

# 基於組織公平的員工的華人差序式領導與離職傾向的實證研究

## -以職場情誼作為干擾變數

### Organizational Justice Perception as a Mediator of the Relationships Between Chai Xu Dai Perception and Employees' Turnover Intentions-Work Friendship as Moderator

鄭孟育

逢甲大學企業管理研究所 助理教授

mycheng@fcu.edu.tw

陳獻喜

逢甲大學企業管理研究所 研究生

M0121119@fcu.edu.tw

#### 摘要

離職傾向一直是企業在經營過程中的難題，撇開員工的個人與家庭等因素，單純來觀察主管的差序式對待員工的領導方式會不會對員工的離職傾向造成影響，在本研究的研究當中將加入組織公平知覺作為中介變數。除此之外，在探討了員工與主管的垂直相處方式，本研究也將員工與員工之間的水平關係作為干擾變數，來觀察差序式領導、職場情誼、組織公平等因素的影響下，對於員工感知各個因素後的實際行為的解釋。本研究於臺灣、馬來西亞、新加坡三地共發放了 253 份紙本問卷，回收有效為 248 份。採階層迴歸方式來驗證研究假設，並給予主管華人領導行為後，員工的認知與行為。

**關鍵字：**差序式領導、組之公平、離職傾向

**Key words:** Chai Xu Leadership、Organizational Justice、Turnover intention

#### 1. 導論

##### 1.1 研究背景

離職率往往是企業上管理的難題，學者 Kraut(1975)；Fishbein & Ajzen(1975)也提出研究認為離職傾向是最容易預測離職行為的。在企業界的實際情況下，離職問題也成為多方媒體所討論的焦點，如：Career 就業情報（老闆，你不懂我的心—上班族離職原因大調查，2007）、中央日報（企業管理之看出員工的“去意”，2012）等，都針對員工的離職原因與離職前的行為現象作深入的報道。由此可見，離職傾向與離職行為是受到各個企業主管與領導人所重視的，是由於員工的離職將會造成企業經營上的損失，William M. Mercer（1998）；Manchester Consulting（1998）；美國管理學會（AMA）的調查皆指出沒，參與調查的企業當中，55%的企業的員工離職成本平均為一萬元美元，10%的離職成本平均約為四萬美元。因此，探討出員工心理衍生出離職傾向的因素將變得非常重要。

根據臺灣離職現況的報道如：Career 就業情報（老闆，你不懂我的心—上班族離職原因大調查，2007）的調查顯示員工離職的真實原因如表 1。觀察表 1 之數據可得知員工主要離職原因除了與工作滿意度（工作沒有成就感、沒有學習成長的空間）與組織承諾（待遇低福利差、公司制度不佳）相關之外，也包含主管的理念與領導方式（與主管理念不合），正如羅新與（2000）研究所言，身為主管內群體之員工，可能會因為關係程度的差異，而對主管的決策或管理行為抱持不用的想法，而產生與主管理念不合的負面情緒，進而衍生出離職傾向。因此，這個調查結果同時也支持了本研究的目的。

表1 Career就業情報之員工離職原因調查

離職原因	待遇低福利差	公司制度不佳	工作沒有成就感	沒有學習成長的空間	與主管理念不合
比重	52.74%	40.30%	39.64%	39.29%	35.83%

資料來源：Career就業情報2007年調查資料

1.2 研究動機

Weber (1958) 提出在華人社會深受著儒家倫理的影響。Smircich (1983) 認為組織是滋生出文化的環境，而文化也塑造出了社會結構。因此，要瞭解一個組織必須先瞭解其文化，而本研究也將透過華人根據親疏之別來採取差序對待人事物的觀點，來探討組織中員工所反應出的行為，在員工自我感知後又是否會衍生出離職傾向。

在進行相關資料的收集後，發現差序式領導出現於西方也有一個類似的理論為領導-成員交換理論 (LMX) 始於 George Graeo & Uhl-Bien (1975) 所提出之理論，提出主管在領導員工的同時，不需以公平一致的方式來對待員工，與不同的員工建立不同的關係來達成目標的領導方式。因此，將員工可被區分為為內群體 (In Group) 與外群體 (Out Group)。

再將收集後的資料進行比較之後，可發現 LMX 與差序式領導是有所差異，見表 2 得知，其兩者之間在根基、內涵、或是影響機制上皆有一定程度上的差異，不能將其合併或視為共同因素而組成的概念。2012 年『商業評論』周刊也刊登出富有華人色彩的差序式領導，當中也提及此領導方式會將員工區分為『自己人部屬』與『外人部屬』，而對待『自己人』將會給予更多的信任、交流、優缺的任務以及獎勵報酬，而出現以上行為時，員工並不會將其視為偏私的行為，反而更期待主管展現出差序式領導。

表 2 LMX 與差序式領導之比較

	LMX	差序式領導
相同	因為員工的特性、情感因素而影響主管對員工歸類 將員工區分為外群體與內群體 對內群體會給予較多的支持、授權與獎勵；對外群體反之	
相異	建立在角色形成係統與社會交換理論的基礎	建立在認知心理學上的分類理論的基礎，融合華人的權威取向與關係取向
	交換的核心：是雙方的交換品質，雙方是以公平交換的概念	交換的核心：是員工對主管忠誠度，雙方的關係是有權利距離的
	情感的建立較多是屬於工作關係中（如：喜愛、人際吸引力）而影響員工歸類的標準	情感的建立較多是屬於社會連帶關係或義務情感，而影響員工歸類的標準

資料來源：『華人組織行為：議題、做法及出版』之第三章

因此，根據以上之論點、資料以及研究地點的文化背景與樣本關係，而採取差序式領導來作為前置變數，組織公平知覺作為中介變數來觀察對於離職傾向是否有顯著的差異。同時並可以來驗證『商業評論』所刊登的差序式領導中員工期望主管的偏私行為是否是員工所期望的，並與西方學者 Hyung-Ryong Lee, Suzanne K. Murrmann, Kent F. Murrmann, & Kyungmi Kim (2010) 研究的 LMX 對於離職傾向的關係是否有差異。2013 年《哈佛商業評論》當中的文章『我們在職場上都需要朋友』中說明，根據研究發現同事間發生友情時將可以使員工產生愉悅的感覺，在工作上更有樂趣、更有意義、更容易被滿足。因此而加入員工之間的水平關係-職場情誼作為干擾變數來探討其中的關係。

### 1.3 研究目的

在經過背景與動機的討論，本研究便決定回顧關於『差序式領導』、『組織公平』、『職場情誼』、『離職傾向』等相關文獻，希望藉由問卷分析統計的方式，作為結果相關性或影響性的依據，並給予實務上的建議。因此而歸納出本研究之研究目的如下：

- (1) 差序式領導將會負向的影響離職傾向
- (2) 差序式領導會正向的影響組織公平知覺(包括分配公平、程序公平、人際互動公平)
- (3) 組織公平知覺(包括分配公平、程序公平、人際互動公平)將會負向的影響離職傾向
- (4) 組織公平知覺(包括分配公平、程序公平、人際互動公平)對差序式領導與離職傾向將會有中介變數
- (5) 職場情誼對組織公平知覺(包括分配公平、程序公平、人際互動公平)將會有正向的影響
- (6) 職場情誼作為干擾變數下，差序式領導將會正向的影響組織公平知覺(包括分配公平、程序公平、人際互動公平)

## 2. 文獻探討

### 2.1 差序式領導與離職傾向之相關研究

上司與部屬之間的相處關係確實是個值得專注的議題，在其兩者之間的關係或氛圍良好時將會對部屬效能帶來正向的影響。如工作績效(Schriesheim et al., 1999)、組織承諾 (Martin et al., 2005)、工作滿意度(Epitropaki & Martin, 2005)等。因此本研究欲調查差序式領導的氛圍對於離職傾向之間的關係，在 Kenneth J. H、Anthony R. W、K. Michele (2009)的研究中發現上司與部屬的相處關係或氛圍將會負向的影響。故，本研究推出假設如下：

**H1: 差序式領導對離職傾向有負向顯著影響**

### 2.2 差序式領導與組織公平知覺之相關研究

姜定宇 (2010) 基於公平理論與相對剝削理論，在資源有限的情況，差序式的領導方式在資源的分配上將會是不均等的，因而將會導致員工的不公平感受。差序式領導對於不同群體 (內群體與外群體) 將會採取不一樣的對待方式，從理論上以及知覺上，都會認為這將使部屬更加容易的產生對組織的不公平感。

Folger & Konovsky(1989)研究發現：當員工與主管越為親近時，其感知的組織公平、工作滿意度等將比外群體之員工高。Podsakoff et al.(1990); Dansereau et al.(1975)研究發現：主管與員工之間的關係將會影響員工的公平知覺與信任，內群體的員工將獲得主管更公平的對待 (相較於外群體的員工，內群體更信任他們的主管)，因為主管將給予他們更多的工作機會、支持、信任與關心；諸承明(2000)研究發現：主管在績效評估上，會因內團體成員或外團體成員而有所偏差。因此而驗證了差序式對待與組織公平的相關性。

鄭伯璜、林家五(1998)研究發現：差序式領導對於員工的組織公平知覺是有正向顯著影響，當員工為內群體時，會認為企業內事務之決定與資源分配有較公平的知覺認知 (也就是相較於外群體之員工內群體會獲得更多的獎勵與資源、溝通與互動等)，根據上述之結果而提出研究假設如下：

**H2a: 差序式領導對分配公平知覺有正向顯著影響**

**H2b: 差序式領導對程序公平知覺有正向顯著影響**

**H2c: 差序式領導對人際互動公平知覺有正向顯著影響**

### 2.3 職場情誼對組織公平之關係

人們之間的情誼也可以從工作環境中的人際關係中獲得，同時這種巧妙的關係也是使人們獲得社會支持的重要因素之一。正如 Atkinson (1958) 的論點，員工除了可以從工作中獲得生活需求上的滿足，也能從工作中獲得其他的滿足。而 House (1981) 提出社會支持對於員工在職場上的適應能力是有正向的幫助，其最直接的效果也能滿足員工個體上的重要需求。

學者謝安田、楊新生 (2011) 的研究也發現，職場友誼將會對組織認同、工作滿意度造成正向的影響關係，同時也發現工作滿意度對組織認同是有正向影響關係。Glisson and Durick (1998) 的研究結果顯示，同事間的情誼可以讓員工彼此有高度相互支持作用，因此能夠促進員工的工作滿意，進而產生組織認同。Chen et al. (2002) 也認為當員工的凝聚力越高時，員工的組織公民行為將會更高。而 Moorman (1991) 的實證研究中發現組織公民行為與組

織公平是存在因果關係的。換言之在某種程度上，員工之所以會展現出公民行為時，也取決於組織中的公平程度。因此職場上的情誼也能讓員工從中間獲得物資或信息上的援助，也讓員工獲得保護與減緩的效果（Cohen & Wills, 1985）。因此，本研究推論出假設 H3。

**H3a: 職場情誼對分配公平知覺有正向顯著影響**

**H3b: 職場情誼對程序公平知覺有正向顯著影響**

**H3c: 職場情誼對人際互動公平知覺有正向顯著影響**

#### **2.4 職場情誼對差序式領導與組織公平之關係**

由於本研究所設定的差序式領導是屬於主管與部屬的垂直關係，因此本研究加入員工與同事間的水平關係來作為研究中的干擾變數來探討在主管的差序對待的情況下，是否會因為與同事存在友情的關係而減緩不公平的知覺。如在生活中，可以發現華人對於公平的概念是模糊。舉例說明，當自己的朋友與陌生人犯同一個錯誤時，但是我們卻會包庇我們的朋友為他辯解。在理論上也獲得學者的驗證 Lee, Tinsley & Chen(1995) 高集體主義的族群對於公平的定義是以個人主觀的知覺、人際間的信任與關係來維護；Chen(1995)實證中國與美國研究中說明了集體主義公平為什麼離開平等報酬分配規範？因為集體主義高的民族在分配的機制將會分為內群體與外群體兩種不同的獎勵分配。

由於臺灣目前對於友誼與公平的相關研究較少，但富有華人色彩的差序式領導、職場情誼與組織公平確實是企業順利運作的重要因子。而在國外的研究也發現偏私主義的出現，Bridge and Baxter (1992) 發現在親密朋友之間必須存在特別的待遇與偏寵，只有這樣才能展現出朋友之間的特殊對待。但是本研究相信相較於西方社會，在華人的社會中偏私主義的狀態將會更明顯，因此而推出當職場情誼對於差序式領導與組織公平知覺之間具有正向的干擾效果。假設如下：

**H4a: 在職場情誼的干擾下，對差序式領導與分配公平知覺具有正向的影響**

**H4b: 在職場情誼的干擾下，對差序式領導與程序公平知覺具有正向的影響**

**H4c: 在職場情誼的干擾下，對差序式領導與人際互動公平知覺具有正向的影響**

#### **2.5 組織公平知覺與離職傾向之相關研究**

Belanger, et al.(2006)認為：當員工知覺企業做出決策的過程是公平時，將會降低員工的離職傾向、提升員工的組織公民行為與組織承諾；何玉靜(2008)研究發現：程序公平與分配公平與離職傾向是呈現負相關顯著關係，因而組織公平將會影響員工的離職傾向。而綜合上述之研究研究皆一致性的認同組織公平認知與離職傾向是呈現負相關的影響。以下本研究將針對組織公平的各個次構面對於離職傾向的文獻回顧：

##### **2.5.1 分配公平與知覺離職傾向之關係：**

Hyung R.Lee, Suzeanne K.Murrmann, Kent F.Murrmann(2010); Folger & Konovsky(1989); Lind & Tyler(1988)提出：分配公平的知覺是可以預測出具體員工的態度（如：離職傾向）；Harder(1992)；McFarlin & Sweeney (1992)；Sweeney & McFarlin (1993)研究發現：個人的工作績效不能反映在個人報酬上時，將導致不公平知覺，進而降低工作滿意度，最後產出離職傾向；Daly & Geyer(1994)發現：員工感知到組織分配的公平性時，將會減低其離職傾向。依據學者的研究結果皆顯示，分配公平對於離職傾向將會呈現負相關的影響。換句話而言，當員工感受到的較多分配公平時，部屬將會降低離開組織的想法。

##### **2.5.2 程序公平與離職傾向之關係：**

Hyung R.Lee, Suzeanne K.Murrmann, Kent F.Murrmann(2010); Folger & Konovsky(1989); Lind & Tyler(1988)提出：程序公平的知覺將會影響員工對組織的態度（如：組織承諾、管理的信任）；Cowherd & Levine(1992); Pfeffer & Langton(1993); Hulin(1991); Schwarzald, Koslowsky, & Shalit(1992)發現：當程序不公平時將降低員工對管理上或制度上的信任，而導致工作上的績效不佳與退縮行為（如：離職傾向、曠工）；Fields et al.(2000)指出：決策決定的程序公平與離職傾向呈負相關；Dailey & Kirk(1992)研究發現：當程序公平得到保證時，員工的離職傾向較難產生。依據上述研究結果顯示，程序公平對於離職傾向將會呈現負相關的影響。換句話而言，當員工感受到的較多程序公平時，部屬將會降低離開組織的想法。

### 2.5.3 人際互動公平知覺與離職傾向之關係：

Tyler & Lind (1992);Folger & Konovsky(1989);McFarlin & Sweeney(1992);Sweeney & McFarlin(1993)研究發現：主管可以與員工建立之間的互動關係，來增強員工對組織的忠誠度，降低離職意願；馬飛、孔凡晶(2010)指出：良好的人際互動關係將可能營造出良好的工作環境，進而增加工作的吸引力；管懷杭(2012)；蔣軍（2008）研究發現：人際互動公平對離職傾向有負相關影響。依據學者的研究結果皆顯示，人際互動公平對於離職傾向將會呈現負相關的影響。換句話而言，當員工感受到的較多人際互動公平時，部屬將會降低離開組織的想法。

綜合組織公平認知與離職傾向的相關研究，本研究將提出了以下之假設：

**H5a:分配公平知覺對離職傾向有負向顯著影響**

**H5b: 程序公平知覺對離職傾向有負向顯著影響**

**H5c: 人際互動公平知覺對離職傾向有負向顯著影響**

### 2.6 組織公平知覺對差序式領導與離職傾向之相關研究

綜合上述之研究，也正如 Tepper (2000) 的研究所建議，當員工在職場上受到不恰當的對待方式時，員工將會產生組織不公平的知覺，而這份不公平的知覺將會對員工的心理造成自尊心的損害、自己的需求不被重視，進而影響心理的不適應，如：情緒耗竭萌生去意。

Hyung-Ryong Lee、Suzanne K. Murrmann、Kent F. Murrmann & Kyungmi Kim (2010)透過組織公平作為中介變數確實是會對主管將員工區分為內外群體的領導氛圍與員工離職傾向造成顯著的影響。因此，本研究提出 H6 之假設如下：

**H6a:分配公平知覺對差序式領導與離職傾向具有中介效果**

**H6b: 程序公平知覺對差序式領導與離職傾向具有中介效果**

**H6c: 人際互動公平知覺對差序式領導與離職傾向具有中介效果**

## 3.研究方法

### 3.1 研究架構

本研究根據前述所討論的研究動機、目的以及文獻的收集與探討後，而擬定出本研究的研究方法與研究架構。如圖 1

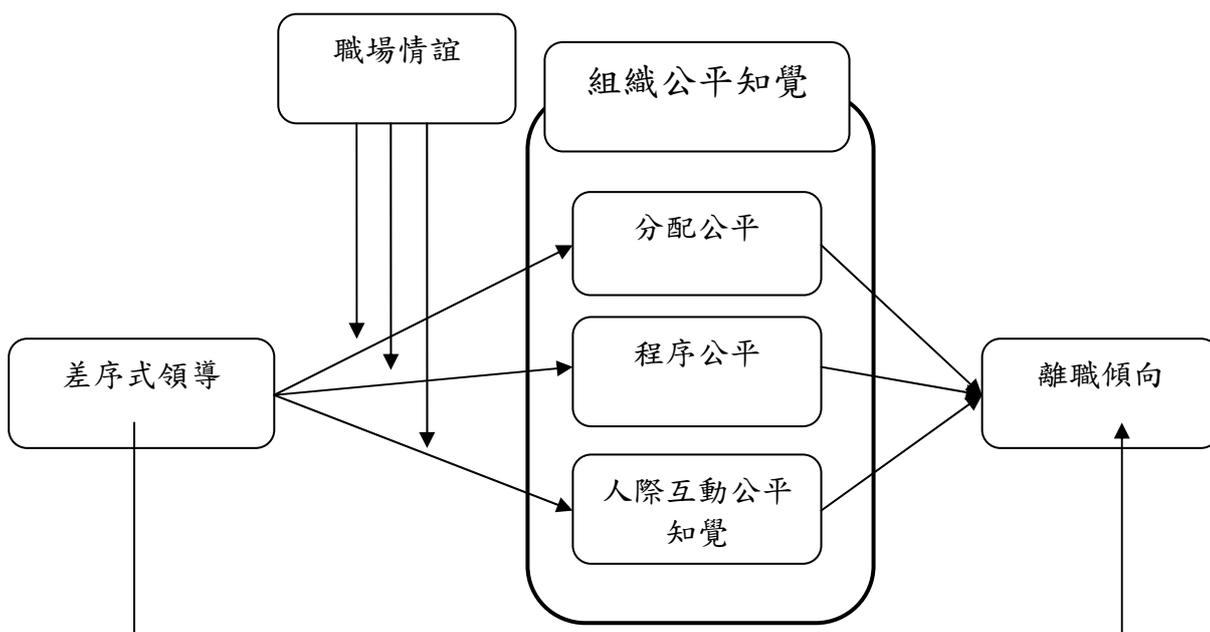


圖 1 本研究之架構

## 3.2 變項定義與題項設計

### 3.2.1 差序式領導

張菟真 (2009) 所發展的華人差序式領導量表做為研究問卷，共為十四題，是以李克特六尺度進行測量，『1』表示『非常少』，而『6』表示『非常多』，當分數越高便是代表主管的差序式領導氛圍越強。在進行驗證性因素分析後，將因素負荷量過低的題目刪除後保留了：較常噓寒問暖、花較多時間進行個別指導、接觸和互動較為頻繁、對於急難狀況，較會伸出援手、較常委派該名部屬傳達訊息、指派較重要且容易取得績效的工作。因素負荷量皆高於 0.5，組合信度為 0.80，AVE 為 0.41。Fornell & Larcker (1981) 之定義，因素負荷量之絕對值大於 0.4，即代表問卷具有建構效度。若平均變異抽取量大於 0.4 時，組合信度大於 0.6 將具有收斂效度。

### 3.2.2 組織公平

Moorman (1991) 所整理的三構面組織公平量表作為研究之問項共為二十題，是以李克特六尺度進行測量。進行驗證性因素分析後將因素負荷量過低的題目刪除，分配公平問項有：公司安排給我的工作很公平、我認為在公司裡，我的薪酬等級很公平、就公司整體而言，我得到的報償相當公平、我認為我在公司中，所承擔的工作職責很公平，因素負荷量皆高於 0.5，組合信度為 0.76，AVE 為 0.44。程序公平問項有：公司主管會以公正的方式制定決策、公司主管在做決策前，會先蒐集正確齊全的資訊、當員工對決策有疑慮時，公司主管會提供額外的資訊以澄清決策、公司制定的決策全體員工一律適用，因素負荷量皆高於 0.5，組合信度為 0.78，AVE 為 0.47。人際互動公平問項有：當作出關於我工作上的決策前，公司主管會出於善意的考慮到我的事情、當作出關於我工作上的決策前，公司主管會尊重我，顧及我的尊嚴、當作出關於我工作上的決策前，公司主管會考慮到我的個人需求、當作出關於我工作上的決策前，公司主管會如實的與我討論、當作出關於我工作上的決策前，公司主管會關心我應有的員工權利、對於我的工作做出相關決策，公司主管會在決策之前與我討論、當執行決策關係到我的工作時，公司主管會對我說明這樣做的道理，因素負荷量皆高於 0.5，組合信度為 0.86，AVE 為 0.43。Fornell & Larcker (1981) 之定義，因素負荷量之絕對值大於 0.4，即代表問卷具有建構效度。若平均變異抽取量大於 0.4 時，組合信度大於 0.6 將具有收斂效度。

### 3.2.3 離職傾向

Landau & Hammer (1986) 所發展的離職傾向量表作為研究之問項共為五題。是以李克特六尺度進行測量。在進行驗證性因素分析後，將因素負荷量過低的題目刪除後保留的問項有：我正在積極的尋找其他工作機會、我正認真地考慮辭職這件事、我經常出現辭職的念頭，因素負荷量皆高於 0.5，組合信度為 0.83，AVE 為 0.63。Fornell & Larcker (1981) 之定義，因素負荷量之絕對值大於 0.4，即代表問卷具有建構效度。若平均變異抽取量大於 0.4 時，組合信度大於 0.6 將具有收斂效度。

### 3.2.4 職場情誼

Nielsen, Jex and Adams (2000) 所發展的職場情誼量表作為研究之問項共為十二題。是以李克特六尺度進行測量。在進行驗證性因素分析後，將因素負荷量過低的題目刪除後保留的問項有：我有機會可以了解我的同事、我會跟同事合作解決問題、在職場上我能有機會培養良好的友誼、只要我們完成工作，公司容許員工之間聊天、我已經和同事建立堅定的友誼關係、工作場合以外，我與同事有社交活動，因素負荷量皆高於 0.5，組合信度為 0.84，AVE 為 0.48。Fornell & Larcker (1981) 之定義，因素負荷量之絕對值大於 0.4，即代表問卷具有建構效度。若平均變異抽取量大於 0.4 時，組合信度大於 0.6 將具有收斂效度。

### 3.2.5 問卷發放與資料回收

本研究之測量問卷皆採偶數六點李克特尺度，是為了避免華人受試者的趨中反應傾向 (Chiu and Yang, 1987)。樣本設定為華人企業里的製造業、傳統產業等，發放地區為臺灣中部、臺灣北部、新加坡與馬來西亞，共發放了 253 份紙本問卷，回收後有效問卷為 248 份，回收率為 98%。

## 4. 研究結果

### 4.1 整體模型配適度

整體構面的配適指標為  $\chi^2=668.0731$ ，P 值為 0.00，自由度 425，卡方自由度比 ( $\chi^2/df$ ) 為 1.5719，小於 3，

本研究解釋觀察資料時之解釋力達到解釋水準(Segars & Grover, 1993)，顯示本研究應有相當的契合度。Browne & Cudeck(1993)與 Hair et al. (2005)認為 GFI、AGFI、CFI、TLI 以 0.8 以上為佳，而 Browne and Cudeck(1993)研究指出 RMSEA 在 0.08~0.05 表示模型適配佳，小於 0.05 表示模型適配優。本研究驗證性因素分析之結果 GFI 為 0.86、AGFI 為 0.83、CFI 為 0.92、TLI 為 0.91，而 RMSEA 為 0.05，顯示本研究模型適配佳。

## 4.2 相關分析

本研究各變項的相關分析結果(表 3)，有以下的發現性別與分配公平( $r=-.211^{**}$ )、互動公平( $r=-.153^{*}$ )及職場情誼( $r=-.272^{**}$ )呈負相關。學歷與職場情誼( $r=.223^{***}$ )呈正相關。上班地區與分配公平( $r=.164^{**}$ )、職場情誼( $r=.533^{**}$ )及離職傾向( $r=.304^{**}$ )成正相關，而與程序公平( $r=-.216^{**}$ )呈負相關。差序式領導與分配公平( $r=.287^{**}$ )、程序公平( $r=.643^{**}$ )、互動公平( $r=.509^{**}$ )、職場情誼( $r=.028^{*}$ )呈正相關，而與離職傾向( $r=-.174^{**}$ )呈負相關。在分配公平與程序公平( $r=.330^{**}$ )、互動公平( $r=.427^{**}$ )、職場情誼( $r=.264^{**}$ )呈正相關，而與離職傾向( $r=-.214^{**}$ )呈負相關。程序公平與互動公平( $r=.395^{**}$ )呈正相關，而與離職傾向( $r=-.271^{**}$ )呈負相關。互動公平與職場情誼( $r=.246^{**}$ )呈正相關，而與離職傾向( $r=-.288^{**}$ )呈負相關。最後，職場情誼與離職傾向( $r=.206^{**}$ )呈正相關。

## 4.3 區段迴歸分析

### 4.3.1 區段迴歸分析-差序式領導與組織公平

差序式領導與組織公平的迴歸分析敘述如下，由表 3 中的 M1、M4、M7 可知，控制變項學歷、上班地區對分配公平有控制力，在控制背景變項後，發現差序式領導對分配公平( $\beta=0.301^{***}$ )具有顯著的影響效果。在程序公平方面，共事時間與上班地區對程序公平有控制力，在控制背景變項後，發現差序式領導對程序公平( $\beta=0.626^{***}$ )有顯著影響。最後，在互動公平方面，控制變項共事時間、總工作年資及上班地區對互動公平有控制力，在控制背景變項後，發現差序式領導對互動公平( $\beta=0.504^{***}$ )有顯著影響。由此可知，當主管展現差序式領導時，員工感受到的程序公平較互動公平與分配公平多。

### 4.3.2 區段迴歸分析-組織公平與離職傾向

組織公平與離職傾向的迴歸分析結果如下，由表 3 的 M10、M12、M14 可知，除了總工作年資與上班地區對離職傾向有控制力外，其餘對離職傾向無顯著影響，而在控制背景變項後，發現組織公平對離職傾向有負向的顯著效果，效果分別為分配公平( $\beta=-0.287^{***}$ )、程序公平( $\beta=-0.198^{**}$ )與互動公平( $\beta=-0.030^{***}$ )，由此可知員工感受到的互動公平影響離職傾向較分配公平與程序公平大。

### 4.3.3 區段迴歸分析-差序式領導與離職傾向

差序式領導與離職傾向的迴歸分析結果如下，由表 3 的 M16 可知，控制變數總工作年資與上班地區對離職傾向有控制力外，其餘對離職傾向無顯著影響，而在控制背景變項後，發現差序式領導對離職傾向有負向的顯著效果( $\beta=-0.143^{***}$ )，由此可知主管的差序式領導會降低員工的離職傾向。

### 4.3.4 區段迴歸分析-組織公平對差序式領導與離職傾向的中介效果

組織公平對差序式領導與離職傾向的中介效果，迴歸分析效果如下，由表 3 的 M10、M11、M12、M13、M14 與 M15 可知，在控制背景下，組織公平對差序式領導與離職傾向完全中介，此結果支持研究假設 H6a、H6b 與 H6c。

### 4.3.5 區段迴歸分析-差序式領導、職場情誼與組織公平

差序式領導、職場情誼與組織公平的迴歸分析結果如下，由表 3 的 M2、M5 與 M8 可知，在控制背景變項下，組織公平分別為：差序式領導與職場情誼對分配公平皆具有正向顯著影響效果 ( $\beta=0.301^{***}$ ;  $\beta=0.22^{**}$ )；差序式領導與職場情誼對程序公平皆具有正向顯著影響效果 ( $\beta=0.626^{***}$ ;  $\beta=0.17^{*}$ )；差序式領導與職場情誼對互動公平皆具有正向顯著影響效果 ( $\beta=0.504^{***}$ ;  $\beta=0.324^{***}$ )，由此可知良好的差序式領導與職場公平，有助於提高員工的組織公平。

### 4.3.6 區段迴歸分析-職場情誼對差序式領導與組織公平的干擾效果

職場情誼對差序式領導與組織公平的干擾效果，迴歸分析結果如下，由表 4 的 M3、M6 與 M9 可知，在控制背景變項後，分別看組織公平，差序式領導與職場情誼的交互作用，對分配公平具有正向的調節效果( $\beta=.227^{***}$ )；而對程序公平具有正向的調節效果( $\beta=.163^{**}$ )；對互動公平具有正向的調節效果( $\beta=.197^{***}$ )。

表 3 相關分析表

	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1.性別	1.570	0.496	1.000												
2.年齡	2.120	0.814	-.247**	1.000											
3.學歷	1.710	0.879	-.172**	.206**	1.000										
4.共事時間 <sup>a</sup>	2.260	0.852	0.014	.476**	0.056	1.000									
5.目前工作年資	2.480	0.917	-0.062	.570**	0.000	.814**	1.000								
6.總工作年資	2.850	0.934	-.171**	.710**	.150*	.567**	.689**	1.000							
7.上班地區	3.560	2.368	-.249**	0.119	0.104	-0.051	-0.054	0.019	1.000						
8.差序式領導	3.232	0.885	-0.075	-0.033	0.045	0.008	-0.040	0.018	-0.096	1.000					
9.分配公平	3.279	0.868	-.211**	0.123	0.031	-0.065	-0.032	0.043	.164**	.287**	1.000				
10.程序公平	2.943	0.979	0.012	-0.045	-0.015	0.070	-0.017	-0.027	-.216**	.643**	.330**	1.000			
11.互動公平	3.586	0.911	-.153*	0.005	-0.028	-0.048	-0.075	-0.003	0.014	.509**	.427**	.395**	1.000		
12.職場情誼	3.916	0.880	-.272**	0.086	.223**	-0.095	-0.080	0.049	.533**	.128*	.264**	0.000	.246**	1.000	
13.離職傾向	3.281	1.130	-0.031	0.043	0.008	-0.092	-0.024	0.078	.304**	-.174**	-.214**	-.271**	-.288**	.206**	1.000

註:a 全名為與目前直屬長官共事之時間

表 4 區段迴歸分析表

	分配公平			程序公平			互動公平			依變數(離職傾向)						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
控制變數																
性別	-.12	-.13	-.09	.003	-.05	.021	-.12	-.14*	-.07	.03	.03	.06	.06	.02	.02	.06
年齡	.18	.16	.17	.038	-.01	.026	.06	.03	.05	-.004	-.01	-.05	-.05	-.04	-.04	-.06
學歷	-.04*	-.07	-.08	-.03	-.04	-.047	-.09	-.12	-.13**	-.03	-.03	-.02	-.02	-.04	-.04	-.02
共事時間 <sup>a</sup>	-.12	-.07	-.08	.18*	.27	.197	.02*	.11	.06	-.25	-.24*	-.17	-.17	-.19	-.19*	-.20
目前工作年資	.01	-.04	.001	-.11	-.22*	-.11*	-.11	-.20	-.12	.05	.04	.02	.02	.005	.006	.04
總工作年資	-.045	-.03	-.03	-.08	-.03	-.06	.001*	.027	.01	.19	.20*	.19*	.20*	.22*	.22*	.22*
上班地區	.14*	-.01	.07	-.15**	-.31***	-.16**	.02***	-.19**	-.07	.35	.34***	.27***	.27***	.31***	.31***	.30***
前置變數																
差序式領導	.301***		.237***	.626***		.595***	.504***		.436***		-.062		-.031		.012	-.14***
中介變數(組織公平)																
分配公平										-.28***	-.26***					
程序公平												-.198**	-.178*			
互動公平														-.30***	-.31***	
干擾變數																
職場情誼		.22**	.146*		.170*	.017		.32***	.205**							
交互作用效果																
差序*職場情誼			.227***			.163**			.197***							
△R <sup>2</sup>			.048***			.025**			.036***							
R <sup>2</sup>	.133***	.077**	.192***	.432***	.061*	.453**	.261***	.080***	.323***	.175***	.175***	.134**	.131**	.186***	.183***	.117**
F 值	5.72***	3.55**	6.84***	24.4***	3.01***	21.4***	11.9***	3.67***	1219***	7.53***	6.80***	5.77***	5.13***	8.02***	7.11***	5.07***

註：\*\*\*表 p<0.001；\*\*表 p<0.01；\*表 p<0.05

## 5. 結論

### 5.1 研究結論

#### 5.1.1 差序式領導對離職傾向之影響

研究目的之一，研究結果表明，差序式領導對於離職傾向有負向影響，此結果也與 Agarwal et al. (2012)之結果相符，差別對待員工的方式也將會對負向的影響離職傾向。

#### 5.1.2 差序式領導對組織公平知覺之影響

在研究目的之二，可以分別說明指出差序式領導對於分配公平、程序公平、人際互動公平皆有正向的影響，當中則以差序式領導對於程序公平的影響最大、其次為人際互動公平、分配公平。本研究之結果也與向前的結果相符，蔡書妮（2005）也發現差別對待自己的員工將會對分配公平、程序公平有正向影響；馬力與曲慶（2007）的研究中也提出差別對待的方式將對人際互動有正向的影響。林家五等學者（2009）研究中也發現差序對待知覺將會對程序公平有正向的影響。

#### 5.1.3 差序式領導對離職傾向之影響

研究目的之三，分配公平、程序公平、人際互動公平也將會對離職傾向產生負向的影響。由於在過去的文獻中較少有華人差序式領導對組織公平知覺的相關研究。本研究也與馬飛、孔凡晶（2010）之研究結果相符，組織公平將會負向的影響離職傾向。故相較於 LMX 與差序式領導對組織公平知覺皆有正向的影響，對離職傾向將有負向影響。

#### 5.1.4 組織公平對差序式領導與離職傾向之中介效果

目的之四項，本研究發現了組織公平對於差序式領導與離職傾向的中介效果，此效果也與 Lee et al.(2010); Karim (2011)的結果相似，當透過分配公平與程序公平作為中介變數時，LMX 與組織公平將會對離職傾向產生負向的影響。但因先前的研究較少運作組織公平作為差序式領導與離職傾向中介變數之研究，因此差序式領導與 LMX 相似，在組織公平的中介效果下，將會對離職傾向產生負向的影響。這也是本研究對於主管在差序式領導的情況下，對於員工的感知後的行為有更進一步的了解。

#### 5.1.5 職場情誼對組織公平之影響

目的之五，職場情誼對於分配公平、程序公平、人際互動公平有正向的影響。結果也與假設相符，同時也驗證了本研究之推論。員工在工作上除了能獲得生活上的需求，也能從中獲得社會的支持（Atkinson, 1958）。故職場情誼將會正向的影響工作滿意度、組織認同、組織公民行為（Glisson & Durick, 1998; Chen et al., 2002）、組織公平知覺。

#### 5.1.6 在職場情誼的干擾下，差序式領導對離職傾向之影響

目的之六，了解主管與員工的垂直關係後，本研究將來探討員工與員工的水平關係，也就是同事之間的情感。因此本研究將職場情誼設定為干擾變數。研究結果也顯示，在職場情誼的干擾下，差序式領導對於分配公平、程序公平、人際互動公平皆有正向的影響，此結果也與本研究之推論相符。同時說明了，在高集體主義民族的分配機制將會分為內群體與外群體兩種不同的獎勵機制（Chen, 1995），故此根據本研究樣本結果顯示。在職場情誼的干擾下，差序式領導對於分配公平的正向影響最大，其次為人際互動公平與程序公平。同時，研究中可發現，當職場存在職場情誼時，將會減緩差序式領導對於組織公平的影響。換言之，主管在採用差別對待的方法對待員工時，將會因為職場情誼的產生而降低組織的不公平知覺。

## 參考文獻

### (一)中文部份

- [1] 蔡書妮(2005)，領導行為對於員工的組織公平認知與工作滿意度之影響-以主管與部屬交換理論觀點探討，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- [2] 蔡松純、鄭伯璜、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳(2009)，領導者上下關係認定與部屬利社會行為：權力距離之調節效果，中華心理學刊，51，1，121-138 頁。
- [3] 陳建佑(2011)，從關懷與交易觀點來探討職場情誼與組織公民行為之研究，人文暨社會科學期刊，7，2，17-24。

- [4] 陳怡安、李中斌(2009)，企業管理人員職業高原與工作滿意度、組織承諾及離職傾向關係研究，科技管理研究，1，430-439。
- [5] 陳映羽(2005)，員工推薦對職場友誼影響之研究，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文。
- [6] 黃瑞祥(2009)，爭寵：華人部屬的權力遊戲，國立臺灣大學理學院心理學研究所碩士論文。
- [7] 姜定宇(2004)，華人部屬與主管關係、主管忠誠、及其後續結果：一項二階段研究，臺灣大學心理學研究所博士論文。
- [8] 姜定宇(2009)，華人企業主管知覺部屬效忠，中華心理學刊，51，1，101-112。
- [9] 姜定宇、張苑真(2010)，華人差序式領導與部屬效能，本土心理學研究，33，109-177。
- [10] 李孟屏(2009)，非正式團隊對組織承諾之影響-以某研發機構為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- [11] 廖櫻倪(2013)，主要照顧者依附品質對社交焦慮之影響友誼後效的調節效果，玄奘大學應用心理學系碩士論文。
- [12] 林霖(2009)，部屬知覺與主管之關係對其工作福祉之影響-以遵從權威取向及職場友誼為調節變項，國立臺灣大學管理學院商學研究所碩士論文。
- [13] 林家五、張國義、劉貞妤、林裘緒、陳筱華(2009)，差序對待知覺與同事間信任對公平態度與政治行為之影響，本土心理學研究，31，143-175。
- [14] 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢(1994)，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，13，2，87-108。
- [15] 馬新建、朱力、張雯、徐敏(2011)，薪酬管理環節要素對員工組織公平感的影響研究—基於商業模式價值分享視角的詮釋，東南大學學報，13，2，39-45。
- [16] 毛筱豔、吳鳳翎(2011)，職場友誼與組織政治知覺之關係，北商學報，20，59-70。
- [17] 孟祥菊(2010)，員工組織支持感與工作滿意度、離職傾向關係研究-行業重組視角，工業技術經濟，29，5，98-101。
- [18] 潘佳嫻(2012)，職場友誼對組織認同之影響-以工作投入作為中介變數，育達商業科技大學企業管理所碩士論文。
- [19] 孫漢銀(2009)，組織公平對組織政治知覺與工作滿意度之間關係的調節作用-以北京市中學教師為例，北京師範大學學報，1，60-67。
- [20] 王萍、林麗麗(2011)，80後員工個性特徵、工作滿意度與離職傾向的關係，現代商業，197-199。
- [21] 吳冰潔(2011)，從差序格局到擴展的差序格局-關於中國社會關係結構變遷解釋的理論述評，信陽師範學院學報，31，2，23-27。
- [22] 吳鳳翎(2012)，LMX與組織政治知覺關係之研究-以職場情誼為干擾變數，經營管理論叢，8，2，75-87。
- [23] 吳忠憲(2008)，派遣員工之心理契約滿足對工作投入、離職傾向影響之研究-以組織公正為干擾變項，長榮大學企業管理學系碩士論文。
- [24] 吳宗祐(2008)，由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果，中華心理學刊，50，2，201-221。
- [25] 謝安田、楊新生(2011)，職場友誼對組織認同之影響-以工作滿意與群體凝聚力為中介變數，人文暨社會科學期刊，7，1，77-90。
- [26] 徐哲俊、金紅英(2011)，組織支持感與LMX對離職意圖的影響，中南大學學報，17，2，129-134。
- [27] 鄭伯燻(2004)，華人文化與組織領導：由現象描述到理論驗證，本土研究心理學，22，195-251。
- [28] 鍾燕宜、余憶如(2010)，主管眼前的紅人=人員比較好？，國家文學學院，103，1-22。
- [29] 周筱茜(2012)，組織公平、職場友誼對工作績效之影響-以面板業為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。

## (二)西文部份

- [1] Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., and Bhargava, S. (2012). Linking Lmx, Innovative Work Behaviour and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement, Career Development International, 17(3), 208-230.

- [2] Berman, E. M., West, J. P., and Richter, M. N. (2002). Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences(According to Managers), *Public Administration Review*, 62( 2), 217-230.
- [3] Boyd, N. C., and Taylor, R. R. (1998). A Developmental Approach to the Examination of Friendship in Leader-Follower Relationships, *Leadership Quarterly*, 9(1), 1-25.
- [4] Chen, C. C., Chen, Y.-R., and Xin, K. (2004). Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective, *Organization Science*, 15(2), 200-209.
- [5] Chen, C.-H. V. (2012). Effects of Leader-Member Exchange and Locus of Control on Job Attitudes : the Mediation of Psychological Empowerment, *Chiao Da Management Review*, 32(2), 77-104.
- [6] Chen, Z. X., Tsui, A. S., and Farh, J.-L. (2002). Loyalty to Supervisor Vs. Organizational Commitment- Relationships to Employee Performance in China," *Journal of Occupational and Organizational Psychology**Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- [7] Cohen, S., and Wills, T. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis, *Psychological Bulletin*, 87(2), 310-357.
- [8] De Cremer, D., Brockner, J., Fishman, A., van Dijke, M., van Olffen, W., and Mayer, D. M.(2010). When Do Procedural Fairness and Outcome Fairness Interact to Influence Employees' Work Attitudes and Behaviors? The Moderating Effect of Uncertainty, *J Appl Psychol*, 95(2), 291-304.
- [9] Deutsch, S. (1981). Work Stress and Social Support, *Contemporary Sociology*, 12(3).
- [10] Harris, T. B., Li, N., and Kirkman, B. L. (2014). Leader–Member Exchange (Lmx) in Context: How Lmx Differentiation and Lmx Relational Separation Attenuate Lmx's Influence on Ocb and Turnover Intention, *The Leadership Quarterly*, 25(2), 314-328.
- [11] Hom, P. W., and Xiao, Z. (2011). Embedding Social Networks: How Guanxi Ties Reinforce Chinese Employees' Retention, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 188-202.
- [12] Law, K. S., Wang, H., and Hui, C.(2009). Currencies of Exchange and Global Lmx: How They Affect Employee Task Performance and Extra-Role Performance, *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 625-646.
- [13] Lee, H.-R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., and Kim, K. (2010). Organizational Justice as a Mediator of the Relationships between Leader-Member Exchange and Employees' Turnover Intentions, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(2), 97-114.
- [14] Lincoln, J. R., and Miller, J. (1979). Work and Friendship Ties in Organizations : a Comparative Analysis of Relation Networks, *Administrative Science Quarterly*, 24, 181-199.
- [15] Mao, H.-Y., Chen, C.-Y., and Hsieh, T.-H.( 2009). The Relationship between Bureaucracy and Workplace Friendship, Social Behavior and Personality: an international journal, 37(2), 255-266.
- [16] Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- [17] Niehoff, B. P., and Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- [18] Nielsen, I. K., Jex, S. M., and Adams, G. A.(2000). Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale, *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- [19] Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- [20] Riordan, C. M., and Griffeth, R. W. (1995). The Opportunity for Friendship in the Workplace : an Underexplored Construct, *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 144-154.

- [21] Rounds, J. B., Jr, G. A. H., Ren V. Dawis, Lofquist, L. H., and Weiss, D. J. (1967). Manual for the Minnesota Importance Questionnaire: A Measure of Needs and Values, Minneapolis: University of Minnesota Department of Psychology.
- [22] Tepper, B. J.(2000). Consequences of Abusive Supervision, *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- [23] Wayne, S. J., Shore, L. M., and Linden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader–Member Exchange : a Social Exchange Perspective.*Academy, Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.