

明新科技大學

企業管理系

畢業專題研究報告

程序公平與組織公民行為之關係

— 以工作滿足為中介變數

學生：張雅婷 魏采霽

莊芳瑜

指導老師：卓正欽 教授

中華民國一百零五年十二月

明新科技大學
企業管理系
專題製作委員審定書

張雅婷 魏采霽

莊芳瑜

之畢業專題研究報告

題目：程序公平與組織公民行為之關係-以工作滿足
為中介變數

經本系委員會審議認為符合本系標準

指導老師：

卓正欽

口試委員：

曾慧玲

徐志明

中華民國一百零五年十二月

授權書

茲授權明新科技大學企業管理系將本組畢業專題研究報告：

程序公平與組織公民行為之關係-以工作滿足為中介變數

以電子出版品方式發行，例如將著作儲存於光碟，以光碟形式發行，或與電腦網路連結，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱讀、列印等，得不限時間與地域，為學術研究目的之利用。

立授權書人聲明並保證對上述授權之著作擁有著作權，得為此授權。唯本授權書為非專屬性之授權，立授權書人對上述授權之著作仍擁有著作權。

立授權書人：

授權人 (簽名)	e-mail
張雅婷	grace831114@hotmail.com
魏采雲	candycutegirl130@gmail.com
莊芳瑜	azuki112982@gmail.com

摘要

許多研究都證實，組織公民行為有利於組織的營運並提升組織的效能。本研究聚焦於程序公平對組織公民行為的影響，以及工作滿足在兩者之間的關係所扮演的中介角色。藉由收集問卷來自新竹地區的製造業、服務業廠商以及政府所屬研究機構共 9 家 359 份資料的分析結果證實，程序公平對組織公民行為有正向的影響，以及工作滿足在兩者之間的關係中具有部份的中介效果。根據研究結果，本研究進一步提出對學術之貢獻以及管理意涵的探討。

【關鍵詞】 程序公平、組織公民行為、工作滿足

誌 謝

本論文能夠順利完成，首先要感謝我的指導老師卓正欽教授，在撰寫論文的過程中給予許多的啟發與指導，讓我們能夠深入瞭解，以及專題口試期間，感謝兩位口試委員徐志明教授與曾慧玲教授對本專題研究給予寶貴的建議與錯誤的更正，在此謹致上我們最衷心的謝意。

值得一提的是同組的夥伴們，在製作專題的過程中，雖然曾遇到許多挑戰與挫折，但是我們皆一一克服了這些困難，以破斧成舟的心態面對種種難題，勇於面對並成功解決，實屬難能可貴的經驗；我們在不知不覺中重新認識了各式解決問題的方法、團隊合作精神的態度以及誠實的面對自己所擔負的責任，才能在時間之內完成我們的專題研究。

謝謝每一個曾經幫助過我們的人，在此獻上最深的感謝與祝福。

張雅婷 魏采霽 莊芳瑜 謹致於
明新科技大學企業管理系
中華民國一零五年十二月

目錄

審定書.....	II
授權書.....	III
摘要.....	IV
誌謝.....	V
目錄.....	6
表目錄.....	8
圖目錄.....	8
第一章 緒論.....	9
第一節 研究背景與動機.....	9
第二節 研究問題.....	11
第二章 文獻探討.....	12
第一節 組織公民行為.....	12
一、 組織公民行為之定義.....	12
二、 組織公民行為之構面研究.....	14
三、 組織公民行為前因變項.....	15
四、 組織公民行為對組織的正面影響.....	16
第二節 程序公平.....	18
一、 組織公平.....	18
二、 程序公平.....	19
三、 程序公平之定義.....	19
四、 程序公平的理論觀點與構面.....	20
五、 程序公平之影響.....	24
第三節 社會交換理論.....	25
一、 社會交換理論之定義.....	25
二、 程序公平與組織公民行為之關聯.....	26
第四節 工作滿足的中介角色.....	27
一、 工作滿足之定義.....	27
二、 探討工作滿足之相關理論.....	29
三、 工作滿足前因變項.....	33
四、 工作滿足對行為與態度之影響.....	34
五、 工作滿足之中介效果.....	35
六、 程序公平與工作滿足之關聯.....	35
七、 工作滿足與組織公民行為之關聯.....	36
八、 程序公平、工作滿足與組織公民行為之關聯.....	36
第三章 研究方法.....	38

一、	研究架構與研究假說.....	38
二、	研究對象.....	39
三、	變項測量.....	39
四、	統計分析.....	40
第四章	研究結果.....	42
第一節	問卷信度與效度分析.....	42
第二節	敘述性統計統計分析.....	43
第三節	相關分析.....	45
第四節	迴歸分析.....	47
第五章	結論與討論.....	52
第一節	研究結論.....	52
第二節	研究結果討論.....	52
第三節	管理意涵.....	54
第四節	研究限制與未來研究建議.....	56
	中文參考文獻.....	57
	英文參考文獻.....	58
附錄 1：	問卷選項.....	60
附錄 2：	問卷調查廠商資料.....	61

表目錄

表 2-1 程序公平的理論觀點與構面彙整表	20
表 2-2 需求層次理論表	29
表 4-1 信度分析表	42
表 4-2 敘述統計分析表	44
表 4-3 相關分析表	46
表 4-4 程序公平對組織公民行為之迴歸分析	48
表 4-5 程序公平對工作滿足之迴歸分析	49
表 4-6 工作滿足對組織公民行為之迴歸分析	50
表 4-7 程序公平行為與工作滿足對組織公民行為之迴歸分析表	51
表 5-1 研究假說與驗證結果彙整表	52

圖目錄

圖 2-1 雙因子理論	30
圖 2-2 期望理論	31
圖 2-3 公平理論	32
圖 3-1 研究架構	38

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在充滿高度不確定因素與變動的競爭環境中，許多研究指出組織的營運績效及未來發展都與員工的行為息息相關。學者 Katz(1964)指出在一個高績效的組織中，組織成員必須展現超越角色指派行為且以創新、自發性的行動來實現組織的目標。在眾多的員工行為中，組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, OCB)已被許多學者證實，例如 Allen 和 Rush (1998); Organ 和 Ryan(1995)，證實有助於提升組織績效與目標達成。

所謂的組織公民行為，是指員工超出組織訂定的工作職責之外自發性的行為。換句話說，這些自動自發的行為並非是組織強迫員工去執行。學者 Borman 與 Motowido (1993) 指出組織成員具有高度組織公民行為者，將能夠有效提高整體組織績效，另外，Podsakoff 與 MacKenzie (1997)強調組織公民行為與工作團隊或組織的效能有正向關係，基此，如何讓員工願意主動也積極地展現組織公民行為，為組織盡心盡力，進而以提升績效，是許多組織行為學者和實務管理者都想一探究竟的管理議題。

哈佛大學教授荷曼斯(Homans)於 1958 年提出「社會交換理論」，其主要假說人是理性的，個體在採取許多社會活動之前，會仔細的計算其行為的利弊得失。社會的結構起源於個體期待社會報酬而發生的互動。更精確地說，交換個體之所以願意相互交往，是因為他們都能從他們的互相交往中，透過交換得到了雙方某些需要的東西。

企業營運成功仰賴的是組織之間的部門的協調運作及員工與公司之間的良好工作關係。的確，組織是一群具有共同目標的人集合而成，必須結合所有成員的共同努力才容易達致成功，因此組織必須團結成員，使每一位成員都能善盡職守，積極貢獻於組織目標的達成。另外，管理者的主要職責之一是甄選符合公司所需人才，打造一個對組織有忠誠且具向心力的團隊，組織管理者需要讓員工知覺決策過程中感到公正、公平、公開來提振內部動機，進一步改善員工工作上的表現。

在研究動機方面，透過網路搜尋，本研究發現，在國內的研究中，探討程序公平

與公民行為之關係之研究有 4 篇；探討程序公平與工作滿足之關係之研究有 2 篇；探討工作滿足與公民行為之關係之研究有 62 篇。在探討程序公平與組織公民行為並以工作滿足為中介變項之研究則尚付闕如。因此，本研究想彌補這個研究缺口。總結來說，本研究主要想探討程序公平如何透過工作滿足來影響員工的組織公民行為。

第二節 研究問題

本研究為理解上述三者之間的因果關係，依據學者 Blau (1964)提出的社會交換理論(social exchange theory)來探討下列二個問題：

- 一、 程序公平與組織公民行為之間是否存在正向關係？
- 二、 工作滿足在程序公平與組織公民行為之間是否扮演中介角色？

第二章 文獻探討

本章為說明與本研究相關構面之文獻探討，共分為四小節，第一節為組織公民行為，第二節為程序公平，第三節社會交換理論，第四節為工作滿足的中介角色。

第一節 組織公民行為

一、 組織公民行為之定義

組織公民行為是指內部員工，自動自發地從事一些正式「工作說明書」中沒有規定的工作行為。組織公民行為源自於 Barnard (1938) 在「主管人員的功能」(The Functions of the Executive) 一書中提到「合作」的概念，認為成員間的合作是組織架構所必須的行為，組織成員能自發性努力，以及與其他成員共事上所需要的調節性與配合性，維持組織穩定性，使組織運作更順暢是不可或缺的要素。這是一種非正式為自發性的行為，無法由組織規範來控制約束，這種行為被視為組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, OCB)。

學者 Katz (1964) 與 Kahn (1966) 將組織成員行為區分「角色內行為」及「角色外行為」，前者是角色內行為就是做好最基本的職責，後者角色外行為則是超越職責所在，強調自動自發、合作及創新、尊重制度、自我訓練及良好儀態等行為，是非組織角色規範明訂的。在研究員工的行為指出，為了讓組織更有效地運作，員工必須符合三項基本要素，一、組織成員必須參與組織及留任於組織中(成員缺勤和離職的行為)；二、組織成員行為必須符合組織所要求的特定角色標準(角色內的工作行為，即成員為了達成組織績效所表現出來的行為)；三、組織成員必須主動性的執行創新及努力超越工作角色所描述自發性活動(角色外行為，成員主動執行超越其工作角色並對組織目標有貢獻性的行為)。學者 Katz (1964) 強調若一個組織只擁有前兩種最基本的員工行為要素，卻缺乏第三項基本自發性的角色外行為要素，那麼該組織將會是經不起攻擊易碎的社會系統。因此，學者 Smith 等人(1983) 將第三項基本要素行為定義為「組織公民行為」即員

工的行為超越組織所要求的標準，此行為是自動自發的，而且不包括在組織正式的酬賞制度中。

二、 組織公民行為之構面研究

組織公民行為是多構面研究組成而來的，以下為學者 Organ(1988)所提出組織公民行為之構面，現今許多相關學者也大多以此五構面作為藍本進行構面延伸：

- (一) 利他行為(Altruism)：此構面強調自發性協助組織內的人員或組織外的人，願意協助處理問題或相關工作事項，協助的事物必須和組織有關，且是出自於行動者自願。如：協助新進成員、協助負擔崗位責任較重的職員
- (二) 勤勉敬業(Conscientiousness)：公司員工主動地做出超越組織訂定基本的標準。
如：組織成員的到勤率超出公司所要求的為低標準、主動維持公司周邊環境整潔。這些行為大多與公司所要求的規範相關，但一般組織對其都有一定的容忍範圍，員工僅須達到組織最低水準，便可視為組織行為當中的「盡職」。「盡職」和「利他行為」最大的不同是，前者缺乏被協助的對象，且行為表現通常是超過標準的內部角色行為；後者是被協助的某特定對象。
- (三) 運動家精神(Sportsmanship)：組織中總是會有意想不到的事件發生或者壓力，即使自己受到傷害或挫折，較嚴重者如：工作重新被指派、生產排程改變；較輕微者如：影印機無法列印、系統當機等。當個人面對組織所偶發性事件，大多能夠忍受的不適應、壓力、工作環境，不埋怨工作上的不公平，有運動家精神的成員可以提升組織整體的忍耐度，當組織成員無須花費過多的精神去處理內部的抱怨，即可將時間集中在額外的地方。
- (四) 公民道德(Civic Virtue)：員工主動參與組織事務，主動提出有建設性和參與組織面臨的問題，為組織追求最大利益。
如：主動參加非強制性與非正式的會議或讀書會、提出有利公司建設性意見。
- (五) 事前知會(Courtesy)：員工能提前主動告知同事或者傳達其他資訊給成員，以避免或防範未來可能發生的事情，這些行為可以協助他人預先提防某些問題的發生。
如：在群組裡能互相提醒，記得留意相關注意事項、銷售業務主動告知生產部門，有一筆訂單急需提前處理，即為所謂的事前知會的組織公民行為。

三、 組織公民行為前因變項

許道然(2011)彙整過去理論性與實證性的文獻，將組織公民行為前因變項分為以下幾個因素，包含：

(一) 行為者個人因素：

- (1.) 人格特質：五大人格面向(守分、外向-內向、友善、情緒穩定、開放)。
- (2.) 正(負)面情感：正(負)面情感是個人一種穩定的情感反應。
- (3.) 角色界定：員工所知覺的工作廣度(job breadth)愈大，他界定為角色內行為的行動就愈多，如：一個採用狹隘點界定工作的員工，會把多數行為都當成是組織公民行為。
- (4.) 工作滿足感：工作滿足感是組織行為領域中最常被檢測的工作態度。
- (5.) 工作身分：員工的工作身分(臨時性工作或正式性工作)。

(二) 組織因素：

- (1.)組織公正：Organ 與 Konovsky (1989)在證實研究中指出組織公民行為是一種有意識的自發性行為，因此員工對組織公正的認知，會反映在組織公民行為的展現之上。
- (2.)管理風格：組織中的領導風格與組織公民行為有相關性，已被一些實證所證實。Simth 等人(1983)發現，領導者的支持對組織公民行為中的「一般性順從」(相當守本分)有直接的正相關。
- (3.)工作特性：相依性高的工作(Simth 等人，1983)、具有激勵性質的工作特性(如工作本身具有意義性、自主性和回饋性)(Van Dyne 等人，1994)，最後都會增強員工的社會行為。
- (4.)組織薪資制度：薪資制度與組織公民行為的關係，可從薪資多寡、薪資公平性以及待遇滿足感來討論。

(三) 情境因素：

Lam、Hui 與 Law (1999) 在一項跨國性的研究中得到兩個發現：

- (1.) 主管與成員在界定角色範圍有顯著的差異，即主管較成員更常將組織公民行為當作是工作一部分，其原因可能是在於主管比較關心組織效能，所以界定較大的工作範圍。
- (2.) 在工作角色範圍的界定方面，有國別方面的差異。在四個國家當中，香港和日本的受試者比美國和澳洲有較高的程度將某些組織公民行為構面(預先知會、耐煩負重)當作是工作的一部分。

組織公民行為是一種自發性的行為，因此員工對組織的感受會影響組織公民行為的展現，換句話說，組織成員與組織之間持續且不間斷存在著社會交換關係，根據社會交換理論，當個體付出得到同等的回報與認同，員工對組織漸漸具有認同感，才會持續有自發性表現出對組織有利的行為(組織公民行為)。基此，本研究以程序公平與工作滿足來探討組織公民行為。

四、 組織公民行為對組織的正面影響

組織公民行為，是自主性且對組織有利之協助，除此之外，強調同事間幫助及工作負責敬業態度。組織公民行為定義中我們可以歸納出組織公民行為內涵主要著重在組織成員執行完份內工作後，願意幫助自己分內外的事物，願意做出對組織有意自發性行為，就如前面提及組織公民行為之構面研究，本研究依據學者 Organ(1988)提出的五構面，分別為：利他行為(自發性協助組織或成員處理問題或相關工作事項)、勤勉敬業(員工主動做出超越組織訂定基本的標準)、運動家精神(能夠忍受的不適應、壓力、工作環境，不埋怨工作上的不公平)、公民道德(員工主動參與組織事務，主動提出有建設性和參與組織面臨的問題，為尋求組織最大利益)、事前知會(員工能提前主動告知同事或者傳達其他資訊給成員，以避免或防範未來可能發生的事情)，綜合以上五構面所述，組織公民行為對組織而言是正向的，它可以創造組織工作和諧氣氛，繼而提高工作績效、降低離職率，甚至對招募人才有加分的效果。

組織公民行為的發生並不在於組織給予的獎勵多寡，而是出自於自願性，超出組織預期的主動行為，即使組織公民行為在不同年代、不同學者認知各種對組織公民行為之定義，但其根本是相同的，除此之外，許道然(2001)在其研究指出，組織公民行為對組織有所影響，本研究彙整如下：

(一) 組織公民行為可以提升組織績效：

組織公民行為可以視為是企業的潤滑劑，一個具有利他助人的精神，公司成員願意幫助新進人員解決工作上的問題，教一些「技巧性的方法」，可以幫助新進人員快速上手公司業務及規範。而員工如有耐煩負重的運動家精神，就愈能與工作環境變遷同步，而無須費時在員工其他細碎雜事上，管理者也能因此騰出更多時間用在生產性的活動，另外具有公民道德的員工出席會議的意願，且願意地提出增進團體效能的建議，因此，就長期而言，將有助於提升工作團隊績效。

(二) 組織公民行為可以降低離職率：

組織公民行為的構面研究提及，如員工有利他行為和事先知會，意味著員工願意對組織主動投入，因此，組織公民行為可以用來衡量員工與組織之間的距離。換言之，一個具高組織公民行為的員工，其與組織的社會距離較小，離職率傾向愈低；再從另一個角度來看，一個高度組織公民行為的組織，尤其是在利他行為和事先知會方面，組織中凝聚力愈大，自願性相對減少，也是組織本身之所以為一個吸引人才的地方。

(三) 組織公民行為與績效之間相互關係：

組織公民行為與績效之間的因果關係很難界定，學者 Karambayya(1990)在研究中觀察了工作群體績效與工作滿足、組織公民行為之間的關係，結果顯示高績效、高滿意的員工比低績效的員工表現出更多的組織公民行為，兩者之間很難界定出示組織公民行為為導致績效提高，還是高績效導致員工有較高的組織公民行為，但有一點可以肯定的說明較高的組織公民行為與高績效之間存在的密切關係。

第二節 程序公平

一、 組織公平

組織是一個社會實體，它是由一群人所組成而來的，這一群人相互協調彼此的行動，為了達成組織某一個特定目標，而訂定了明確規範，如工作說明書、工作職場規範、工作行為準則，並利用賞罰分明的規範，以引導組織成員能依規範行事，組織才能有效控制 and 預測成員的行為。然而，組織中最基本的單位為人，在人際社會中最重要的價值理念是公平，人不僅會關心自己工作付出後會得到多少的報酬，也會關注與自己相似性高的環境(情境)做比較。當個體會感受到公平因而感到滿足；反之，當感受到不公平狀態下時，他會採取行動，對工作減少投入或要求更多應當福利，以改善不滿足的狀態。學者亞當斯提出公平理論(equity theory)中提及公平是指一個員工覺得自己投入與報酬比例，與其他參照者(如：公司的其他員工)，員工知覺組織是否公平，將會影響工作態度和行為，進而影響績效，因此，學者認為組織中的公平是維持組織有效運作的必要條件(Greenberg, 1990)。

組織公平是員工對於獎懲措施、績效評估、決策過程級主管互動關係的主觀知覺，在組織公平內容方面，學者 Aquipn(1995)將組織公平共區分三個構面，分別為分配公平、互動公平以及程序公平：

- (一)「分配公平」是針對資源(如薪資、工作排程、工作量等)的分配結果是否公平。
- (二)「互動公平」是針對決策過程中感受到的人際待遇(如需求被考量，及組織充分提供決策的解釋等)是否公平。
- (三)「程序公平」是針對工作的相關決策過程(如立即確認正確的資訊、員工意見的表達、申訴管道等)的公平。

二、 程序公平

學者 Thibaut 與 Walker (1975)提出程序公平的觀點，指在法庭的訴訟過程，當事人有機會表達他們的意見，根據對法院爭議的處理過程，而提出程序公平理論 (Procedural Justice Theory)。

三、 程序公平之定義

程序公平是指在達到目的地過程中的公平，最早提出程序公平學者為 Thibaut 與 Walker (1975) 強調的是「意見表達」或是「過程控制」的角色，認為在決策的過程中能夠有機會參與，就會將決策視為公平，同樣地，學者 Leventhal (1980)強調認知的過程，個人認知到「規則」被滿足或違反，而影響對公平整體的觀感。在其研究中將「公平的規則」定義為個人對於分配的結果，或分配的過程，是公平或是適當的滿足某種準則的信念。

學者 Leventhal 等人(1980)提出六個必須加以遵守的程序公平性原則，如下：

- (一) 一致性原則(consistent rule)：在整個過程對不同的人或不同的時間情況下相似性，相似性愈高代表一致性越高。
- (二) 無偏見原則(unbiased rule)：指程序中避免決策者的偏見而影響公平。
- (三) 正確原則(accurate rule)：指分配決策過程應依正確的資訊訂定。
- (四) 可錯誤修正原則(correctable in case of a mistake rule)：存在可以錯誤更正的機會。
- (五) 反應有關團體利益的代表性原則(representative of the interests of all concerned parties)：必須考量所有受到決策影響的有利團體之意見。
- (六) 倫理與道德標準原則(standards of ethics and morality)：指必須符合基本普遍倫理道德標準。

四、 程序公平的理論觀點與構面

許多學者針對程序公平進行研究，並提出不同的理論觀點，學者 Folger (1977) 提出「認知參照理論」區分兩種型態；學者 Fry、Karuzza 與 Leventhal (1980) 提出「分配偏好理論」，並列舉出七項構成的要素；學者 Greenberg(1990) 將程序公平分為兩類「員工可參與分配的過程」及「與員工互動的公平」；Leventhal 等人(1980) 列出公平原則來衡量分配程序公平之規則；最早提出的學者為 Thibaut 與 Walker (1975) 提出「控制理論」，將型態歸類兩大類，「程序控制」及「決策控制」，前者為對於自己有利加以舉證過程，後者為個人對結果的決定；學者 Tyler(1989) 提出「自立模式與群體價值模式理論」並區分為三個構面；學者林淑姬(1992) 將程序公平分為三構面，本研究依據字首依序做整理出較具代表性觀點歸類如表 2-1：

表 2-1 程序公平的理論觀點與構面彙整表

年代	學者	理論	型態	定義
1977	Folger	認知參照 理論	預防發言權	在發生不公平以前，組織提供成員可以表達意見與建議的溝通管道，提供組織成員對組織決策的看法。
			治療發言權	在發生不公平以前，組織提供成員對組織決策申訴管道，以減少成員對組織的不滿意。
1980	Fry、 Karuzza 與 Leventha	分配偏好 理論	(1) 決策代理人的選擇：規定由誰來負責制定分配決策程序。 (2) 設定基本法則：建立基本法則為評估未來報	

表 2-1(續)程序公平的理論觀點與構面彙整表

			<p>酬獎償的接受者。</p> <p>(3)蒐集資料：蒐集和運用有關組織成員的相關資訊程序。</p> <p>(4)決策結構：明確定義決策過程的結構。</p> <p>(5)建立預防措施：維護程序的執行，避免破壞機制。</p> <p>(6)申訴程序的建立：針對不滿的個人可尋求補救的機制。</p> <p>(7)改變機制：適時更改不當的機制。</p>	
1990	Greenberg	程序公平	員工可參與分配的過程	員工在決策過程中是否具有發言權，以衡量員工是否參與制定過程。
			與員工互動的公平	是否向員工解釋組織營運程序，提供員工足夠資訊，使員工能了解組織是依照何種程序進行程分配。
1980	Leventhal 等	<p>(1)一致性原則(consistent rule)：在整個過程對不同的人或不同的時間情況下相似性，相似性愈高代表一致性越高。</p> <p>(2)無偏見原則(unbiased rule)：指程序中避免決策者的偏見而影響公平。</p> <p>(3)正確原則(accurate rule)：指分配決策過程應依正確的資訊訂定。</p>		

表 2- 1(續)程序公平的理論觀點與構面彙整表

		<p>(4)可錯誤修正原則(correctable in case of a mistake rule)：存在可以錯誤更正的機會。</p> <p>(5)反應有關團體利益的代表性原則(representative of the interests of all concerned parties)：指必須考量所有受到決策影響的有利團體之意見。</p> <p>(6)倫理與道德標準原則(standards of ethics and morality)：指必須符合基本普遍倫理道德標準。</p>		
1975	Thibaut 與 Walker	控制理論	程序控制 (process control)	是個人去控制爭論，對於自己有利的證據加以呈現是屬舉證過程。
			決策控制 (decision control)	是個人對結果的決定，表達自己的看法，也就是對實際做成決定。
1989	Tyler	自立模式 與群體價值 模式理	中立 (neutrality)	當決策者蒐集正確資訊，制定公策，長期而言，各個成員受到公平對待。
			信任 (trust)	當成員相信決策者或第三者會努力達到將決策公平時，那他們群體也會發展長期的關係。
			地位 (standing)	依據個人在群體中的互動過程，可以推測地位高低及重要性。

表 2-1(續)程序公平的理論觀點與構面彙整表

1992	林淑姬	程序 公平	參與	對決策方式或決策過程表達意見。
			溝通	決策準則傳達。
			申訴	員工對決策不滿意時，可以向主管表達及申訴。

(資料來源：本研究整理)

綜合以上學者對程序公平之相關研究，雖然每個人都希望決策的過程與結果都對自己有利，但往往因身在某個群體內，即使政策和結果對成員本身是不利的，但也因會在群體內呈現高公平性，而感到公平，再者決策者的行為，也會左右程序間的公平，所以決策者必須遵守決策過程中的規則以及結果的原因告知其他個體，讓組織內所有人與每一個群體對該決策感到高公平性的知覺。

因此，本研究將程序公平是為自變項，探討程序公平與組織公民行為以工作滿足為中介變數，並參考學者 Thibaut 與 Walker (1975) 定義，將「程序公平」視為在決策的過程中能夠有機會參與，就會將決策視為公平，此外根據 Leventhal 等人(1980)提出六個必須加以遵守的程序公平性原則作為程序公平之衡量。

五、 程序公平之影響

學者 Konovsky 與 Organ (1989) 針對 369 個醫院員工進行研究調查，結果發現認知性的因素對組織公平行為有較高的預知力。換言之，當組織愈重視員工基本權利與奉獻，員工對組織公平的評價也就愈高；相對的，對組織公民行為的可能性也就愈大；Hon 與 Lu(2010) 研究指出信任對程序公平與工作相關結果具有中介效果；學者 Willams(2002) 以 114 個來自不同產業、不同組織、不同職業的員工為對象，檢驗出公平報酬與對待組織公民行為的影顯，研究結果顯示，當員工知覺被主管公平對待時，展現出組織公民行為間的影響程度愈高；陳芊妤(2008) 研究指出當外來部屬對於績效不公平的組合時，對其主管與工作投入亦會有不同的影響關係；劉至剛(2005) 研究指出外派人員對組織的程序公平認知與組織公民行為具有正面的影響效果；劉鈞慈(2004) 研究指出部屬愈能夠知覺程序公平，則愈容易信任主管與展現組織公民行為許淑慧(2008) 研究結果發現內、外控人格特質與程序公平、公平分配產生顯著性的負相關，此外，組織公平各項構面與組織承諾各項達到均達到顯著性正相關，表示當部屬認為組織在決策制定過程及資源分配過程越公平，其對組織承諾就愈高，此研究還表示組織公平對整體工作滿意度有顯著影響，且程序公平比分配公平更能解釋工作滿足。

綜合上述，從各個研究者對程序公平之相關研究得知，組織做決策的程序公平與否將會正面影響到成員在組織間的組織承諾、工作滿意度、工作投入、信任感、資訊分享、參與主動性、組織公民行為或是其他的反應；換言之，組織決策的程序公平愈高，則組織承諾、工作滿意度、工作投入、信任感、資訊分享、參與主動性、組織公民行為也會隨之而提升，因此，組織必須要使成員感受到程序性的公平，成員對組織才會漸漸產生正面的行為。

第三節 社會交換理論

一、 社會交換理論之定義

社會交換理論指的是雙方或多方為了彼此的好處(互惠)合作(Cosmides&Tooby, 1987), 交換行為的背後所遵循的是互惠的規範(Gouldner, 1960), 社會交換理論提出於1958年 Homans 發表「交換的社會行為」(Social Behavior as Exchange)被視為社會交換的開端, 主要探討組織中個體的行為與互動, 在這過程中, 雙方皆參與並交換有價值的資源。當人們知覺彼此間交換關係有互惠時, 他們會持續與對方互動。

隨後學者 Blau 在 1964 年發表「社會生活中的交換與權力」(Exchange and Power in Social Life)一書。學者 Blau 有別於 Homans 不同之處, 他將社會交換理論區分兩大類: 「社會交換」(social exchange) 和「經濟交換」(economic exchange), 前者「社會交換」是建立在善意的「信任」基礎上, 之間是有互惠的情境, 發展出彼此之間的權力義務關係, 例如: 公司與員工正式僱用合約上所記載的權利與義務; 後者「經濟交換」(economic exchange)較偏向實質的物質報酬, 且明確載明的「交易」關係, 而「社會交換」偏向維繫雙方社會關係的情感報酬。

社會交換理論與經濟交換理論最大差異是, 「社會交換」它不強調立即回報, 這些非即時行回報交換關係唯有組織與成員相互信任, 才有可能發生的(郭維哲, 2007)。正因為這種關係充滿著不確定性, 所以「社會交換」關係必須建立在善意與信任的基礎上才能維持, 若交換過程中其中只有單一方付出, 則雙方的交換關係就會消失(Corpanzano 與 Mitchell, 2005)此外, 雙方之間所付出的或取得的回報, 都必須是另一方認定對其有價值, 當以上條件皆成立, 雙方才會持續不斷的互動, 並在互動過程中進而產生感激、信任與回報義務感, 同時雙方也能尋找、創造彼此最大利益可能性。

總結而言, 員工在日常工作中感受到組織在資源分配、獎懲措施、績效評估、決策過程等公開透明化, 並員工能透過組織正常程序管道表達自己意見及有適當的申訴管道, 讓員工在過程中感到公平(程序公平), 員工感受到被受重視並且得到對等的回報,

個人的工作滿足提升，那麼員工將會提升其對組織的情感認同，便會強化員工對公司的忠誠度獲認同，以及持續對組織有利的自發性行為(組織公民行為)。

二、 程序公平與組織公民行為之關聯

有關組織公民行為的前因變項中，再根據學者 Blau (1964) 交換理論為基礎，以互惠原則來闡述組織與員工之間的關係，當員工對組織在資源分配、獎懲措施、績效評估、與主管互動關係以及決策過程中感受到程序公平，會詮釋對組織的關心與照顧。員工相信當自己努力付出後，終究會得到組織實質上的或精神上的回報，簡言之，透過社會交換的過程，交換雙方會建立起一種互利、互惠的關係；再者學者 Konovsky 與 Pugh (1994) 探討主管決策的程序公平與員工組織公民行為的關係，以美國中南部的一家醫院 475 名員工為研究對象，研究結果發現：程序公平是員工組織公民行為的一項重要決定因素。基於互利互惠原則，當員工在工作或工作情境下感受到公平時，會產生一種關心組織利益，和回報組織達成目標的使命感，同時會自動表現出對組織有利於的行動(組織公民行為)。

綜合上述相關研究結果，說明程序公平對組織公民行為有顯著正相關影響。

本研究提出以下假說：

H1：程序公平對組織公民行為有顯著正相關

第四節 工作滿足的中介角色

一、 工作滿足之定義

多年來，工作滿足一直都是許多組織型學者研究的主題，因為工作滿足會直接影響員工的其他工作態度與行為，工作滿足是一種情緒狀態，其本質是一種態度，此種態度與行為間有重要的關聯。首先由 Hoppock(1935)其著作中提出「工作滿足」，他認為工作滿足是指員工心理和生理對工作環境與工作本身的滿足感覺，也就是員工對工作情境的主觀認知。

由於許多研究學者研究切入觀點不同，因此對在對工作滿足定義上也不同，舉例而言，Locke (1976) 認為工作滿意是個人評價其工作或工作經驗而產生的正向或愉悅的情緒狀態；Vroom (1964) 指出工作滿足是一個人對其在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應；丁興祥、吳靜吉與潘養源(1980)認為工作滿足是指員工對其工作環境的知覺或滿意程度；許士軍(1995) 認為工作滿意即為「一個工作者對於其工作所具有之感覺或情感性反應」，總體而言，若員工對工作感到滿足越高，即表示對工作抱持著正面態度；反之，員工對工作不滿意足時，即表示對工作抱持著負面態度。

一般而言可將工作滿足定義區分三類不同感受程度：

綜合性定義、期望差距定義、參考架構定義(蕭煥鏘與白景文，1997)

(一) 綜合性定義(Overall Satisfaction)：

(Hoppock，1935)：認為工作滿足就是員工對於工作本身及環境因素所抱持的一種態度或看法。

(Kalleberg，1977)：視工作滿足為單一概念，是工作者對其工作環境所抱持的一種態度。工作者將不同工作構面上的滿意與不滿意予以平衡，進而對整個工作形成整體滿足。

(Vroom，1964)：認為工作滿足是指員工在組織中所扮演角色的感受過程或是情緒性的反應。

(二) 期望差距定義(Expectation Discrepancy)：

(Lawler 與 Porter, 1968)：工作滿足是指工作者在工作本身與整體環境的情境中，對於實際獲得與應得報酬上所產生的差距，包含內在滿足、外在滿足及總體反應。內在滿足是指形成滿意度的原因與工作本身有密切關係，即個人的滿足程度是工作本身所得到的，如成就感、自尊等；

外在滿足是指形成滿意度的原因與工作本身並無直接關聯，如受到主管肯定與讚許、良好的工作福利政策等；

(Locke, 1976)：認為工作滿足可視「一個人從工作環境中預期獲得與實際獲得的價值差距」而定。當個人認知到的差距越大時，滿意度就越低，但是，在實務上，期望與實際之間的差距是很難測量的。

(張舒涵, 2003)：整體滿意則是個人對於總體工作綜合滿意程度。

(三) 參考架構定義(Frame of Reference)：

(Alderfer, 1972)：根據生存需求、關係需求與成長需求三層次面，將工作滿足分為薪資、福利、上司、同事、安全、顧客與成長共七個構面。

(Simth 等人, 1969)：認為是工作滿足個人根據其「參考架構」對於工作特徵加以詮釋後所得到的結果。常見的參考架構包含：工作環境、工作本身、上司、金錢方面的報酬等。所以即使在相同的環境工作下，同工同酬的兩個人對於工作滿足的程度也不盡相同。

工作滿足在學理上已是一個非常成熟的理論，對組織來說是值得探討的研究變項，唯有員工感到滿足了以後才會對組織工作品質有所助益。上述各種對工作滿足之定義中，本研究使用參考架構中學者 Simth 等人(1969)所提出工作滿足之定義：「認為是工作滿足個人根據其對於工作特徵加以詮釋後所得到的結果。」常見的參考架構包含：工作環境、工作本身、上司、金錢方面的報酬等。所以即使在相同的環境工作下，同工同酬的兩個人對於工作滿足的程度也不盡相同」。本章節將相關滿足理論及文獻分析了解影響工作滿足的因素，作為建構本研究之基礎。

二、 探討工作滿足之相關理論

許多學者對工作滿足的提出理論眾多，根據學者 Campbell (1983) 指出工作滿足可分為「內容理論」與「過程理論」兩大類。前者「內容理論」主要是討論引起及產生激勵行為的因素或人類需求(重視激勵因素和需求)，可代表此理論的有「需求層次理論」、「雙因子理論」；另外在「過程理論」方面，主要是討論需求導致行為的過程(重視激勵的過程)，可代表此理論的有「期望理論」、「公平理論」。

(一) 內容理論

(1.) 需求層次理論

Maslow(1954)的需求層次理論依金字塔的由較低層次到較高層次，需求層次依序排列為：生理需求、安全需求、歸屬需求、自尊需求、自我實現需求，這些需求的排列由低而高循序漸進，且每一需求只有次低層次的需求已獲合理滿足之後，才會變得活躍或刺激。因此，組織為了使員工發揮最高的工作績效，就必須先滿足他們的最低階的基本需求，本研究參考張國雄(2014)所整理之需求層次理論如下表 2-3。

表 2-2 需求層次理論表

需求層級理論	需求	說明
高層的需求	自我實現需求	開發自己最大潛能，更上層樓
	自尊需求	得到別人的尊敬與認同
	歸屬需求	期望成為團體的一份子
低階的需求	安全需求	追求安定及穩定的工作環境
	生理需求	維持生存的基本薪資水準

(資料來源：張國雄，2014，管理學二版)

(2.) 雙因子理論

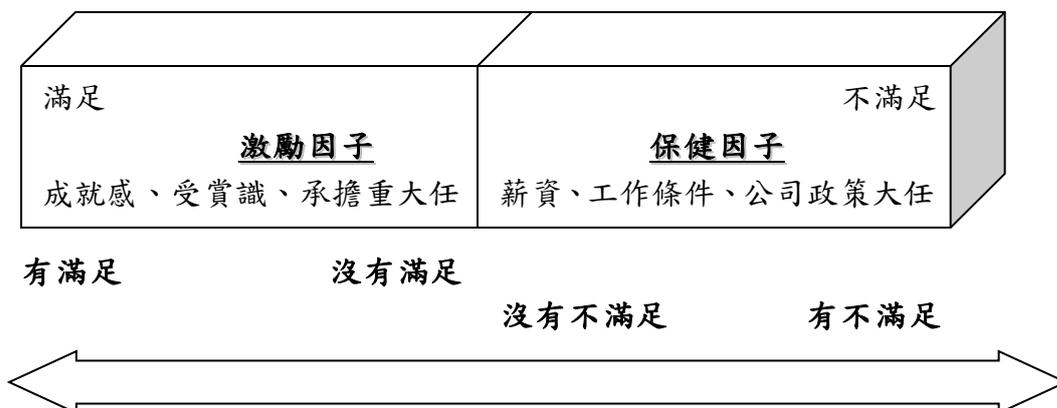
Herzberg(1959)延續了 Maslow(1954)的需求層級理論，提出雙因子理論，指出雙因子理論能帶給員工工作滿足的因素是激勵因子，而有些因素如果缺乏，將會造成員工工作不滿足，則是保健因子。說明如下：

I. 激勵因子(motivators factors)：

激勵因子可以增加工作滿足的因素，是屬於內在因素，凡與職位本身有關之因素，包括與工作有關的因子，如與工作有互動關係的成就、讚賞、工作本質、升遷、個人成長與發展，對職位本身皆有「正面效果」，所以存在時會增加滿足感，不存在時亦不會造成不滿。

II. 保健因子(hygiene factors)：

保健因子可以消除不滿的因素，是屬於外在因素，包括與工作週遭有關的因子，如與上司、下屬的關係、和同事的人際關係、公司政策、薪資、工作環境、工作保障，此類因素本身並沒有激勵作用，只能預防組織成員的不滿而已，這些因素並不能使員工的產量增加，或是提高工作效率，但卻可以防止因工作自限產量所造成的績效損失，即防止「負激勵」的狀況發生，所以不存在時會造成不滿，但是存在時也無法增加滿足感。



資料來源：(張國雄，2014，管理學二版)

圖 2-1 雙因子理論

(二) 過程理論

(1.) 期望理論

根據張國雄(2014)彙整期望理論如下：

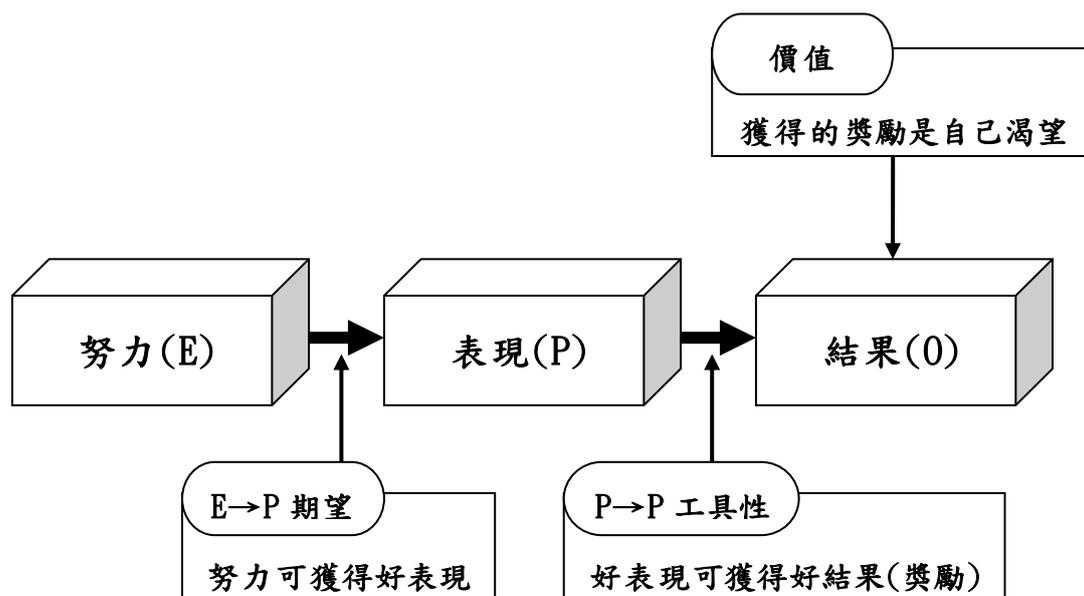
期望理論(expectancy theory)是由學者福倫(1960)提出，強調管理者在激勵員工時，激勵的程序要符合下列三個條件：

I. 期望(expectation)：員工覺得自己努力(effort, E)工作就可以做得很好，這是好的期望；反之，若員工認為自己不論自己如何努力工作都做不好，則這就是壞的期望，此種情況激勵就是無效的。

II. 工具性(instrumentality)：員工自覺只要工作表現(performance, P)好，就可以得到好結果(outcome, O)獎勵，那麼員工就會全力以赴；反之，若員工認為工作表現再好都無法獲得獎勵時，那麼員工就不再努力工作，則這就是壞的期望，此種情況激勵就是無效的。

III. 價值(valence)：員工所獲得獎勵內容，正是自己所渴望的，對自己是有價值的；反之，若獎勵內容不是自己所渴望的，則激勵是無效的。

以上三個條件必須同時成立，激勵員工才會有效，下圖 2-2 為期望理論之參考圖。



資料來源：(張國雄，2014，管理學二版)

圖 2-2 期望理論

(2.) 公平理論

根據張國雄(2014)彙整公平理論如下：

公平理論(equity theory)是由亞當斯(1965)所提出，強調管理者在激勵員工時，激勵的程序要符合公平原則。公平是指一個員工覺得自己投入與報酬比例，與其他參照者(例如：公司的其他員工、或其他公司的員工)的投入報酬比例，比較起來要相等(或接近相等)，如此才是公平狀態。

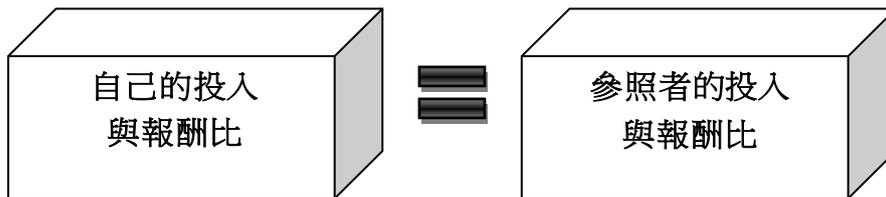
➤ 改變投入：員工可能採取改變投入的方式，來降低認知不公平。

如：薪水水準少於預期的員工，可能會減少努力工作，甚至會增加怠工

薪水水準高於預期的員工，可能會增加努力工作，自行加強進修以提升自我能力。

➤ 改變報酬：員工可能採取改變報酬的方式，來降低認知不公平。

如：薪水水準少於預期的員工，可能會要求公司提高薪資、紅利。



圖資料來源：(張國雄，2014，管理學二版)

圖 2-3 公平理論

前段落中提到，本研究使用工作滿足定義分類中的參考架構 Simth 等人(1969)提出之定義：「認為是工作滿足個人根據其對於工作特徵加以詮釋後所得到的結果。」常見的包含：工作環境、工作本身、上司、金錢方面的報酬等；並搭配工作滿足相關理論中學者 Herzberg (1968) 提出將雙因子理論，亦可稱之為「激勵-保健」理論，在此理論中，將工作的內容分成使人感到滿足的因素稱為激勵因子；而把工作環境因素稱為保健因子，本研究根據上述定義與理論作搭配，進一步研究工作滿足在程序公平與組織公民行為中扮演的中介變數的角色。

三、 工作滿足前因變項

Seashore 與 Taber(1975) 認為影響工作滿足的因素，並不是取決於工作環境的特徵與工作者的個人特質，而是二項特質的交互作用，並認為工作滿足的程度將會影響到個人、組織和社會的反應。因此，提出影響工作滿足的前因變項是由環境因素與個人屬性因素所組成的。

(一) 環境因素：

- (1.) 政治、經濟及文化環境，如：失業率、社區別及國家間的差異等。
- (2.) 職業性質，如：職業類別及聲望地位等。
- (3.) 組織內部環境，如：組織氣候、組織規模；複雜程度等。
- (4.) 工作與工作環境，如：工作特性等。

(二) 個人屬性因素：

- (1.) 人口統計變項，如：性別、年齡、教育程度等。
- (2.) 穩定的人格特質，如：價值觀、需求等。
- (3.) 能力，如：技術、智力等。
- (4.) 情境人格，如：偏好、動機等。
- (5.) 知覺、認知與偏好
- (6.) 暫時性的人格特質，如：憤怒、厭煩等。

另外亦有學者 Locke(1973)提出，工作滿足是「工作事件」與「行為者」之間交互作用影響的結果。意即影響工作滿足的因素是工作事件與行為者所組成的如下：

(一) 工作事件因素：

- (1.) 工作本身，如：工作量、工作彈性、成就感。
- (2.) 工作報酬，如：升遷、薪資、頭銜、口頭獎勵等。
- (3.) 工作環境，如：工作條件、作業環境、社會環境、組織環境等。

(二) 與行為者有關的因素：

- (1.) 行為者本身
- (2.) 組織內部人員與外在的其他人

四、 工作滿足對行為與態度之影響

工作滿足是指員工對工作抱著一般性的態度，員工的工作滿意度愈高，則表示員工對他的工作抱持的正面態度，而這種情緒反應或態度將對於員工的行為產生影響 (Barribal, 2012)，此影響則是員工的工作滿足對企業組織內的效益具有深度的影響。

根據 Rusbult 與 Lowery(1985)將員工對工作感到不滿足時區分成兩構面：「破壞性/建設性」與「主動/被動」，並將員工反應搭配成以下四種狀況：

- (一) 離職：以離開組織為目標，並積極尋找其他機會，公開自己不想再留在公司工作。
- (二) 置身事外：以被動且破壞性的態度任由事態惡化，例如：習慣性的曠職、錯誤率增加。
- (三) 提出建議：主動且建設性的態度，並希望改求現狀，例如：向管理者提出建議並討論問題性的所在。
- (四) 表達忠誠：以被動性的態度來等待改善現狀，並且當面對外來的批評時，會相信組織。

前兩項反應中，辭職與置身事外都對組織不利，因此工作滿足可以作為組織早期的警訊指標，是組織行為中不可忽視的元素。由此可知，員工如果將對工作失去熱忱而產生消極的心態，可能會因此造成顧客流失而對公司造成負面影響(Spagnoli, Caetano & Santos, 2012)，而今重視人力資源管理的社會中，隨著經濟不景氣中，員工產生不滿足的現象，不外乎在於薪資多寡、升遷制度、員工福利好壞等因素，若有員工對這些因素感到不感足時，將可能會發生員工倦怠、罷工，甚至會使員工離開現職等對企業不利的行為(陳乃華與陳詳恆, 2012)。

五、 工作滿足之中介效果

根據 Baron 與 Kenny (1986) 主張，中介效果要部份成立必須符合以下三個條件：一、自變項與中介變項間存在顯著相關；二、自變項與中介變項分別與依變項之間存在顯著相關；三、當中介變項至入迴歸模式後，自變項與依變項間的關係將會消失(完全中介)或是減弱(部分中介)。

若原來的自變項對依變項經由中介變項之介入從顯著變不顯著，則有完全中介效果(Full Mediation)；若自變項對依變項之影響減弱，但仍具有顯著性，則稱為部分中介效果(Partial Mediation)。

據此，本研究要探討工作滿足是否會在程序公平與組織公民之間有中介效果，必須探討一、程序公平與組織公民行為之間是否有正向關係；二、程序公平與工作滿足之間是否有正向關係；三、工作滿足與組織公民行為是否具有正向關係；四、當工作滿足中間變數置入後，程序公平對組織公民行為之影響效果是否消失減弱。

六、 程序公平與工作滿足之關聯

在程序公平與組織公民行為之相關方面，本研究已在前面章節中探討，並且建立研究假說 H1：程序公平對組織公民行為有顯著正相關。在程序公平與工作滿足之間關係方面，程序公平為在決策的過程中能夠有機會參與，就會將決策視為公平(Walker, 1975)，當在決策的過程中感受到公平時，以及根據上一節提及「工作滿足前因變項」的綜合探討後，成員會對工作與工作環境抱持著正面態度，相對的工作滿足也會提高；換句話說，當組織成員在程序公平時，其個人工作滿足也會提升。有關相關程序公平與工作滿足之研究學者 Locke(1973)、Seashore 與 Taber(1975)的研究，環境(職場相關事件)與行為者(員工個人、同事及主管)兩種因素中都會對組織中的個人工作滿足產生影響；學者 Aryee、Lam 與 Schaubroeck (2002)以大型的多國籍銀行為研究範本，分別為香港及美國的銀行出納員各 203 及 148 名為樣本，此兩樣本，在程序公平對工作滿足以及績效有顯著性的正向影響；以及學者 Kim 與 Mauborgne(1997)研究了十九家公

司，結果均顯示程序公平對工作投入、工作滿足、組織承諾等三個變項有顯著性正向影響。

綜合上述相關研究結果，說明程序公平對工作滿足有顯著正相關影響。

本研究提出以下假說：

H2：程序公平對工作滿足有顯著正相關

七、 工作滿足與組織公民行為之關聯

從上節中有關組織公民行為的前置因素中，在組織因素方面，當組織成員感受到內部的薪資福利制度或組織公平，並且過程中程序公平，會詮釋成組織對成員的照顧。根據學者 Homans 提出的「社會交換理論」的概念，在組織公民行為與工作滿足之間的關係方面，學者 Organ 與 Konovsky (1989)認為工作滿足與組織公民行為具高度相關，當員工在日常工作中受到組織在資源分配、獎懲措施、績效評估、與主管互動關係以及決策過程中感受到公平時，個人在工作上滿足會提升，當現有工作能滿足其需求及欲望時，就會擁有更積極的工作態度(Zimmerman 與 Johnson, 2005)，抱持正面態度情感時，會對組織產生一種「義務感」。基於「互惠」原則，個人積極投入工作與行為表現，特別是非明文規範之組織公民行為，以回報組織(Aselage 與 Eisenberger, 2003)，換言之，員工的工作滿足會促使其想要回報公司的義務感，進而展現組織公民行為。綜合上述相關研究結果，說明工作滿足對組織公民行為有顯著正相關影響。

本研究提出以下假說：

H3：工作滿足對組織公民行為有顯著正相關

八、 程序公平、工作滿足與組織公民行為之關聯

根據前段文獻探討中，社會交換理論為主張，組織公民行為是經由互惠的機制所產生，程序公平為在決策的過程中能夠有機會參與，就會將決策視為公平(Walker ，

1975)；員工工作滿足是個人根據其對於工作特徵加以詮釋後所得到的結果(Simth et al, 1969)；學者 Willams(2002)以 114 個來自不同產業、不同組織、不同職業的員工為對象，檢驗出公平報酬與對待組織公民行為的彰顯，研究結果顯示，當員工知覺被主管公平對待時，展現出組織公民行為的影響程度愈高；員工的組織公民行為則是基於自發性的從事工作規範以外的行為。員工在日常生活中感受到組織在決策過程達到公開公平透明化，個人的工作滿足提升，當工作滿足提升會促成其想要回報公司的義務感，進而展現組織公民行為。

綜合以上論述以及根據 Baron 與 Kenny (1986)對中介作用的驗證主張本研究提出，以下假說：

H4：工作滿足在程序公平與組織公民行為之間扮演中介角色

第三章 研究方法

本章節經由第一章的研究背景、研究問題及第二章文獻探討，以此為依據提出研究架構與擬定研究假說，為了驗證研究假說，本研究採用問卷調查方式進行資料蒐集，再使用統計方法加以彙整分析，以驗證前述之研究假說。因此本章內容包括研究架構與研究假說、研究對象、變項測量、以及統計分析等四部分。

一、 研究架構與研究假說

(一) 研究架構

本研究主要探討程序公平與組織公民行為之影響，並以工作滿足為中介變數。自變項為程序公平，依變項為組織公民行為，中介變數為工作滿足，本研究之架構如圖 3-1 所示。

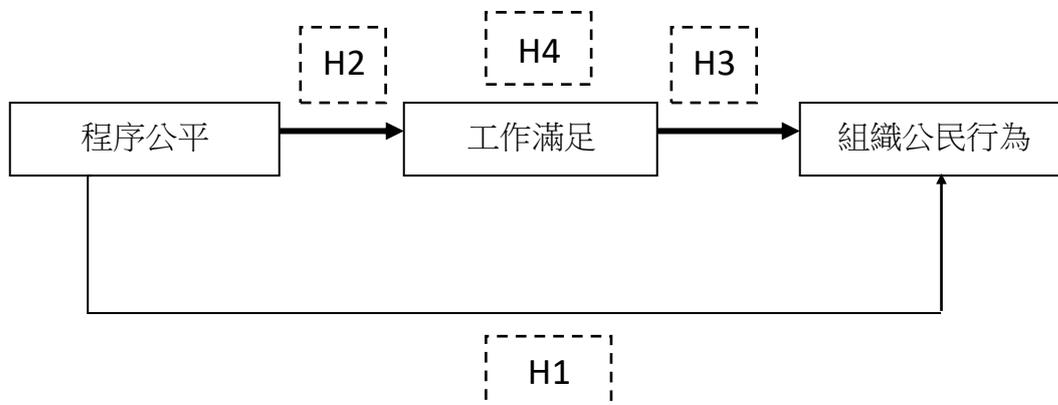


圖 3-1 研究架構

(二) 研究假說

H1：程序公平對組織公民行為有顯著正相關

H2：程序公平對工作滿足有顯著正相關

H3：工作滿足對組織公民行為有顯著正相關

H4：工作滿足在程序公平與組織公民行為之間扮演中介角色

二、 研究對象

本研究原以新竹地區(主要為湖口工業區及新竹科學園區)的製造業(7)、服務業廠商(1)以及政府所屬研究機構(1)共 9 家(詳見附錄 2)，總共發放 650 份調查問卷。

三、 變項測量

本研究採用紙本問卷為研究工具，使用之問卷採用專家學者所編製之量表(詳見附錄 1)，並以李克特(Likert)六點尺度，來評估受測者的程度。問卷內容包含程序公平、組織公民行為、工作滿足與人口統計變項四個部分，茲說明如下：

(一) 程序公平

採用 Aquino (1995)所設計的組織公平量表為衡量工具，此組織公平量表為 11 題，其中程序公平為 3 題，並以李克特 (Liker)六點尺度來評估受訪者對於程序公平的程度，從非常不同意到非常同意，分別給予 1 至 6 分，分數越高代表越同意，反之；則越不同意。本量表 Aquino (1995)的實證研究中，程序公平之 Cronbach's α 值為 0.86；在卓正欽與郭宏偉(2015)的研究中組織公平之 Cronbach's α 值為 0.80。

整體而言，本研究採用組織公平量表中之程序公平的信度是可接受的。

(二) 組織公民行為

採用 Podsakoff 等人(1990)所設計的組織公民量表為衡量工具，評估受訪者對於組織公民行為的程度。此組織公民行為量表為 15 題，其中包含利他行為、勤勉敬業、運動家精神、公民道德和事前知會共 5 構面，各 3 題，並以李克特(Liker)六點尺度來計量，從非常不同意到非常同意，分別給予 1 至 6 分，分數越高代表越同意，反之；則越不同意。此量表在 Kirkman、Frah 與 Lowe (2009)的研究中之 Cronbach's α 值為 0.93；在卓正欽、魏秀玲與郭宏偉(2015；2015)的研究中之 Cronbach's α 值分別為 0.89 和 0.84。

(三) 工作滿足

採用 Tsui、Egan 與 O'Reilly(1992)所設計的工作滿足量表，共有六題，分別為：工作性質、同事、主管、薪資、晉升、工作狀況感到滿足的程度，並以李克特(Liker)六點

尺度來計量，從非常不同意到非常同意，分別給予 1 至 6 分，分數越高則代表越同意，反之；則越不同意。此量表在卓正欽(2007)之研究中的 Cronbach's α 值為 0.86；在卓正欽與郭宏偉(2015)的研究中之 Cronbach's α 值為 0.85。

(四) 人口統計變項

本研究之人口統計變項相關資料，分為工作相關資料與個人背景相關資料，包括：在本公司之服務年資、職務類別、年收入(含獎金)、性別、教育程度與年齡。

整體而言，本研究所採用之量表，其 Cronbach's α 係數值都在 0.7 以上，表示內部一致性高。因此，其量表的信度是可以接受的。

四、 統計分析

本研究採用 SPSS 12.0 之統計套裝軟體為資料分析之工具，進行敘述性統計分析、信度與效度分析、相關分析與階層迴歸分析，各分析方法分述如下：

(一) 敘述性統計分析

主要以敘述性統計的次數分配及百分比，將個人人口變項以及研究變項相關資料進行敘述性統計分析，以便初步瞭解樣本的人口數變項以及研究變項資料的特性及分布狀況。

(二) 信度與效度分析

信度分析是為了檢測問卷的可信度或穩定性，常用的信度檢定指標為 Cronbach's α 係數值。一般而言，Cronbach's α 係數值在 0.7 以上表示內部一致性為可接受程度。

效度分析是為了檢驗測量問卷是否能正確測量出所有預測的特質與功能，本研究採用相關學者所認同且經過實證應用之測量問項，故測量問卷應具備內容效度。

(三) 相關分析

相關分析在於探討兩個變數之間的關聯性，本研究採用 Pearson 積差相關分析，來說明本研究中各變數之間的相關程度。

(四) 階層迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)是以自變數去解釋依變項及瞭解其因果關係，本研究將利用階層回歸來探討程序公平對組織公民行為的影響，並探討工作滿足對程序公平與組織公民行為之間關係的中介效果。

第四章 研究結果

本章依據第三章之研究假說，使用 SPSS 12.0 統計套裝軟體為資料分析之工具以驗證各項研究假說是否成立。並區分為以下各節加以介紹：第一節為問卷信度與效度分析；第二節為敘述性統計分析；第三節為相關分析；第四節為迴歸分析。

第一節 問卷信度與效度分析

信度分析是為了檢測問卷之穩定性或可信度，當 Cronbach's α 係數值在 0.7 以上表示內部一致性高；當 Cronbach's α 係數值介於 0.35 至 0.7 之間屬於可接受信度；低於 0.35 者則表示內部一致性低。在本研究各構面的問項中測得程序公平之 Cronbach's α 值為 0.86、工作滿足之 Cronbach's α 值為 0.85、組織公民行為之 Cronbach's α 值為 0.74。表 4.1 顯示，各測量變項之 Cronbach's α 值均在 0.7 以上，本研究問卷項之內部一致性良好。

表 4-1 信度分析表

項目	題數	Cronbach's α 值
程序公平	3	0.86
工作滿足	6	0.85
組織公民行為	15	0.74

效度分析是為了檢驗問卷是否能正確測量出所預測的特質與功能，本研究採用 Kerlinger(1986)所強調以項目分數和總分之相關(item-total correlation)法代替因素分析法，研究結果顯示，組織公平量表中的程序公平之個別題項與總分項關係數最低為 0.83、最高為 0.91；工作滿足量表之個別題項與總分相關係數最低為 0.70、最高為 0.79；組織公民行為量表之個別題項與總分相關係數最低為-0.02、最高為 0.70。一般來說，Pearson 相關係數 (p) 是界於-1 與+1 之間。其中 $p > 0$ ，正相關、 $p < 0$ ，負相關、 $p = 0$ ，無關。而且，當 $p > 0.8$ ，非常高度相關、 p 在 0.7~0.8，高度相關、 p 在 0.3~0.7，中度相關、 $p < 0.3$ ，低度相關。此結果顯示，本研究所測量之變項具有建構效度。

第二節 敘述性統計統計分析

本研究採用紙本問卷的方式來進行資料收集，問卷對象為接受調查企業之員工，發放 650 份問卷，回收 392 份問卷(60%)，總計回收有效問卷為 359 份(55%)。本研究共有六項樣本結構，分別為性別、年齡、教育程度、職務、年收入及服務年資。

由表 4.2 所示，在 359 份有效樣本中，男性受測者有 209 人(58.2%)，高於女性受測者 150 人(41.8%)。在年齡層分布方面，未滿 30 歲有 112 人(32.2%)；31-40 歲有 157 人(43.7%)；41-50 歲有 69 人(19.2%)；超過 50 歲有 21 人(5.9%)。在教育程度分布狀況，以大學程度為最多人 177 人(49.3%)；其次為研究所以上有 68 人(19.0%)；高中/職以下有 60 人(17.1%)；專科有 54 人(15.0%)。在職務類別方面，以非主管職員工居多有 304 人(84.7%)；主管職員工有 55 人(15.3%)。在年收入方面，未達 NT\$400,000 元有 220 人(61.3%)；NT\$400,001-600,000 元有 121 人(33.7%)；NT\$600,001-800,000 元有 11 人(3.1%)；超過 NT\$800,000 元只有 7 人(1.9%)。在服務年資方面，未滿五年佔最多數有 177 人(49.3%)，其次為滿五年至未滿十年有 75 人(20.9%)；滿十五年以上者有 68 人(18.9%)；最少為滿十年至十五年有 39 人(10.9%)

表 4-2 敘述統計分析表

項目	類別	分析代號	人數	百分比(%)
性別	男性	1	209	58.2
	女性	2	150	41.8
年齡	未滿 30 歲	1	112	31.2
	30~40 歲	2	157	43.7
	41~50 歲	3	69	19.2
	超過 50 歲	4	21	5.9
教育程度	高中/高職	1	60	16.7
	專科	2	54	15.0
	大學	3	177	49.3
	研究所以上	4	68	19.0
職務	非主管職	1	304	84.7
	主管職	2	55	15.3
年收入	未達 NT\$400,000 元	1	220	61.3
	NT\$400,001~NT\$600,000 元	2	121	33.7
	NT\$600,001~NT\$800,000 元	3	11	3.1
	超過 NT\$800,001 元	4	7	1.9
服務年資	未滿五年	1	177	49.3
	滿五年至未滿十年	2	75	20.9
	滿十年至未滿十五年	3	39	10.9
	滿十五年以上	4	68	18.9

第三節 相關分析

本節以 Pearson 相關分析檢驗本研究的預測變項(程序公平、工作滿足)與結果變項(組織公民行為)的相關情形；以及控制變項(工作職別、年資、性別、教育程度、年收入與年齡)與結果變項(組織公民行為)的相關情形，性別以 1 代表男生，2 代表女生；工作職別以 1 代表非主管職員工，2 代表主管職員工。

就控制變項與結果變項的關係而言，由表 4.3 得知組織公民行為與控制變項種的年齡($r=.163, p<.05$)呈現顯著相關。顯示組織中年齡越高的員工比較會展現組織公民行為。

就預測變項與結果變項的關係而言，程序公平與工作滿足($r=.651, p<.05$)及組織公民行為($r=.432, p<.05$)之間皆呈現顯著的正向關係；工作滿足與組織公民行為($r=.534, p<.05$)之間亦有顯著的正向關係。表示員工知覺到程序公平的程度越高，其工作滿足則越高，同事也更會展現組織公民行為。

表 4-3 相關分析表

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
控制變項											
1 工作職別	1.16	.41	-								
2 工作年資	1.99	1.17	.285**	-							
3 性別	1.43	.52	.048	-.088	-						
4 教育程度	2.70	.96	.003	-.442**	.092	-					
5 薪資收入	1.46	.65	.341**	.431**	-.044	.122*	-				
6 年齡	2.00	.86	.033	.559**	-.173**	-.112*	.345**	-			
預測變項											
7 程序公平	4.25	1.06	.129*	-.195**	-.033	.211**	-.036	-.017	-		
8 工作滿足	4.39	.78	.081	-.211**	-.068	.174**	-.036	.030	.651**	-	
結果變項											
9 公民行為	4.23	.47	.005	.026	.032	.068	.061	.163**	.432**	.534**	-

註：工作職別：非主管職員工=1、主管職員=2；年資：未滿5年=1、滿5年~未滿10年=2、滿10年~未滿15年=3、滿15年以上=4；性別：男生=1、女生=2；教育程度：高中/職以下=1、專科=2、大學=3、研究所以上=4；薪資收入：未達NT400,000元=1、NT400,001~600,000元=2、NT600,001~800,000元=3、超過NT800,001元=4；年齡：未滿30歲=1、31~40歲=2、41~50歲=3、50歲以上=4；* p < .05、**p < .01。

第四節 迴歸分析

本研究採用迴歸分析法來探討員工的程序公平知覺程度是否會對工作滿足與組織公民行為產生影響。由相關分析表可得知員工之組織公民行為與控制變項中的年齡有顯著相關；員工之工作滿足與控制變項中的年資與教育程度有顯著相關；因此在進行迴歸分析時會以人口統計變項作為控制變項。透過迴歸模式建立分別驗證本研究之假說。

一、 員工的程序公平知覺程度與組織公民行為之迴歸分析

在控制變項方面，因本研究主要為研究程序公平對組織公民行為之部分，為了簡約迴歸方程式，本迴歸分析只置入於相關分析中與組織公民行為呈顯著相關之項目，包含年齡做為控制變項。

由表 4.4 得知，模式一中以年齡為控制變項，組織公民行為作為依變項。控制變項對組織公民行為的可解釋變異量為 2.7%，整體迴歸模式 F 值為 9.766，已達顯著水準 ($P < .001$) 顯示自變項之人口統計變項對依變項的影響有顯著。模式二除了原本模式依的控制變項外，再納入程序公平變項。模式二迴歸分析結果顯示整體迴歸模式可解釋變異量達 21.6%，整體迴歸模式 F 值為 49.021 且達顯著水準 ($P < .001$)，由模式一與模式二之差異得知，程序公平對組織公民行為可解釋變異量為 18.9% 程序公平之 β 值為 .192 ($P < .001$)。此結果顯示，程序公平為組織公民行為的顯著預測因子且為正相關，亦即當員工知覺到程序公平程度越高時，其展現組織公民行為的意願也越高。總結而言，此結果支持本研究假說一：「程序公平對組織公民行為之間有正向影響」，因此，本研究之假說一獲得支持。

表 4-4 程序公平對組織公民行為之迴歸分析

依變項	組織公民行為	
	模式一	模式二
控制變項		
年齡	0.089**	0.093***
自變項		
程序公平		0.192***
R ²	0.027	0.216
ΔR ²		0.189
F	9.766**	49.021***

註:* P<.05 ** P<.01 *** P<.001; **β 為標準化係數

二、 員工對程序公平知覺程度與工作滿足之迴歸分析

在控制變項方面，因本研究主要為探程序公平對工作滿足部分，為了簡約迴歸方程式，本迴歸分析只置入於相關分析中工作滿足呈顯著相關之項目，包含年資與教育程度做為控制變項。

由表 4.5 得知，模式一以年資與教育程度為控制變項，工作滿足為依變項。控制變項對工作滿足的可解釋變異量為 5.2% 整體迴歸模式 F 值為 9.851，已達顯著水準(P<.001)，顯示自變項之人口統計變項對依變項的影響有顯著性。模式二除了原有的模式一的控制變項外，再納入程序公平變項。模式二迴歸分析結果顯示，整體迴歸模式的可解釋的變異量達 43.1%，整體迴歸模式 F 值為 89.752 且達顯著水準(P<.001)，由模式一與模式二之差異得知，程序公平對工作滿足的可解釋變異量為 37.9%；程序公平之 β 值為.467

(P<.001)。此結果顯示，程序公平為工作滿足的顯著預測因子且為正相關，亦即當員工對程序公平知覺程度越高時，其工作滿足也越高。總結而言，此結果支持本研究假說二：「程序公平對工作滿足之間有正向影響」，因此，本研究之假說二獲得支持。

表 4-5 程序公平對工作滿足之迴歸分析

依變項	工作滿足	
	模式一	模式二
控制變項		
年資	-0.112**	-0.058
教育程度	0.081	0.001
自變項		
程序公平		0.467***
R ²	0.052	0.431
ΔR ²		0.379
F	9.851***	89.752***

註:* P<.05 ** P<.01 *** P<.001; **β 為標準化係數

三、 工作滿足對組織公民行為之迴歸分析

在控制變項方面，因本研究主要探討工作滿足對組織公民行為之部分，為了簡約迴歸方程式，本迴歸分析只置入於相關分析中組織公民行為呈顯著相關之項目，包含年齡做為控制變項。

由表 4.6 得知，控制變項對組織公民行為的可解釋變異量為 2.7%，整體迴歸模式 F 值為 9.766，已達顯著水準(P<.001)顯示自變項之人口統計變項對依變項的影響有顯著。模式二除了原有的模式一的控制變項外，再納工作滿足變項。模式二迴歸分析結果顯示，整體迴歸模式的可解釋的變異量達 30.7%，整體迴歸模式 F 值為 78.678 且達顯著水準(P<.001)，由模式一與模式二之差異得知，工作滿足對組織公民行為的可解釋變異量為 28%；工作滿足之 β 值為.318(P<.001)。此結果顯示，工作滿足為組織公民行為的顯著預測因子且為正相關，亦即當員工之工作滿足程度越高時，展現組織公民行為的意願也越高。總結而言，此結果支持本研究假說三：「工作滿足對組織公民行為之間有正向影響」，因此，本研究之假說三獲得支持。

表 4-6 工作滿足對組織公民行為之迴歸分析

依變項	組織公民行為	
	模式一	模式二
控制變項		
年齡	0.089**	0.081***
自變項		
工作滿足		0.318***
R ²	0.027	0.307
ΔR ²		0.28
F	9.766***	78.678***

註:* P<.05 ** P<.01 *** P<.001; **β 為標準化係數

五、 工作滿足之中介效果分析

Baron 與 Kenny(1986)指出，中介變項是否有自變項與依變項之間的中介效果，需要符合下列三個條件：

1. 自變項與中介變項間存在顯著相關
2. 自變項與中介變項分別與依變項之間存在顯著相關
3. 當中介變項至入迴歸模式後，自變項與依變項間的關係將會消失(完全中介)或是減弱(部分中介)。

當上述條件均成立時，即可宣稱具有中介效果。若原本的自變項對依變項經由中介變項之介入從顯著變為不顯著，則有完全中介效果(full mediation)；若自變項對依變項之影響減弱，但仍具有顯著性，則稱為部分中介效果(partial mediation)。以下將依照此方法，進行工作滿足之中介效果分析。

條件一符合之驗證，可由表 4.5 程序公平對工作滿足之迴歸分析解果中之模式二結果得知，自變項「程序公平」與中介變項「工作滿足」呈現顯著的正相關係，因此條件一成立。

條件二則由表 4.4 程序公平對組織公民行為之迴歸分析結果與表 4.6 工作滿足對組織公民行為之迴歸分析結果可檢驗，自變項「程序公平」中介變項「工作滿足」分別與依變項「組織公民行為」呈現顯著的正向關係，因此條件二成立。

條件三可由表 4.7 迴歸分析表中之模式三與模式二的比較結果的到驗證。當工作滿足加入模式三後，發現程序公平的 β 值由模式二的.192，且達 $P<.001$ 的顯著水準，下降為.069，且只達 $P<.01$ 的顯著水準。綜合以上結果，三個條件均符合規定，顯示工作滿足在程序公平與組織公民行為之關係中具有部份中介效果。故本研究之假說四：「工作滿足在程序公平與組織公民行為之間扮演中介角色」獲得部分支持。

表 4-7 程序公平行為與工作滿足對組織公民行為之迴歸分析表

依變項	組織公民行為		
控制變項	模式一	模式二	模式三
年齡	0.089**	0.093***	0.084***
自變項			
程序公平		0.192***	0.069**
工作滿足			0.257***
R ²	0.027	0.216	0.321
ΔR^2		0.189	0.105
F	9.766**	49.021***	55.852***

註:* $P<.05$ ** $P<.01$ *** $P<.001$; ** β 為標準化係數

第五章 結論與討論

第一節 研究結論

本研究的目的主要在探討員工對程序公平知覺程度是否會影響組織公民行為，並探討工作滿足是否在二者關係中具有中介效果，以下依據本研究之研究假說及第四章研究結果整理如下表 5-1。

表 5-1 研究假說與驗證結果彙整表

項目	研究假說	驗證結果
假說一	程序公平對組織公民行為有顯著正相關	支持
假說二	程序公平對工作滿足有顯著正相關	支持
假說三	工作滿足對組織公民行為有顯著正相關	支持
假說四	工作滿足在程序公平與組織公民行為之間扮演中介角色	部分支持

第二節 研究結果討論

一、 程序公平與組織公民行為的關聯

本研究的第一項假說為程序公平對組織公民行為有顯著正相關，由第四章相關分析表 4-3 中雖然可以看出程序公平與組織公民行為具有顯著正相關。由迴歸分析中顯示程序公平對組織公民行為具有顯著的正向影響($\beta=.200, P<.001$)。此代表員工對程序公平知覺程度會正項地影響其組織公民行為。換言之，當員工知覺程序公平愈高時，員工愈願意展現組織公民行為。其結果與洪振順(1998)及林樹全(2004)之研究發現是一致的。

二、 程序公平與工作滿足的關聯

本研究的第二項假說為程序公平對工作滿足有顯著正相關。迴歸分析結果顯示，程序公平對工作滿足具有顯著的正向影響($\beta=.467, P<.001$)。換言之，當員工程序公平知覺程度越高時，員工的工作滿足也會愈高，此結果與楊彥德(2011)的研究一致。

三、 工作滿足與組織公民行為的關聯

本研究的第三項假說為工作滿足對組織公民行為有顯著正相關。同樣地，迴歸分析的結果顯示，工作滿足對組織公民行為有顯著的正向影響效果($\beta=.337$, $P<.001$)。換言之，當員工之工作滿足愈高時，其展現組織公民行為的意願愈高。此結果與 Organ 與 Ryan(1995)及胡汶沁(2010)之研究發現也是一致的。

四、 工作滿足對程序公平與組織公民行為之間關係的中介效果

本研究的第四項假說為工作滿足在程序公平與組織公民行為之扮演中介角色。迴歸分析結果(表 4-7)顯示，當工作滿足加入模式三後，程序公平的 β 值由模式二中的.200($P<.001$)，下降為.071($P<.01$)。顯示工作滿足對程序公平與組織公民行為為兩者之間關係中具有部份的中介效果。即員工知覺程序公平不僅會直接影響其組織公民行為，也會經由工作滿足間接地影響員工的組織公民行為，此結果與 Moorman(1991)之研究在有關程序公平的研究結果是一致的。

第三節 管理意涵

在講求彈性、速度及團隊合作的環境中，組織的重點應該著重在如何讓員工能為組織盡心盡力，而非只是單純地留住員工。更進一步而言，學者大多主張，組織的成功，除了對角色規範的職責外，更需要依賴員工主動付出一些正式職責之外的組織公民行為(Barnard, 1938 與 Organ, 1990)。Borman 與 Motowidlo(1993)亦指出，員工組織公民行為會影響組織以及團隊的績效。換言之，組織擁有具高度組織公民行為的員工愈多，愈能提高組織整體的營運績效。基本上，組織公民行為之所以受到學術界與實務管理者的重視，乃是因為組織公民行為具有勤勉盡職、禮貌待人、利他助人、運動家精神以及公民道德等特質，可以降低團隊或組織的內部負面衝突(Podsakoff、Ahearne 與 Mackenzie, 1997)。

依據第三章提及的社會交換理論，任何團體內部人際間互動是一種過程，而且社會交換的過程經由互惠的結果會讓雙方產生感激、責任感以及信任(林鈺琴、蕭淑月與何慧清, 2005)。相反地，經濟交換則無法像社會交換理論一樣，促使組織成員產生自發性地從內心產生回報義務感與情感交流(Cropanzano、Rupp 與 Byrue, 2003)。因此，任何組織期望員工能主動奉獻、積極展現出組織公民行為的前提，必須是員工個人對組織產生感激、義務感及信任。換言之，具有感激、義務感及信任的員工才會有強烈的為組織主動奉獻的意願。從本研究的結果來看，管理階層以及人力資源管理單位應該在組織內部確保組織公平的機制，以創造具有正向社會交換的工作關係與氛圍，以提升員工的工作滿足，進而提升員工的組織公民行為。

此外從激勵員工的角度來看，組織不能僅靠著薪資、員工配股、分紅等物質條件來留住人才。更重要的是，組織需要管理機制去創造優質的組織氛圍，讓員工在工作態度上能與組織緊密連結。在這樣的良性循環下，一個優良組織的氛圍與高績效的組織才能吸引到更好的人才並留住優秀的員工，而一群優秀的員工最終必能為組織帶來正面助益。

總結而言，知覺程序公平會透過工作滿足的影響員工的組織公民行為的展現。因此，組織在實行各項內部管理措施時，除了讓員工感受到程序公平的對待外，也應該重視能提升員工工作滿足的各項管理措施。

本研究根據管理意涵，彙整對於企業者之具體建議如下：

- (一) 強化組織內部部門主管與部屬的互動機制及建立透明的溝通管道，允許並鼓勵員工參與決策過程，使組織成員能感受到程序公平。
- (二) 要求主管應誠實面對部屬，隨時提供重要訊息予以員工，以提升員工被受尊重的感受，進而認同公司，自願展現出有利於公司之行為，共同為公司朝目標邁進，提升公司績效。
- (三) 公司在管理的過程中，應隨時確認是否已使用公正的決策程序，以創造程序公平的工作環境。
- (四) 確實要求管理人員必須遵守管理規章與正確流程，並且主動關心、傾聽員工抱怨與重視員工福利。
- (五) 晉升制度設計及執行重點在於具體化且有一致性政策與程序(例如:對於晉升候選人訂有明確的衡量標準，決策過程是由公正客觀的晉升委員會)。讓晉升結果可以公平反應晉升候選人的努力及績效，如此才能提升員工工作滿足、進而激勵員工，促使員工自願展現有利組織的行為。

本研究在學術的貢獻方面，本研究跨產業的研究結果其他西方和本土的研究結果大致相同。此點顯示，以社會交換理論來解釋為何員工知覺程序公平會影響其工作滿足與展現組織公民行為的意願有可能是跨越不同的國家/地域文化。另外，本研究所取樣本使跨不同產業的調查。因此，整體而言，本研究的結果可以提供相關研究在跨產業與跨國家/地域文化通則化的證據。

第四節 研究限制與未來研究建議

本研究在資料蒐集、分析與研究過程中，雖盡力求完備，但仍然碰上一些研究困境，以下為本研究之研究限制與未來的研究建議：

- (一) 基於人力、物力與時間的限制，本研究無法對全臺灣進行全面性進行問卷調查，僅能選擇方便取樣的新竹地區之企業組織進行問卷發放，對於是否能代表臺灣全體的實際狀況，仍有待進行更全面性的研究證明。因此，建議未來之研究將可以把樣本擴大至全臺灣組織，進行更全面性的探討。
- (二) 本研究採用的是橫斷面研究的資料作為實證的依據，只能依據現階段的時點去研究，因此研究結果限制了因果關係的推論基礎。因此，建議未來的研究可以用長時間縱斷面去研究變項間的因果關係。
- (三) 本研究對象雖為跨產業組織，且研究結果與其他學者在不同性質的組織所做之研究發現大致一致，但若要將此結果通則化到其他不同產業的組織，則必須有所警覺。
- (四) 本研究以問卷調查採單一來源的資料蒐集方式，這種單一來源之方式，難免產生共同來源之偏誤。雖然本研究有針對共同來源偏誤進行檢驗，但是也只能確定它在本研究中並沒有造成嚴重的問題。因此，建議未來之研究在環境因素許可下，可採用更多方來源蒐集資料，例如：由主管評估或同事來評估受測者的組織公民行為以取代受測者自評，如此一來更能完全消除共同來源偏誤之疑慮。

中文參考文獻

卓正欽(2007)。人力資源效能知覺對組織承諾之影響。國立中央大學人力資源管理研究所博士論文，未出版，桃園縣。

卓正欽與郭宏偉(2015)。組織公平與組織公民行為之關係：以工作滿足為中介變數。管理資訊計算，第4卷，第28-41頁。

卓正欽、魏秀玲與郭宏偉(2015)。知覺組織支持與組織公民行為之關係-以情感型組織承諾為中介變數。管理資訊計算，第4卷，第263-276頁。

林水吉(2005)。臺灣原住民小學教職員之組織公民行為：不同族群的社會交換結果。教育學刊，第33卷，第159-201頁。

林鈺琴(2004)。休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論的分析。中華管理學報，第5卷，第91-112頁。

張國雄(2013)。管理學二版。台北市。第301-316頁。

郭維哲與方聰安(2006)。學校組織公平對教師組織公民行為影響之研究-以信任及承諾為中介變項。教育經營與管理研究集刊，第2卷，第145-179頁。

黃守義(2013)。組織公平對組織公民行為之影響—以組織信任為中介變數。明新科技大學管理研究所碩士論文。未出版，新竹縣。

楊彥德(2011)。國小教師知覺組織公平、工作滿足、組織承諾對組織公民行為影響之研

究-組織變革認知的干擾效果。南華大學企業管理學碩士論文。未出版，嘉義縣。

劉秀雲(2014)。新竹市公立幼兒園教保服務人員工作滿意度對組織公民行為之影響。明新科技大學管理研究所碩士論文。未出版，新竹縣。

樊昌育(2006)。轉換型領導對於員工工作滿意度對組織承諾之影響-以臺灣某科技公司大陸廠商為個案分析。國立中央大學企業管理所碩士論文，未出版，桃園縣。

英文參考文獻

Aquino, K. (1995). Relationships Among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice, and Organizational Citizenship Employee Responsibilities and Rights Journal, 8, 1, 21-33

Bono, J. and T. A. Judge (2003). "Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leadership." Academy of Management Journal, 46: 554-571.

Kirkman,B.L., Chen,G, Farh, J.L., Chen,Z.X., Lowe,K.B. (2009). INDIVIDUAL POWER DISTANCE ORIENTATION AND FOLLOWER REACTIONS TO TRANSFORMATIONAL LEADERS: A CROSS-LEVEL, CROSS-CULTURAL EXAMINATION. Academy of Management Journal, 2009, 52, 4, 744-764.

Kirkman,B.L., Chen, G, Farh, J.L., Chen,Z.X., Lowe,K.B. (2009). INDIVIDUAL POWER DISTANCE ORIENTATION AND FOLLOWER REACTIONS TO TRANSFORMATIONAL LEADERS: A CROSS-LEVEL, CROSS-CULTURAL EXAMINATION. Academy of Management Journal, 2009, 52,4, 744-764

Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H., Henley, A.B., Taneja, A., & Venekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior : a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337-357.

Tsui, A. S., Egan, T. D., and O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37, 549-579.

附錄 1：問卷選項

組織公民行為問卷題項	
1.	我不會在工作中摸魚
2.	就算沒有他人在場，我也能遵守公司規定
3.	我相信只要拿公司一天薪水，就要努力把一天的工作做好
4.	我總是在注意公司內部負面之事情
5.	我總是花費許多時間在抱怨公司內部芝麻小事
6.	我總是挑剔其他同仁進行中工作的瑕疵
7.	我會參加非強迫性但是卻對我的部門或公司重要的會議
8.	我會參加非必要性但是卻對提昇整體公司形象有益的活動
9.	我會隨時注意公司內部發佈的訊息
10.	我不會侵犯其他同事的權利
11.	我總會努力避免為其他同事增加麻煩
12.	我總會考量本身行為是否會對其他同事的影響
13.	當同事工作忙不完時，我都會主動伸出援手
14.	當同事工作遭遇困難時，我都會主動伸出援手
15.	我隨時都願意對我週遭同事伸出援手
工作滿足問卷題項	
16.	我對在本公司從事的工作性質覺得滿意
17.	我對我的直屬主管覺得滿意
18.	我對我的同事覺得滿意
19.	我對我的薪資覺得滿意
20.	我對我在本公司的晉升機會覺得滿意
21.	整體而言，我對我在本公司的工作狀況覺得滿意
程序公平問卷題項	
22.	在本公司，員工的晉升是根據績效而非靠關係
23.	我的公司有提供適當管道，讓員工表達心中的不滿與委屈
24.	本公司的管理階層很重視員工的委屈申訴

附錄 2：問卷調查廠商資料

		問卷發放數	回收有效問卷	
1	XX 工業股份有限公司	汽車零件製造業	80	49
2	XX 股份有限公司	汽車零件製造業	80	40
3	XX 股份有限公司	鋼鐵製造業	80	44
4	XX 科技股份有限公司	半導體製造業	80	48
5	XX 股份有限公司	機械製造業	80	43
6	XX 股份有限公司	鋼鐵製造業	80	41
7	XX 股份有限公司	機車製造業	80	39
8	工業技術研究院	研究單位	50	30
9	XX 企業股份有限公司	汽車銷售業	40	25
總計			650	359