

從公平理論觀點初探企業員工與軍人於知覺公平之差異

A Preliminary Exploration of the Differences in Perceived Fairness between Enterprise Employees and Soldiers from the Perspective of Equity Theory

李啓誠 教授 正修科技大學企業管理系
李亮君 講師 正修科技大學企業管理系

Email: k0011@gcloud.csu.edu.tw

Email: k0454@gcloud.csu.edu.tw

摘要

在面對大環境轉變，組織為回應外部環境所帶來的工作壓力不斷增加，及所獲得的回饋愈來愈少情況，使得在整個組織的運作，更加凸顯組織公平的重要性。本研究以公平理論為基礎，探討國內軍人與企業員工對組織公平之看法，並進一步探討其二族群對其組織知覺公平之差異。經由問卷調查法，以軍事單位與民間企業之從業人員為研究的對象，蒐集有效樣本計 641 份，透過敘述性統計、信度分析、因素分析、及 T 檢定等統計方法。所獲致結果是，國內企業與軍人普遍對於分配公平與互動公平有高度認同，但對於程序公平中的升遷與獎懲公平性則認同度低；軍人除工作分配合理外，對分配公平各因素的認同度皆較企業員工為高，而企業員工明顯的於打考績、升遷及獎懲公平的認同度高於軍人，顯示軍中人為因素介入考核、升遷及獎懲過程與結果。最後，依據本研究結果提出建議，以提供相關單位於人力資源管理之參考。

關鍵字: 公平理論、公平知覺、人力資源管理

ABSTRACT

The external environment of the organizations change constantly in recent year, and the employees in the organizations are facing both increasing work pressures and declining positive feedbacks from their organizations. It will influence the businesses' operation, and the organization equity is getting more and more important. The research discussed the equity theory and the opinions between military' employees and company's employees, and it also found the differences of the perception on the equity of the organizations between these two groups. A total of 641 valid samples were collected from the employees from military organizations and private companies by the questionnaires. This study uses descriptive statistics, reliability analysis, factor analysis, and t-testing. The result presented that both private companies and military organizations have highly recognition on the equity of the distribution and the interaction. On the other hand, these two groups have low recognition on the process equity of the promotion, rewards, and the punishment.

The personnel of the military have higher recognition on the factors of the distribution equity compared to the personnel in the private companies except the factor-the reasonable distribution of the work. Otherwise the personnel of the private companies have higher recognition on the equity factors of the assessment, promotion, punishment compared to the personnel in the military. It presented man-made factors to affect the equity in the military. Finally, the result of this study provides the suggestions and references for the human resources of the related organizations.

Key words: Equity Theory, Equity Perception, Human Resource Management



1. 研究動機與目的

由於氣候變遷、經濟成長、社會平權、貧富差距等難題如重兵壓境，2015年，聯合國宣布了「2030永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs)，包含消除貧窮、減緩氣候變遷、促進性別平權等17項SDGs目標，指引全球共同努力、邁向永續。這永續發展目標對企業而言，強調二個重要的努力方向：人道與環境(林步昇，2021)。其中的「人道」指的是企業要幫助人類創造更多的可能，諸如提供基本的必需品、生活能力、及相等機會。因此，隨著社會的進步，世人對人權的重視已成為普世的價值，企業的經營也不能置身度外，對員工的對待與人權保護也應與時俱進，善盡社會公民的角色。

國軍為政府組織的一環，為配合政府組織再造，於2005年提出國防白皮書，在國防人力政策以「量適」、「質精」、「戰力強」的建軍目標，國防轉型經歷「精實案」、「精進案」、「精粹案」到募兵制，擬適切的精簡人力，並提高工作績效。除了國軍人力的縮減外，近年來國防持續面臨大陸對台的武力威脅，復以軍人年金改革，升遷福利的制度的改變。這一連串從組織變革的人力減少與中共的武力威脅等導致對工作壓力增加。另外，隨著媒體的進步，時有國軍管教與軍紀問題的報導，內容層出不窮，減損國軍形象，並打擊軍職人員的士氣。例如洪仲丘事件(東森新聞，2013.7.12)、軍人虐狗案(自由時報2016.6.27)、外遇不當男女關係(自由時報，2017.7.9)、及軍人酒駕事件(聯合報，2016.3.22)等等。這些對國軍報導的負面訊息，嚴重的影響到國軍的聲譽，並對國軍從業人員的士氣造成莫大的打擊。國軍在面對大環境轉變所帶來的工作壓力增加及所獲得的回饋愈來愈少情況，檢視其投入與回報與一般公務人員或警察人員比較是否公平，是值得觀察的，也興起本研究動機。再者，軍中高度的封閉性、做事不夠精準周延、欺下瞞上、遇事推諉等軍中文化(林正二，2020)。舉凡老兵欺負新兵，不按手冊操兵，以整人為樂；一旦發生事故，

大事化小，小事化無，企圖掩蓋事實真相，息事寧人，規避責任；若事情鬧大，就官官相護，運用特殊關係，自欺欺人，草草結案；中級以上軍官，升遷為先，無視人格尊嚴，逢迎拍馬(洪茂雄，2013)。可以理解軍隊有「極度重視表面功夫」、「重視資歷」、「偏重人治」、「要求絕對服從」等傳統文化的存在，使得在整個軍隊組織的運作，更加凸顯公平對待的重要性，這是本研究另一個動機所在。

反觀民營企業，與軍隊組織的目標雖有明顯的差異，但隨著快速變遷的環境，競爭益形激烈，為回應外在環境利害關係人愈來愈高的期待與消費者的需求，企業將此一外部的期待轉向其內部的員工，使得企業之從業人員必須承受來自企業愈來愈多的要求，民間企業對於員工之公平對待也備受考驗。

過去公平理論應用於組織之研究，研究對象多在公部門(黃韋傑，2018；李啓誠、李亮君，2022)或民間企業(陳萱黛，2013)，而以酬勞或考核公平為研究標的，很少論及公私部門，及程序平、互動公平等內容，本研究擬加入軍事單位與民間企業為研究對象，初步探討其組織公平對待情形，並進一步比較二種組織公平對待之差異，據以瞭解台灣組織在人權議題推動情形，並提供相關單位從事人力資源管理之參考。本研究目的主要有三：

- (1) 探討企業組織從業人員知覺組織公平對待情形。
- (2) 探討軍事組織從業人員知覺組織公平對待情形。
- (3) 檢視企業與軍事組織從業人員知覺公平之差異。

2. 文獻探討

2.1. 公平理論

2.1.1. 公平理論意義

公平理論(Equity Theory)，是由美國心理學家Adams(1963)提出，其主張為薪資報酬的合理性、不公平性及對職場工作上的影響。並指出工作者



此種觀感的來源，係以自己和參照對象的報酬和投入的比例之主觀比較，所以又稱分配公平或社會交換理論(Social exchange theory)。此主張強調分配公平想法，但分配公平做法只考慮到最後分配到個人的報酬多寡，針對其中的分配過程、如何分配、協商及努力程度等，是否與工作者互動溝通皆未觸及到。在資訊未透明化下，分配公平容易讓工作者經自我與他人比較產生「自認為我認真做事，為何報酬比別人低」，所以公平理論發展逐漸由報酬轉變為分配過程中的研究。

在 Greenberg(1987)的研究中，其將研究方法由分配結果轉移到分配過程公平(又稱程序公平)。此程序公平指的是決策標準訂定或工作方法/程序是否明確、工作內容及報酬擬定是否符合公平性原則，故程序公平讓工作者了解或參與擬定各項報酬評比規則，擴充了分配公平的研究。Bies and Moag(1986)認為，分配公平及程序公平二觀念尚不足以涵蓋組織公平之全貌，在組織程序進行當中，個人所受到的人際待遇亦會影響對公平的評估，其將之稱為互動公平，並指出先前學者之觀念模式中均忽略了人際公平的重要性；甚至某些實證研究則將人際公平與程序公平混為一談，主要是因為人際公平為程序進行中不可缺少的部分，二者很難明確區分。Beugré(2002)認為人際公平是將組織公平內涵擴大，指出個人傾向根據他所感受到的人際對待，來判斷自己所處的公平狀態，強調重點在於人與人之間的社會交換過程(social exchange process)，而非程序公平的結構性過程。亦即個人對於組織公平的判斷，是基於他在組織內進行人際互動時所接受到的人際相處品質，例如對於各級員工的尊重、提供決策的說明與解釋、同理心的表現等。

另外，丁學勤(2016)對公平定義指的是員工對資源獲得、擬定決策與人與人互動過程的個人主觀認知。而卓正欽、劉振緯(2015)所謂的公平是對員工在資源分配，獎懲措施，績效評估，決策過程以及與組織中主管的互動方面的主觀評價和看法。

從以上學者對公平理論的主張，可知公平理

論的內涵從薪資分配公平，延展到程序公平，再擴大於人際公平的領域，讓理論內涵的發展逐漸成熟與周延，而奠定了在各場域應用的基礎。再從公平理論的發展，其內容主要是人與人互動、組織運作行為(例如資源給與、獎懲公平、績效考核、決策過程等)、及員工最終獲得的報酬等三方面。導致在應用上，學者們(Aquino, 1995; Tax & Brown, 1998; 謝秉諺, 2014; 丁學勤, 2016; 李啓誠、李亮君, 2022)以「分配公平」、「程序公平」及「互動公平」等三個構面作為組織公平衡量的依據，本研究也依循這三個構面進行組織公平的衡量。

2.1.2 公平理論內涵

以下針對公平理論之內涵逐一說明：

(1) 分配公平(distributive justice)

分配公平的主張，認為是工作者從工作所獲得的報酬，會與假設目標比較是否合理，較強調工作者對分配結果的反應(Folger and Greenberg, 1985)。Martin(1993)認為個人會經由與他人相互比較付出與報酬來決定分配是否公平。若在相同的付出下報酬卻不相同，則個人將會有被剝奪的感覺(邱麗蓉, 2003)，可能會對其心理與行為產生影響。例如心理上會產生不滿、緊張狀態，而行為上會出現曠職、怠工、罷工，甚至暴力等不利於組織之行為(徐揚順, 2001)。而謝秉諺(2014)對分配公平的解釋是，員工對工作的付出及自組織所獲得的報酬是否相對公平，此著重於員工對組織「結果導向」的想法。當員工覺得不公平時，會試圖改善不公平的現象，並設法達成員工自己心目中的公平。故分配公平意指資源的分配及交易的結果。其主要考量因素是付出與報酬是否相等，Leventhal(1980)依此提出分配公平的三個衡量的原則，即需求性(need)、均等性(equality)、及公正性(equity)。公正性是依投入比例分配所得結果；均等性是無論投入多少，每個人獲得都相同的；而需求性則是無論投入多少，依照個人的需求給予不同的結果。

(2) 程序公平(procedural justice)

而程序公平，Leventhal(1980)認為是組織成



員將同時評估報酬分配過程和結果，當組織成員對組織的分配過程及結果感受到公平，員工將提升或認同組織對公平性的作法，從而提高工作的效率。其強調於過程和程序，指團體內的員工對組織裁決的程序和過程是否感受到公平(Folger and Greenberg,1985)。Linda(1998)更指出在達成協議的過程中，其依據之政策、程序、方法的公平性。例如訂定績效指標制度，透過眾人的平均工時及產能，訂定生產績效機制，讓工作者有所依循，當個人努力達標就可以獲得相對應的報酬，甚至超標可以額外獲得獎勵。故程序公平意指做成決策並解決衝突的過程。Leventhal(1980)在衡量上提出判斷模式理論(justice judgement Model)，此理論重點在個人對於獎酬分配是否公平，除了須評估結果外，尚須考量結果之評定程序是否公平。因此，其提出六種程序公平的衡量原則，用以鑑定公正性，其內容是(1)禁止偏見原則(bias suppression rule)，指杜絕個人私利與主觀偏見；(2)一致性原則(consistency rule)，指不會因人因時而異；(3)可修正性原則(correctability rule)，意指應具備決策的救濟機制，以使有修正錯誤之機會；(4)正確性原則(accuracy rule)，即應依據客觀正確的資訊作決策；(5)代表性原則(representatives rule)，即分配程序中的每個階段，均能反映所有次級團體的基本立場、價值觀、及需求等；(6)道德原則(ethicality rule)，指分配程序應符合道德標準。Leventhal認為這六項原則無須全數相符，可選擇性運用進行評估，若有部分符合，則可稱為程序符合公平性。依據Vroom(1966)與Leventhal(1980)發現有關考核程序公平的定義在實務上包含範圍很廣，經常運用到的組織考績評核，例如平時考核影響年終、考績滿意、打考績前辦理面談，考委發揮初核，獎懲公平，升遷公平。

(3) 互動公平(interactional justice)

互動公平，Greenberg(1987)說明應包含兩個層面，即人際公平(interpersonal justice)與資訊公平(informational justice)。人際公平意指在程序進

行人際關係間必須公平對待，包含管理者應對員工保持尊重且不得提出不適當言論；資訊公平則是在程序以及分配結果中所提供的資訊應公平。互動公平強調人與人之間相處必須互相尊重，及決策者對決策內容是否詳加說明，讓每個人都能了解，以期達到公平性(Nichoff and Moorman,1993)。故決策制定者所提出的說明方式，必須確實對員工做到公正的溝通、完整的解釋、合理的說明、提供即時或必要的資訊(Colquitt,2001；陳心婷，2009)。

互動公平涉及資訊交換的方式及溝通的結果，Bies and Moag(1986)針對此提出四項衡量的原則，即(1)誠實原則，強調在決策程序中人際互動應坦率、誠實；(2)尊重原則，意指在決策過程的人際互動中不應以粗野不雅的話語攻擊對方；(3)問題適切原則，指在決策過程中不應提出不當問題或預存偏見；(4)辯解，對於在最後決策上獲致不利結果者，應主動向其說明決策理由。

3、研究設計

3.1 資料來源與問卷設計

為瞭解民營企業與軍隊之從業人員知覺組織公平情形及二者知覺之差異，本研究主要使用問卷調查法以取得所需的資料。有關民間的調查，從鋼鐵廠、螺絲螺帽廠、石化廠、及面板廠等產業隨機抽取數家企業，包含有高科技產業與傳統產業，且皆是嘉義以南的製造廠，抽出的企業先以電話徵求部門主管的同意，再郵寄問卷進行基層員工的調查，以提升問卷的回收率。軍隊單位的資料來源，主要以海軍陸戰隊場與空軍的志願役為調查對象，由個人授課的營區專班學生進行滾雪球取樣。在正式問卷調查之前，首先與10名營區士官兵與20名民間企業員工進行訪談，訪談重點在於從業人員對其單位分配、程序、及互動等公平各要項的感受，及對其單位工作士氣的看法與組織承諾情形。就訪談結果，並對照透過文獻探討學者所歸納的重要變數，研擬出本研究之問卷的初稿。本研究問卷調查期間是從2022年5月20日至7月10日，民間企業與軍事單位



分別發出 450 份、350 份問卷，回收的問卷分別是 381 份、335 份，經檢視問卷填答內容，其中有 75 份問卷填答不完整或有極端值情形，予以剔除，即有效問卷的總數達 641 份。

本研究問卷主要是公平理論內涵，包含有分配公平、程序公平、及互動公平等構念的變數，問卷的項目其參考 Vroom(1966)、Leventhal(1980)、丁學勤(2016)，及李啓誠、李亮君(2022)等人主張與問卷進行修改而成。問卷共分二大部分，第一部份是公平理論各構念內變數，包含有分配公平 7 題、程序公平 6 題、及互動公平 5 題等共 18 題；第二部為受測者的基本資料 5 題，即性別、年齡、行業別、工作年資、工作性質等。第一部分採取李克特(Likert)五點尺度量表衡量，而第二部份以選擇題方式填答。五點尺度量表以 1 至 5 分分別代表「非常不同意」至「非常同意」程度，分數愈高，代表受測者對該題的認同度越高。

本研究利用 SPSS V.22.0 for Windows 套裝軟體進行問卷回收資料的處理，並使用敘述性統計、Cronbach's α 係數檢定、因素分析、T 檢定等統計方法進行分析，據以瞭解民營企業與軍隊之從業人員知覺組織公平情形及二者知覺之差異，並進一步說明本研究之信度與效度，使能更客觀達成本研究目的。

3.2 樣本結構分析

在有效問卷的 641 份中，男性有 387 人(66.2%)、女性有 198 人(33.8%)；受測者的年齡以 30-39 歲為最多(37.8%)，其次是 20-39 歲(34.9%)、40-49 歲(20.6%)；就行業別，軍職有 326 人(50.95%)、傳統產業人員 210 人(32.8%)、高科技產業 105 人(16.4%)；而工作年資，以 11~15 年(26.4%)為最多，其次是 5 年(含)以下(25.9%)、6~10 年(25.6%)；受測者工作性質，以第一線生產工作者最多 518 人(80.8%)，其次是保養維修有 75 人(11.7%)。由此可知，受測者明顯的特徵是年齡層介於 20-49 歲間之從業人員，軍事單位與民間企業人員的比率相近，普遍是從事生產與保養維修的基層人員，且工作年資多在 15 年(含)

以下。本研究想瞭解國內組織的從業人員對其單位知覺公平情形，及比較民間企業與軍事單位知覺公平之差異，在研究樣本涵蓋民間企業與軍事單位的員工，且二組織員工數的比率相近；而受測者的工作多以第一線生產及保養維修人員居多，因屬於基層員工，面對單位的體制與運作、工作考核、績效回饋、及重要資訊決策的溝通與尊重等等，涉及自身的義務與權利事務，對其任職單位之知覺公平與否會有更高层次的感受性。因此，本研究的受測者是相當符合本研究主題之需要。

4. 研究結果分析

4.1. 企業組織從業人員知覺組織公平

為瞭解國內企業員工對公平理論中的分配公平、程序公平、及互動公平的看法，本研究首先使用敘述性統計予以分析，其結果列示於表 1。如以「同意」加上「非常同意」等 2 項目所佔百分比超過 50% 視為認同程度高、而以「不同意」加上「非常不同意」等 2 項目所佔百分比超過 50% 視為認同程度低，由表 3 可知企業員工知覺公平情形，在 18 項變數中有 12 項有高度認同；再從 18 項內容的排序，排在前六名分別為「平時考核影響年終」、「表現優異得獎勵」、「與同仁比考績合理」、「平時表現打考績」、「表現考績合理」、「獎懲反映表現」，這些項目除「平時考核影響年終」屬於程序公平外，其餘皆屬於分配公平；而排名最後 3 項分別是「打考績前辦理面談」、「升遷公平」、及「獎懲公平」，這 3 項皆屬於程序公平部分。可瞭解國內企業組織的員工，明顯對於分配公平及互動公平等認同度較高。顯示國內組織隨著社會的開放，政府政策的推動，在員工投入與所獲得的報酬的立足點仍然有其公平性。但在打考績前辦理面談、升遷公平、及獎懲公平等則認同度最低，也顯示企業組織在升遷與獎懲之程序與訂定規範，仍受人為因素的影響，尤其是未依規定與標準程序的升遷獎懲；另外在打考績前並未有與員工面談，瞭解員工自我想法與評價，也凸顯主管主觀因素存在，這些程序不公平，是需要再加強部分。



表 1 企業組織從業人員知覺組織公平

構念	變數	同意程度					平均數	標準差	整體排序
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意			
分配公平	表現考績合理	6(1.9%)	12(3.8%)	112(35.6%)	154(48.9%)	31(9.8%)	3.61	0.790	5
	與同仁比考績合理	6(1.9%)	22(7.0%)	88(27.9%)	159(50.5%)	40(12.7%)	3.65	0.859	3
	平時表現打考績	12(3.8%)	11(3.5%)	101(32.1%)	146(46.3%)	45(14.3%)	3.64	0.904	4
	表現優異得獎勵	10(3.2%)	12(3.8%)	90(28.6%)	146(46.3%)	57(18.1%)	3.72	0.912	2
	獎懲反映表現	8(2.5%)	28(8.9%)	101(32.1%)	136(43.2%)	42(13.3%)	3.56	0.920	6
	表現優異公費派訓	8(2.5%)	33(10.5%)	127(40.3%)	126(40.0%)	21(6.7%)	3.38	0.856	13
	工作分配合理	8(2.5%)	42(13.3%)	113(35.9%)	134(42.5%)	18(5.7%)	3.36	0.875	14
程序公平	平時考核影響年終	4(1.3%)	22(7.0%)	71(22.5%)	165(52.4%)	53(16.8%)	3.77	0.857	1
	考績滿意	8(2.5%)	26(8.3%)	109(34.6%)	154(48.9%)	18(5.7%)	3.47	0.826	8
	打考績前辦理面談	26(8.3%)	48(15.2%)	121(38.4%)	110(34.9%)	10(3.2%)	3.10	0.976	18
	考委發揮初核	16(5.1%)	18(5.7%)	125(39.7%)	140(44.4%)	16(5.1%)	3.39	0.872	12
	升遷公平	16(5.1%)	47(14.9%)	111(35.2%)	114(36.2%)	27(8.6%)	3.28	0.990	17
	獎懲公平	16(5.1%)	50(15.9%)	104(33.0%)	100(38.1%)	25(7.9%)	3.28	0.992	16
互動公平	依客觀考核	12(3.8%)	29(9.2%)	108(34.3%)	140(44.4%)	36(8.3%)	3.44	0.909	10
	不受人情考核	15(4.8%)	31(9.8%)	101(32.1%)	137(43.5%)	31(9.8%)	3.44	0.964	11
	不依個人喜好考核	21(6.7%)	39(12.4%)	92(29.2%)	140(44.4%)	23(7.3%)	3.33	1.010	15
	依工作表現考核	15(4.8%)	24(7.6%)	98(31.1%)	141(44.8%)	37(11.7%)	3.51	0.762	7
	良性客觀溝通	15(4.8%)	23(7.3%)	101(32.1%)	151(47.9%)	25(7.9%)	3.47	0.918	9

資料來源：本研究

表 2 軍事組織從業人員知覺組織公平

資料來源：本研究

構念	變數	同意程度					平均數	標準差	整體排序
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意			
分配公平	表現考績合理	0(0.0%)	4(1.2%)	0(0.0%)	252(77.3%)	70(21.5%)	4.19	0.478	6
	與同仁比考績合理	0(0.0%)	4(1.2%)	2(0.6%)	213(65.3%)	107(32.8%)	4.30	0.544	3
	平時表現打考績	0(0.0%)	0(0.0%)	2(0.6%)	224(68.7%)	100(30.7%)	4.30	0.472	2
	表現優異得獎勵	0(0.0%)	0(0.0%)	2(0.6%)	244(74.8%)	80(24.5%)	4.24	0.441	5
	獎懲反映表現	0(0.0%)	0(0.0%)	3(0.9%)	236(72.4%)	87(26.7%)	4.26	0.459	4
	表現優異公費派訓	0(0.0%)	0(0.0%)	4(1.2%)	167(51.2%)	155(47.5%)	4.46	0.524	1
	工作分配合理	49(15.0%)	167(51.2%)	42(12.9%)	65(19.9%)	3(0.9%)	2.41	0.999	17
程序公平	平時考核影響年終	8(2.5%)	11(3.4%)	10(3.1%)	289(88.7%)	8(2.5%)	3.85	0.625	9
	考績滿意	2(0.6%)	45(13.8%)	90(27.6%)	183(56.1%)	6(1.8%)	3.45	0.774	13
	打考績前辦理面談	0(0.0%)	29(8.9%)	84(25.8%)	194(59.5%)	19(5.8%)	3.62	0.729	12
	考委發揮初核	0(0.0%)	6(1.8%)	106(32.5%)	189(58.0%)	25(7.7%)	3.72	0.629	11
	升遷公平	90(27.6%)	172(52.8%)	21(6.4%)	37(11.3%)	6(1.8%)	2.07	0.979	18
	獎懲公平	29(8.9%)	164(50.3%)	61(18.7%)	67(20.6%)	5(1.5%)	2.56	0.965	16
互動公平	依客觀考核	0(0.0%)	9(2.8%)	49(15.0%)	259(79.4%)	9(2.8%)	3.82	0.507	10
	不受人情考核	0(0.0%)	49(15.0%)	92(28.2%)	176(54.0%)	9(2.8%)	3.45	0.778	14
	不依個人喜好考核	0(0.0%)	129(39.6%)	72(22.1%)	120(36.8%)	5(1.5%)	3.00	0.910	15
	依工作表現考核	0(0.0%)	6(1.8%)	37(11.3%)	262(80.4%)	2(6.4%)	3.91	0.495	7
	良性客觀溝通	0(0.0%)	10(30.1%)	44(13.5%)	246(75.5%)	26(8.0%)	3.88	0.570	8

4.2 軍事組織從業人員知覺組織公平

為瞭解軍人對軍事單位對公平的知覺，本研究仍透過敘述性統計分析，其結果列示於表 2。同前以「同意」加上「非常同意」等 2 項目所佔

百分比超過 50% 視為認同程度高、而以「不同意」加上「非常不同意」等 2 項目所佔百分比超過 50% 視為認同程度低。由表 4 可知，軍職人員知覺公平情形，在 18 項變數中有 14 項有高度認同；另



外有「工作分配合理」、「升遷公平」及「獎懲公平」等3項有低度認同。再從18項內容的排序，排在前六名依序為「表現優異公費派訓」、「平時表現打考績」、「與同仁比考績合理」、「獎懲反映表現」、「表現優異得獎勵」、「表現考績合理」，這些項目皆屬於分配公平；而排名最後3項分別是「升遷公平」、「工作分配合理」及「獎懲公平」，除工作分配合理屬於分配公平外，另外2項屬於程序公平部分。可瞭解國內國內軍人普遍對於分配公平、程序公平、及互動公平等認同度高，尤其是分配公平部分更是明顯。顯示國內軍事單位隨著社會的開放，政府持續的改善薪資福利，在分配公平受到高度的認同。惟軍中的職務在工作分配合理性、升遷公平性、及獎懲公平性等則認同度低，顯示軍中人為因素介入工作分配、升遷、獎懲等情況嚴重，此種程序的不公平是亟待改善的部分。

4.3 企業與軍事組織從業人員知覺公平之差異

為了更清楚瞭解軍人與企業員工公平知覺之差異，本研究進一步利用T檢定以檢定二群組對組織公平各因素知覺的差異，據以深入探討二群組差異之原因。表3是比較軍人與企業員工對

公平各因素知覺差異檢定結果，由表中可發現軍人對公平的「表現考績合理」(t=11.282, P<0.001)、「與同仁比考績合理」(t=11.431, P<0.001)、「平時表現打考績」(t=11.682, P<0.001)、「表現優異得獎勵」(t=9.158, P<0.001)、「獎懲反映表現」(t=12.236, P<0.001)、「表現優異公費派訓」(t=19.441, P<0.001)、「打考績前辦理面談」(t=7.770, P<0.001)、「考委發揮初核」(t=5.467, P<0.001)、「依客觀考核」(t=6.576, P<0.001)、「依工作表現考核」(t=6.701, P<0.001)、「良性客觀溝通」(t=6.879, P<0.001)等11個因素，與企業員工在認知上有顯著的差異，且軍人的認同度較企業員工為高。另外，在「工作分配合理」(t=-12.799, P<0.001)、「升遷公平」(t=-15.583, P<0.001)、「獎懲公平」(t=-9.366, P<0.001)、「不依個人喜好考核」(t=-4.354, P<0.001)等4項因素，軍人與企業員工在認知上亦有顯著的差異，但企業員工較軍人的認同度為高。而「平時考核影響年終」(t=1.481, P>0.05)、「考績滿意」(t=-0.348, P>0.05)、「不受人情考核」(t=0.097, P>0.05)等3個因素，軍人與企業員工在認知上並無顯著的差異。

表3 企業與軍事組織從業人員知覺公平之差異性檢定結果

構念	變數	軍事組織 (1)	企業 (2)	t	P 值	差異
分配公平	表現考績合理	4.19	3.61	11.282	0.000***	1>2
	與同仁比考績合理	4.30	3.65	11.431	0.000***	1>2
	平時表現打考績	4.30	3.64	11.682	0.000***	1>2
	表現優異得獎勵	4.24	3.72	9.158	0.000***	1>2
	獎懲反映表現	4.26	3.56	12.236	0.000***	1>2
	表現優異公費派訓	4.46	3.38	19.441	0.000***	1>2
	工作分配合理	2.41	3.36	-12.799	0.001***	2>1
程序公平	平時考核影響年終	3.85	3.77	1.481	0.138	無
	考績滿意	3.45	3.47	-0.348	0.728	無
	打考績前辦理面談	3.62	3.10	7.770	0.000***	1>2
	考委發揮初核	3.72	3.39	5.467	0.000***	1>2
	升遷公平	2.07	3.28	-15.583	0.000***	2>1
	獎懲公平	2.56	3.28	-9.366	0.000***	2>1



互動 公平	依客觀考核	3.82	3.44	6.576	0.000***	1 > 2
	不受人情考核	3.45	3.44	0.097	0.923	無
	不依個人喜好考核	3.00	3.33	-4.354	0.000***	2 > 1
	依工作表現考核	3.91	3.51	6.701	0.000***	1 > 2
	良性客觀溝通	3.88	3.47	6.879	0.000***	1 > 2

註：(1) ***p<0.001；**p<0.01；*p<0.05；

(2) 資料來源：本研究整理

4.4 信度與效度

本研究使用 Cronbach's α 係數以衡量信度，依據 Nunnally(1978)的主張，在 α 值大於 0.7，表示各項目間的內部一致性很高，代表高信度；若 α 值介於 0.35 至 0.7 間，則在首次發展量表的探索性研究中仍屬可接受水準；而 α 值小於 0.35 表示信度很低，則應予以拒絕。本研究公平理論內涵的分配公平、程序公平、互動公平等構面之 Cronbach's α 係數分別為 0.829、0.785、0.894，其 Cronbach's α 係數均大於 0.7，因此皆屬於高信度。另外，如以分配公平、程序公平、互動公平等各個構面因素為 1，驗證形成各構面因素之各變數因素負荷量(factor loading)皆大於 0.5(含)，符合 Hair, Anderson, Tatham and Black (1998)對因素萃取的條件；也意指各構面因素之組成變數有良好的解釋力，及構面因素內各變數之凝聚效果良好，具建構效度。除此之外，本研究各構面變數之產生，皆經由專家學者之理論與實證研究而來，並參酌學者專家之問卷進行修改，也有良好的內容效度。

4.5 結果分析與討論

由以上軍人與企業員工二族群對公平認知之差異，顯示二族群看法存在有相當多的差異。首先在分配公平方面，除工作分配合理外，軍人對其他項目(表現考績合理、獎懲反映表現、...)的認同度皆較企業員工高。可見軍人知覺於軍事單位服務，其投入與產出回饋(因是基層人員較重視薪資福利)，在相較於同儕或社會行業，顯然認同度較高，此與軍人在報考志願役前已認同其工作性質與獲得薪資福利有關；而投入軍中服務後，逐漸對工作的熟練與適應，可減少投入心力，

但薪資福利也隨著軍公教待遇調整而逐步的增加，在投入減少、薪資福利增加，且國內歷經金融風暴、新型肺炎等衝擊，多數行業經營不佳等社會氛圍下，容易有「軍人的工作穩定、薪資福利佳」的知覺。相對於一般企業的基層員工，其進入職場容易受就業市場的影響，雖投入職場也有所期待工作與薪資福利，但很難如其所願，常是一開始進入職場的工作與回饋是「雖不滿意、但可接受」，但隨著工作時間的拉長，不僅很快的合理化其回饋的報酬，且與社會其他行業、同儕較高的報酬進行比較，則較易在投入與產出產生不對稱的情況。

而在程序公平，企業員工明顯的於升遷及獎懲公平的認同度高於軍人，而軍人則在打考績前辦理面談、考委發揮初核等認同度高於企業員工。其原因是軍事單位隸屬國家、有其體制，則會有考核、升遷、獎懲的制度與程序，據以為行為的規範，故在考核程序可讓軍人有高度的認同；但升遷與獎懲的結果並未知覺有其公平性，則涉及是「執行者」的問題，即人為的因素，潛藏著人的因素(主觀、人情壓力、自利)介入，導致這二個項目及工作分配不合理等有較低的認同度，即使如此，軍人的天職是「服從」，即使不合理也要服從。相較於民間企業，強調的是效率與效能，企業會受其規模大小、工作性質差異、...等因素採取寬鬆或嚴謹的組織結構，故體制不一而足，第一線生產或維護工作雖有其規範、說明書、或 SOP，但仍有其彈性，故運作體制仍較軍隊有彈性；但在升遷、獎懲、及工作分配等項目，因涉及自身權利，一旦員工感覺不合理，不會如同軍人「服從」容忍的態度，當會採取積極爭取、



工作消極對抗、或換公司等方式，也因而企業員工在升遷公平、獎懲公平、及工作分配公平等認同度高於軍人。

最後互動公平分面，與民間企業比較，軍隊仍展現在考核與運作有其制度性，並會與其士官兵溝通，如同政府單位是「依法行政」，故在考核有其依據工作及相關衡量項目，及與士官兵進行互動溝通，故軍人對考核的客觀性及工作項目，及良性互動溝通等有較高的認同度。但是在打考績方面，軍人感受到會受到主管主觀因素的影響，反觀企業員工則較不會，雖然台灣人(軍人與企業員工)重視人情味，如無獲得主管公平的考核，其考核結果涉及回饋報酬，影響自身權利；另一方面員工知覺未受公平對待，對工作有系統的逃避職責或離職，對企業的營運也會受到影響，因此，企業員工在打考績知覺公平性較軍人認同度為高。

5. 結論與建議

5.1. 研究結論

在面對大環境轉變，組織為回應外部環境所帶來的工作壓力增加及所獲得的回饋愈來愈少情況，使得在整個組織的運作，更加凸顯公平對待的重要性。本研究以公平理論為基礎，探討國內組織對公平知覺，經由問卷調查法，以軍事單位與民間單位之從業人員為研究的對象，蒐集有效樣本計 641 份，再透過敘述性統計、信度分析、因素分析、及 T 檢定等統計方法，以瞭解國內軍人與企業員工對組織公平之看法，並進一步探討其二族群對其組織知覺公平之差異，據以提供相關單位在人力資源管理之參考。本研究所得之結果如下：

- (1) 企業員工在知覺組織公平情形，在 18 項變數中有 12 項有高度認同；而排在前六名分別為「平時考核影響年終」、「表現優異得獎勵」、「與同仁比考績合理」、「平時表現打考績」、「表現考績合理」、「獎懲反映表現」，這些項目除「平時考核影響年終」屬於程序公平外，其餘皆屬於分配公平；而排名最後 3 項分別是「打考績前辦理面談」、「升遷公平」、及「獎

懲公平」，這 3 項皆屬於程序公平部分。可瞭解國內企業組織的員工，明顯對於分配公平及互動公平等認同度較高。

- (2) 而軍人在知覺組織公平情形，在 18 項變數中有 14 項有高度認同；另外有「工作分配合理」、「升遷公平」及「獎懲公平」等 3 項有低度認同。再從 18 項內容的排序，排在前六名依序為「表現優異公費派訓」、「平時表現打考績」、「與同仁比考績合理」、「獎懲反映表現」、「表現優異得獎勵」、「表現考績合理」，這些項目皆屬於分配公平；而排名最後 3 項分別是「升遷公平」、「工作分配合理」、及「獎懲公平」，除工作分配合理屬於分配公平外，另外 2 項屬於程序公平部分。可瞭解國內軍人普遍對於分配公平、程序公平、及互動公平等認同度高，尤其是分配公平部分更是明顯。

- (3) 企業與軍事組織從業人員知覺公平之差異，軍人對公平的「表現考績合理」、「與同仁比考績合理」、「平時表現打考績」、「表現優異得獎勵」、「獎懲反映表現」、「表現優異公費派訓」、「打考績前辦理面談」、「考委發揮初核」、「依客觀考核」、「依工作表現考核」、「良性客觀溝通」等 11 個因素，與企業員工在認知上有顯著的差異，且軍人的認同度較企業員工為高。另外，在「工作分配合理」、「升遷公平」、「獎懲公平」、「不依個人喜好考核」等 4 項因素，軍人與企業員工在認知上亦有顯著的差異，但企業員工較軍人的認同度為高。而「平時考核影響年終」、「考績滿意」、「不受人情考核」等 3 個因素，軍人與企業員工在認知上並無顯著的差異。

5.2. 研究建議

針對以上研究結果，本研究建議如下：

- (1) 在國內普遍軍力不足情況，軍事單位的人力招募之宣傳應強調服軍職的特性，尤其現役軍人認同度高的「工作穩定、薪資福利佳」



的特色，以利於人力招募。

- (2) 軍隊隸屬於國家，體制健全，但執行面易受人為因素的影響，尤其涉及士官兵權利的考核、升遷、及獎懲等方面，為讓整個執行面更為合理，建議要讓更多官士兵的代表參與，以避免過多人為因素的涉入。
- (3) 軍中主管打考績的認同度低，意指易受到主管主觀因素的影響，建議將衡量項目具體化之外，需要更透明化，並與官士兵溝通，以讓考核內容、過程、及結果無模糊點，減少疑慮。
- (4) 建立軍中申訴的平台，並聘請社會賢達人士與軍方代表組成申訴委員會，以讓軍中考核、升遷、及獎懲等人權之運作更趨合理，更加公平。

5.3 研究限制

本研究採問卷調查方式實施，雖於研究過程中力求嚴謹，但仍受到下列因素的影響：

- (1) 本研究係採問卷調查方式實施，問卷的填寫與受測人員配合意願有明顯關聯，影響本研究的信度與效度，為本研究限制之一。
- (2) 本研究之研究對象涵蓋軍事單位、民間企業之從業人員，分布的產業仍不夠多，後續研究者可進一步抽取更多的產業與進行各產業間公平對待之比較，可更詳實瞭解各組織公平對待的資訊。
- (3) 本研究以橫斷面研究為主，面對環境多變，知覺公平易受環境、人、工作等等面向的影響，建議後續研究可進行縱斷面研究，持續觀察從業人員在公平需求的變化，建立更符合公平正義的社會。

參考文獻

1. 丁學勤(2016)。國小教師對學校組織公平、

校長領導的認知與組織公民行為關係之研究—不同理論模式之比較。教育行政論壇，8(2)，95-122。

2. 李啓誠、李亮君(2022)。從公平理論觀點探討軍隊組織公平對待對工作士氣之影響。全球商業經營管理學報，第14期，57-72。
3. 林正二(2020)，改善軍中文化必須以治本方法改革國軍。芋傳媒《林正二專欄》發表於2020-04-29。
4. 林步昇譯(2021)，行銷5.0，台北市：天下雜誌股份有限公司。
5. 卓正欽、劉振緯(2015)。組織公平與組織公民行為：情感型組織承諾的中介角色。明新學報，41(1)，121-134。
6. 洪茂雄(2013)，往下沉淪的軍中文化—從洪仲丘事件談起，新世紀智庫論壇，第63期，102-103。
7. 陳春希、高瑞新(2010)。工作壓力與工作適應：探討不同工作特性基層警察人員組織承諾的調節效果。人力資源管理學報，第10卷第4期，1-31頁。
8. 陳心婷(2009)。組織互動公平認知對360度評量受評者自我發展接受性之影響—以組織犬儒主義為中介變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 陳萱黛(2013)。以公平理論探討人力派遣員工薪酬對工作滿足之影響。開南大學商學院碩士在職專班碩士論文。
10. 黃韋傑(2019)，以公平理論及期望理論探討影響公部門人員工作士氣之因素：以中部地區機動海巡隊為例。國立中正大學政治學系政府與公共事務碩士在職專班碩士論文。
11. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
12. Aquino, K. (1995). Relationships among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice, and Organizational Citizenship, *Employee*



- Responsibilities and Rights Journal, 8(1), 21-33.
13. Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
 14. Bies, R. J, & Moag, J. S.(1986).Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard., & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
 15. Colquitt, J.A. (2001) . On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
 16. Greenberg, J. (1987). The distributive justice of organizational performance evaluations. In H. W. Bierhoff, R. L. Coen, & J. Greenberg (Eds). *Justice in social relations*, 337-351. New York: Plenum Press.
 17. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth ed., Prentice-Hall Inc., pp.100-111, p506.
 18. Linda. E. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: Paul Chapman Publishing.
 19. Leventhal, G. S. (1980) . “What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships.” In K.J. Gergen, M. S. Greenberg & R.H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances In Theory And Research*, pp.27-55.
 20. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
 21. Nunnally (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
 22. Tax & Brown (1998). “ Recovering and Learning from Service Failure” .
 23. Vroom, V. C. (1966). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

