

崑山科技大學

財務金融系
四年制大學部

專題製作報告

影響金融從業人員工作之關鍵因素評析

組員：4950S061 謝怡菁
4950S069 李芳誼
4950S072 林佳瑩
4950S076 陳秋萍

指導老師：謝企榮老師

目 錄

目錄	1
表目錄	2
圖目錄	3
第一章 研究背景與動機	4
第二章 文獻探討	5
第一節 情緒智能及人格特質	5
第二節 工作投入	6
第三節 工作壓力	8
第四節 工作績效之定義	9
第五節 工作滿意度	12
第六節 組織承諾及組織公民行為	17
第七節 人際關係網絡	23
第八節 主管-部屬關係(LMX)	26
第九節 社會責任	32
第三章 結論	37
第四章 參考文獻	38
中文文獻	38
英文文獻	40

表 目 錄

表 2.5.1	工作滿意度之定義	15
表 2.6.1	組織公民行為特徵構面的區分方式	22
表 2.9.1	企業社會責任類別的比較分析	36

圖 目 錄

圖 2.8.1	LMX 發展模型	29
圖 2.9.1	同心圓的社會責任分類	34
圖 2.9.2	社會參與的層次	35
圖 2.9.3	企業社會責任金字塔	35
圖 3.1	影響金融從業人員因素之構面關係圖	37

第一章 研究背景與動機

具有 158 年歷史的雷曼，在一再追逐盈利和市場份額的貪念中被推到一邊。使用賬上資產作抵押，向商業銀行、對沖基金、機構投資者大量借貸，再將借來的資金貸給私募股權基金，或者購買房貸資產，再打包發行給投資者，將杠杆機制用到了極限。在次貸危機爆發前，雷曼成為華爾街打包發行房貸債券最多的銀行。隨著房價下跌，它的手中卻有著大量賣不出去的次貸資產。

在雷曼宣布破產的同時，美國第三大投資銀行—美林公司被美國銀行收購，全美和全球最大的保險公司—美國國際集團也瀕臨破產。2008 年初，美國主要金融機構出現嚴重虧損，並導致實體經濟下滑。一波未平、一波又起的次貸危機，不僅引發信貸緊縮，金融市場動蕩，而且使美國和全球經濟形勢惡化，經濟衰退的風險進一步加大。

在 2008 年全球經濟受到雷曼破產、美林賣盤、加上美國國際集團(AIG)陷入財困，災難由美國開始，席捲全球金融市場，金融海嘯之衝擊下，臺灣也無法倖免，在經濟方面發生了出口衰退、失業攀高、經濟成長率屢屢向下修正等現象，在金融方面則呈現了匯率急遽變動、企業財務危機頻傳、銀行資產品質惡化等情況，此對金融機構而言，無疑遭遇了內憂外患的雙重壓力，金融業的經營困難度和經營風險也明顯升高。雖然有這些大環境的不利因素，但仍有些有利條件值得期待，未來金融機構在授信品質、風險管理、經營體質上做好，並且把利基定位在消費性金融或創投業，會有更大的生存空間。尤其是人員素質的提昇，更是未來金融業可以期待有利的條件。

經濟的動盪，使得各行各業面臨國際性的競爭，金融市場也面臨白熱化的競爭局面，進入短兵相接的跨國性肉搏戰時代。隨著我國金融市場的競爭逐步白熱化，進而突顯出金融從業人員的重要性。

金控潮流下，不只改寫了國內金融生態，使金融業走向整合，改變了金融從業人員的工作形態。金融從業人員不再像過去，銀行歸銀行、證券是證券、保險做保險的界線分明、各司其職，以往只負責單一業務的金融從業人員，面臨跨業競爭的壓力，金控公司強調一次購足（One-Stop Shopping）的服務訴求，業務範圍涵蓋了銀行、保險、證券、期貨、信託、票券、創投、以及信用卡等。因應跨業經營的市場生態，銀行、證券與保險從業人員的業務區隔不再涇渭分明，金融從業人員勢必得適應多元化的角色扮演。快速變遷的金融市場，不想遭大環境淘汰，金融從業人員們在單一業務的時代已成過去，跨業經營的模式揭開多證照時代的

序幕。

金融系統是現代經濟核心，一旦金融系統產生問題，會對實體經濟產生很大影響。為使金融人員方面的研究更為完整，以下將藉由分析 9 個因素來了解影響金融從業人員的關鍵因素為何。這 9 個因素分別為「情緒智能及人格特質」、「工作投入」、「工作壓力」、「工作績效」、「工作滿意度」、「個人關係網絡」、「組織承諾及組織公民行為」、「主管-部屬關係」及「社會責任」。

本研究欲提出以下的假設：一、假設工作滿意度對工作投入有直接影響關係；二、人格特質對人際關係網絡有直接影響關係；三、個人關係網絡對工作績效有直接影響關係；四、情緒智能及人格特質對工作壓力有直接影響關係。

第二章 文獻探討

第一節 情緒智能及人格特質

情緒智能 EI(Emotional Intelligence)，一個人的情緒智能的能力就是情緒商數 EQ(Emotional Quotient)，而簡單的說，情緒商數就是個人的自我情緒管理及管理他人情緒的能力指數。情緒商數的內涵在認識自身的情緒、妥善管理情緒、自我激勵、認識他人的情緒和人際關係的管理這五個方面。Salovey & Mayer (1990)，情緒商數是一種情緒察覺與運用的能力，透過監控自我及他人的情緒來影響個人的思考行為。Hatfield et al (1994)，能瞭解、表達和調節自身及他人的情緒，並能辨識他人的情緒，最後能駕馭自身的情緒做出適當的行為。Goleman (1995)，情緒商數是一種個體如何自處以及如何與別人相處的能力。De Beauport & Diaz (1996)，以情感智力、心情智力及激勵智力三方面來探討。

陳建宏 (1996)，情緒商數愈高負面情緒愈少，對人際關係的敏感度也愈低，但在女性人員及高齡人員在自我的情緒能力表現較差。Shapiro (1997)，以情緒管理、道德發展情緒思考、問題解決、社交技巧、自我激勵和情緒表達六方面來探討。林榮春 (1998)，個體會產生正負兩面的情緒，在於個人的內在假與思考模式。Davies, Stankov & Roberts (1999)，以自我情緒評鑑、對他人的情緒評估、情緒的調節和情緒的運用四方面來探討。王春展 (1999)，以自我情緒商數和人際情緒商數來探討。陳宜君 (2007)，員工在自我情緒評鑑、自我情緒調節和自我情緒運用能力愈高者，對組織的認同和留職也就愈高，也對工作壓力的抗性也愈好。根據以上學者的研究可以得知自我情緒的控制，和對他人的情緒的評估容易對工作產生直接或間接的影響。

「人格」源自於拉丁文 (Persona) 一詞，所指的意思是戲劇演員所使用的面具，其涵義即為我們讓周遭人看見自己的那一面，這是人格特質最早的概念。但隨著時代環境背景的變遷，有不同的定義。特質指的是一種人格向度，可依據個人所顯現在外的某項特徵來加以分類。人格是由多種特質所構成，並不是只有單一特質，是個人可以與他人區別的一種持久性的特徵、屬性。

人格特質(personality traits)是由許多先天因素與後天環境影響而成，它區分了個人在行為與思想上的差異，也隨著環境變化而產生不同的行為反應。人格指的是個人特徵的獨特組成，是位於個體心理系統之內的動態組織，其決定個人「適應外在環境」與「思想與行為」的獨特模式。

Cattell (1946)，他的研究得到十六項人格特質構面。Norman (1963)，他發現了五大因素人格特質結構，直到目前仍被認為最具有穩定性。Costa & McCrae (1989)，當個體的行為處於多種不同的情境下，所產生持續且一致性的特徵反應，我們稱為人格特質。Costa & McCrae (1992)，人格特質在人的一生中是穩定，且為重要的主成因素。Gatewood and Field (1998)，特質(Trait)乃是一個持續的構面，以解釋在不同情境下，一個人的「一致性」行為。

賴保禎 (1997)，人格分為內外向性格、社會適應性、情緒穩定性等三項人格因素。李美枝 (1985)，人格特質是指人與人之間存在差異的情感、思維等心理屬性，和特定且持久的行為型態。楊國樞 (1989)，「人格」是個體與環境交互作用的過程中，所形成的一種持久性特質。黃希庭 (1998)，性格有四個基本特性分別是人格整體性、人格穩定性、人格獨特性和人格社會性。龍育民 (2000)，人格特質是用來表示一個人的思想和行為總和的一般型態。黃瓊嬋 (2006)，金融從業人員人格特質中的情緒穩定性較其他產業好，其情緒穩定性愈高對升職的幫助也愈大。游明益 (2006)，認為人格特質具有部分干擾效果，容易對工作產生影響。羅宗敏 (2007)，人格特質對人際關係網絡具有一定程度的影響。陳宥睿 (2009)，此研究顯示金融服務業的工作壓力大於其他產業，各產業人格特質與工作壓力並無顯著關係，但多數的產業從業人員認為適當的休閒活動可減輕工作壓力。針對以上的研究，可了解人格特質會對情緒智能、工作壓力等產生較大的影響力使其間接的對金融從業人員產生影響。

第二節 工作投入

投入是一種注意力的集中或是一種個人在感情上的承諾。工作投入為個人面

對工作與從事工作時之內在的心理狀態與外顯的行為態度，不僅是心裡知覺工作的價值與重要性，亦為工作承諾，同時，工作投入不只是個人特質，而是個人特質與組織情境兩者互相影響而形成的結果，亦即工作意願。

Vroom (1962)，當個人自尊的感覺因績效好而增加，而因績效壞而減少時，投入便因此而產生。Lodahl & Kejner (1965)，工作投入定義為「一個人認同其工作或在他的自我形象中工作的重要性」。Blood & Hulin (1967)，工作投入是個人工作以外的環境中，個人特質社會化過程的結果；工作投入和新教徒倫理及中產階級規範是屬於相類似的概念。Lawler & Hally (1970)，(一)工作投入為個人認同工作的程度。(二)當察覺到工作績效可以經由個人努力而獲得，且工作績效會帶來工作者所期待的回饋時，個人就會有較高的工作投入。Scott & Mitchell (1972)，人格的形成是一連串心理層面成長與發展的累積。

Rabinowitz & Hall (1977)，(一)工作投入仍是屬於個人的信念。(二)工作投入是受到個人所處的工作環境所誘導產生的。(三)認為對於工作需投入的這個信念，是從個人以往的社會化過程中所產生的，一旦有適合個人特質的工作情境時則會有高度的工作投入。Kanungo (1979)，(一)工作投入是個人在認知上面對工作認同的程度。(二)工作投入會受到個人社會化的過程以及目前工作的環境所影響。(三)當個人認知目前的工作能滿足需求時，個人會有較高的工作投入。

Reitz & Jewell (1979)，工作投入是個人生活中，工作所佔的重要性，同時會影響工作上的表現和其他的工作行為。Gorn & Kanungo (1980)，對工作投入的定義為，個人對工作參語的投入程度和活動參與度，及工作對其活動的心理認同，即個人整體自我印象中工作的重要性。Kanungo (1982)，工作投入是個體在社會化的過程中所形成的一種工作倫理，也是個體對工作價值觀的認知或多層面的工作態度，所以工作投入是個人對需求被滿足的認知程度。Brooke, Russell & Price (1988)，工作所產生的工作投入，視為一種心理認同的認知和信念狀態的程度。Elloy, Everett & Flynn (1988)，工作投入是員工個人心理認同其工作的程度。Robbins (1992)，工作投入是具有認同的職位，主動參與，而且認為工作績效對自我價值感非常重要的程度。邱淑媛 (1993)，將工作投入視為是情境，大至整個社會文化情境、小至個人所處特定工作環境，和個人特質交互作用所形成的結果。Robert T. K (1997)，工作投入是個人心理上對工作的認同程度、目前工作環境從事於執行明確的程度，和工作在生活中的重要性程度。Robbins (2001)，工作投入是個人心理上對工作的認同程度，也認為工作績效對自我價值(self-worth)的重要程度。

莊修田 (2002)，工作投入包含兩個層面：(一)個體投入某項特定工作且熱心參與的程度。(二)個體對現行工作較為認同的心理狀態。

沈哲生 (2004)，個人一心一意對待、承諾和關心自己目前工作程度，即個人對工作所持有的一種價值認知，而影響個人工作投入的因素則為個人的人格特質與工作環境。以上學者的研究大部分認為工作投入是個人的心理對工作的認同程度，因外力的因素讓金融從業人員對工作的認同程度高，其工作投入就會愈大。

第三節 工作壓力

打從人類文明以來，壓力 (stress) 即無時無刻地存在於人類的日常生活中。在這科技日新月異的時代，雖說物質層面已有長足的改善與進步，但精神層面的問題卻越發嚴重與貧瘠。事實上，壓力並不全然是負面的，有時它可以促使人們在面對新的挑戰時，能更有效的專注及勇往直前，進而達成目標，且有相關的實證研究可以驗證，適度的壓力有助於創造最理想的工作績效。是故，壓力大小與工作表現、工作滿足、組織承諾等等面向有著高度的關聯，當然，也與每一個不同個體的抗壓性及挫折容忍度息息相關。

而工作壓力是指組織(或機構)中的工作者，面對工作上的情境，或個人能力無法承擔所對應的期待行為時，對個人在生理與心理上所產生的不良影響。亦描述個體壓力反應的整體性。

Selye Hans (1956)，加拿大「壓力研究之父」Selye Hans，將壓力定義為「壓力是身體對於加諸其上的任何要求，所做出的非特定反應」。Selye 發現個體在面對壓力時，會有一些共同的反應，稱為「一般適應症候群」，包含三個階段：(一) 警告反應期(Alarm reaction stage)，(二) 抗拒期(Resistance stage)，(三) 衰竭期(Exhaustion Stage)。French (1974)，工作壓力係個人能力及其可資運用的資源，與其工作環境需求之間無法調適配合所導致的現象。Caplan (1975)，壓力係指工作環境特性對個人造成威脅的任何現象，它可能是超過其負荷要求或無法滿足其需要的匱乏狀態。Beehr & Newman (1978)，工作壓力係指與工作相關的因素和工作者的互動之下，改變個體生理、心理狀況，迫使工作者身心偏離正常運作的一種情境。

Gupa & Beehr (1979)，壓力是一種來自工作角色方面的需求，而該種角色含有過度和有害的特質。Ivancevich & Matteson (1980)，視壓力為一種適應性的反應，是外界動作、事件對於個人產生特殊心理或生理上的要求而造成的結果，此種反應是以個人特質為中介。Macneil (1981)，壓力是工作情境中許多內外變項與個人人格特質交互作用下所產生的現象，若個人察覺到工作情境中發生某種狀況，

以致於威脅心理的平衡時，此種現象即構成壓力。此種壓力將引發若干心理、認知與生理上的反應，乃至於造成身心的職業倦怠現象。Parker & Decotis (1983)，壓力是用來描述一個人在工作場所中遭遇一些重要的工作結果有關的機會、限制及需求時，而被要求脫離，經常是與自我期望不符合時的一種感覺。Steers (1988)，工作壓力是個人在工作情境中面臨某些工作特性的威脅，所引起的一種反應。

張曉春 (1983)，工作壓力係工作者的能力及可用資源與環境間的差距，致使工作者在心理上產生脫離正常狀態的一種結果。王以仁等 (1995)，壓力是個體預期未來可能發生的不安，或對威脅有所知覺，因而對有機體產生刺激、警告或使其活動。張春興 (1996)，壓力是個人面對具有威脅性刺激情境中，一時無法消除威脅並脫離困境時的一種被壓迫的感受。葉龍源 (1998)，女性工作壓力高於男性。在人際關係上，研究所畢業，其工作壓力高於一般大學畢業人員。郭盈卿 (1999)，工作者在工作情境中受到工作特性的影響，所形成的心理層面之負面程度。林錦坤 (1999)，綜合學者們對壓力的定義，以三種取向來定義壓力：(一)從壓力刺激(壓力源)的觀點，(二)從壓力反應的觀點，(三)從個人與環境互動的觀點。藍采風 (2000)，壓力在某種情況下，使個人覺得受到某種程度的威脅。並感到必須付出額外的精力才能保持身心的平衡，因此常常令人不適，其程度會因個人而有所差異。陳青勇 (2001)，在工作負荷方面，年資深較年資淺所受的壓力大。陳榮宗 (2001)，個體對外在刺激的知覺，此知覺會造成個體內在的緊張與不安，進而引起個體生理與心理的反應。劉祥如 (2002)，工作壓力係因工作環境中的因素與工作者的個人特質、能力及可資運用資源等條件，彼此交互作用，產生對工作者心理與生理平衡的威脅，而採取因應作為的心理感覺狀態。鄭雅文 (2002)，指出付出的心血與獲得的回饋之間失去平衡，就會造原情緒上的不適，於是產生了壓力。江守寰 (2005)，工作壓力係外在工作情境與個人期待產生認知差距，而在工作情境無法適時滿足需求，且個體在無法調適因應的情況下，所產生的一種被壓迫的感受或緊張的狀態。羅文旗 (2005)，工作付出的內在付出超過評量基準時，就稱為工作過度投入。而外在付出則為個人因工作所付出的努力與所盡的責任，即工作壓力。

第四節 工作績效之定義

工作績效 (job performance) 評估在許多管理控制中是重要的工作之一，工作績效評估目的是為了達成企業的組織策略與持續成長，使企業具有競爭優勢。而

組織會不定期評量員工是否達成組織所設定的目標，並做為對員工的組織貢獻程度及作適當之回饋與獎懲的標準。企業想要達到目標或激勵員工改善工作績效，通常以「績效」作為衡量工具，許多學者認為「績效」是組織目標達成程度的一種衡量，甚至可以將績效和目標兩者劃上等號（徐佳銘，1993）。像是 Borman & Motowidlo（1993）與謝明煌（2007）就將工作績效定義為所有與組織目標有關行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以衡量。

Schermerhorn（1999）把工作績效定義為：「個人或團體在工作任務表現上所達成的質與量」（黃彩霖，2003）。而蘇義祥（1999）則認為工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力。林澄貴（2001）認為工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄，或達成目標的效益，這些效益項目如：生產力；營收成長率、利潤成長率、市場佔有率、預算控制、提昇品質、縮短時效、降低成本及客戶滿意度等。

劉明德，（1993）將「績效（Performance）」一詞的意思表示為「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」。而在組織行為上，績效指的是「效率（efficiency）、效能（effectiveness）與效力（efficacy）三方面的整體表現」。然而 Lee（1999）衡量工作績效時，則分別以「效率」、「效能」以及「品質」為衡量指標。所謂「效率」指標指的是產出率、在限期內工作任務達成的程度；「效能」指標為目標達成率、提案率；「品質」指的是錯誤率（精確度）、訴怨率（抱怨率）、上級滿意度、顧客滿意度以及同事滿意度（謝明煌，2007）。

Campbell，（1990）認為由於過去工作績效的研究皆著重在組織績效上，因此，對員工工作績效的研究是後來才漸漸受到重視，所以定義工作績效（job performance）為「個人身為組織成員，為完成組織所期望、規定、或正式化的角色需求時所表現的行為。」Byars & Rue（1994）認為工作績效是指員工努力的淨效果，其受到員工的能力與角色（或任務）知覺的影響（洪盟財，2008）。所以在 Katz & Kahn（1978）的角色行為理論中，將工作績效分為兩個行為：角色內的行為（in-role behavior）與角色外的行為（extra-role behavior）。所謂角色內的行為是指一般體制規範的行為，通常組織會幫部屬設定部份行為或工作標準，而加以分析績效評估。

角色內的行為是指與工作報酬有關的標準績效，而角色外的行為則是與工作報酬無直接的相關績效，因此在工作規範要求之外，對於整體而言針對直接或間接有助於組織績效的員工，皆屬於角色外的行為範疇。

Mackenzie, Podsakoff & Fetter (1993) 認為，在評估服務人員績效時，角色外行為亦是重要的考量因素之一，所以角色外行為（如顧客滿意）亦是構成工作績效的主要部分之一。Borman & Motowidlo (1993) 參考 Campbell (1990) 的研究，將工作績效區分為任務績效 (Task Performance) 與脈絡績效 (情境績效) (Contextual Performance)。所謂「任務績效」是指直接影響組織的技術核心效能，如個人的工作成果，一般的績效評估主要是針對此一範圍所衡量的結果，換句話說，個人在工作上的產出，與報酬或升遷直接相關。Motowidlo & Van Scotter (1994) 認為所謂工作績效是指個人工作上的結果與組織期望的任務有直接的關係，因此任務績效 (Task Performance) 較類似在 Katz & Kahn 的角色理論中的角色內行為，它會直接影響組織內的技術核心效能。

「脈絡績效」所涵蓋的範圍比較寬廣，它並不直接支持組織的技術核心，相對地比較支持一般性組織的、社會的與心理的環境，如：組織公民行為 (Organizational citizenship behaviors) 與組織自發行為 (Organizational spontaneity) 等，因此，脈絡績效可以用 Katz & Kahn 的角色理論中的角色外行為來說明。而角色外行為可以利用情境加以說明，並視為員工自發性且人際取自的行為或表現，組織無法強制要求 (張峯銘，2002)，而此情境則是組織技術心得以運作的背景，類似角色外行為，組織是無法強制規範要求 (王陸鎰，2006)。

總之，任務績效 (Task Performance) 就是直接與技術核心相關的工作表現，相反的脈絡績效 (情境績效) (Contextual Performance) 就是其它與核心技術無直接關係，但有助於相關工作推展的行為表現。而 Dalton、Todor、Spendolin、Fielding & Potor (1980) 認為工作績效可以分為「硬性績效」與「軟性績效」兩種，其中硬性績效是指生產量、銷售額等偏重於量的衡量，而軟性績效是指主管評估、自我知覺等重視質性的衡量 (謝明煌，2007)。則 Kollog (1967) 將績效評估目的分為兩大類，分別為「控制目的」(包含有升遷、調職、辭退、調薪) 及「規劃目的」(包含有滿足員工的自我成長需求、提供機會以自我實現、個人需求及目標連接到組織的需求及目標上)。

Robbins (2001) 將工作績效的衡量項目分做「員工的工作成果」、「員工的工作行為」與「員工特質」三方面 (于家琪，2004)。Behram & Perreault (1982) 則將所發展出之工作績效量表作為測量，分為五個構面，分別是「銷售目標」、「銷售技巧及知識」、「提供資訊」、「控制經費」與「銷售報告」。在一般組織行為中，工作績效 (job performance) 通常定義為依變項，不管是員工激勵、組織設計或領導行為，皆用來探討工作者的行為或工作結果，在某一些情況下被直

接定義為工作績效 (job performance) (林澄貴, 2001、江婷婷, 2003)。

綜合以上, 將工作績效 (job performance) 分為兩種: 個人評估績效, 他人評估績效亦可用以計件或計時績效作為工作績效評估。

第五節 工作滿意度

工作滿意度 (Job Satisfaction) 又稱「工作滿足」, 最早是由 Hoppock (1935) 所提出的, 他表示工作滿意度是員工在心理與生理兩方面對工作環境因素與工作本身的滿意感受, 亦即員工對工作情境的主觀反應, 亦同 Jerald & Robert (1995) 認為員工滿意度是為員工對他的工作所抱持一般性的態度, 即個人對於工作認知的、情感的與評價的反應。

然以其為參考構面對於不同產業與不同對象之研究仍然不絕, 其原因在於: 首先, 其可作為組織內一早期的警示指標, 若能對組織內成員的工作滿意度加以適當地監測, 可以早期發現組織在工作上的不當調配現象、策略或計畫上的缺失, 進而能夠採取適當的補救措施。再者, 提供組織及管理理論一項重要的變項, 透過對於工作滿意度的相關研究, 以作為擬定策略的重要指標 (許士軍, 1997)。

許多學者認為員工是組織中最重要的資產, 尤其是在知識經濟時代, 目前許多的研究還是無法證明, 工作滿意度較高的員工會有較高的生產力, 但提高員工的工作滿意度已經是組織的目標之一, 而不再只是做為提高生產力的工具。工作滿意的最佳構面, 至今仍然沒有具體的圓滿答案, 但是當前在國內有關工作滿意度的研究, 大多數皆採取參考架構的定義, 因此衡量工作滿意度時, 大多皆運用多構面的衡量 (鍾燕宜, 1986 ; 張瑞春, 1998)。

Vroom (1973) 認為工作滿意 (Job Satisfaction) 是一個人認同其目前工作角色之正面取向。然而 Wesley & Yukl (1975) 認為工作滿意是工作者對於本身工作的一種感受, 是將工作各層面加以評價後, 所產生的態度。則 Cribbin (1972) 認為工作滿意是工作者對其工作環境的感覺, 此工作環境包括工作本身、主管、工作團體、機關組織, 甚至包括生活。許清鈞 (2004) 認為工作滿意度 (Job Satisfaction) 係指員工對其工作上所獲得的整體報酬的一種態度, 如職位、薪資、獎勵等, 是否符合員工的需求, 用達到之程度來衡量員工工作滿意。然而因為研究的人事物不同, 而採用不同的理論架構, 對於工作滿意度的定義也就不盡相同。

從過去到現在各位學者所研究的人事物各有所異, 因此有關工作滿意度的定義與論點甚多, 一般可分為三類 (許士軍, 1995) :

(一) 綜合性 (Overall Satisfaction) 定義：工作滿意度是指員工將不同工作構面上的滿意與不滿意加以衡量，並對整個工作形成一種集體的滿意。在此將工作滿意度做一般性的解釋，認為只是一種單一概念，並不探討工作滿意度的形成原因，只是工作者對其工作及有關環境所持有的一般態度。

(二) 期望差距 (Expectation Discrepancy) 定義：工作滿意度是指個人自工作中獲得實際之報酬與其預期應得報酬之間的差距而定，如果差距越小，則滿意程度越大，反之差距越大，則滿意程度越小。

(三) 參考架構 (Frame of Reference) 定義：工作滿意度是指根據 (Smith, Kendall & Hulin, 1969) 的個人參考架構，對工作特性加以解釋所得到的結果，又稱為構面性定義，亦指個人根據其工作各項特徵作比較後所得之結果，例如與他人、個人的能力及過去的經驗等的比較。其重點在於工作者對其工作參考構面之一種情感反應。

從事實際的調查研究時，由於問卷法是最容易試測和衡量的量化方法，因此衡量工作滿意度時，大多數均採用問卷法 (Questionnaire) 的方式來進行評估，一份理想的工作滿意度表究竟應包含哪些構面，至今尚無定論，因此黃勝隆 (2003) 參考國外的學者並將方法分類為下列五種：

- (一) 工作滿意度指數 (Index of Job Satisfaction) ；
- (二) 明尼蘇達滿意度問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)
- (三) 工作說明量表 (Job Descriptive Index, JDI)
- (四) 工作診斷調查表 (Job Diagnostic Survey, JDS)
- (五) 工作滿足量表 (Job Satisfaction Inventory)

目前許多公司從來沒有做過類似工作滿意度的調查，原因不外乎是高階主管不支持、人力不足、沒時間或聽同業說浪費時間和金錢卻沒有效果等等。其原因是不知如何實施工作滿意度的調查。所以，白景文 (2002) 指出企業調查工作滿意度有六大步驟，分別為：

- (一) 配合公司經營的方向。
- (二) 結合人力資源策略規劃目的。
- (三) 決定調查的構面與相關變項。
- (四) 慎選調查的時機。
- (五) 數據的分析與解釋。
- (六) 資訊回饋與循環再利用。

而黃勝隆 (2003) 更進一步建議人力資源主管從事工作滿意度調查時，心目

中最好有四個檢核點 (Checkpoints) , 分別為 :

- (一) 先徹底認識 (工作滿意度的內容?)
- (二) 再次確認目的 (公司的目的在哪裡?)
- (三) 繼之落實規劃 (執行的重點為何?)
- (四) 運用調查成果 (提供決策的參考)。

Robbins (2001) 認為工作滿意度可以從三個層次來進行探討, 即

- (一) 個體 (如背景特徵、性格及態度)
- (二) 團體 (如溝通型態、領導觸及衝突等)
- (三) 組織系統 (如組織結構、工作設計及組織文化)。

則 Seashore & Taber (1975) 以工作滿意度為中心, 將其相關變數歸納為「前因 (antecedents)」及「後果 (consequences)」兩個變項:

(一) 前因 (antecedents) 變項

(1) 環境變項: 如政經環境、職業性質、組織內部環境、工作與工作環境。

(2) 個人屬性: 如人口統計特徵、穩定人格特質, 能力、情境人格、知覺、認知、期望及暫時性人格特質等。

(二) 後果 (consequences) 變項

(1) 個人反應變項: 如消極的退卻、攻擊與工作績效等。

(2) 組織反應變項: 如生產率、流動率與曠職等。

(3) 社會反應變項: 如國民生產毛額、政治穩定性與生活品質等。

以下列舉國內外部分學者之定義整理, 如表 5.1。

表 2.5.1 工作滿意度之定義

提出學者	工作滿意度定義
Hoppock(1935)	工作滿意度乃工作者在心理和生理上對工作環境與工作本身的滿足感覺, 亦即工作者對工作情境的主觀反應。
Adams(1963)	工作滿意度是個人將自己對工作投入的心力與所得報酬比例, 與他人比較所得之差距若比例相同就感到公平, 也就有較高的工作滿意度。
Vroom(1964)	工作滿足是指員工在組織中情緒性反應及對於組織中扮演角色之感受。

Porter&Lawer (1968)	滿足的程度視一個人實得的報酬與他所認為應得的報酬間的差距而定;在一個工作情境中,一個人之實得與應得報酬間的差距越小,其滿意程度越高。
Smith,Kendall& Hulin(1969)	工作滿足是員工對其工作之感受及情緒反應即員工在工作環境中,實際獲得之報酬與預期應得報酬及差距。
Price(1972)	工作滿足為員工對其在組織中扮演的角色具有正面情感取向者,即為對工作感到滿足的員工。
McCormick&Tiffin (1974)	為員工從工作中所獲得之需求滿足程度。
Locke(1976)	個人對工作經驗的評價所帶來的喜悅或正面的情緒。
許士軍(1977)	工作滿意度是工作者對工作所具有的情意反應或感覺而其感覺或滿意程度的高低決定在預期獲得與實際獲得價值的差距,差距越小表示滿意程度越高,兩者成反比。
Davis(1977)	工作滿意度是員工對其工作喜好或不喜好的程度若工作適合期望,則工作滿意。
Kalleberg& Loscocco	工作滿意度是一個單一概念,指工作者能夠將其在不同工作構面上的滿意與不滿意予以平衡,形成集體的滿意度。
吳靜吉 潘養源 丁興祥	工作滿意度即工作者認為「期望獲得的滿足」和「實際獲得的滿足」程度差距的總和。
鄒浮安(1982)	工作滿意度是個人期望的滿意程度與實際獲得的滿意程度的差距之總和。
Muchinsky(1983)	工作滿意度如同任何滿意的感覺,是指一種情緒上情感的反應,代表喜歡或不喜歡。
Wexley&Yukl(1984)	工作滿意度是指一個人對工作各個層面的感受或評價。
Davis&Newstorm (1985)	工作滿意度是員工對他們的工作所產生的一組喜好或不喜好的感覺。
Organ & Bateman (1986)	工作滿意度是對工作上一種整體上的態度,它是一種函數,表示滿意是由工作各方面如上司、收入、工作本身等,所加權組合而成的。

Seal&Knight(1988)	工作滿意度是指工作者對其工作本身的一種情緒、情意或評價上的整體反應。
舒緒偉(1990)	工作滿意度是種態度或情意的反應，係個人對其工作或結果的主觀價值判斷。
謝金青(1992)	工作滿意度是指工作者對工作、工作過程或結果之整體的主觀價值判斷，是一種感覺、態度或情意的反應，而其感到滿意的程度取決於工作環境中實際獲得之價值與期望獲得之價值的差距，此差距與滿意程度成反比。
Cranny et.al.(1993)	工作滿意是員工在比較實際與期望結果後，對工作所產生的情感性反應。
Steers(1994)	工作滿意度乃由對工作及工作經驗評價，遂產生愉快或積極情緒狀態。
楊雪慈(1999)	工作滿意指工作者對工作的情意反應或感覺。
Ghiselli et al.(2001)	工作滿意度指的是從工作經驗中產生的積極情緒，包括工作中的各項構面，如工作的多變性、工作特性、回饋、同仁相處氣氛、工作機會等。
Arnett et al. (1989)	工作滿意度是員工對工作綜合性的評價，受到員工角色定位、激勵制度、工作環境、管理制度的影響。

資料來源：參考呂禮詩（2007）

近幾年由於金融業逐漸重視服務品質，而工作滿意度不但會影響服務品質，亦會影響工作績效，所以工作者有好的工作滿意度，就會對組織有認同感與忠誠度，也會有較高的工作績效。

第六節 組織承諾及組織公民行為

組織忠誠在若干研究中，發現，是從內在的「心理層面」，延伸到外顯的「行為表現」，而心理層面就是學者所研究「組織承諾」的概念。行為表現則成為「組織公民行為」的研究範疇。

在韋氏字典中，承諾（commitment）一詞，是指「允諾」或「保證」，描述性的意義則是指個人對承諾主體的認同與投入。承諾通常也指一種自主自發的意志力量，針對認同的對象，融合認知、情感、意志，所表現出具有工作性、情感性及道德規範性的行動傾向，歷經認同、投入、忠誠等過程而堅固（李新鄉，1993）。

葉怡玉（1998）認為組織承諾有三個面向，分別是工具性、道德性和情感性。工具性的組織承諾是成員以利益為考量，看組織是否對其有利，若有則繼續與組織的關係，反之則離開；道德性的組織承諾則是成員判斷組織是否作出有違道德標準的事情，若有則成員將因對組織產生不信任感而放棄與組織的關係。葉怡玉（1998）認為情感面向組織承諾與組織信任有相當大的重疊性，情感性組織承諾高的成員會積極主動參與和建議組織運作，使其更有效率，也有較高的意願幫助其他同仁並保護組織。組織承諾包含三種心理傾向，（一）認同（identification），為成員對組織目標與價值的接納；（二）投入（involvement），為個人對於工作角色之心理介入（psychological immersion）或關注；（三）忠誠（loyalty）。

組織承諾（organizational commitment）是個人對組織的忠誠及貢獻（Whyte，1956），就是指員工對於組織的認同，從心理層面就支持組織的使命。員工有較正向的組織承諾，就表示員工願意將自己貢獻給組織，將組織的興盛或衰退當作是自己的責任。因此組織承諾的行為表現有利於強化員工對組織的向心力，對於公民行為的表現也是有催化的作用。研究顯示組織承諾與工作滿意度有直接的正相關（簡明輝，2007）。

Meyer & Allen（1991）則提出多重構面的方式來衡量組織承諾，發現過去對組織承諾的概念雖有許多不同的定義，但仍可歸納出三種不同的論點，對組織情感上的依附、有關離開組織成本的認知及留在組織中的義務，因而將組織承諾分成三個構面，分別是情感性承諾（Affective Commitment）、持續性承諾（Continuance Commitment）與規範性承諾（Normative Commitment）（引自王經明，2003）。

無論國內外學者對於組織承諾的定義皆提出相當多見解。下文茲將國外及國內學者對組織承諾的定義說明如下。Morrow（1983）整理 1960-1980 有關承諾的文獻與相關研究，並指出至少有二十五種以上關於組織承諾的概念與衡量，並歸納成六種形式：

- （一）以價值為重點的承諾（value focus），如工作倫理。
- （二）以事業為重點的承諾（career focus），如專業承諾。
- （三）以工作為重點的承諾（job focus），如自我投入。
- （四）以組織為重點的承諾（organization focus），如組織承諾。
- （五）以工會為重點的承諾（union focus），如工會承諾。
- （六）混合型的承諾（combined dimensions of commitment），如組織投入。

Becker（1960）認為組織承諾是一種行為的持續，如繼續留在組織服務。它來自於額外的賭注，如果個人一致性的行為不再持續為組織工作，該賭注將全部化為烏

有，因而形成有條件的繼續待在組織工作。Kanter (1968) 認為組織承諾是一種為社會系統付出能量和忠誠的意願，這種將個人人格系統附著在社會關係上被視為自我表現。Sheldon (1971) 指出組織承諾是個人和組織連結或附著成一體的個人態度或傾向，以投資和投入來說明組織承諾形成的過程，當個人對組織投資相當程度後，他會對組織產生相當的認同感，而不得不對組織作承諾。Buchanan (1974) 認為組織承諾應包含下面五個因素：(一) 員工對組織付出高度努力的意願；(二) 繼續留在組織內的強烈意願；(三) 對組織歸屬或忠心的程度；(四) 對組織主要目標和價值接受的程度；(五) 對組織的正面評估。Koch & Steers (1978) 認為組織承諾係指個人在工作上的一種態度反應，其特性有：(一) 實際與理想中的工作一致性；(二) 認同目前的工作；(三) 不願離開目前工作，另外尋找工作。Farrell & Rusbult (1981) 指出組織承諾係指對組織獎賞-成本關係的滿意度，以投資模式來解釋及預測組織承諾。當個人對組織獎賞的滿意度越高，投資成本越大，且其他工作機會越少時，則對組織承諾越高。Wiener (1982) 指出組織承諾是個人規範壓力的內化，使個人的行為配合組織的目標與利益。個人對組織承諾的強度會表現在三種態度上：(一) 與組織目標融為一體；(二) 專心於組織的任務；(三) 對於組織的忠誠度。Alpander (1990) 指出組織承諾是一種對組織所承諾的正向態度：(一) 認同組織目標；(二) 工作會使成員感到快樂，認為工作是其本身的一部分；(三) 對組織是一種忠誠與情感的歸屬，願意繼續留在組織內。

劉春榮 (1993) 認為組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留任的一種態度或內在傾向。蔡進雄 (1993) 認為組織承諾是組織中的成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織目標與價值，且渴望繼續留職的一種態度傾向，即個體對組織的忠誠與認同。梁瑞安 (1996) 認為組織承諾是個人對某特定事務，經由智性的評估與抉擇，而產生對該事務價值的認同與願意持續付出努力的心理連結狀態。王美惠 (2005) 將組織承諾一詞定義為：組織中的成員對於組織的目標、價值及理念有積極的認同情感，進而產生強烈的留職意願，願意持續為組織的存續及成長付出個人心力，且以身為組織一份子為榮的態度傾向。

組織公民行為的起源與定義：

組織公民行為的起源是由 Barnard 1938 年主張的「意願合作」概念，認為組織成員都願意為達成組織目標而合作，組織效能就能提升。Bateman 和 Organ 在 1983 年合寫的文章正式將組織成員自發性的利他行為定名為「公民行為」，1988 年 Organ 將之改稱為「組織公民行為」。組織公民行為的行為特徵，在個人方面是員工自動自發的、自願的、義務無酬的行為表現；在組織方面是支持組織、直接

或間接有利於組織的行為；在互動關係方面是協助同事的行為。而組織公民行為對組織的重要性，游韻靜（2006）認為主要有三：（一）更有效率分配組織的資源與人力；（二）可提升組織形象；（三）是成員績效評估的重要指標。其概念源自Katz（1964），而後由 Organ（1988）正式提出組織公民行為此一名稱。隨後之研究，亦多以 Organ（1988）為本，據以延伸擴充之。在員工對組織產生工作滿意度並進一步對組織產生組織承諾，相對之下員工對組織有組織行為的產生，一種互惠互利的行為。在工作環境中，員工是當中很重要的一個環節，通常組織內部會制訂一些制度以期員工能達到公司的目標。除了一開始的甄選招募、員工訓練及工作規範、績效考核等。在這些制度之下組織是否能達到最佳的工作績效，對於企業來說是很重要的一項課題，組織要能有效運作，有賴於組織成員下列三種行為的展現：（一）參與並留在組織中：也就是說員工只要加入組織內就很少有缺席或離職的行為；（二）達成角色內績效：即員工需達成組織所要求的標準；（三）執行創新及自發行為：表示員工必須主動的執行創新及超越一般工作角色所要求的自發性活動（Katz，1964；Katz&Kahn，1978），其中第三種行為的展現，即為後來學者們所謂的組織公民行為。同時 Katz（1964）也提到若組織內僅有前兩類的行為，那麼將是一個易碎的社會系統，由此可瞭解此種角色外行為的重要性。而後 Organ（1988）正式提出組織公民行為的概念，並將其定義為組織正式制度未直接獎酬，且未在組織成員的角色要求與工作說明書中呈現之行為。不過 Organ 後來修正了對組織公民行為的看法，認為組織公民行為不再必然被視為是「角色外」（extra-role）、「超出工作之外」（beyond the job）、「在正規制度中未被酬賞」（unrewarded by the formal system）的行為。這是由於「工作」與「角色」之定義含糊不清的緣故，因此對於組織公民行為究竟是角色內（in-role）行為或角色外行為，一直有所討論（Vey & Campbell，2004）。然而從事組織公民行為的研究，有些仍將組織公民行為當成是角色外行為（林淑姬，1992；許道然，2001；黃俊傑，2006）；而林鈺琴、蕭淑月與何慧清（2005）將角色內行為認為是組織公民行為。Organ（1990）再度以政治學的觀點，將組織公民行為定義為：是一種組織中有意義的行為和表示，這種行為即以非正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的限制，它可以說是一種非正式的奉獻。出現這種行為的人在選擇提供或抑制時，並不考慮制裁或正式誘因的因素。Organ 主張一切有益於組織的行為都歸類為組織公民行為，員工角色內行為與角色外行為均一起納入其範疇（邱豔婷，2005；許道然，2002）。

在競爭激烈的環境下，企業需要員工願意負擔更多的責任、做比其職責更多

的工作，並有比預期中更好的表現，例如員工主動提出建設性的意見、主動幫助他人、自願承擔非規定中的工作、避免不必要的衝突、保護組織資產、尊重各種不成文或成文的傳統及規定。而員工在正式工作要求之外，所從事的無條件自願付出行為，而有助於提升組織效能即稱為組織公民行為（organizational citizenship behavior, OCB）（李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯，2006）；衡量組織公民行為即為組織公民行為績效。另亦有其他學者指出當員工覺得組織的措施很公平時，就會有較多的組織公民行為出現（Konovsky & Organ, 1996；郭思妤等編譯，2006）。許道然（2001）從過去學者對於組織公民行為的定義來看，認為組織公民行為具有下列四種特性：

（一）組織公民行為是以外顯行為的方式來加以呈現：組織公民行為是行諸於外，可以客觀觀察的行為，它的前置因素可能是與工作有關的態度或心理意圖，如：工作滿足或組織承諾。但內隱的態度、意圖與動機，雖然會於外顯行為中出現，但絕不等於是行為（Organ, 1990）。

（二）組織公民行為是一種角色外行為（extra-role behavior）：該行為通常不是工作說明書或組織正式規章所規範的行為，它是自發的，並取決於行為者的自主裁量。所以該行為即不源於組織或主管的要求，也未見於員工和組織的雇用協議與契約之中。

（三）組織公民行為是組織中正面的利社會行為：所謂的利社會行為（prosocial behavior）是一種有益於他人，或對社會有正面結果的行為，利社會行為包含了對組織有利的角色內行為，與可能對組織不利，但能增進他人福祉的角色外行為。而組織公民行為通常只侷限於能增進組織效能的角色外行為，所以它是強調對組織有正面意義的行為。

（四）組織公民行為不受組織獎懲制度所規範：雖然組織公民行為是一種具有建設性或合作性的表現（Allen & Rush, 1998），但是它卻具有自發性、不易測量的特性，所以很難納入組織的獎懲制度中（Smith, Organ & Near, 1983）。所以，即使員工並未出現這種行為，組織或管理者也不會進行懲處。

下文茲將國外及國內學者對組織公民行為的定義說明如下。Katz（1964）認為組織內若欠缺創新及自發行爲，那麼這個組織將是一個易碎的社會系統。而創新及自發的行為亦就是組織公民行為的一種。Bateman & Organ（1983）將其第三類組織行為（supra-role behavior）定義成公民行為（citizenship behavior），他認為這是一項未有正式工作說明書（job description），但被組織所需求的行為。

Smith、Organ & Near（1983）將非角色內的行為命名為組織公民行為，提到組織公

民行為是員工主動從事優於角色任務所預期的各種行為，這種行為不受獎懲制度所規範，是出於自發性行為，整體而言是有助於組織的績效表現。Brief & Motowidlo (1986) 所提出的組織公民行為之定義為，適於社會性的組織行為，包括對組織正面與負面的功能及角色外、角色內的行為。Brief & Motowidlo (1986) 將 Bateman & Organ (1983) 所稱之組織公民行為定義為另一名詞，為利社會性的組織行為 (Prosocial organizational behavior)。大體而言，此兩者所稱之員工行為在定義與構面上稍有歧異，後者的定義範圍較前者廣，涵蓋到 Katz (1964) 所提及的第一類行為及第二類行為，但兩者的主要觀念仍是一致的。Organ (1988) 組織公民行為即是一種不在獎懲制度內是員工自動自發產生的一種行為，也可稱為是員工與公司這個組織之間的一種社會交換行為。Organ (1988) 對組織公民行為定義為：有益組織運作成效的各種行為；那些並未規定於員工正式的角色義務中或是並未藉由契約的約束，而且組織的正式報酬制度並未直接承認之員工行為，但整體而言卻是有利於組織績效。是員工在工作上表現的正式行為，克制不去從事某些他們有權去做的事的克制行為，如不與他人爭執。Organ (1988 & 1990) 所定義的為組織的正式酬賞制度未直接承認，但是整體而言有益於組織運作成效的各種行為，員工所表現與工作相關的行為，但並未規定於員工正式的角色義務中或是並未藉由契約的約束。Williams & Anderson (1991) 將組織公民行為分為朝個人組織公民行為 (OCBI) 和朝向組織的組織公民行為 (OCBO)。朝向個人的組織公民行為是指利他的行為，這行為是發自於自願性的幫助他人；例如主動幫助別人，此行為對特定個人有馬上的利益，而亦能間接為組織帶來利益。朝向組織的組織公民行為是指員工為組織利益而表現的行為。Moorman & Blakely (1995) 所提出之定義為有利於組織且組織希望員工表現的行為，但管理者難以誘發或獎懲，因它是出於自願。Moorman & Blakely (1995) 提出，有集體傾向、合作性格特徵的人有較高的組織公民行為，因為有集體傾向的人比較重視團體和諧，對團體有較高的向心力和認同感，所以他們會出現較多的助人行為和對組織忠誠。

組織公民行為的內涵可以由其行為特徵的構面作具體說明，而國內外學者專家對於組織公民行為特徵構面的區分方式，隨著時間的演進，紛紛做了許多相關研究，各有不同的論述 (周怡君, 2006)，從 Bateman 和 Organ 1983 年所提出的單構面區分方式，Smith、Near & Organ 1983 年的雙構面區分方式，到林淑姬 1992 年的六構面區分方式，可以發現國內外學者專家雖因研究需求的不同，將組織公民行為特徵區分成不同的構面，卻不影響其內涵及核心精神 (陳慧穎, 2007)。以下研究者彙整學者們對組織公民行為特徵構面的區分方式，如表 6.1：

表 2.6.1 組織公民行為特徵構面的區分方式

研究者	年代	構面數	內涵名稱及概要
Bateman & Organ	1983	單構面	組織公民行為 (OCB): 超出角色規範有利組織行為。
Smith, Near & Organ	1983	雙構面	1. 利他行為: 主動協助他人、自願負責。 2. 一般順從行為: 準時上下班、不浪費時間聊天、無法工作先告知。
Williams & Anderson	1991	雙構面	1. 朝向組織的公民行為 (OCBO): 考量組織利益。 2. 朝向個人的公民行為 (OCBI): 有利他人行為。
Graham	1991	三構面	1. 服從: 尊重既有體制、遵守規章行為。 2. 忠誠: 願意保護組織、願意額外付出。 3. 參與: 了解蒐集影響組織資訊, 願意與人交流。
Organ	1988	五構面	1. 利他行為: 自動自發協助他人。 2. 禮貌周到: 針對可能問題, 事先知會, 減輕嚴重問題。 3. 運動家精神: 不抱怨, 正向面對壓力急挫折。 4. 職業道德: 工作超越要求標準。 5. 公民道德: 持續付出貢獻, 表現創新作為。
Farh, Earley & Lin	1997	五構面	1. 認同公司: 主動維護組織形象, 提出建設改善方案。 2. 協助同事: 協助同事處理工作問題。 3. 勤勉審慎: 自發超越要求, 遵守組織規定, 努力負責工作。 4. 人際和諧: 不謀個人利益破壞組織和諧, 背後議論是非。 5. 保護公司資源: 不用上班時間或公司資源, 處理私務。

林淑姬	1992	六構面	<ol style="list-style-type: none"> 1.認同組織：維護組織形象，積極參與活動。 2.協助同事：樂於協助同事，主動協調溝通。 3.敬業守法：工作認真、出勤表現良好，遵守公司規定。 4.自我充實：努力充實自我，提昇工作品質。 5.不生事爭利：不謀個人利益，破壞組織和諧。 6.公私分明：不用上班時間及組織資源處理私務。
許道然	2002	六構面	<ol style="list-style-type: none"> 1.敬業：積極任事、負責盡職，主動早到或留下加班。 2.樂群：人際和諧，不批評主管、談論同事隱私、不爭功諉過、不濫用權利或資源爭取利益。 3.守分：展現非強制性或自發性的有利組織行為。 4.忠誠：認同或承諾組織，主動提出建設方案、維護組織形象。 5.參與：高度興趣組織事務，主動參與討論、提供意見。 6.熱心：熱忱主動協助他人，資源分享。

資料來源：研究者參考學者之研究自行整理（教師覺知校長服務領導與教師組織公民行為的關係研究-以台南市國民中學為例）

綜合以上學者對組織公民及組織公民行為的定義，研究者認為組織承諾是員工對組織的認同感及貢獻度，進而使其強化員工對組織的向心力，而組織公民行為則是組織承諾的行為表現，員工除了在基本的工作要求外，表現出自動自發、互相協助合作、無私奉獻的行為，此行為有助於組織的績效與成長。

第七節 人際關係網絡

學者對「網絡」一詞定義如下，為個人或某一個群體中個人間特定的聯絡關係（Mitchell，1969）。Johnson & Milardo（1984）定義，所謂網絡是指那些對你個

人生活有重要影響力的人。而 Thorelli (1986) 將網絡定義為涵蓋在長期關係中兩個或多個以上的組織，並且也是廠商與市場的媒介；網絡是由節點或 (nodes) 或行為者、位置 (position) 或社會角色，以及經由位置間互動所表現的連結 (links) 所組成的。事實上，網絡就是幾個點 (nodes)，以及點與點間之連線所構成之結構，而此處所謂之點，可以為個人、角色或組織團體。

網絡分析的應用上主要分為三個層次：個人與個人間的關係、個人與組織間的關係、組織與組織之間的關係。所關注的中心問題為人與人之間的關係，分析對象分為以網絡為中心和以個人為中心兩個分析層面 (曾紀幸，1996；包昌火，2003)。也就是社會網絡和人際關係網絡。

而「社會網絡」一詞，最早係由 Barnes (1954) 所提出，用以表示一組真實存在之社會關係。他認為，傳統分析團體之結構功能理論解釋不夠完整，而以社會網絡一詞，來強調正式關係與組織外之非正式連結(石易平，2001)。因此，將正式與非正式之人際關係，都視為社會網絡(王志宏，2003)。在此之後，許多學者提出以下的定義：Mitchell (1969) 定義社會網絡為，某一群體中，個體間特定之連結關係，其整體的結構，可作為說明該群體中個人的社會行為。Fischer (1972) 認為一個社會網絡是一群社會行動者 (social actors) 間的一組特殊連帶，而社會行動者可以為個人、角色或團體。在自我為中心的意義上，每個人的社會關係是指和自我(ego)有實際接觸和互動者 (Boissevian, 1974)。Pattison (1993)；BarNir & Smith (2002) 社會網絡係指社會組織中，組織或個體與個體間之關係或接觸等相互連結之關係集合。Whitten & Wolfe(1974) 則認為，存在個人間一系列相關性的連帶，可視為在特殊情境下，人為了特定目的所形成的社會關係，此關係資源是社會流動的基礎。Laumann, Galaskiewicz & Marsden (1978) 將社會網絡定義為許多節點 (如個人、組織) 連結在社會的關係中 (如友誼、資金轉換、重疊的成員) 的一種特殊的形式。每個行動者皆是一個節點(node)，而兩個行動者之間會形成一個連帶(tie)，可由一條連結兩個節點的直線來代表他們的關係，而由眾多節點之間的關係所形成的網狀結構，即稱之為「社會網絡(socialnetwork)」。Kilduff & Tsai (2003)。蔡勇美與郭文雄 (1984) 社會中之個體可視為點，而人際關係可視若線，連接社會中個體所形成之連結關係，其結構與動態之過程，即是社會網絡概念之基礎。亦即社會網絡是指一個人或一組人連接著一個人或一組人的社會關係，人可藉此網絡維持某種社會認同並建立社會接觸，進而取得相關資源。

由上述定義可知，社會網絡至少包括三要素：

(一) 行動者 (actors)：網絡中所定義的人、事物 (objects) 或事件 (events)，都

可為網絡的主體。當行動者由於死亡或其他原因消失時，行動者本身的網絡將隨之消失。

(二) 連結 (linkages) 或連帶 (ties)：當行動者欲與另一位行動者建立某種形式的關係時，必須透過某種途徑 (path) 直接或間接地達成關係的建立，使行動者互相連結 (link) 的基本單位稱為連帶 (ties)，連帶可分單雙向及有跟無。有時也可由連帶的強弱找出網絡內的次級團體 (subgroups) (通常由具有強連帶的行動者組成) 或居中溝通的仲介者 (brokers) (如居於弱連帶兩端但分別屬於次級團體的行動者)。

(三) 關係 (relationship)：行動者間由於某種關係的存在而影響彼此之互動，不同關係型態或關係內容常使網絡呈現不同的面貌。

學者針對「人際關係網絡」論述如下，Ramachadran 等人 (1993) 依據網絡成員的溝通頻率，將網絡分成活性(active)及潛在(latent)網絡，並依據網絡成員的親密程度將網絡區分為圈內(innercircles)及圈外(outer circles)。張力 (2000) 則將關係網絡的建立構面歸納為主動程度的高低及長期導向高低的程度，他認為關係網絡是有效率的網絡運作機制，是獲取私人利得的手段之一，主動程度指主動積極建立網絡以達成個人利益及解決問題的程度，而長期導向則是為強化關係網絡的價值及長期的利益交換而對感情長期投資的程度。

此外，Luk 等學者 (1999) 將網絡「關係」分為三種類型，第一是以親密家屬為核心構成的人際網絡，包括家庭、姻親及同族，藉由彼此互相的權利和責任來維繫「關係」網絡，第二是好朋友與遠親所構建值得信賴的「關係」網絡，經常是可幫忙、可運用的，第三是會產生助益的親人及朋友所形成的普遍化「關係」網絡，它經常包含為數不少的人，並且易於替換遞補。Tsui & Farh (1997) 則認為「關係」網絡可分為三類，分別是家人、熟人、生人，家人指家庭成員，熟人指遠親、鄰居、同鄉、同學及同事等，生人則指不熟或陌生人。

綜上所述，關係網絡是個人或組織間的交集，個人包括家人、熟人、生人等 (Tsui & Farh, 1997)，而其交集包括溝通頻率、親密程度 (Ramachadran et al., 1993)、主動程度、長期導向(張力, 2000)、權利責任關係、信賴關係及普遍化關係 (Luk et al., 1999)。

黃光國 (1988) 將關係網絡的連結分成工具性與情感性兩個成份，並依此將連結關係分為三種型態：第一工具性關係(instrumental Ties)是為了獲取所需的資源或物質所建立的關係；第二情感性關係(expressive Ties)是一種長久穩定的社會關係狀態，可以滿足個人在關愛、溫情、安全感、歸屬感等情感方面的需要；第三為

混合性關係(mixed ties)則是情感性成份和工具性成份各佔一半的人際關係。而楊中芳(2001)針對黃光國的分類提出了修正,由於這三種資源交換或人際關係的分類,主要是在情感性交流及工具性交換這兩個交往維度上來分類。而黃光國(1988)亦指出即使是在情感性的關係中也有工具交換成分,而在工具性關係中也有感情交流成分,其不同只在於比重而已。因此楊中芳(2001)認為人際關係是兩個層面的交往,即工具及情感層面,即人們對他們所交往的人際關係分類,只不過是在所謂工具性或情感性這兩個交往法則上有不同的比重而已,因此其主張以情感及利益性進行關係網絡的分類。

(黃光國,1988;包昌火,2003)人際關係網絡是雙方通常共同認識一個或一個以上的第三者,這些彼此認識的一群人,構成了一張張複雜程度不同的關係網,個人可能同時涉入不同的群體中,而置身於數張不同的關係網絡內,每個人關係網內的其他人又各有其關係,這些關係網彼此交重疊,構成了複雜的人際關係網絡。實質上是為達到特定目的,人與人之間進行資訊交流的關係網,強調研究人與組織之間關係。Dubini & Aldrich(1991)指出個人網絡是以核心人物為中心,包含所有與該核心人物有直接關係的人,是一種自然人互動往來所構成的初期網絡。周士登(1996)人際關係網絡的建立與擴展是現代形式組織間發展互動,產生合作關係的必要條件。

人際關係網絡便是群體中的個人彼此之間特定的聯絡關係,更是複雜與重疊的關係聯絡網,個人可同時處於不同網絡中,但所扮演的角色皆不相同。從金融從業人員的角度而言,面對不同的客戶,討好顧客喜愛的不同話題,不論是政治言論、從商老闆經驗談、公司的高階主管經營理念、業務人員、攤販、店員甘苦談等,只要打開的網絡的話題輕易取得顧客的信任,擁有客戶,即可創造最高工作業績。綜合前述所言,金融從業人員存在於個人之間綿密之人際關係網絡,實為工作績效重要之資源與競爭優勢之來源,擁有愈多人際關係網絡之企業或個人,似乎愈能於競爭激烈之市場中,換言之,金融從業人員運用此一資源與優勢,以獲得其生存,並提高其工作之績效。

第八節 主管-部屬關係(LMX)

在主管不會對其下部屬一視同仁的概念下,學者們進行一系列的研究來探討主管與部屬間的交換關係,及其對組織的影響。大致而言,彼此間交換品質較佳的主管與部屬,存有高度的互相信任(mutual trust)、互相尊重(mutual respect)、

互相忠心 (mutual loyalty)、以及互相回報 (mutual obligation) 的關係。基於社會交換法則，主管會對自己人在各方面多加照顧 (例如分派較有挑戰性的工作、給於較大的工作權力... 等等)，而屬於自己人的部屬也會對主管特別忠心，花更多的時間、精神在工作之上，甚至超越其職責之外的工作也會體諒主管的心意而主動去執行。然而，對於與主管交換關係品質較低的部屬而言，主管與其的行為純粹依照工作契約所訂定的經濟交易行為，雙方為公事公辦態度，並不像自己人一樣而發展出具有社會交易行為的複雜關係 (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975)。

Graen(1976)研究指出理論上支持 LMX 多重構面性質係源自角色理論與社會交換理論。其中角色具有多重構面性質(Katz & Kahn, 1978)，例如在部屬角色方面，某些可能將焦點置於任務而忽略社會互動，或者強調社會互動而非任務，甚至兩個構面均重視或忽略；至於領導者的角色亦由多項因素構成，包括監督、分配資源及連繫服務等活動(Kim & Yukl,1995)。領導者在角色形成過程利用不同的工作分配測試部屬，在部屬同意任務需求以及表達受信任的價值程度下，導引形成 LMX 關係類型。此關係類型可用以決定領導者利用工作上的資源(例如資訊、挑戰性任務分配、自治)回報的程度(Graen & Scandura,1987)，所謂資源回報概念上是代表一種交換行為。根據 Graen & Scandura(1987)的看法，這種交換僅限於工作上的必需品。因此，綜合前述論點，可將 LMX 界定為單一構面，且植基於領導者與部屬的工作行為(Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien,1995)。Graen & Uhl-Bien(1995)則指出 LMX 關係的發展是以工作關係為基礎，在開始階段並未涉及情感層面，然而透過尊重及信任彼此的行為及專業能力，可以從中滋生義務感。由此可推論 LMX 具有尊重、信任及義務三項構面，但彼此之間具高度關聯性，因此，以一個構面即可涵蓋整體概念。

然而，Dienesch & Liden(1986)認為既然 LMX 是由角色理論推演而來，應與角色理論一樣具備多重構面之性質。Dienesch & Liden(1986)根據角色理論與社會交換理論(social exchange theory)的相互關係(mutuality)概念為基礎，認為組織目標是透過其下各種工作角色的組織成員來達成，而組織成員在工作團體中扮演何種角色，則由他與上司的人際交換關係(interpersonal exchange relationships)來決定，並整理歸納後指出 LMX 可分為三個層面。

(一) 貢獻(contribution)：在雙方關係中，個體所知覺到彼此投注於與工作有關係之活動的量、質和方向。

(二) 忠誠(loyalty)：在雙方關係中，對另一方的目標與個人特質所表現的公開支

持。

(三) 情感(affect)：在雙方關係中，基於人際吸引(而非工作或專業價值)對另一方所產生的情感。

此外，主管與部屬的交換關係並非一種靜止的狀態，而是一種動態歷程，因而發展出「主管-部屬交換發展過程模型」(Dienesch & Liden, 1986)(圖 8.1)。Dienesch & Liden (1986) 認為 LMX 是一個動態的發展過程，而非是一個靜止的狀態。為了讓後續的研究更易進行，他們提出了"LMX 發展過程模型"，讓日後的學者作為研究的參考。在這模型中，將主管與部屬的互動分成數個階段(見圖 8.1)。

首先，在主管與部屬互動初期，雙方的特質如外表、態度、能力、人格、經驗、年紀、背景...等會影響彼此人際交換關係的發展；例如，一位會種族歧視的白人主管，遇到有色人種的部屬時，這位白人主管就會省略模型中行為/歸因步驟，而對這位部屬有錯誤的判斷，這就影響了彼此人際交換關係的發展。另外，部屬若是為新進入組織的員工，他們還需要瞭解組織的文化、規定..等資訊，而此時部屬的主管就是提供這些資訊的主要來源之一。因此，新進入組織的員工，除了要經歷組織內部的社會化過程之外，還會與主管發展彼此間的人際交換關係。

第二個階段是主管委任。在這一階段中，主管會依據部屬所擔任職位的一般性假設及工作定義，選擇地交付一些具有試驗性質的任務讓部屬執行；因此，這個階段主要是讓主管能"測試"員工。

第三個階段則是部屬對於主管所委任的任務、工作、責任所表現出的行為反應；此時部屬的行為反應，是部屬對彼此人際交換關係發展所付出的重要貢獻，同時也是主管進行歸因及產生反應行為的焦點所在。然而，決定部屬此時的行為因素有三：第一是部屬希望在此一早期互動階段給予主管良好的印象。第二是主管是否對於部屬的付出給予公平的回報，而這包括在部屬進行任務、工作時有無提供資源及支持。最後則為部屬對主管所分派的任務、責任行為所做的歸因(即主管給我這個任務是在利用我，或是磨練我)。

第四階段主管對部屬行為的歸因；在部屬產生行為表現後，主管會加以歸因來解釋部屬的行為，而此歸因的結果會對彼此間的關係產生重要的影響。此外，在主管對部屬行為進行歸因時，部屬的向上影響很可能會左右領導者的歸因行為，進而改變領導者的態度

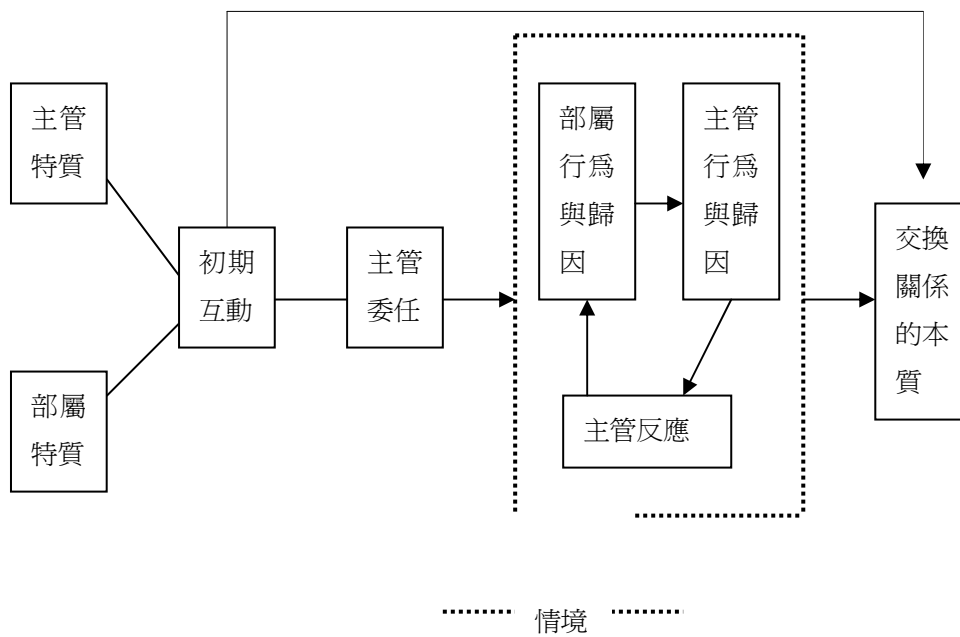


圖 2.8.1 LMX 發展模型

資料來源：Dienesch & Liden(1986)

在 Dienesch & Liden (1986) 的模型中，除了重視雙方發展過程中的行為與歸因外，情境變項也是模式考慮的重點之一，而這些情境變項有：

(一) 工作團體的成員人數：若工作團體中內團體成員人數已經達到上限，則新進員工實在難有機會成為內團體的一員。

(二) 主管的權力、資源：主管需要組織賦予充分的權力、自主性以及資源，才能對部屬採取不同的對待方式。

(三) 組織政策：組織若極端強調一視同仁，則主管也不容易有厚此薄彼的狀況發生。

(四) 組織文化：組織文化將會影響主管與部屬人際交換關係發展的標準，例如日本企業比美國企業更重視員工的忠誠，所以在日本企業中，忠誠可能是影響 LMX 發展的重要因素，但是在美國企業中，忠誠並不一定是最重要的影響因素。

除了 Dienesch & Liden (1986) 提出的 LMX 發展模式之外，Graen & Scandura (1987) 曾以非結構性作業之完成為例，就主管與部屬人際交換關係之形成歷程，提出角色形成的描述性模型 (descriptive model of role making)，企圖說明領導者如何與部屬形成較密切的關係，使部屬願意協助主管完成工作。此模型將角色形成分成角色接受 (role taking)，角色形成 (role making)，以及角色定型 (role routinization) 三個階段。而且將這三個階段分別命名為抽樣期 (sampling phase)、角色發展期 (role development phase) 以及承諾期 (commitment phase)。這三個階段有其順序性，若未能順利進行或完成，則會回到先前的階段。

(一) 抽樣期：在這段期間主管給予部屬不同的任務，來測試出部屬的相關才能。在這一階段中，主管先傳送訊息給部屬（提出要求、委派任務），而不論傳送時是否有受到干擾，部屬都必須根據他收到的角色訊息，加以解釋並做出適當的反應。因此，主管居於主動的角色，而部屬則為被動的接受者。所以在這階段中，可以將部屬正式社會化入組織的正式結構中，而且主管也可以對部屬更加瞭解，而這一階段中主管與部屬的交換行為可說是一種經濟性的交換行為，部屬依據契約的要求行事，而這期間可能有幾小時甚至長達數月之久。

(二) 角色發展期：在這個階段中，主管與部屬嘗試解決在非結構作業中所遇到的各種問題，並開始決定雙方的配對關係。在這段時期中，主管與部屬都具有引發一連串循環互動的主動性，但通常是由主管所引發。這時主管可能會提供部屬一個隱含雙方領導關係意義的機會給部屬，部屬接到訊息後給領導者做出回應，這個回應就隱含雙方關係所要扮演的角色期望。如果雙方都接受了對方的回應，則主管與部屬之間則發展出一套獨特的交易模式。在這一階段中，雙方都必須提供對另一方而言是有價值的資源。

(三) 承諾期：在承諾期中，主管與部屬形成更密切的連結，雙方依據在前一時期所形成的角色共識來合作處理各種事務，而雙方的期望更為具體。此時雙方也確認彼此所應表現出的行為，這些行為相當穩定，而行為包括了：信任、尊敬、喜歡、親密、支持開放、誠實...等等。而雙方所提供給對方的資源也與自己被期望的角色相對應。在角色定型化後，雙方的期望可以被列入像是工作說明書之類的文件中而成為制度。

而 Liden, Wayne & Stilwell(1993)認為影響領導者與部屬交換(LMX)品質的因素包括領導者與部屬彼此對未來工作能力及相似性的預期(Expectation)、彼此認知的相似性(Perceived Similarity)、人口變項的相似性(Demographic Similarity)、領導者與部屬彼此間的喜好(Liking)及主管對部屬的績效評價(Performance Rating)，而 Green, Aderson & Shivers(1996)則認為影響領導者與部屬交換(LMX)品質的因素包括領導者與部屬在人口變項(年齡、教育、性別)的差異、組織單位的大小(Unit Size)、工作負荷(Workload)、組織資源(Resource)等。另外在 2000 年，許靜怡在「LMX 關係品質之質性研究」中發現影響 LMX 關係發展的變數中可歸納成四大類共計十二項，其中以「理念」及「工作態度」為最主要的影響變數，各影響變數歸納如下：

- (一) 人口背景特徵相似性：性別、年齡、學經歷背景
- (二) 認知相似性：理念、個性、興趣

(三) 工作表現：工作態度、工作能力

(四) 其他：工作性質、座位距離、主動關心、共事時間

再者，在同年黃建達(2000)研究主管與部屬人際交換關係之決定要素中亦發現部屬的才能、忠誠以及主管與部屬性別上的相異性會對主管認知的人際交換關係造成顯著的正向影響結果。

LMX 的社會交換觀點基本元素為「互惠」，根據內團體交換的特徵，當上司協助部屬，部屬即產生一個回報上司的義務，此交換是有利於彼此的。根據相關研究指出，組織公民行為即是部屬回報上司的常見行為(Brower, Schoorman & Tan, 2000; Wayne & Green, 1993)，然而因形成關係品質的因素及因而產生的行為結果相當多元，所以在關係品質與組織公民行為相關性的研究上，也出現差異性極大的發現(Dansereau et al., 1995; Scandura, 1999)。因此部份學者也進一步探究癥結性的前因變項及結果，有些研究發現，員工的互動公平認知，可經由高品質的上下司關係，而引導出員工執行有利組織的「組織公民行為」(Manogran et al., 1994; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Moorman, 1991)。

第九節 社會責任

企業社會責任的觀念發展至今已有許多學者分別提出各種不同的看法與定義，且隨著環境不斷變遷所帶來的衝擊，學者仍不斷的致力於賦予企業社會責任新的時代意義(郭方昇，2000)。事實上，自二十一世紀起，企業社會責任被視為是企業經營上一重大議題，且被研究超過五十年之久。但截至目前為止，學術上並未對企業社會責任有一個明確的解釋與定義(Wood, 1991)。

70 年代是企業社會責任概念的成長期，許多學者紛紛提出對企業社會責任的定義，同時在時此利害關係人的概念也開始出現，而這些定義都讓企業社會責任變的更為具體(Carroll, 1999)。Johnson(1971)認為：一個負責的企業，必須向員工、供應商、本地社區，甚至是整個國家負責。Davis(1973)對企業社會責任所下的定義為「決策者已認知到其有義務，在謀求自立的同時，也要保護和增進社會整體的福祉」，其中「保護」指企業應避免對社會造成負面影響，而「增進」則是指企業需創造對社會的正面影響。Elbert 與 Parket(1973)則是在定義中引入社區的概念，其認為企業社會責任就是敦親睦鄰的表現；這個概念牽涉到兩方面；一為企業不做破壞社區的事，另一方面是在自願的假設下，義務為社區解決問題。Sethi(1975)更提出企業社會責任基本的定義就是企業符合現行社會規範、價值和期望所展現

出的行為。而最為多數研究採用的則為 Carroll(1979)所提出的定義，其認為企業社會責任為社會在某既定時間對組織的期望，包括經濟的、法律的、倫理的及自發的期望。

80 與 90 年代，多數的學者則致力於界定企業社會責任的範圍與執行企業社會責任的目的，於是許多相關的名詞因此而生，如：利害關係人理論(stakeholder theory)、企業道德(business ethics)、企業社會績效(corporate social performance)、企業公民行為(corporate citizenship)等等，由於這些概念皆十分相近，以致於引起字義上的混淆。於是 Epstein(1987)利用社會政策程序將企業社會責任分為：企業道德、企業社會責任、企業之社會反應。而 Wood(1991)提出三大原則來解釋企業社會責任，以說明企業和社會互動的基本理念，分別為制度層次的合法性、組織層次的公共責任和個人層次的管理自主等原則。但因經營環境與時間的改變，Carroll(1991)再度重新對企業社會責任進行定義，認為自發責任也可以視為是參與慈善相關的活動，並納入企業公民的概念，也就是說一個具有企業社會責任的企業，應是努力獲取最大經濟利益，遵守法律與道德規範，並成為一個良好的企業公民。

隨著經濟的蓬勃發展，企業朝向大型化與國際化經營方式，且透過此規模和經濟力量，以及與社會中其他個人或團體間愈來愈緊密的互動結果(陳威融、劉念琪，2002)，使得企業所扮演的社會角色也跟著擴大，同時必須去承擔更多的社會責任。於 2002 年以後，企業社會責任廣泛被大眾接受的定義，則是由世界企業永續發展委員會(WBCSD)邀集六十個企業界及非企業界意見團體，於國際會議中所提出之看法：「企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展作出貢獻，並改善員工與其家庭、當地社區、社會的生活品質。」(Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002)。

國內亦有諸多學者，提出對企業社會責任的定義，如翁望回(1987)在《企業社會責任與企業正當性之研究一書》中，依據 Carroll(1979)以及相關研究整理後，將定義社會責任為「在特定的期間內，企業自動顧及社會對企業寄予的四個期望，即經濟的、法律的、倫理的及自發的期望，即使因此降低經濟利益也可接受」。李政義(1990)指出企業社會責任，乃是企業對社會作出適當貢獻，使社會達到安定與發展責任。邱毅(2000)認為社會責任即企業在法律與經濟之餘，必須追求長期對社會有益的目標，既有參與社會活動的義務，也要對社會條件的變化積極適應。也就是所謂的社會責任應是出於自發性的動機與理念，為了提高生活品質，創造一個更好的社會，並期望藉此行為對更廣泛的人群與社會帶來正面的影響(陳宜民、鍾道詮，2002)。致力於推動台灣企業社會責任獎的高希均(2007)教授則認為，企

業社會責任指的是企業在遵守倫理與品德的原則下，重視股東權益、勞動者的人權、供貨商管理、消費者權益、環保影響、社區參與財務訊息的披露，以及對利害關係人的責任。黃俊英(1989)在《企業與社會》一書中提到企業社會責任是企業能兼顧本身成長與社會福祉，對社會負起更大的責任，做更大的貢獻，讓企業與員工、消費者、社會大眾共享企業經營的成果。企業的社會責任通常分為二大類：一為強制性責任，意指經濟責任和法律責任；一為志願性責任，意指倫理責任和自發責任。

大陸學者劉俊海(2002)所謂公司社會責任，是指公司不能僅僅以最大限度地為股東們營利或賺錢作為自己的唯一存在目的，而應當最大限度地增進股東利益之外的其他所有社會利益。Mcguire(1963)定義社會責任的概念假定了企業不僅有經濟和法律的義務，而且超乎這些義務又對社會負有一些責任。Eells (1960)指出，企業必須逐漸的由只承擔最少責任的「傳統企業」逐漸朝承擔最大的社會責任的「母性企業」過渡，社會責任問題，就經營者滿足社會的期待而言，須以經營者因應社會的變化加以觀察。Petit T.A(1967)過去以獲取最大利潤為經營者唯一的社會責任，如今則以達成廣泛的企業目標之間的平衡作為經營者的社會責任。Raymond A.bauer (1976)認為社會責任就是認真地考慮企業行動對社會的影響。而 Davis & Blomstrom (1975)認為社會責任是決策者的義務，決策者在追求自我利益時必須採取行動以保護和促進社會福祉。

1971年，美國經濟發展委員會 CED(Committee for Economic Development)是最先將社會責任分類的單位，其以三個同心圓分別代表三個層次的社會責任分類，如圖 9.1 所示(引自王蕙珍，2006)。(一) 內圈責任：包括執行基本的經濟功能，如提供工作、產品及提升經濟成長，意即有效地達成經濟責任。(二) 中圈責任：除原有內圈責任的經濟責任為基礎外，必須考慮和配合社會價值變化的前提，達成經濟目標；如企業與員工的關係及環境保護之問題改善。(三) 外圈責任：除內圈責任及中間圈責任為要件外，更主張企業應主動且積極地改善社會環境。

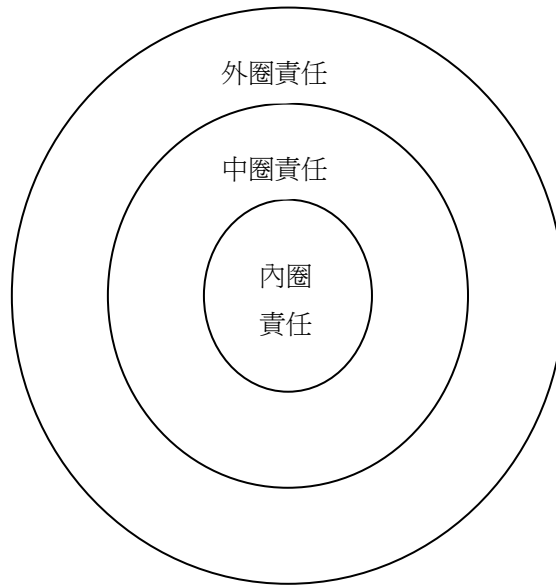


圖 2.9.1 同心圓的社會責任分類

資料來源：Committee for Economic Development(1971：15);引自王蕙珍(2006)

Sethi(1975)則將企業對社會需求的績效表現分成三類，分別說明如下，如圖 9.2 示：(一) 社會義務(social obligation)：由於企業與任何的社會機構一樣，都是整體社會的一部分，且須依賴社會而生存，因此企業必須滿足其經濟和法律責任的義務，意即一個組織要做到法律最起碼的要求。在這個階段中，法律規範及市場規範主導著企業的思維與行為，企業的行為或決策主要是回應法律及市場規則。(二) 社會責任(social responsibility)：要求企業之行為規範以其所處之社會之價值及期望為依據，同時企業必須從事合乎道德的決定並從事有道德的企業活動。(三) 社會回應(social responsiveness)：指企業能順應社會變遷的能力，在這個階段中，企業要以其在社會的長遠角色作決策行為，其中包括了企業的各種前瞻性規劃及各種預防性的規範。

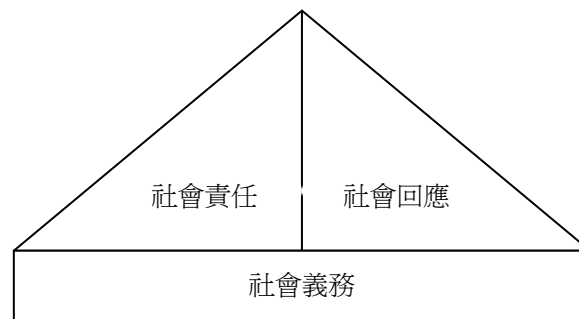


圖 2.9.2 社會參與的層次

資料來源：引自 Robbins & Coulter (2001)

Carroll(1979, 1991)將企業社會責任劃分成四個構面，分別為經濟責任、法律責任、倫理責任、自發責任，如圖 9.3 示：(一)經濟責任(economic responsibilities)：

企業家的責任維持經濟的成長且生產符合消費者需求的產品，包括企業必須生產社會所需之商品與服務，並以社會認同之公平價格銷售，以獲取適當利潤促進企業生存、成長與回饋投資者。(二) 法律責任(legal responsibilities)：指遵守規範企業活動之法律，也隱含了企業需在法律的規範下完成經濟責任。(三) 倫理責任(ethical responsibilities)：指企業的一切行動必須遵行社會的道德標準。(四) 自發責任(discretionary responsibilities)：指非法律要求的及社會期待的，而是企業自願承擔的責任。

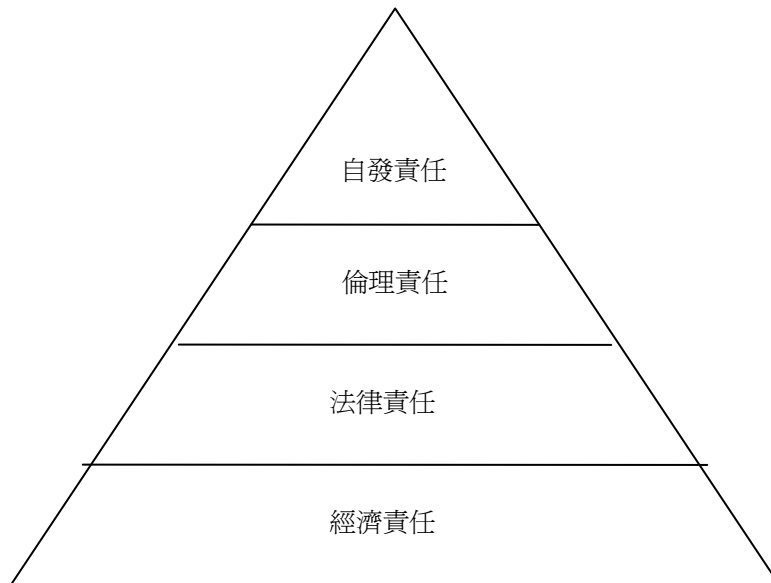


圖 2.9.3 企業社會責任金字塔

資料來源：Carroll (1991)

Steiner 和 Steiner(1980)依照內外部環境對企業的影響，將社會責任分成兩大類責任，一是內在的社會責任，另一則為外在的社會責任：(一) 內在的社會責任：以合法且公正的方式辦理員工甄選、訓練、乃至升遷及解雇，同時也必須提高員工生產力及其工作環境的改善。(二) 外在的社會責任：加強雇用、訓練殘障者，改善薪資給付之公平原則。Frederick(1983)認為企業的社會責任可分成強制性責任與自願性責任二類：(一) 自願性責任：則包括慈善捐獻，協助推展社區活動，協助解決或改善國家及地方性問題。(二) 強制性責任：相對於自願性的責任，強制性的責任就是指政府法令規定的責任，如：生產過程中的污染控制、平等的就業機會、勞工衛生安全管理、消費者保護措施及承認工會。Anderson(1986)年則將企業社會責任簡單分成了三類型：(一) 遵守法律：企業運作以政府所制定的各項法律規範為原則。(二) 道德與倫理的標準：遵守道德與倫理的規範，決不作違背事宜。(三) 仁道給予：企業在有能力時擔負起對社會義務，如慈善捐助。根據上述

各家學者所提出的分類，將其整理為表 9.1，相互參照。

表 2.9.1 企業社會責任類別的比較分析

CED (1971)	Sethi (1975)	Steiner & Steiner (1980)	Frederick (1983)	Anderson (1986)	Carroll (1991)
內圈責任	社會義務	內在的社會責任	強制性責任	遵守法律	經濟責任
中圈責任					法律責任
	社會責任	外在的社會責任	志願性責任	道德倫理標準	倫理責任
社會回應					仁道給予
外圈責任					

從上述學者所提出的企業社會責任相關範疇，可以發現多數學者皆認為，企業社會責任最基本的要求應以法律規範為界限，在符合法律要求下，企業若有能力與餘裕時，再進一步去執行其他社會倫理相關活動的意義。

企業社會責任已以成為全球關注的重要議題，因此許多研究者亦針對企業社會責任進行許多相關的實證研究。根據英國第二大的市場調查公司 MORI 的企業社會責任報告指出，有 58%員工認為組織是否從事企業社會責任會將是他們願意為其賣命的主要原因，也就是員工願在具有倫理聲望的公司任職，而聲譽良好的公司較易網羅並留住有理想、有才華的員工(Dawkins, 2004)。Valentine 與 Barnett(2003)則指出員工對僱主道德價值的知覺與員工組織承諾存在一種正向關係，換言之，員工較願意在合乎道德規範的公司工作。亦有學者從社會認定理論來解釋此一個現象，Peterson(2004)認為企業的社會責任的表現將會影響員工的態度，主要是因為這些員工對組織價值觀產生強烈的認同，因此致力於企業社會責任推動的企業將可以吸引、激勵員工並將人才留下。而 Brammer、Millington 和 Rayton(2007)針對 4712 位金融服務業的員工進行調查，結果亦同；企業社會責任與員工組織承諾呈現正向關係，而不同性別在企業社會責任的認知上也有所差異。從上述國外的研究結果顯示，當員工對組織所實施的企業社會責任認同程度越高時，員工身為企業內部的一份子，其感受到組織的正向與善意的行為表現時，將可有效的強化員工對組織的肯定與認同，進一步提升其對組織的承諾。而可歸

納出以下的假設：員工對組織的企業社會責任知覺程度對其組織承諾有正向的影響。

第三章 結論

經由以上的文獻探討，可整理出影響金融從業人員因素之構面關係圖，如圖 3.1

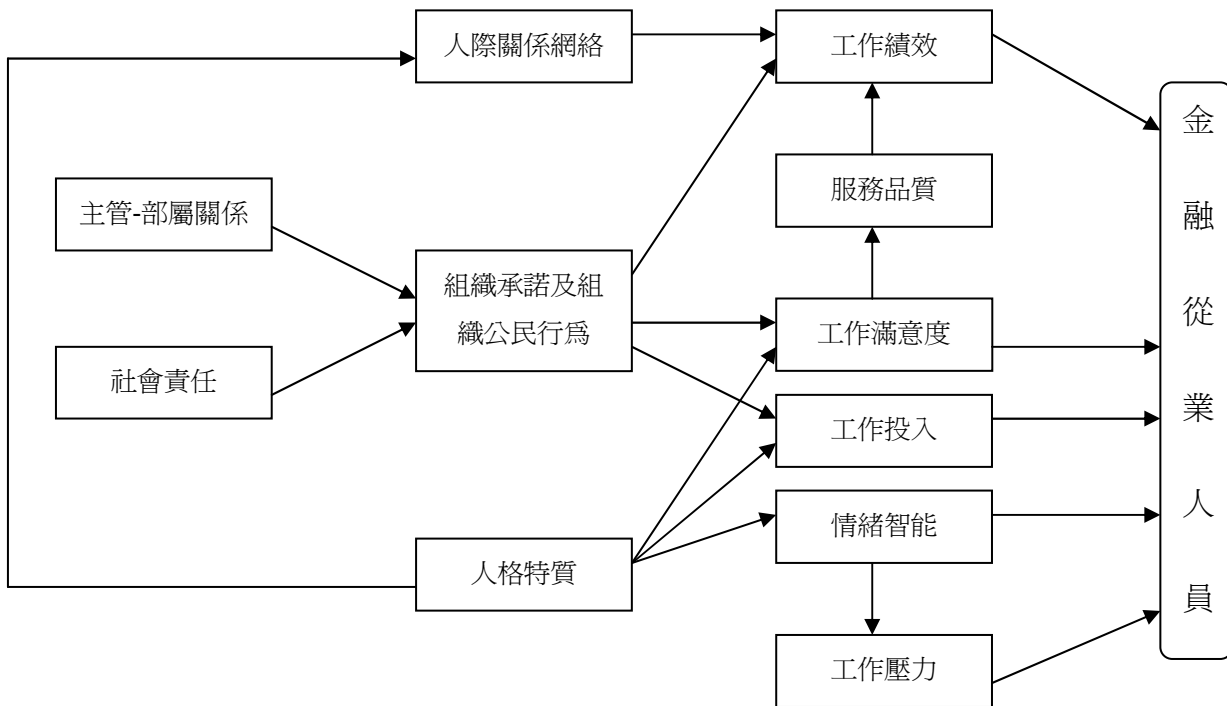


圖 3.1 影響金融從業人員因素之構面關係圖

根據以上學者所做文獻探討，可將九個構面歸類為直接影響因素與間接影響因素。

(一)直接影響因素

情緒智能對金融從業人員是直接因素，因其員工的情緒穩定性會影響到員工的工作、升職及賦權。另陳宜君（2007）中便有提到此項說法。工作投入對金融從業人員是直接因素，其心理就是對工作的認同程度高低，容易影響到員工，而Robbins（2001）、莊修田（2002）及沈哲生（2004）都有此項研究。工作壓力對金融從業人員是直接因素，在劉祥如（2002）、鄭雅文（2002）及羅文旗（2005）中說到工作壓力是因為無法達到自我的期許而產生的一種心理狀態，其會影響到金融從業人員的工作，乃至於離職。

(二)間接影響因素

情緒智能對金融從業人員造成間接因素，經由工作壓力。在陳宜君（2007）中說到員工對他人的情緒的評估能力愈高，其對工作、家庭壓力的感受愈弱。人格特質對金融從業人員造成間接因素，經由情緒智能。情緒智能對人格特質的相關性很高，在李美枝（1985）、黃瓊嬋（2006）中便有說到。人格特質對金融從業人員造成間接因素，經由工作投入。其沈哲生（2004）的研究中提到影響個人工作投入的因素則為個人的人格特質與工作環境。人格特質對金融從業人員造成間

接因素，經由人際關係網絡。在羅宗敏（2007）的研究中認為人格特質的外向性、情緒穩定性、親和性、勤勉正直性和經驗開放性，易與人拉近距離建立其關係，因此在資源上也就容易互相支持。若能根據自己人格特質進而與人建立能人際關係網絡，以獲得利害關係人的支持。

從上歸得工作績效、工作滿意度、工作投入、情緒智能、工作壓力會直接影響到金融從業人員，而主管-部署關係、社會責任、人格特質、人際關係網絡、組織承諾及組織公民行為則有間接的影響。

第四章 參考文獻

中文文獻：

Goleman D.(1998)著，李瑞玲(1998)等譯。「EQ II(工作EQ)」(Working with Emotional Intelligence)。台北：時報文化出版社。

Goleman, D.(1995)著，張美惠(1996)譯。「EQ—Emotional Intelligence」。台北：時報出版社。

張力，(2000)，關係網絡的建立構面與經理人對關係網絡認知之研究，淡江大學，碩士論文。

呂禮詩，(2007)，壽險從業人員激勵模式與工作滿意度之關連性研究，朝陽科技大學企業管理系，碩士論文。

林榮春（1998），靜坐對企業員工情緒管理與人際關係之影響。

王春展（1999），兒童情緒智力發展之研究。

陳宜君（2007），員工情緒商數、組織承諾對其工作壓力影響之研究。

李美枝（1985），無預警裁員後留任員工對組織信任、組織承諾與工作績效關係之研究——以國內筆記型電腦零組件公司為例。

龍育民（2000），軍官人格特質、工作特性與工作壓力之研究。

黃瓊嬋（2006），員工情緒穩定性與升遷關係之研究。

游明益（2006），工作滿足、信任與組織公民行為—知識分享之中介效果及人格特質之干擾效果。

羅宗敏（2007），涉入型工作系統對個人工作績效與組織績效之影響。

陳宥睿（2009），上班族的人格特質、工作壓力與休閒活動之相關研究上班族的人格特質、工作壓力與休閒活動之相關研究上班族的人格特質、工作壓力與休閒活動之相關研究上班族的人格特質、工作壓力與休閒活動之相關研究。

邱淑媛（1993），工作價值觀對員工工作態度及工作表現之影響研究。

莊修田（2002），室內設計業者工作價值觀、專業承諾、工作投入與改行傾向關係之

研究。

沈哲生(2004)，組織變革工作再設計下員工工作特性、工作生活品質與工作投入關係之研究—以台電公司電力調度自動化為例。

王以仁等(1995)，我國大學生寂寞之相關研究。

葉龍源(1998)，國民小學主任工作壓力與因應方式之研究。

郭盈卿(1999)，空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關之研究。

林錦坤(1999)，台灣地區基層警察人員自殺傾向影響因素與預防對策之研究。

陳青勇(2001)，國民小學兼行政職務教師工作壓力與因應方式之研究。

陳榮宗(2001)，影響策略、滿意度與績效關係之研究—以汽車業為例。

劉祥如(2002)，基層警官從警意願與工作適應關係研究。

鄭雅文(2002)，顧客參與和服務補救偏好之研究。

江守寰(2005)，警察人員情緒勞務、職業倦怠與離職傾向之關聯性研究—以台中縣警察局為例。

羅文旗(2005)，國民中學行政人員工作壓力、工作特性與工作滿意之研究。

黃建達(2000)，「主管與部屬人際交換關係之決定因素及其對部屬工作態度影響之研究」，中央大學，人力資源管理研究所碩士論文。

郭方昇(2001)，企業社會責任對企業財務績效與投資組合績效之影響性分析，私立中原大學企業管理學系碩士論文。

陳威融、劉念琪(2002)，企業公民之實踐-以Ford Lio Ho 為例。載於國立中央大學舉辦之「第八屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會」論文集，桃園。

高希均(2007)，雄心與良心的地圖。哈佛商業評論中文版，16，138-140頁。

翁望回(1987)，企業社會責任與企業正當性之研究。台北市台北：明德基金會生活素質中心。

邱毅(2000)，追求利益或社會責任。經濟前瞻雙月刊，16。

李政義(1990)，企業社會責任論。台北市台北：巨流圖書。

王蕙珍(2006)，企業社會責任對企業競爭力影響之探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

黃俊英著(1989)，企業與社會。台北市：中華民國管理科學學會。

劉俊海(2003)，強化公司社會責任的法理思考及立法建議。見 潭深、劉開明(主編)。跨國公司的社會責任與中國社會。北京：社會科學文獻出版社。137-154頁

陳宜民、鍾道詮(2002)，醫師的社會責任養成教育之我見。應用倫理研究通訊，21。

英文文獻：

Anderson, J. W. Jr. (1986). Social responsibility and the corporate. *Business Horizons*, Vol.29, No.4, pp.22-27.

Adams, J. S., (1963). “Toward an understanding of inequity” , *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, No.5, pp.422-436.

Arnett, W. D., and Bahcall, J. N., et al. (1989) . “S. E.”, *ARAA*, Vol. 27, pp. 629.

Alpander, G. G., (1990) . “Relationship between commitment to hospital goals and job” , *Health Care Management Review*, Vol.15, No.4, pp.51-62.

Allen, T. D., and Rush, M. C., (1998) . “The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements : A field study and a laboratory experiment” , *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, pp.247-260.

Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983), “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship”, *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.587-595.

Beehr, T. A., & Newman J. D. (1978), Job Stress, employee health, and organizational effective: a facet analysis ,model, and literature review. *Personal Psychology*, Vol.31, pp.665-699.

Brower, H. H., Schoorman, F. D. and Tan, H. H. (2000), “A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange”, *Leadership Quarterly*, Vol.11, pp.227-50.

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007).The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The international journal of human resource management*, Vol.18, No.10, pp.1701-1719.

Barnard, C.I., (1938) . “The functions of the executive” , Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barnes, J. A., (1954). “Class and Committees in a Norwegian Island Parish”, *Human Relations*, Vol.7, pp.39-58.

Becker, H. S., (1960) . “Notes on the Concept of Commitment”, *America Journal of Sociology*, Vol.66, pp.32-40.

Buchanan, P.C., (1974) . “Organizational commitment” , *Journal of Applied Psychology*, Vol.52, pp.88-89.

Boissevian, J., (1974) . “Towards a sociology of social anthropology” , *Theory and Society*, Vol.1, pp.211 - 230.

Behram, D. N., and Perreault, W. D., (1982) . “Measuring the performance of industrial salespersons” , Journal of business research, Vol.10, pp.355-370.

Brief and Motowidlo (1986) . “Prosocial Organizational Behaviors” , Academy of Management Review, Vol.11, pp.710-725.

Borman, W. C., and Motowidlo, S. J., (1993) . “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance” , In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates, Personnel Selection in Organization , San Francisco: Jossey-Bass, pp.71-98.

Byars, L. and L. W. Rue., (1994) . “Human Resource and Personnel Management” , Homewood.

BarNir, A. and Smith, K. A., (2002). “Interfirm alliances in the small business : The role of social networks”, Journal of Small Business Management, Vol.40, No.3, pp.219-232.

Cribbin, J. J., (1972) , “Effective Managerial Leadership” , American Management Association, Inc.

Campbell, J. P., (1990). “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology” , In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Vol.2, pp.687-732.

Cranny, C. J.,(1993) , “Patricia Cain Smith, and Eugene F. Stone. Job Satisfaction : how people feel about their jobs and how it affects their performance”, New York : Maxwell Macmillan International.

Carroll A.B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, The Academy of Management Review , Vol.4, No.4, pp.497-505.

Carroll A.B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward theMoral Management of Organizational Stakeholder”, Business Horizons (July-August)pp.39-48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. Business & Society, Vol.38, No.3, pp.268-295.

Committee for Economic Development [CED] (1971). Social responsibility of business corporations. NY: Committee for Economic Development.

Davis k. & Newstrom J. W. (1985) . “Human Behavior at Work: Organization Behavior”, 7th ed., pp.187, McGraw-Hill Book Co., New York.

- Davis, H., (1977) . “Human Behavior at Work: Organizational Behavior” , 5th New York : Mcgraw--Hill.
- Dalton, D.R., Todor, W. D., Spendolin, M. J., Fielding, G. J., and Potor, L.W. (1980) “Organization Structure and Performance : A Critical Review,” Academy of Management Review, pp.49-64.
- Dubini, P. and Aldrich, H.,(1991) . “Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process” , Journal of Business Venture, Vol.6, pp.305-313.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. Academic of Management Journal, Vol.16, pp.312-322.
- Davis, Keith. & Robe, L. Blomstrom. (1975). Business and Society : Environment and Responsibility, 3rd, NewYork : McGraw Hill, pp.39.
- Dawkins, J. (2004). The Public’s Views of Corporate Responsibility 2003. MORI.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., Nachman, S., Naughton, T., Kim, I., Al-Kelabi, S., Lee, S., & Keller, T. (1995b) . Individualized Leadership : A new multiple level approach. Leadership Quarterly, Vol.6, pp.413-450.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. Journal of Personality and Social Psychology, Vol.75, pp.989-1015.
- Dansereau, Graen, & Haga, (1975), ” A Vertical Dyad Linage Approach to Leadership within formal organizations”, Organizational Behavior and Human Performance. FEB. 1975. Vol. 13, Iss. 1; pp.46.
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986),“Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, Academy of management review, Vol.11, No.3, pp. 618-634.
- Eells, R. (1960). The Meaning of Modern Business, New York : Columbia University Press.
- Eilbert, H., & Parket, I. R. (1973). The Current Status of Corporate Social Responsibility. Business Horizons, Vol.16, pp.5-14.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate responsiveness. California Management Review, Vol. 29, No.3, pp.99-114.

Frederick, W. C. (1983). Corporate Social Responsibility in the Reagan Era and Beyond. *California Management Review*, Vol.25, No.3, pp.145-147.

Fisher, E. H., and Cohen, S. L., (1972). "Demographic correlates of attitudes toward seeking professional psychological help", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 39, pp.70-74.

Farrell, D., and Rusbult, C. E., (1981). "Exchange variable as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of reward, costs, alternatives and investment", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.28, pp.120-126.

Farh, J., Earley, P. C., and Lin, S., (1997). "Impetus for action: A culture analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society", *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, pp.421-444.

Ghiselli, R. F., J. M. La. Lopa, and B. Bai., (2001), "Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.42, No.2, pp.28-37.

Graen & Cashman,(1975), "A role-making model of leadership in formal org: a development approach", *Organization and Administrative Sciences*. Kent: SUMMER-FALL 1975. Vol.6, Iss.2-3; pp.143.

Graham, S., (1991). "A review of attribution theory in achievement contexts", *Educational Psychology Review*, Vol.3, pp.5-39.

Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook in Industrial and Organizational Psychology* (pp.1201-1245). Chicago: Rand McNally.

Graen, G. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, pp.175-208.

Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-Based Approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi- Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, pp. 219-247.

Green, S.G., Anderson S.E., & Shivers, S.L. (1996), "Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.66, No.2, pp.203-214.

- Goleman, D. (2001). An EI-Based theory of performance. In C. Cherniss & D.Goleman(eds.), *The emotionally intelligent workplace*, San Francisco, CA:Jossey-Bass. pp.27-44.
- Hoppock, (1935) . “Job satisfaction” , New York:Harter & Brother.
- Holliday, C., Schmidheiny, S., & Watts, P. (2002). *Walking the talk: The business cases for sustainable development*. Sheffield: Greenleaf.
- Johson, M. P., and Milardo, R.M., (1984). “Network interference in pair relationship : A social psychological recasting of Slater's (1963) theory of social regression” , *Journal of Marriage and the Family*, Vol.46, pp.893-899.
- Jerald, G. and Robert, A.B., (1995). “ *Behavior Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*”, 5th Ed., Prentice-Hall International, Inc.
- Johnston, H. L. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Kalleberg, L. E., & Loscocco, K. A., (1983) . “Aging value & rewards: Explaining age differences in job satisfaction”, *American Sociological Review*, Vol.48, pp.78-90.
- Katz, D., (1964) . “The motivational basis of organizational behavior” , *Behavioral Science*, Vol.9, pp.131-133.
- Kollog, M., (1967) . “Closing the performance gap” , New York: American Management Association.
- Kanter, M., (1968). “Commitment and Society Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Auatopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol.33, pp.499.
- Katz, D., and Kahn, R. L., (1978) . “The social psychology of organizations” , NY: Wiley.
- Koch and Steers, (1978). “Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees” , *Journal of Vocational Behavior*, Vol.12, No.1, pp.119-27.
- Konovsky, M. A., and D.W. Organ, (1996) . “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior” , *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, No.3, pp.253-266.
- Kilduff, M., and Tsai, W., (2003) . “Social networks and organizations” , London: Sage.
- Kanungo, R. N., (1982). “Measurement of job and work involvement.” *Journal of*

Applied Psychology, Vol.67, No.3, pp.341-349.

Lee, Y. D., Lain, J. W. & Chen, C. Y. (1999), "A study on the measurement of productivity for white-collar employees: a case of electronic industry in Taiwan", The Chinese Military Academy Journal, pp.345-361.

Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, Vol.49, pp.24-33.

Locke, (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Randenally. pp.1297-1349.

Laumann, E. O., Joseph, Galaskiewicz & Marsden, P. V., (1978) , "Community Structure as Interorganizational Linkages" , Annual Review of Sociology, pp.455-484.

Samman, N., Luk, W.K., Chow, T.W., et. al., (1999) . "Custom-made titanium mandibular reconstruction tray" , Australian dental journal, Vol.44, pp.195-199.

Liden, C., Wayne, J., & Stilwell D. (1993),"A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", Journal of Applied Psychology, Vol.78, No.4, pp.662-674.

McGuire, J.W. (1963). Business and Society. New York: McGraw-Hill.

Mitchell, J.C., (1969) . "The Concept & Use of Social Structure, Social Network in Urban Situations, (Ed.)Mitchell, J.C." , Eng : University of Manchester Press.

McCormick, E. J. and Tiffin, J., (1974) . "Industrial Psychology", New Jersey: Prentice-Hill Inc.

Morrow, P. C., (1983) . "Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment" , Academy of Management Review, Vol.8, pp.486-500.

Muchinsky, P. M., (1983) . "Psychology Applied to Work : An introduction to industrial and organizational psychology" , Homewood, IL : Dorsey Press.

Meyer and Allen (1991). "A three-component conceptualization of organization commitment", Human Resource Management Review, Vol.1, No.1 , pp.61-89.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Fetter, R. (1993) . "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance" , Journal of Marketing, Vol.57, pp.70-80.

Motowidlo, Stephan J. and James R. Van Scotter, (1994) . " Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance" , Journal of Applied Psychology, Vol.79, No.4, pp.475-480.

Moorman, R. H., and Blakely, G. L., (1995) . “Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior” , Journal of Organizational Behavior, Vol.16, pp.127-142.

Manogran, P., Stauffer, J. and Conlon E. (1994), "Leader-member exchange as a key mediating, variable between employees’ perceptions of fairness and organizational citizenship behaviour," National Academy of management proceedings, Dallas, TX.

Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., & Taylor, M. (2000), " Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. dures and treatment on work relationships",Academy of Management Journal, Vol.43, pp.738-748.

Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justic and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizaship ? ", Journal of Applied Psychology, Vol.76, pp.845-855.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence.Intelligence, Vol.17, pp.443-450.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997).What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J.Sluyter (Eds.), NY:28 Basic Books. Emotional development and emotional intelligence, pp.3-31.

McCrae, R. R., & Costa, P. Y. Jr. (1992). An introduction of the five-factor model and it’s applications. Journal of Personality, Vol.60, pp.175-215.

McCrae, R. R., & Costa, P. Y. Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. American Psychologist, Vol.52, pp. 509-516.

Organ, D. W., and Bateman, T. S., (1983) . “Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employee Citizenship ” , Academy of Management Journal, Vol.26, No.4, pp.587-595.

Organ, D. W., T. Bateman., (1986) . “Organizational Behavior”, 3TH ed, Plano, Texas: Business Publication Co., pp.320-396.

Organ, D. W., (1988) . “Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome” , Lexington, MA: Heath.

Organ, D. W., (1990) . “The motivational basis of organizational citizenship behavior” , Research in Organizational Behavior, Vol.12, pp.43-72.

Price, J. H. “Handbook of Organization Measurement Lexington.” District of Columbia:

Health & Company, pp.156-157.

Porter, L.W., and Lawler, E.E., (1968) . “Managerial attitudes and performance” , Homewood, IL : Irwin-Dorsey.

P. Pattison.,(1993) . “Algebraic Models for Social Networks” , Cambridge University Press.

Petit, T. A. (1967). The moral crisis in management. N.Y.: McGraw-Hill.

Peterson, D. K. (2004), The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, Vol.43, No.3, pp.296-319.

Ramachandran, K., Ramnarayan, S., and Sunderarajan, P. S.,(1993) . “Entrepreneurial Orientation and Networking : Some Indian Evidence” , *Journal of Business Venturing*, Vol.8, pp.513-524.

Robbins, S. P., (2001). “Organization Behavior”, 9 th ed., New Jersey: Prentice-Hall.

Raymond Bauer in John L. Raluszek. (1976). *Business and Society*. New York : AMACOM. pp.1976-2000.

Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, Vol.84, pp.265-288.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2001). *Management* (7th ed). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Smith, P. C., Kendall, L., and Hulin, C.L., (1969) . “The measurement of satisfaction work and retirement” , Chicago: Rand McNally.

Sheldon, M. E., (1971) . “Inverstments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization” , *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, pp.110-142.

Seashore, S. E., and Taber, T. D., (1975). “Job Satisfaction Indicators and Human Performance”, Vol.17, pp.211-230.

Smith C. A., Organ, D. W. and Near, J. P.,(1983) . “Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, pp.653-663.

Seal, F. E., P. A. Knight, (1988) . “Industrial / Organization Psychology : Science & Practice, Pacific Grove of California” , Brook/Cole.

Steers, R. M., (1994). “Organizational behavior”, New York: Haper Collins College Publishers.

Schermerhorn, J. R., (1999). “Management for Productivity”, 3rd Edition.New York:

John Wiley & Sons.

Scandura, T. A. (1999), " Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective." *Leadership Quarterly*, Vol.10, pp.25-40.

Steiner, G. A., & Steiner, J. F. (1980). *Business, Government and Society* , New York: Random House.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, Vol.17, No.3, pp.58-64.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, Vol.17, No.3, pp.58-64.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Vol.9, pp.185-211.

Thorelli, Hans B.,(1986). "Network : Between Markets and Hierarchies" , *Strategic Management Journal* ,Vol.7 , pp.37-51.

Tsui, A. S., and Farh, J. L., (1997) . "Where guanxi matters: relational demography and guanxi in the Chinese context" , *Work and Occupations*, Vol.24, No.56, pp.56-79.

Vroom, V. H., (1964). "Work and Motivation", New York:Wiley.

Vroom, V. H., and Yetton, P.W., (1973). "Leadership and decision-making", Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Vey, M. A., and Campbell, J. P., (2004) . "In-role organizational citizenship behavior:which are we measuring" , *Human Performance*, Vol.17, No.1, pp.119-135.

Valentine, S., & Barnett, T. (2003). Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.23, No.4, pp.359–367.

Wayne, S. J. and Green, S. A. (1993), "The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior." *Human Relations*, Vol.46, pp.1431-1440.

Wood, JD. (1991), "Corporate Social Performance Revised", *Academy of Management Review*, Vol.16, pp.691-718.

Whyte, W. H. Jr., (1956) . "The Organization Man" , New York: Simon & Schuster.

Whitten, N. E., and A. W. Wolfe., (1974). "Networks Analysis", In Honigman, J.J *The Handbook of Social and Cultural Anthropology*, Chicago: Rand McNally, pp.17-46.

Wesley, K. N., and G. A. Yukl., (1975). "Organizational Behavior And Industrial

Psychology”, New York : Oxford.

Wiener, Y.,(1982). “Commitment in organizations: A normative view” , Academy of Management Review, Vol.7, pp.418-428.

Wexley, K. N., and Yukl, G. A., (1984) . “Organizational behavior and personnel psychology” , (rev. ed.) . 台北：華泰書局（台灣版）。

Williams, L. J., and Anderson, S. E., (1991) . “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior” , Journal of Management, Vol.17,pp.601-617.