

流通連鎖產業之企業倫理價值、組織承諾 與成員－組織配適關係之研究

賴明政

國立臺北商業技術學院企業管理系

摘 要

企業倫理議題近年來已引起學術界的廣泛討論，因企業倫理議題絕非個人道德層面的議題而已，其所涵蓋的層面及其所造成的影響，將遠遠超越其它企業功能。本研究置焦於組織內部運作效益的層面，探討企業倫理價值作為的塑造，對組織成員承諾態度的反應及成員－組織配適間的關聯。另也將瞭解企業組織成員其背景資料的不同如員工性別、年齡、行業年資及服務的部門等在上述各研究變項中，是否會呈現明顯的差異。本研究以台灣流通連鎖產業為主要研究對象，共發出 300 份問卷，回收 282 份，有效問卷為 274 份。研究發現企業倫理價值對組織承諾具有顯著的正向影響，即員工認為企業的倫理價值愈高，員工對組織承諾程度愈高。組織承諾對成員－組織配適亦具有正向的影響關係。但組織企業倫理價值對成員－組織配適並無顯著的關係存在，但若以組織承諾為中介，則兩者有顯著性的間接效果存在。此外，企業組織成員其背景資料的不同對研究變數均呈現偏向正面的認知。除企業規模外，如員工性別、年齡、行業年資及職位高低等在企業倫理價值、組織承諾及成員－組織配適等研究變項，皆有顯著的差異。本研究並進一步對理論模式進行修正，試圖找出更符合台灣流通產業的衡量變項。

關鍵字：企業倫理、企業倫理價值、組織承諾、成員－組織配適

The Associations among Corporate Ethical Values, Organizational Commitment, and Person-Organizational Fit

Ming Cheng Lai

National Taipei College of Business

Abstract

In the past decade, managers have witnessed a dramatic increase in attention to business ethics and corporation social responsibility. The purpose of this study was to assess the relationship among corporate ethical values, organizational commitment and person-organizational fit using a sample of 274 working adults. Results indicated that corporate ethical values was positively related to organizational commitment; organizational commitment was positively related to person-organizational fit; but corporate ethical values was not related to person-organizational fit. This study was meaningful to the managerial implications and theoretical research. It also indicated the research limitation and the directions of future research.

Keywords: Business ethics, Corporate Ethical Values, Organizational Commitment, Person-Organizational Fit

壹、緒論

一、研究背景與動機

企業倫理議題近年來已引起學術界的廣泛討論，因企業倫理議題絕非個人道德層面的議題而已，其所涵蓋的層面及其所造成的影響，將遠遠超越其它企業功能。Paine(1994)即指出，企業在面臨日益重視倫理道德的社會環境中，日常營運行為中有意或無意的疏失，便可能導致企業毀滅性的

損失下，企業倫理的倡議與整合，其重要性已經凌駕策略、規劃與組織等一般性的管理活動。對管理者而言，不論其對於企業倫理議題的態度為自發性或被動性的行為，將倫理議題列入日常例行性的管理活動，視之如規劃、組織、領導等管理活動，並以各種手段或控制方式進行規劃與執行，其效益其實並不遜於其它管理活動。

企業倫理作為誠為成員所認知，其心理認知將影響組織成員對企業的態度傾向，進而導致組織成員的向心力與認同的程度，即倫理的作為對成員的組織承諾有著重大性的影響。此外，企業組織提供財務利益、實體設施及精神層面的資源(如人際關係建立)以及成長的機會給組織成員，藉此，企業組織也得到成員在時間、努力貢獻、承諾、知識、技能等方面的投入(Kristof,1996)。故成員與組織間的相輔相成造就各自需求上的滿足，其程度應可視其兩者間的配適(fit)程度而定，此乃成員－組織配適理論(p-o fit)的精義與立論的基礎。

以往對倫理議題的重視、規劃與執行對管理效益可分為獲利力、形象建立、組織凝聚、組織承諾、組織公民行為……等許多層面。以往許多的研究，多偏重於變項間關係的觀察與建構。而較少談及配適關係間的探討。是故本研究置焦於組織內部運作效益的層面，探討企業倫理價值，對組織成員承諾態度的反應及成員－組織配適間的關聯。

此外，賴明政與王香樺(2004)曾以本研究的議題，針對國內某一知名的中式餐飲連鎖店作過調查研究，發現前述變數間的關係，部份結論與國外研究所得結論相似，但也有部份並不一致。本研究將採與 Valentine et al.(2002)類似的流通連鎖產業進行研究，除能與前揭的中式餐飲連鎖作一比較，也期能藉由與國外類似產業的研究異同，進行可能的比較與推論。

流通連鎖產業在現今台灣經濟面的表現及其重要性與日俱增，且其與日常生活密不可分，其倫理行為的表現，將直接影響大多數人的生活，是故本研究將研究的產業鎖定在台灣地區營運的流通連鎖產業，探討流通連鎖產業對組織倫理價值的認知、組織承諾、及成員－組織配適間的關係。

二、研究目的

基於上述的背景與動機，本研究期待完成的目的為：

- 1、比較不同的員工屬性在企業倫理價值、組織承諾及成員－組織配適表現上的差異及影響。

- 2、瞭解企業倫理價值與組織承諾間的關係。
- 3、瞭解企業倫理價值與成員－組織配適間的關係。
- 4、瞭解組織承諾與成員－組織配適間的關係。
- 5、瞭解組織承諾是否為企業倫理價值至成員－組織配適程度間重要的中介變數。

貳、文獻回顧

本研究旨在探討企業倫理價值、組織承諾與成員－組織配適三個構念間的關係，以下將簡要利用以往學者的研究成果，闡述構面間的關聯，藉以形成本研究主要的研究假說與驗證之基礎。

一、企業倫理價值與組織承諾

企業倫理行為係以倫理的角度出發，探討企業在執行上或觀念上所偏重的倫理議題。組織成員對企業倫理行為認知的強度，應會影響成員對組織的承諾，亦即企業愈重視倫理行為，成員對組織的承諾將愈為提昇，而此承諾將形成成員個人內在的規範壓力，以引導成員的表現合乎組織目標與利益的行為。申言之，企業組織的倫理氣候對於成員組織承諾的提升是有正面的助益。葉桂珍(1996)研究結果也指出員工對公司倫理氣候實際的認知情形，會顯著地影響員工對組織的承諾。

組織承諾定義為成員興趣於並連結於某一企業，員工對組織的承諾表現於對組織目的與目標的實現。Randall(1987)研究顯示：當承諾低時，個體與組織的關係呈現敵對的現象，而當承諾高時，則對兩者利益的達成皆為有利。此外，組織承諾亦連結於工作滿意度與績效的提昇，以及離職職與曠職的降低。

公司倫理價值也將提昇成員對組織的承諾，Fritz et al.(1999) 研究發現組織可以透過倫理價值作為取得服從及回報並提昇組織的承諾。Snell and Herndon (2000) 以台灣及美國的業務代表為研究對象，結果顯示愈為提增成員對企業倫理作為的認知，確愈能提昇成員對組織的承諾。綜合上述文獻的回顧，發展出本研究的研究假說 1：

研究假說 1：企業倫理價值與組織承諾呈現正相關關係。

二、企業倫理價值與成員－組織配適

組織研究顯示人們通常以其具有的技術與技能為組織工作以換取對等的酬償(Kristof,1996;Montgomery, 1996)。Tom(1971)指出人們傾向於選擇特定的企業服務，係值基於組織在社會中的聲望以及個人的對該企業認知間的一致性，Schneider(1987)亦指出個人當其特質與企業組織相配適時，便會委身其中並作出貢獻；相反地，若兩者間不存在正向配適時，則會在自由意志下離開企業，另覓他職。當個人進入公司服務，經由社會化的過程，會整合組織與個人的歧異。因此，成員與組織間的配適(fit)基礎在於個人與組織利益的一致程度(Netemeyer et al.1997)或目標間的一致程度。上述的配適度受企業支持員工需要的程度(Cable and Judge, 1994)或成員的性格與組織倫理脈絡的適當性(Kristof, 1996)等所影響。

配適的強度也受成員與公司交換模式的影響，以及個體預期互惠主義在組織中之實際運作狀況而定。綜上可言，成員與組織的配適度，可簡言為雇用環境中的供給與需求間的關係。組織通當提供財務，實體及精神面的資源，以及員工所需求的成員間的任務關係及成長的機會；相同地，企業組織也需要成員在時間、努力、承諾、知識、技能以及能力上的付出與貢獻 (Kristof, 1996)。

此外，成員與組織的關係的核心是兩者間的心理契約，所謂心理契約係指成員個體的信念，形塑於成員個體與組織間的交換協議(Rousseau, 1995)，心理契約建構兩者的關係於工作場合中的奉獻、信念、以及期望(Morrison, 1994)。組織成員偏好工作於提供酬償及其它正面報酬為回報的組織。心理契約除了上述的功用外，也提供群體工作者對組織之承諾及義務的詮釋 (Rousseau, 1995；Morrison, 1994)。當工作群體的心理契約愈雷同且成為共同的規範時，其愈易於發展成穩固的合作文化，上述文化將灌輸並提昇配適的共識。

企業倫理價值的發展將增進成員與組織的配適度，因為，員工較偏好工作於具道德價值的企業(Jose and Thibodeaux, 1999)，當組織提供環境或文化助長心理契約交換，成員愈正面的在生產力及忠誠度上給予正面的回報。綜合上述文獻的回顧，發展出本研究的研究假說 2：

研究假說 2：企業倫理價值與成員－組織配適間呈現正相關關係。

三、組織承諾與成員－組織配適

組織承諾亦會增進成員個體對於組織配適度的認知。承諾係成員對公司價值的歸屬並願協助公司達成目標的程度，當成員察覺自己與公司的特質愈一致時，其承諾程度會愈提高。Herndon et al. (2001) 指出成員愈贊同組織，將會愈強化現所歸屬組織既存的價值，提昇成員的承諾程度，將增進成員對組織情感的連結，並增進成員對公司價值的 support。

Netemeyer et al.(1997)指出成員與組織的配適與許多的工作反應息息相關。當兩者的屬性愈相似，將會增進工作滿意及績效表現並降低工作所帶來的壓力(Mount and Muchinsky, 1978)。綜上可知，如配適度能增進員工對工作環境的反應，則增進成員對組織的承諾，將能使員工個人的價值與公司的價值產生一致性的認知。綜合上述文獻的回顧，發展出本研究的研究假說 3 與研究假說 4：

研究假說 3：組織承諾與成員－組織配適間呈現正相關關係。

研究假說 4：組織承諾是影響員工認知企業倫理價值至提昇成員－組織配適程度重要的中介變數。

另外，也希望經由本研究比較不同的員工屬性在企業倫理價值、組織承諾及成員－組織配適表現上的差異及影響。因而發展出研究假說 5-8：

研究假說 5：不同性別在企業倫理價值、組織承諾、及成員－組織配適具有顯著性的差異。

假說 5a：不同性別在企業倫理價值上具有顯著性的差異。

假說 5b：不同性別在組織承諾上具有顯著性的差異。

假說 5c：不同性別在成員－組織配適上具有顯著性的差異。

研究假說 6：不同年齡在企業倫理價值、組織承諾、及成員－組織配適具有顯著性的差異。

假說 6a：不同年齡在企業倫理價值上具有顯著性的差異。

假說 6b：不同年齡在組織承諾上具有顯著性的差異。

假說 6c：不同年齡在成員－組織配適上具有顯著性的差異。

研究假說 7：不同行業年資在企業倫理價值、組織承諾、及成員－組織配適具有顯著性的差異。

假說 7a：不同行業年資在企業倫理價值上具有顯著性的差異。

假說 7b：不同行業年資在組織承諾上具有顯著性的差異。

假說 7c：不同行業年資在成員－組織配適上具有顯著性的差異。

研究假說 8：不同職位在企業倫理價值、組織承諾、及成員－組織配適具有顯著性的差異。

假說 8a：不同職位在企業倫理價值上具有顯著性的差異。

假說 8b：不同職位在組織承諾上具有顯著性的差異。

假說 8c：不同職位在成員－組織配適上具有顯著性的差異。

研究假說 9：不同企業規模(員工人數)在企業倫理價值、組織承諾、及成員－組織配適具有顯著性的差異。

假說 9a：不同企業規模在企業倫理價值上具有顯著性的差異。

假說 9b：不同企業規模在組織承諾上具有顯著性的差異。

假說 9c：不同企業規模在成員－組織配適上具有顯著性的差異。

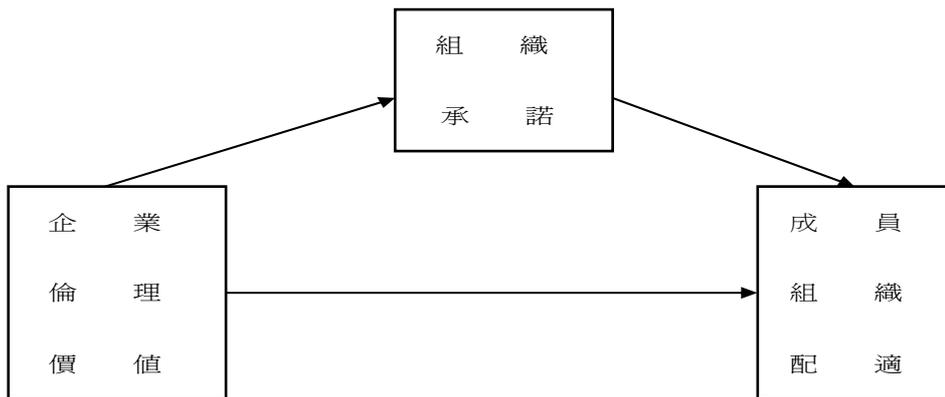
參、研究設計

經由上述文獻回顧所得的各項觀念後，本節將介紹為達成本研究之目的所設計的實證流程。首先，將藉由研究架構及文獻回顧的成果，發展出本研究的研究假說。其次，為使本研究設定的各項研究假說得以驗證，針對研究過程中所需使用的衡量工具及實證對象進一步說明。

一、觀念性架構與變數衡量

基於研究目的，本研究期望瞭解組織成員對所處企業的倫理價值的認

知，探討企業在倫理議題上的表現，其次針對企業倫理脈絡是否會影響成員的組織承諾及成員－組織的配適等加以討論。因此，建立本研究的架構如圖一所示。



圖一 研究架構

二、變項衡量工具說明

根據研究架構所示，本研究所需衡量的變項包括企業倫理價值、組織承諾及成員－組織配適等三個變項。這些衡量變項多已有國外現成且可靠的量表可資利用，又本研究的宗旨並不在於發展嚴謹的量表，故本研究不擬自行發展量表，而沿用現成具有信效度的量表進行變項的衡量，本研究問卷內容採用 Valentine et al. (2002)的問卷直接翻譯而成。其中企業倫理價值有五題；組織承諾部份有九題；成員與組織的配適關係則有五題，以李克特式七點尺度計分方式進行衡量。

三、研究對象與資料蒐集

本研究主要的研究對象，係以國內著名的流通連鎖產業的企業員工為研究對象，該產業特性以面銷、現場服務為主，其企業倫理行為的表現較被員工及顧客所重視，該企業亦甚為重視倫理價值的建構，另也致力於員工訓練及凝聚力的塑造。本研究採問卷調查的方式，期能以其對該企業的各项作為，初探本研究相關議題在台灣流通連鎖產業的實況，並作為不同

產業及不同國境比較的基石。本研究共發出問卷 300 份，回收 282 份，有效問卷為 274 份。

肆、實證分析

一、樣本結構分析

本研究取得的有效的樣本計有 274 份，詳細的樣本結構如表一所示。

二、因素萃取及信度檢定

為瞭解本研究所引用之各項量表是否需要進行必要的修正，以因素分析法萃取構面因素，作為進一步分析的基礎。因素分析採主成分因素分析法及最大變異轉軸法進行構面因素的萃取。

企業倫理價值部份，利用因素分析後，因特徵值大於一雖然只有一個，但其 Cronbach α 並不理想，經刪除第二題後，Cronbach α 提昇為 0.6696。此外，組織承諾也在刪除第二題後提高其 Cronbach α 值，故後續分析將兩變項的第二題刪除，而成員－組織配適部份則在可接受的水準，有關本研究各研究構面的詳細因素及信度分析，如表二所示。

表一 研究樣本結構

樣本基本資料	類 項	人 數	百 分 比
性 別	男 性	59	21.5%
	女 性	215	78.5%
年 齡	未滿 20 歲	18	6.6%
	20 - 25 歲	138	50.4%
	26 - 30 歲	39	14.2%
	31 - 35 歲	39	14.2%
	35 歲以上	40	14.6%
行業年資	2 年以下	88	32.1%
	3 -- 5 年	100	40.1%
	6--10 年	36	13.1%
	11 - 15 年	23	8.4%
	15 年以上	17	6.3%

樣本基本資料	類 項	人 數	百 分 比
職 位 別	高階管理者	16	5.8%
	中階管理者	34	12.5%
	基層管理者	79	28.8%
	服務作業人員	145	52.9%
員工人數	50 人以下	83	30.3%
	51-100 人	22	8.0%
	101-200 人	18	6.6%
	200 人以上	151	55.1%

表二 各研究變項之因素及信度分析

研究變項與構面	特 徵 值	解 釋 變異量	Cronbach α
企業倫理價值	2.0604	0.5151	0.6696
經 織 承 諾	4.2436	0.5304	0.8712
成員－組織配適	2.9229	0.7307	0.8753

三、效度分析

本研究之問卷乃綜合相關之文獻及以往研究已使用過的量表編製而成，衡量項目不但具代表性，而且已能涵蓋所欲探討之各變項的特質，故本研究的問卷應具有一定的內容效度。另外，有關企業倫理價值、組織承諾與成員－組織配適等變項之構面，其項目分數和總項之相關係數皆大於 0.5，表示各變項構面具有相當不錯的建構效度。且從本研究後續的 LISREL 模式分析結果，GFI=0.90，AGFI=0.86，SRMR=0.074，RMSEA=0.072 顯示本研究應有可接受的收斂效度及預測效度。

四、假說驗證

(一)LISREL 分析

本研究以 LISREL 模式分析探討企業倫理價值、組織承諾、成員－組織配適間之關係，所得出的結果如表三所示。

由表三可知，整體模式適合度準則中之 GFI(0.90)，AGFI(0.86)，及

SRMR(0.074)，均在可接受的範圍，顯示模式的結構是適當的。其中四個企業倫理價值因素對企業倫理價值構面的解釋；9 個組織承諾因素對組織承諾構面的解釋；及 4 個成員－組織配適因素對成員－組織配適構面的解釋等皆達到顯著的水準(t -value 皆大於 1.96)，表示模式的基本適合度相當不錯。

由表三中的適合度檢定，得到下列發現：

(1)企業倫理價值對組織承諾具有顯著的正向關係，即員工認為企業的倫理價值愈高，員工對組織承諾程度愈高。此結果與 Fritz et al.(1999)及 Snell and Herndon (2000) 的研究結果相同，即員工對公司倫理價值的認知情形，會顯著的影響員工對組織的承諾，並且有正面提昇的助益。上述的發現使得本研究的研究假說 1 獲得支持。

(2)企業倫理價值對成員－組織配適則無顯著的正向關係，分析結果致使研究假說 2 未獲支持。上述的結果與前述文獻中各研究的結論不同，但卻與賴明政、王香樺(2004)針對台灣地區某一著名中式餐飲連鎖業所作的研究結論相同，其原因值得深究。

(3)組織承諾對成員－組織配適具有正向的相關性存在，此結果與 Herndon et al.(2001)的研究結果相同，即員工對公司的組織承諾愈高，會顯著的影響成員－組織配適的認知，並有正面提昇的助益。上述的發現使得本研究的研究假說 3 獲得支持。

表四是本研究各變項間的直接效果與間接效果關係之呈現，由表中可發現企業倫理價值對組織承諾具有顯著性的正向而直接的關係；成員組織承諾對成員－組織配適程度的提昇，亦呈現顯著性的正向而直接的關係。但企業倫理價值對成員－組織配適程度的提昇，卻無顯著性的正向而直接的關係；但若以組織承諾為中介變數，則可呈現顯著性的正向而間接的關係。基此，可發現組織承諾確為影響員工認知企業倫理價值至提昇成員－組織配適程度中重要的中介變數。上述的發現使得本研究的研究假說 4 獲得支持。

表三 LISREL 模式分析結果

評鑑指標	參數	判斷準則	結果	t-value
基本適合度	企業倫理價值	V1	1.00	--
		V3	1.18	3.93***
		V4	3.05	4.74***
		V5	2.67	4.82***
	組織承諾	C1	1.00	--
		C3	1.21	7.07***
		C4	1.47	9.17***
		C5	1.64	9.82***
		C6	1.64	9.31***
		C7	1.12	8.19***
		C8	1.31	8.61***
	成員-組織配適	C9	1.47	9.13***
		F1	1.00	--
F2		1.34	12.47***	
F3		1.27	11.95***	
內在適合度	企業倫理價值→組織承諾		0.53	3.47***
	企業倫理價值→成員-組織配適		0.11	1.09
	組織承諾→成員-組織配適		0.98	7.81***
整體適合度	GFI		0.90	
	AGFI		0.86	
	CFI		0.97	
	RMSEA		0.072	
	SRMR		0.074	

*表 p<0.1, **表 p<0.05, ***表 p<0.01

“--”表示在模式中設為定值 1, 故無 t-value

表四 研究變數間之直接與間接效果

		組織承諾		成員-組織配適度	
		Path	t-value	Path	t-value
企業 倫理 價值	直接效果	0.53	3.47***	0.11	1.09
	間接效果	---	---	0.52	3.46***
	總效果	0.53	3.47***	0.63	3.48***
組織 承諾	直接效果			0.98	7.81***
	間接效果			---	---
	總效果			0.98	7.81***

***表 $p < 0.01$ **(二)多變量變異數分析**

本研究以 MANOVA 分析組織成員在性別、年齡、行業年資及服務部門等構面，在企業倫理價值、組織承諾及成員－組織配適認知上的差異，分別討論如下：

(1)員工性別

員工性別與本研究各項議題間的關係，整理於表五。分析結果發現性別構面無論在企業倫理價值及組織承諾等皆無顯著的差異存在，但在上述研究變項的認知皆在四分以上，顯示不論性別為何，對企業皆有偏向正面的評價。上述結論使研究假說 5a、5b 皆未獲支持。另外，在成員與組織的配適方面，則呈現顯著性的差異，表中可發現男性認為與組織的配適程度高於女性，即研究假說 5c 獲得支持。

表五 員工性別與研究變項之 MANOVA 分析結果

構面	男性	女性	F 值	p 值
企業倫理價值	4.8881	4.9433	0.09	0.7687
組織承諾	4.9962	4.7633	1.50	0.2218
成員－組織配適	4.8559	4.4558	3.16	0.0764*

*表 $p < 0.1$

(2) 員工年齡

不同年齡層的員工與本研究各項議題間的關係，整理於表六。分析結果發現不同年齡層的企業員工，無論在企業倫理價值、組織承諾或成員－組織配適等皆呈現顯著的差異存在，且在上述研究變項的認知皆在四分以上，顯示不同年齡層的員工，對企業皆有偏向正面的評價。大體而言，26歲以上的員工無論在企業倫理價值的認知、對組織的承諾及自覺與組織的配適度等方面，皆明顯高於25歲以下的員工。進一步觀察不同年齡層員工，亦可發現26-30歲的員工在各研究變項的評價皆為最高。上述結論使研究假說6a、6b及6c皆獲得支持。

(3) 行業年資

行業年資與本研究各項議題間的關係，如表七所示。分析結果發現不同行業年資的企業員工，對企業倫理價值的認知並無明顯的差異存在且皆偏向正面的態度。上述結論使研究假說7a未獲支持。但不同行業年資的員工則在組織承諾及成員－組織配適方面呈現顯著的差異，在組織承諾方面，年資在6年以上的員工明顯地高於6年以下的員工。而在成員與組織的配適度的表現也相同，即年資在6年以上的員工明顯地高於6年以下的員工。上述結論使研究假說7b及7c皆獲充分的支持。

此外，從表中亦發現年資在兩年以下的員工，在各研究變項的得分皆為最低，顯示企業的社會化工作應再加強落實。

表六 員工年齡與研究變項之 MANOVA 分析結果

構面	20 以下	20-25	26-30	31-35	35 以上	F 值	p 值
企業倫理價值	4.7444	4.7406	5.2000	5.1026	5.2450	2.13	0.0777*
組織承諾	4.5123	4.4799	5.4387	5.2422	5.0722	6.80	0.0001***
成員－組織配適	4.5694	4.2011	5.0962	4.9167	4.8000	4.01	0.0036***

*表 $p < 0.1$; ***表 $p < 0.01$

表七 工作年資與研究變項之 MANOVA 分析結果

構面	2年 以下	3-5年	6-10年	11-15年	15年 以上	F值	p值
企業倫理價值	4.7864	4.9400	5.0944	5.1913	4.9294	0.67	0.6119
組織承諾	4.5164	4.7091	5.4321	5.2415	5.1373	4.50	0.0016***
成員－組織配適	4.3267	4.3341	5.2014	4.8804	5.1471	3.67	0.0063***

***表 $p < 0.01$

(4) 職位高低

職位高低與本研究各項議題間的關係，如表八所示。分析結果發現不同職位層級的企業員工，對企業倫理價值的認知並無明顯的差異存在且皆偏向正面的態度。上述結論使研究假說 8a 未獲支持。觀察表中不同職位的員工，雖未達顯著性的差異，但其表現卻發現中階管理者最為肯定企業的倫理作為，令人驚奇的是高階管理者的得分卻是所有職位分類中最低者，頗值得進一步探討。

然不同職位的員工在組織承諾及成員－組織配適方面呈現顯著的差異，在組織承諾方面，中階管理者及基層管理者明顯地高於高階管理者，而基層服務作業人員對組織的承諾程度最低，但仍偏向正面的承諾。而在成員與組織的配適的自覺程度方面，則明顯可發現各階層的管理者高於服務作業人員。值得注意的是基層服務作業人員的樣本數佔本研究樣本的 52.9%，但在配適度的認知得分，卻在七點量表中平均得分為 4.1776，此對流通連鎖產業應為重要警訊。上述結論使研究假說 8b 及 8c 皆獲充分的支持。

表八 職位高低與研究變項之 MANOVA 分析結果

構面	高階 管理者	中階 管理者	基層 管理者	服務作 業人員	F值	p值
企業倫理價值	4.6250	5.2118	5.0987	4.8083	1.78	0.1505
組織承諾	4.7639	5.3366	5.2546	4.4559	9.38	0.0001***
成員－組織配適	5.0156	4.8676	4.9747	4.1776	6.15	0.0005***

***表 $p < 0.01$

(5) 企業規模(員工人數)

企業規模與本研究各項議題間的關係，整理於表九。分析結果發現不同企業規模的員工無論在企業倫理價值、組織承諾及成員與組織的配適等方面皆無顯著的差異存在，但在上述研究變項的認知皆在四分以上，顯示不論身處何種規模企業的員工，對企業皆有偏向正面的評價。上述結論使研究假說 9a、9b 及 9c 皆未獲得支持。進一步觀察表九，可發現有趣的現象，即企業員工在 51-100 人的企業，員工在對企業倫理價值的評價及對組織的承諾皆較高於其它規模的員工，但卻在成員與組織配適的自覺程度卻是所有企業規模類型中，呈現最低的奇特現象。

表九 企業規模與研究變項之 MANOVA 分析結果

構 面	50 人以下	51-100	101-200	201 以上	F 值	p 值
企業倫理價值	5.0578	5.2091	4.6889	4.8503	1.05	0.3727
組 織 承 諾	4.7805	4.8333	4.6482	4.8484	0.15	0.9280
成員－組織配適	4.6355	4.2045	4.6944	4.5215	0.52	0.6678

由於有關本研究各項議題，目前的研究或論文尚未普遍，本研究乃進一步對本研究構建而待驗證的理論模式進行修正，試圖對台灣流通連鎖產業找出更為適合的衡量模式，乃利用 LISREL 技術進行必要的修飾，因而發展出本研究的修飾模式。經由統計技術的處理，發現成員－組織配適的衡量量表中的 F1(我覺得自己的價值觀與組織極為相似)及 F4(公司組織注重公平正直的價值，與我極為相似)等兩個題項，對組織承諾呈現具統計上的意義(MI>5)，表示此兩項參數宜納入模式之中。經上述兩題項納入模式後，該修飾模式的分析結果如表十與表十一。

由表十可發現，將兩題項納入模式後，其 GFI=0.91；AGFI=0.88；CFI=0.98；RMSEA=0.066；SRMR=0.070。上述各項契合度的指數皆優於理論模式。

表十 LISREL 模式分析結果(修飾模式)

評鑑指標	參數	判斷準則	結果	t-value
基本適合度	企業倫理價值	V1	1.00	--
		V3	1.18	3.93***
		V4	3.05	4.74***
		V5	2.68	4.82***
	組織承諾	C1	1.00	--
		C3	1.20	7.03***
		C4	1.49	9.22***
		C5	1.64	9.82***
		C6	1.64	9.27***
		C7	1.12	8.16***
		C8	1.30	8.54***
		C9	1.49	9.19***
		F1	0.78	4.16***
		F4	0.62	2.33***
成員-組織配適	F1	1.00	--	
	F2	2.82	3.34***	
	F3	2.71	3.33***	
	F4	4.08	3.24***	
內在適合度	企業倫理價值→組織承諾		0.53	3.49***
	企業倫理價值→成員-組織配適		0.04	0.96
	組織承諾→成員-組織配適		0.47	3.181***
整體適合度	GFI		0.91	
	AGFI		0.88	
	CFI		0.98	
	RMSEA		0.066	
	SRMR		0.070	

*表 $p < 0.1$ ，**表 $p < 0.05$ ，***表 $p < 0.01$ “--”表示在模式中設為定值 1，故無 t-value

表十一陳列經修正後之各研究變項間的直接與間接效果，其結論與理論模式相同，即企業倫理價值對組織承諾具有顯著性的正向而直接的關係；成員組織承諾對成員-組織配適程度的提昇，亦呈現顯著性的正向而直接的關係。但企業倫理價值對成員-組織配適程度的提昇，卻無呈現顯著性的正向而直接的關係；但若以組織承諾為中介變數，則可呈現顯著性的正向而間接的關係。

表十一 各研究變項間之直接與間接效果(修飾模式)

		組織承諾		成員-組織配適度	
		Path	t-value	Path	t-value
企業 倫理 價值	直接效果	0.53	3.49***	0.04	0.96
	間接效果	---	---	0.25	2.46***
	總效果	0.53	3.49***	0.29	2.46***
組織 承諾	直接效果			0.47	3.18***
	間接效果			---	---
	總效果			0.47	3.18***

***表 $p < 0.01$

伍、結論與建議

一、研究結論

1. 研究構面間關係之研究發現

(1)有關成員-組織配適方面的研究並不多見，本研究首要且重要的貢獻在於驗證此議題在台灣實證研究的探索，並作為日後深入研討相關議題的基石。此外，在實證分析後發現，企業倫理價值作為與組織承諾間呈正向的關係，又員工對組織的承諾愈高，則愈認為自己與組織的配適度愈高，此一結論與國外研究結果相同，顯示此議題值得再進一步作跨產業的調查研究。

(2)但企業倫理價值與成員-組織配適間則無顯著的相關性存在，此研究結果與國外研究文獻有所不同，卻又與賴明政、王香樺(2004)的研究結論相同，究其間的原因為何，應也有探究的價值，值得進行後續更深一層的瞭解。

(3)若將組織承諾視為企業倫理價值與成員-組織配適間的中介變數，即 Herndon et al. (2001) 所指出成員愈贊同組織，將會愈強化現所歸屬組織既存的價值，提昇成員的承諾程度，將增進成員對組織情感的連結，並增進成員對公司價值的支持。經由本研究的實證發現，組織承諾的確為

重要的中介變數，組織應加深成員的承諾程度。另經由本研究的發現，成員－組織配適量表中的 F1 與 F4 等兩個題項亦與組織承諾呈現顯著性關聯，並經納入模式後，各項契合度的指標亦顯著性的提昇，是故，組織在實務操作，提昇組織承諾的管理作為中，亦應考量上述兩題項的管理意涵與實務意義，以免偏頗難行。

2. 單一構面之研究發現

(1)流通連鎖產業的員工對企業倫理價值頗為認同，即認為該企業的高階管理者明白宣示不倫理的行為不被接受；若經理人為獲私利或公司利益而進行不倫理行為，會受到懲戒。

(2)組織承諾定義為成員興趣於並連結於某一企業，員工對組織的承諾表現於對組織目的與目標的實現對組織的承諾，本研究發現流通連鎖產業的從業人員願為企付出心力，協助組織更成功；願接受各項形式的工作指派；願告知親朋好友自己所服務的企業，並認同企業對工作績效上的鼓舞與激勵，並願與現今的夥伴一起工作，並關心組織的未來發展。上述的結論，顯示該產業的企業在員工管理確有一定的成效。

(3)在員工自覺與組織的配適程度方面，文獻中發現當成員對組織的倫理價值愈認同，將會增添對組織的承諾程度，進而會增進與組織配適的認知，本研究發現流通連鎖產業的員工皆認為企業內相互關懷、注重誠實及注重公平正直等價值，與本身是相同配適度極高，顯示該企業的價值文化是被接受而能運作，並影響成員的所言所行。

3. 成員背景之研究發現

有關成員背景資料與各項研究變項之關係方面，本研究從員工性別、年齡、工作年資、職位高低及企業規模等構面，嘗試發現其間的差異。結果顯示除企業規模外，其餘變數確有顯著性的差異存在，進一步評比不同類型之背景資料，可發現下列現象，值得後續進行探討，茲摘要敘述如下：

(1)不論性別為何，對企業的倫理及自我的認知皆有偏向正面的評價。在成員與組織的配適方面，則呈現顯著性的差異，即男性認為與組織的配適程度高於女性。

(2)不同年齡層的企業員工，無論在企業倫理價值、組織承諾或成員－組織配適等皆呈現顯著的差異存在，但不同年齡層的員工，對企業皆有偏

向正面的評價。大體而言，26歲以上的員工無論在企業倫理價值的認知、對組織的承諾及自覺與組織的配適度等方面，皆明顯高於25歲以下的員工。進一步觀察不同年齡層員工，亦可發現26-30歲的員工在各研究變項的評價皆為最高。

(3)不同行業年資的員工則在組織承諾及成員－組織配適方面呈現顯著的差異，在組織承諾方面，年資在6年以上的員工明顯地高於6年以下的員工。而在成員與組織的配適度的發現也相同，即年資在6年以上的員工明顯地高於6年以下的員工。

(4)職位高低與本研究各項議題間的關係，分析結果發現不同職位層級的企業員工，對企業倫理價值的認知並無明顯的差異存在且皆偏向正面的態度。不同職位層級的員工雖未達顯著性的差異，但卻發現中階管理者最為肯定企業的倫理作為，令人驚奇的是高階管理者卻是所有職位分類中最低，即對企業的倫理價值的認同雖仍偏向正向的看法，但卻低於中階及基層的管理者，頗值得進一步探討。

(5)不同職位的員工在組織承諾及成員－組織配適方面呈現顯著的差異，在組織承諾方面，中階管理者及基層管理者明顯地高於高階管理者，而基層服務作業人員對組織的承諾程度最低，但仍偏向正面的承諾。而在成員與組織的配適的自覺程度方面，則明顯可發現各階層的管理者高於服務作業人員。值得注意的是基層服務作業人員的樣本數佔本研究樣本的52.9%，但在配適度的認知方面，則非常顯著的低於管理層級的員工，此對流通連鎖產業應為重要警訊。

二、研究限制

本研究雖力求嚴謹，但僅以流通連鎖產業為研究對象，雖研究結論有一定的成果與貢獻，但流通連鎖產業業種仍多樣，要將結論推演到特定業種，其效度應是不足；此外，非流通連鎖產業的表現是否如本研究的種種發現，仍應深酌。

陸、參考文獻

葉桂珍(1996)，「實際認知與期望之公司倫理氣候間之差距對管理架構(組織承諾)之影響」，行政院國科會專題研究計畫，民國85年。

賴明政、王香樺(2004),「企業倫理價值、組織承諾與成員－組織配適關係之研究—以中式餐飲連鎖企業為例」,第一屆服務業管理與創新學術研討會,澎湖,澎湖技術學院,2004年10月。

Cable, D.M. and T. A. Judge (1994), "Pay Preferences and Job Search Decision: A Person Organization Fit Perspectives", Personnel Psychology 47, pp.317-348.

Fritz, J. M. H., R. C. Arnett and M. Conkel (1999), "Organizational Ethical Standards and Organizational Commitment", Journal of Business Ethics 20, 289-299.

Herndon Jr, N C., J. P. Fraedrich, and Quey-Jen Yeh (2001), "An investigation of moral values and the ethical content of the corporate culture: Taiwanese versus U. S. sales people," Journal of Business Ethics, 30, pp.73-85.

Jose, A. and M. S. Thibodeaux (1999), "Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers", Journal of Business Ethics 22, pp.133-143.

Kristof, A.L.(1996),"Person-Organization Fit, An integrative of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications," Personnel Psychology, Vol.49, No.1, pp.1-49.

Montgomery, C. E. (1996), "Organizational Fit is Key to Job Success", HR Magazine 41, 94-96.

Morrison, D. E.(1994),"Psychological Contracts and Change", Human Resource Management 33, pp.353-372.

Mount, M. and P. Muchinsky(1978), "Person Environment congruence and Employee Job Satisfaction :A Test of Holland's Theory", Journal of Vocational Behavior 13, pp.83-100.

Netemeyer, R. G., J. S. Boles, D. O. McKee and R. MCMurrian(1997), "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", Journal of Marketing 61, pp.85-98.

Paine, L.S.,"Managing for organizational integrity", Harvard Business review, 1994, pp.106-117.

Randall, D. M.(1987), "Commitment and the Organization: The Organization

- Man Revisited”, Academy of Management Review 12, pp.460-471.
- Rousseau, D. M.(1995), Psychological Contracts in Organization(Sage, Thousand Oaks).
- Schneider, B.(1987), “The People Make the Place’, Personnel Psychology 40, pp.437-453.
- Snell, R. S., and N. C. Herndon Jr. (2000), “An evaluation of Hong Kong’s corporate code of ethics initiative,” Asia Pacific Journal of Management, 17, p.493.
- Tom, V. R.(1971), “The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process”, Organization Behavior and Human Performance 6, pp.573-592.
- Valentine, S. R.; Lynn Godkin and Margaret Lucero(2002),”Ethical context, Organizational commitment, and Person-organization fit”, Journal of Business Ethics, Dec, pp.349-360.

作者簡介

賴明政為國立中興大學企業管理系商學博士，目前服務於國立臺北商業技術學院企業管理系。電子郵件為 laimc@mail.ntcb.edu.tw