量表之 Cronbach's α 值為 .86。

(三)職務類型

首先，我們先對本研究有關職務類型的干擾變數，說明其操作型定義。「職務的團隊導向」是指該職務需要以團隊的形式，與其他同事彼此相互合作，才能順利完成任務的程度；換言之，「職務的團隊導向」的程度愈高，代表該職務人員集結成團隊型態的情形愈多。其次，「職務的內部服務導向」，則是指該職務需要對內部員工服務的程度；換言之，當該職務的「職務的內部服務導向」愈高，代表該職務員工必須對組織其他員工服務的情形愈多。

至於這兩個變數的衡量，本研究是根據美國的 The Occupational Information Network (O*NET)資料庫，以較為客觀方式予以計分。O*NET 近幾年來已經取代原有的 Dictionary of Occupational Titles (DOT)，而日漸成為被普遍採用的職業描述性資料庫 (Peterson et al., 2001)。由於 DOT 的資訊都屬於單一類型職務，因此較無法類推到其他工作，而其老舊的資訊亦無法跟上最近 20 年快速變化的工作型態。此外，由 DOT 也無法得知各種職務的人員需要何種技能與何種環境，因而在比較職務間的差異時較為困難。而相反地，O*NET 由於以不同的描述辭來綜觀整個工作的內容，而且利用跨工作的形容詞提供不同工作間的共同語言，並利用階層式的分類來描述工作型態，所以可以彌補上述 DOT 的不足 (Peterson et al., 2001; Jeanneret & Strong, 2003)。

在針對兩個職務導向進行計分之前，本研究先將員工填答的職務類型進行整理與分類，結果可以整理出 11 種職務類型(例如行銷企劃、銷售業務或研發工程師等)，而後再以這 11 種職務類型為基礎，利用 O*NET 網站來予以計分。本研究採用 O*NET 資料庫中，與團隊導向有關的兩個構面--「與工作團隊一起工作的程度」(亦即: 本職務需要其他團隊成員共同合作完成工作)以及「發展與建立團隊」(亦即: 本職務需要在團隊中與成員建立彼此的互信、互敬與合作)--來衡量該職務的團隊導向程度。本

研究根據受測者所填答的職務名稱，對應到國際 O*NET 協會網站 (<http://online.onetcenter.org/>)中，可以得到有關上述兩種構面在該職務的重要性分數，而每個分數是介於 0 至 100 分。最後，以此兩種構面分數的平均(Cronbach's α 為 0.80)，代表職務的團隊導向程度高低。

此外，職務的內部服務導向則採用 O*NET 資料庫中，與內部服務導向有關的兩個構面--「內部服務導向」(亦即：本職務主要在積極地尋找方法來服務同事)以及「關係價值」(亦即：本職務對其他員工提供服務，與他人在和諧氣氛下一起工作)--來衡量該職務的內部服務導向程度。我們以此兩種構面分數的平均(Cronbach's α 為 0.78)，代表職務的內部服務導向程度高低。

(四)控制變數

為了增加本研究發現的內在效度(internal validity)，本研究一共控制了性別、年齡與工作滿足等 3 個變數，而這些變數均被過去研究證實為影響幫助同事行為的前因。例如 Van Dyne & LePine (1998) 發現，男性員工會表現較多助人行為(同事評估)。Aryee & Chay (2001) 發現員工的年齡愈大，他所表現的人際導向組織公民行為(OCB-Individual) (概念上類似利他行為)愈多；Fisher (2002) 發現員工的工作滿足與助人行為間有正向相關。在測量上，性別以一個虛擬變數來測量，亦即以"0"代表女性，而"1"代表男性。年齡則為受測者所填答的年齡大小。工作滿足採用 Tsui et al. (1992) 研究中的 6 個問項來衡量，採 Likert 五點尺度量表(1=非常不同意，5=非常同意)來衡量，而此量表之 Cronbach's α 值為 0.82。

肆、研究結果

為了驗證本研究各變數量表的因素結構，我們將本研究中的四個測量的變數，包括工作滿足、正向情感特質、負向情感特質以及幫助同事行為，以主成分法進行因素分析後，結果顯示這些問項可以用四個因素來代表，累積解釋變異量為 59.04%，且每個問項均顯著地對應至合適的概念上，顯示這四個變數的量表有良好的收斂效度(convergent validity)。此外，這四個的變數彼此間相關係數的信賴區間均不包含 1，顯示這四個變數彼此間可以相互區別，亦即具

備良好的區別效度(discriminant validity)。表 1 為本研究中各變數之平均數、標準差與相關係數。與預期相同的是，正向情感特質與工作滿足均與幫助同事行為間有顯著的正向關係($r=.38$ & $.39$, $p<.01$)，而負向情感特質則與幫助同事行為間有顯著的負相關($r=-.17$, $p<.05$)。此外，正向與負向情感特質間有顯著的負向關係($r=-.20$, $p<.01$)。

表 1 各變數之平均數、標準差與相關係數^a

變數名稱	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
員工層次(層次一)										
1. 性別	--	--	--							
2. 年齡	30.52	7.37	-.05	--						
3. 工作滿足	3.36	.66	.17*	-.21**	(.82)					
4. 正向情感特質	3.31	.62	.13	-.14	.35**	(.90)				
5. 負向情感特質	2.23	.78	.06	.02	-.30**	-.20**	(.92)			
6. 幫助同事行為	4.18	.58	-.01	.01	.39**	.38**	-.17*	(.86)		
職務層次(層次二)										
7. 職務的團隊導向	74.74	6.98	.12	.24**	-.24**	-.11	.10	-.19*	(.80)	
8. 職務的內部服務導向	55.62	4.14	-.22**	-.07	-.04	-.12	-.11	-.02	-.36**	(.78)

^aCronbach's α 係數在對角線上。

* $p<.05$; ** $p<.01$

本研究採跨層次分析法(Hierarchical Linear Modeling, HLM)，一種適用於分析巢式(nested)與多層次資料的統計技術 (林鈺琴、彭台光，2006)，來進行假設的驗證。在近年來，HLM 已被廣為使用在組織行為與人力資於管理的領域，例如員工情感 (e.g., Ilies et al., 2006)、組織公平 (e.g., Erdogan et al., 2006)、領導 (e.g., Gavin & Hoffman, 2002)，以及甄選面談 (e.g., Sacco et al., 2003) 等。由於在本研究中多位受測者可能同屬於一種職務類型(每種職務類型內包含 17.36 位員工)，因此本研究中的兩個干擾變數—職務的團隊導向與職務的內部服務導向—將被視為較高層次的變數，在本研究將探討這兩個較高層次變數對於員工情感特質效應的干擾效果，使用 HLM 應為一個較適當的方法。

在檢測各個假說之前，我們必須先檢視是否依變項(i.e., 幫助同事行為)存在著顯著的組內(within-group)變異與組間(between-group)變異(以職務類型當做分組的依據)，且組間變異會顯著地不為 0 (Hoffman, 1997)，因此本研究先進行「零模型(null model)」分析，亦即在 HLM 中不放入任何第一層次(例如正向與負向情感特質)與第二層次(例如本研究的兩種職務導向)的自變數。結果發現在幫助同事行為的部分，組間變異顯著異於 0 ($\tau_{00}=0.04$, $\chi^2=33.81$, $p<.01$)，且 ICC(1)值為 .11，大於一般建議的標準 .05 (Bleise, 2000)，顯示幫助同事行為在職務類型間存在著顯著的變異。接下來我們檢視第一層次之自變數，包括控制變數(i.e., 性別、年齡與工作滿足)與自變數(i.e., 正向與負向情感特質)，對於幫助同事行為是否具有顯著的關係。由表 2 結果顯示，在控制性別、年齡與工作滿足的影響後，正向情感特質與幫助同事行為間有顯著的正向關係($\gamma_{40} = 0.29$, $t = 3.54$, $p < .01$)，但負向情感特質則無相同的效應($\gamma_{50} = 0.02$, $t = 1.23$, $p>.05$)；這些第一層次的變數對幫助同事行為的組內變異解釋變異量為 29.37%。歸納上述，假說一獲得支持，但假說二則未獲支持。

表 2 情感特質與幫助同事行為之主效果分析結果

變項	係數 ^a	t-ratio
截距項 γ_{00}	4.12	73.83**
性別 γ_{10}	-.16	-2.51*
年齡 γ_{20}	.00	0.03
工作滿足 γ_{30}	.25	3.87**
正向情感特質 γ_{40}	.29	3.54**
負向情感特質 γ_{50}	.02	1.23
<i>Within-group R²</i>		29.37%

^a所有的係數皆屬未標準化係數。

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$

此外，為了驗證兩種職務導向的跨層次干擾效果，本研究以”斜率預測模式(slopes-as-outcomes model)”來檢驗不同職務類型間，是否在員工層次變數(i.e., 正向與負向情感特質)的效應上具有不同的斜率 (Hoffman, 1997)。由於在主效果分析中，只有正向情感特質的斜率項具有顯著的變異($\tau_{40}=0.05$, $\chi^2=14.75$, $p = .064$)，而負向情感特質的斜率項則無顯著的變異($\tau_{50}=0.001$, $\chi^2=2.37$,

$p > .50$)，顯示只有正向情感特質的效應可能存在著跨層次的干擾效果。因此以下我們只針對正向情感特質的效應，來檢視兩個屬於職務類型的第二層次變數 (i.e., 職務的團隊導向與職務的內部服務導向) 的干擾效果。

表 3 兩種職務導向之干擾效果分析

變項	正向情感特質→幫助同事行為	
	係數 ^a	t-ratio
截距項 γ_{40}	.28	4.72**
職務的團隊導向 γ_{41}	.02	3.85**
職務的內部服務導向 γ_{42}	.03	2.89*
τ_{40} ^b		.03
χ^2 ^c		9.71
<i>Between-group R</i> ^{2e}		50.67%

^a 所有的係數皆屬未標準化係數。

^b 正向情感特質→幫助同事行為之斜率於組間之殘差變異。

^c 檢驗正向情感特質→幫助同事行為之斜率於組間之殘差變異的統計顯著性。

^d 這兩個變數對正向情感特質→幫助同事行為之斜率變異量的解釋比率。

* $p < .05$; ** $p < .01$

分析結果如表 3 之斜率預測模式，結果發現兩種職務導向皆能干擾正向情感特質與幫助同事行為之間的關係 (職務的團隊導向 $\gamma_{41} = .02$, $p < .01$ ；職務的團隊導向 $\gamma_{42} = .03$, 兩個 $p < .05$)，且正向情感與幫助同事行為間的斜率已無顯著的組間變異 ($\tau_{40} = .03$, $p > .05$)，顯示已不存在其他第二層次的干擾變數。交互作用形態見圖 1 與圖 2，圖 1 顯示當職務的團隊導向愈高時，正向情感特質與幫助同事行為間的正向關係愈強。此外，圖 2 亦顯示當職務的內部服務導向愈高時，正向情感特質與幫助同事行為間的正向關係愈強。因此，假說三 a 與四 a 獲得支持，但假說三 b 與四 b 則未獲支持。

員工情感特質與幫助同事行為間之關係：職務類型的干擾效果

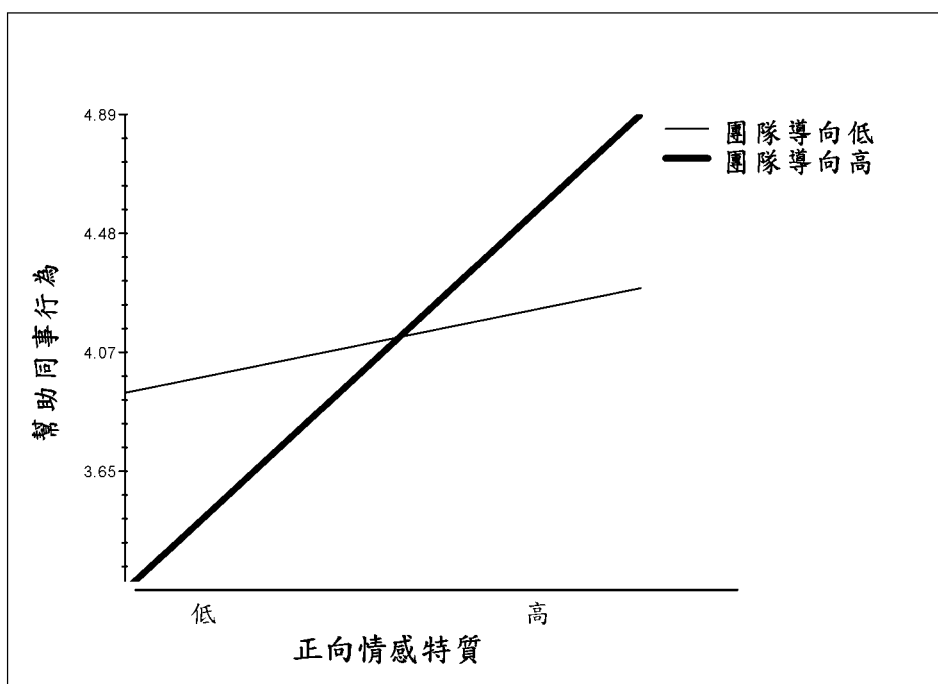


圖 1 職務的團隊導向對正向情感特質效應的干擾效果

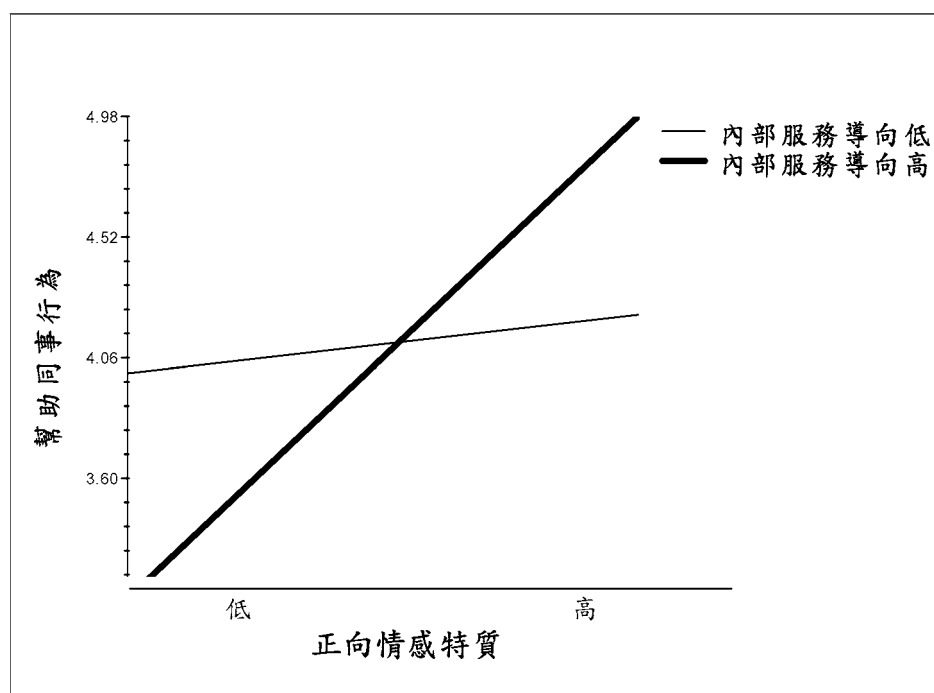


圖 2 職務的內部服務導向對正向情感特質效應的干擾效果

伍、研究結論與建議

本研究主要目的在於檢視員工情感特質與幫助同事行為間的關係。研究結果發現，具有高度正向情感特質的員工會表現的較多的幫助同事行為，此結果呼應了過去學者的看法 (e.g., Organ & Ryan, 1995)。此外，雖然在本研究中發現，負向情感特質與幫助同事行為間有顯著的負相關($r=-.17, p<.05$)，但在程度上明顯小於正向情感特質與幫助同事行為間的關係，而在 HLM 分析中同時考量兩種情感特質的效應時，正向情感特質與幫助同事行為間仍呈現顯著的正相關，但負向情感特質的效應卻消失了。一個可能的解釋是，當同時考量正向與負向情感特質時，由於正向情感在過去研究中被認為是與社交活動(social activity)比較有關的情感 (Watson, 1988)，而負向情感則比較與內在心理反應(例如壓力、情緒耗竭(burnout)等)有關，因此正向與負向情感會對於員工產生重要的影響，只是影響層面不同而已 (Barsade & Gibson, 2007)。由於本研究主要目的在探討這兩種情感特質對幫助同事行為的效應，基於助人行為屬於人際互動行為的重要一環 (Forgas, 2002)，所以在討論這兩種情感特質對人際互動(例如本研究的幫助同事行為)的影響時，似乎正向情感特質的效應較容易顯現。

另一個有關負向情感特質效應不顯著的解釋則與文化有關，相較於西方世界的員工而言，東方國家(例如台灣)的文化由於較偏向集體主義(collectivism)，因此可能使得具有負向情感特質的員工，在集體主義的文化薰陶下，為了不影響組織整體運作 (Chen et al., 1998)，而選擇隱藏自己的負向情感，因而導致負向情感特質的效應被削弱了。最後一種解釋則與統計有關，由於在本研究中，正向與負向情感特質間有顯著的負相關($r=-.20, p<.01$)，因此在同時探討這兩種情感特質對幫助同事行為的效應時，使得原本與幫助同事行為相關較低的負向情感特質，它的效應可能因為多元共線性(multi-collinearity)而消失了。

本研究的另一個主要的貢獻，在於發現了員工的正向情感特質效應的干擾變數。本研究發現當職務的團隊導向或內部服務導向愈高時，員工的正向情感特質與幫助同事行為間的正向關係就愈強，此發現呼應了 Lucas & Diener (2003) 的看法。Lucas & Diener (2003) 認為，雖然具有正向情感的員工在與他人互動上具有一定的優勢，但這種優勢是否能轉化為具體的行為或績效，則必須仰賴進一步的研究，他們更建議未來研究針對職務的內涵去做分析，以了解是否員工的正向情感確實能帶來良好的表現。此外，Forgas (2002) 也認為未

來研究應持續探討員工情感與助人行為間的干擾效果，以釐清是否不同的認知過程(例如本研究中探討對職務內涵的認知)會影響情感的效應。因此，本研究發現應能彌補這些學者所提出的研究缺口。

相對於正向情感特質的效應而言，本研究未能發現兩種職務類型(亦即職務的團隊與內部服務導向)對負向情感特質效應的干擾效果。George (1989) 認為，相對於正向情感而言，負向情感比較受到內在因素(例如負向情感特質)的影響，而比較不會受到情境(例如本研究的職務類型)的影響。Pelled & Xin (1999) 亦有類似看法，他們認為具有高負向情感特質的人有多愁善感的個性，此類的人比較會把注意力一直放在自己的內在心理感覺上，因此對於環境的刺激比較不敏感。此外，過去研究亦顯示，負向情感高會將人的思考過程僵固化 (Staw et al., 1981)，使其反應與注意力縮小，因此有可能因而忽視了情境因素的存在。綜合上述說法，相對於正向情感特質而言，負向情感特質的效應將比較不會受到工作情境(例如職務類型)的影響，而在不同情境中保持著一致的效果。

值得一提的是，本研究同時探討員工正、負向情感特質對幫助同事行為的效應，並發現當同時考慮兩種情感特質時，只發現正向情感特質與幫助同事行為間有正向關係，而卻無法發現負向情感特質與幫助同事行為間的負向關係。此外，在探討職務類型的干擾效果時，也只發現兩種職務類型可以干擾正向情感特質的效應，而卻無法干擾負向情感特質的效應。因此就本研究發現而言，正向與負向情感特質的效應並沒有發現對稱的情形，而此發現也回應了過去學者的看法 (e.g., Isen, 1999)，他們認為正、負向情感其實不是一體的兩面，而是兩個獨立的面向，因此不會產生相互對稱的效應。

本研究發現有其實務上的意涵。首先，本研究發現員工的正向情感特質與幫助同事行為間的正向關係，因此業界可以在甄選新進人員時，以正向情感特質為甄選條件之一，以便挑選出具有高度正向情感特質的應徵者，進而增加公司內表現高度助人行為的員工。此外，本研究亦發現職務的內部服務導向，有助於提升正向情感特質的效應，業者或可參考本研究發現，增加組織內部職務與職務間的交流與聯繫(提升內部服務導向)，以試圖營造出有利於正向情感特質產生效應的環境。在最近 Grant (2007) 的一篇文章中曾提出類似的看法，在他所提出的「關係面的工作設計(relational job design)」架構中，他認為組織可以藉由提升員工與受助者(例如同事或顧客)之間的接觸與互動，來提升員工表現助人的動機。我們相信本研究發現將可以提供業者一種不一樣的思考方向，亦即除了找到對的員工(高度正向情感特質)，或讓他們開心(提升正向情感狀態)之外，改變職務與職務間的連結(提升職務的團隊與內部服務導向)，亦可能有

助於提升助人行為的表現。

本研究的另一個貢獻在於，對於員工情感相關的研究發現，提供了一些跨文化類推性的證據，雖然不算大的樣本(15 家公司，191 位員工)某種程度侷限了這方面的貢獻。過去學者普遍認為歐美研究的發現未必能類推至不同文化的國家 (Adler, 1983)，因此在東方國家來驗證員工情感效應的類推性是必要的。由於過去有關員工情感的研究大多來自於歐美的樣本，相較於東方國家對於員工情感的漠視 (Suh, 2000)，歐美國家則比較重視員工情感的塑造與快樂的追求 (Eid & Diener, 2001)。因此過去理論上指出有關正向情感特質所引發的效應，諸如提高自信心、社交能力、或甚至行為與績效等，有可能在其他文化的國家中並不適用 (Lyubomirsky et al., 2005)。例如，在集體主義傾向高的國家中(例如台灣)，由於此類文化下的人們比較在乎與同事間的感情與合作 (Borman et al., 2001)，因此可能導致負向情感特質與幫助同事行為間的關係被削弱了(如本研究發現)。總之，應用西方理論在東方世界時，若能點出東西方世界差異對理論的影響，將能對該理論的深度有所貢獻。反之，若在東西方樣本能發現一致的結果，或許能對於管理實務上建立一套共同的基礎，幫助組織在面對不同國籍的員工時，都能夠有適當的方法(例如甄選具有正向情感特質的員工)來增加員工對助人行為的表現。

相較於最近的許多研究 (e.g., Fisher & Noble, 2004; Tsai et al., 2007; 鄭丁榮, 2003) 以探討情感狀態(亦即心情與情緒)而言，本研究以探討情感特質為主，雖然有學者 (e.g., George, 1991) 認為相較於情感特質而言，情感狀態能對助人行為產生更大的重要性。但我們仍以以下幾點來說明，探討情感特質對幫助同事行為的效應仍有其必要性。首先，過去研究 (e.g., Cropanzano et al., 1993) 已證實，在同時考慮情感狀態與特質的情形之下，情感特質仍有其顯著的效應。其次，過去學者認為 (e.g., Wright & Staw, 1999)，無論是以實驗法操弄受測者情感狀態 (e.g., Bachrach & Jex, 2000)，或者是以「經驗取樣法 (experience sampling method)」測量受測者情感狀態 (e.g., Fisher & Noble, 2004)，由於情感狀態可能是瞬息萬變的，因此對於依變項(例如行為)皆必須在情感狀態發生後立即測量。然而，依據我們先前的推論，員工情感與幫助同事行為間可能存在著許多的認知上的機制，而非立即性的發生；再者，幫助同事行為的表現可能也無法在短時間內表現，因此要將其歸因到情感狀態似乎有其難度。綜合上述，我們相信即使情感狀態已普遍被學者認為是員工行為的重要前因，而探討情感特質的效應仍有其重要性。

本研究發現員工的工作滿足與正向情感特質均可以顯著地預測幫助同事行為，此研究發現綜合了過去兩個研究的說法。Organ & Konovsky (1989) 發

現，員工認知變數(i.e., 工作與薪資上的認知)可以預測員工的利他行為，但員工正向與負向情感則無此效應；George (1991) 則發現，員工正向情感可以預測幫助同事行為，但認知變數(i.e., 公平知覺與薪資認知)則無此效應。而本研究則發現員工認知變數(i.e., 工作滿足)與情感變數(i.e., 正向情感特質)均能顯著地預測幫助同事行為，因而提供了兩類變數對助人行為效應的另一項實證證據。

無法避免的，本研究中仍有以下幾點研究限制。首先，本研究將員工的情感特質與幫助同事行為等研究變數，皆在同一時間由同一人填寫，故可能造成相同方法偏誤(common method bias)，因而可能使得這些變數間的關係被不正常地膨脹。然而，我們以幾點理由來說明，相同方法偏誤應該不是本研究發現的最佳原因：首先，本研究的因素分析結果顯示，這些變數是可以彼此區別的概念，顯示相同方法偏誤的情形應不嚴重 (Podsakoff et al., 2003)；其次，在 Borman et al. (2001) 的後設研究中發現，相較於將員工的公民行為(例如本研究的幫助同事行為)由他人評估的研究，由員工自評公民行為並不會明顯的膨脹正、負向情感的效應；最後，本研究也試圖將干擾變數由其他來源來測量(亦即由 O*NET 資料庫得來)，此舉應能稍稍降低讀者對相同方法偏誤的疑慮。但即使如此，我們仍建議未來研究可以從不同來源來蒐集資料，例如由主管或同事來評估幫助同事行為。關於第二個研究限制，本研究屬於單期(cross-sectional)研究法，將自變數與依變數在同一時間測量，因而降低因果關係推論的可能性。然而，由於情感特質為人與生俱來的人格特質 (Watson & Walker, 1996)，所以應該不可能是幫助同事行為的後果；此外，過去研究也普遍證實了正向情感特質與助人行為間的關係 (e.g., Organ & Ryan, 1995)，因而提升了本研究發現在因果推論上的信心。即使如此，未來研究或能以跨期研究法(longitudinal design)來降低這方面的疑慮。

第三個研究限制則與幫助同事行為的測量來源有關。相對於過去許多研究採用主管評估的方式來衡量幫助同事行為，而本研究採用員工自評的方式，因而可能會有高估幫助同事行為的情形 (Allen et al., 2000)。然而，若受測者均普遍地高估自己的助人行為，卻也將使得此變數與其他變數之間的關係，因為變異程度降低之故(亦稱為「全距受限(range restriction)」)，而降低了檢定變數間關係的統計檢定力 (Schmidt et al., 1976)。因此，本研究發現結果仍可謂保守(而非高估)的估計結果。此外，過去研究亦發現，組織公民行為由自評與主管評估之間有中度以上的正向關係 (Becker & Vance, 1993)，且 Moorman (1991) 亦認為，許多公民行為可能無法被主管所觀察到的，例如主管不一定能觀察到許多的幫助同事行為，因此本研究採用員工自評幫助同事行為的方式應屬合

理。未來研究或可利用其他更好的方式(例如同事評估)，來測量幫助同事行為。至於最後一個研究限制，本研究因為採用便利抽樣法，而使得樣本的分配有不平均的情形，將可能某種程度上影響了研究結果的外部類推性。建議未來研究能夠在樣本公司與受測員工上，達到更廣泛的分布，以試圖讓研究發現能更具外部類推性。

未來研究可以試圖去探討，是否有其他變數可以干擾情感特質與幫助同事行為間的關係。例如，具有高度正向情感特質的員工，他所表現的助人行為可能會因受助者的身分而異。由於過去學者認為，助人行為所帶給人的快樂感，會增加正向情感與助人行為間的正向關係 (Carlson et al., 1988)，因此我們預期，由於幫助主管不僅可以帶給員工心靈上的愉悅感，甚至可以帶給員工實質上的好處(例如提高考績分數或加薪)。因此當受助者是直屬主管時，員工正向情感特質與「幫助主管」行為間的關係，可能會大過於正向情感特質與「幫助同事」行為間的關係。未來研究可試圖去探討「受助者身分」所扮演的干擾角色。

此外，本研究的理論建構主要建立在「幫助同事行為對員工與組織績效是有利的」的假設基礎上，但本研究的資料並無法去驗證這樣的假說。建議未來研究可以延伸本研究的發現，去探討是否員工情感特質確實可以透過幫助同事行為的表現，來增進員工或組織績效。最近有一篇實證研究來自於 Tsai et al. (2007) 可以部分地回答這個問題，他們發現高度正向心情的員工，會表現較多的幫助同事行為，並引發同事對自己的幫助，進而提升自己的任務性績效(task performance)。基於本研究與 Tsai et al. (2007) 的研究發現，未來研究可以試圖去探討是否組織(或團隊)中存在著愈多的正向情感特質的員工，會提升組織(或團隊)層次的幫助同事行為表現 (George, 1990)，進而提昇組織(或團隊)的績效。

本研究延伸過去研究 (e.g., Toegel et al., 2007)，探討員工情感特質與幫助同事行為間的限制情境。研究結果顯示員工的正向情感特質與幫助同事行為間有顯著的正向關係，而職務的團隊導向與內部服務導向會增強正向情感特質與幫助同事行為間的正向關係。實務建議上，公司可參考本研究發現，將正向情感特質列入甄選新進員工的條件之一，並且將員工的職務設計成團隊導向或內部服務導向，以試圖增加員工表現的幫助同事行為，達到提昇組織績效的目的。

參考文獻

- 林鈺琴、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。
- 鄭丁榮，2003，員工情感與組織政治氣氛對組織公民行為的影響，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- Adler, N. J., 1983, "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend," **Academy of Management Review**, Vol. 8, No. 2, 226-232.
- Allen, T. D., Bernard, S., Rush, M. C., and Russell, J. E. A., 2000, "Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does the Source Make a Difference?" **Human Resource Management Review**, Vol. 10, No. 1, 97-114.
- Arnold, H. J. and Feldman, D. C., 1981, "Social Desirability Response Bias in Self-report Choice Situations," **Academy of Management Journal**, Vol. 24, No. 2, 377-385.
- Aryee, S. and Chay, Y. W., 2001, "Workplace Justice, Citizenship Behavior, and Turnover Intentions in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality," **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 86, No. 1, 154-160.
- Bachrach, D. G. and Jex, S. M., 2000, "Organizational Citizenship and Mood: An Experimental Test of Perceived Job Breadth," **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 30, No. 3, 641-663.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Bendoly, E., and Richey, R. G., 2006, "Organizational Citizenship and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 1, 193-201.
- Barsade, S. G. and Gibson, D. E., 2007, "Why Does Affect Matter in Organization?" **Academy of Management Perspectives**, Vol. 21, No. 1, 36-59.
- Becker, T. E. and Vance, R. J., 1993, "Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior: An Illustration of the Direct Product Model with refinements," **Journal of Management**, Vol. 19, No. 3, 663-682.
- Bell, P. A., 1978, "Affective State, Attraction, and Affiliation: Misery Loves Happy Company, too," **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol. 4, No. 4, 616-619.
- Bleise, P. D., 2000, "Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis" in Klein, K. and Kozlowski, S. W. J. (eds.), **Multilevel theory, research, and methods in organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 349-381.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., and Motowidlo, S. J., 2001, "Personality Predictors of Citizenship Performance," **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 9, No. 1-2, 52-69.
- Brief, A. P. and Weiss, H. M., 2002, "Organizational Behavior: Affect in the Workplace," **Annual Review of Psychology**, Vol. 53, No. 1, 279-307.

- Carlson, M., Charlin, V., and Miller, N., 1988, "Positive Mood and Helping Behavior: A Test of Six Hypotheses," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 55, No. 2, 211-229.
- Chen, C. C., Chen, X., and Meindl, J. R., 1998, "How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-collectivism," **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 2, 285-304.
- Clark, M. S. and Waddell, B. A., 1983, "Effects of Moods on Thoughts about Helping, Attraction and Information Acquisition," **Social Psychology Quarterly**, Vol. 46, No. 1, 31-35.
- Coleman, V. I. and Borman, W. C., 2000, "Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain," **Human Resources Management Review**, Vol. 10, No. 1, 25-44.
- Cropanzano, R., James, K., and Konovsky, M. A., 1993, "Dispositional Affectivity as a Predictor of Work Attitudes and Job Performance," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 14, No. 6, 595-606.
- Eid, M. and Diener, E., 2001, "Norms of Experiencing Emotions in Different Cultures: Inter- and intranational Differences," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 81, No. 5, 869-885.
- Erdogan, B., Liden, R. C., and Kraimer, M. L., 2006, "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture," **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 2, 395-406.
- Fisher, D. C. and Noble, C. S., 2004, "A Within-person Examination of Correlates of Performance and Emotions While Working," **Human Performance**, Vol. 17, No. 2, 145-168.
- Fisher, D. C., 2002, "Antecedents and Consequences of Real-time Affective Reactions at Work," **Motivation and Emotion**, Vol. 26, No. 1, 3-30.
- Forgas, J. P. and George, J. M., 2001, "Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 86, No. 1, 3-34.
- Forgas, J. P., 2002, "Feeling and Doing: Affective Influences on Interpersonal Behavior," **Psychological Inquiry**, Vol. 13, No. 1, 1-28.
- Gavin, M. B. and Hoffman, D. A., 2002, "Using Hierarchical Linear Modeling to Investigate the Moderating Influence of Leadership Climate," **The Leadership Quarterly**, Vol. 13, No. 1, 15-33.
- George, J. M. and Bettenhausen, K., 1990, "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-level Analysis in a Service Context," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No. 6, 698-709.
- George, J. M., 1989, "Mood and Absence," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, No. 2, 317-324.
- George, J. M., 1990, "Personality, Affect, and Behavior in Groups," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No. 2, 107-116.

- George, J. M., 1991, "State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 2, 299-307.
- Grant, A. M., 2007, "Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference," **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 2, 393-417.
- Gray, J. A., 1987, **The Psychology of Fear and Stress**, 2nd, New York: Cambridge University Press.
- Hoffman, D. A., 1997, "An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models," **Journal of Management**, Vol. 23, No. 6, 723-744.
- Hui, C., Law, K. S., and Chen, Z. X., 1999, "A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader–Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 77, No. 1, 3-21.
- Hurtz, G. M. and Donovan, J. J., 2000, "Personality and Job Performance: The Big Five revisited," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 85, No. 6, 869-879.
- Ilies, R., Scott, B. A., and Judge, T. A., 2006, "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior," **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 3, 561-575.
- Isen, A. M., 1999, "Positive Affect" in Dalglish, T. and Power, M. (eds.), **Handbook of cognition and emotion**, New York: Wiley, 521-539.
- Isen, A. M., Shalke, T. E., Clark, M., and Karp, L., 1978, "Affect, Accessibility of Material in Memory, and Behavior: A Cognitive Loop?" **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 36, No. 1, 1-12.
- Jeanneret, P. R. and Strong, M. H., 2003, "Linking O*NET Job Analysis Information to Job Requirement Predictors: An O*NET Application," **Personnel Psychology**, Vol. 56, No. 2, 465-492.
- 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**, Vol. 86, No. 2, 326-336.
- Lucas, R. E. and Diener, E., 2003, "The Happy Worker: Hypotheses about the Role of Positive Affect in Worker Productivity" in Barrick, M. R. and Ryan, A. M. (eds.), **Personality and work**, San Francisco: Jossey-Bass, 30-59.
- Lyubomirsky, S., King, L., and Diener, E., 2005, "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" **Psychological Bulletin**, Vol. 131, No. 6, 803-855.
- Miller, R. L., Griffin, M. A., and Hart, P. M., 1999, "Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness," **Work and Stress**, Vol. 13, No. 1, 7-19.
- Moorman, R. H., 1991, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 6, 845-855.
- Muchinski, P. M., 2000, "Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational

- Behavior,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, No. 7, 801-805.
- Organ, D. W. and Konovsky, M., 1989, “Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, No. 1, 157-164.
- Organ, D. W. and Ryan, K., 1995, “A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior,” **Personnel Psychology**, Vol. 48, No. 4, 775- 802.
- Pelled, L. H. and Xin, K. R., 1999, “Down and Out: An Investigation of the Relationship Between Mood and Employee Withdrawal Behavior,” **Journal of Management**, Vol. 25, No. 6, 875- 895.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., Campion, M. A., Mayfield, M. S., Morgeson, F. P., Pearlman, K., Gowing, M. K., Lancaster, A. R., Silver, M. B., and Dye, D. M., 2001, “Understanding Work Using the Occupational Information Network (O*NET): Implications for practice and research,” **Personnel Psychology**, Vol. 54, No. 2, 451-492.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Podsakoff, N. P., 2003, “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, No. 5, 879-903.
- 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**, Vol. 26, No. 3, 513-563.
- Sacco, J. M., Scheu, C. R., Ryan, A. M., and Schmidt, N., 2003, “An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, No. 5, 852-865.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., and Urry, V. W., 1976, “Statistical Power in Criterion-related Validation Studies,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 61, No. 4, 473-485.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., and Dutton, J. E., 1981, “Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 4, 501-524.
- Suh, E. M., 2000, “Self, the Hyphen Between Culture and Subjective Well-being” in Diener, E. and Suh, E. M. (eds.), **Culture and subjective well-being**, Cambridge, MA: MIT Press, 63-86.
- Takeuchi, R., Chen, G., and Lepak, D. P., 2009, “Through the Looking Glass of a Social System: Cross-level Effects of High-performance Work Systems on Employees’ Attitudes,” **Personnel Psychology**, Vol. 62, No. 1, 1-29.
- Tellegen, A., 1982, “Brief Manual for the Differential Personality Questionnaire.” Unpublished manuscript, University of Minnesota.
- Tellegen, A., 1985, “Structures of Mood and Personality and Their Relevance to Assessing Anxiety, with an Emphasis on Self-report” in Tuman, A. H. and Master, J. D. (eds.), **Anxiety and the anxiety disorders**, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 681-706.

- Tett, R. P. and Gutterman, H. A., 2000, "Situation Trait Relevance, Trait Expression, And Cross-Situational Consistency: Testing A Principle of Trait Activation," **Journal of Research in Personality**, Vol. 34, No. 4, 397-423.
- Toegel, G., Anand, N., and Kilduff, M., 2007, "Emotional Helpers: The Role of High Positive Affectivity and High Self-monitoring Managers," **Personnel Psychology**, Vol. 60, No. 2, 337-365.
- Tsai, W. C., Chen, C. C., and Liu, H. L., 2007, "Test of a Model Linking Employee Positive Moods and Task Performance," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 92, No. 6, 1570-1583.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., and O'Reilly III, C. A., 1992, "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No. 4, 549-579.
- Van Dyne, L. and LePine, J. A., 1998, "Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity," **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 1, 108-119.
- Van Scotter, J. R. and Motowidlo, S. J., 1996, "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No. 5, 525-531.
- Watson, D. and Clark, L. A., 1984, "Negative Affectivity: The Disposition to Experience Aversive Emotional States," **Psychological Bulletin**, Vol. 96, No. 3, 465-490.
- Watson, D. and Tellegen, A., 1985, "Toward a Consensual Structure of Mood," **Psychological Bulletin**, Vol. 98, No. 2, 219-235.
- Watson, D. and Walker, L. M., 1996, "The Long-term Stability and Predictive Validity of Trait Measures of Affect," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 70, No. 3, 567-577.
- Watson, D., 1988, "Intraindividual and Interindividual Analyses of Positive and Negative Affect: Their Relation to Health Complaints, Perceived Stress, and Daily Activities," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 54, No. 6, 1020-1030.
- Watson, D., Clark, L. A., and Tellegen, A., 1988, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 54, No. 6, 1063-1070.
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R., 1996, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," **Research in Organizational Behavior**, Vol. 18, No. 1, 1-74.
- Whetten, D. A., 1989, "What Constitutes a Theoretical Contribution?" **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 4, 490-495.
- Wright, T. A. and Staw, B. M., 1999, "Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of the Happy-productive Worker Thesis," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20, No. 1, 1-23.

作者簡介

陳建丞

國立臺北科技大學經營管理系副教授，國立臺灣科技大學企業管理系組織與人力資源管理組博士。研究領域包含員工招募、甄選以及工作情緒等議題。曾發表(或接受發表)論文於 Journal of Applied Psychology、Journal of Management、Journal of Occupational and Organizational Psychology、Journal of Social Psychology 以及 Journal of Business and Psychology 等收錄在 SSCI 的國際期刊，以及管理學報、臺大管理論叢、組織與管理以及人力資源管理學報等國內期刊。

E-mail: ccchen@ntut.edu.tw

孫婉嫻

和碩聯合科技股份有限公司高級管理師，國立臺北科技大學商管所碩士。目前工作範疇主要為薪資管理，包含市場薪資分析、薪資制度設計、人力預算、日常薪資作業管理等。

E-mail: jojosws@hotmail.com

