

職場友誼對組織認同之影響— 以工作滿意與群體凝聚力為中介變數

謝安田¹ 楊新生²

¹中國文化大學國際企業管理研究所

11114 台北市陽明山華岡路 55 號

²大葉大學管理研究所博士班

51591 彰化縣大村鄉學府路 168 號

摘要

職場友誼與組織認同的關係，在職場友誼的相關文獻上目前仍然不清楚，本研究以調查法檢測此關係，樣本包括不同的產業，資料經由問卷調查方式蒐集而來，總計有 223 位員工填答問卷，問卷填答者所服務的行業包括製造業，批發業，零售業，服務業與教育界，本研究由組織觀點進行分析，發現工作滿意與群體凝聚力對於職場友誼與組織認同的關係具有中介效果，除此之外，此理論可以作為實務界應用參考（例如：平均分配的報酬給付，團隊規模以及團隊成員的人身距離），然而結論部分也提及本研究之缺點（例如：外部效度，自變數與因變數之純化，橫向資料蒐集）以及未來研究範圍（例如：領導方式，年齡與性別之干擾效果）。

關鍵詞：職場友誼，組織認同，工作滿意，群體凝聚力

The Impact of Workplace Friendship on Organizational Identification-Job Satisfaction and Group Cohesiveness as Mediator Variables

AN-TIEN HSIEH¹ and SING-SANG YANG²

¹*Graduate Institute of International Business Administration, Chinese Culture University*

55, Hwa-Kang Rd., Yang-Ming-Shan, Taipei 11114, Taiwan, R.O.C.

²*Ph. D. Program in Management, Da-Yeh University*

168 University Rd., Dacun, Changhua 51591, Taiwan, R.O.C.

ABSTRACT

The relationship between workplace friendship and organizational identification remains largely unknown in the literature on workplace friendship. This study examined this relationship using samples from different industries using a survey method. Data were collected via a questionnaire survey of 223 employees in the manufacturing, wholesaling, retailing, service, and educational sectors. Our findings provide an organizational perspective. The results show that the relationships were significantly



mediated by the effects of job satisfaction and group cohesiveness. In addition, this manuscript discusses the results in terms of implications for theory (for example, equality payment, team size, and physical distance between team members). The paper concludes with limitations (for example, external validity, purification between independent and dependent variables, and cross sectional data collection) and offers recommendations for future research (for example, leadership and the moderating effects of age and gender).

Key Words: workplace friendship, organizational identification, job satisfaction, group cohesiveness

一、前言

社會關係是快樂與健康的主要來源，它能中止悲傷 (Argyle, 1987)，因此當人們感覺不安的時候往往求助於他人以期獲得情緒上紓解 (Schachter, 1959)，然而職場往往有助於友誼的產生 (Pogrebin, 1987)，因為職場是人們彼此相見與員工共同利益追求的地方，職場提供員工接近與經驗分享的機會 (Sias & Cahill, 1998)，員工除了依賴他人解決職場問題，友誼更是支持的來源，朋友之間更能協助解決個人或家庭的問題，例如：青少年子女或配偶問題，醫藥與退休計畫，甚至參加相同的休閒活動等 (Lu, 1999)，所以公司無法禁止職場友誼的發生，尤其是因相同的性別、種族、年齡為基礎的友誼，雖然職場友誼的負面影響包括：戀情發展與性騷擾，組織忠誠感的威脅，員工獨立判斷力的限制，利益衝突，偏袒行為，政治傷害的操作等，但是公司能做的只是降低友誼群體對公司的不良影響 (Marelich, 1996)，然而上述負向的影響是可以經由公司政策或經由訓練改善的，例如：員工發生辦公室戀情，就必須調至不同單位工作，為了清楚讓員工知道彼此的角色，主管也要設法讓員工知道何時是以主管身份而非朋友身分與之相處，主管也要讓員工知道許多事情與友誼無關，必須依照公司政策行事，此外，公司必須告訴主管偏袒行為、操控員工、不良情緒引發以及虛假友誼的傷害，公司也應訓練員工如何在不損害友誼情況下對公司保持忠誠，並告訴員工利用職場友誼追尋自身利益的時候，也同時存在風險 (Berman, West, & Richter, 2002)，上述分析中可知職場友誼有利也有弊，Andrews, Kacmar, Blakely, and Bucklew (2008) 認為組織裡友善的同事，會使員工的組織情感緊密度有強化效果，員工對組織的情感緊密度就是組織認同，因此職場友誼似乎能夠強化組織認同，Ewin (1993) 認為不忠誠 (disloyalty) 是一種缺乏適當感情的表現，因此職場友誼對組織忠誠感的威脅，似乎就是對組織認同的威脅，所以以往文獻對職場友誼與組織認同的關係並未釐清，這就是

本研究的目的。

然而管理者通常仍會支持職場友誼的產生 (Berman et al., 2002)，因為職場友誼對組織有許多正面的貢獻，包括：相互支持與訊息分享 (Kram & Isabella, 1985)，因為相互支持與訊息分享有助於員工的工作與壓力的降低，進而改善工作品質，組織也因為員工相互支持與組織氣候的改善而增加生產力 (Berman & West, 1998)，此外，職場友誼也能夠提升組織承諾 (organizational commitment) (Nielsen, Jex, & Adams, 2000)，因此團隊工作的管理者逐漸重視職場友誼的重要性 (Berman et al.)。

由上述分析了解職場友誼能產生組織承諾，Ashforth and Mael (1989) 認為組織承諾往往與組織認同混淆 (organizational identification)，Ashforth and Mael 主張組織承諾包括內化 (internalization) 與行動意圖 (behavior intention)，內化與價值觀有關，類似於「我相信 (I believe)」，組織認同與價值觀無關，類似於「我是 (I am)」，此外，組織認同並沒有行動意圖的涵義在內，Porter, Steers, Mowday, and Boulian (1974) 認為組織承諾有以下特徵：

(1) 相信並接受組織目標與價值觀；(2) 願意為該組織貢獻個人努力；(3) 願意繼續成為該組織的一員。O'Reilly and Chatman (1986) 認為上述貢獻個人努力以及繼續成為組織一員，可能是認同的結果 (outcomes of identification)，Allen and Meyer (1990) 提出組織承諾三構面 (three components of organizational commitment)，包括情感承諾 (affective commitment; want to)，規範承諾 (normative commitment; ought to)，繼續承諾 (continuance commitment; need to)，Reade (2001) 認為組織承諾三個構面 (components) 的前置因素 (antecedents) 可能不一樣，並且 Edwards (2005) 也認為組織承諾的定義涵蓋組織認同，基於精簡原則 (parsimony principle) 本研究選擇組織認同做為因變數，所以員工認同的對象若僅限於具有職場友誼的內團體 (in-group) 成員，類似偏袒行為，政治傷害等負面效果就



有可能產生，員工認同的對象必須是組織，才會產生組織承諾，因此職場友誼能夠提升組織承諾必須建立在組織認同的基礎上。

Porter, Lawler, and Hackman (1975) 認為工作滿意是個人對職業或組織的反應，Atkinson (1958) 認為認同決定於滿意 (identification depends on satisfactions)，因此當員工具有工作滿意的認知，就會對組織產生認同的反應，Andrews et al. (2008) 認為友誼是凝聚力的指標，凡是群體凝聚力高的組織員工，他們每天工作的場所都環繞著相互支持與友善的同事，而讓職場充滿期待與愉悅，因此能夠強化對組織的情感緊密度 (emotional tie)，這是本研究將工作滿意與群體凝聚力作為中介變數的原因。

Riordan and Griffeth (1995) 認為職場友誼能夠增強工作投入，Lawler and Hall (1970) 對工作投入的定義是個人對工作的心理層面的認同，而組織認同是員工對組織心理層面的依附 (psychological attachment) (O'Reilly & Chatman, 1986)，因此工作投入的認同對象是工作不是組織，工作投入並無法解釋組織認同。

上述文獻分析並沒有回應職場友誼與組織認同的關聯，而本研究的研究價值如下：1. 採用組織認同為因變數比組織承諾更符合精簡原則 (parsimony principle)，2. 將個人層次的友誼轉化為對組織的貢獻，3. 選用工作滿意與群體凝聚力兩個中介變數，能夠提供實務經營者比較兩者對組織認同的中介效果，進而提供管理階層處理職場友誼的方針。

二、文獻探討

職場友誼的定義是工作場所非正式的人際互動，會因為員工離職而終止，但是它不包括職場戀情 (Berman et al., 2002)，因為職場戀情牽涉排他性的兩人關係，職場戀情比職場友誼更熱情 (Werking, 1997)，Dobel (2001) 則認為職場友誼是非唯一 (nonexclusive) 的職場關係，不僅僅是友善的互動與相互認識，它必需包括相互信任，承諾，互相喜歡並且分享利益與價值觀。傳統觀念裏，友誼是建立在對等基礎上 (Berman et al.)，但是職場友誼往往建立在不對等的年齡，地位，性別上，職場友誼超越傳統友誼的觀念，例如：上司與部屬 (Cole, 1993)，年長與年輕，師傅與徒弟 (Matheson, 1999)，男性與女性 (Grove, 1991)，本研究對職場友誼以不對等基礎為定義之原則，不僅限於對等基礎

上，與職場友誼類似的概念是關係 (guanxi)，關係牽涉個人與手段 (instrumental-personal tie) (Hong & Entestrom, 2004)，透過關係能夠獲得操弄手段的利益，但是友誼只能獲得情感的利益 (Sias, Heath, Perry, Silva, & Fix, 2004)，因此，職場友誼不是關係。

Merton (1957) 曾經提出規範理論 (normative theory)，該理論強調員工必須對組織與任務付出忠誠，所以人際關係應該僅限於共同完成組織所交付的任務，友誼在組織內存在的空間很小，組織應該以正式的報酬彌補員工因工作所造成的空虛感，但是 Berman et al. (2002) 則認為組織的正式的報酬無法取代社會互動 (social interaction)，凡是缺乏社會互動的員工會產生焦慮，失望，神經質以及反社會行為 (sociopathic behavior)，最後會導致缺勤，離職，士氣低落與缺乏工作動機，而職場友誼的形成能夠減少上述負面現象發生的機會。

Mao, Chen, and Hsieh (2009) 則認為影響職場友誼的因素分為兩大類：個人因素與背景因素 (personal and contextual factors)，背景因素又分為職場因素與外界因素 (workplace and external factors)，個人因素包括：性別 (Sias, Smith, & Avdeyeva, 2003)，人格特質 (Sias et al., 2004)，相似點 (Sias & Cahill, 1998)，職場因素包括：部門化 (Lincoln & Miller, 1979)，組織位階 (Mao, 2006)，距離職場相近的住處 (Sias et al., 2004)，相似的工作 (Sias & Cahill, 1998)，凝聚力 (Morrison, 2004)，外界因素包括：相同的生活經驗 (life events) (Sias et al., 2004)，相同社交 (socialization) (Sias & Cahill, 1998)，相同娛樂活動 (leisure activities) (Tse & Dasborough, 2008)。

Amos and Weathington (2008) 認為員工個人與組織的配適 (P-O fit) 對組織而言非常重要，因為員工一旦與組織配適，就會展現正向態度與行為，但是個人與組織的配適是多面向的，包括：個性、技術、需求與價值觀 (Westerman & Cyr, 2004)，Reade (2001) 主張組織認同就是員工與組織的目標與價值觀一致來定義，因此，組織認同是個人與組織配適的一個面向 (dimension)，根據 Brown (1969) 對組織認同的定義，組織認同有四個特徵：組織的吸引力 (attraction to the organization)、組織目標與個人目標一致、忠於組織、認為自己是組織的一員，根據 Ashforth and Mael (1989) 認為組織認同與社會認同理論 (social identity theory, SIT) 有關，也與自我類化理論 (self-categorization



theory, SCT) 有關, 他們認為組織認同有四個面向 (components), 即情感面向: 對組織群體的情感依附, 認定面向: 自認為組織之一員, 衡量面向: 對組織的正面評價 (例如: 組織帶給自己驕傲), 行為面向: 對組織行動之參與。而組織認同產生對組織正向的行為包括: 1. 高度的合作 (Ashforth & Mael, 1989); 2. 超過組織要求的責任 (Mowday, Porter, & Steers, 1982); 3. 繼續留在公司 (O'Reilly & Chatman, 1986), Ashforth and Mael (1989) 也認為對組織認同能夠增加對組織的支持 (support), 也能夠增強組織承諾, Lipponen, Bard, and Haapamaki (2008) 則認為今日的組織需要迅速調整經營的步伐以應付快速變遷的環境, 因此, 組織需要員工提出有效的建議, 而員工的組織認同愈高, 愈有提出改進工作績效建議的動機, Amos and Weathington (2008) 也認為當員工個人價值觀與組織一致時, 就會產生組織承諾以及離職率的降低。

Reade (2001) 則主張組織認同可以由價值基礎 (value-based) 與社會認同基礎 (SIT-based) 兩個角度來看, Pratt (1998) 由價值基礎的角度認為組織認同源自於組織的價值觀或信念對員工具有吸引力, 而讓員工的歸屬感、安全、自我成長的需求獲得滿足, 社會認同基礎的組織認同表示某一公司比另一公司更具吸引力, Ashforth and Mael (1989) 根據 SIT 理論, 主張當群體能夠帶給個人聲譽 (prestigious) 與特色 (distinctive), 個人對該群體的歸屬感就愈強, 造成這種現象的原因是聲譽與特殊的地位能夠增加員工的自尊, Mael and Ashforth (1992) 將這種概念引伸至組織層級, 他們認為所謂特色就是這一家公司與另一家公司不同, 而讓員工產生與眾不同的感覺, 組織的聲譽與特色與員工的組織認同呈正相關。

Brief (1998) 認為工作滿意是一種態度 (attitude), 社會心理學家則認為態度包括情感 (affective) 與認知 (cognitive) 兩個構面, 情感反應一個人對特定對象的感覺, 例如: 喜歡或怨恨所從事的工作, 認知則是特定對象是否能夠反應一個人的想法或信念 (thoughts and beliefs), 例如: 所從事的工作是否提供所盼望的自由空間 (Eagly & Chaiken, 1993), 因此, 工作滿意的認知過程反應工作與某項參考因素的比較。Grube, Schroer, Hentzschel, and Hertel (2008) 認為工作滿意在工業心理與組織心理是最常被衡量的主題, 傳統衡量工作滿意的量表屬於整體性的工作滿意 (overall job satisfaction), 就是一種以態度為基礎的工作

滿意 (attitudinal-based job satisfaction), 屬於一種穩定型態的衡量方式, 較少隨時間而改變。Misener, Haddock, Gleaton, and Ajamieh (1996) 認為工作滿意是員工對工作的情感反應, 它源自於員工對工作的期望與真實結果的比較, 工作滿意是多面向的, 它包括員工對工作內隱 (intrinsic) 與外顯 (extrinsic) 因素的感覺, 內隱因素包括工作本身以及個人成長的機會, 外顯因素包括薪資、公司政策、上級支持程度、同事、工作安全以及升遷機會。Art (2008) 認為人口統計特質 (demographic characteristics) 對工作滿意有高度關聯性, 例如: 工作滿意與員工年齡呈現 U 型 (U-shape) 關聯性 (Clark, Oswald, & Warr, 1996), 女性工作滿意較男性高 (Clark, 1997), 教育程度愈高工作滿意愈低 (Bender & Heywood, 2006), Yao and Wang (2008) 則認為規範承諾 (normative commitment) 可以預測工作滿意, Bluedorn (1982) 認為工作滿意會影響組織承諾, Smith, Organ, and Near (1983) 認為工作滿意與組織公民行為的利他行為構面有因果關係。

現今的許多職業都與團隊 (team) 工作有關, 個人的績效是透過團隊成員共同努力而達成 (Park, Baker, & Lee, 2008), 因此 Chen, Tang, and Wang (2009) 認為組織成員在高度依存與互動的背景之下, 為了完成工作與達成目標, 就會產生與工作群體的其他成員維持良好關係的動機, 而群體凝聚力可以解釋群體成員之間關係密切的程度。Festinger (1950) 認為群體凝聚力是群體成員間彼此良好的人際關係以及群體工作的吸引力, 而讓群體成員繼續留在該群體的一種力量, Gross and Martin (1952) 認為群體凝聚力的定義應該以個人的態度 (attitude) 為基礎, 這種態度與群體的吸引力有關, 這種態度也是個人決定是否留在群體的原因, 群體凝聚力也是一種免於群體瓦解 (disruptive) 的力量, 它與群體成員之間關係的緊密強度有關, Lott, A. J., and Lott, B. E. (1965) 認為由群體成員之間對其他成員的正面評價, 就能知道凝聚力發展的狀況, Organ and Hamner (1982) 認為群體凝聚力是群體成員被群體吸引的程度, 強烈留在群體的意願程度, 以及成員之間相互的影響程度, Hogg (1992) 認為群體凝聚力源於個人認定自己屬於特定群體之一員, 而非其他群體之一員, Chen et al. (2009) 研究顯示群體工作的依存度 (task interdependence) 愈高, 凝聚力愈高, 群體目標依存度 (goal interdependence) 愈高, 凝聚力也愈高。Stone and Porter



(1975) 認為群體凝聚力與組織承諾成正相關, Van Dyne, Cummings, and Parks (1995) 認為群體凝聚力是某些行為的前置變數, 例如: 組織公民行為, 因為凝聚力高的群體有較高幫助他人的欲望, Chen et al. 也認為凝聚力愈高, 組織公民行為愈高。

Greenberg (1987) 認為組織正義是以員工的角度衡量他們是否被組織公平的對待, 組織正義包括以下構面: 分配正義 (distributive justice), 程序正義 (procedural justice), 互動正義 (interactional justice) 與訊息正義 (informational justice) (Colquitt, 2001), 早期研究組織正義的學者焦點放在分配正義, Adam (1963) 認為人們最關心的是結果的公平性 (fairness of outcomes), 對結果客觀性的關切程度反而較少, 反而更關心其他人獲得了多少, 因此這種正義是建立在主觀基礎上, 分配正義即反映個人對結果公平性的認知 (Greenberg, 1990), 因此, O'Reilly and Chatman (1986) 認為組織公平對待員工的薪資, 員工就會有較高的組織認同, 這是本研究將分配正義做為組織認同控制變數的原因。程序正義是由 Thibaut and Walker (1975) 的研究所提出, 該研究分辨了過程公平 (fair process) 與決策公平 (fair decision), 認為人們即使不能有決定權, 但是只要對過程能夠掌握, 就會感到滿意, 因此只要決定的過程具備正義, 即使分配正義有缺點, 仍會覺得滿意, Leventhal (1980) 則認為過程不論針對任何人或任何時間應都有一致性, 不偏性與正確性, 它必須合乎倫理, 它必須基於明確訊息與事實, 它必須是每一個人所關心的, 因此, Tyler and Blader (2003) 認為程序正義是組織認同的前置變數, 因此本研究也將程序正義做為組織認同控制變數。

三、假設

Mao et al. (2009) 歸類出影響職場友誼的因素, 其中相似點 (Sias & Cahill, 1998), 部門化 (Lincoln & Miller, 1979), 距離職場相近的住處 (Sias et al., 2004), 相似的工作 (Sias & Cahill, 1998), 相同的生活經驗 (life events) (Sias et al., 2004), 相同社交 (socialization) (Sias & Cahill, 1998), 相同娛樂活動 (leisure activities) (Tse & Dasborough, 2008), 都是雙方建構在某一相似點 (similarity) 做為職場友誼的基礎, 依據社會認同理論 (social identity theory, SIT), 人們會被那些與自己有相似之處的人吸引, 因為這些相似之處能增強自我形象 (self-image) (Tajfel, 1982),

人們對待與自己有相似之處的內團體成員 (in-group), 比外團體成員 (out-group) 更友善 (Tajfel & Turner 1986), 由此可見職場友誼能夠使組織成員區分內團體成員與外團體成員, Mannix and Neale (2005) 研究顯示內團體成員 (in-group) 具有高度相互支持度, 因此具有職場友誼員工彼此有高度相互支持度, Atkinson (1958) 認為工作提供人們各種需求滿意的機會, 工作滿意會讓員工產生組織認同, 但是人們在組織裡面不僅僅是工作而已, 因為工作而產生的其他滿意, 也會有助於員工對組織的認同, 然而 Glisson and Durick (1998) 的研究顯示, 同事支持能夠形成工作滿意, 因此同事支持能讓員工產生組織認同, 由於具有職場友誼員工彼此有高度相互支持度, 同事支持能夠形成工作滿意, 進而讓員工產生組織認同, 因此推論假設如下:

H1: 職場友誼對組織認同成正向影響關係。

Brief (1998) 認為工作滿意是一種認知 (cognitive), 認知需要一個參考指標, 工作滿意源自於員工對工作的期望與真實結果的比較 (Misener et al., 1996), Campion, Medsker, and Higgs (1993) 認為社會支持 (social support) 表示群體成員之間相互幫助與正向的社會互動, 然而支持源自於友誼 (Lu, 1999), 故 Kram and Isabella (1985) 認為職場友誼能夠促成員工之間相互支持的正向影響, Gouldner (1960) 認為員工接受同事的支持行為, 也會設法予以回報, 而產生相互合作的行為, 由交換觀點而言, 組織承諾是工作報酬 (work reward) 的函數, 工作報酬包括從工作本身而來的內部報酬 (intrinsic benefit) 與外部報酬 (extrinsic benefit) (Kalleberg, 1977), Katz and Van Maanan (1977) 認為友誼、相互合作屬於工作的外部報酬, 因此, 友誼與互助合作所形成的工作外部報酬愈高, 員工的組織承諾就愈高, Bateman and Strasser (1984) 研究顯示組織承諾愈高工作滿意愈高, 因此推論假設如下:

H2: 職場友誼與工作滿意成正向影響關係。

Reade (2001) 主張組織認同可以由價值觀基礎 (value-based) 來定義, 也就是員工與組織的目標與價值觀一致來定義, 根據 Schneider's (1987) attraction-selection-attrition (ASA) 架構, 員工對組織的目標與價值觀接受度愈高, 愈能滿足員工自尊與自我成長的需求, 因為員工與組織的價值觀愈接近, 員工會將公司視為值得工作的地



方，會使員工的工作滿意增加，因而產生組織認同，Atkinson (1958) 也認為工作提供人們各種需求滿意的機會，尤其是成就方面的需求，工作滿意會讓員工產生組織認同，因此推論假設如下：

H3：工作滿意與組織認同成正向影響關係。

綜合上述 H2 及 H3 推論，職場友誼會影響工作滿意，工作滿意會影響組織認同，因此推論假設如下：

H4：工作滿意對於職場友誼與組織認同具有中介效果。

早期的凝聚力理論學者 (cohesion theorists) 強調群體凝聚力單一 (unitary) 的架構，並沒有區分群體凝聚力的決定因素，因此不同的決定因素所造成相關的影響也沒有區分 (Schachter, 1952)，Hackman (1976) 主張多面向的群體凝聚力，他認為不同的群體凝聚力形成原因，對個人生產力、群體績效、規範形成 (norm development) 造成不同影響，Zaccaro and Lowe (1988) 由工作凝聚力 (task cohesion) 與人際凝聚力 (interpersonal cohesion) 支持此論點，然而人際凝聚力是由於對群體有滿意的關係與友誼 (satisfactory relationship and friendship) 而被群體吸引 (Lott, A. J., & Lott, B. E., 1965)，因此，友誼能夠促成個人凝聚力的形成，Andrews et al. (2008) 也認為若是組織成員每天工作的場所都環繞著相互支持與友善的同事，而讓職場充滿期待與愉悅，他們就會是高凝聚力的員工，因此 Andrews et al. 認為友誼是群體凝聚力的指標，因此推論假設如下：

H5：職場友誼與群體凝聚力成正向影響關係。

Carron and Brawley (2000) 認為群體凝聚力的認知反映個人對群體的緊密度，相似度以及繼續留在群體的個人動機，Hackman (1976) 主張多面向的群體凝聚力，他認為群體工作也是凝聚力形成的原因之一，群體凝聚力是由於喜歡與群體一起工作或對群體工作的承諾而被群體吸引，Andrews et al. (2008) 認為組織成員若是高群體凝聚力的成員之一，他們每天工作的場所都環繞著相互支持與友善的同事，Blau (1964) 認為依據社會交換理論，當一個人接受他人支持的時候會設法於予回報，Erdogan, Liden, and Kraimer (2006) 也認為在職場裡，社會交換理論常被解釋員工對組織或管理者行動的態度或行為反應，而相互支持與友善的同事能夠讓職場充滿期待與愉悅，他們對組織的情感緊密度就會有強化效果，而對組織的情感緊密度就是組織認同 (Andrews, et al.)，因此本研究提出以下假設：

H6：群體凝聚力與組織認同有正向影響關係。

綜合上述 H5 及 H6 推論，職場友誼會影響群體凝聚力，群體凝聚力會影響組織認同，因此推論假設如下：

H7：群體凝聚力對於職場友誼與組織認同具中介效果。

四、研究設計

(一) 樣本與資料蒐集

本研究之資料蒐集是採用問卷調查法，發放問卷對象為服務於製造業、批發零售業、服務業、自由業與學校之專職人員，以不同之員工為隨機訪談對象，在樣本抽樣部分，為避免過度重複於相同公司之員工，本研究並非集中於某一公司去發放問卷，而是向不同公司的員工作為問卷發放對象，故重複於同一公司的員工之機率將大幅降低。至於抽樣方法是採用非機率抽樣之立意抽樣，雖然沒有母體名冊而無法衡量估計之偏差，但是根據受訪樣本之地理分布，包括：基隆、台北縣市，桃園、新竹、苗栗，台中縣市、彰化，雲林、嘉義、台南、高雄縣市，以及其他各項人口統計變數上之分布，大致上是分散的，2010 年 3 月間共計發放問卷 266 份，回收 243 份，回收率為 91.35%，扣除無效問卷後，實際可用之有效問卷共有 223 份，有效回收率為 83.83%，表 1 顯示問卷填答之資料。

(二) 衡量

本研究採用 5 點李克特量表 (5-point Likert scale)，從非常同意至非常不同意，本研究自變數採用 Nielsen et al. (2000) 職場友誼量表，共計六題，例如：1. 我已經在工作中產生很好的友誼；2. 我會在工作場所之外與同事有社交活動；3. 我可以向同事吐露祕密，有關職場友誼之 EFA 因素負荷量介於 0.77 至 0.86，該量表 Cronbach's α 係數值為 0.85。本研究因變數採用 Mael and Ashforth (1992) 組織認同量表，共計五題，例如：1. 當別人批評我所服務的公司，我會覺得受到侮辱；2. 當我提到所服務的公司，我經常會說「我們」而不是「他們」；3. 公司的成功就是我的成功，有關組織認同之 EFA 因素負荷量介於 0.71 至 0.88，該量表 Cronbach's α 係數值為 0.84。

本研究中介變數採用 Boonzaier, Ficker, and Rust (2001) 的工作滿意量表，共計五題，例如：1. 一般而言，我對我的職業感到滿意；2. 我很少想到辭掉這份工作；3. 我對現在從事的工作感到滿意，有關工作滿意之 EFA 因素負荷量



表 1. 樣本資料

變數	問項	次數	%
性別	男	80	35.8
	女	143	64.2
年齡	25 歲(含)以下	117	52.4
	26~35 歲(含)以下	67	30.0
	36~45 歲(含)以下	28	12.6
	46~55 歲(含)以下	10	4.5
	56 歲以上	1	0.4
婚姻	已婚	49	21.9
	未婚	171	76.7
	其他	3	1.4
所得	20,000 以下	104	46.6
	20,000~35,000	57	25.6
	35,001~55,000	36	16.1
	55,001~75,000	14	6.3
	75,001~120,000	10	4.5
	120,000 以上	2	0.9
地區	基隆、台北縣市	157	70.4
	桃園、新竹、苗栗	16	7.2
	台中縣市、彰化	39	17.5
	雲、嘉、南、高雄	10	4.5
	其他	1	0.4
行業	製造業	43	19.3
	批發、零售業	9	4.0
	服務業	114	51.1
	自由業	5	2.2
	學校	11	4.9
	其他	41	18.4

介於 0.77 至 0.89，該量表 Cronbach's α 係數值為 0.81。另一中介變數採用 Bartkus (1995) 群體凝聚力量表，共計四題，例如：1. 同事之間都會彼此互相幫忙；2. 同事之間經常都有爭吵；3. 我很希望在辦公室與其他同事在一起，有關群體凝聚力之 EFA 因素負荷量介於 0.73 至 0.80，該量表 Cronbach's α 係數值為 0.71。

Adam (1963) 認為員工最關心的還是結果的公平性 (fairness of outcomes)，結果的公平性認知就是分配正義 (Greenberg, 1990)，Kabanoff (1991) 認為分配正義就是公平理論 (equity theory)，O'Reilly and Chatman (1986) 認為組織公平對待員工的薪資，員工就會有較高的組織認同，Tyler and Blader (2003) 認為程序正義 (procedural justice) 也是組織認同的影響因素，Rupp and Cropanzano (2002) 主張員工對分配正義與程序正義的認知，會對組織的利益有所回報，員工對互動正義以及情報正義的認知，則是對主管個人的利益有所回報，因此本研究將分配正義與程序正義做為控制變數。

本研究控制變數採用 Leventhal (1976) 的分配正義量表，共計四題，例如：1. 你的報酬能夠反應你對工作的投

入嗎？2. 當你完成的工作，能夠獲得適當的報酬嗎？3. 你的報酬能夠反應你對公司的貢獻嗎？有關分配正義之 EFA 因素負荷量介於 0.83 至 0.9，該量表 Cronbach's α 係數值為 0.89。另一控制變數採用 Blader (2007) 程序正義量表，共計六題，例如：1. 公司的決定若是對我產生影響，我有向公司充份表達的機會；2. 公司要求所有的決定都要中立並且沒有偏袒；3. 公司所設立的程序與政策都非常公平，有關程序正義之 EFA 因素負荷量介於 0.71 至 0.83，該量表 Cronbach's α 係數值為 0.83，除此之外，由於都市化 (urbanization) 以及現代化 (modernization)，造成西方的個人價值觀興起，Voronov and Singer (2002) 也認為個人主義價值觀就是現代化的代名詞，Ensminger (1992) 則認為理性選擇理論 (rational choice theory) 保留個人主義價值觀的色彩，它強調個人利益極大化 (maximum of benefit)，Tyler and Blader (2003) 也認為經濟層面的考量 (economic concerns) 是員工與組織關係的重要決定因素，因此現代化社會造成員工個人主義價值觀的興起，個人主義的價值觀追求個人利益極大化與經濟層面的考量，它決定了員工與組織關係，因此本研究在人口統計變項中選用所得作為控制變數，以期達到純化 (purification) 自變數與因變數之目的。所得之測量方式如下：1=月薪 20,000 以下；2=月薪 20,001~35,000；3=月薪 35,001~55,000；4=月薪 55,001~75,000；5=月薪 75,001~120,000；6=月薪 120,000 以上。

為了避免受測者產生同時填答就應當有一致性的系統偏誤 (illusory correlation)，甚至是由於社會信念的干擾 (social desirability) 或自我意識涉入而造成的填答偏誤 (leniency biases)，因此有必要對共同方法變異 (common method variance, CMV) 進行檢測，本研究共同方法變異採用 Harman (1967) 之單因素測試法 (One-factor test)，所得資料經由因素分析並未產生一般性因素 (general factor)，因此本研究並未產生共同方法變異。

(三) 資料分析

採用階層迴歸 (hierarchical regression) 方式，第一步分析控制變數與因變數之迴歸關係，再加入自變數分析其 R^2 之增量，再依 Baron and Kenny (1986) 統計分析方式探討中介變數之中介效果。



五、結果

依照 Baron and Kenny (1986) 中介變數應用統計判斷方程式：

步驟 1： β_1 職場友誼=組織認同 ($\beta_1=0.123, P<0.05$)

步驟 2-1： β_2 職場友誼=工作滿意 ($\beta_2=0.263, P<0.01$)

步驟 2-2： β_3 職場友誼=群體凝聚力 ($\beta_3=0.379, P<0.01$)

步驟 3-1： β_4 工作滿意=組織認同 ($\beta_4=0.185, P<0.01$)

步驟 3-2： β_5 群體凝聚力=組織認同 ($\beta_5=0.191, P<0.01$)

步驟 4-1： β_6 職場友誼 + β_7 工作滿意=組織認同
($\beta_6=0.111, P>0.05$) ($\beta_7=0.168, P<0.05$)

步驟 4-2： β_8 職場友誼 + β_9 群體凝聚力=組織認同
($\beta_8=0.057, P>0.05$) ($\beta_9=0.180, P<0.01$)

表 2 顯示各變數之相關係數關係，表 3 顯示工作滿意與群體凝聚力之中介效果，表 4 顯示各假設之成立與否。

表 2. 各變數之相關係數關係

變數	1	2	3	4	5	6
1.所得						
2.分配正義	0.263**					
3.程序正義	0.310**	0.332**				
4.職場友誼	0.141**	0.235**	0.283**			
5.工作滿意	0.257**	0.510**	0.513**	0.263**		
6.群體凝聚力	-0.028	0.177**	0.111	0.379**	0.318**	
7.組織認同	0.270**	0.413**	0.501**	0.295**	0.406**	0.270**

註：**p<0.01。

表 3. 工作滿意與群體凝聚力之中介效果

變數	步驟	步驟1	步驟3-1	步驟3-2	步驟4-1	步驟4-2
所得	0.080	0.060	0.070	0.099	0.057	0.079
分配正義	0.263**	0.250**	0.194**	0.230**	0.189**	0.230**
程序正義	0.389**	0.370**	0.319**	0.373**	0.308**	0.369**
職場友誼		0.123*			0.111	0.057
工作滿意			0.185**		0.168*	
群體凝聚力				0.191**		0.180**
R ²	0.325	0.343	0.346	0.360	0.360	0.370
△R ²		0.018	0.021	0.035	0.017	0.027
F	35.172**	27.101**	28.82**	30.651**	23.247**	24.288**
VIF	1.166	1.178	1.405	1.148	1.366	1.219

註：1. *p<0.05, **p<0.01, 因變數為組織認同。

2. 步驟 2-1 之迴歸方程式為：0.263** (職場友誼)=工作滿意, R²=0.069, F=15.684**, VIF=1。

3. 步驟 2-2 之迴歸方程式為：0.379** (職場友誼)=群體凝聚力, R²=0.144, F=35.396**, VIF=1。

表 4. 假設結果

假設	結果	步驟
H1：職場友誼對組織認同成正向影響關係。	成立	1
H2：職場友誼與工作滿意成正向影響關係。	成立	2-1
H3：工作滿意與組織認同成正向影響關係。	成立	3-1
H4：工作滿意對於職場友誼與組織認同具有中介效果。	成立	4-1
H5：職場友誼與群體凝聚力成正向影響關係。	成立	2-2
H6：群體凝聚力與組織認同有正向影響關係。	成立	3-2
H7：群體凝聚力對於職場友誼與組織認同具中介效果。	成立	4-2

六、討論

由上述分析步驟 4-1 與步驟 4-2 可知，群體凝聚力與工作滿意的中介效果非常顯著 (p<0.01)，可見職場友誼雖然非正式的人際關係，但是若能讓具有職場友誼者產生群體凝聚力與工作滿意，這種非正式的人際關係會增強員工的組織認同。Berman et al. (2002) 認為職場友誼是可以建立在工作的基礎上，例如：共同完成某項計畫，Zander (1979) 認為群體一起工作的傾向與群體凝聚力類似，Fried and Ferris (1987) 則認為這種一起工作的傾向會影響員工對工作的反應，Zaccaro (1990) 認為工作凝聚力能夠孕育 (nurturance) 人際凝聚力的形成，最主要是因為工作凝聚力是一種群體工作的共同導引 (shared orientation) 指標，個人績效 (individual performance) 是由個人職責與責任完成程度來定義，而工作凝聚力能夠引導個人完成其目標，因此 Festinger, Schachter, and Back (1950) 認為個人目標若與工作有關，因而產生工作凝聚力，可見工作凝聚力的形成主要是由於個人目標與工作的結合，Zaccaro and McCoy (1988) 主張工作凝聚力比人際凝聚力更能建立與工作相關的規範 (task-related norm)，Gersick (1988) 也認為工作群體之間會迅速產生規範 (norms)，Tuddenham (1959) 認為規範會引導或禁止某些行為，Gross (1954) 認為高凝聚力的工作群體會產生正向的情感 (positive mood)，Andrews et al. (2008) 認為高凝聚力的工作群體會強化對組織的情感連結，因此，由本研究推論可知職場友誼可以強化組織認同是由於組織提供了員工對人際關係所形成的內團體成員歸屬感與安全感的需求，而群體凝聚力具有職場友誼與組織認同的中介效果，主要是工作凝聚力不僅能夠孕育人際凝聚力，並且經由群體規範的形成而有助於個人的績效目標達成，而個人績效目標極有可能與個人所得有關，



McNeese-Smith (1999) 的研究顯示低薪資與低福利會造成員工低的工作滿意, Atkinson (1958) 認為認同決定於滿意, 因此個人的所得一但增加, 也會增加其工作滿意的程度, 也促成工作滿意具有職場友誼與組織認同的中介效果。

Campion et al. (1993) 認為群體特徵中工作依存 (task interdependence)、目標依存 (goal interdependence)、社會支持 (social support)、工作分擔 (workload sharing) 對群體工作績效有影響效果, 其中工作依存表示群體成員必須相互依賴才能完成其工作, 目標依存表示群體成員的個人目標與群體目標的達成有緊密的關係, 社會支持表示群體成員之間相互幫助與正向的社會互動, 工作分擔表示成員之間禁止摸魚打混 (social loafing) 與搭便車 (free-riding) 的行為, 因此工作凝聚力就是一種工作的依存, 它經由社會支持與禁止摸魚打混與的規範, 完成結合個人目標與群體目標的依存, 進而完成群體工作的績效, 而個人所得會因為群體工作績效的完成而增加, 進而提高員工的工作滿意, 所以 Campion et al. 的研究可以佐證本研究之推論。

本研究證實建立在工作基礎上的職場友誼, 若是能夠產生群體凝聚力與工作滿意則有助於員工組織認同的產生, 因此, 職場上的非正式友誼, 經由共同工作作為媒介, 可以讓人際之間的友誼經由群體凝聚力與工作滿意, 產生對組織的認同, 雖然 Sias and Cahill (1998) 認為友誼是非正式的關係, 它決定於個人的意志, 而不是由組織的角色所決定, 而 Mao (2006) 也主張職場友誼是一種非正式關係 (non-formal relationships), 是一種介於正式與非正式之間的關係, 但是本研究顯示員工非正式關係的職場友誼, 一但彼此產生工作滿意與群體凝聚力, 就會形成員工的組織認同, 本研究引申 Mao 的主張, 因為職場友誼可能不是靜態介於正式與非正式之間的關係, 它可以經由工作滿意與群體凝聚力, 讓職場友誼由靜態非正式的人際關係, 轉變為員工與組織的正式關係, 這是本研究的貢獻之一。

Zaccaro (1990) 認為以工作為基礎所形成的群體 (task-base group) 能夠讓成員非常清楚將扮演何種角色, 並且能產生行為準則 (behavior norm) 與凝聚力, 凝聚力一旦形成將能夠引導個人完成其工作目標, 因此凝聚力有助於員工工作目標的達成, Misener et al. (1996) 認為工作滿意源自於員工對工作的期望與真實結果的比較, 員工工作目標的達成就是員工真實工作的結果, 員工真實工作結果的達成有助於員工的工作滿意, 因此, 本研究樣本填答者

的工作性質可能與其他同事的工作相連結, 彼此形成以工作團隊為基礎的群體, 這種工作群體產生職場友誼經由群體凝聚力與工作滿意產生組織認同。

職位愈高的人他們擁有權力與資源, 即使沒有職場友誼, 他們也可以維持較高的生活品質, 職位愈高的人只與公司其他人保持正常關係 (formal relationship), 而不與他人產生頻繁的密切接觸 (non-intimate interactions), 因為與人過於親密可能會顯現其不欲人知的弱點, 雖然尋求友誼畢竟是人類的本性, 但是職位愈高的人會尋求組織外部 (outside) 的友誼以作為彌補, 所以他們參加許多的俱樂部組織, 而職位低的人因為身處弱勢, 因此才需要職場友誼 (Mao, 2006), Schachter (1959) 也認為求助於他人能夠紓解情緒, 所以生活品質愈差的人, 愈需要職場友誼來紓解不安的情緒, 高階員工擁有較高的生活品質, 且較不需要與他人共同完成工作, 由本研究表一所得樣本顯示, 月薪 20,000 以下佔 47%, 20,000~35,000 佔 26%, 可見本研究適用的對象可能僅限於低階的員工。

七、建議

依據社會認同理論職場友誼會形成內團體 (in-group), 內團體具有高度的信任 (Mannix & Neale, 2005), 依據信任理論 (theory of trust), 人們會對內團體奉獻, 並不是因為他們喜歡這樣做, 而是為了自己的個人目標而已 (Yamagishi, Jin, & Miller, 1998), 故職場友誼與工作的結合應該滿足員工的自利 (self-interest), 因此, 本研究主張以職場友誼為基礎的工作群體, 其報酬給付應該以群體做為單位, 而 Deutsch (1985) 認為報酬分配的兩個基本原則: 公平 (equity) 與平等 (equality), 公平與平等的分配原則與不同的社會背景與心理導向有關, 組織成員屬於經濟關係與工作導向則依照公平方式分配, 也就是依照其投入 (input) 分配, 組織成員屬於社會關係與社會導向則依照平等方式分配, 平等強調成員的一致性, 它能提高團結力, 因此組織成員不同的互動關係會採取不同的分配原則 (Kabanoff, 1991), Meindl (1989) 的研究也證實若強調員工生產力則採用公平原則, 強調員工團結力則採用平等原則, Pfeffer and Langton (1988) 也認為若員工社交接觸愈多, 組織成員互動愈頻繁, 工資不平等的情況就會愈低, 換言之, 員工投入的多寡就會與工資無關, 而群體凝聚力或團結力愈高, 工資不平等的情況就會愈低, 因此本研究



對實務界的第一個建議是以群體為報酬的基礎，群體內具有的職場友誼的成員平均分配屬於該群體的報酬，如此才能提高群體凝聚力與工作滿意，此外，群體績效與報酬的時間差距應該儘量縮短，如此才能增強其凝聚力與滿意度的效果。

在競爭的 21 世紀，由於勞工技能的專業化 (specialized)，因此必須組成跨功能的團隊一同完成組織所賦予的工作 (Lipnack & Stamps, 1993)，Rousseau (1995) 則認為團隊往往驅使員工建立更密切的關係，因為成員之間必須分享過去的工作經驗，這種分享就是友誼發生的基礎，Becker (1981) 卻認為大家的朋友就不是我的朋友 (the friend of all mankind is not a friend of mine)，因此群體要小 (smallness)，Carron, Widmeyer, and Brawley (1985) 認為群體愈大，對個人的需求的反應較小，因此凝聚力愈小，所以群體的大小會影響反應的過程，凝聚力反應成員之間的相互依存程度 (interdependence)，Miller (1978) 的研究也認為工作團隊的規模 (team size) 愈大，團隊成員之間的凝聚力就愈弱，因此本研究對實務界第二個建議是職場友誼可以藉由工作團隊產生凝聚力與工作滿意，但是這種工作團隊要「小」，「小」才能使團隊成員的依存程度提高，群體凝聚力才會提高，員工的工作績效才會提高，進而提高其工作滿意，當群體凝聚力與工作滿意都提高，就能增強員工的組織認同，而 Miller 也認為工作團隊的人身距離 (physical distance) 愈遠，團隊成員之間的凝聚力就愈弱，因此，本研究也建議實務界應該讓團隊成員經常做實質上的接觸與溝通。

八、研究限制及未來研究建議

本研究仍有以下之限制，首先是本研究之樣本集中在年輕未婚族群，並且其所得偏低，並未符合隨機抽樣之要求，因此本研究之外部效度 (external validity) 不足，其次，本研究所考慮的控制變數只有所得，分配正義與程序正義，所考慮的控制變數不足，因此可能無法有效純化 (purify) 自變數與因變數之間的關係，而職場友誼與組織認同亦可能還有其他的中介變數，本研究忽略其他的中介變數亦是本研究之缺失，然而本研究所探討之自變數，中介變數與因變數，彼此之間有因果關係 (causality)，因此在資料收集上應該做到縱向資料蒐集 (longitudinal data collection)，然而本研究屬於橫向資料蒐集 (cross sectional

data collection)，這也是本研究之缺點。

本研究雖然以統計方式測試並未產生共同方法變異，但仍建議未來研究設計之樣本可以採用多元來源 (multi-source) 的方式，以避免單一來源 (single source) 共同方法變異的產生，使研究方法更嚴謹，而雇主的管理方式也有可能是影響員工職場友誼與組織認同的中介變數，此外，年齡、性別可能對管理方式的認知不同，而有干擾效果，值得未來研究者進一步的分析。

參考文獻

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measure and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.
- Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology, 142*(6), 615-631.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L., & Bucklew, N. S. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice-affective commitment relationship. *Group & Organizational management, 33*(6), 736-755.
- Argyle, M. (1987). *The psychology of happiness*. London: Methuen.
- Art, B. (2008). The role of firm size and performance pay in determining employee job satisfaction. *Labour, 22*(2), 315-343.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20-39.
- Atkinson, J. W. (Ed.) (1958). *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- 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.
- Bartkus, K. R. (1995). Group cohesiveness and performance in the salesforce: The impact of active and passive mechanisms of direction. *Journal of Professional*



- Services Marketing*, 13(1), 145-154.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Becker, G. S. (1981). *A treatise on the family*. Cambridge (mass): Harvard University Press.
- Bender, K. A., & Heywood, J. S. (2006). Job satisfaction of the highly educated: The role of gender, academic tenure and earnings. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(2), 253-279.
- Berman, E. M., & West, J. P. (1998). Responsible risk-taking. *Public Administration Review*, 58(4), 346-352.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Blader, S. T. (2007). What leads organizational members to collectivize? In justice and identification as precursors of union certification. *Organization Science*, 18(1), 108-126.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bluedorn, A. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32(11), 11-34.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- Carron, A. V., & Brawley, L.R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244-266.
- Chen, C. V., Tang, Y. Y., & Wang, S. J. (2009). Interdependence and organizational citizenship behavior: Exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis. *The Journal of Psychology*, 143(6), 625-640.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Clark, A. E., Oswald, A. J., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shape in age?. *Journal of Occupational Psychology*, 69, 57-81.
- Cole, J. (1993). Supervising a staffer who is also a friend. *Supervisory Management*, 38(7), 3-4.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Deutch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Dobel, J. P. (2001). Can public leaders have friends?. *Public Integrity*, 3(2), 145-158.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, Texas: Harcourt Brace.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Review*, 7(4), 207-230.
- Ensminger, J. (1992). *Making a market: The institutional transformation of an African society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Ewin, R. E. (1993). Corporate loyalty: Its objects and its grounds. *Journal of Business Ethics*, 12(5), 387-396.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271-282.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Gersick, C. J. C. (1988). Time and transition in work team: Toward a new model of group development. *Academy of*



- Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Glisson, C., & Durick, M. (1998). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organization. *Administrative Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 561-568.
- Gross, E. (1954). Primary functions of the small group. *American Journal of Sociology*, 60, 24-30.
- Gross, N., & Martin, W. E. (1952). On group cohesiveness. *The American Journal of Sociology*, 57(6), 546-554.
- Grove, A. (1991). Friends and work: Doing right by both. *Working Women*, 16(10), 40-42.
- Grube, A. G., Schroer, J., Hentzschel, C., & Hertel, G. (2008). The event reconstruction method: An efficient measure of experience-based job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 669-689.
- Hackman, J. R. (1976). Group influence on individuals. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1455-1525). Chicago: Rand- McNally.
- Harman, H. (1967). *Modern factor analysis*. Illinois: University of Chicago Press.
- Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness*. New York: New York Univ. Press.
- Hong, J., & Engstrom, Y. (2004). Changing principles of communication between Chinese managers and workers. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 552-585.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Katz, R., & Van Maanan, J. (1977). The loci of work satisfaction: Job interaction, and policy. *Human Relations*, 30(5), 349-453.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz, & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approach to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lincoln, J. R., & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 181-199.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1993). *The teamnet factor: Bringing the power of boundary crossing into the heart of your business*. Essex Junction, Vermont: Oliver Wight Publishers.
- Lipponen, J., Bard, A., & Haapamaki, J. (2008). The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion-making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 241-248.
- Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64(4), 259-309.
- Lu, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 61-73.
- Mael F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819-1833.



- Mao, H. Y., Chen, C. Y., & Hsieh, T. H. (2009). The relationship between bureaucracy and workplace friendship. *Social Behavior and Personality, 37*(2), 255-266.
- Marellich, W. (1996). Can we be friends? *HR Focus, 73*(8), 17-19.
- Matheson, C. (1999). The resource of upward mobility within public sector organizations. *Administration and Society, 31*(4), 495-525.
- McNeese-Smith, D. J. (1999). A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing, 29*(6), 1332-1342.
- Meindl, J. R. (1989). Managing to be fair: An exploration of values, motives and leadership. *Administrative Science Quarterly, 34*(2), 252-276
- Merton, R. (1957). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Miller, J. G. (1978). *Living system*. New York: McGraw-Hill.
- Misener, T. R., Haddock, K. S., Gleaton, J. U., & Ajamieh, A. R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research, 45*(2), 87-91.
- Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology, 33*(3), 114-128.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee- organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement, 60*(4), 628-643.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.
- Organ, D. W., & Hamner, W. C. (1982). *Organizational behavior*. Plano, Texas: Business Publications.
- Park, H. S., Baker, C., & Lee, D. W. (2008). Need for cognition, task complexity, and job satisfaction. *Journal of Management in Engineering, 24*(2), 111-117.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1988). Wage inequality and the organization of work: The case of academic departments. *Administrative Science Quarterly, 33*(4), 588-606.
- Pogrebin, L. (1987). *Among friends*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., Lawler, E., & Hackman, R. (1975). *Behavior in organization*. New York, McGraw Hill Book Comp.
- 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.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207). Thousand Oak, California: Sage.
- Reade, C. (2001). Dual identification in multinational corporations: Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *International Journal of Human Resource Management, 12*(3), 405-424.
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology, 10*(2), 141-154.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 925-946.
- Schachter, S. (1952). Comment. *American Journal of Sociology, 57*, 554-562.
- Schachter, S. (1959). *The psychology of affiliation*. Palo Alto, California: Stanford University Press.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437-453.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication, 62*(3), 273-299.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships, 21*(3), 321-340.
- Sias, P. M., Smith, G., & Avdeyeva, T. (2003). Sex and sex-composition differences and similarities in peer



- workplace friendship development. *Communication Studies*, 54(3), 322-340.
- 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.
- Stone, E. F., & Porter, L. W. (1975). Job characteristics and job attitudes: A multivariate study. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 57-64.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. In M. R. Rosenzweig, & L. W. Porter (Eds), *Annual review of psychology* (Vol. 33, pp. 1-39). Palo Alto, California: Annual Reviews.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nolson-Hall.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Tse, H. H., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organizational Management*, 33(2), 194-215.
- Tuddenham, R. D. (1959). Correlates of yielding to distorted group norm. *Journal of Personality*, 27, 67-74.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Connecticut: Elsevier Limited.
- Voronov, M., & Singer, J. A. (2002). The myth of individualism-collectivism: A critical review. *The Journal of Social Psychology*, 142(4), 461-480.
- Werking, K. (1997). *We're just good friends: Women and men in nonromantic relationships*. New York: Guilford Press.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.
- Yamagishi, T., Jin, N., & Miller, A. S. (1998). In-group bias and culture of collectivism. *Asian Journal of Social Psychology*, 1(3), 315-328.
- Yao, X., & Wang, L. (2008). Socially oriented values and reciprocity norm predict organizational commitment. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(3), 247-252.
- Zaccaro, S. J. (1990). Nonequivalent associations between forms of cohesiveness and group-related outcomes: Evidence for multidimensionality. *The Journal of Social Psychology*, 13(3), 387-399.
- Zaccaro, S. J., & Lowe, C. A. (1988). Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128(4), 547-558.
- Zaccaro, S. J., & Mccoy, M. C. (1988). The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(10), 837-851.
- Zander, A. (1979). The psychology of group processes. *Annual Review of Psychology*, 30(1), 417-451.

收件：99.06.20 修正：99.07.08 接受：99.10.11

