

員工與組織配適性之干擾及中介模式

The mediating and moderating roles of Person-Organization fit

李宗愷(Li Chung-Kai)

文化大學國際企業研究所博士

嶺東技術學院講師

摘要

為了釐清企業公民行為與組織承諾之間不一致的關係，本研究以員工與組織配適性(person-organization fit)為第三變數，探索企業公民行為、員工與組織配適性與組織承諾三者間關係。研究結果除了支持文獻，員工與組織配適為企業公民行為與情感性、繼續性、規範性承諾的中介變數假設外，同時也支持員工與組織配適為干擾變數的假設，員工與組織配適性的高、低，將影響企業公民策略實施的成效，研究結果擴充了企業公民行為與組織承諾知識的本體。

關鍵詞：企業公民行為、組織承諾、員工與組織配適性、中介變數、
干擾變數

The mediating and moderating roles of Person-Organization fit

Abstract

This study examines two different hypotheses about the relationship between corporate citizenship, person-organization fit and organization commitment. This study confirms the position in literature that person-organization fit mediates the relationship between corporate citizenship and affective commitment, continuance commitment and normative commitment. In particular, person-organization fit is a strong mediator of the effects of corporate citizenship on normative commitment. The study also finds good support for the idea that person-organization fit moderates the relationship between corporate citizenship and organization commitment. Specifically, the positive effect was found to be stronger in higher rather than lower person-organization fit.

Key words: corporate citizenship, organization commitment, person-organization, mediator, and moderator.

一、緒論

受雇員工的勞動品質越來越受到重視的原因，是因「資源」的競爭優勢越來越不顯著（Greening and Turban[16]）。例如早期公司成功歸因於產品、生產技術、規模經濟、學習曲線及專利權等，最近有些學者發現「資源」對於公司成功所扮演的重要性減弱，而相對的員工的招募、遴選及管理所扮演的重要性則增加中；人力資源成爲公司非常重要的資產。

人力資源管理中，組織承諾因可用來解釋或預測員工的工作相關行爲，如曠職、離職傾向或離職（Mathieu and Zajac[28]；Tett and Meyer[42]），而受到重視。離職本身對於組織而言因需負擔更高的成本，所以學者無不致力於研究或釐清可能影響或強化組織承諾的各項因素，包括（1）**個人特質變數**，如年齡、性別、教育、婚姻狀態、工作年資、競爭、能力、薪水及工作倫理；（2）**角色狀態變數**，如角色模糊、角色衝突及角色負荷；（3）**工作特質變數**，如工作自主性、工作多樣性及工作挑戰性；（4）**團體/領導者關係**，團體凝聚力、工作互動性、領導者的行爲；（5）**組織特質變數**，如組織大小及組織集權化程度（Mathieu and Zajac[28]）。

雖然關於組織承諾學者有眾多的研究，但多偏向組織內部的探討，關於組織外部活動或非關工作的活動與員工態度、行爲的關係研究則文獻有限，但近年來因爲環境的變遷，使得企業必須面對許多有組織、活躍的及關注企業活動的利害關係人（stakeholders），而爲了滿足利害關係人的要求，越來越多的企業改變其行銷策略，紛紛投入於社會公益活動，如慈善捐贈、贊助活動，期以善盡「企業公民」的責任，回饋社會，以提升企業形象，而組織中的員工對於組織參與社會公益活動也越來越關心，使得這類活動對於組織特質的增進或傷害也越顯著（Dutton and Dukerich[13]）。

儘管企業善盡社會責任已是實務界普遍的要求，但學術上關於企業公民行爲此一概念的定意、操作性定義及影響皆未能有一致的結論，甚至對於員工態度、行爲可能的影響也無瞭解，這部份的研究依然缺乏，故本研究即從這個角度出發

，納入第三變數－員工與組織配適性，以期進一步釐清企業公民行為與組織承諾文獻上不一致的現象。

根據以上論述，本研究的研究目的如下：

- 一、探討員工與組織配適性為企業公民行為與組織承諾關係之干擾效果。
- 二、探討員工與組織配適性為企業公民行為與組織承諾關係之中介效果。

二、文獻探討與研究假設

(一)企業公民行為

Maignan and Ferrell[26]定義企業公民為「企業對於利害關係人所需承擔經濟、法律、道德、公益等的責任」；而所謂經濟責任是指「維持經濟成長，及滿足顧客需要」，法律責任是指「經濟目標的達成，必須符合法律的要求」，道德責任是指「在沒有法律約束情況下，企業遵循倫理、道德的規範，從事對的、公平、公正的事務」，公益責任是指「企業對於社會自願的貢獻，非法律要求或道德規範，例如慈善捐款」，前二個構面被認為是企業的基本責任(required)，第三個構面則為社會對於企業的期望(expected)，第四個構面則為社會對於企業的渴望(desired)。

根據上述說明，Carroll[11]認為社會大眾期待一個良好的企業公民必需具備四要件:(1)賺錢－履行其經濟責任(2)遵守法律－履行其法律責任(3)從事道德行為－履行其道德責任(4)經由慈善回饋社會－公司從事於貢獻。

以下分別就企業各種責成及利害關係人兩部份進一步說明：

經濟責任 公司賺錢，是對一個良好企業公民的基本要求，因為惟有企業賺錢，公司股東才能獲得報酬，其他利害關係人才能確保公司繼續營運，能夠繼續提供產品、服務、工作機會及其他福利。

法律責任 社會對於良好企業公民的另一個期望，即為遵守法律；法律可被視為編成法典的倫理道德，企業倫理道德是指好、壞、對、錯、公平與否，而法律則為企業遵循上述行為的標準。

道德責任 遵循法律意味企業可接受行爲的最低標準，良好企業公民應超越這個層次，理由有二：(1)法律爲最低層次的規範，所以有時並不能真正保護利害關係人，又法律不會隨時更新，所以有時不能適當的反應近期的思想或規範；(2)法律無法含概所有的社會意題，通常法律落後倫理道德的思維，所以當法律無規範時，則需企業發揮道德責任。

公益責任 公益被視爲是一種渴望幫助人類的慈愛，在改善他人的生活時，同時改善自己的生活，可經由三種方式呈現－自願服務、自願連結、自願給予。

利害關係人 企業並非對於全體社會負責，而僅需對於受公司活動直接或間接影響的個人/團體負責。Carroll[11]提出5種主要利害關係人包括股東、員工、消費者、供應商及公眾(政府、社區)，與次要利害關係人包括媒體或特殊利益團體等；與主要利害關係人不同，次要利害關係人與公司交易無關，不會影響公司的生存。

影響企業公民行爲的原因

組織文化會影響管理者如何反應企業所面臨的社會責任，Maignan et al.[27]以公司爲分析單位，探討組織文化其中的三構面－市場導向、人道主義導向、競爭導向與企業公民行爲的關係，結果證明以市場導向、人道主義導向爲主的組織文化，企業公民行爲將越積極，但競爭導向的組織文化與企業公民行爲關係則不顯著。Maignan and Ferrell [25]以 Maignan et al.[27]的架構爲主，分析法國企業，實證結果發現，市場導向的組織文化會使企業經濟、法律、道德、公益等的公民行爲更積極，而人道主義導向的組織文化僅能影響企業經濟公民行爲，相反的競爭導向的組織文化則使企業道德公民行爲變的更消極。Kusku and Zarkada-Fraser[22]同樣以 Maignan et al.[27]的架構爲主，分析了澳洲及土耳其的企業，證實市場導向、人道主義導向爲主的組織文化與企業公民行爲有正相關，但競爭導向的組織文化與企業公民行爲則無關。

企業公民行爲與結果

企業成爲良好公民的誘因何在？根據 Maignan et al. [27]的研究指出，企業公民

行爲越積極，將能提升顧客忠誠、組織承諾及企業績效。Maignan and Ferrell [25] 確認性分析中則有不同的發現，研究顯示企業經濟、法律、道德、公益等的公民行爲與顧客忠誠皆無關，組織承諾則僅受公益公民行爲的影響，而企業績效則僅受經濟公民行爲的影響。Kusku and Zarkada-Fraser[22]實證結果則顯示不管在澳洲或土耳其企業公民行爲皆能顯著正向影響顧客忠誠及組織承諾。

從上述文獻回顧發現，企業公民行爲此一構念近年來才受到學者的重視，研究的質與量皆非常匱乏，此外實證研究結果有不一致的現象，顯示對於模型、理論的建構尚有不足，急需學者加以釐清。

(二)組織承諾

關於組織承諾的定義與操作性定義，學者看法頗爲分歧，不同的學者由不同的學派理論出發，爲了自己的研究目的而給予組織承諾不同的定義(Meyer and Herscovitch[31])。因學者對於 Porter et al.[35])發展 OCQ 量表的批判，所以本研究以 Allen and Meyer[2]所提出組織承諾構念及量表爲主。

Allen and Meyer[2]以三種不同概念來建構組織承諾，這三種概念分別是情感性承諾 (affective commitment)、規範性承諾 (normative commitment)、及繼續性承諾 (continuance commitment)。而所謂情感性承諾是指員工對於組織情感上的依附、認同及投入，員工與組織價值、目標的相似程度，將直接影響員工渴望繼續留在組織的意願；繼續性承諾指員工認知離開組織所需付出社會或經濟上的高成本，該成本又可分成兩種類型(1)隨著年資的增加，員工的退休金、年資、無法轉移的工作技能，將因工作轉換而被犧牲(2)員工感覺必須繼續留在公司，是因為沒有其他工作機會；規範性承諾是指員工認爲有義務繼續留在於組織，此種承諾通常導因於文化或工作倫理，使得員工感覺有義務繼續留在於組織。

影響組織承諾的原因

分成三個次構面分別說明如下：

(1) 情感性承諾:影響因素包括個人特性(例如年齡、性別、年資、教育、功成名就

的需求、自主性等)、工作經驗(例如同事間的和諧、角色清楚、工作挑戰、工作參與、公平、回饋等)、組織結構。

(2) 繼續性承諾: 影響因素包括個人特性、其他工作機會、離開目前工作的機會成本(例如技術移轉的困難性、退休金等)。

(3) 規範性承諾: 影響因素個人特性、社會化經驗(文化/家庭/組織的社會化)、組織對於員工的投資。

組織承諾與個人/工作/組織相關結果

綜合整理相關文獻後，發現組織承諾對於個人/工作/組織的影響結果，包括有離職傾向/留職意願(Vandenberghe et al.,[45]; Brashear et al.,[7]; Meyer et al.,[32]; Meyer and Herscovitch,[31]; Hartmann and Bambacas,[18]; Schwepker, [37])、離職(Meyer et al., [32]; Meyer and Herscovitch,[31])、缺勤/出席(Meyer et al., [32]; Meyer and Herscovitch,[31]; Eby et al., [15])、遲到(Angle and Perry, [3])、組織公民行爲(包括利他行爲及盡職行爲)(Meyer et al.,[32]; Meyer and Herscovitch, [31];Hunt and Morgan,[19])、工作績效(Meyer et al., [32]; Meyer and Herscovitch, [31])、工作努力(Testa, [41])、壓力(Meyer et al.,[32])及工作－家庭衝突(Meyer et al., [32])等。

Allen and Meyer[2]提出情感性承諾、規範性承諾、及繼續性承諾，並認為基本上應視這三個為不同的概念，換句話說員工對於這三個概念經歷的心理程度不同，所以三個概念將受到不同前置變數的影響，結果也將產生不同的工作態度及工作行爲；Meller and Allen [29]認為承諾是一種心理狀態，表示(1)員工與組織關係的特質(2)隱含員工是否繼續成為組織的會員，Allen and Meyer[2] 所建構的組織承諾量表提供了除了 OCQ 以外的另一個選擇；根據 Meyer and Allen[2]的說法，擁有強烈情感性承諾的員工所以願意留在組織中是因為他們想要 (they want to do so)，擁有強烈繼續性承諾的員工所以願意留在組織中是因為他們必須要(they have to do so)，而擁有強烈規範性承諾的員工之所以願意留在組織，則是因為他們覺得他們有義務應該要留在組織中 (they feel they ought to do so)，雖然結果顯示三種承諾與離

職傾向皆為負相關，但因為影響因素的不同，所以三者與其他行為關係將會不同，例如情感性承諾與規範性承諾與工作績效、組織公民行為有顯著正相關，而繼續性承諾則與工作績效、組織公民行為無關或甚至負相關。

從上述文獻回顧發現，不同形式的承諾構面具有不同的動因，會產生不同的結果。

(三)員工與組織配適性

所謂個人與組織的配適性是指「個人與組織的相容」，從組織的角度觀察是指包括組織文化、組織氣候、價值、目標及規範的相似，而從個人的角度觀察則是指價值、目標、人格特性及態度的相似；Kristof [21]歸納相關文獻後指出個人與組織的配適性除了個人與組織擁有的特質相似外尚應包括組織滿足個人需求、渴望或偏好，或個人擁有組織所需要的能力；前者稱為補給(supplementary)配適性，後者稱為互補(complementary)的配適性，而互補的配適性又可分為兩種：需要/供給(needs-supplies)與需求/能力(demands-abilities)，需要/供給指當組織滿足個人需要、欲求及偏好時，個人與組織的配適性就會發生，需求/能力則是指當個人擁有組織所要求的能力時，個人與組織的配適性就會發生。綜合上述補給與互補兩種配適性，Kristof[21]定義個人與組織的配適性為「(1)至少有一方能提供另一方的需求(2)彼此分享相似的基本特質(3)上述二者」。

影響配適性的原因

關於影響「個人與組織的配適性」相關文獻有限，歸納後發現影響該變數的因素可分為三大類，第一類為”組織進入”，根據 ASA(吸引－選擇－消弱/attraction-selection-attrition)理論模型的建議，公司於員工進入組織階段時，若能考慮「個人與組織的配適性」，則能有效建立組織內的和諧；相對的個人在工作搜尋及選擇的過程中，也常會因訊息獲得的多寡及人格特性或價值的相似影響配適性。組織在招募與遴選的過程，常偏向選擇申請人的知識、技術與能力(KSA)符合工作需求；甚至 Cable and Judge[9] 研究發現，公司招募者傾向錄用與工作申請人人

口統計變數相似者，而配適性越高，員工的表現也越好；相對的個人在搜尋、選擇的過程中，Saks and Ashforth[36]研究發現，工作申請人將經由與於公司招募者的正式接觸或與公司其他成員的非正式接觸所獲得的訊息多寡評估與該公司的配適與否，當所獲訊息越豐富時，配適性越高，江錦樺[1]研究認為工作申請人將選擇自我概念與公司形象(知識、信念、感覺)一致性較高者，例如具有 Type A 性格的人，偏好選擇具挑戰性有野心的公司；個人特質中的”自我肯定”在工作搜尋過程扮演著一重要角色，高度自我肯定者相信自己的能力，可輕而易舉地完成任務，而低度自我肯定者較傾向他人的肯定與認同，且容易模仿仰慕者的行為及信念，Bretz and Judge [8] 研究發現，人格特性可用來預測個人對於不同賞酬系統公司的偏好，例如高度自我肯定的人在職業選擇上較偏好選擇以個人努力做為賞酬標準的公司。

根據上述文獻發現，個人在尋找選擇工作或是組織招募選擇員工時，應徵者與組織或招募者的配適性高低扮演一非常重要的角色，而通常此種配適性發生在員工進入職場時。

第二類為”社會化”，所謂社會化是指「組織協助新進員工適應組織文化，而適應的過程即稱為社會化」(Allen and Meyer,[2])，經由社會化過程可使員工了解成為組織一員因具備的價值、能力、行為、社會知識及組織特殊語言、組織歷史、組織目標與價值(Cable and Parsons,[10])。當組織努力企圖影響員工時，則員工的價值與組織將越相似，因為有效的社會化活動能啟發員工以組織利益為思考及行動的前提；Chatman[12]以事務所新進的會計師為例發現社會化具有提升工作滿意與組織承諾的效果，而「個人與組織的配適性」扮演了中介變數的角色，而社會化活動中又以師徒制度、參與公司相關的社會活動效果較顯著；社會化活動常隨著組織環境背景不同而不同，Cable and Parsons [10]將社會話活動分為以下六類：團體—個人、正式—非正式、次序—固定、變動—隨機、連續—分離、授權—剝奪，並根據上述六類活動所做的研究發現：有次序且固定的活動較易變動且隨機的

活動能提升配適性，連續且授權的活動較分離且剝奪的活動能提升配適性，但團體且正式的活動與個人且非正式的活動則與配適性無相關。

根據上述文獻發現，員工進入組織之後，可經由社會化的過程，將組織價值觀過團體規範或是潛移默化的方式轉移給員工。

第三類為”道德氣候”，Sims and Kroeck[39]根據道德理論將組織道德行為分為三類：利我主義、利他主義及原則，並以上述分類方式，利用相關分析發現，組織道德氣候的一致性與離職傾向及組織承諾有顯著相關，Valentine et al.[43]進一步發現組織對於道德行為的倡導與支持有助於提升「個人與組織的配適性」。

配適性與工作結果

Chatman[12]提出當原個人與所處環境配適性越高時，將經歷較多的正面情感或較少的負面情感，且更樂意留在該環境中。在價值的配適性方面，不論是以製造業員工為研究對象、Chatman[12]以會計師為研究對象、Boxx et al.[6]以公共部門為研究對象或 O' Reilly et al.[34]以學生、會計師及管理人為研究對象皆發現當員工與公司的價值配適性越高時，則員工工作滿意及組織承諾越高。

在目標的配適性方面，Vancouver and Schmitt[44]以教師為研究對象，發現「老師與主任」及「老師與老師」彼此間目標的一致性越高，則老師工作滿意及組織承諾將越高，而其中又以「老師與老師的配適性」影響較深遠；相同的垂直與水平配適性關係比較，則發現垂直關係較水平關係影響較大，工作環境的不同對於關係的需求強弱也將不同。為了進一步釐清目標配適性與工作態度間的關係，發現意識交換(Exchange ideology)對於「配適-工作滿意」關係具有干擾效果，意識交換較強的員工，則「配適-工作滿意」關係較佳；而 workplace politics 具有中介效果，當員工與同仁間的目標不一致時，則對於 workplace politics 的知覺將提高，進而降低組織承諾。

在人格特質的配適性方面，江錦樺(89)根據 5 大人格特質(開放型、嚴謹型、外向型、合群型、情緒型)探討與高科技 F 公司的組織文化配適關係，研究發現當人

格特質與組織文化越適合時，工作績效越佳；不同的人格特質對於組織氣候的需求不同，若員工偏好與他人間的互動則較適合開放、熱情、人性化的組織文化，而自信型的員工則較適合結構完整的組織文化。

在 Bretz and Judge [8]的文章中整合價值一致性、人格特質與組織形象相似性、組織賞酬制度滿足員工需求、員工知識、技術與能力符合工所需等四種配適情況，發現「個人與組織的配適性」直接影響員工對於組織的滿意。

文獻發現「個人與組織的配適性」除了有強化正面工作態度的效果外，也具有減化負面工作態度的效果，例如研究發現配適性與工作壓力為負相關，當型 A 的員工加入型 A 的組織或型 B 的員工加入型 B 的組織時，對工作壓力的感受較低，員工發生高血壓疾病也較少。

除了上述對於工作態度的探討外，員工工作行為表現也一樣受到管理者的重視，Vancouver et al.[44]研究發現「上司一部屬」與同儕間的目標一致性越高，則員工離職傾向越低；類似的，當員工價值與組織價值相似性越低時，則員工離職或離職傾向將提升(Chatman, [12]; O' Reilly et al.,[34]; Cable and Judge, [9]; Lauver and Kristof-Brown, [23])，而年資對於兩者關係具有干擾效果(Bretz and Judge, [8])；配適性同時具有增進員工組織公民行為、團隊合作、道德行為及工作績效等正面效果，O' Reilly and Chatman[33]研究發現當學生與學校價值觀相似時，學生樂於參與學校活動、回饋學校並樂於幫助他人。

雖然關於配適性效果，研究結果有不同，但基本上大部份的研究結果皆顯示，員工與組織配適性越高，員工的態度、行為將越正面，負面的行為將越減少。

(四)員工與組織配適性、企業公民行為與組織承諾之關係

1、員工與組織配適性為干擾變數

員工對企業公民活動的反應視自我價值觀有所不同，或是經由活動努力所表現出的公司特質與員工特質相類似的部份而定(例如關懷、慈愛) (Sen and Bhattacharya, [38])；若員工自我價值觀或特質與公司特質、屬性或價值越相似時，

根據相似性理論的解說，通常相似性越高則越易產生信任，所以當員工與組織配適性越高時，因為信任企業公民活動的表現，因而對公司的認同越高、承諾也越高，這種現象代表員工的價值與信仰跟公司混合在一起（Dutton et al., [13]）；員工與組織相似性越高，將越能建立對公司的認同及有意義的關係，進而提升員工的組織承諾。所以當員工與組織配適性越相似時，公司積極扮演優良公民，則員工對於組織的承諾會高於員工與組織配適性相對較低者。

根據上述推論，本研究建立如下的假設：

H1a：員工與組織配適性為企業公民行為與情感性承諾的干擾變數

H1b：員工與組織配適性為企業公民行為與繼續性承諾的干擾變數

H1c：員工與組織配適性為企業公民行為與規範性承諾的干擾變數

2、員工與組織配適性為中介變數

社會認定理論(social identity theory)是指個人認同某些社會團體，願意成為其會員，且經由與其他團體的比較提升自我肯定，當所屬團體/公司的成功或聲譽的提升，則個人自我概念也將提升；雇主與公司是自我概念非常重要的影響因素，雇主/公司正面的形象，將使雙方互蒙其利，相對的雇主/公司負面的形象，將使雙方互蒙其害，而公司形象或聲譽受到公司推展各項社會、政治、利害關係人有關活動的資訊影響(Greening and turban, [16])。

當公司關心、支持、投入社會責任活動扮演良好公民角色時，獲得利害關係人的肯定及讚揚，將對員工產生反饋效果，產生與有榮焉的感受，並進一步提高員工對組織的認同與承諾。

根據上述推論，本研究建立如下的假設：

H2a：員工與組織配適性為企業公民行為與情感性承諾的中介變數

H2b：員工與組織配適性為企業公民行為與繼續性承諾的中介變數

H2c：員工與組織配適性為企業公民行為與規範性承諾的中介變數

三、研究方法

依據文獻回顧的結果，發展出一研究架構如圖 1，以企業公民行為自變數，組織承諾為依變數，員工與組織配適性為中介變數及干擾變數。

(一)研究架構

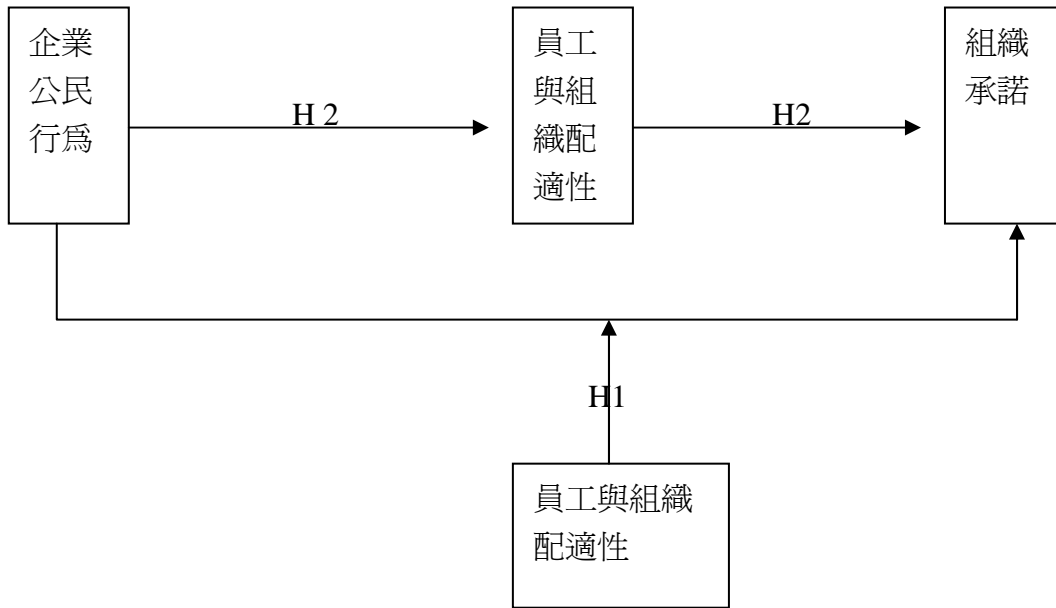


圖 1 研究架構

(二)樣本與資料收集

天下雜誌爲了了解台灣企業在公益的投入和支出，特別在一千大製造業、五百大服務業和兩百大金融業中，選出營業額一百億台幣以上的公司，調查共二三八家百億企業 2003 公益的支出與投入，調查結果發現，捐助金額前十名的企業，以金控公司居多，歸納其原因爲(1)金控經歷了去年的購併整合，集團下所屬的基金會比其他產業的公司要多久(2)金控因產品同質性太高，需要以公益做爲附加價值(天下雜誌，2004)；故本研究在以銀行員工爲實證資料之樣本來源，問卷蒐集方式則爲委託銀行員工代爲發送，基本上，抽樣方法是屬於隨機抽樣，共發放 800 份問卷，有效問卷總計 472 份，有效回收率爲 59%，男性計有 157 人佔 33.3%，女性計有 315 人佔 66.7%，樣本多爲 31-40 歲人佔 44.9%，其次爲 21-30 歲人佔 41.3%；

問卷中的問項皆採 Likert scale 5 點量表，' 1' 表示非常不同意，' 5' 表示非常同意。

(三)變數的操作性定義與衡量

本研究以問卷為衡量工具，問卷內容分為四部份。第一部份為員工對「企業公民行為的知覺」，第二部份為「員工與組織配適性」，第三部份為「組織承諾」，第四部份為員工的「基本資料」，說明如下：

企業公民行為

1.操作性定義：本研究所稱之企業公民行為，是指企業對於利害關係人所需承擔經濟、法律、道德、公益等的社會責任。

2.量表：本研究採用 Maignan and Ferrell[24,25,27]所發展的企業公民量表，包含四個構面 18 題，分別是經濟公民行為 4 題、合法公民行為 4 題、道德公民行為 5 題及公益公民行為 5 題；採用 Likert 5 點尺度，從「非常不同意」得 1 分、「不同意」得 2 分、「普通」得 3 分、「同意」得 4 分到「非常同意」得 5 分。

在信度方面 Maignan and Ferrell[25]所測得之 Cronbach α 分別為 經濟公民行為 0.87、合法公民行為 0.86、道德公民行為 0.88 及公益公民行為 0.910。

組織承諾

1.操作性定義：本研究所稱之組織承諾構念採用 Meyer and Allen[29]所發展之組織承諾三要素模型，此三要素分別是情感性承諾—係指員工對於組織心理的依附或認同，願意繼續留在組織，為組織貢獻一己之力、繼續性承諾—員工對於離開組織之相關成本之評估，包括低選擇及高犧牲兩部份、規範性承諾—員工感受到有義務留任於組織的程度。

2.量表：本研究採用 Meyer and Allen[29]發展之量表，包含三個構面分別是情感性承諾有 6 題，Cronbach $\alpha = 0.74-0.87$ 、繼續性承諾有 6 題， $\alpha = 0.73-0.81$ 及規範性承諾有 6 題， $\alpha = 0.67-0.78$ ，共 18 題。

員工與組織配適性

1.操作性定義：本研究所稱之員工與組織配適性，係指組織或員工至少有一方能提供另一方的需求及彼此擁有相似的價值及人格特質。

2.量表：本研究以 Cable and Judge[9]發展之量表為主，問項有 3 題，Cronbach α =0.78，採用 Likert 5 點尺度，從「非常不同意」得 1 分、「不同意」得 2 分、「普通」得 3 分、「同意」得 4 分到「非常同意」得 5 分，並整合 Saks and Ashforth[36] 問項，Cronbach α =0.92，及 Lauver and kristor-Brown[23] 問項，Cronbach α =0.83，綜合上述學者問項，最後得本研究的問項共 6 題。

(三)信度與效度檢測效度分析

1、效度分析

為檢測問卷題項的正確性，本研究問卷之衡量題目乃根據國內、外相關文獻與研究問卷的理論基礎，在針對國內銀行業的特性修改而成，並經由專家、學者加以檢視，然後進行預試及修改，故本研究之衡量工具符合內容效度。此外並以 AMOS 3.6 版的驗證性因素分析，檢測各構念的收斂效度，分析結果如表 1。整體而言，各構念的標準化因素負荷量高於 0.7，所有的估計參數皆達顯著水準，在模型配適度方面 $X^2/d.f.<5$ 、 $GFI>0.9$ 、 $AGFI >0.9$ 、 $NFI >0.9$ 、 $CFI>0.9$ 、殘差均方根(RMR) <0.05 ，表 1 也大致符合標準值的要求，故變數具收斂效度。

表 1 收斂效度

	β 值	X^2	d.f.	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMR
企業公民行爲		497.119	123	0.885	0.840	0.878	0.904	0.052
經濟公民行爲	0.630-0.785							
合法公民行爲	0.573-0.629							
道德公民行爲	0.624-0.728							
公益公民行爲	0.661-0.830							
組織承諾		596.982	122	0.872	0.820	0.850	0.876	0.095
情感性承諾	0.649-0.797							
繼續性承諾	0.585-0.699							
規範性承諾	0.220-0.845							
員工組織配適	0.591-0.801	62.227	9	0.957	0.899	0.953	0.959	0.024

2、信度分析

信度包括二方面的意義：穩定性，即為再測信度；一致性，則是衡量問卷各項目間的內部一致性。本研究針對問卷進行內部一致性分析，並採用 Cronbach' s α 係數，將各變數的信度及相關係數列示於表 2，從表 2 發現各衡量構面之 Cronbach' s α 皆高於 0.7，符合規定。

表 2 信度與相關分析

	α	1	2	3	4	5
企業公民行爲	0.9119	1				
情感性承諾	0.8899	0.572**	1			
繼續性承諾	0.8302	-0.334**	-0.420**	1		
規範性承諾	0.7094	0.383**	0.578**	-0.172**	1	
員工與組織配適性	0.8711	0.584**	0.602**	-0.337**	0.578**	1

註：*：p<0.05；**：p<0.01

四、實證分析與討論

假設 1 干擾變數(moderator)的檢定

所謂干擾變數是指會影響自變數與依變數關係強弱或方向的變數(Baron and Kenny, [4])；干擾變數對於關係影響的強弱，通常是經由對於解釋變異的檢測，而干擾變數對於關係方向的檢測，則是經由交乘項效果分析(Baron and Kenny, [4])，若交乘項迴歸係數顯著，或分割後小樣本彼此間的迴歸係數有顯著的差異，則有干擾變數效果。

採二步驟分析法，步驟 1：除了加入自變數(企業公民行爲)外，並納入干擾變數(員工與組織配適性)及干擾變數與自變數的交乘項，以檢測自變數對於依變數的影響是否受到交互作用的干擾；步驟 2：若交互作用具有顯著的干擾效果時，再依干擾變數的分類(員工與組織配適性的高、低兩群)，進行個別的多項式層級迴歸分析(重覆假設 1 的步驟 1 及 2)，以釐清不同條件下，自變數對於依變數的影響效果。本研究重點在檢測員工與組織配適性是否為干擾變數，所以只做步驟 1。

表 3，員工與組織配適性干擾企業公民行爲與情感性承諾關係顯示，交互效果具統計顯著性($\beta = -0.537$ ， $p < 0.05$)，故支持假設 H1a：員工與組織配適性為企業公民行爲與情感性承諾的干擾變數。

表 3，員工與組織配適性干擾企業公民行爲與繼續性承諾關係顯示，交互效果具統計顯著性($\beta = -0.990$ ， $p < 0.01$)，故支持假設 H1b：員工與組織配適性為企業公民行爲與繼續性承諾的干擾變數。

表 3，員工與組織配適性干擾企業公民行爲與規範性承諾關係顯示，交互效果具統計顯著性($\beta = -0.537$ ， $p < 0.05$)，故支持假設 H1c：員工與組織配適性為企業公民行爲與規範性承諾的干擾變數。

小結 研究結果支持假設，員工與組織配適性為企業公民行爲與情感性承諾、繼續性承諾及規範性承諾的干擾變數。

表 3 企業公民行爲、員工與組織的配適性對組織承諾之迴歸分析結果

因變數	情感性承諾		繼續性承諾		規範性承諾	
	β 係數	t 值	β 係數	t 值	β 係數	t 值
企業公民	0.596	4.612***	0.273	1.725	0.377	2.692**
p-o fit	0.741	4.563***	0.403	2.023*	0.933	5.303***
企業公民 *p-o fit	-0.537	-2.138*	-0.990	-3.217**	-0.634	-2.330*
	$R^2 : 0.442$		$R^2 : 0.160$		$R^2 : 0.344$	

註：*：p<0.05；**：p<0.01；***p<0.001

假設 2 中介變數(mediator)的檢定

所謂中介變數是指能夠更具體解釋自變數與依變數關係的第三變數(Baron and Kenny,[4])，中介效果有兩種情況，一為完全中介效果(full mediation)，中介變數的加入使得自變數與依變數的關係變得不顯著，二為部份中介效果(partial mediation)，中介變數的加入使得自變數與依變數的關係變得較弱或較不顯著。

採四步驟分析法，步驟 1：探討自變數(企業公民行爲)對於依變數(組織承諾)的影響效果及解釋變異；步驟 2：探討自變數(企業公民行爲)對於中介變數(員工與組織配適性)的影響效果及解釋變異；步驟 3：探討中介變數(員工與組織配適性)對於依變數(組織承諾)的影響效果及解釋變異；步驟 4：探討自變數(企業公民行爲)及中介變數(員工與組織配適性)對於依變數(組織承諾)的影響效果，若中介效果效果存在則自變數對依變數的影響效果應減少或不顯著。

(一)企業公民行爲與情感性承諾

獨立變數(企業公民行爲)與中介變數(員工與組織配適性)的相關分析，從表 2 發現有顯著的正向關係($r=0.584$ ， $p<0.01$)，而在中介變數(員工與組織配適性)與依變數(情感性承諾)的相關分析，從表 2 發現一樣具有顯著的正向關係($r=0.602$ ， p

<0.01) ，雖然步驟二及步驟三非完整的因果檢測，但 Baron and Kenney[4]認為相關分析也可以提供充分的資訊，支持變數間的中介關係，另外表 3 為步驟一及步驟四，包括兩條方程式，第一條方程式為獨立變數(企業公民行爲)、與依變數(情感性承諾)的因果關係，第二條方程式為獨立變數(企業公民行爲)、中介變數(員工與組織配適性)與依變數(情感性承諾)的因果關係中，從表 4 發現企業公民行爲、與情感性承諾的因果關係，雖然 β 迴歸係數顯著，但效果變得較弱 ($\beta = 0.572 > \beta = 0.335$)，屬於部份中介效果，故支持假設 H2a。

(二)企業公民行爲與繼續性承諾

獨立變數(企業公民行爲)與中介變數(員工與組織配適性)的相關分析，從表 2 發現有顯著的正向關係($r=0.584$ ， $p < 0.01$)，而在中介變數(員工與組織配適性)與依變數(繼續性承諾)的相關分析，從表 2 發現具有顯著的負向關係($r=-0.337$ ， $p < 0.01$)，雖然步驟二及步驟三非完整的因果檢測，但 Baron and Kenney[4]認為相關分析也可以提供充分的資訊，支持變數間的中介關係，另外表 3 為步驟一及步驟四，包括兩條方程式，第一條方程式為獨立變數(企業公民行爲)、與依變數(繼續性承諾)的因果關係，第二條方程式為獨立變數(企業公民行爲)、中介變數(員工與組織配適性)與依變數(繼續感性承諾)的因果關係中，從表 4 發現企業公民行爲、與情感性承諾的因果關係，雖然 β 迴歸係數顯著，但效果變得較弱 ($\beta = -0.334 > \beta = -0.208$)，屬於部份中介效果，故支持假設 H2b。

(三)企業公民行爲與規範性承諾

獨立變數(企業公民行爲)與中介變數(員工與組織配適性)的相關分析，從表 2 發現有顯著的正向關係($r=0.584$ ， $p < 0.01$)，而在中介變數(員工與組織配適性)與依變數(規範性承諾)的相關分析，從表 2 發現一樣具有顯著的正向關係($r=0.578$ ， $p < 0.01$)，雖然步驟二及步驟三非完整的因果檢測，但 Baron and Kenney[4]認為相關分析也可以提供充分的資訊，支持變數間的中介關係，另外表 3 為步驟一及步驟四，包括兩條方程式，第一條方程式為獨立變數(企業公民行爲)、與依變數(規

範性承諾)的因果關係，第二條方程式為獨立變數(企業公民行爲)、中介變數(員工與組織配適性)與依變數(規範性承諾)的因果關係中，從表 4 發現企業公民行爲、與規範性承諾的因果關係， β 迴歸係數變得不顯著，($\beta = 0.383$ ， $p < 0.001$ ； $\beta = 0.069$)，屬於完全中介效果，故支持假設 H2c。

小結 研究結果支持假設，員工與組織配適性為企業公民行爲與情感性承諾及繼續性承諾的部份中介變數，而為企業公民行爲與規範性承諾的完全中介變數。

表 4 企業公民行爲、員工與組織的配適性及組織承諾之迴歸分析結果

因變數	情感性承諾		繼續性承諾		規範性承諾	
	β 係數	t 值	β 係數	t 值	β 係數	t 值
步驟一						
企業公民	0.572	15.127***	-0.334	-7.675 ***	0.383	8.978***
	$R^2 : 0.327$		$R^2 : 0.111$		$R^2 : 0.146$	
步驟四						
企業公民	0.335	7.847***	-0.208	-3.948***	0.069	0.138
P-O fit	0.406	9.504***	-0.215	-4.086***	0.537	11.6***
	$R^2 : 0.530$		$R^2 : 0.254$		$R^2 : 0.424$	

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

五、結論與建議

(一)結論

研究結果顯示：(1) 員工與組織配適性為企業公民行爲與情感性承諾、繼續性承諾及規範性承諾的干擾變數，支持假設 H1a、H1b、H1c。員工與組織價值觀的相似與否，會影響企業公民此一策略實施的效果。即員工與組織配適性高，企業公民行爲對組織承諾有顯著正面影響，且其影響效果大於配適性較低的員工。

(2)員工與組織配適性為企業公民行為與情感性承諾、繼續性承諾及規範性承諾的中介變數，支持假設H2a、H2b、H2c。其中員工與組織配適性為企業公民行為與規範性承諾的完全中介變數，隱含著若員工與組織彼此價值觀產生差異，則員工將忽視之前企業公民行為所帶來的正面感受，並產生負面的規範性承諾；相對的因為員工與組織配適性為企業公民行為與情感性承諾及繼續性承諾的部份中介變數，所以當彼此價值觀產生差異時，情感性承諾及繼續性承諾的減弱，則屬於漸進式的。又結果發現，企業公民行為對於情感性承諾的解釋變異最大($R^2=0.327$)，但企業公民行為、員工與組織配適性對於規範性承諾的解釋變異增量最多高($R^2=0.278$)。

上述發現有助於釐清、說明、擴充企業公民行為與組織承諾間的關係，也就是說員工與組織配適性除了扮演文獻中所說的中介變數外(Bhattacharya and Sen,[5]; Sen and Bhattacharya, [38])，另外也具有干擾變數的效果。而企業公民策略實施的過程則類似一動態調整過程，活動實施的初期，其影響效果會因員工與組織配適性高低的不同而有所差異，但活動實施的成果，則可經由社會大眾的反饋效果，提升員工與組織的配適性，並進一步強化員工對組織的承諾。

(二)建議

根據以上分析與結果，本研究對後續研究者及實務界提出以下幾點建議：

- 1、關於企業社會責任或企業公民行為構念學術界目前尚無一致的操作性定義，後續研究可配合質性訪談方法，重新建構一個適合的量表。
- 2、企業公民行為、員工與組織配適性只能解釋組織承諾的部份變異，所以企業公民行為與組織承諾間的關係，尚存在著其他變數有待釐清。
- 3、本研究與以往組織承諾文獻不同在於，組織承諾文獻強調人格特質、工作特質或組織特質的影響，本研究實證支持，公司經由善盡公民角色活動所傳遞的訊息，一種外部反饋效果，也具有強化組織承諾的功能。
- 4、研究發現，員工價值觀/特質與組織價值觀/特值的相似與否，會影響員工的工

作態度及行爲，因此瞭解如何提升員工與組織的配適是非常重要的。除了一般以社會化的方案強化一致性外，外部的反饋效果也是一種不可忽視的力量。整體而言，隨著環境的變遷，社會大眾對企業的期望及渴望也不斷改變的同時，企業有必要隨時調整或重建公司文化，企業經由願景、使命、目標及經營哲學的建立，透過各種企業活動傳播其企業文化之理念，使員工接受企業之價值觀，並達到潛移默化的效果，如此必能提高員工對組織正面的態度及行爲，最後終能達到雙贏的境界。

(三)研究限制

在抽樣設計、資料搜集等過程中，不可避免地會受限於一些不可控制的因素，將這些研究限制說明如下：

- 1、本研究僅針對銀行業進行實證分析，結論未能推論至所有服務業，建議未來研究應擴大受訪行業。
- 2、由於本研究變數的衡量是以受測者自評方式進行，可能導致有共同方法變異(common method variance)之問題，即單一方式的資料搜集所產生之共同方法變異會膨脹變項間之真實關係，建議後續研究關於企業社會責任構念的衡量，資料因來自企業本身客觀的統計資數字。

參考文獻

- [1]江錦樺(2000)，人格特質與組織文化之配適性對工作績效之影響－以高科技F公司爲例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
- [2]Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continece, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- [3]Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27(1),

1-14.

[4]Baron, R., & Kenney, D. (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.

[5]Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.

[6]Boxx, W.R., Odom, R.Y., & Dunn, M.G. (1991).Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment , and cohesion. *Public Personnel Management*, 20(2), 195-205.

[7]Brashear, T.G., Lepkowska-White, E., & Chelariu, C. (2003). An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople. *Journal of business Research*, 56(12), 971-978.

[8]Bretz, R.D., & Judge, T.A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of vocational behavior*, 44(1), 32-54.

[9]Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(6), 294-311.

[10]Cable, D.M., & Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person- organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.

[11]Carroll, A.B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100/101(1), 1-7.

[12]Chatman, J.A. (1991). Matching people and organization: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3),

159-484.

[13]Dutton, J.E., & Dukerich, H.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

[14]Dutton, J.E., Dukerich, H.M., & Harquailn, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

[15]Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C., & Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.

[16]Greening, D.W., & Turban, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-280.

[17]Hackett, R.D., Bycio, P., & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.

[18]Hartmann, L.C., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: a multimethod scale analysis and test of effects. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 89-108.

[19]Hunt, S.D., & Morgan, R.M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.

[20]Jaros, S.J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's(1991) three- component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.

[21]Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

- [22]Kusku, F., & Zarkada-Fraser, A. (2004). An empirical investigation of corporate citizenship in Australia and Turkey. *British Journal of Management*, 15(1), 57-72.
- [23]Lauver, K.J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- [24]Maignan, L., & Ferrell, O.C. (2001a). Corporate citizenship as a marketing instrument - concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- [25]Maignan, L., & Ferrell, O.C. (2001b). Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- [26]Maignan, L., & Ferrell, O.C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- [27]Maignan, L., Ferrell, O.C., & Hult, G.T.M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- [28]Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological and Bulletin*, 108(2), 171-194.
- [29]Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- [30]Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three- component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- [31]Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- [32]Meyer, H.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and Normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- [33]O'Reilly, C.A., & 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
- [34]O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F., (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- [35]Porter, L.W., Steers, R.M., & Mowday, R.T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- [36]Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel psychology*, 50(2), 395-426.
- [37]Schwepker, C.H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- [38]Sen, S., & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-244.
- [39]Sims, R.L., & Kroeck, K.G. (1994). The influence of ethical fit on employee

- satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 939-947.
- [40]Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational behavior*, 16(1), 49-58.
- [41]Testa, M.R. (2001). Organizational Commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- [42]Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- [43]Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- [44]Vancouver, J.B., & Schmitt, N.W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence. *Personnel psychology*, 44(2), 333-352.
- [45]Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- [46]Whitener, E.M., & Walz, P.M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of vocational behavior*, 42(3), 265-281.