

國立臺灣體育大學（臺中）休閒運動管理研究所
碩士學位論文

觀光飯店的組織公平對組織承諾及組織公民行為
的影響之研究

A Study on the influence of Organizational Justice
on Organizational Commitment, and Organizational
Citizenship Behavior in Tourist Hotels



研 究 生：陳怡綾 撰
指 導 教 授：陳定雄 教授
謝俊宏 教授

中 華 民 國 九 十 八 年 二 月

論文名稱：觀光飯店的組織公平對組織承諾及組織公民行為的影響之研究

A Study on the influence of Organizational Justice on Organizational
Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Tourist Hotels

總頁數：68

院校所組別：國立臺灣體育學院休閒運動管理研究所

畢業時間及提要別：九十七學年度第一學期碩士學位畢業論文

研究生：陳怡綾

指導教授：陳定雄

協同指導教授：謝俊宏

摘要

許多組織行為研究已證實組織公平性為衍生公民行為的一項首要因素，本文嘗試探討飯店的組織公平性對員工所產生的組織承諾之影響，員工的組織承諾對組織公民行為之影響以及組織公平性，組織承諾與組織公民行為之間的關係。同時亦探討不同人口統計變項對組織公民行為的影響。

研究對象為中部地區之四星級以上飯店的員工。本研究以便利抽樣調查法的方式發出 200 份問卷。本文以組織公平性及人口統計變項作為自變項；組織承諾為中介變項。資料分析以敘述性統計分析、因素分析、信度分析、T 檢定、單因子變異數分析、相關分析及迴歸分析，並以 SPSS 統計軟體為分析工具。經由樣本驗證以下假設：

- 一、觀光飯店的組織公平性對員工的組織公民行為產生顯著性影響。
- 二、觀光飯店的組織公平性對員工的組織承諾產生顯著性影響。
- 三、觀光飯店的組織承諾對組織公民行為會產生顯著性影響。
- 四、觀光飯店的組織承諾對組織公平性及組織公民行為產生中介效果。

關鍵字：組織公平、組織承諾、組織公民行為

ABSTRACT

Organizational justice had proved as a key factor of organizational citizenship behavior by many organization researches. In this study, we were try to discuss the impact of organizational justice upon Commitment, the impact of Commitment upon organizational citizenship behavior, and the relationships among organizational justice, Commitment, and organizational citizenship behavior, as well as the influences of demographic variables upon organizational citizenship behavior.

The study would be conducted to test the hypotheses by selecting the hotel employees who have worked in the hotel in Taichung city. In this study, 200 structural questionnaires will be distributed to Taichung's hotels Staff. The independent variables of this study will include organizational justice and demographic variables. Organizational commitment will serve as mediating variable, and organizational citizenship behavior is the dependent variable. The data analysis in this study will include the Descriptive statistics, Factor analysis, t-test, ANOVA, Reliability analysis, through SPSS software. Hypotheses would be tested in this study as following:

1. There have a significant impact of hotel organizational justice on organizational citizenship behavior.
2. There have a significant impact of hotel organizational justice on organizational commitment.
3. There have a significant impact of Hotel organizational commitment on organizational citizenship behavior.
4. Organizational commitment has serves as mediating variable between hotels organizational justice and organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational justice, Organizational commitment, Organizational citizenship behavior.

謝誌

剛到臺中讀臺灣體院的小毛頭終於要畢業了！從國立臺灣體育學院讀到國立臺灣體育大學，這一路來我學了很多。在大學時期學到的學科及術科，讓我大開眼界獲益良多。在讀研究所時，只要遇到課業上的壓力，我就會去從事我喜歡的運動來紓壓，然後再繼續做報告或是寫論文。

在寫論文的時候，最感謝陳定雄教授、謝俊宏教授及沈易利教授。指導教授陳定雄老師，是最信任我的，讓我能安心的寫論文，總是在遇到瓶頸時給我鼓勵，振奮我的精神重新再出發。指導教授二號謝俊宏老師，我最喜歡煩他，一遇到問題我總是冒冒失失的跑去找老師，讓平常就是很忙的謝老師更加忙到不可開交。指導教授三號沈易利老師是我的救火隊隊長，每次再最緊急時偷偷幫我一把，使我能順利完成論文。最後再次感謝三位老師們的辛勞付出，不論是論文的格式、內文的內容順暢還是統計分析的指導，讓我學習到很多。

最後要感謝爸爸媽媽一路的支持，讓我安心的在臺中讀書，盡情的發揮，走我想走的路。

陳怡綾 謹誌

民國九十八年二月

於國立臺灣體育大學

目 錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
謝 誌.....	III
目 錄.....	IV
表 目 錄.....	VI
圖 目 錄.....	VII
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究重要性.....	2
第四節 研究問題.....	3
第五節 研究範圍.....	3
第六節 名詞解釋.....	4
第貳章 文獻探討.....	6
第一節 觀光飯店之意涵與營運.....	6
第二節 組織公平之理論.....	9
第三節 組織公民行為.....	14
第四節 構面間之相關研究.....	19
第叁章 研究方法.....	23
第一節 研究架構.....	23
第二節 研究假設.....	24
第三節 研究流程.....	25
第四節 研究工具.....	26
第五結 資料分析方法.....	34
第肆章 資料分析與討論.....	38
第一節 樣本敘述統計析.....	38

第二節 人口統計變數對組織公民行為的顯著性分析	42
第三節 模式驗證.....	46
第四節 相關分析與假設檢定.....	50
第伍章 結論與建議.....	53
第一節 結論	53
第二節 建議.....	54
參考文獻.....	56
附錄	
附錄一 研究經費概算與正式問卷印製.....	65
附錄二 正式問卷.....	66

表 目 錄

表 3-1.1 分配公平量表題項.....	28
表 3-1.2 程序公平量表題項.....	29
表 3-2 組織承諾量表題項.....	31
表 3-3 組織公民行為量表題項.....	33
表 3-4 量表的信度分析.....	37
表 4-1 樣本次數分配與百分比分析.....	41
表 4-2 人口統計變數與組織公民行為的變異數分析.....	45
表 4-3 各構面平均數、標準差與相關矩陣.....	46
表 4-4 組織公平對組織公民行為的迴歸模式.....	47
表 4-5 組織承諾對組織公民行為的模式.....	47
表 4-6 組織公平對組織承諾的迴歸模式.....	48
表 4-7 以組織承諾作為組織公平、公民行為之中介變項的多元迴歸分析.....	50
表 4-8 組織公平、組織承諾與組織公民行為之相關程度.....	51
表 4-9 研究假設與檢定結果彙整.....	52

圖 目 錄

圖3-1研究架構圖.....	23
圖 3-2研究流程圖.....	25
圖4-1本研究之線性結構模式.....	46

第壹章 緒 論

第一節 研究背景與動機

處於知識經濟的現代。人們認真努力的工作過後，對於休閒的認知及需求相對的提高。進而促進觀光飯店業的蓬勃發展，因此投入休閒飯店相關行業工作的人也越來越多。在台灣政府積極發展觀光促進經濟發展，觀光飯店業的成長這幾年是有目共睹的。在那麼競爭的環境中觀光飯店吸引顧客的魅力有那些呢？其中包括飯店的硬體的設備、附設的設施、交通環境的便利、美味的餐廳、飯店的管理、服務品質及價錢…等。而本論文認為觀光飯店的服務品質是最重要的，即影響到其飯店的營運狀況。服務品質是來自於員工對於顧客的應對態度，所以飯店的從業人員是飯店成功的重要關鍵。

很多人都有去住飯店的經驗，有些飯店會讓人感覺很舒服。不管走到那裡都覺得服務很好，小到清潔電梯的服務員；大到主管級的經理、總監等。但有些飯店進去的感覺，就有些不融洽的氣份。為什麼會有這麼大的差別呢？

而服務業最主要的內部資源來自於"人"。在內部行銷的觀念最早出現在服務業的領域，主張企業應重視員工、將員工視為內部顧客，將長久以來用在外部顧客身上的行銷運作模式，沿用於企業內部。若管理者能夠視員工如顧客，對員工承諾，願意提供完善薪資福利、順暢的溝通管道、決策參與、關懷與激勵員工，則員工對組織自然會有向心力，願意自動自發從事角色外的行為。一個組織成員除了完成分內的工作之外，願意主動協助同事，以達成組織目標的行為，在講求團隊合作的今日日趨重要，學者將此項行為表現稱為組

組織公民行為。學者亦指出，組織公民行為已經變成組織生存發展的關鍵因素。

第二節 研究目的

本文嘗試以飯店業為研究對象，探討在組織公平與組織公民行為兩個變項之間加入組織承諾變項，以瞭解飯店業的組織公平與組織承諾之相關性及其對組織公民行為之影響，本文研究目的如下：

- 一、探討光觀飯店業的組織公平是否影響從業員工的組織公民行為。
- 二、探討光觀飯店業的組織公平是否影響組織承諾關係。
- 三、探討光觀飯店業的組織承諾是否影響從業員工的組織公民行為。
- 四、組織公平是否會經由組織承諾的中介效果，顯著影響組織公民行為。

第三節 研究重要性

由以上得知，當管理者不論是直接或是透過公平及其他因素引發其被管理的員工的組織公民行為可以使組織績效提高，增加服務品質與顧客滿意度。目前許多研究中探討組織公民行為受到組織公平、組織承諾、信任、領導等影響。雖然組織行為在學術界已發展到一定的水準，但是在休閒觀光飯店產業中的研究並不多。所以本研究想要研究出觀光飯店的組織公平，是否也受到組織公平、組織承諾之影響。用來探討目前休閒觀光飯店產業中，管理者與員工關係之間組織公平、組織承諾與組織公民行為之間相互影響關係並且建立因果之架構。因此，本研究之結果，希望能夠對休閒觀光飯

店產業在管理者處理公平方面能多加投入關精神關心，讓員工能主動發展其組織承諾、組織公民行為，這樣也能使其組織更加具有凝聚力。

第四節 研究問題

- 一、在觀光飯店員工中組織公平性是否影響組織公民行為。
- 二、在觀光飯店員工中組織公平性是否影響組織承諾。
- 三、在觀光飯店員工中組織承諾是否影響組織公民行為。
- 四、在觀光飯店業的組織公平、組織承諾及組織公民行為之間，是否有相關。

第五節 研究限制

本研究以台中市四星級以上觀光飯店的員工為研究對象，其中包含台中日華金典酒店、長榮桂冠酒店、永豐麗生活會館、烏日清新溫泉飯店、全國大飯店的職員。

而限於人力、物力以及時間上的不足，使得研究有下列的限制存在：

- 一、本研究僅以台中市的五家休閒觀光飯店的員工做為研究對象，其結果是否能完全具代表，有待進一步的加以驗證。
- 二、本研究的研究對象為飯店員工，由於飯店員工人數眾多，且本研究之抽樣並非完全隨機抽樣，故可能無法完全反映母體特徵，使得研究結果的推論上受到限制。
- 三、本研究的問卷設計是透過文獻探討與研究架構進行修正，並整理出可描述各構念的定義與主要項目。

在編製問題時力求期能涵蓋完整以及文字的簡潔，可能因為填答者條件的限制，對某些題目的含意不盡瞭解，而有造成偏差之可能。

第六節 名詞解釋

一、觀光飯店 (Tourism Hotel)

有愉快的氣氛與舒適環境，提供給來自不同地方的旅客，安全及清潔、衛生的設施，滿足客人各種的消費需求。而觀光局每年會為飯店等級作評鑑，以維持飯店之品質。

二、組織公平 (Organization justice)

組織公平是個人在組織的一種感受，組織在各方面之獎懲與資源分配的過程中讓個人感受到公平的待遇，另外薪資的給予能否符合員工對本身工作投入有對等的回報。

(一) 程序公平 (Procedural justice)

程序公平是指自決策任何的獎懲的過程當中，組織所依據的決策標準或使用的方式是否都能符合公平的原則，強調社會過程的公正程度判定。

(一) 分配公平 (Distributive justice)

分配公平是依據個人投入之努力對照組織鎖給予之薪資所得做比較，個人認知到薪資所得較工作投入時來的低就會產生不公平的認知，並且進一步的影響未來的工作表現。

三、組織承諾 (Organization commitment)

組織承諾是個人對組織有著相當程度的認同，且以組織的一份子為榮，個人願意認同組織價值 (value)、目標 (goal)，願意投入個人心力努力工作，並且產生認同感而不想離開組

織。

四、組織公民行為(Organization citizenship behavior)

組織公民行為就是員工不受形式的規範以及不受限獎懲，而自然產生對組織有幫助的行為。

第貳章 文獻探討

依據本研究之研究背景與動機、研究目的及研究問題，將本章內容分為四節。第一節為觀光飯店之意涵與營運；第二節為組織公平之理論；第三節為組織承諾與組織公民行為；第四節為構面間之相關研究。

第一節 觀光飯店之意涵與營運

依據經建會 2005 年 11 月上旬資料，當年上半年台灣服務業占 GDP (國內生產毛額) 比例為 70.5%，首度突破七成水準，也高於去年的六成八。在此同時，主計處的統計亦指出，今年第三季的服務業產值占 GDP 比例為 73.2%。兩項數據均顯示，台灣服務業正在蓬勃發展中。事實上，以往十年中，服務業占 GDP 比例已大幅增加了十個百分點，明顯反映了國內產業結構大幅調整的現實。顯見服務業早已是我國經濟發展的重要支柱。

2007 年末美國的次貸風暴所引發的金融海嘯，已對台灣經濟產生明顯的衝擊，例如消費力道的減弱及失業率攀升等(吳孟道，2008)。金融海嘯的衝擊，造成全球經濟不景氣，許多中小企業遇缺不補、裁員減薪、歇業關廠、甚至倒閉。在此情況下，就業機會當然大幅減少，失業率也逐月攀高。根據主計處最新統計數據顯示，10 月失業率飆升至 4.37%，已經連續四個月達到 4% 以上。由此趨勢觀之，未來勞動市場情況勢將更為險峻。(吳孟道，2008)。

台灣綜合研究院表示，今年下半年受民間投資及消費不振影響，預估第四季經濟成長率將為負 2.12%，全年為

1.77%；明年可望維持正成長，預估全年經濟成長率為1.53%，就業情況仍受大環境不佳影響，預估全年失業率達4.49%。

由以上資料可知。雖然在2005年時服務業在台灣所佔國民生產毛額有百分之七十以上；但在全球經濟不景氣的這個時代，服務業必然會受到經濟不景氣的影響，使得飯店營收受到很大的影響。所以，飯店的員工更要有好的服務品質和態度；這就要靠員工自己本身的組織公民行為和組織承諾來達成，度過經濟風暴的寒冬。

飯店業中最能夠吸引顧客的因素有：外觀的氣派、餐廳的裝潢、環境的整潔、解決處理問題的立即能力、尊貴的感覺，其中最吸引人的就是服務態度讓人有賓至如歸的感覺。吳觀張曾提到：建築業通稱「旅館」，旅遊業則將功能齊全的高級旅館稱為「飯店」。關於稱為「旅館」或稱為「飯店」在不同時期有不同之說法，不論是國內或是國外都是如此。古今中外，旅館所提供的產品，除了餐飲、住宿外，還包括衍生而出的各項服務，因此，旅館業被列之為「服務業」。所以旅館可簡單的定義為「一座為公眾供應住宿與飲食及服務的建築或設施者。」¹²。鈕先銘（2002），旅館營運管理與實務，一書中補充說明之：旅館是具有全面性、多角化、多功能的產業，也不愧為「服務業中的服務業」。

而「服務品質」此一議題自1980年代起即受到行銷學者的重視，並已由多位行銷學者提出「提供良好的服務品質」乃是獲致一個組織成功及生存之重要策略(Reichhel and Sasser,1990)。無形性是最常被討論的服務特性。服務的本質是無形的，它無法被接觸到、嚐到、聞到、或者是看到。

且由於它在實體上的無形，造成服務比較不容易被記憶，Batesont (1977) 稱之為心理上的無形性。而無形性暗示服務是一種經驗，消費者並不能真正擁有它，因此行銷的觀念必須要擴大以包含這樣的服務特性 (Shostack, 1977)。2004年Cohen and Kleiner指出有生產力的員工可以有效的提升服務品質，因而使得國際觀光業者，在高度競爭的環境中脫穎而出。在1991年，巫立宇亦提出服務品質為國際觀光旅館業之「關鍵成功因素」(Key success factors, KSF)。在國際著名的飯店有PIC、希爾頓飯店Hilton、凱悅飯店、還有Club Med，為什麼都經營的那麼成功。以下是截至Club Med網站招聘人員的一段話。「Club Med成功的關鍵之處在於其高度專業，貫通國際，才能出眾和崇尚樂趣的團隊，也就是被稱為generous organizer(親善的組織者)的職員。他們充滿活力，有個性，具創造力，慷慨，適應性強和開朗的性格充分反映了Club Med全球度假的特有精神！為客人們創造他們畢生難忘的假期」。為什麼Club Med從業人員會有那麼棒的服務品質呢？在傳統的組織行為學中的許多研究，指出只著重於組織成員工作績效和工作滿足，而在現在的如此競爭環境是不足的。組織學的研究學者指出：任何組織制度不可能完美無缺，只靠員工做好角色內的工作及行為，並無法有效達成組織目標，必須仰賴員工主動執行角色外的行為—組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, OCB)，因此組織公民行為會成為達成組織效能重要因素。

第二節 組織公平之理論

組織公平是構成社會主義和諧社會的重要基礎工程。所

謂組織公平是指員工受到組織的公平對待。組織公平影響組織公民行為，主要有兩個理論基礎：

一、社會交換理論

組織公民行為可以說是一種社會交換關係下的產物，根據Blau（1984）的社會交換理論觀點，組織公平性會引發員工的信任感，使得員工較易從事對組織有益的公民行為。許多研究也都支持組織公平會影響組織公民行為，並具有預測力（林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢，1994；Moorman, 1991；Niehoff & Moorman, 1993；Schnake, 1990）。亦即員工認知組織愈公平時，其組織公民行為的表現愈高。例如江國泉（2003）研究國營事業員工，也發現組織公平性與組織公民行為之間有正相關；曾雅偉（2001）的研究結果認為公平知覺會正向的影響組織公民行為；許世卿（2000）提出研究結果，認為在有機式的組織中，員工對於組織在完成決策前是否被公平對待、組織是否與員工溝通、參酌員工意見或體恤員工立場的認知程度越高，則越能表現組織公民行為。然而，此等研究結果是否適用飯店業是本文探討的課題。

組織承諾是個人對組織的向心力、認同感、忠誠度與奉獻的程度。當一個人處在企業倫理困境時，比如個人利益與組織利益相衝突時，他是會認同公司目標，忠於他對組織的承諾？或是會以自己得利益為優先，違背他對組織的承諾？

由於組織公民行為的重要性，使得許多學者致力於探討組織公平與組織公民行為的關係。

回顧過去文獻，在組織公平與組織公民行為的研究上，傳統上的研究大多以直接效果模式加以分析。而最近研究重點有逐漸走向中介效果模式（mediating effect model）發展的

趨勢，其中組織承諾是最常被引以為促發組織公民行為的重要機制，根據 Morgan 與 Hunt(1994)的承諾－信任理論(commitment-trust theory)觀點，信任是承諾的重要前置變數，前者係指對「目前」交換關係對象的信心，而後者係指對「未來」交換關係行為履行的意願。因此就組織公民行為研究的歷程而言，過去研究將信任視為唯一中介變項仍有所不足，因為信任呈現出一種對交換關係對象的心理狀態，實際上未必會有進一步的行動，而承諾則是指出願意表現出交換關係行為的一種回應，隱含著決心與行動。

在社會交換理論中提到，提昇員工的工作滿足，可讓員工提高其組織承諾(Vitell & Davis,1990)。當員工對組織承諾愈高，那麼員工更願意接受組織的目標與價值，樂於盡其所能協助組織的發展與成功，並且願意留在組織中成為組織的一份子，此是組織維持成長、發展以及永續經營管理的重要因素。近幾年的研究大部分的重點均集中在領導型態、個人特質、工作特性、工作滿意、文化差異、責任感、組織信任、背景變項與組織氣候等變項與組織公民行為關係之探討。

Homans (1961)受經濟交換理論的啟發，提出社會交換理論(social exchange theory)。他認為社會互動過程中的社會行為是一種商品交換行為。而人是自利的、自我中心的，會以「成本－利潤」來考量交換行為。Blau (1964)在「社會、交換與權利」一書中，提出社會交換的過程：一種至少是兩個人之間的交換活動，無論這種活動是有形或無形的，是多少有報酬或代價的。最重要的基本假設為互惠(reciprocal)及公平(equity)。換言之，當組織公平時，員工基於互惠原則，將選擇最經濟、最有效的方式對組織給

予交換或回饋。

Rousseau & Parks(1993)用契約的概念來說明社會交換與經濟交換的不同，他們首先將契約定義為有義務去做或無義務去做的事。Rousseau & Parks(1993)將契約視為一天秤，一端是交易型契約，此著重在短期、特定的層面；另一端是關係型契約，此著重在社會心理層面，以長期為主。由此可知，社會交換主要是建立在關係型契約上，而經濟交換是建立在交易契約上。經濟交換與社會交換理論的不同之處在於：

1. 社會交換包括具有經濟價值的外在利益，如資訊、服務或產品，且多屬於禮輕情意重；也有非物質的內在利益，如社會支持。
2. 社會交換的利益提供是自願性的，在關係初期會有得不到回報的風險。
3. 經濟交換是靜態的交換；而社會交換是隨關係展開時呈動態的發展。

因此在社會交換的關係下，當員工認知到組織是公平時，才會信任組織，進而展現出組織所沒有規定，且對組織有利的行為，所以組織公民行為可視為因個人感激所產生的一種行為。

二、公平理論

Adams (1965) 提出的公平理論 (equity theory) 包含四要素：投入 (input)、所得 (output)、參考對象以及公平—不公平。他認為，員工除了關心自己的工作付出會得到多少的報酬外，也會以自己的付出與所得和別人互相比較。若與他人相較，比值相等則表示公平。但當比值不相等時，員工會知覺到組織公平，產生六種反應：

(一) 改變本身的投入。例如：變得較不努力工作。

- (二)改變本身的所得。例如：改採其他報酬方式。
- (三)扭曲對本身投入與所得的認知。例如：現在才知道我比其他同事更認真工作。
- (四)扭曲對他人的認知。例如：他的工作不像以前我想像那麼好。
- (五)改換比較對象。
- (六)離開造成不公平的環境。例如：離職或申調到其他單位。

Organ(1989)認為組織公民行為就是上述比值中的投入。當員工認知未受公平對待時，由於組織存在正式獎賞或懲罰制度，故仍不敢降低產出或影響績效，而是減少組織公民行為的表現作為替代選擇。總之，當員工認知到自身的努力未能得到一定的報償時，會感到壓力而試圖採取某些行動以改善這種不公平的狀態。

三、組織公平之構面與發展

(一)分配公平

傳統的組織公平著重於分配的公平性，也就是組織所得分配的公平（Bier Hoff et al,1986）。分配公平是指個人對組織在資源分配的結果是否公平的知覺（Folger and Greenberg, 1985）。至於程式方面則未刻意重視（Mahoney, 1982）。員工依據所得分配，評估他們對管理決策的公平知覺（Dailey & Kirk,1992）。分配公平強調決策的結果分配，所預測的態度是直接與結果有關，其理論乃根據上述的公平理論與社會交換理論。

(二)程序公平

Thibaut & Walker（1978）為最早研究程序公平

(procedural justice) 的社會心理學者，他模擬法律裁決爭議處理的程式，比較爭議當事者的反應，爭議的議題包含三個對象：雙方爭議者與第三仲裁者。結果一致發現判決來自於提供爭議當事人過程式控制的程式，比來自於沒有提供過程式控制的情況下，所產生的決策結果認知最為公平。換言之，程序公平是強調決策過程。

通常將組織公平分為分配公平、程序公平和互動公平三類。分配公平意指資源的分配和交易的結果。程序公平意指作成決策，並解決衝突的結果。互動公平亦即涉及資訊交換的方式及溝通的結果是Adams(1963)所提出的公平理論。員工會將組織對待自己以及對待別人的方式相互比較。如果付出與所得的是相匹配的，則達到公平。如果有任何一個部份高於對方，就會出現不平衡。而基於組織公平能夠提高員工的工作績效，使組織充滿活力，加深對組織的認同感、團隊意識外，亦能夠提升員工對組織的結果滿意度和工作滿意度，有利於組織的和諧發展。Leventhal(1980)認為評估酬賞分配程序過程中公平與否，基本條件必須說明包括程序要領及程序評估法則。

陳進江（2004）認為分配公平是指員工對於組織各項資源分配結果與決策內容是否有公平性的認知，分配公平所強調的是員工對於組織「結果導向」的知覺感受。例如，員工所得到的報酬或工作分配是否公平。江若嵐(2005)則認為是一種組織員工對組織的主觀認知，包含了組織做一些事情的決策及對員工獎勵、懲處的過程和決定。

綜合過去組織公平相關之研究可知。公平認知確實對員工行為及態度會產生很大的影響；不公平會是帶來的負面效

果的。例如降低生產力及工作品質、減少與他人合作、感到壓力感、偷竊或破壞行為產生，甚至離職等現象。相反的，如瞭解員工對公平的主觀認知的產生，進而加以預防，以使員工深感公平，進而提升工作績效，就成為未來研究的重要議題。因此本研究將組織公平定義為是個人在組織的各方面的感受，組織在任何獎懲與資源分配的過程中讓個人感受到公平的待遇。

第三節 組織承諾與組織公民行為

一、組織承諾

組織承諾 (organizational commitment) 的觀念最早由 Whyet(1956)所提出，指出個人對組織的貢獻性及忠誠度。Porter,Steer,&Buchanan(1974)定義為組織承諾的概念包括組織承諾是指個人對一特定組織的認同與投入的相對強度。包括以下：

(一)強烈的信仰並接受組織之目標及價值 (value commitment)。(二)個人願意為組織的利益付出更多的心力 (effort commitment)。(三)希望繼續留在組織中 (retention commitment)。這三個構面演變成的量表是目前國內學者最常使用的構面。(劉鈞慈，1999;戴坤輝，2001;郭振生，2003;江若嵐，2005)。組織承諾為個人認同組織價值、目標，認為留在組織並為組織付出努力皆為常理的行為、態度。組織承諾被視為一種對工作環境正面評價的情感性反應，一般定義為對組織的歸屬感或認同感 (Mathieu & Zajac, 1990)。此種歸屬感被認為是情感上的回應。Meyer (1989)定義組織承諾是三個構面的組成：

(一)情感性承諾：指組織成員對組織的情感性依附。即個人價值上的認同與投入組織，願意且希望繼續留在組織服務。

(二)持續性承諾：指組織成員的功利性考量。即基於個人若離開組織會考慮成本損失。可區分兩個次構面：

1. 個人犧牲：目前若離開組織個人將受很大影響。
2. 低替代機會：若離開組織將很難找到合適的替代機會。

(三)規範性承諾：指組織成員的義務性考量。其強調維持對組織的忠誠，是個人知覺有道德或義務繼續留在組織。

組織承諾被認為是一種認同組織的心理狀態，由以往學者的研究得知組織承諾可以區分為兩類，即行為性的承諾和態度性的承諾。Staw認為行為性承諾是因為個體受到某些束縛，而不得不留在組織中。態度性的組織承諾是指員工主動的對組織承諾，是個人與組織連結的一種態度或導向，類似於投入、認同或激勵。

當承諾感越高時，個人的行動則越受到這種內化力的影響，而會忽略個人行動的後果。所以，個人意願留在組織、為組織努力，並非他已經評估過這樣做能獲得多少利益，而是相信自己應該這樣做，這樣才能合乎團體的規範。總而言之，這一種觀點主要是強調組織承諾的道德層面，也就是由Wiener所指出的，組織內的員工對組織的承諾感越高，越較願意持久的為組織犧牲與投入，而且也不容易受到外在環境的影響。

由以往學者的研究發現，組織承諾可視為個人對組織的一種心理依附(attachment)狀態，包括工作投入、忠誠及對組

組織價值的信仰。組織承諾不僅影響一個人對組織投入的強度 (Streers, 1977)，也代表其與組織的一種連結關係 (Mowday, 1982)。這種連結乃是對組織的積極涉入，個人願意對組織奉獻心力，表現在成員的信念和想法中，也表現在其行為上。換言之，組織承諾在創造一個對組織具有高度忠誠及高度績效的團隊，而經由對組織承諾的了解，將可增加員工績效。

對組織承諾構面，研究者的說法眾說紛紜，歸納出各研究者的分類，簡述如下：

Staw(1984)將組織承諾分為兩類：

1. 行為性承諾 (behavioral commitment)、
2. 態度性承諾 (attitudinal commitment)。

Reichers(1985)將組織承諾分為三大類：

1. 交換的觀點 (side-bets)
2. 歸因的觀點 (attributions)
3. 個人/組織目標認同一致的
(individual/organizational goal congruence)

Mowday, Porter, & Steers(1982)將組織承諾的概念化為三個構念，分別是組織價值觀的接受、動機及留職意圖。

Meyer & Allen(1987)將組織承諾分成三類：

情感性承諾、道德性承諾、持續性承諾三構面分類。

二、組織公民行為

組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior, 簡稱 OCB) 的概念由美國印第安那大學教授 Dennis W.Organ 於 1988 年提出，指由員工自發進行的，在組織正式的薪酬體系

中尚未得到明確的或直接的承認，但就整體而言有益於組織運作的功能和效率的行為總和。在績效評估的過程中，無論是機關還是企業，都會存在很多柔性的評價指標，這些柔性指標游離於組織正式的薪酬體系之外，卻可以潛在地影響人力資源管理者作出的績效評估結果，從而對員工的實際晉升及加薪等有相當重要的作用。組織公民行為基本上是指組織中的個人，表現出超越角色標準以外的行為，它是不求組織給予獎賞，仍然能自動自發、利他助人，關心組織績效的行為（Organ, 1988）。Bateman & Organ（1983）認為公民行為是指未有正式工作說明書，但為組織所需要者，此種行為並未在組織中正式規定或經由契約的約定而來，是員工在不考慮組織認可或獎勵的前提下主動自發的對組織有利的行為；此行為可以界定為，組織並無明確規定，也不受正式獎賞系統約束的利組織行為。

Organ（1988）提出任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只靠員工角色內行為是很難達成目標的，必須仰賴員工主動執行正式角色要求以外的行為。並將此非屬於角色規範及工作說明書所明定，且不包含在正式的酬賞制度中，但卻有利於組織運作提高組織效能的行為，此定義為組織公民行為（organizational citizenship behavior）。

國內學者林淑姬（1992）將組織公民行為定義為組織公民行為是對組織有益，並符合下列二個條件的員工行為：

1. 此種工作行為不包括員工的基本工作要求中，但整體而言對組織目標有正面貢獻或可以避免負面影響的各種行為。
2. 組織不會對這種行為給予財務上的報酬，但在制定薪資或升遷決策時，可能予以考慮，一般而言，此種行為與報酬間

並無明顯的關係可循。

Robinson 及 Morrison (1995) 從心理契約的角度來探討組織公民行為，其認為組織公民行為是超越員工與雇主間契約認定外的行為表現。

許道然 (2002) 綜合學者之看法，提出組織公民行為概念有以下之特性：

一、組織公民行為係以外顯行為呈現：例如，熱心幫助同事、維持周遭環境整潔、佈置工作場所、閱讀組織訊息等。

二、組織公民行為是一種外角色行為：組織內員工之工作行為依組織工作說明書或其他正式規章所規範，但組織公民行為通常是屬工作說明書或正式規章外的自發性行為，要不要做取決於員工自主裁量。

三、組織公民行為是組織中正面的利社行為：所謂的利社會行為是發生在組織中，可增進人們福祉的行為 (Organ, 1990)。而利社會行為包含內角色行為 (in-role behavior) (如主管協助部屬資料整理工作)，也包括可能對組織不利卻可增進他人福祉的外角色行為 (extra-role behavior) (如利用上班時間處理同事私人事情)。而組織公民行為通常侷限於增進組織績效能的外角色行為，也就是強調組織的正面意義。

四、組織公民行為不受組織獎懲制度規範：組織公民行為對組織而言雖是建設性或合作性的表現，但由於它是自發性行為，且行為較為瑣碎，故不易透過績效評估系統不易測量，因此很難納入獎酬制度中。

綜合以上學者對組織公民行為所下的定義，本研究認為

組織公民行為即「組織中的員工不考慮組織的制式獎懲制度，而主動積極地表現出組織以外角色行為，而這樣的行為對組織有正面的影響，使組織更加進步」。

第四節 構面間之相關研究

一、組織公平與組織承諾與組織公民行為之關係

Organ (1988) 研究指出若將公平自工作滿足中抽離，則工作滿足無法影響公民行為。此外，如果工作滿足與公平認知同時衡量與公民行為之關係，則員工公平認知與組織公民行為有正相關。

Tansuhaj (1991) 對組織公平所作實證指出，組織公平能夠增進員工正向的工作態度與正向工作行為。據此，推論組織公平，自會增進正向的組織公民行為。

Konovsky & Pugh(1994)驗證「程序公平—信任—組織公民行為」之間存在正向影響關係，即當員工知覺到程序公平時，會對領導者產生信任，進而展現組織公民行為，而Moorman, Niehoff & Organ(1993)也指出當員工知覺程序公平時，會有組織承諾，進而產生組織公民行為，即「程序公平—組織承諾—組織公民行為」。

Moorman, Blakely & Niehoff(1998)以軍事醫院的成員與其主管為研究對象，證明以組織支持為中介變項時，程序公平是組織公民行為的前因變項，研究結果顯示程序公平對組織公民行為有所影響，因為透過組織支持、社會交換理論，可知其與組織公民行為有密切的關係，而且組織支持反映了對組織的正面態度。

研究假設一：觀光飯店業的組織公平、組織承諾及組織公民行為之間，有顯著性的相關。

二、組織承諾與組織公民行為之關係

Wiener(1982)指出組織承諾是組織公民行為的前因變項，且組織承諾愈高愈容易產生組織公民行為。

Van Dyne & Ang(1994)以新加坡的正職雇員與臨時雇員為研究對象，指出由於臨時雇員的主管對其期望太少，因此較正職雇員缺乏情感承諾。亦即若臨時雇員有組織承諾時，其展現組織公民行為的意願會增加。

Alen & Rush(1998)以化工廠的員工為研究對象，證實組織承諾可作為組織公民行為和其他評估因素的中介變項，有較高的組織承諾，員工較願意長時間工作，並且當組織利益和個人利益相衝突時，會以組織利益為優先考量。

從以上學者的研究結果，可看出員工對組織的承諾與其組織公民行為的表現具有正向關聯性。

Sapienza & Korsgaard(1996)的研究結果顯示以程序公平為中介變項，當投資者知覺企業是程序公平時，會更加信任企業，對其決策承諾更加投入，較少的監督行為，以及更多長遠的投資。雖然這篇研究是以組織間為衡量觀點，但同樣能說明程序公平對信任以及承諾有正相關的影響。Folger and Konorsky (1989)中提出部屬對主管的信任對組織公民行為有顯著的影響。Mowday et al. (1982)中提出當員工產生組織承諾時，將會認同並內化，員工會自發性的產生各種對組織有益之公民行為(Graham & Dienesch, 1991; Alen & Rush, 1998; 林光明, 2002)。推論出：

研究假設二：在觀光飯店員工中，組織承諾與組織公民行為，有顯著性的影響。

三、組織公平與組織承諾之關係

公平與信任是社會交換關係中的兩個重要情境因素 (Konorsky& Pugh, 1994)，Folger and Konorsky (1989)發現程序公平對部屬信任主管有顯著性影響。Carnevale (1998)研究中組織員工覺得組織程序公平或分配公平中有不公平的現象會使他們的期望落空時，而使信任感就會下降。Kim and Mauborgne (1993)的研究中提出在跨國企業中，子公司的管理者若感受母公司決策程序是公平時，則會影響管理者對總公司之組織承諾、信任。

研究假設三：在觀光飯店員工中，組織公平（程序公平、分配公平）會正向影響組織承諾。

四、組織公平與組織公民行為之關係

Moorman (1991)對美國西部兩家廠商的研究中，以程序公平、互動公平及分配公平三構面去測量組織的公民行為，結果指出組織公平會顯著直接影響組織公民行為。另外在，Niehoff and Moorman (1993)以電影院的員工與主管為對象的研究中發現，若資訊蒐集過程是公平，讓員工知覺到公平，則正向影響組織公民行為(江若嵐，2005)。推論出：

研究假設四：在觀光飯店員工中，組織公平（程序公平、分配公平）會正向影響組織公民行為。

由先前的研究討論中可以發現組織承諾會受到許多學者的探討，主要是因為組織承諾可以作為測量組織公民行為的

重要指標，國內許多學者在探討組織公民行為時，都會將組織承諾的變項一起作探討。例如蔡百倉（2001）以組織承諾為中介變項來探討其對員工的組織公民行為的影響，並且發現組織承諾與組織公民行為皆有顯著的正相關。

第參章 研究方法

根據前兩章的研究研究目的及文獻探討，本節提出本文之研究架構及研究假設。本章共分三節，第一節將依據文獻探討中學者所提出的相關論述，建構本研究之研究架構；第二節依據研究架構提出研究假設；第三節將進一步提出本研究相關變數之操作性定義，並說明問卷的調查方式及樣本來源。

第一節 研究架構

從文獻探討得知組織公平會同時影響組織承諾與組織公民行為。此外組織承諾亦會影響公民行為。因此本研究擬以組織公平、組織承諾、組織公民行為作為研究架構如圖 3-1

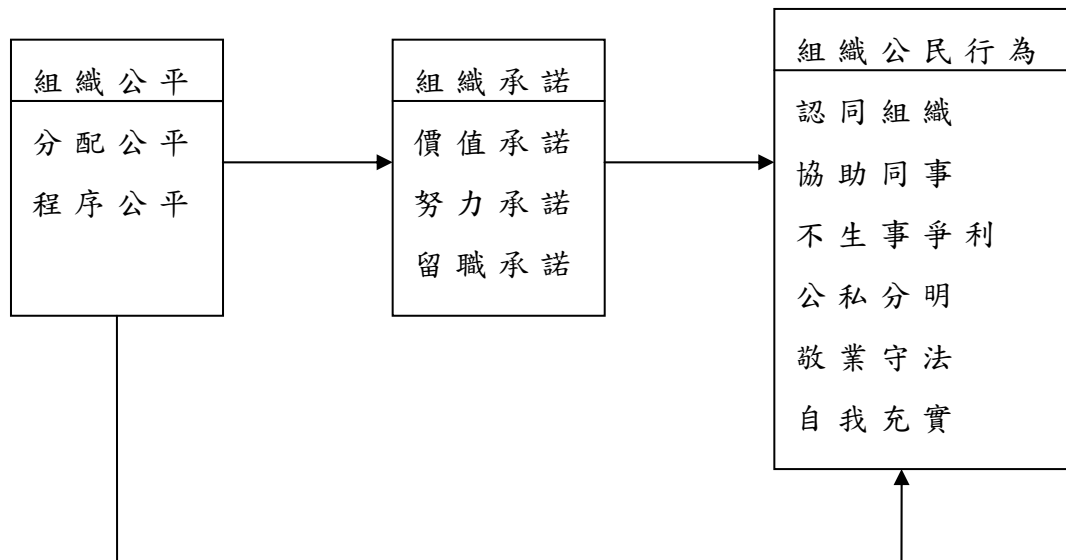


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究假設

本研究依據上述研究架構，建立以下研究假設：

H1：觀光飯店業的組織公平、組織承諾及組織公民行為之間，有顯著性的相關。

H2：光觀飯店業的組織承諾對公民行為，有顯著性的影響。

H2-1 光觀飯店業的價值承諾對公民行為，有顯著性的影響。

H2-2 光觀飯店業的努力承諾對公民行為，有顯著性的影響。

H2-3 光觀飯店業的留職承諾對公民行為，有顯著性的影響。

H3：觀光飯店業的組織公平對組織承諾，有顯著性的影響。

H3-1 觀光飯店業的分配公平對組織承諾，有顯著性的影響。

H3-2 觀光飯店業的程序公平對組織承諾，有顯著性的影響。

H4：觀光飯店業的組織公平對組織公民行為，有顯著性的影響。

H5：觀光飯店業的組織承諾對組織公平與組織公民行為的關係，有顯著的中介效果

H6：觀光飯店業的人口統計變數對組織公民行為的顯著性。

第三節 研究流程

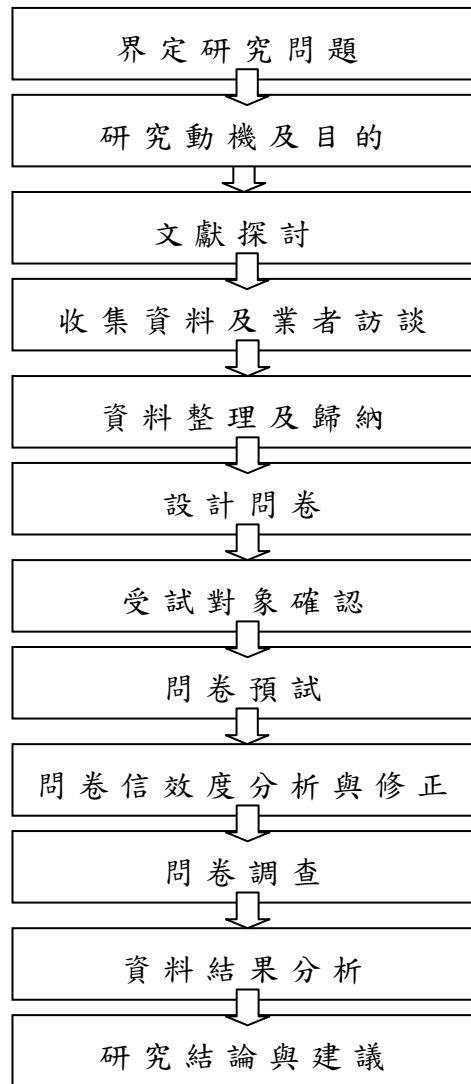


圖 3-2 研究流程圖

第四節 研究工具

本研究之研究變項包含：組織公平、組織承諾及組織公民行為等三項。

本文係參考林淑姬（1992）六構面衡量觀點作為本文之依據，即 1. 認同組織：指員工努力維持本行形象，積極參與有關活動與本行會議，主動提出建設性的改善方案等對本行整體有利的行為。2. 協助同事：指員工在工作上樂意協助同事，並能主動參與協調溝通等行為。3. 不生事爭利：指員工不會為了謀取個人利益，而從事可能破壞組織和諧的政治行為。4. 公私分明：員工不會利用上班時間及利用本公司資源，處理私人事務之行為。5. 敬業精神：指員工工作認真、出勤表現良好、遵守本行規定等超越組織基本要求之行為。6. 自我充實：指員工為了提昇工作品質，而努力自我充實之行為。

一、組織公平量表

組織公平可稱為組織成員於組織中所受到的待遇及尊重程度，以自身的價值觀所產生對公平的感受程度。由於多位學者(Farh, Earley and Lin, 1997; Niehoff and

Moorman,1993) 對於互動公平應屬於第三型態的公平、或屬於程序公平的一部分、或與程序公平分開討論，看法各不相同，Colquitt (2001) 亦指出至目前為止，組織公平是否可以使用兩個因素或三個因素來敘述，仍不明確。因此，本文採用 Niehoff & Moorman (1993) 的組織公平構面分類，包含：問卷以 12 個題項來測量分配公平。如表 3-1.1。問卷以 16 個題項來測量程序公平，如表 3-1.2。採五點李克特尺度，從「非常同意」到「非常不同意」。

表 3-1.1 分配公平量表題項

題 號	題 項
1	在公司與相同工作或職務的同仁相比，我應得的薪資待遇是合理公平。
2	在公司與其他同仁工作表現相比，我應得的薪資報酬是合理公平的。
3	就我的工作量與工作責任而言，我實際得到的薪資報酬水準是公平。
4	就我的工作表現而言，我實際得到的薪資報酬水準是合理公平。
5	與其他性質相似機關的員工相比，公司各項福利是合理公平。
6	若與其他性質相似公司的員工相比，我薪資待遇是合理公平的。
7	公司對表現特殊貢獻的員工，所給與的獎勵是公平的。
8	公司對工作表現良好的員工，無法給與其應得的獎勵。
9	公司對工作表現怠忽者，給與應得懲罰是公平的。
10	公司對違反工作規定者，給與應得懲罰是公平的。
11	主管對工作表現較好的員工給與的獎勵，具有激勵效果。
12	主管對工作表現較差的員工，不給與獎金分配，具有懲罰效果的。

表 3-1.2 程序公平量表題項

題 號	題 項
1	對公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會善意地考量我的立場。
2	當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會敬重地對待我，使我得到應有的尊嚴。
3	當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會體察我個人的需求。
4	當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會以真誠的態度對待我。
5	當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會為我的權益著想。
6	當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會跟我討論這個決策的用意。
7	當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會向我做合理的解釋。
8	主管會以相當公平的方式來處理工作有關的決策。
9	主管會清清楚楚地向我解釋與說明任何與我工作有關的決策。
10	主管在評估我的績效表現時，會收集正確的資訊。
11	當我和主管意見不合時，主管仍然會願意聽我說明。
12	在評行政獎懲時，主管是公正不偏的。
13	在作決策時，主管會讓所有有關的員工知道。
14	主管在做決策（例如打考績）時，會建立一定的標準使結果有一致性。
15	在做決策時，主管會提有關決策與實施的回饋訊息。
16	在做決策時，主管對員工的請求會加以釐清或給與訊息。

二、組織承諾量表

由 Mowday, Steers, & Porter (1979)根據 Porter (1974)所主張的概念而發展出來的組織承諾問卷(OCQ)是一般研究使用頗多的量表，經國內楊啟良（1982）修訂成中文量表後，廣泛為國內研究者所採用。本量表一般研究得到其信度值皆在 0.85 以上（林淑姬，1992），顯示具有良好的信度。原量表共有十五題，分為三個構面，分別是價值承諾、努力承諾及留職承諾。量表採五點李克特尺度，從「非常同意」到「非常不同意」，最後再予以加總，總分愈高組織承諾愈高，共 15 個題項，如表 3-2。其中第三、七、九、十二、十四、十五等六題為反向題。得分愈高者表示其組織承諾程度愈高。反之則表示愈缺乏組織承諾。

表 3-2 組織承諾量表題項

題 號	題 項
1	我願意更加努力，以協助公司發展並獲得成功。
2	我常對我的朋友說，我所服務的公司是值得效勞。
3	我對我的公司幾乎沒有什麼忠誠度可言。
4	為了要繼續留在公司做事，因此主管指派給我的任何工作，我都願意接受。
5	我經常將公司的利益視同個人的利益。
6	當我對別人提起自己是公司的一員時，我會覺得很驕傲。
7	只要工作性質及條件類似，到其他的公司工作也無所謂。
8	在公司工作，使我能充分發揮自己的能力。
9	目前的情況，只要有少許的改變，就會使我離開公公司。
10	我很慶幸當年在尋找工作時，選擇到本公司服務，而非其他公司。
11	我若繼續留在公司，不會有什麼前途。
12	我經常難以同意公司一些與員工有關的政策。
13	我十分關心公司未來的發展。
14	對我而言，在我曾經服務過的公司中，本公司是我認為最好的一家。
15	在此公司服務，對我來說可能是不合適的。

三、組織公民行為量表

本研究採用林淑姬（1992）所編製的組織公民行為量表，其主要參考 Organ(1988)及 Podsakoff et al.(1990)之問卷，合併發展而成。林淑姬（1992）發展此量表時，其 Cronbach's α 係數為 0.95，各構面之 α 值亦超過 0.78，顯示該量表有相當高的信度。量表共有二十二題，分為六個構面：認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法、自我充實，其中 9-12 題為反向題，採五點李克特尺度，從「非常同意」到「非常不同意」，共 4 個題項，如表 3-3。

表 3-3 組織公民行為量表題項

題 號	題 項
1	我主動對外介紹或宣傳公司的優點，或澄清他人對公司的誤解。
2	我努力維護公司的形象，並積極參加有關活動。
3	我主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。
4	我以積極的態度參加有關公司的任何會議。
5	我主動幫助新進同仁適應工作環境。
6	我樂意協助同仁解決工作上的困難。
7	我主動分擔或代理同事的工作。
8	我主動與同事協調溝通。
9	我經常聽到有人在背後批評主管或談論同仁隱私。
10	我經常聽到有人在公司內爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧。
11	我經常覺得有人假公濟私、利用職權謀取個人利益。
12	我經常覺得有人會斤斤計較、爭功諉過、不惜抗爭以獲得個人利益。
13	我經常看到有人利用上班時間處理私人事務，如：跑銀行、逛街、購物。
14	我經常看到有人利用公司資源處理私人事務，如：私自利用公司電話、影印機、電腦。
15	請假時，有人常常視為應得福利。
16	有其他同仁下班前草草了結，提早準備下班。
17	我上班經常提早到達，並著手處理份內之工作。
18	我工作認真，並且很少出差錯。
19	我即使在無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司的規定。
20	我大部分不挑選工作，盡可能接受新的或困難的任務。
21	我經常積極參與各項訓練，甚至下班後自費進修。
22	我經常為提昇工作品質，努力自我實現。

四、人口統計變項

本研究所採用之人口統計變項包含：性別、年齡、教育程度、每月平均收入、婚姻狀況、服務年資、等六項。

第五節 資料分析方法

本研究在資料分析工具上採 SPSS 統計套裝軟體，除了使用基本的資料分析方法如：信度分析、描述性統計分析、並使用迴歸分析來檢驗各構面之間的關係。其中簡單迴歸分析（simple regression）主要用來探討：(1). 組織公平對組織承諾，(2). 組織公平對組織公民行為，(3). 組織承諾對組織公民行為間之因果關係。而多元複迴歸分析（multiple regression）則用以檢驗組織公平所有構面同時對組織公民行為的影響程度，以及用來判定組織承諾對於組織公平與組織公民行為是否具有中介效果。

本研究所使用的資料分析方法計有：信度分析、敘述性統計分析、因素分析、群集分析、t 檢定、單因子變異數分析、簡單迴歸分析及多元迴歸分析。

一、信度分析（Reliability Analysis）所謂信度是指一份問卷測量結果的一致性或穩定性，亦即同一群受測者在同一份問卷題項上經過多次測試仍會有一致的結果。本研究以之 Cronbach's α 做為一致性的評估基準。一般若 Cronbach's α 信度係數大於 0.7 者則視為具一致性，若小於 0.35 者則不具有信度，應予拒絕或調整。Nunnally (1978)認為 Cronbach's α 信度係數若介於 0.70 至 0.98 間，即可稱為高信度值。

二、敘述性統計分析（descriptive Statistics analysis）本研

究採取之人口統計變項統計量包括：性別、年齡、教育程度、每月平均收入、平均每週的到館次數等五項。人口統計變項的樣本資料，可用於進行次數分配及百分比分析，以瞭解各樣本之分佈情形。

三、簡單迴歸分析（simple regression）主要用以探討組織公平性的五大構面對員工組織承諾及員工組織公民行為因果關係。

四、多元複迴歸分析（multiple regression）主要用以探討組織公平性各構面的變項對員工組織承諾的影響程度，以及用以驗證員工組織承諾對於組織公平性是否具有中介效果。

五、因素分析（factor analysis）因素分析主要目的在尋找較少的構面（共同因素）來代表原有的多維度的變項，而又能夠保有原資料的大部分資訊。本研究中將會使用因素分析對組織公平性的題項進行共同因素的萃取，以驗證五個構面。

六、相關分析（correlation analysis）相關分析用以了解組織公平性構面與員工組織承諾、以及員工組織公民行間的相關程度。

七、單因子變異數分析（one-way analysis of variance）本研究中將會使用單因子變異數分析驗證不同人口統計變項的員工之間是否在組織承諾上有顯著差異。同時可進一步藉由雪費事後考驗（Scheffe test）檢定各群組間的差異。

第六節 信度與效度分析

一、效度分析

所謂的效度(Validity)，亦可稱為正確性，是指能夠測量出研究者所要衡量功能的程度，亦即必須是有效的衡量。本研究之問卷內容是依據研究目的，經文獻探討，確定觀念性架構與研究變項之操作性定義後，參考發展成熟的量表選取適當的題項而完成問卷內容的設計，所以本研究問卷符合研究內容效度的要求。

二、信度分析

本研究係針對台中市觀光飯店的服務人員進行人員問卷訪問，採便利抽樣調查法，為了包含不同飯店的服務人員族群，因此調查期間於民國 97 年 2 月至 5 月，共發放了 183 份問卷，其中有效問卷 170 份。本研究之問卷內容是依據文獻探討，參考發展成熟量表。包含：組織公平、組織承諾及組織公民行為等三項量表。因此符合內容效度及建構效度。在信度方面經統計分析後各量表的 Cronbach' α 係數均大於 0.7，如表 3-4 所示，顯示本問卷具有良好的信度

表 3-4 量表的信度分析

量表名稱	Alpha 係數
組織公平	程序公平
	分配公平
	互動公平
組織承諾	價值承諾
	努力承諾
	留職承諾
組織公民行為	認同組織
	協助同事
	不生事爭利
	公私分明
	敬業守法
	自我充實

第四章 資料分析與討論

本章主要將問卷所收集到的有效樣本資料，以 SPSS 12.0 軟體進行統計分析，以驗證本研究之各項假設並呈現研究結果。共分為四小節予以探討：第一節為樣本敘述統計分析；第二節為人口統計變數對組織公民行為的顯著性分析；第三節模式驗證；第四節相關分析與假設檢定：驗證組織公平對組織承諾的影響、驗證組織承諾對組織公民行為的影響，驗證組織公平是否會經由員工信任關係的中介效果，顯著影響組織公民行為。各節分述如下：

第一節 樣本敘述統計分析

一、問卷發放

本研究係針對台中市觀光飯店的服務人員進行人員問卷訪問，採便利抽樣調查法，為了包含不同飯店的服務人員族群，因此調查期間於民國 97 年 2 月至 5 月，所以問卷訪問期歷時三個月，共發放了 183 份問卷，其中有效問卷 170 份。本研究之問卷內容是依據文獻探討，參考發展成熟量表。有效問卷回收率為 92.89%。

二、人口樣本結構分析

人口統計變項包含性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、年資、個人月收入。

1. 性別

根據表 4-1 可以發現本研究之受測對象女性共有 93 位佔所有受測者 54.7%；男性有 77 位佔所有受測者的 45.3%，顯示問卷受訪者女性偏多。

2. 年齡

根據表可以看到受測者最多為21~30歲，總共有73位佔總樣本的43.0%，其次分別為31~40歲總共有40位佔總樣本23.5%；41~50歲總共有29位佔總樣本的17.0%，；皆下來為51~60歲有23位，佔總樣本的13.5%，最少的分別為20歲以下3位及%及61歲以上2位，分別佔總樣的1.76% 1.17%及。

3. 婚姻狀況

由表可看出受測者的分佈多在未婚者上，共有102位，總共佔樣本的60.0%，其次高的為已婚有小孩共有42位佔總樣本數24.7%，其餘的有分佈於已婚無小孩有22位佔12.9%及其他有4位佔2.35%。

4. 教育程度

由表可看出受測者教育程度以為大專院校113位佔總樣本數的66.5%最高；其次為高中職共有41位佔總樣本數24.1%；國中以下及研究所以上樣本分佈最少，分別各有3與13位，各佔1.8%及7.6%。

5. 月收入

由表可看出受測者之月收入大部分為20001~40000元共有121位佔總樣本數71.2%；其他依序為40001~60000元共有21位佔總樣本數12.4%；20,000元以下有15位佔總樣本數8.8%；60001~80000共有10位佔總樣本數5.9%；其中80001~100000元共有3位佔總樣本數1.8%；最少的是100000以上共有0位佔總樣本數0.0%。

6. 年資

由表得知，受訪者佔多數的是工作13~36個月，共有76位總樣本數44.7%；其次為0~12個月(未滿一年)共有35位佔總樣本數的21.7%；其他則依序為37~60個月共有33位佔總樣本數19.4%；61~84個月共有21位佔總樣本數12.4% 85個月以上的工作者，有5位佔2.9%

表 4-1 樣本次數分配與百分比分析

人口變項		受測者(人)	百分比(%)
1.性別	男	77	45.3%
	女	93	54.7%
2.年齡	20歲以下	3	1.8%
	21~30歲	73	43.0%
	31~40歲	40	23.5%
	41~50歲	29	17.0%
	51~60歲	23	13.5%
	61歲以上	2	1.17%
3.婚姻狀況	未婚	102	60.0%
	已婚無小孩	42	24.7%
	已婚有小孩	22	12.9%
	其他	4	2.35%
4.教育程度	國中(含)以下	3	1.8%
	高中職	41	22.4%
	大專院校	113	66.5%
	研究所以上	13	7.6%
5.個人每月 收入	20000元以下	12	8.8%
	20001~40000元	121	71.2%
	40001~60000元	21	12.4%
	60001~80000元	10	5.9%
	80001~100000元	3	1.8%
	100000以上	0	0.0%
6.服務年資	0~12個月(未滿一年)	35	21.7%
	13~36個月	76	44.7%
	37~60個月	33	19.4%
	61~84個月	21	12.4%
	85個月以上	5	2.9%

第二節 人口統計變數對組織公民行為的顯著性分析

本研究使用單因子變異數分析檢定不同人口特性的飯店員工對組織公民行為及組織承諾有無顯著差異。

一、人口統計變數對組織公民行為的顯著性分析。

表 4-2 顯示各項人口統計變數對組織公民行為之顯著性影響的檢定結果。結果顯示：飯店員工之個人屬性中年齡在組織公民行為上有顯著差異，進一步利用 Scheffe 法做 Post Hoc Tests，發現 20 歲以下與 41 歲以上之飯店員工在組織公民行為認知上有顯著差異。因此證實：

假設 4-1：年齡對組織公民行為的認知具有顯著差異，成立。

不同教育程度的員工在組織公民行為認知上亦有顯著差異，進一步利用 Scheffe 法做 Post Hoc Tests，發現高中職與大專之學員在組織公民行為認知上有顯著差異。因此證實：

假設 4-2：教育程度對組織公民行為的認知具有顯著差異，成立。

服務年資對的飯店員工在組織公民行為認知上亦有顯著差異，進一步利用 Scheffe 法做 Post Hoc Tests，發現服務年資 61~84 個月以上與服務年資 0~12 個月(未滿一年)以下之飯店員工在組織公民行為認知上有顯

著差異。因此證實：

假設 4-3：服務年資對組織公民行為的認知具有顯著差異，成立。

不同收入的飯店員工在組織公民行為認知上亦有顯著差異，進一步利用 Scheffe 法做 Post Hoc Tests，發現每月收入 40000 以上與每月收入 20000 以上以下之員工在組織公民行為認知上有顯著差異。因此證實：

假設 4-4：平均月收入組織公民行為的認知具有顯著差異，成立。

不同性別的飯店員工在組織公民行為認知上亦有顯著差異，進一步利用 Scheffe 法做 Post Hoc Tests，發現女員工與男員工在組織公民行為認知上有顯著差異，而女性員工高於男性員工。因此證實：

假設 4-5：性別對組織公民行為的認知具有顯著差異，成立。

41 歲以上的飯店員工在組織公民行為上明顯高過 20 歲以下的飯店員工，顯示：年齡較長的飯店員工對組織公民行為認知較強烈。大專飯店員工在組織公民行為上明顯高過高中職與學員，顯示：教育程度高的學員對組織公民行為認知較強烈。服務年資的飯店員工在組織公民行為認知上亦有顯著差異，顯示：服務年資高的飯店員工對組織公民行為認知較強烈。每月收入 40000 以上與每月收入 20000 以上以下之飯店員工在組織公民行為認知上有顯著差異，顯示：每月收入高的飯店

員工對組織公民行為認知較強烈。

由於不同人口統計變項的飯店員工在組織公民行為認知上有顯著差異，因此發現：

假設四：不同人口統計變項對組織公民行為的認知具有顯著差異，獲得成立。

表 4-2 人口統計變數與組織公民行為的變異數分析

變 項 名 稱	個 數	p	Scheffe Post Hoc Tests
年 齡			
1) 20 歲 以 下	3	0.000**	6=5=4>3=2>1
2) 21~30 歲	73		
3) 31~40 歲	40		
4) 41~50 歲	29		
5) 51~60 歲	23		
6) 61 歲 以 上	2		
每 月 收 入 (元)			
1) 20,000 元 (含) 以 下	12		6=5>4=3>2=1
2) 20,001~40,000 元	121		
3) 40,001~60,000 元	21		
4) 60,001~80,000 元	10		
5) 80,001~100,000 元	3		
6) 100,001 元 以 上	0		
性 別			2>1
1) 男	77		
2) 女	93		
教 育 程 度			
1) 國 中 (含) 以 下	3		4=3>2=1
2) 高 中 職	41		
3) 大 專 院 校	113		
4) 研 究 所 以 上	13		
服 務 年 資			
1) 0~12 個 月 (未 滿 一 年)	35		5=4>3=2>1
2) 13~36 個 月	76		
3) 37~60 個 月	33		
4) 61~84 個 月	21		
5) 85 個 月 以 上	5		

註：** 表示顯著水準 $P < 0.05$ ，

第三節 模式驗證

本文所探討之三大變項：組織公平、組織承諾及組織公民行為，由表4-3可以判定兩兩變項之間確有關連情形存在。因此證實：「假設一：觀光飯店業的組織公平、組織承諾及組織公民行為之間，有顯著性的相關」會成立。

表 4-3 各構面平均數、標準差與相關矩陣

構 面	平均數	標準差	1	2	3
1. 組織公平	3.128	0.36	1		
2. 組織承諾	3.52	0.47	0.821**	1	
3. 組織公民行為	3.89	0.68	0.732**	0.741**	1

註：**表 $P < 0.05$

依據本文所提出之研究架構，再加上用以衡量此三大變項之題項，可繪製出本研究之線性結構模式，如圖4-1。

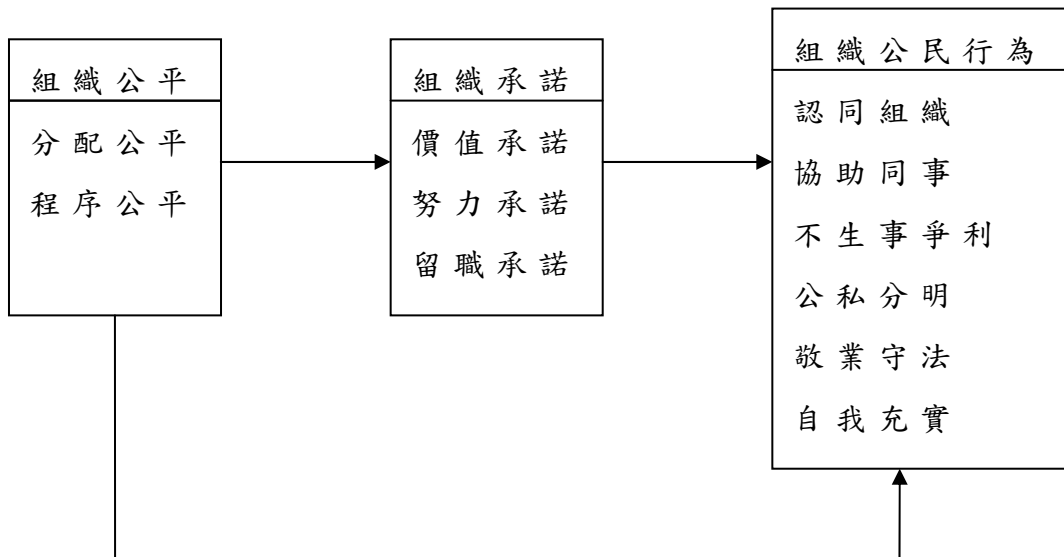


圖 4-1 本研究之線性結構模式

一、組織公平對組織公民行為的模式驗證

利用簡單迴歸分析檢定組織公平的各構面：分配公平、程序公平對組織公民行為是否具有顯著性的影響。結果如表 4-4。

表 4-4 組織公平對組織公民行為的迴歸模式

	分配公平	程序公平
組織公民行為	0.654	0.745
F 值	215.321	189.178
P 值	.000**	.000**

二、組織承諾對組織公民行為的模式驗證

利用簡單迴歸分析檢定組織承諾的各構面：價值承諾、努力承諾、留職承諾對組織公民行為是否具有顯著性的影響。結果如表 4-5。

表 4-5 組織承諾對組織公民行為的模式

	價值承諾	努力承諾	留職承諾
組織公民行為	0.665	0.745	0.615
F 值	178.145	187.136	78.187
P 值	.000**	.000**	.000**

結果顯示：組織承諾的各構面：價值承諾、努力承諾、留職承諾分別對公民行為的迴歸係數 Beta 均具顯著性 (P 值均 < 0.05)，代表組織承諾的各構面：價值承諾、努力承諾、留職承諾分別對組織公民行為均具有正向的因果關係。因此亦可證實『組織承諾』會對組織公民行為具有正向顯著性的影響。亦即組織承諾愈好的觀光飯店，其觀光飯店業人員的組織公民行為表現愈好，因此證實：「假設二：觀光飯店業的組織

承諾對公民行為，有顯著性的影響」會成立。

三、組織公平對組織承諾的模式驗證

利用簡單迴歸分析檢定組織公平的各構面：分配公平、程序公平、互動公平對組織公民行為是否具有顯著性的影響。結果如表 4-6。

表 4-6 組織公平對組織承諾的迴歸模式

	分配公平	程序公平
組織承諾	0.643	0.578
F 值	313.241	178.112
P 值	.000**	.000**

結果顯示：組織公平的各構面(分配公平、程序公平、互動公平)分別對組織承諾的迴歸係數 Beta 均具顯著性(P 值均 < 0.05)，代表組織公平的各構面(分配公平、程序公平、互動公平)分別對組織承諾均具有正向的因果關係。因此亦可證實『組織公平』會對組織承諾具有正向顯著性的影響。亦即組織公平愈好的觀光飯店業，其觀光飯店業的組織承諾表現愈好，因此證實：「假設三：觀光飯店業的組織公平對組織承諾，有顯著性的影響」；成立。

結果顯示：組織公平的各構面(分配公平、程序公平)分別對組織承諾的迴歸係數 Beta 均具顯著性(P 值均 < 0.05)，代表組織公平的各構面(分配公平、程序公平)分別對組織公民行為均具有正向的因果關係。因此亦可證實『組織公平』會對組織公民行為具有正向顯著性的影響。亦即組織公平愈好的觀光飯店，其觀光飯店業人員的組織公民行為表現愈好，因

此證實：「假設四：觀光飯店業的組織公平對組織公民行為，有顯著性的影響」；成立。

四、組織公平、組織承諾對公民行為之影響的模式驗證

利用多元迴歸分析去檢定組織公平、組織承諾對公民行為是否具有影響。由表4-7的結果可知：在模式(一)中，組織公平的三個構面對組織承諾的多元迴歸分析中，三個構面的係數：程序公平(0.736**)、分配公平(0.494**)與互動公平(0.542**)均達顯著水準，顯示組織公平對組織承諾有顯著性的正向因果影響關係(F值：106.011， $\text{Adj } R^2=0.758$)。在模式(二)中組織公平與組織承諾兩個變項共同對公民行為進行多元迴歸分析，發現組織公平的三個構面中的程序公平性(.756**)、分配公平(.518**)及互動公平(0.587**)對公民行為有顯著性影響。而組織承諾對公民行為亦具有顯著的正向因果影響關係。觀光飯店業者的組織公平與組織承諾兩個變項共同對公民行為具有顯著性的正向因果影響關係(F值：138.553)，且本模式具有良好的解釋力($\text{Adj } R^2=0.811$)。

綜合上述二個模式的分析結果可判定的組織承諾為組織公平與公民行為的中介變項。換言之，業者的組織公平可藉由組織承諾對公民行為進行影響。由於組織公平的三個構面均分達顯著，由此檢定分析發現：「假設五：組織承諾在觀光飯店業者的組織公平與公民行為間具有顯著性的中介歷程效果」，的假設成立。

表4-7 以組織承諾作為組織公平、公民行為之中介變項的多元迴歸分析

量 表 名 稱		模 式 一	模 式 二
		組 織 承 諾	組 織 公 民 行 為
組 織 公 平	程 序 公 平	0.736	0.756
	分 配 公 平	0.494	0.518
組 織 承 諾			0.805
F 值		106.011	138.553
R ²		0.794	0.826
Adj R ²		0.758	0.811

註：**P<0.05

第四節 相關分析與假設檢定

一、相關分析

為組織承諾與組織公民行為是否組織公平的影響，本節將先以 pearson 相關係數檢測各變項間之相關程度。表 4-8 的結果顯示，組織公平與組織承諾有顯著的相關(pearson 係數為 0.773)，組織公平與組織公民行為亦有顯著的相關(pearson 係數為 0.781)。

本研究結果顯示：組織公平與組織承諾、組織公民行為之間具相關性，此結果與組織承諾會正向顯著影響之組織公民行為，當員工願意認同公司價值、努力為公司、效勞留在公司，則自然的也就願意主動幫助他人，以公司利益為優先與Alen and Rush（1998），林光明（2002）研究結果相同。

表 4-8 組織公平、組織承諾與組織公民行為之相關程度

	組 織 公 平	組 織 承 諾	組 織 公 民 行 為
組 織 公 平	1.000		
組 織 承 諾	0.773 ^{**}	1.000	
組 織 公 民 行 為	0.781 ^{**}	0.748 ^{**}	1.000

註：** 表示顯著水準 $P < 0.05$ ，***；表示顯著水準 $P < 0.001$

二、研究假設檢定

本研究經由文獻探討以組織承諾的三個子構面：價值承諾、努力承諾、留職承諾作為中介變相，以及組織公平為自變數，以組織公民行為做為依變數，旨在探討飯店的組織公平對飯店員工組織承諾與組織公民行為的影響性。此外；也探討飯店員工的人口統計變項對其組織承諾認知及組織公民行為是否有顯著差異。茲依據研究分析結果，歸納整理本研究之假設鑑定結果於表 4-9。

表 4-9 研究假設與檢定結果彙整

研究假設	檢定結果
H1:觀光飯店業的組織公平、組織承諾及組織公民行為之間，有顯著性的相關。	成立
H2:光觀飯店業的組織承諾對公民行為，有顯著性的影響。	成立
H2-1:光觀飯店業的價值承諾對公民行為，有顯著性的影響。	成立
H2-2:光觀飯店業的努力承諾對公民行為，有顯著性的影響。	成立
H2-3:光觀飯店業的留職承諾對公民行為，有顯著性的影響。	成立
H3：觀光飯店業的組織公平對組織承諾，有顯著性的影響。	成立
H3-1：觀光飯店業的分配公平對組織承諾，有顯著性的影響。	成立
H3-2：觀光飯店業的程序公平對組織承諾，有顯著性的影響。	成立
H4:觀光飯店業的組織公平對組織公民行為，有顯著性的影響。	成立
H5:觀光飯店業的組織承諾對組織公平與組織公民行為的關係，有顯著的中介效果	成立
H6：觀光飯店業的人口統計變數對組織公民行為的顯著性。	成立

第五章 結論與建議

第一節 結論

本研究是探討組織公平、組織承諾與組織公民行為等組織行為關係，根據研究分析提出討論建議。就觀光飯店業的管理者而言，如欲有效激發員工的組織公民行為，必須從組織公平著手改善；那麼就員工而言，其對組織的組織承諾因而提升，進而決定以組織公民行為來回應，而其行為的展現則與其所持的工作態度有關。所以組織公民行為是角色外的行為，不受工作規範、獎懲制度所規範，員工是發自內心的自動自發的展現。當主管及公司在做決策時，與員工有暢通的溝通管道、聆聽員工的心聲，讓員工覺得整個過程是具有公平正義等，取得員工的信任，提高其對組織的組織承諾，都會降低飯店員工的流動率。

隨著國內觀光飯店產業的蓬勃發展，及觀光飯店業組織對組織公平要求提升，業者應更加瞭解職員之需求，並透過各種方式即時發現企業所提供的各項措施政策與職員對組織公平認知間的缺口，適時加以修正與改善。本文以組織公平作為自變數，探討觀光飯店人員對觀光飯店業業者的組織公平之認知，是否會提升其組織公民行為，亦即檢定組織承諾是否具有中介歷程效果。其結論如下：

- 一、觀光飯店業的組織公平對組織承諾有顯著性影響。
- 二、觀光飯店業的組織承諾對組織公民行為有顯著性影響。
- 三、觀光飯店業組織承諾對組織公平及組織承諾具有中介性果。

第二節 建議

一、研究結果建議

研究結果顯示組織公平與本研究的變項均有高度相關，同時對工作行為也具極顯著的影響。在同一種職位之員工必須做到薪資獎勵制度上的公平，公司應該盡力做的符合公平性的原則，並且明確制定獎賞制度公開於組織內部；不論是內部晉升機會、優良表現的獎勵等。讓員工清楚的明確的了解獎懲，使得員工能夠自我設定標準，認同公司對員工所做的安排，進而願意長期留在公司效勞，努力達成公司所設定的目標，亦能使員工自然的增加其組織公民行為。

二、後續研究建議

根據本研究之分析結果，歸納出下列幾點建議，提供給未來有興趣之後續研究者，使組織公平、組織承諾與組織公民行為之間影響的研究領域更臻於完善。

(一)擴大研究母體：

1. 本研究採用便利抽樣的抽樣方法，無法真正了解飯店員工的組織公平、組織承諾與組織公民行為之間的影響，後續研究者可以用隨機取樣的方式，以瞭解飯店員工的組織公平、組織承諾與組織公民行為之間真正的影響關係。
2. 後續研究可以擴大研究母體，做全國性之調查，將研究對象擴大，使更接近真實狀況。

(二)延伸研究架構：

飯店組織公平並非影響組織公民行為的唯一影響因素，後續研究可增加影響因素如：領導、信任等，以檢視其對飯店員工組織公民行為的影響。

參考文獻

中文部分

- 王經明（2003）。心理契約與組織承諾之關連性研究-以某便利商店為例。未出版論文，高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文，高雄。
- 王翠品（2002）。內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究。未出版論文，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，台北。
- 王銘傑（2003）。內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究－以台灣省各縣市警察局為例。未出版論文，南華大學管理科學研究所碩士論文，嘉義。
- 王閔（2003）。國民小學組織文化與教師專業承諾之研究－以雲嘉地區為例。未出版論文，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，台中。
- 包希鴻（2003）。人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯研究。未出版論文，淡江大學管理科學研究所碩士論文，台北。
- 朱鴻薇（2004）。教師僱用身分與人格特質對心理契約實現與組織公民行為關係之影響。未出版論文，國立中央大學企業管理學系在職專班碩士論文，桃園。
- 江佳茹（2002）。國民小學教師專業承諾和教學效能相關之研究，國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，台中。
- 劉馨蔚(2000)。服務分類與行銷策略關係之研究，國立中山

- 大學企業管理研究所論文，高雄。
- 許世卿（2000）。不同組織結構對組織公正與組織公民行為關係之研究。國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 曾雅偉（2001）。組織正義與組織承諾對組織公民行為的影響。大同大學事業經營研究所碩士論文，未出版。
- 江國泉（2003）。組織公平性、工作滿足感與組織公民行為之關聯性研究－以國營企業為例。大同大學事業經營研究所碩士論文，未出版。
- 許道然（2002）。組織公民行為之研究，空大行政學報，第12期，頁113-145。
- 劉鈞慈（2000）。程序公平、組織承諾、信任與組織公民行為關係之研究－以我國產物保險產業為例，銘傳大學管理科學研究所，台北。
- George, J. M., & Jones, G. R. (2003)。(培生教育譯)組織行為。台北市，智勝文化。
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004)。(陳素勤譯)組織行為，第六版。台北市，麥格羅·希爾。
- 巫立宇（1991）。台灣國際觀光旅館業之關鍵成功因素分析，國立政治大學國際貿易研究所，台北。
- 林淑姬（1992）。薪酬公平、程序公平與組織公民行為關係之研究。未出版博士論文。國立政治大學企業管理研究所，台北。
- 葉百倉（2001）。倫理氣候認知、組織承諾對組織公民行為影響之研究---以中華電信新營營運處與佳里營運處為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄。
- 鄭仁偉、黎士群（2001）。組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究。人力資源管理學報，1(2)，69-93。

- 江佳茹 (2002)。國民小學教師專業承諾和教學效能相關之研究，國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，台中。
- 吳宗立、林保豐 (2003)。國民小學教師工作壓力與組織承諾關係之研究。國教學報，15，193-230。
- 陳進江 (2004)。組織正義、信任與知識分享行為關係之研究—以台灣高科技產業研發部門為例。未出版論文，真理大學管理科學研究所，台北。
- 朱鴻薇 (2004)。教師僱用身分與人格特質對心理契約實現與組織公民行為關係之影響。未出版論文，國立中央大學企業管理學系在職專班碩士論文，桃園。
- 賴明政 (2004)。企業倫理行為、組織承諾、工作滿足與組織公民行為關係之研究。企業管理學報，60，31-59。
- 鄭耀男 (2004)。國民中小學教師的組織公民行為之影響模式。師大學報教育類，49(1)，41-62。
- 林鈺琴 (2004)。休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論觀點的分析。中華管理學報，5(1)，91-112。
- 林光明 (2002)，領導風格對組織承諾及組織公民行為影響之研究——以桃園縣政府為例，銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班，桃園。
- 鈕先鉞 (2002)，旅館營運管理與實務，台北：揚智文化事業股份有限公司。
- 范熾文 (2005)。國小校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究。臺中教育大學學報：教育類，19(2)，1-22。
- 姜定宇、鄭伯璫、任金剛、謝宜君 (2005)。主管忠誠：華人本土構念的美國驗證。中華心理學刊，47(2)，139
- 邱麗蓉、單小琳 (2005)。國民小學組織公平與組織公民行為關係之研究。

康寧學報，7，1-44。

周瑛琪、顏忻怡 (2005)。由社會交換理論探討組織公平對員工績效之影響—以中醫診所為例之探索性研究。健康管理學刊，3(1)，19-34。

江若嵐 (2005)。國際觀光旅館員工組織公平、工作滿意度往之承諾與組織公民行為關係之研究，銘傳大學觀光研究所，台北。

陳惠芳、洪嘉徽 (2006)。員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾影響之研究。東吳經濟商學學報，52，235-262

吳惠鈞 (2006)。領導行為、組織公平、信任、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以國際觀光旅館員工為例，國立嘉義大學休閒事業管理研究所碩士論文，嘉義。

莊維仁 (2007)。彰化縣國小教師工作壓力、組織公平與組織承諾之研究，大葉大學人力資源暨公共關係學系研究所，彰化。

郭振生 (2003)。內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例。未出版碩士論文，南華大學管理研究所，嘉義。

戴坤輝 (2001)，轉換型領導、交易型領導、信任、工作滿足及組織承諾之關連性研究-組織自尊的干擾效果，國防管理學員資源管理研究所。

英文部分

Adams, J.S. (1963). *Inequity in social exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, (pp.267-299)

Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley, and Sons,

Bateson, J., 1977, "Do we Need Service Marketing" in *Marketing Services: New Insights*, in P. Eiglier, E. Langeard, C. Lovelock and J. Bateson,

- Cambridge:Marketing Science Institute.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decision. *Academy of Management Journal*, 32 (1), pp.115-130.
- Homans, G.G.(1961), *Social Behavior: It's Elementary Forms*, New York: Harcourt, and Brace.
- Turnley, W. H. & D. C. Feldman, (2000). *Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators*.Journal of Organizational Behavior, Vol.10, (pp. 25-42).
- Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R. (1980). *Beyond fairness: A theory of allocation preferences*. In Justice and Social Interaction, ed. G. Mikula, (pp.128-167). New York:Spring-Verlag.
- Graham, J.W., (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, pp.249-270.
- Konovsky, M. A., and Pugh, S. D. (1994). "*Citizenship Behavior and Social Exchange*," *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 656-669.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals ' Corporate Strategic Decisions. *Academy of*

- Management Journal*, 36(3), pp.502-526.
- McAllister D.J.(1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*,38, (1), pp.24-59
- Meyer, J. P., Paunonem, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989).Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Count, *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Moorman, R. H.(1991). Relationship between organization justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?*Journal of Applied Psychology*, 76 (6) ,845-855.
- Mowday, R.T., Porter, L. M., & Steers, R. M (1982) . *Employee-Organization Linkage*.New York: Academic Press.
- Shocstack, G. Lynn, (1977), "Breaking Free From Product Marketing", *Journal ofMarketing*, 41 (2) , 77-80
- Tyler, T. R. & R. J. Bies (1989). *Beyond Formal Procedure: TheInterpersonal Contest of Procedural Justice*. In J. Carrol (Ed.), *Advances in Applied Social Psychology: Business Settings*. Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum Associates.

- Sapienza, H. J., and Korsgaard, M. A.(1996),
 “Procedural Justice in Entrepreneur — Investor
 Relations,” *Academy of Management Journal*, Vol.
 39, No.3,pp. 544-574.
- Staw, B.M.(1984) ,“Organizational Behavior:A Review
 and Performance of The Fields Outcome Variables, ”
Annual Review of Psychology, vol. 35, pp.627-666.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The
 contracts of individuals and organizations.
Research in Organizational Behavior, 15, pp.1-43
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994).
*Organizational Citizenship Behavior: Construct
 Redefinition, Measurement and Validation*. *Academy of
 Management Journal*, 37(4), 765-802.126.
- Wallace & Fay (1988). *Compensation Theory and
 Practice*, (pp. 99-125).Boston: Pws Kent.
- Wallace, J.E., (1995).*Organizational and professional
 commitment in professional and nonprofessional
 organizations*. *Administrative Science Quarterly*, Vol:
 40, 228-255.
- Wiener, Y. (1982).*Commitment in Organizations: A
 Normative View*,*Academy of Management Review*,Vol.
 7(3),(pp. 418-428).
- Williams, L. J., & S. E. Anderson (1991). *Job
 Satisfaction and Organizational Commitment as
 Predictors of Organizational Citizenship and in-role*

- Behaviors*. Journal of Management, Vol. 17(3),(pp. 601-617).
- Winter, J. P. (1985). *Getting Your House in Order with InternalMarketing: A Marketing Prerequisite*, *Health Marketing Quarterly*, Vol.3, No. 1,(pp. 69-77).
- Whyte, W. H. (1956). *The Organizational Man*, New York.: Simon and Schuster.

網路資料

- 吳孟道(2008)。當前金融危機對台灣經濟發展之影響與因應之道。 <http://www.npf.org.tw/particle-4985-3.html>
- 吳孟道(2008)。政府如何因應企業倒閉潮可能帶來的失業率攀高。 <http://www.npf.org.tw/particle-5117-1.html>
- 台灣綜合研究。 <http://www.tri.org.tw/>
- 台灣商會聯合資訊網。
<http://www.taiwanchambers.net/index.aspx>

附錄一

研究經費概算與正式問卷印製

名稱項目	費用(元)	經費來源
問卷製作、 修正與正式問卷製	200份 x 4元 = 800	1. 自籌
問卷實施小禮物	200份 x 50元 = 1,000	
文具、紙張類等耗材	一式約7,000	
師長、同學研討餐敘	一式約2,000	
交通費	一式約1,000	
論文裝訂	約1500	
雜支	一式約5,000	
合計	16,800	

附錄二：

親愛的受訪者您好：

這是一份探討組織公平、組織承諾對組織公民行為之研究的問卷，您所提供的所有資料，純粹為學術研究，在此期盼您的支持，處理過程中絕對保密，請您安心填答。所有問卷題目沒有「對」與「錯」的分別，您只需要按實際狀況填答即可。十分感謝您的協助與支持。

敬祝

萬事如意 平安快樂

國立台灣體育大學休閒運動管理研究所

指導教授：陳定雄，謝俊宏 教授

研究生：陳怡綾

電話：(04)2221-3108

住址：台中市雙十路一段16號

第一部份：下列題目關於您個人對公司組織公平（分配公平、程式公平）所持的看法，請依您的感受，在以下適當的方格中打「√」。

一、分配公平

	非				
	常			非	
	不	不	很	常	
	同	同	難	同	同
	意	意	說	意	意
1. 在公司與相同工作或職務的同仁相比，我應得的薪資待遇是合理公平……	☐	☐	☐	☐	☐
2. 在公司與其他同仁工作表現相比，我應得的薪資報酬是合理公平的……	☐	☐	☐	☐	☐
3. 就我的工作量與工作責任而言，我實際得到的薪資報酬水準是公平。……	☐	☐	☐	☐	☐
4. 就我的工作表現而言，我實際得到的薪資報酬水準是合理公平。……	☐	☐	☐	☐	☐
5. 與其他性質相似機關的員工相比，公司各項福利是合理公平……	☐	☐	☐	☐	☐
6. 若與其他性質相似公司的員工相比，我薪資待遇是合理公平的。……	☐	☐	☐	☐	☐

7. 公司對表現特殊貢獻的員工，所給與的獎勵是公平的。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. 公司對工作表現良好的員工，無法給與其應得的獎勵。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
9. 公司對工作表現怠忽者，給與應得懲罰是公平的。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10. 公司對違反工作規定者，給與應得懲罰是公平的。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11. 主管對工作表現較好的員工給與的獎勵，具有激勵效果.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
12. 主管對工作表現較差的員工，不給與獎金分配，具有懲罰效的。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- =====

二、程序公平

非
常
不
同
意

不
很
難
說
意

非
常
同
意

1. 對公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會善意地考量我的立場。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. 當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會敬重地對待我，使我得到應有的尊嚴。...☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. 當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會體察我個人的需求.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. 當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會以真誠的態度對待我。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5. 當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會為我的權益著想。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. 當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會跟我討論這個決策的用意。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7. 當公司制訂與我的工作有關之決策時，主管會向我做合理的解釋。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. 主管會以相當公平的方式來處理工作有關的決策。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
9. 主管會清清楚楚地向我解釋與說明任何與我工作有關的決策。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10. 主管在評估我的績效表現時，會收集正確的資訊。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11. 當我和主管意見不合時，主管仍然會願意聽我說明.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
12. 在評行政獎懲時，主管是公正不偏的。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
13. 在作決策時，主管會讓所有有關的員工知道。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
14. 主管在做決策（例如打考績）時，會建立一定的標準使結果有一致性。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐
15. 在做決策時，主管會提有關決策與實施的回饋訊息。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. 在做決策時，主管對員工的請求會加以釐清或給與訊息。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

第二部份 組織承諾問卷

這一部份問卷是用來描述一般人對其服務的單位可能有的各種感受。請依照您個人所服務的公司之感受，客觀地選出每一題最適切的程度。以下之問題請依您的實際狀況，在最適當的方格中「√」。

非
常
不
同
意
非
不
同
意
很
難
說
常
同
意
意

1. 我願意更加努力，以協助公司發展並獲得成功。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. 我常對我的朋友說，我所服務的公司是值得效勞。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. 我對我的公司幾乎沒有什麼忠誠度可言。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. 為了要繼續留在公司做事，因此主管指派給我的任何工作，我都願意接受。☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. 我經常將公司的利益視同個人的利益。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. 當我對別人提起自己是公司的一員時，我會覺得很驕傲。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. 只要工作性質及條件類似，到其他的公司工作也無所謂。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. 在公司工作，使我能充分發揮自己的能力。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. 目前的情況，只要有少許的改變，就會使我離開公公司。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. 我很慶幸當年在尋找工作時，選擇到本公司服務，而非其他公司。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. 我若繼續留在公司，不會有什麼前途。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. 我經常難以同意公司一些與員工有關的政策。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. 我十分關心公司未來的發展。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. 對我而言，在我曾經服務過的公司中，本公司是最好的一家公司。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. 我決定在公司服務，顯然是錯誤的事。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

第三部份 組織公民行為問卷

這一部份問卷是關於您對貴公司同事行為的看法，請依您個人的知覺程度，在以下適當的方格中打「√」

	非				非
	常				常
	不	不	很		常
	同	同	難	同	同
	意	意	說	意	意
1. 我主動對外介紹或宣傳公司的優點，或澄清他人對公司的誤解。……………	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我努力維護公司的形象，並積極參加有關活動。……………	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。……………	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我以積極的態度參加公司內相關會議。……………	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我主動幫助新進同仁適應工作環境。……………	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我樂意協助同仁解決工作上的困難。……………	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我主動分擔或代理同事的工作。……………	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我主動與同事協調溝通。……………	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我經常聽到有人在背後批評主管或談論同仁隱私。……………	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我經常聽到有人在公司內爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧。……………	☐	☐	☐	☐	☐
11. 我經常覺得有人假公濟私、利用職權謀取個人利益。……………	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我經常覺得有人假會斤斤計較、爭功諉過、不惜抗爭以獲得個利益。……………	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我經常看到有人假利用上班時間處理私人事務，如跑銀行、逛街、購物。……………	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我經常看到有人利用公司資源處理私人事務，如私自利用公司電話、影印機、電腦。……………	☐	☐	☐	☐	☐
15. 請假時，有人常常視為應的福利。……………	☐	☐	☐	☐	☐
16. 有其他同仁下班前草草了結，以提早結束。……………	☐	☐	☐	☐	☐
17. 我上班經常提早到達，並著手處理公務。……………	☐	☐	☐	☐	☐
18. 我工作認真，並且很少出差錯。……………	☐	☐	☐	☐	☐
19. 我即使在無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司的規定……………	☐	☐	☐	☐	☐
20. 我大部分不挑選工作，盡可能接受新的或困難的任務。……………	☐	☐	☐	☐	☐

21. 我經常積極參與各項訓練，甚至下班後自費進修。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

22. 我經常為提昇工作品質，努力自我實現。.....☐ ☐ ☐ ☐ ☐

=====

第四部分 個人基本資料問卷

以下是您個人的基本資料，請您依實際狀況在適當的方格中打「√」或填答。

1. 你的性別：☐男性 ☐女性

2. 你的年齡：☐20 歲以下 ☐21-30 歲 ☐31-40 歲

☐41-50 歲 ☐51-60 歲 ☐61 歲以上

3. 婚姻狀況：☐未婚 ☐已婚無小孩☐已婚有小孩 ☐其他_____

4. 服務年資：☐0~12 個月 ☐13~36 個月 ☐37-60 個月

☐61~84個月 ☐85個月以上

5. 教育程度：☐國中以下 ☐高中職 ☐大專院校 ☐研究所以以上

6. 所屬部門：☐內勤人員(_____部門) ☐餐飲部門 ☐業務部門

☐接待部門 ☐休閒部門 ☐其他_____

7. 月收入：☐20000 元以下 ☐20001~40000 元 ☐40001~60000 元

☐60001~80000 元 ☐80001~100000 元 ☐100000 以上

~~問卷到此全部結束·謝謝您的合作~~