

# 企業社會責任知覺與組織公民行為之關聯性研究—以職場靈性為中介變項

謝書怡

銘傳大學諮商與工商心理系研究生

amberworth@gmail.com

許金田

銘傳大學諮商與工商心理系副教授

jeffreyhsu@pie.com.tw

## 摘要

近年來，隨著環保與道德意識的高漲，企業社會責任的概念日益受國際間的重視，也日漸成為公眾審視企業的外在觀感依據，然而過去針對企業執行企業社會責任的議題，大多專注於財務績效與消費者知覺的面向上，對於身為利害關係人之一的員工，仍舊較少進行探討，因此本研究以員工為出發點，探討企業社會責任知覺是否對組織公民行為產生影響，並且從職場靈性的中介效果進一步釐清兩者之間的關係，研究結果顯示：(1)企業社會責任知覺(自發責任)對組織公民行為(個人導向、組織導向)具有顯著的正向影響；(2)企業社會責任知覺(自發責任)對職場靈性具有顯著的正向影響；(3)職場靈性在企業社會責任知覺(自發責任)與組織公民行為(個人導向、組織導向)間具有中介效果。

**關鍵詞：**企業社會責任知覺、職場靈性、組織公民行為。

**Key Words :** Perception of Corporate Social Responsibility、Workplace Spirituality、Organizational Citizenship Behavior

## 壹、緒論

### 一、研究背景

近年來，隨著環保與道德意識的高漲，企業社會責任(Corporate Social Responsibility)的概念日益受國際間的重視，也日漸成為公眾審視企業的外在觀感依據。過去企業應社會觀感與政府要求，執行企業社會責任，但大多仍立基於財務獲利的基礎上，現今要與世界競爭則必預將企業社會責任融為自身企業文化的一環，甚至成為營運的策略之一，一貫共創永續經營的未來。然而這些年來，由於爆發許多企業案例，使得許多利害關係人受到波及，公眾的力量油然而生，究竟公眾有無辦法可控制企業？這樣的意識形態延續自今，公眾漸漸化被動為主動去迫使企業應盡其企業公民的責任。早期最著名的商業道德危機與違反企業社會責任的案例為2001年美國爆發的恩隆(Enron)案，當時企業為了獲得更多的利益，與負責財務結算的會計師勾結製作不實的財務報表，讓外界認為公司穩定成長，藉以吸引更多的投資客，讓股價不斷攀升，但事實上，公司早已因投資負債累累，最終破產時，所有員工家產散盡，投資客血本無歸，造成一波經濟大動盪，自此事件後，美國針對企業不實的財務報表、股票選擇權以及一些避稅行為...等等，盡速立法與監督，相對地也嚴格修定會計師法，針對會計相關的倫理行為，立法嚴格督促。而國內於2004年爆發的博達案與恩隆案手法類似，虛買虛賣的手段，創造不實的財務報表，炒作股價，最終無力償還即將到期的公司債，而申請破產保護。或許博達案不及恩隆案當時帶給社會龐大的社會損失，但這兩件案例卻再再顯示企業在面對利害關係人，必預誠信以對，並且勇於承擔投資風險的損失，而不是利益當頭，損及他人，造就自己。2008年大陸三鹿集團爆發“毒奶粉”事件，此奶粉成分含有過量的三聚氰胺，造成嬰兒食用後，產生腎結石的現象。當時因該奶粉有銷售至台灣，並且疑似流向大賣場做成麵包，賣給消費者，使得台灣陷入一片恐慌，聞“奶”色變。因此事件，全球各地開始檢驗相關的乳製品是否含有三聚氰胺，但對於三聚氰胺的含量標準，各國間標準不一，而台灣政府政策一再將三聚氰胺能含有的量放寬，引資軒然大波，輿論壓力接踵而來，這顯示著公眾不再是被動的消費者，如今已成為能夠捍衛自身權益，主動追求更安心、更合理、品質更好的消費環境。2009年，全球某知名電腦品牌在舉行CSR論壇高峰會時，被環境公民組織批評其縱容其下供應鏈廠商排放汙水，汙染環境，剝奪農漁民的生存權，該組織甚至不排除發動公眾抵制其產品。其實為世界知名品牌應有責任監督其下供應商善盡保護環境的社會正義，而不是高談CSR的

同時，卻又漠視CSR真正的意涵。隨著進入全球化時代，科技日新月異，資訊傳導快速，當國際都在重視及提倡企業社會責任的同時，台灣也必須跟上其腳步，而全球化也是台灣不得不往前的推力，也造就公眾對於企業社會責任的認識，形成監督企業的最佳人選，也是左右企業興衰的關鍵人物。企業要在國際間競爭，執行CSR已成為必備的要素之一，並且秉持著取之於社會、用之於社會的理念，而不是取之於社會、害之於社會，唯有真正落實企業社會責任，才能使企業與相關的利害關係人間達成共存共榮、雙贏的局面。

## 二、研究動機與目的

隨著世界潮流的趨勢下，各國政府與企業紛紛響應與投入企業社會責任的具體實踐，如今更是成為企業營運時不可或缺的一環，而國內《遠見雜誌》為了響應企業社會責任的實踐，於2005年開始創辦「企業社會責任獎」，創辦人高希均(2005)說：『在台灣經濟發展過程中，最常聽到的是：「我們缺資源、缺技術、缺市場、缺政府的扶植……」，事實上，最缺的是人才，更缺的是人品。反映在企業經營上，就是缺「企業倫理」、缺「企業社會責任」。是這樣的認知，促使《遠見》雜誌毅然決定持續鼓吹企業社會責任，並且設置「企業社會責任獎」。』。從《遠見雜誌》公佈的歷屆獲獎名單中，可以讓大眾知道目前已有許多企業開始執行企業社會責任，舉凡在股東權益、勞動人權、供應商管理、消費者權益、環境、社區參與等層面，皆有所表現，並且會提供每年度企業社會報告書以供檢視。或許執行企業社會責任的組織在其獲利方面，並非最高，但卻能夠對組織及社會製造雙贏的局面，我們沒有理由不去推展企業社會責任，是這樣的認知促使本研究想從企業社會責任為出發點，探討其相關層面。

過去針對企業執行企業社會責任的議題上，大多專注於財務績效與消費者知覺的面向上(Fombrun & Shanley, 1990; Mohr & Webb, 2005)，但研究亦指出當企業提高信譽時，能增加財務績效，更可以吸引較佳的員工，增加員工的工作士氣與對公司的忠誠度(Branco & Rodrigues, 2006)。然企業責任的落實，固然能增加公司聲譽，但仍舊對於身為利害關係人之一的員工層面較少探討，根據徐木蘭、林建江、張國偉(2006)的文獻整理指出2003-2005年企業倫理行為對於個人層次的探討篇數約佔12%，而其中也提及徐木蘭、楊君琦(1998)整理1994-1997年的篇數約佔30.03%。雖然過去對於企業倫理行為與個人層次的研究文獻已有許多，但對於企業社會責任一企業倫理行為的一種規範與實踐而言，仍舊缺乏探討對於員工這一個人層次的影響性，或許企業對於執行社會責任能否獲利尤其關心，而使得在推廣執行社會責任時，仍有所卻步，以至於在近期的研究上，專注於組織的財務績效。而與組織息息相關的員工，實質上也應被重視，假若企業為一個勇於對社會環境付出，並且對相關的利害關係人負責，產生一種利他性的愛與行為，將組織塑造成一種良性的環境，此時處於此環境下的員工，知覺到組織的理念與實際作為上的展現，是否也能內化成自身的理念，並展現於組織公民行為上，過去企業期待員工能做好自己角色內之行為，但隨著進入環境急劇變遷與競爭的年代，企業期待員工能自身發展出更多角色外行為，主動協助企業與同儕的處理相關事務，以期許整個組織的聯結性更強、更具競爭力，而企業的倫理價值觀會間接影響員工的組織公民行為，當企業倫理意識越高漲，員工從事的角色外行為的可能性越高(Baker, Hunt & Andrews, 2006)，因此企業社會責任知覺是否對組織公民行為間有顯著的正向影響，此為本研究動機之一。

職場靈性為近年來新興的議題，在經歷過金融風暴、經濟蕭條的年代，如何促進員工在工作中的靈性成長，備顯重要。人類為了生存，努力工作取得報酬，卻常常沉陷於物欲的追求，使得工作淪為一種賺錢的工具，而感覺生活之空乏與沉悶，失去對工作實質意義的瞭解，更失去對生命真諦的體會，因此將靈性應用至職場中，追求職場靈性的成長，能使工作與生活更有目標，但對於靈性的概念抽象，缺乏實證性的探討，導致在職場應用上難以執行。而過去的研究也專注於員工的外顯行為，忽略員工的內部心靈。因此本研究想藉由企業社會責任的面向，來探討員工在知覺其企業執行企業社會責任時，是否也能促進員工心靈的內部成長，並進一步陶冶其心靈，發展職場靈性，此亦為本研究動機之一。最後，本研究想瞭解當員工發展其職場靈性，對組織產生認同，是否也能促發其進一步表現於組織公民行為之上？若企業社會責任的執行，能對員工的心靈與行為所有提升，那麼對企業來說，就更有執行的動力。

因此，綜合上述，本研究提出下列三個目的進行探討：

- 一、探討企業社會責任與組織公民行為之間的關連性。
- 二、探討企業社會責任與職場靈性之間的關連性。
- 三、探討職場靈性在企業社會責任與組織公民行為間的中介效果。

## 貳、文獻探討

### 一、企業社會責任

企業社會責任(Corporate Social Responsibility,簡稱CSR)已成為談論現今企業時不可或缺的一部分,但對於“什麼是企業社會責任”的界定與定義仍就相當分歧(Okoye,2009)。Abrams(1951)指出身為一個專業經理人有責任與義務去滿足利害關係人(投資者、員工、消費者、公共議題),投資者關心其是否能獲利;員工希望投入工作能有所回報;消費者希望產品在追求品質的同時,能有合理的價格;但更希望企業能投入公共議題,對社會有所反饋。Bowen(1953)更指出CSR是企業依據社會的目標與價值,在相對應的政策下,採取適當的決策與具體行動的義務。早期社會責任概念的興衰,具體的政策大多專注於慈善活動,一邊順從政府的要求,一邊回應社會的期待,但慈善行為的背後仍舊立基於社會利益,當企業的福利事業沒有經濟效益的基礎時,不可避免地會淪為表面工夫的應付外在需求。Carroll(1979)認為企業社會責任是社會期望企業履行的義務,並將企業社會責任分為四類:經濟、法律、道德及慈善,亦即企業有責任維持經濟的穩定成長,生產社會所需的產品,以社會認同之價格,創造利益以求生存與發展,在遵守法律與道德的情況下,從事所有的企業政策與活動,並且將企業資源回饋,對社會做更有意義的貢獻。本研究後續亦將「經濟」與「法律」責任合稱為「基本責任」;「道德」與「慈善」責任合稱為「自發責任」。Cornell與Shapiro(1987)則以利害關係人理論來闡明企業社會關係,當企業無法滿足利害關係人時,會影響其社會關係。Clarkson(1995)將利害關係人分為初級利害關係人(primary stakeholder)—如:股東、投資人、員工、消費者、供應鏈、社區及政府;次級利害關係人(secondary stakeholder)—與企業較無直接的商業關係,但與企業間仍舊有所互相影響。Werther與Chandler(2005)將利害關係人細分為三類:(1)組織的利害關係人:組織內部的員工、股東和經理人等;(2)經濟的利害關係人:包括客戶、金融機構及供應商等;(3)社會的利害關係人:包括社區、非營利組織、政府與法令,以及環境等。

### 二、職場靈性

職場靈性(Workplace Spirituality)簡易而言並非在職場中說服個人接受特定信念或信仰,而是讓處於組織中的個人明瞭其本身具備靈性的存有,並從工作中陶冶其靈性,讓個人除了在職場中發展工作所需的技巧外,還能兼顧個人生活,促進內在生命的活化,從工作中找尋意義職,並與工作社群產生連結,共同面對現代組織所帶來的孤獨(Ashmos & Duchon, 2000; Harrington, Preziosi & Gooden, 2001)。其強調將靈性應用於職場中,在職場中發展個人的靈性,就此Ashmos與Duchon(2000)認為職場靈性的主要內涵為:內在生命的活化(inner life)、工作意義的確立(meaningful work)、社群感的聯結(community)。針對此蕭鈺(2008)解釋如下:職場靈性的探討意謂著人們的生命同時具有內在與外在的層面,而內在生命的滋養能使外在生命更具意義,並且從工作中獲得生命的意義,將生命與生活結合,讓工作本身為靈性成長與聯結他人的來源,也從職場這被視為一種社群裡,共享人類的社群感。

### 三、組織公民行為

組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior,OCB)之概念,最早是由Katz(1964)提倡之角色理論開始,說明組織運作除員工完成組織要求的工作以及為組織效忠的角色內行為之外,員工仍需表現出角色外行為即為自動自發、合作、創新來達成組織目標的行為。Bateman和Organ(1983)提出組織公民行為的幾個構面,包括:協助新進人員進入工作狀況、對部門提出建言、遵守公司規章、容忍不愉快的工作環境,以及避免為公司與同事製造麻煩等。Organ(1988)將組織公民行為分類,提出五個類別:(1)利他行為(altruism):指組織成員願意犧牲自己的時間,無條件地協助同事解決工作上遭遇的問題。(2)盡職行為(conscientiousness):指組織成員在從事份內工作行為的表現時,超出組織原有之期待,善盡職責主動地達成工作目標。(3)運動家精神(sportsmanship):指組織成員在面對工作中不

理想的狀況時，能以積極正向的態度面對工作上的不如意，包容組織內部不完美的那一部分。(4)禮貌(courtesy)：指組織成員在面對工作上相關事宜時，能主動事先通知其他相關成員，以避免工作上相關問題的發生。(5)公民美德(civic virtue)：指組織成員能主動關切與瞭解組織的運作情形，並且積極參與組織的各項活動，以及參與各項議題對話並提出建言，改善服務品質。然而前述當代的組織公民行為發展時，大多以行為的特質構面做為分類之陳述，重點在於行為本身的意義，但後續有學者以行為的對象為依據，將組織公民行為以其展現的對象為分類的依據(林鈺琴,2005)。Williams和Anderson(1991)即提出個人導向組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior Individual,OCBI)：對特定個體有直接幫助，而能間接對組織有貢獻的組織公民行為；以及組織導向組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior Organization,OCBO)：即能對組織直接產生益處的組織公民行為。Coleman及Borman(2000)再次將組織公民行為分類為：(1)個人導向的組織公民行為：即在工作上，能主動協助、支持同事，共同合作，以完成目標，並且超越期待；(2)組織導向的組織公民行為：即對組織展現承諾、遵守組織規範，並顧及組織利益的行為表現；(3)任務導向的組織公民行為：即員工付出額外的努力，以強化自己工作上的表現，例如：對工作付出更多心力、主動對消費者提供更好的服務與協助等。

#### 四、企業社會責任、職場靈性、組織公民行為之關聯性探討

本研究基於社會學習理論的觀點，來闡述員工的企業社會責任知覺、同理心、職場靈性以及組織公民行為四者間的關連性。社會學習理論認為個體除了經驗外，也能經由觀察及直接經驗而產生學習，並透過認同與模仿的方式產生學習，經由個體、環境與行為互動的歷程，強化學習。企業社會責任乃指企業對股東、投資人、員工、消費者、供應鏈、社區環境及政府負責，並將“取之於社會、用之於社會”的理念落實，此舉能提升企業形象，並且讓組織處於一種充滿愛、關心與利他性的氛圍下，使組織能塑造成一個良性的職場環境，而企業社會責任的執行，能使員工認為組織並非只顧自身利益，而是發展出對外界的關心，以及利他性的愛，使其接收到組織是願意為社會與環境奉獻，回饋消費者與照顧員工，讓員工能受其氛圍之感染，而進一步認同組織。因此，當員工知覺到組織落實企業社會責任時，其身處於利他行為所塑造之氛圍，並藉由觀察學習而習得企業社會責任背後的涵義，而將此意念轉化為組織中的正向行為表現，因此，本研究推論：

H1：企業社會責任知覺(基本責任)對組織公民行為(個人導向、組織導向)具有顯著的正向影響。

H2：企業社會責任知覺(自發責任)對組織公民行為(個人導向、組織導向)具有顯著的正向影響。

而當組織的企業文化與員工契合時，能使員工組織承諾、工作滿意度提升，因此將企業社會責任納為組織文化的一環，並透過理念與實際作為的宣導，而使員工認同，當個人與組織對於企業社會責任的價值觀與目標認同，並與自我價值觀有一致性的連結時，進而提升其工作滿意度，且加強員工對組織的連結感，這正是職場靈性的核心所在，因此，本研究推論：

H3：企業社會責任知覺(基本責任)對職場靈性具有顯著的正向影響。

H4：企業社會責任知覺(自發責任)對職場靈性具有顯著的正向影響。

當賦予自身工作新的意義，並與組織產生聯結，強化其身為組織一員的歸屬感，激發員工的職場靈性，活化其內在生命，找尋嶄新的工作意義，並與職場產生社群感連結，而當個人與組織對於企業社會責任的價值觀與目標認同，並與自我價值觀有一致性的連結時，應能提升其組織公民行為的展現，當組織能對社會環境有所付出，滿足各方需求，員工感召於此行此舉，而表現於對主管、同事間的相助精神，而由於組織對各方的付出，使身為員工能以自身組織為榮，並發展出正向觀感。由前述推論可知，企業社會責任的落實能使組織塑造成一個良性的氛圍，員工感受到組織願意為社會與環境奉獻，並回饋消費者與照顧員工，組織具體的行為事例展現，使得員工知覺到時，能從其中學習到企業社會責任所隱含的意義，而影響自身對社會的認知，以及對組織觀感，提升其靈性成長，當員工對組織與工作間的認同能趨於一致時，能提升員工在組織中的行為表現，因此，本研究推論：

H5：職場靈性在企業社會責任知覺(基本責任)與組織公民行為(個人導向、組織導向)間具有中介效果。

H6：職場靈性在企業社會責任知覺(自發責任)與組織公民行為(個人導向、組織導向)間具有中介效果。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

依據上述假設提出研究架構圖如下：

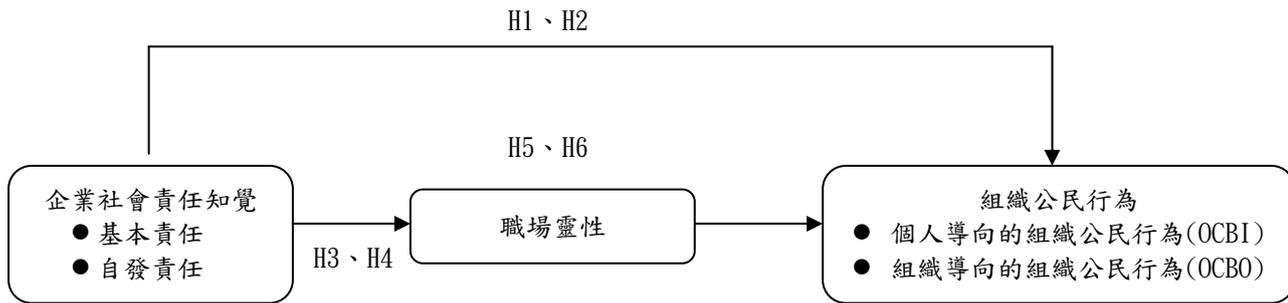


圖 3.1 研究架構

### 二、研究對象與研究程序

本研究採用便利性取樣，問卷填寫管道以實體紙本及網路問卷共同進行，針對職場工作者進行問卷調查，探究員工的企業社會責任知覺、職場靈性與組織公民行為間的關聯性。問卷設計為員工自評問卷，共計五十五題。網路問卷回收82份，紙本問卷回收119份，共計201份，經過濾剔除無效樣本6份後，有效問卷共計195份。

### 三、變項衡量

- (一) 企業社會責任知覺：本研究採用Ferrell和Maignan (2000)依據Carroll(1979)所提出經濟、法律、道德與慈善層面的四個構面，發展出的企業社會責任員工觀點的量表。此量表分別測量員工對於組織在經濟、法律、道德與慈善層面執行企業社會責任的知覺程度，而本研究亦將經濟與法律層面合稱為「基本責任」，而道德與慈善層面合稱為「自發責任」。部分題項如：「公司依法律之規定雇用員工，以及提供應有之福利」、「公司支持慈善公益活動，並熱心參與其中」等，共計18題。本量表採用李克特(Likert)六點量尺，由最低1分至最高6分，分別為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」。量表內部一致性信度Cronbach's  $\alpha$ 為.906。
- (二) 職場靈性：本研究採用Ashmos和Duchon(2000)所提出職場靈性的測量，分為三大構面「內在生命的活化」、「工作意義的確立」、「社群感的聯結」。部分題項如：「瞭解到工作對我的意義」、「感覺到我是工作群體的一份子」等，共計21題。本量表採用李克特(Likert)六點量尺，由最低1分至最高6分，分別為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」。整體量表內部一致性信度Cronbach's  $\alpha$ 為.957。
- (三) 組織公民行為：本研究採用Lee和Allen(2002)所使用的組織公民行為量表，個人導向組織公民行為與組織導向組織公民行為兩個構面各8題，部分題項如：「我會協助其他同事完成他們份內的工作」、「我會願意額外去做些有助於提升公司形象的工作」等，共計16題。本量表採用李克特(Likert)六點量尺，由最低1分至最高6分，分別為「從未」、「很少」、「偶爾」、「有時」、「經常」、「總是」。量表內部一致性信度Cronbach's  $\alpha$ 為.919。

### 四、統計分析方法

在工具校正階段，本研究分別進行信度分析及效度分析，以確保問卷量測工具的有效性及其一致性。其次，

變項	Means	S. D.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
控制變項											
1. 性別	1.38	.58	(-)								
2. 年齡	4.26	1.72	-.196**	(-)							
3. 學歷	4.05	.76	.03	-.09	(-)						
4. 年資	3.16	1.57	-.12	.70**	-.24**	(-)					
自變項(企業社會責任知覺)											
5. 基本責任	4.64	.68	.12	.11	.00	.04	1				
6. 自發責任	4.25	.83	.13	.12	.05	.07	.70**	1			
中介變項											
7. 職場靈性	4.47	.79	.17*	.04	.07	.00	.54**	.72**	1		
依變項(組織公民行為)											
8. 個人導向	4.42	.75	.05	-.01	.07	-.05	.13	.23**	.39**	1	
9. 組織導向	4.03	.95	.05	-.03	.01	-.03	.25**	.33**	.47**	.48**	1

本研究採用Pearson相關分析，了解企業社會責任知覺、

職場靈性、組織公民行為及控制變項等變項彼此的相關性。其後，利用階層多元迴歸分析來檢定企業社會責任知覺對組織公民行為，企業社會責任知覺對職場靈性兩兩間的解釋力，並探討變項之間是否存在對應的因果關係。為了進一步瞭解職場靈性對於企業社會責任知覺與組織公民行為間的中介效果，計算該變項對於後果變項的解釋力( $R^2$ )及增量解釋力( $\Delta R^2$ )，並比較迴歸係數 $\beta$ 值以分析其關聯性。

## 肆、研究結果

### 一、各變項之相關分析

表4.1呈現控制變項(性別、年齡、學歷、年資)、自變項(企業社會責任知覺—基本責任、自發責任)、中介變項(職場靈性)及依變項(組織公民行為—個人導向、組織導向)等變項之平均數、標準差以及相關係數矩陣表。從表4.1得知企業社會責任的基本責任與自發責任呈現正相關( $r = .70, P < .01$ )，以及個人導向組織公民行為與組織導向組織公民行為呈現正相關( $r = .48, P < .01$ )；其次職場靈性與基本責任、自發責任分別呈現正相關( $r = .54, P < .01$ ； $r = .72, P < .01$ )，最後，個人導向組織公民行為分別與自發責任、職場靈性呈現正相關( $r = .23, P < .01$ ； $r = .39, P < .01$ )，以及組織導向組織公民行為亦與基本責任、自發責任、職場靈性呈現正相關( $r = .25, P < .01$ ； $r = .33, P < .01$ ； $r = .47, P < .01$ )。表4.1各變項之相關分析( $N=195$ )

### 二、企業社會責任知覺與組織公民行為間的關聯性

企業社會責任知覺(基本責任、自發責任)與組織公民行為(個人導向、組織導向)之迴歸分析結果，如表4.2之M2、M4所示，先置入控制變項後，再置入預測變項(基本責任、自發責任)，由M2可知僅企業社會知覺(自發責任)對於個人導向組織公民行為具有顯著的正向影響( $\beta = .22, P < .01$ )；其次，由M4可知僅企業社會知覺(自發責任)對於組織導向組織公民行為具有顯著的正向影響結果( $\beta = .31, P < .01$ )，由上述結果顯示H1未獲支持，而H2獲得支持。

### 三、企業社會責任知覺與職場靈性間的關聯性

企業社會責任知覺(基本責任、自發責任)與職場靈性之迴歸分析結果，如表4.2之M1所示，先置入控制變項後，再置入預測變項(基本責任、自發責任)，由M1可知僅企業社會責任知覺(自發責任)對於職場靈性具有顯著的正向影響( $\beta = .55, P < .001$ )，亦即H3未獲支持，而H4獲得支持。

### 四、職場靈性在企業社會責任知覺與組織公民行為間的中介效果

職場靈性中介模式的驗證則是在同一迴歸模式下同時置入控制變項、預測變項及中介變項，並檢視預測變項的變化，由表4.2迴歸分析結果的M3、M5可知中介變項(職場靈性)對於個人導向組織公民行為以及組織導向組織公民行為有顯著的正向預測效果( $\beta = .37, P < .001$ ； $\beta = .48, P < .001$ )，且由「M2與M3」比較中可知，預測變項(自

發責任)的β值從.22、 $P<.01$ 下降至-.03、 $P>.05$ ，從顯著變成不顯著，顯示職場靈性對個人導向組織公民行為具有完全中介效果，再者，由「M4與M5」比較中，預測變項(自發責任)的β值從.31、 $P<.01$ 下降至-.02、 $P>.05$ ，從顯著變成不顯著，顯示職場靈性對組織導向組織公民行為也具有完全中介效果，因此，由以上結果顯示H5未獲得支持，而H6獲得支持，亦即職場靈性分別在企業社會責任知覺(自發責任)與組織公民行為(個人導向、組織導向)間的關係具有完全中介效果。

表4.2職場靈性對企業社會責任知覺與組織公民行為之中介效果

變項	職場靈性		個人導向組織公民行為		組織導向組織公民行為	
	M1	M2	M3	M4	M5	
控制變項						
性別	.09	.02	-.02	-.01	-.06	
年齡	-.00	.01	.01	-.03	-.03	
學歷	.02	.04	.03	-.03	-.04	
年資	-.02	-.03	-.03	-.01	.00	
自變項						
基本責任	.05	-.06	-.08	.04	.01	
自發責任	.55***	.22**	-.03	.31**	-.02	
中介變項						
職場靈性			.37***		.48***	
$\Delta R^2$			.11		.12	
$R^2$	.53	.06	.17	.11	.23	
調整之 $R^2$	.51	.03	.14	.08	.20	
F 值	35.26	2.12	5.45***	3.97**	7.89***	

## 伍、結論

研究結果顯示，企業社會責任知覺(基本責任)對職場靈性及組織公民行為已不具有正向預測效果，亦不具有中介效果的存在，此乃由於統計分析時，將基本責任與自發責任同時放入迴歸模式之中所致，若將基本責任與自發責任分別置入，則發現基本責任與自發責任皆對職場靈性及組織公民行為有顯著的預測效果，可見同時將基本責任與自發責任同時置入，則自發責任的效果會消弱基本責任的影響性，亦即自發責任對員工的影響遠大於基本責任；而企業社會責任知覺(自發責任)不僅對職場靈性及組織公民行為(個人導向、組織導向)具有正向預測力，職場靈性還在其中扮演著完全中介的角色。

(一) 企業社會責任知覺(基本責任)對職場靈性以及組織公民行為(個人導向、組織導向)間皆不具有顯著正向預測效果，顯示現今員工對於公司注重財務績效，及遵守法律已視為理所當然的事情，一般組織著重於財務獲利為第一要件，公司有了安定的收益，才能給員工一個穩定的工作環境，因此在經濟層面，對於員工的信念及行為的提昇已不具顯著的影響性；再者，法律層面有了法律規範的約束，在勞動三法的實際執行推動之下，企業有了政府的公權力監督，而員工對於自身的權益已能勇敢表達與爭取，企業守法與否，可謂直接影響其企業形象，員工不會選擇不守法的公司，政府也不會寬待違法的企業經營，因此，法律層面的實踐對員工的信念以及行為而言，已不具有顯著的影響效果，為了企業社會生存與永續經營，經濟與法律層面已是企業最低應盡的義務與責任。

(二) 企業社會責任知覺(自發責任)對於職場靈性及組織公民行為(個人導向、組織導向)皆具有正向預測效果，顯示員工期待企業從事角色外的行為，亦即於基本責任(經濟、法律)方面的實踐謂為企業的角色內之行為，那自發責任(道德、慈善)即為企業的角色外之行為，沒有法律的約束，但有外界的道德價值判斷，並自發

地從事慈善公益活動，對員工的信念及行為易產生影響。此外，當企業執行自發責任時，可視為對多元利害關係人的關愛，除了員工自身，其他社會大眾也能透過組織的公益行為受到助益，在這種利他氛圍之下，員工能與組織有強的聯結，從中體會到更深沉的意義，提升其職場靈性。透過職場靈性的提升，當企業執行企業社會責任的理念與宗旨，受到員工認同，與員工的價值觀趨於一致時，能展現於組織公民行為之上，對同儕間有自發性的利他行為產生，對組織理念的認同，能使員工能為組織付出更多的努力。

綜合上述，公司在擬定企業社會責任的方針時，除了力求自身在經濟與法律方面具體實踐之外，還必須致力於發展道德與慈善層面，提供員工一個公平、公正與關懷的工作環境，制定人性化管理，給予支持、鼓勵，企業是員工產生社會學習的環境，其作為著實地影響著員工的信念與行為，唯有將企業社會責任的理念成為組織文化的一環，表裡如一，才可能得到更多員工的信任與認同，增強員工自身為內團體成員的歸屬感，進而讓其能主動展現對同儕或組織的關愛。

### 參考文獻

- [1] 林鈺琴(2005)。組織公民行為之跨層次分析：層級線性模式的應用。管理學報，22(4)，503-524。
- [2] 徐木蘭、林建江、張國偉(2006)。企業倫理之概念演進與研究趨勢。政府與企業法治關係研討會。台北市。台北大學。
- [3] 蕭鈺(2007)。職場靈性概念及其對於人力資源發展的意涵。T&D飛訊，66，1-15。
- [4] Abrams, F. W. (1951). Management's Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review*, 29(3), 29-34.
- [5] Ashmos & Duchon (2000) . Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- [6] Baker, T.L., Hunt, T.G., & Andrews, M.C.(2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behavior: the influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59: 849-857.
- [7] Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- [8] Bowen, H. R. (1953). "Social Responsibilities of the Business," *New York:Harper*.
- [9] Branco, M. C. & Rodrigues, L. L.(2006). "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, 69(2),111-132.
- [10] Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- [11] Clarkson Max B. E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- [12] Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25.
- [13] Cornell, B., & Shapiro, A. (1987). "Corporate Stakeholders and Corporate Finance," *Financial Management*, 16(1), 5-14.
- [14] Ferrell, O. C. & Maignan, I.(2000). Measuring corporate citizenship in two countries : the case of the United States and France . *Journal of Business Ethics*,23,283-297.
- [15] Fombrun,G.. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2),233-258.
- [16] Katz,D.(1964).The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*,9(1),131-146.
- [17] Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect

and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.

- [18] Mohr, L. A. & Webb, D. J.(2005). The effect of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses . *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1) ,121-147.
- [19] Okoye, Adaeze. (2009). Theorising *Corporate Social Responsibility* as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, Vol.89 (4), p613-627
- [20] Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
- [21] Werther, Jr. W. B., & Chandler, D. (2005), "Strategic Corporate Social Responsibility-Stakeholders in a Global Environment," *Sage Publications*, London, UK.
- [22] Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. . *Journal of Management*, 17(3), 601.