

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

組織公民行為對上下司關係的影響 - 男女員工之行為對象 與印象管理效果的比較(重點代號：WR43) 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 96-2629-H-151-001-
執行期間：96年11月01日至97年10月31日
執行單位：國立高雄應用科技大學人力資源發展系

計畫主持人：陳儀蓉

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：熊家民
碩士班研究生-兼任助理人員：李少仁
碩士班研究生-兼任助理人員：曾淑平
碩士班研究生-兼任助理人員：王薇棻
大專生-兼任助理人員：許夏瑋
大專生-兼任助理人員：江佳蓁
博士班研究生-兼任助理人員：陳秀敏
其他-兼任助理人員：黃琬玲
其他-兼任助理人員：蘇愛玲

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 97 年 11 月 27 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

組織公民行為對上下司關係的影響－ 男女員工之行為對象與印象管理效果的比較

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 96-2629-H-151 -001

執行期間：96年11月1日至97年10月31日

計畫主持人：陳儀蓉 助理教授

國立高雄應用科技大學人力資源發展學系

共同主持人：

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

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

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：國立高雄應用科技大學人力資源發展學系

中 華 民 國 96 年 10 月 10 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

組織公民行為對上下司關係的影響— 男女員工之行為對象與印象管理效果的比較

計畫編號：NSC 96-2629-H-151 -001

執行期限：96 年 11 月 1 日至 97 年 10 月 31 日

計畫主持人：陳儀蓉 助理教授

國立高雄應用科技大學人力資源發展學系

共同主持人：

計畫參與人員：

一、緣由與目的

從每年出版的中華民國台灣地區人力調查統計年報可以看出，公、私部門的主要職務有將近 90% 為男性，絕大部份職場女性從事的是事務性、非主管的工作。同時也有研究發現，國內女性在企業中對未來的陞遷期望與陞遷機會較男性悲觀(張晉芬, 1993; 蔡秀娟, 1998; 黃煥榮, 2000)。甚至有調查發現，一般女性上班族認為職場中的差別待遇以「升遷機會不平等」最為嚴重(蕃薯藤台灣婦女資訊網, 1998)。其實，現在的女性已不像以前會害怕去競爭、躲避機會、害怕成功，而是會自己主動去爭取機會。因此，究竟是什麼原因造成女性擔任主管人數普遍偏低的此種天花板現象呢？

有研究表示女性上班較不準時、常請假，在工作上較男性容易浪費時間(Spence, Helmreich & Stapp, 1975)，而且在工作上亦不如男性有承諾感(Norman & Tedeschi, 1984)等等。這些研究令人產生女性比男性在工作績效或組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, OCB)展現上較低的印象。即使發現男女在展現組織公民行為的對象上有所差異，為何其會變成女性擔任主管人數普遍偏低的原因？在真實職場中，一般認為和上司維持好關係是升官的先決要素！至於上下司關係品質的研究中，大都依據「領導-部屬交換關係」理論(Leader-Member Exchange Relationship, LMX)！縱使有學者(Mertz &

McNeely, 1987)直接點明，在組織中影響一個人能否升任主管的因素，不是事業發展的手段或時間長短而是性別，只是另一方面也有研究發現性別的相似性與領導-部屬交換關係沒有顯著的關聯性(McClane, 1991; Bauer & Green, 1996)。也就是說，從先前的實證研究中，性別的相似性與領導-部屬交換關係之關聯性並沒有獲得一致的結論。

換言之，性別可能不是影響上下司關係的主要因素，應該另有機制存在。近來有一趨勢主張，個人從事組織公民行為可增加其在主管心中的正面形象。根據Bolino Varela, Bande and Turnley(2006)的解釋，此乃由於組織公民行為被認為是超越工作角色所要求的，遂未有強制的規定一定要從事這類行為，因此一旦有人主動表現時，便容易讓人產生認同與喜愛的感覺，甚至影響到主管的喜愛。

Bolino(1999)曾說過，如果行使組織公民行為的動機在於作印象管理，表示此行為是想塑造某種特定印象給特定的目標或鎖定對象(target)看的，例如，對考核績效有決定權的主管。有趣的是，Singh and Vinnicombe(2001)的研究發現，以公民行為作為印象管理的工具，在行為內涵上男女之間是有差異性的。Singh and Vinnicombe(2001)指出，女性在用組織承諾作印象管理時，常無法和男性一樣覺得自在，她們可能如良好組織公民般地服務與行動，具有良好的工作績效，卻默默的

退居幕後，等著被管理者注意；相反地，男性則搶著出鋒頭來以達成工作目標，以便讓管理者印象深刻，並顯示他們是良好的組織公民。

換言之，現今社會中男性主管較多，真是因為男性在工作上所做的奉獻較多嗎？還是只因為女性員工在工作上所做的奉獻對象，較難以拉進其與男性主管之間的互動關係？因此，本研究之目的乃欲了解男女員工在展現組織公民行為時，對主管所造成的印象管理效果，會否因男女而有所差異。

二、文獻探討

縱使組織公民行為乃為角色外行為，原本不該屬於績效考核的範疇內，但事實上，企業組織在評估員工績效時，仍然會將其列為考核的重點 (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991, 1993)，其影響考績的份量有時甚至可能大於客觀的生產力因素 (Krulowicz & Lowery, 1996)。至於會將員工組織公民行為列入作績效考量的工作，一般乃因其很難用客觀量化的指標來衡量，故在工作考核上需仰賴上司之主觀感受。既然是主觀感受，表示容易受到性別角色刻板印象的影響。可是，即使是使用客觀的評量方法，仍有研究指出性別角色刻板印象會影響到上司的評分結果 (Hammer, Kim, Baird, & Bigoness, 1974; Bigoness, 1976)。

Lynch 在 1989 年的研究發現，性別角色刻板印象普遍存在於組織中。由於一般人認為女性具情感性特質，表示其較感性、願幫助他人以及察覺他人的感受 (Spence et al., 1975)，而情感性特質又被認為較為他人導向 (other-oriented) (De Beauvoir, 1952; Flax, 1983; Gilligan, 1982; Gilligan, Ward, & Taylor, 1988)，於是女性遂被認為應該從事幫助他人的工作，並被期望在工作時表現出發展及維持關係等行

為 (Kerpelman & Schvanvedt, 1999)。舉例來說，Kanter (1977) 的研究發現，人們通常會認為女性比男性更在乎以關係為中心的互動型態；Connor, Serbin, and Ender (1978) 則發現，女性會自我預期當自己表現出比男性更多的順從行為與較少的攻擊行為時，比較不會受到責難；Lerner (1986) 的研究中，亦發現人們普遍具有男性支配與女性服從的意識型態；此外，有研究表示利他行為被視為女性和刻板印象中之女性職業應展現的行為 (Drogosz & Levy, 1996)。

因此，本研究推論當女性出現以工作為導向之組織公民行為時，因為與性別刻板印象不相符合，故不會提高主管對其之評價；同理，當男性出現以人為導向的組織公民行為時，亦不會提高主管對其之評價。反之，當女性出現以人為導向的組織公民行為，與男性出現以工作為導向之組織公民行為時，由於與性別刻板印象相符合，故會提高主管對其之喜愛程度。換言之，本研究歸納上述研究，認為男女員工須展現符合其性別角色的組織公民行為，才會對 LMX 有正面的影響效果！

三、結果與討論

(一) 結果

1. 樣本描述性分析

本研究以滾雪球方式 (snowball sampling)，總計發出問卷 400 份。剔除資料不全的部分，成功蒐集到之有效樣本為 337 份，有效樣本回收率為 84%。

有效樣本中男性佔 61.4%，女性佔 38.6%，而且多數皆已結婚(佔 83.7%)，而受訪者的教育程度則以大專以上為主(佔 75.1%)，其中專科人數最多，為 49.0%，其次為高中職(佔 24.9%)。受訪者的年齡方面，最小者為 23 歲，最大者為 65 歲，平均年齡為 42.87 歲。在受訪者與主管間的

共事年資方面，最少為不到一個月，最多為 30 月，平均共事年資為 4.55 月。

2. 假設檢定分析

本研究利用 SPSS 統計分析軟體，將各變數先以 Pearson 積差相關(correlation analysis)得出相關係數，以了解各變數之間彼此的相關情形。

依表 2 所示，受測者的「堅守本分」與「組織公益」($r=0.536, p<0.01$)、「互助利他」($r=0.558, p<0.01$)、「輔佐領導」($r=0.357, p<0.01$)以及「LMX」($r=0.215, p<0.01$)皆呈現顯著正相關。在「組織公益」的部分與「互助利他」($r=0.633, p<0.01$)、「輔佐領導」($r=0.418, p<0.01$)以及「LMX」($r=0.337, p<0.01$)皆呈現顯著正相關。

然而，在「互助利他」的部分與「輔佐領導」($r=0.490, p<0.01$)以及「LMX」($r=0.312, p<0.01$)皆呈現顯著正相關，而「輔佐領導」與「LMX」($r=0.457, p<0.01$)呈現顯著正相關。由此可知，各變數間的相關係數皆未超過 0.7 之基本水準，屬於低、中度相關(邱皓政，2004)。

本研究尚針對性別此變項，分別對各變數進行 t 檢定，以期瞭解不同性別的員工在組織公民行為的堅守本分行為、組織公益行為、互助利他行為、輔佐領導行為以及上下司交換關係等五項構面因素是否會否有顯著的差異。

由表 3 可得知，除了「上下司交換關係」外，性別對於其他的研究變項並無顯著差異存在。由平均數得知，男性在上下司交換關係上的得分比女性員工稍高，t 值為 2.247，df 為 335， $p<0.05$ 有顯著性差異。

最後，本研究採用階層迴歸分析，來進行假設驗證，先控制住控制變項的影響性，將其放入迴歸模型的第一層，之後再將欲探討的變數放入第二層，或是第三層，來檢驗自變數能否解釋依變數的影響關係以及瞭解其解釋能力之高低。在此部分，將控制變數放入第一層變數，上下司交換關係則為依變項。

從表 4 中我們可得知，性別($\beta=0.101, p<0.05$)、組織公益($\beta=0.203, p<0.01$)與輔佐領導($\beta=0.404, p<0.001$)對於上下司交換關係有顯著影響。整個迴歸模式之 F 統計值為 20.572 ($p<0.001$)，調整後解釋變異量為 29.5%，而 R^2 的改變量 (ΔR^2) 為 24.9%。由此可知，性別對上下司交換關係具顯著解釋能力，而員工所展現的組織公益與輔佐領導等公民行為愈高，則與上司間之關係則愈佳。

本研究接著探討性別對於組織公民行為與 LMX 間關係的調節效果，以驗證假設。由表 4 得知，在組織公益行為、互助利他及堅守本分等公民行為與上下司交換關係間，性別皆具有顯著調節效果。性別與堅守本分行為的交互作用之 β 值為 0.631；與組織公益行為的交互作用之 β 值為 0.816；而與互助利他行為的交互作用之 β 值為 0.869，且至少達 0.05 的顯著水準。可是，輔佐領導行為與上下司交換關係間，性別則不具顯著調節效果。得知性別與輔佐領導行為的交互作用之 β 值為 0.477，但未達顯著水準。

(二) 討論

綜合上述研究發現，研究假設一(組織公民行為與上下司交換關係呈現正向關係)以及假設二(性別在組織公民行為與上下司交換關係間之正向關係具有調節效果)皆獲得部分支持，其各自內仍依序整理如下：

首先，從假設一獲得部分支持得知，本研究「組織公民行為」之「組織公益」、「輔佐領導」與「上下司交換關係」皆呈現顯著之正向關係，表示員工組織公益行為與輔導主管行為展現的高低會影響到其上下司交換關係的程度。換言之，當員工展現較多的組織公益行為與輔導主管行為，其上下司交換關係愈佳。

本研究有別於以往研究試以組織公民行為為自變項，上下司交換關係為依變項，進一步地探討彼此間之關係。先前研究在探討上下司交換關係與組織公民行為間之關係時，許多學者接連指出上下司交換關係與組織公民行為會呈現正向相關

(Wayne & Green, 1993; Deluga, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Deluga, 1998; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005) ,亦即當領導者與成員擁有較佳的交換關係品質,其成員所展現出組織公民行為愈高;反之,當領導者與成員擁有較差的交換關係品質,其成員所展現出組織公民行為也會相對的較低。然而,本研究乃基於 Bolino(1999)的印象管理動機推測,員工會展現出組織公民行為是為了要拉近與主管間的親疏關係,研究結果亦顯示部分組織公民行為(組織公益、輔佐領導)的展現確實能夠增進上下司交換關係,當主管發覺員工行為表現優異時,自然而然地會交付予該名員工更多的任務,亦會對於該員工有更多的信任、互動、支持,此與過去研究都認為上下司交換關係是有助於組織公民為展現是不相同的。

其次,本研究結果亦發現性別對組織公民行為與上下司交換關係間之正向關係具有部分調節效果。我們試將組織公民行為分類為堅守本分、組織公益、互助利他以及輔佐領導四種組織功公民行為,並探究其與上下司交換關係間之正向關係是否會因員工性別不同而有所變化。結果發現性別只在輔佐領導行為與上下司交換關係間則不具顯著調節效果。易言之,在堅守本分、組織公益、互助利他與上下司交換關係之間,不同性別員工會因為展現堅守本分行為、組織公益行為與互助利他行為的程度不同,而與上司間之交換關係亦會不同。然而,原本已呈現正向關係的輔佐領導行為與上下司交換關係,不會因為性別的不同而有所調節,由此可知,不論男女皆會展現較佳的輔佐領導行為,以期增進上下司交換關係。

Organ and Ryan(1995)推崇測量組織公民行為應由他人評估,而本研究雖然採主管評估,但僅由主管一人負責,難以保證並非在客觀之情況下進行評分,可能會因會喜好而產生主觀偏誤或是評分過於集中。故建議後續研究可納入主管、同事評量以及員工自評等多源方式進行資料蒐

集,以臻完善,如此才可確保評分來自不同之觀點,藉由多數主觀之觀點轉換為客觀,以降低主管在評估上可能造成的偏誤(諸承明,2000)。其次,本研究係採配對問卷方式進行調查,在樣本蒐集上有較高之困難度,因此,建議後續研究儘可能爭取研究對象(上司與部屬)雙方的意願,以強化樣本來源及樣本數。

不可否認的,本研究在進行研究過程中,由於受限時間及資源等原因,僅針對高屏地區之員工進行問卷調查研究,以致未能廣泛推估至其他地區,遂建議可增加研究對象,研究其他不同地區的對象,使研究樣本更為多元化。此外,尚可嘗試採取縱斷面進行研究,因為本研究所用的資料仍屬橫斷面的,而變數間的因果關係乃是基於先前的理論所推論到的,僅推論為適用於目前這些資料,建議後續研究可以蒐集縱貫性的資料。

再者,本研究雖然在進行問卷測量前,已事先經過編碼(不透露填答者真實姓名),以免受測者會產生防衛心理,像是個人主觀因素、受限於社會讚許效應、問卷經由主管轉交等因素,而使填答失真。然而,將這些防衛心理因素排除後,可能還是有少數之員工無法真實面對或是認為經由主管轉交問卷而不敢真實回答,進而導致分析結果會有些微影響。為了避免此情況發生,建議後續研究可考慮於題項中加入社會期許量表,以測出個體為了印象整飾,而有意或無意地回答出社會讚許反應的程度。

(二)、貢獻

1.對學術界而言

經研究者搜尋國內近年文獻發現,以往研究玻璃天花板(glass ceiling)的學者,主要以性別歧視的角度來詮釋,且大都以女性的觀點來批判所謂「男性父權的主流文化」,少有研究從職場中的行為或關係互動現象來解釋。少數相關的管理研究,則大多侷限於職涯發展、工作壓力或工作和家庭的衝突等等,更遑論探討男女在職

場上的行為會如何影響上下司互動關係的研究著作。

藉由本研究的結果，當可填補國內對性別議題較為被疏忽的一環，進而對後續研究提出一個分析與探討的方向，以供後續想了解女性在職場上「玻璃天花板」現象之學者，多一個瞭解的角度。再者，現有的文獻多從組織公正和上司領導行為來瞭解上班族的 OCB，而本研究則以性別的角度來詮釋，可謂開拓 OCB 研究進入更新與寬廣的領域。

2. 對企業界與國家發展而言

透過本研究的執行，將可促進兩性之間以及管理者和員工之間的瞭解，進而降低性別刻板印象的影響。例如，令管理者警覺到性別刻板印象對自己在績效考核時所造成的影響程度，進而改進檢討所實施的績效考核制度，使績效評估的結果更客觀與完整，以發揮人才之最大效益，達到適才適所之功能。除此之外，尚可增進職場同仁的良性互動，學習如何尊重甚至欣賞不同性別的工作夥伴，減低因性別差異或性別刻板印象所引起的不必要誤會與衝突，進而使組織更為和諧、公正。

總之透過本研究的執行，近者可提供企業在人力資源策略制度設計與實施方面之參酌，使組織在建立機制以鼓勵或訓練員工多從事 OCB 時，能得到更豐富的資訊而有效執行。長遠來說，由於各個企業在兩性工作上的平等對待，遂帶動整個國家在兩性平等上的進步與發展。

五、參考文獻

一、中文資料

- 邱皓政 (2004)。量化研究與統計分析。臺北：五南出版社。
- 張晉芬 (1993)。企業組織中升遷機會的決定及員工的期望：兼論內部勞動市場理論的應用。「人文及社會科學集刊」，第 6 卷，第 1 期，頁 205-230。
- 黃煥榮 (2000)。「組織中玻璃天花板效應之研究：行政院部會機關女性陞遷

之實證分析」。政治大學公共行政研究所博士論文。

- 經濟部中小企業處 (2006)。「2006 中小企業白皮書」。台北經濟部中小企業處。
- 蔡秀娟 (1998)。「我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點分析」。政治大學公共行政研究所博士論文。
- 諸承明 (2000)。親信關係與員工績效評估之關聯性研究—從差序格局探討主管對部的評估偏差。「管理評論」，第 19 期，第 3 卷，頁 125-147。
- 蕃薯藤台灣婦女資訊 (taiwan.yam.org.tw/womenweb)：1998 年上班族工作與生活問卷調查。

二、英文資料

- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bigness, W. J. (1976). Effect of applicant's sex, race, and performance on employer's performance ratings: Some additional findings. *Journal of Applied Psychology*, 61, 80-84.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or Good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 281-297.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp.315-326.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings. *Group & Organization Management*, 23, pp.189-216.

- Drogosz, L. M., & Levy, P. E. (1996). Another look at the effects of appearance, gender, and job type on performance-based decisions. *Psychology of Women Quarterly*, 20, 437-445.
- Hammer, W. C., Kim, J. S., Baird, L., & Bigoness, W. J. (1974). Sex and Race as Determinants of Ratings by Potential Employers in a Simulated Work-sampling Task. *Journal of Applied Psychology*, 59, 705-711.
- Krilowicz, T. J., & Lowery, C. M. (1996). The impact of organizational citizenship behavior on the performance appraisal process: A cross-cultural study. *International Journal of Management*, 13, 94-100.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.656-669.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salesperson's performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- McClane, W. E. (1991). The interaction of leader and member characteristics in the leader-member exchange (LMX) model of leadership. *Small Group Research*, 22, 283-300.
- Mertz, N. T., & McNeely, S. (1987). *School administration: Gender, position, and district*. The Annual Meeting of the Mid South Educational Research Association.
- Norman, N., & Tedeschi, J. (1984). Paternity leave: The unpopular benefit option. *Personnel Administrator*, 2, 390-443.
- Organ, D. W. & K. Ryan, K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, pp.775-802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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, 513-563.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp.219-227.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2001). Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others' Good Opinions. *European Management Journal*, 19(2), 183-194.
- Spence, J. T., Helmreich, R., & Stapp, J. (1975). Ratings of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 29-39.
- Wang, H., Law K.S., Hackett R.D., Wang, D. & Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), pp420-432.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46(12), pp.1431-1444.

出席國際學術會議心得報告

計畫編號	NSC 96-2629-H-151 -001
計畫名稱	組織公民行為對上下司關係的影響－ 男女員工之行為對象與印象管理效果的比較
出國人員姓名 服務機關及職稱	陳儀蓉 助理教授 國立高雄應用科技大學人力資源發展學系
會議時間地點	97年8月8日至13日
會議名稱	Academy of Management Annual Meeting (AOM)
發表論文題目	Neutralizing Effects of Individual Differences on the Outcomes of Abusive Supervision

一、參加會議經過

本年 Academy of Management Annual Meeting (AOM) 於 8 月 8 日至 13 日，在美國加州的 Anaheim 城市舉行，大會主題是 The Questions We Ask。根據大會手冊公佈的統計數字，今年共有 5812 篇文章投稿，安排了 1685 個論文發表場次，7000 人報名參加出席，來自台灣的學者人數在 83 個參與的國家人數中佔前五名。

除了一般的論文發表、座談、演講之外，大會還安排了其他相關活動。舉例來說，Asia Academy of Management (AAOM) 每年都會在 AOM 上組織幾場 Professional Development Workshops (PDWs)，今年也不例外，AAOM 舉辦了三場分別稱為 (1) SAVING A GOOD BUT REJECTED PAPER (2) DIRTY TO STUDY DIRTY WORK? (3) JAPANESE BUSINESS RESEARCH – PAST, PRESENT, AND FUTURE。我選擇了第一場來投稿，並被選為報告的文章之一。第一場 PDW 在 8 月 10 日於 Anaheim Convention Center 會場的 206B 室舉辦。此場的目的主要是讓那些投了好文章但不幸被退稿的學者，能夠有機會和具經驗的學刊編輯與審稿委員相互交流，以學習如何能將亞洲議題相關的研究於國際頂級期刊中發表。

此場共計包含三個論壇，我（和林鈺琴教授）報告的那個論壇，在主持人黃織森 (Chi-Sum Wong) 教授的帶領下，逐一對此論壇的文章進行討論與建議。藉由別人對自己文章的評論與建議，令我在某些地方更肯定自己的作法，並同時給我許多的衝擊，進而激發自己有了新的想法和思考。

黃織森教授於最後的評語中，鼓勵我們就其數項建議加以修改後，能再接再厲將此篇文章投至 Asia Pacific Journal of Management。可惜得是在後續的論文發表場次，由於同一時段的活動頗多，故我只能選擇性地參加自己仰慕之學者或與自己研究興趣相近的場次參加。總結我參加場次的議題，計有 LMX、OCB 與 abusive supervision 等等。其中有篇乃是探討性別差異的研究，題目為 **The Influence of Subordinate Gender on Reactions to Abusive Supervision**，令我對性別相關的議題有更深入的了解。

Academy of Management (AOM) 年會是國際管理學界重要之學術會議，實屬難得之機會！感謝國科會的補助，使我得以在本次會議中能與來自世界各國的學者相互交流，同時在學術交流的過程中，瞭解各國學術研究之趨勢所在，以致能就更多元的角度來探討管理的議題。若能再多鼓勵台灣管理相關學系教師參與，以學術交流來提昇研究能力，除了拓展跨國學術研究合作之可能性，促進台灣學校在國際上的競爭力，也提昇了台灣的知名度，實能獲益良多。