

策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究

林鈺琴¹ 謝瑜玲²

¹國立屏東科技大學企業管理系

屏東縣內埔鄉學府路1號

²大葉大學管理研究所

彰化縣大村鄉山腳路112號

摘要

由過去的研究顯示，組織公民行為對組織整體之運作成效有助益，當員工願自發性地表現出組織公民行為，不但能彌補組織制度設計的不周全，也能更有效達成組織的目標。然而，目前並無研究說明採取承諾-控制人力資源系統中何種管理方式，或在集體人員一個體競爭文化中如何取向，更能激發組織成員表現出組織公民行為。因此本研究之目的，在探討人力資源管理系統、組織文化取向對組織公民行為之影響。同時，也欲釐清工作感受如何中介影響組織成員的組織公民行為表現。本研究是透過便利抽樣的方式，以台灣南部的製造業為調查對象，有效回收問卷為37家公司共433份問卷，有效回收率為77.74%。資料分析結果發現，組織採用兼顧員工心理層面的承諾型人力資源系統管理，組織成員會因為獲得正面的工作感受而激發表現組織公民行為的意願。型塑集體人員取向文化，以組織整體的目標及共同利益為一致信念，組織成員也會感受與組織互利共生的依存關係，在組織中展現利他、利社會的組織公民行為。

關鍵詞：人力資源管理，組織文化，組織公民行為，工作感受

An Examination of the Effects of Strategic Human-Resource Management and Organizational Citizenship Behavior

CHENG-CHEN LIN¹ and YU-LIN HSIEH²

¹*Department of Business Administration, National Pingtung University of Science and Technology*

No.1, Shuehfu Rd., Neipu, Pingtung, Taiwan 91201

²*Graduate Institute of Management, DaYeh University*

No. 112, Shanjiao Rd., Dacun, Changhua, Taiwan 51591, R.O.C.

ABSTRACT

Previous studies have shown that organization citizenship behavior is beneficial to the operating effectiveness of an entire organization. When the employees voluntarily exhibit organization citizenship behavior, not only can an incomplete structural design of an organization be supplemented but also organizational objectives more effectively achieved. However, no study has



been conducted to explain methods for inspiring members of organizations to exhibit organization citizenship behavior, techniques for implementing committing-controlling management styles in human-resource systems, nor the most effective position to be taken in a collective-members/individual-competitive culture. Thus, this study sought to explore the effects of a human-resource management system and an organizational-culture position on organization citizenship behavior. Concurrently, how perception of work moderates members of an organization in their organization citizenship behavior should also be clarified. By using a convenient sampling method, the subjects for this survey were selected from the manufacturing industry in southern Taiwan. At an effective response rate of 77.74%, 433 valid questionnaires were returned from 37 companies. The results of the data analysis revealed that when organizations apply a committing style to human-resource system management, one that considers the mental condition of the employees, members of the organizations are inspired by their perceived positive feelings toward work and willing to exhibit organization citizenship behavior. In a cultural style devoted to collectivization, with a holistic organizational objective and common interest as their consistent beliefs, employees will also perceive their interdependent relationships therein, thus exhibiting an organization citizenship behavior benefiting others and society.

Key Words: human-resource management, organizational culture, organizational citizenship behavior, perception of work

一、研究問題與目的

人力資源的發展主要是藉以增強員工的工作力，以達到組織最大效能為目的。因此，策略措施的應用必須根據個人、集體、組織的需求作改變，以塑造組織需求的員工行為及態度。承諾系統人力資源管理即是在此一前提下所發展出以信任員工為基礎的管理方式。此外，表現優異的員工是組織的重要人力資本，如何讓組織優異的個體帶動集體追求卓越，其關鍵乃正確的組織文化取向所繫。依此推論，組織採取承諾系統人力資源管理方式，並形塑集體人員取向文化將有利於員工自我實現的需求，並能激發員工表現出組織公民行為的意願，進而達成組織整體的目標。人力資源的不同理論觀點實徵研究包含：通用性觀點 (Delery & Doty, 1996)、構型理論觀點研究 (羅宗敏、王俊人, 2004)、全形理論觀點 (黃家齊, 2002)、不同組織領域分析 (Harris & Ogbonna, 2001)、階級組織線性模式跨層級分析 (Whitener, 2001)，足見宏觀的分析已成為人力資源研究的潮流。其中，承諾人力資源及控制人力資源的系統觀點研究仍不多見。

在組織文化方面，許多學者驗證組織文化與人員甄選策略 (鄭伯壘、郭建志, 2000)、組織的領導效能 (蘇國楨、陳榮德, 2003)、組織承諾 (吳萬益、林文寶, 2002)、知識分享和創新發展，及透過內部溝通均衡群集關係 (繆敏志, 2002)，都能提高工作滿意度 (房美玉, 2002)，及提

昇組織管理績效 (林妙雀, 2003)。此外，諸多學者研究個人在心理上、情緒上知覺組織支持 (Whitener, 2001)，主管支持 (張火燦、田靜婷, 1994)，與人際信任管理 (戚樹誠、羅新興、黃敏萍, 1998) 及組織承諾 (李天賞、杜金璋, 1991) 的工作感受層面，發現能增加員工工作的正面情緒獲致工作滿足 (譚醒朝, 1998)，進而表現出組織公民行為 (陳心田, 2003)。實徵研究顯示，員工與組織價值觀契合與員工態度的影響是息息相關的 (楊志良、鍾國彪、陳端容, 2001)。

組織公民行為也是透過知覺的內在感受而外顯出的行為，對於組織而言，可分為角色內行為及角色外行為。因此，在知覺的情境上實徵研究發現與管理型態及組織承諾都有顯著的相關性 (陳義勝, 1996)。然而，同時探討控制—承諾人力資源系統、集體人員取向—一個體競爭取向文化，與組織成員的工作感受對於組織公民行為為影響的相關研究至今則尚附闕如。基於上述，本研究擬探討承諾—控制人力資源管理系統、個體—集體差異的組織文化，實質上如何影響員工工作感受及釐清組織公民行為展現的相關因素。

二、概念回顧與假設推論

(一) 策略性人力資源管理

人力資源管理隨著環境因素的改變已從事務性的角



色，發展為功能性運作的多元角色。有諸多學者分別對策略性人力資源管理的意義提出不同的觀點：

1. 從「內部政策」的角度看，Lado and Wilson (1994)、Schuler and Jackson (1987)、Wright and McMahan (1992) 認同組織著重內部政策的優點，透過發展合適且與組織策略一致的人力資源管理政策，是逐漸演變成爲策略性人力資源管理 (strategic human resource management, SHRM) 的來源。
2. 從「配置」的角度看，Wright and McMahan (1992) 認爲透過規劃人力資源實務就能使組織具備達成目標的能力，在水平契合 (horizontal fit) 構面達到人力資源政策或實務的內部一致性 (例如：招募甄選、績效評核、訓練發展、薪酬福利)；在垂直契合 (vertical fit) 構面達成關於組織的人力資源系統和其他組織特性的一致性。(例如：公司策略、組織文化、組織核心價值)。
3. 從「因應環境變化」的角度看，Fombrun, Tichy and Devanna (1984) 認爲組織內部的策略、組織結構及人力資源管理必須隨著企業外在環境的變動而做適度的調整，並透過彼此協調整合，使組織能快速因應環境的改變，將人力資源管理從功能性角色提升爲策略性角色。
4. 從「權變」的角度看，Miles and Snow (1984)、Arthur (1992) 提出發展多種同等效用結合的 HR 實務，並主張不同的實務配置，適合不同的公司策略。
5. 從「核心價值」的角度看，Huselid (1995) 指出發展策略性人力資源管理，需要同時培育組織的核心價值，並確保與事業策略的方向一致。
6. 從「績效」的角度看，Kochan and Dyer (1993) 發現一旦組織採取確定的策略性人力資源管理，確實可以增加組織的績效。
7. 從「協同」的角度看，Koch and McGrath (1996) 認爲策略性人力資源管理也需要檢視與組織其他變量的連結。
8. 從「綜效」的角度看，Schuler (1992) 認爲策略性人力資源管理是運用整合 (integration) 與調適 (adaptation) 的方式，確保組織內部協調運作及外部競爭環境的需求。
9. 從「發展觀點」的角度看，Delery and Doty (1996) 認爲人力資源管理已經從分離個別層級結果的微觀分析，逐漸發展成爲整合宏觀層級概念的研究。
10. 從「計畫和目標」的角度看，吳秉恩 (1999) 認爲企業

爲達到經營的效能及整體的目標，必須妥善計畫發揮人力資源的效率及適應環境變遷彈性，以掌握市場機會達成組織的目標與任務。

房美玉 (1999) 針對策略性人力資源管理控制 (control)、承諾 (commitment) 類型研究，發現對組織的利潤及成長表現有關連性。本研究將依此分類對製造業進行研究以探討其對組織成員行爲表現之影響。此分類乃由 Walton (1985) 首先提出將策略性人力資源管理分類爲控制及承諾類型。Dyer and Holder (1988) 延續控制及承諾的觀點，基於特性及功能組成兩大類“成本降低者 (cost reducers)”，和“承諾極大者 (commitment maximizers)”。統稱之爲：控制人力資源系統及承諾人力資源系統。控制類型人力資源系統是爲了減少直接勞動成本和提升工作效率，利用規則、處罰、報酬和監督來調整員工的行爲，使員工順從於組織的規則和程序，並設立標準來衡量員工的報酬。相反地，承諾類型的人力資源系統則是在兼顧員工心理層面的需求下，去塑造組織需求的員工行爲及態度，增加組織效能和提高生產力。這些員工能夠被信任以他們與組織目標一致的方式，去實現工作的任務和努力工作以達成該目標。承諾人力資源系統的特徵爲較高層級員工涉入管理決策，設立正式參與活動的機制，訓練在小組中問題的解決 (training group problem solving)，以及維持較高比例的社會化活動、技術、員工和平均薪資比率。

(二) 組織文化

Jehn and Bezrukova (2004) 將組織文化從「工作群組背景」的角度分爲兩種文化取向類型：

1. 集體人員取向文化

集體文化的要素是分享標準操作程序、強力擁有的價值和集體行爲模式的標準 (Chatman & Jehn, 1994; Rousseau, 1990; Triandis & Suh, 2002)。此種組織文化有如一個社會控制系統，能中介藉由增加多樣性的正面觀點和現存報酬機制成功的管理多樣性績效的影響 (O'Reilly & Chatman, 1996)。集體主義文化強調合作、社交性、移情、相互倚賴和好的人際關係 (Triandis, 1995)。

2. 個體競爭取向文化

個體主義文化強調自我取向、競爭、獨特、自主、獨立和成就 (Triandis & Suh, 2002)。相對於集體成就的個體成就，能使集體成員去追求他們間最大的不同，以提升他們自己的形象 (Kim & Markus, 1999)。這樣的文化取向人員具



多樣性背景，對整體組織和群體中的個人的有效功能，會產生有害壓力的差異 (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992)，以自我形象為惟一配置，也可能造成在競爭文化背景下，會抑制小組成員實際共同合作的機會。因此，不同的組織文化對組織會有不同的影響結果。Smircich (1983) 整合組織文化為四個功能面：(1) 給予員工組織認同感。(2) 提高員工的團隊責任。(3) 增加社會的穩定性。(4) 促進員工對環境的了解。Schein (1985) 提出三項組織文化的功能：(1) 組織文化可解決外部環境適應的問題。(2) 組織文化可解決組織內部整合的問題。(3) 組織文化可減輕個人的焦慮。Schein 認為當人們面臨認知上的不確定時，最容易產生高度焦慮，而組織文化的基本假設、價值及信念可幫助成員集中焦點於對環境的認知，如此，可減輕不確定感並消除焦慮。相反地，陳慧芬 (1998) 認為組織文化也可能對組織有負面影響：(1) 組織刻板的文化可能減少組織的進步發展，導致組織的目標和方向不一致。(2) 組織文化可能使組織成員產生依賴心，在面對挫折與困難時產生集體逃避的情緒，或陷入不切實際的樂觀心態。(3) 組織文化劃清角色界線可能造成限制思想行為的規範與控制，可能降低新觀念的刺激和交流，阻礙組織的變革與創新。

綜合而言，組織文化可增進組織成員的凝聚力及責任心，使成員對所處環境產生認同感，而願意在清楚的方向引導下，投入於組織目標的達成，進而對社會也有穩定的功能。然而，對於刻板的組織文化，則在群體迷思感染下會使組織產生渙散的氣氛，降低組織的環境適應力，增加成員的衝突機會使目標難以達成。因此，讓組織成員了解本身對所處環境的貢獻價值，發展組織的正面功能才能培育優良的組織文化。

(三) 組織公民行為

Bateman and Organ (1983)、Smith, Organ, and Near (1983) 首先提出“組織公民行為”(organizational citizenship behavior, OCBs) 的術語。Organ (1988, p. 4) 定義組織公民行為，是為了增進組織功能的個人隨意的也就是非必需的行為，不必有直接或明確認知的正式獎酬系統，並仰賴員工做好角色外行為使能有效達成組織的目標。被定義的潛在的組織公民行為形式多達三十種之多，但在架構層面上並無一致性。Bateman and Organ 列舉出組織公民行為的六個衡量構面：(1) 提出改善部門的建設性意見及計畫。(2) 協助訓練新進員工。(3) 遵守公司規定及制度。(4) 維護節約組

織資源。(5) 容忍不愉快的工作環境。(6) 包容工作環境與同事的抱怨並減少衝突發生。Organ 依據 Bateman and Organ 所提出組織公民行為的六個衡量構面整合為五個構面，Konovsky and Organ (1996)、Robinson and Morrison (1995) 詳加說明：(1) 利他助人 (altruism)。(2) 盡本分 (conscientiousness)。(3) 預先知會 (courtesy)。(4) 運動員精神 (sportsmanship)。(5) 公民美德 (civil virtue)。Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach (2000) 在許多重疊的概念中將組織公民行為整理出七個一般的主題：(1) 幫助行為 (helping behavior)。(2) 運動員精神。(3) 組織忠誠度 (organizational loyalty)。(4) 順從組織的行為。(5) 個別主動 (individual initiative)。(6) 公民美德。(7) 自我發展 (self-development)。林淑姬 (1992) 參考 Organ 之架構及 Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990) 之間卷，發展本土化組織公民行為量表的六個構面：(1) 認同組織。(2) 協助同事。(3) 不生事爭利。(4) 公私分明。(5) 敬業守法。(6) 自我充實。林鈺琴 (1996) 以社會交換理論之觀點將組織公民行為區分為三個構面：(1) 角色內行為：堅守本分行為。(2) 組織公益行為：偏向組織的組織公民行為。(3) 人際利他行為：偏向個人的組織公民行為。許道然 (2002) 提出組織公民行為概念的四個特性構面：(1) 組織公民行為以外顯的行為呈現。(2) 組織公民行為是一種外角色的行為。(3) 組織公民行為是組織中正面的利社會行為。(4) 組織公民行為不受組織獎懲制度規範：為不求報償的自願利他行為。Podsakoff, Ahearne, and Mackenzie (1997) 也認為 OCBs 對群體及組織績效會產生影響：(1) OCBs 能提高同事的生產力。(2) OCBs 能提高管理人的生產力。(3) OCBs 能暢通資源提升生產力。(4) OCBs 能減少組織需求而著重於顧及組織功能面。(5) OCBs 可增進團隊成員及跨工作小組的協調活動。(6) OCBs 能營造出吸引及留任優秀人才的工作氣氛。(7) OCBs 能提高穩定的組織績效。(8) OCBs 能提高組織的能力去適應環境的變化。

綜合而言，組織公民行為是利社會的人際行為 (林鈺琴, 1996; 許道然, 2002; Organ, 1988)，是外顯的公益與公民美德行為 (Podsakoff et al., 2000)，更是堅守本分克盡職責的角色內行為 (林鈺琴, 1996)。組織公民行為也是組織成員願意自我提升能力並基於自發性的美德，所從事非分內所必須，且忠於組織，無私奉獻、不求報償及關懷他人福



社的利社會行為。

(四) 假設推論

大多數人力資源策略研究者是採取行為觀點 (Snell, 1992)，並依此觀點的含意假設成功的事業策略，需要配置獨特的員工行為及態度，而獨特的人力資源政策及實務配置，將能導引出這些行為及態度 (Cappelli & Singh, 1992)。Dyer and Holder (1988) 將策略性人力資源管理系統依據控制及承諾的觀點，組成強調減少直接勞動成本和提升工作效率的“成本降低者”，和兼顧員工心理層面需求增加組織效能以提高生產力的“承諾極大者”兩大類。事實上，員工與組織間維繫穩定長期關係的重要性高於經濟誘因的給予 (黃家齊, 2002)。組織要誘發『非直接或明確認知的正式獎勵系統，而且是集合增進組織功能的個人隨意的行為』(Organ, 1988, p. 4)。Schuler (1992) 認為需要策略性人力資源管理運用整合與調適的方式，確保組織內部協調運作及外部競爭環境的需求。也就是說，在不同的競爭環境下應該配置權變觀點下不同的人力資源管理措施，使得包括授權、參與、一般訓練、甄選、發展績效考核及基本薪資決策、績效薪資等之間能夠相互協調與整合，與組織達到“內部契合”才能促使組織員工發揮綜效 (Baird & Meshoulam, 1987)，進而表現出員工非在固定角色或工作說明中強迫需要的利組織行為，此種行為是個人的選擇行為，非以處罰為手段而要求的行為，卻也是達到組織最佳效能的必須行為。此外，依照社會交換理論 (social exchange theory) 的說法 (Blau, 1964)，當員工感受組織對其採非經濟交換式的管理型態時，他們會以正面的工作行為回報給組織。而承諾性人力資源管理型態的意義正是組織依照員工發展之需求而予以投資，因此員工在此情況中，會以組織公民行為作為回報組織的手段。據此推論，策略性人力資源管理與組織公民行為之間應有相關性。依據上述推論，本研究提出假設：

假設 1：當組織傾向承諾人力資源系統管理，組織成員的組織公民行為表現程度較高。

在集體人員取向的組織文化中強調集體的價值；個體競爭取向文化則著重自我實現。Parsons and Shills (1951) 認為區別個體—集體主義文化的方式是，個體主義傾向追求更多私利、個人興趣超越群體、強調自我追尋、考慮到個體最主要目標的達成 (Wagner & Moch, 1986)。集體主義傾向集中於社會系統，謀求集體成員的價值和福利而非謀求私利，即使需犧牲自己的利益也會允許集體的利益超越個體 (Wagner

& Moch, 1986)。公民行為被 Graham (1989) 定義為支持集體利益而非個體私利，並且是隨意支持集體興趣的行為 (Moorman, 1991)。因此，組織公民行為可說是傾向集體福利方式的行為。鄭伯壘、郭建志與任金剛 (2001) 採取契合度的概念，以六家公司 259 位員工為對象，研究組織文化與員工效能結果發現：對組織認同、組織公民行為中的「主動積極」的預測能力，以知覺價值觀為最佳。白大昌 (2003) 研究氏族之組織文化員工，結果發現會表現出認同公司、利他、謹慎負責、人際和諧和保護公司資源之組織公民行為。任務編組之組織文化，行為表現傾向謹慎負責及人際間和諧之組織公民行為。友誼中心網絡組織成員，較易表現出認同公司、利他、人際間和諧及保護公司資源等傾向之組織公民行為。由上述學者之實徵研究結果顯示，個體-集體主義組織文化分別與組織公民行為有相關性。此外，無論對主動積極的員工效能或社會責任與公民美德、認同公司、利他、謹慎負責、人際和諧和保護公司資源等構面也都發現有相關性，可以據此推論，組織文化和組織公民行為應有關聯性。因此，本研究提出假設：

假設 2：當組織傾向集體人員取向文化，組織成員的組織公民行為表現程度較高。

依據社會交換理論和互惠的規範以發展人力資源實務，事實上員工會發展出整體的信念，以衡量組織重視員工貢獻及關懷員工福祉的程度 (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)，而做出值得組織信賴及與組織承諾一致的作為 (Cummings & Bromiley, 1996)；Shore and Wayne (1993) 也發現，情感性承諾與知覺組織支持對順從 (compliance) 與利他 (altruism) 行為有正相關。當員工覺得有義務回饋組織對自己的支持時，較易誘發員工展現超出自己工作角色要求外的行為。本研究基於上述預測員工的工作感受能中介影響人力資源管理與組織公民行為的影響效果，因此提出假設：

假設 3：承諾人力資源系統管理會透過工作感受的中介機制間接影響員工的組織公民行為。

集體人員取向文化下強調集體的價值、規範和整體的信念 (Chatman & Jehn, 1994; Rousseau, 1990; Triandis & Suh, 2002)，而組織成員對組織支持的知覺強度 (perceived organizational support, POS)，情感依附、認同、投入組織中的情感性承諾 (affective commitment)，及源自心理學與社會心理學，直覺上是屬於人際關係範疇而擴大到組織層次



的信任關係 (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998)，都能影響組織間的協調合作行為，並影響個人對工作滿意程度或工作經驗評價所帶來的愉悅或正面情緒 (Locke, 1976)。依據上述推論，本研究提出假設：

假設 4：集體人員取向文化會透過工作感受的中介機制間接影響員工的組織公民行為。

三、研究方法

(一) 抽樣程序與樣本特性

本研究是以台灣南部製造業為研究對象，以便利抽樣方式郵寄問卷，有效回收率為 77.74%。在研究樣本中男性稍佔多數 (56.1%)，以 31~40 歲居多 (40.4%)。教育程度以專科畢業 (35%) 及大學畢業 (33%) 為主。其中，任職生產部門佔 46.3%，服務年資 10 年以上人數達三成以上。直屬主管多數是男性 (82.5%)，員工性別比例中男性稍多 (54.7%)，產業別以石化塑膠業居多 (40.8%)，員工人數以 101~500 人的規模超過四成。

(二) 測量方法與信度

1. 策略性人力資源管理

在本研究中『策略性人力資源管理』之衡量，係參考 Arthur (1994)、Snell and Dean (1992) 於研究中所使用的量表適度調整與修改而成，共計 34 個題項，每題均採用 Likert 五點尺度量表衡量。其中，「授權」、「參與」、「一般訓練」及「甄選」、「基本薪資決策」等構面的得分愈高則表示，組織偏向於『承諾人力資源系統』的管理類型；「發展績效考核」及「績效薪資」等構面的得分愈高則表示，組織偏向於『控制人力資源系統』的管理類型。其信度分析值 Cronbach's α 為：「授權」= 0.82、「參與」= 0.77、「一般訓練」= 0.91、「甄選」= 0.90、「發展績效考核」= 0.91、「基本薪資決策」= 0.88、「績效薪資」= 0.72。此部份每個構面都符合 Cronbach's α 大於 0.7 的探討性研究信賴係數判定準則。

2. 組織文化

『組織文化』之衡量，本研究係參考 Jehn and Bezrukova (2004) 之研究量表，以及引用 Moorman and Blakely (1995) 修改自 Wagner and Moch (1986) 之量表修改而成。在組織文化部份的問卷中共計 19 個題項，每題均採用 Likert 五點尺度量表衡量。『組織文化』之衡量分為：組織著重成員的資格及能力，並且願意信任及投資於成員的「集體人員取向文

化」；組織著重個體的勇氣和要求成員應盡的責任之「個體競爭取向文化」；集體成員對組織深度的認知、忠誠及基於事實的陳述之「信念」；集體成員對組織需求的看法、感受及共同行為的一般原則之「價值」；及組織中全體成員共同遵守的作法及準則之「規範」五個組成構面。其信度分析值 Cronbach's α 依序為：0.86、0.77、0.70、0.79、0.84。

3. 組織公民行為

本研究採用林鈺琴 (2004) 所編制量表修改而成，將組織公民行為依對象不同分為四個構面：(1) 任務奉獻 (organizational citizenship behavior toward job, OCBJ) 一是指成員遵循組織所規定之程度及規則、承擔應盡義務與責任，並自願承擔主管沒有要求的工作以外任務，達成超越組織所訂定之目標。(2) 組織公益 (organizational citizenship behavior toward organization, OCBO) 一是指從事有利於組織之行為。(3) 協助同事 (organizational citizenship behavior toward co-worker, OCBC) 一是指主動協助及關心有利於同事的公民行為。(4) 輔佐主管 (organizational citizenship behavior toward supervisor, OCBS) 一是指幫助主管使能更有效制定、執行決策。此部份的問卷共計 16 個題項，每題均採用 Likert 五點尺度量表衡量。『組織公民行為』之信度分析值 Cronbach's α 依序為：0.82、0.84、0.81、0.78。

4. 工作感受

本研究所衡量的『工作感受』部份包含：

- (1) 知覺組織支持—員工在工作中知覺組織的關懷及組織對員工貢獻價值的認同及支持。此變數之衡量，本研究係引用 Eisenberger, Cummings, Armeli, and Lynch (1997) 之 POS 量表修訂而成。
- (2) 情感性承諾—組織與員工間基於情感性的因素，發展出歸屬感對彼此承諾的程度。此變數係參考 Tsui, Pearce, Porter, and Tripoli (1997) 之量表修訂而成。「知覺組織支持」有 8 個題項，「情感性承諾」有 9 個題項。以上每題均採用 Likert 五點尺度量表衡量。『工作感受』部份之信度分析值 Cronbach's α 依序為：0.83、0.92。

四、研究結果分析

(一) 相關分析

由表 1 的結果可知，除了基本薪資決策及績效薪資以外，其餘人力資源管理活動的構面平均數都大於 3 的中位



表 1. 各變數的描述性統計與相關分析表

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	3.42	.77	.82																	
2	3.51	.78	.59	.77																
3	3.39	.88	.51	.63	.91															
4	3.22	.86	.35	.41	.65	.90														
5	3.33	.79	.36	.43	.63	.72	.91													
6	2.99	.82	.24	.25	.46	.53	.47	.88												
7	2.90	.77	.24	.36	.48	.60	.64	.54	.72											
8	3.33	.75	.29	.41	.58	.67	.63	.54	.59	.86										
9	3.36	.67	.29	.33	.48	.58	.60	.48	.57	.71	.77									
10	2.73	.68	-.28	-.23	-.33	-.40	-.43	-.36	-.40	-.47	-.60	.70								
11	3.29	.81	-.10	-.01	-.11	-.16	-.10	-.16	-.20	-.10	-.10	.22	.79							
12	3.37	.67	.22	.30	.35	.40	.42	.30	.36	.54	.51	-.42	-.14	.84						
13	3.16	.61	.30	.37	.58	.61	.58	.53	.55	.71	.58	-.33	-.08	.48	.82					
14	3.35	.67	.40	.41	.57	.53	.53	.54	.46	.68	.55	-.32	-.04	.49	.67	.84				
15	3.74	.62	.31	.33	.36	.29	.32	.22	.20	.36	.39	-.32	-.13	.46	.32	.43	.81			
16	3.50	.69	.42	.39	.52	.45	.46	.45	.36	.56	.47	-.31	-.05	.38	.55	.68	.57	.78		
17	3.84	.53	.24	.24	.26	.24	.24	.17	.13	.30	.32	.27	.03	.35	.30	.34	.49	.53	.83	
18	3.44	.64	.36	.39	.47	.47	.42	.37	.41	.55	.55	.45	-.09	.45	.49	.58	.54	.65	.54	.92

註：1. 授權；2. 參與；3. 一般訓練；4. 甄選；5. 發展績效考核；6. 基本薪資決策；7. 績效薪資；8. 集體人員取向文化；9. 個體競爭取向文化；10. 信念；11. 價值；12. 規範；13. 知覺組織支持；14. 情感性承諾；15. 任務奉獻；16. 組織公益；17. 協助同事；18. 輔佐主管。

M：平均值；SD：標準差 *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001 對角線為信度值。

數。此結果顯示，本研究所測量的人力資源管理活動，具有偏向承諾人力資源管理系統的特質，且不同的承諾型人力資源管理活動之間成顯著的正相關，本研究所測量的人力資源管理活動，在承諾型人力資源管理特質下具有相當的共同性。此外，承諾型人力資源管理活動與工作感受各構面顯示具有強烈的正向相關性。組織文化與工作感受部分，集體人員取向文化、個體競爭取向文化及規範和工作感受相關性皆達顯著水準。最後，針對集體人員取向文化與工作感受各構面的關係，也顯示出彼此相互正向關連。

(二) 層級複迴歸分析

本研究採用層級複迴歸分析檢測本研究之假設，假設 1 與假設 2 所描述的是直接效果模式 (direct effect model)，而假設 3 與假設 4 則是中介模式。因此有關中介模式的驗證程序，本研究依照 Baron and Kenny (1986) 的建議，分別檢視自變數對依變數、自變數對中介變數、中介變數對依變數、以及納入中介變數後，自變數對依變數影響的變化等四種程序加以分析。

分析結果由表 2 可知，一般訓練、基本薪資決策對知覺組織支持呈現顯著的正向影響關係。授權、基本薪資決策分別對情感性承諾呈現顯著正向的預測效果；甄選對情感性承諾有負向的影響性。另一方面，集體人員取向文化分別對於知覺組織支持、情感性承諾有顯著的正向影響效果。

表 3 部份，首先以人力資源管理及組織文化變數對任務奉獻做迴歸分析，再分別加入工作感受各構面做層級複迴歸分析。由分析結果得知，承諾型人力資源管理及集體人員取向文化構面對任務奉獻都無影響效果。此外，結合表 2 及表 3 可知，在加入工作感受構面後，承諾型人力資源管理、集體人員取向文化、並未透過工作感受影響任務奉獻行為。

表 4 部份是以人力資源管理及組織文化變數對組織公益做迴歸分析，再分別加入工作感受各構面做層級複迴歸分析。由分析結果得知，授權、一般訓練、基本薪資決策對於組織公益有顯著且正向的影響。其次，集體人員取向文化對組織公益有顯著且正向的影響。此外，結合表 2 及表 4 可知，在加入知覺組織支持後，對一般訓練、基本薪資決策與組織



表 2. 人力資源管理、組織文化對工作感受之層級迴歸分析

	依變數				中介變數	
	任務奉獻	組織公益	協助同事	輔佐主管	知覺組織支持	情感性承諾
授權	.09	.21***	.14*	.10	-.02	.13**
參與	.12	-.02	-.01	.07	-.02	-.01
一般訓練	.08	.19**	.04	.11	.19***	.18
甄選	-.06	-.04	.06	.08	.07	-.05***
基本薪資決策	-.00	.16**	-.04	-.14*	.11*	.22***
發展績效考核	.08	.06	.00	.03	.03	.05
績效薪資	-.17**	-.10	-.13	.02	.08	-.02
集體人員取向	-.02	.20**	.02	.19**	.33***	.32***
個體競爭取向	.19*	.08	.16*	.20**	.12*	.07
信念	-.05	.08	-.13*	-.10	.11*	.09
價值	-.07	.02	.08	.03	.03	.07
規範	.29***	.24***	.20***	.14**	.15***	.18***
R ²	0.29	0.45	0.22	0.43	0.60	0.56
F Value	11.83***	23.81***	8.37***	22.38***	42.93***	37.23***

表 3. 人力資源管理、組織文化、工作感受對任務奉獻之層級複迴歸分析

自變數	模式 1	模式 2-1	模式 2-2
授權	.09	.08	.07
參與	.12	.12	.12
一般訓練	.08	.08	.04
甄選	-.06	-.06	-.04
基本薪資決策	-.00	-.01	-.04
發展績效考核	.08	.08	.07
績效薪資	-.17**	-.17*	-.17**
集體人員取向	-.02	-.03	-.08
個體競爭取向	.19*	.19*	.17*
信念	-.05	-.06	-.06
價值	-.07	-.07	-.08
規範	.29***	.29***	.25***
中介變數		知覺組織支持	情感性承諾
		.02	.20**
△R ²	0.29	0.29	0.30
△F	11.83***	10.88***	11.43***

註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

公益有中介的影響效果；加入情感性承諾對於授權、基本薪資決策與組織公益有中介影響效果。再則，加入知覺組織支持及情感性承諾後，集體人員取向文化會透過其中介效果影響組織公益行為。

表 5 部份是以人力資源管理及組織文化變數對協助同事做迴歸分析，再分別加入工作感受各構面做層級複迴歸分析。由分析結果得知，授權對協助同事有顯著且正向的影響。其次，集體人員取向文化對組織公益無影響效果。此外，

表 4. 人力資源管理、組織文化、工作感受對組織公益之層級複迴歸分析

自變數	模式 1	模式 2-1	模式 2-5
授權	.21***	.21***	.16***
參與	-.02	-.02	-.02
一般訓練	.19**	.15*	.10
甄選	-.04	-.05	-.01
基本薪資決策	.16**	.14**	.06
發展績效考核	.06	.05	.04
績效薪資	-.10	-.11*	-.09
集體人員取向	.20**	.14	.06
個體競爭取向	.08	.05	.05
信念	.08	.06	.04
價值	.02	.02	-.01
規範	.24***	.21***	.16***
中介變數		知覺組織支持	情感性承諾
		.19**	.43***
△R ²	0.45	0.46	0.53
△F	23.81***	23.17***	29.66***

註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

結合表 2 及表 5 可知，在加入情感性承諾後，對授權與協助同事有中介影響效果。

表 6 部份是以人力資源管理及組織文化變數對輔佐主管做迴歸分析，再分別加入工作感受各構面做層級複迴歸分析。由分析結果得知，集體人員取向文化對輔佐主管有顯著正向的影響效果。此外，結合表 2 及表 6 可知，在加入整體工作滿意度、主管支持、同事互信及情感性承諾後，集體人員取向文化會透過其中介效果影響輔佐主管行為。



表 5. 人力資源管理、組織文化、工作感受對協同事之層級複迴歸分析

自變數	模式 1	模式 2-1	模式 2-5
授權	.14*	.14*	.12
參與	-.01	-.01	-.01
一般訓練	.04	.02	.02
甄選	.06	.05	.08
基本薪資決策	-.04	-.05	-.07
發展績效考核	.00	-.00	-.00
績效薪資	-.13	-.14*	-.13
集體人員取向	.02	-.03	-.02
個體競爭取向	.16*	.14	.14
信念	-.13*	-.15*	-.13*
價值	.08	.08	.07
規範	.20***	.20***	.19**
中介變數		知覺組織支持	情感性承諾
		.15*	.16*
ΔR^2	0.22	0.23	0.23
ΔF	8.37***	8.13***	7.90***

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

表 6. 人力資源管理、組織文化、工作感受對輔佐主管之層級複迴歸分析

自變數	模式 1	模式 2-1	模式 2-5
授權	.10	.09	.06
參與	.07	.08	.07
一般訓練	.11	.09	.05
甄選	.08	.08	.11
基本薪資決策	-.14*	-.14*	-.15*
發展績效考核	.03	.01	-.04
績效薪資	.02	.02	.03
集體人員取向	.19**	.15*	.10
個體競爭取向	.20**	.19	.17**
信念	-.10	-.11*	-.11*
價值	.03	.03	.00
規範	.14**	.13*	.09
中介變數		知覺組織支持	情感性承諾
		.11	.30***
ΔR^2	0.43	0.44	0.47
ΔF	22.38***	21.30***	23.73***

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

(三) 共同方法變異的檢驗

共同方法變異控制的方法之一，是經由研究者在研究設計與測量過程中採取程序控制的措施，對測量進行之時間、空間、心理上及方法上採取分離測量。本研究在組織公民行為部份採取自評與他評兩種不同測境來源之原因，即是為了避免因共同方法變異（common-method variance）效果所形成的虛偽相關（spurious correlations）、真實關係之隱藏效

果，及對自變項與依變項間關係形成的干擾作用。結果顯示，自評與他評受測者對組織公民行為構面多數是持一致的看法，經分別以自評與他評之差，作檢定值為 0 之同一構面中自評與他評之差異檢驗。結果發現，任務奉獻（平均數 = 0.17； $t = 4.51^{***}$ ）及協同事（平均數 = 0.15； $t = 4.18^{***}$ ）平均數分別高於檢定值 0，而組織公益及輔佐主管則無顯著差異。此結果顯示，本研究之自評受測者對事件的部份看法明顯高估於他評受測者。所以，本研究樣本分析之結果要部份調整其影響效果以符合實際的現象。另外，將人力資源管理、組織文化、工作感受分別對組織公民行為他評之每一構面作層級複迴歸分析，分析後發現，在層級複迴歸分析中，加入他評組織公民行為構面，結果除了基本薪資決策外（ $\Delta F = 2.28^{***}$ ； $\beta = 0.20^{***}$ ），皆未達統計顯著水準；加入自評組織公民行為構面，分析結果則多數達統計顯著水準。

五、結論與建議

(一) 結論

本研究是以工作感受作為中介變數，探討承諾系統人力資源管理與集體人員取向文化對組織公民行為之影響。假設實徵分析發現，承諾系統人力資源管理構面除了參與及甄選以外，對於組織公民行為之任務奉獻以外構面皆呈正向影響；集體人員取向文化也正向影響組織公益及輔佐主管行為。在中介影響效果部份，承諾系統人力資源管理除主管支持外，能透過工作感受各構面間接影響組織公益及協同事行為；集體人員取向文化也能透過工作感受各構面，間接影響組織公益及輔佐主管行為。

(二) 研究結果討論

1. 當組織傾向承諾人力資源系統管理，組織成員的組織公民行為表現程度較高

企業發展的因素包括許多資源的靈活運用（如：資本、技術、設備、及人力等），其中以人力資源最為複雜且最蘊涵潛力，要讓人力資源為組織發揮最大的價值，就必須在選、用、育、留的層面上作最妥適的配置，要讓任用、發展、激勵的功能正常運作，就需要思考最適切的管理系統作為達成組織目標的推手。承諾人力資源系統管理的方式是針對增加組織效能和提高生產力，鼓勵員工確認組織目標和努力工作以達成該目標（Arthur, 1994）。承諾人力資源系統策略實務，是指配置能影響員工承諾和動機的廣泛組織的人力資源政策及措施。這些配置包括：選擇性任用、績效考核、競



爭及公平報償、廣泛訓練及發展活動 (Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1997; MacDuffie, 1995; Snell & Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996)。組織經由實行分權管理制定決策, 設立員工正式參與機制及提供適當的職涯訓練並明訂獎賞辦法, 期望藉此導引出與管理目標密切一致的高動機及授權工作力 (Thomas & Velthouse, 1990), 員工一旦從組織得到「極大的承諾」而能自管自主, 會願意主動關懷、幫忙同儕, 努力提昇組織的形象, 而表現出組織公民行爲 (Organ, 1988)。

2. 當組織傾向集體人員取向文化, 組織成員的組織公民行爲表現程度較高

在集體的情境中其實存在著集體基本價值元素 (如: 象徵物、儀式、傳說、組織認知符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等) 的動態作用, 人們經由彼此的互動不斷的重新定義及建構集體共享的意義, 凝聚成員間的共同信念並藉由集體中的符號化過程使一致性的價值觀得以維繫發展, 集體的意識便在這樣的互動中激發、暈染及傳播。因此, 集體人員取向文化的組織中強調集體的價值, 傾向集中於社會系統, 講求集體成員規範的統合和謀求共同的福利, 即使需犧牲自己的利益也會允許集體的利益超越個體 (Wagner & Moch, 1986)。組織成員在這樣的情境薰陶下, 能夠激發主動執行彌補角色定義不足的角色要求外的行爲 (例如: 宣揚組織的優點、愛護組織的形象)。並且, 願意恪守本分主動輔佐管理者, 減少管理者花費在處理瑣碎的管理問題的時間, 致力於增進組織績效目標的達成。

3. 承諾人力資源系統管理會透過工作感受的中介機制間接影響員工的組織公民行爲

承諾發生於個人對組織的認同並願意致力於與組織一致的目標及價值觀 (Reichers, 1985), 而承諾人力資源系統是依據社會交換理論和互惠的規範, 去塑造員工的態度及工作力。發展人力資源措施考慮到員工自尊的需求 (如: 情感、權力, 成就) 賦予員工參與決策的權力, 訓練員工解決問題的能力, 使員工感受授權的責任感就能產生正面的工作動機。訓練發展猶如組織的「人力投資計畫」, 是組織核心策略的重要部分, 員工的職涯發展受到重視並有機會充分發揮, 就能有效降低優秀人才的流動率。薪資決策包含財務性的報酬 (如: 薪資、紅利) 常是取決於勞動力的邊際產出, 而被當作是勞動力的價格。事實上, 員工會發展出整體的信念, 以衡量組織重視員工貢獻及關懷員工福祉的程度

(Eisenberger et al., 1986)。組織以權變觀點在不同情境下顧及員工心理層面的需求, 採取傾向承諾人力資源系統管理, 則員工亦能感受深刻而激發回報組織善意相待的情感。薪資決策也包含非財務性的報酬 (如: 工作滿意程度), 主管能以同理心表現出關懷、尊重、在訊息上和實質上給予支持 (Cutrona, 1996), 薪資體系符合內、外部公平原則, 組織與員工及同事間就會在情感性歸屬感及相互回饋的期望下 (Ostroff & Bowen, 2000), 發展出個別或共同的信念系統, 猶如達成心靈契約的共識, 在工作中不計較角色內、外的責任劃分相互幫忙、提攜, 以值得信賴的作為做出與組織承諾一致的行爲 (Cummings & Bromiley, 1996), 共同爭取組織利益的極大化。

4. 集體人員取向文化會透過工作感受的中介機制間接影響員工的組織公民行爲

Schein (1992) 將組織文化定義為組織共有的基本假設, 是由組織經驗外在環境的適應及內部契合所持有的看法及作為發展而成。此理所當然的本質不可或缺, 其存在卻難以察覺。組織無法透過制度完整的規範集體的價值觀, 但可透過集體成員將內隱的層次 (如: 儀式、符號、習俗、隱喻) 擴大成集體的行為模式及準則而外顯。

集體人員取向文化強調合作、社交性、移情、相互倚賴和好的的人際關係 (Triandis, 1995)。當組織傾向集體人員取向文化, 組織會以協調合作的機制, 型塑組織的行動方向與共同願景。集體的利益目標會超越個體的成就, 取代個體競相自我表現的態勢。集體成員為了追求共同的目標, 會擴大協調溝通機制, 相互合作發展共同的運作系統, 成員知覺組織共同目標價值的支持, 彼此就會認同、互相信賴在工作中產生正面的情緒及期待。由於集體文化間的驅動力是在共同的參考架構下合作, 追求集體的目標和捍衛集體的福利, 而組織公民行爲是支持集體福利的行爲。當集體成員被期望從事組織公民行爲, 其使命感會提昇而願意超越角色, 表現出利他的公益行爲, 及協助主管減少花費組織資源在監督成本的利組織行爲。

(三) 管理意涵

1. 策略性人力資源管理

企業的成就, 一部分是來自對環境的了解並掌握契機, 一部份來自本身長期的執著與努力, 更重要的是能配置整合組織資源的管理措施, 發揮組織最大的效能。本研究探討承諾型人力資源管理發現, 組織能信任員工適度授權, 讓有能



力的員工接受挑戰滿足其成就感，則員工會願意為組織公益付出，也願意協助同儕相互提攜。組織中的管理循環，乃是依需求評估，提供員工獲取知識、技術、能力的系統性學習程序。除了包括目前的工作行為外並強調未來性，是一種增強潛力與成長的長期過程，更是保持長期競爭優勢的基礎。員工在組織計畫性地培育下，會願意分享知識從事組織公益行為。此外，薪資決策強調量能計酬，讓員工對薪資的期許與組織所預期的目標一致，則能有效鼓舞員工持續為組織而努力。要加強組織成員的工作行為，就必須在管理措施中考慮到員工心理層面的需求。組織提供員工職涯訓練和發展的機會，員工會知覺組織的支持滿足於未來性的期待。組織能依工作價值的優先順序，合理地制定薪資決策確保組織內部公平；透過外部薪資調查，制定合乎外部公平的薪資水準，員工會知覺組織實質上的支持，滿足於目前的工作待遇，以情感性承諾回報組織相對的付出。此外，組織能信任員工的能力適度授權，員工得到權力的成就，就會與組織產生情感性附屬回報組織的期許。

2. 組織文化

為因應市場競爭，產業發展首重知識經濟決勝關鍵的『人力資源』。然而，強調自我取向、競爭、獨特、自主、獨立和成就的個體競爭取向文化 (Triandis & Suh, 2002)，太過於著重個體的成就表現，反而容易使組織成員因彼此競爭而增加衝突的機會，或因害怕被超越而減低分享知識的意願，使同儕感情受傷害及瓦解互信基礎，難以達成組織目標。組織是由許多各自擁有專精知識領域的人才所組成，如果成員只是循著自己的專業各行其事，不能讓組織的價值觀超越個體，組織就會渙散難以發揮效用。換言之，組織必須有明確的共同目標，讓組織成員了解本身對所處環境的貢獻價值，發展組織的正面功能培育優良的組織文化。因此，型塑集體人員取向文化有助於發揮組織統合的功能，組織成員在集體文化的共同信念下，會知覺來自主管、組織的支持，同事在互信的群體中也能發展出正面情感，從工作中得到滿足。如此，組織成員就會願意從事組織公益行為，也願意輔佐主管為集體的福利而努力。

3. 工作感受與組織公民行為

工作感受能使組織成員受工作情境的影響，而激發工作力的方向，強度及持續程度。組織中成員的工作行為態度不論是隱含性的（如：內心蓄積的不滿或伺機回報）或實際行動的（如：逃避責任或勇於負責）都有其成因及根源，且常

和工作環境因素息息相關。組織的功能在於提供多樣化的成員滿足情感、成就及報償的需求，當組織成員的需求從組織獲得滿足，期望在組織中實現，就會認同、信任、情感性附屬於組織，並以正面的工作動機及承諾回報組織。當組織因制度設計無法完美無缺，組織成員就會在與組織相互的期望下，為達成組織目標不計報償、超越角色，表現出協助同事、輔佐主管，參與組織公益、為任務奉獻的組織公民行為以彌補制度設計的不足。

綜合觀之，組織成員的工作感受是展現工作行為動機的重要成因。因此，組織採用兼顧員工心理層面感受的承諾型人力資源系統，組織成員將因為獲得正面的工作感受而激發表現組織公民行為的意願。再則，組織發揮統合多樣化人才的功能，型塑集體人員取向文化，以組織整體的目標及共同利益為一致信念，組織成員也會感受與組織互利共生的依存關係，而在組織中展現利他、利社會的組織公民行為。

（四）研究限制與後續研究建議

雖然本研究所推論的假設大致上得到實徵上的支持，但是仍有以下限制值得注意，以下分別陳述之，並據以提供後續研究者之研究參考。

首先，本研究乃是針對製造業採取便利方式抽樣測量，應答者為同公司不限定部門及職級員工，由於各家公司回收之樣本數不一，或因單一公司回收樣本數太少難以做為該公司之代表性樣本，使得樣本有欠缺具備完整代表性之虞。此外，隨著部門別的不同及工作性質的差異（如：營業人員、現場操作員），會得出不同的測量結果。基於此差異性，未來研究可以不同產業別為對象進行比較研究。若是對於個案之研究，也可聚焦於對於管理系統感受更深刻的單一部門直線員工工作深化性研究，藉以驗證被管理者對於不同管理系統的感受差異。同樣地，人口統計變數亦是影響個體工作態度與工作行為的重要因素，後續研究或許可以將這些變數納入控制，以正確地瞭解其中的關係。

其次，在測量工具方面，本研究使用的量表是以問卷為主，問卷題項乃根據諸位學者研究所發展的量表或構面編修而成，後續研究者或可重新檢視本研究所使用量表，改進內容效度及加強構面題項之均衡，使達到更精確之信度與效度。

第三，為避免因共同方法變異造成分析結果判斷之偏誤（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006），本研究乃於測量過程中採取程序控制的措施，對於組織公民行為變數，以員工自



評及同事他評之分離方式測量。經統計檢驗結果顯示，自評資料（員工自陳量表）確實有部份高估研究結果的偏誤情形。至於本研究以他評（由同事評量問卷應答者之組織公民行爲）資料作統計分析，卻發現極少達到顯著水準，對於研究結果不具影響效果。然而，再次觀察自評與他評之間的相關性，相同構面但不同評量來源的組織公民行爲之間的相關性均達顯著水準，檢討原因，或由於評量同事對於應答問卷者於工作中的角色行爲真實表現並未確實了解。本研究綜合自評與他評分析結果得知，雖同源偏差問題能部份的排除，事實上仍不能否認同源偏差問題是存在的。因此，研究過程雖然能直接針對避免共同方法偏差的來源設計研究方法，在某些研究情境中受條件之限制，有的程序控制方法無法實施，或由於受測者填答背景的不同（如：不同產業別），或他評者對自評者的了解程度不夠（如：非直屬主管，無法正確得知受測者工作中角色行爲的真實表現）。如此，也有可能無法完全經由程序控制消除共同方法變異的問題。因此，未來研究可以將他評卷指定直屬主管為填答對象，進行更客觀與真實測境來源的測量。

第四，本研究主要是探討組織採取不同的策略性人力資源管理系統、集體人員一個體競爭取向組織文化差異，分別對於組織員工的工作感受程度，以及是否因而影響員工組織公民行爲之表現，此乃針對組織營運效能之潛在影響層面作探討。後續研究者也可嘗試，將依變數以組織績效進行組織營運效能之實質影響層面測量，將可增加探討主題之說服力。自變數部份，則可嘗試進行領導風格取代組織文化變數之影響效果研究，以擴大研究之議題。

第五，本研究在人力資源策略上的討論，嚴格來說是基於員工主觀的認知，而非立於客觀的人力資源策略的描述。後續研究者或可從跨層次分析的觀點分析組織層次的人力資源策略對員工工作態度與行爲的影響，或許將更能瞭解其中的影響歷程。相似的處理方式，亦可拓展於組織集體文化方面的變數，此舉將較符合實際的現象。

最後，雖然在既有研究中，一些研究者將組織的人力資源管理作為視作整合模式（aggregation model）（Law, Wong, & Mobley, 1998），然而由相關分析結果可知，雖然不同人力資源構面之間的相關性甚高，但經由複共線性的檢測並不嚴重，而且不同人力資源管理構面在相關依變數上的關連情形有所不同。基於此，本研究仍將相關人力資源管理視為構面層次的分析。但不可否認的，人力資源策略應該可以從整合

模式的角度加以分析，如此一來將可更進一步地瞭解人力資源策略的影響。

參考文獻

- 白大昌（2003）。組織文化、非正式網絡與組織公民權行爲（OCB）之關係研究。**中州學報**，17，231-244。
- 吳秉恩（1999）。**分享式人力資源管理：理念、程序與實務**。台北：翰蘆圖書出版。
- 吳萬益、林文寶（2002）。主管行爲特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究。**輔仁管理評論**，9(1)，71-93。
- 李天賞、杜金璋（1991）。組織承諾的概念與測量。**交大管理學報**，11(1)，51-74。
- 房美玉（1999）。人力資源管理與薪酬制度對台灣高科技產業組織表現之影響。行政院國家科學委員會科學技術資料中心（NSC-88-2416-H008-027）。
- 房美玉（2002）。臺灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響。**管理評論**，21(3)，69-96。
- 林妙雀（2003）。企業之智慧資本與分享組織文化對組織管理績效影響之實證研究。**管理評論**，24(1)，55-81。
- 林淑姬（1992）。**薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行爲關係之研究**。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北。
- 林鈺琴（1996）。組織公正、信任、組織公民行爲之研究：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、組織公民行爲關係：社會交換理論之觀點。**中華管理學報**，5(3)，91-112。
- 張火燦、田靜婷（1994）。訓練遷移相關因素之研究。**人力資源學報**，4，63-81。
- 威樹誠、羅新興、黃敏萍（1998）。組織成員的人際信任與言論禁忌之關聯性：以國軍軍官為研究樣本。**台大管理論叢**，9(1)，177-200。
- 許道然（2002）。組織公民行爲之研究。**空大行政學報**，12，114-145。
- 陳心田（2003）。員工、主管互動、知覺組織支持、組織承諾與組織公民行爲：我國科技產業研發人員之分析。**交大管理學報**，23(1)，27-30。



- 陳義勝 (1996)。組織氣候、工作特性及管理型態透過組織公民行為對政治行為、組織承諾及社會賦閒效果之相關研究。行政院國家科學委員會科學技術資料中心 (NSC-85-2416-H019-001)。
- 陳慧芬 (1998)。組織文化的功能與意義。《台中師院學報》，12，1-22。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。《管理學報》，23(1)，77-98。
- 黃家齊 (2002)。組織控制、交換關係與組織公民行為：組織公正的中介效果。《輔仁管理評論》，9(2)，1-34。
- 楊志良、鍾國彪、陳端容 (2001)。員工與組織價值觀契合與員工態度間關係的探討。行政院國家科學委員會科學技術資料中心 (NSC-89-2416-H002-085)。
- 鄭伯壘、郭建志 (2000)。衡鑑技術與人員甄選：一項新的策略。《中山管理評論》，8(3)，399-425。
- 鄭伯壘、郭建志、任金剛 (2001)。組織文化：員工層次的分析。臺北市：遠流。
- 繆敏志 (2002)。環境不確定性與組織文化類型、強度、均衡性及集群關係之研究。《企業管理學報》，55，83-111。
- 羅宗敏、王俊人 (2004)。企業策略與人資策略及其垂直適配對組織效能的影響：以構型理論探討臺灣運動用品製造商與竹科廠商。《東吳經濟商學學報》，45，15-46。
- 譚醒朝 (1998)。省立醫院激勵措施對工作滿意度相關因素之探討。行政院國家科學委員會科學技術資料中心 (NSC-87-2416-H260-001)。
- 蘇國楨、陳榮德 (2003)。服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究。《人力資源管理學報》，3(4)，65-91。
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Baird, L. R., & Meshoulam, I. (1987). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources* (pp. 165-192). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Chatman, J., & Jehn, K. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, 35, 522-553.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer., & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cutrona, C. E. (1996). *Social support in couples*. California: Sage.
- Delery, J. R., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dyer, L., & Holder, G. (1988). A strategic perspective of human resource management. In L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities* (pp. 1-46). Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.



- Graham, J. W. (1989). *Organizational citizenship behavior. Construct redefinition, operationalization, and validation*. Unpublished working paper. Loyola University of Chicago, Chicago.
- Harris, L. C., & Dobonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51, 157-166.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 703-729.
- Kim, H., & Markus, H. R. (1999). Deviance or uniqueness, harmony or conformity? A cultural analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 785-800.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-54.
- Kochan, T. A., & Dyer, L. (1993). Managing transformational change: The role of human resource professionals. *Human Resource Management*, 4, 569-90.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and cause of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally College.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 31(1), 36-52.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Parsons, T., & Shills, E. N. (1951). *Toward a general theory of social action*. Harvard University Press, Cambridge.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- 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. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organization commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civil virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.



- Rousseau, D. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group and Organization Studies*, 15, 448-460.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-31.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating role of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35, 292-327.
- Snell, S., & Dean, J. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Triandis, H. (1995). *Individualism and collectivism*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-577.
- Triandis, H., & Suh, E. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Wagner, J. A., & Moch, M. K. (1986). Individualism-collectivism, concept and measure. *Group and Organization Studies*, 11, 280-304.
- Walton, R. A. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(20), 295-320.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141-159.

收件：95.01.17 修正：95.03.30 接受：95.05.22

