

組織控制、交換關係與組織公民行為 組織公正的中介效果

黃家齊

東吳大學企業管理學系

(收稿日期：90 年 8 月 3 日；第一次修正：90 年 11 月 15 日；
接受刊登日期：90 年 12 月 18 日)

摘要

本研究中主張，組織控制可藉由兩個途徑以避免員工在組織或群體工作中的搭便車行為，其中產出控制與行為控制主要藉由確認員工的財產權達成控制效果，並進而形成員工與組織間的經濟性交換關係，而派閥控制則是仰賴員工自利動機的擴大而發生效用，並有助於社會性交換關係的形成。以此作為理論基礎，研究中探討了組織控制與組織公民行為間的關係，以及組織公正所扮演的中介角色。研究結果發現，分配公正與組織公民行為間無顯著關係。行為控制與組織公民行為間除了有負向直接關係外，並透過正式程序公正的中介效果，對組織公民行為造成負向影響。派閥控制則與組織公民行為間存在正向直接關係，且透過正式程序公正以及互動公正之中介效果，提昇員工從事組織公民行為的動機。

關鍵詞彙：組織控制，社會交換理論，組織公正，組織公民行為，經濟性交換

壹 前言

組織經濟學近年來成為組織理論中一個不可忽略的學派，甚至有些學者認為組織經濟學已成為組織理論的一個新「典範」(paradigm)，其對於組織間的關係以及組織內的行為均有相當深入且不同於傳統組織理論的剖析(Barney & Ouchi, 1986)。但是組織經濟學對人性的許多假設，諸如物質性的自利動機、有限理性 (bounded rationality) 以及投機主義 (opportunism) 等又常被批評為過於狹隘，以致無法完整的描述組織行為的全貌。而最重要的批判可能即在於組織經濟學忽略了人類較高層次的動機 (motivation) 中，對於人際的、非物質性資源的需求 (Griesinger, 1990)，因此，晚近的組織理論文獻中，逐漸浮現了許多整合組織經濟學與傳統組織理論的主張 (如 Donaldson, 1990; Griesinger, 1990; Davis, Schoorman & Donaldson, 1997)。

研究中選擇組織控制作為研究主題，並嘗試整合組織經濟學與傳統組織理論中之人性主張。控制乃是為促使成員避免發生組織所不希望結果而獲致較佳績效，所採行的各種安排與行動 (Ansari, 1977)。由此定義中可看出，在過

去研究中，組織控制常被視為是一種監控與矯正員工行動以提高績效的安排(如 Jones, 1983a; Perrow, 1986)，或是藉以調合員工與雇主之間因利益衝突所引發的代理問題的機制(如 Eisenhardt, 1989; Conlon & Parks, 1990; Stroh, Brett, Baumann & Reilly, 1996)，所以組織應該視衡量員工任務中各種行為或績效資訊的可行性或成本，而選擇適當的控制方式(Ouchi, 1979, 1980; Eisenhardt, 1985; Snell, 1992; 黃家齊, 2000bc; 劉立倫、司徒達賢、高孔廉, 1991)。

本研究中則採行另一種觀點，主張組織控制的一個重要功能是界定員工在組織中的財產權(property right)，而界定財產權的途徑不同，將導致員工與組織間交換關係的差異。因此研究中藉由交換理論(exchange theory)中，對於「經濟性交換」(economic exchange)以及「社會性交換」(social exchange)的區分，以整合組織經濟學中所強調的物質性交換，與傳統組織理論人性觀點中極重視，卻常為組織經濟學者所忽略的非物質性交換，並藉以探討組織控制方式的差異，對於員工與組織間交換關係建立的影響。

而在過去文獻中，學者曾針對控制的不同影響效果進行研究，包括控制與績效或生產力(Ezzamel & Willmott, 1998; Komaki, Desselles & Bowman, 1989; Larson & Callahan, 1990; Spreitzer & Mishra, 1999)、創新(Cardinal, 2001; Spreitzer & Mishra, 1999)、控制失誤(control loss)(劉立倫等, 1991)、反功能行為(周齊武、Shields、吳安妮, 1998)以及心理狀態(Jaworski, 1988)等的關聯性，本研究中則將探討一個在過去組織控制研究中較少觸及的主題，亦即組織控制與組織公民行為間的關係。Katz(1964)以及Katz與Kahn(1978)認為，組織要能夠順利運作，除了員工必須要能夠表現出加入與留任(joining and staying)行為以及角色內(intra-role)行為之外，還需要員工願意從事角色外(extra-role)行為，也因此組織公民行為的研究遂成為近年來的一個重要研究方向。而組織控制原本即是組織誘導與矯正員工行為的重要工具(Hofstede, 1978; Merchant, 1985; Tannenbaum, 1968)，而控制機制的運用對於員工組織公民行為所造成的影響自然是一個組織控制領域應加探討的課題，同時對於管理實務亦具有重要意涵。

再者，過去研究如Scholl, Cooper與Mckenna(1987)、Organ與Konovsky(1989)、Farh, Padsokoff與Organ(1990)、Moorman(1991)、Niehoff與Moorman(1993)以及林淑姬等(1994)等學者之研究結論，均明顯的支持員工的組織公正(organizational justice)認知與組織公民行為間的關聯性。而本研究認為，組織控制由於影響到員工在組織中財產權的確認，或是自利動機的擴大，對於

員工的組織公正認知亦將有重要影響,因此在研究中主張組織公正將扮演中介變項的角色,組織控制將透過組織公正認知而影響組織公民行為。

簡言之,本研究希望達成兩項目的。首先,由理論整合之觀點,探討組織控制方式對於員工與組織間交換關係建立的影響。其次,探討組織控制方式與組織公民行為間的關聯性,以及組織公正認知的中介效果,建構組織控制方式、組織公正與組織公民行為間的關係模式,並實證此模式。

貳 文獻探討與假設推演

一、公共財、財產權與搭便車理論

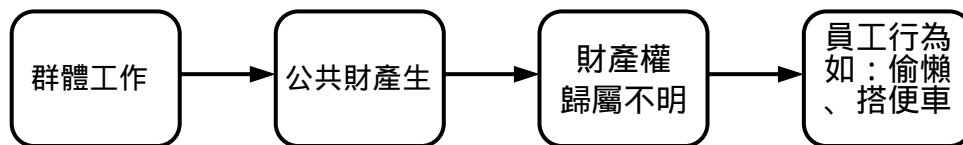
現代組織中,由於專業分工的技術性考量,或是為了使員工獲得較高層次心理需求的滿足,往往必須以群體工作的方式執行必要的任務。Olsen (1965, p.15) 認為,一個組織或群體的重要特性即為提供了不可分割 (inseparable) 與普及化 (generalized) 的利益,此即所謂的「共同利益」(common interest; Albanese & Van Fleet, 1985, p.245), 群體追求共同利益的結果,便很自然的產生了經濟學家所謂的「公共財」(public goods) 的概念。公共財意謂:「欲排除某一位或某幾位群體成員享用是不可行或不經濟的」(Albanese & Van Fleet, 1985, p.246), 例如,群體執行某項任務獲致成就,雖然並非每位成員均能在組織中獲得同等的讚譽或地位提昇,但每位成員均能分享一定程度的群體成就。或是如薪資結構中的團體獎金,亦因必須與群體中其他成員共同分享,而具有公共財的性質。「搭便車理論」(Free-rider theory; Olsen, 1965) 即在探討群體中公共財所帶來的問題。

搭便車理論對於群體中的個別成員有下列假設 (Albanese & Van Fleet, 1985): (1)群體成員是社會情境下的行動者,(2)群體成員共享相同的價值體系、類似的資訊以及類似的現實認知,(3)理性的行動 (act rationally)。「理性」意謂著個別成員有其建基於自利動機的偏好順序,而當他可自由選擇時,他將選擇能有效達成這些偏好的行為。因此一個理性的團體成員將會比較他對群體的共同利益有所貢獻而可獲得之淨利益,與搭便車或偷懶所能得到的淨利益,而決定是否採取搭便車的行為 (Strobe & Frey, 1982)。因此,根據搭便車理論的主張,群體中公共財的存在,將導致「共有的悲劇」(tragedy of the commons; Hardin, 1968),亦即個別成員均依其自利動機而採取行動所導致之產出,將低於個別成員考量群體整體利益之可能產出。

由以上對於搭便車理論的簡短討論可知道,在組織中員工之所以會有搭

便車或偷懶行為的主要原因，乃是由於在群體一同工作的情況下所存在的公共財所導致的，而此公共財所具有的不可排他性，遂使得個別群體成員在未付出充分努力的狀況下，仍能夠分享群體的工作成果，因此，基於自利動機與理性選擇，個別成員將產生偷懶或搭便車的行為，以獲取原應屬於其他成員的工作成果。此一觀念與交易成本理論 (transaction cost theory) 中的「財產權」 (property right) 概念可說是有著相當密切的關聯。

在群體或組織中，財產權可定義為：群體成員使用資源的特定權利 (Jones, 1983b, p.456)。而財產權之結構正是定義群體或組織成員間交易型態與關係的核心機制，也就是說，財產權的概念定義並建構了成員間的交易關係，並且將組織內的稀有資源分配予各個成員。因此，財產權在組織中如何確認與分配對於員工行為將有重大的影響，我們可藉由圖一之模式表達上述的討論結果。



圖一 公共財、財產權與員工行為關係圖

二、組織控制與經濟性、社會性交換

在一個群體或組織之中，由於協商、監督、強制 (enforcing) 群體成員間之交換 (exchange) 關係所需付出的成本，稱之為「交易成本」。由交易成本理論的觀點而言，組織所面對的一個主要問題，即是如何使組織成員之間或成員與組織之間的交換關係，所造成的交易成本能夠降到最低，而使得組織或群體工作得以持續進行。若是由 Williamson (1975) 的觀點而言，就是組織必須有效的防止員工的投機主義 (opportunism) 與偷懶行為 (Maitland, Bryson & Van de ven, 1985)，也唯有在組織能夠防止員工此些不當行為的前提下，員工才會感覺其與組織或組織內其他成員間的交換關係是公平的 (equitable) 或是互惠的 (reciprocity)，而組織或群體的合作關係方得延續。

而組織欲防止員工的投機主義或偷懶行為的方法，大致可區分為兩類 (Albanese & Van Fleet, 1985)。一為視員工對組織或群體公共財的貢獻程度不同，而給予不同的私有財；另一則是擴大員工自利的觀念。就第一種方法而言，就是希望將個別員工的財產權定義明確，並加以切實執行，使得員工付出了多少努力，或者達成了多少的工作成果，就可以獲得相對的報償，如此使得員工

計算其投機或偷懶行為所得之淨利益,不致高過對群體共同利益作出貢獻所能獲得之淨利益,所以員工在理性計算與選擇下,發生投機或偷懶行為的可能性便降低了。

第二種方法則是採用另一個完全不同的途徑,而且跳脫了經濟學家對於人類自利傾向的假設,希望藉由擴大員工的自利動機,使得員工與組織的目標、價值觀等能夠相互一致,如此員工能夠在組織或群體目標達成的同時,亦獲得其自身的滿足,投機與偷懶行為便無從發生了。這也就類似組織文化學者所強調的「強勢文化」的觀念,管理者可塑造並灌輸一個強勢的組織文化,使得員工與組織共享相同的價值體系,自動自發配合組織之政策,從而減少管理者的監督成本。

若由組織控制的觀點而言,此二種防止員工投機與偷懶行為的方法與組織控制的概念亦是互通的。Ouchi (1977) 曾以轉換過程知識 (knowledge of transformation process) 的完整性,以及產出衡量的可行性 (availability of output measure) 兩種構面,將組織或單位的控制型態區分為行為控制 (behavior control)、產出控制 (output control) 以及派閥控制 (clan control) 或儀式控制 (ritual control) 等三種著名的控制型態。

行為控制 (behavior control) 的標的為員工工作中的行為,目的即希望藉由觀察、監督員工在工作中是否表現適當的行為,以決定其應得之酬賞或懲罰。而產出控制 (output control) 則將控制的焦點置於工作最後的產出,而非員工的行為,藉由工作的成果以決定獎懲,但其最終目標卻仍是希望能夠改變員工的行為 (Ouchi, 1977; Ouchi & Maguire, 1975)。所以此二種控制型態,一為藉由監督員工的工作行為以確認其對組織或群體的貢獻,另一則藉由員工的工作成果辨明其對組織或群體的貢獻,二者均屬前所提及之第一個途徑 確認個別員工的財產權,給予其應得之私有財。

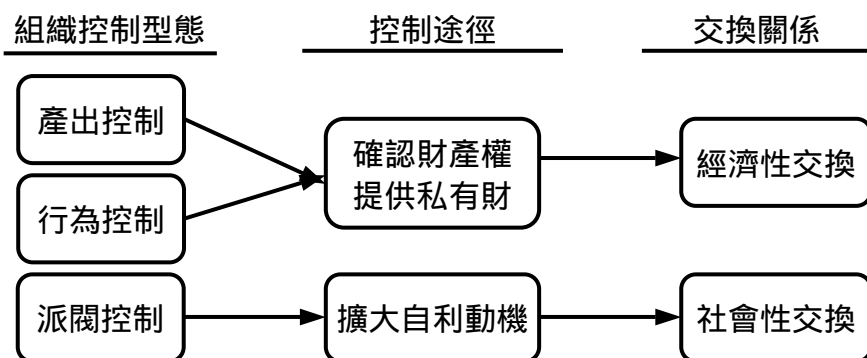
而派閥控制 (clan control) 則是強調經由甄選、訓練員工,以及社會化過程等措施,以確保員工能夠遵守組織給予之規範,而在組織不予嚴密監督之情況下,亦能表現有利於組織之行為,故派閥控制相當於前所提及之第二個途徑 擴大員工的自利動機。

Blau (1964) 認為,員工的行為可區分為兩種交換型態:經濟性交換 (economic exchange) 與社會性交換 (social exchange)。經濟性交換乃是指針對正式雇用合約所規範的行為進行激勵;而社會性交換則是指交換的雙方間產生未明訂的未來義務關係。社會性交換與經濟性交換同樣都是必須在互惠 (reciprocity) 的基礎上進行 (Gouldner, 1960),亦即在兩種交換關係中,個體均

期望能藉由其貢獻而獲得某些酬償。但兩種交換關係亦有其差異存在。經濟性交換具有合約的特質；交換雙方（如：個別員工與組織）之間的交換標的乃是客觀的物質報酬，而所規範的，則是明確訂定的行為；必須在短時間內完成交換；產生之義務是特定而有限的，而且不必仰賴「信任」。相對的，社會性交換所產生的義務關係以及所規範的行為是未明確訂定的；交換的時間幅度可以很長；交換關係建立在雙方的信任之上（Konovsky & Pugh, 1994; Organ, 1990）。而 MacNeil (1985) 以及 Rousseau 與 Parks (1993) 所提出之「交易式契約」(transactional contract) 與「關係式契約」(relational contract) 之區分與此所討論之經濟性及社會性交換亦是相呼應的觀念，亦即，經濟性交換仰賴的是交易式契約，而社會性交換仰賴的則是關係式契約。

員工與組織間交換關係的形成與組織所採之控制方式間具有相當程度的關係。由前文討論中可知，組織控制型態功能的發揮，乃是透過對於財產權結構的設定而達成，而 Jones (1983b) 認為組織內財產權的分配、執行、確認等狀況，將影響員工的價值觀與行為規範。亦即，財產權的結構正是定義成員間交易關係的核心。

行為控制與產出控制由於重點均在於確認個別員工的財產權；針對員工有限範圍內的行為進行監督與激勵；強調一種理性計算的公平交換，員工付出多少努力，即給予相對的獎酬；控制的標的物乃是明確且預先訂明的。因此，行為控制與產出控制將較容易使得員工與組織間的交換關係定位於經濟性交換。反之，派閥控制並不強調員工個別財產權的確認，而是藉由共享價值觀念的形成而達成控制之目的，所以派閥控制所控制的標的是廣泛的，且可能是未預先訂明的；貢獻與獎酬亦並非強調理性計算的公平。所以派閥控制將較可能使員工與組織間之交換關係定位為社會性交換。圖二即表示出以上所討論之組織控制、控制途徑與交換關係間的連結關係。



圖二 組織控制方式、控制途徑與交換關係之連結

三、組織控制與組織公民行為

傳統上，組織經濟學者討論員工在組織中所可能發生的投機行為或偷懶、搭便車行為時，由於基本的強調重點乃是員工與組織間的契約關係，也就是 Rousseau 與 Parks (1993) 所稱的「交易式契約」(transactional contract)，在此種觀點下，組織即是由一「契約網」(nexus of contract) 所構成 (Alchian & Demsetz, 1972)。所以在此種觀點下，員工的行為便必須遵循契約所訂定的行為規範，也就是員工擔任某項職位，或執行某項任務，組織即有特定的規則以規範該職位或任務之員工應表現的行為，而此種行為，顯然的乃是一種「角色內行為」(inrole behavior)。

但 Katz 與 Kahn (1978) 認為員工在組織中的角色扮演與行為表現並非如此狹隘，他們將員工在組織中的行為區分為兩類：「角色內行為」(inrole behavior) 與「角色外行為」(extrarole behavior)。Katz & Kahn 並指出，一個組織要能夠順利運作，員工除了必須表現出其所擔任之職位或所扮演的角色之「角色內行為」外，還必須主動的從事一些「角色外行為」，而所謂的角色外行為或組織公民行為 (organizational citizenship behavior)，即指那些超出任務要求之外的行為，因此是員工擁有自由裁量權的，且員工亦不會因此種行為而自組織的正式獎酬系統獲得報酬 (Konovsky & Pugh, 1994)。

產出控制將控制的焦點置於工作最後的產出，藉由工作的成果以決定獎懲，而行為控制則為藉由觀察、監督員工在工作中是否表現適當的行為，以決定員工應得之酬賞或懲罰 (Ouchi, 1977)。故產出控制與行為控制強調的均是藉由組織績效評估系統，以衡量員工的工作成效，而當主管監控任務績效時，主管很自然的將強調重點置於角色內行為 (Larson & Callahan, 1990)。而組織公民行為乃是超出任務要求的行為，當主管施以較強的產出控制與行為控制時，由於強調任務績效的達成，員工將可能將努力重點置於直接有助任務績效達成的角色內行為，而非角色外行為。

再者，角色內行為乃是一種交易式契約所規範的行為，所以基本上應是屬於經濟性交換關係中員工所應擔負的義務。相對的，組織公民行為並非交易式契約所規範的行為，因為此種行為乃是員工自動自發表現的行為，而且員工從事此類行為的目的亦不在於獲得組織正式獎酬系統下的獎勵，所以此類行為乃是一種心理契約或關係式契約所規範的行為，基本上應歸類於社會交換關係中員工所能表現的行為 (Konovsky & Pugh, 1994; Van Dyne & Ang, 1998)。如前所述，產出控制與行為控制較可能將雇用關係導向經濟性交換關係，在此種交換關係下，員工從事組織公民行為的可能性將降低。而派閥控制則較易將雇

用關係導向社會性交換關係，員工從事組織公民行為的可能性應較高。由此導出下列假設。

假設 1：產出控制程度對員工的組織公民行為表現將有負向影響。

假設 2：行為控制程度對員工的組織公民行為表現將有負向影響。

假設 3：派閥控制程度對員工的組織公民行為表現將有正向影響。

四、組織控制與組織公正認知

「公平」(equity) 或「互惠」(reciprocity) 乃是各種交換關係中所不可或缺的要素，缺少了此項要素，交換關係將難以維繫。Ouchi (1980) 即認為，交易成本的主要成因，導源於財貨或服務的價值難以確認，而交易雙方為了確保在交換關係中，所得能與預期相符，遂必須進行各種活動以確保之，交易成本遂因此產生；而組織在進行控制機制的選擇時，即應視何種控制機制最能夠有效率地降低交易成本而定，而此所謂的效率，即是指公平認知的達成。Ouchi 並指出：(1)效率藉由交易成本極小化而達成，而任何活動只要能使交換關係中的雙方達到公平，即是降低了交易成本。(2)因此交易必須在最能夠使雙方產生公平認知的機制下進行。所以 Ouchi 認為組織控制機制的最重要功能，即是在於確保交換關係中公平的達成。

公正認知 (justice perception) 亦是公平理論所關注的主題，而晚近公平理論的學者已逐漸傾向將公正認知區分為兩個主要的構念，分別為分配公正 (distributive justice) 與程序公正 (procedural justice) (Leventhal, Karuza & Fry, 1980; Thibaut & Walker, 1975)。分配公正係指獎酬的分配結果是公正的；而程序公正則是指被分配決策所影響者，認為決策的訂定是否根據公平的方法與準則 (Niehoff & Moorman, 1993)。而 Bies 與 Moag (1986) 認為程序公正概念中忽略了在組織程序的執行過程中，員工對於所受到的人際互動品質的感受，包括對於員工的尊重、提供決策的說明與解釋、同理心的展現等。也因此，Moorman (1991) 以及 Niehoff & Moorman (1993) 則進一步將程序公正區分為正式程序公正 (formal procedural justice) 以及互動公正 (interactional justice) 兩構面，正式程序公正之意義與程序公正相類似，而互動公正則意指此些程序的執行方式而言，亦即指管理者在執行決策程序時與員工的互動方式。而在近年來的組織公正研究中，許多學者對於組織公正亦開始採用分配公正、正式程序公正以及互動公正三構面的區分方式 (如 Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki,

Folger & Tesluk, 1999; Williams, 1999; 林鈺琴, 1996), 因此在本研究中亦以此三構面作為組織公正的構面區分。

分配公正與程序公正的構念區分, 與交換關係間亦有相當密切的關係。Konovsky 與 Pugh (1994) 認為分配公正是典型的用以衡量交易式契約或經濟性交換關係是否公平的準繩, 分配公平的規範即是交易雙方在付出時即期望能於短期內獲得同等的回報; 相對的, 程序公正則具有較為深層的含意, 藉由決策程序的公正, 以及決策過程中員工的參與, 傳達的是組織視員工為最終目的 (ends) 而非工具 (means) 的訊息, 因此相較之下, 程序公正乃是歸屬於社會性交易的公平認知。

所以當組織採行較嚴密的行為控制或產出控制型態, 以清楚辨明個別員工之貢獻而給予獎酬時, 因是透過財產權的確立以及私有財的給予以達控制效果, 在此種經濟性交換關係下, 將使得員工的分配公正認知提高。而在組織採取派閥控制時, 員工與組織共享價值觀與目標, 藉由自利動機的擴大以達控制效果, 在此種社會性交換的關係下, 將較易使得員工的程序公正認知提高。因此本研究推導出以下假設。

假設 4：產出控制程度愈高，員工的分配公正認知將隨之提高。

假設 5：行為控制程度愈高，員工的分配公正認知將隨之提高。

假設 6a：派閥控制程度愈高，員工的正式程序公正認知將隨之提高。

假設 6b：派閥控制程度愈高，員工的互動公正認知將隨之提高。

五、組織控制與公民行為—組織公正認知的中介效果

組織公民行為的相關研究顯示, 組織公正認知是一個重要的影響因素 (Fahr, Podsakoff & Organ, 1990; Organ, 1988), 也就是說, 如果員工感受到績效評估或獎酬分配的結果, 或分配決策達成過程是公平的, 則員工將可能從事於一些超出任務要求外的行為以回報組織。而由實證研究結果看來, 似乎顯示程序公正對於組織公民行為的影響效果是大於分配公正的 (Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990)。此研究結果可以社會交換理論給予合理的解釋。

由於組織公民行為並非工作正式規範的行為, 員工亦不一定能藉由這些行為表現獲得組織立即而實質的獎酬。因此 Organ (1988) 以及 Konovsky 與 Pugh (1994) 認為, 組織公民行為乃是在社會交換關係中員工才可能表現的行

為，雙方對於交換關係的定位或品質若是屬於經濟性交換或交易型契約，則員工表現出組織公民行為的可能性將不高 (Van Dyne & Ang, 1998; Wayne, Shore & Liden, 1997)。而分配公正的規範即是交易雙方在付出時即期望能於短期內獲得同等的回報，因此分配公正是典型的用以衡量經濟性交換關係是否公平的準繩。相對的，程序公正乃是歸屬於社會性交換關係下的公正認知。因此，分配公正應不足以引發組織公民行為，程序公正才是引發組織公民行為的重要構面。

因此，結合前一單元之推論，產出控制與行為控制雖能達成分配公正，但分配公正並不足以引發組織公民行為。而派閥控制由於較可能讓員工感受到正式程序公正以及互動公正，正式程序公正與互動公正又較易引發組織公民行為，因此本研究認為派閥控制將會透過對於正式程序公正以及互動公正認知的影響，進而影響組織公民行為，而產出控制與行為控制則無此中介影響效果。由此導出研究假設 7。

假設 7：派閥控制將透過員工的正式程序公正以及互動公正認知的中介效果，進而影響員工的組織公民行為表現。但產出控制與行為控制則否。

參 研究設計

一、問卷發放與抽樣

本研究之資料收集方法以問卷調查法進行，預擬之抽樣方法為在每一個組織中抽取多人作為問卷發放對象，而此種調查方式必須能夠取得組織之高度配合意願，因此研究對象由研究人員以便利取樣方式，透過各種管道探詢願意配合接受調查之廠商，取得同意後，再安排時間由研究人員親赴該公司進行問卷發放、跟催與回收，問卷發放原則為每家廠商至少含括三個部門，問卷填答對象則為部門內員工，亦即問卷中各題項均由員工進行填答。每一廠商發放問卷 15 至 20 份，共計針對 26 家廠商發放 450 份問卷，最後由 24 家廠商回收了 375 份有效問卷，有效回卷率約為 83.3%。各樣本廠商之產業別、資本額、員工人數以及問卷發放與回收狀況詳見附錄中之附表一。

在回收員工樣本的特性分佈方面，平均年齡約 30 歲。男性佔 52.1%。教育程度方面以大學居多，約佔 72.7%，其餘則國中佔 0.6%，高中佔 15.6%，研究所以以上佔 11.1%。基層員工樣本佔 82.5%，其餘為基層主管。在部門分佈上，

則是以業務部門最多，佔 31.7%，其次則是財會、研發以及資訊等部門，分別佔回卷樣本的 14.3%、14.3% 以及 11.8%。

二、研究變項衡量

(一)組織控制

本研究中將組織控制區分為產出控制、行為控制以及派閥控制。Snell (1992) 曾發展出產出控制與行為控制量表，本研究根據 Snell (1992) 研究中之因素分析結果，選擇因素負荷量大於 .40 且歸屬構面正確之題項，作為本研究之衡量題項，最後得出產出控制共有 6 題，行為控制共有 5 題。而派閥控制在過去文獻中則少見合適之量表，本研究選擇由黃庭邦 (1996) 所發展之轉化型領導 (transformational leadership) 量表中，抽取合適之概念形成衡量題項。該量表乃根據 Bass 與 Avolio (1993) 所發展之多元領導特性問卷 (multifactor leadership questionnaire) 翻譯修訂而成，因量表中部份概念與派閥控制相近，本研究由其中「神才歸因」(attributed charisma) 以及「理想化影響」(idealized influence) 二分量表中，擷取與本研究中派閥控制概念相近之部份衡量題項以發展合適量表，最後得到 7 個衡量題項。

經信度分析得知，產出、行為以及派閥控制三構面之 Cronbach's α 係數分別為 .85、.42 及 .94，其中行為控制的信度偏低，因此進一步分析個別題項與量表總分之相關係數，以及計算刪除各題項後之量表 α 係數。由於「工作程序與工作方法並不是績效評估重點」以及「績效目標是由主管或公司所指定的」二題項得分與整體量表總分之相關係數較低，而刪除該二題項後量表之係數則可提昇至 .58，因此決定將該二題項由後續分析中刪除。

為了解組織控制三構面之收斂效度，另行以 LISREL 針對組織控制三構面進行確認性因素分析 (confirmatory factory analysis) 之結果如表一所示，此三構面模式之配適度指標 GFI (goodness-of-fit index) 為 .90，CFI (comparative fit index) 為 .95，RMSR (root-mean-square residual) 為 .04。其中 GFI 及 CFI 均已達到 .90 的水準 (Bentler & Bonett, 1980)，而 RMSR 亦小於 .10，顯示此三構面模式是具有足夠的收斂效度的。

而就表一中行為控制構面之「部屬負責訂定工作目標」題項而言，負荷量雖較低，但一方面因已達 .01 之顯著水準，再者行為控制構面因信度問題已作過題項刪減，若再刪除此題項，將僅剩二題項衡量行為控制構面，且 Cronbach's α 係數亦將由 .58 降至 .52，因此並未刪除該題項。

表一 組織控制量表之確認性因素分析

衡量題項	負荷量
產出控制	
績效評估是以工作成果為基礎。	.64
薪資中包含了績效的酬賞。	.57
預先建立目標作為績效評估的基準。	.78
量化的數據是評估工作效能的指標。	.68
獎酬與具體的成果相連結。	.82
績效評估是以成果目標是否達成為準。	.72
行為控制	
績效評估是以員工行為表現為重點。	.59
主管與部屬經過討論後才設定工作目標。 ^R	.70
部屬負責訂定工作目標。 ^R	.37
派閥控制	
讓我們知道他(她)個人最重要的價值觀與信仰。	.63
讓我們因與他(她)為伍而引以為傲。	.76
能超越他(她)個人利益而為團體利益著想。	.87
顯示堅定的理想、信念及價值觀。	.82
告訴我們需建立互信以克服困難。	.93
強調有一共同使命意識的重要。	.91
他(她)的行為方式與其所表示的價值觀一致。	.77

註： $\chi^2=277.76$ ， $df=101$ ($p<.001$)， $GFI=.90$ ， $CFI=.95$ ， $RMSR=.04$ 。負荷量已經過標準化。各衡量題項之負荷量均達 .01 之顯著水準。^R表示反向題。

(二)組織公正

本量表翻譯自 Moorman (1991) 所編製之組織公正量表。該量表衡量組織公正的三個構面，分別為分配公正、正式程序公正與互動公正等。其中分配公正衡量員工的薪資與其績效、投入的相關程度，共有 5 題。正式程序公正衡量組織中運用公正程序的程度，共有 7 題。互動公正則衡量這些程序的執行方式與活動是否公正，共有 6 題。經信度分析得知，三構面之 Cronbach's α 係數分別為 .68、.93 與 .94，其中分配公正的信度偏低，因此進一步分析個別題項與量表總分之相關係數，以及計算刪除各題項後之量表 α 係數。由於「薪資公平地反映我的工作責任」以及「薪資公平地反映我的工作經驗」二題項得分

與整體量表總分之相關係數明顯的較其它係數為小，而刪除該二題項後量表之係數則可提昇至 .91，因此決定將該二題項由後續分析中刪除。

另行以 LISREL 針對組織公正三構面進行確認性因素分析 (confirmatory factory analysis) 之結果如表二所示，此三構面模式之配適度指標 GFI 為 .87，CFI 為 .91，RMSR 為 .04。GFI 雖小於 .90，但 CFI 已達 .90 水準，RMSR 亦小於 .10，顯示組織公正三構面模式之收斂效度應是可接受的。

表二 組織公正量表之確認性因素分析

衡量題項	負荷量
分配公正	
薪資公平地反映我付出的努力。	.95
薪資公平地反映我的工作成果。	.94
薪資公平地反映我工作中的緊張與壓力。	.77
正式程序公正	
進行工作決策前，我的主管收集決策所需的正確資訊。	.79
允許訴怨與挑戰主管所作的工作決策。	.66
進行工作決策前，所有的影響層面均會被提出作考量。	.76
我的主管進行決策時有其一致的標準。	.85
進行工作決策前，我的主管聽取員工的意見。	.86
我的主管會將決策執行狀況的資訊回饋給員工。	.85
我的主管會解釋工作決策，並對員工的詢問提供額外資訊。	.87
互動公正	
主管會考慮我的觀點。	.81
我的主管能夠抑制其個人的偏見。	.81
我的主管會給我工作決策與執行結果的即時回饋。	.84
主管以和善、體諒的態度對待我。	.85
主管關心我作為員工應享有的權利。	.88
主管以真誠的方式對待我。	.88

註： $\chi^2=580.47$, $df=101$ ($p<.01$), $GFI=.87$, $CFI=.91$, $RMSR=.04$ 。負荷量已經過標準化。各衡量題項之負荷量均達 .01 之顯著水準。

(三)組織公民行為

表三 組織公民行為量表之確認性因素分析

衡量題項	負荷量
認同組織	
我主動對外介紹或宣傳公司優點，或澄清他人對公司的誤解。	.81
我努力維護公司形象，並積極參與有關活動。	.91
我主動提供建設性的改善方案，供公司有關單位參考。	.71
我以積極的態度參與公司內相關會議。	.71
協助同事	
我主動幫助新進同仁適應工作環境。	.77
我樂意協助同仁解決工作上的困難。	.89
我主動分擔或代理同事的工作。	.81
我主動與同事協調、溝通。	.70
組織公益	
我經常在背後批評主管或談論同事之隱私。 ^R	.56
我假公濟私，利用職權謀取個人利益。 ^R	.85
我在公司內爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧。 ^R	.92
我會斤斤計較、爭功諉過、不惜抗爭以獲得個人利益。 ^R	.90
我可以利用上班時間處理私人事務，如買賣股票、跑銀行、逛街、購物、上美容院等等..... ^R	.65
我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 公務車.....等。 ^R	.58
我經常藉口請假。 ^R	.60
我下班前草草了結工作，以提早離開。 ^R	.77
堅守本分	
我上班時，經常提早到達並著手處理公務。	.63
我工作認真，並且很少出差錯。	.60
即使無人注意或無據可查時，我也隨時遵守公司規定。	.80
我從不挑選工作，盡可能接受新的或困難的任務。	.67
我積極參與各項訓練，甚至下班後自費進修。	.43
我為提昇工作品質，而努力自我充實。	.75

註： $\chi^2=767.70$ ， $df=183$ ($p<.001$)， $GFI=.89$ ， $CFI=.89$ ， $RMSR=.05$ 。負荷量已經過標準化。各衡量題項之負荷量均達 .01 之顯著水準。

^R表示反向題。

組織公民行為則是採用林淑姬等人 (1994) 編製之組織公民行為量表, 該量表原區分為認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法以及自我充實等六個構面, 但此六構面之區分在後續相關研究中顯示可能並不是非常穩定 (如黃正雄 (1997) 研究中僅萃取出四個因素構面), 本研究則先以因素分析萃取出四個因素構面, 分別為認同組織、協助同事、組織公益以及堅守本分, 其中組織公益包括林淑姬等人所編製量表中之不生事爭利以及公私分明兩構面之衡量題項, 堅守本分則相當於敬業守法以及自我充實兩構面。此四構面即作為後續分析的構面區分。

而組織公民行為四構面的確認性因素分析結果如表三所示。分析結果顯示配適度指標 GFI 及 CFI 均為 .89, 均已接近 .90 的水準, RMSR 亦為 .05, 顯示組織公民行為四構面模式的模式配適度尚可接受, 各構面之衡量題項應已具備足夠的收斂效度。在信度分析方面, 認同組織、協助同事、組織公益與堅守本份之 Cronbach's α 係數分別為 .86、.86、.90 及 .72, 應可接受。

而就表三中堅守本份構面中之「我積極參與各項訓練, 甚至下班後自費進修」題項而言, 負荷量雖較低, 但一方面因已達 .01 之顯著水準, 再者, 若刪除之, 則堅守本份構面之 Cronbach's α 係數亦將由 .72 降至 .69。考量此兩項原因, 因此研究中亦選擇保留此衡量題項。

以上所使用量表之衡量題項皆以李克特 7 點量表詢問填答者對於該題項敘述的同意程度, 1 表示非常不同意, 7 表示非常同意。

三、分析方法與程序

本研究中以 LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1993) 作為量表效度分析與研究假設驗證之主要分析方法。之所以採用 LISREL 的理由主要乃是由於 LISREL 具有的兩項特點 (Miller, Droge & Toulouse, 1988; Steenkamp & Trijp, 1991)。首先, LISREL 在推估結構參數時, 可將衡量誤差 (measurement error) 加以分離, 避免其混淆結構參數的推估, 因此特別適用於非實驗資料的分析。Kenny (1979) 以及 Willams 及 Hazer (1986) 即曾指出, 內生變項 (因變項) 的衡量誤差將減弱標準化後的因徑係數, 而外生變項 (自變項) 的衡量誤差則較難預料, 可能減弱或增強因徑係數, 甚至改變係數的符號。因此衡量誤差的考量對於假設驗證即為必須考量的問題, 而 LISREL 正可有效的解決此問題。

其次, LISREL 的假設驗證能力亦為其特點之一。不僅可藉由卡方檢定, 以驗證整體理論模型與資料型態間的配適度, 而決定此理論模型之設定是否為

可接受。另一方面亦可經由 t 檢定或序列卡方差異度檢定 (sequential chi-square difference test) 以檢測特定因徑的顯著性。

由於若模式中欲推估之參數過多，將可能造成模式配適度的降低 (Jöreskog & Sörbom, 1986)，因此考慮能將觀察變項數目減少，但仍能納入衡量誤差的方法。基於此考量，本研究將依據 Anderson & Gerbing (1988)、Niehoff 與 Moorman (1993) 以及黃家齊、戚樹誠與李長貴 (1999) 等學者之作法，以兩階段法進行模式的發展與分析。第一階段，將衡量模式分離先行分析，亦即分別針對組織控制、組織公正以及組織公民行為變項進行確認性因素分析 (confirmatory factor analysis)，以測試各構面衡量題項的建構效度 (此在前一單元中已進行)，而後計算組織公正與組織公民行為各構面 (潛在變項) 之衡量題項的平均得分，作為各構面的單一衡量指標，以縮減需推估的參數數目。並依照 Netemeyer, Johnston 與 Burton (1990) 以及 Niehoff 與 Moorman (1993) 之建議，以各潛在變項的信度係數 之平方根，作為該潛在變項與其單一衡量指標間之因徑係數，而衡量誤差則設定為 1 減去係數 後之值。

第二階段則進行結構方程模式的發展與分析，並進行假設驗證。而在進行假設驗證時，首先以「巢狀模式分析法」(nested-model approach) 驗證中介模式、直接模式以及理論模式的配適度，而後再藉由個別因徑係數的 t 值檢定驗證個別假設是否成立 (Anderson & Gerbing, 1988)。

肆 資料分析結果

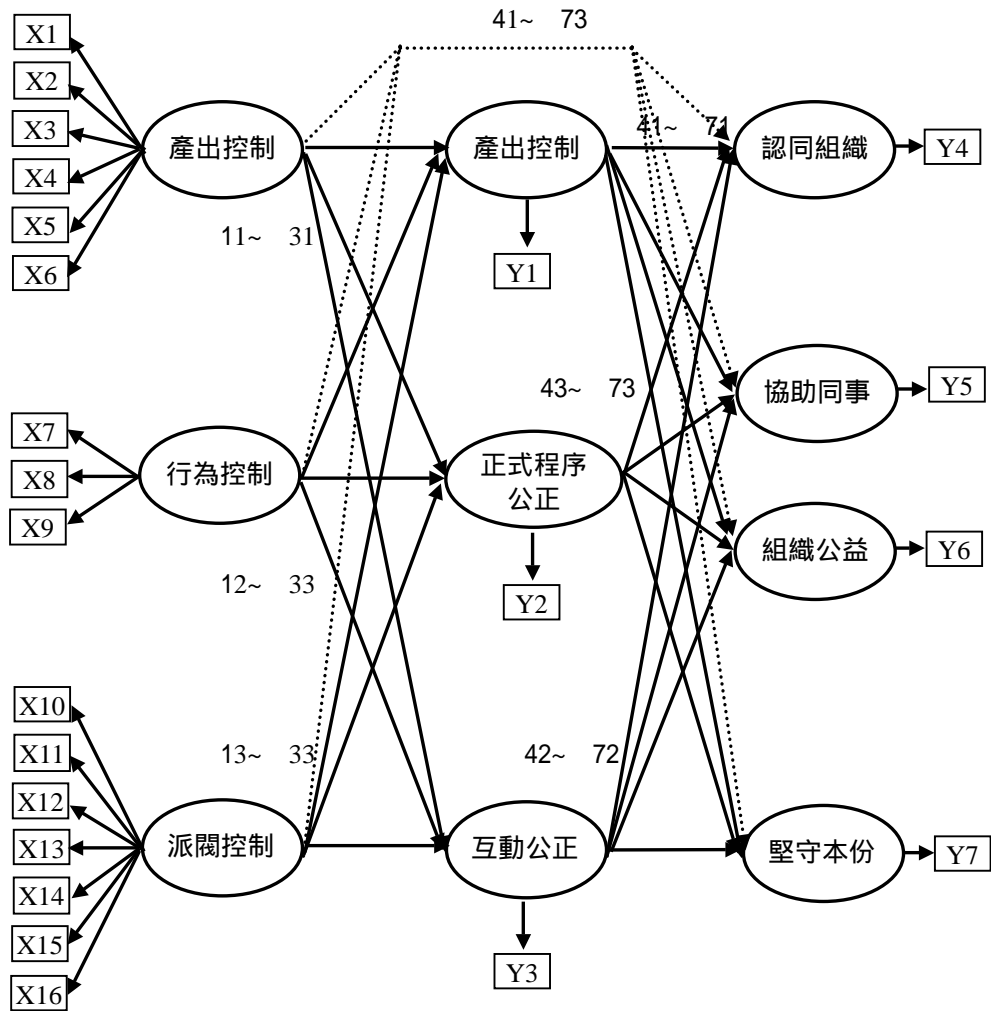
一、結構方程模式設定

圖三即為本研究所設定之結構方程模式。其中橢圓形框之變項代表潛在變項 (latent variables)，矩形框之變項代表觀測變項 (observed variables)。

11 至 33 代表組織控制與組織公正各構面間關係之因徑，對應本研究假設 1 至假設 3。41 至 73 代表組織公正與組織公民行為各構面間的關係因徑，對應本研究假設 4。41 至 73 則代表組織控制與組織公民行為各構面間關係之因徑。

在模式的參數推估上，研究者將以最大概似法 (maximum likelihood method) 進行參數的推估。而在模式配適度的檢定上，除了以配適度指標 (goodness-of-fit index, 以下簡稱 GFI)、相對配適度指標 (comparative fit index,

以下簡稱 CFI) 以及均方根殘差 (root-mean-square residual, 以下簡稱 RMSR) 作為模式判定指標。



註：為了避免圖形過於複雜，故將外生變項 (亦即產出控制、行為控制以及派閱控制) 間相關路徑省略未畫出。

圖三 完整理論模式與各結構參數

二、分析結果

表四中顯示各研究變項之平均值、標準差、信度係數以及相關分析結果。

而以 LISREL 進行資料分析與假設驗證時，第一階段將以巢狀模式分析法進行各模式的驗證。巢狀模式分析法乃是藉由卡方差異度檢定 (chi-square difference test) 以驗證各組假設的顯著性。本研究首先將推估兩個模式作為分析的基礎，分別為虛無結構模式 (structural null model) 以及理論模式 (theoretical model)。虛無結構模式乃是將潛在變項間之因徑係數全部限定為 0，此模式將作為計算相對配適度指標 (CFI) 的基準。而理論模式則是所有潛在變項間之因徑關係均予設定，因此是一飽和模式 (saturated model)，此模式將作為卡方差異度檢定的起始基準。

表四 研究變項之平均值、標準差、信度係數以及相關分析表

變 項	平均值 (標準差)	信度 係數	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 分配公正	4.50(1.67)	.91									
2. 正式程序公正	4.81(1.29)	.93	.57***								
3. 互動公正	4.67(1.28)	.94	.47***	.78***							
4. 認同組織	4.97(.97)	.86	.27***	.37***	.34***						
5. 協助同事	5.50(.77)	.86	.05	.17***	.13*	.56***					
6. 組織公益	5.74(1.02)	.90	.05	.13*	.13*	.19***	.30***				
7. 堅守本分	4.89(.87)	.72	.05	.12*	.14**	.37***	.42***	.23***			
8. 產出控制	5.01(1.06)	.85	.49***	.47***	.41***	.37***	.17***	.10	.16**		
9. 行為控制	5.00(1.00)	.58	.29***	.38***	.33***	.28***	.12*	.05	.05	.57***	
10. 派閥控制	4.96(1.22)	.94	.46***	.72***	.61***	.40***	.21***	.16**	.15**	.47***	.45***

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

在理論模式與虛無結構模式間建立了兩個模式。一為直接模式，僅設定組織控制與組織公民行為各構面間關係的因徑。其次是中介模式，則是僅設定組織控制與組織公正各構面間之關係因徑，以及組織公正與組織公民行為各構面間之關係因徑。分析結果見表五。

表五 巢狀模式法比較分析表

模式	χ^2	df	χ^2	df	GFI	CFI	RMSR
理論模式 (飽和模式)	1024.30	246			.80	.88	.05
直接模式	1624.45	267	600.15***	21	.73	.79	.18
中介模式	1070.64	258	46.34***	12	.80	.88	.07
虛無結構模式	1712.68	279	688.38***	33	.70		.20

註：卡方差異度 (χ^2) 之計算乃是以理論模式 ($\chi^2=1024.30$, $df=246$) 為基準。

*** : $p < .001$

由表五之分析結果可發現，理論模式的配適度指標 GFI 為 .80，CFI 為 .88，RMSR 為 .05。GFI 指標雖不理想，但 CFI 與 RMSR 尚可接受，顯示理論模式與資料間之配適度尚可接受。此顯示整體而言，本研究之理論模式是受到實證資料支持的。

其次，直接模式之配適度指標 GFI 為 .73，CFI 為 .79，RMSR 為 .18，均不理想。但另一方面，理論模式與中介模式間的卡方差異度檢定結果顯示二模式間之卡方差異度達 46.34 ($df = 12$, $p < .001$)，此顯示直接模式與資料之配適度雖不高，但仍具有相當的解釋能力，亦即組織控制與組織公民行為間仍有直接關係存在。

而中介模式的配適度指標 GFI 為 .80，CFI 為 .88，RMSR 為 .07，與理論模式相近，GFI 指標雖不理想，但 CFI 與 RMSR 亦尚可接受，顯示中介模式與資料間之配適度亦可接受。再者，藉由理論模式與直接模式間的卡方差異度檢定顯示二模式間卡方差異度達 600.15 ($df = 21$, $p < .001$)，此則顯示中介模式的確具有足夠解釋能力，亦即組織公正明顯的在組織控制與組織公民行為的關係之間，扮演了中介變項的角色。

而在分析的第二階段，為了了解組織控制、組織公正以及組織公民行為各構面間關係因徑之顯著性，並驗證研究中各項假設，將再行推估理論模式中各因徑係數。而因直接模式以及中介模式均具有一定程度的解釋力，因此在

推估各因徑係數時乃是以研究中所設定之理論模式為準。推估結果如表六所示。

首先就組織控制與組織公民行為間之直接關係而言。各組織控制構面與組織公民行為間之關係因徑均未達 .05 之顯著水準，但前述卡方差異度檢定結果卻顯示組織控制與組織公民行為間是具有關聯性的，兩者間似有矛盾。但若檢視各因徑係數，可發現產出控制與組織公民行為間之各因徑係數確均未達顯著水準，並不支持假設 1。而行為控制與組織公民行為呈負向關係，其中與認同組織及協助同事構面之因徑係數已達 .10 之顯著水準 ($r_{42} = -.74$; $r_{52} = -.79$)，而與組織公益及堅守本份之因徑係數亦已接近 .10 之顯著水準，此分析結果連同卡方差異度檢定結果，應可部份支持研究假設 2。派閥控制與組織公民行為間則是呈現正向關係，雖然派閥控制與組織公民行為各構面間之因徑係數均未達 .05 之顯著水準，但均已達 .10 之顯著水準 ($r_{43} = .81$; $r_{53} = .86$; $r_{63} = .79$; $r_{73} = .79$)，此結果應亦可部份支持研究假設 3，派閥控制與組織公民行為間具有微弱的正向關聯性。

其次是組織控制與組織公正間之關聯性。分析結果顯示，產出控制與分配公正間呈正向顯著關係 ($r_{11} = .35, p < .001$)，顯示產出控制確有助於分配公正之達成，此結果支持研究假設 4。行為控制與分配公正間呈負向關係，但未達顯著水準 ($r_{12} = -.14$)，此結果不支持研究假設 5，但假設中雖未提及，行為控制與正式程序公正間呈顯著負向關係 ($r_{22} = -.56, p < .001$)，顯示行為控制對正式程序公正反有負向影響。就派閥控制而言，與各組織公正構面間之因徑係數均呈正向顯著關係 ($r_{13} = .47, p < .00$; $r_{23} = 1.34, p < .001$; $r_{33} = .83, p < .001$)，顯示派閥控制不僅如假設 6 之預測，有助於提昇員工之正式程序公正以及互動公正認知，對於分配公正認知亦有正向影響。

最後就組織公正的中介效果而言。分配公正與組織公民行為間呈負向關係，但均未達顯著水準。正式程序公正與組織公民行為之各構面間均呈正相關，而除了與組織公益構面之因徑係數未達顯著水準外，與其他構面間之因徑係數則均已達顯著水準 ($r_{42} = .32, p < .001$; $r_{52} = .23, p < .01$; $r_{72} = .25, p < .01$)，而互動公正與組織公民行為各構面均呈正向關聯性，且因徑係數均已達顯著水準 ($r_{43} = .26, p < .001$; $r_{53} = .21, p < .05$; $r_{63} = .17, p < .05$; $r_{73} = .18, p < .05$)。若結合前述組織控制與組織公正間關係之分析結果，顯示派閥控制的確藉由正式程序公正以及互動公正的中介效果，進而對組織公民行為產生正向影響。而產出控制由於僅影響分配公正之達成，故並無此中介效果。而行為控制由於與正式程序公正間呈負向關係，因此可能透過對於正式程序公

正的負向影響，進而降低員工從事組織公民行為的意願。整體而言，研究假設 7 獲得部份支持。

表六 理論模式之結構因徑係數表

因徑	意義陳述	因徑係數
41	產出控制 認同組織	.55
51	產出控制 協助同事	.58
61	產出控制 組織公益	.27
71	產出控制 堅守本份	.47
42	行為控制 認同組織	-.74
52	行為控制 協助同事	-.79
62	行為控制 組織公益	-.60
72	行為控制 堅守本份	-.61
43	派閥控制 認同組織	.81
53	派閥控制 協助同事	.86
63	派閥控制 組織公益	.79
73	派閥控制 堅守本份	.79
11	產出控制 分配公正	.35***
21	產出控制 正式程序公正	.13
31	產出控制 互動公正	.05
12	行為控制 分配公正	-.14
22	行為控制 正式程序公正	-.56***
32	行為控制 互動公正	-.09
13	派閥控制 分配公正	.47***
23	派閥控制 正式程序公正	1.34***
33	派閥控制 互動公正	.83***
41	分配公正 認同組織	-.39
51	分配公正 協助同事	-.54
61	分配公正 組織公益	-.33
71	分配公正 堅守本份	-.18
42	正式程序公正 認同組織	.32***
52	正式程序公正 協助同事	.23**
62	正式程序公正 組織公益	.07
72	正式程序公正 堅守本份	.25**
43	互動公正 認同組織	.26***
53	互動公正 協助同事	.21*
63	互動公正 組織公益	.17*
73	互動公正 堅守本份	.18*

註：因徑係數為標準化之值。

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

而因研究中組織控制、組織公正以及組織公民行為各變項資料均由同一資料來源取得，因此有可能存在共同方法變異 (common method variance) 的問題 (Cote & Buckley, 1987; Podsakoff & Organ, 1986)，而可能使得變項間的關係產生高估或低估的可能性[企管系1]。為了控制此項可能的偏誤，研究中亦參考 Podsakoff 與 Organ (1986)、Hogan 與 Martell (1987) 以及 MacKenzie, Podsakoff 與 Paine (1999) 所建議或採用之作法，進行 LISREL 分析時，在理論模式中針對組織控制 組織公正以及組織公民行為之觀察變項另行加入一個「相同來源」一階因素 (same-source first-order factor)。藉此程序，應可控制各觀察變項解釋變異中歸因於各變項資料來源相同的部份。分析結果所獲得之各因徑係數顯著性與前述未控制共同方法變異下之分析結果並無明顯差異，顯示共同方法變異的問題在本研究中可能並不嚴重。

伍 討論與建議

一、研究結果與討論

本研究藉由經濟性交換與社會性交換兩主種交換關係的區分，以探討組織控制型態、組織公正以及組織公民行為間的影響關係。

組織或群體工作的狀況下，員工自利動機下所導致的搭便車行為，將可能導致群體產出的下降，組織控制的重要目的便是在避免此類不利於組織績效達成的狀況發生。研究中主張不同種類的組織控制機制控制效果的達成乃是藉由兩類不同的途徑，組織若採用行為控制與產出控制，則由於是藉由財產權的明確定義以抑制員工的偷懶、投機傾向，此將導引員工將其與組織間關係定位於經濟性交換關係，派閥控制則是擴大員工的自利動機，使其與組織間價值觀與目標達成一致而達到控制目的，故員工傾向將其與組織間之交換關係視為社會性交換。基於此觀點，研究中探討了組織控制對於組織公民行為的影響，並將員工的組織公正認知視為組織控制與組織公民行為間關聯性的中介變項，而進行實證分析，驗證結果亦顯示研究假設確可得到部份的支持。

首先，就組織控制與組織公民行為間之直接關係而言，研究結果發現行為控制與組織公民行為間呈現負向關係。行為控制乃是在一個科層化的架構下，規範員工在工作上的行為表現 (Ouchi, 1977; Snell, 1992)。並且是憑藉由上而下明確定義的操作程序 (Cheng & Mckinley, 1983; Hitt, Hoskisson 與 Ireland, 1990)，以確保部屬確實遵從規定的程序，而主管則必須嚴密的監督與

評估部屬 (Ouchi & Maguire, 1975)。此種嚴密的監督不僅限制了員工的自由度，尚且可能使員工產生心理上的抗拒，進而表現較差的工作態度，而此將抑制如組織公民行為的自發性行為表現。而由交換關係的觀點來看，行為控制亦導致員工與組織間的經濟性交換關係，組織公民行為亦不容易在此狀況下發生。Niehoff 與 Moorman (1993) 的研究亦發現主管對員工的嚴密監控對員工的組織公民行為表現造成負面影響，與本研究結果是相呼應的。相對的，派閥控制對組織公民行為則有正向影響。顯示在派閥控制下，員工與主管或組織間的關係傾向於維持社會性交換關係，在此種交換關係中，員工將較可能表現超出核心任務要求之外的組織公民行為。

其次，組織控制機制對於組織公正的達成亦有顯著影響。產出控制對分配公正有正向影響，顯示績效評估與獎酬的發放依據最終工作成果或績效作為標準，應是較符合一般員工所認同的獎酬分配原則。由另一個角度分析，財產權的結構正是定義成員間交易關係的核心 (Jones, 1983b)，產出控制的重點即在於確認個別員工的財產權，強調理性計算的公平狀態的達成，員工付出多少努力，即給予相對的獎酬，分配公正因此容易達成。

而研究中原本認為行為控制與產出控制具有類似的影響效果，但研究結果發現行為控制並無助於分配公正的達成，甚且對於正式程序公正有負面影響。究其原因，行為控制乃是屬於較為集權的控制類型，強調工作過程的嚴密監控，工作目標由主管設定，亦無須經由與員工的共同討論 (Snell, 1992)，而對正式程序公正的達成而言，決策過程中的發言權是很重要的決定因素 (Bies & Shapiro, 1988)，也因此行為控制對於正式程序公正造成負面影響。而由於績效評估仰賴主管根據個人所獲資訊，因此亦常流於主觀判斷 (Turcotte, 1974)，分配公正亦可能因此無法達成。

派閥控制亦發現與組織公正各構面間均有正向關係存在。派閥控制的控制效果達成原本即藉由促使員工與組織間價值觀與理念的一致，以擴大員工的自利動機，社會性交換關係得以形成，而經由控制過程中主管與員工的頻繁互動，員工的程序公正認知得以提高。而研究中同時亦發現分配公正認知亦隨著派閥控制而提昇，顯示派閥控制不僅提高員工對於獎酬分配或績效評估決策過程的認同度提高，同時也影響了員工對於決策結果的公平性認知。

最後，在組織公正認知所扮演的中介角色方面，研究中亦得到證實。由於正式程序公正以及互動公正與組織公民行為間均存在正向關聯性，因此派閥控制將透過正式程序公正以及互動公正的中介效果，而對組織公民行為產生正向影響。相對的，由於行為控制對於正式程序公正認知有不利影響，因此透過

正式程序公正的中介效果，將進一步抑制員工從事組織公民行為的意願。產出控制由於僅影響分配公正的達成，但分配公正與組織公民行為間無顯著關係存在，因此並無中介效果存在。

二、實務涵義

研究結果亦有若干實務意涵。首先，產出控制、行為控制與派閥控制等均為組織常用的控制機制，但三種控制機制所賴以發揮控制效用的途徑有所不同，也因為如此，控制機制所導致的結果亦有所不同。產出控制與行為控制強調員工個人在組織中財產權的確立，而能獲得應得的報償，但易將雙方的交換關係導向經濟性交換關係，在此種雇用關係下，員工注重的乃是短期的公平，物質性的誘因交換，以及狹隘且特定的權利與義務關係。而派閥控制則跳脫傳統控制的觀念，並不強調嚴密監控或績效的衡量，而是藉理念與觀點的傳達，使雙方的價值觀達成一致，進而使員工的自利動機擴大，不再狹隘的純以自身利益為考量，員工與組織間的交換關係較容易導向社會性交換關係，在此種雇用關係中，員工對於公平的定義與時間幅度將會擴大與拉長，雙方的權利與義務範圍擴大，交換的標的物含括非物質性的因素。因此組織在設計控制機制時，不應忽略不同控制機制對於雇用關係形成所可能造成的影響。

其次，如 Katz 與 Kahn (1978) 所言，組織的順利運作除了需要員工執行其份內角色之外，亦需要員工從事超出其角色規範之外的角色外行為，因此若組織欲引發員工的組織公民行為表現，就本研究結果來看，派閥控制是最為適當的控制機制，因派閥控制一方面對於組織公民行為具有直接影響效果，另一方面亦能有效提昇員工正式程序公正以及互動公正的認知，並進而提高員工從事組織公民行為的動機。而較為強調集權與嚴密監控的行為控制則是需要避免的，因為行為控制不僅對於組織公民行為有負面影響，同時亦造成員工對正式程序公正的質疑，進而抑制員工的組織公民行為表現。而產出控制對於組織公民行為雖無明顯影響，但因產出控制有助於分配公正的達成，而由過去研究中亦發現，分配公正對於某些變項亦有明顯的影響，如 Folger 與 Konovsky (1989) 以及 McFarlin 與 Sweeney (1992) 即發現分配公正對於薪資滿足感以及工作滿足感等有較為顯著的影響。因此產出控制對於組織公民行為以外變項之影響可能亦是不應忽略的。

三、研究限制與未來研究方向

但本研究亦面對了一些限制。首先即是研究變項的衡量均是採行主觀的衡量方式，且資料亦是取自於相同來源，自然可能引發共同方法變異的問題，而導致變項間的相關性被誇大，這是在應用本研究結果時應注意的。雖然研究中已藉由統計方法控制可能的共同方法變異，亦發現研究中共同方法變異之問題所造成的偏誤並不嚴重，但較佳之作法仍為在研究設計過程中即考慮此項問題 (Podsakoff & Organ, 1986)。其次，本研究中組織公正的衡量題項乃是譯自國外量表，此雖然是國內進行組織公正研究時常用之方式（如林淑姬等，1994；林鈺琴，1996），但中國社會中員工組織公正認知的內涵，與西方國家之間是否因文化差異而有所不同，則是一個值得探討的議題，若果真員工對於公正認知的內涵因文化差異而有所不同，本研究對於組織公正之衡量方式將可能因此產生偏差，這也是在解讀本研究結果時需留意的，後續研究亦可考慮對此議題進一步深入探討。再者，研究樣本主要含括範圍為組織中基層員工，因此研究結果應是較為適用於組織基層，是否能類推至組織中高階層，亦有其疑問。最後，因採用 LISREL 進行資料分析，因此難以將一些可能造成干擾的控制變項納入，此對研究結果亦可能造成一些影響。

研究結果對後續研究方向亦可提供若干啟發。首先，研究發現除了組織公正扮演了組織控制與組織公民行為間關係的中介效果之外，組織控制對於組織公民行為亦有直接影響效果，此顯示除了組織公正認知外，組織控制可能透過其他中介機制而影響員工組織公民行為，後續研究應可進一步探討此些中介機制為何。

其次，本研究主張各組織控制機制藉由不同的途徑發揮其控制效果，進行對員工與組織間交換或雇用關係的形成造成影響，此似乎可與近年來探討員工與組織間雇用關係，以及員工心理契約的相關研究結合（如 Rousseau, 1995; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997；黃家齊，2000a 等），深入探討組織控制機制的運用與雇用關係間的關聯性，或是控制機制的組合方式不同，雇用關係的形成是否有所差異等，應亦是一個有趣的研究主題。

再者，本研究中以 Ouchi 等人所發展出之控制類型區分作為理論推導所依據之主要架構，但在過去組織控制研究中，其他學者亦曾提出其他的控制類型，如 Dalton (1971) 提出自我控制的概念，Snell (1992) 以及趙必孝 (1995) 的投入控制、Jaworski (1988) 之非正式控制、Abernethy 與 Stoelwinder (1995) 以及劉立倫等 (1991) 之專業控制，Perrow (1986) 則區分完全強制性控制、較非強制式控制以及非強制式控制，Jones (1983a) 將控制區分為強制—非強制控

制、情境—人際控制、專業—模塑控制以及過程與產出控制等四個構面，未來研究亦可嘗試納入其他控制類型，或以其他的分類模式作為理論架構，探討對於員工行為與態度之影響，應亦是另一個可行的研究方向。

參考文獻

- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢，「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」，*管理評論*，第 13 卷第 2 期，1994 年，頁 87-108。
- 林鈺琴，「組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點」，*管理科學學報*，第 13 卷第 3 期，1996 年，頁 391-415。
- 周齊武，Shields, M.，吳安妮，「管理控制系統不適應對經理人員反功能行為影響之研究」，*中山管理評論*，第 6 卷第 2 期，1998 年，頁 331-356。
- 黃正雄，「人力資源管理措施、價值觀契合與員工效能之關係」，國立台灣大學商學研究所博士論文，1997 年。
- 黃庭邦，「探索臺灣地區的領導特質及其效能」，國科會專題研究計畫成果報告（計畫編號：NSC 85-2416-H-031-002），1996 年。
- 黃家齊，「人力資源管理、雇用關係與員工態度、行為之關聯性研究」，*會計管理及電子商務研討會論文集*，2000 年 a，頁 29-54。
- 黃家齊，「多角化策略與組織控制機制之選擇——一個整合性的概念架構」，*東吳經濟商學學報*，第 28 期，2000 年 b，頁 1-21。
- 黃家齊，「績效資訊特性與控制、薪資設計—組織控制觀點與代理理論觀點之整合」，*台大管理論叢*，第 10 卷第 2 期，2000 年 c，頁 227-255。
- 黃家齊、戚樹誠、李長貴，「技術特性、績效資訊與薪資給付基礎之關聯性研究—整合組織控制觀點」，*管理學報*，第 16 卷第 2 期，1999 年，頁 285-314。
- 趙必孝，「海外子公司經營策略與人力資源管理關係之探討—大陸台商之實證研究」，*產業發展國際化與勞資關係研討會*，行政院勞委會，1995 年。
- 劉立倫、司徒達賢、高孔廉，「工作技術、結構特性與組織控制與控制失誤」，*管理評論*，1991 年 10 月，頁 157-182。
- Abernethy, M. A., and Stoelwinder, J. U. "The Role of Professional Control in the Management of Complex Organizations", *Accounting, Organizations and Society*, 20, 1995, pp.1-17.
- Albanese, R., and Van Fleet, D. D., "Rational Behavior in Groups: The Free-riding Tendency", *Academy of Management Review*, 10, 1985, pp.244-255.
- Alchian, A. A., and Demsetz H., "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62, 1972, pp.777-795.

- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W., "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach", *Psychological Bulletin*, (103), 1988, pp.411-423.
- Ansari, S. L., "An Integrated Approach to Control System Design", *Accounting, Organizations and Society*, 2, 1977, pp.101-112.
- Barney, J. B., and Ouchi, W. G., "Organizational Economics", San Francisco: Josey-Bass, 1986.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J., "Transformational Leadership: A Response to Critiques", In Chemers, M. M. and Ayman, R. (Eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, New York: Academic Press, 1993, pp.49-80.
- Bentler, P. M. and Bonet, D. G., "Significance Test and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures", *Psychological Bulletin*, (88), 1980, pp.588-606.
- Bies, R. J., and Moag, J. S., "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., and Bazerman, M. H. (Eds.), *Research in Negotiations in Organizations*, Vol.1, Greenwich, CT: JAI Press, 1986, pp.43-55.
- Bies, R. J., and Shapiro, D. L., "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*, 31, 1988, pp.676-685.
- Blau, P., *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley, 1964.
- Cardinal, L. B., "Technological Innovation in Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development", *Organization Science*, 12, 2001, pp.19-36.
- Cheng, J. L. C., and McKinley, W., "Toward an Integration of Organizational Research and Practice: A Contingency Study of Bureaucratic Control and Performance in Scientific Setting", *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, pp.85-100.
- Conlon, E. J., and Parks, J. M., "Effects of Monitoring and Tradition on Compensation Arrangements: An Experiment with Principal-agent Dyads", *Academy of Management Journal*, 33, 1990, pp.603-622.
- Cote, J. A., and Buckley, M. R., "Estimating Trait, Method, and Error Variance: Generalizing across 70 Construct Validation Studies", *Journal of Marketing Research*, 24, 1987, pp.315-318.
- Dalton, G. W., "Motivation and Control in Organizations", In G. W. Dalton and P. R. Lawrence, *Motivation and control in organizations*, (eds.), Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1971, pp.1-35.
- Davis, J. H, Schoorman, F. D., and Donaldson, L., "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, 22, 1997, pp.20-47.
- Donaldson, L., "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory", *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp.369-381.
- Eisenhardt, K. M., "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, 31, 1985, pp.134-149.
- Eisenhardt, K. M., "Agency and Institutional-theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation", *Academy of Management Journal*, 31, 1989, pp.488-511.

- Ezzamel, M., and Willmott, H., "Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, 43, 1998, pp.358-396.
- Farh, J. L., Padsokoff, P. M., and Organ, D. W., "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Cope versus Satisfaction", *Journal of Management*, 16, 1990, pp.705-722.
- Folger, R., and Konovsky, M. A., "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 32, 1989, pp.115-130.
- Gouldner, A. W., "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 25, 1960, pp.161-179.
- Griesinger, D. W., "The Human Side of Economic Organization", *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp.478-799.
- Hardin, G., "The Tragedy of the Commons", *Science*, (162), 1968, pp.1243-1248.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., and Ireland, R. D., "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-form Firms", *Strategic Management Journal*, 11 (special issue), 1990, pp.29-47.
- Hofstede, G., "The Poverty of Management Control Philosophy", *Academy of Management Review*, 3, 1978, pp.450-461.
- Hogan, E. A., and Martell, D. A., "A Confirmatory Structural Equations Analysis of the Job Characteristics Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 1987, pp.242-263.
- Jaworski, B. J., "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, 52(3), 1988, pp.23-39.
- Jones, G. R., "Forms of Control and Leader Behavior", *Journal of Management*, 9, 1983a, pp.159-172.
- Jones, G. R., "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983b, pp.454-467.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D., "LISREL : Analysis of Linear Structural Relationship by Maximum Likelihood, Instrumental Variables and Least Squares Methods", (4th ed.), Mooresville, IN: Scientific Software, 1986.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D., "LISREL 8: User's Reference Guide", Chicago, IL: Scientific Software International, Inc., 1993.
- Katz, D., "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9, 1964, pp.131-133.
- Katz, D. and Kahn. R. L., "The Social Psychology of Organizations", (2nd. Ed.), New York: Wiley, 1978.
- Kenny, D. A., "Correlation and Causality", New York: Wiley, 1979.

- Komaki, J. L., Desselles, M. L., and Bowman, E. D., "Definitely not a Breeze: Extending an Operant Model of Effective Supervision to Teams", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp.522-529.
- Konovsky, M. A., and Pugh, S. D., "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp.656-669.
- Larson, J. R., and Callahan, C., "Performance Monitoring: How it Affects Work Productivity", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, pp.530-538.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., and Fry, W. R., "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*, New York: Springer-Verlag, 1980, pp.167-218.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Paine, J. B. "Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers than for Salespeople? ", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, 1999, pp.396-410.
- MacNeil, I. R., "Relational Contract: What We Do and Do not Know", *Wisconsin Law Review*, 1985, pp.483-525.
- Maitland, I., Bryson, J., and Van de Ven, A., "Sociologists, Economists, and Opportunism", *Academy of Management Review*, 10, 1985, pp.59-65.
- McFarlin, D. B., and Sweeney, P. D., "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, 1992, pp.626-637.
- Merchant, K. "Control in Business Organizations", Boston: Pitman Publishing, 1985.
- Miller, D., Droge, C., and Toulouse, J., "Strategic Process and Content as Mediators between Organizational Context and Structure", *Academy of Management Journal*, 31, 1988, pp.544-569.
- Moorman, R. H., "Relationships between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? ", *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, pp.845-855.
- Netemeyer, R., Johnston, M., and Burton, S., "Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, pp.148-157.
- Niehoff, B. P., and Moorman, R. H., "Justice as a Moderator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36, 1993, pp.527-556.
- Olsen, M., "The Logic of Collective Action: Public Goods and Theory of Groups", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965.
- Organ, D. W., "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Organ, D. W., "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", In Cummings, L. L. and Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, Greenwich, CT: JAI Press, 1990, pp.43-72.

- Organ, D. W., and Konovsky, M., "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp.157-164.
- Ouchi, W. G., "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, pp.95-113.
- Ouchi, W. G., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, 25, 1979, pp.833-848.
- Ouchi, W. G., "Markers, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp.129-141.
- Ouchi, W. G., and Maguire, M. A., "Organizational Control: Two Functions", *Administrative Science Quarterly*, 20, 1975, pp.559-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R., "Transformational Leader Behaviors and their Effects on Trust, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 1, 1990, pp.107-142.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W., "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12, 1986, pp.531-544.
- Perrow, C., "Complex Organizations", (3rd eds), New York: Random House, 1986.
- Rousseau, D. M., "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements", Thousand Oaks, CA: Annual Review, 1995.
- Rousseau, D. M., and Parks, J. M., "The Contracts of Individuals and Organizations", In Cummings, L. L. and Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, Vol.15, Greenwich, CT: JAI Press, 1993, pp.1-43.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., and McKenna, J. F., "Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology*, 40, 1987, pp.113-124.
- Skarlicki, D. P., and Folger, R., "Retaliation in the Workplace: The Role of Distributive, Procedural, and Interactional justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, 1997, pp.434-443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., and Tesluk, P., "Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation", *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp.100-108.
- Snell, S. A., "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", *Academy of Management Journal*, 35, 1992, pp.292-327.
- Spreitzer, G. M., and Mishra, A. K., "Giving Up Control Without Losing Control: Trust and its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making", *Group & Organization Management*, 24, 1999, pp.155-187.
- Steenkamp, J. E. M., and Trijp, H. C. M., "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs", *International Journal of Research in Marketing*, 8, 1991, pp.283-299.
- Strobe, W., and Frey, B. S., "Self-interest and Collective Action: The Economics and Psychology of Public Goods", *British Journal of Social Psychology*, 21, 1982, pp.121-137.

- Stroh, L. K., Brett, J. M., Baumann, J. P., and Reilly, A. H., "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp.751-767.
- Thibaut, J., and Walker, L. "Procedural Justice: A Psychological Analysis", Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- Tannenbaum, A. S., "The Social Psychology of Work Organization", Belmont, CA: Brooks-Cole, 1968.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., and Tripoli, A. M., "Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Dose Investment in Employees Pay off", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp.1089-1121.
- Turcotte, W. E., "Control Systems: Performance, and Satisfaction in Two State Agencies", *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, pp.60-73.
- Van Dyne, L., and Ang, S., "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", *Academy of Management Journal*, 41, 1998, pp.692-703.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C., "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp.82-111.
- Williams, L. J., and Hazer, J. T., "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp.219-231.
- Williams, S., "The Effects of Distributive and Procedural Justice on Performance", *The Journal of Psychology*, 133(2), 1999, pp.183-193.
- Williamson, O. E., "Markets and Hierarchies", New York: The Free press, 1975.

附錄

附表一 樣本廠商之屬性資料以及問卷發放與回收狀況

公司別	產業別	資本額 (百萬)	員工人數 (人)	發放問卷數	有效問卷數
A	資訊電子	270	55	15	13
B	資訊電子	8,000	1,500	20	20
C	資訊電子	435	250	20	16
D	資訊電子	2,985	200	15	15
E	資訊電子	--	190	15	14
F	資訊電子	2,347	615	20	15
G	資訊電子	1,390	780	18	18
H	資訊電子	11,000	--	15	15
I	資訊電子	7,232	448	15	0
J	化工	500	170	15	12
K	化工	80,000	800	20	14
L	機械	1,289	268	20	19
M	電機	37,074	3,483	20	20
N	食品	--	750	18	15
O	食品	29,240	6,000	20	18
P	紡織	680	160	16	0
Q	鋼鐵	80	37	15	9
R	造紙	2,620	519	18	18
S	辦公傢俱	2,870	1,200 人	15	15
T	鋁門窗	5	30	15	15
U	營建	11,200	1,350	20	19
V	零售	60	2,000	15	8
W	金融	14,000	1,600	20	20
X	金融	20,000	170	20	17
Y	服務	5	350	15	15
Z	服務	--	1,500	15	15

Organizational Control, Exchange Relationships and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Justice

JIA-CHI HUANG

Department of Business Administration, Soochow University

ABSTRACT

This research argues organizational control can avoid employees' free-riding behavior by two approaches. The effects of Output control and behavior control are by means of identifying employees' property right, and facilitating economic exchange relationships between employees and organizations. Clan control's effect is through self-interest motivation enlargement, and facilitating social exchange relationships. Based on this theoretical framework, this study explored the relationships between organizational control and organizational citizenship behavior (OCB), and the mediating role of organizational justice. This study found distributive justice had no significant relationships with OCB. Behavior control had negative relationships with OCB, either direct or through the mediating effect of formal procedural justice. Clan control had positive relationships with OCB, either direct or through the mediating effect of formal procedural justice and interactional justice.

Keywords: organizational control, social exchange theory, organizational justice, organizational citizenship behavior, economic exchange

