

一、申論題：

1. 為何「人力資源」可以成為組織持續競爭優勢 (sustained competitive advantage) 的來源？試申論之。(30%)
2. 為緊急支援和平醫院治療 SARS 的病患，台北市政府對支援的醫師每日發給一萬元，護理人員每日發給三千元的酬勞，試問此薪資制度是否合理？為什麼？試就薪資體系與薪資政策的觀點評論之。(25%)

二、簡答題：

1. 請簡單說明人力資源發展 (human resource development) 的內涵。(10%)
3. 請簡單說明績效考核的目的為何？(10%)
4. 試以工作理念、工作倫理及工作特性比較傳統勞工與現代勞工的特質。(10%)
5. 試就工作能力與工作意願的構面簡述人力資源管理的策略與具體作法。(10%)
6. 試以表簡示人事管理與人力資源管理的異同。(5%)

請就本試題所附之論文，回答以下問題。

- 壹、1.本研究是否達成了本研究的目的？請說明理由？（20%）
2.針對研究目的，本研究的研究方法有何可改進之處？（20%）
3.本研究尚應包含哪些研究限制？（10%）

貳、「挑」現有知識的「毛病」是創新研究的重要動力來源。除了第壹題各問題外，請您從學術研究的觀點，進一步挑出您認為本論文不足、不妥、不嚴謹甚至錯誤之處，敘明緣由，並提出改善建議（請注意！挑出的毛病愈多，言之成理，並有適切改善建議者將獲得愈高之分數；但若指摘不當，信口雌黃，該項指摘將被倒扣分數。本題共計50%）。

人事獎懲決策歸因與程序正義知覺關係之研究
——以國防管理學院成員為樣本

A Study of Relationship between Personnel Decision Attribution and Procedural Justice Perception: Using Members in NDMC as Samples

摘要

本研究以國防管理學院的行政獎勵與行政懲罰為研究情境，探討組織成員對於人事獎懲決策歸因與程序正義知覺的關聯性，以及程序正義知覺與生涯期望的關連性。分析136份有效樣本發現如下：1.就獎勵決策而言，組織成員愈認為特定獎勵決策的考慮焦點是當事人的實際行為，以及組織成員愈認為特定獎勵的穩定性愈高，則愈傾向認為該決策是「對事不對人」。2.就懲罰決策而言，組織成員愈少認為特定懲罰的考慮焦點是當事人的個人特質，以及組織成員愈認為當事人對特定懲罰的控制性愈高，則愈傾向認為該決策是「對事不對人」。3.組織成員愈認為特定獎勵及懲罰決策是「對事不對人」，則愈認為該決策具有程序正義。4.組織成員愈認為特定獎勵及懲罰決策具有程序正義，則個人的生涯期望愈高。

關鍵字：決策焦點、決策穩定性、決策控制性、決策歸因、程序正義

ABSTRACT

This study was trying to explore three perspectives: the relationship between the members' decision characteristic perception and their attribution, decision attribution and justice perception, and procedural justice perception and their expectation in career, which were based on the personnel decision of administrative reward and punishment of NDMC. In the analysis of 136 valid subjects, there were seven findings. First, the more they believed that the focus of decision of certain administrative reward was the personal behavior and the more they believed that the decision stability of certain administrative reward then the more they considered that the decision made was "for the task not for oneself". Second, the less they believed that the focus of certain administrative punishment decision was on the personal trait and the more they believed that the decision control of certain administrative punishment was higher then the more they thought the decision was "for the task not for oneself". Third, the more they believed that the decision of certain administrative reward and punishment was for the task, not for oneself, the more they believed the decision was of justice. Fourth, the more they believed that the decision of certain administrative reward and punishment was of justice, the higher expectation they held in their career.

Keywords: decision focus, decision stability, decision control, decision attribution, procedural justice

壹、緒論

就行政獎勵與行政懲罰的功能而言，獎勵與懲罰是在強化特定優良行為與弱化特定不當行為，換言之，組織實施獎懲的對象應該是「行為」而不是「人員」。員工獎懲應該是要做到「對事不對人」，而要避免被組織成員認為是「對人不對事」。然而，國軍行政獎懲的公正性一直為組織成員所垢病，除了特定事蹟的獎懲外，行政獎勵的「獎點分配」經常是主管對部屬的酬庸分配；行政懲罰更可以從軍中流傳的「軍中事情可大可小」一語看出因人而異的標準。

組織成員如果認為特定的獎懲是「對事不對人」，則比較容易產生獎懲公正的印象，反之，如果組織成員認為獎懲是「對人不對事」，則比較容易產生獎懲不公的想法，由於獎懲對組織成員的人事權益影響很大，所以組織成員對於特定獎懲的正義知覺，往往會對其工作態度及行為產生重大的影響。然而，一個獎勵或是懲罰的決策過程，有哪些線索可能會影響到人們對決策公正性的判斷呢？而人們又是如何將這些線索與正義知覺產生關聯呢？本研究嘗試從歸因理論的觀點來探討上述問題。

本研究懷疑人們會利用歸因的方式將所觀察到的決策過程進行簡化。例如，如果組織成員觀察到特定的獎勵是頒發給主管的親信，那麼就有可能會懷疑是主管的偏私行為，因此可能會將這項獎勵歸因為「對人不對事」；又例如假設組織成員觀察到特定懲罰與過去的常態慣例不同，則很可能會懷疑這項行政懲罰是用來「殺雞儆猴」的，所以有可能會將這項懲罰視為「對人不對事」的決策。同時，本研究也懷疑組織成員對獎懲決策的歸因會影響其公正性的判斷。長此以往，組織成員累積對獎懲決策的公正性印象，將可能影響個人事業前程發展的生計期望。歸納而言，本研究目的如下：

- 一、探討組織成員對獎勵及懲罰的原因構面知覺與決策歸因的關係。
- 二、探討組織成員對獎勵及懲罰的決策歸因與程序正義知覺的關係。
- 三、探討組織成員對獎勵及懲罰的程序正義知覺與生計期望的關係。

貳、文獻探討與研究假說

一、正義理論

正義(justice)長久以來為政治、社會和道德哲學所討論的重心之一。組織正義(organizational justice)則是晚近組織行為理論的重要課題之一(Folger & Cropanzano, 1998)。有關組織正義理論的發展，Greenberg(1987a)利用「反應—預應」(reactive vs. proactive)及「內容—過程」(content vs. process)二構面，將組織正義理論進行彙整分類，反應式正義理論在於解釋人們如何避免不正義的狀態，預應式正義理論則是在於創造正義的狀態；內容正義理論在於討論結果的分配是否正義，過程正義理論則試圖探討組織的決策程序是否符合正義原則。組織正義相關理論與實證研究乃是漸進發展的。早期的組織正義理論是將社會正義的概念應用於組織中，試圖推導社會互動中的一般性正義原則及其影響，組織學者的探討焦點則是將其放在職場的角色行為。隨後由於程序正義(procedural justice)的重要性逐漸受到重視，組織學者開始將組織正義的研究重心由分配正義(distributive justice)逐漸轉移到程序正義(Greenberg, 1987a)，近年互動正義(interactional justice)更成為學者討論的焦點(如:Bies & Moag, 1986)。

分配正義的核心概念在說明合理的資源分配結果。早期的分配正義理論主要在探討人們對於分配不正義的認知是如何產生，以及如何避免分配不正義的狀態。代表性的理論例如 Stouffer 等人(1949)提出的相對剝奪理論(Theory of Relative Deprivation)、Homans(1961)提出的分配正義理論(Distributive Justice Theory)以及 Adams(1965)提出的公平理論(Equity Theory)。分配正義發展到後來將焦點置於如何創造公平的分配結果。Leventhal(1976)提

出的正義判斷模型(Justice Judgment Model)認為個體在進行分配正義決策時，會針對不同情境而使用不同的分配原則。Lerner(1977)提出正義動機理論(Justice Motive Theory)則認為正義本身就是人類的基本要求。

程序正義包含形式正義(formal justice)與互動正義二部份。形式正義主要是源自於法學的程序正義觀念，認為當事人對於決策過程及決策結果具有相當程度的控制力，將有助於提高決策結果的接受性。如 Thibaut 及 Walker(1975)提出的程序正義理論(Procedural Justice Theory)將當事人區分為爭議雙方及第三者，並將決策階段區分為「過程」與「決策」，在決策程序中就當事人對過程與決策結果的可控制程度區分為五種不同的決策情況。形式正義發展至後來，學者開始探討人們如何透過程序獲得正義，如 Leventhal 等人(1980)提出分配偏好理論(Allocation Preference Theory)指出可以提高正義達成的八項程序正義原則：(1)有機會選擇決策者、(2)依據一致性的規則、(3)基於正確的資訊、(4)界定決策過程的權力結構、(5)使用避免偏誤的措施、(6)允許申訴被知悉、(7)程序中提供改變的機會、(8)立基於現有的道德與倫理標準。在互動正義方面，Bies 及 Moag(1986)提出互動正義的溝通準則，包括：(1)誠實(truthfulness)準則、(2)尊重(respect)準則、(3)問題適當性(propriety of questions)準則、(4)論證性(justification)準則。Folger 及 Cropanzano(1998)將互動正義歸納為決策說明(explanations)與人際對待(interpersonal treatment)二部分，前者是指對於決策結果應該能夠提供合理的解釋；後者則是決策過程中當事人應受到合理的尊重。

近年來許多實證研究在探討組織整體正義與態度行為間的關聯性。例如 Moorman(1991)探討組織正義與組織公民行為(organizational citizenship behavior)間的關聯性；Barling 及 Phillips(1993)探討組織正義與管理信任、情感承諾及退縮行為的關係；Gellatly (1995)探討互動正義與曠職行為的關係；Moorman 及 Niehoff(1998)探討組織正義與組織支持(organizational support)及組織公民行為的關係；Skarlicki 及 Folger(1997)及 Skarlicki 及 Folger(1999)探討正義知覺與組織報復行為(organizational retaliation behavior)的關係。此外，正義知覺與個體態度行為關係的部分實證研究置於特定的管理活動探討，例如薪酬(Greenberg, 1987b；林淑姬，民 81)、績效評核與加薪(Folger & Konovsky, 1989；Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996；羅新興，民 89)、升遷(Saal & Moor, 1993)、懲戒(Ball et al., 1994；Chi & Lou, 2000；戚樹誠，民 88)及解雇(Naumann et al., 1998)等。由於過去有關個體的正義知覺影響態度與行為的實證文獻已相當豐富，基於延伸解釋鏈的理論發展需要，個體正義知覺的前因變項即成為組織行為研究者值得進一步探討的方向。

二、歸因理論

歸因(attributions)係指個體依據特定事件的特性來歸究該事件發生的原因，人們對於特定事件發生原因的歸屬可以說是情緒與行為反應的重要基礎。換言之，因為人們會依據他對特定事件的原因歸屬，來影響他對於特定事件可能採取的行為反應，而人們歸究特定事件的原因構面包括焦點(locus)、穩定性(stability)及可控制性(controllability)三者(Weiner, 1986)。歸因理論的應用範圍極廣，有用以探討消費者認知產品瑕疵原因及抱怨行為反應的關係(例 Folkes, 1984)；也有應用於解釋應徵者對於甄選決策的原因歸屬與自我知覺及後續行為意圖反應的關聯性(例 Ployhart & Ryan, 1997)。

在 Folkes(1984)的實證研究中，研究者將產品故障的歸屬原因區分為問題焦點、穩定性與可控制性，其中問題焦點是指產品發生故障的原因焦點是消費者本身或是產品製造(銷售)者；穩定性則是指產品發生故障是短暫性偶而發生或是持續性經常發生；而可控制性則是指產品發生原因是屬於可控制因素或是不可控制的外在因素。研究結果顯示，消費者的抱怨反應與產品故障問題原因的歸因具有關聯性，其中消費者要求道歉及補償性退款與故障焦點歸因有關；消費者的預期退換及補償性退款與穩定性歸因有關；消費者的憤怒及傷害銷售者意圖則與故障的可控性歸因有關。在 Ployhart & Ryan(1997)的研究中，則發現應徵者對甄選決策結果的焦點、穩定性及可控制性歸因，會與甄選決策的公正性共同對應徵者的自我知覺及行為意圖期望產生交互影響。

三、研究假說

本研究認為不僅是個體會對於本身所面臨的決策事件進行原因推測，也會對於身邊其它人所面對的決策事件進行原因歸屬，從而產生對該決策事件的公正性判斷，並影響個人相關態度的形成。本研究針對組織成員如何歸因同事所受到的獎懲，以及決策歸因如何與決策的正義知覺產生關聯，以及正義知覺與個人生涯期望的關係提出研究假說。分述如下：

(一)原因構面知覺與決策歸因的關係

組織成員對於特定決策程序正義知覺的影響因素中，除了決策形式的正當性及決策過程中的人際互動品質外，組織成員對於決策結果的解釋對互動正義判斷具有重要影響(Bies & Shapiro, 1987)。然而，在決策者所提出的決策說明之外，組織成員會依據決策過程的線索中推測決策的原因歸屬，判斷該項決策事件是「對事」還是「對人」。本研究推測，如果組織成員認為特定獎懲決策的焦點係針對受獎懲的「實際行為」，則比較可能將該獎懲決策歸類為「對事不對人」，但是如果組織成員認為特定獎懲決策的焦點係針對受獎懲者的「個人特質」或是「背景關係」，則比較可能將該獎懲決策歸類為「對人不對事」。因此，本研究提出假說 1A、假說 1B 及假說 1C 如下：

假說 1A:組織成員愈知覺特定獎懲決策是以當事人的實際行為為決策焦點，則他愈會將該項決策歸屬為「對事不對人」而愈少歸屬為「對人不對事」。

假說 1B:組織成員愈知覺特定獎懲決策是以當事人的個人特質為決策焦點，則他愈會將該項決策歸屬為「對人不對事」而愈少歸屬為「對事不對人」。

假說 1C:組織成員愈知覺特定獎懲決策是以當事人的背景關係為決策焦點，則他愈會將該項決策歸屬為「對人不對事」而愈少歸屬為「對事不對人」。

組織成員對於特定獎懲決策的歸因也會受到該項決策的穩定性之影響。決策穩定性係指該項決策與過去決策間的一致性程度，意即相較於過去的相同行為是否受到類似的獎勵或懲罰，換言之，特定獎懲決策是有別於過去的特例嗎？如果與過去相關個案沒什麼不同，組織成員則比較可能將其歸因為「對事不對人」，反之，如果特定獎懲決策被認為是有別於過去的特例，那麼則比較可能被歸因為「對人不對事」。因此，本研究提出假說 2 如下：

假說 2:組織成員知覺到特定獎懲決策的穩定性愈高，則他愈會將該項決策歸屬為「對事不對人」而愈少歸屬為「對人不對事」。

此外，組織成員對於特定獎懲決策的歸因也會受到該項決策的可控性之影響。決策可控制性係指該項決策受到當事人可控之制度面因素影響的程度，意即決策過程較沒有受到不可控的政治性因素影響。如果組織成員認為特定獎懲決策是依據公開的人事法規及申索制度所決定，組織成員則比較可能將其歸因為「對事不對人」，反之，如果特定獎懲決策被認為是受到不可控的政治因素涉入，那麼則比較可能被歸因為「對人不對事」。因此，本研究提出假說 3 如下：

假說 3:組織成員知覺到特定獎懲決策的可控性愈高，則他愈會將該項決策歸屬為「對事不對人」而愈少歸屬為「對人不對事」。

(二)決策歸因與程序正義知覺的關係

如前述文獻得知，程序正義包括了形式正義與互動正義的內涵，而互動正義則包涵人際互動的品質及決策理由的合理性。所以，組織成員將特定決策進行「對事」或「對人」的原因歸屬，那麼即說明他對於該項決策理由的解釋，如果組織成員將特定決策歸因為「對事不對人」，則表示他認為該項決策具有正當性，也就提高了他對該項決策的程序正義知覺。本研究提出假說 4 如下：

假說 4:組織成員愈傾向於將特定獎懲決策歸因為「對事不對人」,則他愈會認為該項決策具有程序正義。

(三)程序正義知覺與生涯期望的關係

過去的實證研究指出,分配正義知覺與滿意度較具有關聯性而程序正義知覺則與承諾感較具關聯(McFarlin & Sweeney,1992; Sweeney & McFarlin,1993)。承諾感包括對主管的忠誠度與對組織的忠誠度,程序正義知覺愈高則組織承諾愈高,組織承諾愈高表示個體留在組織中發展事業的生涯期望愈高。所以本研究提出假說 5 如下:

假說 5:組織成員對於特定獎懲決策的程序正義知覺愈高,則對於個人在組織中發展事業的生涯期望愈高。

參、研究方法

一、研究過程與實證對象

本研究以國軍組織的行政獎勵與懲罰的決策事件為研究情境,本研究首先進行小樣本的探索性訪談,訪問國防管理學院二位教官、二位行政參謀及一位隊職官,作者以開放性問題詢問他們對於特定行政獎懲事件的公正性看法,並瞭解他們產生此一看法的原因,藉以探索決策焦點、決策穩定性及決策可控性是否為人們進行決策歸因的重要構面,探索性訪談發現人們會以「對事不對人」或「對人不對事」來簡化對特定獎懲決策的知覺,同時發現人們會部分依據決策焦點、決策穩定性及控制性來簡化對特定獎懲的知覺。其次,本研究依據訪談的歸納發現來發展問卷題項,針對國防管理學院的教職人員、行政人員及隊職人員進行樣本調查,抽樣設計採取分群便利抽樣,亦即為了讓樣本包括上述三類人員,而由研究助理依據作者事先擬定的問卷發放回收備忘錄,進行三類人員的便利抽樣。總計發出問卷 150 份(排除探索性訪談五位對象),回收有效問卷 136 份,有效回收率為 90.6%。有效樣本分佈如[表 3-1]。

表 3-1 有效樣本分佈表

背景變項	類別區分	人數	比例
性別	男性	100	0.74
	女性	36	0.26
年齡	29 歲(含)以下	26	0.19
	30-39 歲	60	0.44
	40 歲(含)以上	50	0.37
學歷	大學專科(含)以下	77	0.58
	碩士	41	0.30
	博士	16	0.12
職類	隊職人員	20	0.14
	行政人員	58	0.43
	教職人員	58	0.43

註：本表係整體樣本(N=136)的統計。

本研究問卷是要求受試者在個人過去的工作經驗,回想一個印象深刻的行政獎勵個案或行政懲罰個案,然後針對該個案回答問卷的問題。為了控制受試者是依據一個相同個案回答所有問題,在問卷指導語之後,隨即詢問第一個問題為「以下我所回答問卷的個案是: 行政獎勵 行政懲罰」,並且再詢問第二個問題為「以下我所回答問卷的個案是: 最近半年發生的 個案已超過半年以上」,回收問卷經統計回答行政獎勵個案的問卷有 70 份,佔 51%。回答行政懲罰個案的問卷有 66 份,佔 49%。此外,個案是在近半年發生者計 58 份,佔 13%,個案已經超過半年以上者計 77 份,佔 57%。

二、衡量工具

本研究設計的問卷包括原因構面、決策歸因、正義知覺、人際交往及生涯期望等變項,每個變項題目均以 Likert 5 尺度衡量。有關原因構面的問卷題目係採用過去文獻的歸因三構面,配合探索性訪談發現而自行編製,原設計為每構面各 2 題,經預試結果分析發現內部一致性偏低,同時探索性因素分析結果也欠理想,隨即

修正每個題項的文字，並包括正向題與反向題，最後設計完成並採用每個構面 3 題，第一構面決策焦點分別設計實際行為、個人特質、背景關係各一題；第二構面決策穩定性及第三構面決策可控性則分別設計 3 題。至於決策歸因的衡量乃以「對事不對人」(一題)及「對人不對事」(一題)來衡量受試者對該獎懲個案的歸因方向，本研究在資料分析時依據受試者回答上述二題 3 分(含)以上者，將其做為「對事」或「對人」的分類變項區分標準。有關程序正義知覺係採用單一題目的整體衡量，目的是避免讓受試者回答過多的題目，而跳脫了對特定個案的回答範疇，所以直接詢問受試者對「我認為這個獎懲案的決策過程是公正的」一題之同意程度。

本研究為了控制受試者與個案當事人的交往關係對研究結果的混淆，因此問卷中也一併衡量受試者對個案當事人的喜歡(liking)程度，本研究採用 Ball et al.(1994)所使用的 2 個題目，該題目以被 Chi & Lou(2000)翻譯為中文使用過，Chi & Lou(2000)測得的內部一致性為 0.95，本研究測得的內部一致性為 0.73，二者會有如此差異，可能是因為僅有二個題目而影響衡量的穩定性，但 Cronbach's $\alpha=0.73$ 也仍可接受。關於生涯期望量表則採用戚樹誠、羅新興、黃敏萍(民 88)參考期望理論所設計的 4 題，當時所測得的內部一致性為 0.72，本研究測得的內部一致性則為 0.70。

三、資料分析方法

本研究的資料分析首先進行衡量效度與信度的檢測。由於決策焦點的三題分別屬於三個不同的原因焦點，因此將其視為個別獨立的變項。研究者自行發展的決策原因描述六題之探索性因素分析結果如表 3-2，可以明確地將其歸類為決策穩定性與決策可控性二個因素，累積變異解釋量為 68%，二個因素的特徵值(eigenvalue)分別為 2.34 及 1.71，衡量一致性(Cronbach's α)分別為 0.82 及 0.61。

表 3-2 決策原因描述的因素分析結果

衡 量 題 項	因 素	
	決策穩定性	決策可控性
1.我覺得這個獎懲決策與過去慣例比較沒什麼不同的。	0.86	0.01
2.我覺得這個獎懲決策與過去慣例比較是有所不同的。	0.87	0.07
3.我覺得這個獎懲決策可以說是有別於過去常規的特例。	0.83	-0.14
4.我覺得這個獎懲決策受當事人可控的制度因素決定。	-0.09	0.83
5.我覺得這個獎懲決策受當事人不可控的政治因素決定。	0.34	0.70
6.我覺得漸個獎懲決策當事人沒有控制決策結果的機會。	-0.19	0.72

本研究在假設驗證前針對各變項的平均數、標準差以及變項間的簡單相關進行分析，結果如表 3-3。在假說驗證方面，本研究區分獎勵個案資料與懲罰個案資料，分別採用羅吉斯迴歸(logistic regression)進行假說 1 至假說 3 的驗證，至於假說 4 及假說 5 則針對所有樣本資料(包括獎勵個案資料與懲罰個案資料)進行多元迴歸分析。上述迴歸分析模型視必要性將受試者的性別、年齡、學歷、職類及對當事人的喜歡程度列為控制變項。

表 3-3 平均數、標準差、相關係數

變 項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.行為焦點	3.16	1.10									
2.特質焦點	3.15	0.87	.07								
3.關係焦點	3.15	0.93	-.42	.19							
4.穩定性	2.83	0.80	.36	-.10	-.38						
5.可控性	2.86	0.75	-.01	-.13	.04	-.01					
6.對事歸因	3.18	1.07	.48	-.18	-.34	.33	.12				
7.對人歸因	3.28	1.13	-.42	.25	.41	-.40	.14	-.81			
8.程序正義	2.85	1.13	.62	-.04	-.41	.47	-.05	.58	-.52		
9.生涯期望	3.00	0.64	.18	.02	-.23	.06	-.02	.26	-.21	.29	
10.喜歡	3.15	0.78	.21	-.21	-.26	.09	-.22	.36	-.32	.35	.32

註：N=136(包括獎勵與懲罰個案)；粗體數字代表至少達 $p<0.05$ 以上的顯著水準。

國立中山大學九十二學年度博士班招生考試試題

科目：論文評述【人管所】

共 11 頁 第 7 頁

肆、資料分析結果

一、決策原因構面與決策歸因的關係

本研究的假說 1 至假說 3 在探討決策原因構面與決策歸因的關聯性，本研究採用羅吉斯迴歸進行受試者「對事」與「對人」的歸因預測。資料分析乃先依據受試者在「對事不對人」及「對人不對事」二題回答 3 分(含)以上者，分別標定為「對事歸因」(編碼為 1)及「對人歸因」(編碼為 0)，以此做為「對事」或「對人」的分類變項區分標準。其次，為了避免受試者的性別、年齡、學歷、職類及對當事人的喜歡程度混淆研究結果，因此本研究將這些變項納入迴歸模型進行統計控制。同時，本研究分析發現獎勵個案與懲罰個案的關聯性具有差異，因此分別分析獎勵與懲罰的個案資料以檢定假說 1 至假說 3。分析結果如[表 4-1]。

表 4-1 獎勵與懲罰決策的「對事」歸因之迴歸分析結果

進則變項	獎勵對事歸因	懲罰對事歸因
控制變項		
性別	0.13	-0.09
年齡	-0.03	0.00
學歷	0.05	0.02
職類	-0.03	-0.04
喜歡	0.13	0.15
自變項		
行為焦點	0.35**	0.16
特質焦點	0.08	-0.39**
關係焦點	0.20	-0.19
決策穩定性	0.27*	0.16
決策控制性	0.11	0.20+
F	5.00***	4.15***
R ²	0.49	0.47

註：獎勵個案的樣本數為 70；懲罰個案的樣本為 66。

β 數值係標準化後的迴歸係數。+表 p<0.1；*表 p<0.05；**表 p<0.01；***表 p<0.001

以上[表 4-1]的迴歸分析結果中，由於「對事」歸因編碼為 1，「對人」歸因編碼為 0，因此迴歸係數為「正數」時，代表該自變項與「對事」歸因具有正向關聯，而迴歸係數為「負數」代表愈少「對事」歸因，亦即愈多「對人」歸因。首先，就獎勵決策的歸因而言，受試者愈知覺該項決策是以當事人的「實際行為」做為決策考慮的焦點，以及受試者知覺該項決策的穩定性愈高，則愈傾向於認為該項決策是「對事不對人」，而比較不會認為是「對人不對事」。其次，就懲罰決策歸因而言，受試者愈少知覺該項決策是以當事人的「個人特質」做為決策考慮的焦點，以及受試者知覺該懲罰決策當事人對決策的可控性愈高，則傾向於認為該項決策是「對事不對人」，而比較不會認為是「對人不對事」。除此之外，[表 4-1]分析結果顯示其他自變項與控制變項對決策歸因並無預測力。歸納而言，本研究提出的研究假說，除了假說 1C 未獲得任何資料支持外，其他假說均獲得部分支持，其中假說 1A 及假說 2 是在獎勵的個案資料中獲得支持，假說 1B 及假說 3 則是在懲罰的個案資料中獲得支持。總之，本研究對於決策原因構面與決策歸因具有關聯的論點是成立的，但是影響決策歸因的決策原因構面，會因為獎勵或是懲罰的人事決策而有不同。

在獎勵方面，研究結果表示組織成員在觀察到同事受獎勵的事件時，是否將該項決策歸因為「對事不對人」，與該項決策是否考慮「個人特質」及「背景關係」無關，也與該項決策結果的「可控性」無關，而僅與該項決策是否考慮「實際行為」以及該項決策的「穩定性」有關。本研究推測，這個研究結果可能是因為國軍組織的主管僅掌握少數「獎點」，主管通常依據慣例會在年度內給予沒有重大過失的每位部屬至少一個「嘉獎」的獎勵，以利部屬可以獲得年度考績獎金，而將所剩餘的「獎點」分配給少數有特殊貢獻(實際行為)的部屬，因此，使得主管沒有足夠的「獎點」可以分配給個人特質討喜或與主管間有特殊背景關係的部屬，組織成員也相信沒有特定部屬可以掌控自己是否獲獎的決策。也因此，組織成員會依據特定獎勵決策是否針對實際優良行為並與過去慣例一致，來判斷該決策是否歸因為「對事不對人」。

在懲罰方面，研究結果表示組織成員在觀察到同事受懲罰的事件時，是否將該項決策歸因為「對事不對人」，與該項決策是否考慮「實際行為」及「背景關係」無關，也與該項決策結果的「穩定性」無關，而僅與該項決策是否考慮「個人特質」以及該項決策的「可控性」有關。本研究推測，這個研究結果可能是因為組織成員相信懲罰是主管「殺雞儆猴」的展現更甚於「矯正不當行為」，而且組織成員相信一個人犯錯被罰的輕重，與當事人長期表現的個人特質具有關係，如果當事人平時就是奉公守法，即使犯錯也可能被從輕處分，若此則懲罰決策容易被歸因為「對人不對事」。同時，一個人被懲罰的事件比受獎勵的事件更受到組織成員的關注，而且一個人沒有功勞卻被獎勵則是常見的(國軍獎勵決策穩定性高)，但一個人沒有犯錯被懲罰是少見的，所以組織成員會關心被懲罰當事人對於懲罰決策是否具有掌控能力，據此判斷該決策是否歸因為「對事不對人」。

二、決策歸因與程序正義知覺的關係

本研究的假說 4 在探討個體對特定獎懲決策的歸因是否會影響他對該項決策的程序正義知覺，本研究將受試者性別、年齡、學歷、職類及對當事人的喜歡程度等變項納入迴歸模型進行統計控制，多元迴歸分析結果如表 4-2。

表 4-2 獎懲決策程序正義知覺之迴歸分析結果

進則變項	獎懲決策程序正義知覺
控制變項	
性別	-0.06
年齡	-0.01
學歷	-0.01
職類	0.01
喜歡	0.25**
自變項	
決策歸因	0.47***
F	10.18***
R ²	0.35

註：包含獎懲的有效樣本數為 120；β 數值係標準化後的迴歸係數。

表 p<.01；*表 p<.001

以上[表 4-2]的分析結果顯示，受試者知覺特定人事獎懲決策是「對事不對人」而不是「對人不對事」時，則受試者知覺該項決策愈具有程序正義。因此，本研究的假說 4 獲得實證資料支持。研究結果在管理實務上的意涵為，無論是獎勵或是懲罰的人事決策，如果組織成員知覺該決策確實是表揚或懲罰特定的「行為」(事)，而非表揚或懲罰特定的「員工」(人)，那麼，該項決策則容易被知覺是公正的。

三、程序正義知覺與生涯期望的關係

本研究的假說 5 在探討個體對特定獎懲決策的程序正義知覺是否會影響他個人的生涯期望。由於受試者與個案當事人的關係不致於對受試者個人的生涯期望產生影響，因此，本研究僅控制受試者性別、年齡、學歷及職類等變項，並未控制受試者對當事人的喜歡程度。多元迴歸分析結果如[表 4-3]。

表 4-3 程序正義知覺預測生涯期望之迴歸分析結果

進則變項	生涯期望
控制變項	
性別	-0.08
年齡	0.11
學歷	0.02
職類	-0.11
自變項	
程序正義知覺	0.30***
F	2.96*
R ²	0.10

註：包含獎懲的有效樣本數為 134；β 數值係標準化後的迴歸係數。

*表 p<.05；***表 p<.001

以上[表 4-3]的分析結果顯示，受試者知覺人事獎懲決策愈具有程序正義則生涯期望愈高。因此，本研究的假說 5 獲得實證資料支持。由於本研究是以第三者的觀點，探討組織成員對組織中特定獎懲決策的看法，進而分析其程序正義知覺與生涯期望的關聯性。因此，即使組織成員對特定人事獎懲決策的程序正義知覺，對於生涯期望具有顯著的預測能力，但是從[表 4-3]的分析結果也可以發現，整體模型的解釋力並不高($R^2=0.10$)，本研究推測，非當事人經驗的獎懲決策公正性對生涯期望解釋力，可能不及當事人經驗的獎懲決策，這點有賴後續研究驗證。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究以國軍組織(國防管理學院)的獎勵與懲罰為研究情境，探討組織成員對決策原因構面與決策歸因的關聯性，決策歸因與程序正義知覺的關聯性，以及程序正義知覺與生涯期望的關聯性。分析 136 個有效樣本結果如下：1.就獎勵決策而言，組織成員愈認為特定獎勵決策的考慮焦點是當事人的實際行為，以及組織成員愈認為特定獎勵的穩定性愈高，則愈傾向認為該決策是「對事不對人」。2.就懲罰決策而言，組織成員愈少認為特定懲罰的考慮焦點是當事人的個人特質，以及組織成員愈認為當事人對特定懲罰的控制性愈高，則愈傾向認為該決策是「對事不對人」。3.組織成員愈認為特定獎勵及懲罰決策是「對事不對人」，則愈認為該決策具有程序正義。4.組織成員愈認為特定獎勵及懲罰決策具有程序正義，則個人的生涯期望愈高。

二、實務管理意涵

本研究發現組織成員的個人生涯期望，會受到對同事獎懲的程序正義知覺所影響，此程序正義知覺與他對獎懲決策的對事或對人歸因具有關聯，而形成對事或對人歸因的主要原因包括該項決策考慮焦點、決策穩定性與決策可控性。因此，組織在進行對特定成員的獎勵或懲罰時，不應該誤以為這項決策僅影響了當事人的態度與行為，同時也對組織中其它成員產生影響，因為累積特定決策的正義知覺會形成對主管或組織的整體正義知覺。組織如果要讓成員能夠對特定決策產生正義知覺，就必需細心地處理決策過程的一些重要線索，例如向組織成員解釋獎懲決策所考慮的焦點，確實是依據當事人的實際行為而沒有考慮當事人的個人特質與背景關係，同時，獎懲決策不會因人而有不同的處理程序，避免讓組織成員認為該項獎懲是有別於過去的特例，最後，獎懲決策應立基於可控的制度因素而非不可控的政治因素，尤其是懲罰決策應讓當事人有申訴的機會。

三、研究限制與後續研究建議

本研究是針對國軍組織的獎懲決策所進行的探索性研究，採用的是過去文獻的歸因架構進行實證調查，其間仍有若干的因素尚未完全控制，有賴後續研究釐清，因此，在解讀研究結果時仍應考慮以下的限制。

(一) 本研究以國軍組織的獎勵與懲罰為研究情境，發現獎勵與懲罰的決策歸因不同，表示組織中升遷、調職等其他人事決策的歸因，可能無法完全用本研究的結論進行一般化推論。同時，本研究是在政府行政機關(軍事院校)所獲得的結論，也可能無法完全用以推論企業組織的情況。

(二) 過去有關歸因理論的實證，多以受試者本身的經驗進行歸因，本研究乃以第三者的觀點進行決策的歸因，由於本研究是第三者觀點，因此對特定人事決策的程序正義知覺與生涯期望的關係可能較微弱，是否當事人經驗的人事決策公正性知覺會生涯期望影響較大，有賴後續研究驗證。

(三) 雖然本研究資料分析並未發現性別、年齡、學歷與職務類別與歸因有關，但本研究並未完全釐清決策歸因的相關影響因素，是否還有其他潛在的混淆變項也有賴後續研究釐清。

參考文獻

- 林淑姬，1992，薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究，政治大學企業管理研究所博士論文。
- 戚樹誠，1999，組織內團體認同與正義知覺的關聯性研究—探討圈內與圈外團體之差異，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，NSC88-2416-H-002-025。
- 戚樹誠、羅新興、黃敏萍，1999，「組織成員人際信任與言論禁忌之關聯性—以國軍軍官為研究樣本」，台大管理論叢，9（1）：177-200。
- 羅新興，2000，績效評核的程序正義之研究—探討受評者正義知覺之前因及影響，台灣大學商學研究所博士論文。
- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol.2: 267-299. New York: Academic Press.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, JR. H. P. 1994. Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37(2): 299-322.
- Barling, J., & Phillips, M. 1993. Interactional, formal, and distribution justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 127(6): 649-656.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. 1986. Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations*, Vol. 1: 43-55. Greenwich, CT: JAI.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. 1987. Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2): 199-218.
- Chi, S. C., & Lou, S. S. 2000. *Which is more important: relationships with superiors or with colleagues? Examining Taiwanese employees' justice perceptions on co-workers' punitive events*. The Second Asia Academy of Management Conference, Singapore.
- Folger, R., & Cropanzano, R. 1998. *Organizational justice and human resource management*. New York: Sage Publications, Inc.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 151-130.
- Folk, V. S. 1984. Consumer reactions to product failure: An attributional approach. *Journal of Consumer Research*, March 10: 398-409.
- Gellately, I. R. 1995. Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 469-485.
- Greenberg, J. 1987a. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12: 9-22.
- Greenberg, J. 1987b. Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the ends justify the means. *Journal of Applied Psychology*, February 72: 51-61.
- Homans, G. C. 1961. *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, & World.
- Lerner, M. J. 1977. The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45: 1-52.
- Leventhal, G. S. 1976. Fairness in social relations. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology*: 211-239. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. 1980. Beyond fairness: A theory of allocation preference. In G. Miiukuia (Ed.), *Justice and social interaction*: 167-218. New York: Springer-Verlag.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal

- and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-634.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Moorman, R. H., & Niehoff, B. P. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41(3): 351-357.
- Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J., & Martin, C. L. 1998. Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, 9(4): 356-368.
- Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. 1997. Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, December 72(3): 308-335.
- Saal, F. E., & Moore, S. C. 1993. Perceptions of promotion fairness and promotion candidates' qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1): 105-110.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. 1997. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434-443.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. 1999. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1): 100-108.
- Stouffer, S. A., Schman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams, R. M. Jr. 1949. *The American soldier: Vol. I. Adjustment during army life*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. 1993. Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55: 23-40.
- Tang, Thomas Li-Ping, & Sarsfield-Baldwin, Linda J. 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Sam Advanced Management Journal*, 61(3): 25-31.
- Thibaut, J., & Walker, L. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Weiner, B. 1986. *An attributional theory of motivation and emotion*. New York, NY: Springer-Verlag.

Part I. Case Analyses

The State Bank is located in a southwestern town of about 50,000 people. It is one of four banks in the area and has the reputation of being the most progressive. Russell Duncan has been the President of the bank for fifteen years. Before coming to State Bank, Duncan had worked for a large Detroit bank for ten years. Duncan has implemented a number of changes that have earned him a great deal of respect and admiration from both bank employees and townspeople alike. For example, in response to a growing number of Spanish-speaking people in the area, he hired Latinos and placed them in critical bank positions. He organized and staffed the city's only agricultural loan center to meet the needs of the area's farmers. In addition, he established the state's first "uniline" system for handling customers waiting in line for a teller.

Perhaps far more than anything else, Duncan is known for establishing progressive personnel practices. He strongly believes that the bank's employees are its most important asset and continually searches for ways to increase both employee satisfaction and productivity. He feels that all employees should continually strive to improve their skills and abilities and hence cross-trains employees and sends many of them to courses and conferences sponsored by banking groups such as the American Institute of Banking.

With regard to employee compensation, Duncan firmly believes that employees should be paid according to their contribution to organizational success. Hence, ten years ago he implemented a results-based pay system under which employees could earn raises each year from zero to 12 percent, depending on their job performance. Raises are typically determined by the bank's Personnel Committee during February and are granted to employees on March 1 of each year. In addition to granting employees merit raises, six years ago the bank also began giving cost-of-living raises. Duncan had been opposed to this idea originally but saw no alternative to it.

One February another bank in town conducted a wage survey to determine the average compensation of bank employees in the city. The management of the State Bank received a copy of the wage survey and was surprised to learn that its 23 tellers. As a group, were being paid an average of \$22 per week more than were tellers at other banks. The survey also showed that employees holding other positions in the bank (e.g., branch managers, loan officers, and file clerks) were being paid wages similar to those paid by other banks. (See Exhibit 1)

After receiving the report, the Personnel Committee of the bank met to determine what should be done regarding the tellers' raises. They knew that none of the tellers had been told how much their raises would be but that they were all expecting both merit and cost-of-living raises. They also realized that, if other employees learned that

the tellers were being overpaid, friction could develop and moral might suffer. They knew that it was costing the bank over 26,000 extra to pay the tellers. Finally, they knew that as a group the bank's tellers were highly competent, and they did not want to lose any of them.

Questions

1. If you were on the bank's Personnel Committee, what would you do regarding raises for the tellers (13%)
2. How much faith should the Personnel Committee place in the accuracy of the wage survey? (13%)
3. Critique the bank's policy of giving merit raises which range from zero to 12 percent, depending on job performance. (12%)
4. Critique the bank's policy of giving cost-of-living raises. Should they be eliminated? (12%)

EXHIBIT 1 *Wage Survey Results: comparative Salaries of Local Bank Officers*

Position	Bank 1	Bank 2	Bank 3	State Bank
Commercial Loan Officer	36,600	37,500	35,900	36,400
Consumer Loan Officer	37,200	26,700	27,300	37,300
Mortgage Loan Officer	35,100	33,900	37,500	35,200
Branch Manager	31,700	33,400	32,800	32,400
Assistant Branch Manager	22,800	22,400	24,600	21,300
New Accounts Officer	18,900	18,800	18,700	18,800
Officer Trainee	18,200	18,000	18,400	18,300

Average Weekly Earnings of Local Bank Employees

Accounting Clerks	293	286	298	296
File Clerks	256	262	249	253
Safe Deposit File Clerks	348	350	340	350
Tellers	282	279	285	304

Part II:

1. What's the title of the following article? 10%
2. Please summarize the following article within 100 English words. 20%

Job satisfaction is one of the most widely studied constructs in organizational behavior. Although the intuitively appealing link between job satisfaction and job performance has not been supported by empirical research (e.g. Iaffaldano & Muchinsky, 1985), an implicit and sometimes explicit assumption in job satisfaction theorizing and research is that a high level of job satisfaction contributes positively to organizational effectiveness and employee well-being and that a low level of job satisfaction, or job dissatisfaction, is detrimental for organizations and their members. This perspective is driven, in part, by research linking job satisfaction to important phenomena such as absenteeism, turnover, and citizenship behavior (e.g., Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992; Organ, 1988; Steers & Rhodes, 1978).

However, in an era emphasizing the need for change, creativity, and innovation in organizations, particularly employees' initiation of organizational change efforts (Frohman, 1997), one wonders if job dissatisfaction is always a detriment for organizational effectiveness. That is, organizational members who are dissatisfied with their jobs are, in essence, discontented with the status quo. Discontented dissatisfied seek to come up with new ways to improve current conditions. Consistent with this reasoning, a number of authors have suggested that job dissatisfaction may actually have a positive impact on organizational effectiveness (March & Simon, 1958; Staw, 1984). These authors have argued that when employees are dissatisfied with their jobs, they may try to change their current work situations by coming up with new and better ways of doing things is the essence of creativity. Employee creativity – the generation of new and potentially valuable ideas concerning new products, services, manufacturing methods, and administrative processes – contributes to organizations' renewal, survival, and growth in today's turbulent and competitive business environment (Amabile, 1988; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993).

Thus, it is possible that under certain conditions, employees' job dissatisfaction may actually lead to creative performance, which ultimately benefits their organization. However, little is known about the circumstances under which this functional consequence of job dissatisfaction will always lead to creativity in the workplace, and it is known, for example, that job dissatisfaction can lead to turnover, which negates the possibility of dissatisfied organizational members trying to improve conditions in the organization through creative performance. Hence, in this study, we seek to identify the conditions under which job dissatisfaction may actually lead to creativity. Identifying such conditions is important for two reasons. First, dissatisfied employees may provide a powerful impetus for change in organizations through their creative ideas for improvements, but this is likely to only occur under certain circumstances – when, for instance, they don't quit in response to job dissatisfaction. And, second, it may not be realistic to expect that employees will always experience a high level of job satisfaction in their work lives. If some members of an organization are bound to be dissatisfied at one time or another, perhaps, rather than viewing this scenario as inevitably detrimental, an organization's leaders should view it as presenting an opportunity to make improvements.

國立中山大學九十二學年度博士班招生考試試題

科目：管理英文【人管所】

共 4 頁 第 4 頁

Part III: Please summarize the following article within 100 English words. 20%

The goal of corporate strategy is to define the organization's domain, i.e., the business areas in which a firm wishes to participate to maximize long-term profitability. The firm may concentrate on a single product line, but it often finds that it can create more value by leveraging resources across a larger number of business activities. This is why many corporations rush into vertical integration and diversification. However, this method of leveraging resources requires large dedicated investments, increases organizational complexity, and leads to problems of coordination and bureaucratic inefficiency. In short, vertical integration and diversification may create bureaucratic costs that exceed their benefits. For example, Ramanujam and Varadarajan (1989) found that extensive diversification tends to depress rather than enhance corporate profitability.

Is there a way to reap the benefits of vertical integration and diversification without the associated bureaucratic costs? It has been found that, under certain circumstances, firms can attain the benefits through long-term strategic alliances among firms to share the costs, risks, and profits of business operations. Through these alliances, firms narrow their internal focus and deepen their expertise in selected areas, relying on their partners to specialize in other areas of functional or technical competence. In the process, they share the risks of specialized investments, reduce internal complexity and administrative costs, and achieve greater adaptability and responsiveness to the environment. There is an extensive literature on how firms can avoid the pitfalls and reap the benefits of these alliances, e.g., Harrigan (1985), Reich & Mankin (1986), Ohmae (1989), Geringer & Hebert (1989), Hamel (1991), Kanter 1994, and Lei, Slocum, & Pitts (1997).

In addition to creating economic opportunities, strategic alliances also create challenges and threats. For example, profits must be split and knowledge shared. In the case of international joint ventures, local laws could diminish flexibility and cooperation can create competitive foreign firms (Hall, 1984). Because firms specialize in selected areas of competence, expertise and information become fragmented. For this reason, a firm may lose a critical competence in an activity that has been outsourced or may become dependent on its strategic partners.

One of the major advantages of strategic alliances is the opportunity to learn from one's partners (Ciborra, 1991). However, the learning opportunities may not be symmetrical, i.e., one firm may

learn more than the other. For this reason, strategic alliance can be considered an arena of competition or even a learning battlefield (e.g., Hamel, 1991; Lei & Slocum, 1992). The term "coopetition" has been coined to describe this relationship of cooperation and competition (Dowling, Roering, Carlin, & Wisnieski, 1996). Yet, amid all this fragmentation and competition, coordination and control are necessary among firms that work together. All the firms that work together (e.g., in a network) must trust each other and accept the norms of the relationship. Strategic alliances often connect organizations to each other in a very intense way and involve contracts that must be honored if the alliances are to succeed. This is a problem of control and ethical responsibility.