

組織公平、工作價值觀與組織公民行爲之關係研究

陳怡昌^{1*} 李承陽² 羅敏文²

¹明道管理學院企業管理學系 助理教授

²明道管理學院企業管理學系 大學生

摘 要

在民營化之後，國營企業的員工在工作態度與工作表現上，應該與以前已有所不同。有學者指出一般公司員工對於組織公平性的認知與其工作價值觀，會影響組織公民行爲的產生。因此，本研究想了解自來水公司的員工是否也有類似的態度與表現。從以 254 位員工為樣本的研究中發現，組織公平與工作價值觀確實會顯著影響組織公民行爲。在組織公平部分，分配公平與程序公平對組織公民行爲有正向影響，但是互動公平卻有負向影響。在工作價值觀部分，努力工作、獨立與苦行主義對於組織公民行爲有正向影響，減少休閒時間有負向影響。

關鍵字：組織公平、工作價值觀、組織公民行爲。

*連繫作者：明道管理學院企業管理學系，彰化縣埤頭鄉文化路 369 號。

Tel: +886-4-8876660

Fax: +886-4-8879014

E-mail: alexycchen@mdu.edu.tw

壹、研究背景與動機

二十一世紀是服務業的時代，服務品質已被視為企業獲取競爭優勢的關鍵因素，不僅是企業組織需藉由服務品質的提昇來創造其競爭優勢，各政府機構推動行政革新，亦是學習企業經營，將服務品質經營理念灌注於公共事務管理中。因此評估服務品質，使其不致於在欠缺市場競爭情況下淪為口號或流行術語，並進而提昇其服務品質，是未來推動行政革新當務之急。國營事業民營化已蔚為世界潮流，國營事業員工工作安全(job security)遭受重大的轉變情形下，了解並協助員工持有正面積極的工作價值觀與組織向心力益形重要。所以，針對民營化的原國營事業員工進行工作態度與行為的研究，更是有其積極正面的意義。

首先，工作價值觀(work value or work ethic)之研究結果均認為個人之工作態度與工作表現均與個人的價值觀有密切關係，換句話說，個人的工作價值觀將會對自身工作的表現、發展與選擇有著深遠的影響。但是，以西方為文化基礎所建立的工作價值觀點，在非基督教文化的國家是否仍能對相關的工作行為有一定的解釋能力，有學者認為需要進一步探討(Yousef, 2001[1])

至於組織公平(organizational justice)的研究發現，管理者對待員工越公平，將有助於員工展現角色外的行為，員工會以更高的工作績效來回饋組織(Masterson et al, 2000[2])。因此，學者認為組織公平對組織公民行為具有一定的預測力(Moorman, 1991[3])，也就是員工對組織公平的知覺愈高，員工將更能組織認同、經常協助同事、工作盡職及沒有不當的負面行為等。

組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)一詞自Organ於1983年提出以來，十多年來被學術界與實務界廣泛引用來討論一些員工工作行為對整體組織績效的影響。員工的工作表現，一直是研究組織行為的學者們所關心的議題(Van Dyne et al, 1994[4])，個人的表現，更是許多管理理論、組織行為研究中的主要依變項(Farh et al, 1990[5])。所以對於組織公民行為的研究，除了針對組織績效的貢獻外，也探討了前因變項如組織公平，員工工作滿意，主管領導，組織承諾等與組織公民行為的相關性。從大量的研究

將注意力指向探討形成組織公民行為的原因，可以了解到組織公民行為的重要(Moorman, 1991)。

臺灣省自來水公司是國營事業單位，雖具有獨占性質而無企業競爭壓力，但隨著自來水事業用戶數的逐年成長，及社會持續要求提昇服務品質，隨時發掘潛在的服務品質缺失並加以改善是刻不容緩的任務。因此，本研究係藉由了解自來水公司員工的工作價值觀、組織行為的公平性與組織公民行為的關係，以提供改善員工表現的建議。

貳、文獻回顧

一、組織公民行為

近年來，組織行為學的發展迅速，孕育出許多對各類組織有相當貢獻的觀念，組織公民行為即為其中之一(Barnard, 1938[6], Koys, 2001[7])。Barnard(1938)認為組織是每個人願意合作並付出努力而形成的一個合作團體。個人自發的與必要的貢獻於合作體系愈多，就愈能穩定正式組織的職權體系。是故，「願意合作」的概念可說是組織公民行為的起源之一。繼Barnard(1938)之後，Katz(1964[8])的研究指出，員工對於組織的貢獻度可由下列三種行為構面說明：(一)員工必須「參與並留任在組織中」、(二)員工能夠「達成角色內績效」、(三)員工必須具有「創新及超越角色的自動主動行為」。其中，第三類工作行為，即為「組織公民行為」，其重要性不亞於前二者，而這也是最容易管理者忽略。但是若組織中只有前二類的員工行為，那將是一個易碎的社會系統(Katz, 1964)。後續研究也發現，主管在評估員工對組織的貢獻度時，組織公民行為確實是重要標準之一(Podsakoff et al, 2000[9])。

其他國外學者也陸續針對組織公民行為提出各自的理論觀點，給予不同的定義，例如：Bateman & Organ(1983[10])認為組織公民行為是指有利於組織的行為與態度，並不是因為組織中的規定或是經由契約的約束而來；Graham(1986[11])則認為組織公民行為應該同時包含某些角色內行為與角色外行為，主張一切對組織有益的行為都歸類成組織公民行為；Organ(1989[12])把有益於組織運作成效的各種員工自發性行為定義為組織公民行為；Morrison(1994[13])提出若能使員工對工

作職責定義越廣，員工所表現的組織公民行為就愈多。國內學者林淑姬(1992[14])將組織公民行為定義為組織公民行為是對組織有益，並符合下列二個條件的員工行為：(一)此種工作行為不包括員工的基本工作要求中，但整體而言對組織目標有正面貢獻或可以避免負面影響的各種行為；(二)組織不會對這種行為給予財務上的報酬，但在制定薪資或升遷決策時，可能予以考慮，一般而言，此種行為與報酬間並無明顯的關係可循。

至於組織公民行為的理論構面，各方學者的分類標準不一 (Bateman & Organ(1983)；Smith et al (1983[15])、Organ(1989)、Podsakoff et al (1990[16])、Farh & Lin(1997[17])、Farh et al (2004[18])、林淑姬(1992))。並且依此進行許多前因變數(antecedent variable)的研究。例如 Moorman(1993[19])指出工作滿意度的高低會影響員工的組織公民行為；組織公民行為之決定在於組織成員相信被組織公平對待(Moorman, 1991；Skarlicki & Latham, 1997[20])；Farh et al, 1990)指出，以工作特性來預測組織公民行為是很好的變項，透過引發內在動機直接影響組織公民行為。Coyle-Shapiro (2002[21])則發現心靈契約(psychological contract)與組織公民行為間有正向關係。在眾多先因變數中，本研究將針對組織公平及工作價值觀進行探討。

二、組織公平

長期以來，組織公平一直是企業經營者必須面對的管理課題，在理論上，組織公平則是組織管理上一個重要的構念，而組織公平是探討組織在資源分配與決定各種獎懲時，員工主觀認知其措施是否公平。組織公平影響組織公民行為，主要有兩個理論基礎：(一) Homans(1961[22])受經濟交換理論的啟發，提出社會交換理論 (social exchange theory)。他認為社會互動過程中的社會行為是一種商品交換行為，而人是自利的、自我中心的，會以「成本－利潤」來考量交換行為。Blau(1964[23])則認為社會交換的過程中，最重要的基本假設為互惠(reciprocal)及公平(equity)。

(二)Adams(1965[24])提出的公平理論(Equity

theory)，認為員工除了關心自己的工作付出會得到多少的報酬外，也會以自己的付出與所得和別人互相比較。若與他人相較，比值相等則表示公平。但當比值不相等時，員工會知覺到組織不公平。

Organ(1989)認為組織公民行為就是上述比值中的投入。當員工認知未受公平對待時，由於組織存在正式獎賞或懲罰制度，故仍不敢降低產出或影響績效，而是減少組織公民行為的表現作為替代選擇。

傳統的組織公平著重於分配的公平性，也就是組織所得分配的公平(Bierhoff et al. 1986[25])。分配公平是指個人對組織在資源分配的結果是否公平的知覺(Folger & Greenberg, 1985[26])。至於程序面則未刻意重視(Mahoney, 1982[27])。員工依據所得分配，評估他們對管理決策的公平知覺(Dailey & Kirk, 1992[28])。分配公平的理論即根據上述的公平理論與社會交換理論。Thibaut & Walker(1975[29])為最早研究程序公平(procedural justice)的社會心理學者，其結果發現來自於提供過程控制的程序，比來自於沒有的情況下，所產生的決策結果認知最為公平。換言之，程序公平是強調決策過程。Folger(1986[30])提出參考認知理論(Referent Cognitions Theory)，同時討論參考結果(referent outcome)與參考辦法(referent instrumentalities)，推論出分配公平與程序公平互為影響。當程序不公平時，分配不公平的影響將較為嚴重；而分配不公平時，程序公平與否將會受到較大的關切。Bies & Moag(1986[31])提出互動公平(interaction justice)的觀念，認為組織運作過程中，個人與環境互動的感受會影響對公平的認知。Wallace & Fay(1988[32])正式引用程序公平，主張應建立分配公平與程序公平並重的觀念。

綜觀國內外關於組織公平與組織公民行為的研究，許多研究均顯示組織公平能有效預測組織公民行為，例如 Moorman(1991)發現程序公平對組織公民行為有獨特預測力，分配公平則無；Niehoff & Moorman(1993[33])則發現組織公平會直接影響員工的組織公民行為；Konovsky & Pugh(1994[34])的研究結果顯示程序公平是員工組織公民行為的重要決定因素；Moorman et al(1998[35])的研究

結果支持程序公平對組織公民行為是有影響。Wong et al (2006[36])對中國國營企業與合資企業的研究也發現,透過對組織及主管的信任,程序公平、分配公平及互動公平對於組織公民行為都有正向的影響。林淑姬(1992)則發現薪酬公平與程序公平皆會影響組織公民行為。由上述所整理的文獻可知,員工對公平的知覺會正向的影響組織公民行為。

參考 Greenberg(1990[37])、Niehoff & Moorman(1993)對組織公平構面的分類,本研究將組織公平分為:(1)分配公平:個人對組織在資源分配的結果是否公平的知覺(Folger & Greenberg, 1985),強調的是決策的結果與內容、(2)程序公平:組織在決定任何獎懲決策時,所依據的標準或評估方法是否符合公平性原則(Greenberg, 1990),強調的是決定結果的公平程序、(3)互動公平:個人對於組織在完成決策之前是否會被公平對待的知覺,包含組織有無與員工相互溝通,參考員工意見,體恤員工立場等(Bies & Moag, 1986)。因此,綜合以上研究都指出組織公平對組織公民行為有正向相關,因此本研究欲檢測:

假設1:組織公平對組織公民行為有正向的影響。

假設1-1:分配公平與組織公民行為有正向相關。

假設1-2:程序公平與組織公民行為有正向相關。

假設1-3:互動公平與組織公民行為有正向相關。

三、工作價值觀

組織心理學認為個人之工作態度與工作表現均與個人的價值觀有密切關係,換句話說,個人的工作價值觀將會對自身工作的表現、發展與選擇有著深遠的影響。因為每個人的工作價值觀不同,因此工作價值觀對個體產生的工作行為以及產生的觀念也不盡相同(McClelland, 1961[38]; Furnham, 1990[39])。由於學者的研究目的與理論背景不同,對於工作價值觀的定義也有所差異,例如 Brown (2002[40])認為工作價值觀是個人價值系統其中之一,經由價值觀可以滿足個人在工作上扮演的角色; Nord et al (1998[41])則將工作價值觀定義為個人所期望,覺得應該能藉著工作實現的結果狀態; Meglino & Ravlin (1998[42])則認為

工作價值觀代表了員工對其工作行為的期望模式; Dose (1997[43])提出工作價值觀是指員工在長期下,持久且穩定指導其工作行為與目標選擇的一種標準或準則。大部份的學者都同意工作價值觀是與需求、主觀判斷、偏好、標準有關。因此工作價值觀可定義為個人為了滿足所重視的內在需求,在工作的條件及結果影響下,所做的一種主觀判斷,這種判斷代表了個人的偏好、理念與堅持,引領了個人行為動向,形成對工作評價的標準。關於工作價值觀的構面分類,國內外學者也各自提出不同的看法(Wollack et al (1971[44])、Blau & Ryan(1997[45])、Lisa & Katherine(1997[46])、Simon & Manson (2003[47]); Ralston et al (1993[48])、Pryor(1979[49])、吳鐵雄等(1996[50])、王叢桂(1993[51])、Rokeach (1973[52]))。

本研究在蒐集國內外工作價值觀與組織公民行為之相關文獻後發現,目前國內尚未有學者採用特定以發展之量表來探討工作價值觀,所以若要與國外其他研究進行比較,似乎缺乏比較基準。此外,在工作價值觀與組織公民行為的關係研究上,國內似乎尚未獲得注意,而在國外文獻方面,有發現兩篇關於工作價值觀與組織公民行為影響之研究著作,研究中均發現工作價值觀與組織公民行為具有正面的相關性,顯示工作價值觀對於組織公民行為是具有顯著程度之正面影響。其一為 Ryan (2002[53])探討員工之新教義之工作價值觀與其組織公民行為之影響,研究結果發現員工之努力工作傾向與獨立程度與組織公民行為呈現正面顯著的關係;其二為 Feather & Rauter (2004[54])探討組織公民行為、工作安全性、組織承諾、工作滿意及工作價值觀之間的關係,研究結果顯示工作安全性、組織承諾與組織公民行為有正面關係。

根據前面工作價值觀與組織公民行為文獻之探討,工作價值觀是影響工作行為的重要因素之一,但是國外之研究對象皆非以國營事業內部員工為樣本,因此本研究將以自來水公司內部員工為研究對象,了解工作價值觀與組織公民行為之間的關係。本研究係以 Blau & Ryan (1997)提出的工作

價值觀量表(PSE),包括努力工作程度、規避休閒程度、獨立程度與禁欲主義,來探討工作價值觀對組織公民行爲的影響。因此,本研究假設:

假設2:工作價值觀對組織公民行爲有顯著影響。

假設2-1:工作價值觀中,「努力工作程度」與組織公民行爲有正向相關。

假設2-2:工作價值觀中,「減少休閒程度」與組織公民行爲有正向相關。

假設2-3:工作價值觀中,「禁慾主義」與組織公民行爲有正向相關。

但是,有研究指出,員工必須對公司整體或同僚之間具有一定的團體認同與合作意願,才比較可能出現組織公民行爲(Furnham & Quilley, 1989[55]; Furnham, 1990; Moorman & Blakely, 1995[56])。換句話說,因為團體與合作的概念與工作價值觀中的「獨立程度」為反向的關係,所以針對獨立程度對組織公民行爲的影響,本研究假設:

假設2-4:工作價值觀中,「獨立程度」與組織公民行爲有負向相關。

參、研究方法

一、抽樣與樣本特性

本研究係以台灣自來水公司新竹、苗栗與台中地區之營業所內員工為研究對象。首先,研究者先發出公文至中區各營業處尋求問卷發放上的協助,並且以電話探詢單位主管協助意願。因為自來水公司若無內部人員帶領,並無法有效進行問卷研究,最後幸得苗栗營業所資深員工惠允協助。所以,研究者由資深員工帶領至各營業所內各單位親自發放問卷並回收。如果無法當場回收之問卷,則請單位主管協助回收,並於問卷發出兩週後以電話進行追蹤。自問卷發出至回收完成共計約一個月左右。扣除明確表明無意願填寫問卷之員工,本研究共發出300份問卷,回收份數為254,扣除無效問卷後有效問卷共計236份,有效問卷回收率為78.7%。

樣本在性別上共有男性131位,佔55.5%,女性105位,佔44.5%。在年齡方面大多在41~50歲以及51~60歲,共佔64.8%。樣本數的「婚姻狀況」已婚員工佔大多數,有195人,佔樣本數中的82.6%。「教

育程度」的部份,以高中(職)與大學(專科)佔多數,共佔91.5%。在「服務年資」上,研究樣本以年資16年以上居多,人數為105人,共佔44.5%。

二、測量工具

(一)工作價值觀:本研究採用 Blau & Ryan (1997)所發展出的工作價值觀量表,原本的量表題數為25題,但是作者認為可以直接選用12題短題本作為研究工具,因此,本研究即採用12題短題本作為測量工具,並要求受測者分別評估這些相關項目,從(1)非常不同意到(5)非常同意。參考 Ryan(2002)的研究將12個題項分成四個構面,並將這四個因素分別命名為:努力工作程度(三題, $\alpha=0.76$)、規避休閒程度(三題, $\alpha=0.73$)、獨立程度(三題, $\alpha=0.80$)與禁欲主義(三題, $\alpha=0.70$),其中「規避休閒程度」與「禁欲主義」之題項為反向題,故應反向計分。努力工作程度是指一個人在工作職場上,可以努力克服所有困難,全心全力的投入工作,善盡職責;規避休閒程度表示人們應該花更多的時間在工作上,增加工時以提升工作品質;獨立程度是指一個人要在工作職場上成功,就必須獨立自主,避免依賴任何人;禁欲主義則代表勤奮的工作與節儉,並控制財富的運用,達到生活上的自律。

(二)組織公平:本研究所使用的量表係根據 Niehoff & Moorman(1993)的問卷,本量表分為三個構面,分別是分配公平(五題, $\alpha=0.92$)、程序公平(六題, $\alpha=0.89$)及互動公平(九題, $\alpha=0.95$),共20題。填答方式採用李克特式五點量表,答案由「非常不同意」、「不同意」、「不能確定」、「同意」、「非常同意」,依次分成五個等級,分別給予1、2、3、4、5分。分配公平正指個人對組織在資源分配的結果是否公平的知覺(Folger and Greenberg, 1985),強調的是決策的結果與內容;而程序公平是指組織在決定任何獎懲決策時,所依據的標準或評估方法是否符合公平性

原則(Greenberg, 1990), 強調的是決定結果的公平程序; 互動公平指個人對於組織在完成決策之前是否會被公平對待的知覺, 包含組織有無與員工相互溝通, 參考員工意見, 體恤員工立場等(Bies & Moag, 1986)。

(三)組織公民行爲：對於組織公民行爲的測量, Farh et al (2004)認為應該依樣本的不同, 考慮國家文化的差異, 不應該完全移植西方標準問卷, 因此, 本研究採用林淑姬(1992)針對華人兩岸三地之實證研究所發展出來的組織公民行爲量表為測量之工具。該量表是林淑姬參考 Organ(1989)之架構及 Podsakoff et al (1990)等人的問卷, 從本國組織運作實務中蒐集資料發展而成, 共計22個題項。本量表可將組織公民行爲分為「組織認同」(四個題項, $\alpha=0.87$)、「協助同事」(四個題項, $\alpha=0.80$)、「不生事爭利」(四個題項, $\alpha=0.96$)、「公私分明」(四個題項, $\alpha=0.95$)、「敬業守法」(四個題項, $\alpha=0.76$)以及「自我充實」(兩個題項, $\alpha=0.86$)等六大構面, 其中題項第9題到第16題為反向題, 則反向計分。各構面分數愈高, 表示組織公民行爲傾向愈強烈; 反之, 則愈缺乏。組織認同指員工努力維護組織形象, 積極參與組織相關之活動及會議, 並主動提出各項有建設性的改善方案, 意圖造成對組織整體有利的行爲; 協助同事是指員工在工作上主動與同事溝通協調, 並於本身工作份外, 樂於協助同事之行爲; 不生事爭利指員工不會謀取個人利益, 或從事各種可能破壞組織和諧的政治行爲; 公私分明指員工不會利用上班時間或公用資源, 處理個人事務的行爲; 敬業守法代表員工工作認真, 出勤表現良好, 恪守組織規定, 不做超越組織基本要求標準的行爲; 自我充實則表示員工努力自我學習, 俾期提升工作品質, 以增加組織競爭力之行爲。

(四)控制變數: 本研究在控制變項上測量受訪者之性別(女=0, 男=1)、婚姻狀況(未婚=0, 已婚=1)、年齡、教育程度、服務年資等。

肆、研究分析

首先, 為了解本研究樣本之組織公平、工作價值觀與組織公民行爲的現況, 茲將組織公平、工作價值觀與組織公民行爲的敘述性統計分析資料摘要如表一所示, 並且逐一說明與分析。

由表一可知, 在組織公平中, 自來水公司員工認為互動公平($\mu=3.51$)的程度最高, 其他依序為分配公平($\mu=3.39$)與程序公平($\mu=3.37$)。組織公平量表的整體平均數為3.42分, 屬於中等程度範圍, 介於本研究問卷設計中「同意」至「普通」之間, 且三個子構面的平均數均大於3, 顯示本研究的研究樣本認為在自來水公司中, 組織的整體公平性偏高, 其中, 「互動公平」的平均數為3.51, 表示員工對自己在工作中與主管的互動公平性有較高的正向看法。

表一 研究構面之敘述性統計結果

研究構面	因素	平均數	標準差
組織公平	分配公平	3.39	0.74
	程序公平	3.37	0.63
	互動公平	3.51	0.63
工作價值觀	努力工作程度	3.64	0.68
	規避休閒程度	2.10	0.56
	獨立程度	3.74	0.68
	禁欲主義	2.62	0.72
組織公民行爲	組織認同	3.76	0.61
	協助同事	3.85	0.57
	不生事爭利	3.83	1.05
	公私分明	3.96	0.95
	敬業守法	3.64	0.63
	自我實現	3.74	0.71

在工作價值觀中, 自來水公司員工認為獨立程度($\mu=3.74$)最高, 其次依序為努力工作程度($\mu=3.64$)、禁欲主義($\mu=2.62$)以及規避休閒程度($\mu=2.1$)。組織公民行爲中, 自來水公司員工的公私分明($\mu=3.96$)程度最高, 其他依序為協助同事($\mu=3.85$)、不生事爭利($\mu=3.83$)、組織認同($\mu=3.76$)、自我實現($\mu=3.74$)以及敬業守法($\mu=3.64$)。「獨立程度」的平均數為3.74, 表示員工

認為在工作職場中，應當獨立自主，盡量避免依賴別人；而「努力工作程度」的平均數為3.64，表示員工對於努力工作的價值觀有正向的看法。在反向計分的子構面中，「規避休閒程度」的平均數為2.10，表示員工認同應適當的規避休閒程度，以提升自我的工作品質；「禁欲主義」的平均數為2.62，表示員工對於勤奮的工作，並控制財富的運用有正向的看法。

至於組織公民行為部分，從表一中得知，在工作價值觀的量表中，從組織公民行為的量表中可得知，「組織認同、協助同事、敬業守法以及自我實現」等四個子構面的平均數均大於3，介於本研究問卷設計中「同意」至「普通」之間，且偏近於「同意」，由此可見，自來水公司中，員工所表現的組織公民行為較強烈，其中，「協助同事」的平均數為3.85，表示員工於本身工作份外，樂於協助同事；而反向計分的子構面中，「不生事爭利」與「公私分明」的平均數均大於3，表示員工認為組織內的成員，彼此之間生事爭利且公私不分，其中，「公私分明」的平均數為3.96，表示員工認為組織成員公私不分的程度較高。

接著，將組織公平與工作價值觀設為自變數及組織公民行為的六個構面為依變數，建立六條迴歸式進行迴歸分析，以了解前兩者對組織公民行為的影響。控制變數部分則將年齡以虛擬變數(dummy variable)處理。在進行迴歸分析討論前，檢視VIF皆符合統計標準表示迴歸式並無共線性問題。從表二中可知，所有方程式皆達顯著水準($p < 0.05$)，表示本研究中的自變數確實能對組織公民行為的各個子構面產生顯著的解釋能力。

在組織認同方面(方程式1, $F=7.16$, $p < 0.001$)，年齡「41~50歲」($\beta = 0.26$, $p < 0.01$)與「51歲以上」($\beta = 0.45$, $p < 0.001$)與40歲以下的員工相較之下，有較高的組織認同；在「婚姻狀況」($\beta = -0.17$, $p < 0.05$)的部份，未婚的員工，其組織認同的程度較高。公平性的部分，員工認為組織分配越公平($\beta = 0.22$, $p < 0.01$)，其對組織認同的程度也較高。員工認為在工作職場上，努力工作($\beta = 0.18$, $p < 0.01$)與獨立自主($\beta = 0.12$, $p < 0.05$)的人，對組織認同的程度也較高。

協助同事方面(方程式2, $F=7.53$, $p < 0.001$)，控制變數皆無顯著影響力，在公平性的部分只有「分配公平」($\beta = 0.34$, $p < 0.001$)與協助同事呈顯著正相關，員工認為組織分配越公平，其協助同事的程度較高。在工作價值觀中，「規避休閒程度」($\beta = -0.17$, $p < 0.01$)與協助同事呈負向相關，而行為越獨立($\beta = 0.16$, $p < 0.01$)的人，其協助同事的程度也越高。

以不生事爭利為依變數的方程式3($F=4.23$, $p < 0.001$)，控制變數也是全無顯著影響力，但是員工認為程序越公平($\beta = 0.37$, $p < 0.001$)，員工較不會生事爭利；而互動公平($\beta = -0.25$, $p < 0.01$)與不生事爭利呈負相關，表示員工與主管之間的互動越公平，員工越會生事爭利。在工作價值觀的部分，「獨立程度」($\beta = 0.22$, $p < 0.001$)與「禁欲主義」($\beta = 0.23$, $p < 0.001$)的程度越高，員工較不會生事爭利。

方程式4以公私分明為依變數的分析上($F=5.72$, $p < 0.001$)，個人因素中「51歲以上」($\beta = 0.22$, $p < 0.05$)與40歲以下的員工相較之下，有較高的組織認同；在公平性的部分則顯示程序越公平($\beta = 0.30$, $p < 0.01$)，員工較不會公私不分。而「互動公平」($\beta = -0.23$, $p < 0.01$)與公私分明呈負相關，表度較高。工作價值觀中的「獨立程度」($\beta = 0.18$, $p < 0.01$)與「禁欲主義」($\beta = 0.28$, $p < 0.001$)越高的人，越敬業守法。可是組織公平卻無任何顯著影響。

最後，對自我充實的分析中(方程式6, $F=4.65$, $p < 0.001$)，年齡「51歲以上」($\beta = 0.24$, $p < 0.05$)的員工與40歲以下的人相較之下，有較高的自我充實。員工認為程序越公平($\beta = 0.24$, $p < 0.05$)，其自我充實的程度也越高。而「獨立程度」($\beta = 0.25$, $p < 0.001$)與「禁欲主義」($\beta = 0.25$, $p < 0.001$)越高的人，對於自我充實的程度較高。

綜上所述，在組織公平方面，分配公平與組織認同及協助同事呈顯著正相關，但對其他組織公民行為的構面並無顯著相關，因此，假設1-1部分成立；程序公平與不生事爭利、公私分明以及自我實現呈顯著正相關，但對其他組織公民行為的構面並無顯著相關，因此，假設1-2部分成立；互動公平與不生事爭利、公私分明呈顯著負相關，但假設兩

者應有正相關，而且與其他組織公民行爲的構面並無顯著相關，換言之，假設1-3不成立。

在工作價值觀方面，努力工作程度與組織認同呈顯著正相關，但與其他組織公民行爲的構面並無顯著相關，因此，假設2-1部分成立；規避休閒程度與協助同事呈顯著負相關，與原先假設關係正好相反，且對其他組織公民行爲的構面並無顯著相

關，因此，假設2-2不成立；禁欲主義與不生事爭利、公私分明、敬業守法以及自我實現呈顯著正相關，但對其他組織公民行爲的構面並無顯著相關，因此，假設2-3部分成立；獨立程度雖然與所有組織公民行爲的構面呈顯著正相關，但是假設定兩者應為負相關，所以，假設2-4不成立。

(表二) 迴歸分析結果彙整表

	方程式 1 組織 認同	方程式 2 協助 同事	方程式 3 不生事爭利	方程式 4 公私分明	方程式 5 敬業守法	方程式 6 自我充實
性別	-0.08	-0.02	-0.08	-0.11	0.01	0.04
41~50 歲	0.26**	0.10	0.04	0.08	-0.03	0.06
51 歲以上	0.45***	0.17	0.14	0.22*	0.07	0.24*
婚姻狀況	-0.17*	-0.06	-0.01	-0.08	0.04	-0.04
教育程度	0.02	0.01	-0.08	-0.10	-0.14*	-0.01
服務年資	-0.08	0.10	-0.01	0.05	0.02	-0.04
組織公平						
分配公平	0.22**	0.34***	-0.06	-0.02	0.13	0.09
程序公平	0.08	0.07	0.37***	0.30**	0.13	0.24*
互動公平	0.07	0.02	-0.25**	-0.23**	0.14	-0.01
工作價值觀						
努力工作程度	0.18**	0.11	0.02	-0.01	-0.08	-0.07
規避休閒程度	0.02	-0.17**	-0.02	-0.01	-0.04	0.01
獨立程度	0.12*	0.16**	0.22***	0.29***	0.18**	0.25***
禁欲主義	-0.03	0.09	0.23***	0.22***	0.28***	0.25***
F 值	7.16***	7.53***	4.23***	5.72***	4.99***	4.65***
R Square	0.30	0.31	0.20	0.25	0.23	0.21
Adjusted R Square	0.25	0.27	0.15	0.21	0.18	0.17

伍、結論與討論

近年來，組織行爲學蓬勃發展，研究範圍已經不侷限於一般企業，加上社會大眾對於服務品質的要求日漸提升，國營事業必須打破固步自封的做法，使公司組織適合未來變革的需求，儘快轉型設計一套未來現代化、多元化、國際化的組織，因此，自來水公司的經營方針與策略也走向現代化的管

理方式，以顧客導向為指標，提升服務品質。然而自來水公司的組織及人力資源有待活化及開發，透過績效管理的推動以及貫徹責任中心的制度以求公司體質的改變，活絡人力資源，因此，要促進組織的發展，就必須先了解員工對組織的想法以及員工的工作價值觀是否能使員工產生對組織有利的自發性行爲。學術界雖然有許多組織公平與組織公

民行為的相關研究(Moorman, 1991; Skarlicki & Latham, 1997), 但卻少有把員工工作價值觀加入的關係研究, 因此, 本研究以工作價值觀與組織公平來探討自來水公司員工會否產生組織公民行為。

根據分析結果顯示, 個人因素對於組織公民行為有些具有顯著影響, 其中以年齡的影響面最多也最大。相較於40歲以下的員工, 年齡層在40歲以上的員工對組織比較認同, 且51歲以上的員工, 其公私分明以及自我實現的程度普遍比較高。雖然年齡與年資應有相關, 但是服務年資並不會顯著影響組織公民行為, 所以年齡影響組織公民行為的原因, 在後續訪談中可得知可能是因為自來水公司人員變動幅度小, 彼此之間的關係良好, 所以年長者在待人接物等處事態度上, 和年輕員工有所不同, 對於組織的歸屬感與個人的期許亦有所不同。換言之, 如果自來水公司能夠有效提升40歲以下的員工融入, 就比較能促進組織公民行為的產生, 其實務上的建議為落實師徒制的功能, 透過高年齡層的員工去引領40歲以下的員工, 主動關心組織內的環境並了解整個組織文化。未婚的員工, 其組織認同的程度較高, 因為其年資普遍較低, 大多是剛進公司沒多久, 有些人還是第一次正式工作, 都想有一番作為, 因此其組織認同的程度較高。高中以下的員工, 其敬業守法的程度較高, 因為這部份的員工學歷不高且職務類別都較低, 所以, 想保住工作, 順利退休, 這些員工也不會產生違反公司規定的行為, 反而容易產生組織公民行為。

在組織公平方面, 本研究的組織公平與組織公民行為的相關性分析顯示, 程序公平影響組織公民行為的構面最多, 員工認為程序越公平, 員工較會產生自我實現、不生事爭利與公私分明等行為, 分配公平則和組織認同與協助同事呈現顯著正相關。分配公平與程序公平與組織公民行為呈正相關的結果, 與一些研究結果一致(Farh et al, 1990; Niehoff & Moorman, 1993), 但是互動公平與組織公民行為中的不生事爭利與公私分明呈現負相關, 則和 Moorman(1991)的研究結果不同。誠如前述, 自來水公司人員流動率低, 員工間的關係培養極為重要。援用「主管-員工交換理論」(LMX)來看, 所謂的互動公平程度越高代表和主管的互動越好, 所以越覺得互動公平程度越高有可能是自認為

屬於「內圈成員」(in-group member), 在一些言行舉止上可能較為有恃無恐, 尤其是在華人文化圈內(Aryee and Chen, 2006[57])。

在工作價值觀與組織公民行為之間的關係中, 與組織公民行為呈正相關的還有禁欲主義與努力工作的程度, 員工認為努力工作的程度越高, 員工會越認同組織, 而禁欲主義程度越高的員工, 則會產生不生事爭利、公私分明、敬業守法與自我實現等行為, 和其他研究結果大致吻合(Ryan, 2002)。獨立程度對於每一個組織公民行為的構面都有顯著的正面影響, 其影響程度最大, 但影響方向卻和其他研究不同(Furnham & Quilley, 1989; Moorman & Blakely, 1995, Ryan, 2002)。其他的研究認為獨立因素是和合作概念有所矛盾, 所以獨立程度越高越不容易出現組織公民行為。但是在本研究中, 個人能夠獨立工作與不依賴別人, 似乎不影響對組織團體的關心與付出。在訪談中發現, 大部分自來水公司的員工在完成自己的工作後, 都會去看看其他同仁是否有需要幫助的地方, 給予一定的支援。且行為獨立的員工, 因為想要獲得好的考績獲得升等機會, 通常都會上班時經常提早到達, 並著手處理公務或是從不挑選工作, 盡可能接受新的或困難的任務。

此外, 在工作價值觀的變數中, 唯一與組織公民行為呈負相關的是規避休閒程度, 也就是規避休閒程度的程度越高, 員工越不會協助同事, 這和其他研究的發現也不太一致(Ryan, 2002)。因為自來水公司在民營化後, 其考績獎懲與升遷, 皆是以個人為單位的表現評估(individual-based performance appraisal)為主要評判標準。換句話說, 專心努力於自己的工作才能讓獲得主管重視。參照訪談中呈現出公司內相互幫忙的氣氛, 更能感覺到表面人際和諧與實質個人努力兩者間並重的現實。

綜合以上分析內容, 本研究建議若要增加員工的組織公民行為, 自來水公司可以運用師徒制的關係, 加強低年齡層的員工對於組織文化的了解以及整體環境的認知; 而工作的分配與決策的程序, 仍要秉持公平的原則, 並徹底執行, 主管與員工之間的互動則可以針對主管開設人際溝通的相關訓練課程, 讓主管了解如何維持與員工的互動, 但卻不

失其公平性；關於員工的工作價值觀，自來水公司可以開設相關的教育與訓練課程，提升員工努力工作、獨立等價值，期望產生自發性的利他行為，針對規避休閒程度的部份，可透過一些人力資源管理措施讓員工了解組織和諧的重要性，或者增加團體績效評估，使得員工了解個人工作固然重要，但是同事之間能夠互相幫助，也能讓組織與成員共同進步。

本研究仍有一些研究限制必須說明，在樣本的選取上，本研究是以自來水公司中區營業處的員工為研究對象，但是其他區營業處的組織文化與中區營業處，因為工作區域及主管風格的差異，或許會造成員工態度與行為上的些許不同，因此，往後的研究則可以針對其他區域的營業處進行研究，以探討不同區域之間的差異。另外，台灣現階段已有多家國營企業已經民營化，不同公司的組織特性或制度特徵，是否也會影響員工的組織公平、工作價值觀與組織公民行為的態度，已是值得進一步比較。在測量工具的部份，關於工作價值觀的量表，國內有學者提出較為本土化的量表，但是本研究使用的量表為國外學者所發展的量表，雖然本研究的測量工具在統計的檢驗上符合標準，但是往後的研究也可依照本土化的量表去進行分析。

參考文獻

1. Yousef, D. A., "Islamic work ethic- A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context", *Personnel Review*, 30(2), pp.152-169, 2001.
2. Masterson, S. S., Lewis-McClearn, K., Goldman, B. M., & Tayler, S. M. Integrating justice and social exchange: The difference effects of fair procedural and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp. 738-748, 2000.
3. Moorman, R. H., Relationship between organizational justice And organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions Influence employee citizenship ? *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.845-855, 1991.
4. Van Dyne, L., J. W. Graham and R. M. Dienesch., Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy or Management Journal*, 37(4), pp765-802, 1994.
5. Farh, Jiing-Lih, P. m. Podsakoff and D. W. Organ., Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction, *Journal of Management*, 16(4), pp705-721, 1990.
6. Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*. Cambridge. MA: Harvard University Press, 1938.
7. Koys, D. J., The effect of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personal Psychology*, 54, 101-114, 2001.
8. Katz, D., Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146, 1964.
9. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G., "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 513-563, 2000.
10. Bateman, T. S. & Organ, D. W., Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, Vol.26 , pp.587-595, 1983.
11. Graham, Jill W., Organizational Citizenship informed by political theory, Paper presented at academy of management meetings, Chicago, I11, 1986.
12. Organ, D. W., and Konovsky, M. A., Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.157-164, 1989.
13. Morrison, E. W., Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.37(6), pp. 1543-1567, 1994.
14. 林淑姬，薪酬公平、程式公平與組織承諾、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，1992。

15. Smith, C. A. Organ, D. A. & Near, J. P., Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol.68(4) pp.653-663, 1983.
16. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. M, Moorman, R. H. & Fetter, R., "Transformational Leader Behaviors and Their Effects of Followers, Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors." *Leadership Quarterly*, Vol.1, pp.107-142, 1990.
17. Farh, Jiing-Lih, Earley, P. C. & Lin Shu-Chi., Impetus for Action: "A cultural Analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, pp.421-444, 1997.
18. Farh, J. L., Zhong, C. B. and Organ, D. W., "Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China," *Organization Science*, Vol.15(2), pp.241-253, 2004.
19. Moorman, R. H., The influence of Cognitive and Affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior, *Human relations*, Vol.46(6), pp.759, 1993.
20. Skarlicki, D. P., & Latham, G. P., Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50, pp.617-633, 1997.
21. Coyle-Shapiro, J. A-M., "A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, pp.927-946, 2002.
22. Homans, G., *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace, & World, 1961.
23. Blau, P., *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 1964.
24. Adams, J. S., Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press, 1965.
25. Bierhoff, H. W., R. L. Cohen, and J. Greenberg., Justice in social relations. *New York: Plenum*, 1986.
26. Folger, R. and Greenberg, j., "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, pp141-183, 1985.
27. Mahoney, T. A., "Compensation Functions. ", *Human Resources Management-Perspectives and Issues.*, Baston : Allyn and Bacon, Vol.23, pp.202-211, 1982.
28. Dailey, R., and D. Kirk., Distributive and procedural justice as antecedents of job satisfaction and intend to turnover. *Human Relations*. Vol.45(3): pp.305-317, 1992.
29. Thibaut, J. W., & Walker, L., *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
30. Folger, R., Rethinking equity theory: A referent cognition model, In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen and J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* pp.145-162, *New York: Plenum*, 1986.
31. Bies, R. J. & Moag, J. S., "Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness, " *Research on Negotiation in Organizations* , Vol.1, pp.43-55, 1986.
32. Wallace & Fay., *Compensation Theory and Practice* Boston: Pws Kent, pp.99-125, 1988.
33. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H., Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, pp.527-556, 1993.
34. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D., Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal* , 37, 656-669, 1994.
35. Moorman, R. H., & Blakely, G. L., & Niehoff, B. P., Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357, 1998.
36. Wong, Y. T., Ngo, H. Y. and Wong, C. S., "Perceived organizational justice, trust, and OCB: a STUDY OF Chinese workers in joint ventures

- and state-owned enterprises,” *Journal of World Business*, Vol.41(4), pp.344-355, 2006.
37. Greenberg, J., Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568, 1990.
38. McClelland, D., *The Achieving Society*, Free Press, New York, 1961.
39. Furham, A., “A content correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic”, *Human Relations*, 43(4), pp. 383-399, 1990.
40. Brown D., “The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction and Success: A Theoretical Statement,” *Journal of Counseling and Development*, Vol.80(1), pp.48-56, 2002.
41. Nord W. R, Brief A. P, Atich J M and Doherty E. M., ”Work Values and On Job Involvement,” *Psychological Bulletin*, Vol.84(2), pp.275, 1998.
42. Meglino, B. M. and Ravlin, E. C., “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research.,” *Journal of Management*, Vol.24, pp.351-389, 1998.
43. Dose J. J., “Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.70, pp.219-240, 1997.
44. Wollack S, Goodale, J. G, Wijying , J. P & Smith P. C., “Development of the Survey of Work Values?” *Journal of Applied Psychology* , Vol.55, 04, pp.331-318, 1971.
45. Blau G & Ryan J., “ On Measuring Work Ethic: A Neglected Work Commitment Facet ,” *Journal of Vocational Behavior*, vol.51, pp.435-448, 1997.
46. Lisa Hope Pelled & Katherine R. Xin., ”Work Values and Their Resource Management Implications: a theoretical comparison of China , Mexico, and the United States, “ *Journal of Applied Management Studies* ,vol.6, pp. 185, 1997.
47. Chak-Keung Simon Wong & Kam-Ho Manson Chung., ”Work Values of Chinese Food Service Managers,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Bradford, Vol. 15, pp. 66, 2003.
48. Ralston D. A, D. J Gustafson, F. M. Cheung and R. H. Terpstra., “ Differences in Managerial Values : A study of U. S., Hong Kong and PRC Managers, ” *Journal of International Business Studies*, Vol.24(2) , pp.34-67, 1993.
49. Pryor, R., “In search of a concept: work values,” *Vocational Guidance Quarterly*, Vol.27, pp.250-258, 1979.
50. 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏，「大專畢業在職人員在工作價值觀量表之信效度、常模與價值觀組型」，測驗年刊，第43輯，pp.173-188，1996。
51. 王叢桂，〈社會轉型中各世代的工作價值觀變遷〉，台北：國科會，1992。
52. Rokeach M., *The Nature of Human Values*. N. Y: The Free, 1973.
53. Ryan, J. J., “Work values and organizational citizenship behaviors: Values that work for employees and organizations,” *Journal of Business and Psychology*, 17(1), pp.123-132, 2002.
54. NT Feather, Katrin A Rauter., “Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester, Vol.77, pp.81, 2004.
55. Furnham, A. and Quilley, R., “The Protestant work ethic and the prisoner’s dilemma game,” *British Journal of Social Psychology*, 28, pp.79-87, 1989.
56. Moorman, R. H., and Blakely, G. I., “Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior,” *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp.127-142, 1995.
57. Aryee, S and Chen, Z. X., “Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the

mediating role of psychological empowerment and outcomes,” *Journal of Business Research*, 59(7), pp.793-801, 2006.

Empirical Study of the Relationship between Organizational Justice, Work Ethics and Organizational Citizenship Behavior

Yi-Chang Chen^{1*} Cheng-Yang LI² Min-Wen Luo²

¹ Assistant Professor, Department of Business Administration, MingDao University

² College student, Department of Business Administration, MingDao University

Abstract

The employees of State-owned companies have been changing their work attitude and performance-orientation after triggering the process of privatization. Some scholars focusing on private companies indicate that organizational justice and work ethics have influences on organizational citizenship behavior (OCB). These studies pointed out that organizational justice, including distributive justice, procedural justice and interactional justice, is positively related to OCB. In addition, the dimensions of Protestant Work Ethics, including hard work, independence, nonleisure and asceticism, are associated with OCB as well. The main aim of this study is to investigate whether these relationships are still significant in Taiwan Water Corporation. Consequently, we hypothesize different dimensions of organizational justice and work ethics are significantly related to OCB. After surveying 254 of 300 employees in Taiwan Water Corporation, the results show organizational justice and work ethics significantly predict organizational citizenship behavior. With respect to organizational justice, distributive justice and procedural justice are positively related to OCB, but interactional justice is negatively associated with OCB. As for work ethics, hard work, independence and asceticism have positive relationships with OCB, however, nonleisure is negatively related to OCB.

Key Words : Organizational Justice 、 Work Ethic 、 Organizational Citizenship Behavior.

*Corresponding Author: Department of Business Administration, MingDao University, 369 Wen-Hua Rd. Peetow, ChangHua, 523, Taiwan, R.O.C.
Tel: +886-4-8876660
Fax: +886-4-8879014
E-mail: alexycchen@mdu.edu.tw