

國立成功大學

交通管理科學系碩士在職專班

碩士論文

組織公民行為與職場偏差行為影響因素之研究

—以臺灣鐵路管理局為例

**Investigating Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior
and Workplace Deviant Behavior:
A Case Study of Taiwan Railway Administration**

研究生：江寧育

指導教授：陳勁甫 博士

中華民國111年7月

國立成功大學

碩士在職專班論文

組織公民行為與職場偏差行為影響因素之研究-以臺灣鐵路管理局為例

Investigating Factors Affecting Organizational Citizenship

Behavior and Workplace Deviant Behavior:

A Case Study of Taiwan Railway Administration

研究生：江寧育

本論文業經審查及口試合格特此證明

論文考試委員：

盧筱涵

蔡東峻

陈劲南

指導教授：

陈劲南

單位主管：

邵永祥

(單位主管是否簽章授權由各院、系(所、學位學程)自訂)

中華民國 111 年 7 月 13 日

摘要

臺灣鐵路歷史源遠流長，曾為臺灣發展過程中最重要的命脈之一，但臺鐵在航空業國內航線興起、國道高速公路的完工以及高速鐵路的通車後，營運環境備受挑戰，財務概況屢遭致虧損之衝擊，然而，臺鐵兼具公共性任務與行政機關依法行政義務之特性，造成其必須肩負政策性之財務負擔，又因其龐雜的科層組織體制，使其財務、人事、票價費率、職務之執行等過於僵化、官僚，對於因應外在變化欠缺效率。而臺鐵在短期間內發生多起重大死傷事故後，其安全管理機制備受質疑，輿論普遍認為臺鐵改革勢在必行。針對臺鐵組織變革之方向，本研究將以員工做為出發點，認為組織的改革應從員工在工作中的行為開始，故探討臺鐵員工在職場中所展現之正面與負面的行為，瞭解引發員工該行為背後的心理態度，並進一步探討影響其內心態度的主因，因此本研究藉由實證方式探討臺鐵員工對組織公平的感受、組織支持的知覺與對臺鐵的組織信任、組織承諾，與其組織公民行為、職場偏差行為展現的關聯性，期能為臺鐵改革提出另一種觀點。

本研究以臺鐵員工為研究對象，透過結構式量表蒐集數據，共回收 421 份有效問卷，並經樣本結構分析、探索性因素分析、敘述性統計分析、差異性分析、驗證性因素分析、結構方程模式及階層迴歸分析等研究方法進行分析後獲得以下結論：

- 一、臺鐵員工對分配公平的感受程度與對組織支持知覺的程度顯著正向影響情感承諾。
- 二、臺鐵員工對臺鐵的情感承諾顯著正向影響利他人的組織公民行為，並顯著負向影響與工作有關的偏差行為。
- 三、情感承諾在分配公平、知覺組織支持對利個人的組織公民行為、與工作有關的偏差行為之影響中具有中介效果。
- 四、對組織的信任在分配公平、知覺組織支持對情感承諾之影響中具有干擾效果。

五、除了教育程度之外，不同個人背景之臺鐵員工在各構面均有顯著的差異。

關鍵字：組織公平、知覺組織支持、組織信任、組織承諾、組織公民行為、職場偏差行為



Investigating Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviant Behavior: A Case Study of Taiwan Railway Administration

Author: Ning-Yu, Chiang

Advisor: Ching-Fu, Chen

Department of Transportation and Communication Management Science,
National Cheng Kung University

SUMMARY

To investigate the factors affecting the organizational citizenship behavior and workplace deviant behavior of Taiwan Railway Administration (TRA) employees, this study used a structured scale to collect data from TRA employees and conducted structural equation modeling (SEM) and hierarchical regression analysis on the 421 valid replies collected. The results show that: (1) TRA employees' perception of distributive justice and organizational support significantly and positively affect affective commitment. (2) TRA employees' affective commitment to TRA has a significant positive effect on organizational citizenship behavior directed toward individuals and a significant negative effect on work-related deviant behavior. (3) Affective Commitment mediates the effects of Distributive Justice and Perceived Organizational Support on the Organizational Citizenship Behavior directed toward Individual and Work-related Deviant Behavior. (4) Trust in TRA moderates the effects of distributive justice and perceived organizational support on affective commitment.

Key words: Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Workplace Deviant Behavior

INTRODUCTION

The Taiwan Railway has a long history and was once one of the most important lifelines in the development of Taiwan. However, with the rise of domestic airlines, the completion of national freeways and the opening of high -speed rail, the operation of the Taiwan Railways Administration (TRA) has deteriorated. In the context of the long-term challenges such as manpower, financial and safety issues, and after the occurrence of several major accidents in a short period of time, public opinion generally believes that

organizational change in TRA is inevitable.

In view of the direction of organizational change in TRA, this study believes that TRA's organizational change should start from the behavior of the employees at work. Therefore, this study investigates the positive and negative behaviors exhibited by TRA employees in the workplace, understands the psychological attitudes that trigger these behaviors, and further explores the main factors that affect their internal attitudes. Accordingly, the study discusses the correlation between TRA employees' perception of organizational justice and organizational support, trust in the organization, organizational commitment, and their organizational citizenship behavior and workplace deviation behavior.

MATERIALS AND METHODS

A total of 421 valid questionnaires were collected from TRA employees with a structured scale for the research. Descriptive statistics, exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), structural equation modeling (SEM), and hierarchical regression analysis were used for analysis. The research framework is shown in Figure 1.

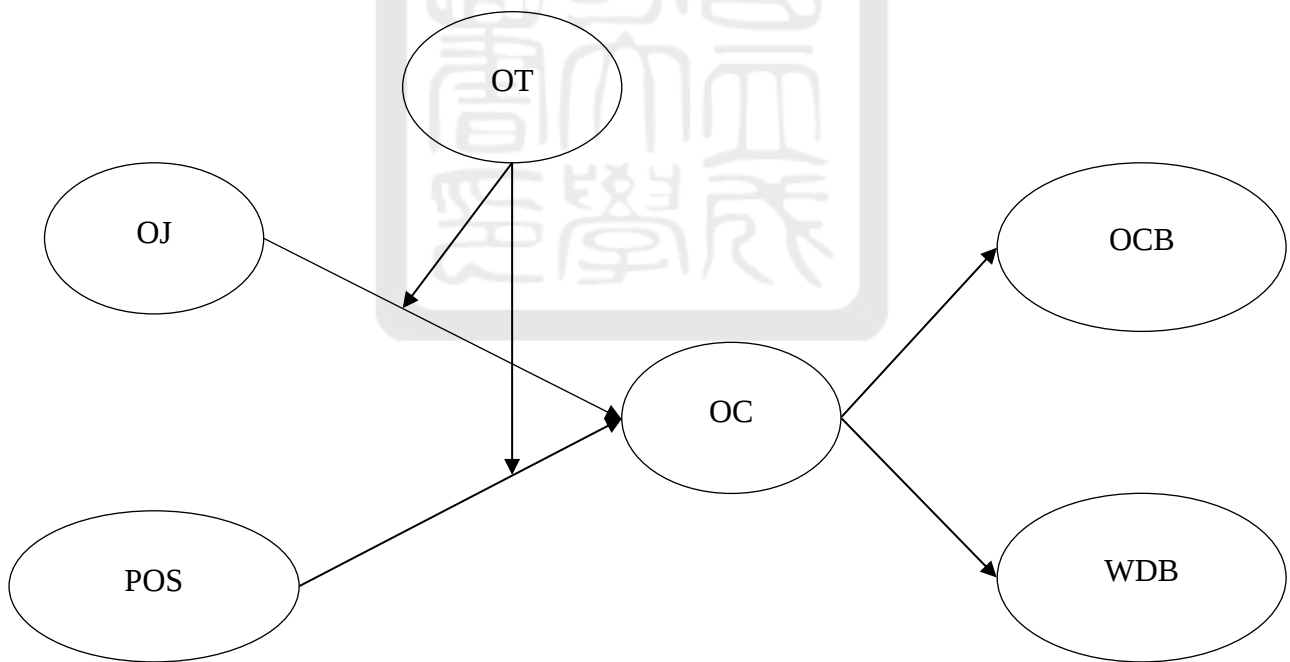
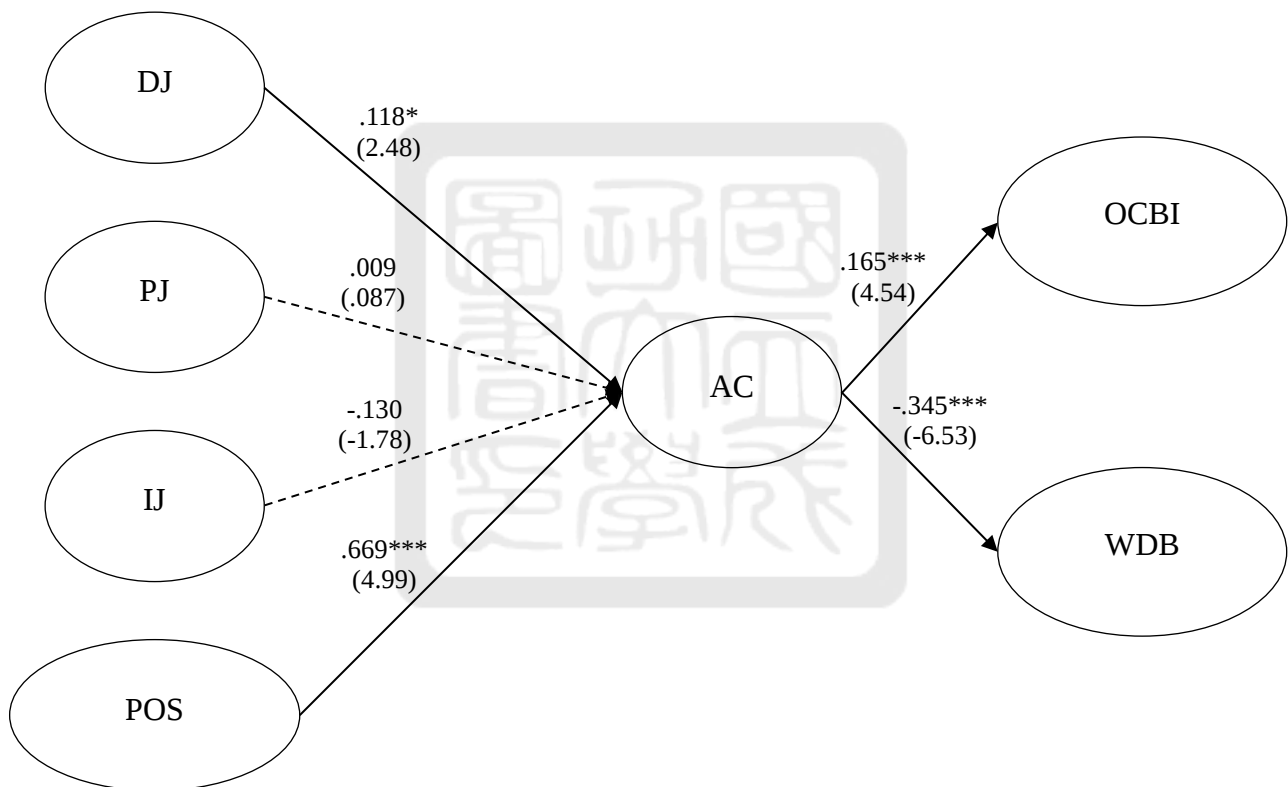


Figure 1. Research framework

RESULTS AND DISCUSSION

The results of the study revealed that: (1) TRA employees' perception of distributive justice and organizational support significantly and positively affect affective commitment.

(2) TRA employees' affective commitment to TRA has a significant positive effect on organizational citizenship behavior directed toward individuals and a significant negative effect on work-related deviant behavior. (3) Affective Commitment mediates the effects of Distributive Justice and Perceived Organizational Support on the Organizational Citizenship Behavior directed toward Individual and Work-related Deviant Behavior. (4) Trust in the organization moderates the effects of distributive justice and perceived organizational support on affective commitment. (5) TRA employees have a low level of perception of organizational justice and organizational support. (6) TRA employees have low trust in TRA, but have a medium level of affective commitment to TRA. (7) The level of organizational citizenship behavior exhibited by TRA employees is medium to high, while the level of work-related deviant behavior is not high.



***p<.001; **p<.01; *p<.05

Figure 2. The result of SEM analysis

CONCLUSION

Based on the analysis results, this study proposes four recommendations: (1) To open up

two-way communication channels and establish a mechanism for employee participation in decision making. (2) Enhance substantive employee care and assistance. (3) Promote job redesign. (4) Increasing employee compensation and benefits.

Table 1. The results of AC as a mediator between DJ, POS and OCBI, WDB

	Estimates	p-value	BC (Lower~Upper)
Indirect Effect			
DJ→AC→OCBI	.036	.013*	.005~.088
POS→AC→OCBI	.143	.000***	.068~.253
DJ→AC→WDB	-.052	.015*	-.118~- .008
POS→AC→WDB	-.207	.001**	-.315~- .118
Direct Effect			
DJ→OCBI	.000	-	.000
POS→OCBI	.000	-	.000
DJ→WDB	.000	-	.000
POS→WDB	.000	-	.000
Total Effect			
DJ→OCBI	.036	.013*	.005~.088
POS→OCBI	.143	.000***	.068~.253
DJ→WDB	-.052	.015*	-.118~- .008
POS→WDB	-.207	.001**	-.315~- .118

***p<.001; **p<.01; *p<.05

Table 2. The results of OT as a moderator between DJ and AC

	AC		
	Model 1 (p-value)	Model 2 (p-value)	Model 3 (p-value)
DJ	.349***(.000)	.217***(.000)	.203***(.000)
OT		.366***(.000)	.353***(.000)
DJ × OT			-.144**(.001)
R ²	.144	.244	.264
Δ R ²	.111	.100	.020
Δ F	53.338***(.000)	53.926***(.000)	11.151**(.001)

***p<.001; **p<.01

Table 3. The results of OT as moderator between POS and AC

	AC		
	Model 1 (p-value)	Model 2 (p-value)	Model 3 (p-value)
POS	.509***(.000)	.407***(.000)	.406***(.000)
OT		.133(.066)	.124(.084)
POS × OT			-.089*(.040)
R ²	.259	.265	.273
ΔR ²	.226	.006	.008
ΔF	125.020***(.000)	3.403(.066)	4.233*(.040)

***p<.001; **p<.01; *p<.05

Table 4. Descriptive statistics of selected variables

	Mean	SD
DJ	2.838	.9499
PJ	2.198	.7703
IJ	2.782	.8894
POS	2.462	.7483
OT	2.452	.7764
AC	3.181	.8132
OCBI	3.744	.5855
OCBO	4.098	.4757
WDB	1.816	.5779

致謝辭

直到開始提筆擬寫這篇謝誌時，才真正感覺到自己真的要從成大交管所畢業了。想起當初在睽違八年後準備重回校園讀碩士班時，帶著緊張不安卻又興奮期待的心情進入成大修課，如今隨著這篇碩士論文的撰寫進度進入尾聲，在成大的日子要暫時告一段落了。在這段當在職研究生的期間裡，面對了許多挑戰，要高雄、台南、嘉義通勤上下課、因工作輪班而無法修足學分、因結婚生子而休學，耗費四年，把研究所當成了大學一樣在修讀，最終還是完成學位口試，要取得碩士學位了。

然而達成這樣的目標，絕非僅憑我一己之力所能實現的。這篇論文得以完成，我的指導教授陳勁甫老師厥功至偉，打從本論文還在發想階段時，老師即給了許多建議與指引，讓資質駑鈍的我在茫茫的研究學海中不致迷失方向，甚在我中斷學業時沒有放棄我，並於我復學後仍續予悉心提點，使研究進度落後的我尚能迎頭趕上，在預期的修業年限內順利畢業。除此之外，非常感謝兩位學位口試審查教授蔡東峻老師及盧筱涵老師在論文審查時提供了許多寶貴的意見與不同面向的觀點，使本論文能更臻完整；另感謝在成大修課的這段期間，所有曾經教導過我的授課老師，修讀各位老師的課程，使我在交通相關領域、人資與組織行為領域的知識有更進一步的增長，期望自己有朝一日能發揮所學，不負老師們的傳授；也要感謝系辦的鳳靖在學校事務行政端上的協助，讓我在辦理學校行政事務時不會無所適從。

這一路走來，受到許多同事的幫助與關心，感謝我在嘉義服務時的主管文欽站長、敬堯領班在得知我進到成大進修後，在工作安排上時常給予我更多彈性，使我在輪班工作中尚能找尋出一些空檔去修課，也謝謝嘉義的同事們，特別是水順大哥與振東師傅總是願意與我換班，讓我在重要的課程上不至於常常缺席；此外，也要向我在高雄的同事們道謝，尤其是淳端、詠佑在我編修研究問卷時替我試填問卷，並在問項字句的用字遣詞上給出意見，使研究問卷的內容更加完善；在問卷發放階段，也受到臺鐵旅客諮詢平台與局人事室一科專員的幫助，得以將問卷轉至臺鐵員工手上，才能蒐集

到寶貴的數據。在成大修讀碩士班的過程中，也結識了許多一同苦讀的同窗，感謝宗翰、紹瑜，與同學兼職場上的前輩信立兄，縱使各位已先我好幾步畢業了，仍在我存有疑問需要協助時不吝給予建議，以及彥齊在最後口試階段的相互扶持，有著各位的助力，才使我在這條進修路上走得更順利。

支撐我能堅忍完成取得碩士學位目標的動力，是來自家人的支持。非常感謝我的兩對爸媽，我的父母與岳父岳母總在我到校上課或撰作論文時，代行我的父職，照顧我年幼的小孩，讓我在課業與家庭間快分身乏術時能無後顧之憂、心無罣礙。

最後，最要感謝的是我親愛的老婆昕儒與可愛的兒子邁邁侑謙。早已擁有碩士學位的老婆總在我修讀碩士班過程遇阻躊躇時，給予我宛若明燈的指點、啟發與經驗分享，使我能更具勇氣與信心地邁步向前；乖巧溫順的兒子也毋須我有過多的操心，讓我能夠投入更多心力在學業上。

慶幸自己在這個過程中縱使有許多阻礙仍不輕言放棄，如今才能看見美好的結局。然而，在成大交管進修時光的結束對我而言或許只是另一個開始，只要條件允許，我願繼續在各個領域持續學習下去，追求學識的更上一層樓，希望這樣的志向能夠感染到身邊的朋友、同事，也希望藉著這樣的身教能影響自己的小孩，在將來他長大成人後也能保有一顆積極進取的心。

寧育 謹誌於台中大里故居

2022 年 7 月

目 錄

摘要.....	I
Extended Abstract.....	III
目 錄.....	X
圖目錄.....	XII
表目錄.....	XII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	4
第三節 研究目的.....	8
第四節 研究流程.....	9
第二章 文獻回顧.....	10
第一節 過往臺鐵相關組織公民行為行為之研究.....	10
第二節 組織公民行為.....	12
第三節 職場偏差行為.....	18
第四節 組織承諾.....	23
第五節 組織公平.....	28
第六節 知覺組織支持.....	34
第七節 組織信任.....	39
第八節 各變項間之關係.....	44
第三章 研究方法.....	49

第一節 研究架構.....	49
第二節 研究假設.....	50
第三節 衡量變項與問卷設計.....	51
第四節 資料分析方法.....	58
第四章 研究分析.....	61
第一節 樣本結構分析.....	61
第二節 探索性因素分析與信度分析.....	65
第三節 構念敘述性統計分析.....	73
第四節 構念差異性分析.....	78
第五節 驗證性因素分析.....	91
第六節 結構方程模式.....	95
第七節 中介效果驗證.....	98
第八節 干擾效果驗證.....	100
第五章 結論與建議.....	105
第一節 結論.....	105
第二節 管理實務建議.....	111
第三節 研究限制與後續研究方向之建議.....	114
參考文獻.....	115
一、中文部分.....	115
二、外文部分.....	119
附錄：臺鐵員工組織公民行為與職場偏差行為影響因素量表.....	128

圖目錄

圖1-1 研究流程.....	9
圖3-1 研究架構.....	49
圖4-1 結構模式估計結果.....	96
圖4-2 對組織的信任在分配公平對情感承諾之影響的干擾效果簡單斜率分析....	101
圖4-3 對組織的信任在知覺組織支持對情感承諾影響中干擾效果簡單斜率分析..	103

表目錄

表3-1 組織公平衡量問項.....	51
表3-2 知覺組織支持衡量問項.....	52
表3-3 組織信任衡量問項.....	53
表3-4 組織承諾衡量問項.....	54
表3-5 組織公民行為衡量問項.....	54
表3-6 職場偏差行為衡量問項.....	55
表3-7 結構方程模式之整體模式配適度指標.....	59
表4-1 填答者背景資料統計表.....	63
表4-2 組織公平量表KMO與Bartlett檢定.....	66
表4-3 組織公平量表探索性因素分析.....	66
表4-4 組織公平量表之信度分析.....	67
表4-5 知覺組織支持量表KMO與Bartlett檢定.....	67

表4-6 知覺組織支持量表探索性因素分析.....	67
表4-7 知覺組織支持量表之信度分析.....	68
表4-8 組織信任量表KMO與Bartlett檢定.....	68
表4-9 組織信任量表探索性因素分析.....	68
表4-10 組織信任量表之信度分析.....	69
表4-11 組織承諾量表KMO與Bartlett檢定.....	69
表4-12 組織承諾量表探索性因素分析.....	69
表4-13 組織承諾量表之信度分析.....	70
表4-14 組織公民行為量表KMO與Bartlett檢定.....	70
表4-15 組織公民行為量表探索式因素分析.....	71
表4-16 組織公民行為量表之信度分析.....	71
表4-17 職場偏差行為量表KMO與Bartlett檢定.....	72
表4-18 職場偏差行為量表探索式因素分析.....	72
表4-19 職場偏差行為量表之信度分析結果.....	72
表4-20 組織公平衡量問項之敘述性統計表.....	73
表4-21 知覺組織支持衡量問項之敘述性統計表.....	74
表4-22 組織信任衡量問項之敘述性統計表.....	75
表4-23 組織承諾衡量問項之敘述性統計表.....	75
表4-24 組織公民行為衡量問項之敘述性統計表.....	76
表4-25 職場偏差行為衡量問項之敘述性統計表.....	77

表4-26 不同性別臺鐵員工對各研究構面之差異性分析.....	78
表4-27 不同年齡層臺鐵員工對各研究構面之差異性分析.....	80
表4-28 不同婚姻狀況臺鐵員工對各研究構面之差異性分析.....	81
表4-29 不同教育程度臺鐵員工對各研究構面之差異性分析.....	82
表4-30 不同部門臺鐵員工對各研究構面之差異性分析.....	84
表4-31 不同年資臺鐵員工對各研究構面之差異性分析.....	86
表4-32 不同職等臺鐵員工對各研究構面之差異性分析.....	87
表4-33 擔任與未擔任主管職臺鐵員工對各研究構面之差異性分析.....	88
表4-34 不同工作班制臺鐵員工對各研究構面之差異性分析.....	90
表4-35 本研究各變數之驗證性因素分析.....	92
表4-36 各構面平均變異數萃取量平方根值與相關係數比較矩陣.....	93
表4-37 驗證性因素分析之整體模式配適度指標.....	94
表4-38 結構方程模式之整體模式配適度指標.....	95
表4-39 結構模式參數估計值與檢驗結果.....	96
表4-40 中介效果分析結果.....	99
表4-41 對組織的信任在分配公平對情感承諾之影響中的干擾效果迴歸分析.....	100
表4-42 對組織的信任在程序公平對情感承諾之影響中的干擾效果迴歸分析.....	101
表4-43 對組織的信任在人際公平對情感承諾之影響中的干擾效果迴歸分析.....	102
表4-44 對組織的信任在知覺組織支持對情感承諾影響中干擾效果迴歸分析.....	103

第一章 緒論

第一節 研究背景

臺灣鐵路歷史源遠流長，是為臺灣發展過程中最重要的命脈之一，曾身負臺灣經濟發展、軍事國防與旅運通勤等重大責任，惟臺鐵在航空業國內航線興起、國道高速公路的完工及高速鐵路通車後，營運環境備受挑戰，財務狀況屢遭虧損之衝擊，而在這樣的情況下，長久以來民眾所認知公營事業冗員過多造成營運效率不佳的負面形象即成為被提出檢討的眾矢之的。事實上，政府早在民國 79 年間，即開始著手執行臺鐵人力精簡的策略，期能以降低人事成本的方式避免虧損的增加，而依 109 年臺灣鐵路統計年報的指出，自 80 年至 110 年為止的近三十年間，臺鐵員工總人數減少了逾五千人，就數據而言，臺鐵確實成功地達到了限縮大量人力的目的。但在人力縮編的這三十年間，臺鐵的業務量卻不減反增，旅運量不斷提高，依統計結果可知，108 年度臺鐵的旅運量已為 80 年度的 1.7 倍，而儘管在 109 年度因受 Covid-19 疫情影響造成旅客人數減少，但該年度旅運量仍是 80 年度的 1.5 倍之多，同受疫情影響的 110 年度，平均每日乘坐臺鐵的人數亦仍較 80 年度增加近 5 萬人次，由此可見，臺鐵員工在人數下降的情況下卻又面臨著旅運量的提升，導致其所負擔的平均業務量驟升，使得臺鐵員工承擔了更多的壓力。

雖然政府與臺鐵透過縮減人力成本的方式，試圖緩止持續的虧損，但是臺鐵虧損的現象不但未解，反而快速加劇，在 92 年至 100 年間，幾乎連年虧損上百億元，虧損金額累計至 110 年度已達四千億餘元，顯見臺鐵虧損的原因絕非僅是人事成本支出的單一因素而已。追根究柢，臺鐵除了員工的人事費用之外，大量設備資產的折舊、因應政策而設置之偏鄉或地方小型通勤車站的入不敷出、舉債利息、舊制退休員工的退撫金等，皆是使臺鐵財務缺口持續擴大的主因，另外，臺鐵為支撐龐大鐵路運輸，提升營運效率，添購許多新式列車，而購車成本也被攤算至臺鐵每年的支出項目中，

更增添了臺鐵財務上的負擔。

質言之，臺鐵以精簡用人來抑止財務虧損的方式，所收到的成效顯然有限，但此舉反倒因而使臺鐵員工每人所負擔的平均工作量大幅增加，再加上因臺鐵的工作任務性質需求，員工常需要日夜交替輪班，如此精力耗損且反覆積累易使員工身心俱疲，員工長期處於疲勞的狀態下，將可能導致其工作效率的降低，增加工作時犯錯的機率，甚至造成工傷事故，是以臺鐵在檢討營運與財務問題時，勢必應同時考量員工的勞務負擔，在兩者之間取得平衡。

除此之外，臺鐵近年行車事故與設備異常事件不斷，據臺鐵官網的事故統計資料顯示，臺鐵單在 110 年度就發生了 653 起行車異常事件、5 件重大行車事故，在 111 年第一季即有 161 起行車異常事件，且多是設備異常或故障所引發，使得臺鐵在行車安全方面一直為人所詬病，而行車設備異常、運作不良或故障的發生，主要歸因於列車車輛與運轉保安裝置經長時間使用而耗損或老舊，因此，臺鐵應在強化車輛、號誌、路線等設施的維護與修繕，並適時汰除陳舊的設備，提升安全性等層面上多盡一份心力，以遏阻事故的發生。

臺鐵現階段正面臨著安全、財務、人力等面向的挑戰，涉及的層面廣且複雜，加上臺鐵兼具公共性任務與行政機關依法行政義務之特性，造成其必須肩負政策性之財務負擔，又因其龐雜的科層組織體制，使其財務、人事、票價費率、職務之執行等過於僵化、官僚，對於因應外在變化欠缺效率及彈性，成為臺鐵永續經營的隱憂，政府與臺鐵如何釜底抽薪，徹底整頓臺鐵的組織體質，絕對是其所須立即面對的當務之急。

在前述環境背景下，107 年 10 月，臺鐵普悠瑪號出軌翻覆事故造成嚴重傷亡，然而時隔不過三載，普悠瑪事故所帶來的慘痛經驗猶歷歷在目之際，卻在 110 年 4 月，臺鐵太魯閣號再度發生堪稱臺灣軌道運輸史上最嚴重的死傷意外，臺鐵在短期間內發生多起重大事故，引發外界對臺鐵安全管理機制的質疑，也催化了政府對於臺鐵改革

的決心，且輿論普遍認為臺鐵已無法再對長久以來的頑症宿疾視若無睹，臺鐵的組織改革已如弦上之箭，不得不發，對此，各方學者專家亦紛起獻策臺鐵改革之可能性與可行方向。



第二節 研究動機

臺鐵改革的執行並非容易之事，且不能僅以單一面向而論，除了組織營運制度的變革之外，舉凡組織內在的精神、文化、氛圍，乃至組織外顯的管理、財務、工程、經營，再至員工單一個人的價值、觀念、心態，甚至是其所具體表現出的行為等，皆須徹頭徹尾地加以重新審視。惟綜觀當前的檢討聲浪仍多聚焦於臺鐵的財務、組織制度的改變，以追求臺鐵公司化、企業化營運型態的轉型為解方；另有部分論者以不同角度審視臺鐵變革的方向，認為臺鐵的改善應從改造臺鐵企業文化著手，祛除臺鐵積習已久、根深柢固的不良沉痾，期能使臺鐵脫胎換骨。然而，在諸多臺鐵轉型的建言與見地中，卻鮮少有從員工立場所提出的變革觀點。

現今世界潮流對組織內成員的定位，已逐漸由傳統上視員工為生產工具的觀念朝向員工是企業重要資產、資源的方向轉變。有學者指出，人力資源管理措施的有效與否，對企業的競爭力有著關鍵性的影響，有效的人力資源管理能有助企業績效之提升（Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2010）。是故，政府若欲對臺鐵組織制度的改革朝向企業化、公司化的方向發展，正視人力資源有效管理措施則不可避免。

而另一方面，組織的文化是組織為維持其內在運作與適應外在環境，長期累積而來的信念、價值觀、規範、態度與行為等，經由組織成員在日常生活中自然而然地表現出來，所形成該組織的獨特現象，換言之，成員遵從特定的信念與共同的價值而表現於具體行為上，經日積月累而形成文化。因此，若要改變臺鐵的組織文化，則可能必須從改變員工在職場上的行為模式做起，若組織能營造出足以使員工主動自發並對組織目標產生認同及歸屬感的職場氛圍，員工自有可能在知覺組織支持的心理感受下對組織產生義務感，而願對組織付出更多心力，展現出對組織有利的行為，員工有利組織的行為如能很自然地顯現於工作環境之中，形成員工共同的價值，始有轉變臺鐵內部文化的可能。

鑑此，臺鐵的變革似不應再僅就組織面向觀之，更應從長期所忽略的員工個體面

向加以探討，期能透過瞭解員工行為動機，以驅動員工正面行為表現的意願，並抑止其負面行為的產生。而員工的正向行為可能包括遵守組織的規範而按時完成自己本分內的任務並達到所要求的標準等身為組織一份子所該盡的職責，行有餘力甚能自發性地做出超越其角色定位或職務規範的行為，前者的達成將能直接反應於組織績效中，而後者雖然可能無法直接體現於組織績效之中，但這些行為確實會給機械般運作的組織帶來有如潤滑劑的效果（Bateman & Organ, 1983），無論如何，組織管理者皆應對能激發員工展現正向行為的因子加以重視。除了促進員工展現正向行為之外，負面行為的遏止或預防也是值得組織關注的，因為員工私自地從事一些貪瀆、占用或破壞公共用品、欺瞞主管、怠工、騷擾或攻擊其他同事等偏差行為時，將會對組織帶來傷害，而這些傷害行為的出現，可能表示員工心中存在著不平、不滿的情況，透過違反組織規範的行為來表達不滿或慰藉自己的情緒（顏芝怡，2010），因此當員工開始出現一些傷害組織的偏差行為時，組織管理者應將其視為警訊，並思索員工表露偏差行為的可能動機及原因，藉著探究出形成偏差行為的動機與原因以消弭之。近期，有關臺鐵員工負面行為的消息時能耳聞，大至貪汙、瀆職，乃至虛報延長工作時間用以進行私人活動、遲到缺勤，再至員工在社群媒介上批評、散播八卦等有損臺鐵形象的偏差行為，臺鐵似應設法分析其行為背後之主因。

人們的外在行為，係因其內在動機所激發、引導及持續（朱敬先，2000），而員工在組織或職場中的行為表現則可能受到其對組織的情感依附、信賴或認同、向心力、滿意度等心理層面因素所影響。已有許多研究針對不同領域職場組織的員工心理態度與其在職場中的行為間的關聯進行實證，認為員工內心對組織的信任感與承諾程度，的確影響著其在組織中所表現的行為，對組織擁有較高信任感或承諾程度的員工將越不易做出有損組織的偏差舉動，反而有可能在規範外從事對組織有利的公民行為（Demir, 2011; Duffy & Lilly, 2013; Ulndag, Khan & Guden, 2011）。是以，臺鐵員工對組織所展現出種種的負面評論、批判、不配合、不服從等行為，究其原由，其對臺鐵信任、承諾的程度可能是重要的關鍵之一，因此臺鐵若欲減少員工對組織所進行的損

害行為，並促進員工遵從其身為組織一份子的義務，則似可從員工內心認知層面的角度切入，進一步探討是否能以提升員工對臺鐵的認同、承諾、信賴等方式，來降低員工偏差的行為、激發員工的正面行為。

從事求職、工作等活動通常是人們為了獲取特定利益、報酬而進行的社會交換互動，而在互動過程中，人們會衡量其付出與所得是否達到自己的期待，若未達自己所期待的水準，在心理上可能就會有不滿足、不公平的感覺產生（Homans, 1961）。公平的概念除了指同事間工作付出與報酬所得程度是否相符外，也應包括員工為組織付出的勞力程度與組織給予的薪津或對待是否相當，而此處所稱的對待也不再僅指薪資上的待遇，在勞權意識提升的現今社會，組織與員工的關係已不再如從前出資的雇主對於受薪的勞工有著絕對的支配權，理想上，員工與組織的地位應漸趨平等，員工與組織對於工作上所產生的爭議也不再全是由組織單方面決定，更傾向於勞資雙方共同議決，因此公平對待的概念也涵蓋著組織在與員工交涉時的互動品質，過程是否合理、彼此尊重且讓員工有表達看法的機會，或是能對員工無法理解的政策有清楚的解釋與說明。而組織的公平性對員工對於組織的信任感、承諾等心理面向與態度又有重要的影響力，當成員感覺到組織是公平的，更有可能會對組織產生信任感（Iqbal & Ahmad, 2016）與對組織產生認同、想續留組織的承諾感（廖育萱，2019）。除了組織對員工對待上的公平之外，人們也會更進一步地重視組織所給予的關心及支持，當員工感受到組織重視其貢獻、價值與組織給予的支持、肯定時，員工可能會更願意提升其對組織的信任程度（謝佳君，2013）及情感性與規範性的承諾（黃鼎晏，2008）。臺鐵員工在社群媒體表達不滿與質疑或工會發動抗爭活動等情形層見迭出，究其訴求內容，常以薪資標準無法符合員工期待、上級政策不明確、縱向溝通不良或認為臺鐵不夠關心、不夠重視員工福祉等因素為主，顯見臺鐵在與員工社會交換互動過程中，其資源配置、政策宣達或溝通等方面可能無法讓員工能有平等或受組織支持的知覺，故如何使員工能知覺到組織內部的平等、公平及組織對員工的關心、支持，可能是臺鐵未來最重要的課題之一，因為員工知覺組織公平及組織支持與否將可能是影響其對組織信

任、承諾的重要關鍵之一。

本研究試圖以員工角度為出發點提出臺鐵變革的方向。綜前所述，臺鐵的組織改革與組織文化的改造應可由改變員工在職場上的日常行為著手，然而想要改善員工在工作上的行為表現必當先瞭解其心之所向，並進一步探討影響其內心態度的主因，由改變源頭開始。因此本研究擬藉由實證方式探討臺鐵員工對組織公平的感受、對組織支持的知覺與對臺鐵的組織信任、組織承諾，影響其組織公民行為、職場偏差行為展現的關聯性，期能為臺鐵改革提出不一樣的觀點。



第三節 研究目的

本研究適逢臺鐵改革之際，提出與多數論述不同角度的觀點，以員工感受臺鐵內部公平、組織支持的職場氛圍與對臺鐵的信任，影響其對臺鐵情感上的承諾，並進而影響員工職場或工作行為作為方向，因此將以臺鐵員工為對象，探討組織公平、知覺組織支持、組織信任、組織承諾對組織公民行為、職場偏差行為的影響。本研究預期達成之研究目的如下：

- 一、分析不同背景員工組織公平、知覺組織支持、組織信任、組織承諾與組織公民行為、職場偏差行為之差異情形。
- 二、探討組織公平、知覺組織支持對組織承諾的影響。
- 三、探討組織承諾對組織公民行為、職場偏差行為的影響。
- 四、探討組織承諾在組織公平、知覺組織支持與組織公民行為、職場偏差行為間的中介效果。
- 五、探討組織信任在組織公平、知覺組織支持與組織承諾間的干擾效果。
- 六、據研究之結果，提供實務具體策略及建議。

第四節 研究流程

本研究依事件之背景與研究之動機，確立研究目的，並透過蒐集整理與回顧國內外相關文獻，據以提出研究架構及待本研究實證之假說，再針對研究所需資料進行問卷的設計及編修，後將問卷發放予研究對象填答，俟將取得之調查數據進行評測與分析，最後歸納出量測之結果，討論可行的方向及觀點。研究流程概如下圖 1-1：

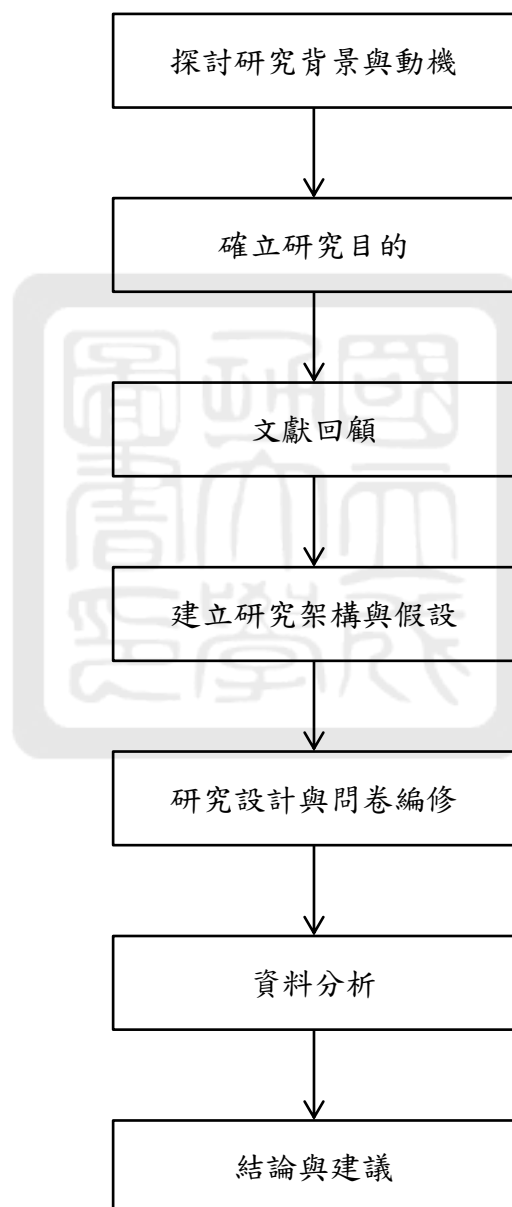


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻回顧

本研究在本章首節將針對過去臺鐵員工在工作中的相關行為之研究進行簡要回顧，並說明本研究與其相異之處。而依前述研究背景與動機，本研究認為，臺鐵若欲改革其內部文化，應先關注於臺鐵員工在職場上所展現出的行為，然其行為之表現係受內心態度所影響，因此在本章將探討影響臺鐵員工正向與反向行為表現的內心態度，再進一步瞭解其內心態度形成之因素，是故本章第二、三節先就組織公民行為、職場偏差行為等正反兩面之行為進行論述；而在影響臺鐵員工行為表現的內心態度方面，本研究將聚焦於臺鐵員工對臺鐵的組織承諾對其在職場中行為展現的影響，故在第四節將針對組織承諾進行討論；而在影響臺鐵員工內心態度的因素中，本研究將探討臺鐵內部組織公平性、員工知覺臺鐵所給予支持的程度與臺鐵員工之組織承諾程度的關聯性，並探究臺鐵員工對臺鐵的信任在這當中所扮演的角色，故將在第五節、第六節與第七節分別討論組織公平、知覺組織支持與組織信任；於末節透過相關文獻的回顧，探討各變項間的關係。

第一節 過往臺鐵相關組織公民行為之研究

在回顧與臺鐵組織公民行為相關之研究後可發現，過往有研究探討臺鐵員工知覺組織支持、工作滿足、工作投入及組織承諾對組織公民行為之影響（許福政，2007），依該研究結果顯示，臺鐵員工對於前諸構面之看法雖未達非常滿意，但皆高於中等之程度，該研究也指出臺鐵員工表現組織公民行為的程度會受到工作投入與組織承諾的正向影響，而組織承諾的程度也會受到員工知覺組織支持與工作投入的正向影響；然而，該研究著重於臺鐵員工正面之組織公民行為的影響因素，對於員工在職場上或在組織內可能做出的負面偏差行為並未多加著墨，且該研究除了員工知覺組織支持與組織承諾等變項外，主要在探討臺鐵員工對於工作本身的感受與態度對其行為展現程度之影響。

另外，亦有研究以臺鐵員工之人格特質與結構、認知、關係三面向的社會資本做為影響臺鐵員工組織公民行為表現程度之前因進行討論（郭宗城，2015），該研究認為，臺鐵員工的人格特質對於組織公民行為部分構面具有顯著影響，而社會資本中的結構構面對組織公民行為各構面皆有顯著影響，關係構面則對組織公民行為中的利他主義有正面影響，認知構面則對公私分明以外之構面均有顯著影響；該研究亦重於影響臺鐵員工正面組織公民行為之因素，未對發生負面行為之可能原因有所陳述，再者，該研究之重點在於臺鐵員工的個人特質、員工個人與個人間之社會互動、人際關係連結與價值規範認同等與組織公民行為之關聯，係較偏重個體互動面向因素對組織公民行為展現之影響。

而除了臺鐵員工正向的行為表現之外，本研究乃嘗試將其偏差行為納入討論主軸，並以臺鐵員工在個體對組織方面之理性的信任、情感上的承諾以及臺鐵員工在與臺鐵社會交換過程中理性計算之公平性感受與感性上對臺鐵所給予支持的知覺做為前因變項，期以不同面向探討臺鐵員工在職場上組織公民行為表現之因素外，並更進一步能找出引發臺鐵員工偏差行為的可能因素。

第二節 組織公民行為

組織公民行為概念的緣起，略可溯至 1938 年 Barnard 所著之「經理人員的職能」一書，其在書中將組織視為一個合作系統，並認為對於該合作系統而言，成員所自願做出的貢獻與努力是不可或缺的，所謂自願是無關規則的遵從、無關責任、無關技能，是在成員個人工作任務之外的決定。Barnard 也提到了成員的服務精神與公民意識，以及關注非正式組織對正式組織功能的影響與成員在工作說明書之外的自發性貢獻的重要性，Barnard 甚至認為自願配合是組織活動的起源，上述 Barnard 的觀點可謂組織公民行為概念的開端。後來，Katz (1964) 聚焦於成員本身，認為若要組織保持正常運作，則成員應該要有「參與並持續性地留在組織內」、「達成甚或超乎成員本身在組織內角色定位所規範的績效標準」、「創新、自發地做出超越成員角色定位規範的表現，如與他人合作、保護組織，避免組織受到傷害、提供改善的建議、以組織的名義對外進行有利的行為」等三種表現。Katz & Kahn (1978) 將前兩種表現歸類為角色內行為，第三種表現則屬於角色外行為，而 Katz & Kahn (1978) 的角色外行為論點，也可說是組織公民行為的源頭之一。

Bateman & Organ (1983) 認為在組織中的某些行為，通常無法直接體現於組織績效之中，但這些行為確實給組織社會機制的運作帶來潤飾的效果，像是協助同事解決工作相關的疑難雜症、毫無異議地接受上級的命令、容忍暫時性的不合理要求而不抱怨、幫忙保持工作場域的整潔、及時對外界發表有關對於工作單位具建設性的言論、促進工作氛圍並降低人際衝突所造成的干擾、保護與節約組織資源等，Bateman & Organ (1983) 將這些行為稱作公民行為。Smith, Organ & Near (1983) 則進一步將這類縱使無人監督仍自覺地遵守規則的順從行為及自願協助面臨工作或任務上困難之同事的利他行為正式以組織公民行為命名。

一、組織公民行為之定義與內涵

Organ (1988) 定義組織公民行為是成員以其個人的自由決定，未直接或明確地

受到組織內正式獎酬機制所表彰的行為，而該行為能促進組織的效率與功能。換句話說，組織公民行為是出自組織成員自發性的作為，該作為非為成員角色定位或正式工作說明書所規範，亦未受工作契約或組織法令所拘束，且未受組織正式的報酬或賞罰，而願主動協助同事或從事有利組織的行為，這樣的行為不但能補足組織系統規範上的不足之處，更對組織效能的提升有助益的效果；簡言之，在沒有正式的規定或獎勵下，成員以其之自由意志，進行超出其工作範圍但卻利於組織績效提升的行為，為組織公民行為。

解析前述關於組織公民行為的定義可知組織公民行為的內涵可進一步得出幾項核心概念，分別為主動自發性、非其角色定位範圍內的行為、利於組織等。主動自發指成員並未受到強迫，也非因工作規範或合約所限制，亦無具體報酬或正式獎懲賞罰等誘因，完全是出於個人的選擇；成員的行為並非其角色定位所要求必須執行或完成的行為，即所謂角色外行為；而這類自發性且非其職務內的行為對組織能有正面影響。

二、組織公民行為之發展基礎

組織公民行為的發展基礎，應係源於社會交換理論、心理契約、協同關係等觀點。社會交換理論是由社會心理學家 Homans (1961) 所提出，其認為人們在社會互動的過程中，會以成本、利益的評估來進行社會交換活動，Homans (1961) 認為人們會追求利益、迴避損失應為普遍性的原則，在不同的時空背景下，價值觀雖有不同，但這樣避害就利的原則依舊是存在的。Blau (1964) 將社會交換的觀點應用於組織成員工作態度與行為的研究，其認為組織內的交換關係可分為兩種，「經濟交換關係」及「社會交換關係」。經濟交換關係是指人們交換的過程中，關注於利益的衡量，交換關係的成立與否，取決於人們內心所評估的價值；社會交換關係則非經濟性衡量的交換關係，其並未有明確的義務規範，而是一種基於信任而產生及維持的互惠性回應行為。而這種人們在組織中從社會互動過程中獲得利益，會在自己得以控制的範圍內給

予回應的自發性回報的行為，就其內涵而言，可能就是組織公民行為的一種展現（許道然，2001）。

心理契約指的是成員與組織間內隱的相互期待，是一種非正式、未經過具體磋商或書面文字記載的心理狀態。心理契約的形成乃是成員與組織間的互動而來，在互動過程中，成員對組織會有雙方互惠的期待，組織在提供並履行給予成員的誘因時，成員也應有適當回報（許道然，2001）。有研究認為，社會交換即是一種以關係為基礎而締結隱性契約的互動模式（Rousseau & Parks, 1993），當成員認為組織違反心理契約，會減少公民美德的展現，但當成員知覺到組織確實履行心理契約所賦予的義務時，會增強其對組織的認同，並對組織投以正面的回報，而這類正面的回報便可能產生組織公民行為（Robinson & Morrison, 1995）。

協同關係乃是互動行為中的所有參與者，基於相互的信任、共同的價值觀、開放性的承諾等，所形成的交換關係。這樣的觀念源自於政治學的「主動公民行為模式」觀點，此觀點認為，服從、忠誠、參與這三項特徵是身為一個公民所應擔負的責任義務，因此優秀的公民會願意去瞭解社區事務，並與其他成員交流，以提升社區的自我治理。而 Graham（1991）、Van Dyne, Graham & Dienesch（1994）也將公民義務的觀念用於組織環境中，提出組織服從、組織忠誠、組織參與等構面，做為組織公民行為的理論基礎。

三、組織公民行為之前因後果

已有許多實證研究指出，影響組織公民行為展現的前置因素，主要可分為成員的態度性格面向及組織與工作環境面向。Rauf（2015）提到，在成員的態度性格面向最常被提出討論的，像是成員的工作滿足感、組織承諾與人格特質等，除此之外，成員對組織的信任也對組織公民行為的展現具有正向的影響力（蔡幸純，2021）；在組織與工作環境中，Rauf（2015）亦提及工作任務的特性、組織特性、組織領導者的領導行為也皆被驗證是影響組織公民行為形成的前因。而在組織公民行為的後果影響方面，

已有研究認為組織公民行為有助組織績效的提升，而組織公民行為也可降低離職率（Chen, Hui & Sego, 1998）。組織公民行為代表著成員對組織的投入，其雖實證能有益於組織績效的提升，但就另一方面而言，意味著成員可能對其私生活領域的投入相對減少，而產生工作及家庭間的衝突（林鈺琴、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶與鍾潤富，2011）。

四、組織公民行為之構面類型

組織公民行為發展至今，已有許多研究剖析出各種不同的構面，而 Bateman & Organ（1983）所提出的一些概念諸如：「協助同事解決工作相關的問題」、「無異議地接受上級的命令」、「容忍暫時性的不合理要求而不抱怨」、「幫忙保持工作場域的整潔」、「及時對外界發表有關對於工作單位具建設性的言論」、「促進工作氛圍並降低人際衝突所造成的影響」、「保護與節約組織資源」等公民行為的型態，可謂為開啟後續組織公民行為構面研究之先河，在此之後，各家學者紛就組織公民行為之構面發展出各式不同的論點。

Smith et al.（1983）在研究中提出了組織公民行為應包含「利他行為」及「順從行為」等兩構面，利他行為是指成員個人對於遭遇到工作或任務上相關困難的同事，願意施與援助的自願、主動行為；順從行為指成員即使在未受監督的情況下，仍願意接受並恪守組織所制定的規章、標準或程序，更像是所謂的「好士兵」或「好公民」，其執行正確且妥適的事務是為了組織而非特定的人。

Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter（1990）則提出了「利他行為」、「敬業盡職」、「運動家精神」、「殷勤周到」、「公民美德」等五個組織公民行為的構面。而 Williams & Anderson（1991）則將各式組織公民行為的類型加以收歸分門為兩個主要的構面，為成員表現對組織有利的組織公民行為，像是成員若無法出勤會提前告知組織、願意遵守非正式的規定或建議以維持組織條理或秩序等的「利組織的組織公民行為（OCBO）」，以及會立即對特定個人產生助益，該行為並且會間接地對組織的績效

帶來貢獻，例如幫助其他請假缺席的同事、替其他同事關注其個人權益等的「利特定個人的組織公民行為（OCBI）」。

另外，在 Graham（1991）的研究中，將公民行為與公民義務視為相同概念，其以地理政治學領域的公民義務概念應用於組織公民行為構面的建構中，而發展出「組織服從」、「組織忠誠」及「組織參與」等三項組織公民行為構面，而 Van Dyne et al.（1994）將其組織參與構面進一步解析出「社會性參與」、「倡導性參與」、「功能性參與」。

Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach（2000）認為，隨著人們對組織公民行為關注程度的提高，越來越多研究的投入，組織公民行為構面的建構越發龐雜，使得人們對組織公民行為構面的認知欠缺一致性，而在 Podsakoff et al.（2000）的研究與整理中發現，這些構面間其實存在著大量的重疊概念，因此將內涵雷同的組織公民行為進行整併，歸納出「幫助行為」、「運動家精神」、「組織忠誠」、「組織順從」、「個人自主性」、「公民美德」及「自我發展」等七項構面。

Kumar & Bakhshi（2009）研究印度不同工作領域群體的組織公民行為態樣，歸納出五個主要構面，分別為「敬業盡職」、「幫助同事」、「群體活動的參與」、「運動家精神」、「殷勤周到」。其認為雖然組成這些構面的具體行為可能存在著差異，但這五個構面在不同的文化間仍具有廣泛的適用性。

而在國內的研究中，林淑姬（1992）認為，在此之前的組織公民行為概念皆以西方的企業或組織為研究對象而建構，然而，因為文化間的差異，對於組織公民行為的種類可能存在著不同樣態，某些構面並不見得適用於以本土文化為背景的組織。為了能確實地反映文化的差別而準確地衡量國內研究對象的組織公民行為，而發展本土化的組織公民行為構面，分別為「認同組織」、「協助同事」、「不生事爭利」、「公私分明」、「敬業守法」、「自我充實」。而 Farh, Earley & Lin（1997）以國立政治大學 MBA 學生與職員及臺灣電子產業公司為研究對象所提出之組織公民行為構面的觀點，將組織

公民行為剖析為五項構面，分別為成員對於面臨與組織有關之任務或問題的同事，主動給予幫助的「利同事行為」、成員在對於規章制度的遵守等方面行為的自發性，遠超出組織依其角色定位所要求之標準的「敬業盡責」、成員主動關心組織事務，對於有關組織的存續，能以之為己任地涉入或參與其中，並願意以組織一份子的身分對外讚揚組織的優點，並捍衛組織聲譽，且會為了組織進步而提供建言的「認同組織」、成員能主動避免為了追求個人權力或利益而對他人或組織造成不良影響的「人際和諧」、成員會自發性地避免對組織資源的濫用或挪為己用的「保護組織資源」。此外，在許道然（2001）的研究提及，當時國內的組織公民行為研究多以私部門組織之運作現況為基礎，在研究的構面及量表方面，有無法完全體現公務機關組織實際狀況的可能，因此以其服務於公務機關之經驗，進一步深入調查研究後歸納出適於評估臺灣公部門組織公民行為的構面與量表，其經因素分析後，得到「敬業」、「樂群」、「守分」、「忠誠」、「熱心」五項構面。

綜合本節文獻可發現，儘管對於組織公民行為的研究目前已有不少，但各研究對於組織公民行為的構面、態樣與種類各有其看法，甚或因文化背景的差異而有不同，然而彼此間對於組織公民行為核心精神係成員自發主動展現未受工作說明書或組織規章所強制規範，亦無受正式獎酬而有利組織之各種行為的理解並無太大的迥異。另也因研究證實，組織公民行為有助於組織績效的提升，故組織在促進成員組織公民行為展現方面，值得更進一步探討。

第三節 職場偏差行為

對於有關成員在組織中進行不良行為的研究由來已久，早在 1911 年，Taylor 在其「科學管理原則」的著作中即提出，人們唯恐生產量的實質增加終將導致許多的成員失去工作，因此可能會有意地放慢工作速度以維護彼此的最佳利益，或者因人們與組織的關係對立，使得人們可能故意展露出懶散不認真的工作表現。到了 1990 年代，隨著工作績效評估的觀念受到重視，加上當時對於組織成員行為的研究多著重在人們正面的組織公民行為，然而，僅側重於正向行為而忽略負面行為的討論，可能無法完整反映人們在職場上的行為全貌，因此許多研究開始更進一步地投入人們在職場中偏差行為的探討。有研究曾指出，組織成員偏差行為的表現已俯拾皆是，一個組織中可能有多達七成五的員工有過欺瞞、曠職、竊用組織財物、故意毀損公物等行為 (Harper, 1990)，而這些職場中的偏差行為皆可能會使組織造成莫大的損失，且組織中的職場偏差行為出現得越頻繁，組織的績效表現就會越低落 (Dunlop & Lee, 2004)，由此可知，組織中的偏差行為已然成為組織管理的重要議題之一，稍有疏忽即可能對組織的整體營運造成損害，並可能對組織成員在心理及社會方面產生莫大影響 (Hollinger & Clark, 1983; Robinson & Greenberg, 1998)，是故有必要對職場中的偏差行為做更進一步的探討，並嘗試尋找出成員偏差行為形成的原因，從源頭遏止之。

一、職場偏差行為之定義與內涵

成員的職場偏差行為是一種自發性的行為，而該行為違反重要的組織規範，組織與其他人的利益或福祉並因這類的自發性違規行為受到威脅 (Robinson & Bennett, 1995)。成員的偏差行為是其自願進行的，引發成員主動從事偏差行為的原因可能是其對於遵守社會環境所期待之規範缺乏動機，也可能是本身即具有違反這些規範的動機；而所謂的「偏差」，並非是以絕對的社會道德標準來做區別與列舉，而應以特定群體或組織的標準加以定義 (Kaplan, 1975)，因此偏差行為是指成員違背該群體或組織的標準規範，並可能引發對組織正常運作或其他成員安全上所無法容許之破壞的舉

動。職場偏差行為所帶來的傷害不僅只有對於組織，也可能造成客戶、投資人或組織內其他成員等利益相關者的損害（Spector & Fox, 2005）。有研究則認為，職場偏差行為是成員有意為之的行為，縱未立即造成負面的結果，但仍能預見該行為所帶給組織的傷害，對組織潛在的效益弊大於利，就此觀點，組織成員任何故意違反組織規範而可能損害組織利益的行為都應被歸為職場偏差行為（Sackett & DeVore, 2001）。

在職場偏差行為概念發展的過程中，許多研究試圖由不同角度討論職場中的負向行為，因而產生不同的定義與命題，像是 Puffer（1987）就將組織成員這類的負面行為稱作不順從行為，並認為不順從行為即是成員從事其任務外且會對組織造成負向影響的行為；O’Leary-Kelly, Griffin & Glew（1996）將職場中的負向行為稱為組織動機侵犯行為，認為此類的侵犯行為是因組織環境因素所引發成員對組織的破壞行為；Vardi & Wiener（1996）則提出組織不良行為，其是成員有意違犯組織與社會規範的行為；Giacalone & Greenberg（1997）將成員意圖傷害組織、其他成員、利害關係人的行為稱為反社會行為；而 Moberg（1997）則稱成員背叛組織與其他成員的行為為員工不道德行為；Skarlicki & Folger（1997）認為，當組織成員知覺到組織不公平時，因內心感到不滿而可能會有對組織不利的反應行為，而這種不利的反應行為稱為組織報復行為；Baron & Neuman（1996）把成員意圖傷害組織或其他同事的行為稱為職場侵犯行為；Griffin, O’Leary-Kelly & Collins（1998）則將組織成員或其組成的團體帶給其他成員、團體或整個組織不利影響的行為稱作失衡行為；此外，Spector & Fox（2002）稱之為反生產工作行為、Peterson（2002）則稱作負面職場行為。雖然各研究對於職場偏差行為的意義與命題有所差異，不過本質大多相近，大致皆認為這類的偏差行為是組織中的消極行為，且此種消極的行為可能會對組織的利益造成損害。Robinson & Greenberg（1998）總結了各種職場偏差行為的概念，提出了職場偏差行為形成的過程大致包含了「行為人」、「具有特定意圖」、「選擇目標」、「對目標下手」、「導致結果」五個要素。

二、職場偏差行為之前因後果

致生職場偏差行為的前因，林世澤（2015）在其研究認為可區分為「人格特質」與「情境因素」，審慎型與親和型的人格特質對於職場偏差行為最具有預測能力，而親和型人格特質對於人際導向的反生產行為具有較顯著的預測能力，而審慎型人格特質則對組織導向的反生產行為具有較顯著的預測能力。具有親和型人格特質的人較願意與他人合作，且會願於聽從指示，因此較不會出現利己的行為，也較不會出現違反組織規範的行為；具有審慎型人格特質的成員則責任感較強、自我要求也高，且遵循規矩，也較不易有自私的表現。而影響職場偏差行為的情境因素則有兩項最常被提及的因素：組織公平與不當督導。當人們感受到組織不公平，可能會基於報復心態而產生負面行為；而領導者不當的督導行為也可能引發人們負向的心理與行為反應。

而在 Neuman & Baron（1998）的觀點中，提出其對引起組織中侵犯行為潛在因素的看法，認為組織成員職場偏差行為的發生，應有四種決定性的因素，分別為人們遭受不公平待遇或挫折事件與勞動人口多樣性提升所引發的「社會性決定因素」、職場的變革或工作場所外在環境所造成不適所引起的「情境決定因素」、因人格特質及自我監督能力或個人偏見所產生的「個人決定因素」及人們因負面情緒或認知評估錯誤而引起的「內在狀態與認知評估」。另有研究實證指出，成員欠缺對於組織的信任將可能導致成員有職場偏差行為等負面的結果產生（Yin, Yusof, Lok & Zakariya, 2018）；而當成員在組織承諾與組織契合度越高時，較不會有怠惰、瀆職貪污或傷害組織等偏差的行為發生（吳孟玲與江達隆，2005）。

三、職場偏差行為之構面類型

Mangione & Quinn（1974）針對職場上的偏差行為提出了兩個構面，將組織成員破壞屬於組織之財產的行為歸類為「反生產行為」，而將成員生產績效不佳或品質低落的工作行為歸類為「消極工作行為」。Hollinger & Clark（1982）將成員的偏差行為區分為「財物偏差」及「生產偏差」兩項構面，財物偏差即是佔取或毀損原屬於組織

的資產，違反有關生產數量與品質規範的行為則屬於生產偏差。Wheeler (1976) 則依成員違反組織規則的程度，區分為「嚴重違犯行為」及「非嚴重違犯行為」等兩種構面類型。

然而，上述的幾種觀點多聚焦於偏差行為所帶來組織層面的影響，而忽略了職場偏差行為對成員人際間傷害的層面 (Robinson & Bennett, 1995)。Lehman & Simpson (1992) 將職場中的工作行為分成「心理的退縮行為」與「生理的退縮行為」、「積極的工作行為」與「對抗性工作行為」，當中的心理與生理退縮行為、對抗性的工作行為亦能視為是職場中的負面行為；Turan (2015) 認為，退縮行為是成員在職場中的一系列態度與行為，成員可能出於某些原因，而不願積極參與太多與工作相關的事務，這類行為的具體表現大抵有遲到、曠職、具離職傾向等，再者，心理與生理的退縮行為會影響成員的人際關係 (Sagie, Birati & Tziner, 2002)。

依 Vardi & Wiener (1996) 所提出之組織不良行為的論點，認為組織不良行為是成員有意違犯組織與社會規範的行為，因此在 Vardi & Wiener (1996) 的觀點中，不良行為背後的意圖，是為一個重要的關鍵因素，並以之為基礎將組織不良行為分為「意在利己的不良行為 (OMB Type S)」、「意在圖利組織的不良行為 (OMB Type O)」、「意圖造成損害的不良行為 (OMB Type D)」三個類型。

在 Neuman & Baron (1998) 的研究中，將各種不同形式的職場侵犯性行為統整歸類成「敵意表達行為」、「蓄意阻撓行為」、「公開侵犯行為」三種構面。Robinson & Bennett (1995) 依成員偏差行為的影響對象係組織或個人與偏差行為的嚴重程度將職場偏差行為區分出「資產偏差行為」、「生產偏差行為」、「政治偏差行為」、「人際侵犯行為」四個構面，不過，Bennett & Robinson (2000) 後來認為，偏差的嚴重程度多著重在量的差異，而非質的區別，以致嚴重的偏差行為與輕微的偏差行為的劃分方式可能無法反映出不同類型的偏差行為，因此 Bennett & Robinson (2000) 捨去行為嚴重程度所架構出的構面，改以「危害組織的偏差行為」與「危害組織內其他成員的偏

差行為」兩構面做為職場偏差行為的衡量結構。

在國內的研究中，有梁素君（2003）將職場偏差行為區分出「對組織的組織偏差行為」、「對工作的組織偏差行為」及「人際偏差行為」三構面。吳孟玲與江達隆（2005）整合了 Robinson & Bennett（1995）、Vardi（2001）所提出的職場偏差行為或組織不當行為類型，並以之為基礎建構出組織不當行為的三種構面，為「傷害行為」、「貪瀆行為」與「怠惰行為」。而林世澤（2015）則嘗試在臺灣職場文化的背景下，重新建構具臺灣職場文化意涵的職場偏差行為量表，因此發展出臺灣職場偏差行為的六個構面，分別為成員以言語對其他同事或主管進行不當心理壓力的「言語霸凌偏差行為」、成員將個人利益置於其他利益之上，而未善盡其職責且佔取組織資源的「自立偏差行為」、成員在組織中有勾心鬥角或組成小團體排擠他人的「影響團隊和諧偏差行為」、成員違反組織內部規則，不依組織規定或不遵從主管指令行事的「違反管理規範偏差行為」、「對同事態度偏差行為」與「對主管態度偏差行為」。

在職場中所發生的偏差行為是非常值得組織關注且也是組織所應該加以留意的，因為成員在職場上從事一些貪瀆、占用或破壞組織公物、欺瞞主管、怠工、騷擾或攻擊其他同事等偏差行為時，將或多或少會對組織帶來相當程度的傷害，進而影響組織整體績效。然而，這些違反組織規範而造成傷害的行為表現，可能是成員藉以表達對組織現況不滿或不平的方式，因此當組織成員開始出現一些傷害組織的偏差行為時，組織應有所警惕，盡可能尋找出成員進行偏差行為的原因，並抑止偏差行為的發生，以降低偏差行為對組織所帶來的負面影響。

第四節 組織承諾

探討組織承諾前，可先將「承諾（Commitment）」的概念先單獨瞭解。承諾一詞大致有信任、允諾、保證之意。而有關承諾的意義與內涵，Mowday, Steers & Porter (1979)認為承諾是人們對於特定對象的認同與投入程度，承諾感越高，越會對所認同的對象有更高的接受度，並且會願意投入更多心力與繼續成為該事業的一份子。陳榮賢（2006）則對於承諾的內涵提出其看法，認為承諾是積極正面的價值規範，是人們自發地對目標價值的認同，經其內心主觀理性抉擇而形成的一種心理契約，進而對目標產生忠誠並積極投入其中的歷程。而承諾的概念與組織一同被提及，首見於1956年 Whyte 的「組織人」一書，內容提及「組織人不僅為組織工作，更以組織為依歸。組織人並相信群體為創造力的來源，且是個人最終需求的歸屬」，定義了當時人們依附於組織中，與組織共存的價值觀，並進一步檢驗了人們對於組織忠誠與承諾的概念（Randall, 1987）。而在1960年，Becker 於美國社會學期刊中提到，其認為承諾說明了人們產生行為一致性的原因，當人們對組織的投入增加，若是貿然離開可能遭受巨大損失而不得不繼續留下的一種心理現象，因此，其所認為的承諾，是指人們對組織維持原關係延續的內心傾向。Grusky（1966）在其「職涯流動與組織承諾」一文中，正式使用了「組織承諾」一詞，將承諾應用於組織理論中的相關概念統稱為組織承諾。其後，組織承諾成為組織相關研究領域中的重要主題之一。

一、組織承諾之定義與內涵

組織承諾指的是成員對組織的投入與認同的相對程度（Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974），是成員對組織目標及價值觀的認同與對組織的向心力而言。進一步解釋，組織承諾即為成員認同並接受組織的理念、價值及目標，對組織投入關懷且對組織有強烈的認同、歸屬與忠誠，並希望繼續留在組織服務，而願為組織利益付出更多努力與投入，竭盡心力為組織遠景與成員個人未來奮鬥，創造雙贏的一種態度傾向。牟鍾福（2002）則認為，組織承諾是指人們對於組織核心的目標及價值能加以接受並

認同，進而將該核心價值與組織目標內化於個人之中，使外在行為表現符合組織目標與價值，且除了會希望持續成為組織的一份子，繼續在組織中服務外，也會為組織利益投入更多努力。簡言之，組織承諾是一種個人將其身份與組織連繫或附著在一起的態度或取向。

Meyer & Allen (1987) 認為，有關組織承諾的概念有許多，各種概念對組織承諾的內涵看法不一，但概可歸納為三大主軸，即情感依附、成本知覺、責任義務。許多研究將組織承諾視為成員對組織的情感依附，像是對組織具有強烈承諾感的成員對組織的認同、參與並樂於身為組織的一員。在 Kanter (1968) 所提出的觀點中，即認為凝聚力承諾是成員對組織情感上的依附；Buchanan (1974) 也將組織承諾的概念理解為成員身為在組織的目標與價值觀中的一份子，並對組織有著情感的依附。部分研究認為，組織承諾可說是一種從事一致性活動的傾向，是成員基於其對停止活動所產生之成本的認知 (Becker, 1960)，Kanter (1968) 提出的認知持續承諾觀點認為，這樣的承諾對成員而言，若是持續就有可能獲利，但若是離去就會產生成本或代價；換言之，持續承諾是人們意識到無法選擇另一個不同的社會身分而言，因為轉換身分將會造成嚴重的損失。另外，有些研究將承諾視為成員對組織抱有關於責任義務的信念，Wiener (1982) 即視組織承諾為成員內化了組織規範，並表現出符合組織目標與利益的行為，成員之所以展現出特定行為，是因其認為該行為是正確的、符合規範的。

二、組織承諾之發展基礎

在組織承諾理論的發展過程中，各研究間對於組織承諾概念的見解各有不同，回顧組織承諾相關研究文獻可發現，組織承諾內涵的發展可分為兩種不同的觀點，即交換性觀點與心理性觀點 (Stevens, Beyer & Trice, 1978)。

心理性觀點的組織承諾強調的是人們對組織目標與價值的認同，人們對組織的認同感與付出，並非因利益計算上的考量，而是將組織的價值觀與目標內化於自身，將對組織的投入視為理所當然。

交換性觀點則認為人們會為了既得的薪資、地位或人脈等而無法輕易離開組織，其評估自己過去在組織中的付出，而對組織更進一步地投入，此種投入係其考量到離開組織所將造成的成本損失而不得不留下的結果。因此，交換性觀點的組織承諾是以成員基於資源交換而形成的行為傾向，是以回報與成本等價值算計性的角度來探討組織承諾，究其內涵似可溯源於社會交換理論、公平理論與邊注理論。Homans (1961) 所提出的社會交換理論認為，人們在從事社會互動時，會以成本、利益的評估來進行社會交換活動，人們在社會交換互動的過程中，期望獲得與其付出相當的回報，當人們感覺到所從事的交換關係過程中，付出與所得是平衡的，才會繼續此一互動。此交換、衡量後決定是否繼續投入社會互動的歷程，可謂交換性觀點組織承諾的基礎之一。Adams (1965) 的公平理論認為組織成員會在意並比較自身付出與所得的比例和他人是否相當，這種得失的衡量是相對於參考對象而來的，若付出所得比例經過與他人比較後是相當的，成員會感覺公平而滿足，但成員若知覺到自己所受分配與他人比較後並不相當，就會產生不公平感，在知覺不公平時，成員則可能降低自己的付出，甚至離開組織。這種成員以比較付出與所得比例程度的功利性計算結果而決定去留的過程，也可視為交換性觀點組織承諾的理論基礎。而 Becker (1960) 對於人們維持社會交換活動一致性的現象提出了邊注理論，國內部分研究譯作附屬利益觀點，依其論點，似可將人們與組織從事的社會交換互動比擬成一場賭局，在賭局中人們投押主注，並依主注或後續活動進行邊注的投押，在交換活動過程中，工作換取報酬即是主注，其他因該交換活動所能獲得的附加利益，則屬邊注。若是人們在主注中退出或失敗，也將失去邊注的利益，因此邊注增加了人們對此社會交換活動的承諾，此承諾是因成員不願放棄邊注利益而產生，當成員對組織進行投注時，會將主要工作活動之外所能獲取的附加利益也視為是此交換關係中的積極要素，為了不失去這些附加利益而可能選擇繼續留在組織之中。舉例而言，當人們工作領受報酬，但在其有離職的念頭時，可能會發現退休金這項邊注利益，因依相關規定將致使其在離開時會損失鉅額已累積的基金，且有關轉換工作的任何決定都會影響到退休基金，由於不持續留在原組織所造成

的退休金損失代價太過高昂，為了不損失可獲得的退休金，原本不續留組織的想法就不再是選項。這樣的觀念可說是交換性觀點承諾最典型的例證。

三、組織承諾之構面類型

Etzioni (1961) 認為人們對組織的承諾涉及了其對組織「道義上的投入」、「算計的投入」、「疏離的投入」，道義上的投入是成員對組織的承諾是成員將組織的目標與價值觀內化於己身，並對組織予以認同的過程，這種承諾是正向、強烈的，被視為是一種道德規範，因此這樣的承諾對組織會產生最強的凝聚力；算計的投入是成員基於對利益與獎賞理性交換的關係，這樣的關係連結強度較低，成員對組織的承諾程度與其從組織所獲得的酬勞或利益成正比；疏離的投入則是成員對組織負面、非自願性的投入，成員是處於被剝削的狀態，行為受到限制，這種態樣的承諾通常是出於畏懼。

Kanter (1968) 提出組織承諾包含了三種構面，而這三構面以銜接其他關於社會組織行為概念的方式，將個人與社會系統建立起連繫，可說是涵蓋人格系統的重要觀點，分別是「持續性承諾」、「凝聚力承諾」、「控制承諾」，持續承諾是出於組織成員考量其對組織的投入與犧牲，當成員認為離開組織的代價過於高昂，可能會選擇繼續留在組織；凝聚力承諾則是成員對組織情感上的歸屬與依附；控制承諾是成員將組織系統的要求視為理所當然，對組織當局的服從成為道德規範上所必須的行為。

依 Porter et al. (1974) 的論點，組織承諾涵蓋了成員對組織的目標與價值能強烈地接受與認同，並視之為奉行信念的「價值承諾」、成員願為組織付出心力的「努力承諾」、成員願留任組織，繼續身為組織一員的「留職承諾」。

Staw (1977) 將組織承諾整理區分為「態度性的承諾」及「行為性的承諾」，態度性的承諾是偏向投入、認同等心理層面的承諾，行為性承諾則是因長期心力的投入與高程度的成本致不容取消所形成的承諾。

Reyes (1990) 則將組織承諾分成以成員算計利害關係後形成的「交換性觀點組

組織承諾」、以成員認同組織目標而形成的「心理性觀點組織承諾」與「社會性承諾」，而社會性觀點的組織承諾是成員在與組織產生連結的過程所形成的。

在 Meyer & Allen (1987) 的研究中，將組織承諾區分為「情感性承諾」、「持續性承諾」與「規範性承諾」三種不同的面向，而各面向的承諾反映著人們不同的心理狀態，情感性承諾反映著成員對於與組織關係維繫的一種渴望，是成員對組織的認同及參與。情感性承諾注重成員對組織心理關係的發展與連繫，其並會期望持續身為組織的一份子，對組織有著情感性承諾的成員通常會將自己與組織的目標連結，並支持組織實現這些目標；持續性的承諾則反映成員透過組織對其需求的滿足，此類的組織承諾係建立於邊注理論的基礎之上，成員在組織內工作一段時間，有了一定年資之後，其在無形中以付出時間、心力或技術等各種形式累積投入的成本，這些已投注的成本已經太高，人們往往不願意輕易放棄，而形成持續性承諾；規範性承諾反映的則是成員對組織的義務感，成員留在組織的義務感可能來自於成員加入組織時，組織對其所施加的內部化規範壓力，例如組織通常會在新進成員加入時投入培訓成本在該成員上，而這樣的投資可能會使該成員感到有義務回報組織。

綜合本節文獻可得知，組織承諾是一種人們將其個人與組織連繫或依附在一起的態度傾向，是屬於內心層次的狀態，人們會因其對組織的情感、義務感而形成承諾，也因其與組織在社會交換過程的利益計算而產生承諾，人們對組織的承諾反映著其對組織的認同感、歸屬感、投入的程度，而有品質的組織承諾是能對組織穩定發展帶來正面影響的，因此，組織若為尋求或增進成員對組織的向心力並引發其展現對組織的正面貢獻，則成員對組織承諾的提升將會是重要的方向之一。

第五節 組織公平

國內相關研究對於組織公平（Organizational Justice）一詞，翻譯結果不盡相同，有研究認為組織公平的內涵因受到組織研究、社會心理學、政治哲學等領域的影響，而以「正義」稱之較能貼近其研究之旨趣，故稱「組織正義」（楊智雄，2018），亦有研究稱「組織公正」者。本研究透過回顧文獻，探討組織公平相關意涵後，認為組織公平乃是人們在社會互動過程中對付出與所得公平性的知覺，也是人們在此互動關係中對其與組織在地位上的公平性感受而言，簡言之，組織公平關注成員與組織間的交換公平，故本研究以組織公平稱之，惟組織正義、組織公正等其他相關命題，在本研究中為相同概念，僅為譯法之差異而已。

組織公平概念的根基源於 1960 年代，當時的學者對於組織公平的相關研究主要著重在分配結果的公平，最具指標性的理論包括 Homans 的社會交換理論與 Adams 的公平理論。Homans（1961）所提出的社會交換論認為，人們從事的社會互動，乃是為了獲取特定利益、報酬的交換過程，而此交換過程應以公平、互惠為基礎，在互動過程中，彼此會衡量其付出與所得是否滿足自己期待的平衡，若未達自己所期待的平衡，則可能會產生負面的情緒或行為，以求取社會交換的平衡。Adams（1965）提出的公平理論則認為，人們會與自己認定的參考對象做比較，當自己知覺到其付出及所得的比例與參考對象付出及所得的比例相等時，方能感到公平與得到工作滿足感，若是兩人間付出及所得的比例不相等，就會感到不公平，就會有工作不滿足感的產生。Greenberg（1987）指出，在 1970 與 1980 年代，有學者將公平理論應用在工作與薪酬、獎金等研究上，亦有研究將公平理論運用在組織控制上，像是薪酬協商、人員甄選、衝突解決等。近年來，則更有研究開始關注在組織的公平對組織成員行為的影響，強調組織公平對於組織公民行為的重要性（Farh, Podsakoff & Organ, 1990）。

一、組織公平之定義與內涵

在組織內，成員會衡量自己的付出與所得是否對等，甚會與所選定的參考對象做

比較，比較後若認為自己的付出及所得與比較對象的付出及所得相當，則心態上會知覺組織是公平的，當成員知覺到組織不公平時，其態度與行為則將會有所轉變，在心態上會變得消極被動，在行為上會降低自己付出的程度，並爭取所得的提升，若是成員長期知覺到不公平的感受，則可能引發成員產生離職的想法。因此組織的公平為群體社會的重要價值理念，而組織成員是否感知公平，則為領導者或管理者所必須重視；組織公平也是非常重要的激勵因子，當成員感知到組織對於公平性的重視時，可增進彼此間的信任及承諾，並能提升工作績效與影響成員的行為模式（陳泓文，2020）。

有研究再進一步認為，成員除了感知對於工作、考績、獎懲、薪資等資源的分配是否公平之外，也包括對於組織決策過程是否透明公開並讓組織成員能有適當參與及發表意見或暢通溝通管道的知覺（張麗珠，2016），換句話說，決策過程是否公開透明、決策制定過程中是否有使成員充分瞭解或參與、決策過程中是否能有效與成員溝通等，也會影響成員對於組織公平的感受。

二、組織公平之構面類型

組織公平的內容並非僅單一構面，而組織公平構面相關的發展係漸進式的（黃家齊，2002）。組織公平構面分類在學者間有諸多不同看法，Folger & Greenberg（1985）的研究將組織公平的內容分為「分配公平」以及「程序公平」等兩構面。分配公平即指組織資源與報酬分配結果的公平性而言，故亦稱作結果公平；而所謂分配的公平性，主要為成員對於組織工作量或報償分配結果是否公平的主觀認知，分配公平強調組織資源分配的結果，而人們在社會互動中會追求最大利益，並會主觀認定資源分配者是否依每個人付出與所得比例分配資源。然而分配公平僅考量到薪酬、獎賞等資源最終分配的結果，尚未能將分配的制度與程序納入考慮，有鑑於此，後續有研究開始將公平性相關研究移轉至程序面的公平，程序上的公平性所重視的是手段而非目的，程序公平是在探討成員對組織決策執行過程之公平性的認知（Moorman, 1991），即成員知覺組織在決策分配利益時所依循的程序是公平的，進一步言，程序公平為成員對組織

決策過程中所使用之方法，例如能否接納成員意見、能否適時修正對待成員的方法等機制，是否符合公平的認知，或是組織決策之進行及程序控制的過程，能否公開透明、與成員溝通或使成員參與並給予申訴管道等，而使成員感到認同的程度，換言之，成員感知程序公平與否，以其在決策爭議或資源分配過程中，是否能表達意見並參與其中，意即程序公平為成員對於組織決策過程及決策結果是否具有控制權而言。程序公平的概念起初來自於法學領域的研究，該研究比較不同的司法審判案件之訴訟當事人對於訴訟過程的公平知覺程度，結果指出，訴訟當事人在訴訟過程若擁有較充分的程序上權利，則縱使判決結果對其是不利的，訴訟當事人對該審判結果的接受程度仍相對較高，凸顯了人們對於結果產出的過程也是非常重視的(Thibaut & Walker, 1975)。因此，組織在決策過程中應成為成員所能信任的中立角色，公開或提供成員充分的資訊，並注重是否給予成員參與分配的過程，這可能包括開放成員擁有發表意見的權利與決策過程控制的權利，使成員知覺其在組織中的自我定位，以促進團體價值的提升，此即為程序公平的內涵。在國內，曾有以臺灣菸酒公賣局之獎酬結構改變、組織公平、組織承諾、工作滿足、績效等相關影響為研究主題並在組織公平的議題上採用「分配公平」及「程序公平」此兩構面的研究(蔡木霖，2002)；另有組織公平對主管信任、工作投入等影響的研究(陳芊妤，2009)、臺東縣國中小主任政治行為、組織公平與教職員工作滿意度之研究(朱鴻毅，2016)等，也是採此兩構面的觀點。

嗣後有學者認為，組織公平不應忽略人們的社會互動關係對公平感受的重要性，亦應考量人們所知覺到的人際互動品質，如組織對成員的尊重與同理心、決策制定的解釋與說明等，因此延伸增加了「互動公平」(Bies & Moag, 1986)為第三構面，互動公平是成員對組織在決策過程中與其之間人際互動公平性的認知；互動的公平與否是指成員在決策制訂的程序期間所感受到組織所給予成員的對待品質而言，而有品質的人際互動，應是指成員認知組織在決策過程中能以尊重、真誠、關懷的態度與其互動，並且組織能為其決策揭示足夠的訊息與解釋。Niehoff & Moorman (1993)在其有關領導者監督方式與組織公民行為之關係的研究中，也提出了「分配公平」、「程序

公平」及「互動公平」這三個構面的見解；國內則有探討國內某銀行行員情緒勞務、組織公平、自我效能對組織承諾的關聯性研究（林怡香，2011）、對高屏地方稅務人員組織公平與工作滿意度關係的研究（邱懿萱，2011）、以國小運動團隊教練為對象而有組織公平、參與動機、工作滿意度關係的研究（郭三榮，2011）等及諸多國內研究，是以此三構面作為研究基礎。

然而，對於組織公平三構面的分類。有學者存在不同意見，有研究認為，組織公平應以「分配公平」、「程序公平」及「系統公平」為探討構面，國內即有針對某公營企業所為有關組織公正對組織公民行為影響的研究（洪振順，1998）是採取此論點。Sheppard, Lewicki & Minton（1992）則認為，除了分配公平、程序公平之外，更應該要強調組織結構、職權系統、制度規範及部門資源配置的公平，因有制度上的公平才能衍生出程序的公平，也才進而能有分配上的公平。

而 Greenberg 在 1993 年進一步提出互動公平應可再更深入剖析出「人際公平」及「資訊公平」兩個構面的概念。人際公平所探討的是組織對成員的人際對待品質，是指成員受到組織合理、禮貌及尊重的對待，使成員知覺其需求是受到組織考量的。人際公平是維繫組織與成員間和諧的關鍵之一，人際公平程度高可降低組織與成員的衝突，人際公平並且與組織公民行為成正向相關（Lilly & Virick, 2013），因為人際公平能展現出組織對成員的支持（Sitkin, See, Miller, Lawless & Carton, 2011），從而減少成員負面的反應（Cropanzano, Weiss, Suckow & Grandey, 2000）。是故，人際公平有利於維繫組織與成員間的正向關係，並有機會能減少一些像是破壞公物（Ambrose, Seabright & Schminke, 2002）等的道德行為；資訊公平則指成員在組織中對於工作相關內容得到充分說明的程度，組織能夠與成員分享相關資訊，或是組織能夠對於成員所關心的事務提供資訊並加以說明，並在傳達過程中說明詳盡，使成員得以充分理解（郭加美，2004）；換言之，資訊公平應可理解為組織在從事各項決策時，能迅速、充分將決策結果透明公開，並讓成員能與之進行交流溝通，且能及時解釋說明決定過

程。資訊公平所反映的是組織在執行決策的過程，對成員揭露真實資訊與正當解釋的程度，並且組織在決策過程提供成員足夠的訊息，能帶給成員充足的社會信賴。國內有研究提出相似論點，其以高中運動員為對象，研究提升公平知覺與對教練信任感的關聯，該研究指出當成員在決策過程中對於重要資源分配的結果有所質疑時，決策者若能提供合理、完整、即時的解釋，較能提高成員對決策者的信任感（梁鳳紋，2014）。Colquitt（2001）並發展出了包含分配公平、程序公平、人際公平及資訊公平等四構面的量表；而國內有針對房屋仲介業、觀光餐飲業之組織公平與企業社會責任關係之研究（黃柏磬，2012）、人力資源管理制度一致性對組織正義、員工心理契約違反與組織公民行為影響的研究（陳志展，2013）、組織公平對離職傾向影響之研究（林虹瑤，2015）、國小代理教師人格特質、職場友誼、組織公平與組織公民行為之關係研究（高雅萍，2016）、倫理領導對組織公平與組織承諾的影響研究（蕭慕華，2017）、對於航空公司客艙組員知覺工作要求、組織公平、工作熱情與專業實踐相關研究（蕭羽汝，2018）等，皆是以此四項構面做為研究基礎。

除此之外，曾有研究提出不同觀點的四構面，而以「分配公平」、「程序公平」、「人際公平」及「系統公平」作為研究構面探討國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾的影響（牟鍾福，2002）；也曾有「分配公平」、「程序公平」、「人際公平」及「投入公平」四構面的提出，探討投入越多的成員，工作負擔越重，工作投入程度少的成員反而負擔減輕的現象所致生投入公平與否的知覺（田議中，2008）。另外，國內有組織公平、組織認同與角色外行為關係研究，係綜合了分配公平、資訊公平的概念而發展出「組織分配公平」、「主管分配公平」、「組織資訊公平」、「主管資訊公平」、「人際公平」等五項衡量構面（陳郁中，2010）。國外亦曾有以聯邦政府員工為對象的研究，將組織公平的構面發展至六種，該研究所主張的六構面分別為「參與」、「公平程序之要求」、「績效評估公平」、「薪酬公平」、「較差績效懲處」、「員工績效提升」（Alexander & Ruderman, 1987）。

綜合本節文獻可知，組織公平是一種成員對組織決策資源分配結果、決策過程及標準等的主觀知覺；然而，除了分配公平及程序公平，亦應重視組織在執行決策內容的過程中，成員所知覺到的人際互動品質，因成員在組織決策分配過程所感受到組織是否以尊重、有禮的方式對待，將會影響成員對組織公平的知覺；此外，組織對於決策過程的相關事項，是否能提供成員充足的資訊與合理的解釋，也是成員對於組織公平性認知的重要因素之一。



第六節 知覺組織支持

一、知覺組織支持之定義與內涵

在許多有關組織理論的研究中經常提到，就業是人們努力為組織付出並對組織忠誠，以換取薪資及其他如尊重、認同等社會性情感利益。而社會交換理論解釋了社會互動關係的開始、增強與維持，其核心精神係為互惠原則，人們會對於從互動他方獲得的正面對待做出積極的回應(Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997)。因此，Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986)認為人們會為了確定組織是否願意酬賞其所投入的工作努力及滿足其對受到尊重、認可的需求，而發展出一種整體性的信念，以評斷組織對其貢獻的重視程度與組織對其福祉的關心程度，這樣的信念就是「知覺組織支持」。知覺組織支持代表著組織成員在與組織的社會交換過程中，成員相信組織對他的熱忱，故對組織支持的知覺會使人們對組織產生義務感，進而關心組織發展，並以對組織有益的方式來回報組織。

除此之外，Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch (1998)進一步提到，若是人們認為組織對其所從事之有利活動是組織出於自願的行為，而非受到法規、壓力或競爭等外部拘束因素才執行的，那麼這些活動更能加強人們對組織支持的感受。由此可知，知覺組織支持係源於組織成員依據組織所給予具體薪資報酬與心理層面之情感支持，例如重視其對組織的付出及願意主動提供滿足成員需求的各項福利與協助，因而對等地展現出對組織的認同，並以積極的工作績效予以回饋(林靜好，2018)。

綜言之，知覺組織支持是組織成員對組織所給予的薪酬，乃至關心、尊重或認可程度的感受，當成員知覺組織支持的程度越高，越能滿足成員受尊重、認可的社會性需求，而本於互惠的基礎，成員將會增加對組織的情感，並為組織投入更多的心力。

二、知覺組織支持之發展基礎

知覺組織支持運作的心理機制理論基礎，除了社會交換論之外，尚包括了「心理

契約」、「努力結果期望」與「社會情感需求」。

心理契約是決定組織成員在與組織從事社會交換活動中的態度與行為之關鍵因素，心理契約指的是成員與組織間內隱的相互期待，是一種非正式、未經過具體磋商或書面文字記載的心理狀態。心理契約的形成乃是成員與組織間的互動而來，在互動過程中，成員對組織會有雙方互惠的期待，組織在提供並履行給予成員的誘因時，成員也會認為自己應有適當回報（許道然，2001）。Aselage & Eisenberger（2003）提到，因為心理契約反映了人們對組織所擁有之特定資源的期望，使其在這段社會交換關係中存在著義務感；而 Guzzo, Noonan & Elron（1994）進一步認為，成員對心理契約的履行不僅是基於滿足經濟上的期待，心理契約的評估過程也反映出成員對這段社會交換關係的重視程度，因此心理契約是一種關係型的契約，具有高度的主觀性與動態性，成員會依據組織履行契約義務的情況來修正其所應回饋的義務，組織違反契約義務時，將會導致成員心理的義務感降低（Aselage & Eisenberger, 2003）。

另外，Eisenberger et al.（1986）認為，組織成員對組織支持的知覺會受到組織對待成員各方面的影響，也會影響成員對組織所給予該對待之背後動機的解釋，在各種情況下，成員對組織所給予的支持程度會有一定的期望，當成員感知到組織的支持時，將會提高其對於組織對其付出更多努力以達成組織目標而給予更多獎勵的期望，這樣的現象稱為「努力結果期望」；若成員感受到的組織支持能滿足成員對受到表揚與受到認可的需求，則會對組織產生認同感，進而對組織有更積極的情感聯繫，稱為「情感依戀」；努力結果期望與情感依戀能增加組織成員的努力，促使成員以實際的方式來實現組織目標。

Hill（1987）提到，人們從事社會互動背後的動機影響人們的行為甚鉅，而驅使人們進行這些社會接觸的動機主要是希望社會情感方面的需求能夠得到滿足，這些需求包括「受到尊敬的需求」、「歸屬的需求」與「情感支持的需求」，受到尊敬的需求是人們渴望受到讚揚與認可的需求；歸屬的需求是人們對於被愛、被鼓舞或激勵的需

求；情感支持需求則是當人們遭遇令其沮喪的情境時，希望能被撫慰、被同理對待的需求，而組織可以使成員感覺到組織以其卓越的績效及其成就為榮的方式，來滿足成員對於期望受到尊敬的需求，並可傳達組織對成員的承諾與熱忱，滿足成員對歸屬感的需求，及以同理心與物質援助協助成員面對因工作或家庭所面臨的壓力，助成員滿足其情感支持的需求，組織成員感受到組織各面向的關注，可助其實現這些社會情感需求，當成員感到需求受到滿足，基於其與組織的社會互動係建立在互惠的心理基礎上，便可能激發出成員為組織投入更多心力的義務感（Armeli et al., 1998），即為社會情感需求之內涵。

三、知覺組織支持之前因後果

Rhoades & Eisenberger（2002）在其研究中指出，在影響知覺組織支持的眾多前因當中，公平性與知覺組織支持有最強烈的正向關係，尤其是程序公平與互動公平，人們通常會認為，組織的公平與否係受到上級管理階層的作為所控制著，因此，如果自己的意見有機會被組織的上級管理階層聽取，或在管理階層中受到尊重，人們即會留下組織重視自己並關心自己福祉的印象。其次是主管支持，由於主管被人們視為組織的代理人，主管對其有利或不利的措舉，會被認為代表著組織本身的行為，人們會覺得主管對其支持與否，反映著組織對他的看法，所以主管在評估或指導其下屬的過程中，若是讓下屬感受到良好的對待，可能會被該下屬認為是組織對他的支持。

此外，表彰員工貢獻的人力資源管理措施也與知覺組織支持有著正面的關聯，有利的獎酬機會將有助於組織傳達對員工貢獻的肯定，進而促進員工對組織支持的知覺程度。再者，各種工作條件如升遷、工作穩定性、工作自主性、角色壓力與培訓等，也對知覺組織支持會有相當程度的影響。組織確保員工未來工作的穩定性，對員工而言，是感受到組織對該員工支持與否的重要指標；而組織給予員工的工作自主性越高，一般也表示組織對於員工工作安排與控制的信任程度越高，也能增加員工對組織支持的感受；組織對員工的培訓代表著組織願意在員工身上進行投資，也有助於員工知覺

組織的支持；相反地，與工作有關的壓力來源，則有可能降低員工知覺組織支持的程度，像是員工的工作負荷過重、員工的工作職責模糊不清，或者員工遭遇到角色衝突等，經研究顯示，皆為負向影響知覺組織支持的前因。

至於知覺組織支持所造成的影響方面，其與情感性承諾、工作滿意度、工作中的正面情緒、留任意願與離職傾向有很高度的關聯性，也相當程度地影響員工的工作投入、壓力與退縮行為等。知覺組織支持與情感性承諾有很顯著的正向相關，在社會交換活動互惠的基礎上，員工知覺組織支持時，應會產生一股關心組織福祉的義務感而增強其對組織的情感性承諾，而降低退縮行為的發生；知覺組織支持也可能有助於提升員工的價值感與對工作的勝任感，進而提高員工在工作中的正面情緒，相對而言，應可減低如壓力等較負面的生理與心理反應。

四、知覺組織支持之衡量構面

Eisenberger et al. (1986) 以「知覺組織支持」為衡量構面，發展出一套包含 36 題項的知覺組織支持調查量表，以說明組織成員對組織的各種可能評價與看法，以及在不同的情況下組織可能採取有利或不利於成員的各種態樣。

Ahmed, Ismail, Amin, Ramzan & Khan (2012) 的研究認為，知覺組織支持可以分成三種形式，為「管理面向的支持」、「主管的支持」與「同事支持」；管理階層的支持包括來自組織的獎勵、政策、程序等方面的支持；主管的支持則是指來自於主管所有形式的支持；另該研究亦提到，由組織成員的角度觀之，除了組織的主管、領導者通常會被視為組織代理人之外，同事與同儕也會被當作是能夠代表組織的人，故來自同事或同儕的支持也可能會影響成員對組織支持的感受，因此歸結出同事支持構面。

Kraimer & Wayne (2004) 則是在針對組織外派人員的相關研究中，提出外派人員會在「調適」、「職涯」、「財務」三個面向上感受組織對其的支持，該研究指出，在外派國外工作的背景下，組織對於外派人員的跨文化調適、搬遷援助與語言上的培訓能夠緩解受派成員對外派工作場所適應上的過渡期，而受派成員知覺組織在其外派後

對其調適上的關心程度為「調適上的知覺組織支持」；此外，對受派成員而言，其知覺組織對其在國外繼續發展之機會、長期職涯之規劃或以職涯為導向之績效評估，以及其回國後之職涯前景的關注，是為「職涯的知覺組織支持」；「財務的知覺組織支持」則是成員知覺組織對其財務上需求的關心程度，在外派工作中，受派成員常會以組織所訂定的外派獎金、津貼或福利政策來評斷組織支持的程度。

在國內，有研究針對學校組織環境中兼任行政事務教師的知覺組織支持態樣，建構出兼任行政之教師感受學校組織升遷與業務分配具公平合理性的「制度支持」、兼任行政之教師因其工作所獲得物質報酬的「物質支持」、兼任行政之教師感受溝通管道及訊息傳遞順暢與明確的「訊息支持」、兼任行政之教師因工作所學之專業知識有助於工作本身的「專業支持」，以及兼任行政之教師在工作上感受到上級、同儕與學生家長所給予情緒或精神上回報的「人際支持」等五項構面（賴慧芬，2011）。此外，林淑珍（2012）在以高雄市政府衛生局員工為對象，探討其知覺工作特性、組織支持與組織承諾關聯性的研究中認為，對公共衛生行政單位員工而言，機關給予支持與否常是影響業務執行程度的關鍵，且員工感受行政上的支持甚較物質支持、訊息支持或專業支持更為重要，因此將知覺組織支持分為「制度支持」、「人際支持」、員工感受主管能主動瞭解與關心並協助解決問題的「主管支持」、員工感受機關單位重視其付出與價值並關心其福祉的「行政支持」等四構面。李佳怡（2000）在其有關知覺組織支持影響組織成員工作態度的研究中，以實務取向並由組織成員的角度建構出六個構面，分別為成員知覺組織對其個人在生涯規劃方面之協助與重視程度的「生涯協助」、成員知覺其與主管之關係的「領導關係」、與成員知覺其工作環境與條件相關的「工作環境」、成員知覺其工作負荷量對其個人生活之影響程度的「工作生活平衡」、成員知覺其在組織中所獲得之成就感與自我成長情況的「自我成就發展」，以及成員對組織目標與其個人工作相關知識清楚瞭解的程度，此構面為「目標明確性」。

第七節 組織信任

信任可說是人們在進行社會交換活動、維繫合作關係的過程中最不可或缺的關鍵要素之一。信任是一種正向的力量，在互動關係中，對他方具有信任感的人能盡情地向對方表達其意見與想法，而不用擔心負面的結果（Gibb, 1965），因為信任帶給人們的是一種對他方的依賴感，而人們願意承受這種依賴感所帶來的風險（Lewicki & Bunker, 1996; Morgan & Hunt, 1994）。信任的概念被廣泛用於許多不同領域上，且各領域皆非常重視信任所能帶來的積極效果，有研究即從政治學與社會學的觀點指出，信任是民主政治的基礎（Hommerich, 2012），人們相信他人能確實遵從社會規範，而這樣的信任關係是穩定社會和諧的重要因素；而就經濟面而言，人們的生產力亦是建立在信任的基礎之上，只要能創造出信任的環境氛圍，就有機會在不費額外成本的情形下，對生產效率產生正面的影響（Savage, 1982），由此可知，信任在人們各種社會互動過程中的重要性不言而喻。

一、組織信任之定義與內涵

信任指人們相信他方，而願以他方的言行、決策為基礎而進行交換行為，是人們認為他方對自己存有善意而自己因此依賴他方的一種期望與信念，在此依賴關係中，縱使人們對他方可能已無控制或監測的能力，其仍會願意使自己居於劣勢，以基於他方之行動而互動（Mayer, Davis & Schoorman, 1995）。然而，人們可能會因對他方的信賴性期望而置自身於風險的情境中（Boon & Holmes, 1985），因此，人們會在認為他方有能力、可靠、坦承且願付出關懷時，方產生使自己處於不利地位的意願（Mishra, 1996）。換句話說，信任是在社會交換互動的過程中，人們在處於不確定的情境時，仍願相信他方行為及意圖的可靠性，即便因此有使自己位處劣勢的可能。綜言之，信任具有幾項特性：人們置自己於劣勢的地位、對他方行為已不具控制能力、可能存在著他方濫用其優勢而產生不利於己的風險、依賴他方等。

許道然（2001）指出，信任產生的基礎可分為理性分析、認識瞭解與情感認同。

理性分析著重於理性的精打細算，在經衡量後仍有利可圖始會與他人建立或維繫信任關係，是一種功利性、市場性取向的信任類型；認識瞭解則是當事人經長期互動，彼此取得相關訊息，當事人間藉著這些訊息瞭解彼此，並因瞭解而建立或維持信任關係；因情感認同而產生的信任，強調當事人對彼此價值的認同，而在情感上對彼此有所依附。

組織信任即是將信任的概念應用於組織環境之中，是組織成員知覺對於組織值得信任與否的知覺評價（Gambetta, 1988），也可說是成員對於組織所具有的信心，認為組織會採取有意義的行動或不會損害成員利益，換言之，組織信任是組織成員的信心感受，在面臨不確定或有風險的情形之下，組織所給予成員的文字諾言與其行為是一致的，且對成員是有幫助的。

二、組織信任之發展基礎

就組織信任概念發展的理論基礎而言，有 Blau（1964）所提出的社會交換理論，其將 Homans（1961）所提出的社會交換觀點擴展應用於社會結構中，並將社會交換關係分為「社會交換關係」及「經濟交換關係」。社會交換關係是非經濟性衡量的交換關係，其並未有明確的義務規範，但相信彼此會遵守諾言，是一種基於信賴關係而產生及維持的互惠性回應行為；而經濟交換關係則是指人們交換的過程中，關注於利益的衡量，交換關係的成立與否，取決於人們內心所評估的價值，也因交換過程難免具有風險，若是能降低過程中所可能產生的損害與成本，就能增加人們對彼此的信賴程度，進而促成交換的成功。而依此交換觀點，人們以信賴關係做為交換互動行為的基礎，可說是組織信任概念形成的重要基石。

三、組織信任之前因後果

影響成員對組織信任程度的原因，主要有「信任者本身的信任傾向」、「被信任者所具備的特質」，以及當事人所處的「組織環境」等因素。信任者的信任傾向是影響人們產生信任的一個穩定的內在因素，人們所固有的信任傾向各有不同，且影響著人

們在取得相關資訊之前，其對被信任者的信任程度，信任者在取得相關資訊之前，其信任傾向越高，對於被信任者的信任程度就會越高（Mayer et al., 1995）；由於交換活動通常存在著風險，人們在這個過程中必須考量到他方是否值得信任，而對於被信任者是否值得信任，Mayer et al.（1995）提出了被信任者具備「能力」、「善意」及「誠信」與否做為評斷的標準；而在組織因素方面，Herriot, Hirsh & Reily（1998）認為，組織施行精簡、縮編等新措施的變革時，將可能影響成員對組織的信任程度；另外，在組織的權力型態方面，組織權力越趨集權化，成員組織的信任度將會越低（Mishra, 1996; Nyhan, 2000）；而組織有關考績相關的制度正確性越高，則成員對組織的信任度就會越高（Mayer & Davis, 1999）；同樣地，組織中有關獎酬的制度是否能讓成員感到公平也會影響其對組織的信任，若在組織資源分配過程中，成員感受到不公，或未達其所期望的結果時，組織將可能失去成員的信任（Carnevale, 1998）。過往的研究中指出，成員與組織若是處於一種信任的關係之中，成員將會感到安全且正向，反之，成員可能會產生焦慮感，進而影響其對工作的滿意度（Dirks & Ferrin, 2002; Mayer et al., 1995）。

此外，組織成員間的相互信任將促進組織內的氛圍，而使溝通品質提升，有助彼此合作，在這樣的環境之下，成員也更願於向組織或其他成員分享資訊與價值觀（Golembiewski & McConkie, 1975; McGregor, 1996），組織的生產績效更能因此而受到正面的影響（顏秀惠，2020）；成員對於組織具有一定的信任，才會願於對組織形成承諾，因為承諾通常是成員對組織的成本投入與情感的依附，而成員對組織的信任可減少許多複雜性或不確定性，所以在建立起信任後，方能引發承諾的給予（Garbarino & Johnson, 1999; Lewicki & Bunker, 1996; Morgan & Hunt, 1994），故成員對組織若擁有高度的信任，其對組織也會給予較高程度的承諾（Nyhan, 2000）；同理，成員對組織具有高度信任時，成員會更願意遵守組織規範、更願意協助組織或其他成員，展現組織公民行為（McAllister, 1995; 林鈺琴，1996）。

四、組織信任之構面類型

McCauley & Kuhnert (1992) 認為，組織信任是一個多構面的變項，人們可能願意信任同事，但卻不信任其主管或更高層的管理者，他們將組織信任區分成縱向的信任及橫向的信任，橫向信任指的是在職場中與同事間的信任關係，而縱向信任則指人們與其主管、高階管理者或整個組織間的信任。

McAllister (1995) 則認為，人際間的信任是組織生活中的一種普遍現象，是以認知及情感為基礎的，因此提出人們基於其所認為的「好的理由」或是「充分的理由」所構成的「以認知為基礎的信任」及由人與人間的情感連結所構成的「以情感為基礎的信任」兩種構面。

Nyhan & Marlowe (1997) 則以「對主管的信任」及「對組織的信任」為構面。其認為，對主管的信任反映著對於個人的信任，原因在於主管通常是組織複雜環境中最關鍵的角色；而對組織的信任則反映著成員對整個組織的信任態度。

而依 Costigan, Ilter & Berman (1998) 所提出的組織信任架構，其將組織信任分為成員對主管與對同事人際間的「二元信任」，以及對組織高階管理者之信任的「機構信任」兩構面，人與人之間的信任既有認知的成分，亦有情感的成分，而當組織成員在願意承擔風險、具有動機且有信心等要件之下對主管及同事有認知上與情感上的信任，即為二元信任的意涵；對機構或高階管理者的信任大多是非針對個人的，成員主要透過組織的流程或決策的結果來決定是否信任機構，亦即這類的信任關係主要是由整個組織系統的效率及公平性來決定的，並非高階管理者的個人特質。

在國內的研究方面，許道然 (2001) 提出組織信任是指組織成員對組織整體性的可預測性、可靠性與信心所抱有的一種信念期望，故將組織信任分成成員對主管的專業能力、領導能力、公務處理能力與心懷善意與否之信心與期望的「主管信任」與成員對組織整體之信心的「機構信任」。林鈺琴 (2004) 認為，組織信任涵蓋了組織成員間、成員與主管與成員與組織的信任，故其概念是多層次的，其將組織信任劃分為

「同事信任」、「企業信任」、「領導信任」。而根據蔡秀涓（2004）的研究結果，將組織信任中的主管信任進一步剖析為成員因主管能力而形成的「主管能力信任」與成員因知覺主管支持而形成的「主管支持信任」，加上「對組織制度的信任」及「組織同儕間的信任」，而建構出組織信任的四個構面。

現今社會環境變遷快速，組織必須及時因應外在環境變化而做出改變，因此，為維持組織的彈性，組織與成員、組織成員間的密切合作就相當重要，而成功合作的基本要素即在於信任。在組織運作的過程中，無論是組織管理階層或是組織成員，皆無法有效且精準的預測未來的環境發展趨勢，在面對未知的情形之下，雙方要如何讓彼此願於承擔風險而給予他方信任，將是組織能否在瞬息萬變的競爭環境中生存的重要關鍵。



第八節 各變項間之關係

一、組織公平與組織承諾

Jameel, Mahmood & Jwmaa (2020) 針對伊拉克希特市的公立中等學校教師，研究組織公平與組織承諾之間的關係，發現組織公平對組織承諾有很高的預測能力，組織公平中的分配公平、程序公平及互動公平等三個構面皆與組織承諾有正向且顯著的相關，其中尤以分配公平與組織承諾的關聯性最為強烈，結論顯示，中學教師若對分配公平、程序公平及互動公平的知覺是良好的，會有更高的組織承諾；因此該研究也指出，校長若對教師能有公平的對待，將能正面地影響教師，不僅能提升教師對任教學校的忠誠度，也能提升其對工作的滿意度、士氣，有利於校園環境。Ponnu & Chuah (2010) 以馬來西亞巴生谷地區各種產業的員工為對象，研究組織承諾、組織公平與離職的相關性，結果顯示組織公平與組織承諾有非常顯著且正向的相關，因此員工知覺程序的公平性及分配的公平性程度越高，對組織的承諾也會越高，該研究也認為，程序公平對組織承諾的影響程度甚至較分配公平更高，當員工知覺程序是公平時，就算分配結果的公平性程度並不高，員工的憤怒感也會被最小化；其也提出，為了增進成員組織承諾，管理者應更促進獎酬分配機制與在分配過程聽取員工心聲等程序的公平性。

在國內則有周育嬋(2020)以臺大醫院雲林分院的員工為對象，研究其組織公平、自我效能、組織承諾、工作滿意度間的關聯性，該研究結果顯示組織公平對組織承諾有顯著正向的影響，其中尤以分配公平對組織承諾影響更深，因此提出醫院在薪酬調整、升遷考核的方式，乃至於員工工作負荷量等，皆需多加審視合理性，並適時調整，維持員工工作環境之公平性，始能提高員工對組織的承諾。而蕭慕華(2017)在其研究中也指出組織公平正向影響組織承諾，該研究並認為組織管理者若能傾聽員工意見、為員工設想，決策時也能公正公平，當員工知覺組織是公平的，將會對其續留於組織、為組織工作的態度及對組織的承諾有正面的影響力。

惟雖另有研究提出人際公平對組織承諾的影響並不顯著的結果（Khan, Khan & Ullah, 2017; Rai, 2013），但多數研究仍實證了組織公平與組織承諾的正向關聯性，故本研究將預先提出有待後續實證之研究假設：

H1：組織公平對組織承諾有正向之影響。

二、知覺組織支持與組織承諾

Shukla & Rai（2015）在其探討知覺組織支持與組織信任及組織承諾關聯性的研究中提到，知覺組織支持與組織承諾呈現正相關，該研究更認為，雖然組織信任與組織承諾都是組織成員在社會互動下對於組織的反應，但成員的組織承諾會對組織建立起更強的互惠性，因此知覺組織支持與組織承諾亦會較其與組織信任間具有更大的相依性。李公博（2020）也在其研究中指出，知覺組織支持對組織承諾是有正向影響的，當成員感受到組織或管理者良好的對待，對於組織支持的知覺程度提高時，對組織的承諾也會越高。朱粵江（2018）在以特教機構教師為對象的研究中亦提到，特教機構的教師會關心組織對其的關懷與信任，也在意組織是否重視他們的貢獻，而基於互惠原則，特教教師會據以表現出正向情緒與行為反應做為回報，甚而提升其對組織的情感承諾，增加其對組織的認同與歸屬感，故特教教師在感受到高程度的組織支持時，會增強其對組織的承諾程度。本研究綜合前述研究之發現，提出對於知覺組織支持與組織承諾關聯性之研究假設以待後續實證：

H2：知覺組織支持對組織承諾有正向的影響。

三、組織承諾與組織公民行為

潘珏汝（2010）在其探討員工對於企業責任的認知對於組織公民行為之影響的研究中認為，員工的組織承諾對組織公民行為有正向的影響關係，意即當員工對組織有較高的承諾，則較易自發性地展現其對於組織效能增進的相關行為，像是積極參與企業有關的活動與會議、主動對於公司整體利益提出具建設性的改善意見、在組織與個

人利益有所衝突時，願以組織利益為優先等行為。陳政邦（2010）研究國內人壽業者與房仲業者之組織社會化、組織承諾與組織公民行為的關係，其指出員工對組織承諾越高，組織公民行為程度會越高，代表員工對公司有心理上的認同後，會越有與公司共存榮的認知，並會希望展現出正面形象，願為公司投入更多心力，也會為了增進公司利益、站在公司的立場，而有超越原有規範且有利於公司的行為表現。

Ulndag et al. (2011) 針對位於北賽普勒斯旅遊勝地的飯店第一線員工進行有關工作滿足、組織承諾、組織公民行為對離職意圖之影響的研究指出，組織承諾與組織公民行為是具有正相關的，因此管理者應提供公平的獎酬機制與教育訓練，以確保員工對飯店的向心力，方能促進員工組織公民行為的發生，並減低離職意圖。Noor (2009) 在對巴基斯坦大學教師有關檢驗組織承諾與組織公民行為關係的研究中表示，組織承諾對於組織公民行為有著預測的效果，該研究甚至認為，個人對於組織若是沒有承諾，組織公民行為也將難以存在，研究對象的大學教師組織公民行為程度高，歸因於他們有著高度的組織承諾。

綜觀前述文獻可得知，不論國內外的許多研究中，縱有研究對象領域、背景的差異，但多能得出相似於組織承諾對組織公民行為有正向相關的結論，故本研究將預先提出有待後續實證之研究假設：

H3：組織承諾對組織公民行為有正向之影響。

四、組織承諾與職場偏差行為

職場偏差行為乃是成員對組織所進行的負面與破壞行為，諸如竊取組織內的財物、破壞公物、盜用公款、貪汙、欺騙等，或是故意地遲到早退、怠忽職守，甚至對其他同事有騷擾的行為等，這類的偏差行為重則甚會對組織造成嚴重的傷害與威脅（Bennett & Robinson, 2000）；而偏差行為的產生，可能與成員心中存在著不滿有關，成員為了表達內心的不滿，藉著違反常規的行為以宣洩或平復情緒（顏芝怡，2010）。而近來有研究發現，當成員在組織承諾與組織契合度越高時，較不會有怠惰、瀆職貪

污或傷害組織等偏差行為產生（吳孟玲與江達隆，2005）。

Demir（2011）指出組織承諾對於預防員工偏差行為是一個重要的關鍵，因為若成員認同組織，並對組織有高度情感性、持續性與規範性的承諾，將會更正面地看待他的工作、同事與職場環境，並更願意繼續成為組織的一員，在這樣的氛圍之下，成員不會有負面情緒，偏差行為也會減少。Guay, Choi, Oh, Mitchell, Mount & Shin(2016)在探討人們為何傷害所處組織與其他成員的研究中，以南韓銀行基層行員與其主管為對象，研究人格特質、組織承諾與職場偏差行為的關聯，發現組織承諾與組織內的偏差行為有負向的關聯。員工對組織沒有承諾，他們便不認為避免做出偏差行為對他們而言是一種義務，因此承諾會使員工感到義務的承擔，而從事對組織有利的行為並減少偏差行為的發生。

回顧相關研究，大致上略可發現組織承諾中的情感性承諾及規範性承諾與職場偏差行為的關係多為負向相關，意即成員對組織的情感承諾與規範承諾越高，偏差行為出現的情形就會減低，故本研究將預先提出有待後續實證之研究假設：

H4：組織承諾對職場偏差行為有負向之影響。

五、組織承諾在組織公平、知覺組織支持對組織公民行為、職場偏差行為之影響中的中介效果

卓正欽、劉振緯（2015）認為，情感承諾在組織公平對組織公民行為的影響中扮演了完全中介的角色，因組織公平對成員來說，代表組織對成員的尊重與肯定，當成員感受到這種尊重及肯定時，就會對組織更加地認同、投入更多的情感承諾，進而會願意展現組織公民行為。楊繼生（2012）則在其研究中證明了組織承諾是組織公平與員工偏差行為關係中的中介變項。

顏弘欽（2012）以國內 11 個縣市中 121 所公立國小的教師為研究對象，探討教師知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為間的關聯，而此研究提到，情感承諾對教

師知覺組織支持與組織公民行為各構面之關係具有中介效果，當教師知覺組織的支持時，將會有較高度的情感承諾，而此承諾感促使教師基於互惠原則，展現更多組織公民行為以做為組織給予支持的回應。Oh, Park & Yong (2013) 在針對大型企業的辦公室工作人員及經理人所進行的知覺組織支持與職場偏差行為間之關係的研究中驗證了情感承諾對知覺組織支持與職場偏差行為關係的中介作用，該研究認為員工對組織支持的知覺確實為其對組織情感承諾的前因，且可透過知覺組織支持產生情感承諾來減少員工在工作場域中的偏差行為。

綜此，本研究預先提出有待後續實證之研究假設：

H5：組織承諾在組織公平、知覺組織支持對組織公民行為、職場偏差行為之影響中具有中介的作用。

六、組織信任在組織公平、知覺組織支持對組織承諾之影響中的干擾效果

廖佳君(2007)在以台南縣市國小教職員為對象的研究中提到，在加上組織公平各個構面與對學校的信任之交互作用項後，組織公平各構面對組織承諾影響的解釋量會因此而增加，因此台南縣市國小教職員工對學校的信任在組織公平各構面對學校之承諾的影響上有顯著的干擾效果；而鄭坤裕(2001)則發現，組織公平中的投入產出公平與對主管的信任之交互作用對組織承諾有顯著的干擾作用，其認為員工對組織的承諾與對組織的信任係受到投入產出認知的影響，而投入產出的公平與否取決於主管所給予的評價，故投入產出公平與對主管的信任之交互作用對組織承諾會有顯著的影響。周欣筠(2011)亦提出，專案團隊成員對組織信任的感知，會干擾知覺組織支持與組織承諾間的關係。本研究本於前述文獻之研究結果提出有待後續實證之假設：

H6：組織信任在組織公平、知覺組織支持對組織承諾之影響中具有干擾的作用。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究旨在探討臺鐵內部組織公平、臺鐵員工對臺鐵組織支持的知覺、臺鐵員工對臺鐵之組織信任與組織承諾對臺鐵員工組織公民行為與職場偏差行為的影響，因此在回顧多方文獻及研究後，本研究將組織公平以分配公平、程序公平、人際公平三個構面建構，知覺組織支持為單一構面知覺組織支持，而組織承諾使用單一構面情感承諾，組織信任則以對組織信任單一構面為量表基礎，組織公民行為分成利組織的組織公民行為及利個人的組織公民行為兩項構面，至於職場偏差行為則用與工作相關的偏差行為單一構面做為研究量測工具組成之基礎。而為了分析不同個人背景下的臺鐵員工對組織公平、知覺組織支持、組織信任、組織承諾與組織公民行為、職場偏差行為之差異情形，並將個人背景變項納入研究架構的組建。綜合前述各變項與其構面之概念，本研究確立之研究架構如圖 3-1：

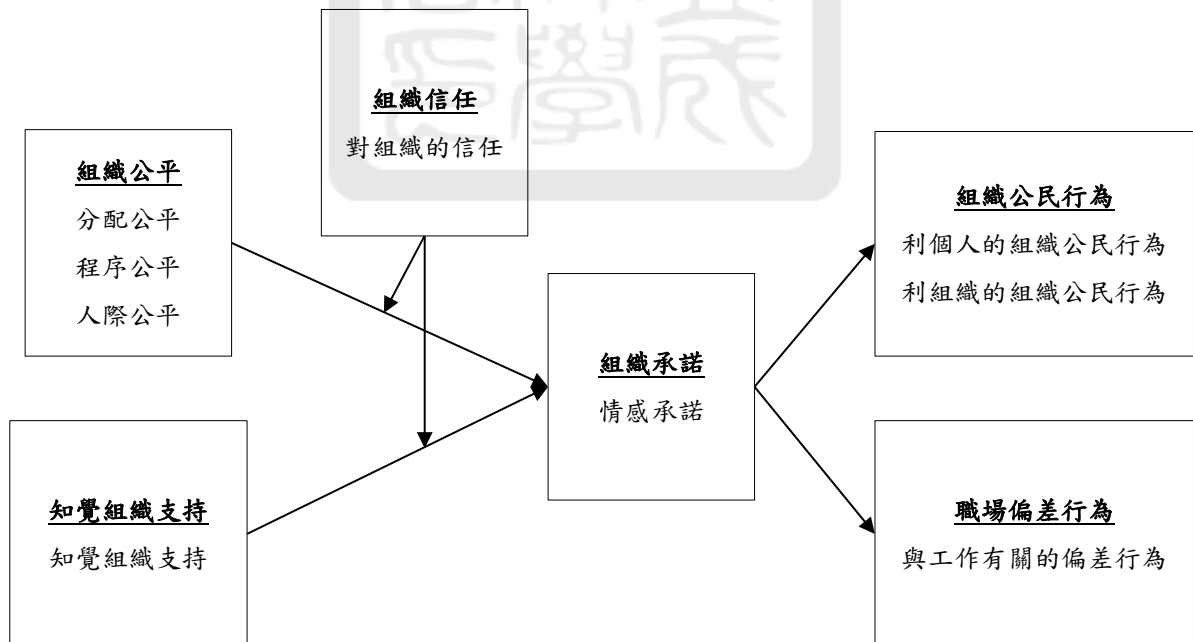


圖 3-1 研究架構

第二節 研究假設

依本研究之研究目的及文獻回顧、探討之結果，本研究擬據以提出如下研究假設：

假設 1：組織公平對組織承諾有正向的影響。

假設 1-1：分配公平對情感承諾有正向之影響。

假設 1-2：程序公平對情感承諾有正向之影響。

假設 1-3：人際公平對情感承諾有正向之影響。

假設 2：知覺組織支持對組織承諾有正向之影響。

假設 3：組織承諾對組織公民行為有正向之影響。

假設 3-1：組織承諾對利個人的組織公民行為有正向之影響。

假設 3-2：組織承諾對利組織的組織公民行為有正向之影響。

假設 4：組織承諾對職場偏差行為有負向之影響。

假設 5：組織承諾在組織公平、知覺組織支持對組織公民行為、職場偏差行為之影響中具有中介效果。

假設 6：組織信任在組織公平、知覺組織支持對組織承諾之影響中具有干擾效果。

第三節 衡量變項與問卷設計

本研究在本節將綜述各研究變項之操作性定義與各變項衡量問項之設計，並預計以結構式問卷做為蒐集資料之工具。問卷內容主要分為六部分，第一部分為組織公平量表，第二部分為知覺組織支持量表，第三部分是組織信任量表，第四部分為組織承諾量表，第五部份為包含組織公民行為與職場偏差行為的行為量表，而第六部分為受測者之個人背景資訊。第一部分至第五部分之量表，採用李克特五尺度量表（Likert Scale），依非常不同意、不同意、普通、同意乃至非常同意之程度以 1 分至 5 分計，反向問項則逆向計分。

一、組織公平

組織公平是指人們對於組織在工作、考績、獎懲、薪資等資源分配所感受的公平性，且在決策制定的過程其所能參與及發表己見的程度，以及人們在參與時，組織與其互動能以尊重、有禮的態度待之，並對決策原因給予合理解釋而言。

表 3-1 組織公平衡量問項

構面	問項敘述
分配公平	1.我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我在臺鐵工作上的投入程度
	2.我認為就我在臺鐵所完成的工作而言，我所獲得的待遇是適當的
	3.我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我對臺鐵的貢獻
	4.我認為就我的工作績效而言，我所獲得的待遇是合理的
程序公平	5.我認為臺鐵在決策的程序中，能讓員工充分表達自己的看法與感受
	6.我認為員工的意見對臺鐵的決策結果能發揮一定的影響力
	7.我認為臺鐵決策程序的實施皆能維持一致性
	8.我認為臺鐵決策的過程是不帶有偏見的
	9.我認為臺鐵決策的程序是基於正確的資訊而進行的
	10.我可以對臺鐵依照程序所做出的決策提出申訴
人際公平	11.我認為臺鐵決策過程是符合倫理與道德標準的
	12.我認為臺鐵當局有以合乎禮節的方式對待員工
	13.我認為臺鐵當局有以顧及員工尊嚴的方式對待員工
	14.我認為臺鐵當局有以尊重的方式對待員工
	15.我認為臺鐵當局能避免對員工發表不恰當的言辭或評論

資料來源：Colquitt（2001）

本研究採用 Colquitt（2001）針對組織公平研究所建立之模式當中的分配公平、

程序公平與人際公平三構面，而本研究有關各構面之說明為：分配公平是指臺鐵員工對於臺鐵當局在工作、考績、獎懲、薪資等資源分配所感受的公平程度而言；程序公平為臺鐵員工對於臺鐵當局在決策爭議或資源分配過程中，能表達意見並參與其中的程度；人際公平係指臺鐵員工對於臺鐵當局在與其互動過程中，所能感受臺鐵對其合理、禮貌及尊重對待的程度。

本研究以 Colquitt (2001) 整理編修所發展之組織公平量表為基礎，做為本研究衡量問項設計之根據，進而修訂成符合本研究目的之問卷。問卷共有 15 題項，第 1 題至第 4 題為分配公平問項，第 5 題至第 11 題為程序公平問項，第 12 題至第 15 題則為有關人際公平的問題，如表 3-1。

二、知覺組織支持

知覺組織支持是人們在與組織從事社會交換互動過程中，對於組織是否關心它們的福祉、重視他們對組織的付出與貢獻，並在他們需要幫助時能給予適時協助的整體感受程度。

表 3-2 知覺組織支持衡量問項

構面	問項敘述
知覺組織支持	1.我認為臺鐵當局會以我的工作成就為榮
	2.我認為臺鐵當局會重視我對組織的貢獻
	3.我認為臺鐵當局會認真考慮我個人的目標與價值
	4.我認為臺鐵當局給予員工的關心很少 (R)
	5.我認為在我需要特別協助時，臺鐵當局會願意幫助我
	6.當我遇到困難時，我能夠獲得臺鐵當局的協助
	7.我認為臺鐵當局會真的關心員工的福利
	8.我認為臺鐵當局會在意員工的意見
	9.我認為臺鐵當局會嘗試著讓員工的工作盡量有趣

資料來源：Eisenberger et al. (1986)、Eisenberger et al. (2001)

本研究將以 Eisenberger et al. (1986) 所編製的知覺組織支持調查量表內的其中 3 個問項以及 Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades (2001) 在其研究中所發展的 6 題項量表為本研究之問卷基礎，量測臺鐵員工對於臺鐵是否重視員工的福利與

前途、給予員工關心，並重視員工付出與貢獻的感受程度。量表中的第 4 個問項為反向題，各問項內容如表 3-2。

三、組織信任

組織信任是人們在面臨不確定或有風險的情形之下，對於組織所給予的文字諾言與行為一致性之信心感受程度。換言之，是臺鐵員工在與臺鐵進行社會交換互動過程中對臺鐵當局的態度、動機與組織整體的期望與信心程度。

關於組織信任的量測工具，本研究乃編譯自 Robinson (1996) 所建構之組織信任量表，並依本研究實際需求修訂改編成符合本研究目的之問卷。問卷共計 7 題項，而第 3、5、7 題為反向問項，如表 3-3。

表 3-3 組織信任衡量問項

構面	問項敘述
對組織的信任	1.我相信臺鐵當局是高度正直的 2.我相信臺鐵當局對待員工的態度是始終如一且穩定的 3.我認為臺鐵當局並不總是誠實與真誠的 (R) 4.一般而言，我相信臺鐵當局的動機與意圖是良善的 5.我不認為臺鐵當局是以公平的方式對待員工的 (R) 6.我認為臺鐵當局對員工是坦率且開放的 7.我不確定自己能完全地信任臺鐵當局 (R)

資料來源：Robinson (1996)

四、組織承諾

組織承諾指的是人們對組織的投入、價值認同與將組織規範內化於個人之中的態度傾向。本研究採 Allen & Meyer (1990) 所提出情感承諾、持續承諾與規範承諾三項構面觀點中的情感承諾做為單一量測構面，而情感承諾指的是臺鐵員工對臺鐵組織的認同及參與，而形成對臺鐵心理關係的發展與連繫，其並會期望持續身為臺鐵的一份子，並會將自己與臺鐵的目標連結，支持臺鐵實現這些目標之傾向。

本研究之組織承諾問卷是按 Allen & Meyer (1990) 的組織承諾量表，並依本研究之需求加以編譯修改而成。問卷聚焦於情感承諾，總共有 8 題項，問項 4、5、6、

8 為反向題，如表 3-4。

表 3-4 組織承諾衡量問項

構面	問項敘述
情感承諾	1.我很樂意將我的職業生涯都奉獻在臺鐵
	2.我很樂於和外人談論臺鐵
	3.我真的覺得臺鐵所遭遇的問題就像是我自己的事一樣
	4.我認為我可以很容易地對其他組織建立起像我對臺鐵那樣的聯繫關係 (R)
	5.我不覺得自己是臺鐵這個大家庭的一員 (R)
	6.我不認為我對臺鐵有情感上的依附 (R)
	7.我認為臺鐵這個組織對我個人而言意義重大
	8.我不覺得我對臺鐵有強烈的歸屬感 (R)

資料來源：Allen & Meyer (1990)

五、組織公民行為

組織公民行為是人們以其個人的自由決定，在沒有正式的規定或獎勵下，自發性地從事其角色定位內外或非為正式工作說明書所規範，亦未受工作契約或組織法令所拘束，卻有利於組織的行為。

表 3-5 組織公民行為衡量問項

構面	問項敘述
利個人的組織公民行為	1.我會主動幫忙處理缺席或請假同事的業務
	2.我會主動幫助工作量繁重的同事
	3.就算沒有被要求，我也會主動協助處理主管的工作
	4.我會花時間去傾聽同事的問題與擔憂
	5.我會盡力幫助新進同仁
	6.我會主動關心其他同事
	7.我會主動傳遞有關工作上的資訊給我的同事
利組織的組織公民行為	8.我的工作出勤率是高於正常標準的
	9.當我無法出勤時，我會提前通知或請假
	10.我會利用上班的時間趁機休息一下 (R)
	11.我會花很多工作的時間來接聽個人電話 (R)
	12.我會抱怨工作中不怎麼重要的小事 (R)
	13.我會節省使用並妥善保護屬於臺鐵的財物
	14.我會遵守能維持臺鐵運作秩序的非正式或未明文的規則

資料來源：Williams & Anderson (1991)

本研究依 Williams & Anderson (1991) 的論點，將組織公民行為分為利組織的組織公民行為 (OCBO) 與利個人的組織公民行為 (OCBI) 兩項構面，此兩項構面之

說明分別為：利組織的組織公民行為是指臺鐵員工所從事像是高出勤率、不超時休息、節省使用臺鐵公物與資源、遵守臺鐵內部非成文規範等能夠對臺鐵整體有所助益的組織公民行為；利個人的組織公民行為則是臺鐵員工在工作上能夠對主管或其他同事適時給予幫助進而給臺鐵帶來貢獻。

本研究之組織公民行為問卷係採自 Williams & Anderson (1991) 所發展之組織公民行為量表，再依本研究之所需編譯刪修而成。問卷共有 14 題項，第 1 題至第 7 題為利個人的組織公民行為問項，第 8 題至第 14 題為利組織的組織公民行為之問項，而反向問項則有第 10、11、12 題，見表 3-5。

六、職場偏差行為

職場偏差行為是人們有意地違反組織規範，造成他人的利益或福祉因此受到威脅的行為。本研究並依 Fan, Zhang, Wei, Gursay & Zhang (2021) 所使用的量表為本，按本研究之目的編譯成本研究之衡量工具，以對臺鐵員工在未投入心力在工作上、未遵照工時值勤、不遵從主管指揮監督等與工作有關之偏差行為程度進行衡量。問卷如表 3-6，總計有 6 題項。

表 3-6 職場偏差行為衡量問項

構面	問項敘述
與工作有關的偏差行為	1.我並未投入心力在我的工作上
	2.我會在工作中超時休息或藉機找額外的時間休息
	3.我在工作時會花太多時間想非關工作的事情
	4.我在工作時會故意拖慢工作進度
	5.我在工作時會未經允許而遲到
	6.我在工作時會忽視主管要我遵守的指示

資料來源：Fan, Zhang, Wei, Gursay & Zhang (2021)

七、個人背景

個人背景變項包括研究對象對自身所認同的性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、在臺鐵所屬的部門、在臺鐵任職的年資、目前職等、是否擔任主管職（本研究所指之主管為領有主管加給之主管）與其職務內容的工作性質等，在各項次下又分數個選項，

概如下述：

(一) 對自身所認同的性別

區分為男性、女性。

(二) 婚姻狀況

有已婚、未婚二群。

(三) 年齡

臺鐵無論是鐵路特考或者是鐵路營運人員甄試，報考之最低年齡限制皆為 18 歲，而 65 歲為法律所規定之強制退休年齡，故本研究之年齡變數區分成「18 歲至 25 歲」、「26 歲至 35 歲」、「36 歲至 45 歲」、「46 歲至 55 歲」、「56 歲至 65 歲」等五群。

(四) 教育程度

分成「博士」、「碩士」、「大學」、「專科」、「高中職」與「國中、小（含）以下」等六群。

(五) 所屬部門

依臺鐵現行組織編制可分「運務（含各運務段、票務中心及綜合調度所）」、「工務（含各工務段、工務養護總隊）」、「機務（含各機務段、機廠、各檢車段）」、「電務（含各電務段、電力段與電訊中心）」、「局內其他編制處室（含企劃處、材料處、行政處、秘書室、勞安室、主計室、人事室、政風室及員訓中心）」、「直屬機構（餐旅服務總所、貨運服務總所）」等六個群組。

(六) 在臺鐵的年資

本研究將對受測者在臺鐵服務的年資以五年為區間來做分群，可分為「5 年以下」、「6 年至 10 年」、「11 年至 15 年」、「16 年至 20 年」、「21 年至 25 年」、「26 年至 30 年」、「31 年至 35 年」、「36 年至 40 年」與「超過 40 年」。

(七) 目前職等

職等則依臺鐵組織結構區分成「高員級」、「員級」、「佐級」、「士級」與「無資位人員」。無資位人員為臺鐵不具公務人員身分之正式員工，包含基層服務員、營運人員、約聘人員、什工、工友、餐旅服務總所僱用人員。

(八) 是否擔任主管職（領有主管加給）

有「擔任主管職」與「未擔任主管職」兩項。

(九) 工作性質

區分為「常日班」、「日夜輪班」與「輪班但未跨夜」三種工作班制。



第四節 資料分析方法

本研究以臺鐵員工為對象，採用線上問卷調查方式蒐集研究所需數據，並將藉由問卷所取得之數據以 Excel 軟體進行整理後，再採用 SPSS 25 與 AMOS 24 統計軟體進行資料分析，以下述分析方法為之：

一、樣本結構分析與敘述性統計分析

本研究擬將透過問卷所取得之資訊與數據進行樣本結構分析與敘述性統計分析，以取得有效樣本之基本資料與各變項間之次數分配與所佔百分比情形，並針對所有受測者在量表中之得分，計算各構面及整體之平均數與標準差，以瞭解組織公平、知覺組織支持、組織信任、組織承諾、組織公民行為與職場偏差行為各構面及整體之情形。

二、探索性因素分析

探索性因素分析主要用於揭露相對龐大變項組合的潛在結構，是一種中心目標在確認測量變項間之潛在關係的因素分析技術，這種分析方式常應用在量表的發展上。透過探索性因素分析，可尋找變項間的潛在共同因素來代表原始變項，以縮減構面，進而達到精簡資料的目的。

三、信度分析

信度分析係為衡量研究問卷之準確性，檢測問卷中各問項之一致性及可靠性，一般以介於 0 至 1 之間的 Cronbach's Alpha 值來當作判斷信度的標準，當 Cronbach's Alpha 值越趨近於 1，表示信度越高，數值介於 .70 至 .50 表示信度尚可。

四、差異性分析

本研究將以獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析，探討不同背景的研究對象在組織公平、知覺組織支持、組織信任、組織承諾、組織公民行為與職場偏差行為各變數及各構面上之差異情形。

五、驗證性因素分析

驗證性因素分析是用來確認資料模式是否有如預期，具有驗證的功用，可檢驗抽象概念或潛在變項是否存在，評估研究工具的效度，並驗證特定理論假設下的因素結構。為檢驗研究工具之整體配適度，通常以卡方與自由度之比值（Chi-Square/d.f.）小於 3、適配度指標（Goodness of Fit, GFI）大於 .90、近似均方根誤差（Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA）小於 .08 等衡量指標進行驗證。而驗證性因素分析另外應用以下三項條件檢驗效度：標準化因素負荷應該顯著並大於 .50、組成信度應不低於建議值 .60、平均變異數萃取量應超過 .50；除此之外，當每個構面的平均變異萃取量的平方根大於其他構面的相關係數，則可確認模式是有效且可被接受的。

六、結構方程模式

本研究以結構方程模式探討研究變數間之線性關係，及對其間之因果關係假設進行驗證。衡量結構方程模式之整體配適度有三項指標，包括絕對配適度、增量配適度及簡要配適度，各模式配適度類型與理想指標如表 3-7。

表 3-7 結構方程模式之整體模式配適度指標

衡量類型	指標	理想指標值
絕對配適度	Chi-Square/d.f.	<3 為良好
	RMSEA	<.08 為良好；越趨近於 0 越佳
	GFI	GFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<GFI<.90 為可接受
	AGFI	AGFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<AGFI<.90 為可接受
	NFI	NFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<NFI<.90 為可接受
增量配適度	CFI	CFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<CFI<.90 為可接受
簡要配適度	PNFI	PNFI>.50
	PGFI	PGFI>.50

資料來源：Hair, Anderson, Tatham & Black (1998)

七、階層迴歸分析

本研究將自變項之標準化值、干擾變項之標準化值以及兩者之交互作用項依序投入迴歸模型中，以階層迴歸分析法探求交互作用項之標準化係數 β 值，以檢驗組織信任在組織公平、知覺組織支持對組織承諾影響中所發揮之干擾效果。



第四章 研究分析

本研究以臺鐵員工為研究對象，除由研究者熟識之臺鐵員工填具問卷外，為求能取得源自臺鐵員工之有效樣本，在研究者向臺鐵旅客諮詢平台（旅客諮詢案件編號：0001-2201-00234）徵詢發放問卷事宜獲致臺鐵局人事室首肯後，再經人事室一科專員的協助下，透過臺鐵公務電子信箱、LINE 通訊應用程式中的工作群組等管道發送電子問卷（<https://forms.gle/8HKn68jLymD8VTgw6>），期間自 2022 年 1 月 14 日至同年 2 月 28 日，回收之問卷共 424 份，剔除 3 份所有問項皆填答同一選項之無效問卷後，採計之有效問卷為 421 份，所蒐集之相關數據將在本章進行研究分析。

第一節 樣本結構分析

本研究在本節將透過問卷所取得之資訊與數據進行樣本結構分析，以次數分配與所佔百分比，探討有效樣本之基本資料分布情形。

在有效問卷中，男性填答者計 274 人（佔 65.1%）、女性則有 147 人（佔 34.9%）；填答者之年齡分布在 18 歲至 25 歲者有 23 人（佔 5.5%）、26 歲至 35 歲者 158 人（佔 37.5%）、36 歲至 45 歲之填答者 138 人（佔 32.8%）、46 歲至 55 歲者則有 65 人（佔 15.4%）、56 歲至 65 歲者有 37 人（佔 8.8%）；而在填答者之婚姻狀態方面，已婚者有 182 人（佔 43.2%）、未婚者有 239 人（佔 56.8%）；填答者中，無取得博士學位者，而具有碩士學歷者有 50 人（佔 11.9%）、最高學歷為大學畢業者有 296 人（佔 70.3%）、專科畢業者計有 44 人（佔 10.5%）、高中職畢業者有 29 人（佔 6.9%）、學歷在國中以下之填答者則有 2 人（佔 0.5%）。

至於在與填答者工作相關的個人背景方面，任職於運務（含各運務段、綜合調度所、票務中心）之填答者計有 212 人（佔 50.4%）、工務（含各工務段、工務養護總隊）的填答者計有 60 人（佔 14.3%）、機務（含各機務段、各檢車段、各機廠）之填答者有 53 人（佔 12.6%）、電務（含各電務段、各電力段與電訊中心）之填答者有

26 人（佔 6.2%）、而在局內其他編制處室（含企劃處、材料處、行政處、秘書室、勞安室、主計室、人事室、政風室及員訓中心等）之填答者有 45 人（佔 10.7%）、隸屬於直屬機構（貨運服務總所、餐旅服務總所）之填答者則有 25 人（佔 5.9%）。

填答者服務於臺鐵的年資在 5 年以下者有 174 人（佔 41.3%）、服務年資在 6 年至 10 年者有 104 人（佔 24.7%）、11 年至 15 年者有 67 人（佔 15.9%）、16 年至 20 年者有 9 人（佔 2.1%）、21 年至 25 年者有 27 人（佔 6.4%）、26 年至 30 年者有 3 人（佔 0.7%）、31 年至 35 年者有 25 人（佔 5.9%）、服務年資在 36 年至 40 年者則有 10 人（佔 2.4%）、而在臺鐵服務超過 40 年的填答者有 2 人（佔 0.5%）。

填答者中，職等為佐級者共有 189 人（佔 44.9%）、職等為員級者有 112 人（佔 26.6%）、高員級的填答者則有 60 人（佔 14.3%），而填答本問卷之無資位人員（不具公務人員身分之編制內正式員工，含基層服務員、營運人員、約聘人員、什工、工友、餐旅服務總所僱用人員等）有 60 人（佔 14.3%），然而並無士級之臺鐵員工填答本問卷。

在填答者中，有擔任主管職者為 59 人（佔 14%）、未擔任主管職者則有 362 人（佔 86%）；值日夜輪班制之填答者為 143 人（佔 34%）、有輪班但未值跨夜班者有 30 人（佔 7.1%），而正常日班制的填答者則有 248 人（佔 58.9%）。

而本研究為避免部分類別次數過少並求能縮減組數以進行大樣本數之分析，因此就樣本結構做出適度調整。在教育程度中，將博士與碩士合併為碩士（含）以上，並將高中職與國中（含）以下合併為高中職（含）以下，調整後填答者教育程度在碩士（含）以上者有 50 人，佔總填答者人數之 11.9%，高中職（含）以下者為 31 人，佔總填答者人數之 7.4%；在年資方面，將 11 年至 15 年、16 年至 20 年、21 年至 25 年、26 年至 30 年、31 年至 35 年、36 年至 40 年及超過 40 年等組別合併為 11 年以上，調整後填答者年資在 11 年以上者計有 144 人，佔總填答者人數之 33.9%。填答者之結構分析整理後如表 4-1。

表 4-1 填答者背景資料統計表

項目	類別	次數	百分比 (%)
對自身所認同的性別	男	274	65.1
	女	147	34.9
年齡	18 歲至 25 歲	23	5.5
	26 歲至 35 歲	158	37.5
	36 歲至 45 歲	138	32.8
	46 歲至 55 歲	65	15.4
	56 歲至 65 歲	37	8.8
婚姻狀況	已婚	182	43.2
	未婚	239	56.8
教育程度	碩士（含）以上	50	11.9
	大學	296	70.3
	專科	44	10.5
	高中職（含）以下	31	7.4
所屬部門	運務	212	50.4
	工務	60	14.3
	機務	53	12.6
	電務	26	6.2
	局內其他編制處室	45	10.7
	直屬機構	25	5.9
年資	5 年以下	174	41.3
	6 年至 10 年	104	24.7
	11 年以上	143	34
職等	高員級	60	14.3
	員級	112	26.6
	佐級	189	44.9
	無資位人員	60	14.3
是否擔任主管職	擔任主管職	59	14
	未擔任主管職	362	86
工作性質	常日班	248	58.9
	日夜輪班	143	34
	輪班但未跨夜	30	7.1

由前述統計數據可知，男性填答者為多數；而填答者年齡分布以 26 歲至 35 歲為主、36 歲至 45 歲居次；有八成的填答者具有大學以上之學歷；此外，填答者之婚姻

狀態則以未婚略多於已婚。在與填答者工作相關之個人背景數據方面，任職於運務的填答者人數約佔總填答者人數的一半，為所有單位中最多；而填答者中服務於臺鐵的年資在 5 年以下者佔總填答者人數的 41.3%，服務年資在 6 年至 10 年者亦佔 24.7%，是故本研究問卷填答者中，有超過六成五其服務年資未滿 11 年；填答者的職等則以佐級人數最多，員級居次；86% 的填答者未擔任主管職；另有超過半數的填答者所值勤的班制為常日班，值日夜輪班制之填答者約佔總填答者人數的三成。



第二節 探索性因素分析與信度分析

本研究為確認所使用之量測問卷具有建構效度，故將回收之有效問卷進行探索性因素分析。為檢驗樣本是否適宜進行探索性因素分析，通常以 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 值做為適切性之指標，KMO 值越大則越適合進行探索性因素分析，一般而言，KMO 值以大於.80 為佳，大於.70 表示中等，小於.50 則不被接受；此外，本研究主要以直交轉軸法的最大變異法進行主成分分析，保留因素負荷量超過.50 於相應因素中的問項，惟若問項經分析後有於兩個或以上因素的因素負荷量皆在.40 以上之跨因素情形者，則將剔除該題項。而本研究以 Cronbach's Alpha 對經探索性因素分析調整後之量表進行信度分析，Cronbach's Alpha 值應在.70 以上，代表內部有高度的一致性，因此具較高的信度水準，Cronbach's Alpha 值若大於.90 表示信度極佳，而 Cronbach's Alpha 值介於.70 至.50 則表示內部具有中度的一致性，信度尚可，各量表之探索性因素分析與信度分析結果如下述。

一、組織公平

本研究所編譯的組織公平量測問卷經第一次探索性因素分析後得其 KMO 值為.917，大於.80，代表適合進行探索性因素分析，而本量表共可萃取出三個因素，其中，問項「我可以對臺鐵依照程序所做出的決策提出申訴」之因素負荷量在三個因素中皆低於.50，因此予以刪除。刪去因素負荷量在三個因素中皆低於.50 之問項後，進行第二次探索性因素分析，其 KMO 值為.912，適宜進行探索性分析，結果顯示剩餘的問項皆在原預設構面之中，但問項「我認為臺鐵在決策的程序中，能讓員工充分表達自己的看法與感受」與「我認為臺鐵決策過程是符合倫理與道德標準的」於因素 2 之因素負荷量達.420 及.450，該兩問項經分析後有於兩個因素的因素負荷量皆在.40 以上之跨因素情形，故再對該兩問項進行刪題。

在刪去跨因素題項後執行第三次探索性因素分析，經 KMO 與 Bartlett 檢定後得 KMO 值為.892 (表 4-2)，適宜進行探索性分析。

表 4-2 組織公平量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.892
Bartlett 的球形檢定	近似卡方檢定	3735.314
	自由度	66
	顯著性	.000

刪題後之組織公平量表經本次探索性因素分析後依表 4-3 可發現，共可萃取出三個因素，因素 1 為分配公平、因素 2 為人際公平、因素 3 則為程序公平，各問項均保留於相應之預設構面之中，因素負荷量皆高於.50，而轉軸後特徵值分別達 3.320、3.118 與 2.744，累加解釋總變異量為 76.512%。

表 4-3 組織公平量表探索性因素分析

問項	因素 1	因素 2	因素 3
	分配	人際	程序
	公平	公平	公平
我認為就我在臺鐵所完成的工作而言，我所獲得的待遇是適當的	.893		
我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我對臺鐵的貢獻	.876		
我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我在臺鐵工作上的投入程度	.870		
我認為就我的工作績效而言，我所獲得的待遇是合理	.864		
我認為臺鐵當局有以尊重的方式對待員工		.885	
我認為臺鐵當局有以顧及員工尊嚴的方式對待員工		.867	
我認為臺鐵當局有以合乎禮節的方式對待員工		.824	
我認為臺鐵當局能避免對員工發表不恰當的言辭或評論		.719	
我認為臺鐵決策程序的實施皆能維持一致性			.841
我認為臺鐵決策的過程是不帶有偏見的			.770
我認為臺鐵決策的程序是基於正確的資訊而進行的			.751
我認為員工的意見對臺鐵的決策結果能發揮一定的影響力			.692
特徵值	3.320	3.118	2.744
累加解說總變異量 (%)			76.512

最終，組織公平量表整體的 Cronbach's Alpha 值為.908（表 4-4），顯見經探索性因素分析調整後之組織公平量表係有高度的內部一致性，在信度上具有很不錯的水準。

表 4-4 組織公平量表之信度分析

構面	題數	Cronbach's Alpha
分配公平	4	.908
人際公平	4	
程序公平	4	

二、知覺組織支持

在知覺組織支持量表方面，經 KMO 與 Bartlett 檢定後可知其 KMO 值為.895（表 4-5），係適宜進行探索性因素分析。

表 4-5 知覺組織支持量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.895
Bartlett 的球形檢定	近似卡方檢定	2702.480
	自由度	36
	顯著性	.000

知覺組織支持量表之探索性因素分析結果如表 4-6，萃取出單一因素，為知覺組織支持，各問項因素負荷量皆大於.50，故均予保留，而其解釋總變異量為 62.796%。

表 4-6 知覺組織支持量表探索性因素分析

問項	因素 1
	知覺組織支持
當我遇到困難時，我能夠獲得臺鐵當局的協助	.833
我認為臺鐵當局會真的關心員工的福利	.822
我認為臺鐵當局會重視我對組織的貢獻	.813
我認為臺鐵當局會在意員工的意見	.810
我認為臺鐵當局會認真考慮我個人的目標與價值	.809
我認為在我需要特別協助時，臺鐵當局會願意幫助我	.805
我認為臺鐵當局給予員工的關心很少	.750
我認為臺鐵當局會以我的工作成就為榮	.743
我認為臺鐵當局會嘗試著讓員工的工作盡量有趣	.740
特徵值	5.652
累加解說總變異量（%）	62.796

知覺組織支持量表經信度分析得其 Cronbach's Alpha 值為.926（表 4-7），表示其有非常高的內部一致性，具極佳的信度。

表 4-7 知覺組織支持量表之信度分析

構面	題數	Cronbach's Alpha
知覺組織支持	9	.926

三、組織信任

組織信任量表經 KMO 與 Bartlett 檢定後得其 KMO 值為.885，顯示本量表是適合進行探索性因素分析的。組織信任量表經探索性因素分析後，萃取出單一因素為對組織的信任，而「我不認為臺鐵當局是以公平的方式對待員工的」問項在此因素之因素負荷量未達.50，因此刪去該題項。而組織信任量表刪題後再次進行探索性因素分析，經 KMO 與 Bartlett 檢定後得 KMO 值為.891（表 4-8），適宜進行探索性分析。

表 4-8 組織信任量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.891
Bartlett 的球形檢定	近似卡方檢定	1406.955
	自由度	15
	顯著性	.000

表 4-9 組織信任量表探索性因素分析

問項	因素 1
	對組織的信任
我相信臺鐵當局是高度正直的	.876
我認為臺鐵當局對員工是坦率且開放的	.838
我認為臺鐵當局並不總是誠實與真誠的	.838
一般而言，我相信臺鐵當局的動機與意圖是良善的	.799
我相信臺鐵當局對待員工的態度是始終如一且穩定的	.774
我不確定自己能完全地信任臺鐵當局	.746
特徵值	3.967
累加解說總變異量（%）	66.114

刪題後的組織信任量表探索性因素分析結果整理如表 4-9，該單一因素特徵值 3.967，解說總變異量為 66.114%；其 Cronbach's Alpha 值為.896（表 4-10），可知其係有很不錯的內部一致性，具良好的信度。

表 4-10 組織信任量表之信度分析

構面	題數	Cronbach's Alpha
對組織的信任	6	.896

四、組織承諾

組織承諾量表在經 KMO 與 Bartlett 檢定之後可知其 KMO 值為.876，故本量表適合進行探索性因素分析。在對組織承諾量表進行探索性因素分析後可發現，「我認為我可以很容易地對其他組織建立起像我對臺鐵那樣的聯繫關係」、「我很樂於和外人談論臺鐵」與「我真的覺得臺鐵所遭遇的問題就像是我自己的事一樣」等問項之因素負荷量皆未在預設之構面中，故將此三個問項刪除。

表 4-11 組織承諾量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.840
Bartlett 的球形檢定	近似卡方檢定	1122.800
	自由度	10
	顯著性	.000

表 4-12 組織承諾量表探索性因素分析

問項	因素 1
	情感承諾
我不認為我對臺鐵有情感上的依附	.884
我認為臺鐵這個組織對我個人而言意義重大	.856
我不覺得自己是臺鐵這個大家庭的一員	.838
我不覺得我對臺鐵有強烈的歸屬感	.823
我很樂意將我的職業生涯都奉獻在臺鐵	.684
特徵值	3.361
累加解說總變異量 (%)	67.211

刪題後的組織承諾量表再經 KMO 與 Bartlett 檢定之後可知其 KMO 值為.840(表 4-11)，故適合進行探索性因素分析。

依表 4-12，組織承諾量表在刪題後再次進行探索性因素分析，萃取出單一因素，是為情感承諾，其特徵值 3.361，解說總變異量為 67.211%。而組織承諾量表其 Cronbach's Alpha 值為.875 (表 4-13)，可知其具有不錯的內部一致性。

表 4-13 組織承諾量表之信度分析

構面	題數	Cronbach's Alpha
情感承諾	5	.875

五、組織公民行為

在組織公民行為量表方面，其經 KMO 與 Bartlett 檢定之後得其 KMO 值為.875，因此可知其適宜進行探索性因素分析。在對組織公民行為量表進行第一次探索性因素分析後可知，「我會利用上班的時間趁機休息一下」、「我會花很多工作的時間來接聽個人電話」及「我會抱怨工作中不怎麼重要的小事」三個問項之因素負荷量均未在預設的構面中，因此將此三個問項刪去。

刪去前述未在預設的構面中之問項後的組織公民行為量表再經 KMO 與 Bartlett 檢定得其 KMO 值為.887，適宜進行探索性因素分析，如表 4-14 所示。

表 4-14 組織公民行為量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.887
Bartlett 的球形檢定	近似卡方檢定	1648.864
	自由度	55
	顯著性	.000

組織公民行為量表在第二次探索性因素分析後 (表 4-15)，萃取出兩個因素，分別為利他人的組織公民行為與利組織的組織公民行為，兩因素轉軸後的特徵值分別為 3.851 與 2.072，累加解說總變異量為 53.854%。

表 4-15 組織公民行為量表探索式因素分析

問項	因素 1	因素 2
	利他人的	利組織的
	組織公民行為	組織公民行為
我會主動幫助工作量繁重的同事	.799	
我會主動幫忙處理缺席或請假同事的業務	.769	
我會花時間去傾聽同事的問題與擔憂	.731	
我會主動關心其他同事	.727	
我會盡力幫助新進同仁	.713	
就算沒有被要求，我也會主動協助處理主管的工作	.695	
我會主動傳遞有關工作上的資訊給我的同事	.667	
當我無法出勤時，我會提前通知或請假		.750
我的工作出勤率是高於正常標準的		.640
我會遵守能維持臺鐵運作秩序的非正式或未明文的規則		.634
我會節省使用並妥善保護屬於臺鐵的財物		.593
特徵值	3.851	2.072
累加解說總變異量 (%)		53.854

組織公民行為量表之信度分析結果如表 4-16，Cronbach's Alpha 值為.853，具有不錯的內部一致性。

表 4-16 組織公民行為量表之信度分析

構面	題數	Cronbach's Alpha
利個人的組織公民行為	7	.853
利組織的組織公民行為	4	

六、職場偏差行為

職場偏差行為量表經 KMO 與 Bartlett 檢定後得其 KMO 值為.811 (表 4-17)，顯示本量表亦可進行探索性因素分析。

職場偏差行為量表在經探索性因素分析後，萃取出單一因素，為與工作有關的偏差行為，其特徵值為 3.086，解說總變異量為 51.432%，且各問項因素負荷量皆大於.50 (表 4-18)，故本量表之各題項均予以保留。

表 4-17 職場偏差行為量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.811
Bartlett 的球形檢定	近似卡方檢定	769.359
	自由度	15
	顯著性	.000

表 4-18 職場偏差行為量表探索式因素分析

問項	因素 1
	與工作有關的偏差行為
我在工作時會故意拖慢工作進度	.784
我並未投入心力在我的工作上	.774
我在工作時會花太多時間想非關工作的事情	.751
我在工作時會忽視主管要我遵守的指示	.676
我在工作時會未經允許而遲到	.650
我會在工作中超時休息或藉機找額外的時間休息	.640
特徵值	3.086
累加解說總變異量 (%)	51.432

而職場偏差行為量表經信度分析得其 Cronbach's Alpha 值為.799 (表 4-19), 表示其有還不錯的內部一致性, 具有一定水準的信度。

表 4-19 職場偏差行為量表之信度分析結果

構面	題數	Cronbach's Alpha
與工作有關的偏差行為	6	.799

第三節 構念敘述性統計分析

在本節中，本研究將統計填答者在經探索性因素分析調整後之問卷中的得分，計算各構面及整體之平均數與標準差，以瞭解各問項、構面及整體之情形。本研究問卷之計分方式係採用李克特五尺度量表 (Likert Scale)，依非常不同意、不同意、普通、同意乃至非常同意之程度以 1 分至 5 分計，反向問項則逆向計分。

一、組織公平

表 4-20 組織公平衡量問項之敘述性統計表

構面	問項	平均數	標準差
分配公平	我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我在臺鐵工作上的投入程度	2.86	1.071
	我認為就我在臺鐵所完成的工作而言，我所獲得的待遇是適當的	2.81	1.055
	我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我對臺鐵的貢獻	2.86	1.034
	我認為就我的工作績效而言，我所獲得的待遇是合理的	2.82	1.032
		2.838	.9499
程序公平	我認為員工的意見對臺鐵的決策結果能發揮一定的影響力	2.25	1.058
	我認為臺鐵決策程序的實施皆能維持一致性	2.06	.882
	我認為臺鐵決策的過程是不帶有偏見的	2.17	.906
	我認為臺鐵決策的程序是基於正確的資訊而進行的	2.31	.914
		2.198	.7703
人際公平	我認為臺鐵當局有以合乎禮節的方式對待員工	2.81	.983
	我認為臺鐵當局有以顧及員工尊嚴的方式對待員工	2.69	1.036
	我認為臺鐵當局有以尊重的方式對待員工	2.76	1.017
	我認為臺鐵當局能避免對員工發表不恰當的言辭或評論	2.86	1.013
		2.782	.8894

在組織公平方面，分配公平構面整體平均值為 2.838，當中各問項平均數介於 2.81 至 2.86，皆略低於中間值「普通」，由此可知填答者對於分配公平感受程度係高於不滿意但未達普通，此構面中各問項標準差均大於 1，顯示填答者對此構面看法較為分歧；而分配公平構面各問項中，平均數最高者為「我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我在臺鐵工作上的投入程度」與「我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我對臺

鐵的貢獻」兩問項，最低者為「我認為就我在臺鐵所完成的工作而言，我所獲得的待遇是適當的」。程序公平構面整體平均值則為 2.198，各問項的平均數在 2.06 至 2.31 之間，亦皆低於中間值，表示填答者對於程序公平的感受程度略趨於不同意；程序公平構面中之各問項，平均數最高者為「我認為臺鐵決策的程序是基於正確的資訊而進行的」，平均數最低者則是「我認為臺鐵決策程序的實施皆能維持一致性」，且該問項標準差為.882，是程序公平構面各問項中最低，可見填答者對於此問項的看法較為一致。人際公平構面的整體平均值為 2.782，此構面中的各問項平均數落在 2.69 至 2.86 之間，亦均低於中間值，填答者對於人際公平的感受程度未達普通程度；在人際公平構面各問項中，則以「我認為臺鐵當局能避免對員工發表不恰當的言辭或評論」之平均數為最高、「我認為臺鐵當局有以顧及員工尊嚴的方式對待員工」之平均數為最低。

二、知覺組織支持

知覺組織支持之構面整體平均值為 2.462，各問項之平均得分在 2.10 至 2.77 之間，均低於中間值 3，顯見填答者對於組織支持的知覺與感受處於中下程度；此構面的各問項中，以「我認為臺鐵當局會以我的工作成就為榮」之平均數為最高，而以「我認為臺鐵當局會嘗試著讓員工的工作盡量有趣」之平均數為最低。

表 4-21 知覺組織支持衡量問項之敘述性統計表

構面	問項	平均數	標準差
知覺組織支持	我認為臺鐵當局會以我的工作成就為榮	2.77	.944
	我認為臺鐵當局會重視我對組織的貢獻	2.62	.943
	我認為臺鐵當局會認真考慮我個人的目標與價值	2.38	.953
	我認為臺鐵當局給予員工的關心很少 (R)	2.31	.930
	我認為在我需要特別協助時，臺鐵當局會願意幫助我	2.70	.910
	當我遇到困難時，我能夠獲得臺鐵當局的協助	2.73	.906
	我認為臺鐵當局會真的關心員工的福利	2.26	1.001
	我認為臺鐵當局會在意員工的意見	2.29	.983
	我認為臺鐵當局會嘗試著讓員工的工作盡量有趣	2.10	.933
		2.462	.7483

三、組織信任

在組織信任中，對組織的信任構面平均值為 2.452，各問項平均得分介在 2.14 至 2.88 間，皆低於中間值，表示填答者對組織的信任在中下的程度；當中，平均數最高者為「一般而言，我相信臺鐵當局的動機與意圖是良善的」，而反向題「我不確定自己能完全地信任臺鐵當局」則是平均數最低的問題，其平均數經逆向計算後為 2.14，可見填答者對此問項的看法已接近於同意，且該項標準差為.878，是此構面各問項中最低，表示填答者在此問項之回答較趨一致。

表 4-22 組織信任衡量問項之敘述性統計表

構面	問項	平均數	標準差
對組織的信任	我相信臺鐵當局是高度正直的	2.49	1.046
	我相信臺鐵當局對待員工的態度是始終如一且穩定的	2.53	1.034
	我認為臺鐵當局並不總是誠實與真誠的 (R)	2.30	.905
	一般而言，我相信臺鐵當局的動機與意圖是良善的	2.88	.973
	我認為臺鐵當局對員工是坦率且開放的	2.38	.890
	我不確定自己能完全地信任臺鐵當局 (R)	2.14	.882
		2.452	.7764

四、組織承諾

表 4-23 組織承諾衡量問項之敘述性統計表

構面	問項	平均數	標準差
情感承諾	我很樂意將我的職業生涯都奉獻在臺鐵	3.14	.998
	我不覺得自己是臺鐵這個大家庭的一員 (R)	3.37	.954
	我不認為我對臺鐵有情感上的依附 (R)	3.11	1.036
	我認為臺鐵這個組織對我個人而言意義重大	3.27	.961
	我不覺得我對臺鐵有強烈的歸屬感 (R)	3.01	1.026
		3.181	.8132

由表 4-23 可知，組織承諾中的情感承諾構面整體平均值為 3.181，而各衡量問項之平均得分介在 3.01 至 3.37 之間，均約略高於中間值，即填答者對組織有著中間程度的情感承諾；「我不覺得自己是臺鐵這個大家庭的一員」問項之平均數為之中最高

者，而平均數最低者「我不覺得我對臺鐵有強烈的歸屬感」，不過該問項之標準差為1.026，代表填答者對此看法可能並不一致。

五、組織公民行為

表 4-24 組織公民行為衡量問項之敘述性統計表

構面	問項	平均數	標準差
利個人的 組織公民行為	我會主動幫忙處理缺席或請假同事的業務	3.71	.855
	我會主動幫助工作量繁重的同事	3.70	.809
	就算沒有被要求，我也會主動協助處理主管的工作	3.13	.978
	我會花時間去傾聽同事的問題與擔憂	3.78	.743
	我會盡力幫助新進同仁	4.10	.655
	我會主動關心其他同事	3.80	.715
	我會主動傳遞有關工作上的資訊給我的同事	4.00	.669
		3.744	.5855
利組織的 組織公民行為	我的工作出勤率是高於正常標準的	4.12	.751
	當我無法出勤時，我會提前通知或請假	4.46	.582
	我會節省使用並妥善保護屬於臺鐵的財物	3.95	.698
	我會遵守能維持臺鐵運作秩序的非正式或未明文的規則	3.87	.754
		4.098	.4757

組織公民行為中的利個人的組織公民行為構面整體平均值為 3.744，構面中各問項的平均數在 3.13 至 4.10 間，均高於中間值，「我會盡力幫助新進同仁」、「我會主動傳遞有關工作上的資訊給我的同事」等兩問項甚有達到同意的程度；在利個人的組織公民行為構面各問項中，平均數最高者為「我會盡力幫助新進同仁」，且標準差為當中最底的.655，可知填答者對該問項的看法相當一致，「就算沒有被要求，我也會主動協助處理主管的工作」問項之平均數則為此構面各問項中最低，不過該問項標準差.978 為此構面各問項中最高，也表示填答者在該問項之歧異性較大。至於利組織的公民行為構面整體平均值為 4.098，達「同意」之程度，構面中之各問項平均數在 3.87 至 4.46 間；在此構面中，以「當我無法出勤時，我會提前通知或請假」問項之平均數為最高，且標準差為.582，是各問項中最低，可推知填答者對此問項看法之一致性

相當高，另「我會遵守能維持臺鐵運作秩序的非正式或未明文的規則」問項之平均數為該構面中最低，標準差為.754，相較構面中其他問項，填答者對此問項看法較不一致。

六、職場偏差行為

在職場偏差行為方面，與工作有關的偏差行為構面整體平均值為 1.816，各問項的平均數介在 1.44 至 2.16 之間，顯示填答者自評對於與工作有關的偏差行為表現程度低；此構面之各問項中，平均數最高者為「我會在工作中超時休息或藉機找額外的時間休息」，該問項標準差為 1.025，是各問項中最高，填答者對該問項的看法應較不一致，而「我在工作時會未經允許而遲到」是各問項中平均數最低者，其標準差為.636，填答者對其看法之差異相對較小。

表 4-25 職場偏差行為衡量問項之敘述性統計表

構面	問項	平均數	標準差
與工作有關的 偏差行為	我並未投入心力在我的工作上	1.90	.858
	我會在工作中超時休息或藉機找額外的時間休息	2.16	1.025
	我在工作時會花太多時間想非關工作的事情	2.11	.907
	我在工作時會故意拖慢工作進度	1.60	.660
	我在工作時會未經允許而遲到	1.44	.636
	我在工作時會忽視主管要我遵守的指示	1.68	.752
		1.816	.5779

第四節 構念差異性分析

本研究將在本節對不同年齡、教育程度、任職部門、年資、職等與工作班制之填答者以單因子變異數分析探討其在組織公平、知覺組織支持、組織信任、組織承諾、組織公民行為與職場偏差行為等變項各構面中之差異性，再以 Scheffe 法進行事後檢定，檢視差異性係發生於哪些群組之間，並使用獨立樣本 t 檢定討論不同性別、婚姻狀況、擔任主管職與未擔任主管職兩組之填答者在上揭之構面中的差異情形。

一、不同性別臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

表 4-26 不同性別臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

構面	性別	次數	平均數	標準差	t 值	顯著性
分配公平	男	274	2.797	.982	-1.220	.223
	女	147	2.915	.884		
程序公平	男	274	2.125	.787	-2.664	.008*
	女	147	2.333	.722		
人際公平	男	274	2.688	.924	-3.038	.003*
	女	147	2.956	.827		
知覺組織支持	男	274	2.397	.768	-2.432	.015*
	女	147	2.582	.696		
對組織的信任	男	274	2.365	.782	-3.163	.002*
	女	147	2.613	.743		
情感承諾	男	274	3.174	.815	-.250	.802
	女	147	3.195	.813		
利個人的 組織公民行為	男	274	3.738	.642	-.309	.758
	女	147	3.755	.465		
利組織的 組織公民行為	男	274	4.113	.489	.892	.373
	女	147	4.070	.449		
與工作有關的 偏差行為	男	274	1.859	.602	2.091	.037*
	女	147	1.736	.522		

*達顯著水準 ($p < .05$)

表 4-26 為不同性別之臺鐵員工對組織公平、知覺組織支持、組織信任、組織承諾、組織公民行為與職場偏差行為等變項之各構面感受差異的分析結果，依分析結果

可推知不同性別臺鐵員工在分配公平構面之感受程度並無顯著之差異，但對於程序公平與人際公平，不同性別臺鐵員工的看法則有較為顯著之不同，女性對於程序公平與人際公平的感受程度係高於男性；由分析結果亦可發現不同性別臺鐵員工對知覺組織支持是有顯著差異的，且不同性別臺鐵員工對組織之信任程度亦有顯著的不同，女性在對組織支持的知覺程度與對組織之信任程度皆明顯高於男性；不過，不同性別臺鐵員工對組織之情感承諾並無顯著之歧異；而在利個人的組織公民行為、利組織的組織公民行為方面，分析結果顯示此兩構面之顯著性皆大於.05，因此得知不同性別臺鐵員工對利個人的組織公民行為、利組織的組織公民行為表現程度並無顯著差異，顯示對於臺鐵員工而言，性別與其在組織中公民行為的展現程度並不具有必然的關係；但在與工作有關的偏差行為，不同性別臺鐵員工的表現程度是有顯著差異的，男性在偏差行為的表現程度上顯著高於女性。

二、不同年齡層臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

表 4-27 則為不同年齡層臺鐵員工對各研究構面之差異性分析結果，由表 4-27 所示之分析結果可發現不同年齡層臺鐵員工對組織公平各構面之感受程度均有顯著之差異，在 Scheffe 法事後檢定之後可得知，56 歲至 65 歲之臺鐵員工對分配公平的感受程度係顯著高於 26 歲至 35 歲及 36 歲至 45 歲兩組；而在程序公平方面，56 歲至 65 歲臺鐵員工對此構面之感受程度亦顯著高於 26 歲至 35 歲；56 歲至 65 歲、46 歲至 55 歲此兩組之臺鐵員工則對於人際公平的感受程度皆顯著高於 26 歲至 35 歲。不同年齡層臺鐵員工對組織支持之知覺程度具有顯著的差異，56 歲至 65 歲及 46 歲至 55 歲之臺鐵員工對組織支持之知覺程度均顯著地高於 26 歲至 35 歲。另外，不同年齡層臺鐵員工在對組織的信任及情感承諾的程度亦均有顯著差異，且皆以 56 歲至 65 歲臺鐵員工對組織的信任程度及情感承諾程度明顯較 26 歲至 35 歲高。在利個人的組織公民行為、利組織的組織公民行為及與工作有關的偏差行為方面，分析結果顯示此三構面之 p 值皆大於.05，因此可知不同年齡層臺鐵員工對利個人的組織公民行為、

利組織的組織公民行為及與工作有關的偏差行為表現程度並無顯著差異，也代表著對於臺鐵員工而言，年齡與其在組織中正反兩面的行為表現程度亦不具有必然的關係。

表 4-27 不同年齡層臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

構面	年齡	次數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後檢定 Scheffe 法
分配公平	18 歲至 25 歲	23	2.913	1.060	3.648	.006*	56~65>26~35 56~65>36~45
	26 歲至 35 歲	158	2.755	.988			
	36 歲至 45 歲	138	2.775	.891			
	46 歲至 55 歲	65	2.835	.916			
	56 歲至 65 歲	37	3.385	.849			
程序公平	18 歲至 25 歲	23	2.163	.841	6.016	.000*	56~65>26~35
	26 歲至 35 歲	158	2.014	.802			
	36 歲至 45 歲	138	2.248	.742			
	46 歲至 55 歲	65	2.296	.639			
	56 歲至 65 歲	37	2.642	.699			
人際公平	18 歲至 25 歲	23	2.533	.951	5.647	.000*	56~65>26~35 46~55>26~35
	26 歲至 35 歲	158	2.582	.954			
	36 歲至 45 歲	138	2.839	.832			
	46 歲至 55 歲	65	2.996	.800			
	56 歲至 65 歲	37	3.196	.815			
知覺組織支持	18 歲至 25 歲	23	2.362	.624	5.370	.000*	56~65>26~35 46~55>26~35
	26 歲至 35 歲	158	2.295	.767			
	36 歲至 45 歲	138	2.490	.708			
	46 歲至 55 歲	65	2.636	.723			
	56 歲至 65 歲	37	2.823	.754			
對組織的信任	18 歲至 25 歲	23	2.362	.825	6.021	.000*	56~65>26~35
	26 歲至 35 歲	158	2.273	.810			
	36 歲至 45 歲	138	2.483	.734			
	46 歲至 55 歲	65	2.603	.685			
	56 歲至 65 歲	37	2.887	.696			
情感承諾	18 歲至 25 歲	23	3.365	.558	5.767	.000*	56~65>26~35
	26 歲至 35 歲	158	2.978	.857			
	36 歲至 45 歲	138	3.219	.742			
	46 歲至 55 歲	65	3.292	.809			
	56 歲至 65 歲	37	3.595	.813			

利個人的 組織公民行為	18 歲至 25 歲	23	3.602	.336		
	26 歲至 35 歲	158	3.760	.616		
	36 歲至 45 歲	138	3.661	.623	2.143	.075
	46 歲至 55 歲	65	3.875	.504		
	56 歲至 65 歲	37	3.842	.519		
利組織的 組織公民行為	18 歲至 25 歲	23	4.065	.447		
	26 歲至 35 歲	158	4.051	.506		
	36 歲至 45 歲	138	4.114	.463	.850	.494
	46 歲至 55 歲	65	4.154	.459		
	56 歲至 65 歲	37	4.162	.434		
與工作有關的 偏差行為	18 歲至 25 歲	23	1.841	.679		
	26 歲至 35 歲	158	1.822	.582		
	36 歲至 45 歲	138	1.845	.587	.343	.849
	46 歲至 55 歲	65	1.772	.581		
	56 歲至 65 歲	37	1.743	.462		

*達顯著水準 ($p < .05$)

三、不同婚姻狀況臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

在不同婚姻狀況臺鐵員工對各研究構面之差異性方面，不同婚姻狀況的臺鐵員工對組織公平中的程序公平、人際公平構面之看法有較為顯著的差異，已婚的臺鐵員工對於程序公平及人際公平的感受程度顯著地較未婚臺鐵員工為高。不同婚姻狀況的臺鐵員工對知覺組織支持、對組織的信任及情感承諾之程度亦有顯著地不同，已婚臺鐵員工對於組織支持的知覺程度、對組織的信任程度及對組織情感上承諾的程度皆顯著高於未婚者。另外，不同婚姻狀況臺鐵員工在組織公民行為、偏差行為等變項中之各構面並無顯著差異，因此，臺鐵員工的正反兩面行為表現程度不因其婚姻狀況而不同，分析結果如表 4-28。

表 4-28 不同婚姻狀況臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

構面	婚姻狀況	次數	平均數	標準差	t 值	顯著性
分配公平	已婚	182	2.929	.914	1.713	.087
	未婚	239	2.769	.972		
程序公平	已婚	182	2.284	.765	2.020	.044*
	未婚	239	2.132	.769		

人際公平	已婚	182	2.948	.867	3.351	.001*
	未婚	239	2.655	.905		
知覺組織支持	已婚	182	2.560	.727	2.363	.019*
	未婚	239	2.387	.757		
對組織的信任	已婚	182	2.586	.744	3.131	.002*
	未婚	239	2.349	.786		
情感承諾	已婚	182	3.322	.840	3.136	.002*
	未婚	239	3.074	.777		
利個人的 組織公民行為	已婚	182	3.792	.552	1.465	.144
	未婚	239	3.708	.608		
利組織的 組織公民行為	已婚	182	4.121	.489	.862	.389
	未婚	239	4.081	.465		
與工作有關的 偏差行為	已婚	182	1.783	.567	-1.021	.308
	未婚	239	1.841	.586		

*達顯著水準 ($p < .05$)

四、不同教育程度臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

表 4-29 不同教育程度臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

構面	學歷	次數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後檢定 Scheffe 法
分配公平	碩士以上	50	2.605	.960	1.709	.164	
	大學	296	2.838	.945			
	專科	44	2.966	.936			
	高中職以下	31	3.032	.963			
程序公平	碩士以上	50	2.270	.779	2.369	.070	
	大學	296	2.148	.769			
	專科	44	2.466	.675			
	高中職以下	31	2.177	.840			
人際公平	碩士以上	50	3.005	.893	1.916	.126	
	大學	296	2.757	.905			
	專科	44	2.858	.846			
	高中職以下	31	2.548	.888			
知覺組織支持	碩士以上	50	2.578	.810	1.285	.279	
	大學	296	2.421	.745			
	專科	44	2.611	.669			
	高中職以下	31	2.452	.771			

對組織的信任	碩士以上	50	2.437	.887	1.466	.223
	大學	296	2.443	.773		
	專科	44	2.648	.626		
	高中職以下	31	2.280	.792		
情感承諾	碩士以上	50	3.160	0.881	1.849	.138
	大學	296	3.137	0.796		
	專科	44	3.432	0.733		
	高中職以下	31	3.277	0.935		
利個人的 組織公民行為	碩士以上	50	3.689	.741	.996	.395
	大學	296	3.764	.536		
	專科	44	3.782	.603		
	高中職以下	31	3.594	.727		
利組織的 組織公民行為	碩士以上	50	4.095	.497	.484	.693
	大學	296	4.106	.454		
	專科	44	4.114	.475		
	高中職以下	31	4.000	.632		
與工作有關的 偏差行為	碩士以上	50	1.913	.644	2.194	.088
	大學	296	1.797	.560		
	專科	44	1.705	.556		
	高中職以下	31	2.000	.630		

*達顯著水準 ($p<.05$)

由表 4-29 可得知，不同教育程度之臺鐵員工對各構面的看法並未有顯著之差異。

五、不同部門臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

依表 4-30 所示之分析結果，不同部門臺鐵員工對組織公平當中的程序公平及人際公平構面，看法上有顯著的不同，局內其他編制處室之員工在對程序公平的感受程度顯著高於機務員工，而在對人際公平的感受程度方面，局內其他編制處室員工顯著高於運務員工與機務員工，直屬機構員工在此構面的感受程度亦顯著高過機務員工。另外，不同部門的臺鐵員工在對於組織支持的知覺程度、對組織的信任程度均有顯著差異，局內其他編制處室員工對組織支持的知覺程度、對組織的信任程度皆顯著高於運務、機務員工，而工務員工對此兩構面的感受程度亦均顯著高於機務員工。在員工的行為表現程度方面，不同部門臺鐵員工在組織公民行為、偏差行為等變項中各構面

之 p 值皆大於.05，顯示臺鐵員工的正反行為表現程度並未因其任職部門不同而有太大的差異。

表 4-30 不同部門臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

構面	所屬部門	次數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後檢定 Scheffe 法
分配公平	運務	212	2.862	.969	1.787	.114	
	工務	60	2.654	.839			
	機務	53	2.679	1.031			
	電務	26	2.731	.954			
	局內其他處室	45	3.067	.835			
	直屬機構	25	3.110	.968			
程序公平	運務	212	2.164	.786	4.444	.001*	局內>機務
	工務	60	2.246	.693			
	機務	53	1.868	.633			
	電務	26	2.298	.831			
	局內其他處室	45	2.561	.562			
	直屬機構	25	2.310	1.039			
人際公平	運務	212	2.737	.963	6.033	.000*	局內>運務 局內>機務 直屬>機務
	工務	60	2.854	.740			
	機務	53	2.316	.719			
	電務	26	2.923	.799			
	局內其他處室	45	3.222	.710			
	直屬機構	25	3.030	.993			
知覺組織支持	運務	212	2.390	.738	8.663	.000*	工務>機務 局內>運務 局內>機務
	工務	60	2.593	.588			
	機務	53	2.069	.721			
	電務	26	2.517	.696			
	局內其他處室	45	2.960	.669			
	直屬機構	25	2.627	.885			
對組織的信任	運務	212	2.398	.773	7.748	.000*	工務>機務 局內>運務 局內>機務
	工務	60	2.561	.636			
	機務	53	2.041	.681			
	電務	26	2.519	.810			
	局內其他處室	45	2.944	.704			
	直屬機構	25	2.560	.899			

情感承諾	運務	212	3.174	.820	.845	.519
	工務	60	3.200	.675		
	機務	53	3.026	.852		
	電務	26	3.223	1.014		
	局內其他處室	45	3.360	.822		
	直屬機構	25	3.160	.737		
利個人的 組織公民行為	運務	212	3.765	.549	1.354	.241
	工務	60	3.745	.463		
	機務	53	3.585	.724		
	電務	26	3.923	.680		
	局內其他處室	45	3.717	.544		
	直屬機構	25	3.760	.751		
利組織的 組織公民行為	運務	212	4.114	.455	.478	.793
	工務	60	4.088	.421		
	機務	53	4.047	.493		
	電務	26	4.163	.640		
	局內其他處室	45	4.033	.470		
	直屬機構	25	4.140	.569		
與工作有關的 偏差行為	運務	212	1.800	.542	.278	.927
	工務	60	1.800	.521		
	機務	53	1.846	.657		
	電務	26	1.846	.782		
	局內其他處室	45	1.796	.540		
	直屬機構	25	1.927	.682		

*達顯著水準 ($p<.05$)

六、不同年資臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

依表 4-31，不同年資之臺鐵員工對程序公平、人際公平、知覺組織支持、對組織的信任及情感承諾等構面均有顯著差異，年資在 11 年以上的臺鐵員工對於程序公平與人際公平的感受程度、組織支持的知覺程度、對組織的信任程度均顯著高於年資在 5 年以下之員工，而年資在 11 年以上的臺鐵員工對於程序公平的感受程度、組織支持的知覺程度、對組織的信任程度亦皆顯著高於年資在 6 年至 10 年之員工。然而不同年資臺鐵員工在正反兩面之行為表現程度上均無顯著差異，表示臺鐵員工的行為表現程度與其年資沒有必然的關係。

表 4-31 不同年資臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

構面	年資	次數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後檢定 Scheffe 法
分配公平	5 年以下	174	2.749	.982	2.757	.065	
	6 年至 10 年	104	2.781	1.020			
	11 年以上	143	2.988	.839			
程序公平	5 年以下	174	2.139	.797	8.616	.000*	11 ↑ >5 ↓ 11 ↑ >6~10
	6 年至 10 年	104	2.017	.733			
	11 年以上	143	2.400	.722			
人際公平	5 年以下	174	2.652	.935	5.812	.003*	11 ↑ >5 ↓
	6 年至 10 年	104	2.719	.904			
	11 年以上	143	2.984	.819			
知覺組織支持	5 年以下	174	2.377	.751	7.893	.000*	11 ↑ >5 ↓ 11 ↑ >6~10
	6 年至 10 年	104	2.332	.706			
	11 年以上	143	2.659	.739			
對組織的信任	5 年以下	174	2.347	.795	12.692	.000*	11 ↑ >5 ↓ 11 ↑ >6~10
	6 年至 10 年	104	2.276	.756			
	11 年以上	143	2.707	.705			
情感承諾	5 年以下	174	3.110	.813	5.984	.003*	11 ↑ >5 ↓ 11 ↑ >6~10
	6 年至 10 年	104	3.044	.854			
	11 年以上	143	3.366	.754			
利個人的 組織公民行為	5 年以下	174	3.771	.590	1.024	.360	
	6 年至 10 年	104	3.673	.622			
	11 年以上	143	3.763	.551			
利組織的 組織公民行為	5 年以下	174	4.112	.468	1.205	.301	
	6 年至 10 年	104	4.036	.545			
	11 年以上	143	4.126	.428			
與工作有關的 偏差行為	5 年以下	174	1.748	.564	2.426	.090	
	6 年至 10 年	104	1.901	.638			
	11 年以上	143	1.837	.542			

*達顯著水準 (p<.05)

七、不同職等臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

由表 4-32 可發現，不同職等臺鐵員工對於組織公平中三個構面的感受程度均有顯著差異，以 Scheffe 法檢驗後可知，高員級與員級的員工對於分配公平的感受程度

皆顯著高於無資位員工；高員級與員級員工對程序公平的感受程度皆顯著高於佐級員工，且無資位員工對此構面的感受程度亦顯著高於佐級；高員級員工對人際公平的感受程度顯著高於員級、佐級與無資位員工，而員級員工在對人際公平的感受程度亦顯著高於佐級員工。在組織支持之知覺程度方面，高員級員工係顯著地高於員級、佐級與無資位員工。高員級員工在對組織的信任程度顯著高於員級、佐級員工，員級與無資位員工對組織的信任程度皆是顯著高於佐級的員工。此外，高員級員工對組織情感承諾的程度顯著高於佐級員工。而在利個人的組織公民行為之表現程度，高員級員工顯著地高過員級員工，但在利組織的組織公民行為及與工作有關的偏差行為等變項之各構面上，臺鐵員工在此兩構面的行為表現程度不因其職等不同而有差異。

表 4-32 不同職等臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

構面	職等	次數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後檢定 Scheffe 法
分配公平	高員級	60	3.121	.917	6.961	.000*	高員>無資位 員>無資位
	員級	112	3.005	.893			
	佐級	189	2.775	.984			
	無資位人員	60	2.442	.830			
程序公平	高員級	60	2.571	.718	12.302	.000*	高員>佐 員>佐 無資位>佐
	員級	112	2.275	.744			
	佐級	189	1.976	.753			
	無資位人員	60	2.379	.721			
人際公平	高員級	60	3.325	.741	13.917	.000*	高員>員 高員>佐 高員>無資位 員>佐
	員級	112	2.864	.793			
	佐級	189	2.530	.928			
	無資位人員	60	2.875	.872			
知覺組織支持	高員級	60	2.994	.750	16.777	.000*	高員>員 高員>佐 高員>無資位
	員級	112	2.473	.663			
	佐級	189	2.258	.732			
	無資位人員	60	2.548	.677			
對組織的信任	高員級	60	2.967	.715	18.542	.000*	高員>員 高員>佐 員>佐 無資位>佐
	員級	112	2.500	.733			
	佐級	189	2.203	.753			
	無資位人員	60	2.631	.677			

情感承諾	高員級	60	3.460	.767	3.411	.018*	高員>佐
	員級	112	3.220	.812			
	佐級	189	3.090	.849			
	無資位人員	60	3.117	.686			
利個人的 組織公民行為	高員級	60	3.900	.487	2.968	.032*	高員>員
	員級	112	3.635	.582			
	佐級	189	3.740	.606			
	無資位人員	60	3.805	.587			
利組織的 組織公民行為	高員級	60	4.175	.399	1.262	.287	
	員級	112	4.033	.468			
	佐級	189	4.111	.496			
	無資位人員	60	4.100	.492			
與工作有關的 偏差行為	高員級	60	1.728	.472	.808	.490	
	員級	112	1.871	.594			
	佐級	189	1.810	.578			
	無資位人員	60	1.822	.641			

*達顯著水準 (p<.05)

八、不同工作班制臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

依表 4-33 所示之分析結果，不同工作班制臺鐵員工在程序公平、人際公平、知覺組織支持與對組織的信任等構面上有著顯著的差異，而經 Scheffe 法檢驗可知，常日班制之臺鐵員工對程序公平與人際公平的感受程度、組織支持的知覺程度與對組織的信任程度均顯著地較日夜輪班之員工來得高，而常日班員工在人際公平的感受程度及對組織的信任程度顯著地高於輪班但未跨夜的員工。然不同工作班制臺鐵員工對臺鐵情感承諾的程度則並未有顯著的差異，且臺鐵員工正反兩面的行為表現程度亦不因其工作班制之不同而有顯著不同。

表 4-33 不同工作班制臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

構面	班制	次數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後檢定 Scheffe 法
分配公平	常日班	248	2.820	.938	.870	.420	
	日夜輪班	143	2.823	.952			
	輪班但未跨夜	30	3.058	1.042			

程序公平	常日班	248	2.333	.782			
	日夜輪班	143	1.988	.695	9.845	.000*	常日>日夜
	輪班但未跨夜	30	2.083	.797			
人際公平	常日班	248	2.982	.841			
	日夜輪班	143	2.518	.900	16.370	.000*	常日>日夜 常日>未跨夜
	輪班但未跨夜	30	2.383	.935			
知覺組織支持	常日班	248	2.608	.763			
	日夜輪班	143	2.227	.682	12.617	.000*	常日>日夜
	輪班但未跨夜	30	2.374	.639			
對組織的信任	常日班	248	2.606	.780			
	日夜輪班	143	2.234	.718	12.497	.000*	常日>日夜 常日>未跨夜
	輪班但未跨夜	30	2.217	.731			
情感承諾	常日班	248	3.202	.808			
	日夜輪班	143	3.127	.826	.557	.573	
	輪班但未跨夜	30	3.267	.807			
利個人的 組織公民行為	常日班	248	3.733	.575			
	日夜輪班	143	3.741	.637	.512	.600	
	輪班但未跨夜	30	3.848	.388			
利組織的 組織公民行為	常日班	248	4.060	.478			
	日夜輪班	143	4.149	.482	1.901	.151	
	輪班但未跨夜	30	4.167	.401			
與工作有關的 偏差行為	常日班	248	1.810	.606			
	日夜輪班	143	1.828	.548	.043	.958	
	輪班但未跨夜	30	1.811	.481			

*達顯著水準 (p<.05)

九、擔任主管職與未擔任主管職臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

依表 4-34 有關擔任主管職與未擔任主管職臺鐵員工對各構面之差異性分析結果可發現，擔任主管職與否在分配公平、程序公平、人際公平、知覺組織支持、對組織的信任及情感承諾等構面上是有顯著不同的，未擔任主管職的臺鐵員工對分配公平、程序公平、人際公平、知覺組織支持、對組織的信任及情感承諾等構面之感受程度皆顯著較擔任主管職者低，但在員工的行為表現程度方面，則不因其有無擔任主管而有不一致。

表 4-34 擔任與未擔任主管職臺鐵員工對各研究構面之差異性分析

構面	是否擔任主管職	次數	平均數	標準差	t 值	顯著性
分配公平	擔任主管職	59	3.102	.957	2.312	.021*
	未擔任主管職	362	2.795	.943		
程序公平	擔任主管職	59	2.428	.696	2.491	.013*
	未擔任主管職	362	2.160	.776		
人際公平	擔任主管職	59	3.102	.821	2.977	.003*
	未擔任主管職	362	2.729	.902		
知覺組織支持	擔任主管職	59	2.791	.772	3.701	.000*
	未擔任主管職	362	2.408	.732		
對組織的信任	擔任主管職	59	2.754	.737	3.265	.001*
	未擔任主管職	362	2.402	.772		
情感承諾	擔任主管職	59	3.400	.819	2.241	.026*
	未擔任主管職	362	3.145	.808		
利個人的 組織公民行為	擔任主管職	59	3.843	.514	1.395	.164
	未擔任主管職	362	3.728	.595		
利組織的 組織公民行為	擔任主管職	59	4.174	.426	1.320	.187
	未擔任主管職	362	4.086	.483		
與工作有關的 偏差行為	擔任主管職	59	1.743	.503	-1.046	.296
	未擔任主管職	362	1.828	.589		

*達顯著水準 ($p < .05$)

第五節 驗證性因素分析

本研究為檢驗所使用問卷之模式配適度，並分析各構面的收斂效度與區別效度，故在進行模式路徑分析前採用驗證性因素分析，以確認各量測問項對相應構面之代表性。依 Fornell & Larcker (1981) 所提出的收斂效度評估標準，組成信度 (Composite Reliability, CR) 值應大於.60，平均變異數萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 應大於.50，惟若 AVE 值要達.50 以上，則各項的標準化因素負荷量 (Standardized Factor Loading, SFL) 可能須大於.70；組成信度係衡量所有構面之內部一致性，內部一致性越高表示信度越佳；平均變異數萃取量則係各量測問項對相應構面的平均變異解釋力，當該構面之平均變異數萃取量越高，則代表樣本內部有越高的收斂效度。而當每個構面的 AVE 值平方根大於其他構面的相關係數，則可認為各構面是具有區別效度的。

另在整體模式配適度之檢驗，通常以卡方與自由度之比值 (Chi-Square/d.f.) 小於 3、適配度指標 (Goodness of Fit, GFI) 大於.90 (大於.80 為可接受)、近似均方根誤差 (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) 小於.08 等衡量指標進行驗證。

本研究所使用之量表經過驗證性因素分析後可發現，「我認為員工的意見對臺鐵的決策結果能發揮一定的影響力」(.682)、「我認為臺鐵當局能避免對員工發表不恰當的言辭或評論」(.657)、「我很樂意將我的職業生涯都奉獻在臺鐵」(.590)、「我會主動幫忙處理缺席或請假同事的業務」(.680)、「就算沒有被要求，我也會主動協助處理主管的工作」(.640)、「我的工作出勤率是高於正常標準的」(.571)、「當我無法出勤時，我會提前通知或請假」(.527)、「我會節省使用並妥善保護屬於臺鐵的財物」(.539)、「我會遵守能維持臺鐵運作秩序的非正式或未明文的規則」(.507)、「我會在工作中超時休息或藉機找額外的時間休息」(.551)、「我在工作時會未經允許而遲到」(.538) 與「我在工作時會忽視主管要我遵守的指示」(.597) 等問項之標準化因素負荷量均未達.70 的標準，故將前述題項予以刪除；然而，「我認為臺鐵當局會以我的工

作成就為榮」(.699)、「我在工作時會花太多時間想非關工作的事情」(.699) 問項之標準化因素負荷量雖較標準略低，但考量該兩題項之標準化因素負荷量實際上已趨近於.70，故予以保留。

刪去前述題項後再次進行量表的驗證性因素分析，由此次分析結果得知「我認為臺鐵當局會以我的工作成就為榮」(.699)、「我會主動幫助工作量繁重的同事」(.629) 以及「我在工作時會故意拖慢工作進度」(.625) 三題項之標準化因素負荷量並未達到.70，惟「我在工作時會故意拖慢工作進度」問項之標準化因素負荷量雖未達標準，但在使構面中的問項數不少於三題之考量下而將本題項留下，並在保留趨近.70 標準值的題項「我認為臺鐵當局會以我的工作成就為榮」後，本次驗證性因素分析結果剔除「我會主動幫助工作量繁重的同事」。

幾經刪題調整後之量表的驗證性因素分析結果如表 4-35，各構面之組成信度值在.776 至.941 之間，皆高於.60 的標準值，顯示本研究模式內部一致性良好；各構面之平均變異數萃取量則界於.540 至.841 間，亦均高於標準值.50，可知本量表具有一定水準的收斂效度。

表 4-35 本研究各變數之驗證性因素分析

變數	SFL	SE	CR	AVE
分配公平 (DJ)			.928	.763
我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我在臺鐵工作上的投入程度	.865	.026		
我認為就我在臺鐵所完成的工作而言，我所獲得的待遇是適當的	.909	.021		
我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我對臺鐵的貢獻	.866	.024		
我認為就我的工作績效而言，我所獲得的待遇是合理的	.852	.025		
程序公平 (PJ)			.830	.619
我認為臺鐵決策程序的實施皆能維持一致性	.759	.029		
我認為臺鐵決策的過程是不帶有偏見的	.783	.030		
我認為臺鐵決策的程序是基於正確的資訊而進行的	.817	.029		
人際公平 (IJ)			.941	.841
我認為臺鐵當局有以合乎禮節的方式對待員工	.866	.020		
我認為臺鐵當局有以顧及員工尊嚴的方式對待員工	.960	.014		
我認為臺鐵當局有以尊重的方式對待員工	.923	.016		

知覺組織支持（POS）		.926	.582
我認為臺鐵當局會以我的工作成就為榮	.699	.032	
我認為臺鐵當局會重視我對組織的貢獻	.777	.027	
我認為臺鐵當局會認真考慮我個人的目標與價值	.773	.027	
我認為臺鐵當局給予員工的關心很少（R）	.712	.022	
我認為在我需要特別協助時，臺鐵當局會願意幫助我	.778	.025	
當我遇到困難時，我能夠獲得臺鐵當局的協助	.808	.031	
我認為臺鐵當局會真的關心員工的福利	.808	.028	
我認為臺鐵當局會在意員工的意見	.800	.027	
我認為臺鐵當局會嘗試著讓員工的工作盡量有趣	.701	.033	
情感承諾（AC）		.888	.665
我不覺得自己是臺鐵這個大家庭的一員（R）	.818	.027	
我不認為我對臺鐵有情感上的依附（R）	.899	.026	
我認為臺鐵這個組織對我個人而言意義重大	.771	.031	
我不覺得我對臺鐵有強烈的歸屬感（R）	.768	.035	
利個人的組織公民行為（OCBI）		.845	.577
我會花時間去傾聽同事的問題與擔憂	.761	.021	
我會盡力幫助新進同仁	.751	.017	
我會主動關心其他同事	.759	.020	
我會主動傳遞有關工作上的資訊給我的同事	.767	.017	
與工作有關的偏差行為（WDB）		.776	.540
我並未投入心力在我的工作上	.851	.034	
我在工作時會花太多時間想非關工作的事情	.709	.038	
我在工作時會故意拖慢工作進度	.628	.021	

表 4-36 各構面平均變異數萃取量平方根值與相關係數比較矩陣

	DJ	PJ	IJ	POS	AC	OCBI	WDB
分配公平（DJ）	.873						
程序公平（PJ）	.394	.787					
人際公平（IJ）	.435	.575	.917				
知覺組織支持（POS）	.503	.680	.730	.763			
情感承諾（AC）	.362	.363	.351	.497	.816		
利個人的組織公民行為（OCBI）	.148	.035	.094	.112	.210	.760	
與工作有關的偏差行為（WDB）	-.049	-.065	-.095	-.105	-.281	-.438	.735

而在區別效度檢驗方面，本研究以各構面 AVE 值之平方根與各構面相互的相關係數之比較進行區別效度之判定，結果如表 4-36，在檢驗後可發現，各個構面的 AVE 值平方根皆大於與其他構面的相關係數，因此應可認為本量表之各構面是具有區別效度的。

而本研究量表之整體模式配適度結果則如表 4-37 所示，卡方與自由度之比值為 2.837，小於門檻值 3、RMSEA 為 .066，小於門檻值 .08、CFI 為 .920，大於 .90，皆符合理想標準；另外，簡要適配度中的 PNFI 與 PGFI 值分別為 .778、.699，均大於門檻值 .50，亦符合理想標準。

不過，絕對適配度中的 GFI、AGFI 與增量適配度中的 NFI 雖未達大於 .90 的理想標準，但 GFI 值 .846、AGFI 值 .813 及 NFI 值 .882 皆在 .80 至 .90 之間，在可被容許的範圍之中，因此，應可認為本量表之整體模式配適度仍是可被接受的。

表 4-37 驗證性因素分析之整體模式配適度指標

衡量類型	指標	本研究結果	理想指標值
絕對配適度	Chi-Square/d.f.	2.837	<3 為良好
	RMSEA	.066	<.08 為良好；越趨近於 0 越佳
	GFI	.846	GFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<GFI<.90 為可接受
	AGFI	.813	AGFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<AGFI<.90 為可接受
增量配適度	NFI	.882	NFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<NFI<.90 為可接受
	CFI	.920	CFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<CFI<.90 為可接受
簡要配適度	PNFI	.778	PNFI>.50
	PGFI	.699	PGFI>.50

第六節 結構方程模式

在結構模式之整體配適度方面，依表 4-38，本研究分析結果在絕對適配度中之卡方與自由度比值為 2.993，小於 3，符合理想指標；RMSEA 為.069，小於指標值.08，亦與理想標準相符；GFI 為.837、AGFI 為.807，表示模式的契合度仍是在可被接受的範圍內；在增量配適度中之 NFI 為可被接受的.872、CFI 則為理想的.911；而簡要配適度中的 PNFI 為.788、PGFI 為.707，均大於.50，達到理想之標準。綜此，本研究之結構模式配適度是可被接受的。

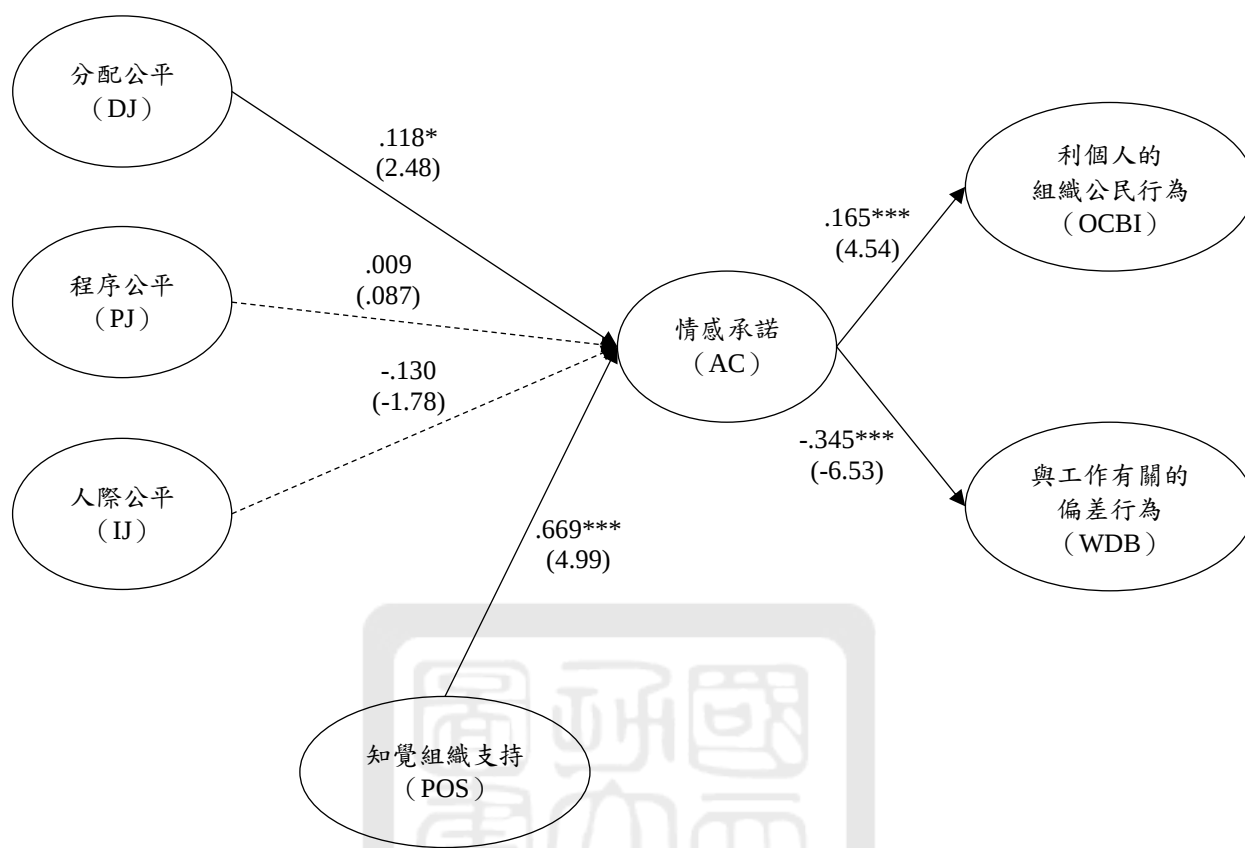
表 4-38 驗證性因素分析之整體模式配適度指標

衡量類型	指標	本研究結果	理想指標值
絕對配適度	Chi-Square/d.f.	2.993	<3 為良好
	RMSEA	.069	<.08 為良好；越趨近於 0 越佳
	GFI	.837	GFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<GFI<.90 為可接受
	AGFI	.807	AGFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<AGFI<.90 為可接受
	NFI	.872	NFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<NFI<.90 為可接受
增量配適度	CFI	.911	CFI>.90 為良好；越趨近於 1 越佳 .80<CFI<.90 為可接受
簡要配適度	PNFI	.788	PNFI>.50
	PGFI	.707	PGFI>.50

而本研究以結構模式中之潛在變數間的參數估計值，檢視各潛在變數之間的關係，再以 t 值檢定實際驗證結果及假設之差距，結構模式之分析結果如圖 4-1 與表 4-39。

在組織公平對組織承諾的影響方面，「分配公平」係顯著地正向影響「情感承諾」，此結果與本研究之假設 1-1 相符合，假設 1-1 成立；而「程序公平」與「情感承諾」的關係在本研究之結果中並不顯著，是故假設 1-2 並未能成立；另由分析結果可知，「人際公平」對「情感承諾」的影響亦不顯著，此與本研究之假設 1-3 亦不相符；因

此，假設 1 僅部分成立。



***表示 $p < .001$ ；**表示 $p < .01$ ；*表示 $p < .05$

圖 4-1 結構模式估計結果

表 4-39 結構模式參數估計值與檢驗結果

假設	路徑	結構係數	標準誤	t-value	P	驗證結果
1-1	DJ→AC	.118	.048	2.480	.013*	成立
1-2	PJ→AC	.009	.103	.0870	.930	未成立
1-3	IJ→AC	-.130	.073	-1.782	.075	未成立
2	POS→AC	.669	.134	4.987	***	成立
3-1	AC→OCBI	.165	.036	4.542	***	成立
4	AC→WDB	-.345	.053	-6.531	***	成立

***表示 $p < .001$ ；**表示 $p < .01$ ；*表示 $p < .05$

而在知覺組織支持對組織承諾的影響方面，本研究分析結果顯示「知覺組織支持」正向且顯著影響著「情感承諾」，本研究之假設 2 經此結果實證成立。

從本研究有關組織承諾對組織公民行為、職場偏差行為之影響的結果可知，「情感承諾」顯著正向影響「利個人的組織公民行為」，並且顯著負向影響「與工作有關的偏差行為」，本研究之假設 3-1 與假設 4 因而獲得驗證。



第七節 中介效果驗證

在以結構方程模式分析中介效果時，主要係運用拔靴法（Bootstrap）求得間接效果之信賴區間，若信賴區間不包含 0，可認具有中介效果，若間接效果之信賴區間內包含 0，係未達顯著水準，則代表無中介效果；而若有中介效果的情況下，直接效果之信賴區間包含 0，則直接效果不顯著，表示為完全中介效果；間接效果與直接效果之信賴區間皆未包含 0，均達顯著水準，而總效果之信賴區間亦不包含 0 達顯著水準時，則可認為是部分中介效果（鄭怡君與蔡俊傑，2016）。

基於前述原則，本研究在對前一節結構模式分析結果達顯著水準之路徑進行研究構面間直接效果、間接效果與總效果分析後之結果如表 4-40，由分析結果得知，「情感承諾」在「分配公平」到「利個人的組織公民行為」路徑中的標準化間接效果值為.036，其信賴區間不包含 0、p 值為.013，已達顯著，而「分配公平」對「利個人的組織公民行為」並無直接的影響，可知「情感承諾」在「分配公平」到「利個人的組織公民行為」路徑中確實顯著地扮演中介的角色，且其效果為完全中介效果；而「情感承諾」在「知覺組織支持」到「利個人的組織公民行為」路徑中的標準化間接效果值為.143，其信賴區間不包含 0、p 值為.000，已達顯著，而「知覺組織支持」對「利個人的組織公民行為」並無直接的影響，可知「情感承諾」在「知覺組織支持」到「利個人的組織公民行為」路徑中有顯著的完全中介效果。

此外，「情感承諾」在「分配公平」到「與工作有關的偏差行為」路徑中的標準化間接效果值為-.052，其信賴區間不包含 0、p 值為.015，已達顯著，而「分配公平」對「與工作有關的偏差行為」並無直接的影響，可知「情感承諾」在「分配公平」到「與工作有關的偏差行為」路徑中確實顯著地有著完全中介效果；而「情感承諾」在「知覺組織支持」到「與工作有關的偏差行為」路徑中的標準化間接效果值為-.207，其信賴區間不包含 0、p 值為.001，已達顯著，而「知覺組織支持」對「與工作有關的偏差行為」並無直接的影響，可知「情感承諾」在「知覺組織支持」到「與工作有

關的偏差行為」路徑中確有顯著的完全中介效果。

表 4-40 中介效果分析結果

路徑	Estimates	p-value	BC (Lower~Upper)	驗證結果
Indirect Effect				
DJ→AC→OCBI	.036	.013*	.005~.088	成立
POS→AC→OCBI	.143	.000***	.068~.253	成立
DJ→AC→WDB	-.052	.015*	-.118~-.008	成立
POS→AC→WDB	-.207	.001**	-.315~-.118	成立
Direct Effect				
DJ→OCBI	.000	-	.000	
POS→OCBI	.000	-	.000	
DJ→WDB	.000	-	.000	
POS→WDB	.000	-	.000	
Total Effect				
DJ→OCBI	.036	.013*	.005~.088	
POS→OCBI	.143	.000***	.068~.253	
DJ→WDB	-.052	.015*	-.118~-.008	
POS→WDB	-.207	.001**	-.315~-.118	

***表示 $p < .001$ ；**表示 $p < .01$ ；*表示 $p < .05$

因而，本研究有關中介效果的假設係部分獲得支持。

第八節 干擾效果驗證

本研究以階層迴歸分析檢驗對組織的信任在分配公平、程序公平、人際公平與知覺組織支持對組織承諾影響中所發揮之干擾效果，在將自變項之標準化值、干擾變項之標準化值以及兩者之交互作用項依序投入迴歸模型後，若 R 平方值的變化量為正向，且所得自變項與干擾變項之交互作用項的標準化係數 β 值達顯著水準，則可認為干擾變項在自變項與依變項間有顯著的干擾效果。

從表 4-41 可見，在模型 4 中，自變項分配公平與干擾變項對組織的信任之交互作用項加入迴歸模型後，R 平方值相較未加入時（模型 3）提升 .020， β 值為 -.144 且達顯著水準，此結果說明了對組織的信任在分配公平對情感承諾的影響上具有干擾的作用。

表 4-41 對組織的信任在分配公平對情感承諾之影響中的干擾效果迴歸分析

變項	情感承諾			
	模型 1 (顯著性)	模型 2 (顯著性)	模型 3 (顯著性)	模型 4 (顯著性)
性別	.049 (.322)	.013 (.785)	-.029 (.513)	-.022 (.624)
婚姻狀況	-.081 (.183)	-.074 (.197)	-.069 (.205)	-.065 (.227)
年齡	.097 (.182)	.080 (.242)	.034 (.602)	.045 (.486)
教育程度	.018 (.742)	-.022 (.673)	.007 (.890)	.010 (.836)
所屬部門	.076 (.169)	.034 (.514)	.023 (.646)	.034 (.485)
年資	-.068 (.332)	-.065 (.325)	-.085 (.171)	-.094 (.127)
職等	-.084 (.135)	-.003 (.956)	-.009 (.867)	-.023 (.646)
是否擔任主管職	-.032 (.572)	-.030 (.577)	.001 (.984)	-.005 (.922)
工作班制	.012 (.822)	-.019 (.713)	.051 (.308)	.052 (.290)
分配公平		.349*** (.000)	.217*** (.000)	.203*** (.000)
對組織的信任			.366*** (.000)	.353*** (.000)
分配公平 × 對組織的信任				-.144** (.001)
R 平方	.033	.144	.244	.264
R 平方變更	.033	.111	.100	.020
F 值變更	1.551 (.128)	53.338*** (.000)	53.926*** (.000)	11.151** (.001)

***表示 $p < .001$ ；**表示 $p < .01$

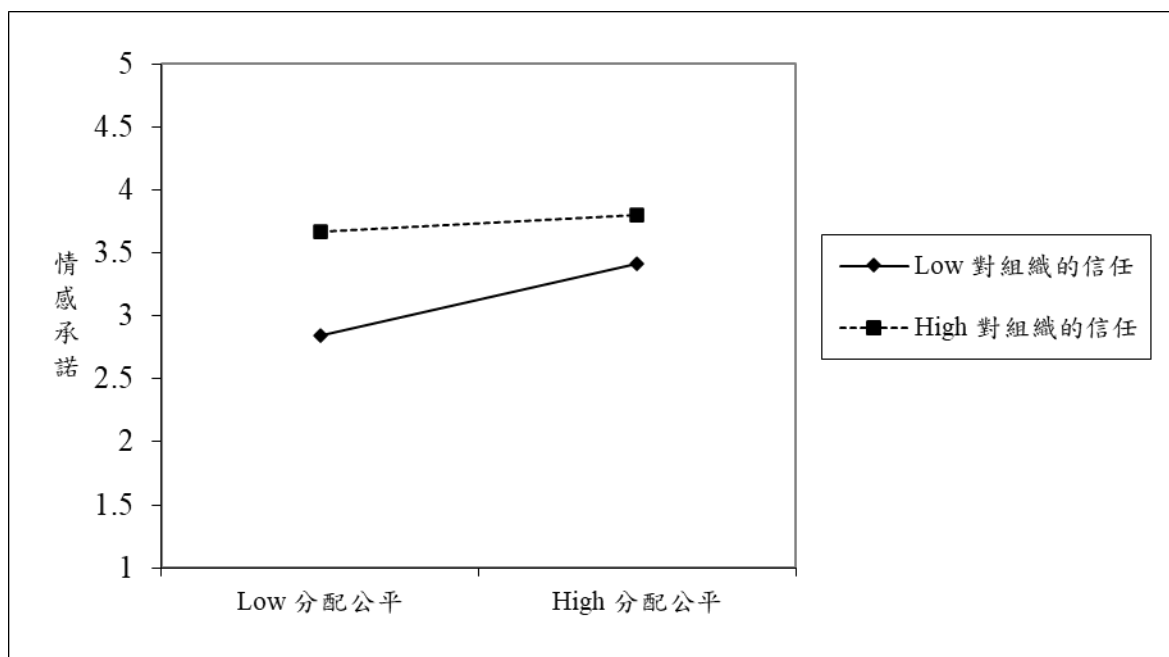


圖 4-2 對組織的信任在分配公平對情感承諾之影響的干擾效果簡單斜率分析

表 4-42 對組織的信任在程序公平對情感承諾之影響中的干擾效果迴歸分析

變項	情感承諾			
	模型 1 (顯著性)	模型 2 (顯著性)	模型 3 (顯著性)	模型 4 (顯著性)
性別	.049 (.322)	.013 (.788)	-.019 (.684)	-.019 (.674)
婚姻狀況	-.081 (.183)	-.093 (.108)	-.075 (.176)	-.076 (.173)
年齡	.097 (.182)	.019 (.784)	.023 (.729)	.021 (.756)
教育程度	.018 (.742)	.020 (.693)	.032 (.507)	.033 (.501)
所屬部門	.076 (.169)	.059 (.258)	.043 (.392)	.044 (.382)
年資	-.068 (.332)	-.062 (.350)	-.087 (.173)	-.087 (.175)
職等	-.084 (.135)	-.072 (.174)	-.055 (.286)	-.057 (.266)
是否擔任主管職	-.032 (.572)	-.006 (.914)	.008 (.883)	.008 (.878)
工作班制	.012 (.822)	.051 (.331)	.083 (.101)	.082 (.107)
程序公平		.353*** (.000)	.080 (.225)	.084 (.207)
對組織的信任			.389*** (.000)	.384*** (.000)
程序公平 × 對組織的信任				-.021 (.635)
R 平方	.033	.146	.210	.210
R 平方變更	.033	.114	.063	.000
F 值變更	1.551 (.128)	54.576*** (.000)	32.733*** (.000)	.226 (.635)

***表示 $p < .001$; **表示 $p < .01$

而以簡單斜率分析檢驗（圖 4-2）不同程度之對組織的信任在分配公平對情感承諾之影響中的干擾作用後可知，當「對組織的信任」程度較低時，「分配公平」對「情感承諾」的影響較為強烈，但「對組織的信任」程度高時，「分配公平」對「情感承諾」的影響則較為趨緩。

在表 4-42 的模型 4 中，自變項程序公平與干擾變項對組織的信任之交互作用項在加入迴歸模型後，R 平方值相較於模型 3 並未有所提升， β 值為-.021 且未達顯著，因此可推知程序公平對情感承諾的影響並不因對組織的信任程度高低而有所影響。

而在表 4-43 的模型 4 中，自變項人際公平與干擾變項對組織的信任之交互作用項在加入迴歸模型後，R 平方值相較於未加入時亦並未提升， β 值為-.017 且為不顯著，故可認為對組織的信任在人際公平對情感承諾之影響中的干擾效果並未成立。

表 4-43 對組織的信任在人際公平對情感承諾之影響中的干擾效果迴歸分析

變項	情感承諾			
	模型 1 (顯著性)	模型 2 (顯著性)	模型 3 (顯著性)	模型 4 (顯著性)
性別	.049 (.322)	-.002 (.966)	-.023 (.616)	-.023 (.615)
婚姻狀況	-.081 (.183)	-.062 (.285)	-.068 (.221)	-.067 (.225)
年齡	.097 (.182)	.029 (.679)	.024 (.717)	.024 (.719)
教育程度	.018 (.742)	.055 (.278)	.041 (.403)	.041 (.406)
所屬部門	.076 (.169)	.055 (.291)	.042 (.405)	.042 (.401)
年資	-.068 (.332)	-.063 (.341)	-.087 (.171)	-.087 (.172)
職等	-.084 (.135)	-.049 (.357)	-.049 (.341)	-.050 (.332)
是否擔任主管職	-.032 (.572)	-.012 (.821)	.007 (.898)	.006 (.904)
工作班制	.012 (.822)	.083 (.120)	.092 (.072)	.091 (.075)
人際公平		.355*** (.000)	.085 (.194)	.080 (.233)
對組織的信任			.392*** (.000)	.394*** (.000)
人際公平 × 對組織的信任				-.017 (.706)
R 平方	.033	.138	.210	.210
R 平方變更	.033	.106	.072	.000
F 值變更	1.551 (.128)	50.235*** (.000)	37.136*** (.000)	.142 (.706)

***表示 $p < .001$ ；**表示 $p < .01$

表 4-44 對組織的信任在知覺組織支持對情感承諾影響中干擾效果迴歸分析

變項	情感承諾			
	模型 1 (顯著性)	模型 2 (顯著性)	模型 3 (顯著性)	模型 4 (顯著性)
性別	.049 (.322)	-.014 (.753)	-.022 (.626)	-.023 (.597)
婚姻狀況	-.081 (.183)	-.083 (.121)	-.080 (.136)	-.078 (.142)
年齡	.097 (.182)	.006 (.919)	.006 (.931)	.005 (.931)
教育程度	.018 (.742)	.029 (.544)	.031 (.506)	.030 (.521)
所屬部門	.076 (.169)	.015 (.761)	.017 (.724)	.025 (.604)
年資	-.068 (.332)	-.063 (.305)	-.071 (.248)	-.071 (.247)
職等	-.084 (.135)	-.034 (.491)	-.035 (.478)	-.045 (.362)
是否擔任主管職	-.032 (.572)	.025 (.628)	.025 (.625)	.019 (.702)
工作班制	.012 (.822)	.075 (.122)	.084 (.086)	.078 (.109)
知覺組織支持		.509*** (.000)	.407*** (.000)	.406*** (.000)
對組織的信任			.133 (.066)	.124 (.084)
知覺組織支持 × 對組織的信任				-.089* (.040)
R 平方	.033	.259	.265	.273
R 平方變更	.033	.226	.006	.008
F 值變更	1.551 (.128)	125.020*** (.000)	3.403 (.066)	4.233* (.040)

***表示 $p < .001$; **表示 $p < .01$; *表示 $p < .05$

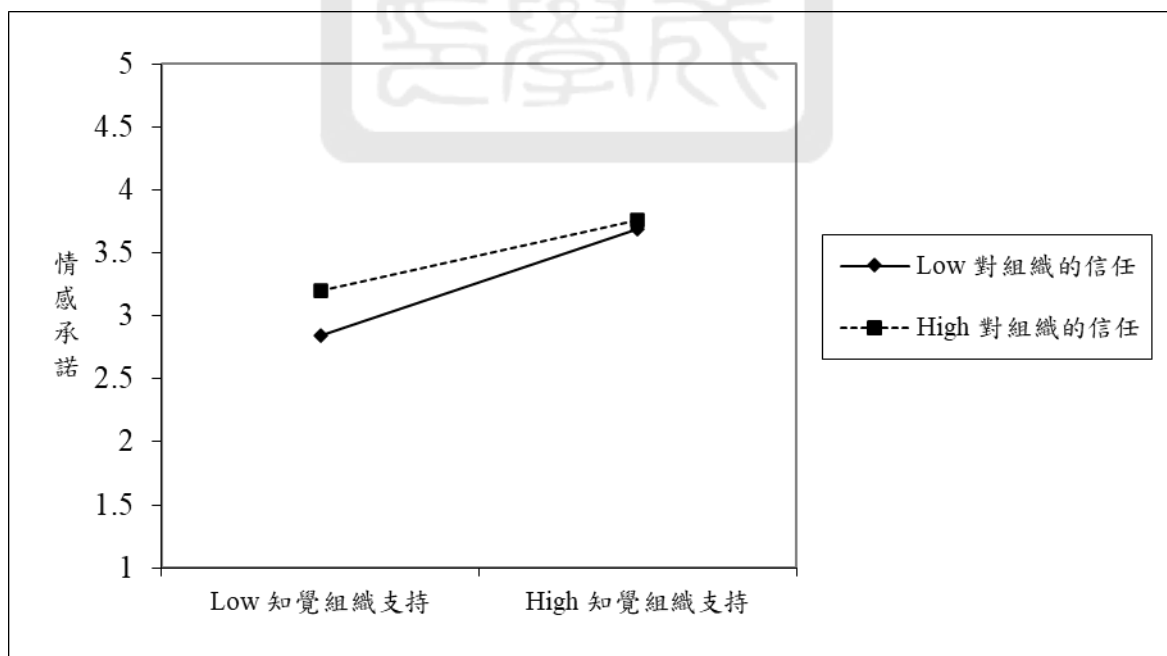


圖 4-3 對組織的信任在知覺組織支持對情感承諾影響中干擾效果簡單斜率分析

由表 4-44 則可發現，模型 4 中加入自變項知覺組織支持與干擾變項對組織的信任之交互作用項於迴歸模型之後，其 R 平方值提升.008， β 值為-.089 且顯著，表示對組織的信任在知覺組織支持對情感承諾的影響上具有干擾效果。而在繪製簡單斜率分析檢驗圖後，如圖 4-3 所示，當「對組織的信任」程度較低時，「知覺組織支持」對「情感承諾」的影響較為強烈，但「對組織的信任」程度高時，「知覺組織支持」對「情感承諾」的影響則較為趨緩。



第五章 結論與建議

本研究以臺鐵員工做為研究對象，旨在探討臺鐵員工對臺鐵組織公平性感受、組織支持的知覺，以及其對臺鐵的信任與情感上承諾，影響員工在組織中正反面行為展現之情形，期能為正處於改革階段的臺鐵在組織改革策略上提供棉薄之力，因此本研究在本章將於第一節針對研究分析結果歸納結論，並依結論在第二節提出實務上意見，最後根據本研究在研究上之限制於第三節提出後續研究方向之建議。

第一節 結論

本研究依第四章之各研究分析結果在本節歸納結論分如下述：

一、臺鐵員工對臺鐵組織內部公平性、知覺臺鐵給予員工支持的感受程度偏低

從本研究之統計數據可知，臺鐵員工對於臺鐵組織內各方面公平性的感受皆未達到中等水準，意味著臺鐵員工對於組織公平的感受整體而言是偏向於不滿意的，其中，臺鐵員工尤對臺鐵決策程序或決策過程的公平性最為不滿，進一步探究，員工對臺鐵決策程序的一致性最不能認同，此外，臺鐵員工對於臺鐵決策過程的公正性亦十分趨於不滿，認為臺鐵在決策過程未帶有偏見的說法並不太能夠為其所認同；臺鐵員工對臺鐵所給予支持的知覺程度亦是未達中等水準，而以臺鐵工作性質，長期反覆依表值勤，工作內容單一且變化少，但員工普遍不認為臺鐵會願意嘗試讓員工的工作變得更有興趣，再者，臺鐵員工也普遍傾向於不認同臺鐵會真的去關心員工的福利。

二、臺鐵員工對臺鐵的信任偏低，但對臺鐵情感承諾具有中等程度

在臺鐵員工的內心態度方面，臺鐵員工對於臺鐵的信任程度並未達到中等水準，表示員工對臺鐵的信任感是偏低的，而員工幾乎同意自己無法確定是否能夠完全地信任臺鐵當局；然而，臺鐵員工對於臺鐵仍具有中等程度的情感承諾存在，雖然臺鐵員工對臺鐵的歸屬感只達普通程度，但畢竟大多數員工可能會認為自己將在臺鐵長期服

務直到退休，故員工仍會較傾向認為自己是屬於臺鐵這個大家庭的一份子。

三、臺鐵員工在組織公民行為的展現有中高程度，而發生與工作有關之偏差行為的程度不高

臺鐵員工認為自身對於組織公民行為的展現有達到中高水準的程度，但對於協助處理主管的工作則相對顯得較為消極，不過員工普遍同意自己在無法正常出勤時，會提前通知主管，讓主管能有充分的時間調派人力，以不致因自己缺勤而影響業務運作；一般而言，臺鐵員工的出勤狀況是能夠高於基本要求的；而臺鐵員工也同意自己能盡力協助新進同仁，幫忙新進人員能更快進入狀況，並且也能主動轉知與工作有關的訊息給其他的同事；反之，臺鐵員工則自認其在與工作有關的偏差行為發生程度並不高，儘管因臺鐵工作性質之緣故使臺鐵員工須長時間駐留於工作場域中而相對地會想找額外的時間休息或想一些與工作無關的事，但仍不太會因此而延遲上工、拖慢工作進度、不遵守主管指揮或不投入心力於工作中。

四、不同個人背景的臺鐵員工在組織公平、知覺組織支持、組織信任、組織承諾、組織公民行為與職場偏差行為等面向之程度具有差異

依本研究分析結果，不同性別臺鐵員工在程序公平、人際公平、知覺組織支持、對組織的信任及與工作有關的偏差行為皆有顯著的差異，以女性員工在對程序公平、人際公平、知覺組織支持及對組織的信任等面向的感受程度高於男性員工，本研究認為，臺鐵員工性別佔比長期以來都是男性遠高於女性，然而在近年來性別平等意識的抬頭，臺鐵也越來越能接受女性同仁比例的增加，加上臺鐵身為公務機關，一直以來配合政府推動消除性別歧視相關的宣導以及性平法規的制訂與執行，使得女性員工在臺鐵職場中的地位相較過去有著大幅提升，而備感組織所給予之尊重與支持，可能也因此提升了女性同仁對臺鐵的信任感，相對的，亦使女性同仁在與工作有關的偏差行為之發生程度較男性更低。

不同年齡臺鐵員工在分配公平、程序公平、人際公平、知覺組織支持、對組織的

信任及與情感承諾皆有顯著的差異，在此各方面，均以 26 歲至 35 歲的臺鐵員工對其感受程度顯著低於 56 歲至 65 歲的員工，本研究猜測，可能的主因在於臺鐵的薪資分配方式係臺鐵按薪俸表依員工薪點及年資給薪，而 56 歲以上的員工通常已累積一定年資而可領受一定水準的薪酬，但臺鐵的工作勤務分配並未有如是依年資分派之分配制度，造成執行相似工作或職務內容的員工卻會因年齡不同而有不同的薪給待遇，這樣的情況自可能會使年輕員工有分配不公的感受，也可能因此認為其不受到臺鐵的重視、尊重與支持；而在年輕員工加入臺鐵時，許多規章與制度都施行已久，而早期許多規定、勞資團體協約制訂的過程，年長一輩的員工可能有機會能參與其中，但現今年輕一輩的員工並未能參與，因而對臺鐵決策程序的公平感受相對較低。在前述的情形下，56 歲至 65 歲的員工在臺鐵服務的時間較長，相較年輕員工也自然可能蓄積了較多對臺鐵的信任與情感的投入。

已婚的臺鐵員工在程序公平、人際公平、知覺組織支持、對組織的信任及與情感承諾的感受程度皆顯著高於未婚員工，可能因已婚的員工須兼顧家庭，且往往是家中經濟支柱，因此為求在臺鐵長期且穩定地發展而傾向在各方面都能有較高的接受程度。

運務、機務員工在人際公平、知覺組織支持及對組織的信任等方面之感受程度皆顯著較局內員工低，臺鐵局內員工主要為處理行政事務之行政人員，而機務員工多以司機員為主，運務員工則多為列車乘務人員、車站站務人員等，運務及機務員工大多皆為第一線提供旅客運輸服務之員工，此結果表明了第一線服務旅客之員工在人際公平、知覺組織支持及對組織的信任等各方面的感受程度與局內行政人員存在著差距，若臺鐵當局行政規範或政策之實施與第一線員工之期待或與現場狀況不符，自可能使第一線員工在各面向的感受程度都較為低落。另外，於臺鐵服務之年資在 10 年以下的員工，在程序公平、知覺組織支持、對組織的信任及與情感承諾的感受程度皆顯著低於年資在 11 年以上的員工，導致這樣結果的原因可能與前述因不同年齡所產生的

差異相似。

高員級員工在分配公平、程序公平、人際公平的感受程度、組織支持的知覺程度、對組織的信任、情感承諾程度及利個人的組織公民行為的展現程度皆顯著為各種職等之臺鐵員工中最高，因高員級員工在臺鐵組織中多為主管、管理階層或可被預期將成為主管、管理者，而享有相對較高的薪酬、尊重禮遇、決策參與等來自組織面的支持，也因此會對臺鐵有更多的信任感與情感承諾；但無資位人員為未經過國家考試、未具公務人員身分由臺鐵自行甄試進用的員工，其薪資待遇較經公務人員相關法規任用的員工不可同語，故其在分配公平的感受程度與組織支持的知覺程度顯著較高員級員工來得低，並非無跡可循；佐級員工在程序公平、人際公平、組織支持的知覺程度、對臺鐵的信任程度、對臺鐵的情感承諾投入程度顯著較低，佐級員工通常是最直接處理、執行各項運輸現場相關業務的基層員工，也是臺鐵各職等員工當中人數最多的一群，但佐級的員工對於臺鐵內部的事務往往僅有依指示辦理、依規定執行之權限，而在臺鐵各項政策制訂過程中無發聲權，佐級員工亦可能常因此認為其未受臺鐵尊重與支持，此反映在佐級員工對程序公平、人際公平、知覺組織支持的感受程度，也可能因此較其他職等員工對臺鐵信任的程度、對臺鐵情感承諾的投入程度相對為低。

擔任主管職之員工在分配公平、程序公平、人際公平的感受程度、組織支持的知覺程度、對組織的信任、情感承諾程度皆顯著較未擔任主管之員工高，造成此結果之原因，本研究推測可能與高員級員工在許多面向之感受程度較其他職等員工為高的原因相近。而日夜輪班之臺鐵員工在對程序公平、人際公平的感受程度、對組織支持的知覺程度、對組織的信任程度皆顯著低於常日班員工，臺鐵值日夜輪班勤務的員工多為提供旅客運輸服務、養護軌道路線、列車保修等第一線或現場施作之員工，在長期輪班身心積累的情形下，若又加上臺鐵當局政策之實施或規範之訂定與現場輪班員工之感受有所落差時，自可能會使輪班員工對不論程序上之公平性、尊重或支持的知覺較低，在此情況下，也自無法對臺鐵當局能有所信任。

五、組織公平與知覺組織支持對於情感承諾之影響

從研究結果可知，臺鐵員工對分配公平的感受程度及組織支持的知覺程度越高，越能增進員工對臺鐵的情感承諾；不過，對臺鐵員工而言，臺鐵當局在決策程序上之公平與否以及臺鐵員工對人際公平的感受程度，與員工對臺鐵情感承諾的程度間之關連並不顯著。依此分析結果，本研究推測，若要提升臺鐵員工對臺鐵情感上的認同，仍須由薪酬、資源上分配的公平以及組織實質的支持著手，畢竟員工與臺鐵進行社會交換的目的還是以經濟面或自我實現之面向為主，在其薪資獲得滿足、感知到來自臺鐵的實際支持後，在情感上終將會認為臺鐵是可被依靠、依附的。

六、組織承諾對於組織公民行為、職場偏差行為之影響

臺鐵員工對臺鐵所投入情感上的承諾更能引發正面的利個人組織公民行為，並降低負面偏差行為的產生。對臺鐵員工來說，對臺鐵投入越多的情感承諾，代表員工越注重其對臺鐵組織與對同事間心理關係的發展與連繫，其會由衷地希望與一同服勤的同事相處融洽，而展現有益於同事的行為；雖然本研究無法證實臺鐵員工對臺鐵情感承諾的投入可以使員工展現出更多有利於臺鐵組織的組織公民行為，但至少臺鐵員工對臺鐵的情感投入能使員工減少傷害組織的行為發生，畢竟臺鐵仍是員工朝夕工作之處，員工對臺鐵懷有感情，便不願看到臺鐵受到傷害。

七、組織承諾在組織公平、知覺組織支持對組織公民行為、職場偏差行為影響中的中介效果

依本研究模式驗證結果可發現，情感承諾在分配公平、知覺組織支持及利個人的組織公民行為間有著正向且完全中介的效果，並在分配公平、知覺組織支持及與工作有關的偏差行為間有著負向且完全中介的效果，表示分配公平及知覺組織支持將會透過情感承諾正向影響利個人的組織公民行為，而負向影響與工作有關的偏差行為。這代表著臺鐵員工在感受到待遇福利等對待公平的提升與知覺到更多來自組織的支持後，會因為對臺鐵的情感承諾進而增進其與臺鐵內其他同事的關係，展現有利其他同

事的行為，並且減低工作上不良行為發生的機會。

八、組織信任在組織公平、知覺組織支持對組織承諾影響中的干擾效果

本研究在經過階層迴歸分析後發現，對組織的信任確實在分配公平、知覺組織支持對情感承諾的影響中發揮干擾的作用，且對組織的信任程度高時，分配公平與知覺組織支持對情感承諾的影響將會趨緩，這意味著當臺鐵員工對臺鐵有高度的信任時，員工縱使感受到分配不公或未獲組織支持，其對臺鐵的情感承諾仍不太會有大幅降低的情形發生；惟若臺鐵員工對臺鐵的信任程度低時，臺鐵員工雖可能因感受到分配公平性的提升或組織的支持而有較多情感承諾的投入，然一旦其感受到分配上的不公平或是無法知覺組織的支持，將可能大大地減少其對臺鐵的情感承諾。



第二節 管理實務建議

本研究在本節依前述歸納之結論，提出以下相關建議，期能做為臺鐵在改革過程之參考。

一、暢通雙向的溝通管道並建立員工參與決策的機制

從本研究之分析結果中可發現，臺鐵員工對於臺鐵內部決策的過程與程序的公平性是相當不滿的，對於自己的意見受到臺鐵重視的知覺程度也很低，而對臺鐵當局的信任感亦是十分缺乏的，因此臺鐵應思索如何適時接納員工意見，提升員工對於決策程序公平的感受程度，並設法搏取員工對臺鐵當局的信任。臺鐵目前雖設有供員工意見表達的管道，但顯然成效不彰，臺鐵應設法調整與員工溝通及聽取員工表達意見的方式，若雖設有員工溝通交流平台，但員工所獲得的卻總是官方制式的回覆，則此種交流溝通管道形同虛設，也無怪乎臺鐵員工在程序公平的感受度及自己的意見是否受到重視的知覺程度皆仍十分低落；此外，臺鐵目前在部分與勞權相關的決策過程會邀集工會的參與，惟就現狀言，臺鐵內部已非僅存在單一工會，臺鐵當局應正視多元工會並存的事實，在相關決策過程中接納更多工會一齊參與，方能獲取更多不同的聲音。

因此，本研究認為，臺鐵應建立更加完善、更加暢通的溝通機制，並促進更多員工或工會對決策過程的參與，以更為具體、直接且即時的方式瞭解員工真實的想法，並能嘗試接納員工更多的想法或者給予真誠的反饋，以增進臺鐵員工對臺鐵當局決策程序公平性的感受與臺鐵所給予之支持的知覺程度。

二、提升實質的員工關懷與協助

臺鐵員工對於臺鐵所給予的支持、協助、重視或關心的知覺程度是偏低的，本研究結果顯示，這影響著員工對臺鐵內心歸屬感的程度。由於現今外部環境的不變，許多知名企業與相關的研究均認為人力資源在組織轉型或面對競爭當中發揮著不可或

缺的功能，未來臺鐵若欲以企業化、公司化的經營模式進行營運，對於員工的定位則必須做出調整，對於員工的管理態度也應由過去人事行政轉換成人力資源的管理，而人力資源的管理措施除了薪資福利、教育訓練之外，必須更加關注員工的職涯發展乃至員工的身心健康狀況，使員工感覺自己受到組織重視，感受到臺鐵是真的會認真考慮與評估員工未來在臺鐵的發展與目標並適時給予協助的，或在自己遭逢困難與低潮時，能得到來自臺鐵的援助與關懷，然而，包括心理輔導、生涯規劃等相關諮詢，均可能需透過規劃顧問、諮商師等專業人士予以協助，臺鐵應盡可能投入更多資源在這部分，例如延聘專職的心理諮商師、生涯諮詢師、法律扶助專員或財務規劃顧問等，以能即時且迅速協助員工解決各種面向的問題，若臺鐵能具體且實際地給予員工各方面的關懷及協助，使員工感受來自組織真摯的支持，如此當能促進員工對臺鐵情感的投入。

三、促進工作再設計

臺鐵工作內容單一且變化少，員工長期反覆執行相同職務，可能難免感到乏味無趣或甚有倦怠之感，而職務內容若不具調整彈性，則亦有可能造成同工不同酬，甚至是受領高酬者卻擔負較輕勤務等不公的現象。因此，臺鐵似應對工作職務內容進行通盤之檢視，重行規劃設計各職務之內容與相應之短期、長期績效指標，並給予能充分反映其績效結果的獎酬或回饋；另外，亦可設定工作職務輪調制度或工作職務範圍擴大，使員工能夠接觸各種不同面向之職務，並提升員工對於職務知能之廣度，增添工作職務的豐富性與挑戰性。

四、增加員工薪酬與福利

在薪資福利方面，臺鐵經鐵路特考合格任用之資位制員工雖同為公務人員，但其與相當職等之高普考及格任用簡薦委制公務人員的薪資卻無法比擬（高考及格薦任第六職等任用人員薪資為 49,550 元；鐵路特考高員級及格第三十級 320 薪點任用人員薪資為 43,050 元），若再與同為交通部轄下的中華郵政公司之資位制員工相比，在相

同薪點下，臺鐵資位制員工的薪資亦遠不及郵政公司之員工（以 200 薪點而言，郵政轉調人員薪資為 44,745 元；鐵路事業人員薪資為 33,390 元），雖各事業與機關之職務內容並不相同而在薪資結構上必定會有所不同，但就臺鐵員工所肩負的運輸服務及安全責任而言，以臺鐵目前的薪資水準，是否能充分反映臺鐵員工所承擔之職責，則仍有可商榷之餘地，本研究認為，臺鐵員工薪資待遇一直以來低於其他公職之事實，相關權責單位與決策者不該一再迴避，而應依臺鐵員工所擔負的勤務，設計能與之充分相應與具彈性的薪資結構，在此前提下提升臺鐵員工之待遇，始能增進員工對臺鐵情感上之歸屬，進而改善其工作行為。



第三節 研究限制與後續研究方向之建議

本研究係以臺鐵員工對象，然而臺鐵員工總人數超過 15,000 人，囿於人力、時間、距離等限制與成本因素，本研究最終所能收取之有效樣本為 421 份，不免恐有樣本代表性不足之偏誤；再者，本研究數據回收過程中恰逢 Covid-19 疫情期間，因此均以發放網路電子問卷的方式做為取得資料之管道，惟此法較難獲得來自臺鐵員工實際或當面的反饋，問卷發放過程雖有現職臺鐵員工以電子郵件往來交換意見，但後續研究若能更全面地蒐集更多來自臺鐵員工的樣本數及獲取來自臺鐵員工最直接的意見，應能使相關研究結果更臻完善與精確。

而本研究所使用之量測工具係結構式量表，量表來源以所參考之文獻或較具代表性之研究所編製的問卷加以轉譯修訂而成，問卷內容雖多已經實證而具一定水準之信效度，但在外國語文翻譯成中文的過程中，難免會有語意上之誤差，且各國或因國情、文化之不同而在職場生態上有所差異，量測問卷所敘述之內容是否能適用於臺鐵，則仍有討論的空間，後續研究若能發展適用本國職場甚或適用於臺鐵的問卷內容，應能更忠實地呈現臺鐵員工在相關變項及構面的看法，以使研究結果更貼近實際情況。

此外，本研究以組織公平、知覺組織支持、組織信任、組織承諾等變項做為研究臺鐵員工正反面行為之影響因素，但在文獻回顧的過程中可發現，影響組織公民行為與職場偏差行為的前因實際上仍有許多不同面向，因此，後續研究應能將其他各種可能的前因納入研究架構，以不同變項對臺鐵員工之行為進行討論，期能以更多元的角度探討臺鐵的組織行為。

最後，本研究之時點正值臺鐵面臨重大改革之際，員工在歷經組織變革的過程對於各面向的感受或態度也許與在不同時空背景下會不盡相同，後續研究應可在其他時間點（如臺鐵組織改革完成後）進行相類之研究，以比較不同時空條件下，臺鐵員工對於相關議題看法的差異。

參考文獻

一、中文部分

- 田議中 (2008)。屏東縣國小教師的組織公平知覺與組織公民行為之關係：以專業承諾為中介之衡量。國立臺東大學教育學系（所）碩士論文，台東縣。
- 朱敬先 (2000)。教育心理學。臺北：五南。
- 朱粵江 (2018)。知覺組織支持、心理契約對組織承諾及工作投入影響效果之探討——以特教機構教師為例。龍華科技大學企業管理系碩士班碩士論文，桃園縣。
- 朱鴻毅 (2016)。臺東縣國中小主任政治行為、組織公平與教職員工工作滿意度之研究。國立臺東大學進修部教育行政碩士班（夜間）碩士論文，台東縣。
- 牟鍾福 (2002)。國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究。國立臺灣師範大學體育研究所博士論文，台北市。
- 吳孟玲、江達隆 (2005)。組織不當行為影響因素之探討——以服務業及製造業為例。管理學報，22 (3)，329-340。
- 李公博 (2020)。知覺組織支持、組織承諾與工作滿意對工作績效之影響。崇右影藝科技大學經營管理系碩士論文，基隆市。
- 李佳怡 (2000)。知覺組織支持對員工工作態度影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 卓正欽、劉振緯 (2015)。組織公平與組織公民行為：情感型組織承諾的中介角色。明新學報，41 (1)，121-134。
- 周育嬋 (2020)。組織公平與自我效能及組織承諾對工作滿意度之相關研究。國立雲林科技大學工業工程與管理系碩士論文，雲林縣。
- 周欣筠 (2011)。員工知覺組織支持、組織信任與組織承諾之關聯影響——以專案團隊合作為例。世新大學企業管理研究所（含碩專班）碩士論文，臺北市。
- 林世澤 (2015)。台灣職場偏差行為量表之發展與驗證。國立臺灣科技大學企業管理系博士論文，台北市。
- 林怡香 (2011)。情緒勞務、組織公平與自我效能對組織承諾之關聯性研究——以員工工作滿意度為中介變數。國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班碩士論文，高雄市。
- 林虹瑤 (2015)。組織公平對離職傾向之影響——以組織承諾與組織認同為中介。國立臺北大學企業管理學系碩士論文，新北市。
- 林淑珍 (2012)。高雄市政府衛生局所員工知覺工作特性、組織支持與組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，高雄市。
- 林淑姬 (1992)。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文，台北市。
- 林鉦琴 (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。
- 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：社會交換理論觀點的分析。中華管理學報，5（1），91-112。
- 林鈺琴、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶、鍾潤富（2011）。組織公民行為與工作家庭衝突之關聯分析：好士兵症候群。管理學報，28（1），31-47。
- 林靜好（2018）。接受「全人關懷訓練計畫」的 PGY 醫師學習滿意度、知覺組織支持、組織承諾與留任意願關係之研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，嘉義縣。
- 邱懿萱（2011）。高屏地方稅務人員組織公平與工作滿意度關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，屏東縣。
- 洪振順（1998）。組織公正對組織公民行為影響之研究－信任關係之觀點。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 高雅萍（2016）。國小代理教師人格特質、職場友誼、組織公平與組織公民行為之關係研究。國立中山大學教育研究所碩士論文，高雄市。
- 張麗珠（2016）。組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究－以台中市公立大學行政人員為例。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，台中市。
- 梁素君（2003）。工作倦怠與職場偏差行為關係之研究。中國文化大學國際企業管理研究所博士論文，台北市。
- 梁鳳紋（2014）。運動員的公平知覺對於運動員對教練的信任之預測。國立體育大學體育研究所碩士論文，桃園縣。
- 許道然（2001）。公部門組織信任與組織公民行為關係之研究。國立政治大學公共行政學系博士論文，台北市。
- 許福政（2007）。影響組織公民行為因素之研究－以台鐵局為例。國立東華大學企業管理學系碩士論文，花蓮縣。
- 郭三榮（2011）。國小運動團隊教練知覺組織公平、參與動機與工作滿意度關係之研究。國立臺東大學進修部暑期體育碩士班碩士論文，台東縣。
- 郭加美（2004）。組織成員正義知覺、組織承諾與知識分享。國防管理學院資源管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 郭宗城（2015）。人格特質、社會資本與組織公民行為間關聯性研究－以臺灣鐵路管理局為個案分析。世新大學行政管理學研究所（含博、碩專班）碩士論文，臺北市。
- 陳志展（2013）。人力資源管理制度一致性對組織正義、員工心理契約違反與組織公民行為之影響。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 陳芊妤（2009）。分配公平、程序公平對主管信任與工作投入影響之研究－關係的調節效果。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 陳泓文（2020）。倫理領導、組織公平、當責感受與留職意願間之關係研究：以北部軍士官為例。銘傳大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文，台北市。

- 陳政邦 (2010)。組織社會化、組織承諾與組織公民行為之關係－以金融保險業與房仲業為例。東吳大學國際經營與貿易學系碩士論文，台北市。
- 陳郁中 (2010)。組織公平、組織認同與角色外行為關係之研究。國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，基隆市。
- 陳榮賢 (2006)。高雄縣市國小教師學習型組織特性知覺與教師專業成長需求、組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，高雄市。
- 黃柏磬 (2012)。房屋仲介業、觀光餐飲業之組織公平與企業社會責任關係之實證比較。國立屏東科技大學企業管理系所碩士論文，屏東縣。
- 黃家齊 (2002)。組織公正與組織公民行為－認知型與情感型信任的中介效果。臺大管理論叢，12 (2)，107-141。
- 黃鼎晏 (2008)。從福利觀點看員工協助方案：福利滿意度、知覺組織支持與組織承諾的關係。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 楊智雄 (2018)。國民小學組織正義、組織公民行為與競爭優勢關係之研究：以領導者與部屬交換關係為調節效果。國立高雄師範大學教育學系博士論文，高雄市。
- 楊繼生 (2012)。組織公平對員工偏差行為的影響－以工作滿意和組織承諾為中介變數。長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文，台南市。
- 廖育萱 (2019)。基北區公立幼兒園教保服務人員組織公平知覺與組織承諾關係之研究。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，台北市。
- 廖佳君 (2007)。組織正義對組織承諾影響之研究－以組織信任為中介及干擾變項。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，台南市。
- 潘珏汝 (2010)。探討員工企業社會責任之認知對組織公民行為之影響－以組織承諾為中介變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 蔡木霖 (2002)。公賣局獎酬結構改變對組織公平、組織承諾、工作滿足及績效的影響。國立臺北大學企業管理學系博士論文，新北市。
- 蔡秀涓 (2004)。公務人員組織信任模型之建構：以臺北市政府為例。人文及社會科學集刊，16 (2)，241-279。
- 蔡幸純 (2021)。公部門臨時人員組織信任與組織公民行為關係之研究－以財政部國有財產署北區分署為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文，新北市。
- 鄭坤裕 (2001)。工作異動之組織正義知覺對異動後工作態度之影響。國立交通大學經營管理研究所碩士論文，新竹市。
- 鄭怡君、蔡俊傑 (2016)。Bootstrap 中介效果結構方程模式分析。國立臺灣體育運動大學體育學系學刊，15，102-114。
- 蕭羽汝 (2018)。客艙組員知覺工作要求、組織公平、工作熱情與專業實踐相關之研究－以國內某航空公司為例。國立高雄師範大學成人教育研究所博士論文，高雄市。

- 蕭慕華（2017）。倫理領導對組織公平與組織承諾的影響－個人工作適配、個人組織適配的調節效果。大同大學事業經營學系（所）碩士論文，台北市。
- 賴慧芬（2011）。國民小學兼行政人員情緒勞務、知覺組織支持與工作滿意關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，高雄市。
- 謝佳君（2013）。旅館業內部行銷對員工知覺組織支持、組織信任、工作投入及顧客滿意度之影響研究。國立彰化師範大學人力資源管理研究所博士論文，彰化縣。
- 顏弘欽（2012）。教師知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為之關聯性。教育行政與評鑑學刊，13，59-90。
- 顏秀惠（2020）。品牌形象與組織信任對工作績效之影響：以某物流企業為例。國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班碩士論文，高雄市。
- 顏芝怡（2010）。勞資關係與職場偏差行為之關係－以員工協助方案與勞資關係實務為干擾變項。國立中興大學企業管理學系碩士論文，台中市。



二、外文部分

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. NY: Academic Press.
- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M., Ramzan, M. & Khan, M. K. (2012). A Look at Social Exchange at Work: A Literature Survey Approach. *World Applied Sciences Journal*, 19(7), 951-956.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. MA: Harvard University Press.
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academic and Management Journal*, 26, 587-595.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55. CT: JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. NY: Wiley.
- Boon, S. D. & Holmes, J. G. (1991). *The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving*

- Uncertainty in the Face of Risk. *Cooperation and Prosocial Behavior*, 190-211.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carnevale, D. G. (1998). Organizational Trust. *The International Encyclopedia of Public and Administration*. Westview Press.
- Chen, X-P., Hui, C. & Sego, D. J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922-931.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S. & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Cropanzano, R., Weiss, H. M., Suckow, K. J. & Grandey, A. A. (2000). Doing Justice To Workplace Emotion. *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, 49-62. CT: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Demir, M. (2011). Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees' Deviant Behavior, *Anatolia*, 22(2), 204-221.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Duffy, J. A. & Lilly, J. (2013). Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(3), 185-197.
- Dunlop, P. D. & Lee, K. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: the Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. NY: Free Press.
- Fan, J., Zhang, M., Wei, X., Gursoy, D. & Zhang, X. (2021). The Bright Side of

- Work-Related Deviant Behavior for Hotel Employees Themselves: Impacts on Recovery Level and Work Engagement. *Tourism Management*, 87, 104375.
- Farh, J-L., Earley, 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(3), 421-444.
- Farh, J-L., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3(1), 141-183.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, 213-237. NY: Basil Blackwell.
- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Giacalone, R. A. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. CA: Sage.
- Gibb, J. R. (1965). *Fear and Facade: Defensive Management*. Science and Human Affairs. CA: Science and Behavior Books.
- Golembiewski, R. T. & McConkie, M. (1975). *The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes*. NY: Wiley.
- Graham, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 79-103. NJ: Erlbaum.
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. & Collins, J. M. (1998). *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*. CT: JAI Press.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S., Mount, M. K. & Shin, K. H. (2016). Why People Harm the Organization and Its Members: Relationships among Personality, Organizational Commitment, and Workplace Deviance. *Human Performance*, 29(1),

- Guzzo, R. A., Noonan, K. A. & Elron, E. (1994). Expatriate Managers and the Psychological Contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harper, D. (1990). Spotlight Abuse-Save Profits. *Industrial Distribution*, 79, 47-51.
- Herriot, P., Hirsh, W. & Reily, P. (1998). *Trust and Transition*. NY: John Wiley & Sons Inc.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation Motivation: People Who Need People... but in Different Ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 1008.
- Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333-343.
- Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, 62(2), 398-418.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. NY: Harcourt, Brace and World.
- Hommerich, C. (2012). Trust and Subjective Well-Being After the Great East Japan Earthquake, Tsunami and Nuclear Meltdown: Preliminary Results. *International Journal of Japanese Sociology*, 21(1), 46-64.
- Iqbal, Q. & Ahmad, B. (2016). Organizational Justice, Trust and Organizational Commitment in Banking Sector of Pakistan. *J. Appl. Econ. Bus*, 4(1), 26-43.
- Jameel, A. S., Mahmood, Y. N. & Jwmaa, S. J. (2020). Organizational Justice and Organizational Commitment among Secondary School Teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1-6.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kaplan, H. B. (1975). *Self-Attitudes and Deviant Behavior*. CA: Goodyear.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. NY: Wiley.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Khan, H., Khan, M. Z. & Ullah, Z. (2017). Impact of Interpersonal Justice on Organizational Citizenship Behaviour, Turnover and Organizational Commitment with Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(2), 299-315.
- Kraimer, M. L. & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of management*, 30(2), 209-237.

- Kumar, K. & Bakhshi, A. (2009). Organizational Citizenship Behavior in India: Development of a Scale. *International Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 14-25.
- Lehman, W. E. & Simpson, D. D. (1992). Employee Substance Use and On-the-Job Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 309-321.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*, 114-139. CA: Sage.
- Lilly, J. D. & Virick, M. (2013). Coping Mechanisms as Antecedents of Justice and Organization Citizenship Behaviors: A Multi-Focal Perspective of the Social Exchange Relationship. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 32(2), 150-167.
- Mangione, T. W. & Quinn R. P. (1974). Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, and Drug at Work. *Journal of Applied Psychology*, 1, 114-116.
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The 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.
- McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.
- McGregor, D. M. (1996). The Human Side of Enterprise. *Classical Readings in Organizational Behavior*, 57-62. Belmont: Wadsworth.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1987). A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 19(2), 199-215.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. *Trust in Organizations*, 261-287. CA: Sage.
- Moberg, D. J. (1997). On Employee Vice. *Business Ethics Quarterly*, 7, 41-60.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th Ed). NY: McGraw Hill.
- Noor, A. (2009, November 14). Examining Organizational Citizenship Behavior as the Outcome of Organizational Commitment: A Study of Universities Teachers of Pakistan. *Proceedings 2nd CBRC, Lahore, Pakistan*.
- Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). The Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21, 614-635.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. & Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *The Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Oh, A., Park, K. & Yong, H. (2013). The Relationship of Perceived Organizational Support and Deviant Behavior in the Workplace: The Mediating Effect of Affective Commitment and the Moderating Effect of Organization-Based Self-Esteem. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 26(1), 119-147.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. MA: Lexington Books.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theroetical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Ponnu, C. H. & Chuah, C. C. (2010). Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*,

- 4(13), 2676-2692.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621.
- Rai, G. S. (2013). Impact of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment by Organizations Make a Difference in Their Workers' Attitudes and Behaviors? *Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Rauf, F. A. (2015). Organizational Performance: Organizational Citizenship Behavior, Its Forms, Conceptualizations and Antecedents. South Eastern University of Sri Lanka.
- Reyes, P. (1990). Teachers and Their Workplace: Commitment, Performance, and Productivity. California: Sage.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Robinson, S. & Morrison, E. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effects of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L. & Greenberg, J. (1998). Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 5, 1-30.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D. M. & Parks, I. M. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 41-43.
- Sackett, P. R. & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive Behaviors at Work. *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 145-164. London: Sage.
- Sagie, A., Birati, A. & Tziner, A. (2002). Assessing the Costs of Behavioral and Psychological Withdrawal: A New Model and an Empirical Illustration. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 67-89.
- Savage, D. (1982). Trust as a Productivity Management Tool. *Training and Development*

- Journal, 36(2), 54-57.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. & Minton, J. W. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*. NY: Lexington Books.
- Shukla, A. & Rai, H. (2015). Linking Perceived Organizational Support to Organizational Trust and Commitment: Moderating Role of Psychological Capital. *Global Business Review*, 16(6), 981-996.
- Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W. & Carton, A. M. (2011). The Paradox of Stretch Goals: Organizations in Pursuit of the Seemingly Impossible. *The Academy of Management Review*, 36(3), 544-566.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 416-425.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, 151-174. Washington, DC: American Psychological Association.
- Staw, B. M. (1977). Commitment to a Policy Decision: A Multitheoretical Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-64.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. NJ: Erlbaum.
- Turan, A. (2015). Examining the Impact of Machiavellianism on Psychological Withdrawal, Physical Withdrawal and Antagonistic Behavior. *Global Business and Management Research*, 7(3), 87.
- Ulnadag, O., Khan, S. & Guden, N. (2011). The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions. *Hospitality Review*, 29, 1-21.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of*

- Management Journal, 37(4), 765-802.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Vardi, Y. (2001). The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325-337.
- Wheeler, H. N. (1976). Punishment Theory and Industrial Discipline. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 15(2), 235-243.
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. NY: Doubleday Anchor Books.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yin, K. Y., Yusof, R., Lok, S. Y. P. & Zakariya, Z. (2018). The Effects of Collaborative Mobile Learning Using Edmodo among Economics Undergraduates. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 7(3), 40-47.



附錄：臺鐵員工組織公民行為與職場偏差行為影響因素量表

您好：

首先，謝謝您撥冗填答本問卷。

這是一份學術性的問卷調查，主要目的在於瞭解臺鐵員工組織行為的影響因素，以為實務界或學術界對於臺鐵組織行為研究之參考依據，因此煩請您據實、詳盡地填寫本問卷。

您的填答對於本研究十分重要，填答的資料僅供研究分析應用，以不具名方式進行，不進行其他用途，更不會洩漏讓第三方知悉，請您放心作答。

最後，再次感謝您花費寶貴時間協助本研究的進行。

敬祝 萬事如意

國立成功大學交通管理科學系

指導教授：陳勁甫教授

研究生：江寧育

第一部分：請依您在臺鐵服務時自己的實際感受，衡量您對以下問題的同意程度。

問項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我在臺鐵工作上的投入程度。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我認為就我在臺鐵所完成的工作而言，我所獲得的待遇是適當的。	☐	☐	☐	☐	☐

3. 我認為我所獲得的待遇，能夠充分反映我對臺鐵的貢獻。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我認為就我的工作績效而言，我所獲得的待遇是合理的。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我認為臺鐵在決策的程序中，能讓員工充分表達自己的看法與感受。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我認為員工的意見對臺鐵的決策結果能發揮一定的影響力。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我認為臺鐵決策程序的實施皆能維持一致性。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我認為臺鐵決策的過程是不帶有偏見的。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我認為臺鐵決策的程序是基於正確的資訊而進行的。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我可以對臺鐵依照程序所做出的決策提出申訴。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 我認為臺鐵決策過程是符合倫理與道德標準的。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我認為臺鐵當局有以合乎禮節的方式對待員工。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我認為臺鐵當局有以顧及員工尊嚴的方式對待員工。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我認為臺鐵當局有以尊重的方式對待員工。	☐	☐	☐	☐	☐
15. 我認為臺鐵當局能避免對員工發表不恰當的言辭或評論。	☐	☐	☐	☐	☐

第二部分：請依您在臺鐵服務時對臺鐵的實際認知，衡量您對以下問題的同意程度。

問項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我認為臺鐵當局會以我的工作成就為榮。	☐	☐	☐	☐	☐

2. 我認為臺鐵當局會重視我對組織的貢獻。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我認為臺鐵當局會認真考慮我個人的目標與價值。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我認為臺鐵當局給予員工的關心很少。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我認為在我需要特別協助時，臺鐵當局會願意幫助我。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 當我遇到困難時，我能夠獲得臺鐵當局的協助。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我認為臺鐵當局會真的關心員工的福利。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我認為臺鐵當局會在意員工的意見。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我認為臺鐵當局會嘗試著讓員工的工作盡量有趣。	☐	☐	☐	☐	☐

第三部分：請依您在臺鐵服務時對臺鐵的實際看法，衡量您對以下問題的同意程度。

問項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我相信臺鐵當局是高度正直的。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我相信臺鐵當局對待員工的態度是始終如一且穩定的。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我認為臺鐵當局並不總是誠實與真誠的。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 一般而言，我相信臺鐵當局的動機與意圖是良善的。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我不認為臺鐵當局是以公平的方式對待員工的。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我認為臺鐵當局對員工是坦率且開放的。	☐	☐	☐	☐	☐

7. 我不確定自己能完全地信任臺鐵當局。

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

第四部分：請依您在臺鐵服務時對臺鐵的實際情感，衡量您對以下問題的同意程度。

問項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我很樂意將我的職業生涯都奉獻在臺鐵。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我很樂於和外人談論臺鐵。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我真的覺得臺鐵所遭遇的問題就像是我自己的事一樣。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我認為我可以很容易地對其他組織建立起像我對臺鐵那樣的聯繫關係。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我不覺得自己是臺鐵這個大家庭的一員。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我不認為我對臺鐵有情感上的依附。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我認為臺鐵這個組織對我個人而言意義重大。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我不覺得我對臺鐵有強烈的歸屬感。	☐	☐	☐	☐	☐

第五部分：請依您在臺鐵服務時自己實際的行為表現，衡量您對以下問題的同意程度。

問項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
	☐	☐	☐	☐	☐

1. 我會主動幫忙處理缺席或請假同事的業務。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我會主動幫助工作量繁重的同事。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 就算沒有被要求，我也會主動協助處理主管的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我會花時間去傾聽同事的問題與擔憂。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我會盡力幫助新進同仁。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我會主動關心其他同事。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我會主動傳遞有關工作上的資訊給我的同事。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我的工作出勤率是高於正常標準的。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 當我無法出勤時，我會提前通知或請假。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我會利用上班的時間趁機休息一下。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 我會花很多工作的時間來接聽個人電話。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我會抱怨工作中不怎麼重要的小事。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我會節省使用並妥善保護屬於臺鐵的財物。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我會遵守能維持臺鐵運作秩序的非正式或未明文的規則。	☐	☐	☐	☐	☐
15. 我並未投入心力在我的工作上。	☐	☐	☐	☐	☐
16. 我會在工作中超時休息或藉機找額外的時間休息。	☐	☐	☐	☐	☐
17. 我在工作時會花太多時間想非關工作的事情。	☐	☐	☐	☐	☐
18. 我在工作時會故意拖慢工作進度。	☐	☐	☐	☐	☐
19. 我在工作時會未經允許而遲到。	☐	☐	☐	☐	☐

20. 我在工作時會忽視主管要我遵守的指示。

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

第六部分

1. 您所認同的自身性別：☐男 ☐女

2. 請問您的婚姻狀態：☐已婚 ☐未婚

3. 請問您的年齡：

☐25 歲以下 ☐26 歲至 35 歲 ☐36 歲至 45 歲 ☐46 歲至 55 歲 ☐56 歲至 65 歲

4. 請問您的教育程度：

☐博士 ☐碩士 ☐大學 ☐專科 ☐高中職 ☐國中（含）以下

5. 請問您所屬的部門：

☐運務（含各運務段、綜合調度所、票務中心）

☐工務（含各工務段、工務養護總隊）

☐機務（含各機務段、各檢車段、各機廠）

☐電務（含各電務段、各電力段與電訊中心）

☐局內其他編制處室（含企劃處、材料處、行政處、秘書室、勞安室、主計室、人事室、政風室及員訓中心等）

☐直屬機構（貨運服務總所、餐旅服務總所）

6. 請問您在臺鐵的年資：

☐5 年以下 ☐6 年至 10 年 ☐11 年至 15 年 ☐16 年至 20 年 ☐21 年至 25 年

☐26 年至 30 年 ☐31 年至 35 年 ☐36 年至 40 年 ☐超過 40 年

7. 請問您目前的職等：

☐高員級 ☐員級 ☐佐級 ☐士級

☐無資位人員（臺鐵不具公務人員身分之編制內正式員工，含基層服務員、營運人員、約聘人員、什工、工友、餐旅服務總所僱用人員等）

8. 請問您是否擔任主管職（領有主管加給）：

☐擔任主管職 ☐未擔任主管職

9. 請問您在臺鐵的工作性質：

☐常日班 ☐日夜輪班 ☐輪班但未跨夜

