

# 道德倫理觀與組織承諾、工作滿意度、及離職意向之關係研究\*

## A Study on the Link Between Moral Values and Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention

葉桂珍 *Quey-Jen Yeh*

成功大學企業管理研究所

Department of Business Administration,  
National Cheng-Kung University

(Received Noreember 1994; accepted September 1995)

### 摘要

本文目的在探討個人之道德觀念與個人對其組織倫理氣候之認知兩個倫理變項，與組織承諾、工作滿意度、及離職意向，三個攸關組織績效的人力管理變項間之關係。研究結果雖顯示，個人道德較高者較能認知組織之倫理氣候，但是個人所持有的道德觀念並非影響組織承諾等管理變項之直接因素。惟有使個人對組織之各項倫理政策有所認知，才能增強個人對組織的承諾；而當個人對組織有高承諾時，其工作滿意度會較高，同時離職意向會較低。此外，員工個人對組織倫理的認知能否與其本人所持有之道德觀點相配合，會顯著影響該員工的離職意向。這些研究結果驗證了西方多位學者所倡導的“單獨一項個人因素無法有效解釋組織之倫理行為”；而“當一組織之「倫理價值 / 倫理標準」廣被其成員接受時，該組織之成功性(本文所驗證之變數為組織承諾)將會增加”。

關鍵詞：個人道德、組織倫理、組織承諾、工作滿意度、離職意向。

### Abstract

This paper gives an empirical study on how individual moral values and corporate ethical climates perceived by employees affect the three salesforce management variables – organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention, within a salesforce organizational culture. The results indicate that while individual moral values may significantly influence the employees' perception of corporate ethics, its impact on potential organizational commitment is indirect. The key to understand the influence of ethical considerations on organization in terms of organizational commitment seems to lie in recognizing employees' perceptions of corporate ethics. In addition, it appears that those who are more committed to the organization have more job satisfaction and are less likely to leave the organization than those who are less committed; a match between individual moral values and corporate ethical standards may reduce salespeople's turnover intention. These findings support the

\*本文部份初步研究結果，曾以英文及不同的敘述方式登載於 Proceedings of the National Science Council, ROC, Part C: Humanities and Social Sciences, Vol.5, Nol, 1995. PP. 45-57。

viewpoint held by most western scholars that individual characteristics alone are insufficient to explain organizational ethical behavior; when ethical standards/values of an organization are widely shared among its members, organizational success (it is the employees' organizational commitment in this study) will be enhanced.

**Key Words:** Individual Moral Values, Corporate Ethics, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Turnover Intention.

## 壹、導論

一個公司最希望的是擁有一群具有高組織承諾 (Organizational commitment) 的員工，因為高組織承諾代表員工對組織之高投入、高滿意度與高認同感，也是組織績效之指標 (DeCotiis & Summers, 1987; Johnston, Parasuraman, Futrell & Blacck, 1990)。但是什麼樣的員工是具有高組織承諾呢？或者說什麼樣的因素可能影響組織承諾呢？而這些是否也會對員工之工作滿意度 (Job satisfaction) 或離職意向 (Turnover intention) 產生影響？Badovick 及 Beatty (1987) 曾提到當一組織內之成員對該組織之倫理價值觀 (Ethical Values) 有廣泛的共識時，該組織之成功性會更增加；DeCotiis 及 Summers (1987) 在其文中也說到「如果組織可以符合員工的期望，則員工會針對該組織的目標與價值觀，奉獻其心力」，顯示組織倫理價值觀是影響組織承諾的一個要素。Hunt 及 Wood (1989) 在一項針對四種高階行銷人員所作的大型研究中，就證明了組織倫理價值與工作上的自主性是其所有研究變項中，包括個人統計變數、工作回饋性、工作定位及工作變化等，惟一兩個對組織承諾有顯著影響的變數；Victor 及 Cullen (1988) 在一項倫理工作氣候的實證研究中，也肯定組織倫理氣候 (Corporate Ethical Climate) 可定義出一套規範體系，指導組織決策，使組織在碰到倫理困境時作出系統化之回應。雖然對於組織倫理價值觀，全世界沒有一致的定義可廣被接受，Hunt 等人 (1989) 則主張其應被視為個人道德理念與組織內正式及非正式之倫理政策的合成物，而個人對這些倫理政策的認知情形，就是所謂的組織倫理氣候認知 (Perceived Corporate Ethics)。

個人對組織倫理氣候的認知，是一種主觀上的認定，反應個人對其組織內各項行為的體驗，因此，難免會受到個人所持有的社會道德規範所影響。事實上，很多學者認為在解決企業倫理問題的決策過程中，個人因素與組織因素兩者，對各項倫理行為都具有直接的影響作用 (如 Trevino 1986; Hunt & Vitell, 1986; Ferrell, Gresham, & Fraedrich, 1989)。但是 Herndon (1991, 1992) 在對美國一家連鎖便利超商的實證研究中，卻發現個人道德觀念 (Individual moral values) 與組織之倫理氣候雖會相互影響，但個人道德觀對組織承諾等管理建構卻無直接影響作用，必需透過組織倫理氣候之催化，個人道德觀才會對管理建構產生作用。也就是說組織倫理氣候對組織承諾的影響是直接的；但是個人的道德倫理觀念對組織承諾的影響則僅居於間接地位。Herndon 的研究以美國零售店員為樣

本。誠如郭崑謨與劉水深（民國 73 年）所言，「美國式的管理特色為重理智與法治，其結果管理行為表現出公私分明，一切秩序井然的型態……。」因此，Henderson 的研究結果顯示出美國公司的管理行為受到公司內各項倫理政策的影響大於個人因素，也就很理所當然了。但是類似的研究，如果以台灣員工為樣本，是否也會有同樣的結果呢？我們都知道，台灣社會傾向“人重於事”，不同於美國的“事重於人”。因此，在台灣的公司環境中，對組織承諾、工作滿意度、及離職意向等管理變項較具影響力的，是個人由家庭社會所學習到的倫理道德規範？抑或是當個人進入公司後所認知到的各項組織倫理價值觀？這樣的研究，除了讓我們更瞭解台灣本土公司的管理情形外，也可使我們對跨國企業之管理有一個新的思考方向。

## 貳、研究背景

### 一、個人道德與組織倫理

Boyce 及 Jensen (1978) 根據其研究指出個人所表現的行為是其內在道德思想的顯現；Rest (1986) 則表示個人之道德觀念顯著受到文化、社會及個人本身（如性別等）的行為衡量標準所影響；Reidenbach 及 Robin (1988) 的實證結果則顯示個人在作倫理相關決策時，是依照決策當時之情境，考慮下列五個觀點—正義(Justice)、自我(Egoism)、相對價值(Relativism)、目的(Teleology)及義務(Deontology)，作出判斷，而不是僅看道德、不道德，或倫理、不倫理而已；Ferrell 等人(1989)也指出，我們應該思考一個人的各種道德觀點是如何和其他因素交互影響進而產生所謂的道德或不道德行為。不管上述各學者是如何敘述個人道德或倫理觀念，我們可發現其共同點是他們都覺得個人道德觀是一種思考、哲學、理念，受到文化、社會等多方面影響，是無法以單一標準衡量的。

組織倫理價值，如 Barney (1986) 所言，是組織內各成員所共有的獨特價值觀，可用來解釋為何某些公司具有特別優良及持久的績效。Akaah 及 Riordan (1989) 曾將組織倫理因素分為公司倫理準則、高階主管的倫理行為、組織內的倫理範圍、組織等級與組織角色、及工業種類五項衡量標準；Hunt 等人(1989) 則提出了下列三個員工對公司倫理價值觀念的認知情境：管理者在實際行動上所使用的倫理標準；管理者對倫理問題之關心情況；及該組織內對道德或不道德行為的獎勵與懲罰。雖然這些學者都對組織倫理價值觀提出了獨到的見解，但是 Victor 及 Cullen (1988) 在一項涉及 4 家公司 872 位員工的調查研究上所提出的「組織倫理氣候」見解，似乎較符合中國社會的倫理理念。這兩位學者將組織倫理氣候分為五個構面：公司與個人的仁愛心(Caring)，公司與個人所依據的外部法律與職業標準(Law and Code)；公司內部政策與各項規則及程序(Rules)；公司與個人是否為利益傾向者，或稱工具主義者(Instrumentalism)；及個人道德觀念上的獨立情形(Independence)。

當我們提到中國文化、中國人的特性或者中國的管理思想時，免不了的，一定會提到中國幾千年來的儒道法墨四家哲學思想。雖然這四家思想皆是由中國帝國體制所衍生出的政治哲學，但是不少學者已發現這些哲學的精神比西洋現代管理思想更宏觀、精深，或許還更符合現代管理的需要呢！尤其是上述 Reidenbach 與 Robin 的五種個人道德觀及 Victor 與 Cullen 的五個組織倫理氣候構面，更幾乎是隱含在儒道法墨四家思想的基本理念中，下面是本文根據一些世俗化之觀點所作之比較結果。

(一) 在 Reidenbach 與 Robin 的個人道德觀方面：

1. 其所主張的「正義」指的是正當、公平的觀念；而「義務」指的是一項倫理事件的決策過程所牽涉到的承諾、義務、對錯等道德判斷問題。而這樣的思想不就是中國儒家思想所推崇的「忠」、「恕」之道？重義輕利的觀念？
2. 在「自我觀」方面，這兩位學者指的是與自我相關的課題，比如自我之提昇、自我之滿足、自我犧牲及自我利益與公司利益等問題。而這樣的思想正好與法家所主張的人性本惡，自利乃是人的天性相吻合；也和道家所主張的崇尚自然，強調無我、忘我以摒除私慾的精神相呼應。
3. 其「目的論」主張當人在決定事情時，會由其結果的好壞、對錯、是否產生最大效用或最小成本、是否對大多數人有利或者僅使最少數人受到傷害等角度，來審視其道德上的觀點。而這樣的主張似和中國法、墨兩家所秉持的實利原則、重視效用、功利主義等的論點相一致。
4. 該兩位學者所提出的「相對價值觀」，指的是個人在判斷一件倫理決策問題時，對其決策能否為週遭生活環境所接受的認知，這些生活環境包括個人本身、家庭、朋友、社會文化及傳統觀念。而對這種相對價值觀最具影響力者，應該就是個人日常生活的倫理思想。如果，以美國的環境而言，應該就是基督教思想；而在中國社會中，則應歸屬於儒家思想，因為中國數千年來，重視家庭與社會的價值觀及君臣父子式的倫理哲學，就是儒家思想的根本理念。

(二) 在 Victor 與 Cullen 的組織倫理氣候方面：

1. 「公司與個人的仁愛心」是這兩位學者在其實證研究中發現的第一個組織倫理氣候構面，其內容包括公司對員工、員工對公司及員工與員工間彼此關愛與照顧的情形、大家是否皆以公司的整體利益為重、是否關心社會大眾的利益等。但是，這些內容不就是儒家思想所主張的仁義道德、凡事以“人”為中心、嚴以律己、寬以待人的管理哲學？
2. 「公司與個人所依據的外部法律與職業標準」及「公司內部各項政策、規則與事情處理程序」是這兩位學者所提出的兩個與“法”相關的組織倫理構面。仔細地和中國法家所主張的重法－強調人性本惡，必需繩之以法使之合理、重勢－強調職位對法的伸張作用、重術－強調行政管理必需制定適當的原則、方法、程序及獎懲措施以指導部屬行為，相比較，我們可發現兩者的內涵

頗有雷同之處。

3. 「工具主義」也就是指凡事皆求利益之最大，而把個人或公司當成利益製造者，故亦可視之為功利主義，是 Victor 及 Cullen 兩位學者所分析出的第四個倫理氣候構面。這個論點和法家以性惡為出發點，強調重視利益，肯定慾望以達到最大效用的管理手段是一樣的；而和墨家重實利、重績效、主張兼愛、非攻（因為人往往過於自愛自利，而彼此攻擊），獲取共識，以得互愛互利之大利，則有異曲同工之妙。
4. 「個人道德規範的獨立情形」指的是公司是否重視個人所持有的道德觀念、及公司是否允許或期望個人以自己的道德標準做事等。這樣的組織倫理思想不就是道家所推崇的尊重自我、道無所不在、無為而無所不為的管理思想？

由上面的比較，我們可看出西洋學者正方興未艾的倫理思想研究，是中國幾千年前之古聖賢者就已著墨的政治哲學思想。我們甚且可以說中國固有的管理思想比起西洋現代之管理思想，或許更博遠精深，因為這些都是聖賢者的政治生活體驗，和西洋現代管理思想之強調以科學方法片面驗證實際情況，是不一樣的。不過古籍的記載是一回事，當今台灣的企業是否有用到這些管理思想呢？或者說，如果這些都是中國的固有思想，並因此深深影響中國人的日常生活與思考方式，那麼這些思想對中國的企業應該就會造成所謂「中國式的管理」，而異於西方式的管理，是不是這樣呢？或者說，因為西方企業也採用了同樣的儒道法墨管理哲學於其企業之管理上，如 Victor 及 Cullen 所驗證的結果，而使得中國與西方企業皆產生相同的管理架構？這些都是值得我們探討的問題，也是本文的研究目的。而由於 Reidenbach 及 Robin 的個人道德哲學與 Victor 及 Cullen 的倫理氣候理論和中國固有的倫理哲學思想類似，因此本研究的個人道德與組織倫理變數量表乃分別取自這四位學者的論文。

## 二、組織承諾、工作滿意度、與離職意向

組織承諾是個人對組織的向心力、認同感、忠誠度與奉獻的程度等。當一個人處在企業倫理困境時，比如個人利益與組織利益相衝突時，他是會認同公司目標，忠於他對組織的承諾？或是會以自己的利益為優先，違背他對組織的承諾？前者是所謂的高組織承諾者；後者則是低組織承諾者。高組織承諾者可創造高績效 (Chonko, 1986)，是任何企業經營者冀望獲得的人力資源。但是，什麼樣的人是高組織承諾者呢？或者說高組織承諾是什麼因素造成的？Mottaz (1988) 認為組織承諾的預測因子，包括個人特性，如年齡、教育、性別、工作價值觀與工作期望等與個人相關的因素，及組織特性（事實上是工作特性），如工作內容、薪資、昇遷等由工作所獲取之經驗。不過 Hunt 等人 (1989) 以實證方法證明組織承諾的預測因子，除了 Mottaz 所稱的個人與組織（工作）特性外，還有組織所具有的倫理價值觀。事實上，他們的證明顯示出組織倫理價值觀對組織承諾的影響不下於工作特性，更是高於個人因素。最主要的，他們證明了具高倫理價值

觀的組織文化可孕育出高組織承諾的員工，也就是說企業為求得員工的高組織承諾，可從組織的各項正式或非式的倫理政策著手。

組織承諾常與其他管理績效，如工作滿意度、工作績效及低離職率等，相提並論。最主要的，這些管理績效變項間彼此存在著高度相關（如 DeCotiis 及 Summers, 1987；Dubinsky 及 Skinner, 1984；Johnston 等人, 1990 等）。因此，為了加強實證結果的信度，在研究這些管理績效變項時，通常應取兩個以上的變數，並與發表之文獻比較，以驗證其間的關係，確定資料之效度。由於工作績效資料之衡量與取得不易，因此本研究的管理變項僅包括組織承諾，工作滿意度及離職三個變數。很明顯的，低離職率可節省企業經營者的應徵費、訓練費等，使企業擁有較多技術精熟的員工，工作品質較有保證，故低離職率乃是企業經營者所需。不過，有時低離職率並不意謂高工作效率，因為有離職意向的員工，不一定會離職，但是會產生怠工與低工作效率，進而影響其工作績效及其他工作人員的情緒，故對於離職情況，我們使用離職意向作為研究變數。而本研究的目的就在探討「個人道德」與「組織倫理」兩個倫理變數對「組織承諾」、「工作滿意度」與「離職意向」三個銷售人力管理變項的影響。

### 參、研究方法

本文所研究的變數，如上所述，包括「個人道德」，來自 Reidenbach 及 Robin (1988) 的「個人道德哲學」量表，共計 24 題問項；「組織倫理」（氣候認知），來自 Victor 及 Cullen (1988) 的「組織倫理氣候」量表，共計 26 題問項。其中，為免問卷過於冗長，個人道德量表僅涵蓋包括正義、相對價值、及義務三個觀點在內的八個問項，以三個道德故事評量之；而「組織倫理」變項，主要在測試員工對其所工作之公司倫理氣候或各項倫理政策之認知情形，分數較高者為高認知，較低者為低認知，並無所謂“好的”或“壞的”公司倫理。而在管理績效變項上，「組織承諾」，來自 Mowday (1979) 等人的量表，共計 15 題問項；「工作滿意度」，來自 Brayfield 及 Rothe (1951) 的量表，共計 18 題問項；「離職意向」，來自 Johnston 及 Futrell (1989) 的量表，共計 4 題問項。每個抽樣對象所填寫之各變數量表所有問項的平均值，即代表該抽樣對象在該變數上的評量結果；平均分數較高者即表示該抽樣對象對該變數有較高之認知，否則，即較低。人口統計變數，包括年齡、年資、所得、性別、教育程度、職位等，皆視為共變數。

本研究以台灣一家連鎖便利超商所直轄的數百家（該公司要求不得報導其所擁有的總店數）便利商店之全職工作人員為抽樣對象。為避免地域性文化差異會影響個人及組織的倫理構面，吾人以分區隨機抽樣的方式，抽取涵蓋台北、彰化、台南、高雄及屏東等五個地區在內的 180 家便利商店為樣本，共計寄出 630 份問卷，（每家店寄 3 至 4 份），以郵寄方式為之。填妥後，由填寫員直接寄回給吾

人。在研究方法上，由於本研究是一項實證研究，不可避免的，必需採用統計方法。雖然實證研究限於樣本與研究方式，難免失之於片面，研究結果不若鑽研古籍所獲得的結論具一般性，但是在講求科學與證據的現代管理領域中，實證方法仍是一條頗具效力的捷徑。而且只要研究架構與方法正確，統計檢定之信度可行，研究結果對於某些特定對象仍有其參考價值。本研究所使用的統計方法包括相關分析、共變異數分析（ANCOVA）及多重共變異數分析（MANCOVA）。即在群組間的變異分析中，如果須同時比較多個應變數且該多個應變數有相關性存在時，使用 MANOVA；而僅比較一個應變數時，則使用 ANCOVA。

## 肆、研究結果

### 一、樣本的有效性與研究變項的信度

本研究共回收 183 份，有效問卷為 143 份，比率為 22.7%。由於本研究刪除所有在主要變數量表有漏填及工讀生所填寫的問卷，因此有效問卷率相對於回收份數，顯得較低。不過，經比對樣本與母體的人口統計變數後，我們發現所搜集的樣本在薪資（平均月收入 22,500 元）、年資（平均 2.3 年），年齡（平均 24 歲）、教育程度（80% 高中畢業），及男女比例（女性佔 62.4%）上，都與抽樣公司所提供的母體資料類似。另外，我們的樣本也顯示台北地區的工作人員有較高的薪資與教育水準，其餘地區的教育水準則類似，不過屏東地區平均薪資最低，彰化地區則為次低。這些資料顯示我們的樣本無嚴重選樣偏差，且應涵蓋了不同地區的足夠樣本。而 t-test 也顯示前後寄回的樣本，在各人口統計變數上無差異，表示 71% 未回覆的問卷不致使本研究結果有太大的偏差。由於所欲研究之五個變項，在五個區域間皆未達 0.05 之統計顯著水準，故在研究上可將所有樣本，不分地區地分析之。

研究變項的整體信度 (Cronbach's  $\alpha$ ) 在個人道德觀、企業倫理氣候認知、組織承諾、工作滿意度及離職意向，分別為 0.83、0.82、0.85、0.89 及 0.67，皆在可接受程度內。其中個人道德觀的三者效度信度，分別為 0.84、0.77 及 0.78；企業倫理氣候認知的五個構面信度分別為 0.75、0.74、0.70、0.72 及 0.56，除了最後一個構面的信度較低外，其餘皆在 0.7 以上。不過，因為企業倫理氣候認知的整體信度達到 0.82，而且本研究並不針對個別倫理氣候構面作分析，故其信度是可接受的。

### 二、個人道德與組織倫理變項關係探討

經使用 ANOVA 檢定後，我們發現個人道德觀與組織倫理氣候認知，皆不會因地區及職位之差別而有所差異 ( $P$  值皆在 0.14 以上)。也就是說不同的地域與職位背景，並未造成樣本間顯著不同的個人道德與組織倫理氣候認知。因此，我們可以不分地區及職位，將所有樣本之個人道德變數與組織倫理氣候認知變數分別加總並計算其平均值，再以該平均值為中心，將所有樣本分成「高／低個人道

德」群，及「高／低組織倫理」群，以探討個人道德與組織倫理兩個倫理變項彼此間之相互作用，及其對組織承諾等管理績效變項之影響。這樣的分類方法為多位學者所認可（如 Ott, 1984; Herndon, 1992 等），主要是該分類方法可使吾人對兩個群組變數之交互項，作深入分析。如在本研究中，吾人即可探討個人道德與組織倫理之交互作用，是否亦對各管理績效變項產生影響。「高／低」個人道德群的人數分別為 75 及 68，其個人道德均值分別為 3.36 與 2.97，標準差則分別為 0.73 及 0.71；「高／低」組織倫理群的人數分別為 69 及 74，其組織倫理均值分別為 3.41 與 2.69，標準差則分別為 0.46 及 0.47。

經使用 ANOVA 檢定該兩個倫理變數的相互關係（如表 1 所示），我們發現雖然結果顯示組織倫理氣候認知較高的一群，也有較高的個人道德標準，但是在統計上並不顯著 ( $F\text{-value}=2.03$ ,  $P=0.19$ )。不過，當將兩者的研究位置交換，即將個人道德分群視為自變數，組織倫理氣候認知視為應變數時，則個人道德觀較高的一群，卻顯著地 ( $F\text{-value}=4.32$ ) 有較高的組織倫理氣候認知。這個結果顯示，樣本對組織倫理氣候的認知會受到個人道德觀的影響，但是組織之倫理氣候對個人道德觀的影響則不顯著。

表 1 個人道德與組織倫理關係探討

	組織倫理	個人道德
變異來源		
個人道德 <sup>a</sup>	4.32*	-
組織倫理 <sup>a</sup>	-	2.03
年齡	1.56	0.01
教育程度	0.51	0.15
性別	2.33	1.56
所得	0.63	0.24
年資	0.32	0.99

a. 高低群組變數。

\* ANCOVA 檢定達 0.05 之顯著水準。

### 三、組織承諾、工作滿意度與離職意向關係探討

皮爾森 (Pearson) 相關係數檢驗出本文所研究的三個管理變數—組織承諾，工作滿意度與離職意向，之間存在著高度相關關係：組織承諾與工作滿意度呈正相關 ( $r=0.52$ ,  $p=0.001$ )；而這兩者又分別與離職意向呈負相關（對組織承諾而言  $r=-0.28$ ,  $p=0.0006$ ；對工作滿意度而言， $r=-0.35$ ,  $p=0.0001$ ）。這三者間的關係，即使將樣本分為管理者（即店長）與部屬兩群，分別作相關分析，仍顯示出同樣的顯著相關關係（如表 2）。

### 四、個人道德與組織倫理對組織承諾、工作滿意度與離職意向之影響

本文所探討之管理變項包括組織承諾、工作滿意度及離職意向三者。由於如

表 1 所示，這三個管理變項之間，不管是管理者或部屬，皆存在著高度相關關係，因此除了以 ANCOVA (Type III Error) 對個別變數作測試外，亦以 MANC

表 2 組織承諾、工作滿意度與離職意向之相關係數

	工作滿意度	離職意向
組織承諾	<u>0.69*</u>	<u>-0.37*</u>
	0.43*	-0.22*
離職意向	<u>-0.32*</u>	-
	-0.35*	-

註：劃線者為管理者樣本；未劃線者為部屬樣本。

\* 差異達 0.05 之顯著水準

OVA 作整體效果之檢定。故在本模式中，應變數設為組織承諾、工作滿意度及離職意向三者；群組變數設為高／低「個人道德」、高／低「組織倫理」認知、及其交互項三者；而共變數則包括年齡、性別、薪資、年資、教育程度、及職位共六個人口統計變數。結果如表 3 所示。

由表 3 我們可發現，組織倫理（氣候認知）對該三個管理變項－組織承諾、工作滿意度及離職意向，之整體影響效果僅達 0.1 之統計顯著水準 (Wilk's Lambda  $F=2.15$ )，此乃因僅有組織承諾是顯著之受影響變數 ( $F\text{-value} = 5.39$ )，工作滿意度及離職意向受到組織倫理之影響程度並不顯著；在個人道德方面， $F\text{-value}$  及 Wilk's Lambda 皆顯示個人道德對該三個管理變項皆無顯著之影響；不過，在離職意向之個別測試上，個人道德及組織倫理之交互項卻顯示出會對離職意向產生顯著影響 ( $F\text{-Value} = 4.90$ )。在共變數方面，職位，即管理者與部屬之職位差異，對工作滿意度及離職意向皆有顯著之影響 ( $F\text{-Value}$  分別為 8.72 及 10.80；Wilk's Lambda  $F = 5.06$ )。至於其他人口統計變數，則皆未達 0.05 之統計顯著水準。

表 3 之 ANCOVA 及 MANCOVA 結果顯示組織倫理變項、個人道德與組織倫理之交互項、及職位之差異，對三個管理變項有某些顯著之影響效果。為進一步瞭解其影響方向，本文再以 t-test 檢定這三個管理變項在各群組間之差異（此時職位亦視為群組變數）。由於離職意向同時受到職位及個人道德與組織倫理交互項之影響，故在 t-test 上亦依照職位分別予於檢定；而交互項對離職意向之影響，主要來自個人道德與組織倫理一致者（即高個人道德及高組織倫理氣候認知者，及低個人道德及低組織倫理氣候認知者），與不一致者（即高個人道德及低組織倫理氣候認知者，及低個人道德及高組織倫理氣候認知者）間之差異，故此處之 t-test 亦僅針對此兩群（即一致群與不一致群），計算該三項管理變項之差異。t-test 之分析結果經彙整如表 4。

表4 顯示高組織倫理群的組織承諾顯著高於低組織倫理群者（4.78 比 4.39）

表3 個人道德及組織倫理與組織承諾、工作滿意度及離職意向之關係探討

	ANCOVA 個別管理變項檢定			MANCOVA 整體效果檢定	
	組織承諾	工作滿意度	離職意向	Wilk's Lambda	F-value
		F-value	F-value		
變異來源					
個人道德 <sup>a</sup>	0.46	0.05	0.56	0.985	0.57
組織倫理 <sup>a</sup>	5.39*	0.22	0.45	0.946	2.15+
個人道德×組織倫理 <sup>a</sup>	0.10	1.58	4.90*	0.952	1.88
職位	1.43	8.72*	10.80*	0.881	5.06*
年齡	1.06	2.99	0.01	0.972	1.07
教育程度	0.03	0.08	3.34	0.964	1.40
性別	1.93	2.73	0.65	0.974	1.00
所得	0.01	0.02	3.33	0.966	1.32
年資	0.00	3.56	0.68	0.955	1.78

a. 高低群組變數與其交戶項。

\* 達 0.05 之顯著水準。

+ 達 0.10 之顯著水準。

表4 組織承諾、工作滿意度及離職意向三個管理變項  
在各群組間之 t 差異檢定

分群標準	個人道德		組織倫理		管理者		部屬	
	高	低	高	低	一致 <sup>a</sup>	不一致 <sup>b</sup>	一致 <sup>a</sup>	不一致 <sup>b</sup>
N	75	68	69	74	28	23	52	40
組織承諾	4.58	4.58	4.78	4.39*	4.81	4.48	4.53	4.54
工作滿意度	3.39	3.41	3.42	3.38	3.53	3.38	3.42	3.29
離職意向	3.24	3.44	3.20	3.46	2.98	2.94	3.34	3.81*

a. 個人道德與組織倫理之評量同為高或低評量者。

b. 個人道德與組織倫理之評量不同者，即一高一低或一低一高者。

\* 差異達 0.05 之顯著水準。

$p = 0.002$ ；工作滿意度（3.42 比 3.38）及離職意向（3.20 比 3.46）在高低組織倫理群間之差異，亦與預期方向相符，不過未達統計上 0.05 之顯著水準（ $p$  分別為 0.68 及 0.18）。此外，該三個管理變項在高低個人道德群間之差異，皆不顯著。上述結果顯示，組織倫理氣氛較個人所具有之道德觀念對員工之組織承諾更具影響力；不過組織倫理氣氛對員工之工作滿意度及離職意向之影響，可能需透過組織承諾、工作滿意度及離職意向三者之相關性（如表 1 所示），對工作滿意度與離職意向產生影響。

此外，表4顯示，個人道德與組織倫理交互項所引起之離職意向之差異，在管理者樣本方面，並未達顯著水準，顯示該差異主要來自部屬。如表4所示，在部屬樣本方面，離職意向在一致與不一致群間有顯著性之差異存在(3.34比3.81， $p=0.02$ )。

## 伍、討 論

由上述之分析，吾人發現個人道德會影響一個人對其所服務的組織之倫理氣候認知：高個人道德觀者，對其組織之倫理氣候認知亦較高；而低個人道德觀者，對其組織之倫理氣候認知則較低。最主要的，員工對組織倫理氣候之認知情形，會影響該員工對組織的承諾：高組織倫理群者對組織之承諾亦較高；而低組織倫理群者對組織之承諾亦較低。三個管理績效變項的研究則顯示組織承諾與工作滿意度呈顯著正相關，而這兩者則同時與離職意向呈顯著負相關。也就是說對組織倫理氣候認知較高之員工，對組織會有顯著較高的承諾或忠誠度，並可能進而對其工作會有較高的滿意度，及較低的離職意向。

分析結果亦發現工作滿意度與離職意向同時受到職位變項之顯著影響，而組織承諾則否。意謂員工對工作之滿意度與離職意向可能同時受到較多之工作環境變項(如職位)影響，也表示工作滿意度比組織承諾對離職意向的影響更直接，因此我們可以說組織承諾可能會影響一個人對其工作滿意度的評估，而工作上的滿意度則會更直接影響個人的離職意向。

如果將離職意向視為員工對組織之承諾或對工作滿不滿意的具體表現，上述各項分析結果似可綜合如下：始於個人所具有之道德觀念，該個人道德會影響個人對其組織倫理氣候之認知；而該組織倫理之認知則會影響個人對其組織之承諾；雖然組織倫理對工作滿意度及離職意向無顯著之直接影響關係，但透過組織承諾與工作滿意度及離職意向之顯著相關性，組織倫理對工作滿意度及離職意向可形成間接之影響關係。這些結果也顯示，欲瞭解一位員工的離職意向，似乎不只應瞭解其對工作是否滿意或者對組織是否忠誠，而應更往前探討公司的各項正式與非正式的倫理政策。這結果也驗證了 Victor 及 Cullen (1988) 及 Kahn (1990) 所主張的“單獨一項個人因素無法直接影響各種管理變項；必須先使個人對組織倫理氣候有深切認知，才能使其對各項管理變項產生效應”。

本文除了在方法上，以 MANCOVA 檢定整體效果及以 ANCOVA 作個別檢定，以使檢驗結果更完整與精簡外，在抽樣、問卷設計及研究架構上，都採用和 Herndon 的研究(1991, 1992)類似的方式為之，因此提供了一個異國文化研究(Cross-culture study)之基礎。本文就 Herndon 之研究與本研究之結果比較如下，以探討類似的倫理課題在不同之文化國度下，是否有不同之影響層面。

雖然樣本皆來自兩地頗具代表性的連鎖便利商店，兩個樣本(或者說該兩連鎖商店之員工)在人口統計變數方面，卻有頗大之差異。台灣樣本較美國樣本年

輕（24 歲比 30 歲）、年淺（平均年資 2.5 年比 3.2 年）、教育程度低（平均為高中畢業比五專以上畢業）、及女性化（女性比率 62.4% 比 10%）。

雖然兩個樣本之基本資料有所差異，但在研究結果上，卻仍有相似之處。最主要的相似處為，在個人道德與組織倫理兩個倫理變項上，組織倫理對組織承諾有顯著之影響效果；而個人道德會顯著影響個人對組織倫理之認知，但其對組織承諾之影響則不顯著，或者可以說個人道德對組織承諾之影響是間接的，必須透過個人對組織倫理之認知，方能為之；而三個管理變項—組織承諾、工作滿意度及離職意向，彼此具有高度相關。這些結果顯示，即使是不同國度文化之樣本，如欲提高員工對組織的承諾度並進而提高其工作滿意度及降低離職意向，可嘗試由加強員工對組織內各項正式或非正式之倫理政策之瞭解著手。因此，改進組織內之各項正式與非正式之倫理政策以改善管理建構，仍是兩個不同文化背景的公司所適用的準則。此外，如果所採用的員工具有較高之個人道德觀，亦較可能提高公司的管理效果，因為這些人對公司的各項倫理政策會有較高的認知，進而影響其對組織的承諾及工作滿意度等。

兩個樣本最大的差別，在於台灣的樣本顯示出組織倫理變項對工作滿意度及離職意向並無直接的影響關係，必需透過組織承諾的作用方能為之。此外，雖然台灣樣本的個人道德會影響組織倫理，但組織倫理對個人道德並無顯著之影響作用，亦即五個研究變數間顯示出一種單方向之直線影響關係：即個人道德影響組織倫理，組織倫理影響組織承諾，組織承諾再進而影響工作滿意度及離職意向。但在美國樣本方面，該五個研究變數所顯示的卻是一種以組織倫理變項為核心之管理架構：即組織倫理不僅會顯著影響個人的道德想法，也會對員工之組織承諾、工作滿意度及離職意向產生顯著性、直接性之影響。我們認為這樣的差別，可能是不同文化背景所造成的。誠如郭崑謨與劉水深（民國 73 年）所言，「.... 中國企業從業人員的價值觀，工作態度與管理行為，富有濃厚的個人色彩，講究個人才能之自我實現.....。」「再看美國式的管理特色，他們也強調個人主義而與我國十分近似，但他們辦事講究現實利害，重理智和法治，其結果管理行為表現出公私分明，一切秩序井然的型態，與我國的特色大不相同。」不就正是本研究之台灣樣本及美國樣本的最佳寫照？如果從人與事的觀點來看，可以說前者較偏向「人重於事」；而後者則偏向「事重於人」。

本研究和美國樣本的另一個差異，是我們發現台灣的部屬樣本中，個人道德與個人對組織倫理的認知能否配合，會影響該員工的離職意向。也就是說當員工之個人道德理念與其對組織倫理氣候之認知同樣是高評量或低評量時，其離職意向會較低；而當其對兩個變項之評量一高一低時（或一低一高），離職意向會較高。這結果在美國樣本中並不顯著。這樣的差異顯示出在台灣的樣本中，組織之各項倫理政策能否配合員工個人所具有之道德觀念，在降低員工之離職意向上，乃是不容忽視之因素。

## 結論

本研究的目的在探討個人道德與組織倫理（氣候認知）兩個倫理變項，對組織承諾、工作滿意度及離職意向三個銷售人力管理變項的影響。此外異國文化所引起的差異性比較，亦是一項討論重點。研究結果顯示兩個不同國度的樣本，確實存在差異性：台灣的樣本顯示出「人重於事」的色彩，即個人所持有的道德觀念會影響其對組織倫理的認知，但反之則否；而該認知會對員工之組織承諾產生直接影響，並進而間接影響其工作滿意度及離職意向。美國樣本則顯示較強調法治，偏向「事重於人」，即雖然美國樣本的個人道德因素亦會影響其對組織倫理之認知，但是美國樣本主要以組織倫理變項為核心，在個人方面直接影響其道德觀；在組織方面則對組織承諾、工作滿意度及離職意向產生直接影響。也就是說美國的樣本顯示，組織因素對整個研究架構的影響高過個人因素；但台灣的樣本則顯示出人的因素對組織管理架構的影響仍不可忽視。另外，由於美國的連鎖便利商店有長遠的歷史，所以其人力不論在年紀、年資及教育程度上都較台灣的樣本為高，所僱用的員工也以男性為主。因此，如果待數年後，台灣的連鎖便利商店發展更完整時再作比較，或許這些差異將會有所改變。

雖然兩個樣本間存在著上述差異，不過兩個樣本間也同時顯示出組織倫理氣候的認知會直接影響組織承諾；而組織承諾會進而影響工作滿意度及離職意向。也就是說兩國的樣本都顯示出如果一個公司想要改變其管理成效，比如提高組織承諾或工作滿意度、或減低離職意向，則該公司可考慮由加強其公司內部各項正式或非正式的倫理政策著手，以改變公司的本質。這些政策如 Victor 及 Cullen (1988) 所提出的，包括制定並訓練員工正確的事務處理程序，讓員工瞭解職業標準及相關法律準則，以使員工能知所適從；讓員工明白公司各項福利措施，與員工多作溝通，讓員工體會出公司是關心員工的；讓員工明白公司的經營政策是以營利為主？成本控制為主？成長為主？還是以社會責任為主？這些可透過例行性的業務會議或發行簡訊的方式，提醒員工公司的營運目標何在；此外，讓員工對自己的道德觀念留有轉寰空間，可幫助他們瞭解公司的各項倫理政策，這可以透過和員工作個別談話的方式進行，主要是讓員工體會到自己在公司中是被尊敬的，其意見是可被接納的。總之，這兩個樣本的研究結果皆驗證了 Victor 及 Cullen (1988) 及 Kahn (1990) 等多位西方學者所倡導的「要對管理架構有所影響，必需先改變組織的倫理氣候，並使個人瞭解並認同之」。此外，我們要再度說明的是，這些西方學者目前所提出來的管理措施或稱之為倫理政策，是我們中國數千年前之古聖賢者就已著墨的管理哲學，所以可以說我們目前要作的是儘速恢復我們固有的倫理道德而已。

研究結果也顯示，個人道德與個人對組織倫理的認知能否配合，會影響該員工的離職意向。因此我們認為後續研究應該針對具高個人道德觀，但對公司各項倫理政策無法有深切認知之員工作深入研究，以確實瞭解其離職意向較高的原因

，以期能實質改善管理上的整體績效。

### 參考文獻

1. 郭崑謀與劉水深，我國大型廠商從業人員之管理價值觀、工作態度與管理行為，楊國樞等主編中國式管理研討會論文集，台灣大學、中國時報印行，1984，頁204-233。
2. Akaah, I. P. and E. A. Riordan, "The incidence of Unethical Practices in Marketing Research: An Empirical Investigation," Journal of the Academy of Marketing Science, 18,1989,pp.112-120.
3. Badovick, G. J. and S. E. Beatty, "Shared Organizational Values: Measurement and Impact Upon Strategic Marketing Implication," Journal of the Academy of Marketing Science, 1,1987,pp.19-26.
4. Barney, J. B., "Organizational Culture: Can it Bea Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review, 11(3),1986, pp.656-665.
5. Boyce, W. D. and L. C. Jenson, Moral Reasoning: A Psychological Philosophical Integration. Lincoln: U. of Nebraska Press, 1978.
6. Brayfield, A. H. and H. F. Rothe, "An Indexof Job Satisfaction." Journal of Applied Psychology, 35,1951,pp307-311.
7. Chonko, L. B., "Organizational Commitment in the Sales Force," Journal of Personal Selling and Sales Management, 6,1986,pp.19-27.
8. Decotiis, T. A. and T. P. Summers, "A path Analysis of a Model for the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment," Human Relations, 40(7),1987,pp.445-470.
9. Dubinsky, A. J. and S. J. Skinner, Turnover Tendencies Among Retail Sale speople: Relationships with Job Satisfaction and Demographic Characteristics. In AMA Educators' Proceedings, American Marketing Association, 1984,pp.153-157.
10. Ferrell, O. C., L. G. Gresham and J. Fraedrich, "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing," Journal of Macromarketing, 9,1989,pp.55-64.
11. Herndon, N. C., Commitment, Satisfaction, and Turnover: The Impact of Individual Moral Value Structure When Exposed to a Conflicting or Matching Organizational Sales Culture. Ph.D. Dissertation, Texas A&M University, TX,1991.
12. Hernodon, N. C., "Perceived Corporate Ethicalness and Salesforce Turnover:

- A New Rationale for More Ethical Corporate Behavior," Proceedings of the Academy of Marketing Science, April, 1992,pp.44-49.
13. Hunt, S. D. and S. Vitell, "A general Theory of Marketing Ethics," Journal of Macromarketing, 6,1986,pp.5-16.
14. Hunt, S. D., V. R. Wood and L. B. Chonko, "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing," Journal of Marketing, 53,1989,pp.79-90.
15. Johnston, M. W. A. and C. M. Futrell, "Functional Sales Force Turnover : An Empirical Investigation Into the Positive Effects of Turnover," Journal of Business Research, 18,1989,pp.141-157.
16. Johnston, M. W., A. Parasuraman, C. M. Futrell and W.C. Black, "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment," Journal of Marketing Research, 27,1990,pp.333-344.
17. Kahn, W. A., "Toward an Agenda for Business Ethics Research," Academy of Management Review, 15,1990,pp.311-328.
18. Mottaz, C. J., "Determinants of Organizational Commitment," Human Relations, 41(6), 1988,pp.467-482.
19. Mowday, R. T., R. M. Steers and L. W. Porter, "The Measure of Organizational Commitment," Journal of Vocational Behavior, 14,1979,pp.224-247.
20. Ott, L., An Introduction to Statistical Methods and Data Analysis, 2nd edition, Boston, Massachusetts: PWS Publishers, 1984.
21. Reidenbach, R. E. and D. P. Robin, "Some Initial Steps Toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities," Journal of Business Ethics, 7,1988,pp.871-879.
22. Rest, J. R., Moral Development: Advances in Research and Theory. New York: Praeger Publishers,1986.
23. Trevino, L. K., "Ethical Decision-Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model," Academy of Management Review, 11(3), 1986,pp.601-617.
24. Victor, B. and J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," Administrative Science Quarterly, 33,1988,pp.101-125.